

## مقدمة:

يعيش العالم اليوم جملة من التغييرات المستمرة والتحركات السريعة، وذلك في ضوء الثورة التي أحدثتها العولمة والتكنولوجيا الحديثة التي أصبحت حتمية تفرض على جميع ميادين الحياة الاجتماعية والاقتصادية ، وحتى التنظيمية وذلك لضمان استمراريتها كل حسب مجال تخصصه فالتنظيمات مثلا تبني هذه المتغيرات لتحقيق أهدافها وضمان بقاءها في سوق المنافسة.

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية التغيير التنظيمي فهو يركز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى.

وحتى تكون دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات صحيحة متكاملة تتم الدراسة على ثلاثة مستويات وهي: الفرد - الجماعة - التنظيم.

## 1- تعريف المنظمة والتغيير التنظيمي

### 1-1 - تعريف المنظمة :

وردت تعاريف عديدة للمنظمة مما ساهم في اثراء هذا المفهوم وتحديده ومنها : يرى ديفيز devise / أن المنظمة عبارة عن تنسيق لنشاطات مجموعة الافراد من اجل تحقيق هدف مشترك ، فاشترك الافراد لتحقيق هدف موحد وتنظيم نشاطهم من الاسس التي تقوم عليها المنظمة .<sup>1</sup> وتؤكد الباحثة على ان المنظمة تقوم على اساس المنفعة لارتباطها بالأفراد .

أما الشاين shein : المنظمة هي تنسيق عقلائي لأعمال مجموعة من الأشخاص لهم هدف مشترك واضح بواسطة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات .<sup>2</sup> ويعرف روجرز وروجرز 1976 المنظمة بأنها نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعض في إطار هيكل للسلطة ونظام لتقسيم العمل لتحقيق أهداف مشتركة .<sup>3</sup>

هذا التعريف يؤكد على خاصية هامة من خواص المنظمة وهي صفة الثبات عبر الزمن ، فالثبات النسبي للمنظمة يوفر جوا ملائم لتحقيق ، التنبؤ والتيقن من تحقيق الأهداف المرجوة .

---

1 - كيث داخيار: السلوك الانساني في العمل، دراسة العلاقات الانسانية والسلوك التنظيمي، دار النهضة للطبع والنشر، مصر 1974، ص14.

2- shein(E.H):psychologie d'organisation. Edition homme et technique .paris. 1971. p09.

3 مصطفى عشوي:"أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي". المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992، ص35.

أما روبينز Robbins : التنظيم هو كيان اجتماعي منسق بوعي له حدود واضحة المعالم ويعمل على اساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف<sup>1</sup>.

هذا التعريف يؤكد انا على وجود رابطة تتسم بالاستمرارية بين العاملين في التنظيم ،وكذا وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تنطوي تحت لوائه.

ونسنتج من هذا التعريف ان المنظمة تقوم على :

- وجود هدف مشترك.
- وجود تنسيق عقلائي لأعمال مجموعة من الأشخاص .

استطعنا انطلاقا من هذه التعاريف المختلفة للمنظمة إنشاء تعريف شامل ويتمثل في : اعتبارها مجموعة من عناصر موحدة تعمل على تحقيق هدف مشترك، وهذه العناصر تتمثل في الأفراد وقيمهم، ثقافتهم، اتجاهاتهم، كما تتمثل في الجهاز التقني أي الآلات والأدوات وما تفرضه هذه الأجهزة من تنظيم وتقسيم للعمل، فهي بيئة حيوية تتفاعل مع المجتمع كنسق مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجي ويؤثر فيه ويشكل التغيير التنظيمي إحدى خصائصها ويعرف كما يلي:

## 1-2- بعض التعاريف التغيير التنظيمي:

يعرفه بيكارت Beckard 1969 على: "أنه جهد مخطط، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم ، وكذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية"<sup>2</sup>.

1 محمد قاسم القريوني: "نظرية المنظمة والتنظيم ، دار النشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2000، ص38.

2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الانساني في المنظمات ،الاسكندرية، 2000،ص335..

أما فرانش و"بل" فإنهما يعرفان التغيير التنظيمي بأنه "جهد ونشاط طويل المدى ، يستهدف تصنيف قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشاركة وتعاونية لمناخ التنظيم تعطي تأكيذا خاصا للعمل الجماعي الشامل ".  
أما "الدوفر" Aldefer فيرى " أن التغيير التنظيمي يهدف الى تحسين نوعية حياة الجانب الانساني للمنظمة وزيادة فاعلية بعده التنظيمي".<sup>1</sup>

مع تعدد هذه التعاريف ، الا انها جميعها تكاد تتفق على ان جوهر التغيير التنظيمي هو سلوك الفرد والجماعة أي جماعة العمل في منظمات العمل الحكومية ، عن طريق تطوير وتغيير القدرات والمهارات الانسانية وحل مشكلاتها باستمرار، ووفق المتغيرات البيئية ، سواء الاقتصادية منها أو التنظيمية أو التقنية .

ويرى الغمري أن التغيير التنظيمي هو " المحاولة طويلة المدى لإدخال التغيير والتطوير بطريقة محددة ، معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية".<sup>2</sup>

يمكن ان نتوصل من خلال هذا التعريف الى النتائج التالية:

- إن برامج التغيير التنظيمي قد يشمل المنظمة ككل (النظام الكلي) او جزء منها فقط (أحد الانظمة الفرعية)، بشرط توفر درجة عالية من الاستقلال له عن باقي أجزاء النظام الكلي.
- هدف التغيير التنظيمي يتمثل في زيادة فاعلية المنظمة، وتدعيم وتوسيع فرص الاختيار أمامها وتجديد حيويتها بطريقة مستمرة.
- الاستراتيجية الاساسية لأسلوب التغيير التنظيمي تتمثل في التدخل الذي يتم في أوجه النشاط الذي تمارسه المنظمة، بطريقة تسمح بتطوير قدرات الجماعات

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الانساني في المنظمات ،الاسكندرية، 2000، ص337.336.335

2- العمري ابراهيم: التغيير والتطوير التنظيمي، معهد الادارة العامة، الرياض، 1972، ص300.

التنظيمية على حل المشكلات وتدعيم عملية التعلم والاختيار بين البدائل المتاحة، بطريقة تساعد عملية التغيير والتطوير واستمراريتها .

أما بينيس W.G. Bennis يرى أن " التغيير التنظيمي إستراتيجية تربوية معقدة أقيمت لتغيير المعتقدات، الاتجاهات والقيم وبيئة المنظمات حتى تتمكن من تحقيق التكيف التكنولوجيا الجديدة"<sup>1</sup>. ومن خلال هذا التعريف نكتشف أن أي نوع من التغيير التنظيمي يرجع بنا أساسا الى قيم وأفكار جديدة ،وهذا يمثل الجاني الثقافي للمنظمة وهو جانب مؤثر ومحدد للسلوك وأهداف المنظمة ، فيمكن لثقافة المنظمة ان تساند القيم الانسانية وتدافع عنها، أو يمكن أن تعارضها .

حسب " مصطفى عشوي" فالتغيير التنظيمي هو " الانتقال من حالة الى حالة اخرى وعادة ما يفترض أن يكون التغيير لما هو أحسن من الوضعية السابقة " كما يقول أيضا " التغيير لا يعني دائما حل لمشكلة معينة ومهما يكن فلا يمكن إصدار حكم تقويمي عام إلا بوضع معايير معينة متفق عليها أو تحديد أهداف خاصة لعملية التغيير المرجوة"<sup>2</sup>.

ومن خلال دراستنا للتغيير التنظيمي اردنا أن نتحدث عن أسبابه ودوافعه، العوامل المؤثرة في الحاجة إليه، أهدافه ومظاهره، ومراحل إدخال أي تغيير تنظيمي، تقنياته وعوامل إنجاحه، بالإضافة إلى بعض نماذجه وكيفية مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب مواجهة مقاومته و التجربة الجزائرية في هذا المجال.

1 - bennis(W.G): psychologie. des organisations, entreprise moderne d edition .F.S.F. paris.1977. p20.

2- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992، ص190.

## 2- أسباب ودوافع التغيير التنظيمي :

توجد مجموعة من الأسباب والدوافع تتمثل في:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة .
- تنمية القدرة على الابتكار .
- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء .
- التوافق مع متغيرات الحياة .
- زيادة مستوى الأداء

بالإضافة إلى الأسباب التالية:

### 2 - 1 - الأسباب الخارجية

وتتمثل في النقاط التالية:

- تعتبر العولمة من العوامل المحدثة للتغيير كما تعتبر الدعامة الأساسية للتبديلات الفجائية التي تطرأ في المجال الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي وفي الظواهر الاجتماعية كأول عوامل التغيير الخارجية<sup>1</sup>.
- المشاكل الاجتماعية وتسببها في الانشقاق والاختلالات الثقافية والقضايا الاجتماعية الجديدة التي انتشرت مؤخرا كالبطالة والصحة، فسلوك الأفراد قد تعرض لتغيرات سريعة وذلك نظرا لحدوث تغيرات في اتجاهاتهم ومداركهم ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغير الظروف البيئية المحيطة
- التطور السريع للسلع والخدمات وسيطرة اقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي يركز على الكفاءة والفعالية والإنتاجية
- اختراق التكنولوجيا التي تأتي بمهارات جديدة مما يتطلب من المنظمة ضرورة التغيير من أجل تحقيق التوافق بينها وبين بيئتها والسيطرة عليها أو على جزء منها لصالحها.

1 - نبيل مرسي خليل، التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 295-296.

- التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم)، أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.
- التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف والتطور المستمر والسريع فيها ولحاجاتهم(تغير الأذواق)<sup>1</sup>.

## 2-2 - الأسباب الداخلية

من الممكن أن تتضمن القوى الداخلية عوامل تنظيمية أو إجرائية أو سلوكية، فقد يتعلق العنصر التنظيمي بمشكلة نقل المعلومات من قمة المنظمة إلى مستوياتها الدنيا، كما يظهر العامل السلوكي في العجز في تحقيق الاتصال الفعال<sup>2</sup>.

- تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير وتطوير تنظيمي في المنظمة<sup>3</sup>.

## 3- العوامل المؤثرة في الحاجة إلى التغيير التنظيمي:

لا شك أن الضغوط والعوامل التي تؤثر في منظمة العمل وفعاليتها تأتي من مصادر البيئة الداخلية والخارجية، لذا فإن الحاجة تدعو المسؤولين والإداريين والمديرين والمشرفين إلى اكتساب مهارات التغيير والتطوير التنظيمي، حتى يكون

1 - Serge Raynal, le Management par projets « Approche stratégique du changement », 3ème édition; Editions d'organisation, paris, 2003, p 39

2 - أندرو دي سيزولاقي وجي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص556.

3 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي "مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 379.

بمقدورهم التعامل مع هذه المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، ويجدد كل من "هيت" وزملائه 1979 Hitl and all مصادر التغيير التنظيمي فيما يلي<sup>1</sup>:

### 3-1- العوامل البيئية التقنية:

وتتمثل في التغيرات التكنولوجية التي شهدتها ومازال يشهدها العالم اليوم حيث بدأت المعلومات منذ عام 1940 بالانفجار والزيادة في الاكتشافات التقنية، وهذا التغيير في الاكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير في بيئة العمل ومهامه، سواء من حيث نوعية الانتاج أو أساليبه أو الهياكل التنظيمية .

### 3-2- عوامل البيئة الاجتماعية :

تتمثل في عوامل البيئة الاجتماعية الخارجية كالعادات، والتقاليد، المبادئ الدينية والقيم وكذلك في الاتجاهات والمواقف نحو العمل، كما تتمثل أيضا في نمو السكان وتفاعلهم، و وجود العمالة الاجنبية والانظمة والسياسات الحكومية.

### 3-3- العوامل الاقتصادية :

وتتمثل في عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية مثل : رأس المال الموارد الاقتصادية، حركة وتغيير الاسواق العالمية ، ظروف الانتاج، الاعمال التسويق ندرة الموارد، المنافسة والحروب والازمات الاقتصادية.

### 3-4- العوامل التنظيمية :

تتمثل في العوامل التنظيمية داخل المنظمة وخارجها مثل : اتجاهات العاملين الموظفين والمديرين ، متطلبات المشاركة في الاعمال التقنية الادارية حجم منظمات العمل، زيادة مهارات العاملين تغيير القيم والمرافق لدى العاملين.

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي(المرجع السابق). الطبعة 2000، ص352.353

## 4- أهداف التغيير التنظيمي:

إلى جانب الاهداف المعلنة لأي تغيير تنظيمي والمتمثلة عادة في الريح 'الزيادة في الاجر، والانتاجية هناك هدفين آخرين وهما:

- التغيير في الطريقة التي تتكيف التنظيمات بموجبها مع المحيط الخارجي.
  - التغييرات في أنماط سلوكيات العمال حتى تتكيف مع الظروف المستجدة.
  - إن عدم قدرة التنظيمات على التحكم في محيطها الخارجي يحتم عليها اجراء تغييرات تنظيمية حتى تتمكن من مواجهة التجديدات التكنولوجية والمنافسة الحادة ، كما يساعدها ذلك على مواجهة الإجراءات والقوانين الحكومية وحاجات المجتمع ومتطلباته .
  - يمكن للتغيير أن يكون في شكلين فهو إما تغيير استجابي أي استجابة لعوامل محيطية اضطرت التنظيمات الى لاستجابة لها ، وإما تغيير تنبئي أي يسبق الاحداث استعدادا لها ، بهدف التأثير على مجرياتها.
- أن كان النوع الثاني من التغيير التنظيمي أكثر صعوبة، الا انه اكثر فعالية حيث يسبق التنظيم الاحداث عوض انتظار حدوثها للتأثر بها .
- خلق نظام أو مناخ مفتوح لحل مختلف المشاكل التي قد نجدها داخل المنظمة سواء بين الجماعة الواحدة أو بين الجماعات ببعضها البعض، بحيث يحل هذا المناخ محل الاتجاه الخاص لإخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين.
  - زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها.
  - زيادة درجة الإحساس بديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة على الاداء ويعتبر اخر مساعدة للأفراد على زيادة درجة معرفهم على ما يحدث بين

أعضاء الجماعة أثناء عملها في مهمتها المحددة الاتصال . التأثير نماذج القيادة.....

يجب أن يستند برنامج التغيير على افتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والاداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الامثل بين الاهداف الفردية والتنظيمية<sup>1</sup>.

## 5- مظاهر التغييرات التنظيمية :

تتعرض المنظمة في مسيرتها الى حوادث واحداث تتطلب منها التكيف والتغيير للحفاظ على اوضاعها القائمة وتحقيق أهدافها المتوخاة، كما تواجه ظروف متغيرة باستمرار، بعضها يفرض فرضا غير مخطط له وبعضها الاخر مقصود ومخطط له، وهذه الظروف المتغيرة كثيرة ومتنوعة ولكن يمكن اجمالها في اربعة مظاهر رئيسية وهي<sup>2</sup>:

- تغييرات داخلية مخططة.
- تغييرات خارجية مخططة.
- تغييرات داخلية غير مخططة.
- تغييرات خارجية غير مخططة.

### 5-1- تغييرات داخلية مخططة:

وهي تغييرات مقصودة نتيجة قرارات واعية لتغيير طبيعة المنظمة او اساليب أدائها لعملياتها كما هو مثلا في عملية السيطرة والدمج مع شركات أخرى ومن

1 - محمد عدنان النجار: إدارة الأفراد، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق 1993،ص243.

2 - محمد عدنان النجار: إدارة الأفراد، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق 1993،ص243.

التغييرات الداخلية المهمة: في السلع والخدمات المقدمة والتغييرات في الانظمة الادارية ، فقد تقرر المنظمة الدخول في انتاج سلع جديدة او خدمات متخصصة متنوعة أخرى مما يستدعي أجهزة ، مواد، عاملين واسواق جديدة، فتغيير سلع وخدمات المنظمة يستدعي تغييرات تنظيمية مختلفة وتستدعي جهودا إنتاجية وتسويقية ومالية كبيرة ، قد تحدث تغييرات مخططة في الانظمة الادارية والسياسات العامة والاهداف والانظمة التعويضات، كذا أنماط القيادة بقصد تحسين الفعالية والكفاءة في إنجاز المهمات وتحقيق الأهداف.

### 5-2- تغييرات خارجية مخططة:

تحول المنظمات التغييرات الخارجية التي تحدث في مجال التقنيات الجديدة ومعالجة البيانات والاتصالات ومواكبة التقدم الذي يحدث في هذه المجالات لتصبح جزءا من عملياتها واساليبها ويعتبر التقدم الذي حدث في مجال الكمبيوتر مثلا وتطبيقاته على تهيئة السجلات، نقل البيانات في المكاتب بالإضافة الى استخداماته المتنوعة في أداء العمليات الانتاجية والحسابية، كما أن استخدام الالي في الاعمال المملة والخطيرة بتأديته لكثير من المهمات بكفاءة يشكل خطرا على احلاله محل اليد العاملة.

### 5-3- تغييرات داخلية غير مخططة:

هي تغييرات تحدث في أوضاع المنظمة الداخلية، دون ارادة ادارتها التي عليها أيضا ان تتكيف معها لما فيه مصلحة المنظمة، ومن هذه التغييرات التبدلات في السمات الديمغرافية، القوى العاملة كزيادة نسبة النساء العاملات العضوية في النقابات العمالية، مستوى الثقافة الرسمية وغير الرسمية ...الخ، وتتطلب هذه التغييرات تكيفا من قبل الادارة التي تحاول تأسيس غرف حضانة والسماح بالعمل المؤقت، ومن بين التغييرات الداخلية غير مخططة تلك التي ترتبط بالأداء الفعال والتباينات التي تحدث بين المستويات المتوقعة والفعالية في عدم الإنتاج بنوعيات

وكميات مناسبة، انخفاض مستويات المبيعات والأرباح، زيادة التكاليف التي تستدعي تصرفات واساليب للسيطرة عليها في الاتجاهات المناسبة .

#### 4-5-تغيرات خارجية غير مخططة:

تحدث تغييرات في البيئة الخارجية ليست ضمن تصرف الإدارة وقدرتها في السيطرة، ولكن عليها ان تتكيف معها حتى يمكنها الاستمرار والتي منها انظمة الدولة والمنافسة الاقتصادية<sup>1</sup>. فالدولة تصدر الكثير من القوانين والقواعد والاجراءات التي يصعب التنبؤ او التحكم بها والتي تمنع او تسمح او تقيد في ما يتعلق بالرسوم والضرائب، الاستيراد، التصدير، الاستثمار والصحة العامة والأجور. كما تعد المنافسة الاقتصادية من المشاكل التي تواجهها أغلب منظمات العالم ففي كل يوم تظهر سلع جديدة أفضل من الأداء،الصيانة والكلفة فعلى الإدارة أن تستجيب لها بتحسين عمليات الإنتاج وتحقيق العمالة والمكاسب بالنسبة لأية منظمة يمكن بلوغه بالتكيف والتأقلم مع مستجدات السوق. إذا امعنا النظر جيدا نرى ان العوامل الداخلية هي امتداد للعوامل الخارجية والتي تظهر غالبا على شكل اضطرابات يصعب ادراكها للوهلة الأولى، فنحن في الغالب نأخذ العوامل الداخلية ومنتاسى العوامل الخارجية التي هي في الحقيقة المسببة للتغيير،فالعوامل الداخلية والخارجية اذا اردنا تفادي اخذ النتائج على انها اسباب هذا التحليل سيكون لديه في الواقع منفعة ثنائية :

- إدراك الأبعاد الحقيقية للتغيير الممكن داخل المنظمة .
- الحصول على نظرة كاملة وشاملة لأهداف التغيير مادام يساهم في إتخاذ القرارات اللازمة والبرنامج الملائم لتسيير عملية التغيير.<sup>2</sup>

1 -محمد عدنان النجار (المرجع السابق).ص244.

2 محمد عدنان النجار (المرجع السابق).ص244

## 6- مراحل إدخال التغيير:

من المؤكد أن التغيير التنظيمي أكثر تعقيدا من مجرد الأساليب ،بتعيين تطبيقها لإجراء تعديل في الهيكل والأفراد والتقنية ،إذ ان هناك عناصر عديدة ومتنوعة فردية ،جماعية وتنظيمية ذات تأثير مباشر يتعين أخذها في الإعتبار قبل ان تختار المنظمة مدخلا معيناً للتغيير الى جانب ذلك هناك العديد من المشكلات غير متوقعة، التي يمكن ان تظهر بمجرد تطبيق أسلوب معين لإدخال التغيير ولهذا يجب الإلمام بكل المتغيرات وأخذ بعين الإعتبار كل مراحل إدخال التغيير للوصول الى الأهداف التي وضعت من اجل ذلك .

وقد حدد كورت لوين ثلاث مراحل للتغيير والتطور التنظيمي وهي كالتالي:

### 6-1- مرحلة التهيئة والإعداد ( الإذابة ) :

وهذا بتسطير أهداف التغيير وقواعده وإعلان المعني بالأمر بهذا التغيير وذلك بجلب اهتماماتهم وانتباههم لإدراك الحاجة الى التغيير .

ويستلزم الأمر ان تقوم الإدارة ببحث الأفراد على البحث عن طرق جديدة للقضاء على بعض المشكلات منها التغييب ،ضعف الأداء وذلك لإثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لهذه المشاكل .<sup>1</sup>

### 6-2- مرحلة إحداث التغيير:

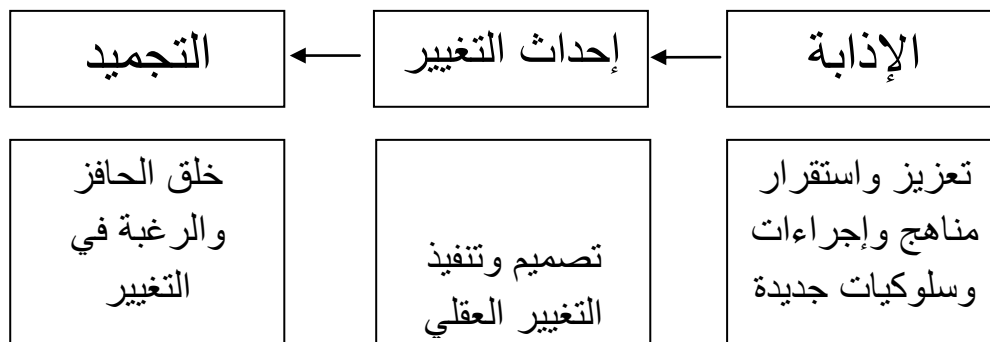
تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير التنظيمي على الانظمة واساليب العمل والاجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المنظمة أي أنها مجموعة التغييرات المخططة التي تستخدم في التطوير التنظيمي، فالبعض ينظر الى مرحلة التغيير ليس فقط مرحلة تدخل و إنما أيضا مرحلة تعلم

1 - محمد قاسم القريوني: نظرية المنظمة والتنظيم ، الطبعة الاولى، 2000، ص 256-257.

أي من خلالها يكتسب كل من الافراد وجماعات العمل والمنظمة أنماط جديدة من التصرف والسلوك والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وبالتالي التغيير نحو الاحسن والأفضل، كما تهتم هذه المرحلة بتحديد الأشياء لمطلوب تغييرها أو تعلمها وتطبيق التغيير من خلال أدوات و وسائل للتغيير.

### 3-6- مرحلة التثبيت أو التجميد:

تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه بمعنى هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي فإذا كانت هناك تغييرات في أساليب العمل والسياسات والاجراءات واكتساب الافراد والجماعات والمنظمة أنماط جديدة وجيدة من السلوك فيجب إذا حماية ذلك والابقاء عليه أو بتجميد الوضع أطول فترة ممكنة وضمان استمراريته وثباته.



شكل رقم (1) - مخطط يوضع مراحل إدخال التغيير -

### 7- تقنيات التغيير التنظيمي:

هي مختلف المناهج والاساليب المتبعة لإدخال تغيير جزئي لبعض جوانب المنظمة أو تغيير شامل لمختلف الجوانب، فحسب الدوفر 1976 يرى أن برنامج التغيير التنظيمي قد يكون موجه لتغيير الجماعات العمل كما قد تتخذ من المنظمة ككل أساسا للتغيير ويؤكد أيضا ان مختلف التناولات والتقنيات التي استعملت لتغيير

الأنساق البشرية قد ركزت على الحاجات الأولية عند الافراد سواء كانت هذه الحاجات مثارة ، أو يقصد إثارتها بغرض الحث على تحقيق التغيير.

فيحدد "الدوفر" مختلف مستويات الحاجة التي يمكن اعتمادها لتحقيق التغيير، وذلك بالانتقال من مستوى الى اخر وهذه المستويات الثلاثة هي:

#### أ- حاجات الوجود :

ويقصد بها الحاجات المادية للناس، وذلك كالأكل والشراب والسكن والمال، وقد أجريت عدة تجارب على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمات، صممت خلالها برامج لتحضير العمال والمستخدمين في مختلف هذه المستويات وذلك باستعمال حاجات الوجود كدوافع أساسية سواء كان ذلك برفع الأجر وإعطاء المنح وتقسيم الارباح الناتجة عن حسن الأداء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي.

#### ب- حاجات التقارب :

وهي الحاجات الافراد الى علاقات جيدة مع افراد اخرين، وبينما يشكل عدم اشباع حاجات الوجود خطرا على البنية العضوية (الفيزيائية) للشخص، فإن الحرمان من حاجات التقارب يهدد التوازن النفسي للفرد، وقد ركزت الدراسات التي أجريت على هذا المستوى لإدخال التغيير المنشود على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمات على وضع برامج تدريبية لتغيير العلاقات بين الافراد، تحسين الاتصال وتغيير الأدوار سواء كانت هذه العلاقات بين العمال والإدارة أو بين مختلف الأفراد والجماعات في نفس المستوى من مستويات هرم السلطة.

#### ت- حاجات النمو :

وترتبط برغبة الشخص في الحصول على الاثارة ومواجهة نوع من التحدي من خلال فرض تمكنه من إبراز مواهبه وقدراته مما يعطيه إحساسا بالنمو والترقية النفسية والاجتماعية فالفرد يسعى دائما إلى إبراز دوره والى تحقيق مكانة اجتماعية مرموقة ، ولقد صمم الباحثون العديد من البرامج بهدف إثارة حاجات النمو لدى

افراد المنظمة، من بين هذه البرامج ما يسمى بتوسيع مراكز العمل حتى لا يشعر العامل بالاغتراب المهني وكذلك ما يسمى بإغناء مراكز العمل من أجل تحقيق دافعية داخلية لدى العمال.<sup>1</sup>

إن تقنيات التغيير التنظيمي كثيرة ، فبعضها يركز على تغيير السلوك الأفراد في المنظمة كأسلوب لتحقيق التغيير والبعض الآخر يعتمد على الجماعات في المنظمة كطريقة أساسية لإحداث التغيير، بينما بعضها الآخر يتخذ من المنظمة ككل وحدة شاملة لإحداث التغيير المنشود ولقد تحدث كل من كريبر 1967، كاتز وكاهن (1966-1976) عن هذه التقنيات على المستوى الفردي، الجماعي ، والتنظيمي وأهمها ما يلي:

#### أ- المستوى الفردي:

- تغيير الافراد: يعتمد بعض المسؤولين الى تغيير بعض الافراد الذين يشغلون خاصة المراكز الحساسة لإحداث التغيير التنظيمي، وهذا عن طريق قار أو مرسوم، ذلك ضنا أن المنظمة يتحكم فيها الافراد في مراكز سلطة أساسية وأن تغيير هؤلاء سيؤدي إلى إحداث تغيير جذري في التسيير.
- تغيير القرارات : يصدر المسؤولون قرارات أو مراسيم أو يرسلون مذكرات معينة بهدف إحداث تغيير ما في سلوك الأفراد في المنظمة ضائين أن الافراد سيستجيبون بسهولة لقوة السلطة التي تصدر القرار.
- الإعلام: عندما تكون بعض القضايا شبيهة وتنتشر حولها الإشاعات فإن تقديم المعلومات الصحيحة وتوضيح الجوانب الغامضة قد يؤدي إلى إحداث تغيير في سلوك الأفراد، مثل التوقف عن الإضراب ، ولكن تقديم المعلومات بطريقة عمودية وخاصة باعتماد الوسائل المكتوبة لا يحقق دائما التغيير المطلوب لذا يجب استعمال التقنيات المختلفة للاتصال التنظيمي.

1 مصطفى عشوي: (المرجع السابق)ص203.

- التدريب: يتم التدريب الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية في إطار برامج معينة إما داخل المنظمة أو في معاهد أو مؤسسات أخرى متخصصة، وذلك لتعليم هؤلاء الأفراد مهارات وتقنيات معينة إما لتغيير السلوك التنظيمي أو لأداء المهام الحالية بتقنية أكثر فعالية.
- الإرشاد والعلاج النفسي : تهتم هنا بدراسة أسباب القلق والحصص التي قد تعيق إقامة علاقات جيدة بين الافراد في المنظمة مما يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة، فيقوم هذا التناول على دراسة الشخصية ومعالجة الاضطرابات العصابية و الذهانية لدى الافراد وإعادة إدماجهم وتكييفهم مع المحيط الداخلي، مما سيؤدي إلى إحداث تغيير نوعي في نشاط المؤسسة، كما أن القيام بالإرشاد النفسي قد يخفف من قلق الكثير والصراع الذي يعانيه بعض الأفراد<sup>1</sup>.

#### ب- المستوى الجماعي:

- التدريب الجماعي : تتمثل هذه الطريقة في التقاء جماعة من الاشخاص غرباء عن بعضهم البعض في لقاء لا يراعي الأدوار والمسؤوليات المنوطة لهؤلاء الأشخاص، بل يلتقون كأقران متساويين في المكانة والدور، يقود كل المجموعة مدرب واحد أو اثنين، فتلتقي الجماعة مرة أو مرتين كل يوم في لقاء يدوم من ساعة الى ساعتين دون أي جدول أعمال او نظام لتقسيم الادوار والعمل، والهدف من تنظيم هذا النوع من اللقاءات هو تدريب الافراد في اطار جماعي على تعلم أشياء جديدة عن أنفسهم وعن الآخرين وعن التأثير الذي يمكن أن يمارسه فرد في الآخرين ، كل هذا يهدف الى إحداث التغيير التنظيمي عن طريق تدريب الافراد الذين يشغلون مراكز التسيير والادارة على تغيير اسلوب معاملتهم مع أقرانهم الذين يشغلون معهم، مما يؤدي الى تغيير في سلوك هؤلاء وفي إيقاع نشاط المنظمة تبعاً لذلك.

1 - محمد علي محمد: الأسس الاجتماعية للتنظيم والادارة، دار الجامعات المصرية، 1987، ص521-541.

- التغذية الراجعة الجماعية: تعتمد هذه التقنية على تصميم استبيان لاستطلاع آراء الافراد وجماعات العمل بخصوص مواضيع معينة كالقيادة وظروف العمل والعلاقات بين الافراد، ثم تنظيم جماعات في المنظمة لمناقشة المعلومات والبيانات التي جمعت بواسطة الاستبيان من جهة، وبتحضير الجو النفسي لإحداث التغيير المطلوب على ضوء البيانات والمناقشات.

#### ت- المستوى التنظيمي:

هنا نتحدث عن التغيير الذي يعيد التوازن للمنظمة وللمجتمع ككل، وإدخال التغيير الذي يطور المنظمة من الناحية التكنولوجية خاصة وتحسين العلاقات الشخصية والانسانية الى درجة لا تؤدي الى انتشار روح الشخص التي قد تؤدي الى اضطرابات وأزمات تنظيمية واجتماعية. أن التغيير على المستوى التنظيمي لا يمكن أن يكون الا أشمل من التغيير على المستوى الفردي والجماعي، ذلك لأن التغيير على المستوى التنظيمي قد يشمل تغيير هرم السلطة ونظام تقسيم العمل ونظام توزيع الارباح، كما ان اعادة توزيع السلطة تعتبر من احسن طرق إدخال التغيير على المستوى التنظيمي حيث أنها تمكن مختلف الأفراد وجماعات العمل من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات.

## 8- عوامل إنجاح التغيير التنظيمي ودورها في التكيف مع

### محيط متغير:

إنّ التغيير التنظيمي له عدة مجالات ومداخل أو ما يسمى بالعوامل المساعدة على إنجاحه والتي يمكن من خلالها إبراز دوره في التكيف مع محيط متغير ويمكن جمع أهمها في الجدول التالي<sup>1</sup>:

التغيير الاستراتيجي	التغيير البنائي (الهيكلي)	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
- إستراتيجية المنظمة	- مكونات البناء التنظيمي	- المعدات	- المهارات
- إستراتيجية النشاط	- التصميم التنظيمي	- تصميم العمل	- الأداء
- الإستراتيجية الوظيفية	- نظام المكافآت	- تتابع العمل	- الاتجاهات
	- تقييم الأداء	- الأتوماتكية	- الإدراك
	- نظم الرقابة	- نظام معالجة المعلومات	- السلوكيات

جدول رقم(1) - يمثل أهم مجالات التغيير التنظيمي -

1 - علي شريف، محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1998، ص330.

## 9 - بعض نماذج للتغيير التنظيمي:

### 9-1- نموذج التغيير في أساليب العمل :

إن وضع أساليب وطرق جديدة للتسيير يتطلب من مصالح المنظمة التخطيط، التنسيق والتنظيم لتحقيقها وينتج عن هذا النوع من التغيير علاقات عمل جيدة وامكانيات تنظيمية جديدة ونشير الى انه غالبا ما تخلق هذه الاساليب الجديدة جوا من التوترات النفسية والقلق لدى الأفراد والجماعات .

### 9-2- نموذج التغيير طريق إدخال تكنولوجيا جديدة:

تستقبل المنظمة بواسطة هذا النموذج التغيير التكنولوجي كإدخال آلات جديدة وتفرض بذلك طرقا ومنهجا جديدا في العمل والاداء ، ويؤدي هذا التغيير الى تغييرات في العلاقات بين العاملين والمشرفين والعاملين فيما بينهم كما يؤثر هذا التغيير على عادات العاملين واتجاهاتهم وقيمهم فيفرض عليهم تغييرا في السلوك لتحقيق التكيف مع المواقف الجديدة وهذا ما أكده "جوجلان" إذ يشير الى ان تأثير التغيير التنظيمي على سلوك الافراد، كما يشير الى صعوبة تكيفهم معه، لأنه يتطلب منهم جهودا نفسية وفسولوجية لم يكونوا مستعدين لها، وهو يؤكد على ضرورة مشاركة الافراد في تحقيق أي تغيير تنظيمي<sup>1</sup>.

## 10- مقاومة التغيير :

رغم ان ظاهرة التغيير عالمية لا يمكن تجنبها الا أنه نادرا ما يحدث بطريقة هادئة ومتوازنة اذ ان مقاومة التغيير رد فعل عاد للمقاومة إيجابيات منها دفع المسؤولين الى التمهل في تنفيذ أي تغيير وزيادة التفكير في ضرورته غالبا ما

1-P.goguelin: psychologie des organisations .edition de l'enseignant dans organisations ;reproduit du bulletin social des industriels.1977. p40

يجهل المسيررون أسباب المقاومة وفيما يلي أربعة أسباب تساعد على فهم دوافع ذلك:

### 10-1- ارتباط بالاعتبار الذاتي :

يقاوم الافراد -العمال- التغيير في حالة اعتقادهم انهم سوف يفقدون الاعتبار وفي هذه الحالة فإن غالبية الافراد المعنيين بالأمر يهتمون بأنفسهم فقط ونادرا ما يفكرون في المنفعة العامة التي قد تترتب عن التغيير.

ان شعور العامل بأن التغيير يسبب تهديدا مباشرا لمصالحه الشخصية والمهنية، غالبا ما تؤدي الى المقاومة وقد حدد 1984 bedeian ، هذه المصالح فيما يلي:

- القوة: السلطة ومراقبة السلوك التنظيمي.
- النقود: الزيادة في المدخول أو ما شابه ذلك.
- المقام: الاحترام المتبادل والقبول من الطرف الاخر.
- درجة الجهد المبذول: تجنب الظروف التي تتطلب مجهودا أكبر.
- الأمن : الوقاية ضد الخسارة في قوة الشخصية والمقام أو المدخول.
- الكفاءة المهنية: الاحترام من طرف مجموعة العمل بسبب الكفاءة.

### 10-2- قلة الفهم والثقة :

يميل الناس الى المقاومة عند عدم فهمهم للهدف و ميكانيزمات التغيير المسطرة، يحدث هذا خاصة عند انعدام الثقة بين الاطراف المتورطة في تقديم المشروع وإعطاء اقتراحات التعديل أن تشويه المعلومات الناتج عن انعدام الثقة والشك يؤديان الى عدم فعالية الاتصالات وفشل التغيير لهذا يجب أن تخلق ظروف مناسبة

وسليمة بحيث أن العمال لا يقاومون التغيير فقط نتيجة غموض المستقبل الذي سوف ينتج عن التغيير.<sup>1</sup>

### 10-3- اختلاف التقييمات :

تكون مقاومة التغيير عندما يختلف الافراد المساهمون في التنظيم حول تقييمهم للمصاريف والارباح الناتجة عن التغيير المقترح، إن الاستجابة لمحاولة التغيير، كيفما كان الواقع تكون لها علاقة بوجهات نظر المجموعات المختلفة وتوقعاتهم حول طبيعة الانعكاسات على التنظيم كله يكون هناك اختلاف في التقييم عندما تكون المعلومات عن التغيير غير دقيقة، وهنا يظهر جانب إيجابي للمقاومة لأنها تساعد على دفع المسؤولين للتحري ولبحث عن المعلومات الكاملة والدقيقة وإعادة الحسابات والتحليلات حتى تتوحد التحليلات والتقييمات.

### 10-4- انخفاض مستوى التسامح مع التغيير :

يمكن للمقاومة ان تكون نتيجة قلة التسامح مع التغيير للأفراد قابليات متفاوتة لتقبل التغيير اذ أن لجهل بما سنجر عن التغيير وما قد ينتج عنه من تهديد مصالح كثير من العمال يؤدي الى عدم التسامح معه كما ان هناك أفراد يقاومون التغيير رغم أنهم مقتنعون بضرورته حيث يخافون عدم القدرة على تعلم المهارات الجديدة ومن عدم التكيف مع الظروف الجديدة للعمل.<sup>2</sup>

## 11- مواجهة المقاومة :

لقد تحدثنا عن مقاومة التغيير ، فما هي الطرق والاستراتيجيات المساعدة على مواجهة المقاومة وتسهيل عملية انجاح التغيير التنظيمي؟

1- بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشري لدار العرب للطباعة والنشر . ص153-156.

2 بوفلجة غيات: (المرجع نفسه).

### 11-1- التريبة والاتصالات :

تهدف هذه الطريقة على توحيد التصور من خلال الشرح والتوضيح ونشر المعلومات وتسهيل المناقشات وتقبل لاستفسارات وشرح الملاحظات والنقط الغامضة، ككل ذلك يساهم في تقارب الافكار وتوضيح حسن النوايا وإعادة الثقة الى نفوس العمال المعنيين بالتغيير التنظيمي.

### 11-2- المشاركة في تخطيط التغيير :

أحسن طريقة لإزاحة اي التباس أو غموض في نوايا المسؤولين هم اشتراك العمال في الاعداد لعملية التغيير والسماح لهم بإدلاء آرائهم وتساؤلاتهم وتقديم تحفظاتهم وشرحها وطرح اقتراحاتهم ومناقشتها وهو ما يشعرهم بمسؤوليتهم في التنظيم، وبالتالي يسهل إجراء التغييرات التي تكون في صالح التنظيم.

### 11-3- الوقوف الى جانب المعنيين بالتغيير :

تتمثل هذه العملية في اخذ انشغالات المقاومين بعين الاعتبار ومساندتهم والقيام بالإجراءات الضرورية لطمأنة العمال الذين تسهم عملية التغيير وتقديم المساعدة والمساندة لهم، من تسهيل تكيفهم واندماجهم في التنظيم الجديد والظروف المستحدثة، إن شعور العمال باهتمام الادارة بهم، واقتناعهم بعدم تخليها عنهم، يساهم في طمأنتهم وتسهيل قبولهم للتغيير وتكيفهم معه.

### 11-4- تفاوض التغييرات:

يمكن اجراء مفاوضات وتبادل الآراء حول التغيير المزعم اجراؤه والاتفاق على ما يمكن قبوله ومل يمكن تعديله من طرق وإجراءات من أجل الوصول الى حل وسط مرضي لجميع الاطراف.

### 11-5- المناورة:

عند فشل الطرق الاخرى الهادفة الى مساعدة العمال واقناعهم بقبول التغيير التنظيمي، كثيرا ما يلجأ المسؤولون الى طرق ملتوية، من أجل تمرير مشاريع التغيير وتنفيذها وفرض الامر الواقع على العمال، وهي طريقة يجب تجنبها وعدم اللجوء اليها الا في حالات الضرورة القصوى.<sup>1</sup>

### 11-6- التكوين :

حيث يعتبر التكوين طريقة هامة وأساسية لمقاومة التغييرات عند الأفراد، إذ أننا لو أمعنا النظر في المنظمات التي يعاني أفرادها نقص في المعلومات يزيد خوفهم من المجهول وتضعف إرادتهم في مواجهة الصعوبات الجديدة والتخلي عن المسؤولية التي سيأتي بها التغيير مستقبلا حيث أن التكوين يزيد الثقة بالنفس للعمال ويهيئهم للقيام بالأعمال الجديدة ومثال على ذلك التريصات التكوينية التي تكسب العامل دافعية كبيرة لاستعمال المهارات والقدرات المكتسبة وأيضا باستطاعة التكوين أن يغير النمط الروتيني الآلي الذي تعود العامل أن يقوم به إلى سلوكيات ذكائية وكذلك المؤسسات الاقتصادية تساير المستقبل ومستجداته خاصة التطور التكنولوجي ولذلك فهي تستعمل التكوين كاستراتيجية لبلوغ هذا التقدم.

### 11-7- الترقية :

تعتبر هي أيضا طريقة دائمة لمواجهة التغيير وذلك لأنها تعتبر طريقة فعالة في التغلب على معايير الجماعة لكن يجب أن لا تنسى بأن الأفراد يطلبون فوائد مقابل مشاركتهم وإبداعهم واندماجهم وهذه الفوائد تكون على شكل مكافآت مادية ومعنوية وعندما يرقى الفرد فإنه يحقق إشباع سيكولوجي من جهة وفائدة مالية من جهة أخرى.

1 بوفلجة غيات (المرجع نفسه).ص156-157.

### 11-8- الإعلام:

إن الإعلام لا يجب أن يكون محددًا في الزمان الموافق لعملية التغيير وإنما يجب أن يكون جزءًا من الأفعال المستمرة للمؤسسة حيث أنه إذا قدمت المؤسسة إعلامًا في مناسبة معينة فقط فإنه ذلك يؤدي إلى عكس ما ينتظر.

إن محتوى الإعلام يجب أن يكون متنوعًا ويشمل مختلف الجوانب المتصلة بالمؤسسة كما أنه يجب أن يتصل إلى كل جوانب المؤسسة بدون إستثناء.

### 11-9- هيكلية التغيير:

المقصود بهيكلية التغيير هو وجوب فهم الأفراد بأن التغيير ليس حدثًا آنيًا ولكن هو جزء من الحياة وذلك لأنه لا يوجد أي مشكل له حل كامل وشامل ولهذا تبرز أهمية وضرورة استخدام حلول أكثر نجاعة مستقبلاً.

العيوب	المزايا	المواقف التي يستخدم فيها	الأسلوب
يحتاج إلى وقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبير	حال الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير	عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل	التعليم والتبليغ
مضيعة للوقت إذا شاركوا بما لا يتلاءم مع التغيير	إلتزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	عند وجود مقاومة كبيرة	المشاركة
أخذ وقت أطول ومكلف	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة عدم التكيف	في المواقف التي يقاوم الناس فيها بسبب عدم التكيف	التسهيل والدعم

التفاوض والاتفاق	عند تعرض شخص للخسارة جراء التغيير	طريقة سهلة نسبيا	قد تكون مكلفة إذا طالب الآخرون بالأسلوب نفسه
المناورة والاستقطاب	حين تفضل الوسائل الأخرى	حل غير مكلف	إمكانية حدوث مستقبلية
الترهيب الصريح والضمني	عند وجود حاجز للسرعة السلطة	سريع على كافة أنواع المقاومة	يمكن أن يؤدي إلى مخاطرة أو هياج.

الجدول رقم (2) - يوضح أساليب معالجة مقاومة التغيير<sup>1</sup>.

## 12- التجربة الجزائرية في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسساتها:

مر التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية منذ 1962 بعدة مراحل نستعرضها فيما يلي بإيجاز:

### 12-1- مرحلة التسيير الذاتي :

قد لا نكون منصفين إن شرعنا مباشرة في الكلام عن التسيير الاشتراكي للمؤسسات دون التفاتة ولو خاطفة لأول تجربة عرفتها الجزائر المستقلة ألا وهي التسيير الذاتي، التجربة في حد ذاتها كانت محدودة زمانا ومكانا لأنها لم تعمر بما فيه الكفاية ولأنه لم يتم تعميمها على جميع قطاعات الاقتصاد الوطني إذا أنحصر تطبيقها في القطاع الفلاحي.

1 - د. موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للطباعة والنشر ، الطبعة 1 ، 1999 ، ص 52.

## 12-2- التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

في نوفمبر 1971 صدر ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي يركز على مبادئ الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج وانتهاج اللامركزية في التسيير وتوزيع السلطة وخضوع المؤسسة لوصاية واحدة، إلى جانب جملة من الأهداف الاجتماعية والتوزيع العادل للدخل القومي وغيرها.

## 12-3- إعادة هيكلة للمؤسسات :

في بداية الثمانينات ، لجأت السلطات الاقتصادية الجزائرية إلى إعادة هيكلة مؤسسات الاقتصاد الوطني التي تضمنت تفكيك أو تجزئ الشركات الوطنية إلى مؤسسات أقل حجما وذات تخصص عالي وذلك بالفصل بين العمليات الثلاثة: الإنتاج، التنمية والتسويق.

## 12-4- استقلالية المؤسسات:

جاءت استقلالية المؤسسات لمواجهة مختلف العراقيل الداخلية التي حالت دون تمكين المؤسسات من السير الفعال ومن بلوغ الأهداف المرسومة كما أنها جاءت كإجراء تكميلي لإعادة الهيكلة وإن كان هناك فاصل زمني طويل نسبيا بين العمليتين بحيث لم يتم الشروع في تطبيق الإستقلالية إلا في 1989 علما أن هناك مؤسساتها ما يزالون غير مستقلين إلى حد كتابة هذه السطور.

تدور محاور استقلالية المؤسسات حول مبدئين وهما :

أولا : التمييز بين الدولة كقوة عمومية والدولة صاحبة الرأسمال في إطار التوجه الجديد والقاضي بالإقلاع عن النظام القديم القائم على التسيير والتخطيط المركزي.

ثانيا : لا يعني المبدأ القاضي بالتمييز بين الدولة كقوة عمومية والدولة صاحبة رأس المال أن الدولة تتخلى عن ملكيتها لرؤوس الأموال المستثمرة أو للمؤسسات

لهذا أنه من أجل بلوغ استقلالية المؤسسة من جهة والإبقاء على ملكيتها لرأس مال المؤسسات من جهة أخرى.

## 12-5- اقتصاد السوق :

دخلت مؤسسات القطاع في مرحلة جديدة لم تمر بها من قبل إذ أصبحت معرضة لتغيرات جذرية وعميقة لا تتوقف عند حد الاستقلالية فحسب وإنما تتعداها إلى الانتقال من قطاع عام إلى قطاع خاص ومن اقتصاد مركزي موجه من طرف الدولة إلى اقتصاد حر يحكمه سوق العرض والطلب وتوجهه الأرباح.

- بعد الاستعراض الوجيز لأهم التغييرات التي عرفت المؤسسات الوطنية يمكن الخروج بالملاحظات التالية:

أ- أن معظم التغييرات التنظيمية التي وقعت خلال الستينيات والسبعينات كانت إيديولوجية سياسية.

ب- إن هذه التغييرات بما فيها إعادة الهيكلة والاستقلالية لم تكن مبنية على أساس عقلائي علمي وإنما كن أساسها وجهات نظر خاصة وذاتية نحو تنظيم الاقتصاد الوطني.

ج- إن مديري المؤسسات الاقتصادية لم يشاركوا في رسم وتخطيط هذه التغييرات المختلفة وإنما كانت مهمتهم في كل مرة هو تنفيذ السياسة المركزية مما أدى في غياب وجود معايير موضوعية في التسيير إلى انعدام الحماس والالتزام لتحقيق هذه السياسات بل وفي مقاومتها ضمناً أحياناً.

د- ضعف التشخيص في مستوى الالتزام بالبرامج، وغياب المتابعة وتعذر التقويم<sup>1</sup>.

1 - عبد الحفيظ مقدم ، المديرون دراسات نفسية اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 1996، ص 225-232.

## خلاصة

أصبح من الواضح تغلغل العلم والتكنولوجيا في سائر مجالات الحياة المجتمع البشري وأنه قد حصل تلاحم بين الانسان والألة الحديثة لهذا يمكن تسمية هذه المرحلة بأنها ثورة المعلوماتية التي فرضت نفسها وعلى المنظمات أن تتكيف مع هذه الأوضاع والتغييرات.

الأمر الذي يتطلب من مديري المستقبل أن يتسلحوا بعلم جديدة ومعرفة عصرية قد لا يكون المدراء في الماضي معنيون بدراستها والاطلاع عليها.

من خلال المعالجة النظرية لموضوع التغيير التنظيمي خلصنا إلى أنه بصفة عامة هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى وعادة يفترض أن يكون لما هو أحسن من الوضعية السابقة.