

التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية بين الرؤية النظرية والواقع العملي

تشخيص حالة المؤسسات الصناعية الجزائرية

أ. خدامية آمال

أ. باحمد عبد الغاني

جامعة باجي مختار - عنابة - الجزائر

جامعة باجي مختار - عنابة - الجزائر

amelkhedadmia@yahoo.fr

bahmedabelghani@gmail.com

ملخص :

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية -ولا يزال- عدداً من التغييرات الأساسية والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو، كذلك أثرت تلك التغييرات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية و هيكلية الموارد البشرية وقدراتها جميعا، الحد الذي يرر القول بأننا نعيش الآن "عالم جديد" يختلف كل الاختلاف عن سابقه والذي ساد عبر القرون السابقة وحتى بدايات الثمانينات من القرن الماضي، لدى جاءت هذه الدراسة لتشخيص حقيقة التغيير الذي مسّ المؤسسات الصناعية الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، وأهم التغييرات سادت- ولا تزال- العالم كالتطورات العلمية والتقنية وانتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات، والتي يتطلب استيعابها وتطبيقها بكفاءة توفر نوعيات خاصة من الموارد البشرية وتسارع عمليات الابتكار والتحديث في المنتجات والخدمات استثماراً للتقنيات الجديدة، والاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للعاملين وإتاحة الفرص أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، اشتداد المنافسة واشتغالها بين المنتجين القائمين وغيرهم من المنتجين الجدد، وتحديد مدى إمكانية تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير المناسبة .

الكلمات المفتاحية : التغيير، إدارة التغيير، إستراتيجيات إدارة التغيير، المؤسسات الصناعية .

مقدمة :

إن المؤسسات الاقتصادية وخاصة الصناعية منها لا تتغير من أجل التغيير فقط، بل تتغير لأنها جزء من عملية التغيير الشاملة، وعلى المؤسسات أن تحسن من المشهد التغييرى وذلك بخلق توليفة بين الخلفيات الثقافية المستمدة من خصوصية التركيبة العامة للمجتمع والتحولات الاقتصادية والتغيرات البيئية مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز وتثمين التغيير التنظيمي .

وفي الجزائر انتقلت التجربة الاقتصادية من الرأسمالية في العهد الاستعماري إلى الاشتراكية ثم إلى الرأسمالية، وهذا التحول في النهج الاقتصادي والتنموي الذي جاء بتبني الخيار الرأسمالي القائم على اقتصاد السوق سيخضع مالكي المؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية في رهان وتحذ صعب، لدى جاءت هذه الورقة البحثية للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: إلى أي يمكن القول أن التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية بمفاهيمه واستراتيجياته النظرية قد حقق الأهداف المرجوة منه؟

وتتفرع عن هذا الإشكال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما هي وضعية المؤسسات الصناعية قبل عملية التغيير؟
- 2 ما هي أسباب و دوافع التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية؟
- 3 ما هي أهم الاستراتيجيات المتبعة لإدارة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية؟
4. هل تحققت النتائج المرجوة من التغيير التنظيمي في هذه المؤسسات؟

01. أهمية الدراسة :

أصبح التغيير المخطط من أهم أسباب بقاء المؤسسات في ظل المتغيرات التي تذخر بها البيئة المحيطة والتي تستلزم من الإدارات مواكبة التغيير والتكيف معه بل استخدام التغيير كوسيلة لاغتنام الفرص التي تجود بها البيئة الخارجية، بل إن التغيير أصبح من الضروريات لمواجهة الكثير من مشاكل المؤسسات الوطنية وخاصة الصناعية منها، ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة والتي تتمثل في:

- التعرض للكيفية التي تواجه بها المؤسسات في الجزائر رياح التغيير وكيفية تحريكها لعناصرها الداخلية لإدارة التغيير واهم معوقات عملية التغيير؛
- إبراز أهمية وضرة اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بإحداث التغيير التنظيمي؛
- إبراز أهمية متابعة التطورات البيئية من جانب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- إبراز أهمية التخطيط والتحضير للتغيير والعمل بمنطق الفعل الاستباقي؛
- إبراز دور تعبئة ومرافقة العمال في إنجاح عملية التغيير.

02. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للأتي:

- _ التعرف على مقدرة المؤسسات الصناعية في الجزائر على إدارة التغيير من حيث اختيار الاستراتيجيات، المداخل و النماذج المناسبة؛
- _ تحديد معوقات تنفيذ التغيير في المؤسسات الصناعية الجزائرية؛
- _ التعرف على العوامل الأكثر دفعا للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لإحداث التغيير التنظيمي؛
- _ التعرف على مدى التخطيط والتحضير المسبق للتغيير من جانب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

03. المنهج المتبع :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين الأدب النظري لما كُتب في الموضوع وتحليل البيانات المجمعة من الكتب والدوريات والمجلات العلمية، حيث أن هذا المنهج بما يتيح من أدوات تحليل سيمكنا من وصف وتحليل محاولات التغيير التي انتهجتها هذه المؤسسات، ومعرفة مدى تبنيتها للتغيير المخطط واعتمادها على السلوك الإستباقي اتجاه التغيرات البيئية.

أولاً: مداخل للتغيير التنظيمي**1-تعريف التغيير التنظيمي :**

لقد تطرق الكثير من الباحثين إلى مفهوم التغيير التنظيمي كل حسب وجهة نظره ومن أهم هذه التعاريف نذكر:

-التغيير التنظيمي هو " :عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته "

(Wind,J and Main,Y, 1999, p18)

-التغيير التنظيمي هو: " مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها،ويتم ذلك من خلال إحداث تطوير في المناخ السائد في المنظمة والتركيز

على زيادة فعالية العمل، وذلك بمساعدة خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بأفكار جديدة" (سليمان صادق د رمان، 2014، ص ص 23-48)

-التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفتا أحد أمرين أساسيين هما: ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة يحقق للتنظيم سبقا على غير من المنظمات. (حسين عبد الكريم، 2012، ص 274)

تتضح من خلال التعاريف السابقة أن التغيير التنظيمي هو عملية تعديلات في سياسات وأهداف الإدارة بغرض ملاءمة الأوضاع المحيطة بها، حيث يشتمل على تعديل طرق عمل المنظمة من هياكل واستراتيجيات وقيم وسلوك، ونطاق الإشراف وذلك للانتقال بالمنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد وتلائمه مع التطورات والمستجدات من أجل الرفع من فعاليتها وتحقيق أهدافها المرجوة.

2- أسباب وأهمية وأهداف التغيير التنظيمي:

أ-أسباب التغيير التنظيمي: إن التغيير التنظيمي لا يحدث عشوائيا وإنما هناك عدة أسباب تدفع بالمؤسسة إلى إحداث التغيير نذكر منها(ضامن العنزي، مبارك بنيه، 2004، ص 15-18) كذلك (حماد محمود الرقب، 2007، ص 28) كذلك (عمر وصفي عقيلي، 2012، ص 166):

__أسباب هيكلية: وتشمل التغيرات المتعلقة بتقسيم العمل وخطوط السلطة والمسؤولية، وتحديد العلاقات بين الوظائف، والتنسيق بين وحدات وأجزاء التنظيم المختلفة؛

__أسباب إدارية: يؤثر أسلوب العمل في المنظمة وفلسفة إدارتها على أدائها وأي تغيير في هذا الأسلوب أو الفلسفة يؤدي إلى إحداث تغيير في المنظمة؛

__أسباب نفسية: يعتبر المورد البشري أساس نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه، لذا فإن أي تغيير في الروح المعنوية للعاملين، أو في دوافعهم للعمل وفي أنماط سلوكهم واتجاهاتهم نحو العمل يؤثر دون شك على فعالية التنظيم في تحقيق أهدافه ؛

ـ التغيير في أهداف المنظمة: يعد سببا جوهريا لما له من بعد على كافة مراحل

التخطيط والتنفيذ، لذا يجب أن يكون الهدف مفهوما لدى جميع الأفراد العاملين؛

ـ أسباب بيئية: هذه الأسباب تظهر بسبب تفاعل المنظمة مع متغيرات البيئة إيجابا

او سلبا وتحليل البيئة من حيث نقاط القوة والضعف أو الفرص والتهديدات والتركيز

مهم في هذه التغيرات الإدارية؛

ـ أسباب تقنية وتكنولوجية: لاشك أن إدخال التكنولوجيا المتطورة يحتاج إلى إدخال

تغيرات تنظيمية مناسبة.

ب- أهمية التغيير التنظيمي: تنبع أهمية التغيير من كونه يساهم في تحقيق التنمية

الإدارية وذلك من خلال

(فاضل الصفار، 2011، متاح على الرابط <http://www.almualem.net>):

ـ الحفاظ على الحيوية الفاعلة حيث يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل

المؤسسات والمنظمات والدول؛

ـ تنمية القدرة على الابتكار إذ يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في

الأساليب وفي الشكل وفي المضمون؛

ـ إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء؛

ـ التوافق مع متغيرات الحياة حيث يعمل التغيير التنظيمي على زيادة القدرة على

التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة؛

ـ التعامل مع الأحوال الطارئة وهي الأحوال التي تحدث للمنظمة أثناء عملها

وتستدعي التحسب والتخطيط لها مثل التغيير؛

ـ الحصول على المزايا التنافسية، أي قدرة المنظمة على خلق وزيادة القيمة من مواردها

المتاحة

ـ التشجيع على الكفاءة والسرعة والتطور؛

ـ التجديد في مكان العمل في الوسائل و المهارات وترشيد النفقات من اجل التحكم

في التكاليف.

ج- أهداف التغيير التنظيمي

عملية التغيير التنظيمي عملية مدروسة وذات أهداف التي يمكن تلخيصها في ما

يلي : (ميلود تومي، نادية خريف، 2011، ص 3-4)

زيادة قدرة المنظمة على التطوير والبقاء والاستمرارية، وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة؛

زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها؛

إحداث تعديل في هياكل المؤسسة وسلوكات أفرادها وذلك من اجل التكيف مع المحيط وضمان استمرار وتطوير المؤسسة؛

تنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية، وتطوير نظم وإجراءات

اتخاذ القرار والعمل على تنمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتعديل سلوك

الموظفين، والعمل على تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلا للتغيير؛

تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل الجماعة داخل

التنظيم، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد ؛

الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون،

وخفض الغياب ودوران العمل والحد من الصراع ؛

إيجاد أفضل الأساليب للتعرف على أسباب الصراعات والقضاء عليها وزيادة فهم

عمليات الاتصال وأساليب القيادة .

3- أنواع ومجالات التغيير التنظيمي

أ- أنواع التغيير التنظيمي :

يمكن تصنيف التغيير التنظيمي حسب:

- حسب مدى التغطية:

ـ **كلي**: يقتصر على قطاع أو مجال واحد كتغيير الآلات وأسلوب العمل، إلا أنه يمكن أن يحدث نوع من الخلل داخل المنظمة باعتبارها نظاما كليا.

(Brable, michelichivien. 2006, p387)

ـ **تغيير جزئي**: ويشمل جانبا واحد أو قسما واحد داخل المنظمة.

(خليل حجاج، 2009، ص 23 على الموقع <http://www.qou.ed/home>)

ـ **حسب التخطيط**:

ـ **تغيير مخطط**: يخضع لعمليات توجيه وقيادة حكيمة، وخطط مدروسة وهو صعب ويحتاج إلى المزيد من العناية والتفكير والتصميم والوعي الخلاق، ولذلك فإنه سيحدث فقرة نوعية في العمل والعاملين في أي مؤسسة.

ـ **تغيير غير مخطط**: عشوائي وهو الذي يحدث بلا إعداد وتهيئة ودراسة كافية له، وهو سهل وبسيط ويمكن البدء به في سرعة ويمكن أن ينتهي بالمؤسسة والعاملين إلى أسوأ الأوضاع.

(فاضل الصفار، 2004، متوفرة على الموقع التالي: <http://www.anabaa.org>).

ـ **حسب السرعة**:

ـ **تغيير سريع**: يرتبط بطبيعة الظروف التي تعيشها المنظمة ففي حالة الأزمة تلجأ إليها المنظمة ولكن تبقى نتائجه غير مضمونة.

ـ **تغيير تدريجي**: بالرغم من انه بطيء إلا انه أكثر رسوخا وفعالية أكثر من سابقه. (مود كاظم خضير، 2010، ص 23)

ـ **حسب موضع التغيير**:

ـ **تغيير مادي**: ويشمل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في الأعمال والأنشطة.

ـ **التغيير المعنوي**: وهو التغيير في سلوك العاملين من قيم ومعتقدات جاء بها من مجتمعه وإكسابه سلوكيات تتماشى مع ثقافة المنظمة والتغيير الحاصل فيها.

(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2003، ص 161)

ب- مجالات التغيير التنظيمي:

أصبح التغيير التنظيمي أمراً حتمياً في عمل وسلوك المنظمات المعاصرة حتى تتمكن من النمو و الاستمرار في ظل التغيير المستمر لعناصر بيئتها الداخلية والخارجية وذلك من خلال إجراء التغييرات الضرورية في مجالاتها.

التغيير على مستوى الإستراتيجية: نظراً للتغيرات البيئية المحيطة بها، تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات وتغييرات على أهدافها و استراتيجياتها استجابة لهذه التغييرات .
(مصطفى محمود ابو بكر، 2000، ص 379 .)

التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي : كل تغيير داخل المؤسسة يصحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، إما يحذف بعض الوحدات الإدارية، أو دمجها أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات، وإعادة تحديد المسؤوليات وغيرها.

(jean, brilman 2001. , p,363)

التغيير على مستوى أنماط القيادة : قد تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي القيادي إلى نمط قيادي جديد من اجل إنجاح عملية التغيير كالانتقال من النمط الأوتوقراطي إلى النمط الديمقراطي

التغيير على مستوى الثقافة: تلجأ المنظمة إلى إدخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافة القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويستخدمونها في توجيه

سلوكهم وحل المشكلات من اجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل/

(بلال خلف السكارنه، 2008 ، ص 68)

على مستوى الأنظمة : من خلال تبسيط وتطوير إجراءات العمل, وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء ونظم

التحفيز وغيرها من النظم الداخلية (Gramarat benoit; 1998; p35).

ثانيا :تشخيص وضعية التغيير للمؤسسات الصناعية الجزائرية

1- وضعية المؤسسات الصناعية قبل بؤادر التحول إلى اقتصاد السوق

انتهجت الجزائر منذ استقلالها سياسات تنموية مختلفة تماشيا مع المستجدات والتغيرات التي يعرفها العالم آنذاك، فبداية من حصولها على الاستقلال اعتمدت الدولة الجزائرية نظام التسيير الذاتي لإعادة بناء الجزائر المستقلة بالإصلاح والاعتماد على ما تركه الاستعمار من مختلف المؤسسات والأراضي الفلاحية، وذلك عن طريق التسيير الجماعي لهذه الأملاك تحت وصاية الحزب الواحد (الحاكم)، والهيئات التابعة له، وانطلاقا من سنة 1967، وهي سنة الدخول في نظام التسيير الاشتراكي كمنهج اقتصادي، يقوم على مشاركة الشعب في العمل الإنمائي، واعتمادا على ما يعرف بسياسة تخطيط التنمية التي تمخضت عنها عدة مخططات تنموية، جسدت من خلالها الدولة الجزائرية مواصلة بناء الجزائر المستقلة، فاستمت المخططات الأولى بتحقيق نجاح معتبر، لكنها تميزت بالتبعية للسلطة المركزية في التسيير واتخاذ القرارات في مجال تطبيق سياسة التنمية الاقتصادية، ومع بداية الأزمة الاقتصادية العالمية التي مست الاقتصاد الجزائري الذي يعتمد أساسا على قطاع المحروقات، فكانت سنة 1980 أولى الصدمات وسنة 1986 ثاني الصدمات للاقتصاد الجزائري، الأمر الذي أدى إلى بداية تدهور وإخفاق السياسة التنموية آنذاك ابتداء من المخططات الخماسية، مما تطلب تجسيد جملة من الإصلاحات. فعملت الدولة الجزائرية بذلك إلى إعادة هيكلة المؤسسة العمومية، والتي أخفقت هي الأخرى من مسعاها في تحقيق الأهداف الموضوعة، مما مهد طريقا آخر إلى بداية تحلي الدولة عن التسيير، بالحد من المركزية في التسيير وإعطاء المؤسسات الاقتصادية حرية أكبر تدريجيا، حتى سنة صدور القانون التوجيهي للمؤسسات سنة 1988، هذا الأخير افرز وراءه العديد من الإصلاحات، واثبت أن الجزائر في توجه آخر مدركة بذلك فشل التوجه الاشتراكي، وفي خضم الأوضاع السياسية التي بدأت تعرفها الجزائر آنذاك، تم الدخول في سياسة إصلاحات أخرى امتدت إلى غاية 1998 كان نتائجها تحضير الاقتصاد الجزائري

للدخول والتوجه نحو اقتصاد السوق وفق آليات جديدة وفي ظل ظروف دولية مختلفة عما كانت عليه سابقا .

2- اقتصاد السوق بين التأييد و المعارضة

لا شك أن السياسات و الأساليب التنموية في أي بلد كان، لا تجري من الفراغ بل هي تستلهم علنا أو ضمنا من الأجواء الدولية والإقليمية الاقتصادية والمالية السائدة و المهيمنة، وهو الأمر الذي يجعل الدول النامية تتأثر أكثر من غيرها بالتيارات والمفاهيم السائدة في الساحة الدولية، كما أن فشل الأنظمة الاقتصادية القائمة وعدم صلاحية سياساتها الاقتصادية في تحقيق التنمية فرض ضرورة تغييرها (عبد الكريم سماح، 201 ، ص 146)، فالتركيب الهيكلي للاقتصاد الجزائري لم يكن يساعد على النمو الاقتصادي و الاجتماعي المستمر كما حمل بداخله عوامل الركود، وهكذا وجه الاقتصاد الجزائري بعد انهيار الاتحاد السوفيتي و المعسكر الاشتراكي و توحيد العالم بإطار السوق، واقعا جديدا يتميز بانفتاح الأسواق وحرية انتقال السلع والخدمات ورأس المال ومنح القطاع الخاص و المبادرة الفردي الدور القيادي في الاستثمار و عملية التنمية في مسألة توزيع الناتج وترك مساحة واسعة لآلية العرض والطلب.

فالبعض يعتقد أن "التوجه نحو اقتصاد السوق الحر و التكيف معه هو سبيل الخروج من الركود الاقتصادي وتحقيق النمو وأن الانفتاح التجاري و الاستثماري وثورة لاتصالات قد خلقا فرصا للقادرين على المنافسة وهددا غير القادرين بالتهميش وهذا ينطبق على الدول و الشركات والأفراد". في حين يعتقد البعض الآخر أن اقتصاد السوق الحر لا يخلق تنمية وأن سياسات العولمة مزدوجة المعايير وتسلب البلدان المتخلفة سيادتها على مصادرها الطبيعية وأن برامج إعادة الهيكلة والخصخصة تؤدي لتدهور أوضاع الفئات المتوسطة والفقيرة وتوزيع الثروة لصالح الفئات الغنية وانسحاب الدولة يحرم فئات واسعة من الشعب من التعليم والصحة (الحمش، 2003، علمالموقع <http://www.teshreen.com>) وتأسيسا على ما تقدم يمكن إن نلخص آراء المؤيدين و معارضين لاقتصاد السوق :

أ- آراء المؤيدين للتحول نحو اقتصاد السوق:

القطب المؤيد هو القطب اليميني (الليبرالي أو الديمقراطي) الذي يرى أنه لا مجال لأن تستمر الدولة في تحمل أعباء ثقيلة دون حدود، بمعنى لا يمكن الاستمرار في تمويل تضخمي لعجز الميزانية، وهو خطاب الحكومات الجزائرية منذ قبول تطبيق برامج التصحيح الهيكلي فهم يرفعون راية التحرر والتحول إلى اقتصاد السوق مرتكزين على مجموعة من المبررات:

__ ضرورة البحث عن بديل بسبب عجز النمط الاقتصادي الذي اتبعته الجزائر خلال العقدين السابقين والذي يقوم على التدخل الواسع للدولة وتقليص دور القطاع الخاص و التضييق على المبادرة الفردية و تعطيل لآليات اقتصاد السوق ومؤسساته على امتداد فترة طويلة من الزمن و عجزه عن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، خصوصا وأن البعض يرى "أن اقتصاد السوق قد انتصر على اقتصاد الأوامر في المباراة الاقتصادية للإنتاجية و التحديث، و أثمرت عولمة اقتصاد السوق(عبد الفتاح الجبالي، 2006، ص3 على الموقع <http://www.cipe-arabia.org>) وظائف أفضل على إنتاجية و أسهمت في التقليل من الفقر العالمي؛

__ لقد أثبتت التجربة وأوضحت أن البلدان التي نجحت في تحقيق التنمية هي تلك التي اعتمدت على قوى السوق و القطاع الخاص وحددت من سيطرة وحجم القطاع العام ومن تلك الدول كوريا الجنوبية و ماليزيا وسنغافورة.

(سعد طه علام، 2003، ص 38)

__ ان المناخ السياسي العالمي الذي أنتج نموذج التنمية السابق قد تغير كلياً وأصبح من غير الممكن أنت يستمر هذا النظام في مناخ يفتقد لشروط استمراره وقد "حلت اقتصاديات السوق محل اقتصاديات الأوامر والتوجيه في معظم البلدان.

(فريديريك سي تيرنر، 2000، ص 19-20)

__ يمكن اعتبار اقتصاديات السوق بوصفها تملك آلية سيطرة متناغمة إلى حد بعيد أكثر على نحو رائع (جوزيف ستيفليز، 2009، ص 231)

إن اقتصاد السوق يحمل بدائل و يتيح خيارات و يخلق إمكانيات تحقيق التنمية، كما يسمح بالاستفادة الواسعة من الظروف الدولية الجديدة، اذا تمكنا من دراسة أوضاعنا و تعرفنا على قدراتنا وأحسننا ادارتها.

ان السوق هو الوسيلة الطبيعية لتحديد الأرباح و الفوائد التي يتوقعها المتعاملون في السوق (منتجين أو مستهلكين)، مقابل تصرفاتهم دون الحاجة إلى تدخل أو توجيه من أي جهة خاصة الدولة.

ب- آراء المعارضين للتحول نحو اقتصاد السوق:

لا يوجد اختلاف في الاعتراف حول ضرورة الإصلاحات الهيكلية في اقتصاديات البلدان النامية، ويمكن أن ينعكس لها من مكاسب فعلية أو احتمالية غير أن الواقع والتجارب تفرض ابدأ بعض الملاحظات التي يعمل وفقا لها اقتصاد السوق من قيم وآليات ونتائج أداء، خصوصا وأن اعتماد اقتصاد السوق تم في معظم البلدان المتخلفة تقريبا دون اهتمام أو اختيار واع تحت ضغط الظروف المحلية و التحولات العالمية.

ينقل عن الفكر الكلاسيكي "أن ما هو مفيد للفرد هو مفيد و ملائم للمجتمع" غير أن الواقع يثبت أن اقتصاد السوق يخضع بالدرجة الأولى على الأقل لحوافز و أفضليات و قرارات المنظمين الذين يسيطر عليهم حافز الربح، ولذلك فإن الإنتاج يخضع إلى حد كبير إلى الطلب الفعال في السوق داخليا و خارجيا، وعليه فإنه ليس هناك ضمان بأن قوى السوق يمكن أن تميل لمنح أولوية لمصالح الشعوب والبلدان المتخلفة أو لحماية قدرتها الشرائية حيث لا تحظى هنا إلا بوزن ضئيل عند وضع و تنفيذ برامج الإنتاج و في حساب الموازين الاقتصادية.

وأساس الآراء التي يسوقها أولئك الذين يقفون في مواجهة التحول نحو اقتصاد السوق من خلال استعراض أهمها في ما يلي:

-إن آلية السوق في تخصيص الموارد بكفاءة يتطلب درجة عالية من المرونة في الاستجابة لمؤشرات الأسعار، إذ أنه حتى مع التغيير المناسب في الأسعار فإن المنتجين

يحدون حافظاً في تعديل إنتاجهم، وهو ما يؤدي إلى هدر الموارد، مما يستلزم تدخلاً لمواجهة تقلبات الأسعار؛

- أن اقتصاد السوق يطرح في مرحلة التحول مهاماً صعبة أمام الدولة، إذ لا يجب أن نتوقع بعد مسيرة طويلة من القيود المفروضة على القطاع الخاص وممارسات تقييد التجارة في أغلب الدول المتخلفة أن تحقق فجأة سوقاً تعمل وفقاً لآليات النمط النظري لاقتصاد السوق؛

- إن اقتصاد السوق يركز على خصوصية المؤسسات العمومية وتحويلها إلى شركات خاصة بقصد فتح المجال أمام الاستثمارات الأجنبية وتوسيعها لتكون مدخلاً لتشويه وإضعاف قدرة الدول على السيطرة على قدرات اقتصادها القومي.

(عبد الفتاح علي الرشدان، (2001)، ص 77)

- إن نظام السوق يؤدي إلى سوء توزيع كبير في الثروات والمداخيل على المستوى الوطني و على المستوى العالمي و الواقع أن هذا التفاوت آثاراً اقتصادية وسياسية، إذ وكما يذكر داهل "dahl" "فإن اقتصاديات السوق تؤدي إلى تفاوت في الموارد الاجتماعية" حيث يصبح المواطنون -في الحقيقة- غير متساويين سياسياً - وهذا - بجانب افتقاد الاهتمام بالسياسة فيما بين الشباب، وأيضا المستويات المنخفضة من الثقة في المؤسسات السياسية و الاجتماعية في كثير من الدول... " وهكذا فإن إيجاد السبل لتحقيق أقصى درجة من المساواة الاجتماعية والسياسية مع عدم فقدان أو تقليل بدرجة خطيرة اتجاهات خلق الثورة التي يحددها اتجاه السوق، يعتبر في الحقيقة واحداً من أكبر التحديات الأساسية في العقود القادمة.

(ريدريك سي تيرنر، مرجع سابق، ص 20)

- إن الجزائر كغيرها من البلدان النامية تعاني من ضعف و خلل أجهزتها المصرفية و هو الأمر الذي يتطلب تغيير الدهنيات قبل تغيير الهياكل و هذا أمر إنساني لن يتم دون آثار اجتماعية لهذا فهي ليست في حاجة لإثارتها ؛

(Taoufik Rajhi et Hatem Salah, 2009, p02 على الموقع

(<http://www.uneca.org/aec/2009/papers/Appbancaire-rech.pdf>, consulté

- انه من الخطأ الركون إلى آليات السوق بمفردها دون تدخل الدولة، لأن تلك الآليات لا تخلو من جوانب القصور في توجيه النشاط الاقتصادي، مما قد يدفعه في اتجاهات لا تتلاءم و المصلحة العامة؛
- إن القول بأن المصالح الخاصة تقود إلى المصالح العامة هو أمر يفتقر إلى الدقة، فالمصالح العامة لا تتوافق في كل الحالات مع تلك الخاصة.
- حيث يؤكد بعض هذه الآراء على أن السوق الطليق غير قادر على إنجاز تنمية حق في البلدان المتخلفة، خاصة في منظور التنمية البشرية، بل أن إطلاق قوى السوق دون رادع مع تخلي الدولة عن مهامها الجوهرية في التنمية سيؤدي إلى تفاقم التخلف و تدهور الرفاه الإنساني في غالبية بلدان العالم الثالث (نادر الفرجاني، 1989 ، تم تصفح الموقع www.almishkat.org) ، كما ان التاريخ والممارسة يكذبان ذلك حيث تدعم دول الاتحاد الاوربي واليابان الزراعة وتتدخل بالسوق الزراعية (إذ أن السوق الزراعية في العالم هي سوق تدخلية، تدخل فيها الدولة مباشرة أو غير مباشرة من خلال التشريعات (عصام الزعيم ، ب س ن ، على الموقع www.an-nour.com)
- إن الأشكال المرتبطة ب (اقتصاد السوق وفقا للوصفة (الليبرالية الجديدة) أي الاقتصاد المدار ذاتيا، من دون تدخل الدولة، ليس له أي رصيد في الواقع . (ROBERT Boyer, 1998, , www.cepremap.cnrs.fr) .
- من الانتقادات التي توجه لتحرير التجارة و التحول لاقتصاد السوق، أن التركيز و الاهتمام ينصب على جانب التجارة في المقام الأول قبل التنمية و التي يجب أن يوجه لها الاهتمام "... و تعتمد عدم التحيز بين أثر تحرير التجارة الدولية و الاستثمارات الأجنبية من رفع معدل النمو، و أثره في تغير الهيكل الإنتاج القومي، أن من الممكن جدا أن يكون أثر هذا التحرير ايجابيا فيما يتعلق بمعدل النمو و سلبيا فيما يتعلق بالتنمية..." لأن الزيادة الحاصلة في نمو الناتج القومي إثر تحرير التجارة قد تكون مؤقتة و لا تؤدي إلى تغير الهيكل الإنتاجي (محمد صفوت قابل، 2003/2004)، ص 77-78 .

- قد يبدو من غير المناسب و من الصعب الجزم بدور السوق في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر بعد أن شهدت الاشتراكية الانحصر بل التراجع في أغلب البلدان التي كانت سباقة لاعتمادها و في الوقت الذي تظهر من خلاله أعداد أكثر تزايداً من البلدان المتحولة نحو اقتصاد السوق حيث يذكر "oleh Havary Lyshy" خبير بصندوق النقد الدولي أنه إذ كان من الأوقات المناسبة توضيح الأهمية و الدور الذي يلعبه التخطيط في اقتصاد السوق فإنه بالضبط الوقت الحالي (Louis Dupont, 1995, p 11) و عليه فإنه "إذ كان من الصحيح - و هو صحيح- أننا نختار المستقبل بأفعالنا اليوم لأننا في حاجة دائماً و مستمرة للتخطيط و الإعداد للمستقبل" (حازم البلاوي، 1988، ص 152).

ج- دوافع التحول إلى اقتصاد السوق

تعد الفترة الثانية من عشرية الثمانينات بداية انعطاف عنيف لظروف الجزائر الاقتصادية والاجتماعية وبين الانخفاض المستمر لسعر البترول وقيمة الدولار عن وجود إختلالات هيكلية في الاقتصاد الجزائري أدت إلى إجراء سلسلة من الإصلاحات الاقتصادية بغية التحول إلى اقتصاد السوق، ولعل أهم الدوافع التي أدت إلى هذا التحول هي:

. الدوافع الداخلية

ارتفاع معدل التضخم : السبب يعود إلى التوسع المستمر للكتلة النقدية M2 كل سنة حيث عرفت زيادة ب 20% منذ بداية الثمانينات وهذا راجع إلى :
 -العجز المالي للمؤسسات العمومية ما يعادل 9.5 مليار دولار ،والعجز النقدي للخرينة حيث بلغ 190 مليار دينار جزائري
 - نقص التسيير البنكي ،ففي نهاية 1990 كانت 50 مليار دينار جزائري من الكتلة النقدية خارج المسار البنكي أي ما يعادل 170%
 - التطور الكبير في الأجور من أن يقابله تطور في الإنتاجية إذ في الوقت الذي عرفت فيه هذه الأخيرة انخفاضات ،فان الأجور عرفت ارتفاع بنسبة 33%

العجز المتواصل في الموازنة العامة: حيث كان رصيد الميزانية في أغلب الأوقات لفترة الثمانينات في حالة عجز كما يوضحه الجدول الموالي .

الجدول (1) تطور بعض المؤشرات الاقتصادية من إجمالي الناتج المحلي (1991-88)

الوحدة: نسبة مئوية

السنة				المؤشرات
1991	1990	1989	1988	
1,7	3,6	1,8 -	13,7 -	عجز الموازنة
5,7	2,5	2,2 -	2,6 -	الحساب الجاري
47,6	61,6	72,7	83,7	السيولة النقدية

المصدر: صندوق النقد الدولي، نشرة خاصة، العدد: 165، واشنطن، 1998، ص21.

- الدوافع الخارجية

. تفاقم المديونية وعبء خدمة الدين: حيث تبين أن إجمالي الديون عرف انخفاضاً متتالياً منذ بداية الثمانينات إلى غاية 1984 ثم بدأ في الارتفاع إلى غاية 1989 ومرد ذلك كله إلى تحسن أسعار البترول في بداية الثمانينات وانحيارها في سنة 1986، على عكس إجمالي الديون الذي عرف انخفاضاً محسوساً في بداية الثمانينات، فإن خدمات الديون لم تنخفض إلا في سنة 1981 مقارنة بسنة 1980، أما خلال السنوات الأخرى للعشرية فكانت في ارتفاع مستمر، كما ارتفعت خدمات الديون خلال الثمانينات بسرعة أكثر من أصل الدين، وحينئذ انغلق فح الديون على الجزائر. كما أن نمو الديون الخارجية كان يفوق نمو كل من الناتج الوطني الإجمالي والصادرات، وأن كانت نسبة النمو تتناقص إلى غاية سنة 1986 ثم بدأت في الارتفاع بعد ذلك فيما يتعلق بنسبة إجمالي الديون إلى الناتج الوطني الإجمالي وإلى غاية 1984 بالنسبة لنسبة إجمالي الديون إلى الصادرات، ثم تبدأ في الارتفاع بعد ذلك لتبلغ 229% سنة 1989 حيث بلغت نسبة خدمات الديون إلى الصادرات في سنة

1989 (72.25%) ولم تكن الاحتياطات الرسمية من العملة الصعبة تكفي لتغطية واردات شهر واحد، كما أن خدمات الديون كانت تفوق الصادرات ووصلت إلى الضعف ابتداء من سنة 1986 وهي وضعية جد خانقة (CNES. 1999,p68.)
 صعوبة دخول الجزائر إلى الأسواق العالمية: وهذا ابتداء من سنة 1987، وذلك لتشكيك دائنو الجزائر في مقدرتها على الوفاء بالدين خاصة بعد انهيار أسعار النفط في السوق العالمية في منتصف الثمانينات
 عدم تنويع العملات المكونة بالدين الخارجية: بحيث تتكون من اربعة عملات رئيسية وهي

الدولار الأمريكي، الين الياباني، المارك الألماني، الفرنك الفرنسي حيث إن هذه الهيكلة أثرت بشكل سلبي على حجم المديونية .

3- استراتيجيات الخاصة بإدارة التغيير في المؤسسات الصناعية الجزائرية- نقاط إلتقاء وتصادم -

إن الحديث عن إستراتيجية إدارة التغيير التي اعتمدها الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية يعد سلسلة الإخفاقات المسجلة وفي ما يلي أهم ثلاث استراتيجيات خاصة بإدارة التغيير وهي (كمال رزيق، عبد السلام عقون ، 2011، يومي 18 و19 ماي ص 7):

أ- إستراتيجية الإخضاع :وتطبق بثلاث طرق من القمة إلى القاعدة والتكتيكات لتطبيق الاستراتيجيات بالاعتماد المراسيم و القوانين و هذه الإستراتيجية سريعة التطبيق و غير مكلفة .

ب- إستراتيجية العلوم والمعارف وهي إستراتيجية عملية وعقلانية فهي مقياسية .

ت- إستراتيجية معيدة للتربية : فهي تعتمد على تطوير المعارف والتكوين (التكوين وإعادة التكوين).

وفي واقع الاقتصاد الجزائري يلاحظ بأن التغيير في المؤسسات العمومية الاقتصادية وخاصة الصناعية بدأ باقتراح لمشروع جديد من القمة، تخضع له كل المؤسسات وتطبقه بفعل المراسيم و القوانين الجديدة حيث اعتمدت الدولة والتي تأخذ دور صاحب الملكية إستراتيجية للتغيير بالتأثير في المحيط القانوني والاقتصادي للمؤسسات العمومية من خلال التعديلات التشريعية التي قامت بها، أي من خلال إستراتيجية الإخضاع، وهذا يعني اقتراب فلسفي في التغيير ينطلق من المحيط إلى الفرد، أي يكون الدافع إلى التغيير الضغوطات البيئية وبالأخص القانونية، أما عن التنفيذ فيكون في شكل تكيّف واستجابة، ما يقودنا لاستنتاج أن المؤسسات الجزائرية تطبق التغيير وفقا لأسلوبه التقليدي Réactif وليس Proactif.

وهذا التوجه لم يراع الجانب البشري الذي يساير عملية كل تغيير، مما أدى إلى ظهور مقاومة تغيير من طرف الأفراد داخل المؤسسات العمومية، وهي باقية ما لم تؤثر في ثقافتهم التسييرية والتقليدية باستراتيجيات مكملة للإخضاع، وهي العقلانية و المعيدة للتربية و بالتالي لم يتغير شئ و بقيت المؤسسات العمومية على حالتها، وإذا كان أي تغيير مهما كان شكله يواجه بمقاومة فإن إستراتيجية الخصخصة للدخول إلى اقتصاد السوق بالجزائر لا تستثني من هذه القاعدة ومصادر هذه المقاومة أساسا تتمثل في :

النقابات العمالية: فمن الصعوبة تقبل النقابات لفكرة التخلص من العمالة الزائدة أو الفائضة الغير مؤهلة، ففي نظرهم من واجب الدولة التكفل بتشغيل الجميع ولو لم تكن في حاجة إليهم .

مسيري المؤسسات العمومية و المجموعات السياسية و البيروقراطيون والذين سيتم القضاء على سلطاتهم ومناصبهم الخاصة جراء التغيير، فمن الصعوبة تقبل مسيري المؤسسات إلغاء التدعيمات و المساعدات المالية من الدولة والتي ستهدد

كياهم بحكم العلاقات الشخصية التي تربطهم بالمسؤولين الحكوميين بل يتعدى ذلك إلى إمكانية تشكيل جماعات ضغط مختلفة لها وزن معتبر في اتخاذ القرارات، فتصبح هذه المعارضة ضغوط سياسية تؤثر على متخذي القرار.

لذا على المسير العمومي التأمل جيدا من جوهر التغيير التنظيمي وتكييف نفسه وفق المسار الجديد الذي اختاره المالك (الدولة) للمؤسسة، وتخصيص موازنة لتحقيق هذا التغيير التنظيمي و استكمال ذلك بنموذج جديد للتسيير بدل النموذج التقليدي لإخراج المؤسسة من أزمتها و الحفاظ على بقائها و استمراريتها .

(كمال رزيق ،عبد السلام عقون ، نفس المرجع، ص 8)

خاتمة :

يعد التغيير التنظيمي المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات وتميزها تنافسيا في ظل التغيرات المحليّة والدوليّة، إذ تحاول المنظمات باختلاف نشاطاتها و أعمالها وحرصا على تنمية تنافسيتها والحفاظة على بقائها و ديمومتها إجراء التغيرات الواجبة للتكيف ومواجهة الضغوط الناجمة عن البيئة الخارجية أو تلك الناجمة عن البيئة الداخلية، لكن غالبا ما يلاقي هذا الطموح للتغيير مقاومة أو مخاوف، وهو نفس الشيء الذي واجهته المؤسسات الصناعية الجزائرية حين قررت الدولة الانتقال من الاقتصاد المخطط إلى الاقتصاد القائم على ميكانيزمات السوق بخصوصية المؤسسات وإعادة هيكلتها، حيث أنّ تطبيق برامج التعديل الهيكلي سمحت بتحقيق توازنات اقتصادية لكن على حساب دفع فاتورة اجتماعية كان رصيدها عدد كبير من العمال الذين تم تسريحهم جراء تطبيق سياسة الخوصصة، دون أن ننسى أن هذه الطاقات البشرية التي تمّ تسريحها تعد مخزونا كبيرا من المعارف الضمنية و التي تشكل رأسمال بشري باهض. لذا نستنتج أن أهم احتياج كانت تتطلبه المؤسسات في تلك الفترة هو قيادة فعالة تسمح بالتغلب على أي مقاومة أو مخاوف قادرة على وضع إستراتيجية ملائمة لاستحداث هذه التغيرات بشكل ناجح ، هذا النجاح الذي يمكن أن تلمس المؤسسة نتائجه من التحسينات في مستوى أدائها والذي يظهر في شكل نواتج مثل

الأرباح و انخفاض التكاليف و زيادة المبيعات وارتقاء معدل العائد على الأصول و الملكية و حسن استخدام الموارد و ارتفاع القدرة التنافسية .

إقتراحات:

من خلال ما تقدّم يمكن عرض أهم التوصيات والمتمثلة في :

- تستطيع الإدارة من خلال التعرف على اتجاهات العاملين الصحيحة وغير الملائمة أن تصنع التخطيط السليم للتغيير كما أنها تستطيع من خلال الجهود التي تبذلها لتغيير اتجاهات العاملين أو تعديلها أو تصحيحها أن تهيئ الظروف الملائمة وتكسب تعاون العاملين، حتى توجه التغيير في المسار الإيجابي الصحيح ؛
- يمكن أن تستفيد الإدارة من دوافع العاملين في توجيهها إلى التغيير المطلوب وتقديم الإشباع الملائم عن طريق المزيج المناسب من الحوافز وإعطاء وإظهار المزايا التي يحملها التغيير لتقديم مزيد من الإشباع لحاجات العاملين وكذلك تطوير هذه الحاجات والدوافع حتى تنسجم مع التغيير ومتطلباته، واجتهادات اللازمة لنجاحه؛
- تلعب الأفكار الجديدة دوراً هاماً في التغيير وتوجيه مساره الوجهة الصحيحة ويمكن للإدارة أن تنمي التفكير الإبداعي لأفرادها وتستفيد من الأفكار الحية التي يتوصلون إليها وتطبق الجيد منها وتكافئ أصحابها؛
- إن التغيير التنظيمي لا بد أن يركز على بنية هيكلية تسمى نظام اليقظة المعلوماتية ؛
- لا بد أن يكون تبرير منطقي لأي تغيير تنظيمي أو تطوير تنظيمي يحمل عدة أبعاد نفسانية واقتصادية واجتماعية؛
- عملية الإبداع والتطوير الإبداعي لا بد أن تكون مرتبطة بالتطوير التنظيمي وفقاً لمنظور الذكاء الاقتصادي واقتصاد المعرفة؛
- مراعاة مدى تناسق وتناسب أي تطوير تنظيمي من حيث الإنفاق مع نسبة المردودية الناتجة من جراء تفعيل واستثمار.

قائمة المراجع :

قائمة الكتب :

1. بلال خلف السكارنه (2008)، التطوير لتنظيمي والإداري . ط. 1. عمان، دار المسيرة .

2. جوزيف ستيفليز (2009)، الاشتراكية إلى أين، ترجمة نادر إدريس التل، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن.
3. حازم البلاوي (1988)، دور الدولة في الاقتصاد، دار الشروق، الطبعة الأولى.
4. حمود كاظم خضير (2010)، منظمة المعرفة، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
5. سعد طه علام (2003)، التنمية... و الدولة، دار طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
6. صلاح الدين محمد عبد الباقي (2003)، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.
7. مصطفى محمود ابو بكر (2000)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مصر، الدار الجامعية.
8. عمر وصفي عقيلي لإدارة المعاصرة (2012)، التخطيط - التنظيم - الرقابة، عمان: دار زهران.
9. محمد صفوت قابل (2004)، الدول النامية و العولمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

قائمة المجالات:

1. حسين عبد الكريم (2012)، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة، دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية سوريا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج . 22 عدد1 ، دمشق.
2. خليل حجاج (2009)، مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسة العدد 15، على الموقع <http://www.qou.ed/home> تم التصفح بتاريخ 2019/10/10
3. سليمان صادق د رمان (2014)، اثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من فاكوليات الانسانية في جامعة دهوك، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، عمان.
4. عبد الفتاح الجبالي (2006)، السوق اليموقراطي....يضع الاصلاح الاقتصادي على أجندة نهضة مصر، مركز المشروعات الدولية، العدد 17، على الموقع <http://www.cipe-arabia.org> تم التصفح بتاريخ 2019/10/18

5. عبد الفتاح علي الرشدان (2001)، العولمة واتجاهات سياسة الدولة القطرية في الوطن العربي، مجلة شؤون عربية، الصادرة عن الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، القاهرة، العدد 107، سبتمبر.
6. فاضل الصفار(2011)، أهمية مدخل التغيير، مقال مجلة المعلم،، متاح على الرابط : <http://www.almuallem.net> تم التصفح بتاريخ 2019/10/15
7. فاضل الصفار(2004)، التغيير الإداري، كيف، ولماذا؟، مجلة النبأ للتغيير، العدد 53، متوفرة على الموقع التالي : <http://www.anabaa.org> تم التصفح بتاريخ 2019/10/11
8. فريديريك سي تيزرن (2000)، الأدوار المتغيرة للدولة: المقياس والفرص والمشكلات في المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية، العدد 163، مارس، مجلة ربع سنوية تصدر عن اليونسكو، النسخة العربية، صادرة عن مركز مطبوعات اليونسكو بالقاهرة.

قائمة الأطروحات:

1. حماد محمود الرقب (2007)، واقع إدارة التغيير التنظيمي لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة طرابلس. كذلك :عمر وصفي عقيلي،(2012)، إدارة المعاصرة: التخطيط –التنظيم –الرقابة ، عمان : دار زهران.
2. ضامن العنزي، مبارك بنيه (2004)، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

قائمة ملتقيات :

1. عبد الكريم، سماح (2010)، اقتصاد السوق الاجتماعي كأحد الخيارات لتطوير الأداء الاقتصادي في سورية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد جامعة دمشق .
 2. كمال رزيق، عبد السلام عقون (2011)، مكانة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة –دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، ومي 18 و 19 ماي
 3. ميلود تومي، نادية خريف (2011)، التغيير التنظيمي كمدخل لمحيط التغيير، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة .
- المواقع الإلكترونية:

1. عصام الزعيم، "حوارات حول اقتصاد السوق"، على الموقع : www.an-nour.com
تم تصفح الموقع بتاريخ 20-10-2019
2. منير الحمش (2003)، أحد فراد العولمة يدعو إلى الاقتصاد الجديد، جريدة تشرين السورية، جريدة تشرين السورية، 28 حزيران على الموقع <http://www.teshreen.com>. تم تصفح الموقع بتاريخ 2019/10/17
3. نادر الفرجاني، "إثارة إعادة الهيكلة الرأسمالية على البشر في البلدان العربية، مركز المشكاة للبحث"، مصر، اغسطس، 1989، تم تصفح الموقع يوم 2019/10/22
www.almishkat.org

- Livres :

1. AMMAR BELHIMERK (1998) ,la dette extérieure de l'Algérie, casbah Edition ,Alger ,p68.
2. Brable, michelichivien.2006 Manager les miellenrpartique de mangemntsaud.paris : [s/e] 2006, p387
3. Gramarat benoit;(1998) , mestion, francais. L'emtreprise en mouxevenemet "conduire et reussuir le changment". 3eme edition. Paris: dunod; p35
4. jean, brilman(2001) . les meilleures pratiques de managemen"aucoeur de la performance"3ème
5. Louis Dupont(1995) : « la planification du développement à l'épreuve des faits, éditions publisud, paris,
6. Wind,J and Main,Y: 1999, Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century, kogah page, London,

colloque

1. CNES.(1999). la datte extérieure des pays du sud, colloque international, annaba, décembre,1999,p61

Les Rapports sur Site d'internet :

2. ROBERT Boyer,(1998) ,etat marché et développement une nouvelle synthèse pour le XXI^e siècle, document de travail N° 9907-11/1998, centre pour la recherche économique et des application, www.cepremap.cnrs.fr 2019/10/12 تم تصفح الموقع في:
3. Taoufik Rajhi et Hatem Salah(2009) : « Recherche de l'efficience et pouvoir des Marchés des banques en Algérie Investigation Empirique sur la période 2007-07 »,Conférence Economique Africaine, promouvoir le développement dans une ère de crises financière etet économique ,11-13 novembre2009,Centre de conférences des nations Unies, Addis-Abeba,éthiopie,2009,p02
<http://www.uneca.org/aec/2009/papers/Appbancaire-rech.pdf>,consulté le2019/10/28