

التغيير التنظيمي وتوزيع السلطة

قاسمي ناصر جامعة البليدة 2

زريق الدراجي جامعة البليدة 2

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية الى التطرق لمفهوم السلطة والتغيير التنظيمي من منظور سوسيولوجي ومحاولة معرفة اهم اسباب التغيير داخل المؤسسة ،الذي اصبح اكثر من ضرورة ويفرض نفسه على حياة المنظمات بصفة متسارعة تسابق الزمان والمكان وتتطلع الى المستقبل ،في ظل وجود منافسة قوية من قبل جميع المؤسسات سواء كانت على المستوى البيئية الداخلية او الخارجية لها،لهذا تسعى الادارة العليا الى تغيير فلسفة التسيير من خلال اعادة توزيع المسؤوليات والسلطات والتقليل من مركزية اتخاذ القرارات واعادة تأهيل الموارد البشرية وكل مايتعلق بعملية التغيير نحوى الاحسن ،ولنجاح عملية التغيير لابد ان تسهر القيادة العليا على تطبيق برنامج التغيير واشراك المرؤوسين فيه للحد من مقاومته باعتباره اللاعب المهم والمحوري في هذه العملية .

الكلمات المفتاحية : التغيير التنظيمي، السلطة .

Abstract:

The current study aimed at addressing the concepts of power and organizational change from a sociological perspective and trying to find out the most important reasons for change within the institution, which has become more than necessary and imposes itself on the life of organizations in an accelerated of time and place and looking to the future, in the presence of strong competition from all institutions Whether at the internal or external environment, so the senior management seeks to change the philosophy of governance through the redistribution of responsibilities and authorities and reduce the central decision-making and rehabilitation of human resources and everything related to the process of change towards the best,. And to the success of the process of change, The senior leadership must ensure that the program of change is implemented and that the Subordinates are involved in it to limit their resistance as the central player in this process

Keywords: organizational change, authority.

مقدمة:

يزداد الاهتمام يوم بعد يوم إلى أهمية عملية التغيير التنظيمي نظرا لعدة عوامل بالنسبة للمؤسسات الخدمية أو الصناعية وذلك للحراك الذي تعيشه البيئة الخارجية لهذه المؤسسات في عدة مجالات سواء كان من ناحية التطور التكنولوجي أو إرضاء الزبائن من خلال تقديم الخدمات بمعايير تتماشى و الظروف العالمية، وذلك لان المؤسسة اليوم أصبحت مفتحة تتأثر بجميع المتغيرات في ظل وجود المنافسة القوية من قبل جميع المؤسسات، لهذا تسعى الإدارة وجميع السلطات إلى محاولة معرفة أدق التفاصيل بتغيرات السوق الخارجية لضمان مرتبة تنافسية تجعلها في الريادة لضمان مواردها المالية لخلق التوازن الداخلي والخارجي لها وذلك يتم من خلال التجديد والتغيير الدوري في جميع المستويات سواء كان على مستوى تغيير التكنولوجيا أو تغيير الثقافة التنظيمية أو تغيير فلسفة التسيير من خلال اعادة توزيع المسؤوليات والسلطات والتقليل من مركزية اتخاذ القرارات و إعادة النظر إلى تأهيل الموارد البشرية وكل ما يتعلق بعملية التغيير نحو الأحسن ولنجاح عملية التغيير لابد ان تسهر القيادة العليا على تطبيق برنامج التغيير وإشراك المرؤوسين فيه للحد من مقاومته، وفي هذا السياق سوف نتحدث في هذا الدراسة عن أهمية وأسباب ومجالات التغيير ودور السلطة الرسمية في هذه العملي.

1- تحديد مصطلحات الدراسة:

1-1: مفهوم التغيير التنظيمي:

هو اختلاف حجم التنظيم من وقت الى اخر وتبيان بناؤه عبر الزمن واستبدال وظائفه مع الوقت ،فقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم وتبيان خصائصهم المهنية والقواعد القانونية وتحسن التكنولوجيا وتتباين اساليب الاتصال وتتنوع التخصصات ويتعقد تقسيم العمل وقد يستبدل التنظيم اهدافه بأخرى جديدة ويلتزم بمستويات مغايرة تجاه بيئته (1). والتغيير التنظيمي عملية طبيعية في حياة المنظمات وعملية مستمرة، وفي عصرنا الحالي اصبح اكثر من ضرورة ويفرض نفسه على حياة المنظمات بصفة متسارعة تسابق الزمان والمكان وتتطلع الى المستقبل(2).

1_2 مفهوم السلطة :

يحظى مفهوم السلطة باهتمام الباحثين و المفكرين في علم السياسة و علم الإدارة بصفة عامة و علم الاجتماع التنظيم والعمل بصفة خاصة ، وقد اختلف تحديد مفهوم السلطة من باحث إلى آخر كل حسب رؤيته للتنظيم ومن بين هذه التعاريف مايلي:

يعرفها "ناصر قاسمي" هي تلك الوضعية التي تجعل بعض الأفراد داخل التنظيم لهم القدرة على تنفيذ المهام و فرض هذا التنفيذ على الآخرين من خلال آلية فرض الطاعة و إصدار الأوامر و تنفيذها لمختلف وسائل الإلزام أو الرضا (3) و يعرفها "بشير العلاق" بأنها أداة بناء لإحداث تغيير مطلوب وليس أداة جبر أو إكراه تسلط على الناس، و إلا فإن مشروعية السلطة تنتهي حيث في حد ذاتها هدفا لصاحبها و يختفي الواجب الذي كان من المفروض و الضروري أن يعترف بها.(4)

2- لمحة تاريخية عن التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

مرت المؤسسة الصناعية الجزائرية بعدة مراحل عكست في مجملها الاديولوجيات التي طبقت في كل مرحلة حيث شهدت كل مرحلة تغيرات تنظيمية منذ الاستقلال 1962 إلى يومنا عكست فلسفة التسيير المطبقة فيها.

1- التسيير الذاتي (1962_1966).

تميزت هذه المرحلة بمركزية السلطة في اتخاذ القرارات وعدم المشاركة الفعلية للعمال في عملية التسيير واحتكار السلطة من طرف المسيرين مما أدى إلى حدوث صراعات وصدمات بين الإدارة والعمل.

2-مرحلة الشراكة الوطنية: (1966-1971).

تراجع نسبة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات مما أدى إلى حدوث صراعات عمالية بحيث تكون السلطة العليا هي التي تعين المدراء بموجب قرارات إدارية

3-مرحلة التسيير الاشتراكي(1971_1980).

عند تطبيق ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات ظهر نمط آخر من الثقافة التنظيمية وفي التسيير أساسية المشاركة، في اتخاذ القرارات بمعنى اللامركزية وتطبيق النظام الاشتراكي في إطار المؤسسة الاشتراكية وتكريس الديمقراطية.

4-مرحلة إعادة الهيكلة(5): 1980-1988 والتي اتصفت فيها المؤسسات بالمبادئ التالية الاستقلالية أو المبادرة والتنظيم الاشتراكي.

5-مرحلة 1983 الخوصصة إلى يومنا:

تم تطبيق نظام الخوصصة على أغلبية المؤسسات الكبرى ويلاحظ ان ظاهر التغيير التنظيمي المطبقة على المؤسسات الصناعية الجزائرية تخلت على الطابع الاجتماعي الذي طغى عليها خصوصا في فترة التسيير الاشتراكي وبدأ التوجه العقلاني في التسيير يشكل السمة الأساسية للتغيرات الحالية غير ان ذلك افرز بعض المشكلات كتسريح العمال وكثرة الإضرابات.

3- أسباب التغيير التنظيمي.

لا يحدث التغيير التنظيمي في أي منظمة من فراغ بل يكون نتيجة سبب ما داخل المنظمة أو من خارجها فمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والدينامكية الكبيرة التي فرضتها الثورة التكنولوجية في جميع المجالات تفرض على المنظمة تطوير تغيير فلسفة تسييرها من جميع الجوانب وعلى السلطة و القيادة التفكير دوما و اخذ الاحتياطات اللازمة للحفاظ على استقرار وتوازن المنظمة من جميع المخاطر المحيطة به من خلال إيجاد آليات تواكب التغيرات من خلال التخطيط المسبق لبرامج من شأنها، تحقيق أهداف المنظمة، ومن خلالها تلجا إليها المنظمة إلى التغيير محصورة بين اسباب داخلية وأخرى خارجية(6):

1-الأسباب الداخلية :

وهي عبارة عن ضغوط داخلية تأتي من داخل التنظيم والتي لها علاقة بالمناخ التنظيمي وما يسوده من سلوكيات عمالية والجو العام في المنظمات إذ من الممكن ان تتضمن القوى الداخلية عوامل تنظيمية أو إجرائية أو سلوكية

-العوامل التنظيمية:في هذه الحالة تتعلق بمشكلة نقل المعلومات من القمة(المدير) إلى المستويات الدنيا (رؤساء الو رشات، وباقي العمال).

- العوامل السلوكية: تتمثل مجملها في عجز تلك الناقلة للمعلومات عبر كل المستويات لتحقيق الاتصال الفعال.

- **العوامل الإجرائية:** إن الفشل في اتخاذ القرارات أو تأخر وصول المعلومات بسبب كل من تأثيرات العوامل التنظيمية والسلوكية ودعم فاعلية الأسلوب القيادي ومن المسببات التي من خلالها المؤسسة تسعى إلى عملية التغيير التنظيمي اضافة إلى الأسباب السالفة الذكر ما يلي(7):

- تغيير في أهداف المنظمة، ورسالتها، وأغراضها.
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة
- ندرة القوى العاملة
- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة
- تدني معنويات العاملين
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي
- تدني مستويات الأداء

2- الأسباب الخارجية:

إذا كانت هناك أسباب داخلية تستدعي التغيير فهناك أيضا اسباب خارجية تجبر المؤسسة إلى إعادة النظر في العديد من الاستراتيجيات لمواجهة تقلبات البيئة الخارجية في ظل التطور التكنولوجي السريع والذي يتجلى في رقمية التجهيزات والآلات وظهور التجارة الالكترونية والبيع والشراء عبر شبكات الانترنت كل هذه العوامل تؤدي إلى ضرورة التغيير التنظيمي وإدارته وإنجاحه لتحقيق اهداف المؤسسة ومن بين الأسباب الخارجية التي تؤدي إلى التغيير التنظيمي ما يلي(8):

- القوانين والتشريعات الحكومية.
- الاتحادات والنقابات المهنية والعالمية.
- الضغوطات التي تمارسها جمعيات حماية المستهلك.

3- **التغيير الثقافي** حيث تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمؤوسين ورؤساء وعملاء و موردين فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التفاعل بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات وطرق الأفراد في ضل المشكلات واتخاذ القرارات، كما تؤثر

في اتجاهات العملاء و بالخصوص في حجم الطلب وتصميم المنتج و المزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء(9).

4. التغيير الاجتماعي:

يتضح كل من ما سبق ان كل تغير ثقافي حاسم سوف يؤدي بالقطع إلى إحداث تغير في النظام الاجتماعي القائم أي سيؤدي إلى أضعاف الثبات الذي يتمتع به المجتمع ويعرضه إلى موجات من ردود الأفعال ضد هذه التغيرات الجديدة بل قد تحدث مشكلات اجتماعية غير محسوبة تضطر المجتمع إلى أحداث تغيرات مقصودة لحل تلك المشكلات الناشئة من التغيرات السابقة وهكذا يستمر التغير والتبدل في أنماط السلوك الاجتماعي نتيجة للتغيرات الثقافية(10).

5- الأسباب التكنولوجية تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات إضافة إلى عمليات البيع والشراء وتساعد هذه مع التأثيرات يوم بعد يوم وبشكل سريع جدا لان تقنية المعلومات اصبحت جزءا من الاتجاه الهادف إلى انجاز المهام المتداولة بفاعلية أكبر وبناء على ذلك بنصح المدراء والقادة للعمل على استخدام وإتقان تقنية المعلومات للتنافس من أجل البقاء وإتباع سياسة الانفتاح حياز كل تطور تكنولوجي(11).

4 - اهمية التغيير التنظيمي ومجالاته :

4_1 اهمية التغيير التنظيمي:

تسعى المؤسسات الحديثة باستمرار إلى البحث إلى انجح الطرق للوصول إلى تحقيق اهدافها من خلال النظر دائما والتعديل في هذه الاهداف وتغييرها وفق متطلبات بيئة العمل الداخلية والخارجية التي تتميز بحركة التجديد في جميع المجالات وخاصة في مجال تكنولوجيات الاعلام والاتصال والمعلومات والآلات المتطورة ومحاولة السلطة الرسمية داخل المؤسسة استغلال هذه الإمكانيات لتحقيق ذلك التوازن الذي بدوره يؤدي إلى تحقيق الهادف وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة والموارد البشرية من خلال برامج التدريب المستمر وتنمية المهارة لدى المرؤوسين وتمكن .

أهمية التغيير التنظيمي في : (12).

- تشجع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي .
- تقليل دوران العمل يتوفر الاستقرار الوطني العمال والتشجيع ومنع المكافآت
- التجديد في مكان العمل و في الوسائل والمهارات
- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الانماط السلوكية لها.
- ترشيد النفقات من اجل التحكم في التكاليف
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل مكونات المنظمة تناسب وأهدافها
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه

2_4 مجالات لتغيير التنظيمي:

تستطيع المؤسسة ان تتبع عدة مناهج للتغيير هي:

2-4- التغيير التنظيمي :

والذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وإدارتها وأقسامها ووحداتها .

2-4- التغيير الإنساني: وهو الذي يتعلق بأفكار الناس واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم

2-4- التغيير في العمل أو تغيير الواجبات الوظيفية، اما من الناحية الكمية أو الناحية النوعية أو كليهما ولا بد من الإشارة إلى إن هذه المحطات متداخلة مترابطة وان واحد منها يؤثر في الاخرى ويتأثر بها(13).

2-4- التغيير في الهيكل التنظيمي ويشمل هذا المجال التغيير في خطوط السلطة والمسؤولية، والأنظمة والتعليمات المواقع الوظيفية، وذلك لأجل احداث نقلات نوعية لارتفاع بمستوى الأداء كما يشمل هذا المجال ايضا التغيير في ادارة المنظمة وما

ينسحب عليه من نتائج وأثار على سائر ابعاد التنظيم مثل التغيير في أهداف المنظمة سياساتها' ضوابط العمل والسلوك الخ

4-2-5 تغيير التكنولوجيا ويشمل هذا المجال الآلات والمعدات أجهزة الرقابة والاتصال خطوط الإنتاج التي تحدد طريقة تدفق العمل والتغيير في هذا المجال يساهم بمستوى الأداء من خلال المساعدة في حل مشكلات المنظمة المتعلقة بالناحية الفنية، وبالتالي التأثير الايجابي في الأداء الكلي للمنظمة(14).

4-2-2 تغيير الإستراتيجية عندما تعدل المنظمة من إستراتيجياتها وتتبنى إستراتيجية جديدة تكون قد دخلت في مجال التغيير الاستراتيجي على مستوى المنظمة مثلا، قد تتحول المنظمة من استراتيجية النمو إلى استراتيجية التراجع كما تفعل شركة (أي بي ام) أو قد تتحول منظمة الوحدات الاستراتيجية أو تطبيق وحدة جديدة..... وكذلك قد تغير المنظمة واحدة أداء أكثر من استراتيجياتها الوظيفية الخاصة بالتسويق أو الإنتاج أو التمويل أو البحوث والتنمية أو القوى العاملة، أو حتى استراتيجية تصميم البناء التنظيمي(15).

وفي هذا السياق اكد ميشال كروزي في تحليله الاستراتيجي للمؤسسة ان استراتيجية الفاعل تمكنه من اكتساب سلطة نسبية داخل المنظمة من خلال التحكم في مناطق الشك وتغيير استراتيجية من الدفاعية إلى هجومية لحماية مصالحه والمحافظة عليها، ولهذا تكون المؤسسة ذات سلطة قوية كلما كانت تتحكم في مناطق الارتباك ((الشك)) أو عدم اليقين والمتمثلة في فهم افعال العاملين والتنبؤ بسلوكياتهم بهدف التحكم فيها واحتوائها واستغلالها بما يخدم المؤسسة اضافة إلى ذلك معرفة اهم التفاصيل للتغيرات الجديدة فيما يخص التطور التكنولوجي والعلاقات داخل المؤسسة وخارجها سواء كانت علاقات سلطة أو علاقات اجتماعية أو تجارية.

4-2-2 التغيير على مستوى المنتجات والخدمات : ويركز التغيير هنا على اجراء تغييرات في جوهر المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات مما يؤدي إلى الحصول على منتجات جديدة أو منتجات محسنة فالمعروف ان حاجات وأذواق المستهلكين في تغير مستمر الامر الذي يتطلب معه ضرورة العمل على اجراء التحسين المستمر على جودة

الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة، والتنوع في هذه الخدمات والمنتجات(16).

5- انواع التغيير التنظيمي وخصائصه :

5_1 انواع التغيير التنظيمي:

لا يكون التغيير التنظيمي إلا في حال الفشل كما هو معروف بل يكون في حالة النجاح ايضا لان المؤسسة الناجحة دوما تبحث على التغيير المستمر الذي يواكب اهم التطورات في الساحة الداخلية للمؤسسة أو الخارجية، لذا يكون لأصحاب السلطة والقيادة الدور الكبير في بلورة معالم التغيير الناجح وفق برنامج يعده خبراء يدرس جميع جزئيات العملية ولذلك هناك انواع عديدة للتغيير تتمثل فيما يلي(17):

5-1-1.التغيرات الغير المخططة:

تحدث بشكل مستقل عن رغبة المنظمة نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة

5-1-2 التغيرات المخططة تحدث من قبل الادارة بشكل منظم

5-1-1-التعيريات المفروضة: تكون الزامية على العاملين من قبل السلطة .

5-1-4 التغيرات بالمشاركة: تحدث بمشاركة العاملين في عملية التغيير

5-1-5 التغيير الوظيفي يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهيكل

والتقنيات التي لها اثر مباشر في التنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة.

وهناك من يميز انواع التغيير التنظيمي عن غيرها من الانواع من حيث المدة المستغرقة في عملية التغيير من حيث سرعة التغيير او بطئ التغيير ونعني بذلك:(18).

1-التغيير السريع التغيير الذي يتم مرة واحدة وبسرعة، ويسمي البعض هذا النوع من التغيير بالصدمة القوية حيث ان تنفيذه يشكل تساؤلا لدى الجميع ويجب الحذر هنا من الآثار الاجتماعية السلبية على الذين سوف يتأثرون بالتغيير لان من شان ذلك ان يؤدي إلى بروز مقاومة للتغيير ولكن هناك ظروف معينة يمكن ان ينفذ فيها كظهور مشكلة تأثر على مستقبل المؤسسة .

ب-التغيير البطيئ : يتم التغيير على دفعات وليس دفعة واحدة وذلك تجنباً لأي آثار سلبية على المتأثرين بالتغيير ويمكن تنفيذ التغيير البطيئ عندما يكون التغيير شاملاً لكل مؤسسة أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المراد اجراءه.

5_2 خصائص التغيير التنظيمي:

يتصف التغيير التنظيمي بعدة خصائص نذكر منها:(19).

5-2-1الاستهدافية:

التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

5-2-2الواقعية: يجب ان ترتبط إدارة التغيير بالواقع العلمي الذي تعيشه المنظمة وان يتم في اطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

5-2-3التوافقية: يجب ان يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

5-2-4الفاعلية: يتعين ان تكون إدارة التغيير فعالة أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى العمل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

5-2-5المشاركة : تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية لقوى وأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

5-2-6الشرعية: يجب ان يتم التغيير في اطار الشرعية القانونية والأخلاقية في ان واحد ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فانه يتعين اولاً تعديل أو تغيير القانون قبل اجراء التغيير من اجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

5-2-7الإصلاح: حتى تتجح إدارة التغيير يجب ان تتصف بالإصلاح بمعنى أنها تجب إن تسعى نحوى إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلال في المنظمة.

5-2-الرشد: هو صفة لازمة لكل عمل اداري وبصفة خاصة في ادارة التغيير اذا يخضع كل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول ان يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.

5-2-9القدرة على التطوير والابتكار وهي خاصية عملية لازمة في ادارة التغيير فالتغيير يتعين على ايجاد قدرات تطويرية افضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقديم وإلا فقد مضمونه

5-2-10القدرة على التكيف السريع مع الأحداث إن ادارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الاحداث ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الاحداث فقط ولكنها ايضا تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها بل وقد تقود وتصنع الاحداث بذاتها لإبقاء حيوية وفاعلية المنظمة.

6_ مراحل عملية التغيير التنظيمي:

تعددت رؤى الباحثين الدارسين لموضوع التغيير التنظيمي لصعوبة توحيد مفهوم شامل وكامل للتغيير التنظيمي ولهذا سوف نستعرض نموذج يبين لنا مراحل عملية التغيير التنظيمي ومن بين هذه النماذج نذكر:

- نموذج كيرت لوين (20):

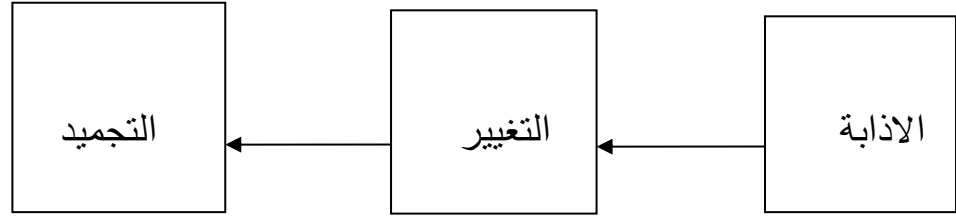
حظي نموذج كيرت لوين باهتمام كبير وقبول واسع من قبل معظم الكتاب والذي يؤكد فيه ان التغيير المخطط والهادف هو الذي يمر عبر ثلاث مراحل اساسية وهي:

-المرحلة الأولى إذابة وإزالة الجليد في هذه المرحلة يتم استبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد وذلك بإضعاف القوى التي تشد الفرد إلى وضعه الحالي وهو حالة التوازن التي بواجد فيها الفرد مما يجعله غير مقاوم للتغيير

- المرحلة الثانية التغيير يتعلم الفرد افكار وأساليب ومهارات جديدة وبالتالي يسلك الفرد سلوكاً جديداً ، ويتم من خلالها التحرك بتغيير فعلي في عنصر واحد أو أكثر عناصر المؤسسة

-المرحلة الثالثة اعادة التجميد لا يكفي احداث التغييرات فقط بل من المهم جداً، حماية ماتم إنجازه والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه.

-شكل رقم (1) خطوات نموذج كير ت لوين



- المصدر: ماهر أحمد: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية. 2007. ص51

7- المفاهيم المرتبطة بالسلطة:

7-1 القوة والسلطة:

ترتبط القوة بشخصية الأفراد أما السلطة ترتبط دائما بالموقع و الأدوار الاجتماعية وعلى ذلك فالقوة علاقة اجتماعية واقعية أي تحكم " الأمر الواقع" والسلطة علاقة شرعية و قد أشار "هربرت سيمون" إلى أن السلطة هي إصدار الأوامر والقوة هي في اتخاذ القرارات التي توجه أفعال الآخرين(21).

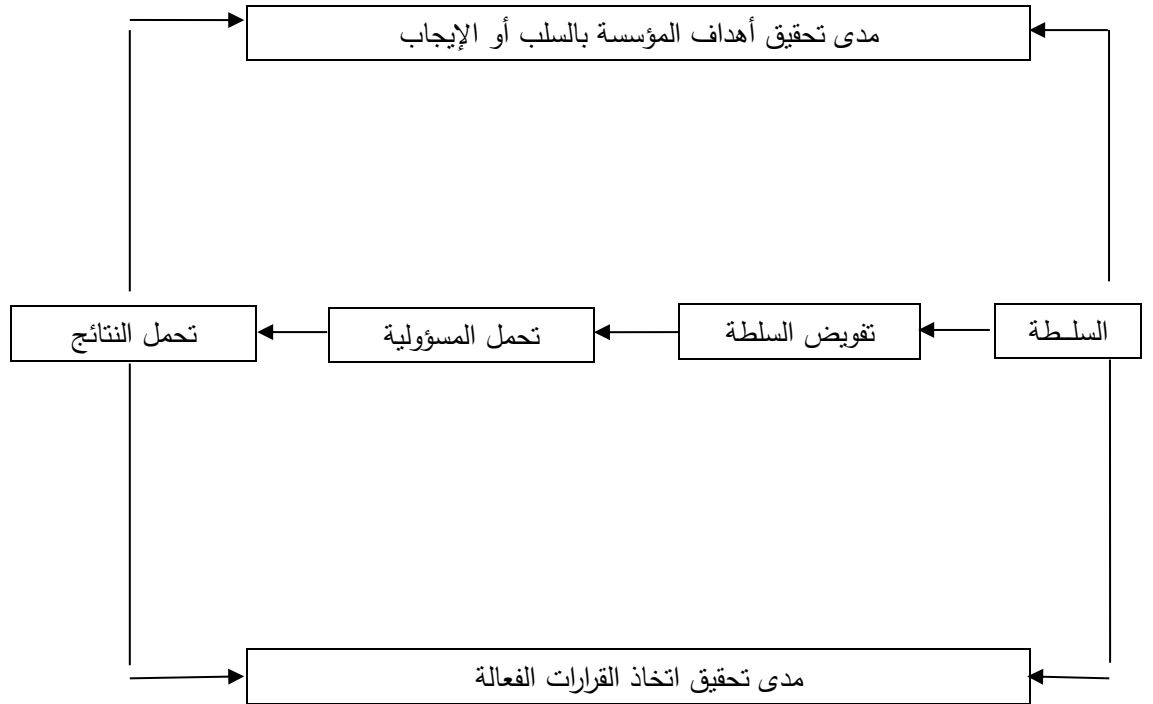
ومن خلال أن القوة لها تأثير على مجمل القرارات التي تؤخذ داخل المؤسسة فإن هذه القوة لا تكون فعالة إلا إذا اقترنت بوجود سلطة شرعية و نفوذ قوي داخل هذه المؤسسة باعتبار السلطة والنفوذ جناح القوة، ويتحقق كل هذا من خلال التحكم في مصادر تلك السلطة. ويؤكد "ألفين توفلر" أن المؤسسة لابد لها من استراتيجيات بعيدة المدى تركز على البحث العلمي و التكنولوجي وتدريب القوى العاملة على البرامج المعلوماتية المتطورة، تحسين الإدارة، والتقدم و الشبكات الحالية الإلكترونية هذه هي المصادر الرئيسية للسلطة في المستقبل ومن بين هذه الأدوات الإستراتيجية لا يوجد أهم من التفوق في مجال التنظيم خاصة تنظيم المعرفة ذاتها(22).

7-2 المسؤولية و السلطة:

يرتبط مفهوم السلطة و المسؤولية بالتفويض لبعض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل أي من الرئيس إلى المرؤوس ويرجع ذلك إلى أن توزيع المسؤولية لقسم ما أو وظيفة ما يسير عادة يدا بيد بتفويض سلطة كافية لضمان إنجاز الوظيفة و إذا كنا نستطيع تفويض السلطة فإننا لا نستطيع تفويض المسؤولية

* لأن ذلك يستلزم المساءلة (23).

ومن هذا المنطلق نجد أن سلطة كل فرد في التنظيم حسب التدرج الهرمي لتوزيع الوظائف توازيها مسؤولية وهذا ما أكدته "هنري فايول" أن السلطة لا تقوم دون مسؤولية.



المصدر: من انشاء الباحث الشكل رقم (2) علاقة السلطة بالمسؤولية

8- التغيير التنظيمي في المصنع وتوزيع السلطة :

إن اغلب نظريات التنظيم عالجت التغيير التنظيمي وفق المتغيرات والمستجدات والتركيز على تغيير اللوائح و القواعد و القوانين التي تحكم وتحدد افعال وسلوكيات الافراد بهدف الوصول إلى رفع الكفاءة الانتاجية.

ورفع مستوى العمال في بناء التنظيم قد ارتبطا بوعي العمال بحقوقهم ومن خلال المشاركة في مجالس الادارة وزيادة تمثيلهم في النقابات العمالية وبالتالي المشاركة في

*المساءلة هي الوجه الثاني للمسؤولية أي يكون الموظف أمام هيئة محاسبية من قبل سلطة أعلى منه عن جميع نتائج المهام والمسؤوليات التي فوضت إليه و تحمل جميع انعكاسات هذه النتائج سواء كانت إيجابية أو سلبية و هذا عنوان الإدارة الناجحة الحديثة التي تقوم على إصلاح الأخطاء و الاستفادة منها، و تشجيع الأعمال الناجحة.

اتخاذ القرارات وخاصة التي تهمهم كمرووسين، وبالتالي تنقص المركزية وزيادة اللامركزية في المنظمات ومن بين الرواد الاوائل الذين وضعوا اطر عمل من خلال التجارب الميدانية في المصانع و الادارات نذكر من بينهم هنري فايول وماكس فيبر و التون مايو وتايلور وميشال كروزيه.

8-1 هنري فايول وتوزيع السلطة داخل الإدارة:نظرية التقسيم الاداري 1841\1925

ركز هنري فايول على العملية الادارية ومركزية السلطة أي ان اعطاء الاوامر واتخاذ القرارات وتدفق المعلومات و الاتصالات يعتمد على التدرج الهرمي للسلطة أي من اعلى إلى اسفل أي ان حق اصدار الاوامر هو الرئيس لا المرووس، وبذلك فالعمال في نظر فايول مهمتهم متابعة الانتاج والزيادة فيه ولا يحق لهم التدخل في العملية الاستراتيجية التسيير به.

ومن اجل الزيادة في فعالية الاداء تعتمد الادارة على مجموعة من المبادئ هي(24):
تقسيم العمل-تحديد السلطات ووحدة القيادة والأوامر و المركزية و ترتيب التجهيزات و الافراد و المبادرة و استقرار العمل و التضامن و وحدة الهدف ونطاق الاشراف و تدرج السلطات.

ومن هذا المنطلق فان فايول ركز على الجانب الرسمي للعمل وعدم اهتمامه بالجانب الغير رسمي له مما يؤدي إلى تركيز السلطة في اعلى مستويات الادارة العليا.

8-2 ماكس فيبر وتوزيع السلطة داخل الإدارة(1864-1920)

يعرف بالنموذج البيروقراطي المثالي لماكس فيبر و الذي بدوره يركز على رفع اعلى قدر من الكفاية الانتاجية إن "ماكس فيبر" يرى عن قناعة راسخة بان الانضباط في العمل حد الالتزام بحرفية القواعد والقوانين و اللوائح يجنب الفرد احتمالات الانزلاق في الخطأ أو الانحراف عن المعايير الموضوعية(25).

ومن بين اهم خصائص البيروقراطية ما يلي(26).

-لا بد من وجود قانون ينظم اصدار الاوامر إلى الموظفين كما يقوموا بواجباتهم الرسمية.

- تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوفر لدعمهم المؤهلات و الخبرة المناسبة عن طريق اختبارات خاصة ويستثنى من ذلك كبار الموظفين الذين تتم انتخابهم للتعبير عن إرادة الناخبين.

- لكل وضع أو طبقة سلطة محددة ولكنها تختلف عن بعضها البعض بحيث ماله من سلطات وتترتب عن هذه الوظائف في شكل هرمي فكل موظف يشغل وضعا إشرافيا يمارس سلطة على الموظفين الذين يرأسهم وبالتالي يعد مسئول أما رئيسه عن قراراته وأفعاله فضلا عن قرارات وأفعال مرؤوسيه ويتطلب ذلك توضيح مجال سلطة الرؤساء على مرؤوسيه.

يعتبر تركيز السلطة في يد الإدارة العليا وترتيب الوظائف في شكل هرمي يعد من اشكال سيطرة الاقلية(الرؤساء) على الاغلبية(المرؤوسين) وبالتالي مركزية السلطة من خلال التنظيم الهرمي التي تسيطر عليه الفئة السوسيو مهنية العليا على الفئات الدنيا المرؤوسين حيث ركز ماكس فيبر على السلطة الرسمية و الجانب الرسمي للإدارة وإهماله الجانب غير رسمي للعمال وإهماله لدور العلاقات الغير رسمية بين العمال ودورها في زيادة الانتاجية.

ويقسم ماكس فيبر السلطة إلى ثلاثة انواع هي السلطة التقليدية والسلطة الكارزما تيكية والسلطة القانونية .

8-3 ميشال كروزيه وتوزيع السلطة داخل الادارة:

يعتبر ميشال كروزيه ان الفاعل هو اساس التغيير في التنظيم وبالتالي ان توزيع السلطة داخل هذا النسق يتطلب التحكم في منطقة الشك أو عدم اليقين حتى يبحث كل فاعل داخل هذا النسق إلى زيادة هامش عدم التوقع لسلوكه في مواجهة الآخرين مرتبط بالقدرة والكفاءة والشرعية.

حيث يرى كروزيه ان كل تنظيم يخضع وبصفة مستمرة لمناطق الشك في كل الميادين التقنية أو الادارية فالذي يتحكم احسن في هذه المناطق بفضل قدراته ومؤهلاته وشبكة علاقاته و اتصالاته ان يتنبأ ويستحوذ على اكثر من منابع للسلطة ويرى كروزيه أن هناك علاقة طردية بين منطقة الشك ومقدار السلطة الناتجة عنها

ويوضح أن مناطق الشك هي تلك المناطق الغير المحددة في الاطار الرسمي داخل النسق(27).

و بالتالي تعد مصادر السلطة داخل النسق من بين اهداف الفاعل لأنه كلما تحكم في هذه المصادر كلما زاد هامش حريته النسبية داخل التنظيم واكتساب سلطة يستخدمها في مشاريعه الخاصة ومن هذا المنطق نجد إن اتجاه السلطة أو التحكم فيها لا يستند إلى القوانين واللوائح بل إلى قدرة الفاعل في التحكم في مناطق الشك .

8-4 فريدريك تايلور وتوزيع السلطة داخل المصنع: 1856_1915

بحكم التجربة الطويلة التي اداها تايلور في المصنع والتدرج الوظيفي الذي جعل منه يعرف طبيعة العمل من مهندس إلى مدير لاحظ نقص الانتاجية وارتفاع التكاليف ومن خلال ملاحظاته وتجاربه اعتبر العنصر البشري هو المسؤول عن هذا النقص وعمل على تغيير عملية اداء العامل و الوصول به إلى مستوى اعلى من الانتاجية من خلال اتباع اسلوب علمي في الاداء ومن بين هذه الاساليب العلمية اسلوب الحركة والزمن وتهدف هذه الدراسة إلى رفع الكفاءة الانتاجية للعامل وذلك عن طريق التخلص من كثير من الحركات غير اللازمة التي يتطلبها اداء العمل ومن ثم تحديد وقت نموذجي لإنجاز العمل(28).

وحققت هذه الدراسة رواجاً في ذلك الوقت من خلال اعتمادها من قبل العديد من المصانع وتحقيق الكفاية الإنتاجية ولكن على حساب العامل البسيط الذي لم يعطه تايلور ادنى الحقوق الاجتماعية واعتباره آلة تحفز بالأجر المادي لزيادة الانتاج مثل اسلوب العمل بالقطعة مما ترك مناخ يسوده الصراع بين الادارة والعمال من خلال استغلال الجهد العضلي والروتين القاتل الذي تعتمد الادارة في العملية التسييرية والتي من بين مبادئها(29).

- التخصص وتقسيم العمل حيث يقتضي هذا المبدأ بتقسيم العمل والمسؤولية بين الادارة والعمال، تتحمل الادارة مسؤولية التخطيط و التنظيم و الاشراف بينما يقوم العمال بالعمل الحقيقي . ومن هذا المنطلق يكون اتجاه السلطة من فوق إلى اسفل أي مركزية السلطة واتخاذ القرارات من طرف الادارة وحدها دون اشراك العمال في العملية الادارية وبالتالي اعتبر تايلور التنظيم نسق مغلق لا يتأثر بالبيئة الخارجية للعامل

بدليل اهتمامه بالتنظيم الرسمي وإهماله التنظيم غير الرسمي الخاص بالعمال ودور العلاقات الاجتماعية في رفع مستوى الانتاجية ووجهت إلى تايلور عدت انتقادات من بينها نشأة مدرسة العلاقات الانسانية بزعامه "التون مايو" التي اهتمت بالجانب الانساني للعامل و التنظيم غير الرسمي.

-8-5-التون مايو وتوزيع السلطة داخل المصنع:مدرسة العلاقات الانسانية(1880-1949).

بعد الكساد الذي عرفته الولايات المتحدة الامريكية قام العلماء بدراسة الاسباب المؤدية الى هذه النتائج فكانت تجارب "الهاوثورن بقيادة التون مايو" وزملائه بمصنع جنرال الكتريك بشيكاغو 1924_1927 والتجارب التي عرفت بتجارب الاضاءة وقاعة التجميع والدوافع المادية وتجربة السلوك الاجتماعي .

و اوضحت تجاربهم أن العامل ليس اداة بسيطة ولكنها شخصية معقدة تتفاعل في موقف الجماعة التي كان يصعب التعامل معها ويساء فهمها وأضاف زميله "روثلريجر" ان المشكلة الإنسانية اذا اريد لها حلا انسانيا يتطلب بيانات انسانية وأدوات انسانية ومن بين النتائج التي توصلوا اليها ما يلي(30).

- تلعب ساعات العمل غير الرسمية تأثيرا قويا في تحديد الانتاجية داخل المنظمة.
- تلعب كل من العوامل المادية والمعنوية تأثيرا قويا في تحديد درجة رضا أو عدم رضا العامل عن عمله.

- هناك انماط متباينة للقيادة والإشراف وأكثر هذه الانماط فعالية النمط الذي يعتمد على اشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

ومن خلال النتائج التي توصلت اليها تجارب "التون مايو" وتركيزها على الجانب غير رسمي للعامل والذي بدوره يؤدي إلى تحسين الانتاجية اكدت التجارب ان الفرد له حوافز معنوية والتي من خلالها تزيد انتاجيته عكس تايلور الذي اعتمد على الجانب المادي فقط وبالتالي فالفرد من جهة نظر التون مايو لابد بالاهتمام به بالجانب الاجتماعي والمعنوي من خلال اشراكه في العملية الادارية وعدم تركيز القرارات في يد الادارة وحدها بل هناك شريك اخر وهو المرؤوسين لهم الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات وهو النمط الديمقراطي الاكثر فاعلية وبالتالي توزيع السلطة يكون في الاتجاه

الافقي والعمودي بالتالي تكون لا مركزية في السلطة والقرارات أي الفرد جزء من العملية التسييرية، وما يعاب على هذه النظرية المبالغة الكبيرة بالجانب غير الرسمي داخل المصنع.

خاتمة:

من خلال الإحاطة بمختلف مسببات التغيير التنظيمي ينبغي للقيادة أن تفهم ان نجاح عملية التغيير لا تتم بدون اشراك المرؤوسين لأنه العامل الوحيد الذي نستطيع التحكم فيه إلا من خلال معرفة اتجاهاته و قيمه وإشباع حاجياته النفسية و الاجتماعية و المادية لان مختلف الدراسات انطلقا من المدرسة الكلاسيكية مرورا بالمدرسة السلوكية وصولا إلى المدارس الحديثة ركزت على اهمية الموارد البشري ودوره في رفع الكفاية الانتاجية عند الاهتمام به من جميع النواحي وغرس قيم التضامن وحب اتقان العمل وتشجيع اسلوب التحاور والتشاور وإشراكه في العملية التسييرية مما يخلق لديه الثقة والتفاعل الايجابي مع الادارة ومع بقية زملائه وزيادة الولاء والانتماء التنظيمي لمؤسسته ، وبالتالي يصبح مهياً لأي عملية تغيير تنظيمي والمساهمة الفعلية في انجازه وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة

ومن هذا المنطق تصبح الإدارة اكثر انفتاحا على مرؤوسيه وتقل مركزية اتخاذ القرارات وتركيز السلطة عند الأقلية وتزداد قنوات الاتصال بأنواعه الافقي والعمودي وتقل البيروقراطية السلبية

-قائمة المراجع :

- (1)- عبد الرزاق جبلي: علم اجتماع ،دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1990، ص14.
- (2)- ناصر قاسيمي: التحليل السوسيولوجي نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص178.
- (3)- ناصر قاسيمي : دليل المصطلحات علم الاجتماع تنظيم و عمل ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 75.
- (4)- بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم دار اليازوري، عمان الأردن 2008، ص233.
- (5)- كرمي كريمة: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص ادارة الافراد والعلاقات الإنسانية جامعة عنابة، 2009-2010، ص01.
- (6)- اندرودي سيزولاكي، جي ولاس: السلوك التنظيمي والإداري، ترجمة ابو القاسم احمد، معهد الادارة العامة، الرياض، 1990، ص556.
- (7)- عطاء الله بن فاحس راضي العنزي: اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة السعودية دكتوراه في الادارة التربوية والتخطيط جامعة ام القرى، ص ص 27-28.
- (8)- مخلوفي عبد السلام بلعرايبي عبد الكريم: التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، مداخلة ضمن المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، 08\03\2005، ص497.
- (9)- رحيم حسنى : التغيير التنظيمي في المنظمات الأعمال الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب، البليدة، 12\13\2010، ص8.
- (10)- سعيد مبارك ال نغير: التلفزيون والتغيير الاجتماعي في الدول النامية، دار و مكتبة الهلال بيروت، 2008، ص ص 30-31.
- (11)- بوشمال أحمد: سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفاعلية المنظمات، مذكرة ماجستير غ م، علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة فاصدي مبرباح، ورقلة 2010\2011، ص 38.
- (12)- بوقرة رابح ، قبايلي امال: دور ومجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير، الملتقى الدولي الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير البليدة، الجزائر، 05، 2011.
- (13)- معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد: ادارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، ط1، دار الحمد للنشر والتوزيع عمان ص ص 152-153.
- (14)- عطاء الله بن فاحس راضي العنزي: مرجع سابق، ص ص 43-44.
- (15)- فهد بن احمد الشعلان: التغيير التنظيمي بين الإدارة و الإدارة المجلة العربية للدراسات الامنية والتدريبية، المجلة 31، العدد 64، الرياض 2016 ص 18.

- (16)- ميساء مصطفى بن سلامة، رقية قاسم البدارين: دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الاردنية العاملة في محافظة اريد، مجلة الجامعة الإسلامية المجلد 24 العدد 3 الاردن 2016 ص 39
- (17)- مروان أحمد ادارة الصراع و الازمات وضغوط العمل و التغيير دار الحامد، عمان 2008، 152.
- (18)- محفوظ احمد :ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ،ط ح2دار وائل للنشر و التوزيع،2006، ص 38.
- (19)- سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال،ط1،دار وائل ،الاردن،2002ص ص 145،147.
- (20)- زين الدين بروش، حسين هدار: دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة ابحاث اقتصادية كلية العلوم الاقتصادية، العدد الأول،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2007،ص51.
- (21)-حسن عبد الحميد،رشوان أحمد: في القوة والسلطة والنفوذ دراسة فن علم الاجتماع السياسي،مركز الإسكندرية للكتابة، مصر،2007،ص222.
- (22)-الفين توفلر: تحول السلطة، ترجمة لبنى الريدي ،ج1، الهيئة العامة للكتاب، مصر، 1995،ص 204.
- (23)-بشير العلاق: مرجع سابق، ص-ص،239-240.
- (24)- ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل مرجع سابق:ص:124
- (25)- بشير العلاق: مرجع سابق،ص،71.
- (26)- طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم،دار غريب للنشر و التوزيع،2007 ص ص 39_40
- (27)- روابح وهيبه: إشكالية الصديق الأميريقي لأطروحات ميشال كروزيه، مذكرة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية:جامعة منشوري قسنطينة،2008،ص-ص142-143
- (28)-طلق عوض الله السواط ،طلعت عبد الوهاب سندي ،طلال مسلط الشريف:الادارة العامة المفاهيم الوظائف-الانشطة،دار حافظ ،جدة،2007،ص29.
- (29)- طلق عوض الله السوط وآخرون: مرجع سابق، ص 29.
- (30)- بشير العلاق: مرجع سابق، ص ص 77_78.