

جامعة وهران
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية

روح الانخراط والتغيير التنظيمي

(دراسة ميدانية في مؤسسة تافنة لصناعة الأجر)
رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للعمل

تحت اشراف: أ.د. مزيان محمد

من إعداد الطالب: مسلم سليمان

السنة الجامعية 2008-2009

جامعة وهران
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية

روح الانخراط والتغيير التنظيمي

(دراسة ميدانية في مؤسسة تافنة لصناعة الأجر)
رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للعمل

من إعداد الطالب: مسلم سليمان

لجنة المناقشة:
أ.د. غيات بوفلجة: رئيسا
أ.د. مزيان محمد: مقرا
د. هاشمي أحمد: مناقشا
د. بوغازي الطاهر: مناقشا

السنة الجامعية 2008-2009

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَّا عَلَىٰ قَوْمٍ
حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ "

صدق الله العظيم

آية 3، من سورة الأنفال

الإهداء

إلى الذي غرس في نفسي روح التحدي والعزيمة فصررت أنشد استقلال العقل والفكر
والدي: محمد مسل .

إلى التي شجعتني في سنين دراستي وكانت دعواتها طريق نجاحي أمي الغالية .

إلى من قاسموني دماء العائلة أخي حمزة وأسرته، وأختي الصغيرة مربي .

إلى جدي رحمه الله، إلى أجداد ي أطال الله في عمرهم وإلى كل عائلة مسلم

إلى كل الزملاء الذين يشاركونني الحياة المهنية بمركز الانتقاء المهني لمؤسسة سونلغار .

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل في مؤسسة تافنا أهدي ثمرة هذا الجهد

المتواضع .

كلمة شكر وامتنان

إلى فضيلة الأستاذ الدكتور محمد مزيان أتقدم بأخلص الشكر وأسمى آيات الاحترام
والتقدير، كما أنني أتقدم جزيل الشكر إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في تحضير
وإنجاز هذا العمل المتواضع.

ملخص البحث

إنّ هذا البحث يتناول موضوع التغيير التنظيمي في مؤسسة تافنة لصناعة مواد البناء "الأجر الأحمر"، وهذا التغيير يتمثل في الانتقال من مرحلة إلى أخرى تحت مظلة اللجنة الأوروبية لإعادة التأهيل " La mise à niveau " إن الافتراض الأساسي في هذه الدراسة هو أنّ لروح الانخراط علاقة بالتغيير، ومن ثمّ اللجوء إلى تحديد مختلف المتغيرات التابعة والمستقلة المتعلقة بالتغيير وبروح الانخراط " Esprit d'adhésion ". ثم انطلقا من هذه الجملة من المتغيرات تمّ استنباط جملة من الافتراضات الجزئية أو الإجرائية صنّفت إلى مجموعات، وأدخل في هذه الدراسة متغيرا وسيطا يتمثل في الاتصال بحكم أنه أداة من أدوات الإدارة العليا " Management " يساعد من جهة على تسهيل عملية التغيير والتقليل من عوامل المقاومة، كما يعمل من جهة ثانية على تعزيز روح الانخراط وتقوية الشعور بالانتماء وروح المسؤولية وغيرها من العوامل الفاعلة. لقد تناولت الدراسات في جانبها النظري ثلاثة أبعاد على شكل فصول متمثلة في التغيير واستراتيجياته في المؤسسة، كاستراتيجية المشاركة وإستراتيجية التفويض مع كيفية تحديد التغيير والتخطيط له وكيفية تعزيزه مرورا بدواعيه ونتائجه مع مختلف أبعاده الإنسانية والتنظيمية. وأمّا فيما يتعلق بروح الانخراط، فقد حاول الباحث تعريف روح الانخراط انطلاقا من بعض مظاهرها السلوكية كالشعور بالانتماء وروح المسؤولية وما يترتب عنها وروح المبادرة وأيضا إلى أهمية الحوافز أو نظام الحوافز الذي تتبناه المؤسسة كعامل مساعد على الانخراط قصد المساهمة الفعّالة في عملية التغيير. إنّ الباحث تنبه إلى أنّ هناك عاملا حاسما متمثلا في الاتصال، فخصّص له فصلا كاملا تناول فيه أهم عوامل الاتصال ومختلف أشكاله في المؤسسة مع تحديد عوائق الاتصال الشخصية والتنظيمية وصولا إلى الوقوف على وظائف الاتصال في المؤسسة والدور الذي يمكن للاتصال أن يلعبه في عملية التغيير، وفي نفس الوقت في إحداث التجانس لدى العمّال ومساعدتهم على الانخراط في التغيير.

أمّا عن الجانب العملي التطبيقي لهذه الرسالة فإنها تتلخّص في ثلاث محاور رئيسية حيث يتعلّق المحور الأول المُدرج في الفصل الأول بإشكالية الموضوع، انطلاقا من أنّ لروح الانخراط لدى إطارات المؤسسة علاقة قوية بنجاح عملية التغيير، وعلى إثر ذلك تمّت صياغة جملة من الافتراضات الجزئية. إنّ الدراسة الاستطلاعية استطاع الباحث أن يقيس

من خلالها مدى صدق وثبات الاستبيان، كما توقف من خلالها على دراسة وتحديد وضعية المؤسسة قبل التغيير، وما هي الدواعي التي دفعت لهذا التغيير، وأيضا المهم من ذلك كله هو أنّ هذه الدراسة وقفت بشكل ملموس على أهم الانجازات التي حققتها التغيير وذلك من خلال دراسة وثائق وتقارير اللجنة الأوروبية لإعادة التأهيل، والتي تدل في مجملها على أنّ التغيير في هذه المؤسسة، مؤسسة صناعة مواد البناء الأجر الأحمر الكائنة في بلدية الرمشي بولاية تلمسان قد حققت نجاحا كبيرا على هذا المستوى. وأمّا النتائج التي تمّ التوصل إليها فقد تمّ عرضها بإطناب في نص الرسالة والتي تفيد أنّ معظم الافتراضات تحققت إلا البعض منها لم تكن لها أي دلالة على خلاف الجانب النظري، وهذا ما يستدعي ربما دراسة أخرى للبحث في الأسباب العميقة لهذا الخلاف. كما تمت مناقشة النتائج على ضوء الجوانب النظرية والأدبية للموضوع لإبراز نقاط الاتفاق والخلاف وثبت إحصائيا أنّ لروح الانخراط أثر كبير على التغيير في المؤسسة وذلك من خلال تبني المؤسسة لإستراتيجية اتصالية جيدة مع اعتماد نظام تحفيزي جيّد ممّا أدى بالعمال / الإطارات إلى الانخراط في التغيير من خلال شعورهم القوي بالانتماء إلى المؤسسة، وارتفاع روح المسؤولية لديهم ممّا دفعهم إلى القيام بالمبادرة والالتفاف بالمشروع التغييرى. وأمّا عن التوجيهات والإرشادات المتواضعة التي يمكن أن ننصح بها المؤسسة والمؤسسات الأخرى على ضوء نتائج هذه الدراسة فنلخصها في الآتي: إنّ اعتماد سياسة انخراط الإطارات وكل العمّال ضرورية جدا لإنجاح كل تغيير. كما أنّ تبني نظام تحفيزي قائم خصوصا على الإنصاف يؤدّي إلى روح عالية من المسؤولية والشعور بالرضا والانتماء. لا يمكن لأي تغيير أن ينجح وأن يصل إلى النتائج المطلوبة تحت الضغط والإبعاد والتهميش، بل لا بدّ من تبني سياسة تفويض السلطة وإسهام كل الفاعلين.

والله ولي التوفيق.

محتويات البحث

الصفحة	الموضوع
أ	الافتتاحية.....
ب	الإهداء.....
ج	كلمة شكر.....
د	ملخص البحث.....
ر	محتويات البحث.....
ض	قائمة المراجع.....
01	المقدمة.....

الفصل الأول: تقديم البحث

5	1- المشكلة.....
6	2- الإشكالية.....
8	3- فرضية العمل.....
8	4- المتغيرات.....
9	5- الفرضيات الإجرائية أو الجزئية.....
11	6- دواعي اختيار الموضوع.....
11	7- الهدف من البحث.....
12	8- أهمية البحث.....
12	9- التعاريف الإجرائية.....

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي

15	1- مفهوم التغيير التنظيمي.....
18	2- عوامل التغيير التنظيمي.....
18	1-2 العوامل الخارجية للتغيير.....
20	2-2 العوامل الداخلية للتغيير.....
21	3- مراحل التغيير التنظيمي.....
21	1-3 المرحلة الأولى : تخطيط التغيير.....
21	2-3 المرحلة الثانية : تحقيق التغيير.....
22	3-3 المرحلة الثالثة : تعزيز التغيير.....
23	4- استراتيجيات التغيير التنظيمي.....
23	1-4 إستراتيجية التوعية والتحسيس.....
23	2-4 استراتيجيات الأحادية في اتخاذ القرار.....
23	3-4 استراتيجيات المشاركة.....
23	4-4 استراتيجيات التفويض.....
23	5- مجالات التغيير في المنظمة.....
23	1-5 التغيير الوظيفي.....
24	2-5 التغيير في البعد الإنساني للمنظمة.....

24	3-5 التغيير الهيكلي أو البنوي
24	4-5 التغيير التكنولوجي
25	6- مقاومة التغيير
27	7- وظيفة الاتجاهات في عملية التغيير التنظيمي
27	1-7 مفهوم الاتجاه
28	2-7 مكونات الاتجاه
29	3-7 وظائف الاتجاهات
29	4-7 العوامل المؤثرة في تكوين الاتجاه
30	5-7 علاقة الاتجاهات بالتغيير التنظيمي
30	6-7 تغيير الاتجاهات وتعديلها
31	1-6-7 قابلية الاتجاه للتغيير
32	2-6-7 معوقات تغيير الاتجاه
32	3-6-7 وسائل وطرق تغيير الاتجاهات
33	8- العوامل المساعدة على نجاح التغيير التنظيمي
35	9- تسبير التغيير التنظيمي
36	10- التغيير و برنامج إعادة التأهيل
38	11- برنامج إعادة التأهيل
39	12- العوامل المساعدة على نجاح إعادة التأهيل

الفصل الثالث : روح الانخراط

42	1- مفهوم الانخراط
44	2- روح الانتماء إلى المؤسسة
44	2-1 مفهوم الانتماء
45	2-2 عوامل الانتماء إلى المؤسسة و مظاهره
48	3- المشاركة
48	1-3 مفهوم المشاركة
49	2-3 عوامل المشاركة و مظاهرها
49	1-2-3 البعد النفسي الاجتماعي للمشاركة
50	2-2-3 البعد الاجتماعي الاقتصادي للمشاركة
52	4- الشعور بالمسؤولية
52	1-4 مفهوم المسؤولية
53	2-4 عوامل المسؤولية و مظاهرها
55	5- روح المبادرة
55	1-5 مفهوم المبادرة
56	2-5 عوامل المبادرة و مظاهرها
57	6- الحوافز
57	1-6 مفهوم الحوافز
58	2-6 أنواع الحوافز
58	1-2-6 الحوافز من حيث من تطبق عليهم
58	1-1-2-6 حوافز فردية
59	2-1-2-6 حوافز جماعية

592-2-6 الحوافز من حيث شكلها
591-2-2-6 الحوافز المادية
592-2-2-6 الحوافز الجماعية
603-2-6 الحوافز من حيث طبيعتها
601-3-2-6 حوافز مباشرة
602-3-2-6 حوافز غير مباشرة
613-6 أهمية الحوافز للانخراط في إستراتيجية التغيير
637- روح الانخراط و التغيير التنظيمي

الفصل الرابع : الاتصال

671- مفهوم الاتصال
682- أنواع الاتصال في المؤسسة
681-2 الاتصال الداخلي
692-2 الاتصال الخارجي
693- هيكل الاتصالات في المؤسسة
701-3 الاتصال الهابط أو النازل
712-3 الاتصال الصاعد
713-3 الاتصال الأفقي
724- أشكال الاتصال في المؤسسة
731-4 الإتصالات الرسمية
742-4 الإتصالات غير الرسمية
745- عوائق الاتصال
751-5 العوائق الشخصية/النفسية
752-5 العوائق المادية
753-5 العوائق الثقافية
754-5 العوائق اللغوية
765-5 العوائق النفسية/الاجتماعية
776- مكونات الاتصال الفعال
771-6 الإصغاء
782-6 الفهم
783-6 الرجوع
807- وظائف الاتصال في المؤسسة
828- الاتصال كعنصر فعال لانخراط العمال في سياسة التغيير التنظيمي
821-8 الاتصال ما بين الأفراد المباشر
832-8 الاتصال المكيف
849- كيفية نشر المعلومات عن سياسة التغيير التنظيمي
8510- دور الاتصال في صيرورة التغيير التنظيمي

الفصل الخامس: منهجية البحث

87	1- الإشكالية.....
89	2- مجتمع الدراسة.....
89	2-1- لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة.....
89	2-2- كفاءات الإنتاج.....
90	2-3- التركيبة البشرية للمصنع.....
90	3- الدراسة الاستطلاعية.....
90	3-1- دراسة وثائق اللجنة الأوروبية.....
91	3-1-1- وضعية ما قبل التغيير.....
91	3-1-1-1- الإطار العام للمؤسسة.....
91	3-1-1-2- المجال الذهني والنفسي في المؤسسة.....
92	3-1-3- الوضعية التي استدعت التغيير في المؤسسة.....
93	3-1-3- الوضعية المنتظرة بعد التغيير في المؤسسة.....
93	3-1-3- الإنجازات التي تحققت في المؤسسة.....
95	3-2- بناء وتطبيق الاستبيان.....
98	3-2-3- مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية.....
98	3-2-3- الثبات.....
99	3-2-3- الصدق.....
99	4- الدراسة الأساسية.....
99	4-1- العينة.....
100	4-2- خصائص العينة.....
102	4-3- إجراء الدراسة الأساسية.....
102	4-3-1- الأدوات المستخدمة.....
102	4-3-2- المعالجة الإحصائية.....

الفصل السادس : عرض، تحليل و مناقشة النتائج

104	I - عرض النتائج.....
105	1- نتائج المجموعة الأولى.....
105	1-1- نتيجة الفرضية الجزئية الأولى.....
105	1-2- نتيجة الفرضية الجزئية الثانية.....
106	1-3- نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة.....
106	2- نتائج المجموعة الثانية.....
106	2-1- نتيجة الفرضية الجزئية الأولى.....
107	2-2- نتيجة الفرضية الجزئية الثانية.....
108	2-3- نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة.....
108	3- نتائج المجموعة الثالثة.....
108	3-1- نتيجة الفرضية الجزئية الأولى.....
109	3-2- نتيجة الفرضية الجزئية الثانية.....
109	3-3- نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة.....

110	4- نتائج المجموعة الرابعة
110	4-1- نتيجة الفرضية الجزئية الأولى
111	4-2- نتيجة الفرضية الجزئية الثانية
111	4-3- نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة
112	5- نتائج المجموعة الخامسة
112	5-1- نتيجة الفرضية الجزئية الأولى
112	5-2- نتيجة الفرضية الجزئية الثانية
113	5-3- نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة
114	6- نتائج المجموعة السادسة
114	6-1- نتيجة الفرضية الجزئية الأولى
114	6-2- نتيجة الفرضية الجزئية الثانية
115	6-3- نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة
115	7- نتائج المجموعة السابعة
115	7-1- نتيجة الفرضية الجزئية الأولى
116	7-2- نتيجة الفرضية الجزئية الثانية
116	7-3- نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة
117	7-4- نتيجة الفرضية الجزئية الرابعة
117	7-5- نتيجة الفرضية الجزئية الخامسة
118	II – تحليل و مناقشة النتائج
118	1- تحليل نتائج المجموعة الأولى
119	2- تحليل نتائج المجموعة الثانية
119	3- تحليل نتائج المجموعة الثالثة
120	4- تحليل نتائج المجموعة الرابعة
121	5- تحليل نتائج المجموعة الخامسة
123	6- تحليل نتائج المجموعة السادسة
124	7- تحليل نتائج المجموعة السابعة
127	الخاتمة
128	التوصيات والاقتراحات
129	المراجع
134	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	موضوع الجدول	رقم الجدول
84	وسائل التوعية وتوقيت استعمالها	1
94	المستويات التي تحققت من خلال عملية التغيير	2
95	المستويات التي تحققت من خلال عملية التغيير المتعلقة بجانب التسيير	3
98	يوضح ثبات الاختبار بطريقة التجزئة النصفية	4
100	تصنيف الإطارات	5
100	توزيع العينة من حيث السن	6
100	توزيع العينة من حيث الجنس	7
101	توزيع العينة من حيث الأقدمية	8
101	توزيع العينة من حيث المستوى الدراسي	9
102	توزيع العينة من حيث الحالة المدنية	10
105	قياس علاقة السن باتجاهات الإطارات نحو التغيير	11
105	قياس علاقة السن بالمشاركة	12
106	قياس علاقة السن بالمبادرة	13
106	قياس علاقة الأقدمية بالاتجاهات نحو التغيير	14
107	قياس علاقة الأقدمية بالمشاركة	15
108	قياس علاقة الأقدمية بالمبادرة	16
108	قياس علاقة المستوى الدراسي بالاتجاهات نحو التغيير	17
109	قياس علاقة المستوى الدراسي بالمشاركة	18
109	قياس علاقة المستوى الدراسي بالمبادرة	19
110	قياس علاقة الحوافز بالاتجاهات نحو التغيير	20
111	قياس علاقة الحوافز بالمشاركة	21
111	قياس علاقة الحوافز بالمبادرة	22
112	قياس علاقة الشعور بالانتماء بالاتجاهات	23
112	قياس علاقة الشعور بالانتماء بالمشاركة	24
113	قياس علاقة الشعور بالانتماء بالمبادرة	25
114	قياس علاقة الشعور بالمسئولية بالاتجاهات	26
114	قياس علاقة الشعور بالمسئولية بالمشاركة	27
115	قياس علاقة الشعور بالمسئولية بالمبادرة	28
115	قياس علاقة الاتصال بالاتجاهات	29
116	قياس علاقة الاتصال بالمشاركة	30
116	قياس علاقة الاتصال بالمبادرة	31
117	قياس علاقة الاتصال بالشعور بالانتماء	32

117	قياس علاقة الاتصال بالشعور بالمسؤولية	33
118	عرض النتائج المتعلقة بعلاقة السن بالتغيير	34
119	عرض النتائج المتعلقة بعلاقة الأقدمية بالتغيير	35
119	عرض النتائج المتعلقة بعلاقة المستوى الدراسي بالتغيير	36
120	عرض النتائج المتعلقة بعلاقة الحوافز بالتغيير	37
122	عرض النتائج المتعلقة بعلاقة الشعور بالانتماء بالتغيير	38
123	عرض النتائج المتعلقة بعلاقة بالشعور بالمسؤولية بالتغيير	39
124	عرض النتائج المتعلقة بعلاقة الاتصال بالتغيير و بروح الانخراط	40

الفصل الأول:

تقديم البحث

1- المشكلة:

إنّ التغيير أصبح في المجتمعات الحديثة وفي المنظمات الفاعلة عنصر ديناميكية اجتماعية واقتصادية، غير أن هذا التغيير لا بد أن ينطلق من استراتيجيات واضحة المعالم ومدروسة بشكل علمي وعقلاني في إطار نسقي محكم، لأن التغيير الذي لا يتم التخطيط له فقد يتميز بالعشوائية وسرعان ما يثير مشاكل كثيرة تعترض سبيله، فلا يحقق النتائج المنتظرة منه. وحين لا تؤخذ كل الاحتياطات خلال اللجوء إلى التغيير فإنه قد يحمل في طياته تناقضات اقتصادية وإدارية واجتماعية ونفسية تربكه وتثير من داخله ومن خارجه - أي المحيط الذي يوجد فيه - قوى تعارضه وتقاومه فيتحول إلى مصدر صراع وقد يصل إلى عكس ما كان يصبو إليه من استقرار وتطور في الآليات والوسائل وفي نظام التسيير وفي نظام العلاقات الاجتماعية والإنسانية وغيرها.

وهناك التغيير الاستراتيجي الذي تفرضه إستراتيجية معينة قد تكون المنافسة أو الجودة أو غيرها وهناك إستراتيجية التغيير، والتي قد يكون التغيير فيها أداة أو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

ومهما كان نوع أو طبيعة التغيير، فإنه يتطلب تحديد الأولويات ورسم الإستراتيجيات وقبل ذلك كله تحديد طبيعة التغيير وأهميته وضرورته ثم آلياته. غير أن هذا وحده قد لا يكفي لأن التغيير سيحدث خلافاً في نظام العلاقات وأحياناً قد يتعارض مع مختلف الاتجاهات والتطلعات لمختلف الفاعلين في المؤسسة، ومن ثمّ فإنه يتطلب دراسة جدية في كيفية إدراج هؤلاء الفاعلين في عملية التغيير أي العمل على إيجاد سياسة محكمة تنبني على مبدأ الإقناع والمشاركة قصد الوصول إلى انخراط العمالة في عملية التغيير وتبنيها كأهداف لها.

وهنا لا بد أن نشير إلى أن "روح الانخراط" قد تطرح مشكلة كبيرة من حيث أن هذا الأمر يتطلب الشعور القوي بالانتماء إلى المؤسسة، وهذا المؤشر قد نجده منعماً في مجتمعنا، وفي المؤسسات العمومية، فكيف يكون الحال في المؤسسات

الخصوصية. حيث قد ينعدم الشعور بالاستقرار، وقد يغمر العامل خوف مستمر بفقدان منصبه، وقد لا يكون راضيا عن وضعيته لعدم وجود نظام تحفيز في هذه المؤسسات.

إن موضوع هذا البحث أو هذه الدراسة تنبثق من هذا الواقع، أي من واقع المؤسسة الخصوصية، وهي تقدم على تغيير في مستويات الإدارة والتقنيات ورفع مستوى الإنتاج والجودة. وهذا في غياب نمط تسيير وقواعد الإدارة العليا، لأن هذه المؤسسات في معظمها تسيير على النمط القديم.

إنّ التغيير في هذه المؤسسات التي سندرس نموذجا منها يأتي في إطار إستراتيجية شاملة لوزارة المؤسسات المتوسطة والصغيرة في إطار الشراكة مع الاتحاد الأوروبي لإعادة التأهيل، علما بأن كثيرا من هذه المؤسسات لم تبد ارتياحا لذلك ولم ترغب في التدخل في شؤونها الداخلية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذه المؤسسات يلاحظ فيها إهمال شبه كلي للموارد البشرية من حيث نظام الحوافز كما أنها تفتقر تماما إلى نظام تسيير قائم على نمط العلاقات الإنسانية، فهي لا تولي اهتماما لمشاعر العمال أو لرغباتهم أو لتطلعاتهم، وهل يمكن للتغيير في هذه الحالة أن يشق طريقه في غياب روح الانخراط في المؤسسة وفي غياب نمط اتصالي يساعد على تهيئة النفوس و الذهنيات لهذا التغيير؟

2- الإشكالية:

إنّ المؤسسة قد تجد نفسها مضطرة إلى اعتماد التغيير كونها تواجه وضعيات جديدة، وقد تكون هذه الوضعيات ناتجة عن ضرورة تكيف المؤسسة مع محيطها الخارجي من أجل المنافسة والبقاء.

وقد تلجأ إلى التغيير بغية تحسين أساليب ووسائل الإنتاج والجودة وهي أيضا من العوامل التي تسمح لها بالاستمرارية والبقاء.

وقد يكون التغيير المفروض أو الناجم عن إرادة وإستراتيجية المؤسسة يهدف إلى المرور من مرحلة إلى أخرى أو من مستوى تقني وتسييري إلى مستوى ثاني

أي الانتقال من وضعية غير مرضية إلى وضعية منتظرة. وهذا يتطلب برمجة في الزمان وإعداد مادي واستعداد نفسي لدى مختلف الفاعلين.

ومن هذا المنطق تطرح جملة من التساؤلات في هذا البحث. ما هي الضرورة التي أملت التغيير، ويتطلب ذلك وصفا دقيقا للحاجة الملحة التي دعت ودفعت إلى ذلك دون استثناء أي جانب.

و أما التساؤل الثاني فيدور حول طبيعة التغيير، وحول أبعاده المختلفة. و إلى جانب هذه التساؤلات تساؤل محوري يكمن في معرفة ما هي الأرضية التي سيتم فيها هذا التغيير وما هي الأجواء النفسية والاجتماعية، وما هي العوامل التي سوف يتفاعل التغيير معها.

وعلى هذا الأساس تنبثق جملة من الأسئلة بدءا من الكفاءات التي أحصيت لإدارة هذا التغيير، وما هي قابليتها لذلك.

إنّ التغيير قد يحدث خلا في نظام العلاقات الإنسانية والاجتماعية، ومن هنا فما هي درجة الاستعداد النفسي لمختلف الفاعلين؟

وكما أنّ كل تغيير قد يجد في طريقه إلى التنفيذ عوامل مقاومة ومعركة إما على المستوى الاجتماعي أو النفسي أو التنظيمي، فنقول على إثر ذلك هل لروح الانخراط في المؤسسة، هذه الروح التي قد تضمن إلى حد كبير نجاح التغيير وقد تؤدي إلى تقليص عوامل مقاومته تأثير على حسن سير التغيير؟ كما أنّ هناك تساؤلات أخرى لا تقل أهمية منها:

هل للمشاركة في صنع قرار التغيير وفي الإعداد له تأثير أم لا على حسن سير التغيير. وهل تتمخض عن المشاركة روح المسؤولية التي تحتم تتبع وتنفيذ التغيير في مختلف مراحلها؟

إنّ التغيير يحتاج إلى عملية تبني وانخراط، وهذه الأخيرة قد لا تأتي إلا بمستوى عال من الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، وعندها فهل لهذا الشعور بالانتماء إلى المؤسسة تأثير على التغيير وبمدى إدراك أبعاده وبالموقف الذي يتخذ على هذا الأساس إزاءه أو اتجاهه ومن ثمّ نتساءل هل للاتجاهات تأثير على التغيير؟

ولكن كل ما تمّ ذكره من عوامل قد تكون لها تأثيرات أو لا تكون، فإن مختلف هذه العوامل يمر بتصورنا المتواضع عبر عملية الاتصال، وعلى أساس ذلك، فهل للاتصال الفعّال داخل المؤسسة دور فعّال وتأثير حسّاس في عملية التغيير، خاصة من حيث الإقناع والإدراك والمساهمة وصولاً إلى روح الانخراط في التغيير.

إنّ هذه التساؤلات التي انطلقت من تحديد المشكلة ستحاول الدراسة الإجابة عنها بكل موضوعية، كما ستسعى لاختيار أحسن الوسائل الملائمة لدراسة هذه المشكلة، بالاعتماد على الفرضية الأساسية أو ما يسمى أيضاً بفرضية العمل "hypothèse de travail".

3 فرضية العمل:

إنّه بمجرد التطلع إلى دراسة التغيير، فإنّ ذلك قد لا يعني بالضرورة أنه يلاقي صعوبات، ولكن المنطلقات النظرية وواقع المنظمات في الجزائر يوحى إلى أن هناك مشكلة تعاني منها المؤسسة عند تبنيها لتغيير ما، وهذا قد يعود إلى الأجواء الإنسانية والتقنية والاجتماعية السائدة في المؤسسة. لذلك فنحن نرتكز على هذا الواقع لصياغة فرضية العمل: إنّ روح الانخراط في المؤسسة قد يكون لها وقع أو تأثير كبير على التغيير. وهذا يعني أنه كلما كانت روح الانخراط قوية كلما ساعد ذلك على نجاح التغيير. ولكن روح الانخراط هي الأخرى تبدو ذات ارتباط وثيق بالاتصال. وعلى هذا الأساس هناك ثلاث متغيرات في فرضية العمل.

4 - المتغيرات:

هناك ثلاث متغيرات في هذه الفرضية، المتغير الأول هو متغير تابع يتمثل في التغيير وأما المتغير الثاني فهو متغير مستقل يتمثل في روح الانخراط في المؤسسة، بالإضافة إلى متغير ثالث وسيط هو الاتصال.

علما بأن لكل متغير جملة من المتغيرات التحتية أي التي تدرج ضمنه، وعلى هذا الأساس، سنصنف هذه المتغيرات إلى متغيرات تابعة ومتغيرات مستقلة.

أ – المتغيرات التابعة:

– الاتجاهات

– المشاركة

– روح المبادرة

ب – المتغيرات المستقلة:

– السن

– الأقدمية

– المستوى الدراسي

– الحوافز – نظام التحفيز

– الشعور بالانتماء

– روح المسؤولية/ تفويض السلطة

– الاتصال: متغير وسيط.

5 -الفرضيات الإجرائية أو الجزئية:

المجموعة الأولى:

كلما كان السن متقدما كلما كانت الاتجاهات إيجابية.

كلما كان السن متقدما كلما كانت المشاركة واسعة.

كلما كان السن متقدما كلما كانت روح المبادرة جيدة.

المجموعة الثانية:

كلما كانت الأقدمية كبيرة كلما كانت الاتجاهات إيجابية.

كلما كانت الأقدمية كبيرة كلما كانت المشاركة واسعة.

كلما كانت الأقدمية كبيرة كلما كانت المبادرة جيدة.

المجموعة الثالثة:

كلما كان المستوى الدراسي عاليا كلما كانت الاتجاهات إيجابية
كلما كان المستوى الدراسي عاليا كلما كانت المشاركة واسعة
كلما كان المستوى الدراسي عاليا كلما كانت المبادرة جيدة.

المجموعة الرابعة:

كلما كانت الحوافز مرضية كلما كانت الاتجاهات إيجابية.
كلما كانت الحوافز مرضية كلما كانت المشاركة واسعة.
كلما كانت الحوافز مرضية كلما كانت المبادرة جيدة.

المجموعة الخامسة:

كلما كان الشعور بالانتماء إلى المؤسسة كبيرا كلما كانت الاتجاهات إيجابية.
كلما كان الشعور بالانتماء إلى المؤسسة كبيرا كلما كانت المشاركة واسعة.
كلما كان الشعور بالانتماء إلى المؤسسة كبيرا كلما كانت المبادرة جيدة.

المجموعة السادسة:

كلما كانت روح المسؤولية عالية كلما كانت الاتجاهات إيجابية
كلما كانت روح المسؤولية عالية كلما كانت المشاركة واسعة.
كلما كانت روح المسؤولية عالية كلما كانت المبادرة .

المجموعة السابعة :

كلما كان الاتصال جيدا كلما كانت الاتجاهات إيجابية.
كلما كان الاتصال جيدا كلما كانت المشاركة واسعة.
كلما كان الاتصال جيدا كلما كان الشعور بالانتماء عاليا.
كلما كان الاتصال جيدا كلما كانت روح المسؤولية عالية.

6- دواعي اختيار الموضوع:

إن موضوع هذا البحث أو هذه الدراسة تنبثق من واقع المؤسسة الخصوصية، وهي تقدم على تغيير في مستويات الإدارة والتقنيات ورفع مستوى الإنتاج والجودة. وهذا في غياب نمط تسيير وقواعد الإدارة العليا، لأن هذه المؤسسات في معظمها تسيير على النمط القديم. إن التغيير في هذه المؤسسات التي سندرس نموذجاً منها يأتي في إطار إستراتيجية شاملة لوزارة المؤسسات المتوسطة والصغيرة في إطار الشراكة مع الاتحاد الأوروبي لإعادة التأهيل، علماً بأن كثيراً من هذه المؤسسات لم تبد ارتياحاً لذلك ولم ترغب في التدخل في شؤونها الداخلية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذه المؤسسات يلاحظ فيها إهمال شبه كلي للموارد البشرية من حيث نظام الحوافز .

كما أن هذه المؤسسات تفتقر تماماً إلى نظام تسيير قائم على نمط العلاقات الإنسانية، فهي لا تولي اهتماماً لمشاعر العمال أو لرغباتهم أو لتطلعاتهم، وهل يمكن للتغيير في هذه الحالة أن يشق طريقه في غياب روح الانخراط في المؤسسة وفي غياب نمط اتصالي يساعد على تهيئة الأنفس و الذهنيات لهذا التغيير؟

ومن هنا فإن الدافع الأساسي الذي يحرك هذه الدراسة هو البحث عن العوامل الحقيقية التي قد تساعد في نجاح هذا التغيير المتمثل في الانتقال من مرحلة -تسيير وتقنيات- غير مرضية إلى مرحلة منتظرة ينتقل التسيير والتقنيات بموجبها إلى مستوى أفضل.

7- الهدف من البحث:

إن هذه الدراسة تهدف إلى الوقوف على العوامل التي قد تكون سبباً في فشل التغيير أو على العكس من ذلك استكشاف العوامل المساعدة على نجاحه.

وانطلاقاً من وصف الوضعية التي سبقت التغيير ومقارنتها بالوضعية التي تمخضت عنه تحاول الدراسة معرفة أهمية روح الانخراط وعلاقتها الفعلية بالتغيير.

كما تهدف هذه الدراسة أيضاً إلى الاطلاع على أهم العوامل المكونة للانخراط والتي يسعى البحث لبيان مدى علاقتها بالتغيير.

وقد تمت ملاحظة غياب سياسة اتصال واضحة في المؤسسات الخاصة ، ومن ثم من بين ما تهدف إليه هذه الدراسة هو البحث عن العلاقة بين الاتصال وروح الانخراط من جهة وبين الاتصال والتغيير من جهة ثانية ، أي البحث عن بيان أهمية الاتصال كعامل أو كمتغير وسيط بين التغيير وروح الانخراط.

كما أن الهدف النهائي يكمن في مدى توصل البحث إلى الخروج بنتائج تخدم المؤسسة ليتم في النهاية الخروج بجملته من التوصيات والمقترحات قصد المساهمة المتواضعة في حل هذه المشكلة التي يتناولها البحث بالدراسة.

8- أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في اكتشاف أهمية العامل الإنساني في المؤسسة ودوره في نجاح أو فشل أي تغيير تنظيمي يُدخل على المؤسسة إذ يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة معرفة أهمية روح الانخراط وعلاقتها الفعلية بالتغيير التنظيمي، هذه الروح التي تتجسد عن طريق المشاركة والمبادرة وروح المسؤولية مع الشعور بالانتماء إلى المؤسسة علما أن كل ذلك لا يتم إلا بسياسة اتصالية فعّالة.

وفي غياب نظام تسيير فعّال يعتمد على نمط العلاقات الإنسانية في المؤسسات الخصوصية يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة توضيح أهمية العامل الإنساني ودوره في نجاح أو فشل عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة التي تنتهج سياسة إعادة التأهيل.

9- التعاريف الإجرائية:

التغيير التنظيمي:

يقصد بالتغيير في هذا البحث الانتقال من مرحلة غير مرضية تنظيميا وتسييرها وتقنيا إلى وضعية أفضل تتحدد بموجب الشراكة الجزائرية- الأوروبية ضمن برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

ملاحظة: توجد تفاصيل هذه الوضعيات في الفصل المحدد لذلك.

روح الانخراط : " Esprit d'adhésion à l'entreprise "

إن روح الانخراط تحمل في هذا البحث معنى واضحا يتمثل في مدى الشعور بالانتماء إلى المؤسسة " le sentiment d'appartenance à l'entreprise " و الشعور بالمسؤولية " le sens de le degré " ، وكذلك درجة إقحام العامل بنفسه في عملية التغيير "responsabilité "d'implication .

الاتصال:

إن الاتصال يقصد به في هذا البحث المرونة في التعامل والمشاركة في اتخاذ القرارات مع فتح مجال حرية التعبير عن المشاكل والاقتراحات.

الفصل الثاني:

التغيير التنظيمي

1- مفهوم التغيير التنظيمي:

نقصد بالتغيير التحول من نقطة إلى نقطة أخرى أو من مرحلة إلى مرحلة ثانية في الزمان. و قد يكون التغيير عملية تبديل أو تحويل في عملية التنظيم أو في أساليب القيادة أو التسيير أو في كفاءات الإنتاج.

و يعرف التغيير التنظيمي "بأنه جهد، و نشاط مخطط يهدف إلى تغيير ثقافة المؤسسة لتحسين قدرتها على تطوير رؤيتها و زيادة جودة أدائها و إنتاجيتها و تجديد نفسها من خلال مشاركة و تعاون العاملين فيها".¹

و يعرف أيضا على أنه "إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر التنظيم لملائمة التنظيم مع التطورات المحلية و العالمية أو لرأب الخلل الذي قد يظهر في آليات التنظيم المعمول بها".²

فإذا كان مفهوم التغيير في المؤسسات يشكل بحثا مستمرا فان مجال اهتمامه يتعلّق بمجمل التعديلات على مستوى المؤسسة، فمفهو م التغيير يطرح جملة من التساؤلات الضرورية للوقوف على الأسباب والدواعي لنخصها في ما يلي:

- ما هي أسباب التغيير؟
- من هم أهم الفاعلين؟
- ما هي كيفية عمل الفاعلين لتحقيق التغيير؟
- ما هي استراتيجيات التغيير؟
- هل هناك طرق للاستعمال و مناهج للتطوير؟

إنّ مشكلة أسباب التغيير حسب هريبينياك " G. Hrebiniak " هي في حدّ ذاتها مصدر يطرح تساؤلات أخرى حول تأويل و فهم عوامل التسيير إذ يرى أن التغيير

¹ هاشم زكي محمود، تنظيم و طرق العمل، المطبوعات الجامعية، ط1 ، الكويت، 1984، ص 222
² السلمي علي ، إدارة السلوك الإنساني ، دار غريب للطباعة و النشر ، 1983 ، ص 206.

ينجم عن فعل واع فهو بذلك مرغوب فيه و من جهة أخرى فهو محدّد بعوامل داخلية و خارجية و قد يكون مفروضا أيضا".³

و في هذا الإطار فان "التغيير يمكن أن يُفهم على أنه مجموعة عمليات لتحقيق جملة من الأهداف و الأفعال الموجودة تحت ضغط معيّن و ذلك في إطار ديناميكية المحيط".⁴

إنّ مفهوم التغيير التنظيمي يفترض ضمنا البحث عن الفعالية التنظيمية بحكم أنّ البنية و العمليات الراهنة لا تستطيع تحقيق ذلك. إنّ المؤسسة مدعوة إلى تكيف أو إلى فرض آليات أو ميكانيزمات على مختلف مكونات المحيط التي هي الأخرى تكون خاضعة إلى ديناميكية معينة، و السؤال الذي يبرز هنا: ما هي فعالية هذا التغيير و ما هي نوعية هذا التغيير الذي يمكن أن يُؤخذ حوله قرارا.

إنّ التغيير في المؤسسة يقتضي تحديد ماهيته، و لماذا، و من أجل ماذا، يمكن تناوله من خلال تعديلات بنيوية و سلوكية و تعديلات في الصيرورة. و بذلك فإن هذه التغييرات يمكن أن تنجم عن أفعال واعية و تنمو من خلال أفعال ذات دافعية من الوسط أو المحيط، كما هو الحال في برنامج إعادة تأهيل المؤسسات. لأن مخطط إعادة تأهيل المؤسسات يقدّم خطوطا عريضة للعملية التي ستسمح للمؤسسة بتحقيق التغيير و كذلك الوسائل الضرورية لذلك.

"ويتبين أنّ المؤسسة تمثل جملة من الأنساق التحتية أو نسق تحتي من مجموعة أكثر اتساعا و تعقيدا على سبيل المثال: فإن كل إعادة تأهيل للمؤسسة لا يمكن أن تكون فعلية إلا في الوقت الذي تسمح فيه لفحص بكيفية ملائمة المعطيات و المعلومات و الطلبات التي تأتي من كل البنيات الأخرى و التي وضعت نفسها في علاقة معها و بعبارة أخرى كلما يتم تطور التبادلات فإن المنظمة تكتسي نوعا من الأهمية بتحديد الأهداف الإجرائية و تحقيق أنشطة أكثر تعقيدا

³ Grouard B., Meston F, L'entreprise en mouvement, Dunod , Paris , 1995, P10

⁴Pemartin .D, Réussir le changement, ESF, France, 1996, P 09

وبذلك فهي تتغير" ⁵ ، إذن فإن بعض التغيرات تظهر داخل المؤسسة و بعضها الآخر ينجم عن تغيّر المحيط، و عليه فإن سبب التغيير قد يكون داخليا أو خارجيا:

السبب الداخلي : يكون في الوقت الذي يتدخل فيه التغيير لإصلاح خلل تمت ملاحظته داخل المؤسسة.

السبب الخارجي : يكون في الوقت الذي يبحث فيه التغيير عن تكييف المؤسسة مع تطور محيطها الخارجي. وفي هذا الإطار يرى واتزلافيك " Watzlawick. P " أنه في ظل التطور المستمر للوسط الداخلي و الخارجي للمؤسسة فإن التغيير يشكل ضرورة و ليس شيئا مستحبا، لأنه حين يتغيّر المحيط فإن المؤسسة التي ترفض إدخال التعديلات الضرورية إن على مستوى اتجاهات أو سلوكات العاملين فيها تعرض نفسها لخطر عدم التكيف مع محيطها. كما أنّ المؤسسة التي ترفض التكيف مع مختلف التحولات المحلية أو العالمية فإنها بذلك تعرض نفسها للزوال".⁶

إنّ من المهام الأساسية و الجوهرية لإدارة المؤسسة تكمن في إدراك البعد الحقيقي للتغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة و النتائج التي سوف تؤول إليها و هذا ما يحتم على المؤسسة أن تكيف نفسها و أن تتحوّل بكيفية ملائمة مع المحيط. والواضح أن الإنتاج و الجودة و الالتزام بالمعايير الدولية للمنافسة تتطلب من المؤسسة أن تحدث التغيير على كل المستويات. و هذا يقتضي بالضرورة أن يُطرح على المسؤولين إحداث التغييرات اللازمة و في مستويات مختلفة لإعادة تأهيل مؤسساتهم و تعديل قدراتهم على المنافسة بكيفية مستمرة.

و في إطار تحليل ديناميكية التغيير فإن فهم هذه الديناميكية يقتضي مبدئيا الاعتراف لمختلف الفاعلين بقدرتهم من جهة على إحداث التغيير و من جهة أخرى على الانخراط فيه و تبنيه.

⁵ Pemartin .D, Op cit, P12

⁶ Pemartin .D, Ibid, P13

2- عوامل التغيير التنظيمي:

هناك جملة من العوامل و الدوافع التي تحت المؤسسة على التغيير منها الثقافية و البنيوية. كما أنّ للتغيير مظاهر مختلفة تتمثل في الانتقال من مرحلة إلى أخرى أو من تكنولوجيا إلى تكنولوجيا أكثر تعقيدا أو من اقتصاد محلي إلى اقتصاد دولي و عالمي. غير أن هذه العوامل لها علاقة بمحيط المؤسسة و من ثمّ فإمّا تكون عوامل داخلية أو خارجية.

1-2 العوامل الخارجية للتغيير :

" إن العوامل الخارجية حسب ميستون و قرووارد " B.Grouard et F. Meston " هي كل ما يحيط بالمؤسسة من ضغوط إن لم تستجب المؤسسة لها فسوف يتقلص دورها وتتلاشى قوتها و من ثمّ فلا بد عليها أن تتكيف مع هذه الجملة من العوامل التي نذكر منها"⁷:

- **السوق :** إنّ الانفتاح العالمي و إزالة الحدود الجمركية أصبح يهدّد بشكل كبير

السوق المحلية ، فإذا أرادت المؤسسة البقاء والاستمرارية فإنّه يتحتمّ عليها التكيف مع متطلبات السوق العالمية، و بذلك عليها أن تُحدث تغييرا حسب ما يتطلبه السوق.

- **المنافسة :** يعرف العالم حاليا انفتاحا اقتصاديا كبيرا حيث يُترجم هذا الانفتاح

في توسع المجال الاقتصادي و تطور وسائل الإعلام و هذا ما أدّى إلى المنافسة القاتلة ، فكل مؤسسة لا تستعد و لا تنتهي لهذه المنافسة فإنّ مصيرها الزوال من السوق و هذا ما يراه

بيرمارتين " D. Pemartin " عندما يتحدّث عن عولمة المنافسة لأن تطور هذه المنافسة يتجلى في ارتفاع النوعية و في انخفاض التكلفة بشكل يساهم في تحسين صورة المؤسسة

" La marque de l'entreprise ".⁸ و هذا ما يحتمّ على المؤسسة أن تلجأ إلى تقنيات إنتاج أكثر

كفاءة و إلى تحسين قدراتها من خلال اللجوء إلى تكوين العاملين فيها و من ثمّ إلى تعديل تنظيم العمل.

⁷ Grouard B., Meston F, L'entreprise en mouvement, Dunod , Paris , 1995, P 15

⁸ Pemartin D, Op. cit, P 20.

- التطور التكنولوجي : تتغير التكنولوجيا بوتيرة سريعة جدا فهي تمس بكل مستويات المنظمة و قد أصبحت متناهية الدقة و التطور و من ثمّ فإن استعمال تكنولوجيا متناهية الدقة تفرض دائما تغييرا على مستوى طبيعة العمل.

ويرى هلريجيل " 1997 D. Hellriegel " أنه حتى يستطيع العمّال أداء أدوارهم بكل فعالية في إطار هذه المنظمة الجديدة فإنّ المسير يشترط قدرات و كفاءات تنظيمية تتمثل في استعدادات أكثر اتساعا في مجال العلاقات الإنسانية، وفي مجال الكفاءات في ميدان الاتصال، و في إطار كفاءات من أجل معالجة المعطيات و المعلومات، و يتطلب هذا الأمر أيضا كفاءات عالية في مجال اتخاذ القرارات. كما يتطلب أيضا قدرات تقنية ينبغي اكتسابها مع التحكم في التكنولوجيا الجديدة"⁹. و من ناحية أخرى يقتضي التغيير أن يكون لمختلف الفاعلين اتجاهات إيجابية إزاءه و ذلك بإبداء نوع من الفهم و التفهم للحاجة إلى هذا التغيير. و هذا ما يسمح للمؤسسة بإدماج أكبر عدد ممكن من الفاعلين في سياسة التغيير.

- تطور المحيط الاجتماعي السياسي : يرى م. هاتش " M.J Hatch " أن المؤسسة ينبغي أن تتجاوب مع الحاجات الاقتصادية للمجتمع و هذه الحاجات يتمّ التعبير عنها بواسطة السوق لأن المؤسسة كوسط عمل يجب أن تستجيب لرغبات و تطلعات العاملين فيها كمواطنين وإلى السوق أيضا و بذلك فإنّه يتحمّم عليها أن تظهر بسلوك اجتماعي جيد"¹⁰. إنّ العلاقات بين المؤسسة و محيطها الاجتماعي السياسي تحدّد مختلف أنماط تسيير المؤسسة. و يتضمّن هذا المحيط الدولة و الممولّين و الزبائن و المستهلكين و المستثمرين و مختلف جماعات الضغط و الفرق التجارية بالإضافة إلى القيم و المعايير الاجتماعية و هذا كلّ له تأثير على إستراتيجية تسيير المؤسسة.

" فهذه كل هذه العوامل تنمو و هي تُدخل تعديلات طويلة الأمد على روح الإبداع وحتّى على بنية المؤسسة و هكذا يمكن التأكيد على أنّ خصوصيات المحيط الاجتماعية

⁹Hellriegel D, Slocum J.W, Woodman R.W, Management des organisations, De Boeck et Larcier, Bruxelles, 1992, p 600.

¹⁰ Hatch M. J, Théories des organisations: de l'interêt des perspectives multiples, De Boeck et Larcier, Bruxelles, 2000, P40

و السياسية لمجتمع ما لها تأثير كبير الأهمية على سلوك الأعمال ، و من هنا نستطيع الجزم بأن المؤسسة مرتبطة ارتباطا وثيقا بمحيطها الاجتماعي و السياسي".¹¹

فالمؤسسة بحاجة إلى أن تتكيف مع التغيير الاجتماعي الذي يُترجم في تبني قيم جديدة و أدواق جديدة و تطلعات اجتماعية جديدة. و يظهر هذا التكيف في إدخال أنساق تسيير جديدة موجّهة نحو التنبؤ و تحليل العوامل الاجتماعية و الاقتصادية ، و هذا ما يقتضي أحيانا تشريعا جديدا يفرضه التغيير حتى يسمح قانونيا للمؤسسة بالتطور أو الانتقال من مرحلة إلى أخرى لتتماشى مع محيطها الاجتماعي والسياسي المحلي و العالمي.

2-2 العوامل الداخلية للتغيير :

"يمكن تصنيف العوامل الداخلية للتغيير حسب ما صنّفه "B.Grouad et F.Meston" إلى :

- نمو و تطور المؤسسة،
- رؤية المسير.¹²

و تعتبر العوامل الداخلية هي من الأسباب التي تدفع المؤسسة لتحديد أشكال وظيفتها و لذلك فإنّ القرارات الإستراتيجية تشكّل نمط التسيير و تحدد سلوك المؤسسة . ويرى كحلة " K.B KAHLA " أن هناك عوامل أخرى داخلية تضاف إلى الاختيارات الإستراتيجية مثل هدف مستوى الدخل أو تطور رقم الأعمال " Chiffre d'affaires " للتأثير على وظيفة المؤسسة"¹³. مثال على ذلك : فإن الضغوط الناجمة عن مطالب النقابة التي تطمح إلى تحسين ظروف العمل قد تُحدث ديناميكيات تغيير. و في المقابل فإن ملاحظة بعض الخلل داخل المنظمة قد يكون هو الآخر وراء بعض التعديلات.

إنّ مشكلة التغيير في المؤسسة أصبحت في واقعنا الحالي من الأوليات لأن التحوّلات على مستوى المحيط المحلي أو العالمي أصبحت أكثر ضغوطا و لا يمكن تجاهلها. فكل

¹¹ Bedard M.G, Miller R, La gestion des organisations, les éditions de la Chenelière, Quebec, 1995, P 197.

¹² Grouard B., Meston F, Op.cit, P 17.

¹³ Ben Kahla K, Les analyses du changement organisationnel, colloque: La flexibilité condition de survie, ISCAE, Tunis, 1999, P15

مؤسسة تريد ضمان استمراريتها و بقائها ينبغي عليها أن تتعامل مع كل القوى المحركة في المحيط .

إن استعمال كل موارد المؤسسة في عملية التغيير يخضع إلى الأخذ بعين الاعتبار هذه الجملة من العوامل من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية و الإدارية والاجتماعية و غيرها.

3 مراحل التغيير التنظيمي:

3-1- المرحلة الأولى: تخطيط التغيير "Planification du changement"

"تتمثل مرحلة تخطيط التغيير في تحديد أهداف التغيير بشكل دقيق حسب احتياجات المؤسسة لهذا التغيير" ¹⁴ و يكون ذلك بوضع إستراتيجية واضحة تحدّد الأوليات و طرق تقييم صيرورة التغيير دون تجاهل طرق تحفيز العمال عن طريق المشاركة، و ذلك قصد تقليص عوامل المقاومة و إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير لدى العمال ، و تنتهي هذه المرحلة بتحديد رزمة زمنية لمراقبة كل الخطوات.

3-2- المرحلة الثانية: تنفيذ التغيير "Mise en œuvre le changement"

تتضمن هذه المرحلة انتهاج إستراتيجية تغيير البناء التنظيمي . و تتطلب هذه المرحلة مرونة كبيرة و حنكة عالية لإشراك معظم الفاعلين في هذه الإستراتيجية وذلك بتوزيع المسؤوليات والاعتماد على إستراتيجية اتصال فعّالة بين الإدارة و العمال، و العمال فيما بينهم، بهدف تنمية انخراطهم للمشروع بشكل يغيّر ثقافة المؤسسة ممّا يؤدي إلى تقليص عوامل مقاومة المشروع و الصراع داخل المؤسسة.

¹⁴ Robert Heller, Gérer le changement, Dorling Kindersley, Italie, 1999, P16.

3-3- المرحلة الثالثة : تعزيز التغيير " Consolidation changement "

"وتتمثل هذه المرحلة في تعزيز النتائج التي تمّ التوصل إليها، والعمل على الاستقرار و إيجاد نوع من التوازن مع الحفاظ على ديناميكية التغيير داخل المؤسسة"¹⁵ .
و تتميز هذه المرحلة بمراجعة الفرضيات التي انطلق منها التغيير و من ثمّ تعزيز عوامل النجاح أو مراجعة جوانب الإخفاق.

إنّ التغيير التنظيمي عبر مرحلة الأنفة الذكر إنّما يهدف إلى التغيير في مستويات الأداء و من تمّ يهدف إلى تعلم مهارات جديدة و تغيير على مستوى الاتجاهات و السلوكات القديمة ، و هذا يتطلب أن تكون الرغبة و الإرادة متوفرة لدى كل الفاعلين في المؤسسة ، ممّا يؤكد من دون شك أنّ العنصر الإنساني يظل هو المحور الرئيسي في كل عملية تغيير.
و بذلك فإن كل تغيير لا يُحضّر بشكل علمي دقيق ومدروس فسوف يؤول إلى الفشل لا محالة ، وبناءا على ذلك فإن إدارة التغيير تقتضي أيضا :

- تحديد الحاجة للتغيير و هذا بعد تشخيص الوضعية و تحديد الخلل أو النقص الذي تعاني منه المؤسسة و الذي يفرض التغيير.

- تحديد الجهة التي ستشرف على هذا التغيير، و ما هي إمكانياتها المادية و قدراتها على تهيئة العمّال لتقبل هذا التغيير والانخراط فيه.

- تحديد المشاكل التي قد تواجه التغيير، و ما هي أسباب المقاومة المحتملة، و ما هي الاستراتيجيات المختلفة التي ترسمها المؤسسة لمواجهة كل الطوارئ.

¹⁵ Robert Heller , Op cit , P 56

4 -إستراتيجيات التغيير التنظيمي :

هناك عدة استراتيجيات تنتهجها المؤسسة في سياسة التغيير نذكر منها :

4-1-إستراتيجية التوعية و التحسيس :

و التحسيس بأهمية التغيير عبر الاتصال الفعّال و التكوين ، قصد تمكين الفاعلين من تكيف اتجاهاتهم لتقبل التغيير و الانخراط فيه.

4-2-إستراتيجية الأحادية في اتخاذ القرار :

و التي نجد فيها أن القرار يؤخذ من طرف الإدارة العليا و ينفذ دون أي اهتمام بمختلف الفاعلين، و قد يتم استبدال كل من لا يبدي الرغبة في التغيير. و بذلك فإن هذا الإجراء قصري و قد تترتب عنه نتائج وخيمة جدا.

4-3-إستراتيجية المشاركة :

تعد هذه الإستراتيجية من منطلق العلاقات الإنسانية أفضل إستراتيجية، لأنها تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار و في التنفيذ و بالتالي المشاركة في تحمل المسؤولية أيضا.

4-4-إستراتيجية التفويض :

تعد إستراتيجية تفويض السلطة من المبادئ الأساسية في إدارة الموارد البشرية بحكم أن تفويض السلطة يفتح المجال لحرية الرأي و لاتخاذ المبادرة و يعطي أيضا مجالا واسعا للإبداع و الإتقان في الأعمال و المهام.

5- مجالات التغيير في المنظمة :

تتعدد مجالات التغيير في المنظمة كالآتي:

5-1-التغيير الوظيفي :

إنّ التغيير الوظيفي في المؤسسة يأتي نتيجة الرغبة في تغيير الأهداف، و الاستراتيجيات أو الحاجة إلى تغيير نمط تسيير الموارد البشرية و توجيه استخداماتها بما يضمن أهداف المؤسسة و يجسّد استراتيجياتها المختلفة. و قد يكون التغيير ملحاّ في هذه الحالة لتمكين المنظمة من مواكبة الركب و تحسين الأداء و الجودة.

5-2 التغيير في البعد الإنساني للمنظمة :

إن الإنسان هو أهم عنصر في مكونات المنظمة ، كما أن السلوك الإنساني يكون هو الضامن لأي نجاح و تطور للمؤسسة أو عكس ذلك ، و من ثمّ فإنّ أبرز و أهمّ تغيير هو ذلك الذي يُدخل على الإنسان سواء تعلق الأمر بتغيير نظام التعامل أو الاتصال أو تحسين العلاقات الإنسانية أو تغيير الإتجاهات و السلوكيات . كما أن أصعب تغيير هو بالضرورة ذلك الذي يستهدف الإتجاهات و الإدراك و السلوكيات حرصا على رفع مستوى أداء المؤسسة .

5-3 التغيير الهيكلي أو البنيوي :

و يقصد بالتغيير الهيكلي مختلف العمليات التي تهدف إلى إحداث تغيير في البنية الأساسية أو في هياكل المؤسسة علما بأن " أي تغيير في الهيكل أو في البنية الأساسية للمنظمة سيمس بالضرورة علاقات السلطة و المسؤولية و يعيد ترتيب الصلاحيات و توزيع المهام، و هذا التغيير الجديد في نظام العلاقات و نظام السلطة قد يثير مواقف معارضة و مقاومة له"¹⁶ .

5-4 التغيير التكنولوجي :

" يتضمن التغيير التكنولوجي الترتيبات المادية كإعادة تصميم الورشات و تحديث الآلات و وسائل العمل حسب ما تتطلبه الجودة و مقاييس المنافسة المحلية و الدولية، و هذا ما يتطلب بالضرورة الملحة تطورا أيضا على مستوى السلوك و القدرات قصد التكيف مع أنماط العمل الجديدة التي تركز على النظام التقني"¹⁷ . وهذه العملية لا بد لها هي الأخرى من عملية تعلم للسلوك الجديد حتى تتفادى المؤسسة كل أنواع المقاومة و الصراع .

¹⁶ Tannubaum M, Les traits et les motivations en contradiction avec les exigences de l'organisation formelle, édition homme et technique, France, 1966, P 37

¹⁷ Touraine. A , Les travailleurs et les changements techniques, édition O.C.D.E, France, 1965, P 32.

6 - مقاومة التغيير التنظيمي : " La résistance au changement "

إنّ مقاومة التغيير هي ظاهرة لها تفسيرات وجدانية عاطفية و أخرى عقلانية فردية أو جماعية فإذا أرادت المؤسسة العمل على الحد منها فعليها أولاً بتفهم أسبابها الحقيقية. وإذا كان التغيير، كما رأينا آنفاً، " هو نتيجة ضغوط داخلية أو خارجية عن المؤسسة فإنه من المتوقع جداً أنّ الأفراد سيقاومون هذا التغيير ، و قد يكون ذلك ناجم عن أسباب قد تتحدّد مظاهرها. فقد تتمثل في عدم فهم التغيير أو في عدم إدراك أبعاده و خلفياته، أو في الشعور بأنه يتعارض مع مصالح العاملين الخ".¹⁸

و يُرجع كحلة K.B.Kahla " أسباب مقاومة التغيير إلى ضغوطات بنىوية و إلى عدم تفهم مختلف الفاعلين لمشروع التغيير أو إلى الغموض الذي يكتنف عملية التغيير أو إلى الشعور بعدم الإنصاف أو إلى نقص نظام التحفيز ، و هذا ما يحتم بالضرورة على الإدارة بأن تدمج مختلف الفاعلين في تبنّيهم لعملية التغيير"¹⁹.

و من جهته "يصنّف بيرمارتين D.Pemartin " العوامل المؤدية إلى مقاومة التغيير إلى ثلاث فئات"²⁰:

أ- **العوامل الفردية:** و هي تتعلق بشخصية الفاعلين للقلق الذي يعيشونه لعدم الثقة التي يمتّونها، و للأسئلة التي يطرحونها، و لفقدان و عدم وضوح معايير التغيير ضمن المحيط الذي يعيشونه.

ب- **العوامل البنىوية الضرفية :** و منها ظروف العمل، الوظيفة التنظيمية أي درجة البيروقراطية ، و جو المؤسسة النفسي و الاجتماعي ، و كيفية إدخال التغيير.

¹⁸ Grouard B., Meston F, Op cit, P 20

¹⁹ Ben Kahla K, Op cit, P 16

²⁰ Pemartin D, Op. cit, P 40.

ج- **العوامل الجماعية** : المتعلقة بالثقافة مثل النظم، القيم، المعايير، نسق القيم أو مختلف الإستراتيجيات النقابية ... الخ، و من هذه العوامل الثلاث يستخلص بيدارد " M.G. Bedard " عناصر أساسية هي²¹ :

- **عدم اليقين** :

يتمثل عدم اليقين في استجابة العمال التي تظهر في قلقهم و توتراتهم تجاه مشروع التغيير، و على هذا الأساس سيطرح العمال على أنفسهم جملة من الأسئلة التي تدور حول استعداداتهم لأداء المهام الجديدة و حول الرئيس أو المشرف الجديد الذي سيتعاملون معه و حول زملاء العمل الجدد، أي حول كثير من التعديلات التي سيطرحها التغيير.

- **المصلحة الشخصية** :

حينما تظهر التغييرات في بنية مؤسسة ما فإن الأشخاص المعنيين بهذه التغييرات يرغبون في الحفاظ على عاداتهم و الاحتفاظ بسلطتهم و الاحتفاظ بالتقدير.

- **اختلاف التصورات** :

تختلف التصورات في المؤسسة حين لا يتصور المسيرون على مختلف مستوياتهم المشكلة بنفس الكيفية التي يتصورها العمال و حين لا تنتقل المعلومات إلى العمال بكيفية واضحة، و يحدث كل ذلك بوجود نظام اتصال غير فعال يشوش على إيصال المعلومات كاملة و بكل صدق و مصداقية.

- **الخوف من فقدان بعض العلاقات** :

إنّ العامل الذي يحتل منصبا لمدة عدة سنوات فإنه يخشى تغيير طبيعة عمله كما يخشى تغيير طبيعة علاقات العمل لديه لأن أي تعديلات في المهمة تحتوي عموما و تتضمن مسؤوليات جديدة لأن هذا الشخص نفسه قد يضطر إلى مغادرة مكانه أو مجموعة العمال التي يشرف عليها ، أو ينتمي إليها.

و قد يظهر الخوف لدى العامل لفقدان بعض علاقاته المهنية بتغيير شبكة الاتصالات و العلاقات إما كلية أو نسبيا، سواء بالنسبة للمشرفين عليه أو بالنسبة لمساعديه. و بذلك فإن

²¹ Bedard M.G, Miller R, Op cit, P65.

هذه العوامل قد يكون لها دور كبير في تشكيل اتجاه سلبي نحو عملية التغيير و الذي هو بدوره قد يشكل عائقا أمام استراتيجيات التغيير.

7- وظيفة الاتجاهات في عملية التغيير التنظيمي:

7-1- مفهوم الاتجاه:

يعرّف الاتجاه في علم النفس بأنه " نزعة الإنسان للاستجابة إلى حدث معين أو فكرة معينة بطريقة محدّدة سلفا ، و الاتجاهات قد تكون إيجابية أو سلبية ، كما يعرف بأنه ميل ثابت للتصرف و الاستجابة بطريقة معينة مع الناس و الأشياء والمشاكل ... الخ و هو إمّا أن يكون إيجابيا أو سلبيا".²²

و يعرف الاتجاه أيضا ، بأنه "التوجه الإدراكي و الاستعداد للاستجابة نحو موضوع خاص أو مجموعة من الموضوعات. و هو تكوين فرضي لا يمكن ملاحظته مباشرة لكن يستدل عليه من خلال السلوك الملاحظ أو الاستجابة اللفظية التي تعكس الرأي"²³.

و يعرف جيبسون " Gibson. L " الاتجاه بأنه شعور أو حالة استعداد ذهني ، إيجابية أو سلبية مكتسبة و منظمّة من خلال الخبرة و التجربة ، و الذي يحدث تأثيرا محددًا في استجابة الفرد نحو الناس و الأشياء و المواقف".²⁴ و يذهب البعض الآخر إلى تعريف الاتجاه على أنه ميل دائم للشعور و التصرف بصورة معينة نحو الشيء ما. و يعرف الاتجاه أيضا بأنه توجه و استعدادات مسبقة للتصرف بطريقة معينة يكتسبها الفرد عبر سنوات التنشئة الاجتماعية الطويلة في الأسرة ، و جماعات الزمالة و المدرسة و الجامعة و النادي و مختلف المؤسسات الاجتماعية.

و من أشهر تعاريف الاتجاه "تعريف ألپورت " Allport.G.H " حيث اعتبر الاتجاه حالة استعداد عقلية و نفسية و عصبية تتكون لدى الفرد من خلال الخبرة العلمية و التجربة التي

²² راضي محمد الكبيسي ، اتجاهات الأبناء نحو آباؤهم المعوقين ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2000 ، ص 21.

²³ فرج عبد القادر و آخرون ، معجم علم النفس و التحليل النفسي، دار النهضة ، بيروت ، سنة 1989 ، ص 11.

²⁴ حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ، 1998 ، ص 95.

يمر بها الفرد و تؤثر هذه الحالة تأثيراً ملحوظاً على استجابته أو سلوكه إزاء جميع الأشياء و المواقف التي تتعلق بها بهذه الحالة، و معنى ذلك أنّ حالة الاستعداد للنشاط الجسمي و العقلي تعد الفرد و تهيؤه لاستجابات معينة²⁵. و ما يمكن تلخيصه هو أنّ الاتجاه هو اتخاذ موقف اتجاه شيء ما. فالاتجاه حالة نفسية و عقلية و عصبية تتحدر أو تنجم عن الشخصية و تتجسّد في السلوك المرئي الملاحظ.

7-2-2- مكونات الاتجاهات :

تتكون الاتجاهات من ثلاثة جوانب أو أجزاء :

7-2-1- الجانب العاطفي :

و هو شعور الفرد الإيجابي أو السلبي نحو الموقف، إذ يشير الجانب العاطفي من الاتجاه إلى ما نريد أو ما لا نريد، ما نحب و ما نكره، و ما نرغب و ما لا نرغب، في الشيء أو المواقف أو الشخص موضوع الاتجاه، وهذا الجانب يكتسبه الفرد و يتعلّمه من الأبوين ، و المدرّسين، و الزملاء في الجماعات التي ينتسب إليها.

7-2-2- الجانب المعرفي:

فهو يتعلّق بمعتقدات الفرد و مدركاته و آرائه التي يتبنّاها حيال الشيء أو الشخص أو الحدث. و يظهر الجانب المعرفي في مدى فهم و استيعاب و إدراك الموضوع أو الموقف أو الظاهرة من قبل الشخص ، حيث أنّ ما يتوفّر لدى الفرد من معارف و معلومات و ثقافة و خبرات سابقة و تجارب هي التي تحدد موقفه.

7-2-3- الجانب السلوكي :

إنّ هذا الجانب هو المحصّلة النهائية بحكم أنّ الاتجاه يظهر في السلوك أو يتم التعبير عنه من خلال السلوك ، و بذلك فهو ميل الفرد للسلوك بطريقة معينة نحو الشيء أي بصدقة أو ورد أو عدائية أو مساندة و غيرها. و هذه الأفعال يمكن تقديرها و قياسها لفحص الجانب السلوكي في الاتجاهات.

²⁵ كريم عكلة حسين ، الاتجاهات النفسية للفرد و المجتمع، المكتبة الوطنية ببغداد ، مطبعة دار السلام ، ط1 ، 1985 ، ص 20.

7-3- وظائف الاتجاهات : تخدم الاتجاهات عدة وظائف و لكن أهم هذه الوظائف:

7-3-1-وظيفة الدفاع عن الذات :

إنّ اتجاهات الفرد تساعد هذا الأخير في الدفاع عن ذاته ومصالحه، فمثلا العامل المنتسب للنقابة يحمل اتجاهات ايجابية نحوها لأنها تخدم مصالحه، بينما المدير يحمل اتجاهات سلبية نحو النقابة ليدافع عن مصلحته ومركزه.

7-3-2-التعبير عن القيم و المثل :

تستند الاتجاهات لقيم و معتقدات الفرد. ويمكن للاتجاهات أن توفر أساسا يستطيع الأفراد و الجماعات من خلاله التعبير عن قيمهم و مثلهم و ثقافتهم.

7-3-3-وظيفة معرفية :

تساعد اتجاهات الفرد في توفير معايير و أطر مرجعية، إذ تسمح هذه الأخيرة للفرد و تساعد في تنظيم معارف و مدركاته للأمور والأشياء من حوله و تفسيرها. أي بمعنى آخر أن اتجاهات الفرد حيال الناس و الأحداث و الأشياء تساعد في تكوين معنى لما يجري من حوله.

7-4- العوامل المؤثرة في تكوين الاتجاه:

ويعتقد بأن مصادر الاتجاهات الرئيسية هي : الأسرة، جماعات الزمالة ، و المجتمع و الخبرات العمل السابقة. من أهم العوامل حياة الفرد و خبراته الأسرية في سنوات عمره الأولى تساعد كثيرا في تكوين اتجاهاته حيث ترتبط اتجاهات الصغار عادة باتجاهات والديهم، و عند وصول الطفل سن المراهقة يبدأ يتأثر بدرجة أكبر بزملائه. و جماعات الزمالة تؤثر في الاتجاهات لأن الأفراد يريدون أن يكونوا مقبولين لدى الجماعة، و يسعى المراهقون لنيل القبول و موافقة الجماعة من خلال مشاركة نفس الاتجاهات أو تعديل اتجاهاتهم لتتوافق مع الجماعة. و هكذا فإن ارتباط الإنسان بجماعات معينة من الناس تؤثر في اتجاهاته حيال المواضيع التي يدركها ، أي أنّ اتجاهات الفرد تعكس معتقدات وقيم و تقاليد الجماعات التي ينتمي إليها.

أما المصدر الثالث و الرئيسي لتكوين الاتجاهات لدى الأفراد فهو الثقافة و القواعد و الأعراف و المحرمات... حيث أن للثقافة دور فعّال في تكوين اتجاهات الأفراد نحو مختلف القضايا خاصة تلك التي تتعلق بالمواقف و القيم و المبادئ و العادات و التقاليد السائدة.

و المصدر الرابع لتكوين الاتجاهات هو خبرات العمل السابقة حيث يميل الأفراد إلى تكوين اتجاهات معينة حيال قدرات الإدارة، و تقييم الأداء و تصميم العمل و غيرها، و الخبرات السابقة هي سبب وجود بعض الاختلافات الفردية في الاتجاهات حول الأداء، الولاء، الالتزام....

7-5- علاقة الاتجاهات بالتغيير التنظيمي :

إنّ نجاح التغيير في المؤسسة يرتبط باتجاهات الأفراد و الجماعات و بمواقفهم نحوه ، و من ثمّ فإن مدى نجاح التغيير يرتبط ارتباطاً كلياً بمدى تصور العمّال لهذا التغيير و باتجاهاتهم نحوه و من ثمّ بالمواقف التي سيتخذونها إزاءه.

إنّ موقف كل فرد من التغيير إنّما تملّيه اتجاهاته نحو هذا التغيير، و هذه الاتجاهات ليست عشوائية أو من تلقاء الصدفة ، و إنّما هي نتيجة التاريخ الشخصي للفرد و مكوناته البيولوجية و خلفياته الثقافية و وضعيته الاجتماعية ، و الأمر الثاني قد يعود إلى بيئة العمل نفسها و ما تتضمنه من حاجات و تطلعات و رضا و غيرها. و عندئذ يجد الفرد نفسه أمام خيارات تتعلق بمدى إدراكه و تصوره لهذا التغيير و مدى قناعته بأنّ هذا التغيير سيعزّز من مكانته و يلبيّ حاجاته أو أنّه على عكس ذلك يدرك و يتصور أنّ هذا التغيير سيتعارض مع حاجاته و أهدافه، و من ثمّ يكون الموقف بالقبول أو بالرفض ، و على هذا الأساس فإننا نفترض أنّ للاتجاهات تأثير بالغ الأهمية على التغيير.

7-6- تغيير الاتجاهات و تعديلها :

يمثل تغيير اتجاهات العاملين في أي منظمة تتنهج سياسة تغيير أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى الإدارة لتحقيقها قصد تعزيز انخراط أكبر عدد من الفاعلين في إستراتيجية التغيير. فالمسيّرون يسعون لتغيير اتجاهات العاملين نحو الإستراتيجية الجديدة و التي تمس

العمل و المناصب و الإنتاج و الإشراف و السياسات و نظم الترقيات ... و غيرها،
و لا تعتبر عملية تغيير و تعديل اتجاهات العامل أمرا يسيرا و سهلا، بل إنها عملية صعبة
و معقدة و شائكة لأنها تتعامل مع جوانب انفعالية و معرفية و سلوكية مترابطة. و بذلك فإن
الاتجاهات المختلفة للأفراد تتفاوت من حيث قابليتها للتغيير و التعديل.

7-6-1-قابلية الاتجاه للتغيير :

"إن من أهم العوامل التي تحدد درجة قابلية الاتجاه للتغيير ما يلي :

- طبيعة الاتجاه ذاته و خصائصه ، و نوع الارتباطات السلبية و الايجابية ، فالاتجاهات المتطرفة قد تكون أقل قابلية للتغيير من الاتجاهات الأقل تطرفا.
- درجة بساطة أو تعقيد الاتجاه : فالاتجاهات البسيطة القائمة على عدد بسيط من الحقائق و المعلومات تكون أكثر قابلية من الاتجاهات المعقدة المبنية على معارف و معلومات أشمل و أدق ، و على قيم و ثقافة راسخة.
- مدى التوافق بين التغيير المنشود في الاتجاه و بين باقي الاتجاهات الأخرى لدى الفرد و التي تكون النظام أو النسق الإتجاهي. فكلما زاد التوافق زادت قابلية الاتجاه للتغيير.
- طبيعة الشخص صاحب الاتجاه و خصائصه، و مرونته، و قدراته على إدراك التغيير المطلوب ، و استعداده وطاقته الإستيعابية.
- درجة ارتباط الاتجاه بمصالح الأفراد و الجماعات المباشرة الأساسية.
- درجة ضغوط الأطر المرجعية و الجماعات التي ينتمي إليها الفرد و يتقيد بها.
- القائمون بالتغيير التنظيمي وقدراتهم و مهاراتهم في عملية تغيير الاتجاهات ومدى ثقة الأفراد المراد تغيير اتجاهاتهم بهم"²⁶.

- الموقف أو الحالة التي يتم فيها تغيير الاتجاه و المناخ العام السائد في المنظمة.

7-6-2- معوقات تغيير الاتجاهات:

إن من أهم المعوقات التي تمنع الأفراد من تغيير اتجاهاتهم :

- **الإلتزامات المسبقة :** و يحدث ذلك حينما يشعر الفرد بالتزام تجاه موضوع أو إجراء أو وضعية سابقة بحيث يكون غير مستعد للتغيير، إذ أنّ إدخال سياسة تغيير تنظيمي في المؤسسة مثلا تثير تساؤلات لدى بعض العمال عن مصيرهم المهني، ومصير منصبهم و مهامهم وعلاقاتهم المهنية...، و هذا قد يؤدي إلى التزام اتجاه وضعيته السابقة و بالتالي يُوجد اتجاهها سلبيا نحو التغيير التنظيمي و تغيير الاتجاه.

- **عدم توفر معلومات كافية:** إن غياب سياسة اتصالية فعالة داخل المؤسسة تعتمد على الفهم و الإصغاء والمشاركة تؤدي إلى اتجاه سلبي يصعب تغييره اتجاه عملية التغيير التنظيمي.

7-6-3- وسائل و طرق تغيير الاتجاهات :

من بين وسائل و طرق ، التغلب على معوقات تغيير الاتجاه ما يلي :

- توفير معلومات جديدة موضوعية تعمل على تغيير اعتقادات الفرد حول التغيير التنظيمي و بالتالي اتجاهه نحوه ، فالطريقة التي يحصل بها الفرد على المعلومات تؤثر على الدرجة التي يتم بها تغيير الاتجاه . " و بذلك تظهر أهمية اعتماد المؤسسة استراتيجية اتصالية فعالة ملازمة لإستراتيجية التغيير التنظيمي قصد تغيير الاتجاهات السلبية"²⁷.

- إشراك مختلف الفاعلين في المؤسسة في قرارات التغيير كل حسب منصبه في المؤسسة و ذلك باستعمال الاتصال المكيف الذي يعتمد على المشاركة و بتفويض السلطة بشكل يتيح الشعور بالمسؤولية مما يحفز العمال على تغيير اتجاهاتهم و بالتالي انخراطهم في عملية التغيير التنظيمي.

²⁷Robert Heller, Op cit, P 43

- تغيير شخصية الفرد من خلال التدريب و التكوين في مجالات الكفاءة و التسيير و تقنيات الاتصال ... و غيرها، إذ يساعد التدريب و التكوين في تشكيل اتجاهات إيجابية لدى العمّال حول العمل و المنظمة و مشاريعها الإستراتيجية.

- العمل على إيجاد ثقافة مؤسسة جديدة تعمل على تحفيز الأداء المبدع و تشجيع العمّال غير المؤهلين عبر دورات تكوينية ممّا يؤدي إلى صقل تخوفاتهم و اتجاهاتهم السلبية نحو التغيير و من ثمّ الانخراط فيه و تبنيه.

8- العوامل المساعدة على نجاح التغيير التنظيمي :

يرى هيلريجيل " D. Hellriegel " أنّ أي طريقة تغيير للمنظمة ليست لها أبسط الحظوظ للنجاح إذا لم تأخذ بعين الاعتبار المظاهر التنظيمية التالية: العمالة والمهام و التكنولوجيا و البنية و الإستراتيجية".²⁸

و من هنا يتّضح أنه للوصول إلى تغييرات دائمة فإن على الإدارة أن تُدمج كل مكوّات التغيير و أن تدرك أن رأس المال الإنساني هو أداة و مفتاح كل نجاح.

إن إدماج كل مكوّات التغيير تتناسب مع استغلال مختلف إمكانيات التغيير الحقيقي للنتائج المتوقعة من التغيير على مستوى الأفراد و الجماعات المعنية . عمليا فإن ذلك يقتضي أن تحدّد بوضوح و تهئّ و تُبنى الفضاءات التي يُتوقع خوض المفاوضات فيها حيث ينبغي الكشف عن النقاط التي تتمحور حولها المفاوضات و الحلول مع من يهتمهم الأمر.

كما يمكن القول أنّ المنظمة قد تظل غير قادرة على تعديل إستراتيجيتها للتكيف مع محيطها إن لم يتبنّ أفرادها سلوكا مختلفا فيما بينهم و في مهامهم لأن المؤسسات تعيش و تتطور، تتلاشى و تختفي، بناء على سلوك الفاعلين فيه.

وبذلك "فإنه حسب " D. Hellriegel " يتحمّ على المسيرّ أن يأخذ بعين الاعتبار جملة من العوامل من بينها طبيعة الضغوط التي تدفع بالمؤسسة إلى التغيير، و أنواع المقاومة التي

²⁸Hellriegel D, Slocum J.W, Woodman R.W, Op cit, P 616.

ستعترض سبيل هذا التغيير ، لأن تسيير التغيير يتضمّن أن يكون المسير على قدر عالي من الكفاءة لتكييف المؤسسة مع متطلبات المحيط و تعديل سلوك و عادات العاملين داخل المنظمة لأنه إذا لم يغيّر العاملون سلوكياتهم فإن المؤسسة قد يتعذر عليها التغيير " ²⁹ . و هنا يتبين جليا أنّ "سلوك مختلف الفاعلين في المؤسسة يمثل عاملا حاسما في عملية التغيير التنظيمي" ³⁰ حسب زواوي " M. Zouaoui " ، و لتعديل سلوك العاملين بما يتوافق مع إستراتيجية التغيير لابد من الاعتماد على :

- الإعلام و الاتصال : و يتضمّن إعلام و مناقشة أمر التغيير مسبقا مع العاملين، و إعلامهم من خلال المناقشات و المذكرات و اللقاءات بالتغيير المزمع إحداثه و مبرراته و أهدافه و ذلك باستعمال إستراتيجية التوعية و التحسيس.

- المشاركة : و تتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط و تصميم التغيير و تنفيذه ، و الطلب من الأفراد إعطاء مقترحاتهم و أفكارهم و مشورتهم و ذلك بتشكيل لجان و فرق عمل.

- الدعم و المؤازرة : و يشتمل على تقديم الدعم الاجتماعي العاطفي للتغلب على صعوبات و مخاطر التغيير و الإصغاء بعناية للمشاكل و توفير التدريب على الأساليب و الطرق الجديدة.

- التفاوض و الاتفاق : تقديم حوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير كمنحهم فرص التكوين لتحسين أدائهم قصد تمهيد مشاركتهم و إدماجهم في التغيير.

- إيجاد نمط تحفيز مادي يعتمد على المكافأة حسب القدرات و المهارات و مستوى الأداء.

²⁹ Hellriegel D, Slocum J.W, Woodman R.W, Op cit, P 599

³⁰ Zouaoui M, Le management, éditions C.L.E, France, 1999, P 106.

9- تسيير التغيير التنظيمي : " La gestion du changement organisationnel "

إنّ تسيير صيرورة التغيير التنظيمي لا يمكن أن يتمّ دون الاهتمام بالمجال النفسي لمختلف الفاعلين ، و بدون الأخذ بعين الاعتبار المناخ النفسي/الاجتماعي السائد في المؤسسة مثل : التمثلات و الاتجاهات و نظام التحفيز ، و نظام الاتصال و غيرها من العوامل المتداخلة.

ويمثل التغيير في مجال المؤسسة موضوعا مهما و معقدا في نفس الوقت ذلك لأنّ التغيير قد يكون له دور في مدى استقرار المؤسسة و تطورها خاصة فيما يتعلّق بالتغيير في إطار إعادة التأهيل.

وينبغي أن يكون التغيير مرتبطا بالاهتمام البالغ و بالفهم لأبعاده و مراحلها ومتابعه أيضا و لما يتطلبه من آليات. و بهذا المعنى فإنّ التغيير في المؤسسة هو محور كل تطور و لكن إذا عرف المسيرين كيف يتعاملون معه قصد تفادي كل أوجه المقاومة و الصراع الناجمين عموما عن عدم الانخراط فيه. و قد ثبت في كثير من الدراسات "أن قدرة المؤسسة و فعاليتها و تطورها يعود إلى استراتيجيات التغيير الناجحة" ³¹

إنّ التغيير يعد رهانا خطيرا بالنسبة للمؤسسة ، و ينبغي النظر إلى التغيير على أنه العنصر الضامن لتطور المؤسسة ، و لا بد أن ننظر إليه على أنه الإجابة المكيفة مع المحيط الذي تتعامل المؤسسة معه و الذي تغذيه و تتغذى منه ، و يصبح التغيير عند هذه النقطة ضرورة ملحة ذلك لأن قدرة و فعالية و بقاء المؤسسة و مصداقيتها راجع كله إلى قدرتها على التطور و النمو و التكيف ، و هذا لا يتم إلا من خلال التغيير. و لكن "لا يمكن في نفس الوقت للمؤسسة أن تتبني إستراتيجية التغيير إلا إذا اتبعت كل أسباب النجاح و وفرت كل عوامل التوافق بين مختلف متطلبات التغيير ، و منها توظيف آليات الاتصال الفعّال ، و نظام

³¹ Perret Véronique, La gestion du changement organisationnel, conference internationale de management stratégique, Université de Lille , 1996, P17.

الحوافز المشجّع و ثقافة المؤسسة التي تعمل على تحسين الآراء و التصورات و من ثمّ اتجاهات مختلف الفاعلين إزاء هذا التغيير"³²

كما يتطلب التغيير اتخاذ إجراءات وقائية و تنبؤية في نفس الوقت لصعوبته و ذلك حتى تتمكن المؤسسة من ترتيب الأولويات . إنّ التغيير كما تشير كثير من الدراسات يعرف صعوبات جمّة من أهمها مراقبة مختلف مراحل التغيير ، و مراقبة مختلف اتجاهات العمال إزاءه، و هذه العوامل مجتمعة قد تعرقل أو تفشل عملية التغيير في المؤسسة ، و لا يمكننا أن نتجاهل البعد الإنساني و النفسي لعملية التغيير التي من شأنها أن تشكل مثبطات لدى الفاعلين. و بذلك فإن كل عملية تغيير لا يمكنها أن تصل إلى تحقيق الأهداف التي تتوخّاها إلا إذا أخذت بعين الاعتبار الجوانب النفسية و الإنسانية لمختلف الفاعلين داخل المؤسسة و أيضا المناخ النفسي الاجتماعي.

10- التغيير التنظيمي و برنامج إعادة التأهيل :

إنّ التغيير يهدف إلى إحداث جملة من التحولات فقد يكون في صورة عملية انتقال من نسق تنظيمي إلى آخر، و هذا ما قد يؤدي حتما إلى تغيير في البنيات الأساسية للتنظيم ، فقد يكون التغيير بنويًا أو تكنولوجيًا و يترك هو الآخر آثاره.

"و لكن المنطق يفترض أن نطرح السؤال أولا ، لماذا التغيير، هل هو اختيار استراتيجي، أو ضرورة اقتصادية، هل يتماشى مع تطلعات مختلف الفاعلين في المؤسسة. و هل هذا التغيير يتماشى مع المتطلبات الثقافية للمجتمع و للمؤسسة التي لا بد أن تؤخذ كل أبعادها النفسية و الاجتماعية و الثقافية بعين الاعتبار".³³

و بناء على ذلك يمكن اعتبار التغيير أيضا عملية الانتقال من وضعية غير مرضية إلى وضعية جديدة تتطلع إليها المؤسسة سواء على مستوى التنظيم أو الجودة أو مستوى الإدارة العليا و هذا ما يعرف أيضا بإعادة التأهيل.

³² Hellriegel D, Slocum J.W, Woodman R.W, Op cit, P 599.

³³ Rocher Gay, Le management social, édition le point , T3, France , 1979, page 21

إنّ أدبيات التغيير التنظيمي في المؤسسة تسمح باعتبار برنامج إعادة التأهيل كبرنامج يُفرض من طرف المحيط، و لكن لا بد أن يدخل هذا البرنامج ضمن إستراتيجية التغيير، لأن إعادة تأهيل المؤسسة تدخل ضمن منطق إستراتيجية التنمية الاقتصادية في وسط له نزعة نحو التحسن، و من ثمّ فإن هذا البرنامج يشكّل عنصرا يدفع المؤسسة نحو التغيير من أجل ضمان بقائها و استمراريتها و حماية منتوجها.

و كما يرى طاوي " M.L Dhaoui " فإن التغيير في إطار برنامج إعادة التأهيل المهني يتبنّى من جهة اعتماد تشخيص دقيق و من جهة أخرى تنمية خطة عمل واضحة³⁴، و يدور هذا البرنامج حول :

- تحليل المحيط
- البنية الوظيفية
- كفاءة التسيير
- البنية المالية
- المنتج و السوق
- الكفاءة التقنية.

و من أهداف برنامج إعادة التأهيل توضيح نقاط القوة و نقاط الضعف و المخاطر التي تحقّق بالمؤسسة، مع تحديد إستراتيجية ملائمة لتنفيذه قصد الوصول إلى أعلى درجات المنافسة.

و كأى مشروع تغيير تنظيمي فإن التغيير الذي تحدّثه إعادة التأهيل يقتضي التطبيق الأولي لبعض الشروط منها : تغيير ظروف العمل و ذهنيات رؤساء المؤسسات و تحفيزهم لضرورة تغيير حالتهم العقلية و إعطائهم القدرة لوضع أنفسهم محل تساؤل ليتكيفون مع ما يقتضيه إطار المنافسة الجديدة.

³⁴ Dhaoui M.L, Mise à niveau et compétitivité de l'entreprise industrielle en Tunisie, éditions arabesques, Tunis, 1996, P61.

و من هذا المنطلق فإن التكوين يصبح ضرورة ملحة من جهة للتقليل من تخوف المسؤولين و من جهة أخرى لتأهيلهم إلى التسيير التشاركي " Management participatif " و تحفيزهم على إيجاد مشاريع لتنمية قدرات مساعديهم .

وتتمثل خطوات التغيير في إطار إعادة التأهيل فيما يلي:

- القيام بتشخيص استراتيجي عام
 - اختيار استراتيجية محددة.
 - صياغة مخطط إعادة التأهيل.
 - تنفيذ و متابعة المخطط.
- و تركز هذه الخطوات على تشاور عميق و التزام أكيد لكل الفاعلين المعنيين و على وجه الخصوص رؤساء المؤسسات ، ورؤساء الورشات، ورؤساء الوحدات و مع مختلف الشركاء الاجتماعيين.

11- برنامج إعادة التأهيل : " Programme de mise à niveau "

يمكن اعتبار إعادة التأهيل كوسيلة لتعديل أو تغيير مستوى المنافسة في نسق إقتصادي معين ، حيث تخضع تطبيقاتها داخل المؤسسة للظروف و المحيط و تمس في نفس الوقت البنية الصناعية و سلوك العاملين³⁵.

و من هذا المنطلق فإن إعادة التأهيل تطمح إلى إنتاج أحسن و تطمح أيضا إلى مستوى فعالية أكبر لتصل إلى أنشطة ذات كفاءة أعلى و من هنا يمكن تصنيف إعادة التأهيل إلى :

أ- إعادة تأهيل الصيرورة :

و هي عملية تحويل المداخل و المخارج في المؤسسة كنسق ، بكيفية فعالة، وذلك بإعادة هيكلة نظام الإنتاج و إدخال تكنولوجيا متطورة.

ب- إعادة تأهيل المنتج :

و يتمثل في نمو و تطور المؤسسة نحو منتج أكثر دقة و جودة.

³⁵ Dhaoui M.L, Op cit, P 50

ج- إعادة التأهيل الوظيفي :

و تترجم باكتساب وظائف عليا جديدة في إطار سياسة التسويق مع التخلي عن الوظائف التي ليست لها قيمة إضافية.

12- العوامل المساعدة على نجاح إعادة التأهيل:

إنّ هناك جملة من العوامل المتداخلة التي تساعد على نجاح عملية إعادة التأهيل نذكر منها ما يلي:

12-1- تحسين نظام التسيير :

ففي إطار تحسين نظام التسيير لابد من الأخذ بعين الاعتبار النقائص التي تمّ حصرها خلال التشخيص فهناك جملة من الأفعال ينبغي اعتمادها :

- إعادة تنظيم بنية المؤسسة في إطار سياسة تقليص التكلفة و تحسين الإنتاجية.

- إعادة تنظيم دينامية التسويق.

- إدخال أنظمة إعلامية من أجل تسيير حسن للمستخدمين و للمحاسبة المالية.

- التحسين و الإدخال التدريجي لأنظمة ووسائل إنتاج مرنة تسمح بتكيّف فعّال وباستجابات

سريعة للمؤسسة أمام بعض المخاوف و المخاطر التي يشكّلها محيط السوق.

- إدخال نظام تسيير الجودة.

12-2- تكوين و تأهيل العمال :

حتى تتمكن المؤسسة من تنفيذ مخطط التغيير الخاص بإعادة التأهيل فإنه يتحتم عليها

تبني بعض عمليات التكوين و الإتقان لرؤساء المؤسسات و مختلف الفاعلين فيها و ذلك

لتحقيق مرونة و حركية لدى المستخدمين.

إنّ التكوين و الإتقان يشكّلان عنصرا جوهريا لمالهما من تأثير بالغ الأهمية على

القدرات و الكفاءات و من ثمّ على الإنتاجية و الجودة.

12-3-تساور و تجنيد و التزام الفاعلين في المؤسسة:

إن نجاح عملية إعادة التأهيل تشترط التساور و التجنيد و الالتزام المطلق لكل المعنيين بالأمر لأن مرحلة التنفيذ لمخطط إعادة التأهيل الذي تم تبنيّه و تقبله من مختلف الفاعلين هو عموما صيرورة طويلة المدى يقتضي الالتزام و الاندماج فيه. إذن فدور الفاعلين و رغبتهم و قدرتهم على تبنيّه و الانخراط فيه تعد من شروط نجاحه، و يبدو لنا أنه من أهم عوامل نجاح التغيير توفر روح الانخراط فيه "Espritd'adhésion".

و يرى ظاوي " M.L Dhaoui " أنّ هناك شروطا أخرى تساعد على نجاح عملية إعادة التأهيل منها :

- الاختيار الحسن للمسؤول التنفيذي لمخطط إعادة التأهيل : أي شخصيته، كفاءته، جاهزيته، استعداداته، إرادته و مصلحته هي شروط ضرورية.
- بناء و تحديد رزمة مفصلة لتنفيذ مخطط إعادة التأهيل مع تحديد الأهداف و النتائج بالأرقام التي يُتوخى تحقيقها في مجالات معينة بعينها حسب كل مصلحة و كل إدارة مع تحديد تاريخ البداية و تاريخ النهاية.
- إحداث أو إيجاد مناخ اجتماعي جيد قائم على نظام تحفيزي مدروس بشكل يعزّز الاتجاهات الإيجابية لمختلف العاملين اتجاه هذا التغيير.
- انتهاج سياسة اتصال فعالة باطلاع المستخدمين عن وضعية المؤسسة و عن أهداف برنامج إعادة التأهيل بإشراك لجان المؤسسة و ممثلي العمّال في عملية الإخبار بمختلف القرارات التي تؤخذ خاصة تلك التي تخص المستخدمين.
- إيجاد ووضع محل التنفيذ نظام بسيط لمتابعة و مراقبة وظائف و موارد ووسائل تحقيق النتائج و الأهداف المرجوة"³⁶. غير أنّ التغيير في المؤسسة لا يمكن أن يتم وينجح إلا إذا تمّ اعتماده من طرف كل الفاعلين داخل المؤسسة من إطارات عالية، و إطارات متوسطة و عمال، وهذا يتطلب بالضرورة روحا عالية و استعدادا كبيرا للانخراط في عملية التغيير. لذلك سنتطرق إلى مفهوم روح الانخراط.

³⁶ Dhaoui M.L, Op cit, P 273

الفصل الثالث:

روح الإنخراط

1- مفهوم الانخراط: " L' adhesion "

"Reicher .A.E " إن الانخراط بمفهوم الاستثمار الشخصي يكون حسب رايشر
"وظيفة التكاليف و الأرباح المرتبطة بالانتماء إلى المنظمة"³⁷ . و من حيث
الخصوصية فإن الانخراط يأتي من الالتزام الإرادي و بكيفية واضحة ونهائية
لا تردد فيها، في بعض السلوكات، أي أن هناك علاقة بين الالتزام والانخراط.
وبمفهوم الأهداف المشتركة فإن الانخراط يحدث حينما يحدد الفرد انتماءه إلى
المنظمة و ينمي جهوده نحوها. ويفهم الباحث من هذه التعريفات أن الانخراط ينبع
عن إرادة و التزام شخصيين يقم الفرد بموجبهما نفسه في عملية التغيير.

و هناك تعريف يقترحه كل من بورتر و موداي " Porter L.W و Mowday R.T "
تتقاطع فيه النقاط المذكورة آنفا حيث يعرف الانخراط على " أنه في نفس الوقت
عملية انتماء و التزام في المنظمة و أن الانخراط يمكن وصفه في ضوء ثلاث
عوامل:

- إيمان قوي يصحبه تقبل لأهداف و قيم المؤسسة

- تضحية كبيرة من أجل المنظمة.

- النية الكبيرة جدا في مواصلة الانتماء إلى المنظمة"³⁸.

و في هذا الصدد يرى مورو " Morrow P.C " أن الانخراط يكمن في العلاقة
القوية بين الفرد و المؤسسة"³⁹.

و أمّا دوبن " Dubin.R " فيؤكد بأنه يكون الانخراط حينما يعتبر الفرد العمل كنقطة
مركزية في حياته"⁴⁰.

³⁷ Chavel Thierry, La conduite humaine du changement, édition Démos, France, 2003,P 18.

³⁸ Christophe Fauris, Conduite et mise en œuvre du changement , édition Maxima, France, 2003, P25.

³⁹Chavel Thierry, Op cit, P15

و يعرف " Sheldon M.E " الانخراط على أنه توجه نحو المنظمة يربط بين هوية الفرد و هوية المنظمة⁴¹.

وعلى غرار هذه التعاريف يمكن اعتبار الانخراط على أنه نمط تعرف، أي الشعور بالانتماء مدمج في إطار تعريف الذات الذي يخص مجالات استثمار المسار المهني، و المنصب الخ.

و يتمثل الانخراط في شعور الفرد بأنه معني و قلق و متوتر من أجل عمله فهو اتجاه ايجابي نحو العمل، و هذا الاتجاه الذي يُظهر القوة التي يلتزم بها الفرد في تحقيق مهامه و تحمل مسؤوليته اتجاه عمله و تقبله مختلف إحباطات و ضغوطات المنظمة.

و بذلك فإن الانخراط يستوجب الالتزام " L'engagement "، حيث يرى كل من " Jarle R.V et Beauvois J.L " أن "الالتزام يعني في نفس الوقت بداية فعل أو عمل و المثابرة عليه مع اتخاذ موقف منه و تحمل المسؤوليات و المخاطر الناجمة عن ذلك"⁴².

أمّا ك. روجرس " C. Rogers " فيرى أن الالتزام هو توجه كلي للإنسان متضمنا ليس فقط عقله الواعي و لكن كل بنيته أي انخراطه التام.

إن الانخراط حسب ميشال " Michel. S " يتمثل في القيمة التي يكتسبها العمل بالنسبة لدوائر أخرى من الحياة و التي بواسطتها يتعرف الفرد على المهمة بحيث

⁴⁰ Chavel Thierry, Op.cit, P31.

⁴¹ Mac Gregor , La Dimension humaine de l'entreprise , traduction J. Adroino, Edition Gauthier Villards ,France, 1979, p 143.

⁴² Joule RV et Beauvois J.L, Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens" Presses Unversitaires de Grenoble , Frances, 1987, P 28.

يكون نشطا و يعتبر أنشطته المهنية مركزية بالنسبة له ، أي أن ذلك يمثل استعداداته للتصرف، الشيء الذي يستوجب اتجاهها إيجابيا لديه نحو عمله و مؤسسته.⁴³

إن هذا التعريف يربط العلاقة بين الفرد و عمله حيث أن الانخراط هو اتجاه إيجابي نحو العمل و يظهر القوة التي يلتزم بها الفرد في تحقيق عمله ، و كل هذا يكون نتيجة الشعور القوي بالانتماء إلى المؤسسة.

و بناء على ما سبق فإن روح الانخراط في المؤسسة هو شعور الفرد العامل بالانتماء إلى المؤسسة إلى درجة أنه يضع أولويات و أهداف المؤسسة ضمن أولوياته و أهدافه الخاصة، فيشكل ذلك دافعا قويا و مساعدا له على التزامه و تبيينه مختلف سياسات التغيير ، و انتمائه إلى المؤسسة.

2- روح الانتماء إلى المؤسسة : "Le sentiment d'appartenance à l'entreprise"

2-1- مفهوم الانتماء :

" يعرف علم النفس الاجتماعي الانتماء على أنه يتعلق بمساهمة و مشاركة الفرد في جماعة معينة، و هو عملية انتقائية و تفاعلية مع الآخر بواسطة تصورات الذات التي تساهم في التعرف الاجتماعي على فرد معين".⁴⁴

و يرى ر.ميكيلي " R. Mucchielli, " أن الانتماء هو شعور الفرد بالجماعة التي يتواجد فيها و شعوره بنفسه ضمن الجماعة يتضمن مجموعة اتجاهات فردية و مشاعر تعرف بالانتماء. و الإلتواء لا يعني التواجد مع أو داخل الجماعة لأنه يمكن للفرد أن يتواجد فيها دون رغبته في ذلك ، و بذلك فإن الانتماء يتضمن التقمص الفردي للجماعة و التعلق العاطفي بها، و تبني قيمها و معاييرها و الشعور بالتضامن مع أفرادها الذين ينتابهم نفس الشعور".⁴⁵

⁴³ Michel S, Management: aspects Humains et organisationnels, PUF, Paris, 1991, P35

⁴⁴ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1992 ، ص 37

⁴⁵ Muccheilli Roger, Le travail en équipe , édition ESF, France, 1984, P99.

و يعرف جيرتن " D. Guertin, " الشعور بالانتماء على أنه نظام تفاعلي بفضله يرتبط الأفراد فيما بينهم و يعرفون أنفسهم من خلال العلاقات التفاعلية فيما بينهم حسب المصالح و القرابة"⁴⁶

و يرى ر.ميكيلي " Mucchielli .R " أيضا أن الانتماء هو في الأصل احساس الفرد بأنه يتجدد من خلال علاقته بالآخرين و بأن لديه مكانة ذو دور لا يعوض داخل هذه الجماعة ، مع الأخذ بعين الاعتبار الفرد الآخر في ماهيته و أفكاره و مساهمته وأنه بانتماء كل أفراد الجماعة إلى هذه الأخيرة فإنهم يستطيعون بناء وإيجاد و تفعيل و إنجاح المشاريع التي تخدم الجماعة. وبذلك فإن "للشعور بالانتماء علاقة إرتباطية مباشرة مع الأداء و الانخراط في استراتيجيات المؤسسة"⁴⁷

2-2- عوامل الانتماء إلى المؤسسة و مظهره :

إنّ المؤسسات الفعالة و الفاعلة هي التي لها القدرة الكافية على تنمية الشعور بالانتماء و التجنيد و روح المسؤولية لدى مختلف الفاعلين فيها ، و هذا ما يحقق من جهة، مستوى الإنتاج و الأداء، و من جهة أخرى، يضمن انخراط الفاعلين في سياسات التغيير المختلفة.

"إنّ الانتماء إلى المؤسسة ذو علاقة ارتباطية بالبعد الثقافي إذ يظهر تأثير هذه العلاقة على سلوكيات العمال في بعض المؤسسات حيث يمكن أن يكون هذا الشعور بالانتماء محفزاً لبعض العمال بتبيان أهمية هذا العمل أو ذاك لصورة المؤسسة، إذ أن افتخار العامل مثلاً بالانتماء إلى مؤسسة كبيرة هو مصدر رضا بالنسبة له و يمثل له وضعية اجتماعية مريحة ، فكونه مشترك مع علامة تجارية كبيرة هو حافز. فإشراك اسم المؤسسة إلى مركب سباق مثلاً أو لعمل إنساني هو وسيلة

⁴⁶ Allia Azzi , Assa.D, Olivier Kleine, Psychologie sociale et relations intergroupes , Dunod, France, 1998, P67

⁴⁷ Christophe Fauris, Op cit, P 149

لتحريك العمال، لإعطائهم تخيل موحد بمعنى الشعور بالانتماء إلى المجموعة و الشعور بالافتخار"⁴⁸

إنّ الجو الذي يعيشه العامل داخل المؤسسة يؤدي إلى البحث في العلاقات التي تربط العمال فيما بينهم، فالعامل ما هو إلا جزء من الجماعة التي ينتمي إليها، فالعامل يتأثر في بيئة العمل، و هذا بحجم الجماعة و درجة التماسك بين أفرادها، فنتحدد تصرفاته بمدى تعامله مع جماعة العمل، و العمل الجماعي يكون بتجمع الأفراد حيث يتصرفون كجماعة موحدة فيحدث التفاهم بينهم.

إنه لا يمكن بأي حال من الأحوال إيجاد الشعور بالانتماء إن لم توفر المؤسسة قدرا وافيا من الاحترام ورد الاعتبار للعامل فيها، ومن ثمّ لا يمكن تجنيد العامل و إدماجه في عمليات التغيير الإستراتيجية خاصة إن لم يكن له الشعور بأنه محترم و أن جهوده و إبداعاته محل تقدير.

و عليه" فلقد أثبتت التجارب في مدرسة العلاقات الإنتاجية أن تضامن الجماعة و تماسكها لا يحدث عشوائيا و لكنه يحتاج إلى تخطيط علمي و بمجرد تحقيق هذا التضامن و التعاون داخل الجماعة فإن علاقات العمل داخل المصنع قد تصل إلى درجة من التماسك و التي من خلالها تتمكن الجماعة من مقاومة القلق و الاضطراب الذي قد يسببه تطور المجتمع"⁴⁹.

إنّ السبب الرئيسي الذي يجعل العامل ينتمي هو أن يكون الفرد مقبولا اجتماعيا، وله مصالح في تقمصه للمجموعة، و إرادة قوية ليشعر بالراحة داخل هذه المجموعة إذ يعتمد الانتماء على مستوى القيمة التي يعطيها العامل لهذا الانتماء وذلك بتميزه بطباع تسمح له بأن يكون جزءا من هذه المجموعة دون إهمال هويته وتكوينه اللذان يعتبران مصدران أساسيان للانتماء.

⁴⁸Alexandre baily, F , Bourgeois D, Gruère J.P et autres , Comportement humain et management, edition Pearson education , France, 2004, P 159

⁴⁹ محمود عبد المولى ، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب ، تونس، 1984، ص 165.

إن الشعور بالانتماء يغذي تقدير الذات لدى الفرد بالقيمة التي يعطيها لنفسه داخل المجموعة ، إذ أثبتت بعض التجارب أنه كلما شعر العام ل بأهميته داخل المؤسسة و بالنسبة لمسئوليه و باقي العمال كلما ساهم أكثر في هذه المجموعة و تقمص بها و التزام بمعاييرها .

و يمكن تحديد الشعور بالانتماء إلى المؤسسة في العوامل السلوكية التالية :

- التزام العامل باللوائح و القوانين الخاصة بالمؤسسة.

- مساهمة العمال في جميع نشاطات العمل و إبداء التعاون لتحقيق التغيير.

- تبني مشروع التغيير و المساهمة في إنجازه.

- امتثال العامل للنظم و الأحكام التنظيمية و معاييرها الجديدة الناجمة عن التغيير.

وتشير بعض الدراسات إلى أنه كلما كان الشعور بالانتماء قويا لدى العمال ومختلف الفاعلين، كلما كان الإنتاج جيدا، و الالتزام بالمعايير و لوائح التنظيم قويا، و مقاومة الإجهاد صلبة كلما كان الانفتاح على التغيير ايجابيا ، و يترتب عن هذا أنه كلما كان انتماء العامل إلى المؤسسة قويا كلما ساعده ذلك على المرونة و تقبل الانخراط في سياسات التغيير⁵⁰ و بمعنى آخر كلما قل ذلك من فرص و عوامل المقاوم و الصراع. و بذلك فإن مؤشرات الانتماء إلى المؤسسة تظهر من خلال الانسجام الاجتماعي و الانسجام مع المهمة اللذان يساهمان في تحقيق و نجاح المشاريع الإستراتيجية للمؤسسة. و يتمثل الانسجام الاجتماعي في العلاقات بين العمال و تظهر في مدى تقبل و تجاذب العمال لبعضهم البعض و التعاون و التضامن و الاحترام فيما بينهم. أما الانسجام مع المهمة فيتمثل في درجة العمل الجماعي بين العمال لتحقيق الأهداف الموحدة عن طريق المشاركة و الالتزام و الامتثال للقوانين و المسؤولية و المساهمة في إنجاح مشروع التغيير، و من هنا تبدو أهمية روح المشاركة.

⁵⁰ Chavel Thierry, Op cit, P 37.

3- المشاركة : " La Participation "

3-1- مفهوم المشاركة :

إنّ المشاركة هي كل موقف جماعي يتفاعل فيه العمال مع بعضهم البعض بطريقة مختلفة، وتشير المشاركة إلى شيء من المكانة و قوة الجماعة، و غالبا ما تدل على كفاءة الجماعة في استخدام طاقات أعضائها.

"و تظهر المشاركة في اشتراك العمال في قرارات المؤسسة من خلال الاجتماعات و اللقاءات و اللجان و صناديق الاقتراح التي ترفع من معنويات العامل و تحثه على زيادة العمل و احتواء اتجاهاته التغييرية في المنظمة بأخذ رأي العمال فيه أثناء كل تغيير".⁵¹

و يقصد بالمشاركة من منطلق التغيير الحديث كل نمط تساهمي يسعى لإيجاد فعالية أكبر في المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مقارنة بمدة زمنية سابقة.

إن المشاركة ينبغي أن تتجسد على كل مستويات المؤسسة بغية التحكم في الهدف المرتقب تحقيقه لذلك فإن التسيير أو الإدارة العليا الحديثة تتجه نحو نمط مشاركة أوسع و أكثر فعالية و حتى يتمكن هذا النمط الجديد من المساهمة في التغيير و إنجاحه فإنه ينبغي أن يتوفر على شبكة معلومات واسعة و نظام اتصال أوسع و أعمق يكون من شأنه إقحام كل العاملين في العملية مع تحفيزهم على المشاركة و من ثم العمل على انخراطهم في مشروع المؤسسة.

إن المشاركة ظاهرة معقدة و لكنها جوهرية كما أن بعدها النفسي حديث جدا إذ أنها تندمج في إطار سياسة ديمقراطية العلاقات الاجتماعية و تفويض السلطة....
وبذلك فإن المشاركة تتطلب وجود مجموعة و ديناميكية معينة، كما تتطلب أيضا إرادة قوية و نية حسنة. و في هذا الصدد يرى مالك قريقر "Mac.GREGOR" أن

⁵¹ رضوان شفيق، السلوكية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط1، 1994، ص 140.

"المشاركة تسمح بإيجاد الظروف التي تمكن أفراد المنظمة من تحقيق أهدافهم و تدفعهم إلى المزيد من النجاحات و ذلك بتوجيه جهودهم نحو نجاح المنظمة ، و هذا الاتجاه يسعى إلى إدماج العمالة و انخراطهم"⁵² و هذا يقتضي التكفل بعوامل المشاركة.

3-2- عوامل المشاركة و مظاهرها:

3-2-1- البعد النفسي الاجتماعي للمشاركة :

إن الرغبة الصادقة في المشاركة تمثل شرطا أساسيا، لأن الالتزام الذي سيتمخض عنها ينطوي على إرادة التغيير و العمل على صقل السلوك من جديد.

"و بحكم أن العمالة في المنظمة تتكون من أفراد و مجموعات و مجموعات تحتية، فذلك يتطلب لا محالة تحليلا عميقا للحاجات و التطلعات و الاتجاهات ، وحتى تتعرف هذه المنظمة على هذه الحاجات و التطلعات و الاتجاهات و أهداف الأفراد و الجماعات فلا بد أن تتدرج في إطار الحل الشامل الذي يعالج احباطات الأفراد و الجماعات و يعيد العلاقات الإنسانية إلى طبيعتها، و لكن هذه الحاجات أحيانا في غياب هذا الطرح تشكل عاملا سلبيا نتيجة عدم الرضا"⁵³.

و حتى تكون المشاركة حيوية و فعالة فلا بد أن تكون في صيغة "خوافز" التي تمثل باعنا و دافعا نحو الرغبة في المشاركة بكل إرادة. و من أهم عوامل هذه الرغبة في المشاركة هي إضعاف عوامل المقاومة أي أنها تساعد على تجنب العادات القديمة و بعض التصورات و الاتجاهات من أن تتحرك سلبا و تضع عراقيل أمام التغيير و تتحول إلى قوة مقاومة.

لذلك نجد أن المشاركة في صيغة الدافع من شأنها أن تقلل من الإطار الاجتماعي الذي قد يشكل قوة معارضة للتغيير إن على المستوى الفردي أو الجماعي.

⁵² Mac Gregor , Op cit, p41-42.

⁵³ March. J.G, Les organisations "problèmes psychosociologiques, traduction française Rouchy, J.C Dunod, 4^{ème} édition, France, 1983 P 98.

و حتى يتم تحييد كثير من العوامل التي قد تكون سلبية بالنسبة للتغيير، فلا بد من اتخاذ القرارات الجماعية القوية و الفعالة و التي تعطي الرغبة المتزايدة في المشاركة و تدعم روح الانخراط في القرارات مع تحمل المسؤوليات. إن مفهوم الرغبة يعطي المشاركة بعدا خاصا ، لأن الرغبة في المشاركة تعني الإرادة في الإسهام و الاهتمام المتزايد و بكيفية أخرى فإنها تعني بكل بساطة إرادة المشاركة في القرارات و في الإصلاحات و في مختلف عمليات التغيير. " و هكذا تصبح المشاركة عبارة عن حالة شعورية تتجسد في الإرادة المشتركة للإبداع بحثا عن المنفعة العامة، أو الهدف المشترك"⁵⁴، لأنه حين يحصل التعديل أو التغيير في الذهنيات، فكل شيء يتقدم إلى الأمام.

فإذا كانت المشاركة عملا إنسانيا يهدف إلى المصلحة العامة التي تكون الرغبة هي المحور الأساسي لها، فإنها تكون عندئذ بئاءة و تساعد على اطمئنان كل العاملين.

3-2-2- البعد الاجتماعي و الاقتصادي للمشاركة :

إن المشاركة في اتخاذ القرارات و في تسيير التغيير تتضمن عملية متطورة جدا إذا كانت تحمل في أبعادها المختلفة مصدر تحفيز و تتم في جو نفسي واجتماعي هادئ، و من هنا تتبين أهمية اللجوء إلى المشاركة الفعالة و توظيفها في إطار يسمح بتهيئة المجال النفسي و الاجتماعي قصد إعداد و تهيئة التغيير. فالدراسات السابقة مثل دراسات فرنش و كوش " French et Coch " قد بيّنت في معظمها أهمية المشاركة في تجاوز مشاكل التغيير و مختلف العوائق التي تعترضه.

إن المشاركة يتم استعمالها كأداة للوصول إلى انجازات المنظمة بحثا عن كيفية إثارة مشاعر العمالة لتتحلى بروح المسؤولية الناجمة عن الشعور بالانتماء إلى المؤسسة الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى الانخراط في أهداف المؤسسة. وبذلك

⁵⁴ Darsel Paul, Vers une gestion participative, éditions hommes et techniques , 3^{ème} édition, France, 1979, P131.

فإن المشاركة الفعلية هي التي تتوجه بالسماح إلى العمالة عبر انجازاتهم في مساهمة التغيير وإنجاحه بتحقيق ذاتيتهم و الوصول إلى تسيير حسن لمساراتهم المهنية.

إنّ الأصل في المشاركة هو تجميع كل طاقات المؤسسة حول أهدافها ، و لكن هذا لا يمنع أصلا من تحقيق الأهداف الخاصة لكل فرد داخل التنظيم، لأن الأجرة وحدها غير كافية لإحداث توازن الإنسان "لأن لديه جملة من التطلعات و القيم ، فهو بذلك يطمح إلى تحقيق ذاتيته " ⁵⁵ إن المشاركة في التغيير ضرورية لتجديد طاقات مختلف الفاعلين في المؤسسة كما أنها ستساعد في منع الاتجاهات و التصورات من أن تتحول إلى قوة رفض للتغيير، لذلك فإن المشاركة ينبغي أن تقدّم في شكل محقّر واضح و هذا لا يتم إلا في إطار سياسة اتصال نيرة ، سنتعرض لها لاحقا.

إن المشاركة في المنظمة تتطلب من هذه الأخيرة أن تبحث عن نموذج بواسطة إيجاد مجموعة من التفاعلات بين مختلف المكونات أي إيجاد نسيج إجتماعي و نسيج سلطوي يتم تقبله من طرف الجميع على أسس صلبة من عوامل البناء و الشعور بالانتماء و الرغبة و الإرادة الملحة في المشاركة و هذا ما لا يمكن أن يتم في تصورنا بدون اتصال محكم. إن المشاركة، على مستوى آخر، تظهر كوسيلة لتقليص البعدين مختلف المصالح داخل السلم الهرمي، فهي تضمن إلى حد بعيد التوازن بين مختلف السلطات و تحافظ على بناء العلاقات و بالتالي فإنها تعمل على تنمية روح الانتماء و من تم فإنها تقوّي روح الانخراط إلى المؤسسة و برامجها الإستراتيجية.

و عليه فإن المشاركة تعتبر نقطة مهمّة في ديناميكية روح الانخراط في ظل التغيير، لأن هذه المشاركة تفتح المجال لمختلف الفاعلين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم و تخوفاتهم، فكلما كانت المشاركة كبيرة و فعالة كلما أدّى ذلك، من

⁵⁵ Rodieuse. J.O, Le gouvernement et la délégation du pouvoir , Thèse de Doctorat, Université de Lausanne, France, 1977, P 38.

المفروض إلى نتائج جد إيجابية ، إذ أن المشاركة تضمن على حد كبير جدا الانخراط و هذا ما من شأنه أن يعزّز روح المسؤولية و يقلل من عوامل المقاومة

4- الشعور بالمسؤولية : " Le sens de la responsabilité "

1 4 - مفهوم المسؤولية :

يرى زاريفيان " P. Zarifiane " أن "المسؤولية تتمثل في الالتزام الذي يؤدي إلى تحمل مخاطر الأفعال و المبادرات الشخصية و نتائجها ، بكل موضوعية"⁵⁶ و بذلك فإن المسؤولية في العمل هي عمل الفرد على أداء واجباته اتجاه مهامه و أنشطته في منصب العمل و ذلك بتحمل التزاماته و العمل على تحقيقها.

إن مفهوم المسؤولية هو في عمق مفهوم الكفاءة" La compétence " فمنذ العشرية الأخيرة أصبح هذا المفهوم متداولاً في كل تطبيقات و عمليات التسيير "Le management " حيث يعرف " P. Zarifiane " الكفاءة "على أنها اتخاذ الفرد للمبادرة و تحمل المسؤولية في الوضعيات المهنية التي يواجهها".⁵⁷ و تعتبر المسؤولية من العوامل المهمة في رفع مستوى أداء العمل، فالإشراك في تحديد الأهداف و صنع القرارات يساهم في إيجاد روح المسؤولية لدى الفاعلين اتجاه مهامهم مما يساهم في نجاح عملية التغيير.

إن الشعور بالمسؤولية يولد الرغبة في تحقيق الأهداف و الانتماء إلى جماعة العمل و الانخراط فيها و ذلك يساهم في وجود نظام فعال للتسيير داخل المؤسسة مما يؤدي إلى نجاح إستراتيجية التغيير. و لهذا ينبغي على المؤسسة أن تساهم في إشراك الأفراد المعنيين في اتخاذ القرارات و العمل على تحديد المسؤوليات و ذلك بتفويض السلطة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المسطرة، و في هذا الصدد يرى ليفيت " H. Leavit " أن تقسيم العمل إلى مهام خاصة و تحديد المسؤولية لكل فرد

⁵⁶ Zarifian. P, Les effets de la mise en oeuvre des competences professionnelles, MEDEF-CNPF, France, 1998, P 78.

⁵⁷ Zarifian. P, Ibid, P 77

داخل المؤسسة يسهّل إيجاد الحلول لإرضاء حاجات الأفراد".⁵⁸ و بذلك" فإن للمسؤولية أثر بالغ على تطبيقات تسيير الأداء خاصة داخل المؤسسات التي تنتهج سياسة التغيير و هذا ما لوحظ في المؤسسات منذ منتصف الثمانينات "1980"⁵⁹

4 2 - عوامل المسؤولية و مظاهرها:

"إن كل عمل يقوم به الإنسان له ردود فعل أو انطباعات نفسية أو اجتماعية قد تكون كدافع أو حافز لمواصلة و مزاولة عمله، هذه الدوافع قد تختلف من فرد لآخر، باختلاف حاجاته ، كحاجته إلى إثبات الذات و الحاجة إلى الشعور بالمسؤولية و الحاجة إلى الاستقلالية و تحقيق الطموحات الخ... فالفرد خلال مزاويلته لواجباته اليومية يشعر بروح المسؤولية تجاه عمله، و عائلته، و مستقبله، و مركزه الاجتماعي، فكل حالة من هذه الحالات لها شعور خاص بالمسؤولية، فروح المسؤولية تجاه العمل تختلف عن روح المسؤولية تجاه العائلة، و تختلف عنها تجاه المركز الاجتماعي أو المستقبل، فإذا حدث ما يهدد هذه الأشياء أو الأشخاص فسيفقد العامل شعوره بالأمن النفسي، لهذا فهو يجد نفسه دائما مجبرا على العمل و تحمل مسؤوليته الكاملة، فعندما يحتل هذا العنصر المكان الأول في ذهن العامل فإنه يجعل نجاحه و نجاح المؤسسة شيئا واحدا، وفي بعض الحالات يُخضع مصالحه الفردية لأهداف المؤسسة و للمنافع العامة التي يجنيها من ورائها"⁶⁰.

إن الشعور بالمسؤولية حسب" Reynaud. JD " ينجم عن تفويض السلطة لمختلف الفاعلين في المؤسسة، الشيء الذي يسمح لهم بالشعور بالاستقلالية ممّا يؤدي إلى إيجاد روح المبادرة لديهم و من ثمّ روح الإبداع ، إذ أنّ المؤسسة في حاجة دائمة إلى الطاقات الإبداعية للفرد التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة"⁶¹.

⁵⁸ Leavit. H.J, Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise, éditions homme et technique, France, 1973, P 271

⁵⁹ Supiot.A, Au delà de l'emploi , Flammarion, Paris, 1999, P 28.

⁶⁰ بوخولوف محمد، انتقال اليد العاملة الريفية إلى الصناعة : الاندماج و الإغراب، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1984، ص10

⁶¹ Reynaud J-D , Les régulations dans les organisations, Octares, France, 1999, P 176.

" إن تفويض السلطة عند إحداث التغيير يكون بتوزيع أدوار تنشيطية لكل الفاعلين في المؤسسة كل حسب موقعه ، و يتم هذا التوزيع بعد تحليل المشروع الاستراتيجي إلى أنشطة و مهام يتم توزيعها على مختلف الفاعلين قصد إشراكهم في عملية التغيير. و يتم تفويض و توزيع المسؤوليات حسب المزاج و القدرات والأذواق دون الأخذ بعين الاعتبار المنصب أو السلم الهرمي، إذ لا يستحب إجبار الفرد على ما لا يطيق و إنما يجب تحفيزه على عمل ما يستطيع حسب كفاءته مع تحمل نتائج مهامه بكل مسؤولية و هذا ما يعزز الشعور بالمسؤولية لدى مختلف الفاعلين على ضرورة نجاح عملية التغيير".⁶²

و بذلك فهناك جملة من الأسئلة ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند توزيع المهام و هي: من يستطيع القيام بهذه المهام؟ و ما هي النتيجة المتوقعة من هذه المهام؟ و من هو القادر على تحقيقها؟ و يجب إشعار كل واحد من الفاعلين وبما يُنتظر منه إذ يجب أن تكون لمختلف الفاعلين نظرة واضحة عن أدوارهم و مهامهم بشكل يتيح إنجاز عملية التغيير و انخراط معظم الفاعلين فيها.

"و يتم توزيع المهام و تفويض السلطة خلال عملية التغيير عبر المراحل التالية:

- تحليل التغييرات المزمع إجراؤها في المؤسسة.
- تفويض السلطة و توزيع المسؤوليات.
- منح كل عامل في المؤسسة مهمة معينة.
- مناقشة جوهر و مضمون كل مهمة مع المسؤول.
- تقييم مشاركة كل فرد و ذلك بإجراء ملخص كتابي عن مدى تحقيق المهمة"⁶³

و لكي يشعر العامل بروح المسؤولية تجاه عمله يجب أن يكون متمكنا من اختصاصه و أن يكون ملماً بكل معارف المهنة التي يشغلها ، و تتولد روح

⁶²Robert Heller, Op cit, P46

⁶³ Robert Heller, Op cit , P 47.

المسؤولية لدى العامل من خلال شعوره بأن الإدارة تهتم به أكثر و بظروفه الإجتماعية و المهنية و غيرها. و هذا ما يؤدي بالعامل إلى التفاني في عمله و انضباطه أكثر ، مما يؤدي بالمؤسسة إلى الوصول إلى أهدافها و بالتالي يكتسب العامل نوعا من الرضا و الشعور بالانخراط و روح المسؤولية في المؤسسة.

إنّ إستراتيجية التغيير الفعالة هي التي تستطيع عن طريق تفويض السلطة إيجاد الشعور بالمسؤولية لدى مختلف الفاعلين في المؤسسة بشكل يحسّسهم بالزامية العمل على إنجاز هذه الإستراتيجية ، كما أنّه ينبغي الإشارة إلى أن عملية التحسيس و الإقناع لا بد أن تمرّ بإستراتيجية إتصالية متقنة، تسمح بتنمية روح المبادرة.

5- روح المبادرة : "L'initiative"

1 5 - مفهوم روح المبادرة :

تعرفّ المبادرة على أنها السهولة في استباق الأحداث و التصرف من تلقاء الذات إذ أنها قدرة أو سمة من سمات الشخصية التي تنتج عنها ديناميكية السلوك.

"كما يعرفها بعض الأخصائيين على أنها القدرة على التأثير بكل حيوية بدل انتظار النتائج و تحملها، وهي تظهر في تصرف الإنسان من تلقاء نفسه دون أن يُطلب منه ذلك، فيقدم الاقتراحات و الافتراضات مع عدم الرضوخ للإجباط في حالة الفشل".⁶⁴ و تعدّ المبادرة عند العمال من مؤشرات المشاركة في حسن التسيير داخل المؤسسة، و هذا من خلال تحديد المهام ووجود ظروف ملائمة لإيجاد روح المبادرة إذ تتطلب هذه الأخيرة بذل مجهود كبير لتبني الأفكار و الأنماط السلوكية الجديدة خاصة عند انتهاج المؤسسة سياسة التغيير.

و يلعب الاتصال دورا كبيرا في تبني الأفكار الجديدة في ميدان العمل والتنظيم و ذلك بتوفير جو نفسي يسمح للفاعلين في المؤسسة باتخاذ المبادرة في ابتكار

⁶⁴ Zarifian. P, Op cit, P79.

أساليب جديدة في مختلف المجالات حسب ما يتطلبه المحيط المتغير ومعالجة المشاكل المطروحة التي تواجه عملية التغيير، و بذلك فإن للمبادرة عوامل متعددة.

5 2 - عوامل المبادرة و مظاهرها :

" إنّ المؤسسات الفاعلة و الفعالة هي التي تعمل على إيجاد و تنمية روح المبادرة لدى عمّالها، إذ أنه في جوهر منطق الأداء" "Logique de compétence

توجد مكانة العامل التي يحتلها داخل منظمته، و أهميته مبادراته على إنجاز المنظمة و مشاريعها الإستراتيجية. و بذلك فإن منطق الأداء يتطلب بأن يؤمن الفاعلون في المنظمة بأهداف المؤسسة بشكل يتيح لهم اتخاذ مبادرات موضوعية و عقلانية في محلها تتناسق و تنسجم مع السياسة العامة للمؤسسة والتي تكون كمرجعية لهم عند اتخاذهم المبادرات بشكل يتيح للمؤسسة التوافق مع محيطها".⁶⁵

و بذلك فإنه من منطلق هذا المنطق يرى رينو" Reynaud. JD " أن التغيير لا يُرسم ولا يُخطط فقط انطلاقاً من قدرات العمال على اتخاذ المبادرات و قدرتهم على الإبداع ، و إنما أيضا على النتائج التي هم ملزمون بالتوصل إليها"⁶⁶ ، أي أنه لا بد من روح المسؤولية عند اتخاذ المبادرة خلال عملية التغيير و التي تقتضي التريث والمشاورة و المشاركة لاتخاذ القرارات الموضوعية و هذا للتوصل على مؤسسة ذات كفاءة عالية.

و يتمّ تنمية روح المبادرة في المؤسسة خلال عملية التغيير عن طريق :

- تعزيز الوحدة و التفاهم ما بين الفاعلين في عملية التغيير.
- تعزيز مهام و نشاطات العمال الجريئة و الإبداعية.
- مساعدة و تشجيع العمال على صياغة فرضياتهم ووضعها محل التطبيق.

⁶⁵ Dugué E, La gestion des compétences, Edition d'organisation, France, 1994, P35.

⁶⁶ Reynaud J.D et E Reynaud , la régulation des marchés internes du travail, Revue Française de sociologie, N° 03, France, 1999, P10

- الإصغاء الجيد للفاعلين عند إبدائهم لانشغالاتهم ، و هنا يظهر دور الاتصال.

- التأكد من أن الفاعلين في عملية التغيير يدعمون هذه العملية بمبادراتهم ويعملون على إنجاحها بكل مسؤولية.

إنّ تنمية روح المبادرة في المؤسسة يعزّز روح المسؤولية لدى مختلف الفاعلين في عملية التغيير بشكل يجعلهم ينخرطون في إستراتيجية التغيير ويعملون على إنجاحها.

و من خلال ما سبق يتّضح أن للمبادرة دور كبير في نجاح المؤسسة واستمراريتها إذ لاحظ رينو " Reynaud. J.D " أن المؤسسات الحديثة تطلب يوماً بعد يوم من عمالها أخذ المبادرات و تشجعهم على ذلك قصد الحصول على قدرات جديدة و إبداعية و ذلك لتحقيق جودة عالية و منافسة".⁶⁷ وفي الأخير ما ينبغي التأكيد عليه هو أن روح المبادرة قد تتعطل في غياب نظام تحفيزي منصف.

6- الحوافز أو الدوافع : " les motivations "

1 6 - مفهوم الحوافز :

هناك العديد من التعاريف حول الحوافز إذ يمكن تلخيصها في أن الدافع هو يحرك الإنسان للقيام بفعل ما ، فهو الذي يحثه على إنتاج حركة ما إذ يعد القوة الداخلية التي تبعثه على النشاط.

و في نفس السياق يعرف منصور فهمي الحوافز "بأنها عامل داخلي في الإنسان يوجّهه إلى تصرف معين و إلى الاستمرار في هذا العمل و بذلك فهي الطاقات الشاحنة التي تدفعه ليسلك سلوكا معيناً في العالم الخارجي"⁶⁸

⁶⁷ Reynaud J.D , Ibid, P11

⁶⁸ منصور فهمي ، إدارة الأفراد ، دار الشعب ، ط3 ، القاهرة ، 1976 ، ص 125.

إنّ في مجال العمل يعتبر الدافع الحاجة إلى مقارنة الفرد لنتائجه مع معايير الأداء قصد تحسينه كما يمثل الحاجة إلى الشعور بأهمية و بضرورة العمل الذي يقوم به الفرد. يعرف علي السلمي الحوافز " بأنها مختلف المغريات التي تقدّمها الإدارة للعاملين لحثهم على أداء عمل محدّد." ⁶⁹ ويعرّف صالح الشنواني الدوافع على أنها "مجموعة القيم المادية و المعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين و التي تشبع الحاجة لديهم و ترسلهم إلى سلوك معين". زيادة على أن الدافع يمثل حاجة الفرد الماسة للشعور بأن عمله سيؤدي به فعلا إلى وضعية مستقبلية جيدة، و هنا تكمن الحاجة إلى تحقيق الذات من خلال العمل.

و بذلك فإن الحوافز في ميدان التنظيمات تعتبر محدّدات للسلوك، فهي تستخدم و تستغل لإثارة سلوكات معينة قصد تحقيق أهداف معينة.

و تعتبر الحوافز من العوامل الضرورية في إستراتيجية التغيير إذ أن نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد على مدى نجاح المؤسسة على إيجاد الحاجة الماسة للتغيير لدى مختلف الفاعلين و ذلك بإيجاد الشعور لديهم بأن تبيّهم لعملية التغيير سيؤدي بهم و بمؤسستهم فعلا إلى وضعية مستقبلية جيدة مما يوجد في نفسهم الحاجة إلى تحقيق الذات من خلال عملية التغيير و عملهم المساهم لإنجاح هذه العملية.

6 2 - أنواع الحوافز :

تمتاز الحوافز بالتعدد و الاختلاف إذ يمكن أن يُنظر إليها من عدة زوايا، ومحاولة لتحديد أنواعها و ضبطها يمكن أن تُصنّف تحت ثلاث عناصر أساسية هي كما يلي: ⁷⁰

6-2-1- الحوافز من حيث من تطبق عليهم في العمل :

6-2-1-1 حوافز فردية :

تزداد أهمية الحافز الفردي كلما ازداد استقلال العامل أو القسم عن بقية العمال أو الأقسام الأخرى، أي كلما كانت الأعمال داخل المنظمة مصمّمة بحيث يؤدي كل عامل أو قسم عمله

⁶⁹ علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر، 1963، ص 364
⁷⁰ صلاح بيومي ، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1982، ص28

في استقلال عن غيره، ويعتبر هذا الحافز ضروريا في إستراتيجية التغيير لدفع الفرد إلى تنمية و تحسين و تطوير كفاءاته " Développement des performances "

6-2-1-2-2-6- حوافز جماعية :

تزداد أهمية الحوافز الجماعية مع العمليات أو الوظائف التي تتطلب تضامنا و تعاون مجموعة من الأفراد لإنجاز عمل ما، بحيث أن لكل عامل دوره أو مساهمته الفصلية في المنتج النهائي فإذا غاب عامل ما عن الإنتاج تظهر آثار ذلك التغيّب على إنتاجية المجموعة بكاملها. ويستعمل هذا النوع من الحوافز في إستراتيجية التغيير لتعزيز تلاحم و انسجام الجماعة و بالتالي انخراطهم في مشروع التغيير و المساهمة في إنجاحه.

6-2-2-2-2-6- الحوافز من حيث شكلها :

6-1-2-2-2-6- الحوافز المادية :

تقدّم هذه الحوافز في شكل علاوات سواء بطريقة فردية أو جماعية زيادة على الأجر العادي للعمال ، وذلك بغية حث العامل على بذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة أو لمكافأته على تحسين مردوديته أو زيادة معدّلات إنتاجه كما وكيفا . و يعتبر هذا النوع من الحوافز ذو أهمية كبيرة في عملية التغيير إذ أنه في برنامج إعادة التأهيل يتم مباشرة مراجعة أجور العمال القاعدية بالإضافة إلى المنع المادية المرتبطة بالأهداف وذلك لتحسيس العمال بإيجابيات التغيير وبالتالي انخراطهم فيه و تبنيّه.

6-2-2-2-2-6- الحوافز المعنوية :

تعتبر هذه الحوافز دوافع ضرورية للعمل و هي تمثل إشباعا لحاجات نفسية و اجتماعية لدى العمال ممّا يزيد من شعورهم بالرضى أكثر وتحقيق التعاون و الانسجام أكثر، و هي عادة تقدّم على شكل شهادات تقديرية لا يحصل عليها إلا

العمال الأكثر كفاءة من غيرهم و الذين يمتازون بمهارات وكفاءات مهنية عالية و مستوى خلقي جيد، ويتميزون بالانتظام في العمل و إتباع التعليمات و التفاني أكثر في تحقيق الأهداف المسطرة، مما يؤهل المستفيدين من هذا النوع من الحوافز بأن يكونوا أعضاء بارزين في مجالس الإدارة مثلا أو اعتبارها كمقياس للاستفادة من البرامج التدريبية و التكوينية مما يؤدي إلى فرص الترقية مستقبلا. و بذلك فإن هذا النوع من الحوافز يساهم على تغيير ثقافة المؤسسة عند انتهاج سياسة التغيير و ذلك بالربط بين الأداء " La performance " و المكافأة، إذ " يتم تقديم هذه الحوافز عند تحقيق الأهداف الموسمية للتغيير و ذلك بإقامة حفلات يشارك فيها جميع العمال مما يسمح بتغيير الجو الاجتماعي للمؤسسة إيجابا بشكل يتيح تلاحم الجماعة مع الاحتفاظ على نوعية الأداء الفردي و بذلك صقل الثقافة التي تعتمد على الإتكالية في العمل".⁷¹

6-2-3- الحوافز من حيث طبيعتها:

6-2-3-1- الحوافز المباشرة :

تتخذ الحوافز المباشرة شكل الحوافز المادية من مكافآت و منح و الحوافز المعنوية مثل تقديم الشهادات الشرفية و التقديرية أو بعض التسهيلات التي تقدم من أجل الاستفادة من بعض الخدمات.

6-2-3-2- الحوافز غير المباشرة :

يتخذ هذا النوع من الحوافز عدة أشكال من تحسين العلاقة بين الإدارة و العمال و شعور العمال بالرضى و الاطمئنان و الاستقرار في وظيفتهم و كذلك إمكانية الاستفادة من فرص التدريب و التكوين و ما يصاحبها من تعلم مهارات جديدة و الاستفادة من فرص الترقية.

⁷¹ Robert Heller, Op cit, P50.

إنّ التغيير التنظيمي يُوجد لدى العمال قلقًا و تخوفًا من فقدان مناصب عملهم و لذلك فإن المؤسسة تعتمد على التكوين و فرص التدريب كعامل محفز للعمال بشكل يتيح لهم الترقية عن طريق التكوين ممّا يؤدي إلى صقل تخوّفاتهم من عملية التغيير وبالتالي تبيّنهم و انخراطهم في إستراتيجية التغيير.

6-3- أهمية الحوافز في عملية الانخراط في إستراتيجية التغيير :

إن للحوافز في مجال الصناعة و العمل أهمية كبرى و تأثير فعّال في عملية التغيير بشرط أن تستخدم استخدامًا حسنًا و في الوقت المناسب لها، دون إفراط أو تفريط ويمكننا تحديد هذه الأهمية في النقاط التالية :

- زيادة الإنتاج و العمل على أدائه في الوقت المطلوب و بالتكاليف المحددة.

- تحسين نوعية الإنتاج و جودته.

- تشجيع العمال على الاقتصاد في التكاليف و تجنب الإنتاج الضائع ممّا يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج.

- تشجيع المبادرات و الابتكارات لدى العمال خاصة الممتازين منهم.

- تشجيع العمال على إشباع حاجاتهم الضرورية ، المادية و النفسية والاجتماعية ممّا يؤدي إلى رفع مستوى الروح المعنوية لديهم و بالتالي تقبل التغيير و انخراطهم فيه.

- تعبئة الجهود و الطاقات لدى العمال لتحقيق إستراتيجية التغيير والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

و لعلّ أهمية الحوافز في إستراتيجية التغيير تزداد وضوحًا و أهمية لكونها ترتبط مباشرة بالعنصر الأساسي لعملية التغيير و المتمثل في الفرد داخل المنظمة. فلحوافز هدف اجتماعي و آخر اقتصادي مرتبطان ارتباطًا وثيقًا فهي تعمل على

حث العمال على بذل جهد أكبر لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للتغيير و التي تتمثل في زيادة إنتاج المؤسسة و تحسين نوعيته بشكل يتيح لها التكيف مع محيطها الاقتصادي و الاجتماعي، و بالتالي فإن ربط التغيير بأهم المحفزات التي تحرك العامل و تدفعه إلى بلوغ أعلى درجات الرضا في العمل يعتبر ذات أهمية كبيرة.

إن العمل لا يرتبط في ذهن العامل بالجانب المادي أو الربح الاقتصادي فحسب بل بالجانب النفسي الاجتماعي أيضا بالرغم من كون الجانب المادي كمحفز أساسي لارتباطه المباشر بإشباع مختلف متطلبات الحياة و بذلك فإنه على المؤسسة أن تعتمد على كل أنواع الحوافز حسب إستراتيجيتها في التغيير و ذلك باستعمال كل

حافز في وقته المناسب "إن التجارب التي قام بها كل من فرنش و كوش " French, Coche " أثبتت أن هناك حاجيات أكثر سيكولوجية : كالتكوين، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات " ... الخ ⁷² كما أن هناك عوامل أخرى لها نصيبها من الأهمية مثل : القيم ، المعتقدات ، التوقعات ، العدالة ، الإنصاف ، تفويض السلطة و غيرها من العوامل فبالرغم من أهمية الحاجات المادية إلا أن أهم حاجيات العامل ، خاصة عند انتهاج عملية التغيير، هي بالدرجة الأولى نفسية اجتماعية و تلعب دورا كبيرا في انخراط مختلف الفاعلين في هذه العملية.

و قد يُتوقع أنه كلما كانت سياسات التغيير المنتهجة من طرف الإدارة مبنية على المشاركة و على أساس العدالة و المساواة و تتمين روح المسؤولية و توسيع و إثراء النشاطات الممارسة من طرف الأفراد كلما زاد ذلك في تشكيل جو من الثقة بين الإدارة و العمال و كلما عمل هؤلاء الأفراد و اجتهدوا في سبيل تحقيق أهداف التغيير المسطرة من طرف المنظمة والتي يكونوا قد شاركوا فيها كل حسب مستواه و موقعه داخل التنظيم. و في النهاية فإن على المسيرين و المشرفين على التغيير أن يهتموا و يعملوا على إنشاء وسط داخل المؤسسة يثير و يحفز العامل على السلوك

⁷² Norbert Sillamy, Dictionnaire de psychologie, Larousse, Paris, 1995, P 775.

الإيجابي نحو التغيير خاصة و نحن نعلم بأن الحافز هو قوة موجّهة للسلوك نحو تحقيق هدف ما ، و عليه فعلى المشرفين أن يتعرفوا بمختلف الوسائل أولاً على هذه القوة، ثم إيجاد استراتيجيات مختلفة لتوجيه تلك القوة لدى الأفراد في نفس اتجاه إستراتيجية التغيير، و لعل ذلك يبرز براعة و مهارة المسيرين في وضع سياسات و استراتيجيات مناسبة لتسيير الموارد البشرية تكون مبنية على أساس إثراء و توسيع المهام و تفويض بعض السلطات و الاهتمام بكل ما يحفز و يزيد في انخراط العامل لإستراتيجية التغيير و تبنيها لها بسلوك ايجابي يعمل على إنجازها.

7- روح الانخراط و التغيير التنظيمي :

إنه قد يصعب تحديد ، بكل دقة ، العوامل التي لها تأثيرات جوهرية في عملية التحول التي يقتضيها التغيير ، و من ثمّ فإننا نفترض أن هناك عملية تكامل بين جملة من العوامل المهيمنة التي تحدد اتجاه التغيير و تتحكم في آلياته و في مدى انجازه. إنّ التغيير في كثير من البلاد النامية تمليه الضرورة الاقتصادية التي تطمح إلى تحسين المستوى ، و أحيانا ينجم عن اختيار سياسي محض، و أمّا في البلاد المتقدمة تكنولوجيا و تنظيميا، فإن التغيير يهدف عموما إلى البحث عن مستويات أعلى للمنافسة و الأداء، و لكن هذا المستوى يتطلب هو الآخر تغيير في مستوى الذهنيات لأن العنصر البشري يعد المحور الرئيسي لكل تغيير.

إنّ كل تغيير مهما كانت طبيعته لا يمكن أن يتم و يتحقق إلا في ظل إستراتيجية شاملة ، و لعل أبسط دليل على ذلك هو أن بعض البلدان النامية كالجائر مثلا تتوفر لديها الموارد الطبيعية و الموارد البشرية ممّا يجعلها في الأساس مؤهلة إلى الانتقال من مجتمع فردي إلى مجتمع مصنع، و ممّا يجعلها قادرة على الوصول إلى تكنولوجيا عالية و إلى إدارة منظمة و فاعلة ، و لكن لم يتم ذلك على مدى مدة زمنية طويلة بالرغم من كل المحاولات الفاشلة ، لماذا ؟ لأننا نفتقد إلى ثقافة المؤسسة التي تُؤهل فيها الذهنيات إلى تقبل التغيير و الانخراط فيه و المساهمة في إنجازها بكل فعالية، غير أن هذا يتطلب جملة من المعطيات ، على رأسها " روح

الانتماء، و الاتجاهات و نسق الاتصال و هذه العوامل إن لم تتواجد فإنها قد تتحول إلى معوقات و إلى عوامل مقاومة للتغيير لأن هذه العوامل (الاتجاهات ، نسق الاتصال ، روح الانتماء ، روح المسؤولية) فإنها تشكل نظام تحفيز يعطي الدافعية لمختلف الفاعلين وتسهل عملية التكيف مع ما يفرضه التغيير من وضعيات جديدة لأنه حينما ينحصر التغيير في جملة من الأنماط لتحويل المحيط التنظيمي أو البنيوي أو الاجتماعي في المؤسسة، فإننا نجده يأخذ أبعادا مخيفة و مقلقة لأنه يسعى لتعديل اتجاهات و سلوك الفاعلين داخل التنظيم أو البنية، وقد يبدي أحيانا الأفراد داخل المؤسسة تقبل التغيير إلا أنهم في الأصل لا يرغبون فيه خوفا من المجهول لأن ذلك سيفرض عليهم تغيير السلوك و أنماط العمل و العلاقات أحيانا"⁷³.

إنّ أيّ تغيير إجتماعي كان أم تنظيمي أم بنيوي، و سواء تعلق الأمر بتغيير تكنولوجي أو تغيير في الإدارة العليا و التسيير ، فإن ذلك يحتم على العامل أن يحوّل أو على الأقل أن يكيّف اتجاهاته و من ثمّ سلوكه و أحيانا كل نمط تعاملاته داخل المؤسسة ، لأنّ العامل على المستوى النفسي / الإنساني فهو جملة من الاتجاهات و التصورات و الرغبات و العادات لذلك فقد يصعب عليه تكيف هذه المعطيات جميعها في غياب نظام تحفيزي ، و إستراتيجية في نظام الاتصال لإيجاد جو من الثقة يساعد على الانخراط وروح الانتماء و من ثمّ الإسهام الفعّال في عملية التغيير.

كما أن عملية إقناع مجموع الفاعلين في المؤسسة لتبني التغيير شرط ضروري لإنجاحه و عليه يتوجّب على المسير أن يستعمل كل كفاءاته و قدراته حتى يستطيع أن يتحصّل على انخراط العمال و ذلك بإشراكهم في عملية التغيير و في اتخاذ القرارات و بتفويض السلطة لهم و بالتزامه هو شخصيا بالسلوك المثالي.

⁷³ Enriquez Engène, fonctionnement des organisations et changements social, édition E.P.I, T2, France , 1972 , P 07.

و من هذا المنطلق فإنه "حتى ينجح التغيير فإنه من الضروري على كل المسؤولين أن يتجّدوا و ذلك بتبني فلسفة و سياسة التغيير، وأن ترافق الأفعال الأقوال و بهذه الكيفية قد تصبح هذه الرغبة في النجاح ديناميكية مثالية قد يتبناها كل العمّال الآخرين لأن ما تقدّمه أفعال و أقوال المشرفين والمسؤولين يرفع المعنويات و يساعد على انخراط الكل في عملية التغيير"⁷⁴.

و لذلك نجد أن " W.F WHYTE " يؤكّد على أن أي تغيير في المؤسسة فلا بد أن ينظر إليه على أنه سيمس بكل مكونات المؤسسة باعتبارها نسق اجتماعي تتداخل فيه مفاهيم السلطة و أنماط الاتصال ، و المكنات و الأدوار، و الأهداف الفردية و أهداف المؤسسة ، و كذلك الموارد المادية والبشرية و نظام الجزاء و التحفيز و نظام العقوبات ، و من هذا المنطلق فإن كل تغيير داخل المنظمة ، إنما قد يحدث تعديلات من حيث أنه يعمل على بناء مجال ثقافي جديد و قد يفرض كفاءات مهنية جديدة و يحدّد الحاجات المشروعة للمؤسسة و للعمال و أيضا الظروف الجديدة للعمل و مدى رضا العمّال، فهو إذن يمثل مجالا واسعا وخصبا للصراعات إن لم يتم التحكم فيه و حسن تسييره و اتخاذ الإجراءات اللازمة و اعتماد سياسة اتصالية فعالة تعزّز روح الانخراط لدى مختلف الفاعلين داخل المنظمة لتبنيّه و إنجاحه.

علما بأن روح الانخراط بمختلف متغيراتها و عواملها لا يمكن أن تتحقق في المؤسسة إلا عبر إستراتيجية محكمة في شبكة وكيفية الاتصالات بين مختلف الفاعلين. و على هذا الأساس ثم إدراج الاتصال كعامل وسيط بين التغيير وروح الانخراط لذلك سنخصص له فصلا كاملا لأهميته ودوره.

⁷⁴ Robert Heller, Op cit, P 48

الفصل الرابع:

الإتصال

1- مفهوم الاتصال :

"إن كلمة اتصال مشتقة في اللغة العربية من فعل "اتصل" ، اتصل إلى بني فلان بمعنى انتمى وانتسب إليهم" ⁷⁵ وتعني أيضا " الوصول إلى الشيء وبلوغه والانتهاه إليه كبلوغ الخبر أو الربط بين كائنين والجمع بينهما" ⁷⁶

أما في اللغة الفرنسية فإن "اتصال" Communication فهي تنحذر من الكلمة اللاتينية " Communicare " أي أن تكون في اتصال مع ومن ثم فهي العلاقة بين فلردين أو أكثر" ⁷⁷ وبذلك فإن الاتصال هو العلاقة التي تُنقل من خلالها المعلومات والأفكار والاتجاهات والتصورات والقيم بحيث تصبح تشكل شيئا مشتركا مع الآخر .

وعرّفه العالم كرل روجرس C. Rogers " أنه نقل المعلومات أو تحويل فكرة ما من شخص -مرسل- إلى شخص آخر -مستقبل- وذلك بغية تغيير سلوكه" ⁷⁸

" وتعرفه جمعية الإدارة الأمريكية بأنه أي سلوك ينتج عنه تبادل المعاني، كما عرفته لجنة خاصة لبحث الاتصال في الصناعة والعمل بأنه تبادل الحقائق والأفكار والآراء والانفعالات ، و يتطلب ذلك تقديم البيانات و استقبالها مما ينجم عنه التفاهم بين الأشخاص الذين يتم بينهم الاتصال" ⁷⁹

كما يعرف الاتصال من خلال نظرة التحليل النفس اجتماعي على أنه مجموع العمليات التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والدلالات بين الأفراد في وضعية اجتماعية معينة. فكل اتصال هو تفاعل ويكونه تفاعل فهو يظهر كظاهرة ديناميكية تُنتج تحول أي أنها تنتمي إلى عملية التأثير المتبادل مابين الفاعلين الاجتماعيين.

⁷⁵ عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005، ص 250

⁷⁶ خواجه عبد العزيز ، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر و التوزيع ، وهران، 2005، ص 151.

⁷⁷ Norbert Sillamy, Op cit, P 59.

⁷⁸ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، 1992، ص 20

⁷⁹ عبد الرحمن عبد الباقي عمر، العلاقات الإنسانية، مكتبة عين الشمس، القاهرة ، 1991 ، ص 124

" و بذلك فإن الاتصال هو كل فعل اجتماعي، و هذا الفعل قد يكون مقصود أو غير مقصود شعوريا أو لا شعوريا، فهو بذلك فعل مؤسس للعلاقة و الروابط الاجتماعية"، وكما يقول الباحثون في مجال الاتصال الحديث " La nouvelle communication " خاصة وتزلافيك " Watzlawick " لا نستطيع أن لا نتصل " "On ne peut ne pas Communiquer"⁸⁰ وبذلك فإن الإتصال أساس العلاقات الإنسانية حيث أنه ليس هناك مجتمع إنساني إلا إذا وجدت تبادلات اجتماعية تعتمد على قواعد معينة . وحاجة المؤسسات الصناعية المتطورة للاتصال هي على استمرار دائم وفي إلحاح دائم نظرا للمتطلبات المستمرة والحياة العصرية المتغيرة.

2- أنواع الاتصال في المؤسسة :

2-1- الاتصال الداخلي : " La communication interne "

تشمل عملية الاتصال الداخلي كل الموارد البشرية وليس فقط الإدارة العامة التي ترجع لها المسؤولية في إقامة وتنشيط تقنيات تسهل هذه العملية. فالالاتصال الداخلي يقام داخل المؤسسة وهو كل ما يتعلق بشؤون العمال وباللاقات الرسمية الداخلية. إذ تمكن أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التسيير الجيد للمؤسسة عن طريق تلاحم الجماعة ، والتوحد وإنشاء علاقات اجتماعية حسنة ومن ثم إنشاء ثقافة جماعية موحدة . فمن المهام المبدعة لوظيفة الاتصال الداخلي على المستوى البعيد هو تعزيز روح أخذ المبادرة ، والاختراع، والإبداع قصد تنمية تطور المؤسسة.

إن اعتبار الموارد البشرية كمجال استراتيجي في المؤسسة وتركيز هذه الأخيرة على العامل أو الفرد بانتهاج سياسة توزيع الأدوار والمسؤوليات يوجد جوا إيجابيا للاتصال إذ يلعب هذا الأخير بدوره دورا مهما في تفعيل وتحقيق هذه السياسة التي ينجم عنها روح الانخراط وبالتالي الإيمان بمشروع التغيير

⁸⁰ Abric J.C, Psychologie de la communication : Théories et méthodes, Armand Colin, 2^{ème} édition, Paris, 1999, P 09

والمساهمة في إنجاحه. كما يرى " Chester Bernard " أن الإتصال يجعل التعاون المنظمي ديناميا ويربط أهداف المنظمة بأهداف الأفراد"⁸¹

2-2 - الاتصال الخارجي : " La communication externe "

الاتصال الخارجي هو كل نوع من الاتصالات التي تربط المؤسسة بالمحيط الخارجي من مؤسسات وإدارات وغيرها بحكم أن المؤسسة نسق مفتوح على المحيط تشترك في علاقات تعاونية أو تنافسية مع مؤسسات أخرى. فالمهمة اليومية لوظيفة الاتصال الخارجي تكمن في إنشاء تواصل للمؤسسة مع حاجيات ومتطلبات السوق. إذ أن من المهام المبدعة لوظيفة الاتصال الخارجي تكمن في المساعدة والمساهمة على نجاح المؤسسة من خلال علاقاتها مع المحيط الخارجي والإعلان عن استراتيجياتها والإعلام بمجهوداتها وتطوراتها.

3 - هيكل الاتصالات داخل المؤسسة :

يتكوّن كل نسق من عدة وحدات و مستويات مختلفة، و هذه الوح و المستويات هي التي تشكّل هيكل المنظمة أو النظام الإداري الذي يحدّد بصفة رسمية مكانة و دور كل فرد فيها و لا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة ، إذ أنّ هذا الأخير هو الذي يحدّد إلى أبعد الحدود الأدوار التنظيمية التي ترتبط بمناصب العمل. و نتيجة التفاعل الحاصل بين الأفراد في إطار الهيكل التنظيمي فإن ذلك يقتضي تبليغ المعلومات و الأوامر و التعليمات و المطالب إلى مختلف الجهات المعنية، وعلى إثر ذلك فإن وجود هيكل الاتصال يصبح أمرا ضروريا لتحقيق الأهداف و من هنا يتّضح أنّ هناك عدّة اتجاهات للاتصال:

⁸¹ حسين حريم ، المعج السابق ، ص 332.

3-1 الاتصال الهابط أو النازل : " Communication descendante "

" تسير الاتصالات النازلة من مستوى أعلى في المنظمة إلى الموظفين في مستوى أدنى ، أي من المدير أو الرئيس إلى المرؤوسين أو الموظفين الذين يتبعون له، و تنزل المعلومات من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى عبر المستويات الإدارية ، حتى تصل المستويات الإدارية الدنيا و التي تقوم بدورها بإرسالها للموظفين التابعين لها مباشرة"⁸².

و تهدف الاتصالات النازلة إلى :

- إعطاء توجيهات محددة بشأن تعليمات العمل
- إعطاء معلومات تخص أساليب و ممارسات المنظمة.
- إعطاء معلومات حول مبررات و أهداف العمل أو الوظيفة كعلاقة عمل الموظف بالمنظمة ... الخ.
- إعطاء معلومات حول السياسات و الخطط و البرامج الجديدة، و تستخدم لهذا الغرض: الرسائل ، و المذكرات ، و الكتيبات ، و الأدلة ، و صحف المنظمة و الملصقات ، و لوحات الإعلانات في المنظمة و التقارير. و هناك أيضا الاتصالات الشفوية ، ومنها الأوامر و الخطابات و المقابلات و الاجتماعات التحسيسية و غيرها ..."⁸³

إذ أن " من قواعد اللعبة للاتصال الداخلي هو انخراط الأفراد في سياسة المؤسسة"⁸⁴ و بذلك فإن تحقيق هذا الهدف يكون بالإعلام عن سياسة المؤسسة و بمختلف العقود المبرمة داخل كل وحدة من وحدات المؤسسة. فالهدف الأساسي للاتصال لا يمكن فقط في الإقناع و إنما في إنشاء التلاحم و الوحدة حول اختيارات التسيير المتبعة و السياسة الاجتماعية داخل المؤسسة ، فالالاتصال مهم

⁸² حسين حريم ، المرجع السابق، ص 339.

⁸³ Daniel Labré, Hubert Landier , Les relations sociales dans l'entreprise, éditions liaisons, Paris , 1999, P 84.

⁸⁴ Robert Heller, Op cit, P 48

لأنه ينمي ثقافة المؤسسة إيجابا بالنسبة لأهدافها مما يسمح لها بالانفتاح على المحيط الخارجي إيجابا.

2-3 الاتصال الصاعد: "Communication ascendante"

"تتمثل الاتصالات الصاعدة في إيصال المعلومات من المرؤوسين إلى رئيسهم" ⁸⁵ و هي ذات أهمية كبيرة داخل المنظمات بالنسبة لكل من الرؤساء و المرؤوسين. فالنسبة للرؤساء فإن الاتصالات الصاعدة تساعدهم على القيام بمهامهم و مسؤولياتهم في إنجاز أعمالهم و توجيه مرؤوسيه و تحفيزهم و تحسين أدائهم و تقديم المقترحات و الأفكار الجادة بطريقة سلسة تتجنب الصراع.

أما بالنسبة للمرؤوسين فيمكن للاتصالات الصاعدة أن تلبي الاحتياجات الأساسية للفرد كالشعور بقيمته و بأن له حقوقا. كما أن تشجيع الموظفين على الحديث بحرية و مباشرة أمام رؤسائهم يتيح لهم متنفسا لتوتراتهم العاطفية و ضغوطات العمل و التي بدون اتصال يمكن أن تُوجّه إلى نقد الآخرين أو فقدان الاهتمام بالعمل أو عدم توظيف الكفاءة ، و في حالة التغيير التنظيمي قد تؤدي إلى مقاومة هذا التغيير شعوريا أو لا شعوريا. و بذلك فإن الاتصال الصاعد يسمح لكل فرد بالتعبير عن أفكاره و مقترحاته مما يؤدي إلى إدراك مكانته داخل المؤسسة فيتعزز لديه الإحساس و الشعور بدوره الإيجابي الأمر الذي يشجعه على الانخراط و المشاركة في إنجاز سياسية التغيير داخل المؤسسة.

3-3 الإتصال الأفقي: "Communication Horizontale"

و نعني به الاتصال بين الأفراد في نفس المستوى الإداري أو الهرمي في المنظمة، إذ يتمثل في الروابط ما بين الوحدات ، و نوعية هذه الروابط مرتبطة بنوعية التسيير. فهذه الاتصالات هامة و حيوية لتحقيق فاعلية المنظمة لأن هدفها

تجنّب صعود المشاكل العلائقية و التنظيمية إلى القمة و ذلك لربح الوقت و لتحقيق فعالية أكبر في أداء المهام. إنّ أهمية الاتصالات الأفقية لا تنحصر في تسهيل إنجاز العمل و إنّما يمكن أن توفر الدعم العاطفي و الاجتماعي للفرد و الفهم المتبادل بين الزملاء الذي هو أحد أسباب قوة و تلاحم جماعة العمل. و بذلك " تتضح أهمية الاتصالات الأفقية في المنظمات كبيرة الحجم و المعقدة و التي تشهد تغييرات بيئية كبيرة"⁸⁶

4- أشكال الاتصالات في المؤسسة:

4-1 الاتصالات الرسمية :

"الاتصالات الرسمية و هي تلك الإرسالات و الاستقبالات التي تحدث عن طريق الموثيق و المنشورات و الأوامر و القرارات و غالبا ما نجده يسيطر على تنظيم أو مؤسسة معينة لأنه الركيزة الأساسية للهيكل التنظيمي الواقعي للمؤسسة. فالاتصال الرسمي يمثل مجموع تيارات المعلومات المرتبطة بالعمل وبالواجبات التنظيمية التي تنتج عن عمليات الإنتاج"⁸⁷ ، فهو بذلك مجموع العمليات الرسمية لإرسال المعلومات داخل المؤسسة ، و نجد هذا السلوك طاغيا عند كل فرد يشتغل في الإنتاج.

" إنّ من أهم وسائل الاتصال الرسمي في المؤسسات المقابلات و الاجتماعات العامة أو المغلقة و المؤتمرات و الشبكات الداخلية (الانترانيت) و الانترنيت، و المجلات و الدوريات و التقارير و الخطابات و الملصقات و غيرها "⁸⁸ و يهدف الاتصال داخل التنظيم إلى إنشاء و تنمية ثقافة المؤسسة بالنسبة للأهداف المسطرة في سياسة المنظمة مما يسمح لها بمواجهة التغييرات المحيطة بطريقة إيجابية و بناءة.

⁸⁶ حسين حريم ، المرجع السابق، ص 347.

⁸⁷ Duterne Claude, La communication interne en entreprise, édition de Boeck, Bruxelles, 2002, P 04.

⁸⁸ Daniel Labré, Hubert Landrier, Op cit, P 84.

4-2 الاتصالات غير الرسمية:

"تنشأ الاتصالات غير الرسمية في تنظيمات العمل و تسير جنباً إلى جنب مع الاتصالات الرسمية"⁸⁹ حيث لها قنوات اتصال غير رسمية، و تحدث هذه الاتصالات بين أفراد جماعة العمل بعيداً عن القوانين والقواعد الرسمية للتنظيم. إنّ شبكة العلاقات غير الرسمية كونها تحدث بطرق غير مؤكدة تدخل في إطار الأحاسيس الشخصية و حرية التعبير و اختيار السلوكات و المواقف ، و ينقسم الاتصال غير الرسمي إلى نوع يتفق و يساير الاتصال الرسمي و هو اتصال ايجابي و بناء، و قسم لا يتفق و لا يساير الاتصال الرسمي و يتميز بأنه معيق لقيام جو ملائم للعمل و لإقامة العلاقات و الروابط البناءة في وسط العمل و التي تكون ضرورية لضمان صيرورة العمل.

و في مقام آخر نجد أن كاتزوكاهن " Katz et Kahnن " يلخصان خصائص و مميزات الاتصال غير الرسمي فيما يلي :

- أنه تعبير تلقائي و عفوي عن عدة مشاكل و قضايا ، و هذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي.
- عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات و تصنيفها فإن الاتصال غير الرسمي يقدم معلومات أوفر و أكثر تفصيلاً.
- يمتاز الاتصال غير الرسمي عن الاتصال الرسمي بسرعة و سهولة الانتشار، حيث قد ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي.
- للاتصال غير الرسمي أثر بالغ الأهمية في بلورة المواقف اتجاه عملية التغيير.

5 - عوائق الاتصال:

إنّ الاتصال قد تتخلله عوائق كثيرة، فالإتصال مثلا على نمط التقني تتمثل العوائق فيه إمّا على شكل ضجيج خارجي أو على شكل خلل في قناة الإرسال، و حين يتكلم الفرد مثلا مع صديقه في الهاتف العمومي، قد تكون هناك أصوات مرتفعة جدا تشوش عليه، كما قد يكون الجهاز في حد ذاته يمثل عنصر تشويش بحيث تكون المكالمة متقطعة أو كأن يحدث تداخل بين مراسلتين، أمّا الإتصال داخل الجماعة أو بين شخصين خاصة في وضعيات الإتصال المختلفة داخل المنظمة أو في إطار العمل، فيعرف كثيرا من العوائق ، هذه العوائق قد تصنّف إلى خمسة أصناف كما يلي:

5-1 العوائق الشخصية / النفسية :

تتعلق العوائق الشخصية في الإتصال بأي من طرفي عملية الإتصال بأنّي من

طرفي عملية الإتصال (المرسل و المستقبل) و يرى كارل روجس " C. Rogers " بأن أهم العوائق الشخصية للإتصال هي :

5-1-1 تضارب الإطار المرجعي بين المرسل و المستقبل " Cadre de référence " فلكل من المرسل و المستقبل قيمه و اتجاهاته و شخصيته و خلفيته العلمية ... فكلما كان الإطار المرجعي لكل منهما متميّزا عن الآخر كان من الصعب تحقيق اتصال فعال بينهما.

5-1-2 الإدراك الانتقائي : إن الفرد غالبا ما يميل إلى سماع ما يتوافق مع قيمه و معتقداته و اتجاهاته كما أنه يرفض أي معلومات تتضارب مع هذه المعتقدات و القيم.

5-1-3 الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل: فالاختلافات بين المرسل والمستقبل من حيث المركز و الوظيفة و الراتب و المزايا...الخ يعيق عملية الاتصال.

5-1-4 مصداقية المرسل (مصدر المعلومات) : أي مدى و مستوى ثقة المستقبل في المرسل و أعماله و أقواله ، و يؤثر مستوى هذه الثقة كثيرا على نظرة المستقبل ورد فعله لأقوال المرسل و أفكاره.

5-2 العوائق المادية :

إن من بين العوائق المادية التي تعترض سبيل الاتصال الفعال خاصة داخل التنظيمات أو وضعيات العمل الجوانب المادية ، كمكان تواجد المستقبل أو المرسل فوجود المرسل مثلا وسط ورشة إنتاج أو بجانبها قد يؤثر على مدى استيعاب المستقبل للمعلومة كاملة.

5-3 العوائق الثقافية :

إنّ للجوانب الثقافية مثل الاتجاهات و القيم و المعايير دور لتحقيق اتصال فعّال داخل المؤسسة إذ يجب مراعاتها لأن لكل فرد أبعاد نفسية و أخرى ثقافية اجتماعية ينبغي عدم التعرض لها لأنها تثير إستراتيجية هجوم دفاعية غير معلنة لدى الفرد.

5-4 العوائق اللغوية :

إنّ طبيعة اللغة قد تشكل عائقا في الاتصال. فهناك كثير من الكلمات غير الدقيقة و الكثير منها يحمل أكثر من معنى واحد. و يحدث سوء الاتصال حينما يفسّر الطرفان الرسالة بطريقتين مختلفتين ، فاختيار الكلمات و العبارات و الأسلوب بدون عناية و اهتمام يزيد من احتمالات حدوث سوء الاتصال أو سوء الفهم في الاتصال في ميدان العمل.

5-5 العوائق النفسية الاجتماعية :

"إن أهم عنصر في العوائق النفسية الاجتماعية هو الاتجاهات المتعلقة بأساليب القيادة نذكر منها :

1-5-5 الاتجاهات السلطوية :

و المتمثلة في إعطاء الأوامر و طلب تنفيذها مما يثير سلوكيات سلبية جدا من طرف المساعدين و العمال ، كما تؤدي على قتل روح المبادرة مما قد يؤدي إلى الإحباط الذي يؤدي إلى الكف و الانطفاء مما يؤدي إلى التصادم و الصراعات داخل المؤسسة.

2-5-5 الاتجاهات التعاونية :-

يرى المختصون أنّ لهذا الاتجاه ايجابيات و لكن الإفراط في انتهاج هذا الاتجاه يؤدي إلى الحد من المبادرة و قد يثير سلوكا سلبيا يتمثل في رفض المساعدين بعض أوجه هذا التعاون لأنه في تصورهم قد يشكّل حاجزا أمام تطوير قدراتهم و تحمّلهم روح المسؤولية و اتخاذ القرارات.

3-5-5 الاتجاهات التوضيحية :-

تعتبر الاتجاهات التوضيحية من أحسن الاتجاهات حيث يلجأ إليها المشرف لتقديم الإمكانيات الضرورية لمساعدته أو الذين يشرف عليهم ، فيحاول مناقشة أبعاد المشكلة معهم حتى يدركوا و يفهموا جيدا المسألة ثم يترك لهم حرية حل المشكلة و اتخاذ القرار⁹⁰

⁹⁰ محمد مسلم ، مقدمة في علم النفس الاجتماعي ، دار قرطبة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2007 ، ص 131 .

6 مكونات الاتصال الفعّال :

لا ينحصر الاتصال بين الأشخاص في مجرد رسالة تبعث من طرف المرسل ثم تسجّل من طرف المستقبل، بل هي عملية إصغاء و إدراك و فهم لمحتوى الرسالة بحيث يحدث ذلك أثرا رجعيا يتحوّل بموجبه المستقبل إلى المرسل و المرسل إلى مستقبل في حلقة دائرية مستمرة. إنّ تحقيق إستراتيجية التغيير داخل المؤسسة تستوجب إصغاء و إدراك و فهم جميع الفاعلين لهذه الإستراتيجية ، و هذا ما يشكّل دافعا قويا للمشاركة فيها و في إنجاحها و بذلك فإنّ مكونات الاتصال الفعّال هي كمايلي :

1-6 الإصغاء : "L'écoute"

إنّ الإصغاء هو التركيز على الشيء أو الصوت أو الرسالة أثناء الحوار، و يعتبر الإصغاء جزءا و عنصرا أساسيا في عملية الاتصال ، ولا بدّ من التمييز بين الإصغاء و الاستماع ، فالإصغاء يتضمّن بالإضافة إلى الاستماع الانتباه و الاهتمام و التركيز (استخدام العقل) ، "و الإصغاء الفعّال الجيد يساعد على نجاح الاتصال و يعود بالفائدة على طرفي الاتصال ، و لا تنحصر مسؤولية الإصغاء في المستقبل فقط بل تمتد المسؤولية إلى المتحدث (المرسل) أيضا"⁹¹ ، إذ يكون الإصغاء الجيد متبادلا و ذو اتجاهين.⁹²

إنّ الإصغاء كفاءة ضرورية لضمان فعالية الاتصالات و العلاقات داخل المؤسسة ، خاصة تلك التي تنتهج سياسة تغيير تنظيمي إذ يرى كروزيي " 1989 Crozier.M أن نجاح أو فشل سياسة التغيير مرتبط بمدى إصغاء المنظمات للأشخاص لمعنيين بالتغيير. و بذلك تعتبر نوعية الإصغاء جوهرية بالنسبة لديناميكية التبادلات الشخصية داخل المنظمة، لأنّ العامل المهم لا يكمن في كيفية فرض الشخص آراءه على الآخر و إنما تكمن في كيفية تفهم و فهم رأي الآخر و الفهم يمر حتما بالإصغاء.

⁹¹ حسين حريم ، المرجع السابق، ص 359.

⁹² Maurice Mathieu, Gagnez en autorité naturelle en affaires et dans la vie, édition Dunod, Paris, 2004, P 31.

2-6 الفهم: "La Compréhension"

يعتبر الفهم كفاءة من كفاءات الإدارة العليا و هي أساسية لضمان نجاح الاتصال . ويعتمد الفهم على انفتاح الفرد على الآخرين إذ أنه يتطلب إعطاء المزيد من الاعتبار للآخر مع احترام اختياراته و مواقفه أي القدرة على المعرفة و الإحساس بعالمه الذاتي دون الذوبان فيه. و بذلك فإنّ الفهم يتطلب الإصغاء،" و الإصغاء يعتبر مصفاة رئيسية يصفي من خلالها الفرد أحاديث الآخرين و سلوكياتهم مرتكزا في ذلك على الوضعية التي يتبناها هو خلال اتصالاته و علاقاته" ⁹³. و يتجلى الفهم في تفهم الآخر من خلال رأيه ووجهة نظره هو ، و من خلال إطاره المرجعي. و بذلك فإن الفهم ضروري لنجاح سياسة التغيير في المؤسسة فمن دون فهم العمال و إدراكهم لدواعي و إيجابيات هذا التغيير فإن ذلك سيؤدي بهم إلى مقاومة هذا التغيير شعوريا أو لا شعوريا.

3-6 الرجوع : "Feed-Back"

إنّ الاتصال هو صيرورة نشر و استقبال المعلومات حيث تكون الفعالية مرتبطة بعامل الرجوع، فالرجوع هو كل سلوك أو استجابة لفظية أو حركية تصدر كرد فعل لرسائل المرسل ، إذ أنه يضمن بقاء العلاقة ، و بذلك فإنه لا يمكن تصور الاتصال بدون رجوع لأنه الممر الرئيسي للاتصال. "فالرجوع يلعب دور معدل للاتصال، و هو يسهل مشاركة الدلالات و المعاني بين المتحدثين أو المتصلين، و هو يضمن بطريقة أقل أو أكثر مصداقية و ثبات نسق الاتصال" ⁹⁴.

إنّ عملية الرجوع التي تشكل الاتصال بين الأفراد و في المنظمات يكون على شكل مقابلات أو اجتماعات بشتى أنواعها فهو وسيلة لتحسين أداء الأفراد عن طريق الفهم و من ثمّ تحسين أداء المؤسسات أو المنظمات التي تنتهج سياسة التغيير لأنه يعزّز الثقة و الفعالية و مصداقية مصادر المعلومات و بذلك فإن للرجوع أهمية في عملية الاتصال و خاصة

⁹³ Maurice Mathieu, Op Cit P 38

⁹⁴ Alexandre bailly, F , Bourgeois D, Gruère J.P et autres , Op cit , p 96.

في حالة التغيير التنظيمي إذ أنه يسمح

- بالتأكد من فهم و استيعاب مختلف الفاعلين في المؤسسة لسياسة التغيير و ضرورتها.
- يساعد على تغيير الاتجاهات من أجل الإقناع و التأثير في السلوك.
- تحفيز الأفراد و توجيههم للعمل على إنجاز سياسة التغيير.
- تعزيز الثقة حول مهمة التغيير من كلا الطرفين (الإدارة و العمال)
- تعزيز و تقوية العلاقة على مبدأ الثقة بين المتفاعلين.
- تعريف العمال ببيئتهم الاجتماعية و المادية الجديدة و المتطورة.

و بذلك فان الاتصال المبني على الإصغاء و الفهم والرجع ضروري و أساسي في المؤسسة، فكل تفاعل إنساني لديه مجال اتصال هام إذ أنّ الحاجة إلى الاتصال داخل المنظمات تظهر نتيجة انتظار تعبّر عنه الجماعة لتعديل سياسة ما أو تعديل مشروع. إنّ إعادة تأهيل المؤسسة تشكل تغييرا تنظيميا يعدّل حياة المؤسسة و علاقاتها مع مختلف شركائها ، فالإعلان عن إعادة التأهيل في المؤسسة و تطبيقه يشكل اضطرابا لدى العمال المنخرطين في الصيرورة ، ذلك أنّ تمثلاتهم السابقة و ثقافتهم الأولية هي حل إعادة نظر حيث ينتج فارق ما بين الشخصية التنظيمية المسبقة و الشخصية الجديدة لإعادة التأهيل.

و هنا تبرز وظيفة الاتصال حسب جيروكس " Giroux Demers 1997"

و المتمثلة في إعداد الأطراف للمشاركة في التغيير بالإصغاء إلى مشاكلهم و مخاوفهم و من ثمّ تبادل وجهات النظر معهم عن طريق الرجوع لشرح مزايا و أهمية التغيير و بذلك الإنقاص من حدّة مقاومة مشروع التغيير من أجل الحفاظ على روح الجماعة " Le sens du collectif " خلال فترة الاضطراب.

" إنّ للاتصال هدف أساسي و هو إيصال المعلومات اللازمة لتحقيق فهم عال لمشروع التغيير لدى مختلف الفاعلين في المؤسسة لضمان انخراطهم في

المشروع و ذلك بإعادة صياغة العقائد والاتجاهات و ردود أفعال مختلف الجهات الفاعلة في المؤسسة ، إذ يظل الاتصال هو الأداة الأولية بالنسبة للمسيرين لتسيير مشاريعهم و مؤسساتهم حسب ميتزبارغ " Mintzberg 1997. "95 إذ أنّ الاتصال المبني على الإصغاء و الفهم يجعل العامل يفهم النظرة الإستراتيجية و يُدمجها بشكل يجعله يدرك أن هناك اتفاق بين النظرة الاستراتيجية للإدارة و رغباته و طموحاته ممّا يجعل لديه ميل لقبول الاستراتيجية و تطبيقها مع احترام ترقبات المسيرين و انتظاراتهم.

و من هنا نستخلص أنّ الاتصال الفعال هو منبع انخراط العمال في البرنامج الاستراتيجي لأنه يحفز و ينمّي فهم العمال لمشروع التغيير بشكل يعزّز مشاركتهم في تحقيق الاستراتيجية المختارة من قبل إدارة المؤسسة.

7- وظائف الاتصال في المؤسسة :

إنّ الاتصال هو الركيزة الأساسية لأي تنظيم اجتماعي فهو يمثل شريان الحياة في المؤسسة، هذه الأخيرة تتكوّن من مجموعة وحدات تتفاعل فيما بينها عن طريق الاتصال، وبدون هذا التفاعل لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها. و يعتبر الاتصال في المنظمة أهم أدوات الإدارة العليا إذ يعتبر نظام الاتصالات الإدارية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة لتحقيق أهدافها المرجوة وذلك نظرا لزيادة حجم و تعقيد المنشأة العامة و الخاصة و تعرّضها للكثير من المشاكل و التغيرات.

" فعملية الاتصال لا تعني فقط اتصال الرئيس بالمرؤوسين ، بل أيضا المرؤوسين و الرئيس، و بين المرؤوسين فيما بينهم، و بين رئيس مصلحة و رئيس مصلحة أخرى مثلا. و للاتصال دور كبير في التنظيم سواء كان التنظيم رسميا أو غير رسمي و هو أحد الأسس الهامة التي يرتكز عليها البناء

⁹⁵ Robert Heller, Op cit, P 42.

التنظيمي و يعد من مقومات النشاط التعاوني في الجماعات مما يعزّز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ، زيادة على ذلك فهو أساس الفهم المتبادل و يعد أيضا وسيلة تستطيع الإدارة عن طريقها أن تنقل أهداف التنظيم و ذلك عن طريق وسائل و أنواع متعددة و مختلفة" ⁹⁶ فالإتصال ليس الشرط الأساسي لاستمرار الحياة في المؤسسة فحسب بل هو أيضا التعبير عن الحضارة التي يتميز بها الجنس البشري عن غيره، فهذا يُوجد تناسقا و توافقا و توحيدا بين الأفكار و الاتجاهات من خلال تبادل الأطراف العاملة بالمعلومات إذ أن ذلك يؤدي إلى تجانس الجماعة و تفاعلها بشكل جيّد مما يوئد لديهم شعورا مؤكدا بأنهم يعيشون فعلا مع بعضهم البعض بشكل يسمح لهم تجنّب و تجاوز الصراعات داخل المنظمة. إنّ الإتصال في المنظمة قد يؤكّد التكامل المعرفي و التنظيمي فهو يتكفل بنقل بيانات و معلومات تخص كيفية القيام بالمهام ، و بذلك فهي تتمثل في تحديد الدور الذي يقوم به كل عامل و ذلك من خلال الشرح المفصّل للوظيفة و بالتالي إدراك كل فرد لمهامه و نشاطاته بشكل يسمح له بالقيام بواجبه على أتمّ وجه ممّا يتيح للمؤسسة تجنّب تداخل الأدوار و بالتالي تجنّب الصراعات.

و يمكن للإتصال في المؤسسة أن يأخذ شكل إعلام دافعي يرفع المعنويات و يخدم الاستمرارية في العمل عن طريق توضيح الأهداف و المعايير و البرامج المسطرة إلى جانب المشاكل و الصعوبات التي تعترض المؤسسة بكل شفافية و مصداقية. فتلك البيانات ضرورية للعامل الذي يجب أن يشعر بالانتماء للمؤسسة و أنه جزء منها. و لعملية الإتصال في المؤسسة وظيفة الإعلان المسبق عن التغيير التنظيمي و القوانين الجديدة سواء بالنسبة لمناصب العمل أو مستقبل العمّال و ذلك من خلال وضع برامج للترقيات و التكوين بشكل يتيح تطوير الموارد البشرية و تحفيز عمال المؤسسة. و بناء على ما سبق ذكره يتوضّح بأنّ الإتصال عامل رئيسي في تكوين وحدة و تجانس و تكامل الجماعة داخل التنظيم

⁹⁶ عباس خنو إبراهيم ، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر ، 1982، ص 45.

إذ أنها أداة مُنشئة لثقافة إيجابية تساعد المؤسسة في المحافظة على بقائها ضمن محيط خارجي غير مستقر.

8- الاتصال كعنصر فعّال لانخراط العمال في سياسة التغيير التنظيمي:

" إنّ الاتصال الفعّال الناجم عن إدارة المؤسسة يساعد العمال على فهم المشاريع الاستراتيجية بما في ذلك التغيير ، و ذلك ما يعزّز انخراطهم في المشروع. فانطلاق مشروع التغيير في أحسن الظروف و بدون عوائق مرهون بعدم تجاهل الاتصال لأنه يمثل العامل الأساسي لنجاحه و ذلك باستعمال كل تقنيات الاتصال المتاحة"⁹⁷

إنّ الاتصال هنا يتضمّن مجموع العمليات التي بواسطتها يستطيع المسيرّ أو المجموعة المسيرة أن تبدع و تفاوض و تقنع ، حيث تعمل عمليات الاتصال على نقل المعلومات و إيصالها و على صقل المعتقدات و الاتجاهات السلبية نحو التغيير. و على هذا الأساس فإن الاتصال يمثل الوسيلة و الأداة المفضّلة لتسيير المنظمة و من هنا فإن كل عملية تغيير فلا بد أن ترافقها أو تسايرها سياسة اتصال لضمان انخراط مختلف الفاعلين في عملية التغيير.

و من بين تقنيات الاتصال المستعملة في التغيير التنظيمي:

8-1 الاتصال ما بين الأفراد المباشر: La communication interpersonnel directe

يتمثل هذا الاتصال في خطب المسيرين خلال رأس السنة الميلادية أو الاجتماع السنوي لمناقشة الأهداف التجارية... الخ إذ يميل وودريدج وفلويد " Woddrige et Floyd 1992 " إلى هذا النوع من الاتصال ما بين المسؤولين و عمّالهم، فهذا الاتصال ذات أهمية كبيرة خلال فترات التغيير، فلا بد من محاولة خلق حوار حول الاستراتيجية داخل التنظيمات حسب " Westley 1990 " و ما بين مختلف أفراد السلم الهرمي و مختلف الوظائف.

⁹⁷ Robert Heller, Op cit, P 42.

إنّ هذا الحوار يكون باتصال مباشر ما بين الأفراد الفاعلين في التنظيم و ليس بعريضة أو مقال ينشر في مجلة المؤسسة. فالجريدة أو مجلة المؤسسة أو الوسائل الأخرى المستعملة في المؤسسات كالانترانيت intranet هم كأدوات ذات أهمية و لكن لا تستطيع في أي حال من الأحوال تعويض العلاقة الفردية المباشرة. فمن خلال الاتصال و العلاقات الفردية المباشرة ما بين مختلف الوظائف و المستويات ينبع لدى العمال شعور بأنهم مقدرين و محترمين و أنّ لديهم مسؤولين يُصغون إليهم ممّا يعزّز انخراطهم في سياسة التغيير.

8-2 الاتصال المكيف : " Communication adaptée "

و يتمثل هذا النوع من الاتصال في تنظيم نشاطات اتصال داخل ورشات أو وحدات العمل بين العمال و مسؤوليهم المكلفين بمهمة تقديم و شرح إستراتيجية التغيير بشكل يتيح للعمال التعبير عن آرائهم و تطلعاتهم حول هذه الإستراتيجية ، و من ثمّ شعورهم بمسؤولية المشاركة في تحقيق هذه الإستراتيجية. إنّ هذا النوع من الاتصال يسمح بسهولة أكبر لتواصل النظرة الإستراتيجية بين العمال و تعزّز روح الانخراط فيها و هذا حسب كاتس " Kets de Vries " بحيث يشعر العامل من خلال هذا النوع من الاتصال بأنّه يستثمر في مهمة و بذلك تكون لديه ميول أكبر إلى الخضوع و إلى الانخراط في النظرة الاستراتيجية التي لا بدّ له من أن يوصلها للآخرين حتى لو كانت هذه النظرة مفروضة عليه بطريقة تنازلية.

إنّ الاتصال المكيف يحقق المهام التالية :

- تفويض سلطة الاتصال و تكييف الوسائل.
- تنسيق المهام بين مختلف المصالح و توحيد ثقافة المؤسسة فيما يخص العمال.
- يمثل فرصة لتحقيق و تحسين تقدير الذات " Estime de soi " لدى العامل إذ يسمح له بإمكانية التعبير عن فرديته و أفكاره.
- ينمّي شعور العامل بأن التغيير يسمح له بالتعبير عن شخصيته و قدراته المهنية و الفردية ، ففرصة التعبير هذه تحسّن دوافعه و خضوعه للتغيير و من ثمّ انخراطه فيه.

9- كيفية نشر المعلومات عن سياسة التغيير التنظيمي :

إنّ تسيير التغيير و الاتصال مرتبطان ارتباطا وثيقا لأنه لا يمكن أبدا نجاح التغيير أو حسن تسييره بدون كفاءة اتصالية متطورة لأن جانبا كبيرا من نجاح التغيير التنظيمي يركز على قدرة المسير في الاختيار الحسن لقنوات الاتصال التي تتناسب مع الإطار و التي تسمح بالتعبير عن المضمون بكيفية طليقة و جيّدة. "و بذلك يتم بث المعلومات عند انتهاج سياسة التغيير في المؤسسة وخلال كل مراحل التغيير باستعمال وسائل اتصال محددة و التي تلائم كل مرحلة من مراحل التغيير في المؤسسة كالاتي"⁹⁸.

جدول (1)-وسائل التوعية وتوقيت استعمالها

الوسيلة	في أي وقت تستعمل
وسائل الإعلام : Les médias مقالات في جريدة المؤسسة ، رسائل على موقع الانترنت أو بالإشهار.....	لتحسين و إعلام العمّال و إتاحة لهم فرصة متابعة صيرورة التغيير.
العرض الشفاهي : La présentation orale أمام لجنة مستمعة أو مجمع العمّال بصفة عامة كوسيلة مكتملة لإعلانات وسائل الإعلام	و ذلك لإقناع العمّال بإيجابية إعادة التأهيل و التغيير، و لتحفيز و تطور فهم صيرورة التغيير لدى العمّال و ذلك لربح انخراط هؤلاء العمّال في مشروع التغيير
التكوين : La formation دورات تكوين تبدأ من المحاضرات و تنتهي إلى تكوين في حرف و ميادين جديدة.	و ذلك لتحفيز كل من يمسمهم التغيير مباشرة بتعزيز قدراتهم و خلق تفاهم بينهم و بين الإدارة.
ملتقيات ما بين الفرق Les rencontres entre équipes تنظيم ملتقيات عامّة يعرض العمال من خلالها و يناقشون آرائهم و الصعوبات التي يواجهونها و من ثمّ الحلول المقترحة.	و ذلك لتحقيق تقدّم مشروع التغيير بإخضاع جميع العمّال و ذلك بمنح كل واحد منهم فرصة التعبير عن أفكاره و النقاش حول كيفية تطوير صيرورة التغيير.
حصص الوساطة : Les séances de médiation تقارير شهرية متواصلة، اقتراح حل المشاكل عبر الفرق، اجتماعات لمراقبة صيرورة المشروع.	لتعزيز خضوع و انخراط العمّال في مشروع التغيير، حل المشاكل، تطوير المشروع و مراقبة سيره الحسن و ذلك لتصحيح الأخطاء.

10- دور الاتصال في صيرورة التغيير التنظيمي :

" إنَّ تحقيق و نجاح أي استراتيجية داخل المؤسسة خاصة استراتيجية التغيير مرهون بسياسة الاتصال المتبعة"⁹⁹ لذلك فإن الاتصال من العوامل الحاسمة جدا في عملية التغيير ، و ذلك لأنه يسمح بـ :

- يسمح لمختلف الفاعلين بالتعرّف على إشكالية التغيير ، و على الأساليب المتبعة فيه و على الحلول المتوقعة.
- تعرّف مختلف الفاعلين على صيرورة هذا التغيير و آليات تنفيذه.
- التعرف على مدى تجانس الطرق المستعملة و الأهداف المرجوة
- السماح بتثمين الجهود المختلفة.
- المساعدة على توقع المشاكل و حلول الصعوبات الناجمة.
- إعلام و تحسيس و توعية و إقناع مختلف الفاعلين بجملة القواعد و السلوكات الجديدة التي يتضمّنها هذا التغيير ، و التي يُتوقع منهم العمل بها.
- تطوير اتجاهات إيجابية نحو التغيير.
- إنَّ الاتصال يسمح بإيجاد شعور بالثقة و المراقبة بالتعبير عن المشاعر الخاصة بالتغيير.
- تقليل عوامل المقاومة حيث أنّه كلما كان بمقدور المسيرّ الاتصال بكل فعالية حول التغيير و مقوماته و نتائجه و أسبابه كلما أدى ذلك من المفروض إلى التقليل و الإنقاص من عوامل المقاومة.
- إنَّ الاتصال الفعّال يفسح للمسيرّ المجال لأن يفهم الآخرين أنّه شخصا مسؤل عن هذا التغيير و أنّه يقر بأن هذا التغيير قد تكون له بعض الجوانب السلبية على بعض الأفراد أي أنّ المسير سيكون منفتحاً على الحوار حول التغيير ممّا يجعله يعبر عن طريق الاتصال على أنّه مقتنع بأن التغيير لا يتم إلا من خلال ديناميكية الجماعة التي هو على رأسها.

⁹⁹ Robert Heller, Ibid, P 42

الفصل الخامس:

منهجية البحث

1- الإشكالية:

ملاحظة: يقوم الباحث بطرح الإشكالية هنا بشكل مقتضب جدا لأنها عرضت بكل تفاصيلها في الفصل المتعلق بتقديم البحث.

إنّ المؤسسة قد تجد نفسها مضطرة إلى اعتماد التغيير كونها تواجه وضعيات جديدة، وقد تكون هذه الوضعيات ناتجة عن ضرورة تكيف المؤسسة مع محيطها الخارجي من أجل المنافسة والبقاء.

وقد تلجأ المؤسسة إلى التغيير بغية تحسين أساليب ووسائل الإنتاج والجودة وهي أيضا من العوامل التي تسمح لها بالاستمرارية والبقاء.

وقد يكون التغيير المفروض أو الناجم عن إرادة وإستراتيجية المؤسسة يهدف إلى المرور من مرحلة إلى أخرى أو من مستوى تقني وتسييري إلى مستوى ثاني أي الانتقال من وضعية غير مرضية إلى وضعية منتظرة. وهذا يتطلب برمجة في الزمان وإعداد مادي واستعداد نفسي لدى مختلف الفاعلين.

ومن هذا المنطق تطرح جملة التساؤلات المشروعة في هذا البحث. ما هي الضرورة التي أملت التغيير، ويتطلب ذلك وصفا دقيقا للحاجة الملحة التي دعت ودفعت إلى ذلك دون استثناء أي جانب.

و أما التساؤل الثاني فيدور حول طبيعة التغيير، وحول أبعاده المختلفة. وهناك إلى جانب هذه التساؤلات تساؤل محوري يكمن في معرفة ما هي الأرضية التي سيتم فيها هذا التغيير وما هي الأجواء النفسية والاجتماعية، وما هي العوامل التي سوف يتفاعل التغيير معها. وعلى هذا الأساس تنبثق جملة من الأسئلة بدءا من الكفاءات التي أحصيت لإدارة هذا التغيير، وما هي قابليتها لذلك.

إنّ التغيير قد يحدث خلا في نظام العلاقات الإنسانية والاجتماعية، ومن هنا فما هي درجة الاستعداد النفسي لمختلف الفاعلين؟

وكما أنّ كل تغيير قد يجد في طريقه إلى التنفيذ عوامل مقاومة ومعركة إمّا على المستوى الاجتماعي أو النفسي أو التنظيمي، فنقول على إثر ذلك هل لروح الانخراط في

المؤسسة، هذه الروح التي قد تضمن إلى حد كبير نجاح التغيير وقد تؤدي إلى تقليص عوامل مقاومته تأثير على حسن سير التغيير؟

كما أن هناك تساؤلات أخرى لا تقل أهمية منها:

هل للمشاركة في صنع قرار التغيير وفي الإعداد له تأثير أم لا على حسن سير التغيير. وهل تتمخض عن المشاركة روح المسؤولية التي تحتم تتبع وتنفيذ التغيير في مختلف مراحلها؟ إن التغيير يحتاج إلى عملية تبني وانخراط، وهذه الأخيرة قد لا تأتي إلا بمستوى عال من الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، وعندها فهل لهذا الشعور بالانتماء إلى المؤسسة تأثير على التغيير وبمدى إدراك أبعاده وبالموقف الذي يتخذ على هذا الأساس إزاءه أو اتجاهه ومن ثم نتساءل هل للاتجاهات تأثير على التغيير؟

ولكن كل ما تم ذكره من عوامل قد تكون لها تأثيرات أو لا تكون، فإن مختلف هذه العوامل يمر بتصورنا المتواضع عبر عملية الاتصال، وعلى أساس ذلك، فهل للاتصال الفعّال داخل المؤسسة دور فعّال وتأثير حسّاس في عملية التغيير، خاصة من حيث الإقناع والإدراك والمساهمة وصولاً إلى روح الانخراط في التغيير.

إنّ هذه التساؤلات التي انطلقت من تحديد المشكلة ستحاول الدراسة الإجابة عنها بكل موضوعية، كما ستسعى لاختيار أحسن الوسائل الملائمة لدراسة هذه المشكلة، بالاعتماد على الفرضية الأساسية أو ما يسمى أيضا بفرضية العمل
فرضية العمل: إنّه بمجرد التطلع إلى دراسة التغيير، فإنّ ذلك قد لا يعني بالضرورة أنه يلاقي صعوبات، ولكن المنطلقات النظرية وواقع المنظمات في الجزائر يوحى إلى أن هناك مشكلة تعاني منها المؤسسة عند تبنيها لتغيير ما، وهذا قد يعود إلى الأجواء الإنسانية والتقنية والاجتماعية السائدة في المؤسسة. لذلك فإن الدراسة تركز على هذا الواقع لصياغة فرضية العمل:

إنّ روح الانخراط في المؤسسة قد يكون لها علاقة كبيرة مع التغيير.
وهذا يعني أنه كلما كانت روح الانخراط قوية كلما ساعد ذلك على نجاح التغيير. ولكن روح الانخراط هي الأخرى تبدو ذات ارتباط وثيق بالاتصال. وعلى هذا الأساس هناك ثلاث متغيرات في فرضية العمل.

- التغيير
- روح الانخراط
- الاتصال

2- مجتمع الدراسة:

1-2- لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة:

إن مؤسسة تافنة لإنتاج المواد الحمراء " Produit rouges " للبناء أي مادة الأجر الأحمر وما شابهه تم تأسيسها سنة 1991 بتلمسان من طرف المدير العام للشركة الوطنية لإنتاج مواد البناء. فقد تأسست على أساس " SARL " شركة ذات المسؤوليات المحددة. لقد انطلقت عملية الإنتاج سنة 1993 بحجم 50.000 طن في السنة، ولكن نتيجة الاستثمار التي تحصلت عليه فقد ارتفعت بسرعة طاقتها الإنتاجية إلى 250.000 طن في السنة.

إن المادة المنتجة تتمثل على الخصوص في:

أجور من نوع: 30 x 20 x 10

30 x 20 x 15

2-2- كفاءات الإنتاج:

إن آليات الإنتاج تتم بواسطة تكنولوجيا حديثة (1992) كما أن الصيانة الوقائية والعلاجية تتم بواسطة مصلحة داخلية متكوّنة من آلات معدة لهذا الصدد، كما أن المصنع مجهز أيضا بآلات قادرة على صنع وصيانة بعض قطع الغيار.

أما عن جودة المواد الأولية والمواد المنتجة فإن الجودة تراقب من طرف مخابر داخلية أعدت لهذا الغرض.

إنّ المادة الأولية تستخرج من مقلع الحجارة " Carrière" المجاور للمصنع، ويتم بتجهيزات وآلات وشاحنات خاصة بالمؤسسة، كما أنّ المادة المنتجة تخزّن قبل البيع في أماكن معدّة لذلك

2-3- التركيبة البشرية للمصنع:

إنّ الحجم الحالي للعمالة يصل إلى 319 عامل يتوزعون على الشكل الآتي:

– الإطارات : 34

– الإطارات المتوسطة: 27

– المنفذين: 258

3 - الدراسة الإستطلاعية:

أجريت الدراسة الإستطلاعية بمؤسسة تافنة لإنتاج المواد الحمراء وبمكتب اللجنة الأوروبية - فرع الغرب للجزائري بولاية وهران - المشرف على إعادة تأهيل مؤسسة تافنة. وتضمنت الدراسة الاستطلاعية الوسائل التالية :

1. دراسة وثائق اللجنة الأوروبية و إجراء بعض المقابلات غير الرسمية

2. تطبيق الاستبيان لقياس صدقه وثباته ومن ثم تطبيقه في الدراسة الأساسية.

3 1 - دراسة وثائق اللجنة الأوروبية :

قام الباحث بدراسة وثائق اللجنة الأوروبية بمكتب هذه الأخيرة بولاية وهران قصد التعرف على مراحل التغيير في مؤسسة تافنة و الوضعية التي استدعت التغيير... بالإضافة إلى إجرائه لبعض المقابلات غير الرسمية مع إطارات المكتب و بعض عمّال مؤسسة تافنة قصد اكتشاف الجانب النفسي الاجتماعي السائد في المؤسسة.

ويلخص الباحث من خلال دراسته لوثائق اللجنة الأوروبية ومن خلال إجرائه لبعض المقابلات غير الرسمية مراحل أو وضعيات التغيير في مؤسسة تافنة لإنتاج المواد الحمراء كما يلي:

3-1-1-1- وضعية ما قبل التغيير في المؤسسة: "Situation initiale"

إنّ الوضعية الأولية تتميز بعاملين اثنين ومهمين للغاية، إذ يرتبط العامل الأول بالإطار العام للاقتصاد الوطني، وأمّا العامل الثاني فإنه يرتبط بذهنية المقاول الجزائري وبذهنية الإطارات والعمّال بشكل عام، وضمن هذا العامل تندرج دراستنا. وما يمكن تلخيصه عن هذين العاملين ما يلي:

3-1-1-3 الإطار العام للمؤسسة:

إنّ المؤسسة تمت زيارتها سنة 2004 من طرف اللجنة الأوروبية وذلك بعد ثلاث سنوات من اتفاقية التنقل الحر وتعهد الجزائر بمفاوضات السوق الحرة حول الانضمام إلى المنظمة التجارية العالمية (O.M.S)، وهنا يؤكد التقرير على أن هذه المرحلة ستشهد انتقالا مضطربا من الاقتصاد المبرمج إلى الاقتصاد الحر، وللتذكير بأنّ هذه المؤسسة بدأت الإنتاج سنة 1993 وهي المرحلة التي بدأت فيها التغييرات نحو اقتصاد السوق، ولكن مع الأسف فإن هذه المرحلة لم تأخذ بعين الاعتبار سوى عنصرين وهما الثمن وتوفير المادة للسوق دون الأخذ بمعايير السوق الحرة المتمثلة في الجودة والمنافسة واحترام المعايير الدولية.

3-1-1-2-المجال الذهني والنفسي في المؤسسة:

أمام الوضعية العامة، هناك الجانب النفسي لمختلف الفاعلين في المؤسسة وعلى رأسهم المسيرين وخاصة مديرها العام الذي كان همّه في البداية الحرص على تغطية الطلب، والدخل السريع قصد تغطية الاستثمارات الكبرى التي أنجزت في هذا المجال، وكانت المؤسسة في هذه المرحلة كغيرها تتميز بالعفوية، خاصة وأنّ معظم العاملين بها وعلى وجه الخصوص الإطارات قد تمّ استقطابهم من الشركات العمومية المفلسة، و من ثمّ هناك

"موروث في المعاملات " جاء به كل واحد من الوافدين على هذه المؤسسة من مختلف الشركات التي أغلقت أبوابها، حيث توصف هذه "العمالة" حينها باللامبالاة وعدم اتخاذ المبادرة، وعدم الاندماج أو الانخراط في المؤسسة وذلك حسب ما أدلى به بعض العمال. غير أنّ صاحب المؤسسة قد شعر بخطورة الأمر أمام مختلف التحدّيات فبادر إلى تحسين العمّال وخاصة الإطارات بالأمر الواقع وبخطورة الوضع، وعلى إثر هذا الشعور فقد قررت المؤسسة إحداث التغيير والاستعداد للمنافسة، ومن ثمّ لجأت إلى التأهيل خاصة على المستوى التقني وعلى مستوى الموارد البشرية.

3-1-2- الوضعية التي استدعت التغيير في المؤسسة:

إنّ هذه المؤسسة تنشط ضمن قطاع يتطلب استثمارات كبيرة وأيضا وسائل وآلات من الحجم الثقيل، كما أنّ سوق المنافسة والبحث عن القدرة على السيطرة على السوق من حيث الكمية والجودة كانت من العوامل التي دفعت بالمؤسسة إلى الرغبة في إحداث التغيير. وبحكم أنّ مختلف العمليات التي يمر بها الإنتاج تحتاج إلى تقنيات عالية جدا، فهذا يتطلب من جهة تجهيزات كبيرة وحديثة، وذلك ما استطاعت المؤسسة أن توفره كما ذكر آنفا. كما أنّ السوق في توسع وفي حاجة متزايدة لهذه المادة، فإن ذلك فرض على المؤسسة أن تلجأ إلى إعادة التأهيل " la mise à niveau " وهذا لضمان الانتقال من الوضعية التي كانت عليها إلى وضعية جديدة تتماشى مع المتطلبات الحديثة. ولكن السؤال الذي ظلّ مطروحا والذي مثل انشغالا كبيرا للمؤسسة هو: هل العمال والإطارات قادرة على مواكبة هذا الانتقال من مرحلة إلى أخرى؟، وهل يستوعب العمال هذا التغيير ويتفاعلون معه؟. ومن ثمّ كان لزاما على المؤسسة أن تطرح هذا السؤال: هل العمّال مستعدون تقنيا لمواكبة هذا التغيير؟ وهل القدرة التسييرية تمكّنهم من ذلك، وهل لديهم الجاهزية لتقبل والانخراط في هذا التغيير؟ وهذا هو الجانب الذي يهمننا في هذه الدراسة.

وسوف نتناول الآن الوضعية المنتظرة بعد التغيير ومدى تحقق الأهداف، وما هي معايير الفشل أو النجاح، لنبحث بعد ذلك في دراستنا عن عوامل الانخراط ودوره في تحقيق التغيير.

3-1-3- الوضعية المنتظرة بعد التغيير في المؤسسة:

تتلخّص الوضعية المنتظرة بعد التغيير في وضعيتين، الأولى تتعلق بالجانب المادي و أمّا الثانية فتمس الهيكلية والجانب الإنساني والنفسي. وما يهمنا هو الجانب التنظيمي والإنساني. إنّ هذا التغيير قد أوصل المؤسسة إلى اكتساب القدرة للتجاوب مع المتطلبات التي تفرضها السوق والمنافسة.

وعليه سنتطرق إلى الإنجازات التي تحققت في ظل إعادة التأهيل بمؤسسة تافنة.

3-1-4- الإنجازات التي تحققت في المؤسسة: "معايير النجاح"

1. شعور المسئول الأول عن المؤسسة بأهمية وحتمية التغيير ممّا أدّى به إلى الإشراف المباشر عن هذه العملية.
 2. النظرة والإستراتيجية الواضحة للتغيير.
 3. التجانس المطلق بين الأهداف والإستراتيجية المطابقتين للرؤية المستقلة.
 4. المشاركة لجميع الفاعلين في التغيير.
 5. التحكم في العملية الإنتاجية.
 6. التحسس الملموس في جودة المادة المنتجة وذلك ما أثبتته الاختبارات الخاضعة للمعايير الفرنسية. (N.F)
 7. الربح في الطاقة على مستوى الأفران، وذلك ما أثبتت فاعلية العاملين.
 8. التخفيض من التكلفة ممّا أعطى المؤسسة الأولوية في الترتيب الوطني.
 9. الوصول إلى مستوى عالي جدا فيما يخص الاتصال وكيفياته حيث أنّ المسئول عن المؤسسة يشجّع الاتصال خاصة عبر الاجتماعات التقنية.
- ونجد أسفله الجداول التي توضح المستويات المختلفة التي حققتها المؤسسة من خلال عملية التغيير.

الجدول الثاني:

إنّ المؤسسة على أحسن تنظيم يمكنها من تسيير مختلف الأنشطة.

الجدول (2) يوضّح المستويات المحققة من خلال عملية التغيير: عن تقرير اللجنة الأوروبية

موضوع التشخيص	التعليق \ الملاحظة
1	إن سياسة المؤسسة أصبحت محددة و واضحة
2	إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة أصبح واضحا و فعالا
3	إن وصف المهام الكبرى أصبح واضحا وشفافا
4	إن أهم المستويات أصبحت معروفة ومفوضة
5	إن المسؤولين عن الإنتاج والصيانة لهم نفس الوزن أمام الإدارة العامة
6	كل وظيفة إشراف على الأنشطة تتم بواسطة "Tableau de bord"
7	إن المسؤولين يتشاورون بانتظام لحل المشاكل المتعلقة بالعمل
8	إن نظام التسيير يتم التحكم فيه جيدا وهو جيد وفعال

الجدول الثالث :

إنّ المؤسسة تتحكم بشكل جيد في عملية المحاسبة، ووظائف الإدارة العليا، وتسيير وتنظيم المعلوماتية وهذا ما يظهره الجدول رقم 2:

الجدول(3) يوضّح المستويات المحققة من خلال عملية التغيير: عن تقرير اللجنة الأوروبية

موضوع التشخيص	التعليق \ الملاحظة
1	إن تسيير الاتصالات في المؤسسة محكم جدا
2	إن تسيير العمل ومختلف الأحداث والمعلومات التي تتعلق بها منظم ومتحكم فيه بشكل جيد
3	إن نظام الحاسوب الآلي أصبح فعلا جدا خاصة نظام الشبكة داخل المؤسسة.
	يتطلب تحسين أكثر

3-2- بناء و تطبيق الاستبيان:

أ- بناء الاستبيان:

اعتمادا على الفرضيات المقترحة في البحث قام الباحث بتحديد المؤشرات السلوكية لهذه الفرضيات، ثم قام بعد ذلك ببناء فقرات الاستبيان ، حيث صيغت هذه الفقرات باللغة الفرنسية بناءا على طلب إدارات المؤسسة ذلك. وقد قام الباحث بتبسيط فقرات الاستبيان إلى أبسط حد ممكن مع تفادي الكلمات الغامضة أو التي تحتوي أكثر من معنى، كما تمّ ترتيب الفقرات حسب فرضيات البحث.

ب- تطبيق الاستبيان:

تضمنت هذه المرحلة بعد بناء الاستبيان قياس صدقه وثباته و من ثمّ تطبيقه في الدراسة الأساسية، و قد صمّم الاستبيان على الشكل التالي:

يتكون الاستبيان من المتغيرات الوصفية، الجنس، السن، الأقدمية، المستوى الدراسي، الحالة العائلية، الفئة المهنية، ومن عشر فقرات هي على التوالي:

- الفقرة الأولى: الاتجاهات نحو التغيير

وتتعلق الفقرة الأولى بالاتجاهات نحو التغيير إذ صممت هذه الفقرة لقياس مستوى التغيير وتتألف من (05) خمسة أسئلة (من 1 إلى 5) متكاملة كل واحدة منها تركز على مؤشر سلوكي معين لبيان اتجاهات الإطارات نحو التغيير.

- الفقرة الثانية : المشاركة

تتناول الفقرة الثانية من الاستبيان المشاركة الفعلية في عملية التغيير، وتتألف هي الأخرى من خمسة (05) أسئلة (من 6 إلى 10) .

- الفقرة الثالثة : روح المبادرة

تتعلق الفقرة الثالثة بروح المبادرة واتخاذ القرار وهي من أهم المؤشرات على روح الانخراط في المؤسسة وتتألف أيضا من خمسة (05) أسئلة (من 11 إلى 15) .

- الفقرة الرابعة: الحوافز

إنّ الحوافز التي ترافق التغيير والدوافع من شأنها أن تلعب دورا حاسما ومن ثمّ أدرجت هذه الفقرة لتقيس مدى الحوافز والرضا عن العمل، وتتشكل من خمسة (05 أسئلة (من 16 إلى 20).

- الفقرة الخامسة: الشعور بالانتماء إلى المؤسسة

إنّ هذه الفقرة من الاستبيان تركز على قياس الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، وهو من مؤشرات روح الانخراط في المؤسسة، وتتشكل من خمسة (05) أسئلة (من 21 إلى 25).

- الفقرة السادسة: روح المسؤولية

تتعلق الفقرة السادسة من الاستبيان بقياس روح المسؤولية، لأن روح المسؤولية من أهم عوامل الانخراط في المؤسسة، وفي سياستها، وفي أهدافها، وتتكون من خمسة (05) أسئلة (من 26 إلى 30).

- الفقرة السابعة: تفويض السلطة

تتعلق هذه الفقرة بتفويض السلطة، وهي في نظرنا مهمة من حيث أنها تزيد من روح الانخراط في المؤسسة، وتتشكل هذه الفقرة هي الأخرى من خمسة (05) أسئلة (من 31 إلى 35).

- الفقرة الثامنة: الاتصال

تتعلق هذه الفقرة بالاتصال، خاصة المشاركة الفعالة في الاجتماعات والمقابلات التي تتعلق بالعمل وبالتسيير وبالتغيير بشكل خاص وهي تنحصر في خمسة (05) أسئلة (من 36 إلى 40)..

- الفقرة التاسعة: الاتصال

إنّ هذه الفقرة تأتي مكتملة للاتصال لقياس المرونة التي يتم التعامل بها ومدى الإصغاء والتفهم الذي تبديه المديرية للإطارات ولمختلف الفاعلين الذين تخصصهم الدراسة وتتشكل هذه الفقرة هي الأخرى من خمسة (05) أسئلة (من 41 إلى 45).

- الفقرة العاشرة: الاتصال

إنّ هذه الفقرة تركّز أيضا على جانب مهم من التشجيع الذي توليه المؤسسة ويدخل في إطار التحفيز المعنوي المكمل لجوانب أخرى من الاتصال وتتشكل هذه الفقرة هي الأخرى من خمسة (05) أسئلة (من 46 إلى 50).

أما عن كيفية الإجابة عن أسئلة الاستبيان فقد تمّ فسح المجال لأربعة إجابات بالتدرج من الموافقة الكلية، الموافقة النسبية، عدم الموافقة ثم عدم الموافقة كلية، وأثناء التفريغ، ولتسهيل

عملية الترميز فقد تمّ جمع الإجابات المتقاربة مثنى مثنى أي الموافقة الكلية والنسبية معا ثم عدم الموافقة وعدم الموافقة الكلية، خاصة وأن العينة صغيرة.

3-2-1 مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية:

كان عدد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية 10 إطارات اختيروا بطريقة عشوائية من مؤسسة تافنة لإنتاج المواد الحمراء للبناء (الأجر) حيث طبّق عليهم الاستبيان الخاص بروح الانخراط والتغيير التنظيمي : Esprit d'adhésion et changement organisationnel وقد حاول الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية التأكد من صلاحية أداة القياس وهو الاستبيان الذي سيسخر للدراسة الأساسية وذلك بعد حساب صدقه وثباته.

3-2-2- الثبوتات:

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحث بتطبيق الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية، وبعد استخراج الدرجات لكل أفراد العينة قام بحساب الثبات بواسطة الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك باستعمال معادلة التجزئة النصفية حيث قسمت الفقرات إلى جزئين فردي وهو خاص بالإجابات على الأسئلة الفردية وزوجي وهو خاص بالإجابات على الأسئلة الزوجية.

وبعد تطبيق معادلة ارتباط بيرسون Pearson تمّ تصحيح النتيجة المتحصل عليها باستخدام معادلة سبيرمان براون Spearman Brown حيث كان ثبات الاستبيان كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4) يوضح ثبات الاختبار بطريقة التجزئة النصفية

0,760	قبل التصحيح
0,860	بعد التصحيح

وبذلك فإنّه يتّضح من الجدول أنّ الاستبيان يتّمتع بدرجة عالية من الثبات.

3-2-3- الصدق:

لقياس صدق الاستبيان، استعمل الباحث الصدق الذاتي وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات $\sqrt{0,860}$ ويساوي 0,927 وبالتالي فالاستبيان صادق.

4- الدراسة الأساسية:

بعد أن حققت الدراسة الاستطلاعية أهدافها و التأكد من صدق وثبات الاستبيان لم يبق أمام الباحث سوى الشروع في الدراسة الأساسية.

4-1- العينة:

إنّ عدد الإطارات في هذه المؤسسة هو 34 إطاراً، كما أنّ عدد الإطارات المتوسطة يساوي 27 إطاراً أي أنّ المجموع الكلي لعدد الإطارات يساوي 61 إطاراً مشرفاً على كل القطاعات.

إنّ العينة تنحصر في الإطارات والإطارات المتوسطة فمنها الكفاءات التقنية مثل التقنيين ورؤساء الفرق.

وأما المنفذين فقد استبعدوا من الدراسة لأن التغيير يعني بالدرجة الأولى الإطارات التي تسعى وتشرف على إنجازها.

فبحكم أنّ مجتمع الدراسة صغير، فلقد أخذنا عينة بمقدار 81% أي حوالي 50 فرداً من بين 61، و تمّ توزيع العينة بنفس النسبة بين الإطارات والإطارات المتوسطة لتكون بذلك العينة متكوّنة من 28 إطاراً ومن 22 إطاراً متوسطاً على هذا الشكل:

جدول (5) تصنيف فئات الإطارات

العينة	فئات العينة
28	الإطارات
22	الإطارات المتوسطة
50	ن

2-4- خصائص العينة:

أ- السن:

تتوزع العينة من حيث السن على الشكل الآتي:

جدول (6) يوضح التوزيع حسب السن

العينة	فئات العينة
34	30-20 سنة
16	60-31 سنة
50	ن

ب- الجنس:

تتوزع العينة من حيث الجنس على الشكل الآتي:

جدول (7) يوضح التوزيع حسب الجنس

العينة	فئات العينة
50	ذكر
00	أنثى
50	ن

نلاحظ فيما يتعلق بالجنس أنه ليس هناك أي عنصر نسوي على مستوى الإطارات والإطارات المتوسطة.

ج-الأقدمية:

تتوزع العينة من حيث الأقدمية على الشكل الآتي:

جدول (8) يوضح التوزيع حسب الأقدمية

العينة	فئات العينة
13	من 1 إلى 11 سنة
37	من 12 إلى 21 سنة
0	من 22 إلى 32 سنة
50	ن

فبحكم أن المؤسسة حديثة العهد، حيث تأسست سنة 1991 كما ورد ذلك أنفاً، فإن الأقدمية لا تتجاوز العشرين سنة.

د-المستوى الدراسي:

تتوزع العينة من حيث المستوى الدراسي على الشكل الآتي:

جدول (9) يوضح التوزيع حسب المستوى الدراسي.

العينة	فئات العينة
03	الثانوي
47	الجامعي
50	ن

نلاحظ أن تقريبا جل الإطارات ذو مستوى جامعي.

هـ- الحالة العائلية:

تتوزع العينة من حيث الحالة العائلية على الشكل الآتي:

جدول (9) يوضح التوزيع حسب الحالة العائلية

العينة	فئات العينة
06	أعزب
44	متزوج
50	ن

4-3- إجراء الدراسة الأساسية:

4-3-1- الأدوات المستخدمة في الدراسة:

استخدم الباحث نفس الاستبيان الخاص بروح الانخراط و التغيير التنظيمي بعد أن طُبّق في الدراسة الاستطلاعية وتمّ قياس صدقه وثباته.

4-3-2- المعالجة الإحصائية:

بعد تطبيق الاستبيان وجمعه، شرع الباحث في عملية التفريغ ثم استعمل الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل النتائج وذلك لدقة نتائجها من جهة ولكسب الوقت من جهة أخرى.

الفصل السادس:

عرض، تحليل ومناقشة النتائج

I- عرض النتائج :

تمهيد:

بعد استخدام الأساليب الإحصائية في الدراسة للإجابة عن التساؤلات التي طرحت في هذا البحث سنعرض النتائج حسب المجموعات التي وضعت في فرضيات البحث .
مع العلم أن الحساب تم كالاتي :

$$X^2 = \frac{(n - n1)^2}{n1} + \frac{(n - n1)^2}{n1} + \frac{(n - n1)^2}{n1} + \frac{(n - n1)^2}{n1} = 2 \text{ كا}$$

وأما معامل فاي فتم استخراجها كالاتي:

$$\text{معامل فاي} = \sqrt{\frac{\chi^2}{n-1}} \text{ phi}$$

ملاحظة: كا² الجدولية = 3,841

معامل فاي الجدولية = 0.273

1- نتائج المجموعة الأولى:

1 1 - الفرضية الجزئية الأولى:

كلما كان السن كبيرا كلما كانت الاتجاهات نحو التغيير إيجابية.

جدول (11) قياس علاقة السن بالاتجاهات

المجموع	31 – 60 سنة	20 – 30 سنة	السن الاتجاهات
45	17	28	التكرارات
05	02	03	
50	19	31	المجموع

ك² المصححة: 0,938 وهي أصغر من 3,841 فهي ليست لها أي دلالة عند درجة حرية 1 ونسبة احتمال 0,05.

معامل فاي = 0.013 ليست لها أي دلالة لأنها أصغر من القيمة الجدولية التي تساوي 0.273 عند 0.05 ، إذن ليست هناك أي علاقة بين السن والاتجاهات

1-2- الفرضية الجزئية الثانية:

كلما كان السن متقدما كلما كانت المشاركة واسعة.

جدول (12) قياس علاقة السن بالمشاركة

المجموع	31 – 60 سنة	20 – 30 سنة	السن المشاركة
40	15	25	التكرارات
10	03	07	
50	18	32	المجموع

ك² المصححة: 0,474 وهي أصغر من 3,841 فهي ليست لها أي دلالة عند درجة حرية 1 ونسبة احتمال 0,05.

أما معالم فاي = 0.098 ، وهو غير دال عند 0.05 لأنه أصغر من 0.273 وبذلك فإن هذه النتيجة تشير أنّ السن ليس له أي علاقة بمشاركة الإطارات في عملية التغيير.

3-1- الفرضية الجزئية الثالثة :

كلما كان السن متقدما كلما كانت المبادرة جيّدة.

جدول (13) قياس علاقة السن بالمبادرة

المجموع	31 – 60 سنة	20 – 30 سنة	السن المبادرة
37	14	23	التكرارات
13	07	06	
50	31	29	المجموع

كأ² المصححة : 3,323 وهي أصغر من 3,841 فهي ليست ذات دلالة عند درجة حرية 1 ونسبة احتمال 0,05. إن معامل فاي = 0.260 غير دال عند 0.05، وهو أصغر من 0.273 ، فالسن ليست له أي علاقة مع مبادرة الإطارات في عملية التغيير.

2- نتائج المجموعة الثانية:

1-2- الفرضية الجزئية الأولى:

كلما كانت الأقدمية كبيرة كلما كانت الاتجاهات إيجابية.

جدول (14) قياس علاقة الأقدمية بالاتجاهات

المجموع	12 – 20 سنة	1 – 11 سنة	الأقدمية الاتجاهات
15	08	07	التكرارات
35	22	13	
50	30	20	المجموع

ك² المصححة: 0,395 وهي أصغر من 3,841 وبالتالي فهي ليس لها أي دلالة عند درجة الحرية 1 ونسبة احتمال 0,05.
 أما معامل فاي = 0.089 غير دال قياساً بقيمته الجدولية التي تساوي 0.273 عند 0.05 ، فالأقدمية إذن ليس لها أي علاقة مع اتجاهات الإطارات نحو عملية التغيير.

2-2- الفرضية الجزئية الثانية:

كلما كانت الأقدمية كبيرة كلما كانت المشاركة واسعة.

جدول (15) قياس علاقة الأقدمية بالمشاركة

المجموع	12 - 20 سنة	1 - 11 سنة	الأقدمية المشاركة
20	12	08	التكرارات
30	16	14	
50	28	22	المجموع

ك² المصححة: 0,153 وهي أصغر من 3,841 وبالتالي فهي ليست لها أي دلالة عند درجة الحرية 1 ونسبة احتمال 0,05.

أما عند حساب معامل فاي فوجد أنه يساوي 0.055 غير دال عند 0.05 لأنه أصغر بكثير من 0.273، ومن هنا فإن ليس للأقدمية أي علاقة مع مشاركة الإطارات في عملية التغيير.

3-2- الفرضية الجزئية الثالثة:

كلما كانت الاقدمية كبيرة كلما كانت المبادرة جيدة

جدول (16) قياس علاقة الاقدمية بالمبادرة

المجموع	11 - 1 سنة	20 - 12 سنة	الأقدمية المبادرة
21	11	10	التكرارات
29	15	14	
50	26	24	المجموع

ك² المصححة: 0,024 وهي أصغر بكثير من 3,841 وبالتالي فهي ليست لها أي دلالة عند درجة حرية 1 ونسبة احتمال 0,05.

أما معامل فاي = 0.022 وهو غير دال عند 0.05 مقارنة بقيمته الجدولية 0.273 ، وبذلك فإن ليس للاقدمية أي علاقة بمبادرة الإطارات في عملية التغيير.

3 نتائج المجموعة الثالثة:

1-3- الفرضية الجزئية الأولى:

كلما كان المستوى الدراسي عاليا كلما كانت الاتجاهات إيجابية.

جدول (17) قياس علاقة المستوى الدراسي بالاتجاهات

المجموع	ثانوي	جامعي	المستوى الدراسي الاتجاهات
25	06	19	التكرارات
25	15	10	
50	21	29	المجموع

ك² المصححة: 6,020 وهي أكبر من 3,841 و بالتالي فهي ذات دلالة عند درجة الحرية 1 ونسبة احتمال 0,05.

أما معامل فاي = 0.350 وله دلالة عند 0.05 مقارنة بقيمته الجدولية 0.273 ، وبناء على ذلك فإن المستوى الدراسي له علاقة قوية بالاتجاهات نحو عملية التغيير.

2-3- الفرضية الجزئية الثانية:

كلما كان المستوى الدراسي عاليا كلما كانت المشاركة واسعة.

جدول (18) قياس علاقة المستوى الدراسي بالمشاركة

المجموع	ثانوي	جامعي	المستوى الدراسي المشاركة
25	05	20	التكرارات
25	08	17	
50	13	37	المجموع

ك² المصححة : 6,911 وهي أكبر من 3,841 وبالتالي فهي ذات دلالة إحصائية عند درجة الحرية 1 ونسبة احتمال 0,05.

أما معامل فاي=0.375 , هي ذات دلالة قوية لأنها أكبر من قيمتها الجدولية 0.273 ، فهناك علاقة بين المستوى الدراسي والمشاركة في عملية التغيير.

3-3- الفرضية الجزئية الثالثة:

كلما كان المستوى الدراسي عاليا كلما كانت المبادرة جيدة.

جدول (19) قياس علاقة المستوى الدراسي بالمبادرة

المجموع	ثانوي	جامعي	المستوى الدراسي المبادرة
23	06	17	التكرارات
27	16	11	
50	22	28	المجموع

ك² المصححة: 5,193 وهي أكبر من 3,841 وبالتالي فهي ذات دلالة إحصائية واضحة عند درجة الحرية 1 ونسبة احتمال 0,05.
 أما معامل فاي = 0.325 لها دلالة عند 0.273 ودرجة احتمال 0.05. فهناك علاقة قوية بين المستوى الدراسي ومبادرة الإطارات في عملية التغيير.

4- نتائج المجموعة الرابعة:

4-1- الفرضية الجزئية الأولى:

كلما كانت الحوافز مرضية كلما كانت الإتجاهات إيجابية.

جدول (20) قياس علاقة الحوافز بالاتجاهات

المجموع	التكرارات		الحوافز الاتجاهات
	25	07	18
25	15	10	
50	22	28	المجموع

ك² المصححة: 5,192 وهي أكبر من 3,481 وبالتالي فهي ذات دلالة كبيرة عند درجة الحرية 1 ونسبة احتمال 0,05.
 أما معامل فاي = 0.325 وهي ذات دلالة واضحة عند 0.273، فالنتائج تشير إلى أن الحوافز لها علاقة كبيرة مع اتجاهات الإطارات نحو عملية التغيير.

4-2- الفرضية الجزئية الثانية:

كلما كانت الحوافز مرضية كلما كانت المشاركة واسعة.

جدول (21) قياس علاقة الحوافز بالمشاركة

المجموع	التكرارات		الحوافز المشاركة
	31	13	18
19	11	08	
50	24	26	المجموع

ك² المصححة: 1,11 وهي أصغر من 3,841 وبالتالي فهي ليست لها دلالة عند درجة الحرية 1 ونسبة احتمال 0,05.
أما معامل فاي = 0.150 ، ليس دال عند 0.273 ، درجة احتمال 0.05 فالحوافز ليست لها علاقة بمشاركة الإطارات في عملية التغيير.

4-3- الفرضية الجزئية الثالثة:

كلما كانت الحوافز مرضية كلما كانت المبادرة جيّدة.

جدول (22) قياس علاقة الحوافز بالمبادرة

المجموع	التكرارات		الحوافز المبادرة
	29	11	18
21	12	09	
50	23	27	المجموع

ك² المصححة: 7,321 وهي أكبر من 3,841 وبالتالي فهي ذات دلالة إحصائية عند درجة الحرية 1 ونسبة احتمال 0,05.

أما معامل فاي = 0.386 وهي دالة عند 0.273، فيتبين أن للحوافز علاقة قوية مع مبادرة الإطارات في عملية التغيير.

5- نتائج المجموعة الخامسة:

1-5- الفرضية الجزئية الأولى:

كلما كان الشعور بالانتماء إلى المؤسسة كبيرا كلما كانت الاتجاهات إيجابية.

جدول (23) قياس علاقة الشعور بالانتماء بالاتجاهات

المجموع	التكرارات		الشعور بالانتماء الاتجاهات
	26	02	24
24	08	16	
50	10	40	المجموع

ك² المصححة: 3,948 وهي أكبر من 3,841 وبالتالي فهي ذات دلالة عند درجة الحرية 1 ونسبة احتمال 0,05.

أما معامل فاي = 0.285 له دلالة عند 0.273 مبينا أن للشعور بالانتماء إلى المؤسسة علاقة بالاتجاهات نحو عملية التغيير.

2-5- الفرضية الجزئية الثانية:

كلما كان الشعور بالانتماء إلى المؤسسة كبيرا كلما كانت المشاركة واسعة.

جدول (24) قياس علاقة الشعور بالانتماء بالمشاركة

المجموع	التكرارات		الشعور بالانتماء المشاركة
	37	11	26
13	08	05	
50	19	31	المجموع

ك² المصححة: 4,264 وهي أكبر من 3,841 وبالتالي فهي ذات دلالة عند درجة الحرية 1 ونسبة احتمال 0,05.

أما معامل فاي = 0.294 دال عند 0.273 موضحا أن للشعور بالانتماء إلى المؤسسة علاقة مع مشاركة الإطار في عملية التغيير.

3-5- الفرضية الجزئية الثالثة:

كلما كان الشعور بالانتماء إلى المؤسسة كبيرا كلما كانت المبادرة جيدة.

جدول (25) قياس علاقة الشعور بالانتماء بالمبادرة

المجموع	التكرارات		الشعور بالانتماء المبادرة
	23	01	22
27	09	18	
50	10	40	المجموع

ك² المصححة: 6,721 وهي أكبر من 3,841 وبالتالي فهي ذات دلالة واضحة عند درجة الحرية 1 ونسبة احتمال 0,05.

أما معامل فاي = 0.370 ، دال عند 0.273 ، وعليه فإن النتيجة تشير إلى أن الشعور بالانتماء إلى المؤسسة علاقة واضحة مع مبادرة الإطار في عملية التغيير.

6-نتائج المجموعة السادسة:

6-1- الفرضية الجزئية الأولى:

كلما كان الشعور بالمسؤولية عاليا كلما كانت الاتجاهات إيجابية.

جدول (26) قياس علاقة الشعور بالمسؤولية بالاتجاهات

المجموع	التكرارات		الشعور بالمسؤولية الاتجاهات
	33	13	20
17	11	06	
50	24	26	المجموع

كاف المصححة: 2,955 وهي أصغر من 3,841 و بالتالي فهي ليست لها دلالة عند درجة الحرية 1 ونسبة احتمال 0,05. إن معامل فاي = 0.245 غير دال عند 0.273، وبالتالي فإن النتيجة تشير إلى أن روح المسؤولية ليست لها علاقة باتجاهات الإطارات نحو عملية التغيير.

6-2- الفرضية الجزئية الثانية:

كلما كان الشعور بالمسؤولية عاليا كلما كانت المشاركة واسعة.

جدول (27) قياس علاقة الشعور بالمسؤولية بالمشاركة

المجموع	التكرارات		الشعور بالمسؤولية المشاركة
	44	03	41
06	04	02	
50	07	43	المجموع

كاف المصححة: 13,143 وهي أكبر من 3,841 و بالتالي فهي ذات دلالة واضحة عند درجة الحرية 1 ونسبة احتمال 0,05. إن معامل فاي = 0.517 دال عند 0.273 و بالتالي فالنتائج هنا تشير إلى أن روح المسؤولية لها علاقة كبيرة جدا بمشاركة الإطارات في عملية التغيير.

6-3- الفرضية الجزئية الثالثة

كلما كان الشعور بالمسؤولية عاليا كلما كانت المبادرة جيدة.

جدول (28) قياس علاقة الشعور بالمسؤولية بالمبادرة

المجموع	التكرارات		الشعور بالمسؤولية المبادرة
	32	07	25
18	10	08	
50	17	33	المجموع

ك² المصححة: 5,823 وهي أكبر من 3,841 و بالتالي فهي ذات دلالة كبيرة عند درجة الحرية 1 ونسبة احتمال 0,05.

أما معامل فاي = 0.344 دال عند 0.273 ، فإن النتيجة تشير إلى أن لروح المسؤولية علاقة قوية بمبادرة الإطارات في عملية التغيير.

7- المجموعة السابعة:

7-1- الفرضية الجزئية الأولى:

كلما كان الاتصال جيدا كلما كانت الاتجاهات إيجابية.

جدول (29) قياس علاقة الاتصال بالاتجاهات

المجموع	التكرارات		الاتصال الاتجاهات
	31	08	23
19	10	09	
50	18	32	المجموع

ك² المصححة: 3,995 وهي أكبر من 3,841 وبالتالي فهي ذات دلالة إحصائية عند درجة الحرية 1 ونسبة احتمال 0,05. أما معامل فاي = 0.285 دال عند 0.273 ، يبين أن للاتصال علاقة قوية باتجاهات الإطارات نحو عملية التغيير.

2-7- الفرضية الجزئية الثانية:

كلما كان الاتصال جيدا كلما كانت المشاركة واسعة.

جدول (30) قياس علاقة الاتصال بالمشاركة

المجموع	التكرارات		الاتصال المشاركة
	24	05	19
26	11	15	
50	16	34	المجموع

ك² المصححة: 2,749 وهي أصغر من 3,841 و بالتالي فهي ليست لها دلالة عند درجة الحرية 1 ونسبة احتمال 0,05. م.فاي= 0.136 غير دال عند 0.273 ، النتيجة تشير إلى أنه ليس للاتصال علاقة بمشاركة الإطارات في عملية التغيير.

3-7- الفرضية الجزئية الثالثة:

كلما كان الاتصال جيدا كلما كانت المبادرة جيدة.

جدول (31) قياس علاقة الاتصال بالمبادرة

المجموع	التكرارات		الاتصال المبادرة
	34	13	21
16	12	04	
50	25	25	المجموع

ك² المصححة: 7,467 وهي أكبر من 3,841 وبالتالي فهي ذات دلالة كبيرة عند درجة الحرية 1 ونسبة احتمال 0,05. م.فاي= 0.390 دال عند 0.273 ، فالاتصال هنا له علاقة واضحة وقوية جدا بمبادرة الإطارات في عملية التغيير.

7-4- الفرضية الجزئية الرابعة:

كلما كان الاتصال جيدا كلما كان الشعور بالانتماء عاليا.

جدول (32) قياس علاقة الاتصال بالشعور بالانتماء

المجموع	التكرارات		الاتصال الشعور بالانتماء
	29	08	21
21	10	11	
50	18	32	المجموع

ك² المصححة: 7,023 وهي أكبر من 3,841 و بالتالي فهي ذات دلالة كبيرة عند درجة الحرية 1 ونسبة احتمال 0,05. م.فاي = 0.378 دال عند 0.273، فالنتيجة تشير بقوة إلى أن الاتصال له علاقة وتأثير قوي على شعور الإطارات بانتمائهم إلى المؤسسة.

7-5- الفرضية الجزئية الخامسة:

كلما كان الاتصال جيدا كلما كانت روح المسؤولية عالية.

جدول (33) قياس علاقة الاتصال بالشعور بالمسؤولية

المجموع	التكرارات		الاتصال روح المسؤولية
	30	03	27
20	12	08	
50	15	35	المجموع

ك² المصححة: 11,664 وهي أكبر من 3,841 و بالتالي فهي ذات دلالة إحصائية واضحة عند درجة الحرية 1 ونسبة احتمال 0,05. معامل فاي = 0.487 دال عند 0.273، فالنتائج تشير هنا إلى أن للاتصال علاقة وتأثير قوي على روح المسؤولية.

II - تحليل ومناقشة النتائج :

إن تحليل ومناقشة النتائج التي تمّ التوصل إليها من خلال هذه الدراسة يقتضي أولاً تبويبها ثم عرضها على الجانب النظري وذلك حسب مدى تحقق الفرضيات أم عدم تحققها.

1 - تحليل نتائج المجموعة الأولى :

إنّ نتائج المجموعة الأولى نعرضها في هذا الجدول وهي تتناول مدى تأثير السن على التغيير:

جدول (34) عرض النتائج المتعلقة بعلاقة السن بالتغيير

م.فاي	كا ²	السن / التغيير
م.دلالة: 0.273	م.دلالة: 3.841	
0.013	0,938	كلما كان السن متقدماً كانت الاتجاهات إيجابية
0.098	0,474	كلما كان السن متقدماً كلما كانت المشاركة واسعة
0.260	3,323	كلما كان السن متقدماً كلما كانت روح المبادرة جيدة
كا ² الدلالة عند 3,841 ، درجة حرية 1 ، نسبة احتمال 0,05 م.فاي الدلالة عند 0.273		

نلاحظ من خلال النتائج المعروضة في هذا الجدول أنه ليس للسن تأثير على التغيير، لا من حيث الاتجاهات ولا من حيث المشاركة ولا من حيث المبادرة وبالتالي، أي ليس هناك علاقة للسن بالانخراط، أي أنّ عامل السن غير مرتبط بالتغيير وليس له أي تأثير.

2 تحليل نتائج المجموعة الثانية :

فيما يتعلق بالمجموعة الثانية من الافتراضات المتعلقة بمدى تأثير وعلاقة الأقدمية على التغيير، فإن النتائج الواردة في الجدول تتضمن التفسير التالي :

جدول (35) عرض النتائج المتعلقة بعلاقة الأقدمية بالتغيير

م.فاي	كا ²	الأقدمية / التغيير
0.089	0,395	كلما كانت الأقدمية كبيرة كلما كانت الاتجاهات إيجابية
0.055	0,153	كلما كانت الأقدمية كبيرة كلما كانت المشاركة واسعة
0.022	0,024	كلما كانت الأقدمية كبيرة كلما كانت المبادرة جيدة
كا ² الدلالة عند 3,841 ، درجة حرية 1 ، نسبة احتمال 0,05 م.فاي الدلالة عند 0.273		

إنّ النتائج التي لا تظهر أي دلالة إحصائية تثبت عدم تأثير الأقدمية على التغيير، وقد يوحي ذلك أيضا إلى تماسك جماعات العمل في تصورها بالرغم من الفارق في أقدميتها، وقد نفهم من ذلك أيضا أن التغيير أكبر من أن يتأثر بهذه المتغيرات الوصفية الثانوية.

3 تحليل نتائج المجموعة الثالثة:

إنّ نتائج المجموعة الثالثة نعرضها في هذا الجدول وهي تتناول مدى تأثير المستوى الدراسي على التغيير.

جدول (36) عرض النتائج المتعلقة بعلاقة المستوى الدراسي بالتغيير

م.فاي	كا ²	المستوى الدراسي / التغيير
0.350	6,020	كلما كان المستوى الدراسي عاليا كلما كانت الاتجاهات إيجابية
0.375	6,911	كلما كان المستوى الدراسي عاليا كلما كانت المشاركة واسعة
0.325	5,193	كلما كان المستوى الدراسي عاليا كلما كانت المبادرة جيدة
كا ² الدلالة عند 3,841 ، درجة حرية 1 ، نسبة احتمال 0,05 م.فاي الدلالة عند 0.273		

إنّ النتائج المتعلقة بهذه المجموعة تعطي دلالات واضحة على أنّ للمستوى الدراسي دور واضح ومهم جدا وذلك حسب ما تبديه النتائج.

إنّ الافتراضات الثلاثة تحققت وأثبتت أنه كلما كان المستوى الدراسي أعلى كلما كان تقبل التغيير والمساهمة فيه جيّداً، وهذا مفاده أنّ المستوى الدراسي يفتح مجالاً واسعاً لتفهم التغيير وتفهم إستراتيجيته ومن ثمّ المشاركة والانخراط فيه.

وما يُمكن أن نستشفه أيضاً من هذه النتائج هو أنّ المستوى الدراسي يسمح بفهم إستراتيجية التغيير والتفاعل مع مختلف المتغيرات، لأنّ المستوى الدراسي يسمح بالضرورة بمستوى اتصالاتي أفضل، وذلك للعلاقة القوية التي أثبتتها النتائج.

4 تحليل نتائج المجموعة الرابعة :

إنّ هذه المجموعة من الافتراضات تنطلق من افتراض أن للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية تأثير على تصور التغيير وعلى الاتجاهات نحوه، ومن ثمّ على تبنيه والانخراط فيه، غير أنّ النتائج كما سنعرضها تُظهر تناقضاً مهماً يطرح إشكالا متمثلاً في أنّ للحوافز تأثير على الاتجاهات وعلى المبادرة ولكن دون أي تأثير على المشاركة، وقد نجد فيما سيأتي تفسيراً لذلك.

جدول (37) عرض النتائج المتعلقة بعلاقة الحوافز بالتغيير

م.ف.اي	كا ²	الحوافز / التغيير
0.325	5,192	كلما كانت الحوافز مرضية كلما كانت الاتجاهات إيجابية
0.150	1,110	كلما كانت الحوافز مرضية كلما كانت المشاركة واسعة
0.386	7,321	كلما كانت الحوافز مرضية كلما كانت المبادرة جيدة
كا ² الدلالة عند 3,841 ، درجة حرية 1 ، نسبة احتمال 0,05 م.ف.اي الدلالة عند 0.273		

وقد جاءت هذه النتائج مؤكدة لما ورد في الجانب النظري المتعلق بالحوافز وكيف تعتبر

كمحددات للسلوك حيث أنها تعتبر ضرورية في استراتيجيات التغيير، وذلك من خلال

ما تقدّمه المؤسسة من حوافز تضمن وضعية أحسن لمختلف الفاعلين أثناء وبعد عملية التغيير. كما أنّ هذه النتائج تتماشى تماما مع ما ورد في أدبيات الموضوع من أنّ الحوافز لها دور كبير جدا على تشجيع المبادرة والابتكار وذلك ما أكدت عليه دراسات روبر هيلر "Robert Heller" 1997 إذ يرى هذا الأخير أنّ "الحوافز تُوجد لدى العمال الشعور بأنّ تبنيهم لعملية التغيير سيؤدي بهم وبمؤسستهم إلى وضعية مستقبلية جيدة ممّا يُوجد في أنفسهم الحاجة لتحقيق الذات من خلال عملية التغيير واتخاذ المبادرة لإنجاح هذه العملية.¹⁰⁰"

إنّ منح الإطارات المسؤول يقي عن الإنتاج و الصيانة في مؤسسة تافنة نفس المكانة و الوزن بالمقارنة مع الإدارة العامة وتشجيع المدير و حرصه على الاتصال عبر الاجتماعات التي تسمح للعمال بالتعبير عن انشغالاتهم واقتراحاتهم حيال التغيير يعتبر بدوره تحفيزا غير مباشر للعمال ، وهذا ما أدّى إلى إيجاد اتجاهات إيجابية و روح مبادرة جيدة لديهم نحو عملية التغيير. و بالتالي فنتائج الدراسة توافقت مع تقرير اللجنة الأوروبية.

غير أنّ النتائج ظهرت عكسية مع ما ورد في الجوانب النظرية فيما يخص تأثير الحوافز على المشاركة.

و ما يمكن استخلاصه من نتائج هذه المجموعة أنّ الحوافز هنا تعتبر بالفعل كمحركات للسلوك و كموجهة له تجاه التغيير و من تمّ تبنيه و الانخراط فيه.

5 - تحليل المجموعة الخامسة :

وتتعلق بمدى تأثير الشعور بالانتماء على الاتجاهات نحو التغيير ومن ثمّ عن مدى تبنيه أو رفضه، وتُظهر النتائج أنّ هناك تأثير قوي للشعور بالانتماء على التغيير، علما بأنّ الانتماء إلى المؤسسة يُعد من أهم عوامل روح الانخراط في التغيير، إذ يرى كل من موداي وبورتر وستريت Mowday, Porter et Streets "أنّ من عوامل الانخراط الأساسية النية الكبيرة جدا في مواصلة الانتماء إلى المؤسسة"¹⁰¹ ، وعليه فإنّ تحقق هذه المجموعة من جملة الافتراضات تثبت وتدل على أنّ روح الانخراط لها فضل كبير في التغيير.

100 Robert Heller, Op cit,P51

101Christophe Fauris, Op cit, P25

جدول (38) عرض نتائج علاقة الشعور بالانتماء بالتغيير

م.ف.اي	كا ²	الشعور بالانتماء / التغيير
0.285	3,948	كلما كان الشعور بالانتماء إلى المؤسسة كبيرا كلما كانت الاتجاهات إيجابية
0.294	4,264	كلما كان الشعور بالانتماء إلى المؤسسة كبيرا كلما كانت المشاركة واسعة
0.370	6,721	كلما كان الشعور بالانتماء إلى المؤسسة كبيرا كلما كانت المبادرة جيدة
<p>كا² الدلالة عند 3,841 ، درجة حرية 1 ، نسبة احتمال 0,05 م.ف.اي الدلالة عند 0.273</p>		

وحسب ما ورد في تقرير اللجنة الأوروبية من إشراك المدير لجميع الإطارات في عملية التغيير وإشرافه الشخصي على ذلك أدى إلى وجود نظرة واضحة لدى الإطارات عن هذه العملية، كما أنّ تحديد المهام الكبرى و انتهاج نظام تسيير فعّال أوجد جوا اجتماعيا جيدا داخل المؤسسة. وكل هذه العوامل تُوجد روح الانتماء إذ "أثبتت التجارب في مدرسة العلاقات الإنتاجية أنّ تضامن الجماعة و تماسكها يجعل علاقات العمل داخل المؤسسة تصل إلى درجة من التماسك، و التي من خلالها تتمكن الجماعة من مقاومة القلق و الاضطراب الذي قد يسببه تطور المجتمع" ¹⁰²، و بالتالي فإن شعور الإطارات بالانتماء إلى مؤسستهم ذات الجو النفسي الاجتماعي الجيد أدى إلى إيجاد اتجاهات إيجابية لديهم نحو عملية التغيير ممّا أدى إلى مشاركتهم فيها و إبداء روح المبادرة لإنجاحها، وهذا ما أثبتته نتائج الدراسة. إنّ الدلالات الإحصائية مريحة جدا، و تظهر مدى تأثير روح الانتماء على التغيير و على تبنّيه و المشاركة فيه، و بذلك فإنّ هذه النتائج تذهب في نفس اتجاه الدراسات النظرية التي أوردناها في أدبيات الموضوع المتضمنة حسب ما يراه كريستوف فوريس CHRISTOPHE "Fauris 2003 بأن الشعور بالانتماء له علاقة ارتباطية مباشرة مع الأداء و الانخراط في استراتيجيات المؤسسة" ¹⁰³ بما فيها إستراتيجية التغيير، لان الشعور بالانتماء إلى المؤسسة يتولد عنه اتجاه إيجابي نحو التغيير الذي يؤدي إلى الالتزام و الارتباط العضوي للعمال

¹⁰² محمود عيد المولى، المرجع السابق، ص 165

¹⁰³ Christophe Fauris, Op cit, p149

بمؤسستهم وبكل ما يحدث فيها، إذ يظهر ذلك في مشاركتهم الواسعة عن طريق اتخاذهم للمبادرة لإنجاح مشروع التغيير وهذا ما يعرف " بوظيفة التكاليف والأرباح المرتبطة بالانتماء إلى المنظمة"¹⁰⁴ حسب رايشر Reicher A,E في تعريفه للانخراط.

6-تحليل نتائج المجموعة السادسة :

إنّ المسؤولية والالتزام من العوامل الحاسمة في روح الانخراط في المؤسسة، وهذا ما دفع بنا لقياس هذا الافتراض في جوانبه الثلاث كما سيوضح الجدول ذلك:

جدول (39) عرض النتائج المتعلقة بعلاقة الشعور بالمسؤولية بالتغيير

م.فاي	كا ²	روح المسؤولية / التغيير
0.245	2,955	كلما كانت روح المسؤولية عالية كلما كانت الاتجاهات إيجابية
0.510	13,143	كلما كانت روح المسؤولية عالية كلما كانت المشاركة واسعة
0.344	3,995	كلما كانت روح المسؤولية عالية كلما كانت المبادرة جيدة
		كا ² الدلالة عند 3,841 ، درجة حرية 1 ، نسبة احتمال 0,05 م.فاي الدلالة عند 0.273

إنّ روح المسؤولية تحقق تأثيرا جيدا على كل من المشاركة والمبادرة حسب ما ورد في النتائج الإحصائية وهذا يتطابق مع ما يراه Reynaud J.D بأن المسؤولية تُوجد الشعور بالاستقلالية لدى العامل ممّا يؤدي إلى إيجاد روح المبادرة لديه ومن ثمّ روح الإبداع إذ أن المؤسسة في حاجة دائمة إلى الطاقات الإبداعية للفرد التي تساهم وتشارك في تحقيق أهداف المؤسسة"¹⁰⁵

في حين نجد أن النتيجة الإحصائية غير دالة فيما يتعلق بتأثيرها على الاتجاهات، ربما لأن المشاركة والمبادرة يغلب عليهما الطابع العلمي أكثر من الاتجاهات التي قد يصعب قياسها بشكل ملموس.

¹⁰⁴ Chavel Thierry, Op cit,P 18.

¹⁰⁵Reynaud J,D, Op cit, P176

وبذلك فإن نتائج هذه المجموعة عموما تصب في نفس سياق أدبيات الموضوع ما عدى فيما يتعلق بأثر المسئولة على اتجاهات العمال نحو التغيير التنظيمي.

إنّ الشعور بالمسئولية يولد الرغبة في تحقيق الأهداف وينمي النزعة إلى الانتماء ومن ثمّ إلى تبني التغيير والمساهمة فيه، ولذلك فإنه كما يرى سوبيو " Supiot,A " أن " للمسئولية أثر بالغ على تسيير الأداء خاصة داخل المؤسسات التي تنتهج سياسة التغيير، وهذا ما لوحظ في المؤسسات منذ منتصف الثمانينات." 106

7- تحليل نتائج المجموعة السابعة:

إنّ هذه المجموعة من الافتراضات تتعلق بمدى تأثير الاتصال كمتغير وسيط على التغيير، علما بأن كل تغيير يتطلب إستراتيجية اتصال محكمة قصد شرحه وقصد العمل على تبنيّه من طرف مختلف الفاعلين في المؤسسة تفاديا للمقاومة بكل أشكالها، وتظهر النتائج ما يلي :

جدول (40) عرض النتائج المتعلقة بعلاقة الاتصال - التغيير - روح الانخراط.

م.ف.اي	كا ²	الاتصال-التغيير / الاتصال - روح الانخراط
0.285	3,995	كلما كان الاتصال جيدا كلما كانت الاتجاهات إيجابية
0.136	2,749	كلما كان الاتصال جيدا كلما كانت المشاركة واسعة
0.390	7,467	كلما كان الاتصال جيدا كلما كانت المبادرة جيدة
0.378	7,023	كلما كان الاتصال جيدا كلما كان الشعور بالانتماء عاليا
0.487	11,664	كلما كان الاتصال جيدا كلما كانت روح المسؤولية عالية
		كا ² الدلالة عند 3,841 ، درجة حرية 1 ، نسبة احتمال 0,05 م.ف.اي الدلالة عند 0.273

إنّ للاتصال تأثير بالغ الأهمية على كل من الاتجاهات وعلى المبادرة مع غياب الدلالة فيما يخص المشاركة، وقد تبين أن للاتصال كمتغير وسيط تأثير على كل من التغيير وعلى روح الانخراط التي تبدو متأثرة بشكل كبير بالاتصال فيما يتعلق بكل من الشعور بالانتماء

¹⁰⁶ Supiot A, Op cit, P 28

وروح المسؤولية وهذا وفقا لما ورد في دراسات روبر هيلر Robert Heller 1999 بأن "الاتصال الفعال الناجم عن إدارة المؤسسة يساعد العمال على فهم المشاريع الإستراتيجية بما في ذلك التغيير، وذلك ما يعزز انخراطهم في المشروع، حيث تعمل عمليات الاتصال على نقل المعلومات وإيصالها وعلى صقل المعتقدات مما يُوجد اتجاهات إيجابية نحو التغيير وعلى هذا الأساس يمثل الاتصال العامل الأساسي لنجاح التغيير.¹⁰⁷ ومن هنا فإن كل عملية تغيير فلا بد أن تسايرها سياسة اتصال لضمان انخراط مختلف الفاعلين في عملية التغيير.

وحسب ما ورد في تقارير اللجنة الأوروبية من إشراف لمدير مؤسسة تافنة على عملية التغيير واعتماده إستراتيجية اتصالية محكمة تعتمد على الاجتماعات التقنية القائمة على أساس التشاور المنظم لحل المشاكل، يعتبر كوسيلة لتحسين نظرة الإطارات لعملية التغيير وبالتالي تعديل اتجاهاتهم نحو هذه العملية بطريقة إيجابية، مما يؤدي إلى شعورهم بالمسؤولية اتجاهها ومن ثم مبادرتهم في إنجاحها، وبالتالي الانخراط فيها وتبنيها وهذا ما أكدته النتائج.

إنّ النتائج المتعلقة بالاتصال وأثره على مختلف المتغيرات يؤكّد الدراسات السابقة والجوانب النظرية التي تعرضنا لها في سياق البحث النظري، إذ يرى هيلريجيل Hellriegel.D 1992 من خلال دراساته أنه "لا يمكن للمؤسسة أن تتبنى إستراتيجية التغيير إلا إذا اتبعت كل أسباب النجاح و وفرت كل عوامل التوافق بين مختلف متطلبات التغيير، ومنها توظيف آليات الاتصال الفعّال، و نظام الحوافز المشجّع و ثقافة المؤسسة التي تعمل على تحسين الآراء و التصورات و من ثمّ اتجاهات مختلف الفاعلين إزاء هذا التغيير".¹⁰⁸ فالاتصال إذن من العناصر الفعّالة جدا والتي لها أثران: الأول يتعلق بالتأثير المباشر على تصور التغيير وتعديل الاتجاهات نحوه، وأمّا الثاني فيتعلق بروح الانخراط، فالاتصال إذن يمثل فعلا عاملا وسيطا، لأنه عامل مساعد على فهم التغيير من جهة وعامل مساعد

¹⁰⁷ Robert Heller, Opcit, p42

¹⁰⁸ Hellriegel D, Slocum J.W, Woodman R.W, Op cit, P 599

على الانخراط في التغيير من جهة أخرى، مع استثناء واحد تظهره النتائج وهو يتعلق بالمشاركة، وهذا ما لم نجد له تفسيراً بكل صدق.

و في الأخير فإنّ الدراسة الميدانية أثبتت بما يتماشى مع الجوانب النظرية وأدبيات الموضوع أن هناك تأثير قوي لروح الانخراط على التغيير من حيث تقبله وتبنيه، كما أنّ الدراسة أثبتت أيضاً أنّ للاتصال دور رائد ومؤثر جداً على كل من التغيير وعلى روح الانخراط، لذلك فإننا رأينا في أدبيات الموضوع أنّ التغيير التنظيمي وغيره يتطلب سياسة اتصالية محكمة وفقاً لإستراتيجية واضحة.

الخاتمة :

وفي الختام نصل إلى نهاية المطاف لنقول أنّ التغيير في المؤسسة لا يمكن أن يتم بكيفية محكمة إلا إذا تهيأت له الأرضية الخصبة المتمثلة في الموارد البشرية، وهذا ما قد تأكد من خلال الدراسات السابقة التي تعرضنا لبعض منها في بحثنا هذا، وأما دراستنا فقد ذهبت معظم نتائجها في هذا الاتجاه لتؤكد:

أنّ هناك علاقة قوية جدا بين التغيير وروح الانخراط بحكم أنّ كل تغيير يتطلب تحضيراً، وهذا التحضير ينبغي أن يركز على العنصر البشري أي على مختلف الفاعلين في المؤسسة. كما قد تبين أيضاً أنّ كل عوامل روح الانخراط أظهرت تأثيراً قوياً على التغيير ممّا يعطي دلالة واضحة على مدى تأثير العامل الإنساني في كل عملية تغيير وهذا مصداقاً لقوله عزوجل " إنّ الله لا يغيّر ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم " من سورة الرعد.

وأما البعد الثالث الذي تناولته الدراسة كعامل وسيط بين التغيير وروح الانخراط المتمثل في عامل الاتصال فقد ظهر على أهمية بالغة من التأثير بناء على النتائج المتوصل إليها، وذلك لأمرين اثنين:

لأن عملية التحسيس لا بد أن تمر باتصال فعّال يعمل على تجانس الفهم والتصور حول التغيير. وخاصة بلورة الاتجاهات نحو التغيير.

ولأن روح الانخراط التي هي صلب الموضوع لا يمكن أن تتم أيضاً إلا من خلال عملية اتصال تكون هي في حد ذاتها عاملاً محفزاً .

كما ينبغي الوقوف أيضاً على أنّ هناك بعض النقائص خاصة فيما يتعلق بالتكوين في القطاع الخاص، هذا القطاع الذي يتطلب مزيداً من الدراسات ومن الاهتمام حتى يتم إعادة تأهيله و يدخل فعلاً مجال المنافسة.

التوصيات و الاقتراحات:

إنّ التوجيهات والإرشادات المتواضعة التي يمكن أن نسوقها إلى هذه المؤسسة وإلى المؤسسات الأخرى التي تشابهها من القطاع الخاص على ضوء نتائج هذه الدراسة نلخصها في الآتي:

- إنّ اعتماد سياسة انخراط الإطارات وكل العمّال ضرورية جدا لإنجاح كل تغيير، لأنه قد تبين من خلال دراستنا أن روح الانخراط هي المحور المحرك لعملية التغيير التنظيمي.
- كما أنّ تبني نظام تحفيزي قائم خصوصا على الإنصاف يؤدّي إلى روح عالية من المسؤولية والشعور بالرضي وبالانتماء، وهي كلها عوامل مساعدة جدا على نجاح التغيير.
- لا يمكن لأي تغيير أن ينجح وأن يصل إلى النتائج المطلوبة تحت الضغط والإبعاد والتهميش ، بل لا بدّ من تبني سياسة تفويض السلطة وإسهام كل الفاعلين.
- كما أنّ الاتصال في المؤسسة، خاصة الاتصال الفعال يُعد بحق همزة الوصل بين التغيير وبين روح الانخراط، ومن بات ضروريا تنمية سياسة اتصالاتية محكمة.
- غير أنّ هذه السياسات لا يمكنها أن تنجح إلا من خلال الاستثمار الحقيقي في الموارد البشرية.
- علما بأن كل استثمار من هذا النوع لا بد أن يمر عبر عملية التكوين، هذا التكوين الذي إلى حد الآن لم ينل اهتمام القائمين على المؤسسات الحرة كما ينبغي.

المراجع:

باللغة العربية:

- 1- بوخلوف محمد، انتقال اليد العاملة الريفية إلى الصناعة : الاندماج و الإغراب، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1984
- 2- بيومي صلاح ، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1982
- 3- حريم حسين ، السلوك التنظيمي ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1997.
- 4- ختو إبراهيم عباس ، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر، 1982.
- 5- خوجة عبد العزيز ، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر و التوزيع ، وهران، 2005.
- 6- رضوان شفيق ، السلوكية و الإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، ط1، 1994.
- 7- السلمي علي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر، 1963.
- 8- السلمي علي ، إدارة السلوك الإنساني ، دار غريب للطباعة و النشر ، 1983 .
- 9- عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005.
- 10- عبد الباقي عمر عبد الرحمن ، العلاقات الإنسانية ، مكتبة عين الشمس، القاهرة ، 1991 .
- 11- عبد المولى محمود ، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب ، تونس، 1984.
- 12- عشوي مصطفى ، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 .

- 13- عكلة كريم حسين ، الاتجاهات النفسية للفرد و المجتمع، المكتبة الوطنية ببغداد ، مطبعة دار السلام ، ط1 ، 1985 .
- 14- فرج عبد القادر و آخرون ، معجم علم النفس و التحليل النفسي، دار النهضة ، بيروت ، سنة 1989.
- 15- فهمي منصور ، إدارة الأفراد ، دار الشعب ، ط3 ، القاهرة ، 1976.
- 16- الكبيسي راضي محمد ، اتجاهات الأبناء نحو آبائهم المعوقين ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2000.
- 17- مسلم محمد ، مقدمة في علم النفس الاجتماعي ، دار قرطبة للنشر و التوزيع ، الجزائر، 2007.
- 18- هاشم زكي محمود، تنظيم و طرق العمل، المطبوعات الجامعية، ط1 ، الكويت، 1984

باللغة الأجنبية:

- 1-Abric J.C, Psychologie de la communication : Théories et méthodes, Armand Colin, 2^{ème} édition, Paris, 1999.
- 2-Alexandre Bailly.F , Bourgeois.D, Gruère J.P et autres, Comportement humain et management, edition Pearson education, France, 2004.
- 3-Allia Azzi , Assa.D, Olivier Kleine, Psychologies sociaux et relations intergroupes , Dunod, France, 1998
- 4-Bedard M.G, Miller R, La gestion des organisations, les éditions de la Chenelière, France, 1995.
- 5-Ben Kahla K, Les analyses du changement organisationnel, colloque: La flexibilité condition de survie, ISCAE, Tunis, 1999.
- 6-Chavel Thierry, La conduite humaine du changement, édition Démos, France, 2003.

7-Christophe Fauris, Conduite et mise en œuvre du changement , édition Maxima, France, 2003,

8-Daniel Labré, Hubert Landier , Les relations sociales dans l'entreprise, éditions liaisons, Paris , 1999.

9-Darsel Paul, Vers une gestion participative, éditions hommes et techniques, 3^{ème} édition, France, 1979.

10-Dhaoui M.L, Mise à niveau et compétitivité de l'entreprise industrielle en Tunisie, éditions arabesques, Tunis, 1996.

11-Dugué E, La gestion des compétences, Edition d'organisation, France, 1994.

12-Duterne Claude, La communication interne en entreprise, édition de Boeck, Bruxelles, 2002.

13-Enriquez Engène, Fonctionnement des organisations et changements social, édition E.P.I, T2, France , 1972 .

14-Grouard B., Meston F, L'entreprise en mouvement, Dunod , Paris , 1995.

15-Hatch M. J, Théories des organisations: de l'interêt des perspectives multiples, De Boeck et Larcier, Bruxelles, 2000.

16-Hellriegel D, Slocum J.W, Woodman R.W, Management des organisations, De Boeck et Larcier, Bruxelles, 1992.

17-Joule R.V, Beauvois J.L, Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens" Presses Unversitaires de Grenobles , Frances, 1987.

18-Leavit. H.J, Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise, éditions hommes et technique, France, 1973.

19-Mac Gregor , La Dimension humaine de l'entreprise , traduction J. Adroino, Edition Gauthier Villards , France, 1979.

20-March. J.G, Les organisations "problèmes psychosociologiques, traduction française Rouchy J.C, Dunod, 4^{ème} édition, France, 1983.

21-Maurice Mathieu, Gagnez en autorité naturelle en affaires et dans la vie, édition Dunod, Paris, 2004.

22-Michel S, Management: aspects Humains et organisationnels, PUF, Paris, 1991.

23-Muccheilli Roger, Le travail en équipe , edition ESF, France, 1984.

24-Norbert Sillamy, Dictionnaire de la psychologie, Larousse, Paris,1995.

25-Pemartin .D, Réussir le changement , ESF, France, 1996.

26-Perret Véronique, La gestion du changement organisationnel, conférence internationale de management stratégique, Université de Lille , 1996.

27-Reynaud J.D et E Reynaud , La régulation des marchés internes du travail, Revue Française de sociologie, N° 03, France, 1999.

28-Reynaud J-D , Les régulations dans les organisations, Octares, France, 1999.

29-Robert Heller, Gérer le changement, édition Dorling Kindersley, Italie, 1999.

30-Rocher Gay, Le management social, édition le point , T3, France , 1979.

31-Rodieuse. J.O, Le gouvernement et la délégation du pouvoir, Thèse de Doctorat, Université de Lausanne, 1977.

32-Supiot.A, Au delà de l'emploi , Flammarion, Paris, 1999.

33-Tannubaum M, Les traits et les motivations en contradiction avec les exigences de l'organisation formelle, édition homme et technique, France, 1966.

34-Touraine. A , Les travailleurs et les changements techniques, édition O.C.D.E, Paris, 1965.

35-Zarifian. P, Les effets de la mise en oeuvre des competences professionnelles, MEDEF-CNPF, France, 1998.

36-Zouaoui M, Le management, éditions C.L.E, France, 1999.

الملاحق

ملحق 1

الاستمارة

إن هذه الاستمارة تهدف إلى دراسة علمية أكاديمية لموضوع:

" روح الانخراط والتغيير التنظيمي "

إنها لا تتعرض إلى المعلومات الشخصية، ولا تهدف إلا للدراسة العلمية.

مع العلم أن مشاركتكم الفعالة والجدية ضرورية لنجاح هذه الدراسة.

ولكم جزيل الشكر.

كيفية الاجابة:

رجاء وضع علامة ضرب في الخانة التي توافق اختيارك، شكرا.

الجنس: ذكر () ، أنثى ()

السن: 20-30 سنة () ، 31-40 سنة () ، 51-60 سنة ()

الوضعية العائلية: أعزب () ، متزوج () ، مطلق ()

المستوى الدراسي: ابتدائي () ، متوسط () ، ثانوي () ، جامعي ()

الاقدمية: 1-11 سنة () ، 12-21 سنة () ، 22-32 سنة ()

الفئة المهنية: تقني وتقني سامي () ، إطار متوسط () ، إطار () ، إطار سامي ()

غير موافق تماما	غير موافق	موافق نسبيًا	موافق		
				التغيير يتجاوب مع متطلباتك	1
				إن نجاح التغيير يضمن عملك	2
				التغيير قد غير أوضاعك	3
				التغيير يمثل أداة تطور بالنسبة لك	4
				التغيير في المؤسسة مرتبط بمستقبلك	5
				تساهم بفعالية في التغيير	6
				يتم إقحامك بجدية في عملية التغيير	7
				تشارك في بناء الاستراتيجيات	8
				تشارك في وضع الهياكل قيد التنفيذ	9
				تساهم في تحقيق المهام الجديدة	10
				تقترح حلولاً للمشاكل المطروحة	11
				تساهم في حل المشاكل الاستعجالية	12
				تعمل على تطوير التقنيات	13
				تأخذ القرارات عند الضرورة	14
				تساعد على حل المشاكل المتكررة	15
				منصب عملك يرضيك	16
				مكانتك تعود عليك بالاحترام	17
				ظروف عملك مرضية	18
				المؤسسة تعمل على ترقيةك	19
				المؤسسة تتجاوب مع حاجاتك الأساسية	20
				إنك عنصر فعال في المؤسسة	21
				مستقبلك مرهون بمستقبل المؤسسة	22
				تدافع عن أهداف المؤسسة	23
				مستعد للتضحية من أجل المؤسسة	24
				تشعر بأن المؤسسة ملك لك	25

موافق	موافق نسبيا	غير موافق	غير موافق تماما		
				المؤسسة تكلفك بمهام أساسية	26
				المؤسسة تكلفك بمسؤوليات	27
				تمارس سلطتك دون خوف	28
				تلعب دورا حاسما في المؤسسة	29
				تتحمل مسؤولية كل حيوية	30
				أنت مسئول عن فشل المؤسسة	31
				تساهم في نجاح المؤسسة	32
				تدافع عن مصالح المؤسسة	33
				تصرح بالفساد الذي تلاحظه	34
				تتناسم مع المؤسسة صعوباتها	35
				تشارك في اجتماعات العمل	36
				تتصل بكل سهولة مع المسؤولين عنك	37
				علاقاتك مع مساعدك جيدة	38
				تعمل باطمئنان وسكينة	39
				يتم إخبارك باستمرار بتحويلات المؤسسة	40
				تعبر عن مشاعرك بكل حرية	41
				تعطى الوقت الكافي للاستماع إليك	42
				يتم جيدا تفهم متطلباتك	43
				يتم استشارتك عند كل تغيير	44
				تحبط باستمرار من طرف المسؤولين عنك	45
				تعمل في مجموعة عمل	46
				أفراد مجموعتك ملتزمون بالوقت	47
				المسؤولون عنك يشجعون مشاركتك	48
				المسؤولون عنك يسرون جيدا مسارك المهني	49
				نشاطك مقيم جيدا	50

ملاحظة: الرجاء التحقق من عدم نسيان أي إجابة، وشكر لكم. الطالب: مسلم سليمان

QUESTIONNAIRE

Le présent questionnaire a pour objectif une étude académique ayant pour

thème :

« **Esprit d'adhésion à l'entreprise et changements** ».

Il est anonyme, et ne sert qu'à des fins scientifiques.

Votre participation active est précieuse pour venir à terme de ce travail.

Nous vous remercions.

Mode de réponse :

Veillez mettre une croix dans la case qui correspond le mieux à votre choix.

Merci.

Sexe : M () , F ()

Age : 20-30 ans () , 31-40 ans () , 41-50 ans () , 51-60 ans ()

Situation familiale : Marié () , Célibataire () , Divorcé ()

Niveau d'instruction : Primaire () , Moyen () , Secondaire () , Universitaire ()

Ancienneté : 1-11 ans () , 12-21 ans () , 22-32 ans ()

Catégorie professionnelle : Technicien () , Agent de maîtrise () , Cadre () , Cadre sup ()

		Tout à fait	Relativement	Pas tellement	Pas du tout
1	Les changements répondent à vos attentes				
2	Le succès du changement garantit votre emploi				
3	Les changements opérés améliorent votre situation				
4	Le changement est pour vous un moyen de progrès				
5	Le changement de l'entreprise c'est votre avenir				
6	Vous participez activement au changement				
7	On vous implique efficacement au changement				
8	Vous participez à l'élaboration des stratégies				
9	Vous participez à la mise en place des structures				
10	Vous contribuez à la réalisation de nouvelles tâches				
11	Vous proposez des solutions à des problèmes posés				
12	Vous résolvez les problèmes urgents				
13	Vous développez des méthodes de travail				
14	Vous prenez des décisions en cas de nécessité				
15	Vous aidez à résoudre les problèmes récurrents				
16	Votre poste vous satisfait				
17	Votre statut vous procure du respect				
18	Vos conditions de travail sont satisfaisantes				
19	L'entreprise vous encourage à évoluer				
20	L'entreprise répond à vos besoins essentiels				
21	Vous êtes un acteur dynamique de cette entreprise				
22	Votre avenir dépend de celui de l'entreprise				
23	Vous défendez les objectifs de votre entreprise				
24	Vous êtes prêt à vous sacrifier pour l'entreprise				
25	Vous sentez que l'entreprise vous appartient				

		Tout à fait	relativement	Pas tellement	Pas du tout
26	L'entreprise vous confie des tâches importantes				
27	L'entreprise vous assigne des responsabilités				
28	Vous exercez votre autorité sans contrainte				
29	vous jouez un rôle capital dans l'entreprise				
30	Vous assumez énergiquement vos responsabilités				
31	Vous êtes responsables des échecs de l'entreprise				
32	Vous contribuez à la réussite de l'entreprise				
33	Vous défendez les intérêts de l'entreprise				
34	Vous dénoncez le gaspillage que vous remarquez				
35	Vous partagez avec l'entreprise ces difficultés				
36	Vous participez à des réunions de travail				
37	Vous entretenez facilement avec vos supérieurs				
38	Vos relations avec vos assistants sont bonnes				
39	Vous travaillez avec quiétude et sérénité				
40	Vous êtes constamment informé des changements				
41	Vous exprimez vos idées et sentiments sans crainte				
42	On prend le temps nécessaire pour vous écouter				
43	On comprend parfaitement vos propos				
44	Vous êtes consulté pour tout changement				
45	Vous êtes décemment reçu par vos responsables				
46	Vous travaillez en équipe				
47	Vos coéquipiers sont ponctuels				
48	Vos responsables encouragent votre participation				
49	Vos responsables gèrent bien votre carrière				
50	Votre activité est bien évaluée				

N.B : Veuillez vérifiez de n'avoir oublié aucune question, merci.

L'étudiant : Meslem Souleymane