

التغيير التنظيمي بين النظرية والتطبيق: مقارنة سوسولوجية

حسان تريكي
قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الطارف

- مقدمة:

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

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

أولا - التغيير التنظيمي والمفاهيم المتصلة به:

أ) مفهوم التغيير لتنظيمي: قدم الباحثون في مجال التنظيم والإدارة العديد من التعاريف للتغيير التنظيمي **changement organisationnel** ومن هذه التعاريف:

يعرف حلواني عبد الرحمان التغيير التنظيمي "بأنه عبارة عن إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة أو سياساتها أو أساليبها في محاولة لحل المشكلات التنظيم أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تتحقق حوله"⁽¹⁾. يرتكز هذا التعريف على عناصر العمل التنظيمي كمدال مستهدف بعملية التغيير ويحصر أهداف التغيير التنظيمي في حل مشكلات التنظيم، تحقيق الفعالية والتكيف مع تغيرات البيئة المحيطة.

وفي حين ينظر علي السلمي إلى التغيير التنظيمي على أنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات

التغيير التنظيمي بين النظرية والتطبيق: مقارنة سوسيولوجية

- الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي إستهدافا لأحد أمرين أساسيين:
- ملائمة أوضاع التنظيم مع متغيرات المناخ المحيط وإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها.
- أو لإستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من المنظمات” (2).

وفقا لهذا التعريف فإن التغيير التنظيمي يستهدف بالدرجة الأولى، إما تحقيق تكيف التنظيم مع ظروف البيئة الخارجية أو رفع القدرة التنافسية للتنظيم والتفوق على منافسيه. فهذا التعريف ينطبق على الإدارات الحكومية العامة وكذلك على إدارة الأعمال، إلا أنه أهمل تغيرات البيئة الداخلية للتنظيم التي قد تكون دافعا لإحداث التغيير التنظيمي وركز فقط على تغيرات البيئة الخارجية.

وفي تعريف آخر للتغيير التنظيمي يشير إلى أنه: “إيجاد حلول ملائمة للمشاكل التنظيمية أو تصحيح الأخطاء التي يعاني منها الهيكل التنظيمي و الأنشطة المتواجدة في المنظمة، بحيث يعود إليها الإنسجام والتوافق والتعاون الذي يدفع بها إلى الإنجاز الصحيح وتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة” (3). يضيف هذا التعريف إلى التعريفين السابقين إعادة تصميم الهيكل التنظيمي كأسلوب من أساليب التغيير التنظيمي ويركز على عنصر الكفاءة والفعالية التنظيمية كهدف يراود تحقيقه من وراء إحداث التغيير في التنظيم.

كما عرف كل من P. Morin و Delavallée التغيير التنظيمي “بأنه الإنتقال من حالة تنظيمية “ إلى حالة تنظيمية “ ب: وضع بنية جديدة أو تقنية جديدة للإنتاج أو التسيير، تغيير ثقافة المؤسسة. إنه يتعلق كذلك بتعديل نسق فرعي أو عدة أنساق فرعية تكون النسق الكلي للتنظيم” (4). والملاحظ أن هذا التعريف يركز على مجالات التغيير التنظيمي، إلا أنه أهمل الهدف والغاية من إحداث التغيير.

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

ويفرق العديد من الباحثين بين التغيير التنظيمي والتغير التنظيمي ومن بينهم محمد حسن، حيث يرى أن التغيير التنظيمي “ هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية وعفوية وقد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها. أما التغيير التنظيمي فهو تغير موجه، هادف ومقصود يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي و الخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل” (5).

من جهة أخرى الطجم عبد الله يفرق بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي بصورة تبدو وأكثر وضوحاً، حيث ذكر “أن التغيير التلقائي هو الذي يحدث مصادفة دون تدخل من أحد وإنما يرجع إلى إخلال في التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية والتكنولوجية أو الديموغرافية، وبالتالي فهو ليس لديه خطة مرسومة وأطلق عليه اسم التغيير التنظيمي. أما التغيير المخطط هو الذي يتحكم فيه، وفي مساره ويخطط له ويحدد أهدافه وسرعته ومجالاته وأطلق عليه اسم التغيير التنظيمي” (6).

وبناء على ما سبق فإن التغيير التنظيمي هو الإنتقال من حالة تنظيمية إلى حالة أخرى بصفة عفوية غير متعمدة، أما التغيير التنظيمي فهو تغيير مقصود وموجه له أهداف محددة مسبقاً.

ب - التغيير التنظيمي والمفاهيم المتصلة به:

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

• التطوير التنظيمي: في العديد من المؤلفات يستعمل مصطلح التغيير التنظيمي ومصطلح التطوير التنظيمي كمفهومين مترادفين، إلا أنه في الواقع هناك فرق بين هذين المصطلحين، فمفهوم التطوير التنظيمي يرتبط أكثر بالسلوك التنظيمي حيث يعرفه ريشارد (Richard.B) بأنه "جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعّمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية" (7).

وعليه فإن نظام التطوير التنظيمي "نظام قيمى تأثيرى يتحرك داخل المؤسسة ويستخدم القوى والإجراءات الخارجية فقط كما أن نظام التطوير التنظيمي يحدث التغيير ببطء وبشكل تدريجي ومنتامي" (8). إذن التطوير التنظيمي يركز على تغيير قيم، اتجاهات وتوقعات العاملين فهو يعتبر أداة وليس هدف في حد ذاته.

• التحول التنظيمي: وهو تغيير التنظيم على نطاق واسع حيث يعرفه كل من أمير ليفي وإري ميري Amir levy & Ury Merry "بأنه تغيير متعدد المستويات ونوعى ومتقطع، متطرف ويشمل على تحول نموذجي" (9).

ويسمى التحول التنظيمي التغيير من الدرجة الثانية فالدرجة الأولى للتغيير تطويرية تكييفية فيها تتغير مظاهر المؤسسة لكن طبيعتها الأساسية تبقى كما هي، أما الدرجة الثانية من التغيير (التحول التنظيمي) هي جذرية أساسية، تعدل فيها طبيعة المؤسسة بطرق جذرية.

• النمو التنظيمي: يعنى النمو التنظيمي "غلب الطابع التنظيمي وتغلغله في كافة وجوه الحياة الاجتماعية" (10)، أي ظهور تنظيمات جديدة في كل مجالات الحياة في المجتمع وذلك بفعل التغييرات البنائية والثقافية التي شهدتها المجتمعات الحديثة.

• التنمية الإدارية: يعرف إسنستاد (Eisenstad) "التنمية الإدارية بأنها عملية تمكن جهاز الإدارة من تحديث الأنماط التنظيمية والسلوكية استجابة للمطالب والحاجات البيئية الموجهة له" (11). كما عرف سفين (Siffin) التنمية الإدارية "بأنها الصياغة الجديدة للكيان الإداري الحكومي بهدف تحويله وتعديله وإعادة بنائه وتجديد أشكاله وأساليبه" (12).

إذن مصطلح التنمية الإدارية ينتصف نوعاً من التغيير الذي تتعد فيه الإجراءات والتشريعات بهدف ضمان التطبيق السليم والتنفيذ العالي للقرارات المتخذة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، فالتنمية الإدارية تعتبر من ضروريات تحقيق التنمية الشاملة.

• الإصلاح الإداري: يعتبر الإصلاح الإداري "أحد مداخل التغيير التنظيمي، يركز على إدخال إصلاحات هيكلية على المنظمات الحكومية لتعزيز الفعالية التنظيمية فالإصلاح الإداري يستهدف أحداث تغييرات شاملة لإصلاح العيوب والأخطاء ومحاولة الوصول إلى وضع أفضل للمؤسسات الحكومية" (13).

ثانياً- المداخل التحليلية للتغيير التنظيمي :

إن المهتمين بدراسة وتحليل التغيير التنظيمي يجدون أنفسهم أمام مدخلين نظريين متناقضين هما:

التصور الحتمي *conception deterministe* والتصور الإرادي *conception volontariste* ووجود تعارض بين هذه المداخل التحليلية للتغيير التنظيمي مشتق من الجدول القائم بين الحتمية والإرادية في نظريات التنظيم التي تقع إما بين إطار الصراع المنتظم أو إطار الاختيار الإستراتيجي، حيث تبرز الإرادية أي إطار الاختيار الإستراتيجي دور الكائن البشري أين تستطيع القرارات الإنسانية أن تلعب دورا مهما، أما الحتمية فهي تبرز الإطار العرفي الذي يلزم الأشياء و يضع قيودا على إرادة الإنسان (14).

1- التصور الحتمي للتغيير التنظيمي *conception déterministe*:

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

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

2. التصور الإرادي للتغيير التنظيمي *conception volontariste*:

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

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

ثالثا - النماذج النظرية للتغيير التنظيمي:

قدم العديد من الباحثين المهتمين بموضوع التغيير التنظيمي نماذج نظرية لإحداث التغيير التنظيمي بنجاح في المؤسسة وهي تندرج في إطار التغيير الإرادي المخطط، كما تمثل خطوات عملية تساعد على إحداث التغيير بطريقة سليمة، من هذه النماذج التي سوف نتطرق إليها نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin)، نموذج ليفانسفش (Ivan cevich) وزملائه ونموذج كوتر (Gohn. P. Koher).

1- نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin):

طور لوين نموذجا لإحداث التغيير حظي بإهتمام كبير وأثبت نجاعته في إحداث التغيير بنجاح إذا ما تم تطبيقه بطريقة صحيحة، ويقترح لوين ثلاثة مراحل لا بد أن تمر بها عملية التغيير التنظيمي وهي (18):

- مرحلة إذابة الجليد: تهدف هذه المرحلة إلى خلق شعور لدى عدد كبير من العاملين داخل المؤسسة بالحاجة الماسة للتغيير وتقبل فكرة التغيير، وتتضمن هذه المرحلة زعزعة ولاستبعاد وإلغاء الإتجاهات والممارسات والسلوكات الحالية للأفراد، بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد. فقبل تعلم أفكار

التغيير التنظيمي بين النظرية والتطبيق: مقاربات سوسيولوجية

واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية. ولهذه المرحلة أهمية كبيرة في نجاح عملية التغيير والتقليل من احتمال وجود مقاومة له من طرف الأفراد.

- مرحلة القيام بالتغييرات المطلوبة: وهي المرحلة التي يتم الانتقال فيها إلى الحالة التنظيمية الجديدة، حيث يتم فيها تغيير وتعديل فعلي للممارسات، المهام، التقنيات أو الهيكل التنظيمي. أي إحداث التغييرات في المجالات المطلوبة.

ويحذر لوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة أو تغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي إذا لم يتم إذابة الجليد بشكل سليم⁽¹⁹⁾.

- مرحلة إعادة التجميد: تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير، فالأفكار والمهارات والاتجاهات التي تعلمها الفرد خلال مرحلة التغيير تتجسد في الممارسات الفعلية، حيث ينبغي استخدام التدعيم الإيجابي لتعزيز التغيير المطلوب. وفي هذه المرحلة يعتبر التقويم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها إحداث التصحيحات الضرورية في الوقت المناسب.

2- نموذج إيفانسفش (Ivan cevich) وزملائه:

يعتبر إيفانسفش وزملاؤه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي وهي⁽²⁰⁾:

- 1- قوى التغيير: ونعني بها وجود قوى ومسببات التغيير داخلية وخارجية.
- 2- الإعتراض بالحاجة للتغيير: يمكن لإدارة المؤسسة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصائيات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة مثل انخفاض الأرباح، تدني معنويات العاملين، انخفاض معدلات الأداء وغيرها حتى تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.
- 3- تشخيص المشكلة: التشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديد ما قبل اتخاذ أي إجراء، فمرحلة التشخيص هي التي يجب أن تحدد أهداف التغيير. ويمكن للمؤسسة الاستعانة بوسيط تغيير من داخل المؤسسة أو خارجها للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة.

4- تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير: تقوم الإدارة بتقدير أي من إستراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق الأهداف المرجوة، إما تغيير البناء التنظيمي أو تغيير سلوك الأفراد أو تغيير التكنولوجيا.

5- تقرير المحددات (الظروف المقيدة): يتوقف إختيار استراتيجية التغيير على تشخيص المشكلة ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات السائدة في المؤسسة كمنط القيادة، التنظيم الرسمي وثقافة المؤسسة. فمن ناحية يعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير، ومن ناحية أخرى يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح.

6- مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويتوجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.

3- نموذج كوتر (John. P. Kotter):

يقترح كوتر أن التغيير التنظيمي الناجح يتبع الخطوات الثماني الآتية⁽²¹⁾:

1- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير: تتصف رد الفرص المحتملة والحقائق التنافسية ونقاط الضعف التي يعاني منها التنظيم.

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

التغيير التنظيمي بين النظرية والتطبيق: مقارنة سوسيولوجية

- 3- تطوير رؤية متماسكة للتغيير: لابد من تهيئة رؤية لتوجيه التغيير.
- 4- إيصال رؤية التغيير: أي توصيل الرؤية الجديدة واستراتيجيات تحقيقها إلى جميع الفاعلين في المؤسسة.
- 5- تمكين كل الفاعلين من التأثير على هذه الرؤية: يتطلب إنجاز التغيير التقاف العاملين حول أهدافه.
- 6- تحقيق مكاسب على المدى القصير: الهدف من ذلك هو إعطاء مصداقية للتغيير، لهذا لابد من تشجيع التعديلات المطلوبة ومكافأة الذين يسهمون بشكل فعال.
- 7- تكريس المكاسب وتحقيق المزيد من التغيير: تدعيم المكاسب للتكفل بمشاكل التغيير الأكثر أهمية.
- 8- ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المؤسسة: أي ترسيخ القيم والاتجاهات والممارسات التي جاء بها التغيير، وجعلها من مكونات الثقافة التنظيمية.

رابعا - واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية:

عرفت المؤسسات الاقتصادية تغيرات تنظيمية متعاقبة للتكيف مع مختلف المراحل التي مرت بها، من مرحلة التسيير الذاتي إلى مرحلة التسيير الإشتراكي مرورا بمرحلة إعادة الهيكلة ثم استقلالية المؤسسات ووصولاً إلى التوجه نحو الخوصصة واقتصاد السوق. وتختلف هذه التغييرات التنظيمية من مرحلة إلى أخرى، لارتباطها بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في كل مرحلة، إلا أنها عجزت عن تحقيق النجاح الاقتصادية المنشودة.

إن أول استنتاج يمكن استخلاصه من خلال تفحص الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت بالدراسة المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، هو أن مختلف الإصلاحات الاقتصادية التي مستها، كانت ضرورة حتمية فرضتها الظروف السائدة في كل مرحلة، فهي لم تكن إرادية بل كانت حتمية بمثابة رد فعل استجابة للتغيرات والتحديات التي عرفتتها الساحة الوطنية والدولية. ولما كانت كذلك فهي لم تكن وليدة دراسة وتفكير معمق مما حال دون تحقيقها لأهدافها وغاياتها. كذلك نجد أن هذه الإصلاحات طغى عليها الطابع السياسي الإيديولوجي بعيدا عن منطق الفعالية الاقتصادية، فكانت بمثابة صفات علاجية لحل المشاكل والصعوبات التي تواجهها هذه المؤسسات.

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

- خلاصة:

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

ومن خلال تفحصنا للدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي في البلدان الغربية المتقدمة يتضح لنا أن التغيير التنظيمي في هذه البلدان هو عملية مدروسة وواعية تهدف إلى تحقيق النجاح والفعالية التنظيمية،

التغيير التنظيمي بين النظرية والتطبيق: مقاربات سوسيولوجية

من خلال تحليل دقيق لوضعيات المؤسسات وتشخيص النقائص ونقاط الضعف. كما أن الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً وجوهرياً في عملية التغيير التنظيمي بدءاً بإشراكها في اتخاذ قرار إحداث التغيير، والاعتماد عليها في إدارة التغيير والتركيز على تعاونها لإجراجه وتحقيق أهدافه وغاياته. وهو ما تجده غائباً في المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، الأمر الذي جعلها بعيدة عن الفعالية والنجاعة الاقتصادية، وبقيت دائماً تبحث عن مساعدات من الدولة لإنقاذها من الإفلاس، بالرغم من سياسات الإصلاح المتتالية.

- المراجع:

1. حلواني ابتسام عبد الرحمان: التغيير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، يصدرها معهد الإدارة العامة بالرياض العدد 67، ص 47، سنة 1990.
2. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دت، ص 256.
3. أحمد محمد المصري: التغيير التنظيمي، في مجلة الإدارة، يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد 29، للعدد 4، القاهرة، أفريل 1997، ص 8.
4. Pierre Morin et Eric Delavallée: 'Le manager à l'écoute du sociologue' Edition d'organisation' Paris' 5^{ème} tirage' 2001' p. 234.
5. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 344.
6. الطجم عبد الله عبد الغني: التطوير التنظيمي، المفاهيم، النماذج والإستراتيجيات، دار حافظ للنشر والتوزيع، الرياض، 2001، ص 7.
7. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 2، 2003، ص 21.
8. سعيد يس عامر: إدارة القرن الواحد والعشرون، المطبعة العثمانية، القاهرة، دت، ص 311.
9. نندك فرنش وسيك بيل جونير: تطوير المنظمات، تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، إدارة الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، الرياض، 2000، ص 96.
10. علي عبد الرزاق جليبي: علم الاجتماع التنظيمي، النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989، ص 11.
11. عامر الكبيسي: التنمية الإدارية، المدخل والنظريات، مجلة الإدارة، يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية بالقاهرة، مجلد 16 عدد 3 يناير 1984، ص 10.
12. نفس المرجع السابق و نفس الصفحة.
13. أحمد محمد المصري، مرجع سابق، ص 11.
14. دافيدس ويلسون: استراتيجيات التغيير، مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية السيد عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 2، 2001، ص 40.
15. نفس المرجع، ص 41.
16. Veronique Perret: 'La gestion du changement organisationnel: Articulation de représentations ambivalentes' p 3' sur site Internet' www.Strategie-aims.com' du 11/09/2013.

17. Ibid' p 3.
18. Pierre Morin et Eric Delavallée: Opcit' p. 247
19. حسن حريم: إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 284.
20. نفس المرجع، ص ص 286-287.
21. Carol Kennedy: Toutes les théories du management' les idées essentielles les plus souvent citées' Laurent du Mesnil éditeur' 3^{ème} édition' France' 2003' p. 207.