

التغيير التنظيمي بين النظرية والتطبيق: مقارنة سوسيولوجية

الدكتور: حسان تريكي، جامعة الطارف، الجزائر

الملخص:

في ظل الظروف المتغيرة بشكل مستمر وسريع والمنافسة الحادة بين المؤسسات، أصبح أكبر تحدي بالنسبة لتنظيمات العمل اليوم هو التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة وتحسين قدرتها التنافسية. من هنا تتجلى لنا أهمية التغيير التنظيمي، بإعتباره وسيلة فعالة لمجابهة التحديات التي تواجه التنظيمات، وأداة لمسايرة التغيرات والمستجدات. انطلاقا من ذلك، نركز الاهتمام في هذا المقال على دراسة وتحليل ظاهرة التغيير التنظيمي في المنظمات، وكذا التعرف على واقع هذه الظاهرة في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية.

Abstract:

Given the constantly changing conditions and the relentless competition between the various economic enterprises, the greatest challenge for working organizations today is to adapt them to their organizational environment and to improve their competitive capacities. From here on, the importance of organizational change is seen as the surest way to face the challenges faced by companies and a useful element in accompanying changes and innovations. On this basis, our article aims to study and analyze the phenomenon of organizational change, and the identification of the reality of this phenomenon in the Algerian public economic enterprise.

يشهد العالم اليوم في بداية الألفية الثالثة تحولات وتغيرات سريعة وكبيرة على مختلف الأصعدة والميادين، نتيجة الإختراعات والإكتشافات العلمية المذهلة خاصة في مجال الإعلام، الإتصال، المواصلات والمعلوماتية والتي إختصرت المسافات وإختزلت الزمن، مما جعل العالم، قرية صغيرة تعيش شعوبه في تواصل وتفاعل وتأثير مباشر. وفي ظل هذه الظروف، أصبحت المؤسسات اليوم تشهد تغيرات بيئية جذرية ومتسارعة لم تشهدها من قبل سواء من حيث الكم والنوع والسرعة. فلا تستطيع المؤسسة التي تسعى للبقاء والنمو أن تقف مكتوفة اليدين وأن تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصيرها، بل يتوجب عليها رصد وتشخيص تغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتخطيط التغيرات التنظيمية اللازمة. فمن وقت إلى آخر تجد المؤسسات نفسها أمام متغيرات جديدة تفرض عليها التكيف معها حتى تضمن لنفسها البقاء والإستمرار.

من هنا تتجلى لنا أهمية التغيير التنظيمي بإعتباره وسيلة فعالة لمجابهة التحديات التي تواجه المنظمات وأداة لمسايرة التغيرات والمستجدات التي تعرفها البيئة التنظيمية. ويعتبر التغيير التنظيمي في عالم المنظمات موضوعا هاما وصعبا في نفس الوقت بالنسبة للباحثين في هذا المجال وكذلك بالنسبة للممارسين، وتتطلب دراسته بحثا وتنقيا في أدبيات التنظيم والإدارة لفهم آلياته والتعرف على مداخله وطرق إدارته، وهو ما يشكل موضوع هذا المقال الذي خصصناه لتقديم معالجة نظرية لموضوع التغيير التنظيمي تساعدنا على فهم وتحليل واقع هذه الظاهرة في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية. وانطلاقا مما سبق، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما هي القوى الدافعة للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال الحديثة؟
2. ما هي مداخل ونماذج إحداث التغيير التنظيمي؟

3. ماهي العوامل الدافعة لإحداث التغيرات التنظيمية على مستوى المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية عبر مختلف مراحل تطورها؟ وما هي الأهداف المنشودة منها؟

4. ماهي المجالات المستهدفة بعملية التغيير التنظيمي؟ وما هي الآثار المترتبة عن التغيرات التنظيمية التي شهدتها المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية منذ الإستقلال؟

أولا : التأسيس النظري لمفهوم التغيير التنظيمي:

1 . مفهوم التغيير التنظيمي: قدم الباحثون في مجال التنظيم والإدارة العديد من التعاريف للتغيير التنظيمي *changement organisationnel* ومن هذه التعاريف:

يعرف حلواني عبد الرحمان التغيير التنظيمي بأنه: «عبارة عن إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة أو سياساتها أو أساليبها في محاولة لحل المشكلات التنظيم أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تتحقق حوله⁽¹⁾. يرتكز هذا التعريف على عناصر العمل التنظيمي كـ مجال مستهدف بعملية التغيير ويحصر أهداف التغيير التنظيمي في حل مشكلات التنظيم، تحقيق الفعالية والتكيف مع تغيرات البيئة المحيطة. في حين ينظر علي السلمي إلى التغيير التنظيمي على أنه: «إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي إستهدافا لأحد أمرين أساسيين:

- ملائمة أوضاع التنظيمي مع متغيرات المناخ المحيط وإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها.
- أو إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من المنظمات⁽²⁾.

وفقا لهذا التعريف فإن التغيير التنظيمي يستهدف بالدرجة الأولى، إما تحقيق تكيف التنظيم مع ظروف البيئة الخارجية أو رفع القدرة التنافسية للتنظيم

والتفوق على منافسيه. فهذا التعريف ينطبق على الإدارات الحكومية العامة وكذلك على إدارة الأعمال، إلا أنه أهمل تغيرات البيئة الداخلية للتنظيم التي قد تكون دافعا لإحداث التغيير التنظيمي وركز فقط على تغيرات البيئة الخارجية.

كما عرف كل من P. Morin و Delavallée التغيير التنظيمي بأنه: الانتقال من حالة تنظيمية «أ» إلى حالة تنظيمية «ب»؛ وضع بنية جديدة أو تقنية جديدة للإنتاج أو التسيير، تغيير ثقافة المؤسسة، إنه يتعلق كذلك بتعديل نسق فرعي أو عدة أنساق فرعية تكون النسق الكلي للتنظيم⁽³⁾. والملاحظ أن هذا التعريف يركز على مجالات التغيير التنظيمي، إلا أنه أهمل الهدف والغاية من إحداث التغيير.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنها أنصبت على نقطة أساسية تتمثل في مضمون عملية التغيير. فهناك إتفاق على أن التغيير التنظيمي هو التحول من حالة إلى حالة أخرى والانتقال من وضع إلى وضع آخر يكون فيه التنظيم أكثر قدرة على تحقيق الفعالية والتكيف مع تغيرات البيئة التي يعمل فيها. ويكمن الاختلاف بين هذه التعاريف في الجوانب التي تم التركيز عليها كأسلوب التغيير التنظيمي، مجالاته أو أهدافه.

ويفرق العديد من الباحثين بين التغيير التنظيمي والتغير التنظيمي ومن بينهم محمد حسن، حيث يرى أن التغير التنظيمي «هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية وعفوية وقد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها. أما التغيير التنظيمي فهو تغير موجه، هادف ومقصود يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي و الخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل⁽⁴⁾.

ومن خلال ما سبق، يمكن أن نعرف التغيير التنظيمي على أنه الانتقال من حالة تنظيمية إلى حالة أخرى بصفة عفوية غير متعمدة، أما التغيير التنظيمي فهو تغيير مقصود وموجه له أهداف محددة مسبقا.

2 . التغيير التنظيمي والمفاهيم المتصلة به:

يعتبر التغيير التنظيمي من المفاهيم التي لها تداخل لغوي مع العديد من المفاهيم والمصطلحات نذكر منها: التطوير التنظيمي، التحول التنظيمي، النمو التنظيمي، التنمية الإدارية، الإصلاح الإداري.. رغم هذا التشابه والتداخل إلا أنه هناك فروق نوعية في التغيير المنشود والإفراضات التي تقوم عليها تلك المفاهيم، مما يستوجب توضيحها لتحديد الفواصل والفوارق بينها وفقا لمقتضيات التأصيل العلمي.

• التطوير التنظيمي: في العديد من المؤلفات يستعمل مصطلح التغيير التنظيمي ومصطلح التطوير التنظيمي كمفهومين مترادفين، إلا أنه في الواقع هناك فرق بين هذين المصطلحين، فمفهوم التطوير التنظيمي يرتبط أكثر بالسلوك التنظيمي، حيث يعرفه ريشارد Richard.B بأنه « جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجرى في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية »⁽⁵⁾.

وعليه فإن نظام التطوير التنظيمي " نظام قيمى تأثيري يتحرك داخل المؤسسة ويستخدم القوى والإجراءات الخارجية فقط كما أن نظام التطوير التنظيمي يحدث التغيير ببطء وبشكل تدريجي ومتنامي"⁽⁶⁾. إذن التطوير التنظيمي يركز على تغيير قيم، إتجاهات وتوقعات العاملين فهو يعتبر أداة وليس هدف في حد ذاته.

• التحول التنظيمي: وهو تغيير التنظيم على نطاق واسع حيث يعرفه كل من أمير ليفي وإري مري Amir levy & Ury Merry " بأنه تغيير متعدد المستويات

ونوعي ومتقطع، متطرف ويشمل على تحول نموذجي⁽⁷⁾. ويسمى التحول التنظيمي التغيير من الدرجة الثانية فالدرجة الأولى للتغيير تطويرية تكييفه فيها تتغير مظاهر المؤسسة لكن طبيعتها الأساسية تبقى كما هي، أما الدرجة الثانية من التغيير (التحول التنظيمي) هي جذرية أساسية، تعدل فيها طبيعة المؤسسة بطرق جذرية.

• النمو التنظيمي: يعني النمو التنظيمي "غلب الطابع التنظيمي وتغلغله في كافة وجوه الحياة الاجتماعية"⁽⁸⁾، أي ظهور تنظيمات جديدة في كل مجالات الحياة في المجتمع وذلك بفعل التغيرات البنائية والثقافية التي شهدتها المجتمعات الحديثة.

• التنمية الإدارية: يعرف إسنستاد (Eisenstad) « التنمية الإدارية بأنها عملية تمكن جهاز الإدارة من تحديث الأنماط التنظيمية والسلوكية إستجابة للمطالب والحاجات البيئية الموجهة له»⁽⁹⁾. كما عرف سفن (Siffin) التنمية الإدارية "بأنها الصياغة الجديدة للكيان الإداري الحكومي بهدف تحويله وتعديله وإعادة بنائه وتجديد إشكاله وأساليبه"⁽¹⁰⁾. إذن مصطلح التنمية الإدارية يتضمن نوعاً من التغيير الذي تعدد فيه الإجراءات والتشريعات بهدف ضمان التطبيق السليم والتنفيذ العالي للقرارات المتخذة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، فالتنمية الإدارية تعتبر من ضروريات تحقيق التنمية الشاملة.

• الإصلاح الإداري: يعتبر الإصلاح الإداري « أحد مداخل التغيير التنظيمي، يركز على إدخال إصلاحات هيكلية على المنظمات الحكومية لتعزيز الفعالية التنظيمية، فالإصلاح الإداري يستهدف أحداث تغييرات شاملة لإصلاح العيوب والأخطاء ومحاولة الوصول إلى وضع أفضل للمؤسسات الحكومية»⁽¹¹⁾.

ثانياً : مصادر وقوى التغيير التنظيمي:

تشهد المؤسسات في عصرنا الحاضر تغيرات بيئية متسارعة ومستمرة، الأمر الذي أصبح يشكل تحدياً كبيراً بالنسبة لها، فمن وقت إلى آخر تجد المؤسسات نفسها أمام متغيرات جديدة تفرض عليها التكيف معها حتى تضمن لبقائها

والإستمرار، ويمكن تقسيم القوى المرتبطة بالتغيير إلى قوى خارجية وأخرى داخلية:

1. القوى الخارجية للتغيير: في ظل الظروف المتغيرة بشكل مستمر وسريع والمنافسة الحادة بين المؤسسات، أصبح أكبر تحدي بالنسبة لتنظيمات العمل في عصرنا الحالي هو التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة ورفع قدرتها التنافسية، لتحقيق النجاح والفعالية التنظيمية. بل أصبح من الضروري وضع إستراتيجيات للتحديث والإبتكار والإبداع حتى تضمن المؤسسة لنفسها الإستمرار والنمو، فالمستهلكون والمنافسون والموارد المختلفة تتغير من وقت إلى آخر بالشكل الذي يتطلب مرونة في التعامل معها، وتعني هذه المرونة ضرورة إحداث تغييرات تنظيمية مناسبة لمسايرتها.

وقد بين آلان روندو A. Rondeau أن هناك أربع قوى تتحكم في المحيط اليوم، وهي⁽¹²⁾:

- تغيرات اقتصادية: تتمثل في العولمة، تنامي المنافسة والانتقال نحو اقتصاد المعرفة.
- تغيرات تكنولوجية: تتمثل في ظهور تكنولوجيات الاعلام والاتصال الحديثة، بروز نظم الإدارة المتكاملة وتزايد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة.
- تغيرات سياسية: وتتمثل في تحرير الأسواق وهشاشة أنظمة الرقابة.
- تغيرات اجتماعية: تتمثل في تغير القوى العاملة، تنامي الاستقلالية وتغير وتراجع المفاهيم المتعلقة بالتسلسل الهرمي.

2. القوى الداخلية للتغيير: وهي القوى والعوامل الناشئة من داخل المنظمة ومرتبطة بطبيعة المنظمة وسياساتها وهيكلها وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشاكل وإجراءاتها المتبعة للوصول إلى أهدافها. وتظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو عدم التوافق بين

عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة. ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير، نذكر ما يلي⁽¹³⁾:

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
- التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل.
- التغيير في الأساليب والإجراءات والمعايير الخاصة بالعمل.
- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.
- التغيير في الأساليب الخاصة بالتنظيم والتخطيط والتنسيق والرقابة.
- التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.

ويرى الباحثون والمهتمون بدراسة التغيير، أن أسباب التغيير الخارجية أكثر أهمية وتأثيراً من أسبابه الداخلية، أي أن القوى الخارجية هي الدافع الأساسي للتغيير.

ثالثاً: المداخل التحليلية للتغيير التنظيمي :

إن المهتمين بدراسة وتحليل التغيير التنظيمي يجد أنفسهم أمام مدخلان نظريان متناقضان هما: التصور الحتمي والتصور الإرادي، ووجود تعارض بين هذه المداخل التحليلية للتغيير التنظيمي مشتق من الجدل القائم بين الحتمية والإرادية في نظريات التنظيم التي تقع إما بين إطار الصراع المنتظم أو إطار الاختيار الإستراتيجي، حيث تبرز الإرادية أي إطار الاختيار الإستراتيجي دور الكائن البشري أين تستطيع القرارات الإنسانية أن تلعب دوراً مهماً، أما الحتمية فهي تبرز الإطار العرفي الذي يلازم الأشياء و يضع قيوداً على إرادة الإنسان⁽¹⁴⁾.

1. التصور الحتمي للتغيير التنظيمي conception déterministe :

يؤمن التصور الحتمي بجمية التغيير التنظيمي فهو نتيجة لتفاعل عدة عوامل وتأثير قوى مختلفة. وينظر هذا الإتجاه إلى المؤسسة على أنها نسق إجتماعي، ونتيجة لذلك ستميز بالصراع وبالمشاكل الداخلية والتوتر، وإن هذه المشاكل والمصادمات هي التي تخلق الحافز للتغيير. كما أن الطاقة التي تدعم عملية التغيير تأتي من المشاكل غير المعالجة، ليصبح الهدف النهائي مركزا في كيفية تحقيق التوازن الجديد بين مجموعة الصراعات الحالية⁽¹⁵⁾.

ويؤكد التصور الحتمي للتغيير التنظيمي على خاصية عدم مرونة التنظيم caractère inflexible ويرى أن البنية structure والثقافة تعملا على وقاية المؤسسة من التغيير، وكذلك يركز هذا التصور على عوامل ديمومة المؤسسة، ويرى في ضغوطات البيئة (القوى الخارجية) المحرك الأساسي للتغيير التنظيمي⁽¹⁶⁾، وعليه فإن هذا التصور يرى أن التغيير التنظيمي هو نتيجة لصراع وتوتر منتظم وناتج عن تأثير قوى مختلفة، وبالتالي فهو أمر حتمي وليس إرادي.

2 . التصور الإرادي للتغيير التنظيمي conception volontariste :

يؤكد هذا التصور على دور الإختيار الإستراتيجي في إحداث التغيير التنظيمي، بمعنى أن التغيير التنظيمي هو نتيجة إختيار إستراتيجي واع وإرادي، وهو مبني على دراسة وتخطيط مسبق وليس كإستجابة لتأثير قوي أو نتيجة لظروف معينة .

فالتصور الإرادي للتغيير التنظيمي يركز على الفعل المقصود وعلى الإرادة الإنسانية في إحداث التغيير. ونجد رواد التطوير التنظيمي (O.D) يتقاسمون ويطورون في مقارباتهم هذا التصور الإرادي حيث يضعون المسير في مركز عملية التغيير⁽¹⁷⁾.

رابعاً: نماذج كيفية إحداث التغيير التنظيمي:

قدم العديد من الباحثين والمهتمين بموضوع التغيير التنظيمي نماذج نظرية لإحداث التغيير التنظيمي بنجاح في المؤسسة وهي تندرج في إطار التغيير الإرادي المخطط، كما تمثل خطوات عملية تساعد على إحداث التغيير بطريقة سليمة، من هذه النماذج التي سوف نتطرق إليها نموذج كيرت لوين، نموذج ليفانفسش وزملائه ونموذج كوتر.

1. نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin): طور لوين نموذجاً لإحداث التغيير حضي بإهتمام كبير وأثبت نجاعته في إحداث التغيير بنجاح إذا ما تم تطبيقه بطريقة صحيحة، ويقترح لوين ثلاثة مراحل لا بد أن تمر بها عملية التغيير التنظيمي وهي⁽¹⁸⁾:

- مرحلة إذابة الجليد: تهدف هذه المرحلة إلى خلق شعور لدى عدد كبير من العاملين داخل المؤسسة بالحاجة الماسة للتغيير وتقبل فكرة التغيير، وتتضمن هذه المرحلة زعزعة وإستبعاد وإلغاء الإتجاهات والممارسات والسلوكات الحالية للأفراد، بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد. فقبل تعلم أفكار وإتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والإتجاهات والممارسات الحالية. ولهذا المرحلة أهمية كبيرة في نجاح عملية التغيير والتقليل من إحتمال وجود مقاومة له من طرف الأفراد.
- مرحلة القيام بالتغييرات المطلوبة: وهي المرحلة التي يتم الإنتقال فيها إلى الحالة التنظيمية الجديدة، حيث يتم فيها تغيير وتعديل فعلي للممارسات، المهام، التقنيات أو الهيكل التنظيمي. أي إحداث التغييرات في المجالات المطلوبة.
- مرحلة إعادة التجميد: تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير، فالأفكار والمهارات والإتجاهات التي تعلمها الفرد خلال مرحلة التغيير تتجسد في

الممارسات الفعلية، حيث ينبغي استخدام التدعيم الإيجابي لتعزيز التغيير المطلوب.

2- نموذج إيفانسفش (Ivan cevich) وزملائه: يعتبر إيفانسفش وزملاؤه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي وهي⁽¹⁹⁾:

- ✓ قوى التغيير: ونعني بها وجود قوى ومسببات التغيير داخلية وخارجية.
- ✓ الإعراف بالحاجة للتغيير: يمكن لإدارة المؤسسة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصائيات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة مثل إنخفاض الأرباح، تدني معنويات العاملين، إنخفاض معدلات الأداء وغيرها حتى تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.
- ✓ تشخيص المشكلة: التشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديدتها قبل إتخاذ أي إجراء، فمرحلة التشخيص هي التي يجب أن تحدد أهداف التغيير. ويمكن للمؤسسة الإستعانة بوسيط تغيير من داخل المؤسسة أو خارجها للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة.
- ✓ تطوير بدائل وإستراتيجيات التغيير: تقوم الإدارة بتقدير أي من إستراتيجيات التغيير الأكثر إحتمالاً أن تحقق الأهداف المرجوة، إما تغيير البناء التنظيمي أو تغيير سلوك الأفراد أو تغيير التكنولوجيا.
- ✓ تقرير المحددات (الظروف المقيدة): يتوقف إختيار إستراتيجية التغيير على تشخيص المشكلة ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات السائدة في المؤسسة كمنط القيادة، التنظيم الرسمي وثقافة المؤسسة. فمن ناحية يعتبر دعم الإدارة العليا وتمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير.
- ✓ مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويتوجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.

3- نموذج كوتر (John. P.Kotter): يقترح كوتر أن التغيير التنظيمي الناجح يتبع الخطوات الثماني الآتية⁽²⁰⁾:

✓ إيجاد شعور بالحاجة للتغيير: تتضمن رصد الفرص المحتملة والحقائق التنافسية ونقاط الضعف التي يعاني منها التنظيم.

✓ التحالف لإحداث التغيير: يتطلب التغيير وجود جماعة قوية في المؤسسة (تحالف) تساعد على توجيه ومرافقة التغيير.

✓ تطوير رؤية متماسكة للتغيير: لا بد من تهيئة رؤية لتوجيه التغيير.

✓ إيصال رؤية التغيير: أي توصيل الرؤية الجديدة وإستراتيجيات تحقيقها إلى جميع الفاعلين في المؤسسة.

✓ تمكين كل الفاعلين من التأثير على هذه الرؤية: يتطلب إنجاح التغيير التفاف العاملين حول أهدافه.

✓ تحقيق مكاسب على المدى القصير: الهدف من ذلك هو إعطاء مصداقية للتغيير، لهذا لا بد من تشجيع التعديلات المطلوبة ومكافأة الذين يسهمون بشكل فعال.

✓ تكريس المكاسب وتحقيق المزيد من التغيير: تدعيم المكاسب للتكفل بمشاكل التغيير الأكثر أهمية.

✓ ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المؤسسة: أي ترسيخ القيم والإتجاهات والممارسات التي جاء بها التغيير، وجعلها من مكونات الثقافة التنظيمية.

خامسا: دراسة تحليلية للتغييرات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية:

عرفت المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية عبر مختلف مراحل تطورها، العديد من التغيرات التنظيمية المتعاقبة، والتي جاءت بأنظمة تسييرية متباينة، وهذا على النحو التالي:

1. مرحلة التسيير الذاتي: على إثر الرحيل الجماعي للمعمرين أياما بعد الإستقلال، شهدت المؤسسات الإقتصادية الجزائرية فراغا كبيرا، الأمر الذي دفع بالعمال إلى التجند والإنتظام بصورة تلقائية وجماعية لمواصلة العملية الإنتاجية حماية للإقتصاد الوطني. وقد أدت هذه الوضعية بالدولة إلى البحث عن إطار تنظيمي وقانوني لتسيير هذه المؤسسات، فتم إعتقاد نظام التسيير الذاتي، إلا أن التجربة الجزائرية في التسيير الذاتي، لم تكن وليدة دراسة وتفكير عميق. وإنما كانت استجابة للظروف السائدة أثناء الاستقلال. لهذا ظهرت عدة مشاكل وصعوبات وتناقضات عند تطبيق هذا النظام، مما حال دون تحقيق الأهداف المسطرة وبلوغ الغايات التي وجد من أجلها.

كما ظهرت عدة مشاكل مترتبة عن تطبيق نظام التسيير الذاتي، منها شعور العمال بالغبن نتيجة عدم تحسن أوضاعهم كما كانوا يتوقعون، إضافة إلى سوء الإتصال التنظيمي بين العمال والإداريين نتيجة تكوين حواجز نفسية وإحتكار السلطة والمعلومات من طرف البيروقراطيين⁽²¹⁾. فضلا عن ذلك تشير العديد من الأبحاث التي تناولت نظام التسيير الذاتي في المؤسسات الجزائرية، إلى إنتشار العديد من الظواهر السلبية وغياب النظام والانضباط في العمل، مما أدى إلى فشل هذه التجربة وتوجه الدولة إلى تبني خيار الشركات الوطنية، كنظام حل محل نظام التسيير الذاتي للمؤسسات.

2. مرحلة الشركات الوطنية: نتيجة للصعوبات والعراقيل التي واجهت المؤسسات المسيرة ذاتيا، بدأت الدولة تفكر في تأسيس شركات وطنية (Sociétés Nationales) تحل محل المؤسسات المسيرة ذاتيا، وتوجد تحت الوصاية المباشرة للدولة. وتعتبر فترة التحول نحو الشركات الوطنية نقطة بداية لهيمنة الدولة على المؤسسات العمومية وبسط سلطتها عليها. ويظهر ذلك في تنظيم الشركات الوطنية، حيث وضعت كل السلطات التقريرية في يد المدير، بينما أعطيت صلاحيات ذات طابع استشاري لمجلس الإدارة، الذي يضم بين أعضائه ممثلي العمال، وهذا ما أدى إلى تقلص حجم المشاركة العمالية بشكل كبير، وبالتالي

تتميش العمال في عملية تسيير المؤسسة . من جهة أخرى نجد أن مبدأ الأولويات وطبيعة أساليب التنمية المخططة ومركزية القرارات، إلى جانب وضعية الإحتكار التي توجد فيها بعض المؤسسات، أفرزت ممارسات على مستوى التسيير بعيدة كل البعد عن العقلنة والفعالية والديمقراطية وأدت إلى عدم مبالاة العمال وتهميشهم .

إضافة إلى ما تقدم، طرح الحجم العملاق لمؤسسات القطاع العام في هذه المرحلة عدة مشاكل تنظيمية، تتعلق بالتسيير والتحكم في الإنتاج، مما استدعى التدخل للحد من المشاكل البيروقراطية المرتبطة بسوء الإتصال العمودي وبحجم السلطة التي إكتسبها بعض المسيرين الإداريين، وقد تمثل هذا التدخل في إصدار قانون وميثاق التسيير الإشتراكي للمؤسسات⁽²²⁾.

3. مرحلة التسيير الإشتراكي للمؤسسات: في بداية سنة 1971 عرفت المؤسسات الإقتصادية العمومية في الجزائر نظام تسيير جديد على إثر صدور قانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات، الذي يمثل توجه جديد إتبعته الدولة آنذاك لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية. والتسيير الإشتراكي للمؤسسات هو بمثابة تجربة جعلت من العامل منتجا ومسيراً ومراقباً في آن واحد، من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات والرقابة على سير المؤسسة التي يعمل بها.

كما أن الإنتقال من شكل المؤسسة العامة إلى شكل المؤسسة الإشتراكية كان بتأثير مجموعة من العوامل لعل أهمها⁽²³⁾:

✓ إتجاه النظام القائم بعد 19 جوان 1965 إلى ضرورة إقامة دولة تقوم على مؤسسات عصرية وديمقراطية قادرة على إنجاز متطلبات وعمليات التنمية الشاملة.

✓ إن تجربة التسيير الذاتي بكل إيجابياتها وسلبياتها كانت باعثاً على ضرورة إيجاد صيغة لبعث المشاركة العمالية في التسيير. حيث شكلت المؤسسات المسيرة ذاتياً واجهة للاختيار الإشتراكي، حتى أصبحت الإشتراكية الجزائرية تعني التسيير الذاتي⁽²⁴⁾.

✓ الرغبة في توحيد أشكال المشروعات العامة وقواعد إدارة القطاع العام للحد من النتائج السلبية المترتبة على تعدد الأشكال القانونية في إدارة النشاط الإقتصادي في دولة واحدة.

✓ كون الإنتقال إلى شكل المؤسسة الاشتراكية ينسجم تماما مع المبادئ الكبرى لتوزيع السلطة واللامركزية وتكريس المشاركة العمالية.

وقد بينت البحوث الكثيرة التي تناولت التسيير الاشتراكي للمؤسسات الفرق الشاسع بين المبادئ التي جاء بها نظام التسيير الاشتراكي وبين الممارسة والتطبيق في الواقع، حيث ظهرت عدة مشاكل وتناقضات وصعوبات واجهتها المؤسسة الاشتراكية، حالت دون تحقيق الفعالية الاقتصادية والاجتماعية التي وجدت من أجلها.

فضلا عن ذلك، كان محتوى أهداف القطاع العام في تلك المرحلة هو بالدرجة الأولى اجتماعي ولا يقاس بالمعايير الاقتصادية فقط. وهذا ما دفع بأعداد كبيرة من العمال إلى الدخول لهذا الحقل الاقتصادي ورفضها الانفصال عنه، لما يوفره من امتيازات كبيرة واستفادة من الربح، فالقطاع العام هو مكان للأمن الاجتماعي وليس مكان للإنتاج الاقتصادي في نظر العمال.

وهذا ما أدى إلى نشأة حركة نقابية مطلبية، إذ يبقى الأجر السبب الأول في نزاعات العمل حتى في ظل وجود إنتاجية منعدمة أو سلبية. باعتبار أن هذه الوضعية مسؤولة عنها الدولة - من وجهة نظر العمال- وهي ناتجة عن التسيير المجهول *La gestion anonyme* (لجان، مجالس، وصاية) وكذا تعاقب المسؤولين في تسيير المؤسسة. مما جعل آلة الإنتاج تسيير كالمركبة بدون سائق أو تسيير بعدة سائقين، وعليه فالمسؤولية مشتركة والمجتمع بأكمله معني بالإنتاج⁽²⁵⁾.

وقد عرفت تجربة التسيير الاشتراكي تعثرا، من خلال بروز عدة اختلالات ناتجة عن وجود فرق شاسع بين المبادئ التي جاءت بها وبين الممارسة والتطبيق في الواقع. حيث ظهرت عدة مشاكل وتناقضات وصعوبات واجهتها

المؤسسة الاشتراكية، حالت دون تحقيق الفعالية الاقتصادية والاجتماعية التي وجدت من أجلها.

وفي ظل هذه المشاكل والتناقضات، وجدت المؤسسة الاشتراكية نفسها تتخبط في مأزق جعلها بعيدة كل البعد عن أساليب الترشيد والفعالية، والأمر لا يعود - حسب رأينا - إلى مبادئ التسيير الاشتراكي في حد ذاتها والتي بقيت مجرد شعار على مستوى الخطاب السياسي، وإنما إلى الممارسات والسلوكات السلبية التي سادت أثناء تطبيق هذا النظام.

4. مرحلة إعادة الهيكلة: طرح الحجم العملاق للكثير من الشركات الوطنية عدة مشاكل تنظيمية تتعلق بالتسيير والرقابة، مما استدعى إعادة هيكلة هذه المؤسسات حيث قامت الدولة كخطوة أولى إبتداء من سنة 1980 بإعادة هيكلة عضوية للمؤسسات العمومية، فتم تفكيك الشركات الوطنية الكبرى إلى مؤسسات صغيرة، وكخطوة موالية لإعادة الهيكلة العضوية قامت الدولة بإعادة هيكلة مالية restructuring financière للمؤسسات المهيكلة حديثا، بهدف إعطائها نفس جديد ومساعدتها على مواصلة نشاطها.

وتهدف عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها⁽²⁶⁾:

- تفكيك الشركات الكبرى إلى عدد من المؤسسات العمومية صغيرة الحجم حتى يسهل تسيرها ومراقبتها .
- تحميل مسيري هذه المؤسسات بالنتائج التي تحصل عليها مؤسساتهم .
- التخلص من المركزية البيروقراطية التي أصبحت تعرقل نشاطات المؤسسة وتقتل روح المبادرة والإبداع.
- التخلص من نموذج التنمية الممرز الذي ساد في مرحلة السبعينات .

ولعل أبرز النتائج الإيجابية التي أفرزتها إعادة هيكلة المؤسسات، هو تجسيد فكرة التوازن الجهوي حيث لم تعد المنشآت الصناعية حكرا على المدن

الكبرى، بل تم إنشاء العديد من المؤسسات عبر كامل التراب الوطني مما ساهم في دفع عجلة التنمية المحلية في العديد من المناطق. من جهة أخرى إن تقييم عملية إعادة الهيكلة لا يمكن أن يتم إلا من خلال النتائج التي حققتها، والتي دلت على فشل إعادة الهيكلة في تحقيق النجاعة والفعالية المطلوبة، حيث ظلت المؤسسات العمومية تعاني من مشاكل وصعوبات حالت دون تحسين مردوديتها.

فإذا كان الهدف الأساسي لإعادة الهيكلة هو تفكيك الشركات الكبرى إلى مؤسسات صغيرة يسهل تسييرها، وأمام فشل المؤسسات المهيكلة في تحقيق أرباحا، يجعلنا نستنتج أن عجز المؤسسات العمومية ليس لأنها كبيرة الحجم، بل أن هناك عوامل أخرى ساهمت في تدهور معدلات النمو، وهي في الحقيقة مرتبطة بطريقة التسيير خاصة عملية إتخاذ القرارات وكيفية إختيار مسيرها، وهذا ما عجل في الدخول في مرحلة جديدة من الإصلاحات الاقتصادية⁽²⁷⁾.

5. مرحلة إستقلالية المؤسسات: لقد ظهرت محاولات الدولة في إعادة تنظيم الإقتصاد الوطني من خلال الإصلاح الهيكلي العضوي والمالي للمؤسسات العمومية، إلا أن هذه المحاولات لم تحقق فعالية القطاع العمومي، وبات من الضروري اللجوء إلى إصلاحات أكثر جذرية وإعادة النظر في دور الدولة في الإقتصاد. وتجسدت هذه النظرة في إصلاحات 1988 التي جاءت بمبدأ إستقلالية المؤسسة العمومية في التسيير وإتخاذ القرارات والمبادرة، ويجررها من تدخلات الوصاية أي إعتقاد المؤسسات على ذاتها.

ويعد مبدأ استقلالية المؤسسات بداية الإصلاحات الفعلية للمؤسسات الإقتصادية العمومية، من أجل حل مشكلة الفعالية التي تعاني منها من خلال فتح المجال أمامها للتكفل بأمورها بعيدا عن تدخل الدولة⁽²⁸⁾. وعليه منح نظام الإستقلالية للتنظيم الصناعي سلطات واسعة في تسيير شؤونه الخاصة، وذلك في إطار أسلوب تنظيمي يقوم على أساس اللامركزية الإدارية،

ورغم محاولات الإصلاح هذه، إلا أن المؤسسات العمومية بقيت تعاني من العديد من المشاكل. لعل أهمها تذبذب عمليات الإنتاج نتيجة ندرة قطع

الغيار وبعض المواد الأولية، إضافة إلى عدم قدرتها على تحقيق توازن مالي نتيجة لتضخم عدد العاملين وعدم وجود استقلالية حقيقية، تمكنها من العمل وفق قواعد المنافسة واقتصاد السوق.

فمجالس إدارة المؤسسات العامة المستقلة لا يمكن بطبيعة الحال أن تتمتع بنفس الإستقلال الذي تتمتع به مجالس المؤسسات الخاصة، لأنها ملزمة بالعمل ضمن إطار السياسة العامة الموضوعة من قبل الوزارة الوصية. كما أن ميزانيتها السنوية وإستثماراتها تخضع بالضرورة لموافقة الحكومة، فضلا عن أن أسعار إنتاجها وخدماتها يجب أن تتوافق مع سياسة الحكومة العامة⁽²⁹⁾.

وبتطبيق مبدأ الإستقلالية وجدت المؤسسات العمومية نفسها مجبرة على العمل وفق قواعد المنافسة التجارية واقتصاد السوق، وإلا كان مصيرها الإفلاس فيتم حلها وعرضها للخصومة. وبالرغم من ذلك فإن الظروف غير الملائمة التي لازمت مرور هذه المؤسسات إلى الإستقلالية قد أعاققتها على تحقيق الكفاءة المنشودة، هذه الظروف نلخصها في ما يلي:

- ✓ الأعباء الثقيلة جدا التي سببتها الاختلالات السابقة، فالوضعية المالية للعديد من المؤسسات التي طبقت فيها الاستقلالية كانت جد صعبة.
- ✓ وجود فائض في العمالة ناتج عن التوظيف غير الاقتصادي لليد العاملة.
- ✓ الصراعات الاجتماعية التي تزايد حجمها وحدثها بعد أكتوبر 1988، وكذا بعد تكريس حق الاضراب في دستور 1989.

وقد أبقى التصور التنظيمي الجديد المستوحى من الاستقلالية كسياسة إصلاحية على الطابع العام للمؤسسات من حيث الملكية وتنظيمها، وفي الوقت نفسه زودها بأدوات القانون الخاص لتحقيق الفعالية، وهو ما جعل تركيب مبدأ الاستقلالية يحمل في طياته وضعين متناقضين من حيث الأصل، مما يقود إلى وجود تنافر جوهري بين الأهداف والوسائل⁽³⁰⁾.

وبهذا أثبتت تجربة الجزائر فشل الإصلاحات المتخذة ابتداء من الثمانينات - التي تم الترويج لها بعنف- إذ أدت مختلف الإجراءات المتخذة إلى الجمود والتحجر الاقتصادي، وأصيب الأداء الاقتصادي بأمراض انخفاض الإنتاجية، مع اتساع نطاق الخسائر وازدياد العجز في ميزانية الدولة، وتم تقديم الدعم المباشر وغير المباشر للمؤسسات العامة الخاسرة في ظل غياب المساءلة والرقابة الواعية، مع ازدياد لجوء الدولة للاقتراض من الخارج لتحقيق التوازن الاقتصادي. وهذا ما عجل بالدخول في مرحلة جديدة من الإصلاحات الاقتصادية⁽³¹⁾.

6. مرحلة خصوصية المؤسسات والتوجه نحو إقتصاد السوق: إذا كانت سنة 1994 هي سنة الحسم في التوجه نحو خصوصية المؤسسات العمومية في الجزائر، وتعتبر الخوصصة عنصر جوهري في مجموع الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، والتي تهدف إلى المرور من نظام إقتصادي مبني على الإحتكار والريع مع هيمنة المؤسسات العمومية، إلى اقتصاد حر تنافسي في إطار التفاعل الدولي. فهي ليست نتيجة الصدفة، بل هي رهان الانتقال إلى إقتصاد السوق، وقد دفعت إليها عدة عوامل داخلية وخارجية نلخصها في النقاط التالية⁽³²⁾:

➤ العامل الأول يتمثل في حالة الإنسداد الإقتصادي والركود الذي أصاب العمود الفقري للاقتصاد الوطني والمتجسد في القطاع العام، مما إستلزم إعادة النظر ليس فقط في طبيعة هياكل هذا القطاع، بل كذلك في ميكانيزمات عمله وإدارته والبحث عن أساليب جديدة لإنعاشه لخدمة أهداف النمو الإقتصادي والتنمية.

➤ طبيعة الإتفاقيات والبرامج التي أبرمت مع الهيئات المالية والنقدية الدولية خاصة منها صندوق النقد الدولي (FMI) والبنك العالمي، حيث تمثل الخوصصة إحدى الأدوات الرئيسية في برنامج التصحيح الهيكلي المقترح لإعادة تأهيل الإقتصاد الوطني.

➤ القناعة التي تولدت لدى العديد من المسؤولين السياسيين، والتي تتمثل في أن الخوصصة أصبحت ظاهرة عالمية. وهو ما أثبتته وتثبته العديد من

التجارب، وهي لم تعد حكرا على منطقة معينة أو نظام إقتصادي معين بل توجد في البرامج الإصلاحية للعديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

وقد أجمع العديد من الإقتصاديين والمختصين في مجال الخصوصية على أن هذه العملية تعثرت في أولى مراحلها وأنها لم تكن متجهة وفق ما كان منتظرا منها. وخير مثال على ذلك تجريد عمل مجلس الخصوصية الذي تم إنشاؤه في 21 / 09 / 1998 لأسباب سياسية ولم يعود إلى النشاط إلا في جوان 1998⁽³³⁾. فضلا عن ذلك، ومسايرة للتحويلات الإقتصادية العالمية، وفي إطار الإنفتاح الإقتصادي والتحضير للإنضمام للمنظمة العالمية للتجارة (OMC)، إتخذت الجزائر عدة إجراءات لتشجيع وترقية الإستثمار. حيث عمدت الدولة الجزائرية إلى إحداث تغييرات تنظيمية ترمي إلى تأهيل المؤسسات العمومية الإستراتيجية تمهيدا لفتحها أمام الإستثمار الخاص والدخول في شراكة مع المستثمرين الأجانب.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن المؤسسات العمومية الإقتصادية قد عرفت تغييرات تنظيمية متعاقبة للتكيف مع مختلف المراحل التي مرت بها، وتختلف هذه التغييرات التنظيمية من مرحلة إلى أخرى، لإرتباطها بالظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية السائدة في كل مرحلة، إلا أنها عجزت عن تحقيق النجاعة الإقتصادية المنشودة. كما إن أول إستنتاج يمكن إستخلاصه من خلال تفحص الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت بالدراسة المؤسسة الإقتصادية العمومية في الجزائر، هو أن مختلف الإصلاحات الاقتصادية التي مستها، كانت ضرورة حتمية فرضتها الظروف السائدة في كل مرحلة، فهي لم تكن إرادية بل كانت حتمية بمثابة رد فعل وإستجابة للتغييرات والتحويلات التي عرفتها الساحة الوطنية والدولية.

ولما كانت كذلك فهي لم تكن وليدة دراسة وتفكير معمق مما حال دون تحقيقها لأهدافها وغاياتها. كذلك نجد أن هذه الإصلاحات طغى عليها الطابع

السياسي الإيديولوجي بعيدا عن منطق الفعالية الاقتصادية، فكانت بمثابة وصفات علاجية لحل المشاكل والصعوبات التي تواجهها هذه المؤسسات.

كما نلمس كذلك، وجود إختلاف شاسع بين مبادئ وأسس الأنظمة التسييرية على المستوى النظري والممارسة في الواقع. وهذا يعود إلى كون التغيير التنظيمي لم يكن مصحوب بتغيير سلوكات وذهنيات الفاعلين لهذا نجد أن هذه المبادئ تصطدم بثقافات تنظيمية بالية وسلبية تحول دون تجسيدها في الواقع. فالمتبع للتحويلات التي شهدتها الاقتصاد الوطني منذ الإستقلال إلى وقتنا الحالي، يلاحظ أن مختلف السياسات والإصلاحات التي تم إنتهاجها لم تحقق أهدافها. حيث ما زال الاقتصاد الجزائري يعاني من فجوات وإختلالات ونقائص، ولم يستطع تحقيق الإكتفاء الذاتي والإستغناء عن الإستيراد والتخلص من التبعية المطلقة للنفط، وهذا بالرغم من توفر مقومات النجاح التي تؤهله لكي يكون اقتصادا ناجحا.

خاتمة:

لقد أصبح موضوع التغيير التنظيمي في السنوات الأخيرة يكتسي أهمية كبيرة، ويحظى بإهتمام أكبر من طرف العلماء والمختصين في علم الإجتماع التنظيم، الإقتصاد والإدارة والأعمال، بإعتبار أن التغيير التنظيمي هو وسيلة لتكيف المؤسسة مع تغيرات البيئة الخارجية ولتحقيق التجاوب مع متطلبات التسيير الحديث، الذي يهدف إلى تحقيق النجاعة والفعالية.

ومن خلال تفحصنا للدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي في البلدان الغربية المتقدمة يتضح لنا أن التغيير التنظيمي في هذه البلدان هو عملية مدروسة وواعية تهدف إلى تحقيق النجاعة والفعالية التنظيمية، من خلال تحليل دقيق لوضعية المؤسسات وتشخيص النقائص ونقاط الضعف. كما أن الموارد البشرية تلعب دورا أساسيا وجوهريا في عملية التغيير التنظيمي بدءا بإشراكها في إتخاذ قرار إحداث التغيير، والإعتماد عليها في إدارة التغيير والتركيز على تعاونها لإنجاحه وتحقيق أهدافه وغاياته، وهو ما نجده غائبا في المؤسسة الاقتصادية

العمومية في الجزائر، الأمر الذي جعلها بعيدة عن الفعالية والنجاعة الاقتصادية، وبقيت دائما تبحث عن مساعدات من الدولة لإنقاذها من الإفلاس، بالرغم من سياسات الإصلاح المتتالية.

❖ هوامش البحث:

(1) حلواني ابتسام عبد الرحمان، التغيير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، يصدرها معهد الإدارة العامة بالرياض العدد 67، ص 47، سنة 1990.

(2) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دت، ص 256.

(3) Pierre Morin et Eric Delavallée, **Le manager à l'écoute du sociologue**, Edition d'organisation, Paris, 5^{ème} tirage, 2001, P 234.

(4) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 344 .

(5) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2003، ص 21.

(6) سعيد يس عامر، إدارة القرن الواحد والعشرون، المطبعة العثمانية، القاهرة، دت، ص 311.

(7) وندل فرنش و سيسل بيل جونير، تطوير المنظمات، تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، إدارة الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، الرياض، 2000، ص 96.

(8) علي عبد الرزاق جلي، علم الاجتماع التنظيم، النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989، ص 11.

(9) عامر الكبيسي، التنمية الإدارية، المدخل والنظريات، مجلة الإدارة، يصدرها إتحاد جمعيات التنمية الإدارية بالقاهرة، مجلد 16 عدد 3 يناير 1984، ص 10.

(10) المرجع السابق، ص 10.

- (11) أحمد محمد المصري، التغيير التنظيمي، في مجلة الإدارة، يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد 29، للعدد 4، القاهرة، أبريل 1997، ص 11 .
- (12) Alain Rondeau, **Transformer l'organisation: Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail**, Gestion, vol. 24, automne, 1999, P 12-19.
- (13) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 07، القاهرة، مصر، 2000، ص 436:
- (14) دافيدس ويلسون، إستراتيجية التغيير، مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية السيد عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 2، 2001، ص 40.
- (15) المرجع السابق، ص 41.
- (16) Veronique Perret, **La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes**, P 3, sur site Internet, www. Strategie-aims.com, du 11/09/2015.
- (17) Ibid, p 3.
- (18) Pierre Morin et Eric Delavallée, Opcit, P 247.
- (19) حسن حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص ص 286-287.
- (20) Carol Kennedy, **Toutes les théories du management, les idées essentielles les plus souvent citées**, Laurent du Mesnil éditeur, 3^{ème} édition, France, 2003, P 207.
- (21) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 230.
- (22) المرجع السابق، ص 233 .
- (23) محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر، إستقلالية المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص ص 35-36.
- (24) Lack Monique, **Autogestion ouvrière et pouvoir politique en Algérie(1962-1965)**, E.D.I, Paris, 1975, P 27.
- (25) Mostafa Boutefnouchet, **la société Algérienne en transition**, OPU, Alger 2004, P 84.

(26) سعيد أوكيل وآخرون، إستقلالية المؤسسات العمومية الإقتصادية، تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص ص 40 و 41.

(27) المرجع السابق، ص 55.

(28) Bouzidi A.Madjid, **25 questions sur le mode de fonctionnement de l'économie Algérienne**, imp L'APN Alger, 1988, P18.

(29) عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 3، الجزائر، 2003، ص 50.

(30) Voir Benisad Hocine, **La réforme économique en Algérie ou l'indicible ajustement structurel**, 2^{ème} Ed, OPU Alger 1991.

(31) عماري عمار، الإصلاحات الإقتصادية وأثارها على القطاع الصناعي في الجزائر، في مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، لجامعة سطيف، عدد 01، 2001، ص 203.

(32) عبد الوهاب شمام، دراسة حول الخصوصية والتحولات الهيكلية للاقتصاد الجزائري، في مجلة العلوم الإنسانية لجامعة قسنطينة، العدد 8، 1997، ص ص 195-196.

(33) Abderrahmane Mebtoul, **l'Algérie face aux défis de la mondialisation, Reformes économiques et privatisation**, Tome 2, OPU, Alger 2002, P 226.