

الأستاذة: حديدان صبرينة جامعة منتوري - قسنطينة -

التغيير التنظيمي المفاجئ ومعاناة العامل في العمل

ملخص الدراسة:

تشهد المؤسسات على اختلاف أنواعها حركية فرضتها البيئة الخارجية والإنتفاخ على الأسواق العالمية، مما يجعلها لا تثبت على حال واحدة، محاولة بذلك تغيير نظمها وعملياتها للحاق بركب التطوير. وهو ما يعبر عنه بمفهوم التغيير التنظيمي، الذي وإن كان ضرورة ملحة في عصر الإنتفاخ، لما له من إيجابيات، إلا أنه يصحب العديد من السلبيات التي لا بد من الإحتراز منها، وإلا انقلب الأمر إلى ما لا يفيد المؤسسة.

ويتم تطبيق التغيير التنظيمي بعدة طرق منها ما هو استعجالي ومنها ما يكون ببطء، ومنها ما يكون تدريجيا والآخر مفاجئا. وعلى اختلاف أنواع التغيير تختلف ردة أفعال العمال تجاهه إما بالقبول أو بالرفض، وبين هاتين الدرجتين درجة الحياد التي تحمل الكثير من المعاني السلبية، فقد يضم السكوت عن معاناة العامل النفسية التي لا يستطيع أن يتحدث عنها لأمر أو لآخر.

وضمن جملة التغييرات التنظيمية يتعرض العامل داخل التنظيم إلى مجموعة من المتغيرات التي تفرض على سلوكه نوعا من النمطية، وتعرض نفسيته إلى الكثير من الإضطرابات التي ينجم عنها في الغالب نقص في مردودية أدائه.

ولعل أبرز ما يشار إليه هنا هو **ضغوط العمل** المختلفة التي تعرف على أنها: " اختلال وظيفي في المنظمة يؤدي إلى انخفاض الرضا عن العمل وضعف الأداء ونقص الفاعلية. وهي تشير إلى مجموعة المتغيرات النفسية والجسمية التي تحدث لدى الفرد من خلال ردود فعله عند مواجهته للمواقف المحيطة به." (فاروق عبده فيلة و السيد محمد عبد المجيد، 2009 ، ص 305)

وتقسم العوامل التي تؤدي إلى ضغوط العمل إلى نوعين:

عوامل ترجع إلى مؤثرات خارجية في حياة الفرد (تعقد مسؤوليات الحياة، المشاكل الأسرية، المعاناة من مرض معين...) وهي عوامل لا تؤثر بطريقة خطية مباشرة على إحداث ضغوط العمل.

عوامل متعلقة بطبيعة العمل: وهي التي تساهم بطريقة مباشرة في تشكيل ضغوط العمل المختلفة. وعليه يمكن تفصيل هذه العوامل فيما يلي: (زاهد محمد ديري، 2010 ، ص 141 - ص 143 بتصرف و موسى اللوزي، 2003 ، ص 110 - ص 113)

1- متطلبات المهنة / العمل: تفرض بعض المهام والأعمال ضغطا زائدا على شاغلها، ومثال ذلك الضغط الذي

يقع تحته أطباء الإستعجالات الذين تفرض مهنتهم البقاء على استعداد دائم لأي طارئ وفي أي وقت.

2- غموض الدور: يمكن أن يقع العامل تحت توتر عصبي نتيجة لجهله بما هو مطلوب منه لإنجاز مهامه

على أكمل وجه؛ حيث يتشتت جهده في أداء مهام غير معروفة بالنسبة له.

3- عبء العمل الزائد أو قلة الأعمال المسندة: يرتبط ضغط العمل عموما بالعبء الناجم عن كثرة الأعمال وتحمل الأعباء أكثر من المعقول، لكن هذا غير صحيح دوما، إذ يمكن التمييز بين نوعين من عبء العمل:

أ - عبء العمل الناجم عن أعمال كثيرة، وهو بدوره نوعان:

• عبء عمل كمي: حيث يتعين على العامل أداء أعمال كثيرة في وقت قصير، مما يولد لديه شعورا بعدم القدرة والتعب وحتى الإجهاد.

• عبء عمل كفي: ويتعلق بعدم توافق قدرات العامل ومؤهلاته مع المهمة المسندة إليه. ولا يتعلق العبء هنا بقلة الوقت أو كثرة المهام، بل بعدم توفر المهارة اللازمة لأداء هذه المهام.

ب - عبء العمل الناجم عن قلة الأعمال: حيث يقوم العامل طيلة مدة الدوام بأعمال يكفي للقيام بها ربع هذه المدة مثلا، أي أنه يبقى داخل التنظيم دون مهام طيلة اليوم لأنه أكمل ما هو مطلوب منه. وهو ما يتسبب في شعوره بالملل، الفراغ، وبأنه يضيع وقته من غير جدوى، مما يوجد لديه نوعا من عدم الرضا عن العمل.

4- التوتر العصبي الناتج عن تحمل مسؤولية الآخرين: أثبتت الدراسات أن المديرين والقائمين على مراقبة العمال ومحاسبتهم يقعون تحت تأثير التوتر العصبي أكثر من غيرهم من العمال داخل التنظيم. وقد يرجع ذلك إلى كونهم يحتكون بالخلافات والنزاعات الموجودة بين جماعات العمل، ويستمعون إلى الشكاوى ويفصلون في الخلافات ويكونون مضطرين لإيجاد الحلول لمعظم مشاكل التنظيم، مما يزيد من قلقهم وعبء أعمالهم، وبالتالي من التوتر العصبي لديهم.

5- ظروف العمل غير الملائمة: لا جدال بين اثنين في أهمية الظروف التي يعمل فيها العامل داخل التنظيم، فجودة العمل من جودة ما يحيط بالعامل من ظروف مادية (تهوية، إضاءة، ضوضاء، ...) واجتماعية (علاقات عمل، جماعة العمل...) وتنظيمية (اتصالات، قيادة، ثقافة تنظيمية...)، فكلما كانت هذه الظروف غير آمنة وغير صحية أوجد جوا غير صحي وغير مريح للعمل، وهو ما يساهم في التوتر العصبي المؤدي إلى تشكيل ضغوط العمل.

6- التغييرات التنظيمية: يعرف التغيير التنظيمي على أنه: " التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة في المستقبل. " (كامل محمد المغربي، 1993، ص 245). ويمكن تحديد عوامل التغيير التنظيمي من خلال تقسيمها إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية.

العوامل الداخلية : وتتمثل في القوى الناشئة من داخل المؤسسة ، والتي من بينها:

أ- وجود قيادة غير ملائمة : تعتبر القيادة العنصر الأساسي لنجاح أي مؤسسة نتيجة للدور الفعال الذي تقوم به داخلها ؛ فهي التي توجه وتخطط تسيير . وبالتالي فإن أي قصور في القيادة يؤدي إلى تراجع المؤسسة أو فشلها ، ولهذا ، لا بد على المؤسسة أن تعتمد على قيادة فعالة .

ب- وجود ثقافة تقليدية تعيق الإبداع والإبتكار : قد تكون الثقافة السائدة في المؤسسة سببا رئيسيا لإجراء التغيير نتيجة لما يحمله العمال من قيم ومعتقدات منافية للإبتكار والتطوير ، والتي تشكل عائقا لنجاح وتطوير المؤسسة . (فيليب داسلر ، 2008 ، ص 330)

ج- وجود نظم إتصال غير فعالة داخل المؤسسة : قد تلجأ المؤسسة إلى تغيير نظم الإتصال داخلها بسبب قصور نظم الإتصال القديمة في تنفيذ العمل بصورة جيدة . مثلا المعلومات والبيانات غير الكافية ، واستغراق وقت طويل في توصيل المعلومات

د- سخط العمال وعدم رضاهم وارتفاع معدلات دوران العمل : قد تكون ظروف العمل غير مناسبة مما يؤدي إلى احتجاج العمال وتركهم للعمل . وللقضاء على هذه المشكلة تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات في بيئة العمل ، وذلك للحفاظ على الإستقرار داخل المؤسسة .

هـ- العمليات والأنظمة : فلها تأثير كبير في طرق عمل المؤسسة ، ولهذا قد تضطر المؤسسة إلى التغيير في مختلف العمليات داخلها وأنظمتها لمواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة التي تعمل فيها . (جمال الدين المرسي ، 2006 ، ص - ص : 51 - 52)

العوامل الخارجية : وتتمثل في القوى الناشئة من خارج المؤسسة ، وتؤدي دورا أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير ، وذلك نظرا للتغييرات المتسارعة والكبيرة للبيئة الخارجية للمؤسسات ، ويمكن عرض هذه العوامل فيما يلي:

أ- عوامل إقتصادية : وأهمها :

- التغييرات في الأسواق العالمية .

- التغييرات السريعة في أسعار المواد الخام ومدى توفرها .

- المنافسة الشديدة بين المؤسسات .

ب - عوامل سياسية : ومنها :

- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل ، قانون الضمان الإجتماعي ...) .

- الإتحادات والنقابات العمالية .

- حدوث أزمات خارجية طارئة .

ج - عوامل إجتماعية : وتتمثل في :

- تزايد الإهتمام بالقضايا والمسائل الإجتماعية (المسؤولية الإجتماعية) .

- التغييرات البيئية (الإتصالات الجماهيرية ، الأسواق العالمية ...).

- تغيير تركيب القوى العاملة (ارتفاع المستوى العلمي ، ازدياد نسبة العاملين متوسطي السن...).

د - عوامل تكنولوجية وثقافية : أهم عامل يمكن ذكره في هذا المجال هو العولمة بجميع أبعادها (الثقافية ، السياسية ، الإقتصادية...).

- النمو المتسارع للعلم والمعرفة في جميع المجالات والياديين أو ما يسمى بالثورة المعرفية .

- التغيرات التقنية المصاحبة للتطور التكنولوجي.

- تقادم المنتجات بسرعة والعمل على تطوير واكتشاف منتجات جديدة. (حسن حريم ، 2004 ،

ص 364 - ص 368 .)

وللتغيير التنظيمي أنواع متعددة، يمكن ترتيبها وفقا لمجموعة أسس: التغيير الجزئي والشامل، التغيير السريع والبطيء، التغيير المادي والمعنوي، وعلى أساس طريقة التطبيق نجد نوعان من التغيير: **تغيير تنظيمي تدريجي وتغيير تنظيمي مفاجئ.**

حيث يتم تطبيق التغيير التدريجي بطريقة متأنية، مروراً بعدة مراحل، وهو ما يأخذ في الحسبان اتجاهات العمال ونفسياتهم وتقبلهم للتغيير وكذا قدراتهم على التوافق مع متطلباته والتكيف مع مستجداته. وغالبا ما يأخذ هذا التغيير سبعة مدارج هي: الجدية والتقييم، تأمل المستقبل، التخطيط، التقويم، المعالجة، الإستمرارية. (علي الحمادي، 2011، ص 93 - ص 96)

أما **التغيير المفاجئ** فهو الذي يحدثه الإداريون أو القائمون على شؤون التنظيم دون إبلاغ العمال به أو مشاورتهم فيه أو تهيئة الأرضية الملائمة لتطبيقه، تماما مثلما حدث في المؤسسات الجزائرية المختلفة:

المنظومة التربوية: التعليم الأساسي ← التعليم المتوسط

قطاع التعليم العالي والبحث العلمي: النظام الكلاسيكي ← ل . م . د

قطاع الصحة: المستشفى ← المؤسسة الجوارية الإستشفائية.

قطاع البريد والمواصلات: البريد والمواصلات ← مؤسسة بريد الجزائر + مؤسسة اتصالات الجزائر .

وإن كنا لا ننكر ما لهذه التغييرات من مسببات ومن بعض الإيجابيات في قطاعي الصحة والبريد، إلا أن المشاهد للخلل الحاصل على مستوى المنظومة التربوية والجامعة الجزائرية، من فوضى ونقص في النوعية واضطراب الجو العام، وتوتر العلاقات بين طرفي العملية التكوينية والتعليمية وغيرها من المظاهر التي لا تخفى على أحد، يتأكد من السلبيات الناجمة عن تطبيق التغيير التنظيمي المفاجئ والتي تسبب معاناة حقيقية للعامل في ميدان العمل. فما هي الآثار / النتائج السلبية لهذا النوع من التغيير؟ وكيف يؤدي بالمعاناة في العمل؟ وكيف يمكن معالجة النتائج السلبية لتغيير التنظيمي المفاجئ؟

الآثار السلبية للتغيير التنظيمي المفاجئ: (خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، 2009 ، ص 365. بتصرف)

رغم وجود بعض الإيجابيات في هذا النوع من التغيير التنظيمي، والمتمثلة أساسا في السرعة في تطبيقه، وفرضه كواقع محتوم على العمال لابد من التأقلم معه إذا كان مدروسا دراسة عميقة ودقيقة تؤكد ضرورته ونجاحه وفعالته. إلا أن النتائج السلبية المترتبة عنه أكبر بكثير من إيجابياته.

ويواجه التغيير التنظيمي العديد من المشكلات التنظيمية والإنسانية الناجمة أساسا عن: سوء الفهم واختلاف تقديرات وتصورات العاملين للتغيير ونتائجه، والخوف على فقدان المصالح المكتسبة. وهو ما يفرز مشكلات أهمها:

- التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه وحاجات وأهداف العاملين و رغباتهم. وتتبلور هذه المشكلة في كيفية توحيد ودمج هذا التناقض في الإحتياجات والرغبات.

- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل داخل التنظيم. (زهير الصباغ، 1981، ص - ص: 6 - 7)

وأهم الآثار السلبية للتغيير أن العامل يرى في التغيير تهديدا لأمنه واستقراره، ويتصور أن المقصود منه هو حجب أو انتزاع بعض / كل المكتسبات التي حققها طيلة مساره المهني، خاصة حينما يكون قد أمضى مدة طويلة في العمل قبل إحداث التغيير. ويعتقد البعض أن التغيير سيحجب عليهم فرص التقدم والترقي في السلم التنظيمي ويقلل من مكافآتهم. وعليه تتجه هذه الفئة لمقاومة التغيير الحاصل. التي تعتبر أصعب رد فعل يمكن أن تواجهه هذه العملية. والمقاومة : " هي امتناع الأفراد عن التغيير وعدم الإمتثال له". (أحمد الزيود، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ^h 17/30 (2009/12/15)

أسبابها : هناك أسباب فردية وأخرى مؤسسية . فالأسباب الفردية تتمثل في :

أ - الخوف على المصالح الشخصية : فشعور العامل بان التغيير يسبب تهديدا مباشرا لمصلحته الشخصية والمهنية غالبا ما يؤدي على المقاومة ، وتنوع المصالح المهدة كالقوة ، المال ، المهام ، درجة الجهد المبذول ، الكفاءة المهنية...

ب- قلة الفهم والثقة : يميل العمال إلى مقاومة التغيير التنظيمي في حالة عدم فهم الهدف منه ، لهذا يجب توفير الطرف المناسبة بحيث تتضح أمام العمال كل تفاصيل التغيير .

ج- اختلاف التقييمات : تحدث مقاومة التغيير أيضا عندما يختلف الأفراد المساهمون في تقييمهم للمصاريف والأرباح الناتجة عن التغيير المقترح ، ويكون هناك اختلاف في التقييم عندما تكون المعلومات عن التغيير غير دقيقة .

د- الخوف من عدم القدرة على تعلم مهارات جديدة ومن عدم التكيف مع الظروف الجديدة للعمل : خاصة إذا تطلب التغيير مهارات عالية بسبب إدخال أجهزة جديدة ذات تكنولوجيا متطورة، وبالتالي ، فإن الفرد مهدد في وظيفته إذا

كان مستواه لا يتناسب وهذه التكنولوجيا ، الأمر الذي يجعل الفرد غير قادر على التكيف وبالتالي يقاوم فكرة التغيير أساسا . (بوفلجة غيات ، 2004 ، ص 137 - ص 139)

وتتم مقاومة التغيير التنظيمي بعدة طرق منها:

- تقليل الإسهامات المقدمة للتنظيم: وذلك عن طريق تقليل الجهد المبذول في العمل، التأخر عن مواعيد العمل، الانتقال من مصلحة إلى أخرى أو ما يعرف بدوران العمل، حل المشكلات بطريقة لا تشكل في مضمونها أي تغيير.... (حسن حريم ، 2004 ، ص 385)

- السعي الجدي للحد من عمليات التغيير: وذلك بالإمتناع عن القيام ببعض المهام الجديدة، قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد، إصرار الفرد على أن الأسلوب الحالي هو الأفضل، إثارة نتائج سلبية للمقترحات المقدمة ، التقليل من أهمية الحاجة للتغيير، وقد يصل الأمر إلى التخريب وتعطيل الآلات....

ويصاحب مرحلة مقاومة التغيير التنظيمي شعور بالتعب والقلق والتوتر؛ حيث يعيش العامل في حالة صراع في محاولاته للسيطرة والتغلب على هذه الأعراض. ويكون ذلك نتيجة لغموض ما يحدث وشعور العامل بعدم اهتمام الإدارة والقائمين على التغيير به كشريك في التنظيم، وعدم إشراكه في مستقبل التنظيم. فيقع في حيرة من أمره، ولا يصدق ما يحدث حوله، ويرافق ذلك صراعات نفسية داخلية، تختلف من عامل لآخر؛ فكلما كان العامل على قدر كبير من المعرفة العلمية والرشد، فإن هذا لا يستمر معه طويلا، نتيجة لمحاولته السيطرة على الوضع والتأقلم والتكيف مع التغيير. (موسى اللوزي، 2003، ص 199. بتصرف)

وغالبا ما تظهر حالة فشل العامل في السيطرة على أسباب التوتر، وتستمر المعاناة منها لفترة طويلة، فتتأثر قدرة الجسم على التكيف وتصبح طاقته منهكة، وتضعف وسائل الدفاع، ويتعرض العامل لأعراض وأمراض على شكل صداع، أزمت نفسية وقلبية، أمراض جلدية... وتعتبر هذه أخطر وأصعب آثار التغيير التنظيمي المفاجئ التي تشكل تهديدا على العامل ومستقبل التنظيم.

سبل التخفيف من الآثار السلبية للتغيير التنظيمي المفاجئ: إذا كان لابد من الإعتماد على أنموذج نظري معين، فإنه يمكن اعتماد نظرية للتوازن التنظيمي، التي تفرض حسب مارتش وسايمون March / Simon : (خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، 2009 ، 364. بتصرف)

- يعد التنظيم نظاما يعبر عن السلوك الإجتماعي للمشاركين فيه.
 - تتعلق اسهامات المشاركين في التنظيم بما يتلقونه من مغريات.
 - يتواصل إسهام المشاركين في التنظيم مادامت المغريات المحصل عليها تساوي أو تفوق الجهد المبذول.
 - المصدر الرئيسي لتقديم المغريات هو مساهمة المشاركين في تطوير التنظيم. وذلك لأن عدم مشاركتهم وإسهامهم في التغيير يعرقل إمكانية استمرار التنظيم وقدرته على العمل من جهة، ويتسبب في معاناتهم في العمل انطلاقا من مقاومتهم للتغيير وما ينجم عنها من مضار سبق ذكرها.
- وللتخفيف من هذه السلبيات يمكن اتباع المقترحات التالية:

أ - التعليم والتبليغ : يستخدم في حالة عدم وجود معلومات دقيقة من أجل إقناع العمال بضرورة التغيير كحاجة ملحة ، لكنه يحتاج إلى وقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبيرا .

ب- أسلوب المشاركة : وتلجأ إليه المؤسسة في حالة وجود مقاومة كبيرة، لكن ما يعاب على هذا الأسلوب أنه يؤدي إلى تضيق الوقت إذا كانت مساهمة العمال لا تتلاءم مع التغيير .

ج- التسهيل والدعم : يستخدم في المواقف التي يقاوم فيها العمال بسبب عدم التكيف، حيث تسعى المؤسسة إلى إيجاد طريقة لمعالجة عدم التكيف، باعتمادها على إبراز مساوئ عدم التغيير. ومن سلبياتها أنها تأخذ وقتا طويلا .

د- التفاوض والإتفاق : يستخدم في حالة وجود جهة متضررة من التغيير، وهي طريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة لكنها مكلفة .

هـ- المناورة والإستقطاب : وتلجأ إليها المؤسسة في حالة فشل الأساليب الأخرى، من مزاياها أنها غير مكلفة لكنها قد تؤدي على حدوث مشكلات مستقبلية نظرا للأساليب الملثوية التي تستعملها الإدارة مثل تحريف الحقائق نشر الإشاعات .

و- الترهيب الصريح والضمني: وفي هذا الأسلوب يجبر العمال على قبول التغيير سرا وعلنا. من مزايا هذا الأسلوب أنه سريع ، إلا أن فيه مخاطرة خصوصا إذا أدى إلى استياء العمال واستمر هذا الإستياء لفترة طويلة . (موسى اللوزي، 2003، ص 54 .)

كما يمكن الإعتماد على دراسة اتجاهات العمال نحو التغيير قبل تطبيقه، وإعلامهم بمنافعه، مع الأخذ بعين الإعتبار التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

المراجع المعتمدة:

- 01 - بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب، وهران، الجزائر، 2004.
- 02 - جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 03 - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، 2011.
- 04 - زهير الصباغ، التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية، ع01، 1981.
- 05 - حسن حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، د. ط، دار حامد، عمان، 2004 .
- 06 - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، 1993 .
- 07 - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات مفاهيم حديثة، دار وائل، ط 2، عمان، 2003.
- 08 - علي الحمادي، التغيير الذكي، دار ابن حزم، بيروت، 2011 .

- 09 - فاروق عبده فيلة والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية، دار المسيرة، ط2 ، عمان، 2009.
- 10 - فيليب سالدر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة علا أحمد صلاح ، ط1 ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
- 11- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط4، عمان، 2009.