

التحليل السوسيولوجي- النظري و ميداني- للتغيير و مقاومة التغيير في المؤسسة الجزائرية

Sociological analysis - theoretical and field - for change and resistance to change in the Algerian institution

د. نورة بن وهيبة^{1*}

¹ جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف (الجزائر) .

تاريخ الاستلام : 15 أوت 2022 ؛ تاريخ المراجعة : 06 نوفمبر 2022 ؛ تاريخ القبول : 19 ديسمبر 2022

ملخص:

لقد استفادت جميع الدول من التطورات والتجارب والتقدم الذي وصلت إليه إدارة الأعمال وخاصة بعد الثورة الصناعية، ومما لا شك فيه أن الإدارة الجزائرية هي أيضا تحاول مواكبة التقدم والتكيف مع التغييرات الحادثة في العالم، فعلىنا نحن كباحثين القيام بعملية البحث والتقصي حول واقع هذه المؤسسة و كيفية استعدادها للقيام بعملية التغيير من خلال تجنيد كل الامكانيات المادية والبشرية للنهوض بقاعدة صلبة ومتمينة تحقق بها الكثير من الأهداف المرجوة. لقد توصلنا في هذه الدراسة إلى أن قضية التغيير التنظيمي من القضايا الهامة و الإستراتيجية والتي تساعد على إستمرارية و حركية مؤسسات القطاع الإقتصادي من خلال الأخذ بعين الإعتبار مجموعة من الأبعاد (الإجتماعي و الإنساني، المادي و التكنولوجي) الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي ; مقاومة التغيير ; المؤسسة الاقتصادية ; الجانب الإنساني ; الجانب المادي ; الجانب التكنولوجي .

Abstract:

All countries have benefited from the developments, experiences and progress reached by business administration, especially after the industrial revolution, and there is no doubt that the Algerian administration is also trying to keep pace with progress and adapt to the changes taking place in the world. Its willingness to carry out the process of change by enlisting all the material and human capabilities to advance a solid and solid base with which it achieves many of the desired goals. We have concluded in this study that the issue of organizational change is one of the important and strategic issues that help the continuity and mobility of the institutions of the economic sector.

By taking into account a set of dimensions (social, human, material and technological)

Keywords: organizational change; resistance to change; economic institution; the human side; The physical aspect ; technological side.

*Corresponding author: e-mail: bnora_23@yahoo.fr.

1- مقدمة:

تشهد الساحة العالمية خلال العقدين الماضيين تغييرات واسعة وكثيرة في العديد من المجالات (الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية، والإدارية...)، مما كان لها الأثر الكبير في نشاطات منظمات الأعمال.

إن هذا التحول أدى إلى إحداث تغيير جذري في مفاهيم ووظائف إدارة المؤسسات.

وفي إطار نظام اقتصاد السوق تغير الوضع وظهرت معايير أخرى على الصعيد المؤسسي كالمنافسة الحادة والشرسة بين المؤسسات وأيضا ضرورة التكيف مع المتغيرات على الصعيدين الداخلي والخارجي.

وفي ظل التقدم الكبير للوضع الاقتصادي والسياسي العالمي الراهن الذي تعيشه منظمات الأعمال اليوم، وأيضا، طبقا للضروريات التي يستوجبها هذا التقدم، كان على كل المؤسسات في العالم بما فيها مؤسسات العالم الثالث ضرورة خلق نوع من التغييرات المقصودة والقادرة على التنبؤ والاستعداد للتحديات الإدارية والتنظيمية. وعليه فإن التغيير التنظيمي وحتى يحقق أهدافه وأهداف المؤسسة، استوجب عليه اختيار أحد العمليات المساعدة له والتي يراها الأنسب من أجل إيجاد البدائل والحلول ثم تقديمها إلى المؤسسة للوصول بها إلى بر الأمان.

إن القطاع الاقتصادي على وجه العموم وحسب العديد من الإحصائيات توصلت إلى نتيجة مفادها أن البعد الاقتصادي المادي لا يكفي للوصول إلى نتائج باهرة، بل هناك مقاييس أخرى تصل من خلالها المؤسسة إلى ما تصبو إليه والمتمثلة في حتمية اللجوء إلى تبني البعد الإنساني والبشري وهذا ما أكدته الكثير من الاتجاهات النظرية والأكاديمية التي تنادي بأهمية البعد الإنساني في حل العديد من الإشكاليات في مجال التنظيم وعلى رأسها إشكالية التغيير ومدى قبوله من طرف الجميع.

إن كل هذا استدعى منا التوجه نحو المؤسسة الجزائرية وبالذات الاقتصادية وتحديدًا مؤسسة أرسيلورميتال الجزائر التي لا تختلف عن غيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى في الجزائر، فهي تحاول أن تجعل من كل أهدافها مجسدة من أجل رفع مستوى كفاءتها وترقيتها على الصعيد المحلي والدولي.

الإشكالات الأساسية للمقال :

- كيف تستطيع مؤسسات القطاع الاقتصادي أن تحدث عملية التغيير التنظيمي بنجاح و بدون مقاومة؟

الأسئلة الفرعية :

- فيما تتحدد المؤشرات النظرية والأكاديمية لعملية التغيير في القطاع الاقتصادي؟

- ماهي دوافع التغيير ومبرراته نظريا و ميدانيا؟

- ماهو دور البعد الانساني في عملية التغيير التنظيمي؟

- كيف نستطيع تشخيص مؤشرات عملية مقاومة التغيير لضمان نجاح مؤسسات القطاع الاقتصادي؟

تحديد الأهداف العملية و العلمية للمقال:

الأهداف العلمية:

- الوقوف عند المؤشرات النظرية لعملية التغيير التنظيمي ومقابلة التغيير؛

- تسليط الضوء على محددات القطاع الاقتصادي أكاديميا؛

- توضيح الارتباط الوثيق بين اختصاص الباحث وطبيعة المقال من خلال الاجتهادات المقدمة في المجال المؤسسي.

الأهداف العملية:

- الربط الوثيق والمنطقي بين الجانب النظري و الميداني؛

- معرفة واقع عملية التغيير في مؤسسات القطاع الاقتصادي؛

- النزول إلى الميدان لتشخيص عوامل ومؤشرات عملية مقاومة التغيير التنظيمي.

اولا: تحديد الاطار المفاهيمي للمقال:

1. التغيير التنظيمي:

1.1. الدلالة السوسولوجية للتغيير التنظيمي:

إن التغيير التنظيمي يستهدف إما تعديلا في أوضاع التنظيم حتى يستطيع التكيف أو التوافق مع ظروف وأوضاع المجتمع والبيئة الطبيعية المحيطة أو محاولة استثارة التغيير في المجتمع ذاته لكي يتوافق مع الأهداف والإمكانات المتوفرة في الإدارة. (يوسف سعدان، (د.س)، ص 06)

2.1. الدلالة الإجرائية للتغيير التنظيمي:

تعتبر عملية التغيير التنظيمي ظاهرة حتمية لكل المؤسسات مهما اختلف طابعها: إدارية، صناعية، خدماتية، سياسية... إلخ، باعتبار أن هذه الظاهرة تعتبر، في حد ذاتها، تحديا يجب على المؤسسات النجاح في تحقيقه لأن عملية التغيير هي ضرورة من ضرورات هذا العصر الذي يعيش ثقافة العولمة الاقتصادية والاجتماعية، وحتى الإيديولوجية. وعليه يتدخل التغيير التنظيمي في كل المؤسسات ليفرض مساحة جديدة في التخطيط والتنظيم على الكثير من الأصعدة والمستويات، سواء كانت المادية أو البشرية. وأكبر هذه العملية تواجهها عراقيل ومقاومات مختلفة لكن على الإدارة بتخطيطها الحكيم أن تنظم كل جوانب التغيير دون ترك أي ثغرة تستطيع أن تؤثر سلبا على هذه العملية، وهذا في سبيل تحقيق الأهداف والارتقاء بمكانة المؤسسات باعتبارها اليوم تعد الركيزة الأساسية في اقتصاد أي دولة من الدول.

2. مقاومة التغيير:

تواجه المنظمة عند قيامها بالتغيير المخطط العديد من المشكلات الناجمة عن عدم استعداد الأفراد فيها لقبول التغيير. وقد يتحول هذا الشعور إلى مواقف عدائية وعنيفة قد تصل أحيانا إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

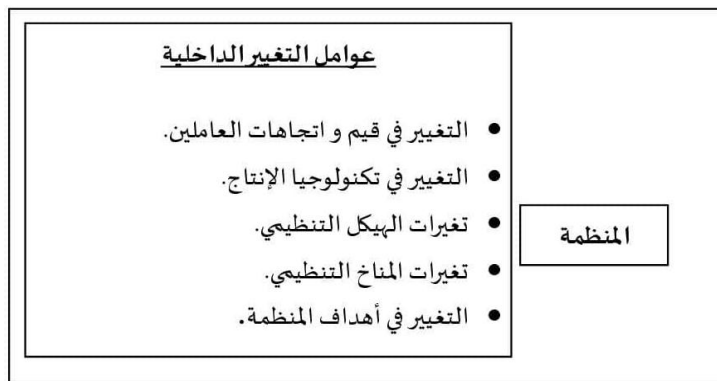
1.2. الدلالة الاصطلاحية:

لقد عرف LANDER مفهوم مقاومة التغيير بأنه يمثل ردود الفعل السلبية للأفراد اتجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليه. (خليل محمد حسن الشماع وآخرون، 2005، ص 385)

وعليه وحسب نظرة الأفراد العاملين للمنظمة فإن عملية التغيير المخطط غالبا ما تقوم على أسس اقتصادية وفنية يكون مردها الأساسي تحقيق الفوائد والأرباح المجزية، دون النظر إلى دور هؤلاء الأفراد العاملين أثناء عملية التغيير وهذا ما يترتب عنه مقاومة متوقعة من قبلهم.

ثانيا: المؤشرات النظرية التي تدعو إلى التغيير التنظيمي

إن الحاجة إلى التغيير تبدأ في الظهور عندما تكون الإدارة متيقنة بأن هناك فجوة واضحة المعالم بين ما تحاول المؤسسة الوصول إليه، وبين ما تحققه بالفعل، وأسباب مثل هذه الفجوات من الممكن أن توجد إما داخل المؤسسة أو خارجها وهكذا فعلى الإدارة أن تكون واعية بكل العوامل الداخلية والخارجية وأن تأخذ هذه العوامل في الاعتبار عند ممارستها لوظيفة اتخاذ القرارات إذا كان لها أن تحصل على درجة عالية من التكيف مع البيئتين الداخلية والخارجية.



الشكل رقم 01: العوامل الداخلية والخارجية التي تدعو إلى التغيير

المصدر: (زاهد محمد ديري، 2011، ص 190)

وكما هو موضح في الشكل أعلاه، فإن هناك عددا من العوامل الخارجية التي تعد كمؤشرات تنبه الإدارة و توجيهها نحو الحاجة إلى التغيير، وأول نوع من هذه العوامل هي عوامل الاقتصاد والسوق التي تعد كمؤشرات

أساسية للنظام الاقتصادي الجديد الذي يهيمن على مسار المجتمع بصفة عامة و على مسار المؤسسة بصفة خاصة.

وباعتبار أن المؤسسة جزء من المجتمع، وباعتبار أن المجتمع يحتاج باستمرار إلى التغيير والتطوير والتنمية، فإن النظام الاقتصادي الجديد والمتمثل في اقتصاد السوق يفرض من الضروري على المجتمع بمؤسساته حتمية التطوير والتغيير بصورة دائمة ومستمرة.

لقد احتلت قضايا التغيير والتنمية مكانا بارزا في المجتمعات بكافة أنواعها متقدمة ومتخلفة على حد سواء، كما حظيت باهتمام العديد من العلماء، والباحثين والمفكرين باعتبار أن هذه القضايا تعد من أهم السبل لتحقيق حياة أفضل للمجتمعات ومستوى معيشة أفضل للأفراد وأسلوب ونقطة بداية لتحرير الطاقات. ويمكن القول أن كل من التغيير والتنمية هما عمليتان ضروريتان وحيويتان لتحريك المجتمعات ونقلهما من وضع إلى وضع أفضل يبدأ من المجتمع وينتهي لصالحه، ويعمل على استثمار الطاقات والإمكانات البشرية الموجودة في المجتمع.(محمود محمد محمود وآخرون، 2008، مقدمة الكتاب)

وعليه، فإن المجتمع الحديث بمؤسساته اليوم، يحاول تبني أفكار التجديد والتغيير والتطوير من خلال تطبيق نوع من الأنظمة المبنية على حرية الاقتصاد وحرية الاستثمارات والإبداعات مع الأخذ بعين الاعتبار مدى تأثير العوامل التكنولوجية في إحداث التغيير وتحقيق التنمية.

لقد أثبتت العديد من الأبحاث والدراسات الحديثة في دراسة الكثير من العوامل المؤثرة على عملية التغيير منها أثر التكنولوجيا على عملية التغيير من خلال المتغيرات الهيكلية والبيئية، حيث ازداد اهتمام الباحثين والمتخصصين في توسيع المفهوم العلمي الذي تنطوي عليه التكنولوجيا وعدم اقتصرها فقط على الآلات والمكانات والمستوى المحدود للأداء في المؤسسات إلى تبني أفكارا جديدة مرتبطة بمدى شمولية الأساليب التكنولوجية الحديثة على العمل من خلال مختلف الميادين (النظم، الأساليب، المعارف التطبيقية...)، ومعالجة مختلف المشكلات والمواقف التي يواجهها الأفراد أثناء أدائهم، هذا إلى جانب توسيع مفهوم التكنولوجيا ليشمل المنظمات الصناعية وغير الصناعية. (خليل محمد حسن الشماخ وآخرون، 2005، ص 348)

لقد شهدت السنوات الأخيرة حملة من الاكتشافات والاختراعات بعدد وأنواع التقنيات المتوفرة لتحسين النوعية وتطوير الإنتاجية من خلال عمليات التحويل، وفي الأغلب مست هذه الاكتشافات والاختراعات استخدامات الحاسوب و طورت من منافعها.(شوقي ناجي جواد، 2009، ص 473)

والنوع الآخر من هذه العوامل هي العوامل القانونية والسياسية (على سبيل المثال، إصدار تشريعات جديدة لحماية أمن المستهلك بشكل يتعارض مع أسلوب الإنتاج الحالي الذي تتبعه المنشأة).(زاهد محمد ديري، 2011، ص 190)

ورابع نوع من العوامل هي العوامل المرتبطة بمدى توفر الموارد اللازمة لاستمرار عملية الإنتاج (على سبيل المثال عجز مفاجئ في المادة الخام اللازمة لاستمرار عملية الإنتاج أو زيادة تكاليف هذه المادة بشكل يجعل استخدامها غير اقتصادي).(زاهد محمد ديري، 2011، ص 190)

- أما فيما يتعلق بالعوامل الداخلية التي تدعو إلى التغيير فتشمل: (حسن حريم، 2003، ص 282)
- تغيير في أهداف المنظمة، ورسالتها وأغراضها.
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة (الأنظمة الإدارية).
- ندرة القوى العاملة.
- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
- الدمج مع منظمات أخرى.
- تدني معنويات العاملين.
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
- حدوث أزمة داخلية طارئة.
- تدني الأرباح.

ثالثاً: دوافع التغيير التنظيمي ومبرراته نظرياً وميدانياً في ظل الإستراتيجية العامة والخطة الخاصة بالتغيير في مؤسسة أرسيلورميتال الجزائر

تشعر المؤسسة بضرورة التغيير للعديد من الأسباب الناتجة عن القوى المكونة لبيئتها الخارجية والداخلية كالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضارية والتكنولوجية، حيث يعد الإعلام والاتصال من أحدث مفرزات التطور العلمي والتكنولوجي، والمتغيرات الدولية خاصة التحول التدريجي إلى عهد اقتصادي جديد يسمى اقتصاد المعرفة وهو الاقتصاد الذي يقوم على المعلومة (المعرفة) أي أن المعرفة أو المعلومة هي العنصر الوحيد في العملية الانتاجية. (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، ص 343)

لذلك تخصص اليوم المؤسسات الحديثة والمعاصرة إدارة فرعية وفي نفس الوقت أساسية قائمة بذاتها تسمى بإدارة المعرفة والتي تعمل بالموازاة مع الإدارات الفرعية الأخرى، لكي تقوم بتصميم العديد من السياسات والأعمال.

فقد عرفها العديد من الباحثين بأنها هي: "تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافه وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال الكفاءة والفعالية الفردية". (عبد الستار العلي وأخرون، 2006، ص 26)

وعليه، فإن إدارة المعرفة تلعب الدور الأساسي في خلق عملية التغيير وتسهيل ميكانيزمات وآليات هذه العملية.

إن المعرفة أو المعلومة تشكل وتحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ومجالاته، فهو الاقتصاد الذي يحول مركز التنقل من المواد الأولية والمعدات الرأسمالية إلى المعلومة والمعرفة ومراكز التعليم والتدريب والبحث العلمي، والبيئة التنافسية، والتغيير في العمالة، الهيكل التنظيمي، ويشمل المجالات داخل المنظمة جميعها مثل:

رسالة المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل المالي، والثقافة التنظيمية، والقوى العاملة، والمعارف الموجودة. (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، ص 343).

إن قوى التغيير يمكن تبويبها في إطار واعي وإدراك المديرين للتغيير. (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، ص 344)

وعليه فإن فئة المديرين كفئة أساسية قيادية مسؤولة على عملية التغيير والتي تتمتع في نفس الوقت بسلطة اتخاذ القرار، حيث بإمكانها إحداث وتحقيق التغيير من خلال المعطيات والمعلومات المتحصل عليها ولن يكون هذا محققاً إلا من خلال تجسيد العملية الاتصالية وبناء إدارة جديدة ومتغيرة مسؤولة على نقل المعرفة.

إن العمل هذه الأيام أصبح معقداً، وسيصبح أكثر تعقيداً في المستقبل من خلال التغييرات في العوامل الأساسية والتي تؤثر على اتخاذ القرارات الإدارية. (علي عبد الرزاق محمد السالمي، 2005، ص 50)

لقد أصبحت الكثير من المؤشرات الدالة على إجبارية التغيير تدفع بالمؤسسات إلى ضرورة الاقتناع بحتمية اللجوء إلى تبني مجموعة من التقنيات حتى تستطيع هذه المؤسسات تحقيق ذلك النجاح في الانتقال من وضعية إلى وضعية أحسن وأفضل. أو ما يسمى بالفاعلين الاجتماعيين المتواجدين داخل المؤسسات الذين يطالبون بالكثير من الحقوق المادية والمعنوية وفي المقابل أن هؤلاء الأفراد ازدادت طموحاتهم وحاجاتهم. (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، ص 344)

اليوم يتميز هؤلاء الأفراد بالارتقاء في المستوى العلمي والثقافي والمعرفي وبزيادة الوعي والادراك، حيث أصبح الفرد يطالب بالكثير من المعلومات والمعارف المختلفة في شتى المجالات والميادين ويطالب أيضا بالعديد من الحاجات والطلبات، مما ينعكس على المؤسسة من خلال تطور مستوى الأفراد عاملين وتزايد احتياجاتهم ورغباتهم عن طريق المطالبة بضرورة تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل وتبني تغييرا على مستوى الأفكار الذي لن يكون إلا من خلال: (مروان أسعد وآخرون، (د.س)، ص 188)

- تحمل المسؤولية.

- التجريب.

- تأكيد الأفكار الإيجابية.

- التدريب على الخيال الإيجابي.

- إعادة النظر في الأمور.

- التحول من الأفكار المثبطة إلى الأفكار المشجعة.

- تطوير القوة الشخصية من الركائز المهنية لإدارة التغيير هو تعزيز القدرة الشخصية لمواجهة المستقبل ويتم ذلك بالتطلع إلى أصحاب الخبرات والإمكانات والسمات.

- نمو المنظمة و تطورها: تلجأ المؤسسات الحديثة اليوم إلى تغيير أهدافها واستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور. (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، ص 344)

لقد تميزت الدراسات المتعلقة بنمو وتطور المنظمة بأهمية استثنائية من قبل العديد من الباحثين والمتخصصين، وتضافرت الجهود العلمية لغرض بلورة و صياغة اتجاهات نموذجية محددة يعتمد عليها في دراسة ظواهر نمو وتطور المنظمة، وقد كان هذا النمو يحتل أهمية بارزة في هذا الحقل، بسبب التوسعات الكبيرة المتعاقبة التي تميزت بها المنظمات المعاصرة و بروز العديد من المحددات و المعوقات التي تحول دون تحقيق المنظمات لأهدافها.(خليل محمد حسن الشماع وآخرون، 2005، ص351)

لذا انصبحت معظم الدراسات والأبحاث حول ضرورة تحقيق التغيير المطلوب طبقا لطبيعة المؤسسة وعملها، والتطرق إلى أهم الأساليب للاستفادة من المستجدات والمتغيرات التي منها:(مروان أسعد وآخرون، (د.س)، ص 181)

- دراسة و تطوير مهارات فنية وإنسانية جديدة.

- السعي نحو من يعملون ومن يتعلمون.

- الاهتمام بأساليب التنفيذ.

- التصرف في توفير المعلومات الكافية.

من خلال القراءة السريعة لكل هذه الأساليب، نجد أن الدارس والباحث في الأمور الادارية وكذلك الخبراء في هذا المجال الجد مهلم يجدوا أدق من كل هذه الأساليب للتعبير عن مدى الحاجة الفعلية والماسة لعملية التغيير نظرا لأهميته الكبيرة في الميدان الإداري والعمل.

لقد ركزت هذه الأساليب على أهم عنصر من عناصر التغيير ألا وهو العنصر البشري باعتباره أهم العناصر وأساسها من خلال التركيز خاصة على المهارات الانسانية والحاجة إلى خلق مجموعة من الوسائل التدريبية الجديدة و المتعددة للرفع من القدرات والمؤهلات في العديد من الاهتمامات والمسائل المرتبطة بالأفراد العاملين على أساس استهداف الفرد داخل المؤسسة عن طريق التوجه نحو الفرد المكون والمتكون من خلال تقديم الأفكار الجديدة والسعي من طرف الإدارة للتحسين من العلاقة التي تربط بينهما، وخلق العديد من الطرق الجديدة التي تحاول المؤسسة من خلالها العمل على تقديم العديد من الجهود وإنشاء أحسن و أفضل السبل للارتقاء بمستوى قدرات الفرد داخل المؤسسة حيث لا يمكن الحديث عن هذا الارتقاء إلا لما تحسن الإدارة من علاقتها بالفاعلين الاجتماعيين وأيضا العمل على الاهتمام بتجديد العلاقات المهنية والإنسانية بين مختلف الأجيال التي تعمل في المؤسسة، فإذا سعت الإدارة على تجديد وتطوير هذه الأساليب بطريقة مستمرة اعتمادا على أحدث الطرق في الكثير من المجالات المستهدفة لتحقيق عملية التغيير بناء على التدريب التي يعتبر من أهم مؤشرات التغيير والتطوير داخل مكان العمل.

إن توفير كل هذه الأمور يرتبط ارتباطا وثيقا بالعملية الاتصالية، حيث يشترط تقبل التغييرات الواجب إحداثها بتوفير شرط أساسي ومهم والمتمثل في تزويد الأفراد بالمعلومات الكافية حتى تتوضح الأمور و يتقبل كل الأفراد باختلاف ثقافتهم المتنوعة عملية التغيير الحاصلة في مكان العمل، فكل الأساليب السالفة الذكر تحتاج إلى عملية الاتصال بكل أنواعه للحصول على المعلومات بكافة أنواعها والتي تخص العمل، فالتدريب يحتاج إلى

الاتصال وتنمية العلاقات هي أيضا تحتاج إلى مساندة ودعم من طرف الأخصائيين في العملية الاتصالية للوقوف عند نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة ونقاط الضعف الذي تلني منها حتى تستطيع معالجة الأخطاء والنهوض بقاعدة صلبة وقوية في المجال البشري خاصة باعتباره المحرك الأساسي في العملية التغييرية المرتبطة أشد الارتباط بالعملية الاتصالية.

فبالإضافة إلى كل العوامل التي تساعد على بروز بؤادر التغيير الناجحة، هناك الكثير من المواقع المستهدفة والتي من خلالها تحاول المؤسسة عن طريق مسؤوليها وادارتها العصرية والمالكة للعديد من التقنيات الجديدة من استهدافها ودراستها دراسة علمية من قبل قادة المؤسسات بغية الوصول إلى نتائج إيجابية لا رضاء كل الأفراد باختلاف مستوياتهم المهنية والاجتماعية وحتى الثقافية والتعليمية وكذلك تفيد في القضاء التدريجي على ما يسمى بالمعيقات التي تمنع احداث التغييرات المطلوبة سواء كانت معيقات مادية أو معنوية، وهي في الوقت نفسه تشكل عوامل خارجية موجودة في البيئة المحيطة بالمؤسسة حيث تؤثر على مسارها التنموي والتطوري وتجبرها على تبني الطرق الجديدة والمتغيرة في مجالات العمل خاصة عند التحدث على المؤسسة الاقتصادية التي يكثر فيها التنوع والتعدد في المنتجات والطرق المعتمدة في تحسين النوعية والجودة التي هي بحاجة إلى تغيير وتجديد مرة بعد مرة.

وعليه فإن المؤسسة الاقتصادية تحتاج أكثر من غيرها إلى عمليات التغيير والتطوير نحو الأحسن من خلال الدور البارز الذي يلعبه الاتصال في حياتها اليومية، فحتى تستطيع المؤسسة تأدية عملها بالشكل اللائق واللازم لخدمة أفرادها وزبائنها ولتحقيق أهدافها، فهي مطالبة وملزمة بوضع وخلق مجموعة من الخطط والبرامج الاتصالية المحددة بدقة والمتجددة حتى يتمكن مجموع الفاعلين بالمؤسسة من أداء دورهم بالشكل اللازم، فمن الضروري وجود اتصالات فيما بينهم، سواء كأشخاص في نفس المجموعة، أو كأفراد في التنفيذ، أو كمسؤولين على مهام يؤدونها انطلاقا من مجموعة من الاستراتيجيات المسطرة من طرف قادة المؤسسة، وتسمح لهم هذه الاتصالات في الواقع بتحقيق هدفين أساسيين وهما: (ناصر داداي عدون، 2004، المقدمة)

الأول: إمكانية الحياة والحركة في الإطار التنظيمي نفسه، بما يوفره الاتصال والاعلام عامة فيما بينهم من نفل المعاني، بهدف الانسجام والتنسيق في الحركات، حتى يتمكنوا من الاتجاه كمجموعة تكون نظاما أو كائنا حيا، ولا يستطيع هذا النظام أن يحيا دون وجود مستوى من التنسيق بين أعضائه المختلفة، وهو الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه أي نظام أو منظمة بمختلف أهدافها .

الثاني: وهو خاص بالمؤسسة الاقتصادية باعتبارها ذات خصائص وأهداف محددة و على رأسها تحقيق الثروة التي تأخذ عدة أشكال تلخص عادة في ما يمكن أن يسمى الربح، وهو الهدف الذي يحدد ضرورة وجود أو بقاء المؤسسة .

وعليه تصبح مثل هذه المؤسسات وغيرها في أمس الحاجة إلى التغيير نظرا للظروف المتغيرة والمتجددة التي تعيشها ومنها:

1. التغيير في ظروف السوق: مرتبط بالنمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة في الحصول على صيغ مختلفة لتلبية الحاجات ورغبات المستهلكين، يعتبر مؤشرا مهما في استمرار المنظمة وبقائها بالأسواق، خاصة إذا اعتمدت على تغيير وتطوير مجال أنشطتها وإحداث الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين وتحقيق رغباتهم. (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، ص 345)

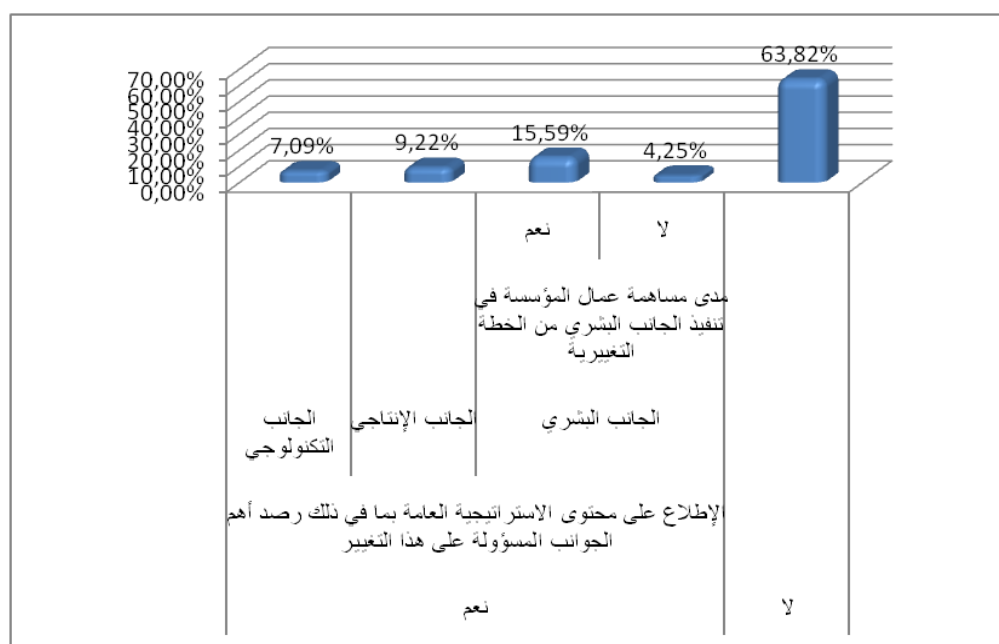
2. ازدياد حدة المنافسة: وهي أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير حيث لم تعد المنافسة قائمة على أساس الأبعاد التقليدية والمتمثلة أساسا في الأسعار، وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج منتج جديد. (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، ص 345)

وعليه، وبناء على كل هذه المعلومات التي ارتبطت ومازالت إلى حد الآن مرتبطة بإحداث عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة المعاصرة خاصة المؤسسة الاقتصادية، والتي عولجت من جانبها النظري. أما على المستوى الميداني والتطبيقي، فعلى معرفة حقيقة هذا الأمر والحاجة الملحة والمرتبطة بعملية التغيير داخل أرسيلورميتال الجزائر، ومن أجل هذا حاولنا تقصي الوضعية الحقيقية ودراسة واقع عملية التغيير في هذه المؤسسة التي تحاول أن تتبنى تغييرا إيجابيا تحاول من خلاله تحقيق المزيد من الأهداف البناءة، وتجسيد وتقوية وتعزيز مكانتها من خلال مزاوتها لمختلف الأنشطة على المستوى الوطني، المحلي، الإقليمي وحتى الدولي. وعليه حاولنا التعمق في الدراسة الميدانية من خلال مدى إمكانية عمال المؤسسة وقدرتهم في الاطلاع على محتوى الاستراتيجية العامة لمؤسسة أرسيلورميتال الجزائر ومدى برمجة عملية التغيير في العديد من جوانب الاستراتيجية مع البحث والتقصي عن مدى مساهمة الأفراد العاملين في تنفيذ الجانب البشري من الخطة الخاصة بالاستراتيجية العامة لهذه المؤسسة.

الجدول 1: عملية التقصي حول مدى إطلاع عمال أرسيلورميتال الجزائر على محتوى لاستراتيجية العامة لمؤسسة البحث بما في ذلك الخطط الدالة على وجود برامج خاصة بالتغيير التنظيمي على الجانب البشري (البعد الإنساني)

الموضوع	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	الاطلاع على محتوى الاستراتيجية العامة بما في ذلك رصد أهم الجوانب المسؤولة على هذا التغيير	الاحتمالات
نعم	51	36,17%	10	7,09%	الجانب التكنولوجي	
			13	9,22%	الجانب الإنتاجي	

النسبة	التكرار	مدى مساهمة عمال المؤسسة في تنفيذ الجانب البشري من جوانب خطة التغييرية	28	19,85%	الجانب البشري (البعدي الإنساني)			
%15,59	22	نعم				%63,82	90	لا
%4,25	06	لا						
%19,85	28	المجموع						
						% 100	141	المجموع



الشكل رقم 02: مدى إطلاع عمال أرسيلورميتال الجزائر على محتوى الإستراتيجية العامة لمؤسسة البحث

من خلال النتائج المبينة أعلاه، نجد أن بعضاً من أفراد مؤسسة أرسيلورميتال الجزائر متمكنون من الاطلاع على محتوى الإستراتيجية العامة لمؤسستهم وبالتالي قدرتهم على أخذ الكثير من المعلومات عن العديد من المجالات والميادين الخاصة بالعمل، فحسب % 36.17 من أفراد عينة البحث تؤيد مجموعة من الأفكار الدالة على مدى تواجد وتجسيد فعالية العملية الاتصالية داخل هذه المؤسسة، على اعتبار أن هذه الأخيرة تحاول اليوم بناء مخططاً عقلانياً وموضوعياً يعمل على توصيل أغلب المعلومات وفي العديد من الميادين إلى مجموعة

كبيرة من الناس داخل مكان العمل بحيث تضم هذه المعلومات الكثير من الانشغالات والمسائل الحساسة ومحاولة أشراكها على كافة الأطراف المعنية بغية الوصول إلى نتائج تخدم أهداف المؤسسة والأفراد معا).

رابعاً: البعد الإنساني كعامل حاسم في إنجاح الخطة التنموية للشركة. وكعامل لإنجاح التغيير

لإحداث عملية التغيير والاستعداد لها عن طريق الإلمام بالعديد من الإمكانيات البشرية والمادية، على أساس أن الخطة التغييرية تستهدف مجموعة من الجوانب الهامة أهمها:

1. الجانب البشري (البعد الإنساني): حسب تصريحات (19.85%) والذي تعد إحدى القضايا الهامة التي من خلالها تستطيع المؤسسة الوصول إلى تحقيق خطة محكمة لتغيير جذري على كل الأصعدة انطلاقاً من العنصر البشري، فهذا الأخير تقع عليه مهمة مزدوجة، فهو في نفس الوقت المسؤول الأول عن التغيير الحاصل والذي سوف يحصل في المؤسسة مستقبلاً وبالتالي يجب أن يكون مستعداً للولوج في عالم جديد يجهله العديد من الأفراد داخل المؤسسة، وبالتالي تقع على عاتقه مسؤولية توضيح الأمور من خلال الاستعداد والتدريب الجيد لرفع قدراته ومعارفه، وهنا يتدخل الاتصال بقوة لتمتين العلاقة بين مختلف الأفراد باختلاف مستوياتهم، ولن يكون هذا ممكناً إلا عن طريق إنشاء وبرمجة سياسات جديدة في الميادين الاتصالية، فإذا نجح الفرد في الاتصال استطاع أن يتقبل التغيير بشكل إيجابي وعن قناعة.

حضر هذا اللقاء جميع الفاعلين في المؤسسة وبعد مراسيم الافتتاح، تمت قراءة بيان من خلاله تلتزم المؤسسة بالعمل على ضمان الاستقرار الاجتماعي للمؤسسة وتحسين بصورة بارزة موثوقية المعدات ومهارات الموارد البشرية لجعلها أكثر كفاءة ومهنية.

إن هذه المقاربة الحديثة تركز على نتائج الدراسة الاجتماعية التي أنجزت بالمركب سنة 2012، والتي تنجز إلى قسمين وهما:

- المناخ الاجتماعي الذي تم تحديده من خلال النظرة اتجاه المؤسسة (قيمها، غاياتها وأهدافها)

لقد ركزت الدراسة أيضاً على العلاقات مع محيطها المهني الداخلي والعيش كفريق وضرورة الاهتمام بالاتصال.

- التشخيص الثقافي الذي من أبرز عناصره هو القراءة للكثير من الظواهر منها:

- استمرارية عقلية الاحتكار

- الخلط بين المساواة والإنصاف

- التركيز على استراتيجية المؤسسة والقيم المشتركة والهياكل وأنظمة الموارد البشرية

- ضرورة الترقية الداخلية. (البعد الإنساني في قلب الخطة التنموية، 2015، العدد 61)

2. الجانب الإنتاجي : حسب تصريحات السوسيولوجي 9.22 % "

فحسب تصريحات هذه الفئة، نستطيع القول إن هذه المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار البعد الانتاجي كمؤشر هام و استراتيجي نظرا لأنها تحمل الطابع الاقتصادي وبالتالي فلا بد عليها من مراعاة هذا الجانب الجد هام و أخذه بعين الاعتبار خاصة و أن أرسيلورميتال الجزائر تعيش فترة حرجة في حياتها العملية، فهي مجبورة اليوم على فرض نفسها في السوق من خلال أعمالها و إنتاجاتها المتطورة ذات الجودة و النوعية الرفيعة حتى تستطيع الارتقاء بمكانتها و وضعيتها في ظل المنافسة الحادة و الشرسة مع مؤسسات أخرى خاصة مع ظهور مؤسسة بلارة بولاية وهران و بداية ظهور مؤسسات أخرى على الصعيد الوطني و حتى الدولي، كل هذا يفرض حاليا على المؤسسة توخي الحذر و أخذ كل هذه الأبعاد بعين الاعتبار في خطتها الخاصة بالتغيير وكذلك الاستراتيجية العامة التي سوف يعمل بها في السنوات المقبلة.

3. الجانب التكنولوجي: حسب تصريحات 7.09%

تعد هذه النسبة أقل النسب المبينة في الشكل لكن أهمها، على اعتبار أن التكنولوجيا هي صناعة المعجزات حسب عبارة ردها بعض المبحوثين خاصة الأفراد الذين يعملون بالمجال التقني نظرا للتدخل الكبير والمهم لهذه التكنولوجيا في حياة المؤسسات و حتى في الحياة العادية، إذ نجد أن للبعد التكنولوجي أث كبير على العديد من المجالات في المؤسسة، فلقد تدخلت خاصة في صناعة القرار التي تعتبر المحرك للمساعد في صنع القرار والقلب النابض للعمل وبالخصوص لما نتكلم عن تكنولوجيا المعلومات.

- يجب أن يحدد صانعو القرار متى يجب استخدام التكنولوجيا الجديدة للمساعدة في صناعة القرار. وإن التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات أعطى إلى الأفراد العاملين في المنظمات الكثير من الفرص والأدوات لصنع القرار و مع انتشار هذه الأدوات بشكل متزايد فإن صانعي القرار من المتوقع أن يعرفوا متى وكيف يستخدمها. (زيد منير عبودي، 2006، ص 104)

وعن أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالنسبة إلى عملية التغيير و بالنسبة إلى المؤسسة ككل ينبغي الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- أن نكون الحاجة لجلب التكنولوجيا تساعد في تقديم خدمات أفضل مما هو متوفر لنشاطات المؤسسة.

- أن تتمتع هذه التكنولوجيا بالمرونة والحركية للتعديل أو التطوير إذا اقتضت الحاجة.

- التركيز على التكنولوجيا التي تخدم الوظائف بأكملها وليس بعض الوظائف. (محمد بن يوسف النمران العطيات، 2005، ص 261)

بالرغم من كل هذا تبقى إشكالية الاتصال موجودة في مؤسسة البحث وعلى قادة أرسيلور تدارك هذا الأمر والدليل النتائج الدالة على ذلك والتي تبين أن نسبة % 63.82 من المبحوثين وهي التي تشكل الأغلبية أبدت رأيها السلبي في عدم قدرتها على الاطلاع على النفاط الهامة المرتبطة بالخطة الاستراتيجية بما في ذلك خطة التغيير، ويرجعون ذلك إلى أن العملية الاتصالية مازالت لم تفعل بالشكل الذي يخدم الجميع .

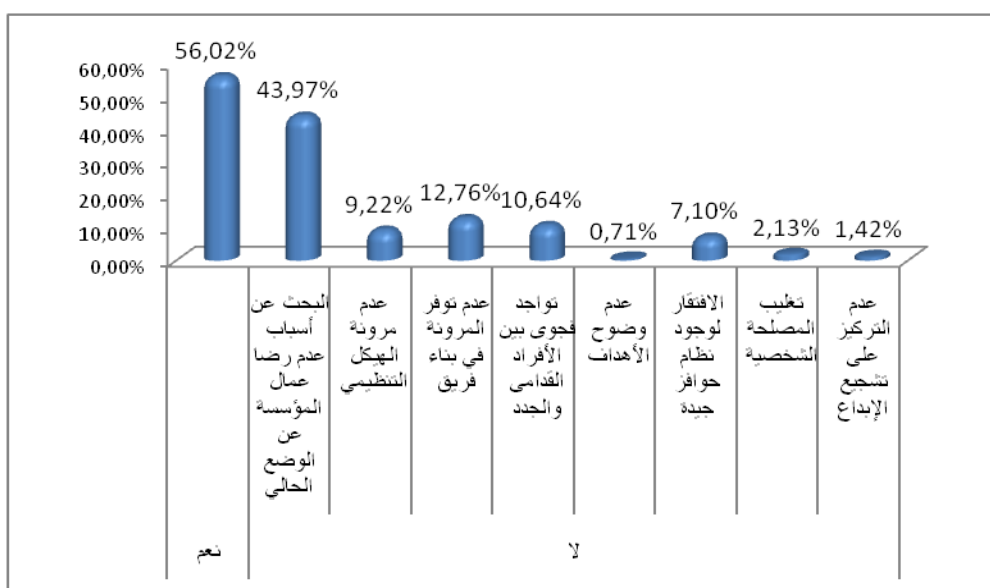
أما البعض الاخر من فئة المسؤولين الذين قدموا تبريرات أخرى، حيث بينوا بأن عدم الاطلاع يرجع إلى أن الخطه مازالت مبدئية وهي في طور الانجاز وبالتالي يجب أن تكون في طي الكتمان خوفا من تفشي المعلومات إلى المؤسسات المنافسة، مع الحرس على تقديم المجهودات في الرفع من قدرات المورد البشري لتقبل فكرة التغيير وهذا في حد ذاته لن يكون سهلا، بل يتطلب وقتا وجهدا ومالا كثيرا لتفعيل دور الموارد البشرية في عملية التغيير، فالسبيل الوحيد والأوحد حسب تصريحات العديد من المبحوثين أن الاتصال هو البديل في هذا التغيير.

ولأهمية دور الاتصال ينصح مسؤولو أرسيلور ميتال الجزائر بتبني مشاريع جديدة في ميدان تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وفق استراتيجيات واضحة تقوم على المعرفة والقدرة على التمكن من استخدامها بفعالية وكفاءة مع التزود بالوعي الكامل لا دارة تقنية تكنولوجيا الاتصال و المعلومات ومعرفة اثارها على الأفراد العاملين بشكل عام حتى تتضح الأمور الخاصة بالتغيير، فكلاهما يكمل الآخر، إن هذا الأمر يتطلب إدارة قائمة على الدراسة والاستشارة الواعية لتقويم هذا الأمر بحذر ودقة من أجل المنفعة العامة، وتحقيق هذا الأمر بكفاءة وفعالية داخل هذه المؤسسة.

إن واقع مؤسسة أرسيلور ميتال الجزائر وحسب المقابلات التي أجريت، ومن خلال طرحنا للعديد من الأسئلة فيما يخص موضوع التغيير التنظيمي وأسبابه ودوافعه، فإن مجمل الأجوبة والشروحات من قبل العديد من المبحوثين والتي كانت في مجملها تصب في مدى رضا العمال عن مؤسستهم أو العكس فعدم الرضا يدفع بالمؤسسة إلى حتمية التغيير من وضعية إلى وضعية أحسن، وهذا ما حاولنا معرفة تفاصيله في عملية التقصي التالية:

الجدول رقم 02: ضرورة التغيير المرتبطة إرتباطا وثيقا بالعديد من الأسباب التي تحول دون تجسيد فكرة الرضا الوظيفي لدى أفراد أرسيلورميتال الجزائر (قراءة أخرى للسؤال رقم 30 من الاستمارة)

النسبة	التكرار	مدى رضا عمال المؤسسة عن الوضع الحالي	النسبة	التكرار	الموضوع الاحتمالات
			56,02%	79	نعم
43,97%	62	البحث عن أسباب عدم رضا عمال المؤسسة عن الوضع الحالي	43,97%	62	لا
9,22%	13	عدم مرونة الهيكل التنظيمي			
12,76%	18	عدم توفر المرونة في بناء فريق			
10,64%	15	تواجد فجوى بين الأفراد القدامى والجدد			
0,71%	01	عدم وضوح الأهداف			
7,10%	10	الافتقار لوجود نظام حوافز جيدة			
2,13%	03	تغليب المصلحة الشخصية			
1,42%	20	عدم التركيز على تشجيع الإبداع			
			100%	141	المجموع



الشكل رقم 03 : تحديد العلاقة بين ضرورة التغيير التنظيمي وفكرة الرضا الوظيفي لدى أفراد أرسيلورميتال الجزائر

- رضا الأفراد العاملين عن الوضعية الحالية للمؤسسة بنسبة 56,02%.

- عدم رضا أعضاء التنظيم عن الوضع الحالي والراهن الذي تعيشه مؤسسة أرسيلورميتال الجزائر، والمقدر نسبته بـ 43.97%، على أساس أن المؤسسة تتخللها العديد من الاضطرابات والتذبذب في الكثير من الآليات و الميكانيزمات الحساسة، مثل وتيرة الإنتاج، مسألة الأمن والسلامة المهنيين، وكذلك ضرورة إعادة التعديل والتغيير في الوضعية المهنية والاجتماعية التي يعيشها الأفراد العاملين في هذه المؤسسة.

وعليه، فمن خلال القيام بقراءة نتائج هذا الجدول، وبناء على تصريحات الباحثين، الذين أكدوا عدم رضاهم عن الوضع الحالي الذي تعيشه مؤسساتهم، حيث قدرت نسبتهم بـ 43.97%، وهي أقل نسبة مقارنة بالنسبة التي تليها والمتمثلة في رضا بعض الأفراد العاملين عن المردود المقدم من طرف أرسيلورميتال الجزائر و المقدر بـ 56.02%.

إن التقصي وراء معرفة الأسباب الكامنة وراء اشكالية عدم رضا فئة معتبرة من أفراد المؤسسة، جعلنا نتحصل على النتائج التالية، حيث قمنا بتصنيفها من أعلى نسبة إلى أدناها:

بالرغم من أن النسبة المرتبطة بعدم وضوح الأهداف تعد أقل نسبة حسب الإحصائيات المقدمة إلا أنها تمثل خطرا يهدد مصير المؤسسة وعاملا مهما من العوامل الكامنة وراء عدم رضا عمال أرسيلورميتال الجزائر عن الأوضاع الراهنة التي تعيشها هذه المؤسسة، فحسب تصريحات الباحثين أن غموض الهدف

بالنسبة إليهم يرجع إلى عدم التقرب الفعلي للقادة والمسؤولين من كل الطبقات المهنية لتوضيح الرؤى ونقل الكل المعلومات حول هذه الأهداف نظرا للدور البالغ الأهمية في المؤسسة.

حيث تمثل أهداف مؤسسة أرسيلورميتال الجزائر كمؤشرات تساعد الموظفين على اتخاذ وصناعة قراراتهم، إذ أن الأهداف تفرض قيودا على الفرد وتقن سلوكياته وقراراته مما يساعد على اتخاذ القرار الصحيح بما يتلاءم و طبيعة المؤسسة خاصة إذا كانت تعيش فترة انتقالية مثل هذه المؤسسة .

إن موضوع تحديد الأهداف موضوع ذو علاقة بأكثر من حركة أو مدرسة في الإدارة فهو جوهر حركة الإدارة بالأهداف، ومن الباحثين الذين عالجوا موضوع نظرية تحديد الأهداف أدوين لوك الذي حدد للأهداف مجموعة من الوظائف:(زيد منير عبوي، 2006، ص56)

- تحدد أهداف السلوك وتوجهه، فالأهداف توجه الجهد الإنساني
- تمثل الأهداف معايير يمكن في ضوءها تقييم أداء الإنسان أو المجموعات أو التنظيمات.
- تتحكم الأهداف في تواجد المرونة الداخلية والجاهزية للتكيف مع أي تغيير غير متوقع.
إن عدم رضا اغلب عمال هذه المؤسسة يعد كدافع قوي يجعل هذه المؤسسة اليوم، حاول بذل جهود جبارة من اجل الانتقال من حالة إلى حالة أحسن، والارتقاء بمكانتها في مصف المؤسسات الأخرى، وبناء على ذلك فإن عدم الرضا أصبح السبب الأساسي لإدارة أرسيلورميتال الجزائر من أجل إحداث التغيير، وفعلا هذه المؤسسة ، وحسب تصريحات أفراد العينة فإنها تحاول إحداث تغييرات خاصة على مستوى العديد من الآليات من شأنها أن تدعم وتحرك في العملية الإنتاجية بصفة خاصة والعملية المهنية بصفة عامة، فمن بين هذه الآليات التي استهدفتها إدارة المؤسسة هي:

- العمل على شرح نظام تطوير القدرات GEDP بالنسبة للأفراد العاملين باختلاف مستوياتهم من أجل التضامن وتحقيق الأهداف، وتبني عملية التغيير كهدف أساسي من أهداف هذا النظام.

- خلق نظام جديد لمراقبة دخول العاملين في بداية اليوم يسمى بـ **Pointagedigital**، حتى تتم عملية الإشراف العادل على كل العمال دون استثناء، وأيضا إلزامهم بضرورة تطبيق النظام الداخلي والقانون الخاص بهذه المؤسسة، وبالتالي تجنب إدارة أرسيلورميتال الجزائر الوقوع في الفوضى والصراع الذي يحول دون إحداث التغيير الإيجابي داخل هذه المؤسسة.

- تحسين الممارسة الإدارية من خلال إحداث تغيير وتطوير على مستوى مختلف النظم الإدارية (نظام الترقية، نظام التكوين والتدريب، نظام المشاركة في تحقيق الأهداف، نظام الوقاية والأمن المهني نظام الإنتاج، نظام استهلاك العطل).

- ضرورة طلب المساعدة عن إحداث التغيير من طرف خبراء التطوير من داخل المؤسسة لأنه يفترض أن تتوفر لديهم المعرفة الكافية عن المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة التي يعملون بها، كما أنهم يكونون أكثر إلماما

بظروف وإمكانيات المؤسسة وهيكلها التنظيمي وإجراءات العمل بها، والثقافة التنظيمية التي تسودها، لما يتمتعون به من خبرات فردية في مجالات البحوث والاستثمارات.

- تطوير الاستثمارات.

- البحث عن راحة العامل وبالتالي التأكيد حول دراسة الجوانب النفسية والإنسانية للفرد داخل المؤسسة.

- الاهتمام بمدى رضا الزبون المتعامل مع هذه المؤسسة، وفي هذا الصدد أرسيلورميتال الجزائر تبذل مجهودات اتصالية كبيرة من أجل إعادة العلاقات وتحسينها وتطويرها بهدف إعادة ولاء ووفاء وتأييد الأطراف الخارجية خاصة زبائنها، من أجل تحقيق استمرارية التعامل معها على المدى البعيد.

خامسا:- تشخيص التحديات ومقاومة التغيير لضمان النجاح

الجدول رقم 03: يمثل تشخيص التحديات ومقاومة التغيير لضمان النجاح

من أعلى لأسفل (القائد أولا)	من أسفل لأعلى (من العاملين حتى القيادة)
القائد يلعب دور البطل	القائد كميبر ومسيها
الرؤية يحددها القائد	الوعي
التحرك تجاه الهدف	توفير الاحتياجات
تشخيص المشكلات	نحن في حاجة للتغيير
التدريب المستمر	انعكاسات وردود أفعال
الإصلاحات المستمرة	التماسك
التخطيط الاستراتيجي	نظام التقارير الدورية
الإدارة الاستراتيجية وتحديد الفرص والتهديدات	تحديد عناصر القوة والضعف التنظيمي

المصدر: (فريد راغب النجار، 2009، ص208)

نتائج الدراسة

1. تعد قضية التغيير التنظيمي من القضايا الهامة والإستراتيجية والتي تساعد على إستمرارية و حراكية مؤسسات القطاع الإقتصادي

2. تتحدد المؤشرات النظرية والأكاديمية في القطاع الإقتصادي من خلال الأخذ بعين الإعتبار مجموعة من الأبعاد (الإجماعي والإنساني، المادي و التكنولوجي)

3. تتمثل دوافع التغيير في ضرورة إحداث نقلة نوعية على مستوى مؤسسات القطاع الإقتصادي محاولة بذلك تجاوز المرحلة الكلاسيكية المرتبطة بتحقيق الأهداف الإقتصادية والربحية فقط إلى تبني مرحلة جديدة يأخذ فيها القطاع الإقتصادي الجانب الإجماعي على إعتبار أن المؤسسة الإقتصادية نسف فرعي ضمن النسق العام للمجتمع

4. يلعب البعد الإنساني دورا في عملية التغيير التنضيمي على إعتباره المحرك الأساسي و الفاعل الإستراتيجي في عملية التغيير و الذي يتطلب الرعاية المهنية بهدف الإرتقاء بمؤهلاته وقدراته العلمية و الممارساتية.

5. تعد عملية تشخيص مؤشرات مقاومة التغيير كعملية مسبقة تقوم بها إدارة المؤسسة تتطلب الخبرة و الحنكة الإدارية و الإتصالية من أجل تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية و العملية .

خاتمة :

لقد كشفت الدراسة عن الحاجة الملحة لمؤسسة البحث في تبني الخطة الخاصة بالتغيير والنجاح فيها وهذا لن يكون إلا من خلال حتمية الانتقال من الأفكار التقليدية إلى الأفكار الحديثة التي تنادي ضرورة بناء القدرة (أو الميزة) التنافسية مع ضرورة الاهتمام بالبعد الإنساني كعامل أساسي في خطة التغيير على أساس أنه المسؤول الأول والأخير من أجل تحقيق الاستمرارية التقدم

إن هدف مؤسسات القطاع الاقتصادي هو التغيير المستمر والفعال لتحقيق أهداف المؤسسة ولإدخال التغيير الفعال ومواكبته للأساليب الإدارية الناجحة، فإن من الأهمية بمكان لكل إداري إدراك أهمية المواضيع التي يمكن أن تحقق في إطار الأهداف العامة للمؤسسة ككل تجاوزا للمقاومة التي من الممكن أن تحول دون إحداث عملية التغيير الناجحة .

- المراجع:

- بن وهيبية نورة، الاتصال و التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية أرسيلور ميتال الجزائر-منطقة عنابة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم فيعلم الاجتماع، تخصص تنمية العلاقات العامة للمؤسسات، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2015-2016.
- البعد الإنساني في قلب الخطة التنموية ، أخبار المصنع 14 جانفي 2015، العدد 61.
- حسن حريم، إدارة المنظمات – منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، (الأردن، 2003).
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، (عمان، الأردن، 2005).
- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، (الأردن، 2011).
- زيد منير عبودي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، (الأردن، 2006).
- زيد منير عبوي : الادارة بالأهداف ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، (الأردن، 2006).
- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن، 2009).
- عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي: المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (عمان، الأردن، 2006).
- علي عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرارات، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، (الأردن، 2005).

- فريد راغب النجار: إدارة التغييرات الاستراتيجية العربي لمواجهة الأزمة المالية العالمية، دار الابراهيمية، (مصر، 2009).
- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، (الأردن، 2013).
- محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير- رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، (الأردن، 2005).
- محمود محمد محمود، أحمد عبد الفتاح ناجي، التنمية في ظل عالم متغير، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، (مصر، 2008).
- مروان أسعد وآخرون، الموسوعة الإدارية الشاملة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مركز الشرق الأوسط الثقافي، (بيروت، لبنان، دون ذكر السنة).
- ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية - دراسة نظرية وتطبيقية، الدار المحمدية بن عكنون (الجزائر، 2004).
- يوسف سعدان: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، التحولات الكبرى في المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية بقسنطينة، (الجزائر، د.س.).

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

بن وهيبة نورة (2022)، التحليل السوسيولوجي- النظري و ميداني- للتغيير و مقاومة التغيير في المؤسسة الجزائرية ، مجلة أنسنة للبحوث و الدراسات، المجلد 13(العدد 2)، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلقة، ص.ص 80-61.