

## الفاعلون في عملية التغيير التنظيمي: قوة محرّكة أم مثبّطة ؟

أوصالح نوال<sup>1</sup>

الملخص:

يهدف هذا المقال إلى تفسير أدوار الفاعلين في المنظمة أثناء عملية التغيير باعتبارهم احد العناصر المكونة لهذه العملية، بحيث أنهم ينشطون في حقل من التفاعلات و التعاون تسوده قواعد لعب ضمنية ومعلنة، التي على أساسها كل فاعل يحدد إستراتيجيته لقبول أو معارضة التغيير، وعلى أي أساس يمكن اعتبارهم قوة محرّكة أم مثبّطة لعملية التغيير التنظيمي.

Résumé :

L'objectif de cet article est d'apporter des éléments d'explication aux rôles des acteurs dans une organisation au cours d'un processus du changement a travers une revue de littérature. Cette dernière considérée comme un élément retraçant la réflexion autour d'une thématique contemporaine, énonçant la manière dont sont considérés les acteurs des organisations aussi bien comme force motrice ou comme un frein au changement.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، الفاعلين، المواقف، التحليل الاستراتيجي، التمثلات المهنية، المقدمة:

منذ أكثر من عشرون عاما، وجدت المؤسسات والمنظمات نفسها أمام اقتصاد متنوع، ومن ثمة متطلبات جديدة تتسم بالمرونة والابتكار، لاسيما في خضم بيئة أو محيط صعب يشوبه الكثير من الغموض وعدم الاستقرار الذي يبقى سيد الموقف لحد اليوم. وأمام هذه التحديات الجديدة، أضحى التغيير شرطا أساسيا من أجل الاستمرار في الصراع على البقاء وأمر لا يمكن للمؤسسات الاستغناء عنه. وبالفعل، أصبحت فعالية المؤسسة أكثر من أي وقت مضى، مرهونة بمدى قدرتها على مواكبة التغيير والتكيف مع مختلف المتغيرات<sup>1</sup> إنطلاقا من هنا، لم يعد الأمر متعلقا بالبحث عن أنماط وطرق جديدة لتحقيق الاستقرار بالنسبة للمؤسسات، بل أصبح مرتبطا أكثر بكيفية اكتساب أو امتلاك القدرة العالية على تقويم وتغيير أو إيجاد الصيغة التنظيمية المثلى التي تقوم عليها هذه المؤسسة<sup>2</sup> مع نهاية سنوات 1950، سلط بعض المفكرين والكتاب الضوء على مسألة التغيير التنظيمي من أجل تطوير النظريات التنظيمية الحديثة. وهنا يمكننا الإشارة مثلا إلى "كوش" و"فرننش" Coch & French (1948) اللذان اهتمتا بنتائج وآثار التغيير وكذا بالطريقة التي ينبغي أن يتم بها هذا التغيير وفقا لتصوراتهما. وفي هذا الشأن، نذكر بأعمال "كيرت ليفين" Kurt Lewin (1951) الذي واستنادا على دراسة ديناميكية الجماعات، قام بتطوير مقاربة مؤقتة للتغيير وفق مسار "إذابة الجليد- التغيير- إعادة أو

تثبيت الجليد" أي بمعنى: مرحلة التحلل والتخلي عن أسلوب الإدارة القديم، مرحلة التغيير، ثم مرحلة تبني وتثبيت التغيير والمحافظة عليه.

ومع نهاية الستينيات، شكلت مسألة التغيير محل دراسة العديد من الأعمال والأبحاث من أجل إظهار أهمية الحتمية البيئية في مسار تطور المنظمات. ويمكننا الإشارة في هذا الصدد إلى بعض النظريات على غرار النظرية الموقفية للمفكر "لورانس" و"لورش" Lawrence & Lorsch (1967) التي تفسر الطريقة التي المحددة للسياق الخارجي لمختلف أنماط المنظمات أو المؤسسات عالية الأداء. وحسب هذا التصور الذي ارتبط بأسلوب التكيف مع البيئة المتغيرة، فإن "التغيير يصبح هو العنصر الأساسي"<sup>3</sup>. وبخلاف النظرية الموقفية، نجد "نظرية إيكولوجية السكان" للمفكرين "أنان" و"فريمان" Hannan & Freeman (1977) التي تفضل الحديث عن الاستقرار عوض التغيير. تفترض هذه النظرية أنه يوجد على مستوى كل منشأة أو منظمة كم معتبر من الضغوطات الداخلية والخارجية التي تساهم بشكل أو بآخر في الإبقاء على حالة من الجمود الهيكلي. بهذا الشكل، غالباً ما تكون قدرة المنظمة على التكيف مع محيطها أو بيئتها جد محدودة.

لقد أدركت المنظمات تدريجياً بأن التغيير التنظيمي هو عبارة عن ثمن يجب دفعه من أجل النجاح ومواصلة الصراع من أجل البقاء. لذلك، لا تعد عملية قيادة التغيير التنظيمي أمراً هيناً، حيث غالباً ما يضع المنادون به أنفسهم في تحد ذو وجهين: ضمان الفعالية في حالة التغيير الكلي والشامل مع الإبقاء على شيء من الوضوح والعقلانية في التعامل مع الأطراف التنظيمية<sup>4</sup>. بناء على هذا، ركزت العديد من الدراسات والأبحاث جل اهتمامها على طريقة قيادة التغيير وأثاره على العامل البشري، الذي يعتبر واحد من بين أهم الجوانب أو العوامل الجديرة بالاهتمام. في الطرف المقابل، يدرج مفكرين أمثال "ويك Weick (1969) عنصر أهمية رؤية القائد وكذا دوره في خلق ووضع معنى للتغيير وضبط طريقة قيادته.

من جهة أخرى، وبالنسبة لكل من "كروزيه" و"فريدبيرغ" Crozier & Friedberg (1977)، فإن التغيير على مستوى المنشأة أو المنظمة، يعد تحولاً في نسق الفعل المتعلق بالروابط الإنسانية، كما أنه شكل من أشكال ممارسة الضبط الاجتماعي. أما بالنسبة لـ"ديوتان" و"دانكان" Duttan & Duncan (1987)، فإن التغيير يسير حسب مسار اجتماعي يتم ضبطه بعد تفاوض ومشاورات وبناء على تفاعلات تحدث بين مختلف الفاعلين. بينما "فيليب بيرنو" P. Bernoux (1999) قام بشرح سلوكيات الفاعلين كأفراد أو جماعات وحتى كتنظيمات، و بالتالي تناول منطق الفاعلين وتفاعلاتهم، لان التغيير نابع من التفاعلات استناداً إلى عوامل و جذور التغيير سواء تعلق الأمر بالمنافسات، التكنولوجية أو حتى وزن المؤسسة في المجتمع، ثم الأهمية التي يلعبها الدور المركزي لجميع الفاعلين.

ويؤكد عدة باحثين على أن اغلب مشاريع التغيير تفشل لأسباب اجتماعية، أي أن المؤسسات تفشل في التسيير البشري لمشاريع تغييرها<sup>5</sup>. فالسلوك الفردي أو الجماعي يمثل مؤشراً لنجاح التغيير المراد القيام به، فإذا كان مسهلاً للتغيير سيساهم دون شك في نجاحه إما إذا كان معرقلاً ومقاوماً له و لتنفيذه فهناك خطورة لفشله، فأهمية الفاعل الاجتماعي في إحداث التغيير لا يمكن تجاهلها. وهذا ما يفسر الاهتمام الكبير الذي يوليه رؤساء المؤسسات لظاهرة المقاومة التي يمكن أن يبديها هذا الفاعل أثناء القيام بعملية التغيير.

و نحن في مقالنا هذا سنسلط الضوء على أدوار الفاعلين في المنظمة أثناء عملية التغيير باعتبارهم احد العناصر المكونة في هذه العملية، بحيث أنهم ينشطون في حقل من التفاعلات و التعاون تسوده قواعد لعب ضمنية و معلنة، التي على أساسها كل فاعل يحدد إستراتيجيته لقبول أو معارضة التغيير. وذلك من خلال قراءة لأفكار بعض المنظرين و الباحثين الذين اهتموا بهذا الجانب من عملية التغيير التنظيمي. و عليه نطرح التساؤل التالي: ما دور الفاعلون في عملية التغيير التنظيمي؟ و على أي أساس يصبحون قوة محرّكة أم مثبطة لعملية التغيير ؟

أولاً: الدور الحاسم للفاعلين

في كتابه "سوسيولوجيا التغيير"، وضع المفكر فيليب بيرنو نصب عينه مسألة تحليل ودراسة كافة الأسباب المؤدية إلى التغيير، حيث يعرضه على أنه "نتاج تركيبية متكونة من مجمل القوى، القيود المرتبطة بالوسط أو البيئة، المؤسسات والفاعلين، أين تمتزج السيطرة أو التحكم مع الحرية" ، مفسراً بذلك ما يطلق عليه تسمية الجذور الثلاثة للتغيير: البيئة (الوسط)، المؤسسات والفاعلين.

في المقابل، لا يولي الكاتب نفس الأهمية "للجذور" التي حددها وشخصها بدقة، حيث يعتمد على إطارين نظريين، الفردانية المنهجية والتفاعلية، وذلك من أجل تحديد الفاعلين وجعلهم بمثابة الطرف الذي يلعب دوراً محورياً في عملية التغيير.

يؤكد نموذج الفردانية المنهجية بأن " كل ظاهرة اجتماعية هي نتاج لسلوكيات فردية"، بالتالي، فهو يقر بأن كل تغيير سوف لن يكون فعالاً إلا بعد تقبله من طرف الأفراد المعنيين به، بمعنى: "بشرط تفهم وتقبل المعنى والهدف الذي يحدد طبيعة تفاعلهم"<sup>7</sup> لذلك فإن الفاعلين ليسوا خاضعين بصفة سلبية للاكراهات بل بالعكس، لهم دور فعال وحاسم في التغيير، فهم يمثلون المفتاح لتحقيقه.

من خلال الإطار النظري للتفاعلية وبعد تحديد شكل التفاعلات والتبادلات الحاصلة بين أفراد مجتمع أو مؤسسة ما، يرى بيرنو، ديناميكية التغيير على أنها نتاج للتطور الحاصل في طبيعة التفاعل بين الأفراد المعنيين. إذا، يقوم الفاعلون ببناء وإحداث التغييرات بفضل التفاعل الحاصل فيما بينهم.<sup>8</sup>

من جهة أخرى، يؤكد بيرنو بأن الفاعلين هم بمثابة الجذور الأساسية لأي تغيير فعال، فهم من يجسد حقيقة هذا التغيير ويجعلونه عملياً من خلال التفاعل الذي يتم بينهم، بشرط أن يتفهموا ويتقبلوا بالقيام بهذا التغيير وتجسيده على أرض الواقع.<sup>9</sup>

انطلاقاً من هنا، وبما أن الفاعلين يمثلون مفتاح التغيير، فما هو إذن العامل الأساسي المتحكم والمؤثر على عملية الفهم والقبول والإقبال على إحداث التغيير؟ وما هي العوامل المقاومة لهذا التغيير؟

ثانياً: ما هي العوامل المتحكممة في سلوك الفاعل؟

يسلط بيرنو في كتابه "سوسيولوجيا التغيير" الضوء على مفهومين اثنين يستدعيان الاهتمام والتوسع فيهما وهما: التبنّي والتعاون.

#### ● فرض الوجود من خلال التحكم في العمل

"إن تبني عمل أو مهنة ما، يعني إعطائه كل المعنى والقيمة التي يستحقها بطريقة تمكننا من التعامل معه أو تعديله، ومن دون ذلك، لا يمكن لأي تنظيم أن يعمل ويسير بشكل جيد"<sup>10</sup>.

إن هذا التصور الذي طوره الكاتب، يضع يده على مرحلة جد ضرورية وحاسمة من أجل التوصل إلى مرحلة القبول والتحكم في العمل أو النشاط من طرف الفرد الذي يقوم به، فتبني العمل هو المسار الوحيد الذي يخول هذا الأخير إلى أن يصبح نشاطا حقيقيا فعالا، ويتطلب هذا المسار تحولا يحدثه الفاعل، سواء كان فردا أو جماعة مكلفة بإنجازه، وبالتالي سرعان ما يطرأ على العمل، وهذا ما لا يمكن تحقيقه إلا بفضل توفر هامش من الحرية والاستقلالية لصالح القائم بالعمل، تمنحه إياه الجهة المديرة أو يقوم الفاعل بخلقه لنفسه.

إن هذا التبني، سواء كان فرديا أم جماعيا، غالبا ما يحدث بفضل احترام القواعد والنظم التي تسير وفقها الجماعة بالإضافة إلى الصيغ الاجتماعية المتعلقة بكل نشاط.

"في حالة إحداث التغيير، فإن هذا الأخير لا ولن يتم تقبله إلا إذا احتوى على فضاء يسمح من خلاله التحكم الجيد في العمل من طرف الفرد المنفذ له"<sup>11</sup>. من ثمة، فإن أي تغيير يتم إقراره من طرف المديرية لن يلقى القبول المنشود إلا إذا تم تقبله وتبنيه من طرف الأفراد الذين كلفوا بمهمة القيام به وتفعيله. من جهة أخرى، يشدد المؤلف بإلحاح على أن هذا الحراك لا يجب أن يؤول على أنه عبارة عن مقاومة للتغيير، بل يجب فهمه على أنه تعبير عن الرغبة والإرادة للتحكم في هذا العمل وفرض الوجود من خلال القيام به وتفعيله، ما يعني أن تبني العمل واحتضانه لا يتصدى للتغيير، بل بالعكس فهو يشكل أحد أقطاب هذا التغيير.

دائما وحسب بيرنو، فمن أجل تقبل التغيير، فعلى هذا الأخير أن يترك هامشا من الحرية أو مجالا كافيا للأشخاص المعنيين به كي يتسنى لهم تبنيه وتحويله، ومن ثمة إدماجه ضمن الواقع اليومي لنشاطاتهم.<sup>12</sup>

#### ● شروط التعاون لتبني التغيير: من ترجمة وتحديد إلى اتفاق

يعد التعاون العامل الأساسي والمحوري على مستوى أي مؤسسة، وقد قام الكاتب بإعطاء تعريف للتعاون على أنه "عبارة عن عملية تقويم وضبط للعلاقات بين العاملين أو الفاعلين دون إحداث شقاق أو صراعات"<sup>13</sup>. ففي حالة ما إذا قامت السلطة الهرمية أو الهيئة المديرة بفرض عمل تنسيقي ما، يبقى التعاون مرهونا بمدى التزام الفاعلين. بالتالي، ومن أجل تحقيق هذا الالتزام، يعد التعاون شرطا أساسيا، وفي حالة ما إذا حدث عكس ذلك، يمكن للتعاون أن يصبح إشكالا في حد ذاته خاصة إذا ولد التغيير لدى الفاعلين ردود أفعال متضاربة ومتباينة.

في هذا الإطار، يطرح بيرنو تساؤلا حول شروط خلق هذا التعاون، وهناك محورين أساسيين وجدهما هامين للرد على هذا الإشكال.

الأول و هو نظرية الترجمة، بالاعتماد على ما جاء به كل من كالون Callon 1989 ولاتور Latour 1987 وأعمالهما حول الابتكارات، يشير بيرنو إلى أن الابتكار أو التغيير لا يمكن أن يتحققا في الواقع إلا إذا كان الأفراد المكلفين بإنجازهما على أتم الدراية بهما، محللين ومدركين للمعنى والغاية المرجوة منهما. من هنا، "يفترض نموذج الترجمة بأن الاختراع أو الابتكار تترجم في لغة من يستقبلونها"<sup>14</sup>. إن الابتكار لا يفرض نفسه من خلال النوعية والخصائص الباطنية أو الخفية له، بل فيما سيستغله الفاعلين المعنيين به. من هنا، ظهرت الحاجة إلى أن يكون الابتكار أو الاختراع واقعا لكي ينتشر ويضمن سيرورته من خلال وضعه في متناول شبكة الأفراد المعنيين والمهتمين به.

ومن أجل تحفيز الفاعلين على التعاون فيما بينهم، من الضروري أن يجتمعوا ويلتفوا حول إشكالية معينة أو انشغال مشترك بشكل يمكنهم من التوصل إلى تحديد أو خلق مصلحة أو منفعة مشتركة بينهم.

أما المحور الثاني فهو نظرية المعاهدات أو الاتفاقيات<sup>15</sup> بالاعتماد على جاء به كل من بولتنسكي وتيفينو (Thévenot et Boltanski 1987). يلخص بيرو أهم ما تنص عليه النظرية باعتبار أن التعاون من المفروض أن يتم بناءه حسب اتفاق يجمع بين جميع المشاركين بشأن المبادئ الأساسية المنظمة لعملهم، ولا يتم ذلك اعتماداً على ميولات أو اعتبارات شخصية بسبب اختلافها وتباينها من شخص إلى آخر. من جهتهما، يقترح كل من بولتنسكي وتيفينو نمذجة أو نمطية متكونة من ستة عوامل. في هذه النقطة بالذات، يبدي بيرو بعض التحفظ بشأن هذه النمذجة أو النمط، ويؤكد في المقابل على أنه، وحسب الحالات والأوضاع، يمكننا التعرف على عوامل أخرى إذا أولينا اهتماماً بالمواضيع التي تهم الأشخاص والمبادئ والقيم التي تحملها، غير أن هذا لا ينفي وجود اتفاق يضبط هذا التعاون الذي يمثل مثابة معاهدة لإقرار كل هذه القيم، فهو عبارة عن نظام يحدد بشكل واضح التطلعات المتبادلة والمشاركة حول الكفاءات والسلوكيات.

بالاعتماد على هاتين النظريتين، يبرز لنا التغيير الفعلي الواقعي على أنه مرتبط بشكل وثيق بضرورة إرساء إطار للتعاون بين جميع الأشخاص المعنيين، ولا ينبغي لهذا التعاون أن يكون اعتباطياً أو عشوائياً بل يجب أن يعتمد على: <sup>16</sup> أولاً، ترجمة ممكنة لكل فاعل بخصوص متطلبات وانعكاسات التغيير على الواقع المهني بشرط أن يمنح لهذا التغيير تفسيراً ومعناً واضحاً. ثانياً، تعيين أو تحديد منفعة مشتركة يجمع عليها كافة الفاعلين في عملية التغيير، وهو ما يضمن تحقيق وحماية المصلحة المشتركة. و أخيراً، ضبط أُنفاق ضمني بشأن الكفاءات والسلوكيات الصادرة من طرف الفاعلين في مسار إحداث التغيير وضمان ديمومته، فهو الكفيل لفرض احترام القيم الأساسية لكل فاعل والحفاظ عليها طيلة عملية التغيير.

#### ● رهانات الفاعلين تحدد استراتيجياتهم تجاه التغيير

إذا كان الفاعلون يشكلون مفتاح التغيير، فهذا يعني أن نظرتهم للرهانات المتعلقة بهذا التغيير تعد أمراً حاسماً. هذه هي مقارنة التحليل الاستراتيجي التي طورها كل من كروزي و فريديبرغ في كتابهما "الفاعل والسلطة" (1977).<sup>17</sup>

يرى هذين الكاتبين في كتابهما إلى مسألة التنظيم على أنها توازن أو ميزان مبني على روابط سلطوية متعلقة بمراقبة مناطق الارتياح. كما أن الجهة الحاكمة أو السلطة لا تعرف على أنها ملك خاص لشخص أو مجموعة ما، بل هي عبارة عن علاقة تبادلية وتفاوضية ما بين مختلف الفاعلين من أجل القيام بمهامهم ووظائفهم على أكمل وجه.

في نفس السياق، إن أي تغيير يطرأ على مستوى منظمة أو منشأة معينة، فهو يعيد من جديد طرح إشكالية طبيعة هذا التوازن، الأمر الذي ينجم عنه عديد الرهانات: متعلقة أساساً بالجوانب التي سيستفيد منها الأشخاص المعنيين أو تلك التي سيخسرونها بسبب هذا التغيير. لذلك، من شأن هذا الأخير أن يقابل بشعور مختلف ومتباين من طرف الفاعلين كل على حدى، كما قد تصدر عنه، حسب طبيعة هذه الرهانات، بعض الإستراتيجيات المرتبطة والمحددة لعملية التكيف، التسهيل أو الرفض وعدم القبول. حسب هذه النظرية، يعد تقبل الفاعلين للتغيير والتزامهم به من عدمه، أمر شديد الصلة بالإستراتيجيات المبلورة على أساس تقدير حجم الربح أو الخسارة أو فقدان السلطة داخل المنظمة. من ثمة ومن أجل تكون السلطة فعالة وواقعية، يجب على شكل التنظيم المقترح أن يسمح للفاعلين بتقدير وتقييم شكل وطبيعة وحجم الاستفادة من التغيير والمصلحة التي ستعود عليهم بفضلها.

2. دور التمثلات المهنية في اكتساب سلوكيات جديدة لتبني التغيير

يؤكد كل من إيريك ألبيرت وجون لوك إيمري في كتابهما "المدير طبيب نفسي" <sup>18</sup> حول موضوع التغيير داخل المنظمات والتنظيمات على أن: "التغيير ما هو إلا تدريب على سلوكيات جديدة... وإذا ما كان التغيير مخططا ومصمما بشكل يعدل أو يطور سلوك الأشخاص في حالة من الحالات، فمن الممكن إذن استغلاله في التدريب والتمرن على اكتساب سلوكيات جديدة أو استحداث على تمثلات جديدة" <sup>19</sup>. لذلك، تظهر لنا التمثلات وكأنها مدخلا هاما من أجل فهم ما يجري وكل ما يتعلق بمدى التزام الفاعلين خلال عملية التغيير التنظيمي. ومن أجل التعمق أكثر في هذه المقاربة الثانية، يمكننا الاستناد على ما أورده بلين في كتابه "تمثيل، ممارسات وهويات مهنية" <sup>20</sup>.

#### • التمثلات المهنية

يطرح الكاتب في كتابه مقاربة نفسية اجتماعية، حيث تطرق بالتفصيل إلى مصطلح التمثل المهني على أنه سلوك يمارس من طرف تمثلات اجتماعية ذات خصائص محددة تستمدتها من الواقع المهني ويوميات العمل. كما ورد في الكتاب أنه وفي إطار التغيير، "ما يجب تعديله ليس بالضرورة الخاصيات المرتبطة بنمط العمل بقدر ما هو تعديل وتطوير الأساليب التي يمثلون (أي العمال) من خلالها الوضعية الجديدة المتعلقة بعملهم" <sup>23</sup>.

في نفس الإطار ومن أجل احتواء خاصية التمثلات المهنية، يؤكد بلين على أنها يجب أن "تبلور في خضم النشاط المهني من خلال الاتصال (علاقة تفاعل وتواصل)" وكذا بالاعتماد على تفاعل متبادل بين العناصر التالية: <sup>24</sup>

أولا السياق المهني بحيث يتم بلورة التمثلات المهنية وتقاسمها، حسب الكاتب، في إطار سياق معين هو من يحددها، فهي مرتبطة ارتباطا وثيقا به وعاكسة لطبيعة العلاقات والعقلانيات المتواجدة في الحقل أو المجال المهني الواحد.

ثم الفاعلين والمجموعة المهنية اد تبنى التمثلات المهنية وتبادل، حسب بلين، بواسطة فاعلين سواء كانوا أفراد أو جماعات منتمين إلى نفس المجال المهني. وإذا ما كانت تحت تأثير المعايير والمقاييس الاجتماعية المؤسسية، فقد تكون مرهونة بشكل أساسي بالممارسة المهنية، وهذا ما يجعلها مختلفة عن التمثلات الاجتماعية المحضة لمهنة معينة. وأخيرا الاهتمامات المهنية، "كي يتمكن الأفراد من التفاعل والتواصل في مجالاتهم المهنية، يجب أن تتوفر لديهم مسائل واهتمامات". في هذا الإطار، يؤكد الكاتب بأن طريقة تحديد الاهتمام ليس بالضرورة مصدر إلهام لتمثل معين. في المقابل، يجب أن يكون معبرا وعاكسا للنشاطات والتفاعل والتواصل الحاصل.

في هذا السياق، يقترح بلين التعريف التالي: "تعرف التمثلات المهنية المتعلقة بالسياق المهني، على أنها مجموعة من المعارف التوضيحية (المعرفة)، الإلزامية (الفاعل) والتقييمية (القيمة) والمتعلقة بالمواضيع المعبرة واللازمة للممارسة المهنية، والمنظمة في حقل أو مجال مهيكلا ذو دلالة شاملة" <sup>25</sup> ودائما حسب بلين فإن وظيفة التمثلات المهنية تنقسم إلى أربعة جوانب: <sup>26</sup> فهي تساهم في بناء رصيد معرفي مهني يسمح للفاعلين بفهم واستيعاب وكذا التفاعل مع الواقع. تحدد الهويات المهنية، تؤثر وتطبع الإيديولوجيات وكذا ضبط المسؤوليات وتحديد طبيعة الرهانات المؤسسية. كذلك تتحكم في السلوكيات وتوجهها وأيضا تحدد شكل وطبيعة الممارسات المهنية. وأيضا تسمح، فيما بعد، بتبرير اتخاذ المواقف وضبط الممارسات المهنية، بحيث أنها تشرح وتضفي طابع الشرعية على مواقف الفرد وعاداته.



• تأثير الممارسات الجديدة لعملية التغيير على التمثلات المهنية للفاعلين

يؤكد الكاتب بلبين على أن التغيير بإمكانه إحداث قطيعة محتملة بين توازنات المنظومة، ما من شأنه خلق ديناميكيات جديدة. وقد قاده بحثه "تبني ممارسات جديدة من طرف الممرنين" إلى دراسة تأثيرات التغيير من خلال الترابط والتماسك المتواجد بين التمثلات من جهة والممارسات المهنية من جهة أخرى. هذه الأخيرة تكون غالباً موجهة من قبل التمثلات التي تعطي لها معنى وبعدها، كي ينظر إليها على أنها المفتاح الذي لا غنى عنه في مسار تعديل أو إصلاح التمثلات.

في أول الأمر، وباستناده على هابرماس "Habermas"، يجرأ الممارسة المهنية إلى منظومتين اثنتين: النشاط الأداتي أو "فعل أداتي" والنشاط الاتصالي أو "فعل اتصالي".<sup>27</sup>

\* الممارسة المندرجة ضمن "الفعل الأداتي" تقوم بربط - في إطار مسار العمل - كافة الغايات الاقتصادية والوسائل التقنية والتنظيمية من أجل العمل على بلوغها.

\* الممارسة التي تدخل في إطار "الفعل الاتصالي" وهي تساهم في بناء التفاعل بين الأفراد المنتمين إلى نفس الحقل أو المجال المهني بالاعتماد على الممارسات اللغوية.

بتقبل الطابع المقيد الذي يطغى على مقاربتة، يحصر المفكر الممارسة الاتصالية في ممارسة لاتخاذ المواقف بطريقة جماعية بالاستناد على أعمال كل موسكوفيتشي ودويس (Moscovici et Doise)<sup>28</sup>، وبالتالي فهو يميز بين نوعين من المشاركة في اتخاذ القرار: المشاركة التوافقية التي تمكن كل عضو من الوصول إلى التحكم الجماعي في الاختيارات أين تتم عملية اتخاذ القرارات على ضوء حراك وصرعات اجتماعية معرفية، وذلك ما يسمح بالتحول على مستوى التمثلات المهنية بحيث تنقلها من الفردانية إلى الجماعية المشتركة والمتقاسمة بين أفراد المجموعة. و المساهمة التطبيقية التي يفتح فيها المجال أمام الأفراد للمناقشة والتحاور حسب المتطلبات والضوابط التي تحددها السلطة الهرمية. ومن شأن مسار التأثير هذا أن يخلص إلى اتفاق يحمي ويحفظ التمثيل المهني لكل فرد.

بعد تطبيق هذه المقاربات النظرية، توصل بلبين إلى مفاده "أن الحالات الإجبارية ليس بإمكانها تغيير التمثل السابق إلا في حالة ما إذا كانت التوجيهات تتناسب مع العمل الجماعي المتسم بالتحاور والتفاوض وبالتالي هناك إمكانية كبيرة للتكيف"<sup>29</sup> فالعلاقة الوطيدة المتواجدة بين التمثلات والممارسات المهنية، وتطور هاتين الأخيرتين من شأنه أن يقود إلى تعديل أو إصلاح للتمثلات.

ففي حالة إجراء تغيير تنظيمي مقرر ومحدد للممارسات المهنية الخاضعة لرقابة صارمة من طرف المديرية، يكون واقع التغيير المترجم عن طريق السلوكيات المؤثرة للأفراد المعنيين، مرهوناً بدرجة كبيرة بالتوافق أو التناقض الموجود ما بين الممارسات و التمثلات المهنية. وفي حالة وجود تناقض عند فاعل معين، يمكن لهذا الأخير أن يطور سلوكيات تحويلية يمكنها التأثير وإعادة النظر في طريقة تجسيد التغيير. كما من شأنه أن يتلاءم ويتكيف مع الممارسات مع تقديم تبرير واضحاً لأفعاله التي بإمكانها التأثير على التمثلات المهنية المعنية.

ومن الممكن لطبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات أن تحدد طريقة تحول التمثل المهني. فإذا كانت المشاركة ذات طابع توافقي تشجع التبادل والعمل الجماعي، فقد تساهم في تطوير طبيعة تمثل الفاعلين. وفي حال ما إذا كانت المشاركة تطبيقية مع ضبط صارم للتبادل من طرف السلطة الهرمية، فإن عملية تمثل الفاعلين لا يمكن لا تعديلها ولا تطويرها.

خاتمة:

يعتبر التغيير التنظيمي في المنظمات من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء فعال، وتنبع أهمية التغيير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التطورات والتغيرات المستمرة و السريعة، ليس على البيئة الخارجية فحسب، بل على البيئة الداخلية للمؤسسة أيضا.

فعند إحداث تغيير ما، فقد أكدت الملاحظة أو التجربة بأن ليس لكل الفاعلين في التنظيم نفس ردود الأفعال ولا نفس الخطاب ولا نفس أشكال المساهمة أو المشاركة سواء بخصوص مسار التغيير أو أهدافه. بالتالي، فإن التمييز بين الآراء والسلوكيات يفرض وجوده هنا مهما كانت المرحلة التي وصل إليها التغيير ومهما كانت أهدافه، كما يتعلق التمييز أساسا بطبيعة قرارات المسيرين، تفسير وتحديد الغرض من التغيير، التحليل، ضبط الآليات المنهجية وطبيعة المتدخلين فضلا عن ضرورة اقتراحات الحلول،... إلخ. وبالتالي يمكن التمييز بين ثلاث أنماط من ردود الأفعال التي تعبر عن ثلاثة أصناف من الفاعلين: التدعيم، المشاركة - المعارضة والمقاومة- الانسحاب وعدم الاكتراث.

"فالتغيير يدخل بعض التعديلات في طبيعة الغابات التي تطمح إليها المنظمة وكذا في قواعد تقسيم العمل والتنسيق بين المهام والخدمات، بشكل قد يؤدي على العموم إلى تحول في طبيعة العمل بغض النظر عن حجم وبعد هذا التحول".<sup>30</sup>

و بالتالي من المحتمل أن تكون للتغيير بعض النتائج والانعكاسات على الفاعلين، والتي لن يكون لها نفس الوقوع أو التفسير أو الرؤية في نظر الجميع، بحيث أن الفاعلين لا يحوزون على نفس المقومات والموارد لمواجهة ذلك، أي بمعنى، فهم مختلفين في مسألة التقليل أو التحكم في الصعوبات التي قد تواجههم من أجل القيام بمهامهم على أكمل وجه أو من أجل التعاون مع الآخرين.

من جهة أخرى، بإمكان الفاعلين الاعتقاد بأن التغيير قد يقلل من الصعوبات والعراقيل التي تواجههم خلال القيام بعملهم أو الاضطلاع بمهامهم: بإمكانهم النظر إلى هذه الخطوة (التغيير) على أنها فرصة سانحة لا تعوض من أجل شغل مناصب مرموقة أعلى من مناصبهم الحالية، أو قد يضعون في الحسبان أن التغيير سيسمح لهم الوصول إلى مناصب مختلفة تكون مهمة أو مشجعة<sup>31</sup>. في المقابل، يمكن الاعتقاد بأن التغيير سيقبل بدرجة كبيرة من استقلاليتهم في ممارسة عملهم بسبب سن وفرض جملة من القوانين والقواعد الجديدة، أو قد يضاعف هذا التغيير من حجم العراقيل والصعوبات التي قد تعيقهم في ممارسة عملهم على الوجه الأكمل، وقد يقلل ذات التغيير من فرصهم للحصول على حقهم في المشاركة في الحركية مع فاعلين آخرين. وحسب مكانة الفاعلين في السياق التنظيمي، خاصة تلك المرتبطة ببنية العلاقات، يمكن للتغيير أن يفرز نتائج قد تكون إيجابية أو سلبية بالنسبة لفاعل معين، وتتحدد طبيعة الاهتمام الذي يبديه الفاعل بالتغيير - والذي يتباين بين مؤيد ومعارض له - حسب طبيعة التصور أو النظرة التي تتشكل عنده حول النتائج التي سيجلبها هذا التغيير لكل فاعل على حدى. بالفعل، تتغير نظرة الفاعلين نحو التغيير، فقد يراه البعض تهديدا، أما البعض الآخر فقد يراه بمثابة فرصة سانحة.

و بالتالي فإن الفاعلين الذين من المنتظر خسارتهم من جراء التغيير، يصبحون قوة مثبطة له لأنهم يرون بأن مصالحهم تكمن في معارضته، في حين أن الفاعلين الذين يعتقدون بأنهم الطرف الرايح بفضل هذا التغيير، يصبحون قوة محركة له لان مصالحهم تكمن في ضرورة دعمه والانضمام إليه. من ثمة فإن الفاعلين يتعاملون بطريقة مختلفة مع التغيير من أجل التأثير على مساره وجعله يصب في مصالحهم.



## قائمة المراجع:

1 Vandangeon-Derumez I. «La dynamique des processus de changement», Numéro spécial, Les organisations face au changement, Revue française de gestion, Septembre-Octobre, n° 120,1998, pp. 120-138.

2 Perret V. «La gestion du changement organisationnel : articulation des représentations ambivalentes», 5ème Conférence Internationale de management stratégique, 13, 14 et 15 Mai, Lille. 1996

3 Vandangeon-Derumez I. « La dynamique des processus de changement », thèse de doctorat, Université Paris-IX Dauphine.1998, p2

4 Hatchuel A « Les savoirs de l'Intervention ». Colloque de Cerisy : Les métiers d'organisation . 1988, p 3

5 قام، ليندة. دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2014، ص 127

6 P. Bernoux. « Sociologie du changement ».Paris : Editions du Seuil, 2004, p 8

7 Ibid. p 21

8 Ibid. p 52

9 P. Bernoux. Op.cit. P 192.

10 Ibid. p 329

11 P. Bernoux. Op.cit. P 217

12 Ibid. p 238

13 Ibid. p 210

14 P. Bernoux. « La sociologie des entreprises». Paris : Editions du Seuil. 1999, p 168

15 Ibid. p 208

16 P. Bernoux. « Sociologie du changement ». Op.cit. P 238

17 M. Crozier, E.Friedberg. « L'acteur et le système ». Paris : Editions du Seuil, 1977, 448 p.

18 Albert Eric, Emery Jean-Luc. « Le manager est un psy ». Paris : Editions d'Organisation, 1998, 190 p.

19 Ibid. p 84

20 Blin J-F. Représentations, Pratiques et Identités Professionnelles. Paris : l'Harmattan, 1997.224 p

21 Blin J-F. Représentations, Pratiques et Identités Professionnelles. Op.cit. P 90

22 Ibid. p 91

23 Ibid. p 93

24 Ibid. p 94

25 Ibid. p 95

26 S. Moscovici, W. Doise. « Dissensions et consensus. Une théorie générale des décisions collectives » Paris : 1992, P.U.F.

27 Blin J-F. Op.cit. p 97

28 Michel, Foudriat. « Sociologie des Organisations ». France: Pearson Education, 2011, 3éme éd, p 330

29 Ibid. p 331