

تغيير المسئول لكيفية تسيير سابقه ظاهرة صحّية أم مرضية ؟
د. عبد النور أرزقي
جامعة البويرة

RESUME :

الملخص:

Le changement au niveau des postes de responsabilité et de gestion est un acte normal et, dans tous les cas la continuité doit être l'objectif principal . Nous remarquons que la majorité des responsables - notamment dans les pays du tiers monde - optent pour le changement de méthodes et de manières de gérer dans l'intention d'effacer le précédent . Un phénomène qui bloque le développement et casse le rythme d'avancement .

كثيرا ما يعمد المسئول الجديد إلى تغيير طريقة وكيفية التسيير التي ألفها الموظفون، أحيانا دون رسم أي هدف، بل يسعى إلى إحداث التغيير من أجل التغيير ليس إلا. وإذا أدرك البعض لاسيما الواعون بأنّ الهدف هو إحداث الوثبة البسيكولوجية أو تغيير الطريقة بأخرى أكثر نجاعة وتناسبا، فإنّ الأغلبية لا تراه سوى من باب إحداث القطيعة ومسح ما سبق ومن سبق. يصبح الأمر خطيرا إذا انطبق ذلك على المسئول ذاته.

ABSTRACT :

All organizations in the world change the bosses and responsables, but some of them when they arrive try to change the method of management, and the aim is not to improve the situation but to rub out the image of the previous.

مقدمة:

إذا كان من غير الممكن تصوّر مؤسسة دون مسئول أو مسئولين فإنّ تغيّر المسئول من حين لآخر أو استبداله ضرورة تنظيمية، تستدعيها ظروف طارئة أحيانا، أو حاجة ملحة للتغيير كفضّل المسئول في تحقيق بعض الأهداف، أو تأدية أسلوبه لحالة احتقان أو عدم مسايرة بقيّة الأطراف لوتيرة تسييره أحيانا أخرى. والأكيد أنّ للمسئول دور كبير في إنجاح واستمرار المؤسسة، يلعب الدور المحوري من حيث الإشراف، التسيير وخلق روح المبادرة والتعاون والتآزر بين العمال. وإذا كانت المؤسسات، إنتاجية، خدماتية أو تجارية، تقوم على أسس أو دعائم أربع ضرورية: تنظيمية، قانونية، مالية، وبشرية فإنّ هذه الأخيرة هي الهامة بل الأساسية، دونها لن تحقق الأهداف الأخرى، ولن تقوم للمؤسسة أية قائمة. لأنّه مهما كان التنظيم سليما ومهما كانت القوانين صارمة ومهما كانت الأموال متوفرة فإنّ الطاقة البشرية هي الضامن الوحيد للدينامكية والاستمرارية. وإذا كان الأمر كذلك فإنّ للرؤساء والمشرفين دورا كبيرا ومحوريا في ذلك. والأمر الهام في حياة المؤسسات هو تحقيق الاستمرارية في العمل، الاستقرار، التماسك وبالتالي تحقيق الأهداف، لأنّ الغاية هي بقاء المؤسسة فأيا كانت وتيرة الإنجاز وأيا كان مستوى الأداء والإنتاج لن يجعلها للمنظمة شأنًا ما لم يرافقا بالاستمرارية، فقيمة المنظمة في بقائها واستمرارية تحقيق أهدافها، فكم من منظمة انطلقت بوتيرة فائقة وحققنت نتائج باهرة ومذهلة لكن ما فتئت ان انطفأت وأقفلت، وكم هي أيضا من انطلقت ببطئ لكن استمرت. وعلى ذلك لا ينبغي أن يمثل تغيير الأفراد لاسيما المسئولين انقطاعا لهذه السمة، بل أحيانا التغيير يدخل ضمن إستراتيجية البقاء سيما في عالم تميّزه المنافسة الشرسة، إضافة إلى طبيعة الحياة بشكل عام والحياة المهنية بشكل خاص: أفراد يلتحقون وآخرون يمرون ويغادرون.

في ظل هذا الواقع تتساءل، أو تجد المؤسسة نفسها في وضعية محيرة:

هل لا بد من تغيير المسئول الجديد لنمط تسيير سابقه؟

هل هذا التغيير حتمية تنظيمية أم نزعة إنسانية؟

وهل بمحو كل آثار المسئول السابق يصنع الجديد لنفسه مكانة مرموقة؟

هل هذا السلوك مرتبط بشخصية المسئول أم هي حالة عامة؟

... وهل هي ظاهرة صحّية أم مرضية؟

التغيير : Le changement

يتغيرّ العالم باستمرار في جميع المجالات، والمؤسسات كوحدة ضمنه تتغيرّ بدورها بل مفروض عليها أن تتغيرّ لكي تستمر وتبقى، مسaire لكلّ التحولات والمستجدات. إنّ التغيير حقيقة إنسانية واجتماعية، لا يمكن إغفالها أو تجاهلها عند دراسة المجتمع ومختلف قضاياها. بقيت مسألة التغيير على مستوى المنظمات مغفلة لمدة طويلة، ذلك بتركيز الباحثين على التوازن والتكامل الاجتماعيين، لكن في الفترة الأخيرة تحوّل الاهتمام للتغيير التنظيمي تبعاً لما شهده العمل من تحولات وتغيرات متعددة الجوانب كاستجابة أو امتداد لتغير النظام الاقتصادي العالمي.

التغيير كلمة مشتقة من الفعل غير، غير غياراً ومعناه حوّل وبدّل، غير الشيء يعني جعله غير ما كان، كما يعني غير غياراً ومغايرة، بادله وخالفه أي عارضه. وتغير أي تحوّل وتبدّل¹ والتغير كفعل هو عملية حيّاتية طبيعية، لا يمكن إغفالها أو تجاهلها عند دراسة قضايا المجتمع، فالإنسان لا يستقر على حال في جميع جوانبه: العضوية، النفسية والسلوكية. والتغيير حتمية حيّاتية للمجتمعات البشرية، هو سبيل بقائها ونموها ووسيلة تكيفها مع واقعها وبه يتحقق التوازن والاستقرار. " يتناول التغيير الاجتماعي كلّ مقومات الحياة الاجتماعية والنظم والعلاقات الإنسانية التي تتفاعل وتربط وتتكامل في ما بينها في كلّ صورة من صور التغيير"². أما التغيير فهو عملية إحداث تحوّل في وضعيّة ما، من المفروض أن يكون نحو الأحسن، لكن لا يجب إصدار حكم تقويمي سوى بوضع معايير أو تحديد أهداف معيّنة لعملية التغيير المرجوة، وهو أيضاً ضرورة حيّاتية وتنظيمية، يلجأ إليها كلّما لوحظ جمود أو عدم تحقيق الأهداف المسطرة أو ليس بالوتيرة المرجوة. وغالبا ما يحدث التغيير- كإدخال- وثبة بسيكولوجية لدى الأفراد حتّى وان لم يكن في مستوى التطلّعات أو أحسن من الوضعيّة السابقة لأنّ النفس البشرية تواقة دوما لإحداث التغيير لاسيما في حالة تعفن الوضعيّة أو ركودها. أما في المؤسسات فهو خطوة من خطوات التنظيم، ولما كان من أهداف للمنظمات الاستمرار- النسبي- أو الحيّاة النسبية فإنّ عملية التفاعل مع المحيط تفرض عليها أو تؤدي بها إلى التغيير، وضمنه يحدث التغيير أو يمكن الحديث عن التغيير، الذي هو عملية مقصودة

1- المنجد في اللغة والأدب والعلوم، بيروت: المطبعة الكاثوليكية، بدون تاريخ النشر، ص563.

2- مكي الدين مختار، محاضرات في علم النفس الاجتماعي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص263.

يسعى من خلالها إلى تحديث أو تجديد يتماشى والظروف الزمنية والمكانية، أيّ مواجهة أو مسيرة التغيرات المختلفة سيّان السياسيّة، الاجتماعيّة، الاقتصاديّة أو التكنولوجية. يحدث التغيير التنظيمي إما استجابة للتغيير الاجتماعي أو كخطوة من خطوات التغيير الذي يتخذه رجال السياسة أو السلطات ضمن سياسة التسيير أو عقب حدوث اضطرابات أو أزمات اجتماعية أو اقتصادية تستدعي استراتيجيات خاصة لإعادة التوازن، كما يلجأ إليه تصحيحا لطرائق العمل. يقصد به أيضا التعديلات التي تمس أهداف وسياسات الإدارة أو عناصر التنظيم، أو اختلاف حجم التنظيم من وقت لآخر وتباين بنائه عبر الزمن أو استبدال وظائفه مع الوقت.¹

إلى جانب الأهداف المعلنة والمتمثلة في الريح وزيادة الإنتاج يوجد هدفان آخران وهما:

- تغيير طريقة تكيف التنظيمات مع المحيط الخارجي.

- تغيير أنماط سلوك العمال.²

يتخذ التغيير التنظيمي شكلين، فإما تغيير استجابي بمعنى يحدث كاستجابة لعوامل محيطية تدفع المؤسسات إلى اتخاذ إجراءات وإحداث تغييرات لوقف التدهور وضمان الاستمرار. أو تنبؤي أيّ إحداثه مسبقا منعا لأيّ طارئ غير محمود. فقد تغير السلطات مسئولا كاستجابة إما لرفض بقية العمال له أو لعدم استحسانهم لطريقته أو بسبب فشله في التسيير أو بكلّ بساطة لعدم توافق طريقته مع وضعيّة المؤسسة وهو دليل على خطأ أو سوء الاختيار، أو تغييره بعد عمليّة استشراف وتنبؤ والاقتناع بعدم صلاحيته للوضعيّة المستقبلية. يقتضي التغيير أحيانا مس بعض الأفراد لاسيما الذين يشغلون مراكز حساسة في الهيكل التنظيمي وذلك لما يحدثه من وثبة نفسية أولا وما يؤدي به من تغيير طريقة أو أسلوب التسيير ثانيا. فقط ينبغي أن يُقرأ التغيير بهذه الكيفية، فلا يعني ذلك - في معظم الحالات - عدم كفاءة المسئول ولا تزعزع الثقة به إنّما ضرورة تنظيمية. والحياة أديار، فإذا كان دوره اليوم اتخاذ القرارات فغدا تطبيق القرارات وكلاهما هامان في التنظيم، يكمل بعضهما البعض والأمر الهام أيضا أو القراءة

¹ - يوسف سعدون، علم النفس الاجتماع: دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية. عنابة، جامعة باجي مختار، ب.

ت ن، ص 5.

² - بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 59.

الحكمة هي أن تغييره يعني ببساطة عدم توافقه كحامل لنمط تسيير مع الوضعيّة الجديدة، لأنّ النجاح في الحقيقة يأتي بتوافق وتكامل ما هو مطلوب مع ما هو موجود.

التنافس: La concurrence

هو عمليّة تحدث بين طرفين أو فريقين أو أكثر بغية تحقيق هدف معيّن أو مكانة معيّنة، وذلك ببذل أقصى مجهود أو سلك سبيل معين. " يتمثل الطابع الأساسي له في محاولة وسعي الفرد للحصول على أفضل موقف داخل الجماعة، أو بعبارة أخرى التفوق على فرد آخر.¹ ، وهو من المظاهر التي يمكن ملاحظتها في المؤسسة. وعلى ذلك فالقيادة الحكيمة هي التي تسعى لتسيير هذا التنافس والتحكّم فيه وجعله يخدم المؤسسة. يقابله التعاون الذي يعني العمل مع فرد آخر أو مساعدته أو حتّى مساندهته لتحقيق هدف ما، وهو المنشود، أن يعمل أعضاء الجماعة معا، من أجل تحقيق أهداف عامة ومشتركة. والواقع أنّ الفرد لا يستطيع لوحده تحقيق هدف المؤسسة إنّما بالمشاركة والتعاون مع زملائه العمال. ومن نتائج التنافس ما يعتبر ايجابيا كتحسين نوعيّة الإنتاج رغبة من أطرافه تأكيد الكفاءة والجدارة في العمل، ظهور الدافعية في العمل سعيا للحصول على المكافآت، الحماس وحبّ العمل ... والتنافس يحدث في كلّ المستويات المهنية، فحتّى الإطارات تتنافس في ما بينها، ومن صورته التنافس على تبوء مركز الريادة والقيادة، إنّما يجب فقط أن يكون بوسائل مشروعة وإيجابية.

الصراع: Le conflit

يسعى الإنسان دوما لإشباع حاجاته العضوية، النفسية والاجتماعية في ظل محيط مادي واجتماعي، مما يدفعه إلى التفاعل معه، الأمر الذي يحقق له التوازن. " لكن قد يصطدم بتناقض وتصادم بعض الحاجات مع بعض الظروف مما يؤدي إلى حالة نفسية تسمى الصراع.² وإذا كان التعاون هو التوافق والترابط فإنّ الصراع هو النقيض. يستعمل المصطلح في علم النفس العام للتعبير عن الموقف الذي يكون فيه المنبه ذو قيمتين احدهما موجبة والأخرى سالبة، إما في التحليل النفسي فهو " التعارض

¹ - أرنوق، ويتيج ، مقدمة في علم النفس. (ترجمة: عادل عز الدين الأشول وآخرون)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية 1994، ص315.

² - مصطفى عشوي، مدخل إلى علم النفس. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1990، ص108.

أو التناقض اللاشعوري بين رغبة التفريغ وميل المقاومة¹. ويستعمل في علم النفس الاجتماعي لوصف حالات المنافسة القويّة بين الأفراد أو الجماعات للاستحواذ على قيمة مادية أو معنوية على حساب الآخر، وهو في أقصى صورته عبارة عن محاولة طرف إحباط الطرف الآخر. ويعرّف أيضا بحالة من التوتر والاختلاف التي تعيش فيها الجماعة والأفراد، أو موقف تشعر فيه الأطراف بوجود تعارض بينهما، أو حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهما. وتستهدف عدّة مواضيع كالصراع من اجل المنصب، السلطة، المعلومة ... وفي العمل يتحدث عن الصراع التنظيمي الذي يكون بين العمال في نفس المستوى أو من مستويين مختلفين أو بين جماعات العمل رسمية كانت أو غير رسمية. " ويرى ليكرت بأنّه نزاع حاد من أجل الحصول على النتيجة المرغوبة، والتي وإن تحققت حالت دون حصول الآخرين على نتائجهم المرغوبة مما يؤدي للعداء"² وهناك من العلماء من يعتبره وظيفة حياتية كماركس و تالكوت بارسنس.

صراع الدور:

مثلا للفرد دور اجتماعي في بقية مناحي الحياة فإنّ له دور في مؤسسته المهنية. والدور الاجتماعي تعريفا هو " نمط منظّم من المعايير يخص سلوك فرد يؤدي وظيفة معيّنة في جماعة"³. يعرفه لنتون Linton بالجانب الديناميكي لمركز الفرد أو وضعه أو مكانته في الجماعة، بينما رويتز Roetz يرى بأنّه وظيفة الفرد في الجماعة أو الدور الذي يلعبه في جماعة أو موقف اجتماعي. أما كوتر Cottrell فيعرفه " بمجموعة من الاستجابات الشرطية المرتبطة داخليا عند شخص ما في موقف اجتماعي، تعبر عن أسلوب في إثارة مجموعة متماثلة من الاستجابات المتماثلة في نفس الموقف"⁴. ومثلما يبدو فإنّ بين المركز والدور علاقة كبيرة، فإذا كان المركز هو المكان الذي يشغله الفرد في الجماعة كمركز الأب، الأم، المعلم، المسئول... فإنّ الدور هو ما يقوم به وفق مستلزمات مركزه. وكنتيجة نقول تختلف الأدوار باختلاف المراكز، لكن تختلف أيضا باختلاف

¹ - مصطفى زيور، في: معجم العلوم الاجتماعية، أحمد مدكور، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975، ص 347.

² - بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره، ص 47.

³ - لوگيا الهاشعي، جابر نصر الدين، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي. عين مليلة (الجزائر): دار الهدى للطباعة

والنشر والتوزيع، 2006، ص 113.

⁴ - خليل عبد الرحمن المعاينة، علم النفس الاجتماعي. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص 194.

الأفراد، فالعملية إذن ذات أبعاد متعددة أهمّها: المركز، الفرد والمحيط. وعلى ذلك نجد وضعيات مختلفة كتعدد المراكز والأدوار عند فرد واحد، تفاعل الأدوار والمراكز، تعدد الأدوار في مركز واحد ... وطبعا تتوزع الأدوار وفق توافقها مع ما لدى الأفراد من قدرات وخصائص . ويلاحظ أنّ الإنسان ينتقل من دور لآخر عبر حياته كانتقاله من طبقة اجتماعية لأخرى نتيجة تغيير الحالة الاقتصادية، أو انتقاله من مرحلة عمرية لأخرى كمرحلة الرجولة بعد المراهقة، أو من حالة لأخرى كالحياة الزوجية بعد العزوبة ... قد يؤدي ذلك لصراع يعرف بصراع الأدوار. ومن أسبابه أيضا إدراك الفرد قيامه بعدة أدوار أو دورين، كلاهما يناسب مواقف ولا يناسب مواقف أخرى. " ولا شك أنّ صراع الأدوار يؤثر على الشخصية تأثيرا سلبيا ويؤدي للكثير من المشكلات كالضغط النفسي"¹ ، وما لهذا التأثير من دخل في تحديد سلوكه وردود أفعاله.

الصراع التنظيمي:

يتكوّن كلّ منصب في المؤسسة من مهام، على الموظف تأديتها ضمن دور معين، يتلقى مع أدوار موظفين آخرين ضمن سيرورة العمل. وتختلف الأدوار من حيث مستواها ونوعها باختلاف المناصب وموضعها أو ترتيبها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وطبعا المناصب المتشابهة من حيث الترتيب السلمي كرئيس فرقة ورئيس مصلحة تتطلب وتستلزم تأدية نفس المهام وإن اختلف إتقانها باختلاف الأفراد. وإذا كان من المنطق والواجب تضافر الجهود والتعاون بين الجميع تحقيقا لأهداف المؤسسة فإنّه أحيانا يظهر صراع بين الموظفين عند تأدية الأدوار، هذا بالإضافة إلى صراع حول منصب المسئول يظهر بين الموظفين الذين تسمح لهم رتبهم بتحمل مسئوليته، يتصارعون للوصول إليه وقد يتصارعون بعد الالتحاق به، إذ يسعى شاغله إلى البقاء فيه وبالتالي إبعاد أيّ أحد- بطريقة أو بأخرى- ومحاولة منع الوصول إليه. تتعدد تعاريف الصراع التنظيمي بتعدد الباحثين واختلاف اختصاصاتهم وحتى انتماءاتهم العملية والفكرية، " فمنهم من يرى بأنّه سلوك بعض أعضاء التنظيم المتعارض مع سلوك آخرين في نفس

¹ - مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص113.

التنظيم¹ بينما يعرفه آخرون " بالعملية التي يشعر خلالها شخص بأنّ غيره يؤثر في عمله سلباً".²

وإذا كان الصراع داخل الفرد أمر حتمي وطبيعي لكونه يضطلع بعدة أدوار في حياته، يحصل أحيانا تعارض بينها فإنّه يعيش أيضا في مؤسسته صراعات قد تنتج عن اختلاف في الرأي أو تعدد الاتجاهات ، وذلك للفروق الموجودة بين الأفراد من حيث الخبرات، الظروف والشخصية بشكل عام، ومن أمثلته:

-الصراع بين الرئيس ومرؤوسيه

-الصراع بين المشرف والعمال

-الصراع بين المسئولين

-الصراع بين العمال

كما يحدث صراع بين الجماعات كالذي يحدث بين الإدارات أو الوحدات التنظيمية أو الجماعات غير الرسمية، وأيضا الصراع بين المنظمات . والملاحظ أنّه أحيانا قد لا يكون للعوامل التنظيمية مسؤولية في ظهور الصراعات إنّما تظهر لأسباب مرتبطة بالأفراد، ومن تلك الأسباب نذكر:

- نفور بعض الأفراد عن التعاون مع الآخرين، وهي سمة تجعل منهم منعزلين، وهي تتنافى مع تنظيم العمل الذي هو أصلا عمل جماعي.

- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية وحتى العلمية.

- ميل البعض للاستحواذ على كلّ شيء كاحترام ورضا المسئول، المعلومات، منصب المسؤولية.

- سعي البعض لكسب حرب الواجهة، أيّ الضفر بالاهتمام والظهور.

- احتكار المنصب والانغلاق عليه ورفض التنسيق.

أما عن العوامل الموضوعية فيمكن إجمالها في ما يلي :

- صعوبة الاتصال بين الإدارة والعمال أو ما يعرف بمشكلات الاتصال التنظيمي.

¹ - James D. Thompson, « Organization management of conflict ». IN : Administrative science quarterly, March 1960,p-389.

² - Morton deutsche, The résolution of conflict :constructive processes. New haven, conn :Yale university press .1973.p-10.

- وجود الانفصال بين المشرفين والمسئولين والمنفذين.
- تباين واختلاف الأهداف بين المستويات المهنية.
- عدم تحقيق الإدارة أو المؤسسة لتطلّعات العمال أو عدم توفير لهم جوّ إشباع طموحاتهم لاسيما المهنية.
- التنافس على الموارد المتاحة.
- الانتماءات والولاءات الوظيفية والمهنية.
- التباين بين الصفات والأنماط الشخصية.
- الاختلاف الفكري بين العمال وبين الإدارة والعمال.
- صراع الدور.
- والملاحظ أنّ الصراع التنظيمي ينشأ بطريقة تلقائية حيناً، وبطرق متعمدة أو مفتعلة أحياناً، كأن يلجأ إليه الرئيس أو المشرف بهدف خلق حالة من التوتر بين العمال لأهداف مختلفة كإضعاف تلاحم وتماسك الجماعات اللارسمية، خلق جوّ التنافس ... والمهمّ في كلّ ذلك هو أنّ الإدارة الحكيمة أو القادرة هي التي تتمكّن من توجيهه وتوظيفه وتحويله لأداة فاعلة للنموّ والرقي، ذلك بجعله ينحصر في الصراع عن الأداء والإنجاز والجودة والتميز. أما عن الصراع الذي لا يخدم المؤسسة أو يؤثر عليها سلباً فيجب العمل على القضاء عليه أو على الأقلّ التقليل من حدّته. وضع المهتمون جملة من التدابير التي من شأنها تحقيق ذلك من بينها :
- تحسين الظروف المادية والاجتماعية للموظفين.
- إعداد برامج اتصال فعّالة.
- تحسين الأجور وتوفير بعض الامتيازات وضمان العدالة في توزيعها.
- توفير الخدمات الصحّية، المواصلات والسكن.
- خلق جوّ الشفافية في المؤسسة.
- زرع ثقافة الفائدة العامة بين الموظفين.
- إشراك العمال في التسيير وفي اتخاذ القرارات.
- إزالة الحدود بين المستويات العليا والدنيا.
- خلق جوّ التعاون والتآزر والإخاء.
- فتح أبواب الحوار والتواصل بين مختلف الفئات العمالية.

- تنمية الروح المعنوية والولاء للمؤسسة.

أهداف التغيير التنظيمي:

يحدث التغيير التنظيمي بشكل عشوائي أو عفوي، إنّما توجد أسباب تدفع المنظمة لإجراء التغيير وتسعى من ورائه لتحقيق أهدافا معيّنة.

يكمن إجمال هذه الأهداف في :

- الاستجابة للتغيير الاجتماعي:

المنظمة كائن حيّ داخل تجمّع كبير، تولد وتتطور كما أنها تضعف وتموت، وقوة المؤسسات إنّما تقاس بطول عمرها، وهي تتأثر وتندسج مع كلّ ما يحدث أو يطرأ في هذا النسق الكبير من تغييرات كالثورات، التوترات والاضطرابات، أو حتّى البرامج السياسيّة والتنموية. والواقع أنّه إذا كانت استجابتها أمر منطقي وطبيعي فإنّها تضمن لها التطوّر ومسايرة الأحداث ومن ثمّ الاكتفاء، مع العلم أنّ هذه الاستجابة قد تتعدى الحدود الجغرافية لتتأثر بما يحدث في العالم بأكمله.

- إحداث تطوّر تنظيمي :

إذا كانت المنظمة مجبرة على مسايرة عصرها زمانيا، فإنّها تضطر من حين لآخر لإحداث تغييرات تنظيمية بواسطة إتباع استراتيجيات خاصة، بهدف الحفاظ على التوازن أو إعادته إما كتصوّر تنظيمي (توقعي) أو عقب حدوث اضطرابات أو أزمات اجتماعية أو اقتصادية، تستدعي إجراءات خاصة كالتقشف مثلا بسبب ندرة المواد الخام أو المركزية الناتجة عن قلة الكفاءات الإدارية أو التقنيّة أو اليد العاملة الماهرة.

- تقوية الروابط مع المحيط:

لزيادة قدرتها على التعامل والتكيّف مع المحيط المباشر أو البعيد وتحسين قدرتها على النموّ والبقاء، " وذلك لوجود أواصر الاتصال الدائم بينها والبيئة المحيطة بها".¹ ضمن هذا المطلب يندرج تغيير المسئولين والإطارات، فلا تكفي لمسئول قوّة التسيير والإشراف إنّما لا بدّ عليه من ضمان التعامل مع المحيط، لأنّ حياة المؤسسة تتعدى الحيز الداخلي. نذكر في هذا ما أكّدت عليه نظرية النسق المفتوح، وهو أنّ المنظمة تصون نفسها بواسطة التبادل والتفاعل المستمر مع المحيط، ما يضمن

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات العمل، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص343.

استمرارية التدفق الداخلي والخارجي للطاقة، بينما غيَاب التفاعل والتبادل في النسق المغلق يؤدي به للتلاشي نتيجة إهماله للمحيط الخارجي.

- الاهتمام بتطلّعات المستخدمين:

يتلخص في مساعدة العمال على تشخيص مشاكلهم وتسطير أهدافهم وتطلّعاتهم، ومن ثمّ تحفيزهم ومساعدتهم على إحداث التغيير والتطوّر المطلوب، لأنّ أيّ تغيير لا يحدث أو على الأقل لا ينجح إذا لم ينسجم معه العمال أو إذا لم يشاركوا فيه. أمر يفرض على المسئول التقرب أكثر من العمال وفهم شخصيّاتهم وإدراك تطلّعاتهم ... أمر ليس هينا وليس كلّ المسئولين قادرين عليه، مما يفرض أحيانا إجراء التغيير. والحقيقة التي يجب على المسئول إدراكها هي أنّ للأفراد أهدافا ينبغي تحقيقها. وعلى ذلك مثلما للمنظمة حاجة ماسة للأفراد لتسيير أمورها وأداء نشاطاتها وضمان نجاحها وبقائها فإنّ للأفراد حاجة للمنظمة التي تعتبر الإطار الرسمي والطبيعي الذي يحققون ضمنه ومن خلاله ما ربّ عدّة أولها توفير قوت أيامهم.

- تفادي أو محاربة الصراعات:

أي الكشف عن الصراع بين الجماعات أو بين الأفراد بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة، لأنّ الصراع هو بمثابة السرطان الذي ينخر الأجسام في صمت وخبث. وإذا كان الأمر كذلك فلا ينبغي على المسئول الدخول في صراع مع العمال، بل من سمات المسئول الجيّد إدارة الصراع وتفادي الدخول فيه.

- ضمان جوّ الثقة:

على المسئول العمل على زرع الثقة بين العمال في ما بينهم، وبينه والعمال وبين المجموعات. وطبعا تعتبر الثقة من دوافع العمل والأداء القويّة وإلهامه، ففي حالة غيَاب الثقة بين الرئيس والمرؤوس لن يحدث سوى الصراع، اللاتعاون واغتنام فرص التضييع والتخريب. واقع يدفع السلطات لتغيير المسئول والتضحية به بدل العشرات أو المئات من العمال.

- الحفاظ على الحيوية:

يؤدي التغيير إلى إنعاش الحيوية داخل المنظمة والى نشر الطمأنينة وبث التفاؤل، وبالتالي تظهر المبادرات الجماعية والفردية ويزداد الشعور بأهميّة وضرورة المساهمة، وتختفي روح الاتكال، اللامبالاة ... أمور ناتجة عن طبيعة النفس البشرية التواقّة

والمحبة لكلّ تجديد، ولظهور مظاهر الملل والتكاسل الناتجين عن الرتابة. أحيانا لاّبد من تغيير المسئول ليس بسبب عجزه وتهاونه، إنّما لبعث روحا جديدة لدى العمال. وقد أكّدت التجارب في مختلف المجالات بأنّ للتغيير قوّة عجيبة في بعث الوثبة النفسية، حدث ذلك حتّى بوضع فردا أقلّ مستوى وحنكة قيادية من سابقه.

قد يؤدي التغيير هذا حتّى لتنميّة القدرة الابتكارية، وذلك بظهور مجالات التحدي والاكتشاف مما يخلف شغف المشاركة والإبداع والابتكار. ما لا ينبغي نسيانه أو ما يجب فرضه هو أنّ كلّ مسئول يحمل وراءه مشروعا، يجب أن يفتح أمام المستخدمين أفاقا جديدة. ومن الحتميات التي يفرضها الفهم الصحيح للقيادة والتسيير أنّ فشل المسئول في تطبيق مشروعه أو فرض طريقته لا يعني بتاتا فشله إنّما يعني لاتمامشي تصوّره مع الواقع أو لا تعاطي المرؤوسين معه ، وعلى ذلك يعتمد القادة رفيعو المستوى للاستقالة والانسحاب لإدراكهم بأنّ الهدف النهائي لكلّ تسيير هو المؤسسة ونجاحها والحفاظ عليها.

تسيير التغيير:

مهما كان نوع التغيير ومهما كان الهدف منه فإذا أراد القائم به النجاح له لاّبد من استراتيجية لتسييره، ومن ضروريات هذا التسيير تفاعل وتعاطي الأفراد الذين سيطبق أو يجرى عليه هذا التغيير. للتغيير طرفان: القائم به والمطبق عليه أو معه. والحقيقة أنّ التغيير واقع وحاضر في كل المؤسسات، وأنّ المسئولين يميلون ويرغبون دوما فيه لاسيما إذا كانوا حديثي التنصيب، ولكونه (التغيير) قد يؤدي لنتائج إيجابية أو سلبية فلاّبد من التحكم فيه وتوجيهه وفق الأهداف. " إنّ قدرة المؤسسة وفعاليتها وتطوّرها ترتبط باستراتيجيات التغيير الناجحة "¹ يرى المهتمون بالتنظيم بأنّ التغيير هو الأداة الضامنة لتطوّر المؤسسة، يتفاعل ويتجاوب مع محيطها القريب ومحيطها البعيد، ذلك لأنّ بقاءها ومصداقيتها مرتبطان أو مرتكزان على قدرتها على النمو والتكيّف.

يتطلّب التغيير اتخاذ إجراءات علاجية، وقائية وتنبؤية وفق الحالة. ففي حالة ظهور مشاكل وصعوبات تقنية أو تسييرية لاّبد من السعي لإيجاد الحلول الناجعة والكفيلة بتدارك الوضعية، ويجب تصوّر إجراءات وقائية لتفادي أي خلل أو تعطل، كما ينبغي التنبؤ بوضعيات أو حالات محتملة من شأنها إعاقة السير الحسن ووضع حلولاً قصد

¹ - Perret Véronique, La gestion du changement organisationnel, conférence international de management stratégique. Université de lille 1996,p-17.

تغيير المسئول لكيفية تسيير سابقه ظاهرة صحّية أم مرضية ؟ عبد النور أرزقي

تطبيقها في حالة الحدوث. إنّ لكل تغيير مقاومة مرتبطة بطبيعة النفس البشرية التي تتحفظ دوماً منه لاسيما إذا كان مصدره الغير، وعلى ذلك فإنّه تعرّضه عدة صعوبات وعراقيل لا يبد من التحكم فيها، أهم ما يجب الاهتمام به هو البعد الإنساني والنفسي، فلا يمكن للتغيير النجاح ما لم تراعى الجوانب النفسية والإنسانية للأفراد موضوع التغيير. من هذا المنطلق فإنّ المسئول الجديد لا يعرف من التشكيلة البشرية للمؤسسة شيئا، فمهما كانت خبرته ومهما كان مستوى تمكنه فإنّ هذا العنصر الهام في التغيير غائب، مما يعني بالضرورة الفشل. في هذا الإطار يُقترح على المسئول الجديد ترقب الوضعية وملاحظتها مع عدم إدخال أي تغيير إذا كانت الأمور تسيير بشكل عادي، حتى وإن اختلفت عن تصوّره أو إستراتيجيته، ريثما يحين وقت التدخل والتغيير.

يقترح داوي M.L.Dhaoui إجراءات تساعد في نجاح التغيير وهي¹:

- اختيار مسئولا مناسباً لإجراء التغيير: شخصيته، كفاءته، جاهزيته، استعداداته، إرادته.

- وضع خطة للتغيير: تحديد الأهداف، الخطوات، المدد.

- إيجاد مناخ اجتماعي مناسب.

- وضع حوافز وتشجيعات.

- انتهاج سياسة اتصال فعالة.

- وضع نظام متابعة ومراقبة.

إضافة إلى ذلك نقترح:

- إعلام وتحسيس العمال بضرورة وأهمية التغيير عن طريق الاتصال المباشر: محاضرات، اجتماعات أو فردا فردا.

- اختيار أفراداً مساعدين لتطبيق الخطة، على أساس القدرة في إحداث التغيير.

- دراسة العمال من حيث طبائعهم وشخصياتهم.

- اختيار الوقت المناسب لإحداث التغيير.

- توقع العراقيل والمعوقات ووضع الحلول والإجراءات.

إنّ تسيير التغيير يتطلب أن يكون المسير على قدر عالٍ من الكفاءة لتكليف المؤسسة مع متطلبات المحيط، وتعديل سلوكيات واستجابات العمال¹.

¹ - محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات. المحمدية (الجزائر): دار طليطلة، 2010، ص 23.

المنهجية:

لكون عملية تغيير المسئولين والتداول على المنصب أكثر حدوثا في قطاع التعليم، ولكون المسئولين في القطاعات الأخرى أكثر استقرارا بسبب طبيعة المناصب فقد مست دراستنا قطاعي التعليم العالي والبحث العلمي والتربية الوطنية. أختيرت المؤسسات قصديا وهي: - جامعة أكلي محند ولحاج بالبويرة

- مديرية التربية للولاية

- مجموعة من الثانويات والمتوسطات

جاءت نسب المشاركة كما يلي :

الجدول رقم (01) : نسب مشاركة المؤسسات في الدراسة

| المؤسسة | ت | % |
|-------------------|----|-------|
| الجامعة | 30 | 37.50 |
| مديرية التربية | 21 | 26.25 |
| المؤسسات التربوية | 29 | 36.25 |
| المجموع | 80 | / |

رجعت أكبر نسبة مشاركة للجامعة وذلك لوجود مناصب مسؤولية كثيرة : نواب رؤساء الأقسام، رؤساء الأقسام، نواب العمداء، العمداء، نواب رئيس الجامعة، رئيس الجامعة. مع وجود ست كليات ومعهدين. هذا إضافة لمشاركة بعض الأساتذة الذين مارسوا المسؤولية سابقا، مع الملاحظة أنه يمكن لكل أستاذ المرور عن منصب مسؤولية في وقت ما.

أما بالنسبة لعدد الأفراد المشاركين حسب المؤسسات فقد جاء كما يلي:

¹ - Hellriegel et al, Management des organisations. Bruxelles : Boeck et lacier 1992,p-599.

تغيير المسئول لكيفية تسيير سابقه ظاهرة صحّية أم مرضية ؟ عبد النور أرزقي

الجدول رقم (02) : أفراد العينة حسب المؤسسات

| المؤسسة | | ت | % |
|-------------------------------------|------------------------|----|-------|
| الجامعة | | 30 | 37.50 |
| كل الكليات- المعهدان- رئاسة الجامعة | | | |
| مديرية التربية | | 21 | 26.25 |
| كل مناصب المسئولية | | | |
| المؤسسات التربوية | ثانوية أوعمران | 05 | 36.25 |
| | ثانوية عقو محند أمزيان | 05 | |
| | ثانوية محمد بوشرايين | 05 | |
| | ثانوية عليان حميي | 05 | |
| | متوسطة قويزي سعيد | 03 | |
| | متوسطة دحماني الحسين | 03 | |
| | متوسطة شيبان عيسى | 03 | |
| المجموع | | 80 | / |

طبقنا استبياننا يتكوّن من ثلاثة محاور:

- الأول حول كفيّة الوصول لمنصب المسئول
- الثاني عن كفيّة الحفاظ عليه

والثالث عن تغيير أسلوب وطريقة المسئول السابق .

أردنا أن نعرف هل تغيير المسئول لكيفية تسيير سابقه ظاهرة صحّية أم مرضية، بشكل آخر هل إدخالات المسئول هدفها تحسين التسيير أم تلميع صورته أو تشويه صورة من سبقه.

إنّ سعّي ومحاولة المسئول الحثيثة لجعل المرؤوسين ينسون من سبقه، وبأيّ طريقة سلوك يبدو غريباً، أو قد لا يصدقه البعض لكن تؤكده الملاحظات الأولية، أو يؤمن به العامة لدرجة اتهام كلّ من تبوأ منصب مسئولية به. نسعى من خلال دراستنا تأكيد أو نفي ذلك.

خصائص العينة:

- الوظيفة:

في الحقيقة الوظيفة تفرض نفسها، لكون المشاركة أو الاختيار مس كلّ المسئولين في المؤسسات موضوع الدراسة، ففي الثانويات تمثلت في: - المدير

- نائب المدير للدراسات (الناظر)

- مستشار التربية (عددهم اثنان في كلّ ثانوية)

- المقتصد

وفي المتوسطات : - المدير

- مستشار التربية

- المقتصد

أما في مديرية التربية فهي: - رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب.

المصالح هي: - مصلحة التكوين والتفتيش

- مصلحة التعليم الثانوي

- مصلحة الدراسة والامتحانات

- مصلحة البرمجة والمتابعة

- مصلحة المستخدمين

وبكل مصلحة عدد من المكاتب على رأس كلّ مكتب مسئول.

- الجنس:

الجدول رقم (03) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس | ت | % |
|---------|----|-------|
| ذكر | 65 | 81.25 |
| أنثى | 15 | 18.75 |
| المجموع | 80 | / |

مثلما يبدو في الجدول نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث (%81.25

مقابل %18.75) وذلك رغم كون عدد الإناث المشتغلات في قطاعي التربية والتعليم العالي

(التدريس) أكبر من الذكور. وضعيّة تضع أكثر من سؤال منها :

- لماذا لا تتبوأ النساء مناصب مسئولية بكثرة ؟
 - هل الاختيار يأخذ الجنس كمعيار؟
 - هل النساء هن العازقات عن مناصب المسئولية ؟
 - هل أدوارهن كأمهات يعيقهن في تحمّل أعباء مناصب المسئولية؟
- أسئلة كثيرة وهامة يجب إجراء دراسات وأبحاث للإجابة عنها.

النتائج :

بالنسبة للسؤال الأول بالمحور الأول والمتمثل في وصول أيّ موظف لمنصب المسئولية فقد أكّدت نسبة %88.75 بأنه لا يمكن أن يصل الكلّ لمنصب المسئولية مقابل %11.25. قد يرجع ذلك لقلّة المناصب مقارنة مع عدد الموظفين، وقد يرجع لصعوبة تحمّل أعباء المسئولية وتطلّبتها شروطا وخصائص لا يمكن أن نجدها عند الكلّ. المهم أنّ المسئول الذي أجاب عن السؤال يرى بأنّ المنصب لا يمكن أن يصله الكلّ، وهي إجابة توحى إلى الإيمان بضرورة العمل والسعيّ للحفاظ عليه والبقاء فيه، فبأيّ كيفية يحقق ذلك ؟ هذا ما سنراه في البنود الخاصة بالمحور الثاني. وتكملة لهذا البند فقد أكّد أفراد العيّنة وبنسبة مرتفعة جدا (%91.25) بأنّ الاختيار لمنصب المسئولية ينبغي أن يكون وفق معايير علميّة كالتمكّن والانضباط . موقف من شأنه أن يجعل الكلّ يعمل على تحقيق هذه الشروط بكلّ جدّية ، ويجعل أيضا المسئولين يجتهدون للحفاظ على مناصبهم في ظل المنافسة التي يخلفها هذا النمط الاختياري. وإنّه لأمر جيّد لو حاولوا تغيير كيفية تسيير سابقهم من حيث التمكّن، الانضباط، البذل ، الجدّية والصرامة ... لكن رغم هذا فقد رأت نسبة تفوق النصف بقليل (%52.50) وجود اعتبارات أخرى توصل للمنصب كالمحسوبية، المعارف والمصالح، مما يدفع الطامحين إلى البحث عن سبل غير شرعية. ورغمّ هذا فقد أكّد أفراد العيّنة وبصورة لا تدع مجالاً للشك (%100) بأنه لا ينبغي سلك أيّ طريق للوصول لمنصب المسئولية. أمر يعطي صورة حسنة ومشرفة.

أما في المحور الثاني المتعلّق بكيفية الحفاظ عن المنصب ففي البند الأول فإنّ نفت النسبة العالية (%51.25) كون إظهار نقائص وعيوب المنافسين هو الضامن للبقاء في منصب المسئولية فإنّ نسبة التأكيد على العكس مرتفعة أيضا وقريبة منها (%48.75). أما البند الموالي فقد أكّدت نسبة %90 ضرورة الاجتهاد أكثر من الكلّ للبقاء كمسئول ،

وهو أمر منطقي لا أظن بأن نسبة الاختلاف في ذلك ستكون مرتفعة أو معتبرة، وهي في بحثنا لا تمثل سوى 10% ، لكن رغم ذلك فهي تضعنا أمام حقيقة يجب أخذها بعين الاعتبار في التسيير وإيلائها الاهتمام من البحث والدراسة. ومما يؤكد استعداد المسئول لتوظيف كلّ طاقاته للبقاء في منصبه تأكيد نسبة 91.25% بأنّ كسب الصراع مع المنافسين يضمن التعمير في المناصب مدّة طويلة. وهو قبل كلّ شيء موقف يؤكّد بأنّ المسئولين يؤمنون بوجود الصراع والتنافس عن المناصب. و طبعاً مثلما أكّدت سابقاً فإنّ جوّ الصراع يفتح الباب لظهور سلوكات غير محبذة وأحياناً خطيرة لا تخدم المؤسسة بقدر ما تضرها، في الوقت الذي يكون المسئول مطالباً بإدارة الصراع بحنكة وحكمة عند مرؤوسيه، فكيف إذا ما ظهر على مستواه ؟ أما المحور الثالث المخصص لتغيير طريقة المسئول السابق فقد بدأناه بسؤال مباشر أكّد من خلاله أفراد العيّنة ضرورة إدخال تغييرات على أسلوب تسيير من سبق وبنسبة مائة في المائة. 75% على بعضه، 18.75% على كلّ الأسلوب و06.25% على معظمه. ولكي نعرف الأسباب والأهداف وراء ذلك طرحنا ثلاثة أسئلة بعدية، في الأول أكّدت نسبة 86.25% بأنّه من أجل تغيير صورته (المسئول السابق) في أذهان المرؤوسين ، مع التأكيد على أنّ ذلك لا يتمّ سوى بإظهار نقائصه وأخطائه. إذا سلمنا بأنّ تغيير صورة من سبقنا يساعدنا في بسط نفوذنا وتمرير أسلوبنا في التسيير كجعل العمال يظنون بأنّ التغيير إنّما حدث بسبب فشله، ومجئنا إنّما كان من أجل تعديل الوضعيّة، فإنّ ما يحرّ ويبدّل على أمر غير عادي هو أن نسعى لإظهار نقائصه وأخطائه. يصبح همنا البحث عن الفجوات والتعثّرات. والأكيد أنّ البعض- حتى في الحياّة الاجتماعية العامة- يحاول دوما اصطيد أخطاء الغير ومن ثمّ تقديم صورته كبطل وكمنقذ. أمر ينبغي أن لا يحدث في مراكز القيادة التنظيمية، بل ينبغي للمسئول أن يؤمن بأنّ تسييره ليس إلا مكملًا لتسيير سابقه، ونجاحه لن يكون مرتكزاً سوى على ما قام سابقه كأرضية وسريرة. وفي السؤال الموالي عزز هذا الاتجاه إذ أكّدت نسبة 88.75% بأنّ تغيير المسئولين دليل عن سوء تسيير، بينما الواقع وحثّى المنطق يؤكّد عدم تعميم ذلك إذ قد يلجأ إلى تغيير المسئول وإن كان ناجحاً كالذي يحدث بهدف مواكبة تغيّر الظروف التنظيمية. مواكبة التغيّرات الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية ... نجد هذا المعنى في إجابات أفراد العيّنة عن

تغيير المسئول لكيفية تسيير سابقه ظاهرة صحّية أم مرضية ؟ عبد النور أرزقي

السؤال الموالي إذ أكدوا وبنسبة %81.25 بأنّ تغيير المسئولين من حين لأخر ضرورة تنظيمية.

ختمنا الاستبيان بسؤال مدعم ومجمل للأسباب التي تدفع المسئول لتغيير أساليب السابقين فكانت الأسباب :

- تصحيح الخاطئ وتقويم الاعوجاج
- مواكبة العصرنة والحدثة في التسيير
- توظيف طرق وأنماط تسييرية جديدة
- إعطاء نفسا جديدا للعمل
- ضمان التسيير الحسن والمستمّر للمؤسسات
- إحداث الوثبة البسيكولوجية
- هي أسباب ودوافع منطقيّة وحتىّ مفيدة، لكن إضافة إلى ذلك عدد أفراد العيّنة أسباب أخرى هدفها التغيير من أجل التغيير وهي:
- محاولة كسب ثقة واحترام المرؤوسين
- إظهار الفرق ومن ثمّ التوقع في مستوى القوّة
- إثبات الذات
- محو أثار المسئول السابق
- غلق أبواب المسئول السابق

خاتمة:

كثيرا ما يلاحظ في الحياّة العامة حرص المسئول الجديد على تغيير أسلوب سابقه، أو محو أثاره كليّة، بهدف إظهار كفاءته أو تعزيز صورته إثباتا لقوّته وتأكيدا لكونه البديل، هذه الحقيقة أكثر وجودا في بعض المجتمعات، بل يعتبرها البعض إحدى سمات التخلف. نلاحظ هذه الظاهرة حتّى على المستوى السّياسي، إذ المتبّع لحياّة الدول والمجتمعات لاسيما المتخلفة يجد أحداثا كثيرة تصب في هذا المنحى، كلّ رئيس أو وزير أو حتّى والي يسعى لمحو كلّ انجازات سابقه ليعوضها، ناهيك عن توظيف أجهزة الدولة والإعلام بشقّى وسائله لتحويل الرأى العام. أما في الدول المتقدمة فالظاهرة وإن وجدت تأخذ صورة أخرى إيجابية، وهي انجاز معالم أو تحقيق مشاريع من شأنها أن تنسي السابق وتخلّد صورة اللاحق.

إذا كان تغيير أساليب من سبق بهدف التغيير الايجابي، خاصة إذا كانت غير مجدية فإنّ التغيير من أجل التغيير، إما لتسويق صورته أو حقدا على من سبق ولو كان صالحا ونافعا فهو أمر يسهم في هدم المؤسسات، بل يجب الحفاظ على المكتسبات والعمل على تطويرها وإضافة ما ينبغي، وإصلاح ما يستلزم وفق الظروف والمستجدات. لا بد من ثقافة التداول على السلطة ومن ثقافة البناء والتكامل والاستمرار، والحياّة مراحل، لكلّ مرحلة ظروفها، حيثياتها... ورجالها.

المراجع:

- الهاشي لوكيا، نصر الدين جابر، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي. عين مليلة (الجزائر): دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2006.
- المنجد في اللغة والأدب والعلوم. بيروت: المطبعة الكاثوليكية، بدون تاريخ النشر.
- أرنوف ويتيج، مقدمة في علم النفس. (ترجمة: عادل عز الدين الأشول وآخرون)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.
- بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
- يوسف سعدو، علم النفس الاجتماع: دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية. عنابة، جامعة باجي مختار، بدون تاريخ النشر.
- محي الدين مختار، محاضرات في علم النفس الاجتماعي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.
- محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات. المحمدية (الجزائر): دار طليطلة، 2010.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات العمل. ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- مصطفى زيور، في: معجم العلوم الاجتماعية، أحمد مذكور، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975.
- مصطفى عشوي، مدخل إلى علم النفس. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1990.
- خليل عبد الرحمن المعاينة، علم النفس الاجتماعي. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.
- Hellriegel D., Slocum J.W., Woodman R.W., Management des organisations. Bruxelles : Boeck et lacier, 1992.
- James D.Thompson « Organization management of conflict ». IN : Administrative science quarterly, March 1960.
- Morton Deutche, The résolution of conflict: constructive processes. New haven, conn :Yale university press , 1973.

تغيير المسئول لكيفية تسيير سابقه ظاهرة صحّية أم مرضية ؟ عبد النور أرزقي

- Perret Véronique, La gestion du changement organisationnel, conference international de management stratégique. Université de lille, 1996.