



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
جامعة عبد الحميد بن باديس  
قسم علوم التسيير  
مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تخصص: إدارة و اقتصاد المؤسسات

عنوان المذكرة:

## المؤسسة الاقتصادية و ثقافة التغيير

دراسة حالة: مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء EDIMCO

مستغانم

تحت اشراف الاستاذ:  
أ . لحر عباس

اعداد الطالب:  
بودالي مراد

أعضاء لجنة المناقشة:

جامعة مستغانم

أستاذ مساعد

يسعد عبد الرحمان

رئيسا

جامعة مستغانم

أستاذ محاضر

لحر عباس

مقررا

جامعة مستغانم

أستاذ مساعد

بوشیخي بوحوص

ممتحنا



## الخاتمة :

لقد أصبحت التحديات تطوق كافة ابعاد حياتنا ، و لم تعد تسمح للأفراد أو الأمم بالانعزال أو الحياذ أو الهروب بل لا بد من مواجهتها ، بمواكبة هذه التغييرات و التحديات بالعلم و المعرفة و الاصرار ، و نظراً لأهمية موضوع التغيير اصبح مطلباً في كافة نواحي الحياة المعاصرة ما عزز انتشار الدراسات المنهجية فيه ، فقد قمنا باختيار موضوع " المؤسسة الاقتصادية و ثقافة التغيير " و جعله محل دراستنا بإقرانه بدراسة ميدانية على المؤسسة الوطنية للإنتاج و توزيع مواد البناء مستغانم نظراً لما تشهده المؤسسة من تغيرات كبيرة شددت اهتمامنا ، من خلال فصلين نظريين و فصل ثالث تطبيقي .

ركزنا في الفصل الاول على مفاهيم و مرتكزات اساسية حول المؤسسة الاقتصادية بالتطرق إلى تعريفها و ذكر الخصائص و اهداف المؤسسة الاقتصادية إلى غير ذلك من العناصر التي تخص المؤسسة الاقتصادية ، ثم تطرقنا في الفصل الثاني إلى ثقافة التغيير في المؤسسة الاقتصادية وذلك بإعطاء مفهوم للتغيير و اسبابه و طرق مقاومة التغيير إلى غير ذلك من العناصر ، حيث تلعب الإدارة داخل المؤسسة و القائمين على التغيير دوراً مهماً من خلال زرع الطمأنينة في نفوس الافراد اتجاه التغيير ، و هذا بإقناعهم بضرورة التأقلم مع التغيير الحاصل في العالم ، و عدم المقاومة التي ينجر عنها أثار سلبية على المؤسسة و العاملين و المحيط الخارجي .

ثم بعد ذلك تطرقنا إلى الموارد البشرية و القيادة الإدارية و دورهما في تحقيق التغيير و نجاحه و حتمية التغيير التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية .

و قد خلصت الدراسة الميدانية إلى تأكيد بعض فرضيات البحث فيما لم تنطبق البعض منها على الدراسة نظراً لعدم اعتمادها من طرف مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء ، فيما يخص فرضية مقاومة الأفراد للتغيير و إعادة الهندسة مما يعكس لنا اتساع مجال تطبيق التغيير ، و اتاحة الفرصة امام المؤسسة لكي تختار المدخل الذي تراه يناسبها لإحداث التغيير .

يمكن القول أن مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء استطاعت و لو جزئياً اعتماد إجراءات ساعدتها على تطبيق التغيير وفق تكيف ثقافتها مع ثقافة التغيير من أجل تحقيق النجاح .

## نتائج الدراسة :

من خلال البحث تم التوصل إلى جملة من النتائج ثقافة التغيير في المؤسسة الاقتصادية نذكر منها :

الإجابة عن الاشكالية العامة للبحث و بعض الاسئلة الفرعية ، حيث سمح الجانب النظري بتقديم نظرة عامة عن مجالات التغيير في المؤسسة الاقتصادية و اساليب إدارة التغيير ، ثم التطرق إلى الثقافة التنظيمية و أسباب مقاومة التغيير .

في حين خلصت الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية :

- تدرك المؤسسة أن التغيير أصبح ضروري لتطورها و التأقلم مع البيئة المحيطة ، لكن و حسب رأي الخاص لا تزال المؤسسة الوطنية للإنتاج و توزيع مواد البناء تتبع بعض الاساليب القديمة في الإدارة الامر الذي يعيق عملية التقدم و الازدهار ، ومن هذه الاساليب استبعاد مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تخص مؤسستهم .

- وجود ثقافة العمل الجماعي بين الموظفين .

- المدير يهتم بالجانب المعنوي المحفز على العمل .

- تطبق المؤسسة نظام التحفيز المادي من خلال زيادة الأجور و العمل على الترقية .

- تدرك المؤسسة اهمية التكوين و التدريب من اجل زيادة مردودية العمال .

- الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة .

- تعتبر الجودة الشاملة مسؤولية الجميع داخل المؤسسة .

- العمل على تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية من اجل تنفيذ اعمال المؤسسة و توفير المناخ الملائم من اجل ذلك .

### التوصيات:

انطلاقا من نتائج الدراسة يمكن اقتراح التوصيات التالية :

- يجب ان تعمل المؤسسة على إيجاد طريقة للتخلص من نقاط الضعف في ثقافتها التنظيمية التي تمنعها من تطبيق التغيير ، مع ضرورة توعية مختلف المستويات الإدارية من المدير إلى ابسط عامل حول ثقافة التغيير و متطلبات تطبيقه و شروط نجاحه .

- الاهتمام بالتنظيم و التسيير و خلق مناخ مناسب يعمه الحب و التفاهم بين الموظفين بمختلف اصنافهم و تحفيزهم من خلال تقديم الدعم المادي و المعنوي .

- زيادة معدلات مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة .



## الشكر

الحمد و الشكر لله رب العالمين ، شكراً يليق بسلطانه و عظيم جلاله و بقدر نعمته علينا التي لا تعد و لا تحصى و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين محمد صلى الله عليه و سلم .

كما نتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ لحرر عباس على النصائح و الإرشادات التي قدمها لنا من أجل مواصلة البحث و الدراسة .

دون أن ننسى كافة موظفي المؤسسة الوطنية للإنتاج و توزيع مواد البناء مستغنام و كل من ساعدنا سواء من قريب أو من بعيد و ذلك بحكم خبرتهم و تجربتهم في الميدان لنوفق في مشوارنا الدراسي .

### مقدمة الفصل الأول:

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزاً معتبراً في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية، وهذا باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع. و وصول المؤسسة لشكلها الحالي كان كنتيجة لعدة تغيرات وتطورات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شاهدها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار، ويمكن أن نتابع تطورات المؤسسة الاقتصادية ابتداءً من الإنتاج الأسري البسيط (المجتمع البدائي) إلى ظهور الوحدات الإنتاجية ثم الثورة الصناعية. أما المؤسسة في القرن الواحد والعشرين فهي تعمل في ظل اقتصاد عالمي لبقاء فيه للأقوى، وعالم تسيطر عليه التقنية العالية والتكنولوجية المتطورة واتساع دائرة المنافسة وعدم اليقين الاقتصادي حيث أصبحت المؤسسة أكثر حذراً حيث تعتمد المرونة لتواجه الضروف المستقبلية، وكون السوق أصبحت أكثر تنافسية تحاول فيه المؤسسات الاقتصادية تلبية الطلب المتزايد، مع الحفاظ على جودة المنتج والتكلفة المنخفضة في أقصر وقت.

ولقد تناولنا في هذا الفصل ثلاثة مباحث هي التالي :

- المبحث الأول: أساسيات حول المؤسسة الاقتصادية
- المبحث الثاني : التنظيم و التسيير في المؤسسة
- المبحث الثالث : بيئة و موارد المؤسسة الاقتصادية

### المبحث الأول : أساسيات حول المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة ظاهرة معقدة و مركبة، كما انها تمثل في الوقت نفسه الأداة الرئيسية لإحداث التنمية و النمو في أي اقتصاد بلد، فهي قبل كل شيء تعد خلية إنتاج يتم فيها تجميع بعض العناصر الاقتصادية، لهذا نالت اهتماماً متزايداً بمرور الوقت وكانت محور دراسات العديد من المفكرين نظراً لأنها على الأقل تقوم بوظيفتين أساسيتين أولهما على مستوى الأفراد، حيث تتولى مهمة إنتاج الخبرات و الخدمات لإشباع الحاجات، والثانية على مستوى

المجتمع ،وتتمثل في خلق الثروة الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى معيشة أفراد المجتمع وخلق وظائف جديدة.

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

إن المؤسسة الاقتصادية الحديثة هي بطبيعة الحال لم تكن على هذا الشاكلة في بداية ظهورها ،وهذا راجع للاختلافات و تباين مختلف المظاهر و العوامل المتزايدة مع كل عصر و وقت ،حيث أن ظهور المؤسسة في هذه الفترة مع النشاط الاقتصادي لمختلف التجمعات أو المجتمعات الإنسانية مما أوجب ارتباطها مع هذه المجتمعات و النشاطات و الأحداث التي مستها<sup>1</sup>.

### أولاً - ظهور المؤسسة الاقتصادية و تطورها تاريخيا

إن المؤسسة الاقتصادية التي نراها اليوم لم تظهر بشكلها الحالي ، بل ظهرت نتيجة لعدة عوامل وتغيرات و تطورات متواصلة التي شاهدها نظم اقتصادية واجتماعية .فقد كان الإنسان يبذل جهد بدني و فكري من أجل الحصول على ما يحتاجه فالمؤسسة هي وحدة إنتاجية وهي أساس و نواة النشاط الاقتصادي للمجتمع وقد مرت المؤسسة الاقتصادية بعدة مراحل وهي في المجلد عبارة من مراحل متتابعة ،حيث عرفت المؤسسة عدة تطورات حيث بدأت بالإنتاج البسيط حتى وصلت إلى المؤسسات الحالية من الشركات المتعددة الجنسيات و غيرها من المؤسسات الرقمية الحديثة،ومن أهم المراحل التي مرت بها :

- الإنتاج الأسري.

\_ الوحدات الحرفية

\_ النظام المنزلي للحرف

\_ المانيفاكتورة .

\_ المؤسسات الصناعية الآلية .

\_ التكتلات و الشركات المتعددة الجنسيات .

### 1 - الإنتاج الأسري البسيط:

لقد وجدت الحياة ككل على أفرادها البحث عن سبل العيش ،اقتضت إنتاج حاجاتهم و اعتمد اغلب البشر على مجهودهم العضلي في إنتاج الأرض و تربية المواشي ،لتلبية حاجاتهم المختلفة و الأساسية .

أما إذا توجب استعمال أو إشباع حاجة غير متوفرة أو منتجة من طرف أسرة أخرى ما ،فهذا يستوجب تبادل السلع بين الأسر ،أو ما يسمى بعملية المقايضة أي سلعة مقابل سلعة أخرى من أجل الحصول على توازن اقتصادي و اجتماعي حتى وإن كان بأشكال بسيطة و

<sup>1</sup> يسعد نسيمه، متطلبات تأهيل المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص مناخمنت ،جامعة مستغانم ، السنة الجامعية 2010- 2011،ص5.

سهلة ،وسهولتها تكمن في إن هذه التجمعات كانت في بادئ الأمر صغيرة المساحة و قليلة السكان سواء كانت مدنا أو قرى مما أعطى هذه التجمعات الطابع القروي .  
لكن بمرور الوقت زاد عدد السكان و اتسعت رقعتها مما وفر عوامل التحضر إذ تحرر العمال من الحقول الإقطاعية السائدة آنذاك وانتقلوا إلي إنتاج السلع الحرفية .

### 2 - الوحدات الحرفية:

بعد توسع الأرياف و المدن زاد عدد السكان مما أدى إلي ظهور عمال بدون عمل ،وفي نفس الوقت زادت حاجات هم إلي السلع الحرفية مما أدى إلي فتح مجال جديد للعمال ،تضم مجموعة من الحرفيين الذين لديهم نفس الحرفة .

### 3- النظام المنزلي للحرف<sup>1</sup> :

واكب هذا النوع أو النظام الوحدات الحرفية ،حيث أن التجار لم يكتفوا فقط بالتعامل مع الحرفيين بل اتجهوا إلي المنازل و ذلك بتمويلهم بالماد من أجل إنتاج سلع معينة ،خاصة الأسر في الأرياف حيث أنهم كانوا مستعدين للعمل بأي أجر من أجل زيادة دخلهم ،هذا إلي جانب مرد ودية الأرض ،و هذا من أجل الوصول إلي إشباع حاجاتهم المتزايدة بمرور الزمن و تغيير ظروف الحياة .

في البداية كان الحرفيين بمجهودهم و أدواتهم الخاصة ينجزون أعمالهم دون أي قيد ولكن بوجود التجارة أصبحوا يحددون نوع السلع و الخدمات الواجب تسليمها مما جعل هؤلاء المنتجين تحت قيود و تحكيمات مختلفة.

و بتطور الوضع أصبح من الضروري دمج باقي أفراد العائلات في العملية الإنتاجية لتلبية حاجيات التجار الذين كانوا بدورهم يمدون الحرفيين و المنازل بالمواد و الآلات و رأس المال ،فظهر بذلك نوع جديد لم يكن من قبل أي أصبح هنالك عمال حرفيين في المتاجر و آخرين في المنازل لا يملكون سوى جهود عملهم الذي يؤجرون عليه .

### 4 - المانيفاكتورة :

إن مجمل الأشكال السابقة الذكر و التطورات و التحولات التي مستها أدت إلي ظهور المانيفاكتورة ،وهي أول أشكال المؤسسة الاقتصادية حيث تمثل تجمع عدد من الحرفيين في حيز أو مكان واحد لإنجاز عمل مشترك و إنتاج سلع محددة من طرف التجار و تحت إمرتهم حيث تكون هذه المانيفاكتورة مموله من طرفه فقد تكون هذه المنشأة تضم حرفيين في نفس الحرفة و ذلك لإنجاز مرحلة معينة من الإنتاج و تضم مجموعة من الحرفيين بحرف مختلفة من أجل إنتاج منتج كامل .

<sup>1</sup> يسعد نسيمة ، مرجع سابق ، ص6.

ففي هذه المرحلة لم يكن للحرفيين أي دور أو سلطة على المنتج أو طرق إنتاجه حيث أنه كان يخضع لبرنامج محدد من طرف التجار الذين وضعوا تنظيمات مسيطرة و محكمة تخدم مصالحهم الخاصة .

### 5 - المؤسسات الصناعية الآلية :

بعد تزايد التطورات التكنولوجية و ظهرت آلات متعددة، أدخلت على المصانع حيث أصبح العمل فيها يعتمد على الآلات في حين كان في الورشات الحرفية العمل اليدوي، وقد ظهرت في بداية القرن التاسع عشر و عرفت باسم المؤسسات الرأسمالية الآلية. فقد انتشر هذا النوع من المؤسسات بسرعة و حل محله الأشكال التي سبقته و ذلك راجع إلى انخفاض التكاليف الإنتاجية ، و الزيادة في المردودية ، كما أن مختلف الوقائع التاريخية قد ساهمت في تطوير هذه المؤسسات بداية الحرب العالمية الأولى و الثانية و ما حملت من تطور في المجال العسكري و التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية وما ترتب من نتائج عن الأزمة الاقتصادية العالمية في بداية الثلاثينات بالإضافة إلى الاستعمار و ما ترتب عنه من استغلال لثروات الشعوب المستعمرة. وهذا أدى إلى ظهور المنافسة بين مختلف المؤسسات من أجل البقاء و الهيمنة علي الأسواق .

### 6 - التكتلات و الشركات المتعددة الجنسيات :

إن التطور الاقتصادي و مختلف العوامل دفعت المؤسسات إلى التنافس من أجل احتواء الأسواق أو تلبية حاجاته على غرار المؤسسات الأخرى مما دفعها إلي التجمع و التكتل في مجموعات متكاملة حتى تكون لها مكانة مرموقة في السوق . في نفس الوقت و بظهور تكتلات اتجهت المؤسسات إلى الأسواق الخارجية و من أهم السبل إلى ذلك الشركات المتعددة الجنسيات ، حيث أنها شركة لها مجموعة من الفروع في مختلف الدول .

ومن اهم العوامل أو الظواهر التي أدت إلى ظهور هذه الشركات أو الأشكال هي :  
\_ التطور الذي شهدته العلاقات الدولية ، و النظريات المتعلقة بالتجارة الدولية التي ظهرت منذ القرن 18 على يد آدم سميث و غيره .

\_ اتفاقية بريتين ورز فيما يتعلق بالنظام النقدي الدولي سنة 1945  
اتفاقية الجات و منظمة التجارة العالمية التي تدافع عن الشركات المتعددة الجنسيات باعتبارها الإطار العام للحركة التجارية عبر العالم .

### ثانيا - تعرف المؤسسة

يمكن إعطاء عدة تعارف للمؤسسة ولكن يكمن أهمها في تلك التي تعتبرها تنظيما تجمع بين وسائل الإنتاج و الإنسان و هي كالآتي:

**تعريف (1) :** المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما ، و التي يمكن أن تباع بسعر أكبر من تكلفتها<sup>1</sup> .

**تعريف (2) :** المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الانتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء و بيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها<sup>2</sup> .

يمكن استنتاج تعريف شامل للمؤسسة، و هي ذلك التنظيم الذي يجمع بين الوسائل المادية و البشرية بغية صول إلى تحقيق الأهداف المسطرة .

فعملية وصف أو تميز مؤسسة اقتصادية يكون سهلا إذا وصفنا مؤسسة معينة سواء صناعية أو تجارية أو خدماتي و يظهر ذلك جليا من التعارف المعطاة من طرف مشاهير الاقتصاد: ويرى Gary أنه يمكن النظر غلي أي منظمة على أنها ( إيكار أو اختراع اجتماعي لإنجاز أهداف محددة من خلال جهود جماعية )<sup>3</sup> .

إن تحليل هذه التعارف يوضح أنها ناقصة فكل تعريف شمل جوانب معينة و ذلك راجع إلى الاختلاف الإيديولوجي و الفكري .

كما ظهرت أشكال جديدة و حديثة أوجبت توسيع نشاط المؤسسة الاقتصادية ، مما أدى إلى تقسيمها

حسب الإدارة و التسيير المتبع بها فعرفت 4 نقاط :

\_ المؤسسة كمنظمة .

\_ المؤسسة كنظام ثنائي اقتصادي .

\_ المؤسسة كنظام اجتماعي و سياسي .

\_ المؤسسة كمركز لاتخاذ القرار

كل هذه التعارف الجزئية توضح صعوبة الوصول إلى تعريف واحد دقيق يصف المؤسسة بكل جوانبها ، و رغم ذلك يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية هي الوحدة الأساسية في الاقتصاد الوطني المتمثل في كتلة اجتماعية مكونة من عدد من العمال المزودين بمجموعة من الآلات و الأدوات و الأصول المالية لتحقيق عوائد لضمان بقائها في السوق .

**ثالثاً - مفهوم المؤسسة الاقتصادية**

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ، «اقتصاد مؤسسة» ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998 ، ص10.

<sup>2</sup> عمر صخري ، «اقتصاد المؤسسة» ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، طبعة 2007 ، ص24.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس ، «إدارة الأعمال» ، نظريات و نماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، طبعة 2005 ، ص21.

يمكن تعريف المؤسسات الاقتصادية بشكل عام على أنها " منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما ، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية ، المالية ، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة المضافة حسب أهداف في نطاق زمني ومكاني ، يشمل هذا التعريف كل المؤسسات بمختلف أحجامها وأشكالها ، ولكن لا يسمح بتمييز المؤسسة الصغيرة عن الكبيرة <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، طبعة 2002 ، ص 25.

**المطلب الثاني : وظائف و أهداف المؤسسة الاقتصادية**

**أولاً - وظائف المؤسسة الاقتصادية**

للمؤسسة عدة وظائف مكنتها من اداء دورها و انجاز مهامها سواء على المستوى الاقتصادي او الاجتماعي و في هذا الصدد قسم "فيول هنري" الوظائف المختلفة للمؤسسة إلى :

**1- الوظيفة الإدارية:**

وهي العمود الفقري للمؤسسات في نجاح و فشل البرامج و الخطط ، و تقوم بالرقابة و الإشراف و القيادة و التنسيق فيما بين الأقسام و الاتصال الأفقي و العمودي <sup>1</sup> .

**2 - الوظيفة المالية :**

وتتضمن البحث عن مصادر رأس المال و أفضل استخداماته، أي هي الجامعة لأوجه الاستخدام المالي لرأس المال و الحسابات المالية، التخطيط المالي، التنبؤ بدخول و خروج الأموال.

**3 - الوظيفة المحاسبية:**

تتطوي على العمليات المحاسبية التي تترجم نشاط المؤسسة إلى أرقام، و القيام بعملية الجرد و إعداد المزاينة و حسابات النتائج .

**4 - الوظيفة الإنتاجية :**

هي المسؤولية عن نشاط تحويل المواد الأولية إلى سلع ، بما يتماشى مع أذواق الزبائن .

**5 - الوظيفة التسويقية:**

هذه الوظيفة تعنى بشؤون السوق و متابعته، و بفضلها تتمكن المؤسسة من تكييف منتجاتها حسب رغبات الزبائن و تحتوي هذه الوظيفة على وظيفتين أساسيتين هما :

\_ وظيفة الشراء و وظيفة البيع .

**6 - الوظيفة الأمنية:**

و هي كل نشاط موجه نحو ضمان أمن العمال، و حفظ المنتجات و وسائل الإنتاج و الممتلكات.

إن وجود إحدى هذه الوظائف مرهون بوجود مصلحة تتولى الإشراف على وجود جميع العمليات المتعلقة بتلك الوظيفة، هذه المصلحة تضم مجموعة من الوسائل المادية و البشرية الملائمة لنشاط الوظيفة، لكن في بعض الأحيان نجد عدة وظائف تشرف عليها مصلحة واحدة.

- كما يمكن أن تكون وظيفة واحدة مشتركة بين جميع المصالح، حالة الوظيفة الإدارية. كما نجد من يقسم وظائف المؤسسة إلى وظائف لتوفير الموارد و وظائف الاستغلال ، القسم الأول هبي وظائف توفير عوامل الإنتاج ، و التي تنطوي على الوظيفة المالية و وظيفة

<sup>1</sup> بوشاشي بوعلام ، الأمثل في الاقتصاد ، الملكية للطباعة و الإعلام والنشر و التوزيع ، الجزائر ، طبعة 1998، ص20.

الموارد البشرية ،أما القسم الثاني فهي وظائف الاستغلال و التي تضم وظيفة التمويل ،الإنتاج ،التخزين ، الوظيفة التجارية و التسويقية

### ثانياً - أهداف المؤسسة الاقتصادية

تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به ،و حسب توجهات أصحابها و الرغم من صعوبة حصرها ،إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساساً لتحقيق الأهداف الآتية :

#### 1- اهداف اقتصادية:

و تتمثل في الربح ،الاستجابة لرغبات المستهلكين و ترشيد الإنتاج .

#### 2- اهداف اجتماعية:

تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور ، تحسين مستوى معيشة العمال، إقامة أنماط استهلاكية معينة ،الدعوة إلي تنظيم و تماسك العمال ،توفير تأمينات و مرافق عامة .بالإضافة إلى توفير مناصب الشغل و توزيع المداخل و هذا بعد توزيع الأرباح على المتعاملين سواء مباشرين او غير مباشرين ويمس هذا التوزيع رواتب العمال ، فوائد الدائنين و الضرائب ، اشتراك الضمان الاجتماعي و التأمين بالإضافة إلى أرباح أصحاب المؤسسة .<sup>1</sup>

#### 3- اهداف ثقافية و رياضية :

توفير وسائل ترفيهية و ثقافية، تدريب العمال المبتدئين، تخصيص أوقات للرياضة.

#### 4 - اهداف تكنولوجية:

إنشاء هيئة للبحث و التطوير ،استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت و تقليص التكلفة ،و الحصول على معلومات دقيقة و موثوقة . كما يمكن النظر إلى المؤسسة كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية و خارجية اتجاه خمس ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم:

#### أ- الملاك:

إن هدف الملاك لا يكمن في تعظيم الأرباح فقط ،بل يمتد ليشمل أهداف تتعلق بالمحيط و خدمة المصالح العامة و تحسين الظروف المعيشية للعمال.

#### ب- الزبائن :

من بين المجموعات التي تهتم المؤسسة بهم الزبائن حيث يتم من خلالهم تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه ، و تحدد أهداف المؤسسة اتجاه الزبائن عن طريق العوامل التالية :

النشاط ، السعر ، النوعية ، آجال التسليم ، و خدمات ما بعد البيع .

#### ج - السلطات العمومية :

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سابق ، ص28.

يتعلق الأمر ببعض الالتزامات التي يجب أن تخضع لها المؤسسة ، و تجعل تحقيق أهدافها مرهون بتطبيق هذه الالتزامات منها : الإطار القانوني الذي يحكم المؤسسة سواء تعلق الأمر بالقوانين الوطنية أو الدولية ، احترام حقوق العمال و هذا طبقا لما جاء ت به بعض المدارس التنظيمية التي تلت المدرسة الكلاسيكية ، و الامتثال إلي بعض الضغوطات الي تنادي بها مجموعات المحيط خاصة بالنسبة للمؤسسة التي تنتج مواد سامة أو كيماوية .

### د - العمال :

إن مستقبل المؤسسة و بلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها ، فالعامل الذي يكتسب خبرة طوال السنوات التي قضاها في المؤسسة لا يمكن استبداله بسهولة ، خاصة في تلك التي تتمتع بتقنيات عالية في عملية الإنتاج ، أو بصفة خاصة تلك التي تعتمد على فكرة و ذكاء العمال .

### ه - الموردون:

يشكل الموردون المصدر الخارجي لمورد المؤسسة ، سواء كانت موارد مادية أو مالية أو بشرية.

## المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية و خصائصها

### أولا - تصنيفات المؤسسة الاقتصادية :

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالا متعددة و نظرا للامتيازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون سواها ، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة نذكر أهمها:

#### 1 - حسب طبيعة الملكية : هناك ثلاثة أنواع من الملكيات:

الملكية الخاصة : حيث تكون المؤسسة ملك لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص.  
الملكية العامة : وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين بالتصرف فيها كيفما يشؤون ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين للدولة.

الملكية المختلطة : وهي مؤسسة يكون رأسمالها مشترك بين القطاع العام والقطاع الخاص

#### 2 - حسب الحجم :

## الفصل الأول : مفاهيم و مرتكزات أساسية حول المؤسسة الاقتصادية

يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة ومكانتها في الاقتصاد ، وقد اختلف في عدد المعايير التي تمكن من تصنيف المؤسسات حسب حجمها . فهناك من يأخذ بعين الاعتبار عدد العمال ورقم الأعمال كمعيارين أساسيين للتصنيف.

و نظرا لصعوبة استعمال كل معيار بمفرده لتصنيف المؤسسات حسب الحجم ، يستحسن استعمال معيارين في نفس الوقت (كمعيار العمال ورقم الأعمال ، و رغم اختلاف الآراء حول المعايير المستعملة للتصنيف حسب الحجم ، إلا أن الأغلبية تتفق على استعمال " معيار العمال كأساس للتصنيف. و عليه فإن التصنيف الشائع على أساس معيار الحجم يقسم المؤسسات إلى نوعين هما:

- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هي أهم ركيزة تعتمد عليها اقتصاديات البلدان الأوروبية و الأمريكية و كذا اليابانية ، باعتبارها مؤسسات يمكن أن تنشأ من طرف شخص واحد ، ولا تقتصر في نشاط اقتصادي معين ، هي مؤسسات تشغل عدد لا يتعدى 500 عامل ومقسمة كما يلي:

\* المؤسسات الصغيرة جدا  $T \cdot P \cdot E$  : تشغل ما بين 7-9 عمال.

\* المؤسسات الصغيرة  $P \cdot E$  : تشغل ما بين 10-49 عامل.

\* المؤسسات المتوسطة  $M \cdot E$  : تشغل ما بين 50 و 499 عامل.

- المؤسسات كبيرة الحجم : وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل. وبلغت الأرقام فإن النوع الأول يفوق 99% من مجموع المؤسسات في الدول المقدمة وذلك حسب ما يوضحه الجدول الآتي<sup>1</sup>:

الجدول رقم (7-1) : توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم (%) .

عدد العمال	9 - 1	499 - 10	$500 \leq$
المجموعات			
الولايات المتحدة الأمريكية	74,6	25,0	0,4
اليابان	71,3	28,0	0,7

<sup>1</sup> ناصر دادبي عدون ، مرجع سابق ، ص 72.

## الفصل الأول : مفاهيم و مرتكزات أساسية حول المؤسسة الاقتصادية

0,2	17,95	81,85	الإتحاد الأوروبي
-----	-------	-------	------------------

المصدر: ناصر دادي عدون، مرجع سابق ، ص72 .

رغم انخفاض نسبة حجم المؤسسات الكبيرة حسب ما يوضحه الجدول أعلاه ، إلا أن عدد العمال الذي تشغله في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً يقارب % 50 من مجموع اليد العاملة الإجمالية ، مقارنة مع عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي يقارب 20 مليون مؤسسة.

### 3- تصنيف المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي :

من خلال هذا التصنيف يمكن التمييز بين ثلاثة قطاعات اقتصادية أساسية:

أ - القطاع الأولي : ويشمل مؤسسات إنتاج المواد الأولية الممثلة في الفلاحة، الصناعة الغابية، المناجم، استخراج البترول وأنشطة الصيد البحري.

ب - القطاع الثانوي : ويشمل المؤسسات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيطي.

ج - القطاع الثالث : ويشمل المؤسسات التي يعتمد نشاطها أساسا على تقديم الخدمات مثل النقل، البنوك و المؤسسات المالية، التجارة، الصحة والاتصال.

### 4 - تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني :

تصنف المؤسسات حسب المعيار القانوني إلى صنفين أساسيين هما:

أ- المؤسسات الخاصة : و دورها يمكن أن تتخذ الأشكال الآتية:

المؤسسات الفردية : وهي مؤسسات يمتلكها شخص واحد و يؤسسها برأسمال شخصي و تشمل عادة، الوحدات الحرفية، المحلات التجارية، الفنادق...الخ.

مؤسسات الشركات : وهي مؤسسات يمتلكها أكثر من شخص و تخضع لشروط قانونية خاصة كتوفر الرضا بين الشركاء، و مساهمة آل شريك بجزء من رأسمال إما في شكل نقدي أو عيني أو حصة عمل، كشركات الأشخاص، شركات ذات مسؤولية محدودة، شركات المساهمة...الخ.

ب - المؤسسات العمومية : هي شركات تكون ملكيتها تابعة للدولة بصفة كاملة إما في شكل مؤسسات وطنية أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية، وقد تكون مؤسسات يشترك في رأسمالها القطاع العام والقطاع الخاص.

### ثانياً - خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتصف المؤسسة الاقتصادية بالخصائص التالية:

- 1 - للمؤسسة الاقتصادية شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.
- 2 - القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- 3 - أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية، و قدرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- 4 - التحديد الواضح للأهداف والبرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها ، قد تكون أهداف كمية أو كليهما مثل تحقيق رقم أعمال معين ، نوعية الإنتاج الدخول في أسواق جديدة....الخ.
- 5 - ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ، و يكون ذلك إما عن طريق الاعتماد، و إما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض ، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف<sup>1</sup>.
- 6 - يجب على المؤسسة أن تكون مواتية للبيئة التي وجدت فيها ، و تستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة و تفسد أهدافها.
- 7 - المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ، بالإضافة إلى مساهمتها في النتاج و نمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- 8 - يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها...

### المبحث الثاني : التنظيم و التسيير في المؤسسة

أبرزت الثورة الصناعية بما رفقتها من تحولات اقتصادية و اجتماعية عميقة الجذور ، ظاهرتين متلازمتين كان لهما الأثر في نمو منشآت الأعمال ، و في تطور التسيير بمفهومه

<sup>1</sup> عمر صخري ، مرجع سابق ، ص39.

## الفصل الأول : مفاهيم و مرتكزات أساسية حول المؤسسة الاقتصادية

الحديث المعاصر . هاتان الظاهرتان هما نظام المصنع و تقسيم العمل ، ادى ظهور المصنع إلى تجمع الناس في المدن ، و أدى ظهور تقسيم العمل إلى الاستفادة من مزايا الاختصاص إلى نمو المنشآت عموديا و أفقيا ، عموديا بإضافة مستويات تنظيمية جديدة ، و أفقيا بزيادة عدد المناصب و الأعمال على المستوى نفسه .

**المطلب الاول :تعريف التنظيم و أهميته :**

**أولاً - تعريف التنظيم:**

- إن كلمة التنظيم تعني تحديد و توزيع المسؤوليات بالكيفية التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها وكافة أعضائها و تحديد العلاقة بين أعضاء المؤسسة بناء على هذه المسؤوليات<sup>1</sup>.

- إن عملية التنظيم تبدأ عادة بتحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية و الوسائل و السياسات المختلفة و المطبقة لتحقيق هذه الاهداف ، و بعد هذه العملية يجب تحديد الوظائف الرئيسية حسب نوعية النشاط .

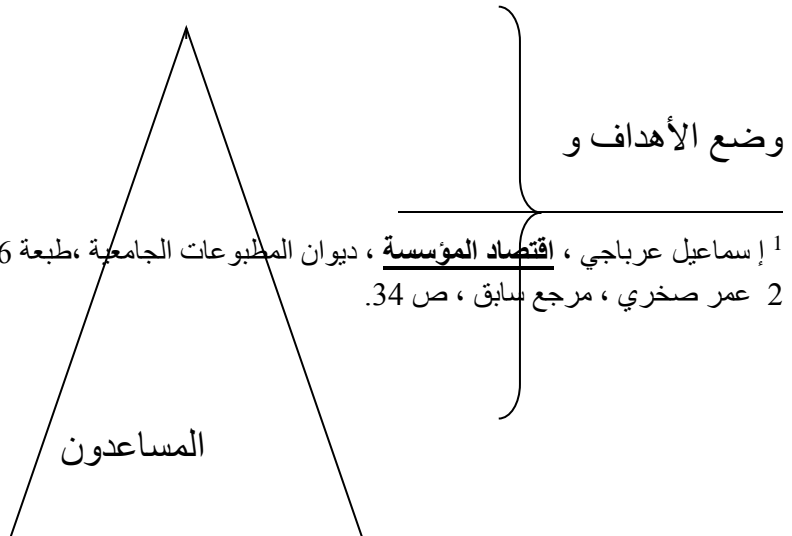
- "إن التنظيم بصفة عامة عبارة عن تحديد و توزيع المسؤولية التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها , سواء كانوا منفيين أو مشرفين , تم تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المسؤوليات , و يبدأ التنظيم عادة بتحديد أهداف المؤسسة و السياسات المختلفة لها لتحقيق هذه الأهداف , وما نعينه هنا بالسياسات هو مجموعة المبادئ التي تكون أساس نشاطات المؤسسة" .

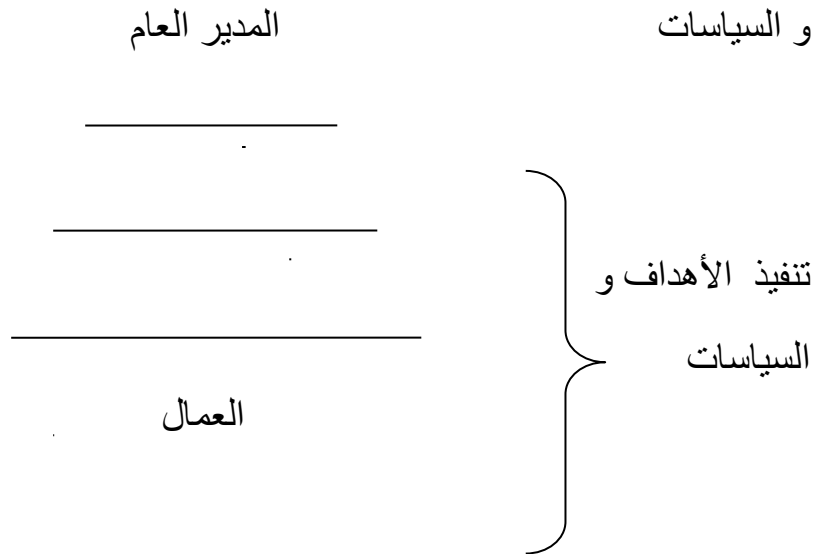
و بعد هذه العملية يجب تحديد الوظائف الرئيسية حسب نوعية النشاط<sup>2</sup>.  
و بالتالي فإن التنظيم يشكل الإطار الذي ينبغي أن تعمل المؤسسة ضمنه و يمكن تحديد التنظيم فيما يلي :

1 \_ **المدير العام و المساندون :** و مهامهم الأساسية هي الوظيفة الأولى أي وضع الأهداف و السياسات.

2 \_ **رؤساء الدوائر و المصالح و العمال:** وظائفهم تطبيق تلك القرارات الخاصة بإنجاز الأهداف و السياسات و يمكن تمثيل ذلك بشكل تخطيطي .

**الشكل(1- 2) : مخطط يوضح التنظيم في المؤسسة**





المصدر: إسماعيل عرباجي ، مرجع سابق ، ص15.

ثانياً - أهمية التنظيم:

- من خلال التعارف السابقة يمكن توضيح أهمية عملية التنظيم فيما يلي<sup>1</sup> :
- يساعد التنظيم السليم في تحديد علاقات المنظمة تحديدا واضحا ، حيث أن كل عضو في التنظيم يتكفل بالاستخدام الامثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية او بشرية من خلال تحقيق التنسيق و التكامل بينها ، مما يدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها الموجودة .
  - تحديد عدد و نوعية الافراد الذين سيقومون بأداء الاعمال و الانشطة حيث يؤخذ بعين الاعتبار عندما يوكل عمل معين على شخص ما ، مع ضرورة مراعاة خبرات و سلوك هذا الفرد .
  - يمكن عن طريق التنظيم تجنب التضارب و الاحتكار بين العاملين في المنظمة و بذلك فهو يحقق التنسيق و الانسجام بين الأعضاء في المنظمة.
  - سهولة الاتصال بين الإدارات و الأقسام في المؤسسة الاقتصادية .
  - توفير قنوات واضحة لتبادل المعلومات بأسلوب رسمي و متقن ، رغم أنه لا ينبغي أو لا يستطيع أن يتجاهل الاتصالات غير الرسمية التي يعكسها التنظيم غير الرسمي في أي تنظيم.
  - توضيح معايير الأداء المقبولة لكل نوع من الأعمال.
  - يمكن التنظيم من الاستفادة من مزايا التخصص ، إذ يراعي التنظيم توزيع الأعمال على مختلف العاملين حسب تخصصاتهم ، مما يؤدي إلى تحسين الأداء و تحقيق استخدام أفضل للطاقات البشرية .

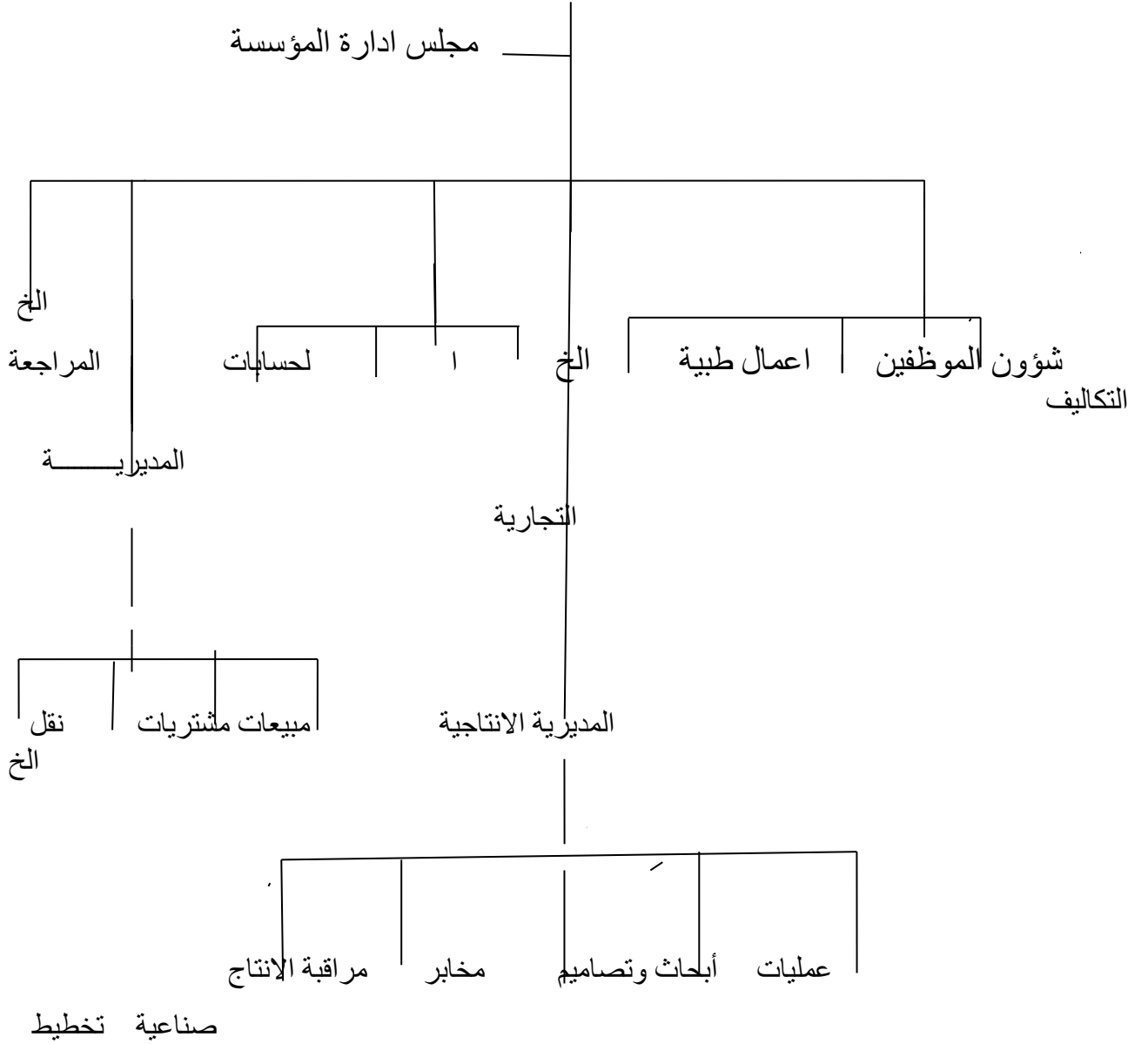
<sup>1</sup> لعزيب عتيقة ، المؤسسة الاقتصادية و العولمة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ، تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة مستغانم ، السنة 2008 – 2009 ، ص 14.

### ثالثاً - الهيكل التنظيمي :

- هو مخطط يقدم بواسطة وثيقة مجموع هياكل المؤسسة الموجودة بين مختلف المصالح، و هو أحسن وسيلة للإعلام الداخلي، يوضح حالة كل عامل في المؤسسة حسب أصحابه<sup>1</sup>.
- ان إشهاره يستطيع أن يلعب دوراً في تحسين الجو الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية.
- الهيكل التنظيمي يبين المهام المؤدية من طرف مختلف المصالح، الأشخاص الذين يحققونها .
- الهيكل التنظيمي ليس هيكل نموذجي فهو يختلف باختلاف المؤسسات تبعاً لحجمها و طبيعة عمليتها ، و كلما كبر حجم المؤسسة دعت الحاجة إلى إنشاء مستويات تنظيمية أخرى ( مديريات و أقسام جديدة ) .
- إن تكوين هيكل إداري للمؤسسة والذي ينطبق من الوحدات الأساسية ، أو الوظيفية التي ترتب حسب مستويات متتابعة يتم ربطها وتجميعها لتلبية منطق التوازن بين السياسات وأهداف المؤسسة ، من جهة و التكاليف الاقتصادية و الاجتماعية المحبذة من جهة أخرى ، إلا أن هذا لا تخضع للنظرية العلمية لأن هذه الأخيرة لا توجد وذلك لسببين أساسيين :  
أ - أن المؤسسة هي حقيقة تقنية اقتصادية ، اجتماعية ، منفردة ، بسب العدد المعترف من المؤشرات التي تميزها و التي في غالب الحالات غير قابلة للتقييم .
- ب - في حالة هيكل المؤسسة البشرية فإن هذه الأخيرة يتميز بجوانب سيكولوجية و اجتماعية تعود للعلوم الإنسانية والتي تتميز بخاصيتين:  
- الخاصة الأولى يمكن أن تكون مؤقتة .
- الخاصة الثانية و هي نهائية بدون شك ، إن نتائجها احتمالية و بالتالي لا تحقق إلا في مجتمعات متجانسة من الأشخاص بأعداد مهمة و هما: لا يتوفران أبداً في أعضاء المؤسسة جماعة، أشخاص محدودين من أفراد غير متشابهين كما يرتبط التنظيم بشكل كبير بحقيقة المؤسسة، و طرق تنظيمها و كذلك تصويب حركتها الجماعية و يستجيب لنظرة سياسية ، و حيث يتم وضع الهيكل التنظيمي الذي يستجيب لإحدى الخصائص فيصبح هرمي تسلسلي أو وظيفي ، أو حسب المنتجات أو المناطق الجغرافية إلا أن هذه التنظيمات تستجيب أكثر إلى التنظيم الوظيفي الكلاسيكي المتميز بالتقسيم التقني للعمل ، و بالتسلسل الهرمي للسلطة ، و للمبادئ الكلاسيكية في الإدارة وتلعب الاتصالات الرأسية النازلة دوراً مهماً في تنسيق الأعمال و المراقبة و غيرها .

<sup>1</sup> إسماعيل عرباجي ، مرجع سابق ، ص 17.

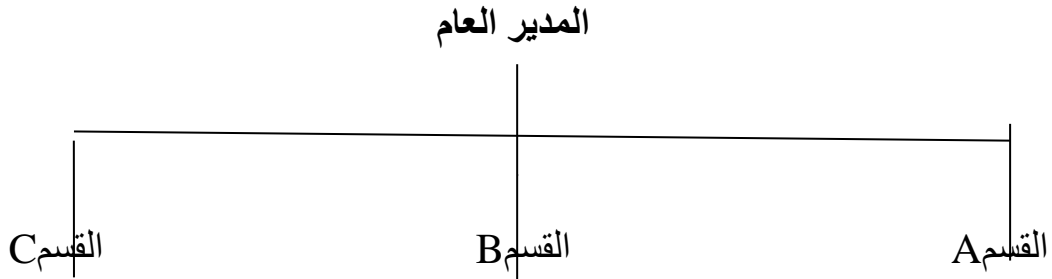
الشكل (1-3) : نموذج هيكل تنظيمي في مؤسسة اقتصادية  
المدير العام



المصدر : عمر صخري ، مرجع سابق ، ص 35 .

إن هذه الأنواع من الهياكل التنظيمية تصلح عادة للمؤسسات الكبيرة الحجم أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة فيكون التنظيم فيها ممثلاً بتركيز السلطة أو الدوائر أو المصالح المختلفة كما يبينه الشكل التالي :

الشكل: (1 - 4) هيكل تنظيمي لمؤسسه صغيرة.



المصدر : عمر صخري ، مرجع سابق ، ص39.

رابعاً - مزايا التنظيم :

- البساطة و السهولة و سرعة التنفيذ غير أنه مع توسع المؤسسة فإنه يصبح من الصعب على مدير المؤسسة الإطلاع بكل المهام و الاتصال بكل المستويات و هذا يتطلب تعيين مديرين مساعدين يتولى كل منهما مهمة متخصصة كما هو مبين في الهياكل التنظيمية السابقة .

و الآن بعد أن بينا أنواع التنظيم لا بد لنا من معرفة اختصاصات المديرية (أو الأقسام ، الدوائر أو المصالح ) التي تكون هذا التنظيم .

**1 - اختصاص قسم ( مصلحة ) الموظفين :**

- يقوم قسم المستخدمين أو الموظفين بالمهام التالية:
- الاشتراك في وضع مقاييس تعيين الموظفين و اختيارهم .
- تنفيذ القرارات و التعليمات الخاصة بالشغل أو التأكد من مطابقتها مع الشروط المحددة .
- الاشتراك في وضع مقاييس الترقية و قياس الكفاءة.
- دراسة المشاكل الخاصة بالعمال .
- الإشراف على تحديد و تنفيذ العقوبات لمن يرتكب مخالفات أثناء العمل .
- حساب الإجازات بمختلف أنواعها .
- القيام ببحوث تبسيط العمل و إجراءاته و البحوث التنظيمية .

**2- اختصاصات قسم المالية<sup>1</sup>:**

- يقوم القسم بالاختصاصات التالية :
- إعداد أجور العمل و الموظفين و متابعة ما يطرأ عليها من تعديلات .
- الإشراف و إعداد الحسابات الواجب تحصيلها من عمال المؤسسة أو موظفيها .
- خصم الضرائب المختلفة على الدخل الشخصي الإجمالي للعاملين في المؤسسة .
- إعداد جميع الاستثمارات و الكشوف التي تطلبها مؤسسة الضمان الاجتماعي و تسديدها طبقاً للمعلومات المحددة .
- دفع كل التكاليف الأخرى كالنقل .... الخ.
- تقرير الميزانيات .

**3 - اختصاصات قسم الإنتاج :**

- و من أهم اختصاصاته : - القيام بأعمال الصيانة .
- مراقبة جودة الإنتاج.
- متابعة برامج العمل.
- القيام بالأبحاث و التصاميم و المواصفات على المنتجات .

**4 - اختصاصات قسم التسويق أو المصلحة التجارية.**

- و يقوم هذا الاختصاص بالمهام التالية :
- دراسة و تقرير المبيعات من خلال دراسة الأسواق و تقرير الطلب على منتجات المؤسسة و اتجاه تطوره مستقبلاً.
- دراسة و تحليل المركز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية من أجل تحديد هدف إنتاجي لها.
- القيام بالبحوث و إعطاء الاقتراحات التي من شأنها زيادة مبيعات المؤسسة.

**5 - اختصاصات قسم التموين ( المخزون ) :**

<sup>1</sup> عمر صخري ، مرجع سابق ، ص 40.

- من أهم وظائف هذا القسم ما يلي :
- دراسة و تقرير المشتريات من المواد و المنتجات الجاهزة.
  - دراسة و تقرير المخزون من المواد الاولية و قطع الغيار .
  - القيام بكل البحوث المتعلقة ب: تخطيط مباني المخزون ، تحسين ظروف العمل داخل المخازن ، تحقيق الفعالية و المرونة .... الخ .
  - القيام بعملية الجرد و فحص المواد المشتريات للتأكد من مدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة .

### 6 - اختصاصات قسم التخطيط و الإحصاء :

- اجراء البحوث المتعلقة بتطوير الإنتاج و الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية .
- إجراء البحوث المتعلقة بمدى استخدام الطاقة الإنتاجية للمؤسسة .
- القيام بالإحصائيات التي يطلبها الديوان الوطني للإحصائيات أو الهيئات الرسمية الأخرى .

### 7 - اختصاصات قسم الخدمات الاجتماعية : يقوم بما يلي :

- الإشراف على المنشآت الاجتماعية، الثقافية و الرياضية في المؤسسة الاقتصادية .
- تنظيم القيام برحلات للعاملين و ذويهم و النشاطات الترفيهية الأخرى .

### 8 - اختصاصات قسم التكوين :

- تحديد احتياجات التكوين.
  - ضبط برامج التكوين .
  - تنظيم دورات تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها .
- ### 9 - اختصاصات قسم الأمن الصناعي :
- دراسة واقع الامن الصناعي في المؤسسة الاقتصادية .
  - دراسة كيفية تحسين ظروف العمل .
  - توعية العمال بطرق الوقاية .

وما يلاحظ هنا أننا تطرقنا إلى اختصاصات تسعة أقسام ، لكن هذا لا يمنع في الواقع العملي أن تكون بعض هذه الاقسام مندمجة مع اخرى و تشكل بذلك قسما واحدا ، كما لا يمنع أن تكون بعض اختصاصات القسم الواحد في المؤسسة الاقتصادية يقوم بها قسما آخر ، و بطبيعة الحال يمكن ان تحتوي على مستويات إدارية أخرى ( أقسام أخرى ) تكون لها اختصاصات خاصة بها .

### المطلب الثاني : عناصر الوظيفة التسييرية

#### أولاً: تعريف التسيير:

التسيير هو تلك المجموعات من العمليات المنسقة و المتكاملة ، التي تشمل أساساً التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة ، انه باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها

، هذا هو جوهر المسير . ان التنسيق شأنه في ذلك شأن اتخاذ القرارات و وظيفة تسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف من التخطيط حتى الرقابة<sup>1</sup>.

**ثانياً : من هو المسير ؟**

هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و انجاز المهام من خلال الآخرين ، فهو مخطط ، و منشط ، و مراقب ، و منسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك . و عليه يعتبر من الناحية الاصولية ، مسيراً كل مسؤول عن أعمال الآخرين . و لا بد من أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات . و إلا فإنه يفقد صفته كمسير ، و يتحول عملياً إلى منفذ فحسب .

---

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الجزء 1 ، الطبعة الثانية 2006 ، ص - ص 21 - 27.

ثالثاً - التسيير علم و فن و مهنة :

1 - يعتبر التسيير علماً :

لأنه يتطلب على استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المشاكل ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة ، و تحليلها و دراستها ، ومن ثم حصر الطرق أو البدائل الممكنة إتباعها ، و مقارنتها بقصد اختيار أفضلها . ويعتمد الأسلوب العلمي بدوره على الطرق الكمية سواء كانت رياضية أو إحصائية ، أو كانت تقنيات مستمدة من بحوث العمليات أو تقنيات مالية أو غيرها . و يعتمد على الحسابات الإلكترونية بشكل مكثف لتسهيل استخدام الطرق الكمية أو جعله ممكناً .

2 - يعتبر التسيير فناً :

لأنه يتطلب اللجوء إلى التقرير و المحكمة الشخصية قصد معالجة الجوانب غير الكمية لعملية التسيير و على رأسها الجوانب الإنسانية ، المتعلقة بالتعامل مع الأفراد الذين يشكلون العنصر الحي في التنظيم .

3- يعتبر التسيير مهنة :

لأنه يحقق المعايير المتعارف عليها كتراكم المعارف و الخبرات عبر الزمن ، تحمل المسير الممتن للمسؤوليات الاجتماعية و تحليه بأخلاقيات المهنة .

- يلاحظ بالنسبة لواقعنا الجزائري ، تأخر ظهور المهنة التسييرية ، نظراً لعدم وجود طلب فعال على خدمات المسير الممتن ، و يرجع ذلك لأسباب متعددة ، منها :

- غموض مفهوم تسيير المنشآت الأعمال الاقتصادية ، فهو يختلف تارة مع القانون ، و أخرى مع السياسة و تارة مع الإدارة العامة ، و أخرى مع الاجتهادات الشخصية .

- وقوع منشآتنا الاقتصادية في قبضة بيروقراطية .

- تأقلم بيئة التسيير الداخلية و الخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للإدارة ، ذلك النمط المتحيز بطبيعته ضد الإنتاجية .

رابعاً - عناصر الوظيفة التسييرية :

أ- التخطيط : يشدد فايول بالنسبة للتخطيط على بعد النظر ، الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل ، وفي التحضير له بإعداد الخطة المناسبة . ويستوجب التخطيط السليم في رأيه الوحدة والمرونة والاستمرار و الدقة . أما فقدانه أو فشله فهو دليل على عدم الكفاية التسييرية .

ب - التنظيم : يعني إمداد المنشأة أو المشروع بكل ما يلزم لتأدية وظيفته ، مثل المواد الأولية ورأس المال و المستخدمين ، وكذا إقامة العلاقات المادية و البشرية الملائمة<sup>1</sup> .

ج- إصدار الأوامر: لا تقتصر هذه المهمة على اصدار الأوامر ، إنما هي عملية توجيه وقيادة ، وتستدعي القيادة توفر الشروط المعينة في المدير ، مثل :

- المعرفة الواسعة بموظفيه .

- القدرة على استبعاد الاشخاص غير الأكفاء .

- القدوة الحسنة .

- عدم القابلية للضياع في التفاصيل و الجزئيات .

د- التنسيق : اي إيجاد الانسجام بين أوجه النشاط للتأكد من النجاح .

هـ- الرقابة : للثبث من اتباع ما قرر و رسم من خطط و تعليمات و مبادئ .

المطلب الثالث : التسيير و التنظيم و حرا كيتها<sup>2</sup> :

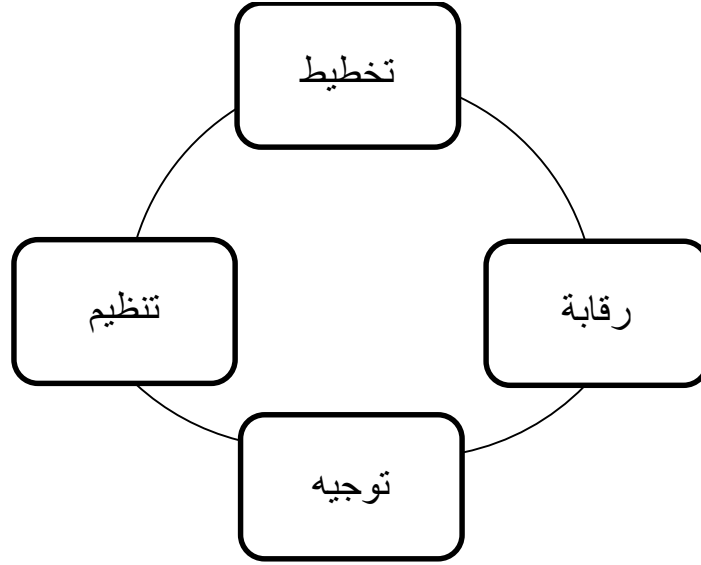
التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة ، التي تشمل اساساً التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة . انه باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها ، هذا هو جوهر مهمة المسير . إن التنسيق شأنه في ذلك شأن اتخاذ القرارات و وظيفة تسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف من التخطيط حتى الرقابة .

يتناول التنظيم باعتباره جزءاً من العملية التسييرية ، تصميم بنية المنشأة أو هيكلها بما تشتمل عليه من تقسيمات إدارية ، و مناصب العمل ، و علاقات سلطة ، و غيره يمكن ان يوسع مفهوم التنظيم ليشمل منشأة الأعمال ككل ، باعتبارها نتاج العملية التسييرية و أثرها العملي المحسوس .

الشكل ( 1 - 5 ) : التسيير عملية دائرية مستمرة

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب ، مرجع سابق ، ص 95 .

<sup>2</sup> محمد رفيق الطيب ، مرجع سابق ، ص 21 .

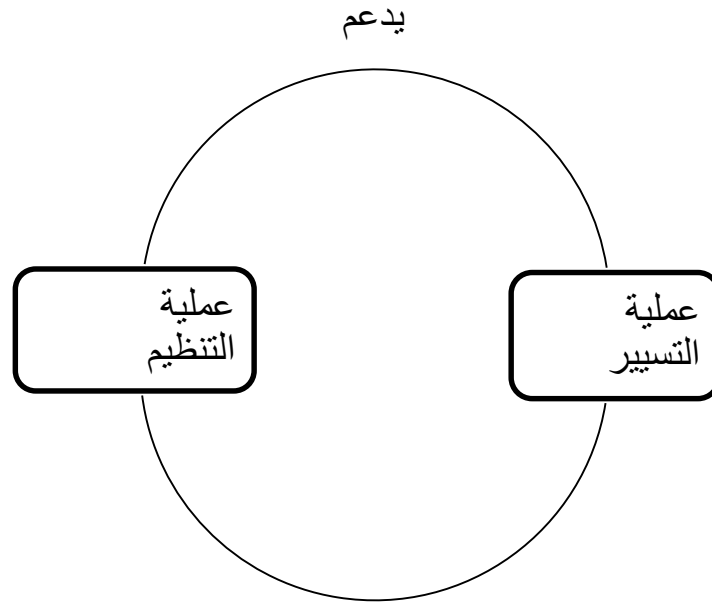


المصدر : محمد رفيق الطيب ، مرجع سابق ، ص 21

يشكل التسيير من منظور كلي حركي ، عملية دائرية الشكل 1 - 1 فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي بالتخطيط فإنه يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة . فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات ، و تصحيح هذه الانحرافات لا بد أن يتطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات و الإجراءات و غيرها من التخطيط . بمهني أن الرقابة تعود من جديد للتخطيط .

كذلك فإن العلاقة بين عملية التسيير و التنظيم هي أيضاً علاقة دائرية ، مبنية على أساس التفاعل الصحي المتبادل ، ذلك أن عملية التسيير لدى تطبيقها تنتج التنظيم ، الذي يصبح بدوره وسيلة لدعم عملية التسيير و شحذها . و هو الأمر الذي يؤدي من جديد إلى تحسين التنظيم نفسه و تطويره .

الشكل (1- 6) :العلاقة الدائرية بين عملية التسيير و نتائجها التطبيقية ( التنظيم )



المصدر : محمد رفيق الطيب ، مرجع سابق ، ص 22 .

### المبحث الثالث : بيئة و موارد المؤسسة الاقتصادية

أصبحت المؤسسة الاقتصادية الآن تواجه مجموعة من التحديات كالعولمة و تحرير التجارة و القيود الإنتاجية التي تؤدي الى تحرير تدريجي لمختلف حواجز الدخول إلى الأسواق ، لذا توجب على المسير ان يصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الاقتصادية ، و التي تساهم في عملية تقييم البيئة المحيطة سواء الخارجية أو الداخلية حيث تتيح للمؤسسات معرفة ما يدور من حولها من فرص لاستغلالها و تحديد المخاطر لمواجهتها أو الحد منها ، ذلك أن فحص و تشخيص أثار البيئة المحيطة يهدف في النهاية إلى الخروج بقرار استراتيجي يخدم أهداف المؤسسة.

### المطلب الأول : بيئة المؤسسة الاقتصادية

أولاً - مفهوم البيئة : تعرف البيئة على أنها : مجموعة من العوامل الطبيعية و الصناعية التي تؤثر على الحياة و الأنشطة<sup>1</sup>.

ويعرف THOMSON البيئة بأنها : مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة ، و بالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة و المؤسسة معاً<sup>2</sup>.

من خلال هذا التعريف نستنتج أن المحيط المؤسسة يشمل المتعاملين الأساسيين من جهات وأشخاص دون أن يشمل كل المتعاملين مثل الأسواق المالية و النقدية عامة ، البنوك ، المؤسسات غير المنافسة أو المورددة لعوامل الإنتاج و على رأسها مؤسسات التكوين و البحث إلا انه لم يشر إلى التفاعلات أو المتغيرات التي تؤثر في مكوناته البيئية الخاصة للمؤسسات .

أما p . filoo فقد عرفها : المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة و ينطوي على ثلاث مجموعات متغيرة و هي :

1- المجموعة الأولى : تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية و السياسية<sup>3</sup>.

2- المجموعة الثانية : و هي تضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين مثل هيئات و تنظيمات حكومية و إدارة مؤسسات التوزيع .

3- المجموعة الثالثة : و تشمل متغيرات المحيط الداخلي للمؤسسة من عمال و مديريين وغيرهم ."

وبالمناسبة للمؤسسة الاقتصادية فبيئتها تضم صنفين هما:

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، دليل المدير : خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر ، طبعة 2000 ، ص21.  
<sup>2</sup> Kotler p ,Dubois B , **Marketing Management** . Edition Union Public .10eme Edition.Paris.P181.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، طبعة 1993 ، ص 19.

أ - **البيئة الداخلية** : وهي تلك البيئة الخاصة للمؤسسة ذاتها ، من حيث الأفراد العاملين بها و القدرات الإدارية المتاحة لها ، وما تتمتع به من جوانب جيدة ، وأخرى غير جيدة في الأداء الخاص بها .

ب - **البيئة الخارجية** : بالنسبة للمؤسسة فإن البيئة الخارجية تضم كل ما هو خارج المؤسسة<sup>1</sup> .

**ثانيا - أهمية اهتمام المؤسسة بالمحيط** : تتجسد أهمية اهتمام المؤسسة بالمحيط من خلال النقاط التالية:

**1- المؤسسة غير معزولة** : أي أنها لا تنشط في فراغ بل مرتبطة بشبكات من المتعاملين من أسواق و هيئات و أفراد مما يحتم عليها مسايرة التطورات الخارجية الحاصلة من خلال التأقلم في عملية التعامل معها .

**2- أثر الأفراد و الهيئات عليها** : تفرض الأفراد و الهيئات و المؤسسات الأخرى قيودا

وترسم للمؤسسة حدودا لها طبائع مختلفة ( ثقافية ، اجتماعية ، اقتصادية ، بيئية )

**3 - المؤسسة مكونة من شبكة** : وتشمل الأفراد و الجماعات لكل منها أهدافها واتجاهاتها ، قد تختلف أو تلتقي نسبيا وهؤلاء هم أطراف في محيطها أو بعبارة أخرى مصدر مهم منه ، بكل ما يحوي من عوامل اقتصادية و سياسية و اجتماعية ... إلخ .

**ثالثاً - استعمال المؤسسة لموارد المحيط** : تستخدم المؤسسة موارد المحيط وتقدم له مخرجات فهي إذن تهتم بمكان وجود مدى قراراتها : تتخذ المؤسسة اختيارات لها أثر ليس فقط على عملها اليومي ونتيجة الدورة التي تحققها بل على وجودها الكلي ودورة حياتها ، فمثلا إذا كانت تقلبات الأسعار (أسعار الموارد أو أسعار منتجات منافسها ) تهمها في تحقيق نتائجها في دورة معينة ، فهي أيضا لها أثر على حياتها في المستقبل فنتيجة اليوم تؤثر على تطورات المؤسسة في المستقبل القريب و البعيد . كما يزداد تأثيرها على عناصر المرتبطة باستغلال طويل الأجل مثل القيام بانجاز فرع جيد أو توسيع فيها أو تغيير التكنولوجيا أو حتى استبدال المنتج ، فليس من أسهل تغطية أعباء مصنع جديد لم ينجح في الإنتاج نظر لظروف السوق أو نظر للاختيار الخاطئ لمقره الاجتماعي أو بظهور منافس جديد أكتسح السوق الذي تراهن المؤسسة عليه ، تزداد درجة خطورة هذا إذا كانت الموارد المستعملة فيه ذات مصدر خارجي أو من متعاملين لهم حق استرداد أموالهم .

**تطورات السوق العنيفة** : يستشهد السوق تطور عنيف في مختلف العناصر المحددة للعرض والطلب كتغيير الأذواق الناتجة عن تحسن الثقافي و الحضاري للأفراد للتفاعل و الاحتكاك بمجتمعات وثقافات أخرى أو التغيير المستمر في التكنولوجيا التي تعمل على تلبية رغبات وحاجات الأفراد في المجتمع التي تتأثر بشكل سريع من وقت إلى آخر ، كما أن عملية

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 21.

البحث و التطوير تلعب اليوم دورا هاما في المؤسسات ليس فقط من خلال توجيه الطلب و الاستهلاك بل أيضا لتوجيه عرض المؤسسات المتنافسة .

**عامل الوقت :** أصبح الوقت عاملا مهم في الإدارة و الإنتاج فإذا ضاعت الفرصة اليوم فلا يمكنها أن تنتظر فرصة مقبلة في نفس السنة أو في سنوات مقبلة بل عليها اغتنامها أو العمل على خلق فرص جديدة، خاصة تلك التي تمتاز منتجاتها بالتغيير المستمر في مواصفاتها كالخاضعة لتكنولوجيا تطور بسرعة كالمنتجات الالكترونية كما أن المنتجات المتميزة بسرعة التلف أو الاستهلاك المستمر تتطلب متابعة مستمرة وسباق مع الزمن

**رابعاً - مكونات المحيط المؤسسة الاقتصادية :** يتكون محيط المؤسسة من مجموعة من العناصر يمكن تقسمها<sup>1</sup> إلى :

- **عناصر جزئية :** وتشمل الأطراف و المتغيرات التي لها علاقة مباشرة مع المؤسسة .

- **عناصر كلية :** وهي الوسط العام الذي يكون نظام أشمل يحتوي على العناصر الجزئية يتبع عدة مقاييس في تحديد عناصره .

**1 - العناصر الجزئية :** تعمل المؤسسة على اختيار المكان المناسب الذي ستستخدمه مقرا لها اعتماد على مزاياه ودراسة القيود التي سوف تواجهه نذكر منها :

**أ - نقاط الجذب للتطور الاقتصادي :** تفضل المؤسسات التمرکز في أماكن الكثافة السكانية و المؤسسات المالية و الممولين والقريبة من الطرق و الموانئ ومراكز البحث وهذه العوامل تساهم في خلق تفاعلات متبادلة سريعة ومربحة.

**ب - موقف الجماعات المحلية :** وللجماعات المحلية دورا كبيرا في قيود وأهداف المؤسسات .

**ج - الصناعات التلوثية :** تعمل هذه الجماعات على الحد منها لإضرارها بالمواطن و المحيط الطبيعي

## 2 - العناصر الكلية تتكون من:

**أ - البيئة الاقتصادية :** يتوقف بناء الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية إذن فهي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته ومن بين هذه

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص80.

العوامل : الدخل ، الطلب ، مدى توافر عوامل الإنتاج ، التضخم ، السياسات النقدية و المالية للدولة<sup>1</sup> .

ب - **البيئة السياسية** : يشكل النظام السياسي مجموعة من الهيئات و الأنظمة و الأفراد الذين لهم هدف رئيسي يتمثل في إدارة و تسيير المجتمع ككل ، و تعد العوامل السياسية من العناصر الهامة في البيئة الكلية و كما تعتبر قوى تحركها قرارات سياسية التي هي في الحقيقة انعكاس لمصلحة اقتصادية كان تعنى بحماية البيئة من التلوث فتتمثل بذلك تهديدا للمؤسسات الصناعية أو فرصة جيدة للمؤسسات .

ج - **البيئة الاجتماعية** : تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير هام على المؤسسات خاصة أن تأثيرها يكون على طلب المنتجات و على قيم و عادات و ممارسات للعاملين داخل المؤسسة و يلاحظ عند دراسة متغيرات البيئة الاجتماعية ما يلي :

- تمثل الزيادة السكانية فرصة لبعض المؤسسات التي يكون الطلب على منتجاتها في زيادة مستمرة

- خروج المرأة إلى العمل يؤدي إلى زيادة دخل الأسرة مما يزيد من الطلب على المنتجات لمشاركتها في القرارات الإنتاجية .

- زيادة مستوى التعليم أدى إلى زيادة طموحات و تطلعات الأفراد نحو المنتجات و العمل مما يوفر بيئة عمل جيدة و مستقرة

د - **البيئة التكنولوجية** : ويمثل المحيط الذي يتعلق بأدوات استخدام الإنتاج كالاختراعات و الابتكارات التي أصبحت سلاحا للتحكم في الإنتاج و الأسواق كالاتحاد على الإعلام الآلي ، و يتطلب التغيير السريع في التكنولوجيا أن تعمل المؤسسات جاهدة للحصول على التكنولوجيا الجديدة لدعم مركزها التنافسي لكونها تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ، وللتكنولوجيا تأثير على مؤسسات من حيث الطلب و من حيث العمليات الإنتاجية و هذا الأخير يتطلب ضرورة التدريب الدائم للعمال لتأهيلهم لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.

هـ - **البيئة الايكولوجية** : يهتم علم الايكولوجية بالعلاقات القائمة بين الكائنات الحية و المحيط حيث بات التوازن الحاصل بين مكونات المحيط المختلفة معرضا للخطر فعلى سبيل المثال :

- العيش في مناطق الضجيج يخلق توترا عصبيا دائما<sup>2</sup> .

- التلوث الصناعي و الإشعاعات النووية و يؤثر سلبا على الإنسان و الحيوان و النباتات .

<sup>1</sup> بن واضح الهاشمي ، عماري عمار ، تقييم البيئة الخارجية و أثرها على فعالية المؤسسة الاقتصادية ، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، 3-4 ماي 2005 .

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سابق ، ص 24.

تتطلب التأثيرات السابقة على المحيط رد فعل منظم لتفادي أو التقليل من هذه السلبيات من خلال ما يلي :

- توسيع استعمال البنزين دون رصاص .
- استعمال التعبئة غير المضرة بالمحيط .
- الرقابة على المدخبات بشتى أنواعها و النفايات .
- و - **البيئة القانونية** : تؤثر قوانين العمل والنقابات و قوانين الجباية على سياسة المؤسسة الاقتصادية ونشاطها بالإضافة إلى قوانين حماية البيئة ،قوانين المستهلك ، قوانين الاستيراد و التصدير ، والمؤسسات الجزائية تعاني من عدة مشاكل تؤثر سلبا على نشاطها وصيرورتها لعدم قدرتها على تطبيق ما تسنه الدولة من قوانين بشكل يسمح لها لمواجهة كل ما يعترضها في أداء نشاطها فهذا المحيط قد يشكل تهديدا حقيقيا أمام المؤسسات الوطنية.
- ن - **المحيط الدولي** : ويقصد به التصرفات التي تقوم بها الدولة و الذي يؤثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشر على أداء المؤسسات ، فقد تتجه الدولة إلى حمايته الصناعات المحلية وتشجيع الاستثمار الأجنبي أو قد تعتمد إلى تمويل بعض الصناعات تشجيعا لها ولرفع قدرتها التنافسية مع الصناعات الأجنبية وزيادة إمكانية الحصول على حصة سوقية متميزة في الأسواق الدولية ، فالتجمعات الاقتصادية مثلا يمكن لها أن تخلف فرصا سوقية عديدة توسع من أسواقها فهي بذلك تشكل تشجيعا لها وقد تعد تهديدا لبعض المؤسسات كالضرائب الجمركية المرتفعة المطلوبة لدخول أسواق تلك التكتلات .

### المطلب الثاني : موارد المؤسسة الاقتصادية

لا يمكن أن تنشأ المؤسسة مهما كان نوعها وتنوع نشاطها دون توفير عوامل الإنتاج التي تسمح لها بالقيام بوظائفها المتنوعة على أكمل وجه .

وقد قسم الاقتصاديون هذه العوامل إلى ثلاثة عناصر أساسية هي الأرض ، العمل ، ورأس المال ، إلا أن هذا التقسيم الأولي اعتبر غير كاف نظرا لتطور الأدوات المستعملة في الإنتاج وتوسع نشاط المؤسسة مما أدى إلى إدماج عامل آخر لا يقل أهمية عن العوامل الأخرى ألا وهو التنظيم و الإدارة .

وسنتطرق إلى هذه العوامل من خلال النقاط التالية :

أولا : رأس المال

ثانيا : العمل

ثالثا : الموارد التكنولوجية

رابعا : التنظيم و الإدارة

أولا - رأس المال.

**1 - مفهومه :** يعتبر رأس المال " مجموعة الأدوات و الآلات و المباني التي تساهم في عملية الإنتاج أو عملية تقديم الخدمات"<sup>1</sup>.

- كما أنه " هو مجموعة السلع الاستثمارية أو خدمات أخرى أي أنها تمثل تلك السلع التي تستخدم في عملية الإنتاج كالألات و المعدات و وسائل النقل المباني السدود ومحطات الكهرباء"<sup>2</sup>.

من خلال التعريفين السابقين يظهر أنه :

- ينبغي التمييز بين رأس المال النقدي والعيني فالأول يمثل الأسهم و السندات و النقود بينما يعكس الثاني

الأصول الحقيقية كالمصانع و الآلات . . الخ .

- مصدر الاستثمار وهو الادخار و يقصد به الامتناع عن الاستهلاك الآني لإجمالي الدخل المحقق في فترة زمنية معينة .

- إن رأس المال يستهلك بطريقة غير مباشرة عند مساهمته في إنتاج السلع الاستهلاكية و الإنتاجية

- إن استخدام رأس المال مع العمل في الإنتاج يرفع من كفاءة العمل .

**2- مصادر التمويل:** توجد عدة اقتراحات أو إمكانيات أمام المؤسسة لتغطية احتياجاتها التمويلية سواء عند بداية نشاطها أو أثناء ممارستها الوظيفية وعموما يمكن تصنيفها حسب عدة مقاييس هي<sup>3</sup> :

1 \_ مصادر تمويل داخلية 2 \_ مصادر تمويل خارجية

**3- استثمارات رأس المال:** تقوم المؤسسة الاقتصادية في بداية نشاطها بجلب وحياسة مختلف الأصول التي تسمح لها بمباشرة و هذه الأصول قد تكون من تقديم صاحب المؤسسة أو من الشركاء أو يتم شراءها مباشرة من السوق باستعمال الأموال المقدمة في صورتها النقدية .

**ثانيا : العمل:**

**1- مفهومه :** يقصد بالعمل في معناه البسيط: " كل مجهود ذهني أو بدني أو كلامها يبذل في سبيل عملية إنتاجية مقابل أجر .

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 77.

<sup>2</sup> عمر صخري ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، OPC ، الجزائر ، ص 7.

<sup>3</sup> إسماعيل عبد الرحمان ، حربي عريقات ، مفاهيم ونظم اقتصادية ، دار وائل ، عمان الأرن ، 2004 ، ص 428 .

## 2 - أنظمة العمل في المؤسسة :

. مفهومه : ويقصد بها مجموعة السياسات و القواعد و الأساليب و الإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة ، وتشمل أنظمة العمل المكونات التالية :

أ-السياسات : وهي المقررات و الأحكام الشمولية التي تعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة .

ب-القواعد و الأساليب<sup>1</sup>: هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد وتنبثق من السياسات وتنطبق على إجراءات.

ج-الإجراءات : هي سرد الخطوات الإجرائية المطلوب إتباعها و التقيد بها كلها نشأت الحاجة إلى تحقيق عمل أو هدف من أهداف المؤسسة .

## ثالثا - التكنولوجيا :

ولقد قدمت لها عدة تعاريف بطرق مختلفة منها ما يرتبط بالعلم وتطبيقاته في الصناعة ، ومنها ما يرتبط بالطرق المستعملة في العمليات الاقتصادية،ويمكن تعريفها بأنها:"علم تطبيق واستخدام علوم الطبيعة وتحصيل المعرفة بكيفية الاستفادة من المواد الخام ومتابعة تصنيفها حتى تصبح في شكل منتج نهائي ضمن عملية الإنتاج الكاملة"

- أهمية التكنولوجيا في المؤسسة<sup>2</sup>: تزداد أهمية التكنولوجيا باستمرار نظرا لكون كل من المنتج والآلة و العامل هي العوامل المتحركة في المؤسسة بالإضافة إلى الطرق المعتمدة التي تساهم في تحقيق المنتج بأشكال وكميات معينة تكون مطلوبة من قبل المستهلك وكل هذا مرتبط بنوعية التكنولوجيا المستعملة التي تعتمد عليها كل من الإنتاجية و النوعية .

رابعا - التنظيم والإدارة:

1- مفهومه: ويقصد بالتنظيم: "استخدام الإنسان في مقدراته ومواهبه الفكرية من أجل جمع وتنسيق عناصر الإنتاج مع بعضها ، وكذا وضع طريقة عمل منهجية لمجمل عملية إعادة الإنتاج بمراحلها الكاملة (الإنتاج ، التوزيع ، التبادل ، الاستهلاك) من خلال التقسيم العقلاني للعمل من حيث الهدف المطلوب عن طريق تقسيم إنجازه إلى مراحل وأزمنة يتم فيها... "

كما يشمل مفهوم التنظيم ثلاث جوانب هي<sup>3</sup> :

أ \_ العملية الإدارية: وهي عملية دراسة محيط العمل الإداري الذي يمثل العنصر الأساسي للتسيير وتدرس هنا العمليات الإدارية التي يمارسها الإداري وسلوكه وقراراته وحوافزه .

<sup>1</sup> محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار بن جزم ، بيروت لبنان ، الطبعة الأولى ، 2002 ، ص77.

<sup>2</sup> ناصر دادى عدون ، مرجع سابق ، ص134.

<sup>3</sup> عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سابق ، ص 57.

ب\_ **المنشأة الاجتماعية:** وتمثل إطار عمل الإداري التي تدرس البنية التحتية ، الأدوار ، السلطة ، الاتصالات ، تشكيل القرارات ، العلاقات مع المحيط ، الارتباط المتبادل بين مختلف وحدات المنظمة ، وهو ما يسمى بنظرية التنظيم .

ج\_ **الوضع الحقيقي :** أي التطبيق المتداخل بين الجانبين الأوليين وهذا يعني أن تشكيلة السلم الإداري تحقق بواسطة تنظيم كعملية ونتيجتها تمثل وتعرف التنظيم كمنشأة.

أي أن التنظيم هو حصيلة اندماج العملية الإدارية بكل محتوياتها والمنشأة الاجتماعية بكل عناصرها لترتيب الموارد حسب الأهداف المسطرة على أساس معياري الفعلية والعقلانية.

### المطلب الثالث: علاقة المؤسسة الاقتصادية بالبيئة

أولا - علاقة المؤسسة بالمحيط :

لكون المؤسسة تحصل على مدخلاتها من الأسواق وفيها تفرغ مخرجاتها فطبيعة علاقاتها مع المؤسسات الأخرى أما أن تكون تنافسية أو تكاملية.

7- **العلاقات التنافسية:** تظهر هذه العلاقات في إطار تنافس مباشر و غير مباشر في الأسواق.

أ - **المنافسة المباشرة:** تظهر هذه المنافسة عندما تكون السلع متشابهة , هذا من جهة ومن جهة أخرى عندما يتصف الزبائن بتقطيع إجمالي ( سوق المواد الاستهلاكية العامة )<sup>1</sup>.

ب - **المنافسة غير المباشرة:** تكمن في بيع سلع متميزة أو استبدالية و التي تلبي نفس الحاجيات لدى المستهلك.

ج- **المنافسة في الأسواق الأخرى :** تتم هذه المنافسة في الأسواق الأعلى أي سوق اليد العاملة مثل توظيف يد عاملة ، سوق رأس المال مثل جلب احسن القروض مع شروط مناسبة , سوق المواد الوسيطة للحصول على أحسن نسبة (جودة و سعر) .

2 - **العلاقة التكاملية :** هذه العلاقات تتم كما هو الحال الآن بالمؤسسات العمومية الجزائرية في إطار تكوين أو اندماج أفقي في إطار تآزر مابين المؤسسات أو تجمع لأغراض اقتصادية أو إستراتيجية .

ثانياً - **تأثير المحيط في المؤسسة**<sup>2</sup> :

يعتبر المحيط المصدر الوحيد لعوامل الإنتاج التي تستهلك المؤسسة لتقديم مخرجاتها ، فهذه البيئة هي التي تشمل على الأشخاص الذين يقدمون جهدهم العضلي في صورة عما أو جهدهم الفكري من أجل تسيير هذه المؤسسة بالإضافة إلى تعاملهم معها في صورة مستهلكين .

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق ، ص36.

<sup>2</sup> ناصر دادى عدون ، مرجع سابق ، ص 85.

كما يشكل المحيط الجغرافي مصدرا لمواردها الأولية وهي أيضا في تكوين وسائل الإنتاج المستعملة وكل هذا يلعب دورا مهما في حياة المؤسسة.

### خاتمة الفصل الأول :

مما سبق يتضح أن المؤسسة الاقتصادية شغلت حيزا هاما في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية باعتبارها تمثل وبشكل عام منظمة اقتصادية اجتماعية ذات استقلالية نسبية وفيها تتخذ القرارات البشرية والمادية لإنشاء قيم مضافة. غير أن هذه المؤسسة تختلف من حيث معيار التصنيف المتبع. كما شمل تعاملها البيئة المحيطة بها سواء أكانت جزئية أو كلية تؤثر فيها تتأكد لكونها تعد مصدرا هاما من الموارد الاقتصادية التي تعتبر مدخلات هذه الأخيرة تساهم في إنتاج مخرجاتها، غير أن هذه الموارد تحكمها مجموعة من المتغيرات والتي تعد أداة كاشفة لمستوى عناصر إنتاجها وبالتالي مستوى أدائها وجودة سلعتها. لقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية تواجه ضغوطاً متزايدة نحو إحداث التغيير و التطور في وقت أصبحت فيه طرق وأساليب الإنتاج و التنظيم جديدة، في ظل المتغيرات الاقتصادية الراهنة.

### مقدمة الفصل الثالث : دراسة ميدانية

بعد دراستنا للجانب النظري لموضوع المؤسسة الاقتصادية و ثقافة التغيير ، و جب علينا أن نسقط هذا الموضوع على أرض الواقع ، و اخترنا المؤسسة الاقتصادية ذات الأسهم وهي المؤسسة الوطنية للإنتاج و توزيع مواد البناء المختصة في EDIMCO بولاية مستغانم ليكون حقل بحثنا و دراستنا التطبيقية ، نظراً لكونها مؤسسة اقتصادية تنشط في السوق الوطني وهي متعامل مهم تساهم في خلق القيمة المضافة زيادة على ذلك فهي تشغل الأيدي العاملة و منه تساهم من التقليل من البطالة و سبب ذلك كون المؤسسة تشهد التقدم و التغيير من سنة إلى أخرى و التي هي محل دراستنا التطبيقية .

و في البداية فضلت أن أقدم المؤسسة الاقتصادية للإنتاج و توزيع مواد البناء بمستغانم و ذلك من خلال تقديم تعريف بسيط يليق بسمعة و مكانة المؤسسة ، إضافة إلى الهيكل التنظيمي ثم أهمية المؤسسة و أهدافها ، ثم سنتطرق إلى دراسة العينة الإحصائية لمعرفة ثقافة التغيير الموجودة داخل المؤسسة محل الدراسة .

### المبحث الأول: نظرة عامة عن المؤسسة

إن أهم شيء في أي دراسة هو الجانب التطبيقي ، لذا سنتطرق في بداية الدراسة على التعرف على المؤسسة الوطنية للإنتاج و توزيع مواد البناء بمستغانم و التعرف على الهيكل التنظيمي و اهداف المؤسسة و مهامها .

### المطلب الأول : تقديم مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء

المؤسسة الوطنية لإنتاج و توزيع مواد البناء هي مؤسسة أنشأت بتاريخ 25 سبتمبر 1984 كان هذا بمقتضى القرار الوزاري رقم 5280 / م ع / و المتضمن ذلك مقرها الرئيسي بولاية مستغانم برأسمال يقدر بـ 250.000.000 دج.

تمتلك المؤسسة 29 سنة خبرة في مختلف مجالات البناء ، ووجودها ناتج عن النجاح الذي حققته بتحكمها في معظم النشاطات سواء كانت إنتاجية أو تجارية وقطاع مواد البناء ، وكذلك النتائج القياسية التي حققتها في الإنجاز و المقاوله وتعمل المؤسسة على تبني علاقات دائمة مع الزبائن، وتعمل على إرضاء حاجياتهم وتطلعاتهم.

ولقد تم تطوير شبكة التوزيع للشركة بولاية مستغانم وهذا خلال الفترة ما بين 1985 و 1990 عن طريق فتح منافذ تأجير في عدة مناطق ، وتم تحويل مؤسسة توزيع مواد البناء لتأخذ شكل شركات ذات الأسهم EPE/SPA، بمقتضى العقد التوثيقي رقم 30/96 والصادر في 17/01/1996 ولقد تم تعيين السيد مدير لحسن كرئيس مجلس إدارة المؤسسة بمقتضى محضر المجلس الإداري المنعقد بتاريخ 27/04/2002 والذي نص بقراره بذلك .

تتكون مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء من وحدات تتمثل في مايلي :

- وحدة الحديد والصلب .
- وحدة التعبئة والتغليف و التوزيع .
- وحدة الترقية العقارية .
- وحدة التجارة .

### المطلب الثاني : مهام وأهداف المؤسسة الوطنية للإنتاج و توزيع مواد البناء

تتمثل مهام المؤسسة فيما يلي :

#### أولاً - مهام المؤسسة :

تتولى المؤسسة مهام تسويق مواد البناء ( الاسمنت الصلب و الخشب و المنتجات الخشبية ، و الأدوات الصحية و البلاط ، منتجات التدفئة ... الخ ) ، وذلك في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية الاجتماعية إضافة إلى :

- مهام المؤسسة الرئيسية هي : الإنتاج ، البيع ، التوزيع .
- مكلفة بالإنتاج و توزيع مواد البناء في ظروف جيدة وبأقل تكلفة .

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء

- وضع سياسة لتطوير نظام الإنتاج والتوزيع الكفاء وقادر على تلبية احتياجات السوق الوطني.

- إضافة اللمسة المحلية على المنتج وترقيته إلى مصاف المنتج العالمي .

- وضع القوانين و البرامج وإشرافها على كل الوحدات التابعة لها قانونياً.

ثانيا - أهداف المؤسسة :

1 - الأهداف الاقتصادية : يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- العمل على تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر عن طريق استغلال كل الطاقات الإنتاجية والمهارات

الفنية للعمال .

- العمل على الدخول في الأسواق العالمية .

- العمل على زيادة قدراتها التنافسية عن طريق اكتساب ميزة تنافسية تتمثل في ارضاء العميل .

- العمل على تلبية رغبات الزبائن عن طريق إنجاز طلبياتهم في أقل فترة ممكنة .

- محاربة الاحتكار والمضاربة في الأسواق الوطنية والذي يعتبر الهدف الأساسي وراء تأسيسها .

2- الأهداف الاجتماعية : تتمثل فيما يلي:

- تلبية احتياجات السوق الوطني و الاستغناء عن الاستيراد من الخارج خاصة إذا علمنا أنه بالعملة الصعبة ، ومن ثم تصدير الفائض الذي يكون بدوره مورداً للعملة الصعبة .

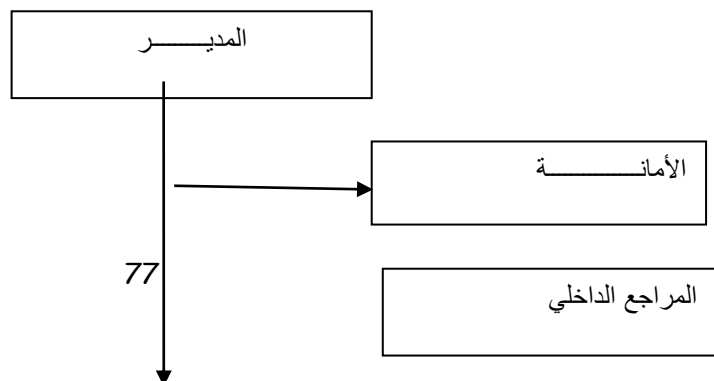
- رفع المستوى المعيشي للعمال عن طريق فتح فرص عمل لهم وتكوينهم ، ورفع مستواهم المهني .

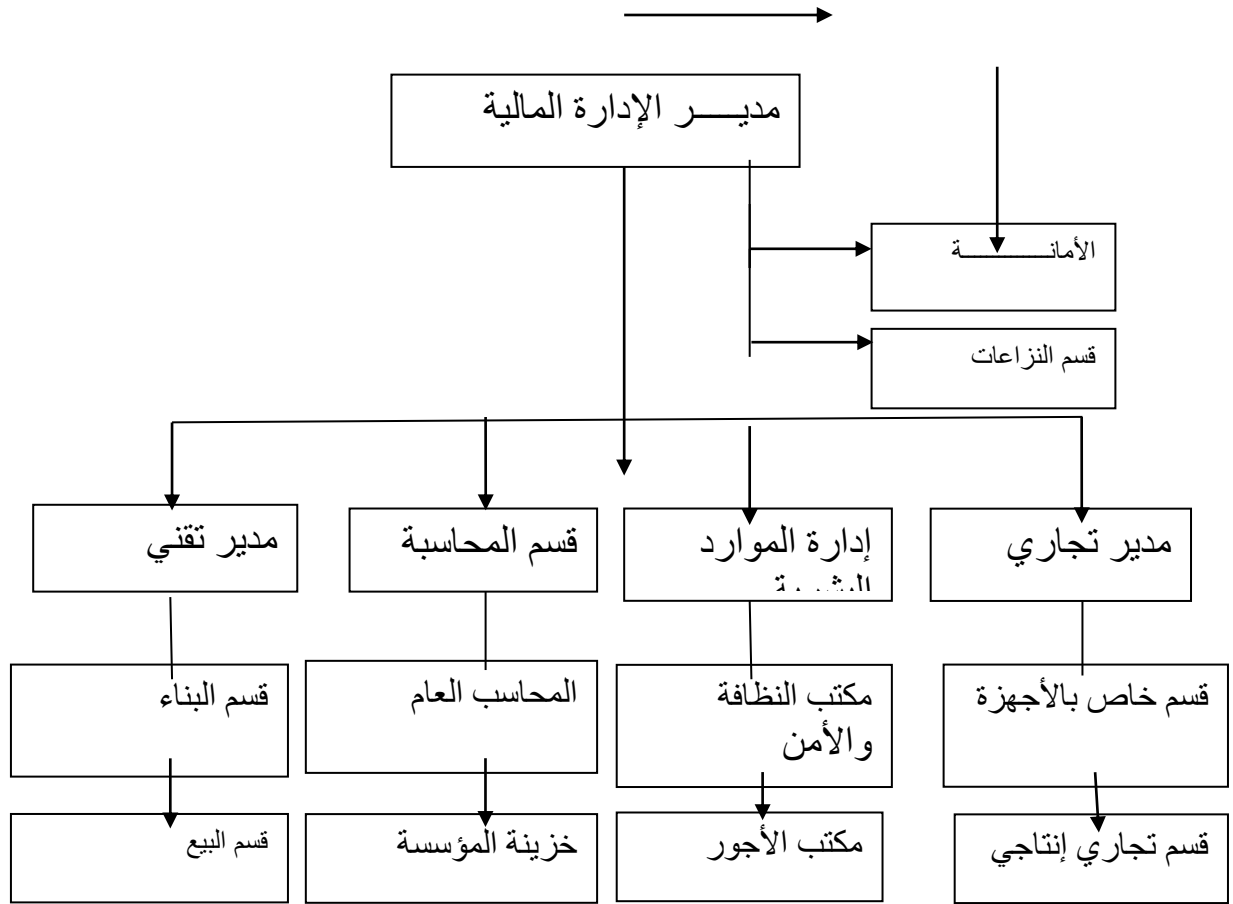
-المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة تم تعديله في السنوات الأخيرة ، و ذلك تماشياً مع التغيير الحاصل في بيئة المؤسسة ، حيث تسيير هذه الأخيرة وفقاً لهيكل تنظيمي تتحدر فيه السلطة

من المدير لتصل إلى الأقسام التنفيذية مثلما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل (3- 1) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة





### شرح الهيكل التنظيمي :

#### 1 – المدير :

- يمثل المدير أعلى سلطة في الهرم التنظيمي و من مهامه تسيير الشركة و الإشراف عليها ،
- متابعة المصالح و الأقسام التي تقع تحت سلطته،
- تحليل التقارير الواردة من المصالح و الأقسام و اتخاذ القرارات الهامة و المناسبة ،
- تسيير و مراقبة رؤساء المصالح التابعة لإدارة الوحدة ،
- عقد اجتماعات و إدراج السياسات و الإجراءات الخاصة بكل مصلحة .

#### 1-2 الامانة :

تقوم هذه الاخيرة بالمهام التالية :

- مساعدة المدير في تدبير شؤونه و تنظيم أعماله ،
- \_ تحويل التقارير من المصالح إلى المدير ،
- ضبط الاستقبالات الخاصة بالأشخاص المتعاملين مع المدير و إبلاغه بذلك .

#### 1-3 : المراجع الداخلي :

يقوم المراجع الداخلي بفحص و تقييم نظام الرقابة الداخلية لخدمة الإدارة عن طريق التأكد من أن النظام المحاسبي كفؤ و يقدم بيانات سليمة و دقيقة للإدارة من خلال منع الغش و الانحراف عن السياسات الموضوعية .

#### 2 – مدير الإدارة المالية :

هو المسؤول عن المصلحة المالية و تعتبر هذه الاخيرة مركزية في مؤسسة توزيع مواد البناء حيث تتفرع هذه المصلحة إلى:

#### 2-1 : الامانة :

تقوم بمساعدة مدير الإدارة المالية .

#### 2-2 : قسم المنازعات :

يهتم بالجانب القانوني للمؤسسة و يقوم أيضاً بحل النزاعات القانونية .

#### 2-3 : قسم المحاسبة :

يتولى المحاسب بمختلف التسجيلات المحاسبية للعمليات الي تقوم بها الشركة ( عمليات الشراء ، البيع ، التنازل ، التحصيل ، التسديد... الخ) و كذلك يمسك يوميات مساعدة حسب الحاجة إليها ، و ينقسم هذا القسم إلى فرعين فرع المحاسب العام و فرع الخزينة ، حيث أن المحاسب الأول في هذه المؤسسة يقوم بالعمل الذي يقوم به المحاسب العام و العمل الذي يقوم به فرع الخزينة.

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء

### 3 - 4 : قسم إدارة الموارد :

تهتم بالجانب البشري حيث أنها الجهة المسؤولة عن العاملين بالمؤسسة و يتكون هذا القسم من :

**مكتب الإدارة و العلاقات الاجتماعية :** تهتم بالضمان الاجتماعي للعامل و تدرس الوضعية الصحية و هي المتعلقة بالعامل من يوم بدايته للعمل إلى غاية نهاية تقاعده .  
**مكتب الأجور :** يقوم بدراسة أيام العمل و مجموع العطل و الغيابات و يحدد الأجر اللازم الذي يدفعه لكل عامل .

**مكتب النظافة و الأمن :** يهتم هذا المكتب بنظافة المؤسسة و تقديم ملابس العمل للعاملين و المحافظة على ممتلكات الوحدة و مراقبة حركة العمال ، المواد و البضائع .

### 3 - مديـر تقني :

هو المسؤول عن ممتلكات الوحدة ، و يتفرع هذا القسم إلى :

### 3-7 - قسم البناء :

في هذا القسم يوجد مكتب تقني يهتم بالتخطيط للمشروع أي كمية المواد اللازمة للبناء و هناك مكتب آخر يقوم بتنفيذ ما قد خطط له .

### 3 - 2 - قسم البيع :

يوجد به مكتب مكلف ببيع ما تم بنائه و كتب يقوم بشراء الأراضي من أجل البناء .

### 4- المدير التجاري : يوجد به :

**4 - 1 : القسم التجاري :** يقوم بشراء و بيع مواد البناء داخل المؤسسة و ذلك ببيعها إلى المدير التقني و أيضاً يقوم هذا القسم بالبيع خارج المؤسسة .

**4 - 2 : قسم الإنتاج :** يقوم هذا القسم بالإنتاج .

**4 - 3 : قسم الصيانة :** يتكفل بصيانة الآلات و المعدات التي تستخدم في نشاط المؤسسة .

### المبحث الثاني : تحليل نتائج الاستبيان

- **الاستبيان :** هو تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث من أجل دراسة موضوع البحث في إطار الخطة الموضوعية ، لتقدم إلى الموظفين داخل المؤسسة من أجل الحصول على بعض المعلومات و البيانات المطلوبة ، و ذلك لإطراء موضوع البحث بمعلومات مفيدة ، حيث يستخدم الاستبيان في الحصول على معلومات في شكل بيانات كمية تفيد الباحث في إجراء مقارنات رقمية أو كيفية تعبر عن موقف و آراء بعض الموظفين من قضايا معينة .

### المطلب الاول : نتائج دراسة الاستبيان

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء

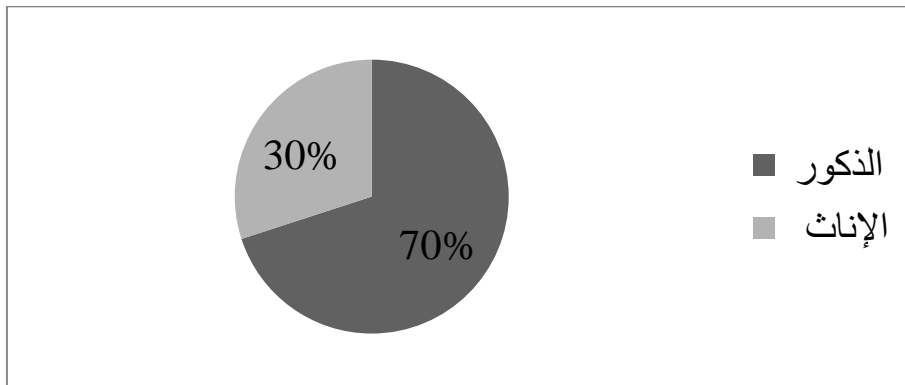
عند دراستنا لموضوع المؤسسة الاقتصادية و ثقافة التغيير رأيت ان احسن طريقة لدراسة الموضوع هو الاستبيان ، وذلك من خلال طرح مجموعة من الاسئلة موجهة إلى بعض الموظفين ، حيث اخترت عينة و طرحت مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى محورين :  
المحور الاول خاص بالمؤسسة و الثاني واقع ثقافة التغيير داخل المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى البيانات الشخصية .

و لقي ذلك انطباع جد حسن من طرف الإدارة و المسيرين ، و لقد قمنا بتوزيع مجموعة من النسخ بها مجموعة من الأسئلة رفقة دليل من الإدارة ، و كان التجاوب جيد على العموم .  
**نتائج الاستبيان :**

قمت بطرح مجموعة من الاسئلة على مصلحة الموارد البشرية و كانت الاستجابة مقبولة ، و طبيعة الأسئلة تتمحور حول البيانات الشخصية و هذه الأسئلة هي :

### 1 - الجنس :

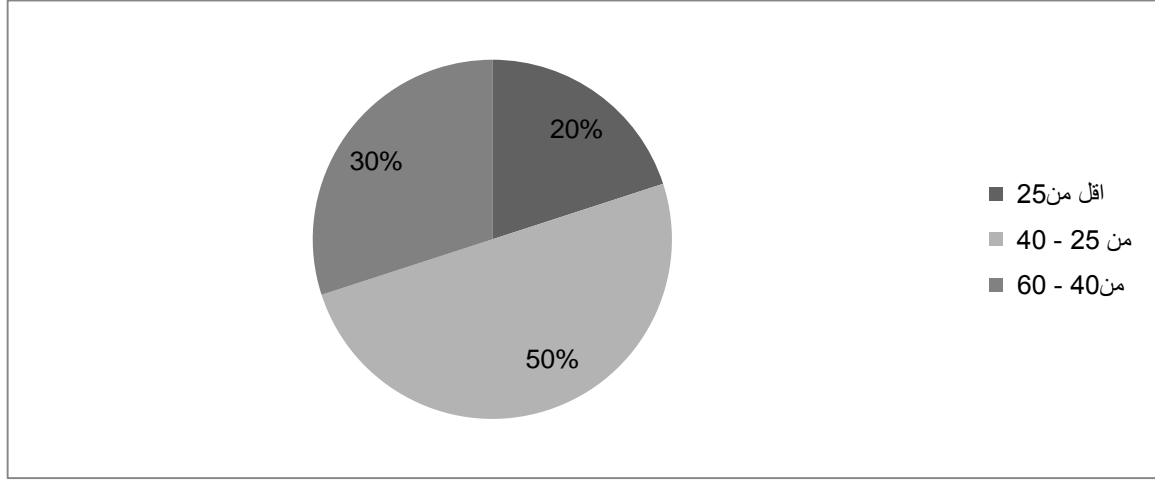
الشكل ( 3 - 2 ) : طبيعة الجنس



من خلال العينة المدروسة نلاحظ أن نسبة الذكور حوالي 70% ، بينما نسبة الإناث 30% و تفسير ذلك هو ان المؤسسة تمارس نشاط يتطلب المجهود البدني ، و معظم الإناث يعملن في الإدارة .

### 2- الفئات العمرية :

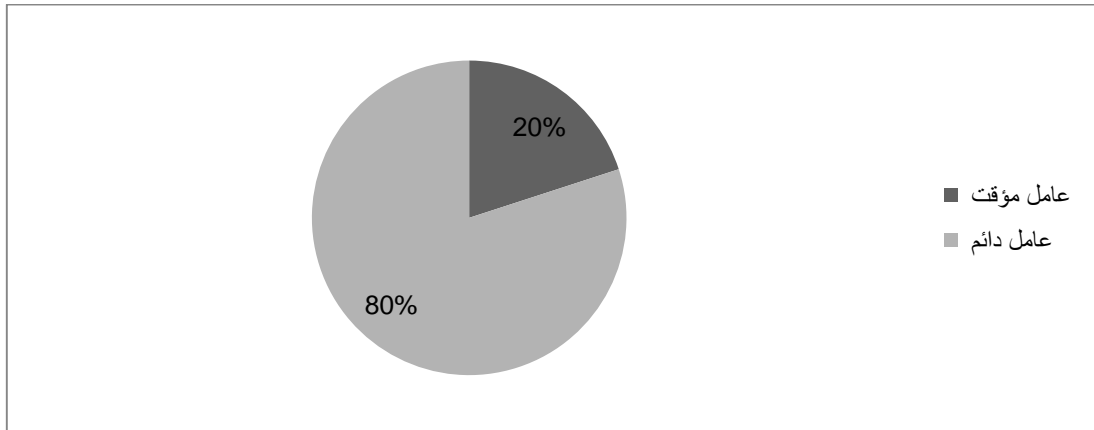
الشكل ( 3 - 3 ) : الفئات العمرية



أما بالنسبة لتقسيم الفئات العمرية داخل المؤسسة فالنسبة تختلف حسب الأعمار فأكبر نسبة هي الأعمار التي تتراوح ما بين 25 - 40 سنة و هذا راجع إلى الخبرة ، ثم تليها فئة من 40 - 60 سنة ، و أخيرا فئة أصغر من 25 سنة .

### 3- الوظيفة الحالية :

الشكل ( 4 - 3 ) : الوظيفة الحالية

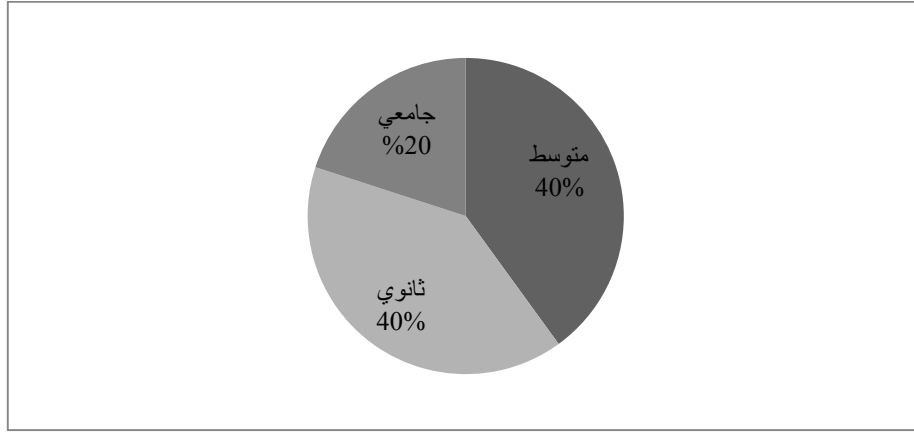


من خلال الشكل نلاحظ أن المؤسسة تعتد في سياسة التوظيف علي تشغيل العمال بصفة دائمة حيث تبلغ النسبة المئوية حوالي 80% من إجمالي العمال ، و تبقي 20% هي نسبة العمال غير الدائمين .

### 4 - المستوى التعليمي :

الشكل ( 5 - 3 ) : المستوى التعليمي

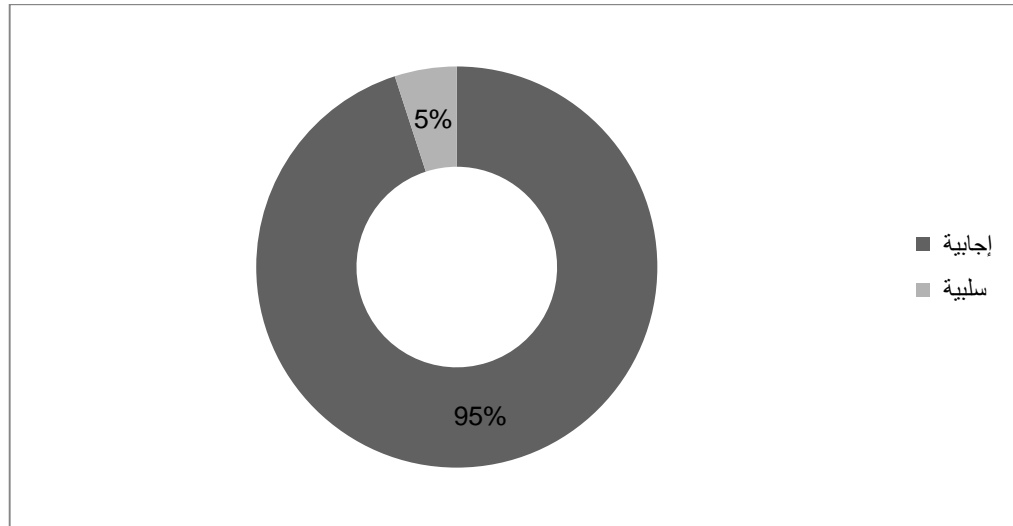
## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء



من خلال الشكل نلاحظ سيطرة فنتي الحاصلين على شهادة التعليم المتوسط و الثانوي و هذا السبب راجع إلى نشاط المؤسسة في مجال البناء و الإنتاج ، و الموظفين الجامعيين بلغت نسبتهم 20% و معظمهم يعملون في الإدارة.

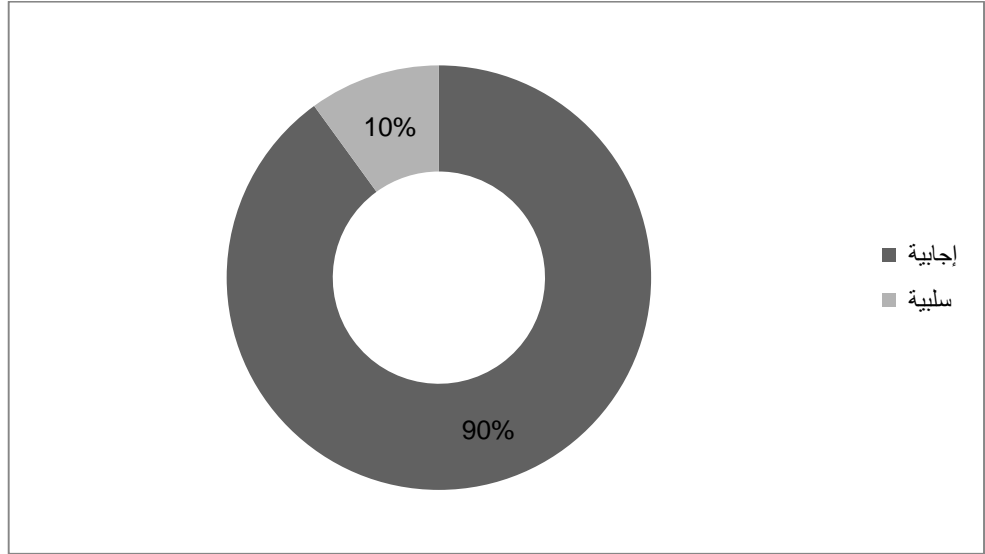
### المطلب الثاني : تحليل و توصيف ثقافة المؤسسة

و يتضمن تحيل نتائج الأسئلة المطروحة على الموظفين في المؤسسة ، و هي ثلاث أسئلة .  
السؤال الأول : رؤية العمال للعمل في المؤسسة



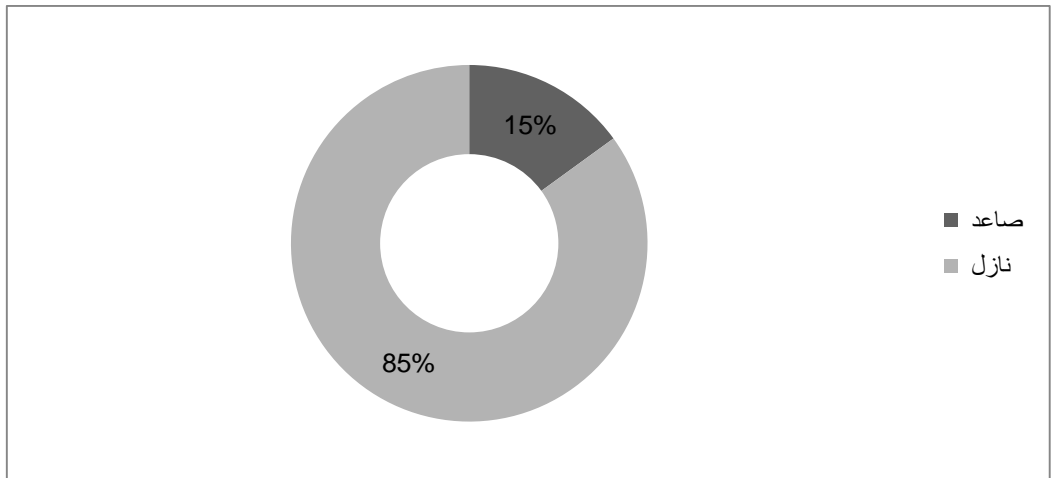
من خلال الشكل نلاحظ ان نسبة 95% من العمال يؤكدون أن عملهم يمثل لهم شرف و أنه مصدر رزقهم ، و النسبة الباقية يرون أن العمل في المؤسسة فيه مشقة و تعب .  
السؤال الثاني : نظرة الإدارة العليا للعمال

### الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء



ترى الإدارة ان العامل في هذه المؤسسة يجب أن يكون مطيع و مشارك و يجب أن يطور قدراته و ذاته و يحترم الآخرين حيث بلغت نسبة التفاؤل 90%، و النسبة المتبقية يمكن تفسيرها إلى طبيعة الإدارة .

#### السؤال الثالث : طبيعة هيكل الاتصال داخل المؤسسة

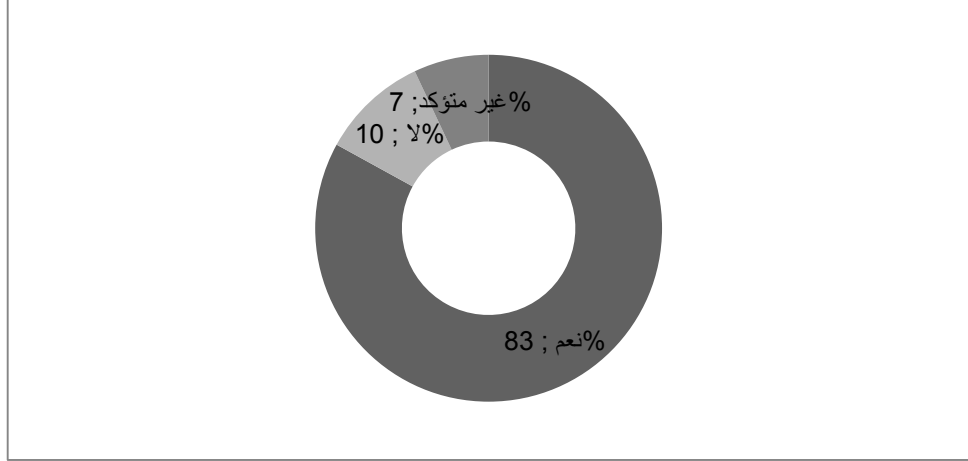


من خلال الشكل نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على الاتصال النازل بنسبة 85% ، حيث تتدفق المعلومات طبقاً للأوامر و تأتي من أعلى إلى أسفل ، في حين يتم السيطرة على المشاكل و الصراعات داخل المؤسسة من خلال الرجوع إلى القواعد و الإجراءات ، و تمثل نسبة 15% الاتصال من العمال إلى الإدارة العليا للمؤسسة .

#### المطلب الثالث : رغبة و قدرة المؤسسة في إحداث التغيير

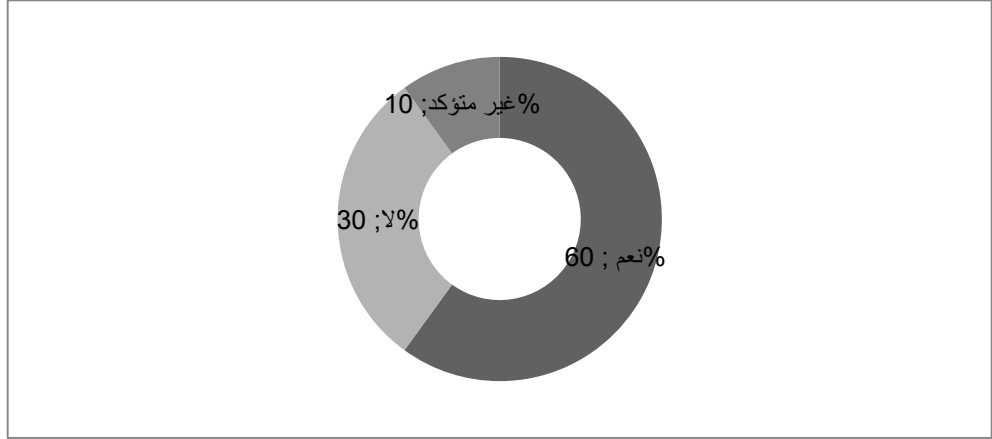
تم طرح ثلاث أسئلة على العمال و كانت الإجابات بنعم أو لا أو غير متأكد .

السؤال الأول : هل المؤسسة لها القدرة على التغيير



من خلال الشكل يمكن القول ان المؤسسة لها القدرة على التغيير و هذا مؤشر جيد يساعد المؤسسة على التغيير ، حيث بلغت نسبة 83% ، و نسبة 10% يرون أن المؤسسة ليس لها القدرة على التغيير ، و 7% غير متأكدين .

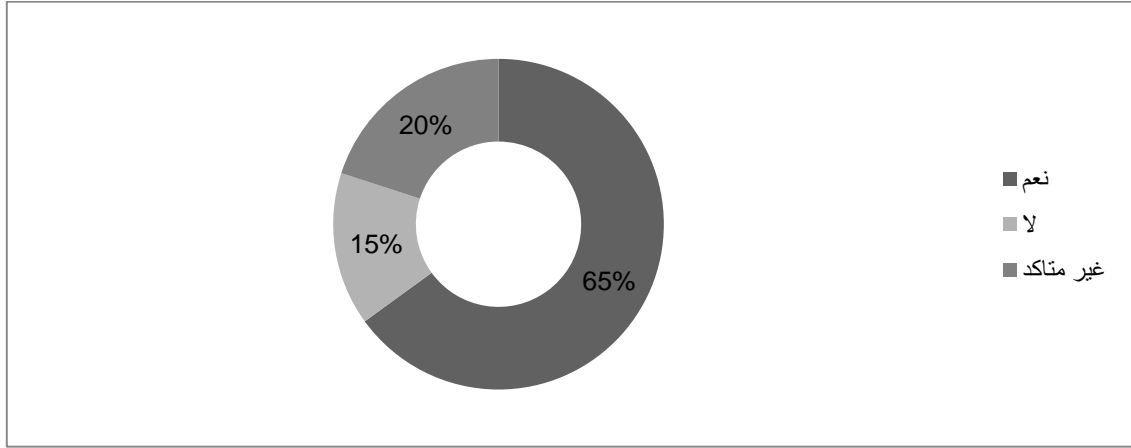
السؤال الثاني : هل المؤسسة لها الإمكانيات اللازمة للتغيير



يرى 60% من الموظفين أن المؤسسة لها الامكانيات اللازمة للتغيير و هو نتيجة إجبار الإدارة للعاملين بينما 30% يرون ان المؤسسة لا تملك الامكانيات اللازمة للتغيير و هذا حسب وجهة رأيهم ، كما ان 10% غير متأكدين من امكانيات المؤسسة للتغيير .

السؤال الثالث : هل لدى المؤسسة الرغبة في اشراك العاملين في التغيير

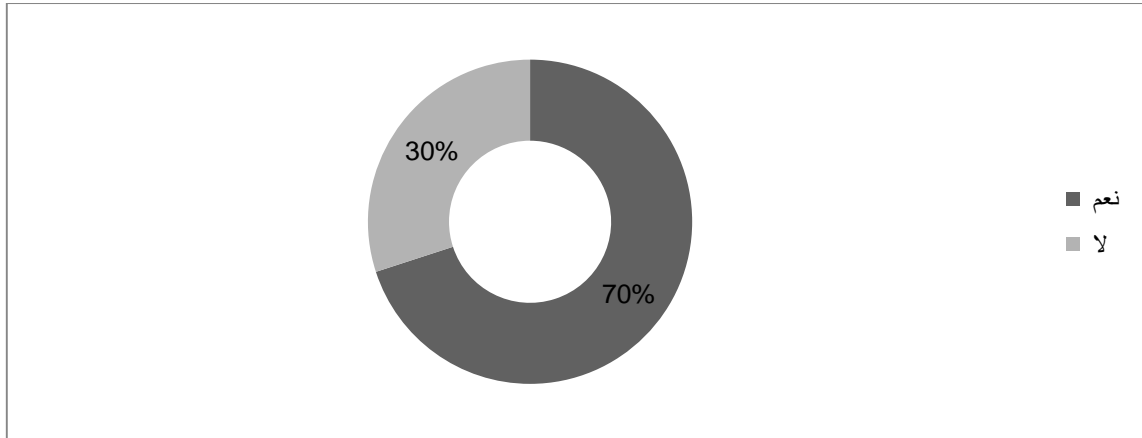
## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء



من خلال الشكل يمكن القول أن المؤسسة تهتم بالعمال عند قيام هذه الأخيرة بالتغيير وهذا من أجل عدم المقاومة حيث بلغت نسبة الاستجابة 65% ، بينما 20% من العمال يعتقدون أن المؤسسة لا تقوم بإشراك العمال في التخطيط للتغيير و هذا راجع للمناخ العام للمؤسسة ، و 10% غير متأكدين من هذا القرار .

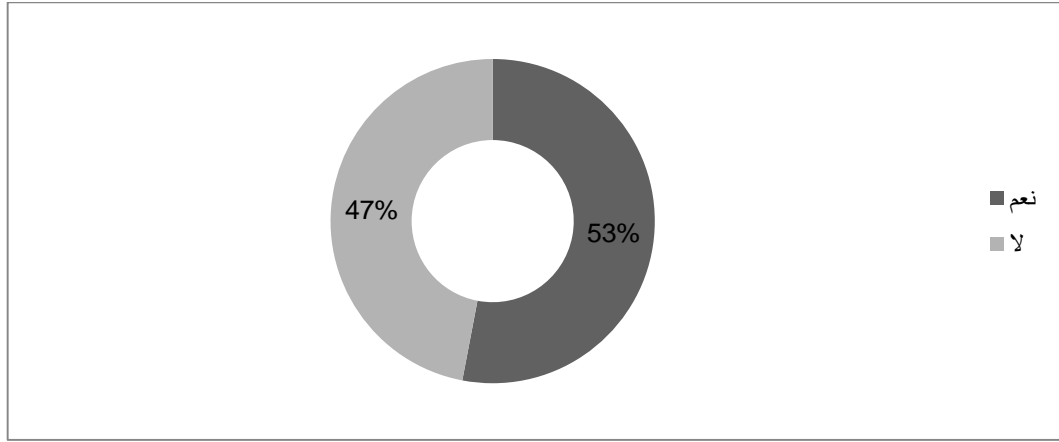
### المبحث الثالث : تحليل الاستبيان

في هذه المرحلة قمنا بطرح ستة أسئلة على الموظفين ، وتمت الإجابة عنها بنعم أو لا .  
المطلب الاول : موقف العامل اتجاه التغيير الحاصل في المؤسسة  
السؤال الاول : هل للعامل الرغبة في التغيير



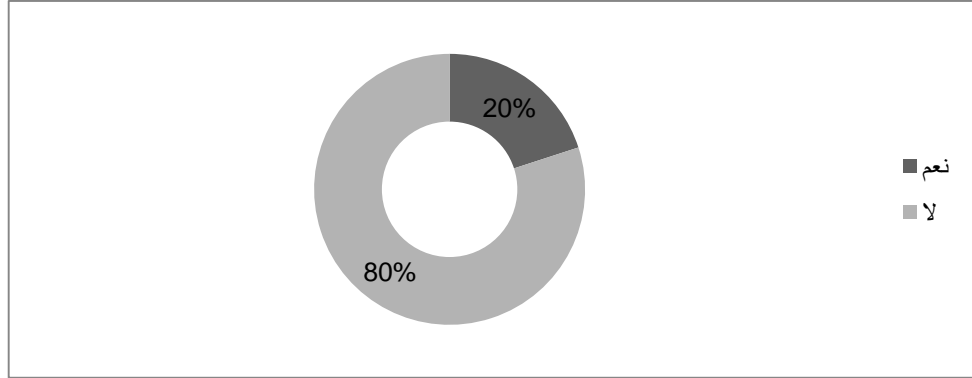
من خلال الشكل نلاحظ أن 70% من العمال يؤيدون فكرة عملية التغيير قيد البحث و التطبيق ، و 30% يرون العكس و هذا راجع إلى اختلاف التفكير من شخص إلى آخر .  
السؤال الثاني : هل للموظف نزعة داخلية للتغيير

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء



نلاحظ ان 53% من العمال لديهم نزعة داخلية للتغيير ، و انهم سوف يتبعون سياسة جديدة في حالة الترقية و التوظيف ، في حين 43% يفضلون البقاء على الوضع الحالي .

### السؤال الثالث : هل العمال يقاومون التغيير في المؤسسة

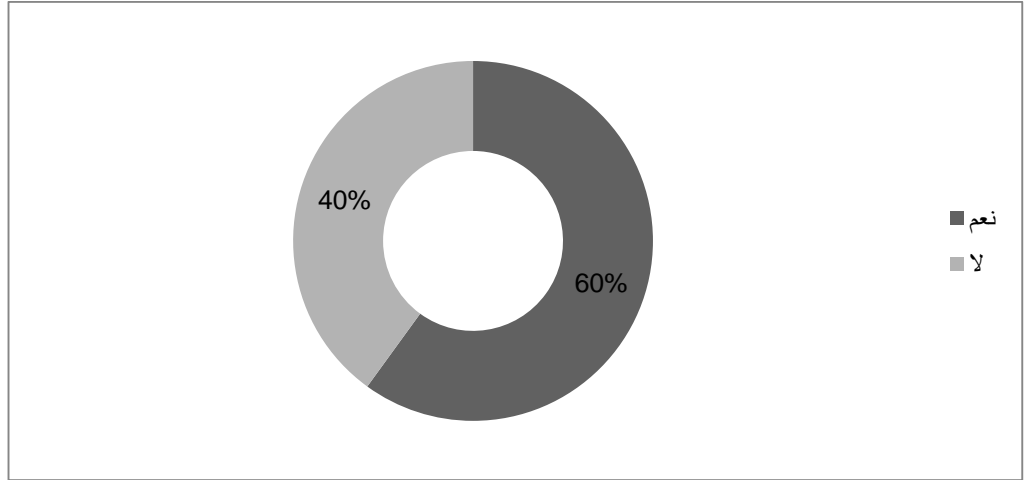


من خلال الشكل نلاحظ ان العمال لا يقاومون التغيير في المؤسسة ، حيث 80% من الاجابات كانت ضد مقاومة التغيير ، بينما 20% من العمال يقاومون التغيير نتيجة عدم فهم اسباب التغيير اضافة إلا الخوف من المجهول .

### المطلب الثاني : التأثير الفعال للقيادة الإدارية في احداث التغيير

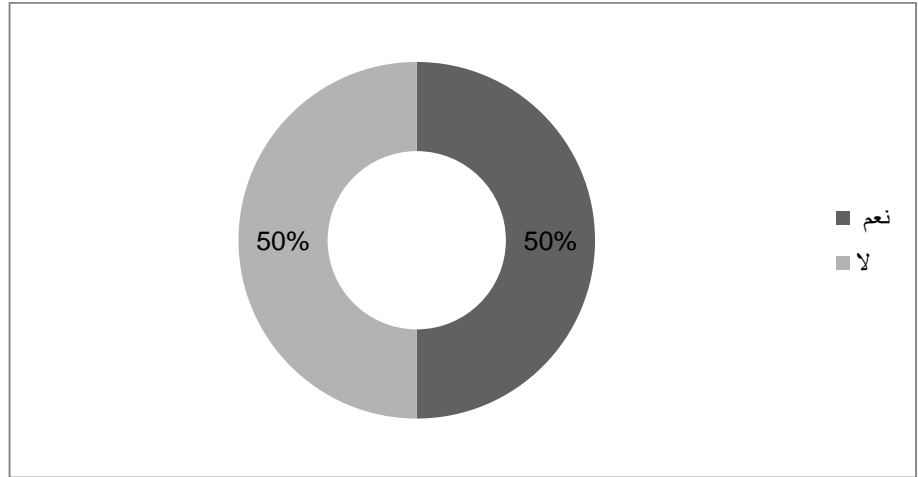
تم طرح ثلاث أسئلة حول هذا المحور ، وكانت الاجابة بنعم أو لا .  
السؤال الاول : هل الإدارة العليا هي من تحدد توجهات المؤسسة

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء



كانت 60% من الاجابات بنعم المرؤوسون هم من يحددون ذلك ، و 40% يرون انه يجب تحديد ذلك بالمشاركة الفعالة بين الجميع .

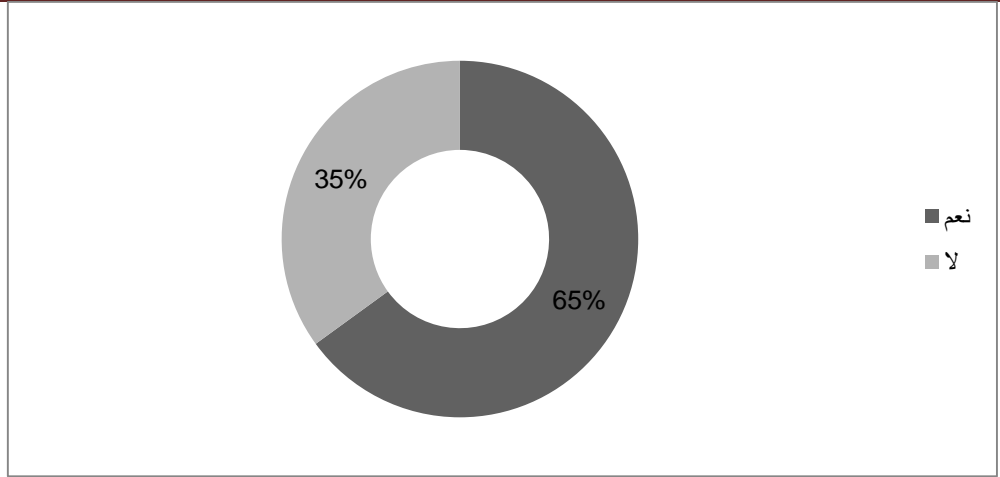
### السؤال الثاني : هل المرؤوسون يطبقون ما يقولون



كانت الاجابات متساوية من طرف العمل ، حيث نصفهم يرون ان المرؤوسون يطبقون ما يقلون و النصف الآخر يرون العكس .

### السؤال الثالث : هل مدير المؤسسة فعال في احداث التغيير

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء



65% من الاجابات كانت بنعم مدير المؤسسة هو الذي يعمل على تحفز و الهام العمال على انجاز الأشغال الموكلة اليهم ، بالإضافة لإدراكه مدى حاجة المؤسسة للتغيير الافضل ، و يؤمن بضرورة التشاور و التعاون ، بينما 35% من العمال يرون ان المدير لا يملك الفعالية في احداث التغيير و انه يقوم بإحداث التغيير بنفسه دون مشاورة .

### خاتمة الفصل :

تبقى المؤسسة الوطنية للإنتاج و توزيع مواد البناء بمستغانم مجرد عينة أردنا أن نظهر أهم نتائج دراستنا النظرية من خلالها نظراً لكونها مؤسسة اقتصادية على غرار المؤسسات الاخرى تتأثر بالمتغيرات الداخلية و الخارجية .

فيظهر لنا جلياً سعي المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها لابد عليها من التأقلم مع التغيير الحاصل في العالم اليوم خاصة التغيير الحاصل في الموارد البشرية حيث اصبحت هي الركيزة الاساسية لتحقيق النجاح إضافة إلى تغيير الحاصل في مجال التكنولوجيا الحديثة ، و هذا ما تسعي هذه المؤسسة لتحقيقه مروراً بمرحلة اساسية ، و رغم حداثة التجربة إلا أن نتائجه كانت إيجابية من خلال نشر عدة مبادئ و قيم و معتقدات جديدة بين الموظفين و الهدف من ذلك اكتساب ثقافة تنظيمية جيدة تتميز بالمرونة و التأقلم مع البيئة المحيطة ، إضافة إلى اكتساب المهارات و المعارف و محاولة غرس ثقافة العمل الجماعي بين العمال من جهة و المسيرين من جهة أخرى في مناخ يسوده التفاهم و العلاقات الجيدة .

و يركز المسير في هذه المؤسسة على الجانب المعنوي نظراً لتأثيره في نفسية العمال ، و تدعيم طرق الاتصال و الاستماع لأرائهم و اطلاعهم على كل ما هو جديد يخص المؤسسة ، و بالتالي كسب و لائهم و تنمية شعورهم بالانتماء و هذا من اجل التقليل من المقاومة و تقبل كل ما هو جديد .



### مقدمة الفصل الثاني:

انطلاقاً مما يعيشه العالم من تحديات وتغيرات في جميع المجالات: السياسية، الثقافية، الاجتماعية، والاقتصادية وما تحويه من تحرير للتجارة الدولية تكوين تكتلات اقتصادية، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات، و المنافسة الدولية وغيرها ، وعليه فإن التغيير يعتبر ظاهرة ملازمة للوجود الإنساني، لذا فنحن دائماً بحاجة إلى تغييرات لمواكبة مقتضيات هذا العصر.

إن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة ليست بمنأى عن هذه التغييرات باعتبارها تعمل في ظل بيئة متغيرة باستمرار، والتغيير يحيط بها من كل جانب، هذا ما يجعلها أمام تحديات لم تشهدها من قبل، وهو ما يفرض ويحتم عليها إحداث التغييرات المناسبة لضمان بقائها واستمرارها.

نتولنا في هذا الفصل ثلاثة مباحث هم كالتالي:

- المبحث الاول : مدخل لثقافة التغيير
- المبحث الثاني : العوامل التنظيمية و الثقافية
- المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية و تحقيق التغيير في المؤسسة الاقتصادية

### المبحث الاول : مدخل لثقافة التغيير

إن من الصفات الأساسية للعصر الذي نعيش فيه هو سرعة التغيير و إن حياة المنظمة و بقائها يعتمدان على مواكبة التغيير و التأقلم مع المتغيرات الحاصلة في البيئة ، و بالتالي التغيير المستمر يعتبر من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيقه من أجل البقاء و الاستمرار .

## المطلب الأول: مناهج و دوافع التغيير

### أولاً - مفهوم الثقافة :

هي مجموعة القيم و المعايير و السلوكيات و التصرفات و الاشارات و أساليب التعامل و المعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلمسها العملاء و المتعاملين و المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة الاقتصادية، سواء كان في أوقات العمل الرسمي أو خارجه ، و عليه فإنه يجب أن يصبح الموظفون ومع الوقت يشعرون ويعرفون ويعاملون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات المؤسسة<sup>1</sup>.

### ثانياً - مفهوم التغيير عند بعض علماء الإدارة :

لم يتفق العلماء و المختصين على تعريف واحد للتغيير إلا أن هناك نقاط مشتركة و نذكر أهم هذه التعارف :

\_ العالم ريشا ر د ر و بر<sup>2</sup>: التغيير هو عبارة عن ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية ، اجتماعية، تكنولوجية و التي تكون اساسيات المجتمع.

\_ الدكتور كامل محمد المغربي: التغيير هو التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل من المستقبل.

\_ الدكتور علي السلمي : التغيير هو التحول من وضع معين عما كان عليه من قبل و قد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحال .

\_ الأستاذ علي عطوي : التغيير هو عملية تشمل سلوكيات الأفراد و هياكل التنظيم و نظم الأداء و تقييمها و التكنولوجية و ذلك بغرض التفاعل و التكيف مع البيئة المحيطة .

\_ الدكتور سعيد يس عامر : إن التغيير هو تحرك ديناميكي يتبع طرق و أساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات الحديثة ليجعل من طياته وعود و أحلام للبعض و ندم و آلام للبعض الأخر و ذلك وفق الاستعداد الفني و الإنساني لإحداثه .  
تعليقا على ما سبق، يمكن الوصول إلى النتيجة التالية :

1 - هناك تعدد في تعاريف التغيير و يرجع ذلك إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها هذا الكاتب أو ذاك للتغيير ، فمنهم من يعرفه من ناحية الهدف ، و منهم من يعرفه من ناحية الوسيلة أو الأداة ، و منهم من يحاول تعريفه من ناحية المدخل و المجال لإحداث التغيير ، منهم من يحاول أن يعرفه بإبراز سمة أو خاصية من خصائصه .

1 ناصر جرادات ، إدارة التغيير و التطوير ، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى 2013 ، ص 113.

2 محمد بن يوسف النمران العطييات ، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد و العشرين ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، طبعة 2006 ، ص 93.

2 - هناك خلط كبير من قبل الباحثين أو الكتاب بين مفهومي **التغيير** و **التغير** ، إذ حاول بعضهم تعريف التغيير بأنه تحول ، في الظاهرة أو الموضوع الذي يتمحور حوله الحديث ، بينما التغير هو عملية تحول في تلك الظاهرة أو الموضوع .

### ثالثاً - أسباب التغيير:

هناك العديد من الاسباب التي تدعو المنظمات لإجراء التغيير ، بعضها يرتبط بالبيئة الداخلية لتلك المنظمات ، و البعض الآخر يرتبط بالبيئة الخارجية ، ومن أهم الأسباب هي :

1 - أسباب بيئية<sup>1</sup>: فالمنظمة او المؤسسة تتأثر بالتغيرات التي تجري في البيئة ، ولا بد من التكيف معها بإجراء تغييرات مناسبة داخلها .

2 - التغيير في أهداف المؤسسة : لا شك أن التغيير في هدف المنظمة او النظرة إلى الواقع المنشود سيرافقه تغيير في برامجها و أسلوب عملها .

3 - أسباب فنية أو تكنولوجية: فقد تغير منظمة ما خطوط إنتاجها أو تطورها لزيادة الإنتاج أو تخفيض التكاليف .

4- أسباب هيكلية : كالتغيير في تقسيم العمل في المنظمة أو تقسيم العمل في المنظمة أو التنسيق بين الوحدات المختلفة ، أو تغيير تسلسل المستويات الإدارية .

5- أسباب نفسية : كون العنصر البشري أهم محددات النجاح للمنظمة فهذا يتطلب إحداث تغييرات لرفع الروح المعنوية و إثارة الدافعية و للحفاظ على الحيوية الفاعلة .

6 - أسباب إدارية: فلسفة الإدارة و أسلوبها في العمل داخل المنظمة له اثر بالغ في أدائها، لذا قد تضطر المنظمة للتغيير في هذه الفلسفة من أجل إدخال التحسين للمنظمة .

7 - التوافق مع متغيرات الحياة : فمتطلبات التغيير كثيرة و متعددة و متجددة ، و يتطلب هذا من المنظمات أن تسعى دوماً لمواكبة هذا التغيير في نمط الحياة .

### رابعاً - مناهج التغيير :

في ظل التغيرات والمشاكل التي تحيط بالمؤسسة، تلجأ هذه الأخيرة إلى حل هذه المشاكل ومواكبة التغيرات وذلك بانتهاج وتبني أنظمة وأساليب إدارية جديدة و هذه المناهج هي :

#### 1- تغيير الأفراد:

<sup>1</sup> ناصر جرادات ، مرجع سابق ، ص39 \_ 40 .

وهو الاهتمام بتعديل وتغيير سلوك الأفراد، كما أن التغيير يمكن أن يشمل النواحي الإنسانية في المنظمة، ويشمل ناحيتين هما: المهارات والأداء، ثم الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات<sup>1</sup>.

## 2- تغيير الهيكل التنظيمي :

ينصب هذا النوع من التغيير على الهيكل التنظيمي الذي يعتبر وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة، ويعرف ، الهيكل التنظيمي على أنه " الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها " .  
كما أن الهيكل التنظيمي " ينتج عنه قرارات تنظيمية متعلقة بأربعة أبعاد تشمل تقسيم العمل، وأسس تكوين الوحدات الإدارية ونطاق الإشراف وتفويض الصلاحيات.  
وعليه فهذا النوع من التغيير يركز على تحسين أداء العمل من خلال توضيح وتحديد الأعمال وإيجاد العلاقات المناسبة بين الوظائف، تحديد نطاق الإشراف، وتحديد السلطات وغيرها.

## 3- التغيير التكنولوجي<sup>2</sup>:

يأخذ التغيير التكنولوجي أشكالاً عديدة، أبرزها استعمال وسائل إنتاج جديدة، إضافة إلى استحداث طرق وأساليب إنتاج وذلك بغرض الزيادة في الإنتاجية، تخفيض تكاليف الصيانة، تحسين الجودة، ويمكن أن يتمثل التغيير التكنولوجي في تصميم العمل أو تتابعه ، كما يهتم هذا النوع من التغيير بتطوير أنشطة التنسيق باستخدام شبكات الاتصالات، والتي تفيد تقصير المسافات لتداول المعلومات مستهدفة بذلك تخفيض الوقت، ومن بين أهم طرق المعاملات الحديثة نتيجة التقدم التكنولوجي نجد التسويق الإلكتروني، أو التجارة الإلكترونية والتي تتم عبر شبكة الانترنت .

## 4 - التغيير الوظيفي:

يتمثل هذا النوع من التغيير في تغيير النشاطات والأعمال التي يمارسها الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، كما يمكن أن يكون باستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أداء الأعمال الجارية وذلك بهدف تقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة، وهذا ما يوحى إلى تغيير في الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة، ومصدر هذا التغيير هو التطور في أدواق ورغبات أفراد المجتمع<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> حسين حريم ، إدارة المنظمات : منظور كلي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة 2003، ص290

<sup>2</sup> علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، طبعة 2002 ، ص 230.

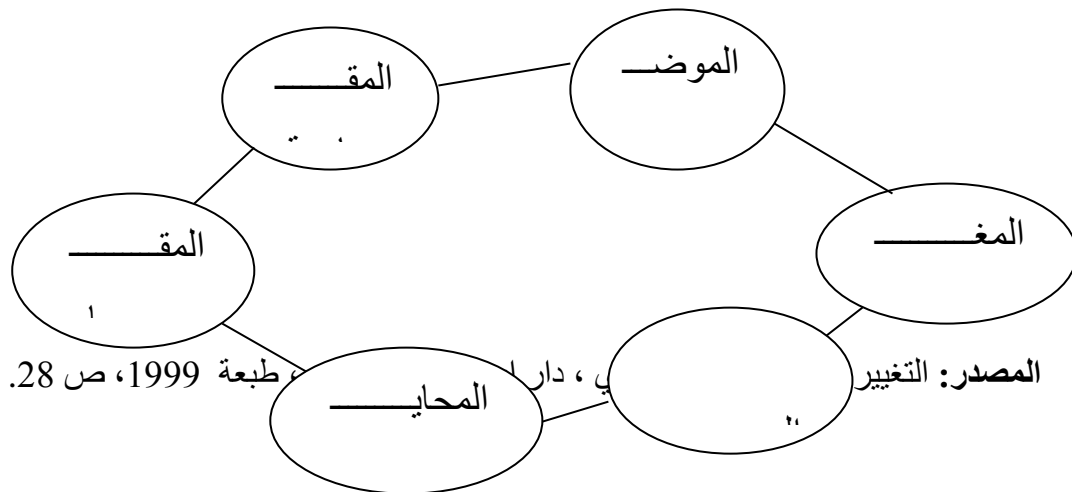
<sup>3</sup>ناصر جرادات ، مرجع سابق ، ص 39.

### خامساً - عناصر عملية التغيير :

يرى بعض العلماء أن عملية التغيير تتكون من ستة عناصر رئيسية ينصح كل من يتعامل مع التغيير وإحداثه دراستها و التعرف على كيفية التعامل معها، وتبدأ جميعها بحرف الميم وهذه العناصر هي :

- 1- **موضوع التغيير:** أي ما الذي سيشملة التغيير أو ما الموضوعات التي سيطالها التغيير .
- 2- **المغير:** وهو الشخص الذي سيقوم بعملية التغيير ،والذي يسمى وكيل التغيير .
- 3- **المؤيد للمتغير!** وهو الشخص أو الأشخاص الذين يرون أن عملية التغيير ضرورية ومهمة ،وبالتالي يؤيدون القيام بها .
- 4- **المحايد:** الشخص أو الأشخاص الذين ليس لهم رأي في عملية التغيير سواء بالتأييد أو المقاومة والرفض .
- 5- **المقاوم:** وهو الذي يرفض التغيير ويقاومه لأنه يعتقد أن التغيير سيؤثر على وضعه الوظيفي ويضر بمصلحته.
- 6- **مقاومة المقاومة:** امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و الركون إلى المحافظة على الوضع الراهن ،ويمكن تمثيل ما سبق شرحه بالشكل السداسي التالي:

الشكل (1-2) : سداسي التغيير



<sup>1</sup> علي الحمادي ، التغيير الذكي ، دار ابن حزم ، بيروت ، طبعة 1999 ، ص 88 .

### سادساً - العوامل الدافعة للتغيير :

يوجد نوعين من العوامل الدافعة للتغيير في المؤسسة الاقتصادية منها العوامل الداخلية و الخارجية :

#### 1 - العوامل الداخلية<sup>1</sup> :

- التغيير في أهداف المنظمة ورسالتها ، حيث يعتبر الهدف المبرر الحقيقي لوجود المؤسسة الاقتصادية، لذا نجد هناك أهداف إستراتيجية نابعة من السياسة العامة للمؤسسة وأهداف تشغيلية خاصة بالوظيفة .

- إدخال تغييرات في طرق و وسائل الإنتاج، كجلب آلات حديثة وتغييرات في تصميم المنتجات وغيرها .

- نذر القوى العاملة ، وهو ما يفرض على المؤسسة توظيف عمال جدد إداريين أو مهنيين و بطبيعة الحال فإن أنماط شخصياتهم وقدراتهم تختلف عن العمال القدامى وهذا ما يفرض التغيير في المؤسسة، ويحتم عليها إيجاد الانسجام والتفاهم بين شخصيات الأفراد و اتجاهاتهم وقدراتهم.

- انخفاض الأرباح وتحقيق خسائر فادحة ، هذا يؤدي إلى إلزامية التغيير قصد تحسين الأداء وتخفيض التكاليف و تحسين مستويات الجودة.

#### 2 - العوامل الخارجية :

- عوامل سياسية : تقوم الحكومة بإصدار قرارات و سن بعض التشريعات الحكومية التي من شأنها تنشيط بعض القطاعات بواسطة إعانات أو إعفاءات ضريبية ، كذلك إصدار قرارات تضبط التجارة، إلى جانب تحديد معايير الجودة، تحديد الأسعار وتأثير قوانين المنظمات المالية كالبنوك وشركات التأمين.

- عوامل اجتماعية و ثقافية<sup>2</sup> : وتتمثل التغييرات الاجتماعية أيضا في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية، وغير ذلك من العوامل الاجتماعية الطارئة.

- الأسباب التكنولوجية و التقنية : تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة و تقدم الخدمات إضافة إلى عمليات البيع و الشراء ، وتتصاعد التأثيرات يوماً

1 حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 282 .

2 صلاح الدين محمد الباقي ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، طبعة 2003 ، ص339.

بعد يوم و بشكل سريع جداً لأن تقنية المعلومات أصبحت جزءاً من الاتجاه الهادف إلى إنجاز المهام المتداولة بفعالية أكبر .

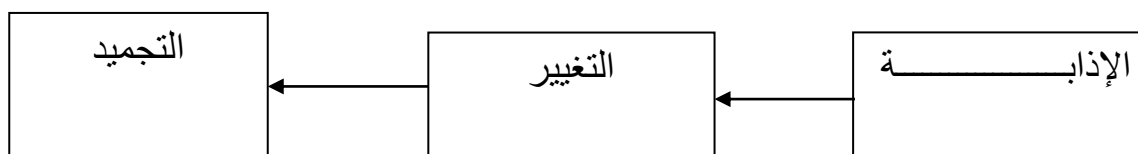
- **الأسباب الاقتصادية:** إن التغييرات الاقتصادية أصبحت سمة من سمات هذا العصر و أصبحت تتم إما بسرعة كبيرة جداً أو ببطئ شديد ، مما يعقد فرص التغلب عليها أو وقفها ، وقد يكون التغيير في تقلب الأسعار

أو التدفقات النقدية ، مما قد يؤدي إلى تغيير في النشاطات و الخدمات و طرق تقديمها .

**سابعاً – مراحل التغيير :**

أشهر كتب في عملية التغيير هو Kart lavine ، و الذي يرى بأن أي تغيير لابد و أن يمر بثلاثة مراحل أساسية و هي موضحة في الشكل التالي :

الشكل ( 2 - 2 ) : مراحل التغيير التنظيمي



المصدر : أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، مصر ، طبعة 2003 ، ص 437 .

**1 – مرحلة الإذابة<sup>1</sup>:** تهدف هذه المرحلة إلى إعداد العاملين نفسياً و معنوياً لاستقبال التغييرات المزمع إحداثها ، و ذلك بإشعارهم بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث في بيئة المؤسسة .

**2 – مرحلة التغيير :** تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير على الأنظمة و أساليب العمل و الإجراءات التنظيمية و على السلوك الفردي و الجماعي في المؤسسة .

**3 – مرحلة التجميد :** و تعني هذه المرحلة محاولة المؤسسة بناء درجة عالية من الالتزام نحو الاستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة ، و هنا يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات و المهارات و المعارف و الأنماط السلوكية الجديدة ثابتة و راسخة من خلال ما تم منحه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير .

<sup>1</sup> جدي فاطمة ، **التغيير التنظيمي و علاقته بالأداء** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسة ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة مستغانم ، السنة الجامعية 2012 – 2013 ، ص 18 .

### المطلب الثاني : إدارة عملية التغيير في المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسات الاقتصادية جاهدة إلى إحداث تغييرات في أجزائها أو هيكلها، وذلك قصد التكيف مع المتغيرات المحيطة بها، وقد تلاقي صعوبات تكمن في المقاومة المحتملة للتغيير وذلك لعدم إلمام المتأثرين به وبخطواته وما ينطوي عليه مستقبلهم ، بعد أن يصبح التغيير واقعا ملموسا، لذا فعلى المؤسسات الاقتصادية قبل أن تبدأ في تنفيذ التغيير أن تقوم بعملية التخطيط والتنظيم له.

#### أولاً - مفهوم إدارة التغيير عند علماء الإدارة :

\_ يرى العالم ستيف سميث Steve smeth إن إدارة التغيير هي<sup>1</sup> عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال و السلوك بإتباع عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه .

\_ يرى الدكتور سعيد يس عامر إن إدارة التغيير هي المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم و التطور في جوانب الحياة المادية و غير المادية و الأفكار و التفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال و خارجها من خلال ممارسات العمليات الإدارية بكفاءة و فعالية للوصول إلى الوضع المنشود .

وكذلك تعبر إدارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً و فعاليةً لإحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه و الاضطلاع بالمؤسسات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال .

\_ ويرى الدكتور محمد يوسف النمران العطييات إن إدارة التغيير هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية و السلوكية و الإدارية و الإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية ، قانونية ، مادية ... ) بكفاءة

و فعالية للتحويل من الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد و المؤسسات بأقصر وقت و اقل جهد و تكلفة .

\_ كما يرى الدكتور صبحي جبر العتيبي أن لإدارة التغيير مفهومين الأول تقليدي والثاني حديث :

#### 1\_ المفهوم التقليدي لإدارة التغيير :

هو ذلك النهج الإداري الذي يعني برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط منظمة ضمنة أولويات أمام إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات ، مرجع سابق ، ص 94.

الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها .

## 2\_ المفهوم الحديث لإدارة التغيير :

إن عملية التكيف للحاضر الدائم التغيير أمر ضروري للنجاح في المستقبل الذي لا يمكن التنبؤ بمستجدياته بدقة ، ففهم التغيير وإدارته تعتبران من المواضيع الهامة التي تسيطر على تفكير الإدارة في الوقت الراهن.

## ثانياً - أسباب تبني إدارة التغيير :

تجدر الإشارة إلى أن هذا التوجه الحديث في الإدارة يتبع حالياً في معظم منظمات الأعمال وخاصة الشركات المتعددة الجنسيات، بغض النظر عن نوع المدرة الإدارية التي تتبعها تلك المنظمات ، إذ يمثل هذا التوجه إحدى المهام التي تقع على عاتق الإدارة ومن أهم الأمور التي شجعت على تبني هذا الأسلوب في الإدارة هي :

1\_ **الثورة المعلوماتية:** إن التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال جمع المعلومات وتحليلها ونقلها ، لما حققته من توفير الجهد وريح الوقت جعلها ترصد مؤشرات التغيير والاستفادة منها .

2 - **انفتاح البيئة وزيادة التفاعل المشترك :** إننا نعيش في عالم يتسم في أجزائه على الاعتماد المتبادل وتوفير التفاعلات فيما يحدث من أمور ، وقد ساهم في ذلك ما حدث من تطور علمي ، تقني ، فني في مجال الاتصالات و المواصلات التي جعلت العالم قرية صغيرة في مجال الاقتصاد و الأعمال الأمر الذي يفرض على المنشأة متابعة ما يجري من تفاعلات في البيئة ، قد يكون لها أثر فعال في نشاطها .

3\_ **ازدياد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال:** إن ازدياد عدد من منظمات الأعمال إن أرادت المحافظة على بقائها وتطورها أن تبحث عن فرص لكسب الزبائن في السوق وهذا يعني رصد مؤشرات التغيير و محاولة الاستفادة منها .

4\_ **سلوك المستهلك :** لم يعد سلوك المستهلك مستقراً نسبياً كما كان عليه في الماضي ، فالثورة في الاتصالات والمواصلات أثرت على دائرة معارفه وجعلتها أكثر انفتاحاً لتتقبل متغيرات العصر و التأقلم معها وهذا يفرض على المنظمة اخذ هذا التطور في السلوك المستهلك بعين الاعتبار .

5\_ **الترشيد في استخدام عناصر الإنتاج لتخفيف التكلفة :** إن ارتفاع أسعار المواد الخام ومواد الطاقة وتكلفة رأس المال حالياً تفرض على المنظمات متابعة ما يحدث من تغيرات مرتقبة أو فرص متوقعة في هذا المجال للاستفادة منها في تخفيض وتحسين تكلفة إنتاجها .

ثالثاً - المبادئ و الأسس اللازمة لإدارة عملية التغيير في المؤسسة الاقتصادية :

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية اللازمة لإدارة عملية التغيير في المؤسسة الاقتصادية وهي كالتالي :

1- يتطلب أي تغيير في نظام فرعي من المؤسسة ( النظام ) أو جزء معين منه ، إجراء تغيير بمستوى معين في المؤسسة ككل ، بنفس الوقت أو لاحقاً ، تبعاً لدرجة و قوة التغيير و اتساع آثاره<sup>1</sup>.

2 – عند دراسة امكانية إجراء تغيير في المواضيع و المواقع المطلوبة ، فإنه ينبغي أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط و درجته ، و قوة النتائج المحققة من عملية التغيير ، و ذلك قبل الشروع في اجرائها مع اتخاذ الإجراءات الكافية .

3 – ينبغي أن يتم التغيير في المجالات الأكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي الداخلي أو الخارجي ، مع العمل المتواصل على اجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المؤسسة التي هي أكثر استقراراً من غيرها .

4 – عند اجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية فإنه من الضروري اجراء التغيير في المستويات العليا و الوسطى و الدنيا منه و إلا فإن عدم التوازن ستسود المؤسسة و ستكون لها سلبيات وخيمة

5 – إذا كان التغيير شامل لجميع المفاصل في هيكل المؤسسة الاقتصادية ، فإنه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته اتجاه مناسب للتغيير و التطوير في السياسات و البرامج ، و الإجراءات الشاملة للمؤسسة ككل .

6 – عند قيام المؤسسة الاقتصادية انتهاج سياسة التغيير المخطط ، فإنه ينبغي عليها لكي تحقق النجاح في هذا الاتجاه أن تأخذ بعين الاعتبار و عند البدء بعملية التغيير كلاً من التنظيم الرسمي و غير الرسمي في الوقت ذاته.

7 – ترتبط فعالية و كفاءة التغيير مباشرة بدرجة اسهام الأفراد العاملين في المؤسسة ، و ذلك من خلال اكتشاف الحقائق و جمع المعلومات ، و بيانات اتجاهات التغيير المطلوبة انسجاماً مع الأهداف العامة و التفصيلية للمؤسسة ، و ذلك لأن عدم إسهام هؤلاء الافراد في التغيير سيعرقل امكانية استمرار المؤسسة الاقتصادية و قدرتها على المواصلة و العمل .

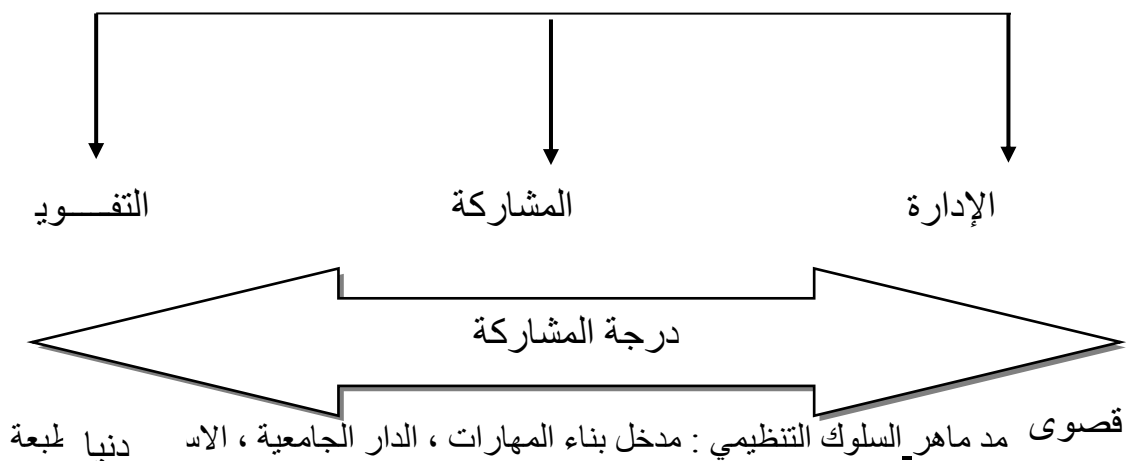
رابعاً - **القائمون بعملية التغيير** : يوجد العديد من البدائل و التي تبين من الذي يقوم بالتغيير التنظيمي وهي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين ، ادارة التغيير و التطوير التنظيمي ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة 2014 ، ص 125- 126 .

كأن تقوم الإدارة العليا في المؤسسة الاقتصادية بالانفراد بسلطة التغيير، أو أن تعتمد على مستشار خارجي يحرك التغيير، أو أن تفوض سلطة التغيير من قبل الإدارة العليا إلى مستويات دنيا كما أن هناك بديل آخر وهو إشراك جميع المستويات في عملية التغيير. أما من حيث توقيت إدخال التغيير فيجب على القائمين عليه وضع مخطط زمني يحدد خطواته ويستدلون به في التنفيذ، و أما عن الكيفية التي تتم بها عملية التغيير فمنها تتضح الأدوات والطرق، ويكون ذلك حسب نوع التغيير المراد إدخاله، وحسب المشكلة والشيء المراد تغييره، سواء كان الفرد أو الجماعة أو الهيكل التنظيمي. إلى جانب كل هذا فيجب أن لا نهمل الجانب الإنساني، حيث يعتبر الأفراد العنصر الاساسي في عملية التغيير، لذا يجب دراسة ميولاتهم ومدى استجابتهم ومحاولة جذبهم لقبول التغيير والحصول على تأييدهم وهذا ما يخفف من حدة مقاومتهم له. و يبين الشكل التالي مقدار المشاركة التي يتمتع بها العاملون في اتخاذ قرارات التغيير .

الشكل (2-3) : من يقوم بالتغيير التنظيمي

من يقوم



2003 ، ص 423.

خامساً - أساليب التغيير :

<sup>1</sup> احمد ماهر ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، طبعة 2003 ، ص ص 412 - 423 .

1 - اساليب إدارة التغيير : يوجد نوعين من الاساليب و هي :

– الاسلوب الدفاعي :

محاولة سد الثغرات و تقليل الأضرار التي يسببها التغيير، و تستخدمه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير لان ذلك في نظرها أفضل أسلوب لضمان بقاء المؤسسة الاقتصادية مع خسائر اقل .

- الاسلوب الهجومي<sup>1</sup> :

ويتمثل في التنبؤ بالتغيير و توقع ما سيحدث مستقبلا ، مع الاستعداد للتعامل مع الظروف الجديدة ومحاولة الاستفادة من الفرص الي تنتجها ، و تجنب التهديدات المتوقع حصولها من خلال المبادرة على اتخاذ إجراءات وقائية مسبقة

- المطلب الثالث : مقاومة التغيير

اولا - مفهوم مقاومة التغيير :

تعني مقاومة التغيير امتناع الافراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و الركون إلى المحافظة على الوضع القائم . و في هذا السياق يمكن القول أن مقاومة التغيير قد تأخذ شكلاً آخر و ذلك بأن يقوم الافراد بإجراءات مناقضة لعمليات التغيير ، و هذه المقاومة قد لا تكون سلبية في غالب الاحوال بل اجابية ، و تتمثل اجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة و عدم الامتثال له يصب في مصلحة الادارة .

أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير اجابية و مردودها كبير مقارنة بتكاليفها ، و لمقاومة التغيير هناك ايضاً أبعاد أخرى ، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية و قد تكون بشكل سري أو ظاهري .

ثانياً - الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير هي :

1- الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول : يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا و الارتياح و يخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة .

2 – العادات : تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات و أنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه و كيفية استجابته للموقف ، و يشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينياً و مبرمجاً إلى حد ما .

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، دار الجامعية ، مصر ، طبعة 2003 ، ص 371 .

3 - سوء الإدراك<sup>1</sup> : إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف و القصور في الوضع الحالي و كذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة و مزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير .

4 - المصالح المكتسبة : ترتبط مصالح الفرد أحياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأنه يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به .

5 - الانتماءات الخارجية : تنشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد و معايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية وطيبة مع أفراد و جماعات معينة ، و في حال إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد و الجماعات الصديقة بالضرر . ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها و التي سيكون التغيير مفيد لها و بين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضاراً بها ، و هذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف .

### ثالثاً - كيف نتغلب على مقاومة التغيير؟

إن القيادة المسؤولة عن إحداث التغيير داخل المؤسسة، لها دور أساسي في توجيه هذه العملية المهمة، و تمريرها بطريقة تحصل منها الفائدة لجميع العناصر المقاومة للتغيير و القابلة له وذلك بإشراك كل القوى و الطاقات في العملية و جعلها محلّ استشارة حتى تضمن تأييدها و تقمها في العملية بسلاسة دون إثارة أي نزاعات مشبوهة أو إزعاج داخل المؤسسة و أقسامها وذلك بإقناعها بأهمية التغيير و فوائده، و تمهيداً للتكيف مع بيئة جديدة أكثر حداثة و أوسع أفقاً.

و لا بد من وضع خطة تقوم عليها فكرة التغلب على مقاومة التغيير، يُمكن ترتيبها على الشكل التالي:

#### - إعلام الموظفين بعملية التغيير:

لتجنب المفاجآت يجب إشعار الموظفين بنية ما ستقوم به المؤسسة من توجهات جديدة، و أن ما تعتمزم القيادة فعله يصب في مصلحة المؤسسة و الموظفين فيها على حدّ سواء. وهنا تُحاول قيادة التغيير توفير الاستعداد النفسي، لتقبل هذا التغيير و إقناع الطاقات الفاعلة بايجابياته و ذلك عن طريق الاجتماعات و المناقشات، و محاولة التقليل من تأثير التيارات

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين ، مرجع سابق ، ص 45 .

السّلبى كما أنّها تعمل على تثقيف الموظفين و تدريبهم للقيام بعملية التغيير على الوجه الأكمل.

#### - تقديم الحوافز لتقبل التغيير:

تقوم قيادة التغيير، بإقناع الموظفين بأنّ من وراء التغيير مكاسب لا يمكن أن تتحقق إلا من خلاله، فتطبيق عملية التغيير يحقق فوائد للمؤسسة و للعاملين فيها، ولا تلحق الضرر. فالمقاومة تصبح سرّعية في حال جاء التغيير بالخسائر.

#### - الاشتراك قادة و موظفين في عملية التغيير:

إن إشراك الموظفين في عملية التغيير منذ البداية و إشعارهم بأهمية أدوارهم الجديدة يجعلهم أكثر وفاء و التزاما وبذلا من أجل تحقيق برنامج التغيير لأن من طبع الإنسان قبول ما استشير فيه كما انه يرفض ما فرض عليه.

#### - استمع أكثر مما تتكلم:

إنّ على قادة التغيير أن يعوا أنّ فنّ الاستماع للموظفين و تفهّم مطالبهم يمنحهم القدرة أكثر على إحداث التغيير بأقل التكاليف و الجهود، كما انه يعطي فرصة للموظف لإبراز وجوده و دوره على ساحة العمل مما يشعره بنوع من الثقة المتبادلة و الراحة النفسية و أنه شريك فعلي في عملية التغيير.

#### - استمالة قوى الرفض:

إنّ قوى الرفض تبقى دوماً هي نقطة الضعف داخل إطار عملية التغيير فنجدّها تكثر من الشكوى، أو تتراخى في عملية الانتاج بسبب ظروف العمل الجديدة أو تتجنب ممارسة التدريب في هذا الوضع الصعب تبرز مهارة الإداري و حكمته في استيعاب هذه القوى و استمالتها بأساليب مرغوبة و جليّة. و ستجني المؤسسة من ذلك عدّة فوائد أهمها:

#### - تقارب وجهات النظر:

ما دام هناك رفض للتغيير يعني أنّ هناك اشكالية وُضوح رؤية لمشروع التغيير، فبلقاء الطرفين ستتضح كل العوائق التي سيتم تذليلها، و التعامل معها.

#### - غرس الثقة في الموظفين :

بتشجيعهم على أنهم أهل للتغيير، و أنهم يمتلكون القدرة الكافية للقيام بذلك، و ذلك عن طريق تأقلمهم مع كل المستجدات و تحميلهم مسؤولة إنجاح التغيير

### المبحث الثاني : العوامل التنظيمية و الثقافية

تعتبر الثقافة التنظيمية من المواضيع الهامة و الحيوية و التي يمكن لا يمكن صرف النظر عنها ، و التي يتم التركيز عليها في العملية التغييرية ، و إذا كانت ثقافة المجتمعات والشعوب تُرسخ هويتها و تشعرها بالانتماء لقيمها و معتقداتها، فكذلك ثقافة المنظمات فهي بيئة مُصغرة لثقافة المجتمعات، لها خصائصها وهويتها وسلوكها المميز، بل إننا نجد أنّ المنظمات المتجانسة، و التي تشغل في نفس الميدان تحمل ثقافة وهوية مستقلة عن الأخرى، كما أنّ هذه الثقافة عنصر أساسي يتمازج مع المكونات داخل التنظيم من موظفين و آليات تكنولوجية و أهداف.

#### المطلب الاول : الثقافة التنظيمية

##### أولاً - طبيعة الثقافة التنظيمية

عرفها دايفيس بأنها مجموع القيم و المعتقدات و التوقعات المشتركة ، و التي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير في سلوكيات الافراد و المجموعات داخل هذه المؤسسات .

ثانياً - أنواع الثقافة التنظيمية : تصنف حسب المعيرين التاليين<sup>1</sup>:

- حسب معيار القوة : هناك الثقافة القوية و التي تتجسد في الاجماع ومدى المشاطرة لنفس القيم و المعتقدات من جهة ، إضافة إلى الثقافة الضعيفة و التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المؤسسة الاقتصادية و لا تحضى بالثقة و القبول الواسع منهم .

2 - حسب معيار التكيف : نجد الثقافة المرنة و يبرز دور و أهمية القيادة في اكتشاف امكانيات التكيف مع المحيط في مرحلة التغيير ، عكس الثقافة الجامدة التي تنسم بالحذر و لا تمنح حيز الحرية للمدربين و العمال ، و تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مصادر اهمها :

- المراسيم و القصص و الاساطير .

- الروايات و الرموز و اللغة و التصرفات اضافة إلى تأثير البيئة التنظيمية .

#### المطلب الثاني :خصائص الثقافة التنظيمية و اهميتها

اولاً - خصائص الثقافة التنظيمية : تتصف الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية :

- الثقافة نظام مركب و تتكون من العناصر الثلاثة التالية :

<sup>1</sup> مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، العدد 2014/11 ، ص 185 .

- الجانب المعنوي ( القيم ، الاخلاق ، الافكار ... )
  - الجانب السلوكي ( عادات و تقاليد المجتمع ، و الاداب و الفنون )
  - الجانب المادي ( المباني ، الاطعمة ... )
  - الثقافة نظام متكامل و نقصد بها الانسجام بين مختلف العناصر المختلفة للمنظمة .
  - الثقافة نظام تراكمي ، متصل ، مستمر .
  - الثقافة نظام مكتسب متغير و متطور .
  - **الثقافة لها خاصية التكيف** فهي تتصف بالمرونة و القدرة على التكيف .
- ثانياً - اهمية ثقافة المنظمة :** تكمن اهميتها فيما يلي<sup>1</sup> :
- انها بمثابة دليل للإدارة و العاملين ، تشكل لهم نماذج للسلوك و العلاقات التي يجب إتباعها و الاسترشاد بها .
  - انها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه اعضاء المنظمة ، و ينظم اعمالهم و علاقاتهم و انجازاتهم
  - بما ان العاملين لا يؤدون ادوارهم أفراد او كما يريدون و إنما في إطار تنظيمي واحد ، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم و قواعد سلوكية ، تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم و تحدد لهم انماط العلاقات بينهم و بين بعضهم و بينهم و بين الجهات الاخرى التي يتعاملون معها ، مثل مستويات الاداء و منهجيتهم في حل المشكلات و التي تحددها ثقافة المنظمة و تدريبهم عليها و تكافؤهم عليها .
  - تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة ، و مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها ، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة ، الابتكار و التميز و الريادة و التغلب على المنافسين .
  - تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصرا فعالا و مؤيدا و مساعدا لها على تحقيق اهدافها و طموحاتها و هذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين ، و يرتضون بقيمتها و أحكامها و قواعدها و يتبعون كل ذلك في سلوكياتهم و علاقاتهم .
  - الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الاجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب
  - تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل و خدمة الاخرين ، و لكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة و الالتزام الحرفي بالرسميات .

<sup>1</sup>ترغي صباح ، **ثقافة المنظمة** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص اقتصاد تطبيقي و نظرية المنظمة ، كلية العلوم الاقتصادية و التسبير ، جامعة محمد خيضر ، السنة 2007 / 2008 ، ص 9 .

- تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في استقطاب العاملين الملائمين ، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين ، و المنظمات التي تبني قيم الابتكار و التفوق و تستهوي المبدعين و تكافئ التطوير و التميز ، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات .

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها ، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة و متطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير و أحرص على الإفادة منه ، و على العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات و الحرص و التحفظ قلت قدرة المنظمة و استعدادها للتطوير .

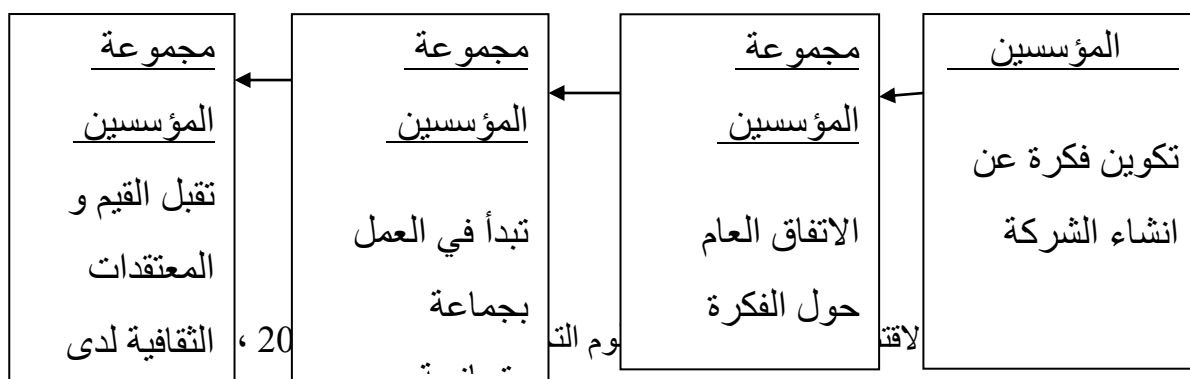
### ثالثاً - تطور الثقافة في المنظمات :

يظهر تأثير الثقافة التنظيمية على عدة جوانب منها<sup>1</sup> :

**الفعالية :** حيث يري الكاتب **geberni** أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون الثقافة التنظيمية مصدر ميزة تنافسية .

**و كذلك الهيكل التنظيمي:** حيث تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي و العمليات الادارية و الممارسات الادارية و موائمة الهيكل التنظيمي و العمليات الادارية لثقافة المنظمة ، اضافة إلى تأثيرها على الانتماء ( الولاء ) التنظيمي . فتمسك العاملين بالثقافة التنظيمية يزيد من الاخلاص و الولاء للمنظمة .

الشكل ( 2 - 4 ) : تطور ثقافة المنظمة



**المطلب الثالث: برامج التغيير ودورها في تحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية.**

<sup>1</sup> جبري صبح العتبي ، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة ، دار الحامد ، الأردن ، طبعة 2004 ، ص 41 .

إن التطور الذي شاهده الاقتصاد العالمي ، أصبح اليوم محل اهتمام الجميع ليس فقط من خلال حجم التجارة العالمية، بل في حدة المنافسة أيضا التي أصبحت تكتنف هذه الاقتصاديات.

ولعل المثير للاهتمام هو تطور أداء المؤسسات الاقتصادية العالمية والتي ازدادت حدة المنافسة فيما بينها، وتعدت إلى أساليب تنافسية لم يعد فيها البقاء إلا للأقوى، وكنتيجة لهذه التنافسية لاحظنا توجها عالميا إلى تبني أحد الأساليب الإدارية الحديثة والتي تعتبر كتقنيات تساهم في تحقيق التميز من خلال تحسين الجودة، حيث أنها تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية، والرفع من الإنتاجية، تحقيق الجودة، ومن بين أهم برامج التغيير نذكر:

### اولا - التحالف الإستراتيجي و الهندسة الإدارية :

1- **التحالف الإستراتيجي**<sup>1</sup>: التحالف الاستراتيجي هو عبارة عن إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتحديات وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة. كما يعتبر التحالف الإستراتيجي كبديل لا يمكن للمؤسسات تجاهله، لأنها لا تستطيع البقاء في منعزلة وفيه تستطيع المؤسسات الاقتصادية تحقيق ما يلي :

- يسمح بدخول أسواق عالمية جديدة.

- يتم فيه نقل التكنولوجيا.

- تدعيم المصدقية وتخفيض التكاليف وتقليل المخاطر

إضافة إلى ذلك فإن التحالفات الإستراتيجية قد تكون ثنائية أو متعددة الأطراف، كما قد تكون في فترة زمنية محددة قصيرة الأجل، متوسطة الأجل، طويلة الأجل، كما يمكنها أن تكون ذات نطاق محلي، وطني، دولي، إقليمي. إن ارتفاع تكاليف الإنتاج والتي لا يكمن التحكم

<sup>1</sup> بن عزة محمد الامين ، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة ، الجزائر ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا : ديوان المطبوعات الجامعية ، العدد الثاني ، 2005، ص 33- 40 .

فيها، البحث العلمي الذي يجب تشجيعه وتدعيمه، الجودة التي يجب تحسينها، التسويق الذي يجب تطويره، المناطق الجغرافية التي يجب اقتحامها، كل هذه العوامل جعلت من التحالف الاستراتيجي كبديل استراتيجي لا مفر منه للمؤسسات لتحقيق أهداف مشتركة

**2- إعادة الهندسة :** إن عملية إعادة الهندسة أو كما يسميها البعض الهندرة الإدارية، تعتبر مفهوم إداري حديث لضمان تحسين العمليات في المؤسسة، بما يمكنها من التفوق والمحافظة على وضعها التنافسي وذلك بتحسين الجودة وخدمة العملاء و تخفيض الوقت<sup>1</sup>. عرفت الهندسة الإدارية بأنها " إعادة التصميم الجوهرية للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عوامل مثل الوقت والتكلفة والجودة والخدمة ". وعليه فإن عملية إعادة الهندسة الإدارية تقوم على ما يلي:

- تحديد الرؤية المستقبلية.

- تصميم عمليات إعادة الهندسة.

- تطبيق التغيير.

- دراسة العمليات الحالية

### ثانياً - الإنتاج في الوقت المحدد والقياس المقارن :

**1- الإنتاج في الوقت المحدد:** والمقصود بالإنتاج في الوقت المحدد أن يتم الإنتاج في الوقت المحدد اعتمادا على طلبات العملاء كما يقصد به أيضا أن المنتج النهائي يجب أن يتم تسليمه إلى العميل في الوقت الذي تحدده إدارة التسويق.

- تخفيض الوقت اللازم للتنقل بين العمليات وتخفيض الوقت عند حدوث الخطأ واكتشافه.

- زيادة الاتصال وخلق فريق عمل وتشجيع العاملين الذين يقومون بالإنتاج وتحفيزهم الشيء الذي يؤدي إلى تحسين أدائهم وولائهم للمؤسسة.

- الجودة مسؤولية كل فرد بالمؤسسة وذلك بأن ينظر كل فرد للعامل التالي له واعتباره بمثابة الزبون الخاص به، ويعمل على إرضاءه وذلك بتقديم منتجات جيدة له، هذا الشيء الذي يساهم في القضاء على المعيب في الإنتاج.

- التعامل مع الانحرافات بشكل سريع وعدم السماح بتراكمها.

**2 - القياس المقارن:** والفكرة الرئيسية التي يعتمد عليها القياس المقارن هي الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية مع الأخذ بعين

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، طبعة 2002، ص 216 .

الاعتبار عدم التقليد لهذه الأفكار وإنما دراستها وتقييمها والاستفادة منها ، ويعتبر القياس المقارن أداة مفضلة تستعملها العديد من المؤسسات لتحسين قدراتها التنافسية. ويعرف القياس المقارن بأفضل أداء بأنه " قياس أداء المنظمة ومقارنته بأفضل أداء للمنظمة المنافسة في نفس مجال العمل بهدف تحديد كيفية وصول المنظمة ذات الأداء المتميز، واستخدام المعلومات التي تتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والإستراتيجيات و التطبيق . يترتب على تطبيق القياس المقارن تغير المناخ الثقافي ، الشيء الذي يسمح بوضع أهداف واقعية وفعلية وقوية تؤدي إلى إقناع الأفراد بجدوى الأهداف المطلوب تحقيقها.

**ثالثاً - إدارة الجودة الشاملة :** تلجأ مختلف التنظيمات إلى توسيع نطاق السوق داخليا وخارجيا بهدف زيادة ربحيتها وضمان مكانة في السوق، على أن تكون الجودة هي السلاح الإستراتيجي للوصول إلى ذلك، وتمثل الجودة مطلباً رئيسياً لأي مؤسسة تسعى للبقاء والاستمرارية ولتحقيق ذلك تلجأ مختلف التنظيمات إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن خصائصها :

- يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تملكها المؤسسة حيث يعتبر الأفراد كأعوان للجودة ومسؤولين عنها مهما كانت مناصبهم ومستوياتهم داخل المؤسسة حيث تصبح الجودة مهمة، فكل فرد مسؤول عن العمل الذي يقوم به.

- إشباع رغبات الزبائن مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف تطلعاتهم ( الجودة، الأداء، التكاليف والوقت) إلى جانب الاهتمام بالعلاقة مع الموردين.

ويساهم التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للعملاء، وتحسين أداء المؤسسة وهو ما يؤدي بها إلى تحسين سمعتها لدى العملاء الشيء الذي يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية ويضمن استمرارها .

**المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية و تحقيق التغيير في المؤسسة الاقتصادية**

يعتبر المورد البشري العنصر الفعال في المؤسسة الاقتصادية نظرا للدور الكبير الذي يلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة ، و المنظمات الناجحة اليوم هي التي تملك موارد بشرية ذات مستوى عالي .

**المطلب الاول : دور الموارد البشرية في تحقيق متطلبات التغيير في المؤسسة الاقتصادية**  
يتمثل دور الموارد البشرية في جذب و تنمية قدرات الأفراد الذين يملكون المواهب و التي تحتاجها المؤسسة الاقتصادية ، لكي تنافس في بيئة متغيرة، معقدة ومتصارعة ، وهذا يعني أن إدارتها بمنطق استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار اهداف المؤسسة الاقتصادية و اهداف العاملين بها .

**أولاً: تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:**<sup>1</sup> الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية ، والتي تعمل علي تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة ، وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة و تحقيق أهدافها.

**ثانياً: مضامين التغيير في الأنشطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية**  
إن التطورات في عدد و نوع الموارد البشرية هي تغيرات في القوى العاملة بالمؤسسة الاقتصادية تبعاً للدورة الزمنية ، حيث يمكن أن نميز بين التطورات الطبيعية التي يمكن التنبؤ بها مثل التقاعد و الترقية ... الخ، و التطورات الفجائية التي لا يمكن التنبؤ بها مثل الاستقالة و الموت ... الخ.

كما يمكن أن تكون هذه التطورات التكنولوجية او التنظيمية و لذلك فإنه ليس من الضروري فقط تحقيق استبدال و تعويض الفقد في الكفاءات الناتج عن الدورة الزمنية ، ولكن أيضاً نتيجة إدخال تغييرات و تجديدات تنظيمية بما يتوافق مع استراتيجية التغيير التي تستهدفها المؤسسة الاقتصادية .

وعلى هذا الأساس يمكن أن نميز بين ثلاثة مراحل للتغيير وما يقابلها من أنشطة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

**1 - استراتيجية إدارة الموارد البشرية خلال انطلاق مرحلة التغيير:** تعتبر مرحلة الانطلاق أهم مراحل عملية التغيير لأنها تتعلق بمدى استعداد النظام لممارسة التطوير والتغير ، وعادة ما تحتاج المؤسسة الاقتصادية إلى دعم ثقافة المخاطرة و الرغبة في التجديد و التطوير حتى تستطيع أن تدخل إلى وضع التغيير وبالتالي تتجاوز فترة التردد و الخوف من

<sup>1</sup> سملاي بحضية ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، اطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية ، سنة 2005 ، ص 2005.

المستقبل ، ولإنجاح هذه المرحلة يجب على غدارة الموارد البشرية أن تراعي خصوصية هذه المرحلة في كل أنشطتها و ذلك كما يلي :

أ – **مجال الاستقطاب والتوظيف**<sup>1</sup>: حتى تعطي إدارة الموارد البشرية دعماً حقيقياً لمرحلة الانطلاق يجب عليها العمل على استقطاب عمالة شابة و جديدة تتميز بمؤهلات عالية حتى يكون لها هامش تطور في الكفاءة و التأهيل ، كما تملك القدرة على التجديد لأنها منفتحة للتغييرات و التطورات التي هي مقبلة عليها في إطار نشاطها داخل المؤسسة الاقتصادية . إن استقطاب و تعيين مثل هذه الكفاءات سيكون له أثر كبير على تحفيز الافراد السابقين بالمؤسسة بسبب المنافسة التي قد تنشأ بينها ، أو بسبب الخوف من الإقصاء لذلك يمكن اعتبار التعيينات الجديدة مؤثر خارجي للأفراد من اجل دعم عمليات التغيير .

ب – **مجال نظام الاجور و الكفاءات** : يجب أن تكون انظمة الاجور محفزة ومرنة ، وهذا يعني انها تتغير بتغير درجة المساهمة و المشاركة الشخصية في عملية التغيير ، اما تقييم الاداء فيجب أن يكون على اساس شخصي و وفق متطلبات النجاعة الفردية ، اما المكافآت التشجيعية فتتميز بالشكل الفجائي من حيث قيمتها و شكلها و على العموم يجب أن تعمل المؤسسة سياسة الحوافز في مرحلة الانطلاق على ضمان أكبر مستوى من المشاركة الجماعية للعمال .

ج – **مجال التدريب و التنمية المهنية و الاجتماعية**: إن الافاق المهنية بالنسبة للعمال في هذه المرحلة كبيرة لان المؤسسة مقبلة على التطور والنمو ، و عليه فاستراتيجية التدريب و التنمية يجب ان ترتبط بين المشروع الشخصي للفرد و مشروع المؤسسة ، وذلك بواسطة اعداد مخططات تسيير المسارات المهنية من ترقية و تطور الكفاءات و خاصة التي تخدم وتدعم استراتيجية التغيير في كل مراحلها .

2- **استراتيجية الموارد البشرية خلال مرحلة تنفيذ عملية التغيير ( مرحلة التحولات )** : في ظل هذه المرحلة تعيش المؤسسة الاقتصادية نوع من التردد ، فهي من جهة متأثرة بمظاهر التغيير التي تعبر عن النتائج المصاحبة لعملية التغيير ، و من جهة اخرى متأثرة بمظاهر المقاومة التي تعكس رغبة بعض الاطراف في المحافظة على الوضع السابق حفاظاً على بعض المكاسب خوفاً من التهديدات ، ونظراً لان التوجه نحو التغيير و التوجه اصبح يشكل هاجس للإدارة و الفرد و لهذا فإن إدارة الموارد البشرية ستكون مطالبة بالعمل اكثر في سبيل تحقيق اهداف التغيير و ذلك من خلال مختلف انشطتها الاستراتيجية المتمثلة في :

<sup>1</sup>محمد بن يوسف العطيات ، استراتيجية التغيير و التطوير ، الدار الجامعية ، طبعة 2002، ص 179 .

أ – **مجال استقطاب و توظيف العمال**<sup>1</sup> : في ظل هذه المرحلة تطالب إدارة الموارد البشرية باعتماد برامج للاستقطاب يركز على الافراد الذين يتميزون بالكفاءة العالية فقط ، و القادرين على شغل وظائف محددة ودقيقة أي تلك الوظائف و المهام التي تخدم مباشرة مشروع التغيير و أن تكون المؤسسة الاقتصادية تعاني من بعض العجز ، ومن خلال هذا المنطلق لا بد أن تكون اجراءات التوظيف و اختيار العاملين تكون صارمة و دقيقة بحيث توفر مجال للحصول على الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة الاقتصادية و التي تتميز بالمهارة العالية و القدرة الفائقة على التجديد بالإضافة على استعدادها التام للانسجام مع موارد المؤسسة و برامج التغيير .

ب- **مجال سياسة الاجور و المكافآت** : تقوم سياسة الاجور و المكافآت في هذا الوضع على الاجور ، يأخذ بعين الاعتبار النجاعة الفردية بالدرجة الاولى ن وكذا المساهمة في إنجاز الأهداف الجماعية و عليه فإن آليات تقييم الاداء لا تعتمد فقط على النتائج الفردية فحسب و لكن ايضاً على مدى تأقلم الفرد مع العمل الجماعي .  
تدعياً لعملية التغيير يركز نظام المكافآت على معيار الأقدمية في المؤسسة الاقتصادية لكونها تجسد درجة وفاء الافراد لمؤسستهم و مدى تحملهم للأعباء و المشاكل و المخاطر المصاحبة لعملية التغيير .

ج – **مجال التدريب و التنمية المهنية و الاجتماعية** : يلعب التدريب الدور المحوري في هذه المرحلة حيث ان الافراد القائمين على إنجاز المهام الحالية قد لا يكونون قادرين على القيام بها في المستقبل إذا ما تغيرت متطلبات العمل و فشلوا في تطوير مهارتهم ، و بالتالي فإن وضع استراتيجيات للتدريب و تطوير الكفاءات في القت المناسب تدعياً لعملية التغيير ستسمح باحتواء عدد كافي من الافراد الذين تنسجم خصائصهم و اهدافهم مع اهداف و خصائص التغيير الذي تعمل المؤسسة الاقتصادية على إتمامه .  
إن الهدف من عملية التدريب في هذه المرحلة هو تنمية و تطوير العلاقات التضامنية بين الافراد و جماعة الموظفين ، و بالتالي تخفيض المستوى العالي من المنافسة و الصراع و ذلك بواسطة بناء علاقات معتمدة على الثقة و الاحترام .  
يستدعي تنفيذ استراتيجيات التدريب في هذه المرحلة خلق وظيفة جديدة لنظام غدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دعماً لمسيرة التغيير تضمن تسهيل نظام التنقلات بين مختلف اقسام و أنشطة المؤسسة .

<sup>1</sup> محمد بن يوسف العطيّات ، مرجع سابق ، ص 181 .

3 - استراتيجية إدارة الموارد البشرية خلال تثبيت عملية التغيير : وهي مرحلة مراجعة و متابعة النتائج و تثبيت التغيير المرغوب فيه ، و في ظل هذه المرحلة تسعى المؤسسة إلى اختيار مدى كفاءة استراتيجية التغيير المتبعة في تحقيق الاهداف المبرمجة ، و يتم هذا من خلال متابعة مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية و يتمثل هذا في :

أ - مجال الاستقطاب و التوظيف : تميل المؤسسة خلال هذه المرحلة إلى تدعيم سياسة التوظيف الداخلي و ذلك رغبة منها في تدعيم و تنمية الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي ، و بالتالي تشجيع الافراد اكثر بالتمسك بعملية التغيير و العمل على مواصلتها ، و هذا لا يعني الالغاء التام لأنشطة التوظيف الخارجي حيث تمارسه إدارة الموارد البشرية بهدف معالجة بعض حالات الاختلال التي تنشأ بسبب العجز في الاختصاصات الضرورية لاستمرار أنشطة المؤسسة .

ب - مجال نظام الاجور و المكافآت : إن الممارسات الاستراتيجية مرتبطة بنظام الحوافز بحيث يجب أن تكون محققة للمبادئ التالية<sup>1</sup> :

- الربط بين القابل النقدي و النتائج المحققة على المدى القصير من طرف الأفراد و فرق العمل .

- تقييم الاداء يشمل النتائج الرقمية و السلوك بالإضافة إلى مستوى امتثال الافراد إلى القواعد و الاجراءات التنظيمية . إلى جانب التحفيز المادي الهادف إلى تدعيم الولاء و الرضا الوظيفي ، نجد إدارة الموارد البشرية لها حلول أخرى مناسبة مثل التحفيز المعنوي من اجل إقناع العمال و دمجهم اكثر في عملية التغيير .

ج - مجال التدريب و الترقية المهنية و الاجتماعية: إن تثبيت عملية التغيير تتطلب دوراً كبيراً في إدارة الموارد

البشرية فيما يتعلق بالتدريب خاصة إذا اثبتت نتائج تقييم الاداء تراجع الرغبة او القدرة لدى بعض الموارد البشرية

التي لها تأثير في عملية التغيير ، و تهدف برامج التدريب إلى تحقيق الاثراء الوظيفي ، و ذلك من خلال إعطاء

الموظفين المتعة في ممارسة العمل و جعلهم أكثر استجابة للمتغيرات مع العمل على تنمية الثقة و دعم تناسق افراد الفريق اثناء قيامهم بمختلف الأنشطة داخل المؤسسة الاقتصادية .

ثالثاً - علاقة التغيير بالأداء :

<sup>1</sup> محمد بن يوسف العطيات ، مرجع سابق ، ص 184

لقد حاول العديد من الباحثين إبراز أهمية التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمات

فالمنظمات اليوم تميل إلى امتلاك رؤية استراتيجية للتغيير تتمكن من خلاله من تحسين الأداء ، و مما يدب على ذلك هو اهتمام بالموارد البحث و التطوير فهو أساس التغيير ، ويمكن النظر إلى الأداء التنظيمي على المدى البعيد انه مشتق من التغيير الاستراتيجي ، حيث يتضح لنا من خلال الدراسات ان هناك علاقة إيجابية بينهما .

و اكد Hall أن عوامل البيئة مثل التغيير التكنولوجي و القوانين و التشريعات و التغييرات الاقتصادية تؤدي إلى إجبار المنظمات على تغيير الهيكل التنظيمي و الاستراتيجيات التي تعتمد عليها ، بحيث يساهم في تحسين مستوى الأداء<sup>1</sup>.

كما ان كل إدارة أو منظمة في يومنا هذا تواجه مشاكل و صراعات و نزاعات داخلية و خارجية ، بين العمال و المتعاملين من جهة أخرى ، و بهذا نسعى إلى تبني ما هو جديد و أكثر نفعا من سابقه ، لذا يعتبر التغيير سمة عصرية و فرض قائم على المنظمة ، يتطلب تضافر المجهود قصد الاضطلاع بالمهام و الأدوار المناسبة في الوقت المناسب ، و يكون بالانسجام مع الظروف المحيطة بالمنظمة ، وعلى المنظمات اليوم ان تستجيب للتغيير بشكل فعال و مخطط يساهم في حل المشكلات ، و لهذا قد تضطر المنظمات إلى تبني استراتيجيات لمواكبة ظروف التغيير و تتوقف درجة التكيف و التعامل معه على مدى الاستجابة لأبعاده الفنية و التطبيقية و السلوكية .

### المطلب الثاني : القيادة الإدارية و انجاح التغيير

أولاً - الاطار الفكري للقيادة الإدارية : يمكن ابراز ذلك من خلال التعرف على مفهوم القيادة الإدارية و مصادرها و درجة تأثيرها في العملية التغييرية .

1 - مفهوم القيادة الإدارية :<sup>2</sup> تعني الإدارة بمعناها العام تنظيم النشاط الاجتماعي للأفراد لتحقيق اهداف معينة ، و تعني القيادة بمعناها العام عملية التأثير في نشاطات الأفراد و سلوكهم لتحقيق اهداف معينة ، ومن هنا فإن مفهوم القيادة في جوهرها اوسع و اشمل من مفهوم الإدارة ، كما عرفها سيكلر هـدسون بقولها " القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة و الواسعة تعني التأثير في الأفراد و تنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف

<sup>1</sup> جدي فاطمة ، مرجع سابق ، ص 75 .

بلال خلف سكارنة ، التطور التنظيمي و الإداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، طبعة 2009 ، ص 358 .<sup>2</sup>

التنظيم الإداري "ومنه فإنها تعتمد على ثلاثة عناصر اساسية تتمثل في وجود قائد يمارس نشاطاً مؤثراً ، ووجود مرؤوسين يوجه إليهم نشاط القائد المؤثر بالإضافة إلى توفر هدف تنظيمي يسعى القائد لتحقيقه عن طريق تعاونه مع المرؤوسين ، ولقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري أن القول أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية ، و يمكن إبراز الدور الهام للقيادة الادارية من خلال جوانبها المختلفة كالجانب التنظيمي للإدارة و الجانب الاجتماعي و الانساني و كذا الجانب الخاص بأهداف الإدارة .

**2 - مصادر القيادة الإدارية :** وهي تتمثل في المصادر التي تؤدي إلى بروز القيادة الإدارية منها ما تخص المرؤوسين و أخرى تخص القادة في حد ذاتهم و تتجسد في الصفات الخاصة بالقائد و التي تتمثل في المؤهلات الشخصية المميزة للقائد مثل تحمل المسؤولية و القدرة على الإنجاز ، اما التقاليد السائدة تتمثل في انظمة الحكم الملكية التي يتوارث عليها الابناء عن ابائهم ، اما فما يخص القوى الكاريزمية فتتجسد في الهيئة الخارجية للقائد ، اما الذي يلعب الدور الهام لدعم القدرات القيادية فمنها المركز و المكانة و يمكن تجميع الذكاء ومعه الافق و سداد الرأي و الاتزان و النضج و قوة الشخصية في المهارات المتعددة .

**ثانياً - اساليب القيادة الادارية و انماطها :** على الرغم من تعدد التصنيفات لأنماط القيادة الإدارية فإن أكثر المعايير شيوعاً في الفكر الإداري لتصنيف اساليب القيادة و انماطها معيران رئيسيان هما<sup>1</sup> :

**المعيار الأول :** يقوم تصنيف القادة من حيث اسلوب القائد و طريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه و قد تنوعت اساليب القيادة الادارية على اساس هذا المعيار و اختلفت ، حيث نجد :

**القيادة الاتوقراطية :** وهي القيادة الديكتاتورية وفيها تتركز السلطة بيد القائد وحده .  
**القيادة الديمقراطية :** و هي القيادة بالمشاركة و يتم فيها توزيع المسؤوليات : و اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات .

**القيادة الحرة :** القائد هنا يؤدي دور ثانوي توجيهي و التأثير على الآخرين .  
**المعيار الثاني :** يقوم على اساس النظرة القديمة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه موظفيه ، و قد تباينت القيادة الإدارية على اساس هذا المعيار إلى :

---

افولبو بروس ، تنمية القيادة : بناء القوى الحيوية ، ترجمة عبد الرحمان الحزامي ، دار الفجر ، مصر ، طبعة 2003 ،  
اص 72 - 77 .

**قيادة رسمية :** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفق منهج التنظيم مثل اللوائح التي تنظم اعمال المنشأة ، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطته و مسؤوليته محددة من قبل مركزه الوظيفي و القوانين و اللوائح المعمول بها .

**قيادة غير رسمية :** هي التي يمارسها بعض الافراد وفقاً لقدراتهم و مواهبهم القيادية .  
**ثالثاً - نظريات القيادة الإدارية :** إن الفكر الإداري المعاصر و رغم الفيض المتزايد في الابحاث و الدراسات في مجال القيادة الادارية ، إلا أن معظم الجهود و التي قام بها علماء الإدارة تجاه ظهور القيادة الإدارية لم تهدي على موقف موحد فنجد :

- نظرية القيادة في مدخل السمات التي تعتمد على السمات كمدخل للقيادة  
- نظرية القيادة في مدخل المواقف و هي التي تأخذ المواقف على انها الركيزة الاساسية في عملية القيادة

- نظرية القيادة في المدخل المشترك و هي التي تجمع بين السمات و المواقف في نفس العملية .

**رابعاً - دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير في المؤسسة الاقتصادية :**

على مدير اليوم أن تتوفر لديه الرؤية الاستطلاعية للإحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ، و يجب أن يتوفر في اسلوب قيادته للوصول إلى الدور الذي تلعبه قيادة القيادة الإدارية في إنجاح التغيير فإنه لا بد من دراسة كيفية قيادة العملية التغييرية و دورها في تغيير الثقافة التنظيمية من خلال التعرف على اهم جوانبها .

### **1 - قيادة التغيير :**

تعرف قيادة التغيير على أنها عبارة عن تفاعلات مرتبطة بقوى التغيير الداخلية و الخارجية للحفاظ على ضمان بقاء المنظمة في بيئة تتغير و تتطور بصفة مستمرة<sup>1</sup>.

يصنف المفكرين قيادة التغيير حسب عدة مقاربات :

- **المقاربة المرتكزة على تكيف المنظمة مع البيئة :** أي يجب أن تكون قيادة التغيير في اتجاه تكيف المنظمة مع مختلف التغيرات التي تحدث ، سواء كان ذلك على مستوى محيطها الداخلي أو الخارجي ، وتتغير البيئة المحيطة باستمرار و تنعكس بصفة مباشرة أو غير مباشرة على المؤسسة ، و بالتالي التأثير على السلوك التنظيمي و القائد الناجح هو الذي يؤخذ في حسابه و تخطيطه البيئة الخارجية بكل ما فيها .

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس ، مرجع سابق ، ص 371 .

– المقاربة المرتكزة على تأثير المنظمة في البيئة<sup>1</sup>: تقوم هذه المقاربة على اساس التنبؤ بما تتطلبه المرحلة الجديدة من طموحات ، وتوقع ما يحدث مستقبلاً مع الاستعداد للتعامل مع الظروف الجديدة ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تتيحها من المبادرة الديناميكية التي يجب على المنظمة أن تتوفر عليها ، و لهذه المقاربة اهداف عدة فهي تهدف إلى منح الجميع اهمية كبيرة للبيئة الداخلية والخارجية و التكيف معها و اعطاء اهمية كبرى للمستقبل و عدم الانحصار في الماضي و الاقرار بواقع التنافس .

2 – التسيير الاستراتيجي لقيادة التغيير : يجب على المؤسسة من اجل ضمان البقاء و السيطرة على أن تعتمد على استراتيجيات مدروسة ، و تبني سياسات تمكنها من تجاوز العقبات و ذلك من خلال توفير الاحتياجات الاستراتيجية لقيادة التغيير .

وتتجسد العوامل الاساسية لإنجاح قيادة التغيير في تعزيز دور الموارد البشرية بالاعتماد على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على قيادة التغيير بفعالية و كفاءة بمساعدة العاملين بعد شرح الرؤية المتوقعة ، و تأهيل و تطوير انظمة التسيير و ذلك من خلال مراجعة نظام المعلومات و تبني استراتيجية مثلى ، و تكيف نظام الترقية و التقدير ، وإعادة النظر في معايير تقييم الاداء و الحافز اضافة إلى تغيير القيم المشتركة من خلال التركيز على مضمون هذه الاساليب و على تغيير مواقف و سلوكيات جميع العمال لكي تتوافق مع مبدأ التغيير .

<sup>1</sup> صبحي جبر العتبي ، مرجع سابق ، ص 373 .

- المطلب الثالث: حتمية التغيير التكنولوجي في المؤسسة**
- من بين التغييرات و التحولات العميقة التي تحدث للمؤسسة نتيجة للتطورات التقنية على مستوى هيكل المؤسسة و عملياتها الإنتاجية هي:
- 1- **تغيير البنية الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية** اذ غدت تضم ثلاث بنى هي :  
– **الإدارة العليا** : وهي مجموعة اتخاذ القرارات<sup>1</sup> .  
– **البنية التقنية**: نقصد بذلك الخبراء و المهندسين و المشرفين ذوي الخبرة الكبيرة في الشؤون التقنية و التسيير و المالية و المحاسبة و التنظيم و التي تشارك بالضرورة في عملية اتخاذ القرارات .  
– **البنية الصفر** : العمال على خطوط الانتاج او المنفذين للتعليمات و الاوامر .
  - 2 – **اعادة تصميم الوظائف و إثرائها** : بضم عدة وظائف في عملية واحدة و سيطرة أكبر ، بحذف المراجعة و الفحص غير الضروري تلاءماً مع التوزيع الجديد للعمال و المدخلات التقنية المساعدة في التحكم في العمليات
  - 3 – **تطور الجانب الإداري التنظيمي** : الذي يهتم بالموارد البشري و يعتني بتنمية مهاراته و زيادة معارفه و مواهبه الإبداعية تماشياً مع وتيرة التقدم التقني .
  - 4 – **الاستفادة من التكنولوجيات الجديدة**: و هذا لتحقيق إنتاجية عالية و جودة أفضل و تكلفة أقل و القدرة على التنويع و التحديث ، بالإضافة إلى الاستجابة الأسرع لتقلبات السوق و الوصول إلى العملاء و الموردين .
  - 5 – **الاستفادة من الكمبيوتر** : ساهمت برامج الكمبيوتر و شبكات المعلومات و الانترنت، و هندسة و تشغيل الحسابات الجديدة على تناقص العاملين اللازمين للإنتاج رغم زيادة الطلب .

## خاتمة الفصل الثاني :

علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، طبعة 2001 ،  
اص 25 .

لا يمكننا تخيل مؤسسة اقتصادية في ظل التطور الذي شهده الاقتصاد العالمي دون إحداث تغييرات مناسبة تعمل على الرفع من أدائها وتزيد من قدرتها التنافسية، وعليه فإن التغيير إذا كان ناجحاً محققاً للأهداف المخططة فإنه حتماً سيعود بالربح والفائدة على المؤسسة من جهة والعمال وكل محيطها من جهة أخرى.

إن ما يمكن أن نستخلصه أن التغيير عملية مستمرة ودائمة ويعتبر أمراً ضرورياً وحتمياً لأي مؤسسة اقتصادية تسعى إلى البقاء أياً كان نوعها، لذا فعليها ألا تحاول تجاهله وتجنبه، بل عليها إيجاد التغييرات المناسبة لحل الصراعات والمشاكل داخلها، وعليها إحداث التغيير بكل مقوماته ومبادئه وأن تحاول بقدر المستطاع أن تتفادى معوقاته التي يمكن أن تعترض طريقه، لأن فشله وتلاشيه من فشلها وتلاشيتها، ويمكن القول أن التغيير التنظيمي يلعب دوراً مهماً فهو بمثابة مفتاح نجاح المؤسسات و هنا تظهر أهمية العنصر البشري لأنه المكون الأساسي لثقافة التغيير و هو من أهم دعائم التغيير و ذلك نظراً لما يمتلكه من مهارات و معارف و العمل كفريق واحد من أجل انجاح التغيير .

المقدمة :

إن التغيير سيمة من سميات العصر ، والتعامل معه لم يكن يعد كمالياً أو نوعاً من التحضر ، بل أصبح أمراً حتمياً في عصر الانفتاح الاقتصادي و الانفجار المعلوماتي ،وتهميش التغيير يعني الذوبان و التلاشي ، لذا فعملية التغيير يجب أن تأخذ الاطار الكامل كي تتسم بالمفهوم الواضح من قبل إدارة التغيير أولاً و من ثم نقل هذا المفهوم بدقة إلى كافة المعنيين بالتغيير من خلال خطة استراتيجية للتغيير قابلة للتفعيل في محيط العمل .

وتعد قضية التغيير القضية الأولى في عالم اليوم ، عالم المتغيرات السريعة ، الذي لا تهدئ حركته أو تتوقف مسيرته ،وعندما نتحدث عن التغيير فإننا نعني التغيير الشامل و المتكامل من حيث الشمول والتغيير على مستوى المنظمة أو المجتمع من حيث الحجم ،والذي يتسع ليشمل كافة مجالات الحيات بأبعادها المختلفة وجوانبها المتعددة الاقتصادية منها والاجتماعية و الثقافية.

و أصبح شعار التغيير عقيدة و ممارسة و قيماً، بدأت تترسّخ في بيئة العمل المحيطة بنا شيئاً فشيئاً، ولقد ساهم التطور التكنولوجي الهائل في السنوات الأخيرة بدفع موجة التغيير في المنظمات إلى أقصاها حيث كشف هذا التطور عن ضعف و اشكالية ادارة الموارد المادية و البشرية، واستدعى ذلك أساليب جديدة لمعالجتها بطريقة فعّالة و ابتكار نوعيات جديدة من الأنماط والمناهج الإدارية الملائمة للأوضاع المستحدثة، كإدارة الجودة الشاملة و خلق منهج الادارة المفتوحة، و مديرين ينعنون بمديري التغيير و هم العناصر الذين يهتمون بتوليد أفكار التغيير و تطبيقه عملياً، لمواكبة إحداث هذا التغيير.

إذن فلا أحد يستطيع أن يتكهّن بما يُخفيه المستقبل المخيف ممّا يجعل عملية التغيير وإعادة تشكيل المنظمات ضرورة لمواجهة المخاطر المتربصة، فبات لزاماً علينا التدخل الحازم لتطوير المنظمات و الوقوف على تشخيص نقاط الضعف و استيعاب المشكلات الطارئة لمعالجتها للمضي قدماً نحو المستقبل.

فالمناخ الذي تعش فيه المنظمات يخيم عليه الاضطراب و عدم الاستقرار، ممّا يهدّد كياناتها ووجودها، و قد شهد العالم كيف انتهجت المنظمات تَبَنِّي سياسة الاستراتيجيات والتحالف و الاندماج، و استخدام تقنيات الانتاج و الاتصالات من أجل ضمان وجودها و اثبات كيانها.. و بما أن البيئة كثيراً ما تتحوّل و تتغير فإنّ هذه الاستراتيجيات ستظلّ عرضة هي أيضاً للتغيير و إعادة الهيكلة.

و لا يُمكن للفظ التغيير أن يكتسب قدره وجلاله إلا اذا تحقق في الواقع و غدى عقيدة ومُمارسة، بل ثقافة مؤسسية و تصوّراً استراتيجياً و إنجازاً عبقرياً يرتقي بنا الى عالم رُحِب من الإبداع. و إذا لم يكن التغيير بهذا الطّرح فإنّه لا يغدو أن يكون إلا جُبْثاً مُحَنّطَةً تفتقد إلى الرّوح فمنظمات الأعمال المعاصرة تهدف إلى التغيير و التطوير و ذلك عن طريق زرع

قيم وسلوكيات جديدة واستخدام التكنولوجيا المتطورة و تغيير الهياكل التنظيمية ، وهذه العملية المضمنة تتطلب أسلوباً قيادياً حكيماً و اتخاذ قرارات صائبة و تكيفا مع التحديات المُحدقة في الأوقات المناسبة. ومن بين أهم المواضيع الحديثة التي تهتم المنظمات بها حتى تضمن هدف وجودها في المحيط و من أجل تحقيق الاستمرارية و الربح نجد موضوع التغيير التنظيمي .

و نستهل بحثنا بطرح الاشكالية الرئيسية التالية :

- ما هي دوافع التغيير في المؤسسة الاقتصادية ؟.

و على ضوء الاشكالية الرئيسية المطروحة يمكن صياغة الاسئلة الفرعية التالية :

- ماذا نقصد بالتغيير ، وما هي اسبابه و خطواته ؟

- ما هي أساليب إدارة عملية التغيير في المؤسسة ؟

- ما هي اسباب مقاومة التغيير و ما هي افضل الطرق لمجابهتها ؟

- كيف يمكن للموارد البشرية و القيادة الإدارية في تحقيق التغيير داخل المؤسسة ؟

### فرضيات البحث :

للإجابة على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية يمكن تقديم الفرضيات التالية :

- التغيير هو الانتقال من مرحلة إلى آخر مرغوب فيها ، وله عدة اسباب منها الاقتصادية و الاجتماعية .

- يوجد أسلوبين لإدارة عملية التغيير في المؤسسة ؟

- يعد الخوف من المجهول من أول اسباب مقاومة التغيير ، و افضل الطرق لمواجهته اشراك الموظفين في عملية التغيير .

- للموارد البشرية و القيادة دور كبير تحقيق التغيير في المؤسسة الاقتصادية .

### أهداف البحث :

تبرز أهداف البحث من خلال :

- إبراز حتمية التغيير و ضرورته للمنظمة لضمان البقاء و الاستمرارية ، و الكشف عن مختلف المداخل التي تقوم من خلالها المنظمة بإحداث التغيير ، و اسباب مقاومته و طرق التغلب على المشاكل التي تعيق نجاحه .

- أخذ عينة من الواقع و محاولة كشف الصعوبات و العراقيل التي تحد من التغيير ، و إبراز دوره و اهميته على الفرد و المؤسسة على العموم .

### أهمية البحث :

إن أهم ما يميز المرحلة الراهنة من تاريخ المجتمعات البشرية هو التسارع المذهل لوتيرة التغيير في شتى المجالات و على جميع الأصعدة ، فهو موضوع حديث خاصة من خلال تناوله مدخل الثقافة التنظيمية و لايزال في تجاربه الأولى من حيث تطبيقه على أرض الواقع و بالتالي محاولة التعرف على ما يقدمه كقيمة مضافة على مستوى الأفراد و المنظمات .

### منهج الدراسة :

بما أن موضوع دراستنا يتمحور حول المؤسسة الاقتصادية و ثقافة التغيير استدعى هذا تطبيق منهج دراسة حالة استبيان الذي يستدعي طرح مجموعة من الأسئلة المباشرة و الواضحة و تكون الإجابة بنعم أو لا .  
و اعتمدنا على منهج دراسة الحالة في بحثنا كونه أكثر ملائمة مع مثل هذا النوع من البحوث ، و الكشف عن الحقائق المتعلقة بهذه العملية ، و وصفها وصف دقيق و شامل من كافة الجوانب .

### أدوات البحث :

يترتب الباحث جمع المعلومات و البيانات التي يوصفها في دراسته ، و من أجل تحقيق ذلك يعتمد على أداة تسهل هذه المهمة ، و هي الاستبيان .  
للقيام بهذه الدراسة قمنا بالاعتماد على خطة قسمنا من خلالها البحث إلى ثلاثة فصول و خاتمة كالآتي:

- تطرقنا في الفصل الأول المعنون بمفاهيم و مرتكزات أساسية حول المؤسسة الاقتصادية ، بحيث يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث ، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى أساسيات حول المؤسسة الاقتصادية ، و المبحث الثاني تطرقنا إلى التنظيم و التسيير في المؤسسة ، و المبحث الثالث تناولنا فيه بيئة و موارد المؤسسة الاقتصادية .
- أما الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى ثقافة التغيير في المؤسسة الاقتصادية ، و يضم ثلاث مباحث فالمبحث الأول هو مدخل لثقافة التغيير و الثاني عن العوامل التنظيمية و الثقافية ، أما الثالث فهو إدارة الموارد البشرية و تحقيق تغيير في المؤسسة الاقتصادية .

- أما الفصل الثالث و الأخير فهو دراسة تطبيقية بالمؤسسة الوطنية للإنتاج و توزيع مواد البناء مستغانم كإسقاط للجانب النظري على واقع هذه المؤسسة ، و تطرقنا إلى ذلك من خلال ثلاث مباحث ، حيث تطرقنا في المبحث الاول إلى مدخل عام للمؤسسة الوطنية للإنتاج و توزيع مواد البناء مستغانم ، و المبحث الثاني نتائج الاستبيان ، و المبحث الثالث نتائج تحليل الاستبيان ، و في الأخير خاتمة عامة .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

جامعة عبد الحميد بن باديس

استمارة بعنوان " المؤسسة الاقتصادية و ثقافة التغيير "

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للإنتاج و توزيع مواد البناء مستغانم

أخي الموظف :

تندرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في المؤسسة الاقتصادية و ثقافة التغيير في إطار مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسة ، لذلك فإن نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن أسئلة الاستمارة ، كما نؤكد بأن إجاباتكم ستظل سرية و لا تستعمل إلا لأغراض علمية .

شكراً على حسن تعاونكم

الطالب : بود الي مراد

البيانات الشخصية

أولاً : ضع ( × ) في المكان المناسب :

الجنس : ذكر  أنثى

فئات الأعمار :

أقل من 25 سنة  من 25 - 40  أكبر من 40

المستوى التعليمي:

متوسط

الوظيفة الحالية :

عامل دائم  عامل مؤقت

1 - تحليل و توصيف ثقافة المؤسسة :

الأسئلة	اجابية	سلبية
1 - رؤية العمال للعمل في المؤسسة		
2 - رغبة و قدرة المؤسسة في إحداث التغير		

		3 - طبيعة هيكل الاتصال داخل المؤسسة
--	--	-------------------------------------

2 - رغبة و قدرة المؤسسة في احداث التغيير :

غير متأكدا	لا	نعم	الاسئلة
			1 - هل المؤسسة لها القدرة على التغيير
			2 - هل المؤسسة لها الامكانيات اللازمة للتغيير
			3 - هل لدى المؤسسة الرغبة في اشراك العاملين في التغيير

3 - موقف العامل اتجاه الحاصل في المؤسسة :

لا	نعم	الاسئلة
		1 - هل للعامل الرغبة في التغيير
		2 - هل للموظف نزعة داخلية للتغيير
		3 - هل العمال يقاومون التغيير في المؤسسة

4 - التأثير الفعال للقيادة الإدارية في إحداث التغيير

لا	نعم	الاسئلة
		1 - هل الإدارة العليا هي من تحدد توجهات المؤسسة
		2 - هل المرؤوسون يطبقون ما يقولون
		3 - هل مدير المؤسسة فعال في إحداث التغيير

## فهرس المحتويات

التشكرات	
الملخص	
قائمة الأشكال و الجداول	
المحتويات	
المقدمة	أ
<b>الفصل الأول : مفاهيم و مرتكزات اساسية حول المؤسسة الاقتصادية</b>	
مقدمة الفصل	05
<b>المبحث الاول : أساسيات حول المؤسسة الاقتصادية</b>	
	06
المطلب الأول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية	06
المطلب الثاني : وظائف و أهداف المؤسسة الاقتصادية	11
المطلب الثالث : تصنيفات المؤسسة الاقتصادية و خصائصها	14
<b>المبحث الثاني : التنظيم و التسيير في المؤسسة</b>	
	1
المطلب الأول : تعريف التنظيم	18
المطلب الثاني : عناصر الوظيفة التسييرية	26
المطلب الثالث : علاقة التسيير بالتنظيم	28
<b>المبحث الثالث : بيئة و موارد المؤسسة الاقتصادية</b>	
	31
المطلب الأول : بيئة المؤسسة الاقتصادية	

## فهرس المحتويات

المطلب الثاني : موارد المؤسسة الاقتصادية	
36.....	
المطلب الثالث : المؤسسة الاقتصادية و البيئة	
39.....	
خاتمة الفصل	40.....
<b>الفصل الثاني : ثقافة التغيير في المؤسسة الاقتصادية</b>	
مقدمة الفصل	41.....
المبحث الأول : مدخل لثقافة التغيير	42.....
المطلب الاول : مناهج و دوافع التغيير	
42.....	
المطلب الثاني : إدارة عملية التغيير	
49.....	
المطلب الثالث : مقاومة التغيير	54.....
المبحث الثاني : العوامل التنظيمية و الثقافية	
57.....	
المطلب الأول : الثقافة التنظيمية	57.....
المطلب الثاني : خصائص الثقافة التنظيمية و أهميتها	
58.....	
المطلب الثالث : برامج التغيير و دورها في تحسين الجودة و تحقيق الميزة التنافسية	
60.....	
المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية و تحقيق التغيير في المؤسسة الاقتصادية	
64.....	
المطلب الأول : دور الموارد البشرية في تحقيق التغيير في المؤسسة الاقتصادية	
64.....	
المطلب الثاني : دور القيادة الإدارية و إنجاح التغيير	
69.....	

## فهرس المحتويات

المطلب الثالث : حتمية التغيير التكنولوجي في المؤسسة.....	73
خاتمة الفصل.....	74
<b>الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج و توزيع مواد البناء</b>	
مقدمة الفصل.....	75
<b>المبحث الأول : نظرة عامة عن المؤسسة.....</b>	76
المطلب الأول : تقديم مؤسسة.....	76
المطلب الثاني : مهام و أهداف مؤسسة.....	77
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	78
<b>المبحث الثاني : تحليل نتائج الاستبيان.....</b>	81
المطلب الأول : نتائج دراسة الاستبيان.....	81
المطلب الثاني : تحليل و توصيف ثقافة المؤسسة.....	84
المطلب الثالث : رغبة و قدرة المؤسسة في إحداث التغيير.....	85
<b>المبحث الثالث : تحليل الاستبيان.....</b>	87
المطلب الاول : موقف العامل اتجاه الحاصل في المؤسسة.....	87
المطلب الثاني : التأثير الفعال للقيادة الإدارية في إحداث التغيير.....	88
خاتمة الفصل.....	90
الخاتمة العامة.....	91
قائمة المراجع.....	

## فهرس المحتويات

---

قائمة الملاحق

## قائمة الأشكال و الجداول

### قائمة الاشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مخطط يوضح التنظيم في المؤسسة	19
02	نموذج هيكل تنظيمي في مؤسسة اقتصادية	22
03	هيكل تنظيمي لمؤسسة صغيرة	23
04	التسيير عملية دائرية مستمرة	29
05	العلاقة الدائرية بين عملية التسيير و نتائجها التطبيقية	30
06	سداسي التغيير	46
07	من يقوم بالتغيير التنظيمي	53
08	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	78
09	طبيعة الجنس	82
10	الفئات العمرية	82
11	الوظيفة الحالية	83
12	المستوى التعليمي	83

### قائمة الجداول :

## قائمة الأشكال و الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
15	توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم	01
47	مراحل التغيير التنظيمي	02
58	تطور ثقافة المنظمة	03

## قائمة المراجع

### 1 - الكتب :

- 1 - احمد ماهر ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، طبعة 2003.
- 2 - أحمد ماهر ، دليل المدير: خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر ، طبعة 2000.
- 3 - أحمد يوسف دودين ، ادارة التغيير و التطوير التنظيمي ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة 2014.
- 4- إسماعيل عبد الرحمان ، حربي عريقات ، مفاهيم ونظم اقتصادية ، دار وائل ، عمان الأرن ، 2004.
- 5 - إسماعيل عرباجي ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، طبعة 1996.
- 6 - افوليو بروس ، تنمية القيادة : بناء القوى الحيوية ، ترجمة عبد الرحمان الحزامي ، دار الفجر ، مصر ، طبعة 2003.
- 7 - بلال خلف سكارنة ، التطور التنظيمي و الإداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، طبعة 2009.
- 8 - بوشاشي بوعلام ، الأمثل في الاقتصاد ، الملكية للطباعة و الإعلام والنشر و التوزيع ، الجزائر ، طبعة 1998.
- 9 - ثابت عبد الرحمان ادريس ، المدخل الحديث في الادارة العامة ، الدار الجامعية ، مصر ، طبعة 2003 ،
- 10 - ثابت عبد الرحمان إدريس ، إدارة الأعمال، نظريات و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، طبعة 2005.
- 11 - حسين حريم ، إدارة المنظمات : منظور كلي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة 2003.
- 12 - سونيا محمد البكري ، ادارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، طبعة 2002.

- 13 - صبري صبح العتبي ، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة ، دار الحامد ، الأردن ، طبعة 2004.
- 14 - صلاح الدين محمد الباقي ، السلوك الانساني في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، طبعة 2003.
- 15 - عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، طبعة 1993.
- 16 - عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، طبعة 2002.
- 17 - علي الحمادي ، التغيير الذكي ، دار ابن حزم ، بيروت ، طبعة 1999.
- 18 - علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، طبعة 2001 .
- 19 - علي شريف ، الادارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، طبعة 2002.
- 20 - عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، طبعة 2007.
- 21 - محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار بن حزم ، بيروت لبنان ، الطبعة الأولى ، 2002 .
- 22 - محمد بن يوسف النمران العطيّات ، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد و العشرين ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، طبعة 2006.
- 23 - محمد بن يوسف العطيّات ، استراتيجية التغيير و التطوير ، الدار الجامعية ، طبعة 2002.
- 24 - محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الجزء 1 ، الطبعة الثانية 2006.
- 25 - ناصر جرادات ، إدارة التغيير و التطوير ، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى 2013.
- 26 - ناصر دادي عدون ، اقتصاد مؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998.

27- KOtler p ,Dubois B ,Marketing Management . Edition Union  
,Public10 eme edition Paris

#### المذكرات :

- 1 - ترغي صباح ، ثقافة المنظمة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص اقتصاد تطبيقي و نظرية المنظمة ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة محمد خيضر ، السنة 2007/2008 .
- 2 - جدي فاطمة ، التغيير التنظيمي و علاقته بالأداء ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسة ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة مستغانم ، السنة الجامعية 2012 – 2013 .
- 3 - سملاي يحضية ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، اطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية ، سنة 2005 .
- 4 - لعزيب عتيقة ، المؤسسة الاقتصادية و العولمة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ، تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة مستغانم ، السنة 2008 – 2009 .
- 5 - يسعد نسيمه ، متطلبات تأهيل المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير ، تخصص مناجمنت ، جامعة مستغانم ، السنة الجامعية 2010-2011 .

#### المجلات و المقالات :

1 - مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، العدد 11 / 2014 .

2 - بن عزة محمد الامين ، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة ، الجزائر ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا : ديوان المطبوعات الجامعية ، العدد الثاني ، 2005 .

3 - بن واضح الهاشمي ، عماري عمار ، تقييم البيئة الخارجية و أثرها على فعالية المؤسسة الاقتصادية ، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة المسيلة عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، طبعة 1993 .