

التغيير التنظيمي وتحديات التسيير

شريط حورية

أستاذة "أ" بكلية علوم الإعلام
والاتصال - جامعة الجزائر 3

يشكل التغيير التنظيمي تحديًا مستمرًا للمسيرين للحفاظ على الفعالية التنافسية لمؤسساتهم من خلال إعادة النظر المستمر في إستراتيجية وثقافة وهيكله وأدوات تسيير المنظمة. ففي دراسة لـ " Boston Consulting Group " أجريت في 24 دولة، وشملت 200 مسيرًا، أشار هؤلاء أنهم مطالبون " بالعيش والتسيير داخل التغيير " (1). رغم ذلك، ما زال العديد منهم يخشون هذه المهمة. فلقد أفادت دراسة أجريت عام 2009 من طرف مكتب الدراسات " Capgemini Consulting " (2) شملت أكثر من 300 مسير ممثلون لـ 10000 موظف في العالم، أفادت هذه الدراسة - أن ثلثي المسيرين أقرّوا أن التغييرات التي حدثت في الأعوام الأخيرة لم تطوّر كثيرًا من فعالية مؤسساتهم.

يبقى رغم ذلك التغيير ضروري إن لم نقل " حتمي ". ففي ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، نلاحظ تقلص في دورة حياة المنتجات، وتغير وتطور مستمر في مستوى الحاجيات، مع ظهور مؤسسات جديدة عرفت " بالمنظمات العابرة للقرارات "، وهي مؤسسات أظهرت قدرة كبيرة على التأقلم خارج حدودها مع مختلف الثقافات والأنظمة والقوانين والحكومات والسياسات، وحتى العادات والتقاليد. هذا، دون أن ننسى ما يعرف بـ " الرّجل الاقتصادي العقلاني " (3) الذي ظهر منذ أكثر من 40 سنة، وهو زبون جدّ متطلب يشتري بعد عملية بحث ومقارنة دقيقة ومستمرة بغرض تلبية رغباته وحتى " نزواته ". فما هو التغيير التنظيمي إذن ؟

أولاً/ مفهوم التغيير التنظيمي :

" قيادة التغيير " أو " إدارة التغيير " أو " التطوير التنظيمي " أو " التميز التنظيمي " (4) تشير المصطلحات الأربعة إلى البحث عن وضع أفضل للمنظمة، أي القدرة على البقاء والاستمرارية في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، ومتغيرات السوق والمنافسة الحادة، والمتطلبات المتزايدة والمتغيرة للزبائن والعملاء .

ارتبط " مفهوم التغيير التنظيمي " مع بداية ظهوره في الألفية الجديدة بالمشاريع الكبرى للإعلام الآلي إذ اعتبره رؤساء المشاريع تقنية تيسيرية للأنظمة الجديدة للإعلام الآلي. وانصب الاهتمام في هذه المرحلة على الاتصال والتكوين لقيادة عمليات التغيير . أصبحت قيادة التغيير منذ ذلك الوقت أحد العوامل الأساسية لإنجاح استراتيجيات تطوير المؤسسات، مما أدى إلى ظهور دراسات نظرية ومنهجية وعلمية مع باحثين مثل Peter Singer وDrucker وMoss Hunter الذين يعدّون الرّواد الأوائل لدراسات " التغيير التنظيمي "، ليصبح اليوم من وجهة نظر المسيرين أحد أهم الحلول لمواجهة تطور الأسواق والتكنولوجيا والقوانين. فهو ديناميكية ضرورية لكل مؤسسة.

تحدث Richard Soparnot عن مفهوم " القطيعة " باعتبار التغيير التنظيمي هو عملية " الانتقال من حالة قديمة إلى حالة جديدة كلياً " (4) ولا يقتصر التغيير في هذه الحالة على بعض الوحدات أو الأشخاص أو الأنظمة، وإنما يجب أن يشمل طرق التسيير، والهيكل، والإدارة، والأفراد وجماعات العمل، أي التنظيم ككل. ونتحدث في هذه الحالة عن " التغيير الجذري " حتى تتمكن المنظمة من التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية. ويصبح نجاح التغيير هنا مؤشراً على كفاءة وتنافسية المؤسسة.

ذهب J.M.Moutot و D.Austissier في نفس الاتجاه إذ اعتبرا التغيير التنظيمي قطيعة بين حاضر ثم تجاوزه، ومستقبل مرادف للتطور : " يصبح التغيير قطيعة حين نصل إلى تحويل العناصر التالية داخل المنظمة : الممارسات (طريقة الأداء)، وظروف العمل (العمل المادي)، والوسائل (أنظمة الإعلام الآلي وطرق التسيير)، والمنظمة (مناطق السلطة والحدود الوظيفية)، والمهنة (مهنية المؤسسة)، والإستراتيجية (الأهداف الجماعية)، والثقافة (نظام القيم) . (5)

يقتضي التغيير لدى هؤلاء الباحثين وضع إستراتيجية جديدة، وإعادة تكييف أدوات التسيير، وتغيير تطبيقات الإعلام الآلي، وتقديم منتجات جديدة. وقد يصل الأمر في بعض الأحيان إلى تغيير أو " تعديل " ثقافة وقيم المؤسسة.

يذهب باحثون آخرون في اتجاه آخر في تحديد مفهوم " التغيير التنظيمي ". فهو حسبهم لا يجب أن يكون بالضرورة جذري، فقد يتمس طريقة العمل، أو أداء الإدارة، أو الهيكل، أو وضع إستراتيجية جديدة، أو تغيير فرق العمل... إلخ : " هو تغيير مخطط، أو جهد ذو نظام كلي يتضمن الإدارة العليا مع الأهداف السليمة والصحيحة ذات التأثير التنظيمي العام كما أنه يساعد في تحقيق أهداف تنظيمية محددة ". (6) وهو " نهج تنظيمي لتحسين أداء المؤسسة من خلال التطوير الجذري أو التدريجي للأفراد والجماعات والعمل الجماعي ". (7)

يكاد يتفق مجموع الباحثين على أن التغيير هو الانتقال من حالة الركود أو الأزمة إلى حالة أفضل بهدف الرفع من كفاءة التنظيم بالاعتماد على مجموعة من الأساليب والطرق. وقد يكون طويلا، يمر عبر عدة مراحل، ويتمس كل أو بعض أجزاء المؤسسة مثل الوظائف، والهيكل التنظيمي، وأدوات الإنتاج، والوسائل التكنولوجية، والعلاقات الإنسانية : " هو إشارة للانتقال بالتنظيم من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أفضل، مع ما يلزم هذه العملية من ضرورة تعديل التشريعات، والهيكل التنظيمية، وتبسيط إجراءات العمل، وتحديث المعدات، وتنمية المهارات وقدرات العاملين لمواكبة التغييرات والمستجدات، ورفع كفاءة الأداء وفعاليته. فالتطوير التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة مع كل ما تقوم به الإدارة الهادفة من تطوير الأفراد من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم، وكذلك العمل على تغيير وتعديل الاعتقادات والاتجاهات حتى تؤدي إلى مناخ تنظيمي سليم ". (8)

كخلاصة لما أوردناه، يمكن اعتبار التغيير التنظيمي التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، أي الانتقال من حالة إلى حالة أخرى بهدف التأقلم مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية. وقد يكون هذا التغيير جذريا يشمل الأفراد، وجماعات العمل، والسلوك التنظيمي، والتسيير والوسائل والأدوات والتكنولوجيا، وثقافة المؤسسة. وفي الحالتين، يجب أن يحمل التغيير الخصائص التالية : (9)

- 1- الاستهداف : التغيير حركة تفاعل ذكية لا تحدث عشوائيا بل يتم في إطار منظم لبلوغ هدف مقبول وموافق عليه.
- 2- الواقعية : يجب أن يتم التغيير في إطار إمكانيات وموارد وظروف المنظمة.
- 3- التوافقية : يجب أن يكون هناك قدر من التوافق بين عملية التغيير، ورغبات واحتياجات مختلف القوى.
- 4- الفعالية : أي القدرة على التحرك والمناورة والتأثير على الآخرين.

5- المشاركة : لجميع الأطراف والقوى الفاعلة.

6- الشرعية : القانونية والأخلاقية.

7- القدرة : على التطوير والابتكار والتكيف مع الأحداث.

ويمكن تحديد أهم أسباب التغيير التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين :

1- مجموعة البيئة الخارجية : وتشمل

أ- البيئة الثقافية : وما تحمله من قيم واتجاهات وسلوكيات تؤثر في عمليات التصميم من حيث الحجم والشكل والاستخدام والأداء.

ب- البيئة السياسية والقانونية : وتعلق بالتشريعات وتغير الأنظمة، والضغوط الحكومية، والصراعات السياسية.

ج- البيئة التكنولوجية : وما تفرزه من تغييرات في أدوات وأساليب العمل، وتشكيلة السلع، ومستوى الأداء والخدمات، فالمنظمة التي لا تمتلك القدرة على مواكبة المعرفة الجديدة حتما ستزول. وهذا يعني تكوين مستمر لأجل كفاءة عالية تتناسب ومتطلبات السوق.

د- العولمة والمنافسة : أي متطلبات التجارة الدولية التي تفرض على المؤسسات القدرة على التنافس، والتأقلم مع متطلبات الاقتصاد الجديدة.

2- مجموعة البيئة الداخلية : وتتعلق بالقوى الداخلية في المؤسسة أي السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات وطرق العمل، ومن أهم هذه العوامل :

أ- غياب الرضا الوظيفي.

ب- الصراع التنظيمي.

ج - غياب أو قلة الدورات التدريبية.

د- عدم فاعلية العملية الاتصالية الداخلية.

و- القيادة الدكتاتورية.

ثانيا / مجالات التغيير التنظيمي :

يتوقف نجاح عمليات التغيير التنظيمي على الإجابة عن السؤال التالي : ما الذي يجب أن نغيره ؟ تشير الدراسات إلى ثلاثة مجالات رئيسية لعملية التغيير هي : الهياكل - الفرد والجماعة - ثقافة المؤسسة.

أ- الهياكل : يقود هذا النوع من التغيير إلى إحداث تعديلات كبيرة على مستوى المنظمة من خلال إعادة تنظيم الأقسام والوحدات، وطرق التسيير، والسلطة والتفويض، والهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى أدوات الإنتاج ونظم العمل والإجراءات. كما قد يشمل التغيير أهداف وإستراتيجيات المنظمة كالتوسع أو الانكماش من خلال بيع بعض وحداتها، أو الاندماج مع شركات أخرى (Peugeot- Citroën)، أو حتى تغيير سياستها التنافسية. فقد تبنى المؤسسة سياسة التميز القائمة على الجودة والكفاءة، ويعني ذلك يد عاملة مختصة، وتكنولوجيا عالية وموارد ضخمة. وهي الإستراتيجية التي تميز الشركات اليابانية (Toyota) والألمانية (Volkswagen) وكوريا الجنوبية (Samsung). كما قد تلجأ المنظمات إلى اختيار سياسة التركيز من خلال الاكتفاء بمجموعة محدودة من المنتجات، أو سياسة الاقتصاد في التكاليف باللجوء إلى يد عاملة غير مكلفة في بلدان آسيا وأوروبا الشرقية لطرح سلع وخدمات بأسعار منخفضة.

ب- الأفراد والجماعة : وهي من أصعب عمليات التغيير لأنها تتعلق بأنماط السلوك، والاتجاهات والقيم والإدراك والتعلم. وغالبا ما تبرز مقاومة شديدة في هذا النوع من التغيير : * الأفراد : تقوم المنظمة هنا بالرفع من مهارة الأفراد، وتنمية قدراتهم، وتعديل أنماط سلوكهم، وغالبا ما تعتمد في هذا المجال على التدريب ونظام المكافآت والتحفيز. وقد تلجأ المؤسسة إلى الاستغناء على بعض الموظفين لضعف مؤهلاتهم العلمية، أو بسبب ظهور تكنولوجيا جديدة، أو للاقتصاد في الوقت والموارد.

يمكن تحليل ديناميكية الفرد داخل المنظمة من خلال مجموعة العناصر التي تشكل هويته، والعناصر البيولوجية والفيزيولوجية، والعناصر الثقافية والعناصر المعرفية، وهي مجموع العناصر التي ستحدد طبيعة علاقة الفرد بعملية التغيير، والتي قد تأخذ اتجاهين رئيسيين : (10)

- الشخص الحامل للتغيير بسبب تطلعاته الشخصية وطموحاته الوظيفية.

- الطريقة التي سيتصور بها التغيير، أي كيف سيعيشه. وقد تتفق هذه الطريقة أو تتعارض مع تطلعاته الشخصية.

* الجماعة : غالبا ما يؤدي التغيير التنظيمي إلى "خلخلة" بعض جماعات العمل. تعمل المنظمات من هنا على تجنب هذه الأخيرة حتى لا تصطدم بمقاومتها.

تكتسب جماعات العمل قوة أكبر من الفرد داخل المنظمة وقد تكون هذه الأخيرة محركا إيجابيا للتغيير، أوجهة مقاومة تقف أمام عمليات التحويل والتطوير التنظيمي.

يجب مراعاة أهمية وقوة ونفوذ الجماعة أثناء عمليات التغيير، فلقد أثبتت التجارب أن كثرة الضغوطات قد تقود أفراد الجماعة إلى تبني سلوكيات مشتركة.

أظهرت دراسة Kurt Lewin أن من أهم أسباب المقاومة هو التخوف من الابتعاد عن المعايير المشتركة إذ غالباً ما يميل الفرد إلى الاشتراك مع الآخرين في القيم الاجتماعية والأخلاقية وقيم العمل. وقد يتفادى تبني أفكار وسلوكيات تتعد عن المسار العام. لهذا، ينصح أثناء عمليات التغيير التركيز على الأعضاء الفاعلين الذين يملكون قدرة على التأثير والإقناع، كما أن الحديث عن التغيير داخل الجماعة قد يقود إلى تبني سلوك إيجابي أو سلبي نحو هذا الأخير، وهو ما يقتضي أن نكون حذرين جداً في تكوين فرق العمل، وتوجيه الحوار والنقاش داخلها. ولبلوغ هذا الهدف، يقترح علينا بعض الباحثين تصميم " نموذجاً للشرح " Un modèle d'explication " يمر عبر ثلاث خطوات رئيسية : (11)

- تعديل، ولكن بصفة تدريجية ومبرمجة، العادات الموجودة من خلال فتح النقاش داخل الجماعة، والابتعاد قدر الإمكان عن الطريقة السلطوية. ونهدف من خلال هذه الخطوة إلى تقوية بعض المواقف والاتجاهات، وإضعاف البعض الآخر.

- الانتقال إلى مستوى آخر من التوازن من خلال تحديد الأهداف الجديدة، وإعادة رسم العلاقات بين الفاعلين والممثلين الرئيسيين.

- تدعيم التغيير بالاعتماد على وسائل وقواعد جديدة للعمل، والانتقال إلى مستوى آخر من العلاقات بين الأفراد والجماعة.

ج- ثقافة المؤسسة : تعدّ من أصعب وأخطر عمليات التغيير، إذ لا يتعلق الأمر هنا بتطوير طرق العمل والتسيير، أو هياكل المنظمة، أو اتجاهات الأفراد والجماعة، وإنما يتعلق الأمر بتغيير أو " تعديل " -ويفضل استعمال هذا المصطلح - فلسفة وثقافة المؤسسة، أي بحمل القيم والمعتقدات التي تسودها. ونحدث عن تعديل ثقافة المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة ذات اتجاه سلبي تحد من الفاعلية التنظيمية (الخمول - كثرة الغياب - اللامبالاة - قلّة الانتماء - غياب روح الفريق... الخ). تشير الثقافة التنظيمية إلى " روح وجوهر المنظمة من جهة، وإلى المعايير المشتركة بين مجموع ممثليها والمتعلقة بتصورهم للعمل وللعمل الجماعي من جهة ثانية" (12) وهي " مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة، وهي غير مكتوبة لكنّها محسوسة، ويشارك العاملون في المنظمة في تكوينها " (13)

أصبح من المؤكد اليوم أنه لا يمكن إنجاح التغيير إذا لم يتوافق مع ثقافة المؤسسة. ولقد أظهرت دراسة لـ Chevalier (14) أن التغييرات الناجحة كانت في المؤسسات التي تتبنى ثقافة " دائرة الجودة " أي مستوى عال من الانضباط في عمل المجموعة.

لكن، هل يمكن تغيير ثقافة المؤسسة ؟

يجيب الباحثون بـ " نعم " من خلال تعديل " المخططات المرجعية " للأفراد التي تشكلت مع مرور الوقت. فإذا كانت هذه المرجعية سلبية، لا بدّ من استحداث طريقة تفكير جديدة كلياً. وغالباً ما تكون هذه العملية بطيئة جداً وتدرجية، إلّا أنّها ضرورية تبناها كمرحلة أولى الإدارة العليا من خلال بعث مجموعة من الرسائل: (15)

1- إقامة حوار مباشر مع فئة من العمال، ويجب اختيار تلك التي تمتلك تأثير كبير على الآخرين.

2- اقتراح برامج تدريبية وتكوينية.

3- الاعتراف علناً بالتغيير الجديد.

4- إعادة النظر في سلم الترقية

5- الاعتراف بأعضاء جدد، أو مجموعات جديدة للقيام بمهام التأطير والقيادة.

6- إعطاء تقدير أكبر لبعض الأعمال والوظائف.

7- تبني ثقافة جديدة تترك مساحة أكبر للإبداع.

8- أنظمة تحفيز مادية ذات طابع جماعي .

9- توظيفات جديدة، ونقدم هنا مثال France Télécom، أكبر مجموعة اتصالات

في فرنسا التي انتقلت من النظام العمومي إلى النظام الخاص أو الحر، وانتقلت بذلك من ثقافة التميز التقني إلى ثقافة الأعمال. اعتمد هذا التغيير على توظيف أشخاص من القطاع الخاص بعيداً تماماً عن " ثقافة المؤسسة العمومية الاحتكارية ". (16)

ثالثاً / أهمية الاتصال في إدارة التغيير

إنّ مجموع التفاعلات بين الأفراد هي عمليات اتصالية، لذا لا يمكن اعتبار الاتصال في مشاريع التغيير مجرد آلية لنقل المعلومات، بل وسيلة لنقل تصورات الأفراد حول التغيير، أي

كيف ينظر إليه هؤلاء : هل هو مفيد أم لا ؟ ما الذي سيقدمه لي ؟ هل سيكون إيجابيا أم سلبيا ؟ ما هو موقعي في المؤسسة الجديدة ؟

يحتل الاتصال المرتبة الثانية في عمليات التغيير، ويأتي مباشرة بعد مرحلة الفحص (Le diagnostic). فبعد دراسة أوضاع المؤسسة، وتحديد أبعاد التغيير، ننتقل إلى مرحلة التحسيس التي يتبنى فيها المنخرطون في عملية التغيير اتصالا حول أهداف المشروع، ويجب حلها من خلال التغيير المطروح على المنظمة .

رغم أهمية الاتصال في الإدارة وقيادة التغيير من خلال عمليات التحسيس، والتهيئة للتقليص من حدة المقاومة، إلا أنه غالبا ما تبرز عدة عوائق، وقد يرجع السبب الرئيسي إلى مجموعة الرموز المرتبطة بطبيعة الوظائف.

لاحظ الباحثون أنه لكل وظيفة رموزها ومصطلحاتها الخاصة، وهو ما يشكل عائقا أمام مرور الرسائل، وحدوث رجوع الصدى.

يخلق التخصص في كثير من الأحيان عائقا أمام عمليات الاتصال بين مختلف أقسام المنظمة. فأتساءل الحديث أو تبادل الرسائل يصطدم كل قسم بمجموعة من الشفرات يصعب فكها، مما سيزيد من الفجوة القائمة بين وحدات العمل. وقد نبه الكثيرون من تحول كل قسم داخل المؤسسة إلى " مؤسسة " بحد ذاتها. فبدلا من التعاون لأداء المهام، سيبحث كل طرف على مصالحه الخاصة، وهو ما سيخلق حتما حالة من اللاتعاون والقصور في الأداء الجماعي .

تتعلق العوائق أيضا بقراءتنا أو فهمنا للرسائل سواء كانت مكتوبة أو لفظية. فقد ينظر البعض للتغيير على أنه مضيعة للوقت والمال. فالاتصال هو مجموعة من القرارات قد تؤدي إلى وضعيات متناقضة. ولتفادي هذه العوائق، يقترح علينا الباحثان D.Autissier و J:M.Moutot " الإنحرافات الخمسة لعملية الاتصال : (17)

1- استعمال خطاب غير مشترك : أي أن المرسل والمستقبل لا يتقاسمان نفس المعاني والخلفية الثقافية. يبرز هذا العائق أساسا في حال تباعد المراكز الوظيفية، أو المستوى التعليمي، أو الاتجاهات والقيم.

2- الصياغة السيئة : بحيث يتم بناء رسائل الاتصال المكتوبة أو اللفظية بطريقة تسمح لمستقبلها بتلقي المعلومات والشروح والنتائج.

3- استعمال حجج غير مشتركة: إن الهدف الرئيسي من الاتصال هو التفاعل، لذلك ينبغي إيجاد حجج متشابهة ومتفق عليها من طرف الجميع.

4- الكثير من المعلومات : من أهم المعوقات رغبة المرسل في قول كل شيء وإعطاء قدر كبير من المعلومات. وقد يكون ذلك على حساب الشرح والتوضيح.

5- التناقض : تحمل الكثير من الرسائل الاتصالية تناقضا بين ما يقوله المرسل، وما ينتظره المستقبل. وغالبا ما تبرز هذه الحالة حينما نطلب من المستقبل أعمالا أو مهارات تفوق قدراته مما يجعله في وضعية حرجة. قد نظن أن بعض العبارات خلاقة ومحفزة، في حين أنها من وجهة نظر المستقبل تعجيزية كعبارات مثل : " كونوا مبدعين من خلال الالتزام الدقيق بالتعليمات " أو " قدموا الأفضل في أقل وقت ممكن "...

رابعا /الاقتصاد الجزائري وتحديات التغيير

إن السؤال المطروح اليوم هو : ما هو موقع الاقتصاد الجزائري في ظل التحديات العالمية والمحلية ؟

لا شك أن تحديات التغيير كبيرة جدًا. ففي تقريرها السنوي غير المنشور لعام 2014(18) قدمت هيئة الأمم المتحدة خريطة مفصلة للاقتصاد الجزائري أمام مجموعة من المعطيات الدولية والداخلية .

على المستوى الدولي، حدّد المنتدى الاقتصادي العالمي قائمة لأهم المعالم لعام 2014 وجاءت على الشكل التالي :

1- زيادة الفوارق في مستوى الدخل أي تركيز الثروات ورؤوس الأموال في يد مجموعة صغيرة من الأشخاص مع اتساع الهوة الاقتصادية بين الطبقات الاجتماعية.

2- ارتفاع معدلات البطالة لدى فئة الشباب. فلقد وصل العدد إلى حدود 202 مليون بطل عام 2013.

3- فقدان الثقة في السياسات الاقتصادية.

4- ارتفاع معدلات نشر المعلومات الخاطئة عبر الانترنت.

5- استمرار النزاعات في العراق وغزة وأوكرانيا.

6- تدني في مستوى القيم لدى القادة السياسيين.

7- اتساع الطبقة المتوسطة في بلدان آسيا.

هذا على المستوى العالمي، أما على المستوى الوطني، أشار التقرير أن أسعار البترول تضاعفت ثلاث مرات في العشر سنوات الأخيرة مما سمح للجزائر ببلوغ احتياطي صرف وصل إلى حدود 200 مليار دولار (ثاني احتياطي بعد المملكة العربية السعودية) وديسن خارجي استقر في حدود 374.5 مليون دولار مقابل 20.4 مليار دولار سنة 2000.

عرف النمو الاقتصادي في الجزائر حسب الصندوق الدولي للنقد (FMI) ما بين 2010 و 2014 ارتفاع بنسبة 4% ، وتم حصر التضخم في 3.5% (10.3% في 2012 و 8.8% في 2013)، كما تراجعت معدلات البطالة من 29.5% سنة 2000 إلى 9.8% سنة 2013، و 9.4% في 2014 . وأشار Oxford Business Group (OGB) إلى ارتفاع في النمو الاقتصادي خارج قطاعات المحروقات بين 5 و 6% في السنوات الأخيرة .

سمحت البحوث المالية للحكومة الجزائرية بتسطير مجموعة من المشاريع الطموحة للبرنامج الخماسي 2015 - 2019 من أهمها : تقليص البطالة، وتحسين ظروف المعيشة، وتحقيق نمو سنوي في حدود 7% مع تنويع في الاقتصاد الوطني وضمان تسيير أفضل للبنية التحتية.(19)

أما مشروع المالية لـ 2015 فلقد تنبأ بنمو عام للنتاج الداخلي الخام (PIB) بـ 3%، (4.2% خارج قطاع المحروقات)، ونسبة تضخم في حدود 3%، مع ارتفاع بـ 4.3% في الميزانية المخصصة للتجهيزات مقارنة بـ 2014.(20)

يبقى رغم ذلك الاقتصاد الجزائري اقتصادا جدد هشا إذ تشكل المحروقات العمود الفقري له : 97% من حجم الصادرات، و 37% من الناتج الداخلي الخام (PIB)، و 60% من المداخيل الضريبية. (21)

إن سوق المحروقات هو سوق جدد متذبذب، وهو ما سيؤثر حتما على الاقتصاد الجزائري. فلقد انخفض إنتاج المحروقات بـ 4% عام 2013 مقارنة مع 2012، ويتوقع البنك العالمي مع صندوق النقد الدولي انخفاض بـ 1.7% و 1.4% لسنتي 2015 و 2016، ويؤكد ممثل الأمم المتحدة في الجزائر هذه المعطيات . فالاقتصاد يعتمد على المحروقات بنسبة 98% في صادراته، و 70% من المداخيل العمومية، و 37% من الناتج الداخلي الخام (PIB)، و 2% فقط من مناصب العمل، ويوجه 30% من الناتج الخام للمصاريف الاجتماعية والدعم غير المباشر، مع معدل بطالة لدى الشباب في حدود 25%، هو حتما اقتصاد جدد هشا. نضيف إلى هذه

المعطيات ارتفاع في المصاريف الاجتماعية بنسبة 55% (تشكل 25% من ميزانية الدولة)، مع فتورة لاستيراد المواد الغذائية في حدود 8.1 مليار دولار، و 3.1 مليار دولار للمشتقات الفلاحية، وهذا دائما حسب التقرير السنوي للأمم المتحدة حول الجزائر.

إن أكبر تحدّي يواجه الاقتصاد الجزائري هو ضعف الإنتاج الوطني الذي لا يغطي سوى 5% من حاجيات الجزائر. ويشتكي هذا القطاع من ضعف كبير في مجال الهياكل، ومستوى الاندماج والصيانة. كما يتميز بطغيان الاقتصاد الموازي بسبب سوء تسيير القطاعات الإنتاجية، وضعف قنوات التوزيع، والاستيراد العشوائي وغير المنظم، والعراقيل البيروقراطية، وهشاشة المنظومة البنكية والضريبية .

تشير الإحصائيات الاقتصادية حسب نفس التقرير إلى وجود 1020058 وحدة صناعية في الجزائر، 90% منها عبارة عن مؤسسات متوسطة وصغيرة الحجم (PME)، أغلبيتها مؤسسات عائلية صغيرة تشغل فقط 5% من اليد العاملة الجزائرية. كما أنّ قطاع الخدمات هو القطاع الطّاعى بنسبة 80%، ويعمل 55% منه في تجارة التجزئة. أما القطاع الصناعي فلا يشكل سوى 10% من المجموع أي في حدود 95455 مؤسسة صغيرة أو متوسطة، تتركز 24.9% منها في الصناعة الغذائية، و 23.4% في صناعة المنتجات المعدنية، و 11.1% في صناعة الملابس. أما المؤسسات التي تمّ إنشاؤها في صيغة L'ansez و Cnac فلا تشكل إلا 3% من المجموع.

أمام هذه المعطيات، تبدو الحاجة ضرورية للتغيير للنهوض بالإنتاج الوطني. لكن قبل وضع خطة للتغيير لتحسين المردودية الاقتصادية خارج قطاع المحروقات لابدّ من تحديد أهم المشاكل التي تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهي كالتالي :

- 1- قلة كثافة المؤسسات الاقتصادية.
- 2- اضطراب مناخ الأعمال.
- 3- منافسة شرسة للواردات.
- 4- تطوّر ضعيف لأسواق الأعمال.
- 5- التهرب الضريبي.
- 6- الرشوة.
- 7- تهريب الأموال (تم تهريب حوالي 10 ملايين دولار في العشر سنوات الأخيرة ، أي بمعدل 1مليار دولار لكل سنة).

- 8- سوء التسيير.
 - 9- عدم مواكبة التطور التكنولوجي.
 - 10- ضعف المنظومة البنكية.
 - 11- ضعف الاستثمارات.
- يوصي التقرير الأُممي بإحداث تغييرات في المجالات الرئيسية التالية :
- 1- استغلال أفضل للموارد العمومية
 - 2- استغلال الودائع الضريبية في السوق الموازية.
 - 3- مكافحة التهرب الضريبي
 - 4- تحديث الخدمات الضريبية ووسائل جمعها.
 - 5- تحسين طرق تسيير الموارد العمومية.
 - 6- وضع نظام للحكامة Des systèmes de gouvernance في جميع المستويات
إدارية وعمومية.
 - 7- وضع نظام إلكتروني للدفع.
 - 8- تحسين النظام البنكي الاقتصادي.
 - 9- تطوير البورصة.
 - 10- المحافظة على الموارد لصالح الأجيال القادمة.
 - 11- تشجيع مشاريع الاستثمار.
 - 12- التقليل من التبعة للخارج.
 - 13- تقليل الواردات.
 - 14- تطوير الصادرات خارج قطاع المحروقات.
 - 15- التحكم في التطور التكنولوجي.

كما جاء مشروع إعادة هيكلة القطاع الصناعي لوزارة الصناعة والمناجم لعام 2014 لتبني سياسة جديدة في المجال الاقتصادي من خلال تحديد مجموعة من الأهداف :

- 1- تنمية قدرات المؤسسات
- 2- تقديم وسائل جديدة للنمو وإعادة الاستحواذ على السوق
- 3- بناء حظائر صناعية ولوجيستكية.
- 4- تحسين مناخ الأعمال
- 5- تطوير الشراكة والاستثمار في مجال الصناعة التحويلية (94 % من الحاجيات في هذا المجال يتم استيرادها).
- 6- تشجيع الاستثمار المنتج.
- 7- تطوير الشراكة العمومية - الخاصة - الأجنبية.

التحديات إذن كبيرة جدا. والحاجة إلى التغيير ملحة. ولكن علينا أولا أن نعترف أن التغيير لا يعني ضخ الملايير في خزينة المؤسسات. ولنا أن نشير هنا أن المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية مرت من 1962 إلى يومنا هذا بأكثر من أربع تحولات كبرى، واستعرت أموالا طائلة، رغم ذلك لا يغطي المنتج الوطني سوى 5% من حاجيات البلاد.

التغيير هو أولا وقبل كل شيء خطة مدروسة، وثيقة، وتكوين، واتصال فعال، وقيادة ديمقراطية، وآليات وميكانيزمات تتلاءم وواقع المؤسسة الجزائرية من حيث التنظيم والأفراد وجماعات العمل.

تقتضي الفعالية التنظيمية استحداث آليات للتسيير تتماشى مع تطورات الأسواق والتكنولوجيا والعملاء. ولا يمكن الوصول إلى هذا المستوى من الأداء إلا من خلال البحث على أفضل الفرص في السوق، وتطوير السلع والخدمات، وتلبية أذواق واحتياجات المستهلكين. لا بد إذن للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تتبنى ذهنية إدارية جديدة تؤمن بالعنصر البشري والإبداع والكفاءة وحب العمل وروح الفريق، وأن البقاء سيكون حتما للأفضل. نحن نرى في حاجة إلى ثورة تسييرية أكثر من آليات جديدة للتغيير التنظيمي.

الهوامش

- 1- Richard Sopornat, Le management du changement, (PARIS : Vuibert, 2010), p ; 123 . 2- ibid. ; p ; 124
- 3- Homos Economicus
- 4- باللغة الأجنبية نستعمل مصطلحين رئيسيين هما : Le pilotage ou la conduite du changement
- 5- Richard Sopornat, op; cit, p. 123
- 6- D.Autissier, J : M. Moutot, Méthode de conduite de changement, (Paris : Dunod, 2013), p ; 07
- 7- ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري ، (عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع 2009) ص 52
- 8- Pierre Devricendt, Accélérer le changement : le Théorème de welchi, (France : E.M.S.E ; Editions, 2012), p ; 19
- 9- فاديه إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي : القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، (عمان : الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014) ، ص 1017- أسامة خير، التميز التنظيمي، (عمان : دار الرياسة للنشر والتوزيع، 2014)، ص 22
- 11- Frédérique Alexandre- Bailly et autres, Comportements Humains et management, (France : Pearson Education, 2009) ; p ; 292
- 12- Ibid. ; p ; 287
- 13- ثروت مشهور، مرجع سابق، ص 99 . 14- نفس المرجع، ص 99.
- 15- Frédérique Alexandre- Bailly et autres ; op ; cit.p ;287
- 16- Ibid. ; p ; 289
- 17- Ibid ; p ; 289
- 18- D. Autissier, J : M.Moutot ; op ; cit ; p ; 115
- 19- Système des Nations Unies-Algérie, Analyse des défis du développement durable, équitable et inclusif, novembre 2014
- 20- مجلس الوزراء المنعقد في 26 أوت 2014 .
- 21- تم تخصيص ميزانية قدرها 21000 مليار دينار للمخطط الخماسي 2015-2019.
- 22- التقرير السنوي غير منشور حول الجزائر للأمم المتحدة لسنة 2014.

قائمة المراجع

- 1- Devricendt Pierre, Accélérer le changement : le théorème de welchi, (France : E.M.S.E ; Editions, 2012).
- 2- Bailly Frédérique Alexandre et autre, comportements humains et management (France : Pearson Education, 2009).
- 3- Système des Nations Unies-Algérie, Analyse des défis du développement durable, équitable et inclusif, novembre 2014.
- 4- Sopornat Richard, le management du changement (PARIS : Vuibert, 2010).
- 5-D. Autissier, J.M.Moutot, Méthode de conduite de changement (PARIS , Dunod , 2013).
- 6- Systeme des Nations Unies-Algerie, Analyse des defits du developement durable, aquitable et inclusif, Novembre 2014.
- 7- شهاب فاديه إبراهيم، التطوير التنظيمي : القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، (عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014).
- 8- مشهور ثروت، إستراتيجيات التطوير الإداري، (عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009).
- 9- بحيري أسامة، التميز التنظيمي، (دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014).