

## نحو تفعيل دور إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

أ. بوضلاح محمد عبد اللطيف

أستاذ مساعد "أ"، كلية العلوم الاقتصادية - جامعة سعيدة

أ. بوجرفة بن ناصر

أستاذ مساعد "أ"، جامعة معسكر

### ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على واقع وآفاق إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية بالجزائر، وإبراز حتمية التغيير وضرورته بهذه المؤسسات لضمان بقائها واستمراريتها في ظل بيئة تنافسية حادة وسريعة التطور.

وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بقطاعيها العام والخاص مجبرة على تبني إدارة التغيير التنظيمي بمجالاته المختلفة، باعتبار أنها ستكون أمام منافسة شرسة في ظل الانفتاح على اقتصاد السوق، بالإضافة إلى أنها بحاجة إلى الاعتماد أكثر على الزبون بدل الإنتاج وانتهاج سياسات تسييرية حديثة ومدروسة وتحويل كل ذلك إلى ممارسات وسلوكيات لدى كل أفراد المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التغيير، المنافسة، المؤسسة الاقتصادية، التأهيل، اقتصاد السوق.

### Résumé:

Cette feuille vise à mettre en exergue la réalité et le perspective du management du changement dans l'entreprise économique algérienne, et que ce dernier est a la fois une obligation et une nécessité pour ces entreprises, afin de continuer et a survivre, dans un contexte très concurrent et extrêmement changeant.

Le résultat de cette étude est que les entreprises économiques algériennes dans les deux secteurs étatique et privé sont obligées d'adopter le management du changement organisationnel sous ses différents aspects, afin de faire face a une féroce concurrence due a l'ouverture économique. L'entreprise a besoin d'une vision tournée vers le consommateur et non sur la production, et de poursuivre des nouvelles politiques managériales afin de les transformer en pratiques et comportements chez chaque élément de l'entreprise.

## مقدمة:

تجد المؤسسات الاقتصادية بالجزائر نفسها في كل مرة مجبرة على التكيف مع معطيات محيطها الداخلي والخارجي من خلال إدارة التغيير، وذلك حسب جهد وظروف وإمكانيات كل مؤسسة وفي هذا البحث نحاول الإجابة على السؤال الرئيسي والمتمثل في: ما المقصود بإدارة التغيير؟ وكيف يمكن تفعيله في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

إن إدارة التغيير تقوم بها المؤسسات لإحداث نقلة نوعية في عملياتها من خلال تطوير أساليب العمل وتطوير استجابة الأفراد لمختلف التغييرات التي تحدثها المؤسسة من خلال تغيير سلوكيات ومهارات وخبرات الأفراد، وتختلف مراحل إدارة التغيير حسب الجهة التي تتبناها إما من أعلى هرم المؤسسة أو من أسفله.

وفي هذا السياق سنتعرض في هذه المداخلة إلى ثلاثة محاور:

أولاً: الإطار المفاهيمي للتغيير وإدارة التغيير؛

ثانياً: متطلبات إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية؛

ثالثاً: مستقبل إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

## أولاً: الإطار المفاهيمي للتغيير وإدارة التغيير

## 1. مفهوم التغيير:

التغيير في المنظور الإداري له عدد من التعاريف التي تزخر بها الأدبيات الإدارية، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري، وصعوبة إيجاد تعريف جامع مانع له، إذ شكل التغيير مادة دسمة للكثير من الباحثين والفقهاء والكتاب الذين حاولوا تعريفه.

وفيما يلي نعرض بعضاً من هذه التعاريف:

التعريف الأول: يعتبر تغييراً كل تحول من حال إلى حال آخر،<sup>1</sup> وتتجلى أبسط صور التغيير في التحول من الوضع الحالي الذي نحن بصددده إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Jaques Igaleus, Glante Loignon, **Prévenir les Conflits et Accompagner les Changements**, Edition Maxima, Paris, 2007, p25.

<sup>2</sup> دانا جاينس روبنسون، جيمس روبنسون، تعريب: عبد الرحمن توفيق، **التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج**، الطبعة الثالثة، منشورات مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2009، ص20.

☞ التعريف الثاني: يعرف التغيير بأنه: "السعي إلى التحول من وضع قائم إلى حالة أفضل، وتوظيف الأدوات والتقنيات الشائعة من أجل هذا التحول بما فيها تبسيط الإجراءات وتغيير الهياكل التنظيمية وتطبيق الجودة الشاملة وبحوث العمل والإدارة بالأهداف"<sup>3</sup>

☞ التعريف الثالث: "هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة، بطريقة توجيههم، التفاعل في قلب المنظمة ومع محيط العمل لتقليد وتنفيذ المسؤوليات"<sup>4</sup>

☞ التعريف الرابع: التغيير "هو عبارة عن تحولات وتغييرات في الظواهر المحيطة، في صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات، إما في البيئة المحيطة أو في الفرد أو الجماعات أو المجتمع أو التفاعل بينهما جميعاً"<sup>5</sup>

☞ التعريف الخامس: يمكن أن يعرف التغيير بأنه: "العملية (أو العمليات) التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة وذلك من خلال تفجير إمكانياتها وهو أمر يحتاج إلى نظام متكامل للحماس المخطط، وهذه العملية (التغيير) قد تستغرق سنين عديدة، أو لا تستغرق إلا أياماً معدودات"<sup>6</sup>

☞ التعريف السادس: التغيير هو عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل<sup>7</sup>؛ هناك تعدد في تعاريف التغيير ويرجع ذلك إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها هذا الكاتب أو ذاك للتغيير، فمنهم من يعرفه من ناحية الهدف، ومنهم من يعرفه من ناحية الوسيلة أو الأداة، ومنهم من يحاول تعريفه من ناحية المدخل والمجال لإحداث التغيير، منهم من يحاول أن يعرفه بإبراز سمة أو خاصية من خصائصه.

"التغيير ما هو إلا عملية تغيير ملموسة ومخططة أو غير مخططة، تشمل جوانب مختلفة من المنظمة، كتغيير سلوك العاملين وإحداث التعديل في الأهداف والسياسات، كما قد يشمل الجوانب التنظيمية والتكنولوجية

<sup>3</sup> عامر خضير حميد الكبيسي، الدور الإستراتيجي لإدارة المورد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي السادس للغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء، الرياض - السعودية، جانفي 2007، ص09.

<sup>4</sup> François.B, François.F, Luc.M, Piloter le Changement Managérial, 1<sup>ère</sup> édition, Edition Liaison, France, 1992, p15

<sup>5</sup> فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية "محاوِر الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص53.

<sup>6</sup> حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والإستراتيجيات، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010، ص49-50.

<sup>7</sup> عدنان العتوم، قاسم كوفحي، القيادة والتغيير: الطريق نحو النجاح، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص81.

والثقافية وغيرها للتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وتسعى عادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود)، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل".

## 2. مفهوم إدارة التغيير:

يرى عالم الإدارة ستيف سميث *Steve Smith* أن إدارة التغيير هي: "عملية تحويل مؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه".<sup>8</sup>

ويرى الدكتور سعيد عامر أن إدارة التغيير هي: "المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور، في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار، والتفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال وخارجها، من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية، للوصول إلى الوضع المنشود".<sup>9</sup>

كما يرى الدكتور محمد بن يوسف النمران إدارة التغيير أنها: "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية وزمنية)، بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود، وذلك خلال فترة محددة بأقصر وقت ممكن وأقل جهد وتكلفة على الفرد والمؤسسة.

على ضوء ما تقدم نرى أن فهم وإتقان مهارة إدارة التغيير يعتبر من أساسيات التعامل مع العصر، وخاصة عند إحداث التغييرات التي تمس المؤسسة أو الأفراد، وذلك لمواجهة التحديات الكبيرة في هذا العصر الذي يتميز بسرعة الحركة وذلك لضمان استمرارية البقاء والنجاح في ظل ما يسود هذا العالم من منافسة شرسة، مما يتطلب فهماً خاصاً لعملية التغيير وأسبابها وعناصرها والمبادئ السليمة التي تقوم عليها، وهو ما سنتعرض لاحقاً.

## 3. الأسس والمبادئ العامة لإدارة التغيير:

تتبلور أسس ومرتكزات إدارة التغيير في المفاهيم الرئيسية التالية:<sup>10</sup>

<sup>8</sup> ستيف سميث، *إدارة التغيير*، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض، 2001، ص07.

<sup>9</sup> سعيد عامر، *الإدارة وسرعة التغيير*، مركز وايد سيرفس للاستشارات الإدارية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص607.

<sup>10</sup> علي السلمي، *ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير*، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: "إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة-"، الجمعية السعودية للإدارة، جدة، 29-30 مارس 2005، ص148-149.

- إدارة التغيير ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة يتم تفعيله بطريقة فورية ومتناسقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات؛
- التغيير حقيقة ثابتة في نظام الأعمال المعاصر - وفي نظام الحياة عموماً- ينبغي أخذه في الاعتبار بصفة دائمة وليس على أنه استثناء أو عارض قد لا يتكرر؛
- تتوقف فعالية التغيير على وضوح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وكفاءة القيادة الإدارية في سرعة تحليل المواقف واستكشاف بؤادر ومؤشرات الحركة الداعية إلى التغيير؛
- عملية التغيير هي في حقيقة الأمر نوع من التعديل لسلوك طوائف مختلفة من الأفراد سواء من العاملين بالمنظمة أو من المتعاملين معها؛
- المبادرة بالفعل والمرونة التنظيمية أساسان محوريان في تهيئة فرص نجاح التغيير؛
- ينبغي تنسيق مبادرات التغيير كجزء من البناء الإستراتيجي للمنظمة، وليس باعتباره إجراءً منفصلاً عنه؛
- تطوير وتفعيل مجموعة من المقاييس للتعرف على حالات التغيير وآثاره وتقييم نتائجه أساس مهم في إدارة التغيير؛
- تعدد بدائل التغيير وإستراتيجياته حسب اختلاف المواقف، لذا يكون التفكير الإستراتيجي هو المنهجية المناسبة في إدارة التغيير؛
- تعتمد خطة التغيير الفعالة على عناصر سلوكية تتعلق بتمكين العاملين للمساهمة في إدارة التغيير، والقيادة القادرة على الاتصال والتواصل وتنمية الاتصالات بين كافة المشاركين في خطة التغيير؛
- يتخذ الإطار الفكري الجديد لإدارة التغيير شكل نظام مفتوح.

#### 4. أهداف التغيير:

- إن منظمات الأعمال تخطط وتدرس التغيير من أجل مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، وباختصار فإن الأهداف الأساسية للتغيير يمكن حصرها كما يلي:
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تحقيق المواءمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة؛
- ابتكار الأوضاع التنظيمية الحالية وتطويرها، والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية؛
- تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها المنشودة بفعالية؛
- التوسع والانتشار؛
- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة ورضا المواطنين والمجتمع.

## 5. أسباب التغيير:

لا يحدث التغيير في أي منظمة من فراغ أو من عدم، بل يكون مدفوعا بقوى ما أو ناتجا عن سبب ما أو يمكن أن يتم التغيير في العادة إما باقتناص فرصة سانحة والاستفادة منها أو توقع مشكلة أو أمر ما أو رد فعل أو الاستجابة لمشكلة ما، وهذه الفرص والمشاكل قد تكون داخلية نابعة من داخل المنظمة أو تكون خارجية، وستتطرق لهذه القوى والمسببات من كل فئة مع العلم أنهما قد تتداخل أحيانا.

### 1.5. 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>11</sup>
- يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة ويساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي والمعلوماتي من خلال النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة وظهور حدة المنافسة على الإنتاجية والنوعية؛<sup>12</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؛
- التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية الكم، أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب؛<sup>13</sup>
- التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف والتطور المستمر والسريع فيها ولحاجاتهم (تغير الأذواق).

<sup>11</sup> شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007، ص05.

<sup>12</sup> شتاتحة عائشة، المرجع نفسه، ص05.

<sup>13</sup> Serge Raynal, le Management Par Projets «Approche Stratégique du Changement», 3ème édition, Editions d'Organisation, Paris, 2003, p39.

- بالإضافة إلى التغيرات في البيئة السياسية والتشريعية للدولة التي تنشط فيها المنظمة.<sup>14</sup>

## 2.5. الأسباب الداخلية:

- هناك تغيرات تحدث على مستوى العمل، مما يؤدي بالمنظمة بالحاجة إلى التوجه نحو رفع مستوى العامل بالتدريب المستمر، ومنحه صلاحيات أكثر من خلال التوجه نحو اللامركزية وتطوير الأساليب المتبعة من قبل الإدارة بوجود فريق قيادة حقيقي يتولى قيادة العملية التغييرية ويتحمل المسؤولية بالإضافة إلى الضبط والتنظيم الدائم وتوفير اتصالات قوية تسير وفق شبكات داخلية، ومواكبة التطورات الحديث في الأساليب الإدارية؛
- عندما تمتلك المنظمة موارد زائدة، يمكنها عند ذلك إجراء المزيد من التغييرات التنظيمية. هذا النوع من التغيير التنظيمي يمكن أن يأخذ شكل الأرباح الزائدة، أو الوقت الزائد لدى الموظفين، ويمكن للأرباح الزائدة للمنظمات أو لمواردها أن تمكن المنظمات من توظيفها في تشييد مراكز صحية للعاملين، أو دور حضانة للأطفال، بينما تعتمد منظمات أخرى إلى تقديم برامج تدريب للعاملين، أو مصادر لتطوير العمل عن طرق إجراء دورات متخصصة؛<sup>15</sup>
- لقد أدى ازدياد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تغييرات في الأعمال، وفي المنظمات على حد سواء، وإن عملية استبدال الرقابة المباشرة على العاملين بالرقابة عن طريق الحاسوب أدت إلى توسيع نطاق إشراف المديرين، وإلى منظمات داخل هيكل تنظيمي مسطح بشكل أكبر، كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة أدت إلى بالمنظمات إلى أن تصبح أكثر وأسرع استجابة، حيث تستطيع بعض المنظمات الآن أن تطور، تنتج، وتوزع منتجاتها في زمن قصير جداً مقارنة مع ما كان يتطلب ذلك من زمن في السابق؛
- 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>14</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي "مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص361.

<sup>15</sup> ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2005، ص57.

- العوامل الإجرائية فقد تنشأ من الفشل في اتخاذ القرارات، أو تأخر في وصول المعلومات (الاتصال) أو عدم فعالية الأسلوب القيادي، ومن أمثلة الفشل البارزة في اتخاذ القرار نجد: عدم قيام أحد المديرين بطلب المساعدة الفنية من مدير آخر بسبب المنافسة (الغيرة) بحيث من الممكن الوصول إلى قرار بدون التعاون إلا أن هذا الوضع ليس الأفضل لاتخاذ القرارات؛
- 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>16</sup>

### ثانياً: متطلبات إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية:

#### 1. شروط نجاح إدارة التغيير في المؤسسة العمومية:

- يتوقف نجاح المؤسسة العمومية في إدارة التغيير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة والتي منها:<sup>17</sup>
- العولمة المتزايدة: حيث يزداد اتساع دائرة العولمة، وانتشار وسائل الاتصالات والمعلومات وتعميم الخدمات واختراق الأسواق، وامتداد استثمارات رؤوس الأموال، ودخول المنتجات بكل حرية؛
  - التجديد التقني المتسارع: اندماج تقنيات الاتصال والمعلومات مما يفرض على أنماط الإدارة والتنظيم مواكبة نشاطات التجديد التقني، وأن تستمر بشكل متواصل لتستطيع مجاراة ذلك التغيير والابتكار الفني؛
  - الاقتصاد والمجتمع الرقمي (المعلومات): يعد التجديد التقني بكافة وسائله وأدواته ضرورة لها الأولوية في جميع مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية؛
  - فجوة التقدم التقني: بالرغم من أهمية التقدم التقني فان الموارد المخصصة له ضئيلة ومحدودة في بعض المؤسسات العمومية أو معظمها، مما يعمق من فجوة التقدم التقني؛

<sup>16</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 379

<sup>17</sup> صالح مفتاح، عبد الرحمن بشاري، إدارة التغيير ومستقبلها في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الثامن حول "إدارة التغيير ومجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، أبريل 2008، ص 9.

ويرجع سبب فشل بعض المؤسسات في التغيير وإدارته إلى:<sup>18</sup>

- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي فالمؤسسة الراضية عن نفسها لا تحشد الجهود اللازمة لإحداث التغيير؛
- غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد؛
- انعدام الرؤية؛
- العقبات الإدارية: التغيير الكبير يتطلب عملاً من عدد كبير من الأفراد، وتفشل العديد من المبادرات بسبب العقبات والمتمثلة أساساً في بيروقراطية المؤسسة، ووجود مراكز قوى تعارض التغيير؛
- عدم تحقيق نجاحات في الأجل القصير مما يجعل الأفراد يفقدون الإيمان وينضمون إلى صفوف مقاومة التغيير؛
- عدم وصول التغيير إلي جذور ثقافة الشركة، وترسخه فيها سوف يؤدي إلى موته في المهد.

## 2. التغيير في مرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق:

إن انتهاج الجزائر لسياسات التعديل الهيكلي في إطار الإصلاحات الاقتصادية كان يهدف بالأساس إلى الانتقال إلى اقتصاد السوق، الأمر الذي يترتب عليه مواجهة المؤسسات لظروف جديدة من بينها تحرير التجارة، مما يعني سيادة المنافسة في معظم الميادين الاقتصادية سواء بالنسبة للقطاع العمومي أو الخاص، وعلى مستوى السوق المحلية والدولية على حد السواء.

إن تفعيل هذا التوجه الجديد أفرز عملية انفتاح السوق الوطنية على المنافسة الأجنبية، الأمر الذي أثر على مختلف سياسات المؤسسة الجزائرية، نظراً لأن أغلب المؤسسات (العمومية والخاصة) يطبع عليها التصور الإنتاجي والبيعي، وفي الوقت نفسه هناك غياب شبه كلي لثقافة التسويق الحديث، ومن ثم تركيز كل الجهود على العرض، دون الأخذ بعين الاعتبار لحاجات ورغبات المستهلك أو المستعمل، مهمة بذلك عنصر البحث عن رضا الزبون.<sup>19</sup>

وفي ظل سيادة ثقافة العرض على حساب ثقافة التسويق المعاصر التي تعتبر المستهلك والمجتمع هو نقطة البداية في تخطيط أنشطة المؤسسة، فقد أدى هذا إلى انخفاض الطلب على منتجات أغلب المؤسسات، نتيجة لشدة المنافسة من جهة، ومن جهة أخرى عدم امتلاك القدرة التنافسية، مما أدى إلى حرمان المؤسسة الجزائرية من الحصول على مزايا تنافسية، لتجد معظم المؤسسات في النهاية نفسها أنها تنتج منتجات ليست ذات جودة،

<sup>18</sup> يوسف مسعداوي، كمال رزيق، إدارة التغيير في المؤسسات، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، جامعة عنابة، نوفمبر 2004.

<sup>19</sup> صالح مفتاح، عبد الرحمن بشاري، مرجع سبق ذكره، ص 10.

وأسعارها مرتفعة نسبيا، وللإشارة استطاعت بعض المؤسسات تحقيق ميزة تنافسية لأنها تبنت إستراتيجية التكيف مع محيطها الجديد، وانتهجت سبيل التحسين المستمر لمنتجاتها. وإذا كانت المؤسسات العمومية الجزائرية في معظمها تتجه إلى الاهتمام بالإنتاج وزيادة الكميات المنتجة إذا كانت اقتصادية وزيادة المرافق دون مراعاة النوعية إذا كانت خدمية، ودون مراعاة لمتطلبات السوق ورغبة العملاء، فإنه يكون مقبولا عندما كانت الجزائر تعيش في ظل الاقتصاد الموجه، الذي لم تواجه فيه المؤسسات أي منافسة، حيث كانت البيئة الاقتصادية والمؤسسية مبنية على ذلك، تتميز فيها الأسواق بمزيج من الندرة والاحتكار أي ما يعرف اقتصادياً بسوق الباعة، فإنه في ضوء تحول البلاد نحو اقتصاد السوق وعولمة الأسواق واحتدام المنافسة المحلية والدولية، والوفرة النسبية للمنتجات كما ونوعاً في كثير من الأسواق في السنوات الأخيرة، وأيضاً في ضوء التطورات في بنى الطلب وفي عادات شراء المستهلكين الجزائريين، أصبح من العسير على هذه المؤسسات أن تستمر في العيش منغلقة على نفسها وتجاهل مبدأ الاقتراب من الزبائن لإشباع حاجاتهم وتوقع رغباتهم الذي هو أهم مبادئ الإدارة الحديثة.

وأكثر ما تحتاج إليه المؤسسات الجزائرية في ظل المشهد الاقتصادي الجديد، الذي أوجد الظروف المناسبة لممارسة التسويق، هو العمل على الانتقال من فلسفة التسيير التي يحكمها منطق الإنتاج إلى أخرى يحكمها منطق التسويق. ويبدو أن كثيراً من المؤسسات الجزائرية النشطة في القطاعات الأكثر تنافسية بدأت تنظرون إلى الأهمية الإستراتيجية للتسويق ومساهمته في نموها وتطورها، بدليل أن بعضها صارت ترفع شعار خدمة الزبون، وبعضها سارعت إلى إنشاء أقسام للتسويق وبعضها الآخر استبدلت هيكلها التجارية والبيعية السابقة بأخرى تحمل صراحة اسم التسويق والاتصالات، وهو ما يعني إجراء التغيير اللازم في المؤسسة العمومية.<sup>20</sup>

لكن تنامي الوعي بأهمية التسويق وبمساهمته، لئن كان الخطوة الأولى في الاتجاه الصحيح، يظل غير كاف لأن التحدي الكبير لا يكمن في إنشاء قسم للتسويق أو في ترديد شعارات براقية من قبيل "إننا في خدمة الزبون" أو "الزبون سبب وجودنا" بقدر ما يكمن في تحويل الفلسفة والمبادئ التي يقوم عليها التوجه الإداري إلى ممارسات و سلوكيات فعلية لدى كل الأفراد في المؤسسة.

غير أن المؤسسات العمومية الجزائرية تواجه تحديات كبيرة ناجمة من جهة عن إرث نظام اقتصادي منقذ بالمشاكل يتطلب حلها وتغييرها بعض الحكمة والصبر، ومن جهة ثانية أن النظام العالمي الجديد لا يترك فرصة للمؤسسات التي تقف موقف المتفرج من التغييرات الهائلة والمتسارعة، فالكثير من المؤسسات الإنتاجية تعاني من مشكل تراجع مبيعاتها بسبب تدني جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، مما نتج عنه تدهور أوضاعها

<sup>20</sup> صالح مفتاح، عبد الرحمن بشاري، مرجع سبق ذكره، ص 11.

وإفلاس الكثير منها، كما أنها فقدت صلاحتها بالسوق، فهي تعرف كل شيء عن منتجاتها وتكاد تجهل كل شيء عن زبائنها وعن رغباتهم وتوقعاتهم ودوافع شرائهم، هذه المؤسسات لا تعمل من منظور الخدمة والجودة بالمفهوم الواسع للكلمة ولا تنفق بسخاء على تدريب وتطوير الأفراد لديها، والنتيجة هي عدم القدرة على المنافسة والتهديد بالتصفية.

أما المشكلة التي تعاني منها هي انعدام الربحية مما أضطر الكثير من المؤسسات الجزائرية خاصة العمومية منها لإتباع إستراتيجية دفاعية ركزت فيها كثيرا على ترشيد النفقات على اعتبار أن ترشيد استخدام الموارد سيؤدي إلى تحسين هوامش الربح، ولكن انعدام الربحية أو تدنيها استمر في كثير من المؤسسات حتى بعد إعادة هيكلتها مما يعني أن المشكلة بالنسبة لعدد منها لا تكمن في نقص "الإنتاج بكفاءة" بقدر ما تكمن في عدم "إنتاج ما هو مطلوب" في السوق، أي في إستراتيجيتها وعدم التكيف مع معطيات المحيط الجديدة، وعدم تبني التغيير الشامل كمنهج لعبور المؤسسة إلى عالم النجاح.

كما تواجه العديد من المؤسسات العمومية الجزائرية أسواقا تتطور بسرعة تحت تأثير عوامل عديدة منها التطورات في المنظومة الاجتماعية والاقتصادية والتشريعية، التطور التكنولوجي، والمتغيرات الثقافية وأنماط الحياة، وهذه التحولات تمارس ضغوطا على المؤسسات الجزائرية و ترغمها على تطوير قدراتها للاستجابة لهذه التحولات من خلال الانفتاح أكثر على بيئتها والتحلي باليقظة لمتابعة التغيرات الحاصلة بالدراسة والتحليل العلمي لإبقاء نشاطات المؤسسة في توافق مع هذه التحولات، والمؤسسات التي لا تفلح في مجاراة معدل التحول في بيئتها أو تسبقه من خلال الرؤية المستقبلية إما أنها تدمر من قبل المنافسين أو أنها تنهار فجأة أو تتراجع.

### ثالثاً: مستقبل إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

#### **1. تأهيل المؤسسات الاقتصادية:**

من أهم التساؤلات التي تطرحها عملية الانتقال إلى اقتصاد السوق هو كيف يمكن للمؤسسة مواجهة المنافسة الدولية إن لم تكن هناك عملية تأهيل للمنتج الوطني وأنظمة المعلومات والتسيير والمخطط. ففي ظل عولمة المبادلات وترابط العلاقات الاقتصادية الوطنية مع السياسات الاقتصادية الدولية، أصبح الانشغال الهام يتمثل في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية، وذلك من خلال إعداد برنامج لتأهيلها وتأهيل المحيط الذي تنشط فيه.

#### **1.1. برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:**

برنامج التأهيل هو عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تحث على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، ورفع أدائها الاقتصادي والمالي ليكون في نفس المستوى الدولي (وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة)، فهذا البرنامج لا يعتبر

بمناخ إجراء قانوني مفروض من طرف الدولة على المؤسسات الاقتصادية، بل على هذه الأخيرة المبادرة بالانخراط في هذا البرنامج أو على الأقل المبادرة بإجراء تشخيص إستراتيجي عام من أجل معرفة مكامن الاختلالات وأسباب التعثرات، وبالتالي فإن هدف برنامج تأهيل المؤسسة الاقتصادية لا يعتبر هدفا إداريا في مجال المنتجات، والأسواق، والتمويل، والتشغيل فحسب، بل يخص أيضا كل الهيئات المؤسساتية المحيطة أو المتعاملة مع المؤسسة. ويُعد "صندوق ترقية التنافسية الصناعية" بمثابة الركيزة المالية الأساسية للأشطة الخاصة بعملية التأهيل، وذلك من خلال إسهاماته المالية التي خصّ بها المؤسسات المعنية على شكل إعانات مالية تمثلت في الآتي:<sup>21</sup>

أ- مساعدات مالية للمؤسسات مخصصة لتغطية جزء من مصاريفها في إطار إعداد:

- التشخيص الاستراتيجي الشامل ومخطط التأهيل؛
- الاستثمارات المادية التي تساهم في تحسين التنافسية الصناعية؛
- الاستثمارات المعنوية (البحث والتطوير، البرامج والتكوين على تطبيق برامج الإعلام الآلي وتحسين التسيير) التي تساهم في تحسين التنافسية الصناعية.

ب- مساعدات مالية لهياكل الإسناد: يتعلق الأمر هنا بمختلف المصاريف التي تندرج في إطار عمليات تحسين محيط المؤسسات الاقتصادية كالعلاقات التي تهدف إلى تحسين الجودة والخاصية الصناعية، وتحسين التكوين والبحث والتطوير، إلى جانب تحسين المعلومات الصناعية والتجارية، والسياسات والاستراتيجيات.

## 2.1. مستويات برنامج التأهيل:

يتركز برنامج التأهيل على ثلاثة مستويات:

### على المستوى الكلي:

يمكن تلخيص توجهات السياسة العامة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة فيما يتعلق بإعادة الهيكلة الصناعية، في النقاط التالية:

- إعداد سياسات اقتصادية تكون أساسا لبرامج الدعم والحث على رفع المستوى التأهيلي، مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة من قبل الطاقات الوطنية والدولية؛
- وضع الآليات الأساسية التي تسمح للمؤسسات والهيئات والحكومة بالقيام بنشاطات على المستوى القطاعي والجزئي؛

<sup>21</sup> الهادي بوقفلول، بومدين بلخير، إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، العدد الأول، سبتمبر 2010، ص 139.

- إعداد برنامج لتأهيل المؤسسة الاقتصادية ومحيطها؛
- إعداد برنامج للتأسيس والاتصال لتوضيح الرؤية لدى المتعاملين الاقتصاديين وتحديد بدقة الوسائل المتاحة لدى المؤسسات.

وتتم هذه السياسات من خلال:

أ- المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية التابعة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة مكلفة بالتنسيق وبوضع الإجراءات القانونية والمالية التابعة لصندوق ترقية التنافسية الصناعية، وتحديد الشروط التقنية والمالية والقانونية لبرنامج التأهيل؛

ب- إضافة إلى إعداد برامج تكوينية للمعنيين بهذا البرنامج تقوم اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية والتي يرأسها وزير الصناعة وإعادة الهيكلة الأمر لصندوق ترقية التنافسية الصناعية، بالبحث في قرارات المساعدة الممنوحة للمؤسسات و تمويل العمليات المرتبطة ببيئتها؛

ج- صندوق ترقية التنافسية الصناعية: يساهم هذا الصندوق في تقديم المساعدات المالية للمؤسسات فيما يتعلق بمصاريف التشخيص الإستراتيجي الشامل وخطط التأهيل، وكذا المصاريف الموجهة لتحسين بيئة أعمال المؤسسات، وكل النشاطات الرامية لإعادة الاعتبار للمناطق الصناعية ومناطق النشاط، وكل الجهود الرامية لتنمية التنافسية الصناعية.<sup>22</sup>

### على المستوى القطاعي:

إن نجاح أي برنامج للتأهيل مرهون بمدى قوة هياكل الأطراف المشاركة في تنفيذه (من أهم الأطراف نذكر: جمعيات أرباب العمل، الهيئات العمومية، معاهد ومراكز الموارد التكنولوجية والتجارية، هيئات التكوين المتخصص، البنوك والمؤسسات المالية.. الخ). وبهذا، فالبرنامج يهدف إلى تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة من حيث مهامها وإمكاناتها، وتأكيد مدى كفاءتها في دعم عملية تأهيل المؤسسة وترقيتها، ومن هنا يتضح أن هدف برنامج التأهيل في هذا الإطار هو تدعيم إمكانات الهيئات المساعدة للمؤسسة ومحيطها بما يؤدي إلى تحسين المنافسة بين المؤسسات.

وأهم الجوانب التي بمسها برنامج التأهيل بهذا الخصوص:

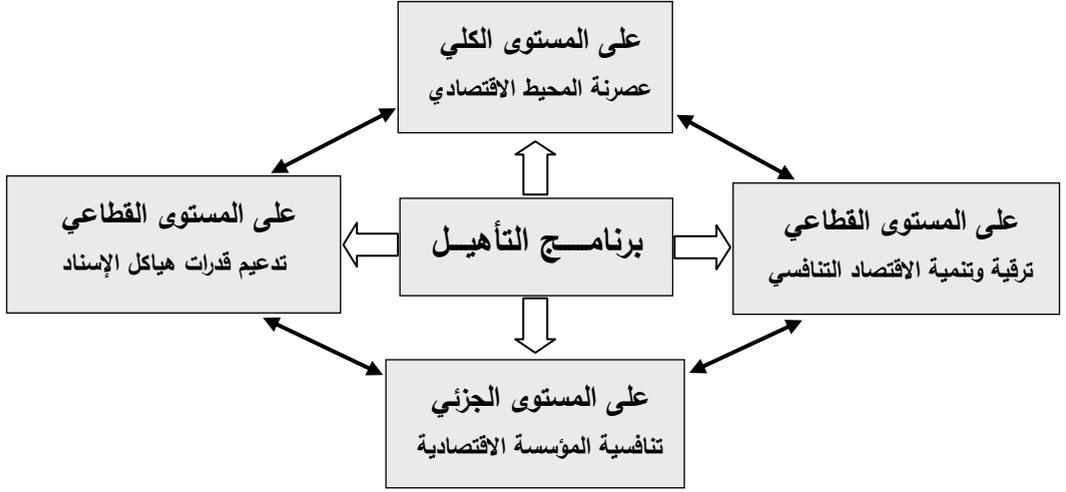
أ- البنوك والمؤسسات المالية: لأنها تشكل الشريك المالي الرئيسي بالنسبة للمؤسسات، إذ يفترض أن يشمل التأهيل هذه المؤسسات ذاتها، إضافة إلى استحداث على مستواها هيكل يعنى بمساعدة المؤسسات المعنية

<sup>22</sup> الهادي بوقفلول، بومدين بلكبير، مرجع سبق ذكره، ص 140.

- بمسعى التأهيل، كما يجب عليها أن تحضر سياسة مرافقة هذه المؤسسات من خلال تعزيز هياكل تقييم المشاريع والمخاطر، وكذا برمجة وإعداد خطط للتكوين المتخصص موجه للإطارات.
- ب- المساعدة التقنية للوكالة الوطنية لتنمية الاستثمارات ANDI: والتي حلت محل وكالة دغن وترقية الاستثمارات **APSI** بموجب الأمر 01-03 الصادر في 20 أوت 2001، فهذه الوكالة لا تختلف عن سابقتها في أهدافها وتشغيلها من خلال قيامها ب:
- تنظيم دورات تكوينية حول تحليل المشاريع ودراسة جدواها وتعظيم الاختيارات التكنولوجية والاختيارات التقنو- اقتصادية؛
  - المساعدة في وضع محفظة لمشاريع الشراكة **Projets en Partenariat** من خلال إعداد برنامج نموذجي يشمل البحث عن شركاء مناسبين.
- ج- هيئات تسيير المناطق الصناعية: تحتوي الجزائر على حضيرة تقدر ب (72 منطقة صناعية) تتربع على مساحة قدرها أكثر من 14000 هكتار، وأكثر من (450 منطقة نشاط) تتربع على مساحة قدرها حوالي 7600 هكتار، وأكبر جزء من هذه الحضيرة يعاني من مشاكل وقيود متعددة وبدرجات متفاوتة مما صعب من تسيير هذه المناطق وتنميتها، وهو الأمر الذي يتطلب اتخاذ إجراءات سريعة ومناسبة من أجل تفعيل هذه المناطق وتسخيرها في خدمة المؤسسات المنتجة.
- د- مكاتب الدراسات: والتي يكمن تدخلها في عمليات التشخيص ووضع الإستراتيجيات، والتنظيم، ونظم المعلومات والتسيير... من خلال تكوين شراكات وتحالفات مع مكاتب الدراسات الأجنبية من أجل الحصول على المعرفة والمهارة المناسبة وكذا الاقتباس من المرجعيات والتجارب الناجحة.
- ☞ **على المستوى الجزئي:**
- إن برنامج التأهيل عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تحث على تحسين تنافسية المؤسسة، أي أن هذا البرنامج منفصل عن سياسة ترقية الاستثمارات وحماية المؤسسة التي لها صعوبات، فمن وجهة نظر المؤسسة، يعتبر برنامج التأهيل مسار تحسين دائم أو إجراء تطوري يسمح بالتنبؤ بأهم النقائص أو الصعوبات التي قد تصطدم بها المؤسسة، وبالتالي فإن هذا البرنامج لا يعتبر إجراء قانوني تفرضه الدولة على المؤسسات الاقتصادية بل على هذه الأخيرة أن تكون لها إرادة الانخراط في هذا البرنامج وما على الدولة إلا مساعدة تلك المؤسسة التي تستجيب لشروط الاستفادة ببرنامج التأهيل.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> الهادي بوقفلول، بومدين بلكبير، مرجع سبق ذكره، ص 141.

## الشكل (01): أهداف برنامج التأهيل



المصدر: وزارة الصناعة الجزائرية

## 3.1. مراحل عملية التأهيل:

يمكن حصر إجراءات استفادة المؤسسة من برنامج التأهيل في مرحلتين أساسيتين هما:

- ☛ **المرحلة الأولى:** تتمثل في مبادرة المؤسسة بإجراء تشخيص إستراتيجي شامل (يسمح بتحديد المكانة الإستراتيجية للمؤسسة بالنسبة للمنافسة الداخلية والخارجية مخطط لتأهيلها، يرفقان مع طلب المساعدة المالية إلى صندوق ترقية التنافسية الصناعية، وبهذا يصبح للمؤسسة الحق) في إطار احترام قواعد الأحقية المحددة في وثائق وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة (للاستفادة من الإعانات المالية)؛
- ☛ **المرحلة الثانية:** بعد موافقة و تصديق اللجنة الوطنية للمنافسة الصناعية فإنه يتم منح المساعدات المالية الضرورية لمباشرة عملية التأهيل المادية /أو اللامادية وفق صيغتين اثنتين:
- **الصيغة الأولى:** تقسم الإعانة إلى ثلاثة شرائح، حيث أن الشريحة الثالثة لا يتم دفعها إلا عند نهاية عملية تنفيذ مخطط الأعمال والتي لا تتعدى سنتين بدءاً من تاريخ الإشعار بالقبول؛
- **الصيغة الثانية:** يتم تقديم الإعانة المالية دفعة واحدة، حيث لا يجب أن تتعدى فترة التنفيذ سنتين.

#### 4.1. التشخيص الاستراتيجي الشامل:

يعتبر قرار القيام بإعادة التأهيل خياراً طوعياً يعود للمؤسسة، وبالتالي فإن اختار مكتب الدراسات والمستشارين بهذا الخصوص يعتبر اختياراً حراً للمؤسسة المعنية، فالتشخيص يعتبر عملاً احترافياً يقوم على التعاون بين المؤسسة ومكتب الدراسات فيما يتعلق بالاختيارات والأعمال الواجب القيام بها لتجسيد التأهيل. كما أن طلب المؤسسة للحصول على مساعدات مالية لا بد أن يكون مرفقاً برأي البنك الذي تتعامل معه بشأن قدرتها على تعبئة الأموال الضرورية لتنفيذ برنامج تأهيلها.

#### 5.1. تنفيذ البرنامج والحوافز المتعلقة بذلك:

إن تنفيذ برنامج التأهيل يعتبر من القرارات الداخلية للمؤسسة وبما يتلائم واحترام إجراءاتها الداخلية، كما أن المساعدات المقدمة تعتبر بمثابة منح تحفيزية ترمي إلى ترقية وتحسين التنافسية الصناعية للمؤسسات الجزائرية، وبالتالي فلا يمكن اعتبار هذا المخطط بمثابة برنامج لتقديم الدعم المالي فقط. فهذه المنح المقدمة يجب أن تكون مصحوبة بمجموعة من النشاطات لدعم تجسيد استراتيجيات أعمال واضحة موجهة لتحقيق تنافسية مستدامة ضمن الاقتصاد العالمي الشامل، إذ تقدر المنحة المالية المقدمة للدراسة والتشخيص الشامل وإعداد مخطط التأهيل بـ 70% من التكلفة التي حدد أعلى سقف لها بـ ثلاثة ملايين دينار جزائري.

ويمكن تنفيذ برنامج التأهيل عبر مراحل:

- المرحلة الأولى: يجب أن تكون على الأقل في حدود 30% من مبلغ الاستثمار المادي / أو اللامادي.
  - المرحلة الثانية: يجب أن تكون على الأقل في حدود 60% من مبلغ الاستثمار المادي / أو اللامادي.
- وعلى المؤسسة أن تختار جدولة تمويل هذه العملية في مرحلة واحدة، أو اثنتين، أو ثلاثة مراحل.

#### 2. التغيير في المؤسسة الاقتصادية .. رؤية إستراتيجية:

إن عائلة المواصفات القياسية للجودة ISO 2000 أصبحت بمثابة "تأشير" الدخول إلى الأسواق الدولية، والتي تسعى لتطويرها كثير من المؤسسات الجزائرية حالياً، تقوم على أحد أهم مبادئ التسويق وهو التركيز على الزبون، مما يعني أنه من الصعب جداً تصور أن تنجح هذه المؤسسات في تطبيق أنظمة إدارة الجودة بشكل مستمر ما لم تكن تعرف مسبقاً احتياجات ورغبات الزبائن.

ورغم ذلك توجد عدة سبل لإحداث التغيير بالمؤسسات العمومية يمكن توضيح البعض منها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر، وهي:<sup>24</sup>

#### التجديد:

وهو إعطاء شكل جديد قد يكون مغايراً تماماً للشكل القديم للمؤسسة، والتجديد يقوم على فكرة تبديل بعض هياكل المؤسسة وليس كل هياكلها، وذلك عن طريق الانتقال الذي يعد أقرب إلى إعادة الهيكلة ولكن بأسلوب مغاير عما هو متعارف عليه، فالمؤسسة في مرحلة التجديد قد تغير على سبيل المثال أسواقها وتوجهاتها الصناعية، وكذلك إعادة ترتيب وتنظيم وظائفها ودوائر أنشطتها وأقسامها بما فيها من مصالح، ولكنها تبقى وفيه لمهنتها وتحصصها القاعدي وقيمها المهنية ومحافظة على صورتها في المجتمع، فالتجديد إذاً هو بخلاف السبل السابقة يصب في مسار الاتجاه الخاص بمستقبل المؤسسة.

#### الضبط:

وهو عملية تقوم على التدخل في ميكانيزمات سير عمل المؤسسة المعتاد من أجل خلق الأداء الملائم والمواتي للظرف، فالضبط، إذاً يكون بشكل متتابع وتدرجي في التعديل لقواعد الأنشطة بالمؤسسة، وللإشارة فإن الضبط، وإن كان السعي من ورائه يكمن في إصلاح الأشياء وقيادتها نحو الأحسن، فهو يقوم على الجزء لا على الكل، كما يتطلب المتابعة المستمرة سواءً كان يمس القيم المرجعية للمؤسسة أو حتى بثقافتها، فالضبط بذلك هو مهمة يومية لكل مسؤول بالمؤسسة.

#### الانتقال:

فالنقل هنا معروف بالحفاظ على المؤسسة على حالها، والتغيير لا يمس سوى موقعها بنقل كل نشاطها إلى مكان آخر أو بجزء أو بأجزاء من نشاطها إلى أماكن أخرى، وقد يكون الانتقال أيضاً خاص بالموضوع (أي النشاط) بتغييره وإحلال محله بديلاً آخر مع الحفاظ على ثبات المكان، وبذلك فالتغيير بالانتقال هنا قد يكون نقل مادي أو إحلالي وهي ممارسة مشهورة لدى الشركات العالمية الكبرى.

#### الشراكة:

وهو سبيل راقي من سبل التغيير، بحيث يتيح للمؤسسة فرص للتميز والتنوع، ويعطيها القوة والقدرة على التموغ والسرعة في وضع وطرح منتجات جديدة للأسواق، ويعد هذا الشكل من التغيير أنسب لتلك المؤسسات التي تتطلع إلى استخدام التكنولوجيات الرفيعة المستوى، أين ظاهرة الجودة فيها ذات أولوية ملحّة في مسانيرة

<sup>24</sup> عمار علي العربي، "التسويق كأداة لتغيير التسيير بالمؤسسات الاقتصادية"، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، جامعة عنابة، نوفمبر 2004.

التطورات، مع الإقبال على المخاطرة، وهذا السبيل يتطلب إمكانيات معتبرة وضخمة، مما يستدعي الاعتماد على الشركات الكبرى ذات الخبرة والتجربة والقوة.

### إعادة التأسيس:

وهو أعلى درجات التغيير، بحيث تطبقه تلك المؤسسات التي فقدت روحها أو سبب تواجدها أو بالأحرى الهدف من وراء إنشائها، وتحديد مكانتها في السوق، وبهذا الشأن يُعاد توجيهها توجيهها جذريا، واستخدام أدواتها القديمة لا يتم على الإطلاق سوى في حالة ما إذا كانت تخدمها كمعبر للمرور نحو مرحلة مستقبلية مغايرة.

### خاتمة:

إن التغيير أمر محتوم لا يمكن لا رفضه ولا تجاهله بل هو أمر لا بد من إحداثه وإدارته بشكل محكم ومدروس بدقة، ولكي يكون التغيير ناجحاً لا بد من الإعداد له من خلال الاتصال بمختلف الأطراف التي يمسه التغيير والتركيز على الأفراد بجميع مستوياتهم بتطوير استجاباتهم وتحسين قدراتهم ومهاراتهم، ثم تقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير والحصول على رد فعل إيجابي وأخيرا تنفيذ التغيير، وإدارة المعوقات والمشاكل وردود الأفعال السلبية.

بالنسبة للمؤسسات الجزائرية فقد مرت بتغييرات مهمة خاصة عند الانتقال إلى اقتصاد السوق، رغم أنها لم تكن كافية لأنها كانت بحاجة إلى الاعتماد أكثر على المستهلك بدل المنتج وانتهاج سياسات إدارية حديثة ومدروسة وتحويل كل ذلك إلى ممارسات وسلوكيات فعلية لدى كل أفراد المؤسسة.

إن إحداث تغيير فعال في المؤسسة الجزائرية يأخذ أشكالا متعددة من أهمها التجديد والشراكة، فقد قامت الدولة بمجهودات حثيثة في مجال تأهيل المؤسسات العمومية من خلال برامج تأهيلية تساعد في الرفع من القدرة التنافسية وكذا الاهتمام بالكفاءات البشرية، ولإنجاح هذه الجهود على المؤسسة:

- زيادة الإنفاق على برامج التكنولوجيات الحديثة وتطوير مجال البحث العلمي؛
- انتهاج مداخل حديثة في عملية التغيير، مثل: (إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، تكنولوجيا أنظمة المعلومات والاتصالات..)؛
- تنمية الفكر الإبداعي لدى الأفراد وزرع ثقافة جديدة في المؤسسة تركز على التعلم ومواجهة المستقبل والمحيط بالدراسة والتحليل؛
- تنمية الموارد الفكرية والمعرفية (رأس المال الفكري، رأس المال البشرية، المعرفة..) باعتبارها أساساً للتمييز بمنظمات الأعمال.

قائمة المراجع:

## المراجع باللغة العربية:

## أ- مؤلفات:

1. حسن محمد أحمد مختار، 'إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والإستراتيجيات'، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010.
2. دانا جاينس روبنسون، جيمس روبنسون، تعريب: عبد الرحمن توفيق، 'التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج'، الطبعة الثالثة، منشورات مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2009.
3. ستيف سميث، 'إدارة التغيير'، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض، 2001.
4. سعيد عامر، 'الإدارة وسرعة التغيير'، مركز وايد سيرفس للاستشارات الإدارية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
5. صلاح الدين محمد عبد الباقي، 'السلوك التنظيمي' مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
6. عدنان العتوم، قاسم كوفحي، 'القيادة والتغيير: الطريق نحو النجاح'، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
7. فريد النجار، 'التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية "محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

## ب- أطروحات ومذكرات تخرج:

8. ريم رمضان، 'إدارة التغيير في التطوير التنظيمي'، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2005.
9. شتاتحة عائشة، 'إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة'، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007.

## ج - مقالات ومدخلات:

10. صالح مفتاح، عبد الرحمن بشاري، 'إدارة التغيير ومستقبلها في المؤسسة الاقتصادية'، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الثامن حول "إدارة التغيير ومجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، أبريل 2008.

11. عامر خضير حميد الكبيسي، "الدور الإستراتيجي لإدارة المورد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته"، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي السادس للغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء، الرياض - السعودية، جانفي 2007.
12. علي السلمي، "ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: "إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري - نحو إدارة متغيرة فاعلة -"، الجمعية السعودية للإدارة، جدة، 29-30 مارس 2005.
13. عمار علي العربي، "التسويق كأداة لتغيير التسيير بالمؤسسات الاقتصادية"، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، جامعة عنابة، نوفمبر 2004.
14. الهادي بوقلقول، بومدين بلكير، "إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر"، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، العدد الأول، سبتمبر 2010.
15. يوسف مسعداوي، كمال رزيق، "إدارة التغيير في المؤسسات"، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، جامعة عنابة، نوفمبر 2004.

## المراجع باللغة الأجنبية:

1. François.B, François.F, Luc.M, "*Piloter le Changement Managérial*", 1<sup>ère</sup> édition, Edition Liaison, France, 1992.
2. Jaques Igaleus, Glannde Loignon, "*Prévenir les Conflits et Accompagner les Changements*", Edition Maxima, Paris, 2007.
3. Serge Raynal, "*le Management Par Projets «Approche Stratégique du Changement»*", 3<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 2003.