

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ألكي محمد اولحاج - البويرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

قسم العلوم الاجتماعية

دور التغيير التنظيمي في بناء العلاقات الاجتماعية

دراسة ميدانية في ولاية البويرة - بالبويرة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة

قواجلية امال

اعداد الطالبتين ؛

بدريسي حنان

شيخ فهيمة

السنة الجامعية 2018-2019

شكر و عرفان

نتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين كانوا سندنا لنا و شجعونا على الاستمرار في مسيرة العلم و النجاح، و إكمال الدراسة الجامعية و البحث،

كما نشكر كل الاقارب و الاصدقاء الذين لم يخلوا علينا بشيء و كانوا سندنا لي في مسيرتي الدراسية،

و نتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفتنا بإشرافها على مذكرة بحثنا الأستاذة الدكتورة أمال قواجلية على توجيهاتها العلمية التي لا تقدر بثمن،

لا ننسى ان نشكر جميع أساتذة قسم العلوم الاجتماعية الذين ساهموا بشكل كبير على تزويدنا بالعديد من المعارف و المعلومات في مجال تخصصنا .

فهمة و حنان

الأهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

إلى رمز العطاء إلى شمعة المضيئة إلى نبع الحنان

أمي و أبي

إلى جميع إخوتي

إلى جميع صديقاتي المخلصات و الأوفياء

إلى زوج أختي العزيز الذي أكن له كل التقدير و الاحترام: سعيد

إلى كل من علمني حرفا من العلم

__حنان__

الأهداء

اهدي ثمرة عملي هذا الى ؛

السماء التي تربيت تحت غطاءها

ابي

الشمس التي تنور حياتي

امي

الجواهر التي حصلت عليها

اخوتي

رفيق دربي الطويل

زوجي

لؤلؤتي وكل حياتي

ابنتي

فهرس المحتويات

❖ شكر و عرفان

❖ الاهداء

❖ فهرس المحتويات

❖ فهرس الجداول

مقدمة..... أ ب ت ث.

الباب الاول ؛ الجانب المنهجي والنظري للدراسة

➤ الفصل لاول ؛ الجانب المنهجي للدراسة

اسباب اختيار الموضوع 14

اهمية و اهداف الدراسة..... 14

الاشكالية..... 16

فرضيات الدراسة..... 18

تحديد المفاهيم..... 19

منهج وتقنية و عينة الدراسة..... 21

الدراسات السابقة..... 23

المقاربة النظرية..... 31

➤ الفصل الثاني ؛ التغيير التنظيمي

تمهيد

- 35.....أنواع التغيير التنظيمي
- 37.....أسباب ودوافع التغيير
- 38.....خطوات التغيير
- 40.....مستويات التغيير التنظيمي
- 41.....أهمية التغيير
- 44.....مبررات التغيير
- 45.....مقاومة التغيير التنظيمي
- 48.....مجالات التغيير وأشكاله
- 50.....أهداف عملية التغيير
- 50.....مداخل التغيير التنظيمي
- 54.....أسباب نجاح وفشل التغيير

خلاصة

➤ الفصل الثالث؛ العلاقات الاجتماعية

تمهيد

- 58..... أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة.
- 59..... أسس بناء العلاقات الاجتماعية.
- 61..... العوامل المؤثرة في العلاقات الاجتماعية.
- 62..... مؤشرات فشل العلاقات الاجتماعية.
- 64..... مشكلات العلاقات الاجتماعية داخل إطار العمل.
- 65..... مستويات العلاقات الاجتماعية.
- 66..... معايير النجاح في الحياة العملية و العلاقات الاجتماعية.
- 67..... تصنيفات العلاقات الاجتماعية.
- 68..... أنواع العلاقات الاجتماعية.

خلاصة

الباب الثاني؛ الجانب الميداني للدراسة

➤ الفصل الرابع ؛ تقديم ميدان وعينة الدراسة

تمهيد

- 71 المجال الزمني
- 72..... المجال المكاني
- 75..... المجال البشري

➤ الفصل الخامس؛ التغيير التقني والعلاقات الاجتماعية

تمهيد

83.....عرض و تحليل جداول الفرضية الاولى.....

90.....استنتاج الفرضية الاولى.....

➤ الفصل السادس ؛ التغيير السوسيو مهني والعلاقات الاجتماعية

تمهيد

92.....عرض و تحليل جدول الفرضية الثانية.....

102.....استنتاج الفرضية الثانية.....

استنتاج عام

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
76	توزيع المبحوثين حسب الجنس	1
77	توزيع المبحوثين حسب السن	2
78	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	3
78	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	4
79	توزيع المبحوثين حسب المنصب المهني	5
80	توزيع المبحوثين حسب الاقدمية	6
80	توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة	7
81	توزيع المبحوثين حسب نوع السكن	8
82	توزيع المبحوثين حسب تمكنهم من اللغات	9
83	يوضح العلاقة بين إدخال التغيير للمؤسسة و مدى تأثير التقنيات على العمال	10
84	يوضح العلاقة بين تأثير شكل التقنيات على رفع أهداف المؤسسة	11

86	يوضح العلاقة بين إدخال التغيير و تدعيم العلاقات الاجتماعية	12
87	يوضح العلاقة بين نوع التقنيات التي أدخلت و مدى تلائمها مع القدرات المؤهلة	13
88	يوضح العلاقة بين بين الاستخدام اليومي للتقنيات وماذا تحققه هذه التقنيات	14
92	يوضح العلاقة بين وجود الكفاءة المهنية و مساهمة العلاقات الاجتماعية في اندماج العمال	15
94	يوضح العلاقة بين وجود العلاقات الشخصية و إمكانية حل الصعوبات	16
96	يوضح العلاقة بين الأجر القاعدي و تفضيل العمل في القطاع العام	17
97	يوضح العلاقة بين صعوبات العمل الحالي والتمتع بالأمان	18
99	يوضح العلاقة بين الدافع لبناء العلاقات الاجتماعية وتصور العمال للعلاقات الاجتماعية	19
100	يوضح العلاقة بين الفئة المهنية الشاغلة وطبيعة الاتصال في المؤسسة	20

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
40	النموذج الرئيسي للتغيير التنظيمي	1
44	الجوانب الأساسية لأهمية التغيير	2

مقدمة:

من الطبيعي أن يحصل التغيير في كل المجالات، فإنسان مثلاً: يتغير من الطفولة إلى الصبا، إلى الشباب، إلى الشيخوخة، وكذلك الزمان يتغير من النهار إلى الليل، فكيف لا يحدث التغيير في المنظمات، التي قد تتغير تلقائياً أو تخطيطياً، كما يعتبر التغيير هو الحقيقة الثابتة في هذا الكون، لذلك يجب على الإنسان، أن يحاول فهم هذا التغيير و يتقبله، ويتكيف معه تبعاً لما يخدم مصالحه.

تؤدي التغييرات الحاصلة في العوامل البيئية الداخلية و الخارجية المحيطة بالمنظمات، إلى إحداث التغيير فيها، حيث تختلف درجة التغيير من منظمة إلى أخرى، حسب نوع التغيير في بيئتها من ناحية، و حسب قدرتها على الاستجابة لهذا التغيير من ناحية أخرى، و لكن كل هذا يعتبر تغييراً، عن طريق الوعي و التخطيط.

كما يدل حدوث التغيير في المنظمة، على بقائها و نموها و استمرارها و الوقوف أمام منافسيها و يدل كذلك على تعظيم الربح و تقليص الخسارة، و هذا كله راجع للإنسان الذي يعتبر أهم عنصر في المنظمة، كونه يكتشف احتمالات التغيير و يقوم بالتخطيط له.

فالمنظمة التي تسعى إلى التطور و الإزدهار، لا بد لها أن تعيش هذا المحيط المليئ بالتغيرات و التطورات، في مختلف المجالات، خاصة التقنية و الإدارية، و من أهم أنواع التغيير في المنظمات نجد التغيير التنظيمي، كونه يمس مختلف جوانب المنظمة، حيث ومهامها، أو من حيث هياكلها التنظيمية و إدخال تقنيات جديدة، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين و طريقة نظرهم لهذا التغيير الحاصل للمنظمة، و الهدف من وراء ذلك هو مسايرة و مواكبة هذا العصر الذي لا يخلو من التجديد و التطور.

إن المنظمة التي لا تواكب التغيير مصيرها الانهيار و الزوال، في حين تكون المنظمات الأخرى في تطور و ازدهار، فالتغيير عملية ضرورية لحياة المنظمة حتى تسير في نفس اتجاه المحيط الذي يتحرك بسرعة، فالتغيير التنظيمي عملية مخططة، فهو لا يحدث فجأة و من هنا يتبين لنا أن التغيير ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق الأهداف لذلك لا بد أن يكون مبنيًا بطريقة علمية و مدروسة، و وضع احتمالات له، و كيفية تقبل المورد البشري لهذا التغيير.

تعتبر المنظمة من أهم العناصر في مجتمعنا الحالي، في عبارة عن المحيط الذي يظم مجموعة من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم لبعض بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، في ظل قواعد و قوانين السائدة التي تنص عليها المنظمة، حيث يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية فهو الوسيلة التي تتركز عليها المنظمة في تحقيق أهدافها و ذلك من خلال الوظائف المسندة إليه كما تقوم بين هذه الأفراد علاقات اجتماعية، تعبر عن جوهر التفاعل الاجتماعي الذي يحدث بينهم، وعن الثقافة الاجتماعية ، التي تسمح بإعطاء الاعتبار لإنسانية العامل، وجاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على، تأثير التغيير التنظيمي على العلاقات الاجتماعية للعمال في المؤسسة العمومية لولاية البويرة ، قمنا بإجراء دراستنا الميدانية في مقر ولاية البويرة، وفي ضوء هذه المعطيات بينت هذه الدراسة كمحاولة ما حققه التغيير التنظيمي الهادف من آثار إيجابية على العلاقات الاجتماعية للعمال .

قد انتهجنا في وصولنا إلى حقائق موضوعية مسارا يعتمد على منهجية محددة تتمثل، في تحديد الإطار النظري لعناصر الدراسة، ثم إجراءات الدراسة الميدانية من حيث اختيار مجالات الدراسة و جمع المعلومات الميدانية، و تحليلها و استخلاص النتائج و مناقشتها، وقد تم تقسيم البحث إلى ستة فصول، ثلاث فصول نظرية و ثلاث فصول للجانب الميداني.

قد تم التطرق في القسم النظري في الفصل الأول إلى تحديد الإشكالية و توضيح أهمية وأهداف الموضوع، و الأسباب الدافعة لاختياره، مع تحديد الفرضيات المراد التحقق من صحتها، مع استعراض بعض الدراسات التي تطرقت بشكل أو بآخر لموضوع الدراسة، أما الفصل الثاني اهتم بالتغيير التنظيمي داخل المؤسسة، و ذلك بالتطرق إلى معرفة أنواع التغيير ثم أسباب التغيير و التي من بينها الأسباب الداخلية و الخارجية، لتختم الفصل بأسباب نجاح و فشل التغيير، أما الفصل الثالث الفصل الأخير في القسم النظري ، فقد تناولنا فيه طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وتناولنا بداية أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، لنختمها ب أنواع العلاقات الاجتماعية.

أما القسم الميداني فقد تناولنا في الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة، بداية بتوضيح المجال الزمني، ثم بعدها المجال المكاني الذي يتطرق إلى التعريف بمؤسسة الدراسة، بعدها

الإشارة إلى المنهج المتبع أثناء إجراء البحث و كذلك الأدوات المستخدمة، و أخيرا مجتمع البحث.

أما الفصل الخامس الذي قمنا فيه بعرض البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى المتمثلة في دور التغيير التقني في بناء العلاقات الاجتماعية و معالجتها إحصائيا.

ليكون الفصل السادس والأخير هو الفصل الذي عرضنا فيه البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية المتمثلة في دور التغيير في الفئات السوسيو مهنية في بناء العلاقات الاجتماعية .

ثم استخلاص النتائج العامة للدراسة والخاتمة.

1. أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب جعلتنا نختار موضوع البحث تحت هذا العنوان، فبعد ملاحظات ميدانية استكشافية ولقراءات للكتب ومجلات وجرائد ودراسات أكاديمية (ماجستير، دكتوراه)، ضف إلى ذلك التساؤل الذي راودنا كثيرا عن سبب التغيير التنظيمي وإن كان سببه الرئيسي التغيير التكنولوجي، وما التغيير في فئات السوسيو مهنية والتغيير التقني إلا جزء منه لذلك فدراستنا المتواضعة هذه أن نبين ما هو التغيير التنظيمي و ما دوره في بناء العلاقات الاجتماعية، ونسقطه على مقر ولاية البويرة، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

1-1* أسباب ذاتية: ويرجع إلى سببين هما:

الرغبة في البحث والاستكشاف، الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع.
محاولة التعمق والارتقاء ومن أجل زيادة معارفنا.

1-2* أسباب موضوعية:

عرفت المؤسسات العمومية الجزائرية عدة تغيرات خاصة في نهاية الثمانينات، والتي كانت حدث بزواية 180 درجة والتغيير الذي عرفته المؤسسات العمومية، يندرج في إطار سياسة الانفتاح والاندماج ومسايرة تحديات التطوير التكنولوجي والعولمة وأما التغيير في الفئات السوسيو مهنية، وبناء العلاقات الاجتماعية إلا حلقة في هذا التغيير.

- محاولة معرفة دور التغيير التنظيمي في بناء العلاقات الاجتماعية.

- محاولة معرفة اهتمام المؤسسة بالتغيير التنظيمي.

2. أهداف و أهمية الدراسة:

تسلط هذه الدراسة الضوء على عملية التغيير وعلى الدور الذي يلعبه في العلاقات الاجتماعية بوصفه العنصر الرئيسي في هذه العملية، والذي يكون لمدى إدراك العمال وفهمهم للتغيير وتبلور مواقفهم واتجاهاتهم نحوه، ولهذا اثر مهم في قيادة منظماتهم وبناء علاقاتهم الاجتماعية.

التغيير هنا ليس تكنولوجيا فقط بل تنظيميا وهيكليا، والحاجة إلى التغيير في المنظمة شيء أساسي تفرضه التغيرات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، فالمنظمة التي لا تتغير تهزم وتزول لأن التغيير هو إحدى وسائل البقاء والنمو، وهو أداة بالغة الأهمية في مواجهة مشكلات المنظمة المعاصرة وتحديات المستقبل، ولأهمية التغيير في حياة المنظمة، قامت عدة منظمات، بوضع سياسات للتغيير فيها، وأنشأت وحدات إدارية خاصة لتنمية ورعاية التغيير مثل: وحدات التطوير التنظيمي وغيرها.

لا شك أن الكشف عن عوامل التغيير الداخلية والخارجية كما يراها العاملون في المنظمة يساعد الإدارة في تنظيم التغيير فيها ورعايته، لذا فإن لهذه الدراسة أهميتها من حيث:

أنها دراسة جديدة في موضوع مهم لم يسبق دراسته بشكل معمق محليا.

توفير معلومات عن العوامل الأكثر تأثيرا في تكوين اتجاه محدد للتغيير.

تساهم هذه الدراسة في زيادة وعي العمال لأهمية التغيير داخل المنظمة وكيف يساهم في بناء علاقاتهم داخل المنظمة.

تشكل نقطة انطلاق نحو دراسات ثانية عن عوامل أخرى قد تساهم في التغيير في المنظمة وبناء علاقات اجتماعية جديدة وكذلك توفر معلومات للباحثين في إدارة المنظمات.

محاولة الوصول إلى حقائق واقعية تتعلق بالتغيير التنظيمي و دوره في بناء العلاقات الاجتماعية للعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية.

محاولة العمل على معرفة ما حققه التغيير التنظيمي من ناحية تسيير المؤسسة وانعكاسه على العلاقات الاجتماعية للعمال و مدى تقبلهم لهذا التغيير.

3. الإشكالية؛

يمر العالم اليوم بمرحلة مليئة بالتطورات والتحولات والتحديات الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية.

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي بصفة عامة، والجزائري بصفة خاصة و باعتبار المنظمات نظم مفتوحة فإنها تتأثر بالبيئة المحيطة، هذه البيئة مليئة بالمتغيرات والعوامل البيئية المختلفة، ودائمة التغيير باستمرار، لذلك يستوجب الأمر على تلك المنظمات التغيير والتطوير استجابة للتغيرات البيئية المستمرة¹.

باعتبار أن أي منظمة مهما كانت تواجه تحديات متعددة ومتنوعة، زبائن خارجيين أو داخليين منافسة حادة، تكنولوجيا قيم وثقافة واتجاهات، ومن ثم أصبح السعي لإحداث تغييرات متتالية وبشكل مترابط ومخطط في جوانب وأبعاد متعددة والتي من أهمها التغيير في المنظمة في حد ذاتها راجع لكون التغيير أصبح ضرورة ملحة، حيث أن مقومات ومتطلبات التنافسية على مستوى البيئة الداخلية والخارجية لأي منظمة، فإن تغيير المنظمة يمثل نقطة البداية للانتقال الجذري أو التدريجي من الواقع الراهن إلى حالة جديدة²، كما أن هناك العديد من الباحثين درسو عملية التغيير مثل تايلور، والإدارة العلمية لهنري فايول، والتحليل الاستراتيجي لمشال كروزي، وغيرهم من الباحثين كان هدفهم تحقيق الربح و تطوير المنظمة.

من خلال هذا ظهرت مفاهيم إدارية جديدة، تعتبر من الأمور التي تقود المنظمة من الحالة الروتينية إلى حالة الحركة و مواكبة العصر و الازدهار، ومن بين هذه المفاهيم نجد التغيير التنظيمي الذي يعتبر من العناصر الهامة التي تؤدي إلى استمرار المنظمة و تقدمها و تطورها و إلحاقها بسيرورة المنظمات الأخرى متحركة نحو التقدم و التطور. و باعتبار الفرد كأحد أهم العناصر الموجودة في المنظمة وهو الذي يسير و يقود المنظمة إلى الربح أو الخسارة، ومن خلال هذا عند حدوث التغيير في المنظمة، يمس هذا الأخير كذلك الجانب البشري، و هذا كله يؤثر على العمال، وعلى درجة التفاعل

1- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطور التنظيمي، بون دار النشر و السنة و الطبعة، ص 1.

2- حكيم بن جروة، دراسة نظرية لاستراتيجيات ومداخل التغيير و التطوير التنظيمي داخل المنظمة مجلة ضام للاقتصاد و التجارة، ص 12

فيما بينهم، وهذا بالطبع سيؤثر على أهداف المؤسسة¹، وبما أن العالم كله في حراك على كل منظمة من أي مجتمع من العالم أن تلتزم هذا التغيير، إذا الجزائر هي معنية بهذا الأمر مثلها مثل البلدان الأخرى.

يعتبر هذا التغيير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي، بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل، حيث أثبتت كثير من الدراسات أن العامل الرئيسي المشترك في كل عمليات التغيير الناجح، هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة، فكلما كانت عملية التغيير أكثر سلامة، فلا بد للقائد الناجح من أن يمتلك المهارات المناسبة، من أجل بناء علاقات اجتماعية إيجابية بين جميع عناصر العمل المختلفة عن بعضها في الآراء والأفك نظرا لهذه التغيرات في بيئة العمل، التي تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل، ركزنا اهتمامنا حول دور التغيير التنظيمي في بناء العلاقات الاجتماعية للعمال، لأنه يعتبر كأحد أهم أنواع التغيير في المنظمات، لأنه يمس مختلف جوانب المنظمة ويتماشى مع الدينامية الحاصلة في المحيط الخارجي، و تمت الدراسة الميدانية في مقر ولاية البويرة، ركزنا على المقر لأنه المركز الأساسي لولاية البويرة، إذا اهتم المقر بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وغيرها من التغيرات التي قد تؤدي بالمؤسسة إلى تقدم نحو الأحسن، صلحت باقي الفروع التابعة له، من بلديات وغيرها من الفروع والمكاتب الأخرى، حيث ركزنا على التغيير التنظيمي الحاصل في المؤسسة و دور هذا التغيير في بناء العلاقات الاجتماعية لعمال المؤسسة.

تعتبر هذه العلاقات الاجتماعية عن التفاعل الذي يحدث بين العاملين، فهي مرحلة مهمة لأنها علاقات تنشأ بين العاملين و بين مختلف المكاتب و الإدارات، إن الجزائر من البلدان المهمة بتطوير منظماتها و مؤسساتها و تحقيق الربح و تقليص الخسارة، و محاولة الحصول على مرتبة أعلى و أكثر تقدما، فالعلاقات الاجتماعية التي تحدث بين العمال تلعب دورا في هذا التقدم و تحقيق الأهداف، كما أن لهذا التغيير دور و تأثير في العلاقات الاجتماعية التي تحدث بين العمال، وفي ضوء هذه المعطيات السابقة تنطلق دراستنا، من اعتبار أن للتغيير التنظيمي دور في بناء العلاقات الاجتماعية للعمال باعتبار العامل هو جوهر العملية الإنتاجية في المؤسسة، وعلى هذا الأساس يتمحور التساؤل الأساسي لدراستنا كالتالي:

1 - بوشمال أحمد، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات، مدخل التحليل الاستراتيجي ، دراسة ميدانية بمؤسسة المطاحن الأغواط، س 2011، ص21

✓ ما هو دور التغيير التنظيمي في بناء العلاقات الاجتماعية بين العمال؟

كما نقتراح الأسئلة الفرعية التالية المتفرعة عن السؤال المركزي أعلاه:

✓ ما هو دور التغيير التقني في بناء العلاقات الاجتماعية؟

✓ ما هو دور التغيير في الفئات السوسيو مهنية في بناء العلاقات الاجتماعية؟

فرضيات الدراسة؛

• تأثير التغيير التنظيمي في بناء العلاقات الاجتماعية.

قد تفرعت الى مايلي؛

• للتغيير التقني دور في بناء للعلاقات الاجتماعية.

• للتغيير في الفئات السوسيو مهنية دور في بناء العلاقات الاجتماعية

4. تحديد المفاهيم

*التغيير:

استبدال الشيء بآخر.

الانتقال من وضع إلى آخر بحيث يكون إلى الأفضل والأكثر إنتاجاً وأداءً¹.

يعرفه بيكاره، جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم، من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.

عرفه روبنسون: التحرك والانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى الوضع المستقبلي أكثر كفاءة وفعالية².

التعريف الإجرائي: عملية تطوير وإدخال تعديلات على المنظمة من أجل تحسين ظروفها لتحقيق أهدافها بشكل أفضل.

***التغيير التنظيمي:** هو تغيير للوضع الراهن، يحصل باستمرار وقد يكون تغيير في البيئة الداخلية أو الخارجية وفي حالات عديدة يسبب التغيير الخارجي تغييراً داخلياً³.

- عملية إعادة هيكلة الموارد والقابليات بهدف زيادة قدرة المنظمة على خلق القيمة وزيادة العوائد التي يحصل عليها أصحاب المصالح
نبنى فكرة جديدة أو أسلوب جديد من قبل المنظمة⁴.

1- النخبة للاستشارات الإدارية، إدارة التغيير، مفاهيم و أساسيات، 2005، ص 13

2- أحمد يوسف دودين، نفس المرجع السابق، ص 2

3-أياد محمود عبد الكريم رحيم، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف ،مجلة التقني، المجلد 20 العدد2، 2007ص 3

4-النخبة للاستشارات الإدارية، نفس المرجع السابق،ص 14

- تغيير موجه وهاذف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والداخلي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.

ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق ، فالتغيير هو عملية تلقائية وعفوية ، قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجات

التعريف الإجرائي: عملية مستمرة من أجل تحسين مستويات التنظيم وقدرته على تحقيق الأهداف تماشياً مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية

*العلاقات الاجتماعية: صورة من صور التفاعل الاجتماعي بين طرفين أو أكثر، بحيث يكون لدى كل طرف صورة عن الآخر والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على حكم كل منهما على الآخر ومن صور هذه العلاقات: الصداقة وزمالة العمل.¹

يعرف أيضاً: تصرف مجموعة من الأشخاص في تتابع متوافق بصورة تبادلية تبعاً لمعناه ومتوجه وفقاً لهذا المعنى

التعريف الإجرائي: استجابة فرد لآخر، أو علاقة تربط بين شخصين أو أكثر، قد تكون إيجابية مثل التعاون، سلبية مثل الصراع.

2-حسام الدين فياض، العلاقات الاجتماعية، بدون دار النشر، بدون طبعة، بدون سنة، ص 2

5. منهج وتقنية وعينة الدراسة؛

*المنهج المتبع:

إن اختيار أي منهج للبحث ليس بالأمر الذي يكون فيه للباحث حرية الاختيار، بل الموضوع هو الذي يفرض في أغلب الأحيان المنهج المستخدم، في هذا البحث "دور التغيير التنظيمي في بناء العلاقات الاجتماعية للعمال الذي يتسم بنوع من التعقيد يقف الباحث حائر أمام المنهج الملائم الذي يمكن أن يوصله إلى معرفة حقيقة الظواهر

و يمكن تعريف هذا المنهج المتبع: مجموعة من الإجراءات المنهجية المتكاملة من أجل وصف الظاهرة المراد بحثها، اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات وتصنيفها ، ومعالجتها و تحليلها تحليلًا كافيًا و دقيقًا، لاستخلاص دلالتها السوسولوجية ، و الوصول إلى نتائج و تعميمات عن الواقع المدروس .¹

وعليه فإن المنهج هو طريقة واسلوب يتبعه الباحث في دراسته من أجل عرضها وتحليلها من أجل الوصول الى نتائج معينة

ولهذا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، اذ يعتبر هذا الأخير " من المناهج التي يكثر استعمالها في مجال العلوم الاجتماعية اين يراد بدراسة وصفية ما يشمل جميع دراسات التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة و بوضع جماعة من الناس او عدد من الاشياء"² ومن خلال هذا التعريف قمنا بوصف الواقع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية والتغيير التنظيمي الحاصل في هذه المؤسسة، و في نفس الوقت لن أفق عند هذا الوصف بل سأحاول معرفة دور هذا التغيير الحاصل على العلاقات الاجتماعية للعمال .

وصفي بالنسبة ما يحتويه الغرض النظري ومفاهيمه الإجرائية و الإحاطة بجميع أبعاده، ثم تحليلي للمعطيات و البيانات التي تم جمعها من الميدان، هذا التحليل الذي يساعد في تفسير وفهم الواقع المدروس.

¹ - بوشمال أحمد، نفس المرجع السابق، ص 154

² ربحي مصطفى عليان، عثمان محمدغني -مناهج واساليب البحث العلمي - دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2000، ص33

***تقنية الدراسة؛**

لقد تم الاعتماد في بحثنا هذا على الاستمارة كتقنية ملائمة للحصول على اكبر قدر من المعلومات والتي بإمكاننا توزيعها على عدد كبير من المبحوثين لذلك فان الاستمارة التي نجد أنها "مجموعة من الأسئلة تسلم إلى الأفراد الذين تم اختيارهم لموضوع البحث، ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة و إعادتها للباحث."¹

والتي تعتبر "مجموعة من الأسئلة تطرح لأفراد عينة البحث و التي تعطينا إجابات قابلة للعرض و التحليل و التفسير للوصول إلى نتائج تجيب على تساؤلات الإشكالية و فرضيات البحث."

لذلك فان الاستمارة هي مجموعة من الأسئلة يطرحها الباحث حول موضوع معين تنظم و توضع في استمارة يتم تسليمها باليد على الأفراد المعنيين للحصول على أجوبة الأسئلة فيها.

***عينة الدراسة؛**

إن أي بحث لا يكاد يخلو ان يطبق على عدد معتبر من المبحوثين الذين يمثلون لنا مجتمع البحث بكل خصائصه وسماته أين نجد ان العينة هي " تشكل صورة مصغرة لمجتمع كبير انتزعت منه، مع العلم أنها قد تكون صحيحة أو تكون مشوهة نسبيا، وقد تكون ممثلة فعلا تمثيلا صحيحا."²

كما عرفها البعض "أنها شريحة من مجتمع الدراسة تمثل خصائص و صفات هذا المجتمع، وتمثله فيما يخص الظاهرة موضوع البحث تم اختيارها بطريقة معينة."³

وبالتالي فان العينة تمثل مجموعة أفراد أو المادة المراد دراستها من مجتمع البحث، يتم اختيارها بطريقة معينة

¹ برو محمد، الموجه في منهجية العلوم الاجتماعية، دار الامل للطباعة والنشر والتوزيع، تيزي وزو، الجزائر. ص102

² مروان عبد المجيد ابراهيم، اساس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، ط 1، 2000، ص126

³ مرجع سابق، برو محمد، ص 177

6. الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي اهتمت بالتغير التنظيمي:

1_ الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: هناك دراسة قامت بها "فني غنية" حول (التغيرات التنظيمية و أثرها على التحصيل الدراسي في الجامعة الجزائرية)، و الهدف من بحثها هو التعرف على التغيرات التنظيمية و الوقوف على ايجابيات وسلبيات كل مرحلة من مراحل التغيير التي حصلت من سنة 1978م إلى غاية 2004، و مقارنتها بالتحصيل الدراسي للطلبة، حيث أجرت الدراسة على قسم اللغة العربية و أدبها بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر بباتنة. كنموذج، و اقتصر البحث على أساتذة الجامعة وعينة اعتمادية لطلبة السنة الرابعة، و اتبعت الباحثة في انجاز البحث المنهج الوصفي الذي اعتمد على طريقة دراسة الحالة و كذا المنهج التاريخي، و تضمنت الأدوات المستخدمة في الجانب الميداني كلا من الاستبيان، الملاحظة، المقابلة، حيث توصلت الباحثة إلى أن برنامج السداسيات المطبق في السابق أفضل من البرنامج السنوي المتميز بالفعالية¹

الدراسة الثانية : قام بها تقاوي العربي حول (دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصال الجزائرية -دراسة ميدانية تحليلية) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات داخل منظمات الاتصالات الجزائرية (اتصالات الجزائر، الوطنية للاتصالات الجزائرية، نجمة، أوراسكو تيليكوم الجزائر) من وجهة نظر العاملين بها، و لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة و التي بلغ عددها (75 مفردة)، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية spss لتحليل بيانات الاستبانة اعتمادا على المتوسطات الحسابية و غيرها.

1-بوشمال أحمد، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي، دراسة ميدانية بمؤسسة

مطاحن الأغواط، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاجتماع، 2011، ص 27

حيث كانت مشكلة دراسته تتمحور حول، التركيز على التغيير في الأفراد، و ذلك باستخدام أهم التقنيات الحديثة بغية تأهيل و تدريب رأس مالها البشري لتنمية قدراتها الابتكارية، وزيادة مواهبها الفردية، لمعرفة مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تطوير و تجديد الابتكارات، لسعي وراء إرضاء زبائنهم و كسب ولائهم.

من تساؤلات هذه الدراسة ما يلي:

_ ما مدى النقص في المعارف الخاصة بالتغيير التنظيمي و الابتكار في المنظمات الخدمية لقطاع الاتصالات الجزائرية؟

_ ما مدى الاستفادة من التغيير التنظيمي في تطور الابتكارات في المنظمات الخدمية لقطاع الاتصالات الجزائرية؟

_ ما أثر التغيير التنظيمي على الابتكارات في المنظمات الخدمية الجامعية؟

من أهمية هذه الدراسة نجد:

_ التعرف على التغيير التنظيمي كفلسفة إدارية حديثة تسعى العديد من المنظمات إلى تطبيقها و الاستفادة منها.

_ دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات داخل المنظمات الخدمية.
فرضيات الدراسة:

_ الفرضية العامة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين التغيير التنظيمي و الابتكار في المنظمات.

تتقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:

_ الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية 0.05 بين التغيير التنظيمي في الأفراد و الابتكار في المنظمات.

_ الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين التغيير التنظيمي في التكنولوجيا والابتكار في المنظمات.

_ الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

أن المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي داخل الشركات المدروسة كان مرتفعاً، و أن تصورات أفراد عينة الدراسة المبحوثة لأبعاد الابتكار داخل المنظمة جاءت أيضاً مرتفعة.

هناك دوراً إيجابياً لعملية التغيير التنظيمي في دعم و تطوير الابتكارات التنظيمية (الإداري، التقني).

وتوصي الدراسة بضرورة تبني عينة الدراسة المبحوثة سياسة جديدة، تعمل على توسيع في الدور الفعلي لعملية التغيير التنظيمي من قبل الشركات المدروسة لزيادة مقدرة مؤسساتها على التنافس، و لذلك ينبغي أن تضع ضمن إستراتيجيتها العمل على تطوير ابتكار خدمات جديدة، للحصول على اختراعات تتميز بها عن المنافسين، من خلال القيام برسم الخطط من شأنها أن تهيأ المديرين على ضرورة التجاوب السريع مع المتغيرات الجديدة باستحداث، أو بإلغاء في هيكلها التنظيمية، وإجراء تغييرات جذرية في استعمال التقانة في كافة المستويات الإدارية¹.

_الدراسات عربية:

الدراسة الأولى: دراسة عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجتمع الشفاء الطبي، و قد قام الباحث بتصميم استبانته لغرض جمع البيانات الأولية، و استخدم الباحث العينة الطبقيّة العشوائية في جمع البيانات الأولية، فقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أربعة فئات (طبيب، فني، تمريض، إداري) وتم توزيع 300 استبانة على أفراد العينة، و استرجاع 288 استبانة، واستبعاد 3 لعدم صلاحيتها، و استخدم الحزمة الإحصائية spss لتحليل البيانات.

حيث كانت مشكلة دراسته تتمحور حول، ما هو أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية؟

1- تقاوي العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية، دراسة ميدانية تحليلية، جامعة أدرار، ص1، 3، 2،

فرضيات الدراسة:

_الفرضية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين التغيير في الهيكل التنظيمي مرونة الهيكل التنظيمي، السلطة، المسؤولية، خطوط الاتصالات، القرار و أداء العاملين.

_الفرضية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين التغيير في التكنولوجيا و أداء العاملين.

_الفرضية الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين إجابات الباحثين تعزي للمتغيرات الشخصية و التنظيمية الجنس، العمر، الوظيفة، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي.

تتفرع من هذه الفرضية فرضيات الفرعية التالية:

_يوجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين إجابات الباحثين حول الواقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزي للجنس.

_يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين إجابات الباحثين حول واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزي للعمر.

_يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين إجابات الباحثين حول واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزي لسنوات الخدمة.

_ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين إجابات الباحثين حول واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزي للمؤهل العلمي.

من أهمية هذه الدراسة نجد:

تكمن أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من:

_وزارة الصحة الفلسطينية: تعمل الدراسة على تحليل واقع التغيير في ثلاثة مجالات مهمة هي التغيير في الهيكل التنظيمي، و التكنولوجيا و الأفراد، وبالتالي تقديم مقترحات الازمة للاستفادة من التغيير في مجالات مختلفة، لتعزيز و تطوير الأداء و الارتقاء بمؤسساتنا الصحية.

_المجتمع: الاستفادة من خلال الارتقاء بعمل المؤسسات الصحية، وتعزيز كفاءة و فعالية العاملين فيها حيث أن وزارة الصحة إذا ما أدارت التغيير بصورة منهجية و علمية ينعكس ذلك علة الأداء و مستوى الخدمات التي تقدم للمواطن.

من أهداف الدراسة:

_دراسة واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية.

_التعرف على مدى تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين.

_التعرف على مدى وجود قيادة قادرة على إحداث التغيير المنشود.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج:

- التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضحاً، و ذلك بسبب إحداث تغيرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة.

-وجود علاقة ايجابية بين مجالات التغيير و أداء العاملين على مستوى دلالة $0,05=1$

دراسة الثانية: دراسة العنزي، 2004 التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، هدفت هذه الدراسة للتعرف على الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرو الرياض) كذلك معرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية، و بيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين، وقد بلغ حجم العينة 576 فرد من مجتمع الدراسة ، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج:

- الأسباب التي أدت إلى التغيير ترجع لمبدأ التخصص في العمل المروري و الذي يفرضه التنظيم الحالي، وتطوير النظم و إجراءات العمل المروري.

-إن التغيير التكنولوجي أدى إلى تحسبن أداء العاملين¹.

1- عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجتمع الشفاء الطبي، 2009، ص 5،6،7،8، ي

ثانيا: الدراسات التي اهتمت بالعلاقات الاجتماعية:

دراسة لطالبة سامية معاوي، الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية،دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة)، هدف من هذه الدراسة معرفة كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تدعيم و تحديد العلاقات الاجتماعية للعمال بالمؤسسة الجزائرية.

وقد كان مجال الدراسة المؤسسة المينائية ل سكيدة، كنموذج للمؤسسة الجزائرية، التي شهدت مراحل تسيير متوازنة مع النمو الاقتصادي للمجتمع الجزائري ككل، تأثيرات ذلك على الثقافة التنظيمية والعلاقات بين العمال.

على هذا الأساس سعت الدراسة منذ البداية إلى الكشف على مساهمة بعض القيم التنظيمية بالمؤسسة كالمشاركة في سيرورة القرار، و الاتصال و معايير الجودة ، وكذا قيم احترام الوقت في تدعيم وتعزيز بعض أشكال العلاقات الاجتماعية، كالانسجام والانتماء و مستويات الأداء....و غيرها.

بما أن الثقافة التنظيمية تعتبر بمثابة المحور الذي من خلاله تبني المؤسسة نفسها، و تسعى لإيجاد مكانة لها، و تحقيق ميزة تنافسية، فهذا الأمر يتطلب محاولات عديدة لتأسيس نموذج ثقافي مميز، تم الاعتماد في جمع البيانات على المقابلة، الملاحظة، و السجلات و القياس السوسيو متري، و تم الاعتماد على منهج دراسة حالة المناسب للدراسات الوصفية، و قد كشفت التحليلات الكيفية من خلال أداة المراقبة و الملاحظة و الأدوات الأخرى على وجود مساهمات كبيرة للقيم التنظيمية السالفة الذكر في تعزيز و تدعيم العلاقات الاجتماعية للعمال.

أهمية الدراسة:

_الكشف عن القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية و المتحكمة في طرق تسييرها، وعملياتها التنظيمية من اتخاذ قرارات الاتصال وتأثيرات ذلك في العمليات الاجتماعية بالمؤسسة من التماسك الاجتماعي و صراعات التنظيمية بين العمال داخل محيطها، و ارضائها لزيائنها و عملائها خارج محيطها كذلك، و هو الهدف المنشود من طرف جميع المؤسسات سواء كانت اقتصادية، خدمانية أو غيرها.

أهمية هذه الدراسة تتحدد في البداية من كونها تعالج بطريقة علمية دقيقة، وذلك بالعمل بأسلوب منهجي وعلى هذا الأساس جاء الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية الذي يعالج قضايا متعلقة بسياسات المؤسسة و استراتيجياتها و طرق تسييرها¹

من أهداف الدراسة ما يلي:

ملازمة بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، وتحديدتها في القيم التنظيمية ومن ثم محاولة فهم هذه القيم و علاقتها ببعض العمليات الاجتماعية المؤثرة في سلوكيات واتجاهات العمال، وكذلك إنتاجية العمل وأخيرا فعالية و نجاعة المؤسسة.

كشف الغطاء عن طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بالمؤسسة الجزائرية في خضم الثقافة تنظيمية تتميز بالكثير من الخصوصية.

من نتائج هذه الدراسة نجد:

تتميز الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة المعنية بالدراسة بالكثير من الخصوصية نظرا للأنماط التسييرية المنهجية، إضافة إلى السياسات و الاستراتيجيات التطويرية التي تبنتها في العشرين السنة الأخيرة، رغم التحولات الجوهرية و الهيكلية التي شهدتها المجتمع الجزائري عموما و المؤسسة الجزائرية الأكثر تحديدا.

إن الحديث عن قوة التماسك الاجتماعي بالمؤسسة لا يعني بالضرورة خلوها من مظاهر الصراع العمالي إلا أن وعي القائمين على شؤون المؤسسة بأهمية هذه الظاهرة في معرفة نقاط قوتها وضعفها جعل منه أمرا صحيا و مسيرا بالمؤسسة².

1-سامية معاوي، الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة، 2008، ص 3

2- سامية معاوي، نفس المرجع السابق، ص 5، 128

من أهداف الدراسة ما يلي:

_ ملامسة بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، وتحديدتها في القيم التنظيمية ومن ثم محاولة فهم هذه القيم و علاقتها ببعض العمليات الاجتماعية المؤثرة في سلوكيات واتجاهات العمال، وكذلك إنتاجية العمل وأخيرا فعالية و نجاعة المؤسسة.

_ كشف الغطاء عن طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بالمؤسسة الجزائرية في خضم الثقافة تنظيمية تتميز بالكثير من الخصوصية.

من نتائج هذه الدراسة نجد:

_ تتميز الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة المعنية بالدراسة بالكثير من الخصوصية نظرا للأنماط التسييرية المنهجية، إضافة إلى السياسات و الاستراتيجيات التطويرية التي تبنتها في العشرين السنة الأخيرة، رغم التحولات الجوهرية و الهيكلية التي شهدتها المجتمع الجزائري عموما و المؤسسة الجزائرية الأكثر تحديدا.

_ إن الحديث عن قوة التماسك الاجتماعي بالمؤسسة لا يعني بالضرورة خلوها من مظاهر الصراع العمالي إلا أن وعي القائمين على شؤون المؤسسة بأهمية هذه الظاهرة في معرفة نقاط قوتها وضعفها جعل منه أمرا صحيا و مسيرا بالمؤسسة¹.

التعقيب على الدراسات السابقة:

رغم أهمية الدراسات السابقة في إثراء المعرفة، إلا أن أي منها لم يتناول دور التغيير التنظيمي في بناء العلاقات الاجتماعية للعمال في المؤسسة و هنا يكمن الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة، ورغم ذلك فقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (فني غنية، تقاوي العربي، فتحي خليل عبيد العنزي) في تناول موضوع التغيير التنظيمي، و كذلك اتفقت مع دراسة (سامية معاوي) في تناول موضوع العلاقات الاجتماعية في المؤسسة.

دراسة فني غنية التي تهدف للوقوف على سلبيات و إيجابيات كل مرحلة من مراحل التغيير و مقارنتها مع التحصيل الدراسي، ومدة كانت 1978-2004، من المستحسن استخدام المنهج المقارن.

1- سامية معاوي، نفس المرجع السابق، ص 5، 128

دراسة تقاوي العربي، التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات داخل منظمات الاتصالات الجزائرية
تفتقر إلى المقاربة السوسولوجية.

دراسة عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين، لم تحدد فيها
الإشكالية.

دراسة سامية معاوي، الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية هذه الدراسة لا
تحتوي على الدراسات السابقة التي تعتبر قاعدة لبناء الموضوع، كما أنها تفتقر للمقاربة السوسولوجية
التي تؤهلها.

7. المقاربة السوسولوجية

إن المقاربة السوسولوجية هي التي تحدد الإطار و الاتجاه الفكري الذي يسلكه البحث، فموضوع
دور التغيير التنظيمي في بناء العلاقات الاجتماعية للعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية، يمكن تأطيره
ضمن التحليل الاستراتيجي ل مشال كروزي.

يهتم التحليل الاستراتيجي بكيفية بناء الأفعال الجماعية و تسير التنظيمات، انطلاقا من السلوكات
الفردية و التنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل استراتيجيا يعاين
سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة و الواعية، التي يضعونها وضغوط المحيط و الموارد المتاحة
لهم، يبتعد التحليل عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليرتكز على توضيح الاختيارات
الأساسية للإدارة العامة و تقادي الأخطاء التي تهدد حياة المؤسسة، مما يجعل التحليل الاستراتيجي
بمنزلة فحص داخلي وجوه للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة و تقلباتها، وهو يبين ضرورة
الملحة لجعل التنظيم التدييري للمؤسسة امتدادا طبيعيا قدر المستطاع للبيئة، باعتبار أن القرار
الاستراتيجي للمؤسسة على طبيعة هذه البيئة وتغيرها و تطويرها، مع التأكيد على تجزئتها و قابليتها
لتوفير مفاتيح الإستراتيجية، ومن هذا المنطق يمكن تقديم خمسة أنماط من البيئة يتفاعل معها بضرورة
الفاعل الاستراتيجي وهي:

بيئة مستقرة: تتمتع على حرية وحاجات للتلبية و أخرى متوفرة، وتبدو عوامل التغيير غير منتجة لفعل
التشجيع.

بيئة متضخمة: تقترب تدريجيا من حالة التشبع.

بيئة نصف مستمرة: حيث تم الوصول إلى حدود الإنجازية و تظهر حالة التشبع التي تستوجب الاستثمار أكثر، مع بروز بعض المعوقات المؤدية للاستقرار.

بيئة منفصلة: باعتبار أن البيئة في تغيير مستمر، ومن ثم فهي تتطلب دوما التجديد و الإبداع ومن ثم بداية الانفصال.

بيئة غير متوقعة: انفصال دائم وبيئة غير منتظرة ولا يمكن التنبؤ بعوامل التغيير، ومناطق الشك ومن ثم كانت المفاجأة في القاعدة المتبعة.

ترتكز قاعدة التحليل الاستراتيجي على التحليل و الفحص الداخلي و الخارجي للمحيط، وهناك عدة باحثين ألحوا على الصلات المباشرة بين التحليل الاستراتيجي وهيكل المؤسسة، وبينوا كيفية تحديد الهيكل البنائي للمؤسسة بفضل طبيعة منتجاتها و أسواقها وطبيعة المحيط والخصائص التكنولوجية لقطاعها المتوافرة، ولهذا يجب على التحليل الاستراتيجي إتباع صيرورة منفتحة وجد مرنة¹.

يعتبر في كتابه "الفاعل و النسق" مفهوم الإستراتيجية مفهوما مركزيا في مقارنته التي يعلنها أنها تتوجه إلى الفعل المنظم، المقاربة الإستراتيجية تفرض بالنسبة له البحث في السياق التنظيمي عن عقلانية الفاعل وفهم البناء التنظيمي من خلال الفاعلين².

حيث تناول مشال كروزي و زميله فريدبرغ في هذا الكتاب أي " الفاعل و النسق" إذ تناولوا في الفصل الثالث عشر منه، التغيير كظاهرة نسقية، أي أن التغيير هو تحول نسق الفعل.

إن التحليل الاستراتيجي هو أداة أو عملية تهتم بمعاينة و تحليل لبيئة، وكذلك تسمح بمعاينة سلوك الفاعلين بما أن للتغيير فاعلون يتمثلون في الأشخاص المديرين لعملية التغيير، سواء مهندسين كانوا أو قادة، وكذلك لان لكل تغيير ضحايا يجعلهم في حالة مقاومة، فإن التحليل الاستراتيجي يوضح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة، و نقادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة مما يجعل هذا التحليل

1- عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند مشال كروزي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد

الأول، الثاني، 2011، ص 4-5

2- التحليل الإستراتيجي بين الجزئية و الشمولية، www.12manage.com

بمثابة فحص داخلي وجوهره للفحص الخارجي، من خلال التركيز على أنماط البيئة، وبالتالي لابد أن تكون القرارات المتخذة تخضع للعقلانية في كل الاتجاهات¹.

حسب طبيعة موضوع دراستنا دور التغيير التنظيمي في بناء العلاقات الاجتماعية للعمال في مقر ولاية البويرة، قمنا بالاستعانة بنظرية التحليل الاستراتيجي لمشال كروزي، حيث وظفناها في ميدان دراستنا، لمعرفة الأسباب التي تؤدي بهم إلى التعاون فيما بينهم، الذي أساسه المصالح المشتركة و تحقيق الأهداف.

1 -بوشمال أحمد، نفس المرجع السابق، ص3

تمهيد:

يعتبر عصرنا الحالي عصر التحولات والتطورات و التغييرات، كما يشهد العالم اليوم حراكا و ديناميكية في شتى المجالات خاصة فيما يتعلق بالمنظمة من أجل بناء مستقبلها و من أجل النمو و البقاء و الاستمرار، فالتغيير الذي يحدث في المنظمة إن دل على شيء يدل على استمرار الحياة فيها و التفاعل مع العوامل المحيطة بها و التكيف معها، و من هنا أصبحت قضية التغيير من القضايا الهامة و الملحة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، و نالت اهتمام العديد من الباحثين و أصحاب المؤسسات الاقتصادية و وبناءا على هذا كان محور دراستنا حول التغيير التنظيمي داخل المنظمة، لمساسه بجوانب المنظمة المتعددة، سواء كانت في مهماتها، أو هياكلها التنظيمية، أو سلوك الأفراد واتجاهاتهم، إجراءاتها و تقنياتها المستخدمة حيث أصبح هذا الأخير محور اهتمام من طرف المسيرين وكما أن نجاحه يعتمد بصفة كبيرة على العنصر البشري في المنظمة، لأن رفض التغيير من قبل العمال يؤدي إلى عدم نجاحه، وعلى هذا الأساس كان من الضروري التعرض في هذا الفصل للتأصيل النظري للتغيير التنظيمي من خلال عرض أهم العناصر المعالجة للتغيير التنظيمي.

1. أنواع التغيير التنظيمي

من الضروري لمن يدرس أو يمارس التغيير التنظيمي، يتعرف على أنواعه حيث يضيف ذلك أبعاد من المعرفة و المهارة، وقدرة على السيطرة على ما يحدث

*حسب مدى التغطية Depth

تغيير كلي Total development

هو يشمل نظام بكامله كمنظمة أو إدارة أو أقسام أو مصنع أو الأفراد، وإن اللجوء إلى الاندماج، أو الجودة الشاملة هو مثال لتغيير الكلي.

تغيير جزئي Partial development

وهو يشمل عناصر أو أجزاء في أحد المنظمة أو بعض الأنظمة، فمحاولة تدريب العاملين في أحد الأقسام، أو أجزاء حركة تنقلات داخل إدارة أو تحديث التكنولوجيا في إحدى الإدارات هو نوع من التغيير الجزئي.

*حسب ما يتم تغطيته What to cover

كل المنظمة: مثل الاندماج و الاستحواذ، و إعادة الهيكلة الكلية في شتى مجالات المنظمة و إدارة الجودة الكلية.

إدارة أو القسم: حيث تعاني إحدى الإدارات فشلا (مثل إدارة الإدماج) يعاد النظر إليها كليا فقد يعاد تنظيمها، أو تفتيته، أو إدماجها أو تنشيط فرق عمل فيها.

المصنع: بسبب فشل زريع أو حريق أو كارثة يعاد النظر في المصنع من كافة جوانبه حيث يعاد بناؤه، أو يعاد تحديث التكنولوجيا فيه. أو تقليل عمالته أو غلقه للأبد¹.

1- أحمد ماهر، إدارة التغيير، دار الجامعة الإسكندرية، ط1، 2010 ص17، 16

أفراد: كتطوير المهارات الشخصية و السلوكية و الفنية و الإدارية لأفراد مصنع معين وتعتبر برامج التدريب بمختلف أنواعها، كما تعتبر الترقية و النقل من القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد.

***حسب درجة الهيكله structure**

تغيير الهيكلي structured:

خطة رسمية محددة الخطوات و موزعة في مستوياتها على أطراف مختلفة، ولها جداول زمنية، وميزانياتها للصرف.

تغيير عفوي spontaneous:

هو تطوير بسبب النشوء والارتقاء، و النمو الطبيعي للأشياء. يتسم بأنه يحدث من داخل المنظمة.

***حسب سرعة التطوير:**

تغيير تدريجي evolutionary

تطور بطيء وتراكمي يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة.

تغيير فجائي revolutionary:

تطور سريع و متلاحق، ويرى البعض أن لكمة على الوجه تفيق المنظمة و تعيدها إلى مسارها.

***حسب الشكل أو المضمون form vs substance**

تغيير الشكلي procedural: يهتم بالأجزاء شكل، تصميم الأنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها أو تنفيذها، ويبقى الحال كما هو عليه¹.

1-أحمد ماهر ، نفس المرجع السابق ، ص 17،18

تغيير في المضمون content:

يهتم بالأهداف و النتائج و المشاكل و العلاج¹.

2. أسباب ودوافع التغيير (الحاجة إلى التغيير)

تواجه المنظمات أثناء مسيرتها مواقف كثيرة تفرض عليها إحداث التغيير التنظيمي، هذه المواقف دالة للقوى البيئية الخارجية، استجابة المنظمات للتغيرات الحادثة في البيئة الخارجية التي تدفعها باتجاه إحداث تغيرات جوهرية أو وظيفية في ثقافتها أو هيكلها أو مستوى مهارة أفرادها.

يمكن تصنيف التغيرات والمشاكل التي تحيط بالمنظمة إلى تغيرات خارجية وتغيرات داخلية:

التغيرات الخارجية: وهي تلك التغيرات الحادثة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن بين هذه التغيرات:

- أ- قوة المنافسة في السوق، واستعمال المنافسين لوسائل وطرق تهدد المنظمة في السوق.
- ب- التغيير السريع في التكنولوجيا المحيطة (الأساليب التقنية) مما يهدم بتقادم خدمات و سلع المنظمة.
- ت- التغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية داخل المجتمع كالتحولات الاقتصادية نحو الرأسمالية والاشتراكية، والتغيرات الحادثة في قوانين الضرائب والنقد والتصدير والانفتاح والتغيير في التعاملات الاقتصادية للدولة أو أخرى.
- ث- التغيرات في القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم، قيم العمل، الاختلافات بين الأجيال.

التغيرات الداخلية:

تواجه المنظمة تغيرات داخلية، والتي لها تأثير على مصير المنظمة، ومن بين هذه التغيرات:

- تغيرات في وظائف العاملين وعلاقات العمل وهيكل العمالة.
- تغيرات في الأفراد ووظائف الإنتاج والتسويق والتمويل.

1- أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص18

-تغييرات في الأساليب الخاصة بالتنظيم والتخطيط والتنسيق والرقابة.

-تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ¹.

إن التغييرات الحادثة في المنظمات وخارجها تفرض على المنظمات التغيير من أجل التكيف معه، أو مواجهة الجمود في المنظمات التي هي ليست قادرة على التصدي والتصرف مع هذه التغييرات المحيطة، والتي تؤدي إلى مستقبل أو مصير مظلم من التقدم والتخلف، فحسب هذه الأساليب الخارجية أو الداخلية المؤدية إلى التغيير والتطوير التنظيمي يتم تحديد أهداف التغيير، وتحديد الهدف يؤثر في القرارات².

تعد قضية التغيير قضية العالم في العصر الحديث بسبب المتغيرات و التقنيات و الاختراعات السريعة التي تحدث كل يوم، يشهد العالم في هذا الوقت استخدام الانترنت و البريد الإلكتروني بشكل كبير وهذا يؤدي إلى أن تغير المؤسسات طريقة عملها³.

3. خطوات التغيير

فيما يلي يتم شرح خطوات التغيير ونموذجه:

الإذابة: هي خطوة لتحسيس العاملين للإفصاح عن المشاكل ، وطرق الإذابة و تحرير الموقف

من العقبات تمهيدا لدراسة المشاكل ما يلي:

-نقد الأداء الحالي، قد يصل الأمر إلى البخس، أو زرع الإحساس بالذنب.

-إشعار العاملين بالأمان تجاه مناقشة الأمر.

-إيقاف أي حوافز عن مسببي المشاكل.

-تغيير بعض الإجراءات لإشعار العاملين بالموقف السيئ.

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعة الإسكندرية، بدون ط، 2013، ص 416،415

2- نفس المرجع السابق، ص 416

3-خضر مصباح الطيطي، نفس المرجع السابق،ص27،26

التغيير أو التدخل:

في هذه مرحلة يقوم القائمون بتحديد ما يلي:

-الأهداف أو الأشياء المطلوب تغييرها وهي: الأفراد، الجماعات، هيكل التنظيم، و الوظائف و أساليب العمل و الإجراءات.

- أدوات و وسائل التغيير مثل: التدريب، تكوين جماعات العمل، المشاركة في الإدارة.

- طرق قياس النجاح في تطبيق وسائل التغيير: تحسين الإنتاجية و الأداء، تحسين الرضا عن العمل¹.

التجميد: تجميد ما تم التوصل إليه من تغيير، أي البقاء عليه و حمايته و ضمان استمراره و بقاءه و للحفاظ على ما تم التوصل إليه كالاتي:

-متابعة المستمرة لأساليب العمل أو الممارسات الجديدة.

- تدريب العاملين على ما توصل إليه.

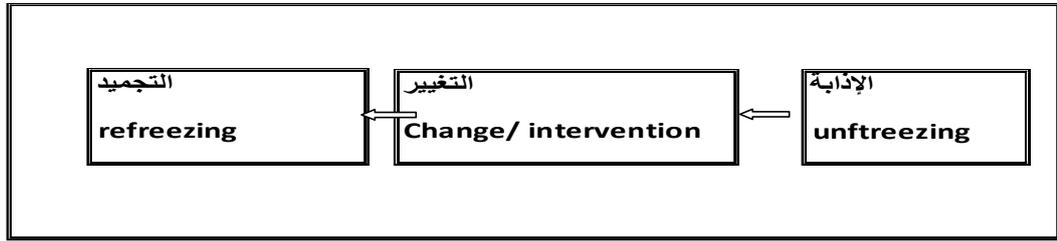
-توفير المعلومات باستمرار.

- تحفيز من يحافظ على المكاسب الجديدة و تكريمهم.

-عقاب من يقاوم النظام الجديد

الشكل 1: نموذج تفسيري للتغيير التنظيمي

1-أحمد ماهر. نفس المرجع السابق، ص38



النموذج الرئيسي للتغيير التنظيمي¹

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 38

4. مستويات التغيير التنظيمي

يعتقد الكثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي على غرار أرجس argyris وبينس bennis، وبيكهارد beckhard، ضرورة أن يصدر هذا التغيير عن الإدارة العليا إلى المستوى الإداري أو مستوى الموظفين التنفيذيين.

من الجهة المقابلة ينادي الآخرون بأخذ الموظفين للمبادرة و اقتراح التغيير، وبين الرأيين رأي وسط ينادي بمشاركة جميع المستويات كالتالي:

أ* التغيير من أعلى لأسفل: الإدارة العليا هي من تتولى وضع سياسات التغيير التنظيمي وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه العملية.

ب* التغيير من أسفل إلى أعلى: يفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة، حيث يتوافر التشجيع الكافي للموظفين لأخذ المبادرة في اقتراح التغيير المناسب على مستويات التشغيلية و التكتيكية، ولكن يظل التغيير الإستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا.

ج* المنهج المتكامل: يقوم على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب، وفي ظل هذه المشاركة يسمح للموظفين بتقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجهم، كما أن هناك نظام لمكافأة أصحاب الأفكار النيرة للتغيير¹.

5. أهمية التغيير

تكمن أهمية التغيير في النقاط التالية:

- *ينفق الخبراء بصفة عامة على إحداث التغيير، يعتبر متطلبا لضمان استمرارية وحيوية المؤسسة
- * يعتبر التغيير ضروريا لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية، مثل احتياجات وتوقعات العملاء، التطورات التكنولوجية، التشريعات الحكومية.
- * ينظر المديرون إلى التغيير باعتباره أداة حيوية لتحقيق النجاح للمؤسسة وهم بذلك يشجعون العاملين على تنمية وتطبيق الأفكار التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء.
- *قد يعتبر التغيير أداة لتحقيق الاستجابة للضغوط الاجتماعية ومواجهة توقعات فئات المجتمع للمؤسسة.
- * يساعد تقبل التغيير على تدعيم مفهوم المؤسسة المتعلمة، ومن ثم زيادة فرص التحسين والتطوير الذاتي.

*ينظر إلى التغيير باعتباره أداة مدعمة لتحسين الكفاءة وزيادة الفاعلية للمؤسسة

إن التغيير قضية تتم ونخضع لمنظومة مستمرة تستمد استمرارها من استمرار الحياة، ومن هنا نجد أن التغيير ملازم للحياة وله مداخل متعددة أهمها:

1-سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، 2010،

- **عدم قبول الوضع الحالي:** عدم قبول ما هو قائم الآن، ومن منطلق الإصلاح للعلاقات الاقتصادية والاجتماعية، ومن خلالها تتأسس مجموعة من قواعد و مبادئ حاكمة لعملية التغيير وتقوم على عناصر: رفض الماضي، تجسيم العيوب و القصور والأضرار الموجودة في الوضع الحالي من أجل خلق قوة دافعة جديدة لإحداث التغيير و العمل على نجاحه¹.

- **التخلي عن الوضع الحالي الواقعي:** تخلي عن الوضع الحالي بأبعاده وجوانبه حتى يمكن إحداث التغيير المطلوب لأن الوضع الحالي تكون فيه المنظمة ضحية تيارات شديدة متناقضة من الآراء و الأفكار.

- **طريقة العمل من اجل إحياء المنظمة:** بعث روح الأمل من جديد و الذي سوف تحققه المنظمة باختيار طريق واحد تسيير فيه المنظمة لتحقيق أهدافها.

- **الصحة و اليقظة و التنبه:** طرح الأسئلة و الأفكار و الآراء الذكية التي تعمل على تشجيع الرغبة في التغيير.

- **الوعي ومعرفة الغيوب و العمل على حلها:** تعميق الوعي و الإحاطة بمشاكل الحاضر و عيوبه و يفرض ضرورة التدخل و التحرك لمعالجته.

- **التقدم نحو التغيير:** تركز على الفعل و السلوك و الحركة. حيث البناء ووضع الأركان الرئيسية لعملية التغيير.

الجوانب المتعلقة بأهمية التغيير:

أ- المحافظة على النشاط و التقدم و مواكبة التطور: التجديد و الحيوية داخل المنظمة و تظهر روح التقدم و التطور.

ب- غرس روح الإبداع و التنمية بين الأفراد: فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير. ويكون التعامل بالإيجاب ومنهم ما يتعامل بالمقاومة حيث أن ذلك

1-خضر مصباح الطيطي، نفس المرجع السابق، ص 69،70

التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول و فقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات و المؤسسات.

ج - غرس روح التغيير بين الأفراد: مبنية على التحفيز و الارتقاء وتحسين العمل.

د - التوافق مع التكنولوجيا و العولمة¹.

هـ - الوصول إلى درجة أعلى من القوة و الأداء.

بتطوير أساليب الإدارة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.

زيادة الثقة و الاحترام و التفاعل بين أفراد الإدارة.

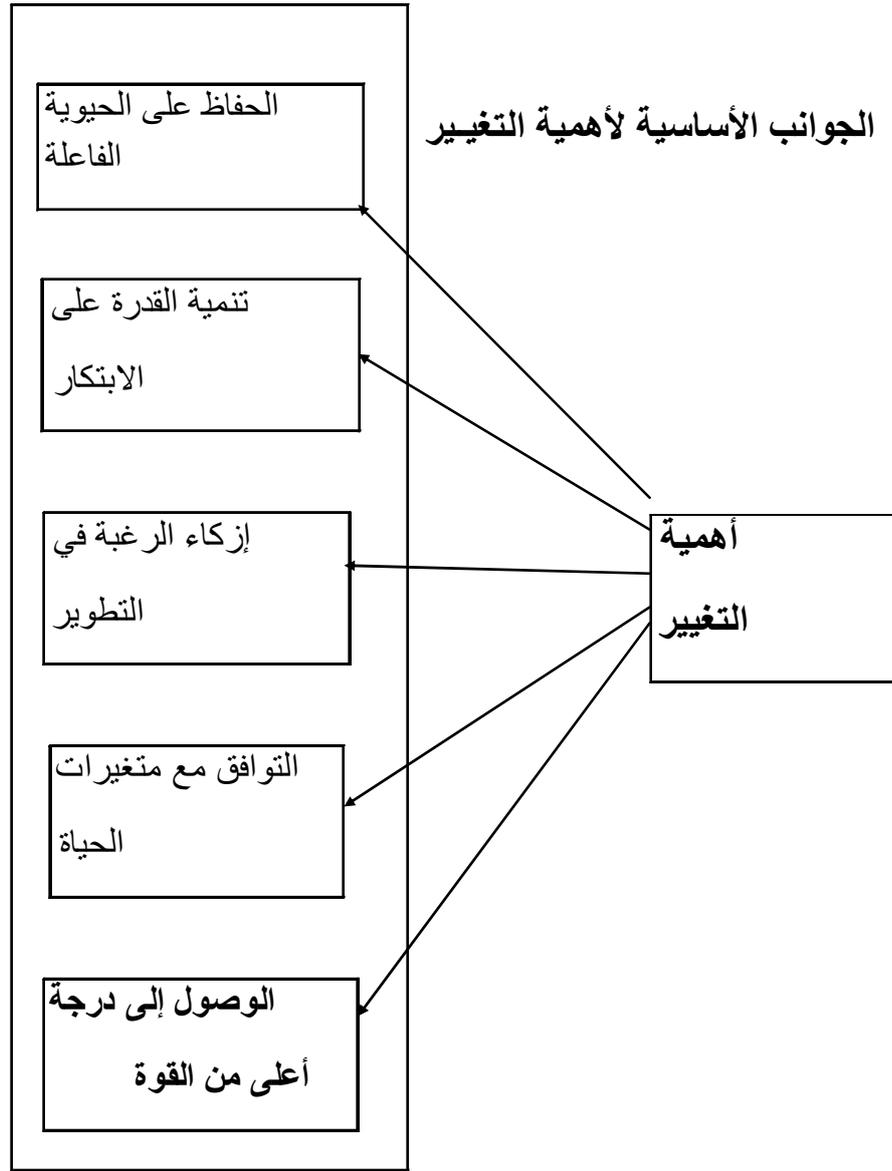
زيادة حماس و مقدرة أفراد الإدارة في مواجهة مشاكلهم.

تطوير قيادات على الإبداع الإداري².

شكل 2: الجوانب الأساسية لاهمية التغيير

1-خضر مصباح الطيطي، نفس المرجع السابق، ص 70،

1 خضر مصباح الطيطي، نفس المرجع السابق - ص70،71



6. مبررات التغيير

هناك العديد من المبررات و الدوافع و الأسباب و راء عملية التغيير نذكر منها على سبيل المثال

المبررات التالية:

-مواجهة مشكلات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية تؤثر على المنظمة.

1 -خضر مصباح الطيطي، نفس المرجع السابق . ص،71

- إثبات الذات و بيان القدرات الموجودة لدى المديرين و العاملين في المنظمة.
- كسر الروتين و محاولة تنشيط و تفعيل دور المنظمة.
- الاستفادة من الطاقات و القدرات المبدعة التي يمكن اكتشافها في المنظمة.
- الاستفادة من التطور التكنولوجي و التقدم العلمي في المجال الذي تعمل فيه المنظمة.
- تحسين و تطوير الأداء لمواجهة المنافسة الشديدة و المحافظة على المركز التنافسي في السوق.
- البحث المستمر عن الكفاءة و الفعالية و حسن استخدام المواد المتاحة¹.

7. مقاومة التغيير التنظيمي

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وفي هذا السياق يقول الأعرجي 1995 م إن المقاومة قد تأخذ شكلا آخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل ايجابية، وتتمثل ايجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا، بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية و مردودها كبيرا مقارنة بتكاليفها، ولمقاومة التغيير هناك أيضا أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري.

ومن الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي:

- *الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.
- *الإنسان بطبعه عدو ما يجهل، وعادة ما يرى أن التغيير هو مخاطرة غير محسوبة، فقد يفكر أن التغيير سيفقده الوظيفة أو يؤثر على راتبه أو يحمله أعباء جديدة أو يتطلب منه تعلم مهارات جديدة، كل هذه القضايا مجهولة بالنسبة للموظف.

1- عبد الرحيم محمد، التغيير و مبرراته و أسباب المقاومة، بدون طبعة، بدون سنة، ص5

*العادات: تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا ومبرجا إلى حد ما¹.

*سوء الإدراك: إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير.

*المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.

*الانتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية وطيدة مع أفراد وجماعات معينة، وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر، ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير مفيدا لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضارا بها، وهذا يسبب مشكلة التزام بالنسبة للموظف.

مزايا مقاومة التغيير:

رغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي ايجابية فتؤدي إلى ما يلي:

تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.

تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.

1 - أحمد يوسف دودين، نفس المرجع السابق، ص 13

تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة¹

استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير:

هناك ستة طرق للتعامل مع مقاومة التغيير وهي :

- ❖ التعليم والاتصال communication And fonction: هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقة، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير.
- ❖ المشاركة والاندماج Involvement And participation: أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته.
- ❖ التسهيل والدعم support And facilitation: تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطاؤهم فترة راحة بعد التغيير.
- ❖ التفاوض والاتفاق : Négociation Agreement: تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير و واضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل².

1-أحمد يوسف دودين، نفس المرجع السابق، ص 13

2 - نفس المرجع السابق، ص 14

8. مجالات التغيير وأشكاله

*مجالاته:

هناك مجموعة من المجالات التنظيمية التي يشملها التغيير في المنظمات بشكل عام والتي حددها بما يأتي:

-الأهداف والإستراتيجية: حيث إن معظم التغييرات المبرمجة تتضمن تعديلا على الأهداف والإستراتيجية التنظيمية، وهذه التغييرات بمثابة نقطة البداية نحو تغيير مظاهر تنظيمية أخرى.

-الأفراد: من حيث خفض قوة العمل، أو توظيف القوى الماهرة منها وتدريبها.

-السلع والخدمات: تسهم الخدمات والسلع الجديدة في دخول أسواق جديدة والمحافظة على الحصة السوقية.

-تقنية التنظيمات في المجال التكنولوجي: بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحقيق مرونة في التصنيع.

-تغيير المهام والوظائف: حيث يهدف ذلك إلى تحسين الفاعلية التنظيمية من خلال تحسين الاتصال بين العاملين، وتطوير قيم الثقة والقبول والتوجه نحو التعاون والإجماع.

-الهيكل التنظيمية: حيث تبرز توجهات التحجيم والتسطيح واللامركزية، وإعادة تصميم مستويات الإدارة، والمنظمات الرقمية، والمنظمات المتعلمة، والهيكل غير الرسمية.

-الثقافة المؤسسية: التي تعرف بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع أفراد المنظمة، وهيكلها، ونظمها المختلفة لينتج عنها مجموعة من القواعد السلوكية أو ما يعرف بالكيفية التي تعمل بها الأشياء¹.

المجالات التي يجري فيها التغيير كونها المهام الوظيفية و التكنولوجيا المستخدمة و المواد البشرية و الهيكل التنظيمي و المخرجات، تمثل التغييرات في المهام الوظيفية و التغييرات الحاصلة بتوصيف

1 -محمود عبد الكريم الرحيم، نفس المرجع السابق، ص5

الأعمال و نظم الرقابة، و إدارة المنظمة و بناء المنظمة و استراتيجياتها و نظم الحوافز و علاقات العمل و غيرها.

أما التغييرات التكنولوجية تتمثل في التغييرات الحاصلة في أساليب العمل و إدخال المكننة في المنظمة و بالإجراءات المتعلقة بتحقيق كفاءة أعلى من الإنتاج، يتعلق التغيير في القوى البشرية بتغيير وجهات النظر و المهارات و التوقعات و المعتقدات و أسلوب و سلوك العاملين.

أما التغييرات الحاصلة في المخرجات، فهي تلك المتعلقة بتغيير السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة من خلال تقديم سلع جديدة أو تطوير المخرجات الحالية، أو إضافة خطوط إنتاجية جديدة بهدف زيادة الحصة السوقية أو تطوير أسواق جديدة، أو كسب زبائن أو عملاء جدد.

* أشكاله:

يمكن أن يأخذ التغيير أيا من الأشكال التالية:

- **التغيير التطوري:** حيث يكون التغيير تدريجيا ومركزيا، ولا يهدف إلى التغيير الجذري للهيكل أو الإستراتيجية، إنما يهدف إلى تحسين، أو تعديل أو ملائمة هيكل وإستراتيجية المنظمة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.

- **التغيير الجذري:** الذي يكون التغيير فيه كليا ومفاجئا وعلى مستوى التنظيم بأكمله، والتغيير الجذري عادة ما يشتمل على طرق جديدة في العمل، وأهداف جديدة، وهيكل تنظيمي جديد، ومن أهم المداخل المعتمدة في التغيير الجذري لغايات إحراز نتائج سريعة، مدخل إعادة هندسة العمليات، أو مدخل إعادة الهيكلة، أو مدخل الابتكار.

وقد صنف مداخل التغيير أو أشكال التغيير التنظيمي إلى ثلاثة مداخل، وهي:¹

- **المدخل التدريجي في التغيير:** يصور التغيير بأنه عملية تقوم بها وحدات المنظمة بشكل فردي وتدرجي لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

1- محمود عبد الكريم الرحيم، نفس المرجع السابق، ص6

-مدخل التوازن الزمني: يصور هذا المدخل التنظيم بقدرته على المحافظة على استمرار الأنماط الأساسية من الأنشطة، مع السماح ببعض فترات التغيير والتي تؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار المؤقت وبعدها يشرع التنظيم بالانتقال إلى حالة جديدة من الاستقرار.

-المدخل التحولي المستمر: يسعى التنظيم لتطوير القدرة على التغيير باستمرار وبشكل أساسي للتكيف مع البيئة الخارجية من أجل البقاء¹.

9. أهداف عملية التغيير

-إيجاد لون من التناسق و التوافق بين المؤسسة و ظروف البيئة المحيطة بها استجابة لمتطلبات جديدة أو متغيرات مستجدة.

- تحقيق منزلة متقدمة و ميزات ذاتية متنوعة كي تحقق المؤسسة تميزا على المؤسسات المماثلة و تستطيع بموجبها الوصول إلى مستوى عال من الإنتاج.

-العمل على إيجاد التوافق و التناغم بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية و بالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة و أهدافها.

- إدخال التقنية الحديثة في المنظمة بطريقة سليمة و منظمة.²

10. مداخل التغيير التنظيمي

أولاً: المدخل الوظيفي

يهتم بفلسفة و رسالة و أهداف و إستراتيجية المنظمة، و يقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها و تميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى و نمثل ثوابتها و حركة العاملين فيها. تغيير فلسفة و رسالة المنظمة:

1- محمود عبد الكريم الرحيم، نفس المرجع السابق، ص6

2- إبراهيم علي رابعة، إدارة التجديد و التغيير، بدون طبعة، بدون سنة، ص2

إن تغيير فلسفة و رسالة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة و الأهداف و الإستراتيجيات أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع المواد و ترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة و تخفيض التكلفة، أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، و تناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة و مجال أو مجالات نشاطها و أنواع منتجاتها و السوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصا يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد أو تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غايتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المنفرعة عن الرسالة و المترجمة لها و من ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف.

تغيير الأهداف و الاستراتيجيات:

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها و في الاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة (مثل التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف) أو حتى تغيير إستراتيجياتها من توسع إلى¹.

انكماش و إذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال فإنه يمكن أن تغيير من

توليفة هذه الوحدات، و ذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات و مثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية.

ثانيا: المدخل الإنساني

ركز الكثير من الكتاب و الباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على

ناحيتين أساسيتين هما:

التغيير المادي للأفراد : من خلال استغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.

1-رحيم حسين، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، دوافعه أهدافه مداخله، جامعة البليدة، 2010 ص 27

التغيير النوعي للأفراد: ذلك بالتركيز على رفع المهارات و تنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافأة و الجزاءات التنظيمية.

من الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة وذلك من خلال إدخال التغيير من مجالين أساسيين هما:

أ -المهارات و الأداء: ويستخدم لذلك ثلاثة مداخل

1- الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين و استبدالهم بأفراد أكثر كفاءة و إنتاجية إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

2 -التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد¹.

3 -تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال اكتسابهم مهارات جديدة.

4-الاتجاهات و الإدراك و السلوكيات و التوقعات:

ذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات و الإدراك و التوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة و سلوك الأفراد و سلوك المجموعات.

ثالثاً: المدخل الهيكلي

هو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل و تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويعرف الهيكل التنظيمي، الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام و الفروع التي تتبعها، و المحددة للمستويات التي تتدرج عليها للاتصالات التي ينبغي أتفاعل عن طريقها، و للأنشطة التي تنهض بهاو للمستويات و الصلاحيات التي تعطى لها.

يتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل، التكوين التنظيمي، التفويض نطاق الإدارة التنفيذيون و المستشارين)، ومن ثم فإن أي تغيير في احد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي أو البنائي، مع الملاحظة من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا

2-رحيم حسن ، نفس المرجع السابق، ص 27

أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية إصلاح إعادة التنظيم، أي إعادة كل مكونات التنظيم و التكوين التنظيمي و الكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى ،على أساس أكثر ملائمة للأهداف و التطوير و البيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة و علاقاتها التنظيمية ، و يرى الكثير من الكتاب أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات و تجميع الوظائف، و إعادة تصميم طرق الاتصال و مع سرعة التغيير و الحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير متوقعة فإن الكثير من الباحثين¹.

يرون أن الهياكل التنظيمية تتميز بالوقتية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدرة من التنسيق و التعاون بينها، حيث أن تلك مجموعات تعمل على أساس متناسق الأجزاء (عضوي) بدلا من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير.

رابعا: المدخل التكنولوجي

هو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب و تدفق العمل و على أنماط العمل و أساليبه و طرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات و أدوات و أساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل و أساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة.

لا شك أن للتكنولوجيا دور مهم و مؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات و الكتابات المهمة بالتكنولوجيا و المنظمات وهما:

1-الاتجاه الأول: هو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك و اتجاهات العاملين.

2-الاتجاه الثاني: يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

1-رحيم حسن، نفس المرجع السابق، ص28

يأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية و خفض تكلفة الصيانة و تحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصورا على الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية¹

11. أسباب نجاح وفشل التغيير

أسباب نجاح التغيير

- توفر عوامل قبول خطة التغيير.
- خطة التغيير تكون واضحة لمنفذها.
- تخضع لمرحلة تجريبية.
- ترويج الخطة في أوساط العاملين.
- توفير الكفاءات والمهارات القادرة على الانجاز والإدارة.
- اعتماد الوقت المناسب للتغيير.
- تأمين العاملين على مصيرهم المالي والمعنوي في الوضع الجديد.
- اختيار قادة مسؤولية بصلاحيات كافية لاتخاذ القرار.

أسباب فشل التغيير:

- اليأس والاستسلام عند المواجهة .
- استخدام العملية لأسباب أو دوافع شخصية.
- التكاليف العالية.
- عزل الآخرين أو إهمالهم.
- غياب التحالف بين الإدارة والأفراد .
- عدم ربط التغيير بجذور ثقافة المؤسسة².

1- رحيم حسن، نفس المرجع السابق، ص30، 31

2- النخبة للاستشارات الإدارية، نفس المرجع السابق، ص 13.

نجاح عملية التغيير:

يمكن المحافظة على التغيير من خلال :

- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير ومناقشة الانحرافات.
- التدريب المستمر للموظفين.
- المحافظة على سبل الاتصال والمعلومات اللازمة.
- بناء نظام حوافز وتشجيع للمشاركين في عملية التغيير.
- تكريم الأشخاص والمجموعات.
- التحضير وتنفيذ التغيير باستخدام 6keys.

المفتاح الأول: تعريف عناصر التغيير identifying change caractéristiques.

المفتاح الثاني: تحليل أثر التغيير Audience impact analysais.

المفتاح الثالث: تقييم أوضاع المؤسسة Assessing the organisation:

المفتاح الرابع: تقييم مخاطر التغيير. Assessing the Project Risc

المفتاح الخامس: تحديد استراتيجيات خاصة.

المفتاح السادس: عرض إستراتيجية التغيير¹ stratégie présentatio.

1- النخبة للاستشارات الإدارية، مرجع سابق، ص39، 40

خلاصة:

نلخص مما سبق ما عرضناه في محتوى الفصل المخصص لدراسة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، أن أي تغيير تنظيمي، وراءه ظروف تقتضيه. سواء كانت داخلية أو خارجية و على المؤسسة مراعاة هذه الظروف و التكيف معها، فالتغيير التنظيمي يمكن أن يحدث في مجالات شتى (هيكلية، بشرية، تكنولوجية)، حيث أصبح التغيير عملية أساسية لنجاح المنظمات و تحقيق أهدافها و مواجهة منافسيها، كما أن نجاحه أو فشله يرجع إلى المورد البشري داخل المنظمة و مدى قبوله أو رفضه له، ولا بد من إحداث تدريب مستمر للعامل من أجل التكيف مع هذا التغيير و كيفية التعامل معه، من أجل التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل و تحقيق الأهداف.

تمهيد:

بما أن الفرد لا يستطيع أن يعيش بمفرده في هذا العالم المليء بتغيرات و التطورات، فهو جزء من المجتمع أو العالم ككل، فهو يؤثر و يتأثر، وبما أنه يتواجد في كل مكان من أجل الوصول إلى الغرض الهادف إليه من العمل أو الترفيه و غيرها، وبما أن المؤسسة جزء لا يتجزأ من مجتمعاتنا الحالية، فهي عبارة عن نسق اجتماعي، يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض، حيث يعتبر الفرد العنصر الأساسي للمؤسسة وتهدف من خلاله إلى تحقيق أهدافها لأنه المحرك الرئيسي لوسائل الإنتاج، من خلال قيامه بمهامه على أكمل وجه، و تعتبر العلاقات الاجتماعية جوهر تلاحم و تفاعل العمال فيما بينهم، و تمثل خلفية لسلوك العمال داخل المنظمة و قد تناولنا موضوع العلاقات الاجتماعية في هذا الفصل الذي يبين مدى أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة، وفيما نتمثل عناصرها و سماتها، و كذلك نبين العوامل المؤثرة في هذه العلاقات الاجتماعية ونبين أقسام هذه العلاقات.

1. أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة

يثار تساؤل مهم عن سبب اهتمام الأفراد بضرورة خلق علاقات اجتماعية و لقد أجاب على هذا التساؤل مارفن marvein عندما ارجع ذلك إلى الدوافع المختلفة لتحقيق ذلك و قد ذكرها مارفن على سبيل الهدف:

الجزء الذاتي

حيث أن الأفراد يسعون لخلق علاقات أخرى لأنها تسبب إشباع مظاهر النفس.

الاهتمامات العامة

لان العلاقات الاجتماعية تمد الأفراد بالأساس الاجتماعي المستمد من الاهتمامات المشتركة بين الجماعات.

التوقع و الاضطرار

حيث يشعر الفاعلون الاجتماعيون تجاه بعضهم البعض.

الاعتماد المتبادل

الحياة الاجتماعية تقوم على الاعتماد المتبادل، فالمنبع الأصلي في صورته النهائية لم يكن ليصل إلى هذه صورة لو لا سلسلة من العمليات الإنتاجية التي قام بها مجموعة من المهارات الإنسانية فمن المتصور أن سلسلة من العلاقات الاجتماعية و غالبا ما تنشؤ بين الصانع و المصدرين و المستهلكين.

المعتقدات

فالدين يطالب الفرد بالتعاون، و كذا تشجيع العمليات الاجتماعية الايجابية كالتوافق و الانسجام و التناسق.....¹.

1-سامية معاوي، نفس المرجع السابق، ص 81-82

القوة

علاقات الاجتماعية تحتاج إلى هذا العنصر و ذلك باعتباره كعملية اجتماعية ضابطة لسلوك الأفراد و الجماعات من أجل سيادة علاقات سوية¹.

2. أسس بناء العلاقات الاجتماعية:

عناصرها وسماتها:

أ = عناصرها:

العناصر المكونة للعلاقات الاجتماعية: يقترح جون سي ماكسويل، صاحب كتاب أساسيات العلاقات ما يحتاج كل قائد لمعرفة العناصر التالية:

الإيمان:

يعتبر الإيمان هو أساس إقامة العلاقات الايجابية والحفاظ عليها، إلا أنه أصبح عملية نادرة في الوقت الحالي، وهناك حقائق متعلقة بالإيمان نذكر ما يلي:

1= معظم الناس لا يؤمنون بأنفسهم، قد يجدون صعوبة في ذلك كون أن اعتقادهم بالفشل ويرون صعوبة في تحمل أية مسؤولية لكن الحقيقة أن الصعوبات لم تهزم الإنسان، وإنما يهزمه ضعف إيمانه بنفسه.

2= معظم الناس ليس لديهم من يؤمن بهم: إن أغلب نزلاء السجون الأمريكية كان آباؤهم يقولون لهم وهم أطفال ومراهقون "سيضعونك في السجن " فبدلاً من أن يعلمون أبناءهم الإيمان بأنفسهم، فإن بعض الآباء يدمرون أبناءهم وليس هناك من يقف إلى جانبهم.

3= معظم الناس يدركون عندما يؤمن بهم شخص واحد ويستطيع الإنسان بفطرته أن يعرف عندما يؤمن به إنسان آخر¹.

1 -سامية معاوي، نفس المرجع السابق، ص 81-82

الإنصات:

هو عزل كامل للمؤثرات المحيطة ببناء رغبة في التركيز على ما سيقوله المتحدث، للتفاعل الجدي معه لذلك فهو من أساسيات بناء العلاقات فصاحب كتاب فن التعامل مع الأصدقاء لتؤثر فيهم .دبل كارنيجي " عندما تصبح منصتا جيدا يمكنك أن تفوز في أسبوعين فقط بعدد من الأصدقاء يفوق العدد الذي ستفوز به في عامين، إذا كنت تحاول إدارة إثارة اهتمام الناس بك " ويقول دافيد جوزيف شوارتز في عام 1959م "العظماء يحتكرون الاتصالات والتافهون يحتكرون الحديث " وعليه عندما تصبح منصتا جيدا فستتمكن من الارتباط بالآخرين على مستويات أكثر وستتمكن من بناء علاقات أقوى وأعمق معهم، لأنك تلبي لديهم احتياجات شديدة الأهمية.

فالاتصال هو عملية أساسية لا بد منها من حيث تكون الشخصية الإنسانية في بناء الوحدة الاجتماعية: فعن طريق الاتصال يتبادل الأشخاص آراءهم عن مختلف جوانب الحياة وهي بذلك أساس للعمل المشترك بينهم لتكن آراء ووجهات نظر العامة، يؤثر بذلك الأشخاص بعضهم اتجاه البعض ومن ثم قوم المشاركة العاطفية أو الوجدانية كما قد تضعف أو تقوى في مسار هذا التأثير المتبادل تفاعلاً أو حماساً أو خوفاً.

ب- سماتها:

يرى جون سين ماكسويل الأمريكي في كتابه أساسيات العلاقات الموجه إلى القادة مهما كانت درجة سلطتهم إنشاء علاقات وطيدة مع الآخرين تتحقق بفضل السمات الخمسة التالية:

الاحترام: عندما يتعلق الأمر بالعلاقات يبدأ كل شيء بالاحترام بهدف إضافة القيمة للآخرين وإن تستطيع أن تجعل الآخرين يشعرون في حضرتك، إذا كنت تعتقد في قرار نفسك أن هناك شخصا تافها لذلك فالمهم أن تظهر للآخر الاحترام على أساس أنه إنسان، وأسرع وسيلة لكسب الاحترام هي الوقوف على أساس صلب .

التجارب المشتركة: على الاحترام أن يضع الأساس لعلاقة جيدة ولكنه لا يكفي فالأمر يحتاج إلى تجارب مشتركة على مر الزمن، فالفريق الرياضي مثلا، فالذي يمتلك التجارب المشتركة بين

لاعبيه يؤهله للنجاح وتحقيق البطولات.

الثقة: عندما تحترم الناس وتقضي معهم الوقت الكلي لتنمية تجارب مشتركة سيكون لديك الفرصة في تنمية الثقة وبدونها لن تستطيع أبداً أن تحافظ على أية علاقة من أي نوع.

التبادل: العلاقات الشخصية من جانب واحد لا تدوم طويلاً لذلك لا بد أن يكون هناك أخذ وعطاء حتى يستفيد جميع الأطراف من العلاقة مع منح الآخرين انتباهك بأمرهم حقاً.

الاستمتاع: كلما نمت العلاقات تصبح راسخة وقوية بين الأشخاص في الاستئناس بقربهم من بعضهم البعض، إلى أن يصل الأمر إلى أن يحول وجودهم مع بعضهم البعض المهام الصعبة وغير السارة إلى تجارب ايجابية¹.

3. العوامل المؤثرة في العلاقات الاجتماعية

في حقيقة الأمر هناك مجموعة من العوامل وهي كالاتي:

السمات الشخصية:

فهي تؤثر في سلوك صاحبها، حيث نظرته لنفسه و نظرة الآخرين إليه، وبالتالي فإن ذلك يؤثر في طبيعة علاقته بالآخرين.

خبرات الفرد الخاصة:

التي تسهم في تكوين أفكاره و تشكيل ميوله و اهتماماته فينعكس ذلك كله على سلوكه الاجتماعي و علاقته بالآخرين.

بيئة الفرد: التي ينشأ، و تؤثر في سلوكه الاجتماعي و تحدد طبيعة علاقته الاجتماعية بالآخرين.

التقدم العلمي و التكنولوجي: فما يحدثه التقدم العلمي و التكنولوجي من تغيرات هائلة في المجتمع، يؤثر بشكل واضح على علاقة الفرد بالآخرين.²

1- مصطفى بوجلال، نفس المرجع السابق، ص19

2- حسام الدين فياض، نفس المرجع السابق، ص6

4. مؤشرات فشل العلاقات الاجتماعية

توضح المؤشرات الأربعة مشاكل العلاقات من جميع الأنواع، فهي تمثل الأفعال ذات نتائج عكسية.

المؤشر 1: الانتقاد

من الجدير هنا أن التنويه بأن الانتقاد هو ليس عملية إعطاء الملاحظات بقصد التحسين و التطوير في الشخص الآخر، فالانتقاد لا يكون الغرض منه التحسين.

من صفاته أنه: يركز على الشخصية أو الاهتمامات بدلا من التركيز على العمل و الأسوأ انتقاد شخص على أشياء ليس لديه القدرة على تغييرها.

كيفية التخلص من الانتقاد:

- يجب عليك التفكير مليا بما يجب قوله و أن تنتقي كلامك و تتقيد به.
- التركيز على سلوك واحد بدلا من التركيز على أكثر من سلوك مرة واحدة، فهذا من السهل تصنيفه كانتقاد، أما إذا وجدت نفسك غير قادر على توصيل ملاحظتك دون أن تحتوي على بعض الانتقادات غير البناءة للشخص، فمن الأفضل أن لا تقول شيئا أبدا.

المؤشر 2: التحقير

سلوك ناجم عن عدم احترام الطرف المقابل، غالبا ما يكون التحقير عن طرق الملاحظات الجارحة. الغرض منها تقليل عزيمة الشخص و توجيه الإهانات له، ويمكن أن يكون التحقير بحركات مبهمة و غير مباشرة

. كيفية التخلص منه:

إدارة العلاقة أي استنباط ميزات و فوائد تلك العلاقة، إن عملية إيجاد الأشياء المشتركة بين الناس في العلاقات، مهما كانت قليلة هي عملية مهمة جدا.

المؤشر 3: الدافعي

إن عملية إنكار المسؤولية و اختلاق الأعذار و استقبال الشكوى بشكوى أخرى، و غيرها من المسؤوليات، هي من أشكال الدافعية، و دافعية مشكلة تمنع الوصول لأي قرار.

نتائج الدافعية: زيادة القلق و حدة التوتر بين الطرفين، و بتالي عدم القدرة على التركيز على المواضيع المهمة الأخرى.

كيفية التخلص منها:

- يجب أن تكون مستعداً للاستماع لأراء الآخرين، حتى ولم تكن تشاركهم نفس الرأي، و بهذه الطريقة تركز على فهم وإستيعاب الرأي الأخر، وبتالي يمكنك العمل بشكل الأفضل على حل النزاع بينكم.

-تحافظ على هدوئك في المواقف، وبعد فهمك للرأي الأخر، سيكون من السهل التوصل لحل سلمي ترضى به جميع الأطراف.

المؤشر 4: القمع

يأتي القمع عندما يقوم أحد الأطراف بصد الطرف المقابل و إنهاء النقاش عن طريق رفض تقديم الإجابات. يعتبر القمع مشكلة في العلاقات لأنه : يثير غضب الشخ المقموع و يمنع التوصل إلى حل جذري بينهم.

كيفية التخلص منه:

المشاركة في النقاش و أنظر في عيني الشخص لتعريف الشخص بأنك مازلت معه¹.

5. مشكلات العلاقات الاجتماعية داخل إطار العمل

وتتفرع هذه المشكلات بين نوعين من العلاقات الاجتماعية

-علاقات العمال مع بعضهم البعض:

قد تقوم هذه العلاقات على أساس الحسد أو الغيرة أو الأنانية مما يوتر الجو المحيط و يؤثر في إنتاجية العمال سلباً، و قد أكد عدد من العلماء على أهمية العلاقات التي يجب أن تقوم بين العمال على أساس من المحبة و التعاون، فقد أكد روبرت أوين على عنصر العلاقات الإنسانية بين العاملين و أطلق عليه اسم الأب الحقيقي بين الأفراد، وتضمن كتاب أندو أور عام 1835م الذي صدر تحت عنوان فلسفة الصناعة عناصر العلاقات الإنسانية، الأمر الذي يعطي علاقة العمال مع بعضهم البعض أهمية في رفع سوية الإنتاج و العمل وبالتالي زيادة الإنتاج.

-علاقة العمال مع الإدارة:

غالبا ما تقوم علاقات العمال مع الإدارة في قطاعاتنا على أساس المركزية و السلطة، مما يؤثر سلبا على الحالة الصحية التي تقتضيها العلاقات القائمة في كل منشأة و لقد كانت نظرية الإدارة العلمية ل فردريك تايلور و التي صدرت حوالي عام 1900م نقلة نوعية للإدارة الصناعية عندما قال /إن الإدارة العلمية تركز في واقع الأمر على الإيمان الراسخ بأن المصالح الحقيقية لكلا الطرفين واحدة، و إن رفاهية صاحب العمل لا يمكن أن تقوم لها قائمة في المدى الطويل إذا لم تواكبها رفاهية العامل و العكس بالعكس/إن الهدف الأساسي الذي كان تايلور مدفوعا به إلى التفكير في برنامجه و الذي أصر على تنفيذه لم يكن في نهاية التحليل سوى الحصول على مزيد من الإنتاج بأقل التكاليف و أقصر الأوقات و أيسر السبل¹.

من ثم كانت نظرية التكوين الإداري عند هنري فايول التي حدد فيها عناصر الإدارة و طبيعة العلاقات، الواجب قيامها بين الإدارة و العمال، الأمر الذي يعكس أهمية العلاقات المتبادلة بين الإدارة و

1-جلة العلوم الاجتماعية، مشكلات العامل داخل المصنع، 2009

العمال والتي يجب أن تقوم على التفاعل و الحيوية، و أهمية المبادئ العامة التي يجب أن تهتم بها إدارة المؤسسات الصناعية و الإنتاجية في عصر الحديث لرفع سوية الإنتاج وتحقيق الربح الكبير¹.

6. مستويات العلاقات الاجتماعية

إن الأساس في العلاقات الاجتماعية هو التبادل للتأثير و التأثير، و بعد التبادل بهذا المعنى أعلى مستويات التبادل الاجتماعي، حيث تتطور العلاقات في مستويات متتابعة، من أهم هذه المستويات ما يلي:

المستوى الأول : العلاقات اللاتبادلية

هذا النوع من العلاقات لا يتزامن أ مع وجود ب و لا يؤثر أ في ب و لا يتأثر به معناه يوجد أ و يوجد ب و لا يوجد بينهما تفاعل.

المستوى الثاني: علاقات الاتجاه الواحد

يتأثر أ في سلوكه بسلوك ب و لا يتأثر ب بسلوك أ.

المستوى الثالث: العلاقات شبه تبادلية

تتم العلاقة بيت أ و ب وفق خطة مرسومة أو حوار مكتوب، يواجه الفرد أ الفرد ب ويتخذ منه سلوك محدد و فق نظام دقيق لا يجيد عنه، قيام الفردين بدورهما تبعاً لتوجيهات الإدارة².

المستوى الرابع: العلاقات المتوازنة

يتوازن في هذا المستوى وجود أ مع وجود ب و يجمع بينهما موقف واحد، حيث يتحدث أ مع ب و هذا الأخير لا ينصت إليه، وكذلك الحال بنسبة ل ب حيث يتحدثان في نفس الوقت ولا ينصت الواحد لآخر.

1-مجلة العلوم الاجتماعية، مشكلات العامل داخل المصنع، 2009

2-حسام الدين فياض، نفس المرجع السابق، ص 9

المستوى الخامس: العلاقات المتبادلة الغير متناسقة

تعتمد الاستجابات في هذا المستوى على فرد واحد حيث يحدث تفاعل بين، أ و ب ولكن عندما أ يحدث تفاعل فإن ب يستجيب على حسب سلوك أ بينما لا يعتمد في استجابته على سلوك ب.

المستوى السادس:العلاقات التبادلية

يعتبر اصح صور العلاقات الاجتماعية، حيث هذا المستوى من العلاقات يتزامن مع وجود فردين أو أكثر أثناء هذه العلاقات، فكلما يؤثر فرد ما في غيره، فإنه أيضا يتأثر بهم¹.

7. معايير النجاح في الحياة العملية و العلاقات الاجتماعية:**_تحسين القدرة على التعامل مع المشاعر السلبية:**

يقول بعض العلماء هناك مشاعر سلبية و مشاعر إيجابية، و لكن يصر البعض الآخر على أن كل المشاعر تكون ايجابية إذا ما استخدمت بالشكل صحيح، الغضب و الإحباط وكل ما يشابه يمكن استعماله جيدا بدون أن يفق القدرة على الحكم أو التمييز، فيكون كدفعة للأمام للتغلب على الصعوبات و تصحيح الأخطاء.

_عدم الانهيار تحت الضغط:

القدرة على الحفاظ على الهدوء تحت الضغط هي واحدة من الطرق الهامة للتعامل مع الضغط بطريقة فعالة، عليك بالتوقف قليلا و العد من 1 إلى 10 مع الأخذ نفس عميق ليتمكنك التفكير جيدا و التعامل مع الموقف.

_اللباقة في التعبير في المواقف الصعبة التي لا مفر منها:

إقامة الحدود و التعلم قول لا عندما تريدون بدون الشعور بالذنب.

1 -حسام الدين فياض، نفس المرجع السابق، ص 9

_التعبير عن المشاعر في العلاقات الوثيقة:

البناء و المحافظة على علاقات وثيقة قوية عن طريق التعبير و المشاركة بالمشاعر بطريقة فعالة و بناءة¹.

8. تصنيفات العلاقات الاجتماعية

صنف علماء الاجتماع العلاقات الاجتماعية إلى أربعة أنماط تتمثل فيما يلي:

_علاقات اجتماعية طويلة الأجل وعلاقات اجتماعية وقتية**أ-العلاقات الاجتماعية طويلة الأجل:**

هي نموذج التفاعل المتبادل الذي يستمر لفترة معينة من الزمن ،تؤدي إلى ظهور مجموعة من التوقعات الاجتماعية الثابتة.

ب العلاقات الاجتماعية الوقتية:

هي نموذج من التفاعل المتبادل الذي لا يستمر إلا فترة قصيرة من الزمن.

_العلاقات الاجتماعية المباشرة وغير مباشرة

إن توجد العلاقات بين الناس لا يعني بالضرورة ،دخولهم إلى مواجهة مباشرة سوية ،و إنما يمكن إن تتم هذه العلاقات بطريقة غير موزعة بشكل المؤسسات التنظيمية العامة التي تشمل المجتمع ككل،وبالتالي فإن الواجبات المتبادلة تتم دون اللجوء إلى الإحساس الذاتي بالواجب نحو الطرف الآخر، وأيضاً بدون أن يكون الهدف هو الحفاظ على استمرار هذه العلاقات و إنما يتم في إطار المؤسسات.التنظيمية،العامة.

_العلاقات الاجتماعية الداخلية و الخارجية

تتمثل العلاقات الاجتماعية الداخلية في علاقات الأعضاء داخل الجماعة و العواطف التي بينهم، و تتمثل العلاقات الاجتماعية الخارجية في علاقات الجماعة مع البيئة المحيطة، وقد تناول هذين النوعين

1 مجلة حياتك، <http://hayatoka.com/couple/content/1869275-4>

من العلاقات بالتفصيل العالم الأمريكي جورج هومانز عند تحليله لتفاعل في الجماعات الصغيرة، وهو من رواد المؤسسين لنظرية التفاعل (التبادل الاجتماعي)¹.

_العلاقات الاجتماعية الإيجابية و السلبية

تؤدي العلاقات الإيجابية إلى الاتفاق أو الجماع، وهذا النوع يساهم في التماسك، ومن أمثلة هذه العلاقات التعاون و الاحترام، بينما العلاقات الاجتماعية السلبية، تؤدي إلى عدم الاتفاق و عدم الجماع وهذا النوع يؤدي إلى التفكك، ومن مثال ذلك الصراع².

9. أنواع العلاقات الاجتماعية

من أهم أنواع العلاقات الاجتماعية ما يلي:

_العلاقات الأولية و الثانوية

العلاقات الأولية:

علاقة مباشرة تنشأ عن طريق الاتصال بين عدد محدود من الأفراد، تتسم بالعمق و الخصوصية، و الكلية، و الدوام النسبي، لا تكون وسيلة لتحقيق المصالح بل هي غاية في حد ذاتها.

من نتائج الاندماج الكلي بين الأعضاء، أي الفرد يجد نفسه جزء من الجماعة التي ينتمي إليها.

العلاقات الثانوية

علاقة غير مباشرة، تتحكم فيها القواعد الموضوعية و النظم القائمة في الجماعة تتصف بالسطحية، و العمومية، و النفعية.

_العلاقات الأفقية و الراسية

العلاقات الأفقية: ينشأ هذا النوع من العلاقات بين الفئات الاجتماعية المتمثلة أ و بين الأشخاص الذين يشملون مراكز متجانسة الأصدقاء و رفقاء العمل.

1-حسام الدين فياض، نفس المرجع السابق، ص7

2-حسام الدين فياض، نفس المرجع السابق، ص7

العلاقات الرأسية: تنشأ بين أصحاب المراكز العليا و الدنيا في الجماعة أو التنظيم¹.

العلاقات المجمعّة و المفرقة:

العلاقات المجمعّة: تؤدي إلى تقوية الروابط بين أفراد الجماعة الداخلية، و تعمل على توحيد مشاعرهم و مواقفهم حيال الجماعات الأخرى.

العلاقات المفرقة: في داخل التنظيم الواحد أو جماعة واحدة، توجد علاقات مجمعّة تربط بين أفراد الجماعة، تعمل على تحقيق التكامل الداخلي و استقرار الجماعة².

1 - سامية معاوي، نفس المرجع السابق، 87، 88

2 - سامية معاوي، نفس المرجع السابق، ص 89

خلاصة:

نستخلص من هذا الفصل العلاقات الاجتماعية للعمال، يعتبر التنظيم المحيط الذي يضم الموارد المادية و البشرية، أين يمثل المورد البشري الركيزة الأساسية في أي تنظيم، حيث تقوم بين هذه الموارد البشرية علاقات اجتماعية، تتسم هذه العلاقات بكونها: علاقات أولية هي الغاية في حد ذاتها و ثانوية تكون نفعية، أفقية تكون بين الأشخاص من نفس المستوى، رأسية بين مرتبة الأعلى و الأدنى، علاقات مجمعة، شعور العمال ببعضهم البعض، أما مفرقة فهي علاقة مجمعة داخل تلك الجماعة تهتم بالحفاظ على استقرار هذه الجماعة.

فالمؤسسة تهتم بطبيعة العلاقات الاجتماعية المتواجدة بين موظفيها، خاصة في ظل هذه التغيرات و التحولات التي تطرأ داخل المؤسسة وخارجها، و بما أن العامل يتأثر بكل ما يتعلق بالمؤسسة و يعد أساس نجاحها من خلال العمل الذي يؤديه، وعن طريق الأفكار البناءة أو الهدامة، التي تؤثر على العمال التي قد تؤدي إلى رفع من قدرة الإنتاج أو انخفاضه، فللعلاقات الاجتماعية تأثير على إنتاجية العمال لأنها تعبر عن تفاعل العمال فيما بينهم من أجل بلوغ الأهداف المنشودة.

مجالات الدراسة

هو المكان الذي يجري فيه البحث و المدة الزمنية التي استغرقت لإجراء البحث منذ انطلاقه حتى نهايته.

-المجال الزمني:

ولقد تم تقسيم المجال الزمني إلى عدة مراحل جاءت كما التالي:

المرحلة الأولى: المرحلة استكشافية(أفريل 2017، جانفي 2018)، قمنا خلالها بمختلف القراءات حول الموضوع مستخدمين كل مصادر المعلومة المتاحة و كانت كالتالي:

الانترنت: استعملنا بعض محركات البحث المشهورة مثل google، بإدخال بعض الكلمات المفتاحية الدالة على الموضوع، و قد تحصلنا على كم هائل من المعلومات حول التغيير التنظيمي و كذلك العلاقات الاجتماعية.

المكتبات الجامعية: لقد ساعدني البحث في المكتبات الجامعية (المكتبة المركزية، المكتبة الوطنية) بالحصول على بعض الكتب التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى بعض الرسائل الجامعية، في اختصاص عم الاجتماع تنظيم وعمل، حيث أعطتني لمحة عن كيفية تناول الموضوع. إجراء بعض المقابلات: وكانت مع إطارات في المؤسسة، كانت مقابلة حرة عرضها استكمال استكشاف الموضوع من خلال استجوابهم، بغرض الحصول على بعض المعلومات عن واقع الظاهرة من خلال تعايشهم في المؤسسة.

المرحلة الثانية: (فيفري 2018-أفريل 2018) تم في هذه المرحلة تحديد الموضوع و بناءه من خلال طرح الإشكالية، صياغة الفرضيات، تحديد فصول الدراسة النظرية، وبداية جمع وتصنيف المعلومات حسب الفصول.

المرحلة الثالثة(ماي 2018- جوان 2018) : استكمال بناء الاستمارة و توزيعها على المبحوثين، تم استرجاعها في مدة 15 يوم بعد التوزيع.

المرحلة الرابعة (جويلية 2018): تفرغ البيانات و تحليلها.

المرحلة الخامسة (أوت 2018): استكمال كتابة الفصول الميدانية و النظرية، و إنهاء طباعة المذكرة.

المجال المكاني:

التعريف بميدان الدراسة

التنظيم الداخلي لمقر ولاية البويرة:

المرجع: القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 02-05-1993 المتضمن تنظيم مصالح الأمانة العامة للولاية وهي كالتالي: مصلحة التلخيص، مصلحة التوثيق مصلحة الأرشيف.

تضم مصلحة التلخيص على ثلاثة مكاتب وهي:

مكتب الصفقات :

-مكلف بتحضير و متابعة أعمال لجنة الصفقات العمومية للولاية وكذلك أداء مهام أمانة اللجنة.
-يسهر على تطبيق القوانين السارية المفعول في إطار تنفيذ الصفقات العمومية.

مكتب التنسيق:

-يكلف بمتابعة قرارات الحكومة والتي لها أثر على الولاية
-تحضير و متابعة كل أعمال اللجان والتي يرأسها الوالي أو الأمين العام للولاية، طبقا للتشريع الساري العمل به أو بناء على توجيهات الحكومة.

مكتب التنظيم:

-دراسة و اقتراح كل الطرق التي ترقى إلى السير الحسن لمديريات الولاية سيما فيما يخص تسهيل الإجراءات، تحسين الظروف، ترقية جميع الأعمال التي تهدف لعقلانية استعمال الموارد البشرية و المادية الموضوعية تحت تصرفهم.

-تضم مصلحة الوثائق على مكتبين وهما:

مكتب الوثائق و بنك المعلومات:

-استقبال و استغلال و توزيع كل وثيقة إعلام و نشر التي بإمكانها أن تمثل أهمية لمديريات الولاية إضافة إلى تكوين و تسيير معمق لوثائق الولاية.

-تصور إنجاز و توزيع مجلات الولاية مع حصائل إعلامية داخلية.

-وضع و تحديث دائم لبنك المعلومات الخاص بالولاية.

مكتب التلخيص:

-جمع و تحليل و تنسيق البرامج السنوية لنشاطات مديريات الولاية و قام بتحليلها و تلخيصها في إطار دراسة بحثية.

-تضم مصلحة الأرشيف على مكثيين وهما:

مكتب المعلومات و المساعدة:

-توزيع و تعميم القواعد المطبقة في إطار معالجة و حفظ و تسيير الأرشيف و السهر على تنفيذها من طرف مديريات الولاية.

-مساعدة مديريات الولاية بتنظيم الأرشيف الخاص بها وكذلك طرق و كفاءات دفع الأرشيف بغرض تحويلها إلى مكتب الحفظ.

مكتب الحفظ:

-يستقبل و يحفظ في إطار القوانين السارية المفعول العقود، المداورات و وثائق رسمية منتجة من طرف مديريات الولاية.

-دفع هذه الوثائق للهيئات المختصة و المكلفة بتسيير ممتلكات الأرشيف.

المديريات:

مديرية التنظيم والشؤون العامة:

أ_ مصلحة التنظيم العام

ب_ مصلحة تنقل الأشخاص

ج_ مصلحة الشؤون القانونية

مصلحة التنظيم العام: تحتوي على 03 مكاتب

-مكتب تنقل السيارات

-مكتب المؤسسات المصنفة و النشاطات المنظمة

-مكتب الجمعيات و الانتخابات

مصلحة تنقل الأشخاص: تحتوي على ثلاثة مكاتب

-مكتب الحالة المدنية و الخدمة العمومية

-مكتب تنقل المواطنين

مكتب تنقل الأجانب

مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات : تحتوي على ثلاث مكاتب

-مكتب المنازعات ونزع الملكية

-مكتب العقود الإدارية و مداولات الولاية

-مكتب العقود الإدارية و المداولات البلدية

مديرية الإدارة المحلية:

مصلحة الميزانية و الممتلكات: وتحتوي على ثلاث مكاتب

-مكتب ميزانية الولاية، مكلف بتحضير و تنفيذ ميزانية الولاية و المؤسسات العمومية للولاية

-مكتب ميزانية الدولة، تقديرات و تنفيذ و متابعة ميزانية الدولة

-مكتب الممتلكات :

تسيير الممتلكات (العقار، المنقول)

ضمان توفير الوسائل و السير الحسن لمصالح الولاية

مصلحة المستخدمين:

-مكتب تسيير و تكوين مستخدمي الولاية: الحرص على وضع حيز التطبيق إجراءات تسيير المستخدمين.

تنظيم الملفات لتكوين و تحسين مستوى الموظفين .

-مكتب تسيير و تكوين مستخدمي البلديات :

الحرص على وضع حيز التطبيق إجراءات تسيير المستخدمين على مستوى البلديات .

العمل على تحسين مستوى المستخدمين على مستوى البلديات.

مصلحة التنشيط المحلي و الصفقات و البرامج: يحتوي على مكتبين :

-مصلحة ممتلكات البلديات و المؤسسات العمومية، المصادقة على مداورات البلدية، الميزانيات و حسابات البلدية البلدية.

-مكتب الصفقات و البرامج: تحضير و متابعة الصفقات العمومية.

المجال البشري؛

مجتمع الدراسة

الحصر الشامل:

هو الطريقة التي تتميز بالدراسة الشاملة لجميع مفردات البحث التي تشكل المجتمع حيث يتم التحصل على البيانات من جميع أفرا المجتمع دون ترك أي مفردة.¹

وحسب دراستنا نظرا حجم العينة و الذي يبلغ عددها 100 ارتأينا أن نستخدم أسلوب الحصر الشامل أي أخذ جميع عمال مقر ولاية البويرة، و ذلك من أجل الحصول على بيانات شاملة عن جميع وحدات المجتمع حيث يعطي صورة كلية للمجتمع المدروس.

وعليه فان دراستنا كانت وفق التوزيع الاتي :*

جدول (1): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
41,0	41	ذكر
59,0	59	أنثى
100,0	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول التالي ان أعلى نسبة تتمثل في 59% من مجموع أفراد عينة البحث متمثل في الإناث ، أما نسبة الذكور 41 %.

وعليه يمكن القول ان طبيعة العمل داخل المؤسسة تضمن العمل لكلا الفئتين من الذكور و الإناث وبالتالي وظائف المؤسسة يمكن أن يشغلها، إما الإناث أو الذكور ، فوظائفها لا تميز فئة معينة الإناث أو الذكور، لأن المؤسسة لا تحتاج إلى طاقة جسدية بل فكرية ، إضافة إلى الموقع الجغرافي للمؤسسة مناسب لكلا الفئتين ، حيث تقع المؤسسة في المدينة ، مقر ولاية البويرة، هذا المكان يشعر فيه الإناث بالارتياح أكثر من مكان آخر، إلى جانب التطور الملحوظ لتواجد العنصر النسوي و اندماجه في اليد العاملة، حيث أن المرأة يمكنها العمل مباشرة بعد الانتهاء من الدراسة، عكس الرجل الذي يلتحق بتأدية الواجب الوطني بعد الانتهاء من الدراسة.

جدول (2): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	11	11,0
30-39 سنة	64	64,0
40-50 سنة	16	16,0
50 سنة فأكثر	9	9,0
المجموع	100	100,0

يبين الجدول أن أعلى نسبة و التي تمثل 64 % من مجموع أفراد مجتمع البحث متمركزة في الفئة الثانية التي يتراوح سنها بين 30-39 سنة، ثم تليها الفئة الثالثة التي يتراوح سنها ما بين 40-50 سنة بنسبة 16 %، وتليها الفئة الأولى التي يكون سنها اقل من 30 سنة بنسبة 11%، لتكون النسبة الأقل للفئة الأخيرة التي يكون سنها 50 سنة فأكثر والتي تمثل نسبة 9%.

وبناء على هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة نوعا ما فئة شبانية إذ أنهم يمثلون النسبة الأعلى من مجتمع بحثنا، وهم يشغلون مناصب متنوعة مما يعني ان المؤسسة تجدد طاقاتها البشرية وتعينها في مناصب مختلفة وليس في منصب معين فقط وإنما يتدخل عنصر الكفاءة والشهادة المؤهلة لهذا المنصب أو ذاك المنصب في المؤسسة من أجل تطورها و بقائها.

جدول (3): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS
25,0	25	أعزب
67,0	67	متزوج
4,0	4	مطلق
4,0	4	أرمل
100,0	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان أغلبية العمال متزوجون، ويظهر ذلك في النسبة المتمثلة في الجدول و المقدرة ب 67%، في حين نجد أن فئة العزاب تمثل نسبة 25%، و شكلت النسبة 4% وهي النسبة ذاتها عند كل من المبحوثين الأرامل والمطلقين.

وعليه يمكن القول ان ما أشارت إليه الإجابات التي ترجح عمل الفئات المتزوجة اكثر من غيرها الذي يدل ذلك على مسؤولية و تكفل هؤلاء بأسرهم وهذا إن دل على شيء يدل على الاحتفاظ بمناصبهم و محاولة تحسين أدايتهم، وتحقيق سبل العيش للأسرة والعائلة.

جدول (4) : يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
4,0	4	أمي
3,0	3	إبتدائي
18,0	18	متوسط
31,0	31	ثانوي
44,0	44	جامعي
100,0	100	المجموع

بين الجدول اعلاه أن نسبة 44% من العمال مستواهم التعليمي عالي (جامعي)، ثم تليها نسبة 31% ذو المستوى الثانوي، و تمثل نسبة 18% العمال الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط، تشكل نسبة 4% المبحوثين الذين بدون مستوى تعليمي، ونسبة 3% لمن يملكون مستوى تعليمي ابتدائي.

وهذا يدل على أن وظائف المؤسسة تعتمد على القدرات الفكرية، ومستويات تعليمية عالية، أكثر من اعتمادها على القدرات الجسدية، ويدل كذلك أن سياسة التوظيف تركز على تشجيع الإطارات الجامعية الجزائرية، بالاعتماد على الشهادات كميّار، بالإضافة ليس كل منصب يتطلب خبرة سابقة، وهذا من خلال العمال الذين أغلبيتهم توظفوا عن طريق إعلانات التوظيف من خلال الشهادة.

جدول (5): يوضح توزيع العمال حسب المنصب المهني

النسبة المئوية	التكرار	منصب العمل
15,0	15	عامل مهني
44,0	44	متصرف إداري
8,0	8	ملحق إداري
22,0	22	عون إداري
4,0	4	عامل مؤقت
7,0	7	عون إداري رئيسي
100,0	100	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق ان اغلب المبحوثين هم من فئة المتصرفين الإداريين اذ بلغت نسبتهم ب44% ثم تليها نسبة 22% من فئة أعوان الإدارة، تليها فئة عمال مهنيين مقدرة نسبتهم ب15%، ثم تليها نسبة 8% من فئة ملحق إداري، ونسبة 7% من أعوان الإداريين الرئيسيين، ونسبة قليلة بلغت 4% للعمال المؤقتين.

وهذا يدل على أن المؤسسة تشغل مناصب متنوعة ومتعددة لكل منصب له مهام معينة توكل إليه صلاحية من صلاحيات المنصب الذي تستوجب الكفاءة والتأهيل اللازمين اللذان يسهلان تحقيق أهداف المؤسسة و إرضاء الزبائن من جهة أخرى، وهكذا فان التعاون والتضامن بين الموارد البشرية الباحثة عن العمل والموارد المادية التي تدخلها المؤسسة يسهل عملية التغيير التنظيمي لتكون عملية هادفة وفي خدمة كلا الطرفين (المؤسسة والعمال)

جدول (6): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	51	51,0
05-15 سنة	36	36,0
15-25 سنة	9	9,0
25 سنة فأكثر	4	4,0

انطلاقاً من الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة 51 % تتمثل في الفئة الأولى من أفراد مجتمع البحث ، الذين لديهم أقدمية اقل من 5 سنوات ، ثم تليها فئة الثانية بنسبة 36%، الذين لديهم أقدمية العمل تتراوح ما بين 5-15 سنة ، ثم تليها الفئة الثالثة ، بنسبة 9% لديهم أقدمية تتراوح من 15-25 سنة وبنسبة 4% لمن لهم تقدمية في العمل من 25 سنة فأكثر.

وعليه فان هذا يدل على محاولة محافظة العمال على مناصب عملهم و الإخلاص له، وكسب مناصب أفضل فليس من المهم أن تكون لك مدة عمل طويلة، لتصل إلى منصب أفضل، أي الأمر يعود لطبيعة الشخص و كيفية أداء عمله و طموحه.

جدول (7): يوضح توزيع العمال حسب مكان الإقامة

مكان السكن	التكرار	النسبة المئوية
الريف	38	38,0
المدينة	62	62,0
المجموع	100	100,0

نلاحظ من الجدول اعلاه، أن اغلب العمال مدنين بنسبة 62% ، وبيقيمون في المدينة ، و نسبة 38% من العمال يسكنون في الأرياف.

وعليه يمكن ان نرجح ان اغلب العمال في الولاية ميدان الدراسة حضريين و يكسبون ثقافة عن المؤسسة، وهذا يدل على عدم وجود تباين بين قيم و ثقافة العمال و بتالي عدم حدوث نزاعات بينهم ، في حين أن عملهم مع القاطنين في الأرياف لا يؤثر على أدائهم وإنما بالعكس فهم يكونون علاقات اجتماعية

معهم بغض النظر عن تأثير كل بيئة في شخصية كل فرد و اهتماماته ومدى تدخل المحيط الخارجي في تسيير شؤون منصبه، وبالتالي ينظر العمال نظرة واحدة للقرارات و كيفية تسيير مناصبهم.

جدول رقم (8): يوضح توزيع العمال حسب نوع السكن

النسبة المئوية	التكرار	نوع السكن
2,0	2	عائلي
21,0	21	شقة
15,0	15	خاص
2,0	2	فيلا
36,0	36	إيجار
2,0	2	حي سكني
22,0	22	ريفي
100,0	100	المجموع

نلاحظ من الجدول المبين أعلاه أن أعلى نسبة هي 36%، من العمال يسكنون في مساكن الإيجار و تمثل نسبة 22% من العمال الذين يقيمون مع عائلاتهم في الريف، أما نسبة 21% من العمال المتوفر لديهم شقة، وبنسبة 15% يملكون سكن خاص، وبنفس النسبة اي 2% لكل من المبحوثين الذين يسكنون مع العائلة الكبيرة وكذلك بنفس النسبة في فيلا والنسبة ذاتها لمن يسكنون في أحياء سكنية.

وعليه يتبين أن أغلبية العمال يعانون من مشكل السكن والدليل على ذلك ما أشارت إليه الإجابات الخاصة بالمبحوثين التي ترجح إجابتهم على أنهم مستأجرين الأمر الذي يدفع بهم إلى اشتغال الزوج والزوجة معا من اجل تقسيم المسؤوليات بينهم وكذا تحقيق سبل العيش الكريم على النقيض من المبحوثين الذين مثلت نسبتهم النسبة الأقل التي رجحت على انها تملك مسكن خاص بهم واو بالعائلة إذ يدل هذا على استقلاليتهم و تحمل مسؤولياتهم، و هذا يمثل شيء إيجابي على مجتمع المؤسسة.

جدول (9) : يوضح توزيع العمال حسب تمكنهم من اللغات

عدد و نوع اللغات التي تتحدث بها	التكرار	النسبة المئوية
لغة واحدة	49	49,0
لغتين	41	41,0
ثلاث لغات	7	7,0
أربع لغات	3	3,0
المجموع	100	100,0

انطلاقاً من الجدول المتناول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة مقدرة بـ 49% من أفراد مجتمع البحث متمركزة في العمال الذين يتكلمون لغة واحدة، حيث تمثل نسبة 41% من العمال الذين يتكلمون لغتين أما نسبة 7% متمثلة في فئة العمال الذين يتكلمون ثلاث لغات، و تمثل نسبة 3% من العمال الذين يتكلمون أربع لغات.

عليه فان القراءة الإحصائية السابقة تعكس لنا تحليل ان المؤسسة ميدان الدراسة لا تشترط تمكن العمال من أكثر من لغة وإنما هناك إمكانية لكل من لا يتمكن من اللغة الثانية في حصوله على الوظيفة التي تشترط شهادته وان إذا سبق وان احتوت المؤسسة على عمال يتقنون أكثر من لغة فان هذا إن دل على شيء يدل على أن المستوى الثقافي عالي في هذه المؤسسة، و حسب رأي العمال اكتساب الفرد عدة لغات ثانية أو ثالثة أو أكثر من الأمور الهامة للمؤسسة وخاصة عند وجود طرف آخر أجنبي.

تمهيد :

تلعب التقنيات داخل المؤسسة دورا هاما في رسكلة أداء المؤسسة وتسريع وتيرة الإنتاج, إلا ان دخولها للمؤسسة كان ولازال يشكل تهديدا لليد العاملة, ففي الثورة الصناعية وثورة المعلومات التي حدثت آنذاك ودخول الآلة في المجال الصناعي دفع بها لتحل محل العامل الذي تمخض عنه الاستغناء على عدد معتبر من العمال, نفس الشيء الذي تواجهه الفئات السوسيو مهنية في وقتنا الحالي والذي انعكس على العلاقات الاجتماعية واعاد هيكلتها, والذي دفع بنا بنا الى تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية التالية :

➤ **للتغيير التقني دور في بناء العلاقات الاجتماعية**

والتي جاءت كما يلي:

جدول(10): يوضح العلاقة بين ادخال التغيير للمؤسسة ومدى تأثير التقنيات على العمال

مدى تأثير إدخال التقنيات إدخال التغيير		الاستغناء عن العمال		الاستفادة من التقنية		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم ادخل التغيير	41	53,94	35	46,05	76	100	
عدم ادخل التغيير	11	45,83	13	54,16	24	100	
المجموع	52	52	48	48	100	100	

نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 52% من إجابات المبحوثين صرحوا باستغناء المؤسسة عن العمال في حال إدخال التقنيات الجديدة, وهذا ما دعمته نسبة 53,94% للمبحوثين الذين صرحوا بان التغيير التقني ادخل, ونسبة 45,83% عند المبحوثين الذين صرحوا بان التغيير لتقني لم يدخل.

في حين شكلت نسبة 48 % من الإجابات التي صرحت باستفادة العمال من عملية إدخال التقنيات الحديثة مدعمة بنسبة 54,16% من المبحوثين الذين صرحوا بان التغيير التقني لم يدخل, ونسبة 46,05% للمبحوثين الذين صرحوا بان التغيير التقني ادخل.

بهذا ما يمكن لنا ترجيحه من خلال القراءة الإحصائية ان هناك توجه سلبي للعمال نحو التغيير التقني الذي من شأنه ان يكون سببا في فقدان العديد من الفئات المهنية لمناصب عملها الأمر الذي

ينعكس على أدائهم و دافعتهم في العمل وبالتالي يكون هناك رفض من طرف العمال بإدخال التغيير وإنما هم بدورهم يقومون بمقاومة التغيير التقني وحسب تصريح بعض المبحوثين ان إدخال التغيير التقني قد يكون في صالح العمال وبالتالي فإنهم يستفيدون منها ويقومون بإتمام المهام في اقرب وقت ممكن بدلا من الذهاب الى المكان وإنما بمجرد تمكن العمال من استعمال أجهزة الإعلام الآلي و الرقمنة الإلية فانه يسهل المهام اكثر عن طريق الإرسال فقط، وهذا ما أكدته دراسة تقاوي العربي أن هناك دورا إيجابيا لعملية التغيير التنظيمي في دعم و التطوير الابتكارات التنظيمية(الإداري،التقني).

وعليه يمكن لنا ترجيح القول بان إدخال التغيير التقني على المؤسسة ميدان الدراسة نتج عنه توجهان احدهما ايجابي والآخر سلبي لكن هذا لا يمكن ان يمنع من عملية إدخال التغيير لان المؤسسة لابد لها ان تساير التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية التي تنشط فيها المؤسسة، وهذا ما أشار إليه مشال كروزي الفاعلون بما لديهم من ثقافات وخبرات حول وضعيات العمل فإنهم دوما ينتجون أفعالا بها يستطيعون تحريك الأمور¹.

جدول(11): يوضح العلاقة بين وجود تأثير شكل التقنيات على رفع اهداف المؤسسة

المجموع		عدم القدرة على رفع الأهداف		القدرة على رفع الأهداف		وقدرته على رفع اهداف المؤسسة وجود تاثير شكل التقنيات
%	ت	%	ت	%	ت	
100	92	45,65	42	54,34	50	يوجد تأثير شكل التقنيات
100	8	37,5	3	62,5	5	عدم وجود تأثير شكل التقنيات
100	100	45	45	55	55	المجموع

1-التحليل السوسيولوجي عند مشال كروزي و فيرديباغ، المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية.

نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 55% من إجابات المبحوثين صرحوا بان إدخال التغيير التقني يرفع قدرة تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما دعمته نسبة 62,5% للمبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود تأثير سلبي للتقنيات، ونسبة 54,34% عند المبحوثين الذين صرحوا بوجود تأثير سلبي للتقنيات.

في حين شكلت نسبة 45% من الإجابات التي صرحت بان إدخال التغيير التقني لا يرفع من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، مدعمة بنسبة 45,65% من المبحوثين الذين صرحوا بوجود تأثير سلبي لعملية ادخال التقنيات الحديثة، ونسبة 37,5% للمبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود تأثير سلبي للتقنيات.

بهذا يمكن لنا ان نقول ان حقيقة إدخال التقنيات الحديثة للمؤسسة طبعاً سيرفع من أهدافها وتكون أكسبت رضي الزبائن وهذا مارجحته اغلب الإجابات للمبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود تأثير سلبي للتقنيات وإنما هي تسهل العملية الإدارية وبالتالي فإنها قد يواجه التغيير التقني مقاومة من طرف بعض الفئات المهنية والتي تعتبر ان دخول الآلة مهدد لبقائهم، كما أشار مشال كروزي أن الفاعل هو ذلك الفرد الذي له القدرة على التدخل في مشكلة ما. أي أن الفاعل عنده شكل من أشكال النفوذ أو التأثير² لكن هذا لا يجب ان نأخذه بعين الاعتبار دون ان نلاحظ بعض المخلفات الايجابية للتقنيات والمتمثلة في تقليل ضغط العمل والروتين الممل وكثرة الأوراق والملفات الغير المنظمة و التي تتطلب وقت في إرسال او تجهيز الملف المطلوب

عليه فان كلما كان هناك تأثير ايجابي للتغيير التقني كلما ساهم ذلك في قدرة رفع أهداف المؤسسة وانجازها في اقرب وقت ممكن وبوتيرة إنتاج عالية وبالتالي يستفيد العمال من فائدة تخفيف عبء العمل والتخلص من الضغوط. ، وكذلك أيضا هذا ما أكدته دراسة تقاوي العربي أن هناك دورا إيجابيا لعملية التغيير التنظيمي في دعم و التطوير الابتكارات التنظيمية(الإداري،التقني).

2- التحليل السوسولوجي عند مشال كروزي و فيردباغ، المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية.

جدول (12): يوضح العلاقة بين ادخال التغيير وتدعيم العلاقات الاجتماعية

المجموع	لم تدعم العلاقات الاجتماعية		تدعيم العلاقات الاجتماعية		تدعيم العلاقات الاجتماعية بدون توضيح		ادخال التغيير
	ت	%	ت	%	ت	%	
100	71	36,61	26	38,02	18	25,35	ادخل التغيير
100	29	65,51	19	17,24	5	17,24	عدم ادخال التغيير
100	100	45	45	32	32	23	المجموع

نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 45% من إجابات الباحثين صرحوا بان ادخال التغيير التقني لم يدعم العلاقات الاجتماعية ,وهذا ما دعمته نسبة 65,51% للباحثين الذين صرحوا بعدم إدخال التغيير, ونسبة 36,61% عند الباحثين الذين صرحوا بإدخال التغيير التقني.

في حين شكلت نسبة 23% من الإجابات التي صرحت بان ادخال التغيير التقني دعم العلاقات الاجتماعية بدون توضيح, مدعمة بنسبة 25,35% من الباحثين الذين صرحوا بإدخال التغيير التقني ونسبة 17,24% للباحثين الذين صرحوا بعدم ادخال التغيير التقني.

بهذا نجد ان هناك تأثير واضح للتغيير التقني على العلاقات الاجتماعية فحسب ما أشارت إليه القراءة الإحصائية السابقة الذكر ان إدخاله لا يدعم العلاقات الاجتماعية وإنما وحسب تصريح بعض الباحثين ان التقنيات الحديثة للمؤسسة قضى على العلاقات التلاحمية والتعاونية بين العمال وإنما غالبا ماتجعله يقوم بأعماله في وقت سريع والوقت المتبقي يستغله في فضاءات الدردشة وبالتالي فانه لا يوجد هناك علاقات اجتماعية واقعية بقدر ما ساهمت هذه التقنيات في بناء علاقات اجتماعية افتراضية وبالتالي المقابلة الشخصية مع زميل العمل أو الزبون والإدارة بشكل عام يكون من خلال هذه التقنيات الحديثة.

عليه يمكن القول ان الحديث على العلاقات الاجتماعية في ضل عملية إدخال التغيير التقني هي نوعا ما غير موجودة أساسا وإنما العامل يكون أمام هذه التقنيات الحديثة وله مهمة معينة يقوم بها عليها و فقط فلا وجود لعلاقات اجتماعية او إنسانية بين الفئات المهنية، كما أشار مشال كروزي أن التنظيم هو بناء أو تشكل اجتماعي ينتج من أفعال الأفراد³.

جدول(13): يوضح العلاقة بين نوع التقنيات التي أدخلت ومدى تلائمها مع القدرات المؤهلة

المجموع		عدم التلائم مع القدرات المؤهلة		تتلاءم مع القدرات المؤهلة		تلائمها مع القدرات المؤهلة نوع التقنيات التي أدخلت
%	ت	%	ت	%	ت	
100	35	37,14	13	62,85	22	الاعلام الالي
100	34	41,17	14	58,82	20	الشبكة
100	12	58,33	7	41,66	5	الرقمنة
100	19	47,36	9	52,63	10	البرامج
100	100	43	43	57	57	المجموع

نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 57% من إجابات المبحوثين صرحوا بان نوع التقنية التي أدخلت على المؤسسة تتلاءم مع القدرات المؤهلة ، وهذا ما دعمته نسبة 62,85% للمبحوثين الذين صرحوا بإدخال تقنيات الإعلام الآلي ، ونسبة 58,82% عند المبحوثين الذين صرحوا بإدخال الشبكة في محيط العمل ، ونسبة 52,63% للمبحوثين الذين صرحوا بإدخال البرامج ، ونسبة 41,66% للمبحوثين الذين صرحوا بإدخال الرقمنة.

في حين شكلت نسبة 43% من الإجابات التي صرحت بان نوع التقنية التي ادخلت لا تتناسب مع القدرات المؤهلة ، مدعمة بنسبة 58,33% من المبحوثين الذين صرحوا إدخال الرقمنة ، ونسبة 47,36% للمبحوثين الذين صرحوا بإدخال البرامج ، ونسبة 41,17% للمبحوثين الذين صرحوا بإدخال الشبكة ، ونسبة 37,14% للمبحوثين الذين صرحوا بإدخال أجهزة الإعلام الآلي.

3- التحليل السوسولوجي عند مشال كروزي و فيردباغ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

بهذا فان مسألة إدخال التغيير للتقنيات ونوع التقنية التي أدخلت ومدى ملائمتها مع القدرات المؤهلة للقيام بالمهام عليها امر لابد ان تأخذه المؤسسة بعين الاعتبار عند إدخال التغيير الذي يستوجب تمكن العمال منها وكذلك التحكم فيها واستعمالها من اجل تسهيل العمل ولما لا تسريع الأداء والرفع من قدرة تحقيق أهداف المؤسسة لأنها هي التي تعبر عن هويته المهنية والتي تتحقق بتحقيق الرضي المهني.

وعليه يمكن القول ان عملية الوصف المهني وتحليل الوظائف امر لابد للمؤسسة ان تتخذه في كل عملية تشغيل للمناصب الشاغرة حتى يكون هناك إمكانية لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب والذي من شأنه ان يقلل من مشكلة دوران العمل. كما أشار مشال كروزي أن الفعل هو الذي يحدد الفاعل فلا يمكن أن تكون أفعال بدون فاعلين⁴.

جدول(14): يوضح العلاقة بين الاستخدام اليومي للتقنيات وماذا تحققه هذه التقنيات

المجموع		القضاء على الاكتظاظ في اماكن العمل		التقليل من الوثائق وتنظيم العمل		السرعة في الاداء وريح الوقت		ماذا تحققه التقنيات الجديدة الاستخدام اليومي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	61	11,47	7	40,98	25	47,54	29	الاستخدام اليومي
100	39	10,25	4	46,15	18	43,58	17	عدم الاستخدام اليومي
100	100	14	14	43	43	46	46	المجموع

نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 46% من إجابات المبحوثين صرحوا بان ادخال التغيير التقني يحقق السرعة في الأداء وريح الوقت, وهذا ما دعمته نسبة 47,54% للمبحوثين الذين صرحوا

4- التحليل السوسولوجي عند مشال كروزي و فيردباغ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

باستخدامهم اليومي للتقنيات، ونسبة 43,58% عند المبحوثين الذين صرحوا بعدم استخدامهم اليومي للتقنيات.

في حين شكلت نسبة 14% من الإجابات التي صرحت بان ادخال التغيير التقني يقضي على الاكتظاظ في اماكن العمل , مدعمة بنسبة 11,47% من المبحوثين الذين صرحوا باستخدامهم اليومي للتقنيات , ونسبة 10,25% للمبحوثين الذين صرحوا بعدم استخدامهم اليومي للتقنيات.

وعليه ما يمكن لنا ترجيحه هنا هو ان استخدام التقنيات الحديثة بشكل يومي ووفق حجم العمل من شأنه ان يحقق سرعة في الأداء و ربح الوقت وهذا ما أشارت إليه اغلب إجابات المبحوثين الذين صرحوا اجاباتهم هذه بعدد من التوضيحات مثل ان استخدام التقنيات ليس دائما في صالح المؤسسة بقدر ما هو في صالح العمال فإضافة إلى انجاز المهمة التي أوكل بها فانه بإمكانها ان تساعد أيضا في تنمية المورد البشري ذاتيا من خلال هذه الشبكة فالعمال ينتقون منها أيضا خلال الوقت المتبقي.

وبالتالي فان الاستخدام اليومي للتقنيات الحديثة ووفق كفاءة ومقدرة العامل على التحكم فيها واستغلالها بشكل صحيح, اي بما يخدم المؤسسة والعامل معا , فانه امر قد يجعل من عملية إحداث التغيير التقني عملية هادفة موجهة نحو علاقة المورد البشري مع التقنيات ومع المؤسسة بشكل عام، وهذا ما أكدته دراسة العنزي، التغيير التكنولوجي أدى إلى تحسين أداء العاملين، أشار مشال كروزي أن الفاعلون لهم ترشيد محدود، و لا أحد يريد أن يلعب وحده، لأنه على يقين أنه سيخسر ،لإن ذلك يعني أن التعلم جماعي⁵.

استنتاج الفرضية الاولى:

من خلال تحليلنا للجداول السابقة المتعلقة ببيانات الفرضية الأولى للمحور الثاني من أسئلة الاستمارة والمتمثل في الفرضية التالية:

للتغيير التقني دور في بناء العلاقات الاجتماعية , والتي توصلنا من خلالها الى ان التغيير التقني يلعب دور هام و أساسي في بناء العلاقات الاجتماعية للعمال العاملين في ولاية البويرة ميدان الدراسة نجد :

*تأكيد نسبة 52% من إجابات المبحوثين صرحوا باستغناء المؤسسة عن العمال في حال إدخال التقنيات الجديدة , وهذا ما دعمته نسبة 53,94% للمبحوثين الذين صرحوا بان التغيير التقني ادخل

*تأكيد نسبة 55% من إجابات المبحوثين صرحوا بان إدخال التغيير التقني يرفع قدرة تحقيق أهداف المؤسسة, وهذا ما دعمته نسبة 62,5% للمبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود تأثير سلبي للتقنيات

*تأكيد نسبة 45% من إجابات المبحوثين صرحوا بان إدخال التغيير التقني لم يدعم العلاقات الاجتماعية وهذا ما دعمته نسبة 65,51% للمبحوثين الذين صرحوا بعدم إدخال التغيير

*تأكيد نسبة 57% من إجابات المبحوثين صرحوا بان نوع التقنية التي أدخلت على المؤسسة تتلاءم مع القدرات المؤهلة , وهذا ما دعمته نسبة 62,85% للمبحوثين الذين صرحوا بإدخال تقنيات الإعلام الآلي

*تأكيد نسبة 46% من إجابات المبحوثين صرحوا بان إدخال التغيير التقني يحقق السرعة في الأداء وريح الوقت, وهذا ما دعمته نسبة 47,54% للمبحوثين الذين صرحوا باستخدامهم اليومي للتقنيات

وبناء على ما تم التوصل إليه من النتائج، نجد أن إحداث التغيير التقني على محيط العمل سيؤثر على العلاقات الاجتماعية، ذلك ان اغلب الفئات السوسيو مهنية تؤيد فكرة إدخال التغيير التقني لما له من مزايا تعود بالفائدة على العمل والعمال، لاسيما إذا كانت المؤسسة تنشط في محيط لا يعرف الثبات وإنما التغيير المستمر وأمام التطورات التكنولوجية الحاصلة،و التي تعرف عولمة لكل ما هو في خدمة الصالح العام سواء كان مؤسسات او موارد بشرية ،والتي تستدعي تهيء كلي لها واستخدامه فيما ينفع ويحقق حاجات كل الاطراف، فالمؤسسة تسعى الى تجسيد خطة عملها على ارض الواقع لتحقيق الأهداف المسطرة ،والعمال نفس الشيء بالنسبة لهم وهو منصب عمل مضمون لا يشعر فيه بتهديد أو ضغط

ممارس عليه، وإنما العمل بكل اريحية وفق المؤهلات التي تؤهله لذلك، وبالتالي يحقق حاجاته الشخصية والاجتماعية من خلال تطبيق خطة المؤسسة على أكمل وجه، ووفق ماتتص عليه التطورات التي تستدعي منه التمكن منها.

تمهيد:

تمثل الفئات السوسيو مهنية هي الأساس الذي تقوم عليه اي مؤسسة كانت ومهما كان طبيعة نشاطها , والتي تسهل عملية تنظيم المؤسسة وتحقيق أهدافها, من إخلال التقسيم العادل للمهام و الوظائف التي تتناسب مع مؤهلات شاغل ذلك المنصب الأمر الذي ينعكس على العلاقات الاجتماعية التضامنية و التعاونية بين مختلف هذه الفئات التي توجه أدائها في اتجاه واحد وهو المؤسسة بشكل عام, وبناءا على ذلك جاءت الفرضية التالية :

➤ للتغيير في الفئات السوسيو مهنية دور في بناء العلاقات الاجتماعية .

من اجل التأكد من صحة ذلك قمنا بتحليل البيانات التالية:

جدول (15): يوضح العلاقة بين وجود الكفاءة المهنية ومساهمة العلاقات الاجتماعية في اندماج العمال

المجموع		الارحية في العمل		رفع المردودية		الاتصال		التعاون		اندماج العمال
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الكفاءة المهنية
100	58	5,17	3	31,03	18	22,41	13	41,37	24	توجد الكفاءة المهنية
100	42	2,38	1	50	21	19,04	8	28,57	12	عدم وجود الكفاءة المهنية
100	100	4	4	39	39	21	21	36	36	المجموع

نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 39% من إجابات المبحوثين صرحوا بان العلاقات الاجتماعية تساهم في اندماج العمال من خلال رفع المر دودية, وهذا ما دعمته نسبة 50% للمبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود الكفاءة المهنية, ونسبة 31,03% عند المبحوثين الذين صرحوا بوجود الكفاءة المهنية.

في حين شكلت نسبة 4% من الإجابات التي صرحت بان العلاقات الاجتماعية تساهم في اندماج العمال من خلال الأرباحية في العمل، مدعمة بنسبة 5,17% من المبحوثين الذين صرحوا بوجود الكفاءة المهنية، ونسبة 2,38% للمبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود الكفاءة المهنية.

بهذا يخول لنا القول ان هناك علاقة بين وجود الكفاءة المهنية التي تؤثر في اندماج العمال في الجماعة وتكوين العلاقات الاجتماعية بينهم فحسب ما أشارت إليه اغلب الاجابات هو ان المردودية ترتفع بغض النظر عن وجود الكفاءة المهنية من عدمها فانما ما يسبب ذلك هو اندماج العمال ورضاه عن العمل وعن نظام العمل وكذلك المنصب الذي هو فيه، وان حدوث الاربحية في العمل ناتج من العلاقات التعاونية بين العمال على اختلاف المراتب التي يشغلونها، كما أشار مشال كروزي، الفاعلون بما لديهم من ثقافات و خبرات حول وضعيات العمل فإنهم ينتجون أفعالا بها يستطيعون تحريك الأمور، إذا فالتحليل الاستراتيجي يسمح بإيجاد نظرة دقيقة وحقيقية لما يجري في مواقع العمل¹.

عليه فان الكفاءة المهنية ترتبط مع اندماج العمال ارتباط وثيق نظريا نجد ان كلما كانت هناك كفاءة مهنية كلما ساعد ذلك في اندماج العمال وتكيفهم مع المنصب وكذا مع الجماعة وبالتالي يكونون علاقات اجتماعية تعاونية موجهة نحو خدمة أهداف المؤسسة لكن ميدانيا ما اثبتته القراءة الإحصائية فان غياب الكفاءة المهنية لا يعني عدم اندماج العمال وإنما هناك متغيرات تتدخل في تحقيق الاندماج المهني قد تكون راجعة لثقافة المؤسسة او لنظام الحوافز المعنوية والمادية وغيرها من المتغيرات.

¹-التحليل السوسولوجي عند مشال كروزي و فيردباغ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

جدول(16):يوضح العلاقة بين وجود العلاقات الشخصية وامكانية حل المشاكل

المجموع		عدم وجود حل الصعوبات بين العمال		وجود حل الصعوبات بين العمال		حل الصعوبات بين العمال وجود العلاقات الشخصية
%	ت	%	ت	%	ت	
100	49	48,97	24	51,02	25	وجود علاقات شخصية بدون توضيح
100	24	54,16	13	45,83	11	وجود علاقات شخصية الوقوف مع الزميل
100	18	33,33	6	66,66	12	وجود علاقات شخصية القرباة والمصاهرة
100	9	44,44	4	55,55	5	عدم وجود علاقات شخصية
100	100	47	47	53	53	المجموع

نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 53% من اجابات المبحوثين صرحوا بان العمال لهم امكانية حل الصعوبات , وهذا ما دعمته نسبة 66,66% للمبحوثين الذين صرحوا بوجود علاقات شخصية مبنية على القرباة والمصاهرة , ونسبة 55,55% عند المبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود علاقات شخصية بين العمال , ونسبة 51,02% للمبحوثين الذين صرحوا بوجود علاقات شخصية بدون توضيح , ونسبة 45,83% للمبحوثين الذين صرحوا بوجود علاقات شخصية تتمثل في وقوق العمال مع زميل العمل في حين شكلت نسبة 47% من الاجابات التي صرحت بان العمال ليس لهم امكانية حل الصعوبات التي تواجههم , مدعمة بنسبة 54,16% من المبحوثين الذين صرحوا بوقوفهم مع زميل العمل كعلاقة شخصية , ونسبة 48,97% للمبحوثين الذين صرحوا بوجود علاقات شخصية بدون توضيح, ونسبة 44,44% عند

المبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود علاقات شخصية، ونسبة 33,33% للمبحوثين الذين صرحوا بوجود علاقات شخصية قائمة على أساس القرابة والمصاهرة.

بهذا يمكننا التصريح على ان وجود العلاقات الشخصية بين العمال قد يكون سببا في وجود صراعات وقد يكون سببا في حل المشكلات والصعوبات فحسب مارجحته القراءة الإحصائية فإننا نلاحظ ان اغلب المبحوثين صرحوا بإمكانية حل الصعوبات من خلال استخدام شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تتمثل في القرابة والمصاهرة وذلك من اجل تسهيل المهمة التي يحتاجها والحصول على حاجته وبالتالي فان أي معيق قد يمكن ان يحول بين العمال فان العلاقات الشخصية كفيلة بحلها.

عليه يمكن القول ان دخول الأفراد في علاقات اجتماعية متعددة الأطراف و الاوجه هي حتمية فرضها الواقع لاسيما في وقت أصبحت فيه كل المعاملات تتم على أساس الرأسمال الاجتماعي للفرد وشبكة علاقاته الاجتماعية فعلى الرغم أنها قد تكون سببا في وجود صراع باطني بين الفئات السوسيو مهنية الا وأنها من الزاوية الايجابية فإنها تحل الصعوبات والمشكلات التي تعرقل من أداء و مردودية العامل والتي بإمكانها ان تضعه في دوامة دوران العمل، كما أشار مشال كروزي أن الفاعلين في علاقاتهم التبادلية تظهر فيها المصلحة و التنافر و الصراع فكل فاعل من هؤلاء يقوم برسم علاقات تفضيلية نحو تحقيق أهداف محددة بواسطة ضبط جماعي².

² - التحليل السوسيوولوجي عند مشال كروزي و فيردباغ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

جدول (17): يوضح العلاقة بين الاجر القاعدي وتفضيل العمل في القطاع العام

المجموع		غير راضي عنه		ساعات عمل مناسبة		عمل مستقر		تفضيل العمل في القطاع العام
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	تناسب الاجر القاعدي
100	30	43,33	13	26,66	8	30	9	لا تدخل فيه الفوائد
100	25	16	4	8	2	76	19	لا يقتطع منه للضرائب
100	28	21,42	6	53,57	15	25	7	غير راضي عنه
100	83	23	23	25	25	35	35	المجموع

نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 35% من اجابات المبحوثين صرحوا بتفضيلهم للعمل في القطاع العام بحكم انه عمل مستقر , وهذا ما دعمته نسبة 76% عندما يكون الاجر القاعدي معفي من اقتطاع الضرائب, ونسبة 30% عندما يكون الاجر القاعدي لا تدخل فيه الفوائد , ونسبة 25% عند المبحوثين الغير الراضين عن الاجر القاعدي.

في حين شكلت نسبة 23% من الاجابات التي صرحت بان العمل في القطاع العام غير راضيين به , مدعمة بنسبة 43,33% من المبحوثين الذين صرحوا بعدم تدخل الفوائد في الاجر القاعدي, ونسبة 21,42% للمبحوثين الذين صرحوا بعدم رضاهم عن الاجر القاعدي , ونسبة 16% عند المبحوثين الذين صرحوا بعدم اقتطاع الضرائب من الاجر القاعدي.

بهذا يمكننا القول هو ان الاجر القاعدي هو الركيزة الاساسية التي يمكننا قياس اداء وفاعلية العامل في العمل ضمن القطاع العام والذي يعتبر القطاع الغالب على المجتمع الجزائري بعد جملة من التطورات والتغيرات التي عرفها المسار التنموي للمؤسسة الجزائرية بصفة عامة ابن أصبح هو القطاع الذي يستقطب الكم الهائل من اليد العاملة المؤهلة والتي تشغلها وتصنفها ضمن فئات سوسيو مهنية تخول لها

مسؤوليات أداء عمل معين وفق متطلبات ذلك المنصب والتي تجمعهم في فضاء واحد تربطهم علاقات اجتماعية متباينة من فئة لأخرى ومن عامل لأخر ، وبهذا فان اغلب الإجابات التي توصلنا إليها من خلال القراءة الإحصائية هو ان عمال الولاية يفضلون العمل في القطاع العام ليس لانه القطاع الوحيد الموجود وإنما لأنه عمل مستقر والأجر القاعدي يناسبهم وله مزايا كثيرة لعل أهمها هو ما أرجحته الإجابة إلى انه لا تقتطع منه الضرائب.

عليه يمكننا ان نصرح ان هناك علاقة وطيدة بين الأجر القاعدي وتفضيل العمل في القطاع العام فكلما كان الأجر القاعدي مناسب و يتلائم واحتياجات العامل كلما ساعد ذلك في توجه العمال نحو القطاع العمال و الإخلاص في العمل والقيام بالوظائف والمهام على أكمل وجه، كما أشار مشال كروزي التحليل الاستراتيجي يسمح بإيجاد نظرة دقيقة لما يجري في مواقع العمل³.

جدول (18): يوضح العلاقة بين وجود صعوبات العمل الحالي والتمتع بالامان

المجموع		عدم التمتع بالأمان		التمتع بالأمان		التمتع بالامان صعوبات العمل الحالي
%	ت	%	ت	%	ت	
100	19	52,63	10	47,36	9	مع الزملاء
100	47	36,17	17	63,82	30	الظروف الفيزيائية
100	34	35,29	12	64,70	22	لاتوجد صعوبات
100	100	39	39	61	61	المجموع

نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 61% من إجابات المبحوثين صرحوا بأنهم يتمتعون بالأمان، وهذا ما دعمته نسبة 64,70% للمبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود صعوبات في العمل الحالي

³- التحليل السوسبولوجي عند مشال كروزي و فيردباغ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

ونسبة % 63,82 عند المبحوثين الذين صرحوا بوجود صعوبات في العمل الحالي متمثلة في الظروف الفيزيكية، ونسبة % 47,36 عند المبحوثين الذين صرحوا بوجود صعوبات في العمل الحالي متمثلة في صعوبات مع الزملاء.

في حين شكلت نسبة % 39 من الإجابات التي صرحت بأنهم لا يتمتعون بالأمان، مدعمة بنسبة % 52,63 من المبحوثين الذين صرحوا بوجود صعوبات مع الزملاء، ونسبة % 36,17 للمبحوثين الذين صرحوا بوجود صعوبات في العمل الحالي متمثلة في الظروف الفيزيكية، ونسبة % 35,29 للمبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود صعوبات في العمل الحالي.

بهذا يمكننا القول ان موضوع التمتع بالأمان موضوع يقيس عديد من المتغيرات: كالرضى، المرودية الفاعلية، الدافعية، ... الخ، وان ارتباطه بصعوبات العمل الحالي قد يكون هذا الأخير سببا في حدوث النتيجة والتي هي التمتع بالأمان فحسب مارجحته اغلب إجابات المبحوثين هو تمتعهم بالأمان نظرا لأنهم لا يواجهون صعوبات في العمل الحالي بتوضيح منهم ان الأجرة مضمونة لكل من يلتزم بالعمل المطلوب منه، وان الترقية تخضع لشروط وقوانين إذا توفرت في الشخص فانه سيرقى الى الرتبة الأعلى من تلك التي يشغلها حاليا وبالتالي فان الكفاءة والفعالية هي مقياس يجعل العامل في أمان، فاذا أراد ان يحافظ على استقراره لا بد له من الالتزام والصرامة في العمل، في حين أشار بعض المبحوثين الى عدم تمتعهم بالأمان نظرا لأنهم يواجهون صعوبات مع الزملاء بتوضيح منهم ان غياب الثقة و المفاهمة بين العمال هو سبب مباشر يؤدي الى انعزال الفرد عن الجماعة وبالتالي استقراره مهدد من طرف الجماعة التي تمثل القوة الضاغطة تجاه الإدارة.

عليه نلخص بالقول انه كلما كان العامل متكيفا ومتأقلا في محيط العمل كلما ساعد ذلك في التقليل من مواجهته ومصادفته للصعوبات التي قد تعرقله في مساره المهني كلما أدى ذلك الى شعور العامل بالأمان و الاطمئنان عن أدائه وفاعليته. كما أشار مشال كروزي أن الفاعل هو ذلك الفرد الذي له القدرة على التدخل و مشاركة في مشكلة ما⁴.

⁴ - التحليل السوسبولوجي عند مشال كروزي و فيرديباغ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

جدول(19): يوضح العلاقة بين الدافع لبناء العلاقات الاجتماعية وتصور العمال للعلاقات الاجتماعية

المجموع		في الوسط		في القمة		تصور العمال للعلاقات الدافع لبناء العلاقات الاجتماعية
%	ت	%	ت	%	ت	
100	19	47,36	9	52,63	10	المصالح المشتركة
100	48	45,83	22	54,16	26	خلق جو ملائم
100	33	39,39	13	60,60	20	الظروف الاجتماعية وساعات العمل
100	100	44	44	56	56	المجموع

نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 56% من اجابات المبحوثين صرحوا بان علاقاتهم مع الفئات السوسيو مهنية في القمة, وهذا ما دعمته نسبة 60,60% للمبحوثين الذين صرحوا بان الدافع لبناء العلاقات الاجتماعية هو الظروف الاجتماعية وساعات العمل, ونسبة 54,16% عند المبحوثين الذين صرحوا بان الدافع هو خلق جو ملائم, ونسبة 52,63% للمبحوثين الذين يصرحون ان الدافع لبناء العلاقات الاجتماعية هو المصالح المشتركة.

في حين شكلت نسبة 44% من الإجابات التي صرحت بان العلاقات الاجتماعية بين الفئات السوسيو مهنية هي علاقة في الوسط, مدعمة بنسبة 47,36% من المبحوثين الذين صرحوا بان الدافع هو المصالح المشتركة, ونسبة 45,83% للمبحوثين الذين صرحوا بان الدافع هو خلق جو ملائم ونسبة 39,39% للمبحوثين الذين صرحوا بان الدافع هو الظروف الاجتماعية وساعات العمل.

من هنا يتضح لنا ان العاملين بالولاية ميدان الدراسة يرجحون ان علاقاتهم الاجتماعية مع مختلف الفئات السوسيو مهنية هي علاقة في القمة لاسيما وان الدافع في تكوينهم للعلاقات الاجتماعية هو ان نفس الظروف الاجتماعية وساعات العمل الطويلة نوعا ما هي التي دفعت بهم الى تكوين صداقات وجماعات

فرعية تتقاسم نفس المصالح المشتركة وكذلك القضاء على روتين العمل الممل أحيانا، وبالتالي فان العمال في الولاية تربطهم علاقات اجتماعية محددة المعالم و الأهداف، فأسرة العمل تمثل العائلة الثانية بالنسبة للعمال لذلك لابد لهم ان يتشاركوا فيما بينهم وان يتعاونوا ويتلاحم بعضهم البعض من اجل خلق جو ملائم للعمل وشعور بالانتماء الى تلك الجماعة وتلك المؤسسة.

عليه فان تصور العمال لعلاقاتهم الاجتماعية مرهون بجملة من الغايات والأهداف وبالتالي فانه من شأن اعتبار النسق الاجتماعي المتضامن والمتكاتف هو الأساس الذي بواسطته نحكم على سلوك الفاعلين الاجتماعيين، كما أشار مشال كروزي نسق الفعل الملموس (الفعلي)، هو محصلة مختلف الاستراتيجيات التي يمارسها الفاعلون و هو ليس بالضرورة خاضع للرسمية و التنظيم الرسمي⁵.

جدول (20): يوضح العلاقة بين الفئة المهنية الشغالة وطبيعة الاتصال في المؤسسة

المجموع		مع جميع الرتب		مع الرتبة الاعلى		مع من في اقل رتبة		مع من في نفس الرتبة		الاتصال في المؤسسة الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	51	37,25	19	13,72	7	19,60	10	29,41	15	العمال
100	38	10,52	4	5,26	2	57,89	22	26,31	10	المديرية
100	11	36,36	4	18,18	2	18,18	2	27,27	3	مجموعة مستقلة
100	100	27	27	11	11	34	34	28	28	المجموع

نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 34% من إجابات المبحوثين صرحوا بان الاتصال في المؤسسة يكون مع من في اقل رتبة، وهذا ما دعمته نسبة 57,89% للمبحوثين الذين صرحوا بانتمائهم الى فئة المديرية، ونسبة 19,60% عند المبحوثين الذين صرحوا بانتمائهم إلى فئة العمال ونسبة 18,18% للمبحوثين الذين صرحوا بانتمائهم لمجموعة مستقلة.

⁵ -التحليل السوسيوولوجي عند مشال كروزي و فيرديباغ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

في حين شكلت نسبة 11% من الإجابات التي صرحت بان الاتصال يكون مع من في الرتبة الأعلى، مدعمة بنسبة 18,18% من المبحوثين الذين صرحوا بانتمائهم لمجموعة مستقلة، ونسبة 13,72% للمبحوثين الذين صرحوا بانتمائهم الى فئة العمال، ونسبة 5,26% للمبحوثين الذين صرحوا بانتمائهم لفئة المديرية.

ومن خلال ما تشير إليه القراءة الإحصائية الى ان اغلب الإجابات تشير الى وجود اتصال مع من في الفئة الأقل أين مثلته نسبة من فئة المديرية أكثر من غيرها فان هذا يقودنا مباشرة إلى الحديث بان هناك عملية المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة وانه لا يوجد هناك التسلسل الهرمي للسلطة فالفاعلين كلهم يستشارون ويشاركون في العملية الإدارية باقتراحاتهم وإعطاء وجهة نظرهم، فالفئات السوسيو مهنية المختلفة تربطهم علاقات اجتماعية ضمن النسق الكلي الذي يمثل المؤسسة ميدان الدراسة عليه نجد ان عملية الاتصال والتفاعل الاجتماعيين بين الفئات السوسيو مهنية هي الوسيلة التي يستعملها الفاعلين الاجتماعيين في بناء وتكوين علاقاتهم الاجتماعية فكما كانت العملية الاتصالية تتم عموديا وافقيا تنازليا وتصاديا كلما ساهم ذلك في تحفيز العمال نحو إعطاء وبذل مجهود اكبر يوجه في صالح المؤسسة وبالتالي يلتزم العمال (الفئات السوسيو مهنية) بنظام العمل وينجز العمل في الوقت المناسب وبوتيرة إنتاج عالية، كما أشار مشال كروزي نسق الفعل الملموس هو محصلة مختلف الاستراتيجيات التي يمارسها الفاعلون⁶.

⁶- التحليل السوسيوولوجي عند مشال كروزي و فيردباغ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

استنتاج الفرضية الثانية:

من خلال تحليلنا للجداول السابقة المتعلقة ببيانات الفرضية الثانية للمحور الثالث من اسئلة الاستمارة والمتمثل في الفرضية التالية:

للتغيير في الفئات السوسيو مهنية دور في بناء العلاقات الاجتماعية , والتي توصلنا من خلالها إلى أن الفئات السوسيو مهنية هي القاعدة المنظمة للعمل والمهام وان احداث التغيير فيها قد يلعب دور هام وأساسي في بناء العلاقات الاجتماعية للعمال العاملين في مقر ولاية البويرة ميدان الدراسة وجدنا:

*تأكيد نسبة 39% من إجابات المبحوثين صرحوا بان العلاقات الاجتماعية تساهم في اندماج العمال من خلال رفع المردودية , وهذا ما دعمته نسبة 50% للمبحوثين الذين صرحو بعدم وجود الكفاءة المهنية

*تأكيد نسبة 53% من اجابات المبحوثين صرحوا بان العمال لهم امكانية حل الصعوبات , وهذا ما دعمته نسبة 66,66% للمبحوثين الذين صرحوا بوجود علاقات شخصية مبنية على القرابة والمصاهرة

*تأكيد نسبة 35% من إجابات المبحوثين صرحوا بتفضيلهم للعمل في القطاع العام بحكم انه عمل مستقر , وهذا ما دعمته نسبة 76% عندما يكون الاجر القاعدي معفي من اقتطاع الضرائب.

*تأكيد نسبة 61% من إجابات المبحوثين صرحوا بأنهم يتمتعون بالأمان, وهذا ما دعمته نسبة 64,70% للمبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود صعوبات في العمل الحالي.

*تأكيد نسبة 56% من إجابات المبحوثين صرحوا بان علاقاتهم مع الفئات السوسيو مهنية في القمة , وهذا ما دعمته نسبة 60,60% للمبحوثين الذين صرحو بان الدافع لبناء العلاقات الاجتماعية هو الظروف الاجتماعية وساعات العمل.

*تأكيد نسبة 34% من إجابات المبحوثين صرحوا بان الاتصال في المؤسسة يكون مع من في اقل رتبة , وهذا ما دعمته نسبة 57,89% للمبحوثين الذين صرحوا بانتمائهم الى فئة المديرية.

وبناء على ما توصلت اليه النتائج السالفة الذكر يمكن أن نقول ،أن الفئات السوسيو مهنية تلعب دور هام وأساسي سواء في العملية الادراية او العملية الإنتاجية، اين تمثل هذه الفئات بمثابة فرق العمل المنظمة والمكلفة بعدد من المهامم والالتزامات التي تنص عليها قانون الوظيفة, اين ساهمت ظروف العمل التي

يتقاسمونها ودوافع العمل في توجههم الى تكوين جماعات عمل تربطهم علاقات رسمية او غير رسمية والتي تعودوا بها على محيط العمل ،فان حدوث التغيير في هذه الفئات السوسيو مهنية سيؤثر مباشرة على العلاقات الاجتماعية اين يحدث فيه عدم تكيف العمال مع الجماعة الجديدة ،وعدم الثقة في الطرف الاخر بحكم ان مكان العمل هو فضاء التعاون وفضاء للصراع و التنافس من اجل بلوغ المرتبة الاعلى التي تمنحه صلاحية اكثر وتقدير اكبر من طرف السلطة.

ومنه يمكننا استنتاج ان التغيير في الفئات السوسيو مهنية قد تدعم بناء العلاقات الاجتماعية او قد تعرقل عملية بناء العلاقات الاجتماعية ،التي لا يمكن بدونها العامل ان يعمل بمعزل عن الاخرين لان الحقيقة تقول ان الإنسان مجتمعي بطبعه، وبالتالي استحالة قيامه بالمهام على اكمل وجه دون أن ينخرط في الجماعة والفريق الذي يشكل هويته داخل محيط العمل.

نتائج الدراسة:

في ضوء المعطيات والاستنتاجات المحصل عليها وبناءا على الاتجاه العام الذي ذهبت اليها اغلب اجابات المبحوثين تم الخروج بالاستنتاجات التالية:

- اغلب العاملين بمقر الولاية هم اناث ،وان دل ذلك على شيء انما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي للإناث مقارنة بالذكور الذين يتوجهون الى الحياة المهنية مباشرة بعد تسريحهم المدرسي.
- اغلب المبحوثين العاملين بمقر الولاية هم من الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 30-39 سنة ،وهذا يدل على ان هذه الفئة التي تلتزم بخدمة الزبون والدليل على ذلك انها اتخذت من تقنية الدراسة على محمل الجد وإجابتنا بكل ماقد يخدم دراستنا.
- الامر الملاحظ من خلال دراستنا هذه هو ان اغلب المبحوثين لا يشترط عليهم اتقان اللغات والتمكن منها ليس ضروري، بقدر ما هو ضروري ان يلتزم العامل بالجدية والصرامة في العمل.
- قد يؤدي ادخال التغيير التقني الى السرعة في العمل وريح الوقت إلا ان هذا سينعكس على نسق العلاقات الاجتماعية التي تربط مختلف الفئات السوسيو مهنية.
- على الإدارة او المؤسسة قبل ان تحدث اي تغيير تقني ،لابد ان تأخذ بعين الاعتبار تلائمها مع القدرات التي يملكها المورد البشري وإلا فإنها تخصص لهم دورات تكوينية على استخدام هذه التقنيات في حالة رغبتها بالاحتفاظ بذلك المورد حتى لا يكون هناك بطئ في الانتاج والفاعلية.
- كلما كان هناك ملائمة وموافقة بين شكل التقنيات التي ادخلت على المؤسسة مع القدرات والإمكانيات البشرية كلما ساهم ذلك في تبني اهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها.
- اندماج العمال في المؤسسة مرهون بعدة مؤشرات من بينها الكفاءة المهنية، القدرة على حل المشكلات والصعوبات، والتمتع بالأمان..الخ.
- على الفئات السوسيو مهنية ان تكون واعية بان هناك احتمالية لإحداث تغيير فيها وهذا الأمر مرهون بمتطلبات المنصب الذي هم فيه او التي قد يستدعون اليه لذلك فان عملية بناء العلاقات الاجتماعية هي اللبنة الاساسية من هذا التغيير.
- توجه فئة المديرين الى اتباع واستخدام اسلوب الاتصال الذي يكون مع من هم في اقل رتبة دليل واضح ومؤشر مهم على ان المشاركة العمالية موجودة في تلك المؤسسة ، والعكس صحيح في حالة اذا كان العمال يتصلون مع من في الرتبة الاعلى وتؤخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار.

- كلما كان التغيير التقني او في الفئات السوسيو مهنية مخطط ومدروس كلما ساعد ذلك في هيكلية العلاقات الاجتماعية بين العمال فيما بينهم او بين العمال والإدارة، أو في المؤسسة بشكل عام.

الخاتمة:

يمثل التغيير التنظيمي الحتمية والحقيقية التي لا يجب على دارس علم الاجتماع اغفالها ذلك لكون ان حالة الثبات هي حالة غير واردة في المجتمعات على اختلاف ثقافتها ونشاطاتها لاسيما المجتمع الجزائري الذي يعرف ولا يزال يعرف تغيرات على مختلف الاصعدة, خصوصا الصعيد الاقتصادي والاجتماعي الذي يعتبر المركز الاساسي في تحقيق الرقي والازدهار في المجتمع عن طريق الافراد المنتجين الذين يدخلون في علاقات عمل داخل تنظيمات ومؤسسات للعمل ,دفعنا الى التطرق لموضوع دور التغيير التنظيمي في بناء العلاقات الاجتماعية للعمال في المقر الولائي لولاية البويرة, والتي مثلت التنظيم الحيوي في ولاية البويرة الذي يستقطب حجم العمالة الباحثة عن فرص العمل من اجل تحسين المستوى المعيشي الشخصي او الاسري, وبعد تحليلنا للنتائج الدراسة الميدانية حول الدور الذي يلعبه التغيير التقني او التغيير في الفئات السوسيو مهنية في بناء العلاقات الاجتماعية التي تعتبر هذه الاخيرة موضوع علم الاجتماع فانه لوحظ بان المنظمة تسعى دائما إلى محاولة الحفاظ على مكانتها و هيبتها أمام منافسيها، ولا يتم تحقيق ذلك إلا عن طريق مواكبة هذا التغيير الحاصل في جميع المجالات، وبما أن هذا العالم في حراك و ديناميكية، فإن المنظمة التي تتجاهل التغيير مصيرها الفشل و الانهيار.

لذلك كان لابد لعملية مقاومة التغيير ان تسير في الاتجاه الفاشل لانه لا يمكن للمؤسسة ان تتطور وتعمل بالوسائل اليدوية اما الغزو الثقافي والتكنولوجي الحاصل في البيئة الخارجية التي تنشط فيها المؤسسة لاسيما انه عصر السرعة الذي يستوجب مواكبة بالركب الحضاري وكذلك الرقي بعمالها حتى يكونون على وعي بان هذا التغيير يعزز ادائهم اكثر ويسهل العمل في اقرب وقت ممكن وبالتالي فانه لا يكون أمام ضغط ممارس عليه من طرف الزبائن او كثرة المهام الملقاة على عاتقهم.

بهذا نخلص الا انه فعليا التغيير التنظيمي في المؤسسة يلعب دورا مهما في بناء وهيكله العلاقات الاجتماعية التي تربط مختلف انساقه والتي لابد من تسييره بالشكل الصحيح الموجه نحو الرفع من اهداف كل من المؤسسة والأفراد العاملين بها على حد سواء.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة، إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في بناء العلاقات الاجتماعية للعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية، وكانت الدراسة الميدانية بمقر ولاية البويرة، وقد تناولت مجالين للتغيير التقني، التغيير في الفئات السوسيو مهنية.

قد قام الباحث بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات، واستخدم الباحث الحصر الشامل في جمع البيانات، حسب عدد العمال القليل في المؤسسة 100 عامل، تم توزيع 100 استمارة على أفراد مجتمع البحث، وتم استرجاع كل الاستمارات، بنسبة 100% من مجتمع البحث، واستخدم الحزمة الإحصائية spss لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

- على الفئات السوسيو مهنية ان تكون واعية بان هناك احتمالية لإحداث تغيير فيها وهذا الأمر مرهون بمتطلبات المنصب الذي هم فيه او التي قد يستدعون اليه لذلك فان عملية بناء العلاقات الاجتماعية هي اللبنة الأساسية من هذا التغيير.
- توجه فئة المديرين الى اتباع واستخدام أسلوب الاتصال الذي يكون مع من هم في اقل رتبة دليل واضح ومؤشر مهم على ان المشاركة العمالية موجودة في تلك المؤسسة، والعكس صحيح في حالة اذا كان العمال يتصلون مع من في الرتبة الاعلى وتؤخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار.
- كلما كان التغيير التقني او في الفئات السوسيو مهنية مخطط ومدروس كلما ساعد ذلك في هيكلة العلاقات الاجتماعية بين العمال فيما بينهم او بين العمال والإدارة، أو في المؤسسة بشكل عام.

قائمة المراجع

قائمة الكتب

1. أحمد ماهر، إدارة التغيير، دار الجامعة الإسكندرية، ط1، 2016
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعة الإسكندرية، بدون طبعة، 2013
3. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطور التنظيمي، بدون دار النشر، بدون طبعة، بدون سنة
4. برو محمد، الموجه في منهجية العلوم الاجتماعية، دار الامل للطباعة و النشر والتوزيع، تيزي وزو، الجزائر
5. حسام الدين فياض، العلاقات الاجتماعية، بدون دار النشر، بدون طبعة، بدون سنة
6. خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات و الاستراتيجيات للمدراء العاملين، دار حامد للنشر و التوزيع، بدون طبعة، بدون سنة
7. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمدغني مناهج واساليب البحث العلمي - دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2000
8. عبد الرحيم محمد، التغيير و مبرراته و أساليب المقاومة، بدون طبعة، بدون دار النشر، بدون سنة
9. محمد قاسم القرويتي، نظرية المنظمة و التطور التنظيمي، الأردن عمان، ط3، س 2003
10. مروان عبد المجيد ابراهيم، اسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، ط 1، 2000
11. مصطفى بو جلال، العلاقات الاجتماعية في المؤسسة، بدون دار النشر، بدون طبعة، س2016

قائمة المجلات

1. مجلة العلوم الاجتماعية، مشكلات العامل داخل المصنع، س2009
2. مجلة جامعة دمشق عبد القادر خربيش، التحليل الاستراتيجي عند مشال كروزي، س2011
3. مجلة نخبة الاستشارات الإدارية، إدارة التغيير مفاهيم وسياسات، س2005
4. مجلة التقني، إياد محمود عبد الكريم رحيم، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء و التكيف، المجلد 20، العدد الثاني، س2011

قائمة المذكرات

- a. 2005-2004
2. بوشمال أحمد، سوسولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات، مدخل التحليل الاستراتيجي،
3. تقاوي العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة، من وجهة نظر العاملين في المنظمات الاتصالات الجزائرية، دراسة ميدانية تحليلية جامعة أدرار.
- a. س 2010
4. سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة، س2008
5. سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاه الموظفين، نحو التغيير التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، س2004

6. العنزي مبارك ، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، الرياض جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2004
7. عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين، وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجتمع الشفاء الطبي، س 2009
8. فني غنية، التغيرات التنظيمية و أثرها على التحصيل الدراسي في الجامعة الجزائئية ، جامعة باتنة ،

المواقع الالكترونية

1. التحليل الاستراتيجي عند مشال كروزي www.12manage.com
2. إبراهيم علي ربابعة، إدارة التجديد و التغيير www.clucam.com
3. دكتور عبد الوهاب جودة Abdelwehabgouda.ahlamontada.com
4. رحيم حسين، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، دوافعه مداخله

Rahim-hocin@yahoo.fr

www.forbismiddeeast.com .5

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أكلي محند الحاج

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم: علم الاجتماع

الاستبيان

يدخل هذا لاستبيان في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان : تأثير التغيير التنظيمي في بناء العلاقات الاجتماعية.

ولذا نرجو من سيادتكم إفادتنا بالإجابة عن هذه الأسئلة بكل موضوعية ووضوح ونحيطكم علما أن المعلومات المقدمة لا تستخدم إلا لغرض علمي.

ملاحظة: تضع علامة (+) في الخانة المناسبة

شكرا على حسن تعاونكم .

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: سنة
3. الحالة المدنية: أعزب متزوج مطلق أرمل
4. المستوى التعليمي: أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
5. عدد و نوع اللغات التي تتحدث بها: لغة.
6. الاقدمية في العمل :سنة.
7. منصب العمل:
8. متى التحقت بميدان العمل؟ مباشرة بعد الدراسة فترة بطالة
- أخرى.....
9. هل عملت في مؤسسة أخرى من قبل؟
10. مكان السكن: ريف مدينة
11. نوع السكن:

ثانياً: التغيير التنظيمي

❖ التغيير التقني

12. ما نوع التجهيزات الموجودة في مكان العمل الخاص بك؟

.....

13. مؤسستكم قامت بإدخال تقنيات جديدة؟ نعم لا

14. ماذا يمثل التغيير بالنسبة لك؟

.....

15. هذه التقنيات تتلاءم و قدراتك؟ نعم لا

16. هل أنت موافق على إدخال هذه التقنيات الجديدة؟ نعم لا

17. هذه التقنيات متمثلة في الحاسوب ووسائل الإعلام أو برامج جديدة في الحاسوب؟

نعم لا

أخرى.....

18. تستخدم الانترنت بشكل يومي: نعم لا

19. أي من هذه التقنيات الجديدة ترى أنها نافعة لنجاح المؤسسة؟

.....

20. هذه التقنيات ساهمت في زيادة الإنتاج؟ نعم لا

21. ما مدى تأثير هذه التقنيات الجديدة على هيكل العمال؟

.....

22. يوجد نوع من الفعالية و الكفاءة و التوازن بين هذه التقنيات وهيكل المنظمة وحجم العمالة

الواجب توافره؟ نعم لا

23. فرضت هذه التقنيات مستوى عالي من الأداء يلتزم به العمال داخل المؤسسة؟

نعم لا

24. نتج عن هذه التقنيات وفرة أو فائض في العمل يجعل المؤسسة تستفيد من هذه الموارد البشرية

أو استغناء عنها؟ نعم لا

في حالة نعم استفادة أم استغناء

25 هناك علاقة تأثير بين نوع ونمط و شكل التقنيات المستخدمة في المنطقة وهيكل المؤسسة؟

نعم لا

26 هذه التقنيات ترفع من أهداف المؤسسة؟ نعم لا

27 تعتقد أن التغيير التقني يمثل تهديدا للعمال؟ نعم لا

في حالة نعم: خوف من الطرد خوف من التهميش

خوف من عدم القدرة على السيطرة في هذه التقنيات

28 هل أنت موافق على إدخال هذه التقنيات الجديدة؟ نعم لا

29 برأيك من يجب أن يكون مسنولا على إحداث التغيير؟ الإدارة لوحدها

العمال لوحدهم خبراء فنيين مسؤولية الجميع

30 شاركت في القرارات المتعلقة بالتغيير؟ نعم لا

31 لو استشارك المسئولين حول القيام بهذا التغيير هل كنت ستدعم هذه الفكرة؟ نعم لا

32 يسمح لك بالاعتراض عن قرارات التغيير؟ نعم لا

❖ التغيير في الفئات السوسيو مهنية:

33 هل تم تغيير موقعك في المؤسسة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما هي العوامل المؤدية لهذا التغيير هل هي:

الخبرة المحابة الترقية

34 من بين هذه الفئات اين تنتمي؟ العمال المديرية

مجموعة مستقلة

35 هل المستوى التعليمي ملائم للوظيفة التي تشغلها؟ نعم لا

36 تستفيد من الحوافز؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما نوع الحوافز التي تتلقاها في عملك؟

37 كعامل هل يوجد عندكم نظام تستفيدون منه للترقية؟ نعم لا

38 هل توجد صعوبات في العمل الحالي؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذه الصعوبات تتعلق ب: تعامل الزملاء الظروف الفيزيائية

39 من حيث الأجر القاعدي هل أنت راض عنه؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم هل لأن الأجر: تدخل فيه الفوائد لا يقتطع منه للضرائب

لا يقتطع منه للأكل لا يقتطع منه أيام العطل

40 هل تؤدي العلاقات الاجتماعية التعاونية إلى حل مشاكل العمل؟ نعم لا

❖ العلاقات الاجتماعية

41 ما الدافع الذي أدى إلى وجود علاقات اجتماعية تعاونية بين العمال؟

42 من حيث العلاقات الاجتماعية هل يوجد اتصال بينك وبينك وبين زملاك؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل الاتصال يكون بينك وبين زميل لك:

نفس الرتبة رتبة أقل رتبة أعلى

43 كيف تساهم العلاقات الاجتماعية التعاونية في اندماج العمال؟

44 في ظل العلاقات الاجتماعية التعاونية ، هل توجد علاقات شخصية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم وضح ذلك؟

45 في ظل العلاقات الاجتماعية هل يمكن أن تكون هناك مساعدة بين العمال مع بعضهم البعض أثناء انشغالهم بالظروف الخاصة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم وضح ذلك؟

46 حسب رأيك ألا تعتقد أن التغيير التنظيمي ساهم في تدعيم العلاقات الاجتماعية التعاونية بين العمال؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم وضح ذلك؟

47 هل يمكن اعتبار وجود علاقات اجتماعية تعاونية كدليل على وجود الكفاءة المهنية للعمال؟

نعم لا

48 هل نستطيع أن نرجع تقدير نجاح أهداف المؤسسة إلى وجود هذه العلاقات الاجتماعية التعاونية؟

نعم لا

59 إدارة مؤسستك هل تؤمن بأن العلاقات الاجتماعية التعاونية لها دور في تحقيق أهدافها؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب لا وضح ذلك؟.....

50 في ظل العلاقات الاجتماعية التعاونية هل يمكن اعتبار التمكن من اللغة الثانية من الأمور الهامة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب لا وضح ذلك؟.....

51 في ظل العلاقات الاجتماعية التعاونية هل يمكن أن نقول أن السكن مع زميل لك في العمل ، في منطقة واحدة من الأمور التي أدت بك في العمل في المؤسسة؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا وضح ذلك؟.....

52 وجود علاقات اجتماعية تعاونية تساهم في مساعدة العملاء الأجانب عل فهم بيئة العمل؟

نعم لا

أخرى.....

53 من حيث الأمان هل تتمتع بالأمان الوظيفي الذي يسمح لك بالاستقرار في العمل وتحسين الوضعية السوسيو مهنية؟

نعم لا

54 تفضل العمل في القطاع العام؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل لأن : العمل مستقر ساعات العمل واضحة

