

جامعة 8 ماي 1945
قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال مالية

تحت عنوان:

دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية

دراسة حالة مجمع عمر بن عمر - مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB قائمة -

تحت إشراف الأستاذة:

وداد بورصاص

إعداد الطلبة:

إبتسام غجاتي

السنة الجامعية : 2016/2015

قالى تعالى: بسم الله الرحمن الرحيم

" ذلك بأن الله لم يك مغيرا

نعمة أنعمها على قوم

حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله

سميع عليم "

صدق الله العظيم

—الأنفال آية 53—

يقول الإمام الشافعي:

كلما أدبني الدهر أراني نقص عقلي وإذا ما ازددت علما زادني علما بجهلي

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما وأدام عليهما الصحة والعافية

إلى إخوتي وأخواتي وجميع أفراد عائلتي أكرمهم الله ورعاهم

إلى كل الأصدقاء والصديقات والزملاء والزميلات

إلى كل من كان الصدق رمزا لمحبه

شكر وتقدير

الحمد لله أولاً وأخيراً على توفيقه إيانا لإتمام هذه المذكرة والذي لولاه لما وصلنا إلى ما نحن فيه، والذي وفقنا في تجسيد هذا العمل المتواضع من فكرة في العقول إلى كلمات في السطور.

أتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذة المشرفة على هذه المذكرة "بورصاص وداد"، على الدعم والتوجيه الذي قدمته لي، وعلى نصائحها السديدة التي طالما أفادتني بها.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وعلى رأسهم السيد: "بومجربة عبد اللطيف"، و"جبالي

عبد الرحمان"، والسيدة: "نادية" على كل الدعم والمساندة التي قدموها لي كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير وعلى رأسهم الأستاذ: "قيدوم لزهري" على كل ما قدمه من توجيهات ونصائح.

دون أن أنسى عمال وعاملات المكتبة

وختاماً أتوجه بالشكر والعرفان إلى كل أستاذ علمي حرفاً عبر سنين دراستي بارك الله في الجميع وأعلى بين الصالحين درجاتهم وعند الله وحده جزاؤهم

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
III -I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	فهرس الملاحق
أ - خ	المقدمة العامة
01	الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: أساسيات حول التغيير التنظيمي
03	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته
04	المطلب الثاني: عناصر عملية التغيير التنظيمي
05	المطلب الثالث: أسباب التغيير التنظيمي
06	المطلب الرابع: أنواع التغيير التنظيمي
07	المطلب الخامس: مجالات التغيير التنظيمي
10	المبحث الثاني: كيفية إدارة التغيير التنظيمي
10	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير وخصائصها
12	المطلب الثاني: مناهج إدارة التغيير
13	المطلب الثالث: نماذج إدارة التغيير
15	المطلب الرابع: إستراتيجيات إدارة التغيير
17	المطلب الخامس: عوامل نجاح برنامج التغيير
18	المبحث الثالث: مقاومة التغيير
18	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير وأسبابها
19	المطلب الثاني: أشكال مقاومة التغيير وأنماط المقاومين
21	المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات مقاومة التغيير
22	المطلب الرابع: أساليب معالجة مقاومة التغيير

24	خلاصة الفصل
25	الفصل الثاني: الأداء وعلاقته بالتغيير التنظيمي
26	تمهيد
27	المبحث الأول: أساسيات حول الأداء وقياسه
27	المطلب الأول: ماهية الأداء
29	المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه
32	المطلب الثالث: ماهية قياس الأداء
34	المطلب الرابع: طرق ومؤشرات قياس الأداء
39	المبحث الثاني: تقييم الأداء وطرق تحسينه
39	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه
40	المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء
41	المطلب الثالث: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء
41	المطلب الرابع: طرق تحسين الأداء
43	المبحث الثالث: علاقة التغيير التنظيمي بأداء المؤسسة الاقتصادية
43	المطلب الأول: متطلبات نجاح التغيير التنظيمي في تحسين الأداء
45	المطلب الثاني: أثر التغيير التنظيمي على الأداء من المنظور المالي
45	المطلب الثالث: أثر التغيير التنظيمي على الأداء من منظور العمليات الداخلية والزبائن
46	المطلب الرابع: أثر التغيير التنظيمي على الأداء من المنظور النمو والتعلم
48	خلاصة الفصل
49	الفصل الثالث: دراسة وتحليل أثر التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
50	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
51	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مجمع عمر بن عمر
51	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
53	المطلب الثالث: سيرورة إنتاج السميد في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
54	المطلب الرابع: سيرورة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
56	المبحث الثاني: التغييرات التنظيمية التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

56	المطلب الأول: التغييرات الإستراتيجية التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
59	المطلب الثاني: التغييرات في الهيكل التنظيمي التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
63	المطلب الثالث: التغييرات التكنولوجية التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
65	المطلب الرابع: التغيير في مجال الأفراد في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
68	المبحث الثالث: أثر التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
68	المطلب الأول: أثر التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من المنظور المالي
81	المطلب الثاني: أثر التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من منظور الزبائن
84	المطلب الثالث: أثر التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من المنظور العمليات الداخلية
88	المطلب الرابع: أثر التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من المنظور النمو والتعلم
91	خلاصة الفصل
93 – 96	الخاتمة العامة
98-103	قائمة المراجع والمصادر
105-115	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال
والملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08	الملامح التي يتم تغييرها في الهيكل التنظيمي	01
15	نموذج لوين لإدارة التغيير	02
23	أساليب الحد من مقاومة التغيير	03
36	مقاييس الأداء المالي	04
37	مقاييس الأداء من منظور الزبائن	05
37	مقاييس الأداء من منظور العمليات الداخلية	06
38	مؤشرات الأداء من منظور النمو والتعلم	07
56	تشكيلة منتجات وحدة مطاحن عمر بن عمر	08
57	تشكيلة منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر التي تم طرحها في سنة 2009	09
58	بعض الأسواق التي دخلتها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر	10
69	جانب أصول الميزانيات المالية لمؤسسة MAB للفترة (2010-2015)	11
70	جانب خصوم الميزانيات المالية لمؤسسة MAB للفترة (2010-2015)	12
71	جدول حسابات النتائج لمؤسسة MAB للفترة (2010-2015)	13
72	تطور معدل هامش الربح لمؤسسة MAB للفترة (2010-2015)	14
73	تطور معدل دوران الأصول لمؤسسة MAB للفترة (2010-2015)	15
75	تطور معدل العائد على الأصول لمؤسسة MAB للفترة (2010-2015)	16
76	تطور نسبة المردودية المالية لمؤسسة MAB للفترة (2010-2015)	17
77	تطور معدل نمو الأرباح لمؤسسة MAB للفترة (2010-2015)	18
79	تطور معدل العائد على الإستثمار لمؤسسة MAB للفترة (2010-2015)	19
80	تطور مؤشرات البعد المالي لمؤسسة MAB للفترة (2010-2015)	20
81	تطور كمية مبيعات مؤسسة MAB من السميد للفترة (2002-2009)	21
83	تطور معدل نمو رقم الأعمال لمؤسسة MAB للفترة (2010-2015)	22
85	تطور معدل نمو القيمة المضافة لمؤسسة MAB للفترة (2010-2015)	23
86	تطور معدل نمو الكفاءة الإدارية لمؤسسة MAB للفترة (2010-2015)	24
88	تطور معدل التوظيف في مؤسسة MAB للفترة (2009-2015)	25
89	تطور مصاريف المستخدمين لمؤسسة MAB للفترة (2010-2015)	26

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ت	نمذج الدراسة	01
05	سداسي التغيير	02
14	نمذج هيلريكال وسلوكوم	03
16	إستراتيجيات التغيير المتدرج	04
17	إستراتيجيات التغيير البنيوي	05
40	مراحل عملية تقييم الأداء	06
42	نمذج الجمعية الأمريكية لتحسين الأداء	07
44	أثر برامج التغيير على الأداء	08
59	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لسنة 2002	09
61	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لسنة 2009	10
65	آلية عمل نظام SAP في مؤسسة MAB	11
72	تطور معدل هامش الربح لمؤسسة MAB	12
74	تطور معدل دوران الأصول لمؤسسة MAB	13
75	تطور معدل العائد على الأصول لمؤسسة MAB	14
76	تطور نسبة المردودية المالية لمؤسسة MAB	15
78	تطور معدل نمو الأرباح لمؤسسة MAB	16
79	تطور معدل العائد على الإستثمار لمؤسسة MAB	17
80	تطور مؤشرات البعد المالي لمؤسسة MAB	18
82	تطور الكميات المباعة من السميد لمؤسسة MAB	19
83	تطور معدل نمو رقم الأعمال لمؤسسة MAB	20
85	تطور معدل نمو القيمة المضافة لمؤسسة MAB	21
87	تطور معدل نمو الكفاءة الإدارية لمؤسسة MAB	22
88	تطور معدل التوظيف لمؤسسة MAB	23
90	تطور مصاريف المستخدمين لمؤسسة MAB	24

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	إسم الملحق	رقم الملحق
105	الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج لسنة 2010	01
106	الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج لسنة 2011	02
107	الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج لسنة 2012	03
108	الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج لسنة 2013	04
109	الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج لسنة 2014	05
110	الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج لسنة 2015	06
111	تطور عدد العمال خلال الفترة (2009 - 2010)	07
112	العجائن القصيرة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	08
113	العجائن الخاصة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	09
115	شهادة الإيزو 9001 لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	10

المقدمة العامة

المقدمة العامة

تشهد المنظمات في عصرنا الراهن تغييرات بيئية جذرية ومتسارعة بشكل ملحوظ لم تشهد مثلها من قبل سواء من حيث الكم أو النوع، أو السرعة، فالبيئة أصبحت مضطربة وغير مستقرة وظاهرة التغيير تمتد إلى مختلف المجالات من تغييرات سياسية، واقتصادية، واجتماعية، وثقافية، وتكنولوجية، وتغييرات في رغبات وميول المستهلكين،..... وغيرها، وهذا كله يضع تحديات ومتطلبات كبيرة أمام المديرين والمسؤولين في هذه المنظمات ربما لم يواجهوها من قبل.

وحسب نظرية النظم فإن المنظمة هي نظام مفتوح تعيش وتتعايش مع بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية، فهي في تفاعل مستمر مع مكوناتها للحفاظ على استمرارها وبقائها، لذلك يجب عليها أن تتوقع التغييرات في ظروفها الخارجية وكيفية تأثير تلك التغييرات على نظمها الداخلية.

وتشكل هذه التحديات التي تواجه المنظمات فرصا للتقدم والنمو وفي نفس الوقت مجالا لخلق التهديدات، لذلك إستشعرت معظم المنظمات خطورة الإستمرار على نفس الطرق والأساليب التي إعتادت ممارستها حيث إتضح بشكل بارز أن الظروف الجديدة تتطلب مفاهيم وأساليب جديدة حتى تتمكن المنظمة من البقاء وتحقيق النمو والتقدم ومواجهة المنافسة وتحسين مستويات أدائها، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا عن طريق التغيير ومراجعة كل شيء في المنظمة بإستمرار، بدءا بتغيير المفاهيم والأفكار والثقافة السائدة وغرس ثقافة التغيير لدى العاملين من أجل تجنب مقاومتهم ورفضهم للتغيير بالإضافة إلى التغييرات الإستراتيجية، والتغييرات التكنولوجية، والتغييرات في الهياكل التنظيمية، وهذا حسب ما تستدعيه الحاجة.

كل ذلك من شأنه أن يساهم في الإرتقاء بمستويات أداء المنظمة وتحسينه بمختلف أبعاده سواء البعد المالي، أو بعد الزبائن، أو بعد العمليات الداخلية، أو بعد النمو والتعلم. إلا أن تأثير التغييرات التي تقوم بها المنظمة على أداءها قد لا تكون إيجابية دائما فأحيانا قد تكون سلبية وقد يرجع السبب في ذلك التأخر في عملية تنفيذ التغيير، لذلك يجب على المنظمة أن تحرص على إدارة التغيير بشكل محكم ودقيق.

1- الإشكالية

في ظل التغييرات السريعة وشديدة التعقيد في بيئة المنظمات الإقتصادية لا يمكن لهذه الأخيرة أن ترفع وتحسن أدائها بوقوفها مكتوفة اليدين وتترك مصيرها ومستقبلها للظروف والصدفة، لذلك يجب عليها السعي الجاد لإحداث التغييرات التي من شأنها أن تحسن أدائها حتى تضمن بقاءها واستمرارها. وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟.

ولالإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟.
- ما هو أثر التغييرات التنظيمية على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من المنظور المالي؟.
- ما هو أثر التغييرات التنظيمية على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من منظور الزبائن؟.
- ما هو أثر التغييرات التنظيمية على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من منظور العمليات الداخلية؟.
- ما هو أثر التغييرات التنظيمية على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من منظور النمو والتعلم؟.

2- الفرضيات

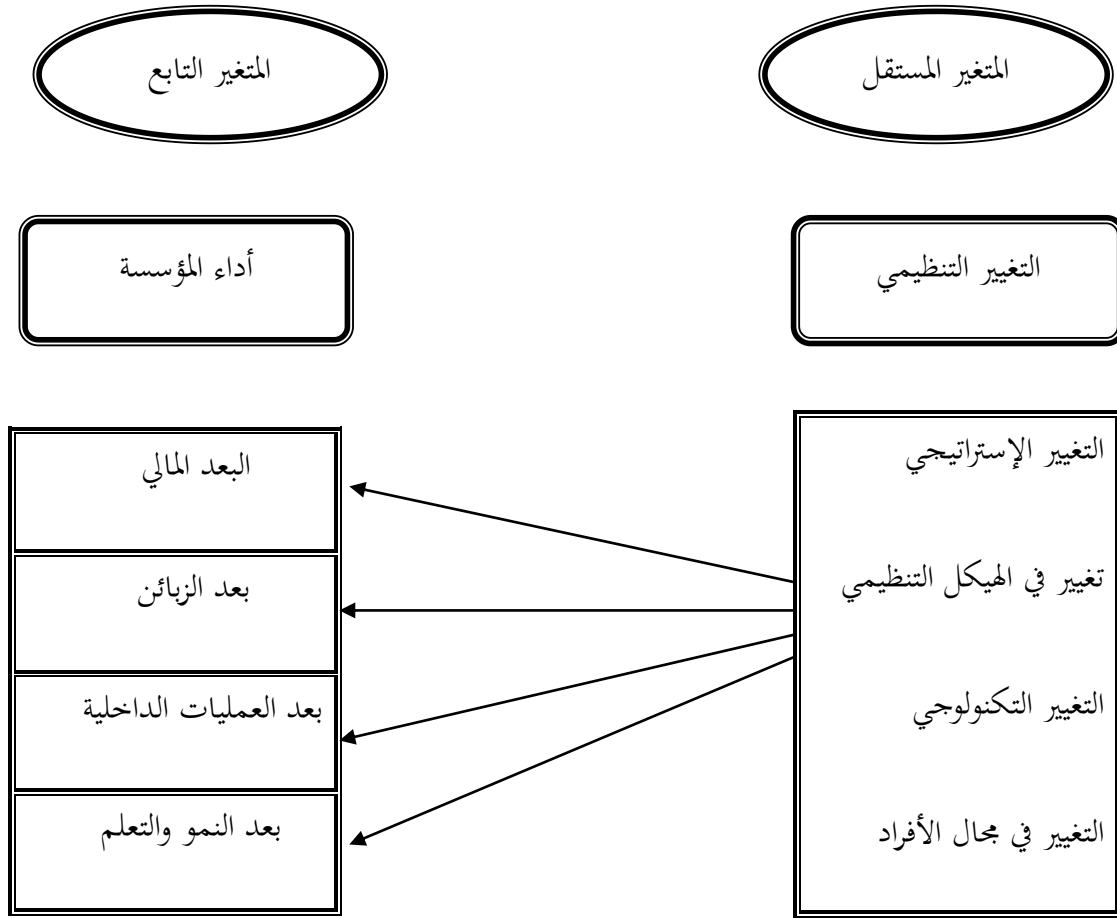
من خلال دراستنا سوف نتناول الفرضيات التالية:

- تبني مؤسسة مطاحن عمر بن عمر التغيير التنظيمي بمختلف مجالاته.
- تساهم التغييرات التنظيمية في تحسين أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من المنظور المالي.
- تساهم التغييرات التنظيمية في تحسين أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من منظور الزبائن.
- تساهم التغييرات التنظيمية في تحسين أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من منظور العمليات الداخلية.
- تساهم التغييرات التنظيمية في تحسين أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من منظور النمو والتعلم.

3- نموذج الدراسة

على ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها الفرعية وفرضياتها يمكن وصف نموذج الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

4- أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتعلق بموضوع التغيير التنظيمي الذي ينظر إليه الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها في حل مشاكلها والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية، فالمنظمة التي تريد الإستمرار يجب عليها أن لا تقف ثابتة أمام ديناميكية البيئة وإلا ستكون مهددة بالزوال والإندثار. بالإضافة إلى الدور الأساسي الذي يمكن أن تساهم في تحقيقه مجالات التغيير المختلفة (التغيير الإستراتيجي، التغيير التكنولوجي، التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في مجال الأفراد) والمتمثل تطوير وتحسين أداء المؤسسات الإقتصادية بمختلف أبعاده.

5- أهداف الدراسة

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الوصول إلى عدة أهداف أهمها ما يلي:
- تقديم إطار نظري وفكري لمفهومي التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي؛
 - محاولة إبراز العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء المؤسسة الإقتصادية؛

- الوقوف على التغييرات التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؛
- قياس أثر التغييرات التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على أداءها من المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور النمو والتعلم؛
- تقديم مجموعة من الإستنتاجات والتوصيات التي تساعد المسؤولين وأصحاب القرار داخل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على ربط أهداف التغيير بتحسين الأداء.

6- أسباب إختيار الموضوع

ترجع أسباب إختياري لهذا الموضوع إلى:

- ميولي الشخصي لموضوع التغيير لأننا نعيش في عالم ينادي فيه الجميع بالتغيير من أجل تحسين الأوضاع، فقررت إسقاطه على المنظمات الإقتصادية والتعرف على مدى تبنيتها للتغيير بمختلف مجالاته وإنعكاسه على أدائها؛
- الإفتتاح الإقتصادي على الأسواق العالمية وارتفاع حدة المنافسة مما يهدد المنظمة الجزائرية بخطر الزوال؛
- إرتفاع شدة التغيير في البيئة الخارجية للمنظمات مما إنعكس على بيئتها الداخلية؛
- محاولة لفمة نظر المسيرين الجزائريين إلى أهمية التغيير التنظيمي والدور الذي يلعبه في تحسين أداء منظماتهم.

7- منهج وأدوات الدراسة

نظرا لطبيعة موضوع دراستنا الذي يحتاج إلى شرح وتحليل فقد إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأكثر ملاءمة، كما إعتمدنا على الملاحظة المباشرة وذلك أثناء زيارتنا الميدانية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، بالإضافة إلى إجراء العديد من المقابلات الشخصية مع مسؤولي المؤسسة، كما إعتمدنا على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

8- صعوبات الدراسة

وكغيرها من الأعمال التي لا تخلو من الصعوبات والعوائق واجهنا العديد من الصعوبات أثناء قيامنا بهذه الدراسة خاصة فيما يتعلق بالحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة نظرا لمبدأ السرية التامة الذي يتعامل به عمال المؤسسة مما أدى إلى عدم حصولنا على المعلومات الكافية.

9- مجال الدراسة

لقد قمنا بإسقاط دراستنا النظرية على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالفجوج بولاية قالمة وذلك بعد إنهاء الجانب النظري من الدراسة والتي تم الإنطلاق فيه إبتداء من شهر نوفمبر 2015، في حين شرعنا في الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر في شهر مارس 2016 واستمرت إلى غاية 31 ماي 2016.

10- هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة والحكم على مدى صحة فرضيات الدراسة قمنا بتقسيم هذه الأخيرة إلى ثلاثة فصول كما يلي:

- الفصل الأول: تحت عنوان "الإطار النظري للتغيير التنظيمي" وتضمن ثلاثة مباحث تناولنا فيها أهم الجوانب المتعلقة بالتغيير التنظيمي وكيفية إدارته والتغلب على مقاومته.
- الفصل الثاني: جاء بعنوان "الأداء وعلاقته بالتغيير التنظيمي" حيث تضمن هذا الفصل على ثلاثة مباحث، عرضنا فيها أهم المفاهيم حول الأداء وقياسه وتقييمه، وإبراز أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسات الاقتصادية.
- الفصل الثالث: خصصناه للدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر حيث جاء تحت عنوان "دراسة وتحليل أثر التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر"، وتطرقنا من خلاله إلى تقديم المؤسسة وتحديد التغييرات التنظيمية التي قامت بها وانعكاسها على أدائها بمختلف أبعاده.

11- الدراسات السابقة

لقد حظي موضوع التغيير التنظيمي وأداء المنظمة باهتمام كبير من قبل الباحثين لما لهما من أهمية بالغة في تحقيق نجاح وإستمرارية المنظمة، وفيما يلي سوف نتطرق إلى أهم الدراسات التي تطرقت لكل من التغيير التنظيمي والأداء.

- دراسة علاوي عبد الفتاح (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2013): تناول الباحث من خلال هذه الدراسة موضوع "أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية" وقد قام بتطبيقها على شركة سونلغاز وحدة الأغواط، حيث توصل إلى جملة من النتائج من بينها:
 - ✓ أنه لا يوجد أثر لكل من التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا المستخدمة على أداء العاملين في وحدة سونلغاز بالأغواط؛
 - ✓ أنه لا يوجد أثر لاتجاهات الأفراد نحو التغيير وإدارة التغيير على أداء العاملين في وحدة سونلغاز بالأغواط؛
 - ✓ وجود أثر لكل من التغيير في الجانب البشري بأبعاده (التدريب، التحفيز، نمط القيادة، العلاقات الإنسانية) والتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في وحدة سونلغاز.
- دراسة محمودي قادة مختار (أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، 2015): جاءت هذه الدراسة بعنوان "إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة"، وقد قام الباحث بإسقاطها على

المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس، حيث توصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

✓ التغييرات التنظيمية التي قامت بها مؤسسة ENIE سارت بوتيرة متباطئة جدا ونتائجها الأولية كانت كارثية؛

✓ أنه في إطار تنمية وتحسين القدرة التنافسية لم تعتمد مؤسسة ENIE على القوة الذاتية لها فقط بل اعتمدت أيضا على الدعم الذي تلقاه من طرف الدولة؛

✓ التغييرات التي قامت بها مؤسسة ENIE تصنف في إطار التغيير التدهوري السلبي قادت المؤسسة من وضع أدنى إلى آخر أدنى منه؛

✓ بالنظر إلى نتيجة الدورة لسنة 2013 نستطيع القول أن إستراتيجية التغيير التي طبقتها مؤسسة ENIE منذ سنة 1997 إلى غاية 2011 غير فعالة ولم تعطي ثمارها.

● دراسة صليحة بوضوردي (أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر باتنة، 2015): تناولت

الباحثة من خلال هذه الدراسة موضوع "الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية"، دراسة حالة مجمع صيدال الجزائر، وقد خرجت الباحثة بجملة من النتائج أهمها ما يلي:

✓ ضعف النظام الوطني للإبتكار؛

✓ تتبنى صيدال الإبداع كأسلوب جديد في ممارستها الإدارية؛

✓ تهتم صيدال برأس مالها البشري بأسلوب إبداعي يقوم على المشاركة في إتخاذ القرار؛

✓ هناك علاقة إيجابية بين كل من مؤشر: الإدارة بالإبداع، والإدارة الإبداعية لرأس المال البشري، والإبداع التكنولوجي مع عوامل النجاح في إدارة التغيير بمجمع صيدال؛

✓ إن ترسيخ مفاهيم الإبداع بمجمع صيدال بقوة يمكنها من تحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير وخفض مقاومته بشكل أفضل بمجمع صيدال.

● دراسة محمد قريشي (أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014): جاءت هذه

الدراسة بعنوان "التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن"، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، وبناء على هذه الدراسة خرج الباحث بمجموعة من النتائج أبرزها ما يلي:

✓ الأداء المالي لمؤسسة صناعة الكوابل جيد؛

✓ مستوى أداء العمليات الداخلية لمؤسسة صناعة الكوابل مرتفع حيث تقوم بإنتاج كوابل لا تؤثر على البيئة وتلي رغبات مختلف زبائننها، كما أن إنتاجية عمالها في تزايد مستمر؛

✓ ولاء الزبائن لمؤسسة صناعة الكوابل في تزايد مستمر مقارنة مع المنافسين وعددهم متزايد باستمرار؛

✓ وجود أثر للتغيير التكنولوجي على أداء مؤسسة صناعة الكوابل.

وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة من خلال تقسيم الأداء إلى أربعة أبعاد هم: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم.

الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

تمهيد

يعتبر التغيير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه المدراء في المنظمات، بسبب ما يتطلبه من عمليات تخطيط، وحشد للموارد المختلفة لتنفيذ المخططات، وذلك حتى تتمكن المنظمة من التفاعل الإيجابي مع التغيرات المستمرة على مستوى بيئي العمل الداخلية والخارجية.

ويعد استيعاب التغيير وإدارته من أبرز المحاور الإدارية الحديثة، كما تعد القدرة على وضع وتنفيذ إستراتيجياته وخطته التي توفر التأقلم مع محيط متغير بإستمرار مؤشر نجاح وأهم مدخل من مداخل التسيير الفعال للمنظمات إيجاباً مستقبلاً يتميز بعدم التأكد.

ولإعطاء صورة واضحة عن التغيير التنظيمي في المنظمات الإقتصادية وكيفية إدارته والتعامل مع مقاومته، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- ❖ المبحث الأول: أساسيات حول التغيير التنظيمي.
- ❖ المبحث الثاني: كيفية إدارة التغيير.
- ❖ المبحث الثالث: مقاومة التغيير.

المبحث الأول: أساسيات حول التغيير التنظيمي

إن التغيير هو سمة من سمات البيئة المعاصرة، فهو يشمل مختلف أنشطة المنظمة، والممارسات الإدارية سواء من خلال نظرة بعيدة تستهدف إحداثه، أو ظروف طارئة تفرضه، ومن خلال هذا المبحث سوف نقوم بعرض أهم جوانب التغيير التنظيمي داخل المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته

يحظى التغيير التنظيمي بأهمية كبيرة داخل المنظمات ذلك لأنه السبيل الوحيد من أجل التفاعل مع البيئة المحيطة بها، ونظرا لتلك الأهمية لقد تعرض إلى مفهوم التغيير التنظيمي عدد كبير من الباحثين والكتاب.

1- مفهوم التغيير التنظيمي

لازال مفهوم التغيير التنظيمي يحيط به الكثير من الغموض وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى تعدد المداخل التي يبني عليها وإختلاف الزوايا التي ينظر منها إلى التغيير، ومن بين هذه المفاهيم نجد ما يلي:

- التعريف لغويا: "يقصد به التبديل أي جعل الشيء على غير ما كان عليه"، وفي الإصطلاح يقصد به "تغيير الشيء عن حاله الذي كان عليه من قبل واستبداله بغيره".¹

- التغيير هو: "مجموعة من ردود الفعل التي تستهدف مواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة عملا على إستعادة التوازن".²

- وعرف بأنه: "تغيير موجه ومقصود وهادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي".³

- عرف على أنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل بهدف ملائمة أوضاع التنظيم، أي إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية، وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها".⁴

من خلال ما سبق يمكن القول بأن التغيير التنظيمي هو: الإنتقال من حالة إلى حالة أخرى أحسن منها عن طريق إدخال تعديلات أو تحسينات طفيفة أو جذرية في مختلف العناصر التي تتكون منها المنظمة.

2- أهمية التغيير التنظيمي

تكمن أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمة فيما يلي:⁵

- المحافظة على النشاط والتقدم ومواكبة التطور؛

- غرس روح الإبداع والتنمية بين الأفراد؛

1: فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص 360.

2: إباد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الرابع، 2011، ص 387.

3: حازم حمدي موسى، إدارة التغيير الإستراتيجي الأمريكية الشاملة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص 3.48.

4: زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 125.

5: خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 71.

- غرس ثقافة التغيير بين أفراد المنظمة؛
- الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء.¹
- كما يرى بعض الباحثين أن أهمية التغيير تكمن في العناصر التالية:²
- زيادة الإنتاجية من خلال تبني أساليب تواكب التطورات في البيئة؛
- تحسين درجة الإستجابة لطلبات العملاء وإحتياجاتهم؛
- تحسين المستوى التنافسي في السوق من خلال فعالية العمليات وكفاءتها؛
- تطوير المهارات الإدارية والبرامج الملائمة لنتقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع جديد.

المطلب الثاني: عناصر عملية التغيير التنظيمي

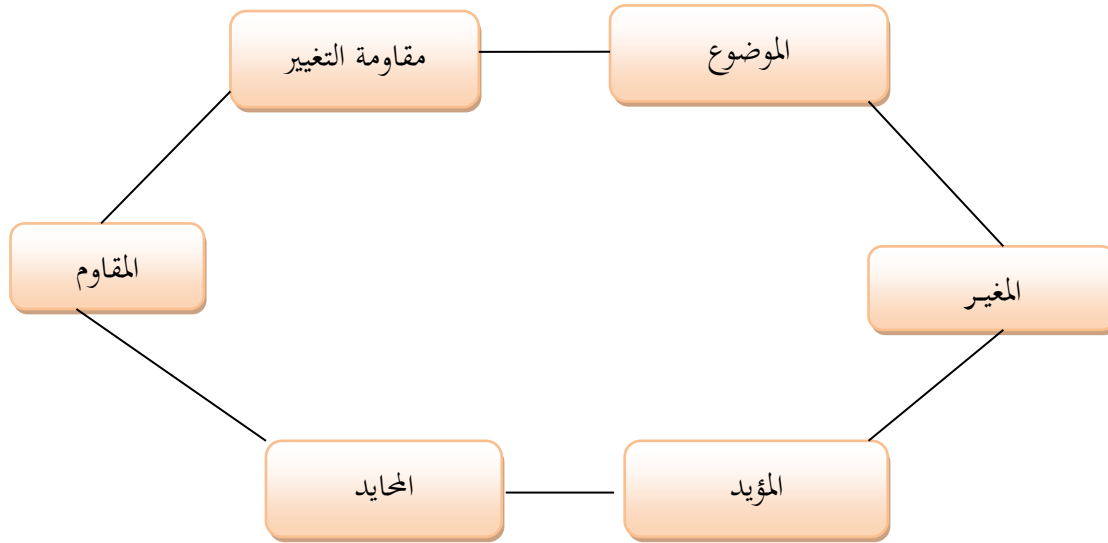
- يرى العديد من العلماء أن عملية التغيير تتكون من ستة عناصر أساسية يجب دراستها والتعرف على كيفية التعامل معها قبل إحداث التغيير، وهذه العناصر هي:³
- 1- **موضوع التغيير:** أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.
 - 2- **المغير:** وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها ويبدأ في ممارستها ويقودها فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.
 - 3- **المؤيد للتغيير:** وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.
 - 4- **المحايد:** وهو الذي لم يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً إتجاه العملية التغييرية.
 - 5- **المقاوم:** وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها.
 - 6- **مقاومة المقاومة:** وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير و مؤيدوه.
- ويمكن تمثيل العناصر السابقة في الشكل التالي:

1: محمد زرقون، دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد11، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص128.

2: نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص20

3: محمد بن يوسف النمران العطيبي، إدارة التغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، الأردن، ص 100.

الشكل رقم (02): سداسي التغيير



المصدر: محمد يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2006، الأردن، ص 100.

المطلب الثالث: أسباب التغيير التنظيمي

لا يحدث التغيير في أي منظمة من فراغ أو عدم بل يكون مدفوعاً بقوة ما أو ناتجاً عن سبب ما، ومن بين هذه الأسباب تستدعي إحداث التغيير نجد ما يلي:

1- الأسباب الداخلية: وهي الأسباب الناتجة عن الظروف الداخلية للمنظمة وتمثل فيما يلي:

- تغيير في أهداف المنظمة، ورسالتها، وأغراضها؛
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة؛
- إدخال نظم معالجة المعلومات متطورة؛
- الإندماج مع منظمات أخرى أو شراء منظمات أخرى؛
- إرتفاع نسبة الدوران الوظيفي؛
- عدم رضا العاملين وتدني مستوى الأداء.²
- التحسين والتطوير المستمر لأداء المنظمات نتيجة إستثمار نتائج التطوير التقني والفني الناتجين عن زيادة الإكتشافات والإختراعات وما تعززه من تطور في الآلات والمعدات والبرامج التي تهيئ لإدارة المنظمة حلولاً مناسبة.³

1: حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2009، ص 373.

2: كمال رزق، فريد كورتل، إدارة التغيير وإستراتيجيات رأس المال البشري في سوق تنافسي، المؤتمر العلمي الدولي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 21-24 أبريل 2008، ص 4.

3: إحسان محمد ضمنين ياغي، نعمة عباس الحفاجي، التغيير التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص 17.

2- الأسباب الخارجية: وهي الأسباب الناتجة عن التغييرات في البيئة الخارجية للمنظمة وتمثل فيما يلي:¹

- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة؛
- الإتحادات والنقابات المهنية العمالية؛
- تغييرات سريعة في أسعار المواد؛
- المنافسة الشديدة؛
- التغييرات المستمرة في هيكل سوق العمالة من الناحية العددية والتنوعية والذي يرجع إلى التغيير المستمر في هيكل ونظم التدريب، والتعليم، والتنمية بما يتفق والتغييرات العالمية.²

المطلب الرابع: أنواع التغيير التنظيمي

لقد تعددت أنواع التغيير التنظيمي واختلفت تصنيفاته، ومن بينها نجد ما يلي:

1- حسب مدى التغطية: وينقسم إلى:³

- 1-1- تغيير كلي: وهو يشمل نظام بكامله كالمنظمة، أو إدارة، أو قسم، أو مصنع، أفراد، فاللجوء إلى المخصصة أو الإندماج، أو الجودة الشاملة هو مثال للتغيير الكلي.
- 1-2- تغيير جزئي: وهو يشمل عناصر أو أجزاء في أحد الأنظمة أو بعضها، فمحاولة تدريب العاملين في إحدى الأقسام، أو إجراء حركة تنقلات داخل الإدارة أو تحديث التكنولوجيا في إحدى الأقسام هو نوع من التغيير الجزئي.

2- حسب سرعة التغيير: ونميز هنا بين نوعين من التغيير هما:⁴

- 1-2- التغيير السريع: والذي يكون نتيجة للتطور والتغيير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين.
- 2-2- التغيير البطيء: بكونه أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

3- حسب درجة الهيكلية: وينقسم إلى:⁵

- 1-3- التغيير المخطط: يحدث هذا النوع من التغيير بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا.

1: بهاء الدين المنجي العسكري، أنعام الحياي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص40.

2: علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 179.

3: أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2014، ص15.

4: محمودي قادة مختار، إستراتيجية التغيير كرهان للتنافس بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص 75.

5: بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014، ص 9.

3-1- التغيير الغير مخطط: وهو عملية تلقائية تقوم بها بعض المنظمات كإجراءات إنفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المنظمة مما قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة وضارة.

4- حسب الأسباب: تنقسم الأسباب المؤدية إلى التغيير إلى ثلاثة مجموعات رئيسية يتم حسبها تصنيف التغيير إلى ثلاثة أنماط هي: ¹

4-1- تغيير استجابة لضغوط خارجية: في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس إختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الإستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية، وإمكانات حديثة ومتطورة.

4-2- تغيير هادف لحل مشاكل داخلية: تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.

4-3- تغيير بهدف السيطرة على المحيط: يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة، ووفق إدارتها دون ضغوط خارجية أو داخلية وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

المطلب الخامس: مجالات التغيير التنظيمي

هناك عدة تقسيمات لمجالات التغيير لا يمكن حصرها بشكل كامل لكننا سنحاول أن نتطرق إلى أهمها وذلك حسب المنطلقات والعناصر التي تركز عليها.

1- التغيير في الإستراتيجية

الإستراتيجية تحدد الإتجاه العام للمنظمة، مثل التركيز على شرائح محددة من المستهلكين أو الأسواق وكذلك طريقة المنافسة، وهذه الإستراتيجية قد تتغير أحيانا وهو ما يعني تغيير كبير في المؤسسة وأولوياتها. ² وهناك خمسة مستويات للتغيير الإستراتيجي وهي: ³

- عدم التغيير أو الإستمرار الإستراتيجي؛
- التغيير الإستراتيجي الروتيني: ويشمل التغييرات في أساليب العمل المعتمدة كأساليب جذب الزبائن، التسعير، ترتيب المنتجات، تغيير الموزعين، وغيرها؛
- التغيير الإستراتيجي المحدود: ويتضمن عرض منتجات جديدة في أسواق جديدة داخل صنف المنتج العام نفسه؛

1: أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص166.

2: سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 19.

3: نوي طه حسين، ضيف أحمد، الإستعداد للتغيير الإستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 18-

• التغيير الإستراتيجي الجذري؛

• إعادة النظر الكاملة بالتوجه الإستراتيجي.

وعليه فتغيير الإستراتيجية هو محاولة لخلق توازن مع البيئة التي تعمل بها المنظمة ويمكن أن يحدث التغيير في أي جانب من الجوانب الإستراتيجية، فقد تغير المنظمة أهدافها الإستراتيجية، أو تغير إستراتيجيتها العامة للمنافسة، أو حتى تغيير إستراتيجياتها التوسعية أو غيرها، حيث أن تغيير الإستراتيجية يمكن أن يمس: الرؤية، محفظة الأنشطة، الموقع الإستراتيجي، البرامج.¹

2- التغيير في الهيكل التنظيمي

يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها، أو إستحداث وحدات جديدة أو تغيير تبعية بعضها بما يحقق المرونة للتنظيم القائم، هذا وقد تغير المنظمة تصميم وظائفها أو الأساس الذي تستخدمه في تجميع الأنشطة، ونظم تدفق العمل والإجراءات، ودرجة المركزية واللامركزية، وعلى نطاق واسع، فقد تغير المنظمات التصميم الكلي لتنظيمها.² ويمكن القول أن التغيير في الهيكل التنظيمي قد يشمل أحد العناصر الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الملامح التي يتم تغييرها في الهيكل التنظيمي

الملامح	مضمونها
التخصص في العمل	درجة تقسيم المهام الواجب أداءها إلى أعمال يختص بها الأفراد العاملين بالمنظمة.
سلسلة الأوامر	التدفق الهرمي للسلطة من أعلى إلى أقل مستوى تنظيمي بالمنظمة، ويتم التعبير عنها بالخريطة التنظيمية في شكل خطوط رأسية متصلة.
تفويض السلطة	عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين.
المركزية	درجة تركيز سلطة إتخاذ معظم القرارات في المستويات الإدارية العليا للمنظمة.
الرسمية	درجة تقييد المنظمة بالإجراءات والقواعد في توجيه سلوك العاملين فيها، ومدى تنميطها لوظائفهم المختلفة.
نطاق الإشراف	عدد المرؤوسين الخاضعين للإشراف المباشر من رئيس إداري واحد داخل المنظمة.

المصدر: بورصاص وداد، دور المورد البشري في إدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسه، 2008، ص 76.

1: رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، ص 125.

2: نفس المرجع، ص 126.

3- التغيير التكنولوجي

التغييرات التكنولوجية هي التغييرات في العملية الإنتاجية للمنظمة متضمنة معرفتها وأساس مهاراتها والتي تجعل قدراتها المتميزة ممكنة، هذه التغييرات تصمم لجعل الإنتاج أكثر كفاءة، أو لإنتاج كميات أكبر.¹ عادة ما يأخذ التغيير التكنولوجي أشكالاً عدة كإدخال آلات ومعدات جديدة، أو استخدام فنون وأساليب حديثة، أو تحسين في طرق تدفق العمل، أو إدخال نظم إلكترونية مستحدثة، أو استخدام نظم معلومات متطورة، وهذه التغييرات أثرت على العمل وغيرت من الطابع المكاني والزمني له وجعلت العامل مرتبط بصفة مستمرة بالمنظمة، مما يستدعي الأمر تحمل الإدارة التي تعنى بشؤونه مسؤوليات أكثر ومواجهة رهانات أكبر.²

وتتضمن التغييرات التكنولوجية أحد المستويات التالية:³

- تحسينات ثانوية أو طفيفة في تكنولوجيا المنتج أو العملية؛
- تحسينات رئيسية في تكنولوجيا المنتج الموجود حالياً؛
- إدخال تكنولوجيا جديدة تتكامل مع التكنولوجيا القائمة في المنظمة،
- إكتشاف تكنولوجيا جديدة.

ولقد حدد الباحثون عدة أسباب دفعت منظماتهم لإحداث التغيير التكنولوجي هي:⁴

- زيادة الطاقة المقررة لمقابلة الطلب؛
- تستطيع التكنولوجيا أن تنقص التكلفة في عدت جوانب مثل: تقليل المواد، الشغل، توزيع الكلف حيث أن كلف المواد يمكن أن تقلل بواسطة ترجيح أعلى كلفة مواد مستخدمة لصنع منتجات بكلفة منخفضة، أو تقليل المواد المستخدمة لصنع المنتج، كما تخفض التكنولوجيا كلفة التشغيل بواسطة إنقاص وقت الشغل اللازم لصنع المنتجات؛
- الجودة: العديد من التكنولوجيا تحسن الجودة للمنتج وبالتالي زيادة حجم المبيعات؛
- تمييز المنتج عن المنتجات المنافسة؛
- تحقيق المرونة من خلال تنوع المنتجات وزيادة الحصة السوقية وتقديم منتجات بدورة حياة إنتاجية قصيرة.

4- التغيير في مجال الأفراد

يعد المورد البشري جوهر المنظمات وأهم عناصرها على الإطلاق ومن ثم يجب العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة، ويلعب السلوك الإنساني في المنظمة دوراً بارزاً في عملية التغيير التنظيمي حيث يتوقف نجاح التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وقناعتهم بضرورته .

1: بورصاص ووداد، مرجع سبق ذكره، ص 69.

2: رقام ليندة، مرجع سبق ذكره، ص 127.

3: بورصاص ووداد، مرجع سبق ذكره، ص 70.

4: سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 126.

ويتم إحداث التغيير في الجانب البشري من خلال ما يلي:

4-1- مهارات الأفراد: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل هي:¹

- الإحلال أي الإستغناء عن العاملين الحاليين وإستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية؛
- التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد؛
- تدريب العاملين الحاليين بهدف تحسين أداءهم من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

4-2- الثقافة: يطلق مصطلح الثقافة التنظيمية على السلوكيات والأعمال التي يقوم بها الأفراد معتمدين

على معتقداتهم وقيمهم إتجاهاتهم، لذلك فإن الطريقة المثلى لتغيير الثقافة التنظيمية تأتي عن طريق مراقبة الكيفية التي تؤدي بها الأعمال حتى تستطيع المنظمة غرس قيم ومعتقدات جديدة، فالتغيير الثقافي هو من أصعب المهام التي قد تقوم بها المنظمات خاصة إذا كانت الثقافة قوية وراسخة في الأذهان، إذ يكون الأمر صعباً لذلك فإن كثيراً من محاولات التغيير الثقافي تلجأ إلى التركيز على تغيير السلوك الفردي التنظيمي دون المساس بالمبادئ والقيم الراسخة، أو إضافة قيم جديدة لا تتعارض مع المبادئ والقيم الموجودة لدى الأفراد.²

المبحث الثاني: كيفية إدارة التغيير

يعد التغيير عملية معقدة نوعاً ما مما يجعل عملية تطبيقه على أرض الواقع من المحاور والمسائل الهامة التي يجب تحليلها والتعامل معها بحذر نتيجة لتشابكها وترابطها، وهو ما يتطلب إدارته بشكل دقيق ومحكم بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال هذا المبحث سوف نقوم بتسليط الضوء على جوانب إدارة التغيير.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير وخصائصها

قبل التطرق إلى تحديد كيفية إدارة التغيير يجب الوقوف عند تحديد مفهومها وأهم خصائص.

1- مفهوم إدارة التغيير

حظي مفهوم إدارة التغيير بإهتمام العديد من الباحثين، ومن بين المفاهيم التي وردت حوله نجد ما يلي:

- إدارة التغيير هي: "كافة الأنشطة الإدارية المتعلقة بتبديل سلوك العاملين أو الهيكل التنظيمي، أو التقنيات المستخدمة في المنظمة."³
- وعرفت بأنها: "عملية تتضمن الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة إنتقالية."⁴

1: ربي تيسير التميمي، المهارات القيادية الأزمة لإدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2013، ص 52.

2: رقام ليندة، مرجع سبق ذكره، ص 127.

3: طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 547.

4: ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، 2009، ص 110.

- كما عرفت على أنها: "جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة، وكذلك العمليات والهياكل التنظيمية وذلك سبيلا لتطوير الموارد المادية والبشرية، أو تحقيق الأهداف التنظيمية، أو المهدفين معا."¹
 - تعرف إدارة التغيير على أنها: "سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع جديد."²
- من خلال ما سبق نستنتج أن إدارة التغيير هي: عملية تحليل وتشخيص والتنبؤ بالتغيرات المختلفة في البيئتين الداخلية والخارجية من أجل تحديد التغييرات الواجب القيام بها من قبل المنظمة وهذا وفق برامج دقيقة وواضحة.

2- خصائص إدارة التغيير

- تتميز إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص من بينها نجد ما يلي:³
- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
 - التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات وإحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
 - المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
 - الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
 - الإصلاح: بمعنى أنه يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من إختلافات في المنظمة.
 - القدرة على التطوير والإبتكار: وهي خاصية عملية لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم، فالتغيير يعمل على الإرتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
 - القدرة على التكيف السريع مع الأحداث.
 - يتطلب التغيير الموارد البشرية الكفؤة: أي أن تكون الكفاءات البشرية بمختلف المستويات الإدارية على درجة عالية من الكفاءة للتمكن من إدارة التغيير وتنفيذه بكفاءة وفعالية ولبلوغ الأهداف بأقل التكاليف.⁴

1: هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 114.

2: خضر مصباح الطيطي، إدارة وصناعة الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 239.

3: زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 22.

4: عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 195.

- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها.¹
- الرشد: وهو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد فليس من المعقول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.²

المطلب الثاني: مناهج إدارة التغيير

ينبغي على إدارة التغيير أن تحدد من أين تبدأ عملية التغيير في المنظمة حيث أنه يمكن إحداث التغيير من خلال المناهج التالية:³

1- التغيير من الأعلى إلى الأسفل: ويحدث التغيير في ظل هذا المنهج وفقا لخطوط السلطة الرسمية حيث تتولى الإدارة العليا وضع سياسات التغيير وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه التغيير دون تدخل الإدارات الأقل في المنظمة، ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الإستراتيجي حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية بإحداث التغيير الرئيسي في المنظمة، ولكن يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير أو لأن قياداتها الإدارية لا تحظى بالقبول .

2- التغيير من الأسفل إلى الأعلى: ويفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة للتغيير حيث يتوافر التشجيع الكافي للعاملين لأخذ المبادرة لإقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية، ولكن يظل التغيير الإستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا، وفي حالة إفتقار المناخ المشجع على الابتكار والتطوير في المستويات الأقل أو في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية الأعلى فإن مصير هذا المنهج هو الفشل.

3- المنهج المتكامل: ويقوم هذا المنهج على المشاركة من جانب جميع المشتريات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب، وفي ظل هذه المشاركة يمكن تكوين فرق أو جماعات عمل من المستويات التشغيلية لتقديم مقترحات و متابعة تنفيذ برامج التغيير كما أن هناك نظام مكافأة أصحاب العقول النيرة للتغيير والتطوير، ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسؤولا عن التغيير، وسوف تقل احتمالات المقاومة للتغيير نظرا للمشاركة وقبول الغالبية به، وفي نفس الوقت إذا لم يتم إستخدام هذا المنهج بدقة ومن خلال دراسة منهجية فإن جهود التغيير سوف تنتشت وربما تنتهي بالفشل.

1: ثروت مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 81.

2: محمد قريشي، التغيير التكنولوجي و أثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 92.

3: بلكبير بومدين، إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية، دار العالم العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دبي، 2009، ص 47-48.

المطلب الثالث: نماذج إدارة التغيير

لقد ساهم العديد من الباحثون في تقديم نماذج لإدارة التغيير والتي تضم مراحل عملية التغيير داخل المنظمة وفيما يلي سوف نقوم بعرض أهم هذه النماذج.

1- نموذج لورنس ولورش: يقوم هذا النموذج على أربعة مراحل أساسية وهي:¹

- مرحلة التشخيص: وتتضمن دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية أو المتحققة والنتائج المطلوب تحقيقها.
- مرحلة التخطيط: ويتم في ضوءها وضع وتحديد الإستراتيجيات المناسبة للتغيير.
- مرحلة التنفيذ: وتشمل القيام بترجمة تلك الإستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال المدة المحددة.
- مرحلة التقييم: حيث نقارن النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعية لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها.

2- نموذج كوتر: يركز هذا النموذج على ثماني خطوات رئيسية متسلسلة وهي كالآتي:²

- الحاجة الملحة للتغيير من خلال الإقناع، لماذا هناك حاجة للتغيير؟
- تكوين تحالف أو إئتلاف ما يكفي من القوة؛
- تشجيع الفريق على تكوين رؤية إستراتيجية لتحقيق الكفاءة في الأداء؛
- نشر الرؤيا إلى جميع أفراد المنظمة حتى يتمكنوا من المشاركة؛
- تمكين ودعم العمل والتخلص من العوائق، والإعتراف بالتقدم والإنجازات؛
- التخطيط وصنع النجاحات في المدى القريب من خلال أهداف يسهل تحقيقها؛
- تحسين وتعزيز التغيير المستمر وإبراز الأحداث الهامة التي تم إنجازها؛
- إدخال مفهوم التغيير وجعله من نسيج العمل مع دعم التغيير الناجح.

3- نموذج هلريكال وسلوكوم: وتمر عملية التغيير حسب هذا النموذج وفق المراحل التالية:³

- معرفة مصادر التغيير؛
- تقدير الحاجة للتغيير؛
- تشخيص مشكلات المنظمة؛
- التغلب على مقاومة التغيير؛
- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير؛

1: محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007، ص 80.

2: عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إدارة التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 38.

3: خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، 2009، ص 378.

- وضع إستراتيجيات التغيير؛
 - تنفيذ الخطة خلال مدة معينة؛
 - متابعة الخطة ومعرفة نواحي الضعف والقوة فيها.
- ويوضح الشكل التالي نموذج هلريكال وسلوكوم.

الشكل رقم(03): نموذج هلريكال وسلوكوم



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، 2009، ص 378.

4- نموذج كارت لوين: تبنى هذا النموذج ثلاثة خطوات رئيسية من أجل إحداث أي عملية تغيير داخل المنظمة وهي كالآتي:1

- مرحلة الإذابة: في هذه المرحلة تقوم الإدارة بإذابة هذه المقاومة وتهيئة الأعضاء لتلقي التغيير بالقبول والرضا، وعلى الإدارة أن تنظر في الأسباب والدوافع الحقيقية الكامنة وراء مقاومة التغيير وتعمل على إذابتها وتغيير قناعات أعضاء المنظمة.
- مرحلة التغيير: بعدما أصبح المديرون والعاملون متحررين من الأنظمة القديمة البالية، بل ربما ناقمين عليها، يأتي دور التدخل الواقعي، حيث يقوم القائمون على التغيير بالتدخل المباشر في تغيير القيم والأنظمة والإجراءات والأساليب والممارسات السلوكية المتبعة في العمل.
- مرحلة التجميد: بعدما تم التوصل إلى نتائج جديدة، التي تعني أنظمة وقواعد وإجراءات وممارسات وسلوكيات جديدة، يحتاج الأمر الآن إلى تثبيت وتقوية ذلك والحفاظة على ما تم تحقيقه وإنجازه، وهذا ما يسمى بالتجميد.

والجدول التالي يوضح المراحل السابقة.

1: نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 438.

الجدول رقم(02): نموذج لوين لإدارة التغيير.

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
إيجاد شعور بالحاجة للتغيير	تغيير الأفراد	تعزير النتائج
تقليل المقاومة للتغيير	تغيير الأعمال	تقييم النتائج
	تغيير البناء التنظيمي	إجراء التعديلات
	تغيير التقنيات	

المصدر: خاتمة لواتي، تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 76.

المطلب الرابع: إستراتيجيات إدارة التغيير

يستند نجاح أي منظمة في إحداث التغيير إلى عدد من الإستراتيجيات من بينها نجد ما يلي:

1- إستراتيجية التغيير المتدرج: تعتبر هذه الإستراتيجية من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان ذلك التغيير مخططاً له مسبقاً، أو فرضته ظروف طارئة، ألا أن هذه الإستراتيجية تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارة وقدرات العاملين ورغبتهم بالمشاركة، ثقافة المنظمة، التشجيع المستمر، وعليه يمكن إستخدام الأساليب التالية لضمان نجاح إستراتيجية التغيير المتدرج وهي:¹

- المشاركة واسعة النطاق: يمكن إستخدام هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وكذلك ضرورة إحداث التغيير منخفضة، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر عليهم التغيير أن يلعبوا دوراً كبيراً في تحديد ما هو التغيير وكيفية إحداثه.
- إستراتيجية المشاركة المركزة: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، وفي هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي لإشراك جميع العاملين، وهنا يتطلب عليه إتباع أسلوب المشاركة المركزة؛ حيث يركز على الأفراد المهمون والحاسمون في نجاح عملية التغيير.
- إستراتيجية الإقناع: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير عالية، ودرجة الإلحاح منخفضة ففي هذه الحالة يوصى بأسلوب الإقناع حيث يتم إقناع الأفراد والذين يؤثر عليهم التغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة، وبالتالي العثور على أفضل الحلول من خلال العاملين في المؤسسة.
- إستراتيجية الإكراه: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير وهناك مقاومة عالية للتغيير وتكون هذه الحالة عندما يرى المدير أن الطرق الإقناعية لا تفيد أو أنها تأخذ وقتاً طويلاً.

1: محمد بن يوسف النمران العطيبي، مرجع سبق ذكره، ص 209.

ويمكن توضيح الإستراتيجيات السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم(04): إستراتيجيات التغيير المتدرج

مرتفعة	درجة المقاومة	منخفضة
الإجبار	مشاركة واسعة	مرتفعة
الإقناع	مشاركة مركزة	منخفضة

المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص 211.

2- إستراتيجية التغيير البنيوي: يحتاج تطبيق هذه الإستراتيجية إلى الكثير من الحذر والتروي نظرا للنتائج السلبية التي يمكن أن تترتب عنها كفقدان بعض الموظفين لمناصبهم، فالتغيير البنيوي يسعى إلى إعادة تشكيل المنظمة بطريقة جديدة، وتتبع هذه الإستراتيجية من أجل تحقيق نجاحها الإستراتيجيات التالية:¹

- إستراتيجية البراعة القيادية: تعتمد هذه الإستراتيجية عندما تكون المنظمة في مأمن، ومقاومة التغيير ضعيفة، في هذه الحالة يتقدم أحد الرموز الذين يحظون بثقة الموظفين، بمشروعها التغيري مدعوما في ذلك ببعض العناصر المؤيدة وهذا يحتاج إلى تخطيط مركز وشامل.
- إستراتيجية الإقناع: يعتمد هذا النوع من الإستراتيجيات حين تحل أزمة داخل المنظمة وبمعرفة الموظفين بها مع ضعف مقاومة التغيير، ولتجاوز هذه المرحلة الحرجة تلجأ القيادة إلى أسلوب الإقناع وذلك بطمأنة العاملين.
- إستراتيجية الإلزام: في بعض الأحيان لا تجدي وسائل الإقناع أو أسلوب البراعة القيادية إذا كانت مقاومة التغيير مرتفعة مع غياب أزمة داخل المنظمة، وفي هذه الحالة يسعى القائد إلى تنفيذ أسلوب الإلزام في التغيير لعدم إتساع الوقت لتبني أساليب أخرى، مع حرصه على غرس الثقة المتبادلة بين الموظفين.
- الإستراتيجية الديكتاتورية: يستخدم هذا الأسلوب من أجل إنقاذ منظمة في طريقها إلى الإضمحلال، حيث تشتد المقاومة للتغيير وتحشى القيادة زوال المنظمة، فتسارع إلى تطبيق هذا الأسلوب القاسي الذي لا يهتم بالجوانب المعنوية للعمال لأن دافع البقاء أقوى من الاهتمام بالمعنويات.

ويمكن توضيح الإستراتيجيات السابقة في الشكل التالي:

1: بجاء الدين المنجي العسكري، أنعام الحياي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

الشكل رقم(05): إستراتيجيات التغيير البيوي

مرتفعة	درجة المقاومة	منخفضة
مرتفعة	الديكتاتورية	الإقناع
درجة الإلحاح		
منخفضة	الإلزام	البراعة القيادية

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الخامس: عوامل نجاح برنامج التغيير

هناك مجموعة من العوامل التي تضمن لبرنامج التغيير نجاحا فعالا، من أهمها ما يلي:¹

- أن يكون المدير قدوة في ممارسة التغيير؛
- تشجيع السلوكيات الإيجابية المتلائمة مع التغيير بما يحقق الإنسجام بين العاملين؛
- تبسيط لغة التغيير لتسهيل فهم العاملين لآليات التغيير وفوائده؛
- اعتماد أسلوب الفريق في التغيير بإعتبار الجهد الجماعي أكثر نضجا من الفردي؛
- تبني فلسفة الإبداع كمدخل للتغيير والتحديث من خلال إذكاء روح المنافسة بين العاملين لتقديم الاقتراحات ومناقشتها وليس رفضها دوما؛
- إدخال العاملين في ورش عمل تحاكي الواقع المطلوب حتى يعتادوا التغيير ويألفوه؛
- التأكد من فهم العاملين لأدوارهم في تنفيذ فعاليات التغيير حتى يتحقق لديهم الدافع نحو التغيير؛
- العمل على أن يمس التغيير جوهر الوظائف وليس الشكليات؛
- استثمار تجارب الأفراد مع التغيير وحثهم على نشر الثقافة الإيجابية المؤدية للتغيير لدى بقية العاملين؛
- التركيز على توجيه جهود التغيير نحو تحسين الأداء من خلال تغيير مهارات الأفراد لتحقيق هذا التحسين.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير

غالبا ما ينشأ عن عملية التغيير تحفظ أو معارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوثه أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم، وذلك لعدم استعدادهم لقبوله، لذا يجب على الإدارة أن تتعرف على أسباب مقاومة التغيير وإيجاد الآليات والأساليب المناسبة للتقليل من إنعكاسات هذه الظاهرة.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير وأسبابها

1: حسين أحمد الطروانة، أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، شحادة العرموطي، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 185.

تعتبر مقاومة التغيير من أصعب الأمور في التعامل معها لذلك يجب فهمها جيدا وتحدد أسبابها بدقة وموضوعية.

1- مفهوم مقاومة التغيير

لقد تعرض تحديد مفهوم مقاومة التغيير إلى إهتمام العديد من الباحثين لما له من أهمية بالنسبة للمنظمات، ومن بين هذه المفاهيم نجد ما يلي:

- مقاومة التغيير هي: "إستجابة عاطفية وطبيعية إتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي".¹
 - وعرفت على أنها: "ردود فعل سلبية للأفراد إتجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم".²
 - كما عرفت بأنها: "إمتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والتوجه إلى المحافظة على الوضع الراهن".³
 - وعرفت مقاومة التغيير على أنها: "سلوك يقوم به المقاوم يصدر من إحساسه بنقص أو عجز عن القيام بالتغيير المطلوب، وعدم اليقين بنتائجه بهدف الثبات على الوضع الراهن ومحاولة إفشال التغيير المبرمج".⁴
- من خلال المفاهيم السابقة نستنتج أن مقاومة التغيير هي سلوك الإمتناع عن التغيير ورغبة الأفراد الحفاظ على الوضع الحالي خوفا من الآثار السلبية التي قد تنتج عن هذا التغيير.

2- أسباب مقاومة التغيير: من بين الأسباب التي تدفع الأفراد إلى مقاومة التغيير ما يلي:⁵

- الخوف من نقص الدخل بعد أن تحل الآلة محل العامل؛
- الخوف من نقل العاملين إلى مناطق أخرى بعيدة؛
- الخوف من الإستغناء عن بعض العاملين؛
- الخوف من تحملهم أعباء ومسؤوليات جديدة؛
- تزايد الشكوك حول احتمال نجاح مشروع التغيير، خاصة إذا سبقته مشروعات تغيير فاشلة من قبل؛
- نقص المعلومات عن محتوى التغيير، لنقص الاتصال والإيضاح من طرف الإدارة؛¹

1: بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 319.

2: حيدر خضر سليمان، دور الأنماط القيادية في تحديد نمط التغيير لدى العاملين، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 21-24 أبريل 2008.

3: فريد كورتل، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، الملتقى العلمي الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 21-24 أبريل 2008، ص 6.

4: صليحة بوضوري، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015، ص 64.

5: سامح عبد المطلب عامر، محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 102.

- عندما يكون التغيير سريع جدا وأهدافه غير واضحة.²

المطلب الثاني: أشكال مقاومة التغيير وأنماط المقاومين

هناك عدة أشكال يعبر بها الأفراد عن مقاومتهم للتغيير، كما أن المقاومين للتغيير هم أنواع وفيما يلي سوف نقوم بالتعرف عليهم.

1- أشكال مقاومة التغيير: من بين الأشكال الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي:³

- قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو أي رأي جديد؛
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس له صلة بالتغيير؛
- يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على إتخاذ القرار بشأن التغيير المقترح؛
- يقوم الفرد بتحويل المناقشة إلى مجادلة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل؛
- يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى وإن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير؛
- يقلل الفرد من الحاجة إلى التغيير؛

ويضيف بعض الباحثين أشكال أخرى لمقاومة التغيير وهي كالتالي:⁴

- التماطل في تأدية العمل؛
- رفض تنفيذ إجراءات التغيير؛
- اللجوء للتخريب والعنف؛
- الإضراب عن العمل.

2- أنماط المقاومين للتغيير:

من أجل مواجهة سلبيات مقاومة التغيير يجب معرفة أنماط المقاومين الممكن مواجهتهم، حتى يمكن معرفة كيفية الحد من خطر هؤلاء، حيث يمكن التمييز بين خمسة عشرة نمطا للمقاومين وهم:⁵

1: الداوي الشيخ، مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق التعامل مع مشكل المقاومة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 18-19 ماي 2011.

2: زرزار العياشي، بوالكور نور الدين، إدارة التغيير في الفكر الإسلامي، المؤتمر الدولي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، 28-30 أكتوبر 2014، ص 10.

3: حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2006، ص 357.

4: أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 49.

5: بورصاص وداد، مرجع سبق ذكره، ص 106.

- المتجاوب: يدعي هذا المقاوم أن له تجربة وخبرة طويلة في مجال التغيير، مما يمكنه الحكم على فشل هذا التغيير بحكم هذه التجربة.
- المتسائل: يعمل المتسائل على توجيه عدد كبير من الأسئلة بطريقة ملتوية خبيثة ويتركز فيها على الأسئلة التي تتناول أموراً هامشية جزئية، حتى يبين فشل المشروع التغيير.
- المتسلق: يقوم هذا المقاوم بالتسلق إلى القيادات العليا والوصول إلى متخذي القرار، ويعمل على كسب ثقتهم من خلال إقامة علاقات اجتماعية متميزة، ليعمل فيما بعد على إستغلال هذه الثقة في مقاومته وإقناعهم بعدم جدوى هذا التغيير.
- المعمم: وهو الذي يعمل على تعميم حادثة فردية، ليجعل الأخطاء الصغيرة والقليلة أخطاء كبيرة وكثيرة ويعمل على إقناع الكل بعدم صلاحية التغيير.
- الثرثار: وهو الذي يكثر الكلام والحوار والتعليق دون أن يترك للمغير فرصة للحديث.
- الملتقط: يقوم الملتقط برصد قادة التغيير عند الحديث ليلتقط أي عبارات تخدم مقاومته ويستدل بها بأن التغيير فاشل وغير ناجح وبدليل ما قاله المغيرون.
- المركب: يعمل على تركيب جميع الكلمات والعبارات والآراء والمواقف والمشاهد ليستعملها في إثبات فشل عملية التغيير.
- المسوف: وهو من أخطر أنواع المقاومين، و الذي ربما يمدح المشروع التغيير ويثني على صاحبه، ولكنه يعقب فيقول: إن وقت المشروع ليس الآن، وينبغي تأجيله إلى السنة القادمة.
- الثعلب: أي الماكر الذي يتلاعب على كل الحبال ويتآمر بخبث ودهاء ويتلون مع كل حال ويتعامل بوجوه عدة، ويظهر غير ما يبطن.
- المشاجر: وهو الذي يقاوم العملية التغييرية ويقضي عليها عن طريق المشاجرة والعراك.
- المنسحب: وهو الذي يعبر عن مقاومته بالإنسحاب والخروج من المكان الذي يناقش فيه المشروع التغيير مما يسبب توتراً لدى الآخرين.
- الذاتي: وهو الذي لا يفكر إلا في ذاته، ولا يريد إلا من يخدم مصلحته الشخصية، ومن ثم قبوله للفكرة التغييرية أو رفضه لها يعتمد أولاً وأخيراً على مدى تحقيقها لمصالحه وليس إلا.
- العقرب: وهو الذي يلدغ مباشرة صاحب الفكرة التغييرية ويشوه صورته عند الجميع، ذلك لأن زعزعة الثقة بصاحب التغيير هو في الحقيقة زعزعة الثقة في التغيير نفسه.
- المساوم: وهو الذي يتفاوض مع الغير ويساومه في تغييره بحيث يصلان إلى حل وسط أو حل يشوه التغيير ويخرجه عن جوهره.
- التأمري: وهو صاحب النفسية التأمرية التي لا تنظر إلا بمنظار التآمر فيظن أن الآخرين يتآمرون عليه في مشاريعهم التغييرية لذا فهو يتآمر عليهم كما يظن أنهم يتآمرون عليه.

المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات مقاومة التغيير

إن مقاومة الأفراد للتغيير له العديد من السلبيات والإيجابيات، وفيما يلي سوف نقوم بعرض كل منها.

1- إيجابيات مقاومة التغيير

من أهم التأثيرات الإيجابية لمقاومة التغيير ما يلي:¹

- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله، وآثاره بشكل أفضل؛
- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات؛
- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة؛
- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة؛
- مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على إكتشاف بعض مجالات ومواطن الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام بإعلام الموظفين وإحاطتهم بالتغيير، والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.²

2- سلبيات مقاومة التغيير:

من بين السلبيات التي تنجر عن مقاومة التغيير ما يلي:³

- تشكيك القيادة في مدى فعالية برامج التغيير؛
- تحويل جهود المعنيين ببرامج التغيير من تنفيذ البرامج إلى البحث عن أساليب التغلب على هذه المقاومة؛
- تؤدي المقاومة إلى إطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التغيير؛
- انخفاض الأداء لاسيما في ظل إنشغال العاملين بالصراعات وهو ما يؤثر على فعالية الإنتاج بانخفاض مستوياته وإرتفاع تكاليفه؛
- انخفاض ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة وترسيخ أساليب العمل القديمة؛
- فشل التغيير برمته وإحتمال إختيار المنظمة لعدم تجاوزها مع متطلبات العصر أو على الأقل تعطيل الأعمال والإخلال بسلامة سيرها؛

1: ماجد عبد المهدي مساعد، إدارة المنظمات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص355.

2: برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص 152.

3: بورصاص وداد، مرجع سبق ذكره، ص 108.

- التخلف: وهنا تظهر سلبيات المقاومة بجلاء في تخلف المنظمة عن مجارات مثيلاتها على الأقل محاولة للحاق بها في زمن السرعة والتطور والإبداع؛
 - إزدیاد معدلات التسرب والدوران الوظيفي؛
 - التحلل والتفكك: وهنا تصل المنظمة إلى مراحل خطيرة من الإنحدار قد تصل إلى حد الفوضى التي تؤدي بالضرورة إلى تفكك المنظمة؛
 - الإختفاء والتلاشي: قد تؤدي حالة التدهور التي آلت إليها المنظمة إلى الزوال نهائيا.
- المطلب الرابع: أساليب معالجة مقاومة التغيير**
- هناك عدة أساليب تساهم في التخفيف من حدة مقاومة الأفراد للتغيير، ومن بينها نجد ما يلي:¹
- التعليم والإتصال: وفق هذه الطريقة يتم تعليم الأفراد إجراء إتصالات تعليمية وإرشادية لهم لتعريفهم بالهدف من التغيير وفوائده، ويتم استخدام هذه الطريقة إذا كانت المقاومة ناشئة من نقص المعلومات أو عدم دقة المعلومات المتوفرة عن التغيير.
 - مشاركة العاملين: حيث يتم إشراك العاملين في قرارات التغيير التنظيمي، ويتم إتباع هذا الأسلوب إذا كان تقبل العاملين للتغيير أمرا ضروريا في عملية تنفيذه.
 - التسهيل والدعم: وهو تيسير عملية تنفيذ التغيير ومساندة القائمين بهذا الأمر إذا كانت المقاومة مصدرها الخوف من التغيير أو كان هناك إحساس بعدم الأمان جراء هذا التغيير.
 - المناقشة والإقناع: إذا كان العاملون سيفقدون مكاسب قيمة وكبيرة عند تنفيذ التغيير المقترح، وكان هؤلاء العاملون لديهم من القوة ما يكفي لمقاومة هذا التغيير وإفشاله، وفي هذه الحالة يكون الخيار المتاح أمام المنظمة هو خيار المناقشة والمفاوضة وتقديم البراهين لإقناعهم بجدوى هذا التغيير.
 - التعاون والمناورة: يمكن عن طريق المناورة بالموارد والتعاون مع الفئات التي تعارض التغيير إذا كانت الظروف الحالية لا تجدي معها أي من الأساليب السابقة أو لا تتوفر مقومات لطرح الأساليب السابقة.
 - الإكراه والإجبار: في حالة عدم جدوى إستخدام كل الطرق السابقة في إنهاء حالة مقاومة التغيير يكون الخيار المتاح هو فرض التغيير بقوة الإكراه، ويتم ذلك بالتهديد والعقاب أو بالتخويف بالفصل، النقل، الحرمان من المزايا وتخفيض الراتب، أو تخفيض الدرجة الوظيفية.
- يمكن توضيح الأساليب السابقة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(03): أساليب الحد من مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم	المزايا	العيوب
---------	---------------------	---------	--------

1: حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص 302.

		فيها	
التعليم والاتصال.	عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل.	في حالة الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير.	يحتاج لوقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبير.
المشاركة	عند وجود مقاومة كبيرة	إلتزام المشاركين بتنفيذ ما يشاركون بوضعه.	مضيعة للوقت إذا شاركوا بما لا يتلاءم مع التغيير.
التسهيل والدعم	في المواقف التي يقاوم الأفراد فيها بسبب عدم التكيف.	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة عدم التكيف.	أخذ وقت أطول ومكلف.
التفاوض والإتفاق	عند تعرض شخص للخسارة جراء التغيير.	طريقة سهلة نسبيا.	قد تكون مكلفة إذا طالب أفراد آخريين بالأسلوب نفسه.
المناوراة والإستقطاب	حين تفشل الوسائل الأخرى.	حل غير مكلف.	إمكانية حدوث مشكلات مستقبلية.
الترهيب الصريح والضمني	حيث السرعة مطلوبة، ويمتلك القائمون على التغيير سلطة كبيرة.	سريع على كافة المقاومة.	يمكن أن يؤدي إلى مخاطرة وهياج.

المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2009، ص 54.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نستنتج أن التغيير هو عملية ضرورية وحتمية لضمان تطور المؤسسة وبقائها ولكن شرط أن يكون منظما ومخططا وغير عشوائي والعمل على إدارته بطريقة علمية، حيث أن هذه الأخيرة ليست بالأمر الهين فهناك العديد من العوائق التي يمكن أن تحد من فعاليتها.

وحتى تنجح عملية إدارة التغيير يجب التعرف على أسبابه الداخلية منها والخارجية وذلك من أجل تحديد نوع التغيير الملائم لوضعية المؤسسة والمجالات التي سوف يحدث فيها، بالإضافة إلى تبني فريق عمل متميز يملك

الخبرة الكافية والمهارات اللازمة والذي يؤمن بأن مقاومة التغيير من قبل العاملين هي أمر طبيعي ناتج عن الخوف والتعود والحاجة إلى الأمان فيعمل على تحييد هذه المقاومة عن طريق الأساليب المختلفة للحد منها، أو حسن إدارة التغيير من خلال إحدائه وفق مراحل منظمة ومتابعة والحفاظ على نتائجه وضمان استمرارها لتحقيق الأهداف المرجوة منه.

الفصل الثاني: الأداء وعلاقته بالتغيير التنظيمي

تمهيد

يحظى الأداء في المنظمات بكافة أنواعها بإهتمام متزايد من قبل الباحثين والإداريين والمستثمرين، لأن الأداء الأمثل هو السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء والاستمرار. ويعتبر الأداء من المقومات الأساسية للمنظمات حيث يوفر نظام متكامل من المعلومات الدقيقة والموثوق بها لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة المنظمة من خلال مؤشرات محددة لتحديد الإنحرافات عن الأهداف المحددة مسبقاً، حيث أن التغيير التنظيمي يعد مدخلاً مهماً لنجاح هذه المنظمات في تحسين أدائها. ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة الاقتصادية وعلاقته بالتغيير التنظيمي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- ❖ المبحث الأول: أساسيات حول الأداء وقياسه.
- ❖ المبحث الثاني: تقييم الأداء وطرق تحسينه.
- ❖ المبحث الثالث: علاقة التغيير التنظيمي بأداء المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء وقياسه

يتصف الأداء بمفهوم واسع ومتطور كما أن محتوياته مختلفة باختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين، وعليه سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى ماهية الأداء وأنواعه، والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى تسليط الضوء على ماهية قياس الأداء والطرق والمؤشرات المستخدمة في ذلك.

المطلب الأول: ماهية الأداء

لقد تعددت الدراسات التي تعرضت لموضوع الأداء نتيجة الإهتمام المتزايد من قبل المنظمات عليه وعلى مختلف جوانبه وهو ما يدل على الأهمية الكبيرة التي يحظى بها من قبل هذه المنظمات التي تسعى دائماً إلى تحقيق أعلى مستوياته.

1- مفهوم الأداء

على الرغم من كثرة وتعدد الدراسات التي تناولت مفهوم الأداء إلا أنه لم يتوصل إلى إتفاق حول مفهوم محدد له، ومن بين المفاهيم التي وردت نجد ما يلي:

- الأداء هو: "النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المنظمة واستمرارها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها، وفق أسس ومعايير محددة تضعها المنظمة وفقاً لمتطلبات نشاطها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد".¹
- وعرف على أنه: "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها، والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها".²
- كما عرف الأداء على أنه: "تراكم للنتائج النهائي لجميع العمليات والنشاطات، والحاجة إلى فهم العوامل المؤدية إلى أداء تنظيمي مرتفع".³
- وعرف الأداء أيضاً على أنه: "محصلة قدرة المنظمة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".⁴

1: علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 64.

2: بشرى عباس محمد، تأثير الرضا الوظيفي في الأداء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 81، جامعة بغداد، 2015، ص 275.

3: نسرين جاسم، عليا جاسم، دور التفكير الإستراتيجي في الأداء التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 38، 2014، ص 162.

4: دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص 113.

من خلال المفاهيم السابقة نستنتج أن الأداء هو النجاح الذي تحققه المؤسسة في بلوغ أهدافها، أي مدى قدرتها على استغلال مواردها في تحقيق أهدافها من خلال مختلف أنشطتها.

2- أهمية الأداء: تكمن أهمية الأداء فيما يلي:¹

- تمكين الإدارة العليا في المنظمة من الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة؛
- الإستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق أعلى العوائد بأقل الكلف وبنوعية جيدة؛
- يعتبر كقاعدة معلوماتية كبيرة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والواقعية؛
- تحديد مواقع الخلل والضعف في نشاط المنظمة والعمل على التخلص منها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها.

ويضيف بعض الباحثين النقاط التالية:²

- التحقق من مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال؛
- يعكس نجاح المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة؛
- معرفة مدى قدرة الموارد البشرية على إنجاز مهامهم على النحو الصحيح.

3- مستويات الأداء: يوجد العديد من مستويات الأداء التي تفيدها في التعرف على مستوى الأداء الذي تم

تحقيقه، وهي على النحو التالي:³

- الأداء الاستثنائي: وهو الأداء الذي يبين تفوق المؤسسة على المدى البعيد والعقود المرحة والالتزام الواضح من قبل المسؤول الرئيسي ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
- الأداء البارز: وهو الأداء الذي يبين قيادة السوق والحصول على عدة عقود عمل كبيرة وامتلاك كوادر ذو خبرة وكفاءة وتحفيز عالي ووضع نقدي مميز.
- الأداء الجيد جدا: والذي يبين مدى صلابه الأداء وتوفير الدلائل المستقبلية والكاادر الكفاء بالإضافة إلى الوضع المالي الجيد.
- الأداء الجيد: وهو الأداء الذي يتميز بأنه ووفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر مع امتلاك الوضع المالي غير المستقر.
- الأداء المعتدل: وهو الأداء دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء أو عدم سهولة الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

1: باسل محمد حسن العزاوي، صباح نويف رحيمة المياحي، طيبة ماجد حميد، دور إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42، 2014، ص 256.

2: عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 113.

3: كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، جامعة الجنان، لبنان، 2015، ص 5.

- الأداء الضعيف: وهنا يكون الأداء دون المعدل مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات في استقبال الكوادر المؤهلة ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
 - الأداء المتأزم: ويعتبر هذا النوع من الأداء بأنه الأداء غير الكفاء تماما ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المنظمة.
- المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه**
- هناك العديد من التقسيمات التي وردت حول أنواع الأداء والذي بدور يتأثر بمجموعة من العوامل التي تنعكس سواء كان ذلك بالسلب أو بالإيجاب.

1- أنواع الأداء

هناك عدة تقسيمات للأداء وذلك حسب معايير مختلفة من أهمها ما يلي:¹

1-1- حسب معيار الطبيعة: ينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات الآتية:

- الأداء الاقتصادي: يتم قياسه باستخدام مؤشرات الربحية والمردودية بأنواعها المختلفة، ومن أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي؛
- الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد مقاييس كمية لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها؛
- الأداء التكنولوجي: إن الأداء التكنولوجي يرتبط إلى حد كبير بامتلاك التكنولوجيا ومدى تطورها وتحسينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة؛
- الأداء الإداري: يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة ويتم ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة.

1-2- حسب معيار المصدر: وفق هذا المعيار ينقسم الأداء إلى:

- أداء خارجي: وهو الأداء الناتج عن تغييرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة حيث يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحققها المؤسسة؛
- الأداء الداخلي: وينتج عن تفاعل أداء مختلف الأنظمة الفرعية، وينقسم إلى ثلاثة أقسام هي:²
 - ✓ الأداء البشري: وهو أداء العاملين داخل المنظمة حيث يمكن اعتبارهم موردا إستراتيجيا قادر على خلق قيمة وتحقيق مزايا تنافسية من خلال مهاراتهم؛
 - ✓ الأداء التقني: ويقصد به قدرة المنظمة على إستخدام إستثماراتها بشكل فعال؛

1: عادل بوجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 52.

2 : Bernard Matoury, **control de gestion sociale**, Vuibert, 6ème édition, paris, 2009, p 236.

✓ الأداء المالي: ويتمثل في نتائج استخدام الموارد المالية المتاحة.

- 1-3- حسب المعيار الوظيفي: وينقسم الأداء وفق هذا المعيار حسب الوظائف الموجودة بالمنظمة كما يلي:¹
- أداء الوظيفة التسويقية: يتحدد هذا الأداء من خلال القدرة على تحسين المبيعات، ورفع قيمة الحصة السوقية، وتحقيق رضا العملاء، وبناء علامة ذات سمعة جيدة لدى المستهلكين، ... الخ.
 - أداء الوظيفة المالية: وينعكس في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمار، والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين.
 - أداء وظيفة الإنتاج: وهنا يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم في الوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات وغيرها.
 - أداء وظيفة الموارد البشرية: تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعالته بشكل واضح وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغوط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.
 - أداء وظيفة التموين: يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الإستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بالجودة العالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية، والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.²

2- العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة

- توجد العديد من العوامل التي تؤثر على أداء المنظمة والتي تم تقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين هما:³
- 1-2- العوامل الداخلية: وتشمل مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ومن أبرز هذه العوامل نجد ما يلي:
- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة وتشمل على الخصوص ما يلي:

1: مرغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 14.

2: السعيد عبد الرزاق بن حسين، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 14.

3: عمر تمجددين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 51.

- ✓ نوع التكنولوجيا سواء كانت المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
 - ✓ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
 - ✓ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورش، التجهيزات والآلات؛
 - ✓ نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف؛
 - ✓ مستويات الأسعار.
- الهياكل التنظيمية: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقييم العمل بين الوحدات والأفراد وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية ولمن يتبع كل شخص، ومنهم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي السلطات والمسؤوليات لكل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم وأقسامهم.
 - الموارد البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المنظمة.
 - 2-2- العوامل الخارجية: وهي العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المنظمة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين هذه العوامل الخارجية العامة التي تؤثر بشكل غير مباشر على أداء المنظمة ما يلي:
 - العوامل السياسية: إن علاقة المنظمة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالتأميم، الحظر على نشاط بعض المنظمات وغيرها.
 - العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور وغيرها.
 - العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم،... الخ.
 - العوامل التشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقات المنظمة بالعاملين والقوانين المرتبطة بالبيئة، والقوانين الخاصة بحماية المستهلك،... الخ.
 - العوامل التكنولوجية: وتشمل تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة، حيث تهدف المنظمة عن طريق استخدام التكنولوجيا إلى أداء أفضل للموارد المتاحة وتحسين أدائها.¹
- أما العوامل الخارجية الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء المؤسسة منها: العملاء، الموردون، النقابات، المؤسسات المنافسة، وأصحاب المصالح، والمؤسسات المالية.

1: قاسم محمد عبد الله البعاج، نجم عبد عليوي الكرعوي، تقييم كفاءة أداء الشركة العامة المطاطية في الديوانة باستخدام المؤشرات المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 43، 2015، ص 290.

المطلب الثالث: ماهية قياس الأداء

تكتسي عملية قياس الأداء أهمية بالغة في المنظمات حيث يعتمد عليها في تحديد الإتجاه الصحيح للمنظمة وإبراز مدى نجاحها في بلوغ أهدافها.

1- مفهوم قياس الأداء

لقد تعرض العديد من الباحثين لمفهوم قياس الأداء ومن بين المفاهيم التي وردت حوله نجد ما يلي:

- يقصد بقياس الأداء: "عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو الأحداث وفق لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضوع القياس".¹
- وعرف بأنه: "ذلك القياس الذي على أساسه يتحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب والبعد من مقاييس كل منهما".²
- ويعرف قياس الأداء على أنه: "عملية أساسية تقوم على وضع مجموعة مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة وتحديد مدى فعاليتها في تحقيق أهدافها ومدى كفاءتها في استخدام مواردها واستغلال المعلومات والنتائج التي تقدمها هذه المؤشرات في عملية تقييم أداء المؤسسة".³
- ومنه نستنتج أن قياس الأداء هو عملية التحديد الكمي للنتائج التي توصلت إليها المنظمة بصفة عامة أو تحديد النتائج التي حققتها كل وظيفة أو نشاط داخلها.

2- أهمية قياس الأداء: تكمن أهمية قياس أداء المنظمة فيما يلي:⁴

- أداة مساعدة في عملية إتخاذ القرار؛
- يعتبر بمثابة أسلوب للإدارة عن طريق النتائج؛
- التمييز بين الممارسات والبرامج الناجحة والفاشلة؛
- تساعد في عملية تنشيط التعلم والنمو المؤسسي؛
- تقنين ورفع كفاءة الأداء المالي والإستثماري؛
- توفير سبل مختلفة لمقارنة الأداء؛
- يعتبر أداة محفزة للتغيير.

1: مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص 150.

2: موسي سهام، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 99.

3: عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015، ص 22.

4: عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 336.

وحسب بعض الباحثين فإن أهمية قياس الأداء تكمن فيما يلي:¹

- التقرير: إن قياس الأداء يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة؛
- إتخاذ القرارات: أن نتائج القياس تساهم في إتخاذ القرارات التصحيحية؛
- تنفيذ الخطط: إن نتائج القياس تعمل على إتخاذ قرارات التحسين من وضع المؤسسة للإستمرار في تطبيق إستراتيجيتها والخطط المرسومة؛
- تطوير الأداء: إن تطوير الأداء يحسن واقع العمليات الداخلية بين العاملين.

3- تصنيف مقاييس الأداء: تنقسم مقاييس الأداء بشكل عام إلى خمسة أنواع هي:²

- مقاييس المدخلات: تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى مخرجات والنتائج المطلوبة.
- مقاييس العمليات: تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة.
- مقاييس المخرجات: تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المنظمة ويتم إصالتها إلى العملاء.

- مقاييس المحصلات: تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، وفي بعض الحالات قد يكون من الصعب بناء علاقة سببية مباشرة ما بين مخرجات النشاط ونتائجه المقصودة.
- مقاييس التأثير: تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المنظمة.

ويمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة التالية:³

- الفعالية: هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المنظمة.
- الكفاءة: هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة خروج عمليات المنظمة بالنتائج المطلوبة بأدنى تكلفة من الموارد.
- الجودة: هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.
- التوقيت: هذه الخاصية تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له إذ لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيت الأعمال.

1: نضال فاروق أبو غبن، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2016، ص 28.

2: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 75.

3: نفس المرجع، ص 77.

- الإنتاجية: وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال وجميع المستلزمات المستخدمة.
- السلامة: هذه الخاصية تقيس جانب اللياقة العامة الكلية للمنظمة وبيئة العمل للعاملين.

المطلب الرابع: طرق ومؤشرات قياس الأداء

توجد العديد من أساليب قياس الأداء والتي تطورت في الوقت الحاضر بسبب ثورة المعلومات والاتصالات، وفيما يلي بعض الأساليب التي تقيس أكثر من بعد للأداء.

1- أسلوب لوحة القيادة

تعد لوحة القيادة أداة تستخدم من طرف الإدارة العليا لمنظمة الأعمال في إلقاء نظرة على عملياتها والبيئة المحيطة بها، وقد ظهرت فكرة لوحة القيادة في فرنسا في المؤسسات الصناعية، واشتملت اللوحة على مؤشرات أداء مختلفة للعمليات الإنتاجية، ثم بعد ذلك تم تطويرها واستخدامها في جميع المستويات الإدارية لأهداف متعددة، وبذلك أصبحت هذه اللوحة عبارة عن مجموعة من مؤشرات الأداء المتشابهة في مختلف المستويات الإدارية¹.

2- أسلوب أصحاب المصالح

صاحب المصلحة هو كل طرف داخلي أو خارجي عن المؤسسة ومسؤول عن الإدارة الجيدة لهذه المؤسسة، ونظرية أصحاب المصالح تعتبر المؤسسة نتاج لعلاقات مختلفة بين مجموعة من أصحاب المصالح ليسوا فقط المساهمين وإنما كل المهتمين بنشاطات وقرارات المؤسسة، ويمكن التمييز بين النوع الأول من أصحاب المصالح والذين لهم علاقة مباشرة بالنشاط الاقتصادي، ولهم عقد ظاهر مع الشركة وهم: المساهمون، البنوك، العاملون، الزبائن، الموردون،.... وغيرهم؛

والنوع الثاني هم أصحاب المصلحة من الدرجة الثانية، وهم الذين لهم علاقة سواء طوعية أو لا مع المؤسسة في إطار غير تعاقدية كمؤسسات حماية البيئة².

3- أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة

يمثل هذا الأسلوب مقياس مركب من مؤشرات الأداء المالي، فهو يزود المؤسسة بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل: الربح المحاسبي، العائد على رأس المال،.... الخ، فمعظم المؤسسات تستخدم معايير مختلفة للتعبير عن الأهداف المالية، فمثلا الخطط الإستراتيجية يتم التعبير عنها بواسطة النمو في الأرباح وحصص السوق، بينما المنتجات وخطوط الإنتاج يتم التعبير عن أداءها المالي بهوامش الأرباح أو تدفقاتها النقدية في حين نجد أن وحدات الأعمال يتم تقييمها بواسطة العائد على رأس المال أو بالمقارنة بمستوى الربح المتوقع في الموازنة فالنتيجة الحتمية لعدم الاتساق في القياسات والأهداف والمفاهيم غالبا ما تكون بسبب التفكك

1: francoise giroud , **contrôle de gestion et pilotage de la performance**, 2ème édition , France, 2004, p 105.

2: عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، ص 15.

في التخطيط والإستراتيجية والقرارات، ولكن القيمة الاقتصادية المضافة تجنبا مثل هذا التشتت باستخدام معيار مالي واحد يربط بين جميع أنواع القرارات ويجعلها مركزة على شيء واحد يتمثل في تحسين القيمة المضافة¹.

4- أسلوب التميز في الأعمال

يستخدم هذا المدخل لتحديد الكيفية التي تعمل بها المنظمة لتحسين الأداء، ويشتمل نموذج التميز في الأعمال على تسعة محاور لكل واحد منها وزنه الخاص من حيث الأهمية، وهذه المحاور هي:²

- القيادة: تشكل القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتأثرها بالبيئة الخارجية تستدعي إلى البحث عن التغيير والتطوير، فالقيادة أيضا تستدعي معرفة كيفية توجيه مديري الإدارة العليا بالمنظمة وكيفية تعامل المنظمة مع مسؤولياتها أمام الأفراد والمجتمع.
- الموارد البشرية: أي كيفية تمكين المنظمة لعاملاتها من تطوير جميع إمكانياتهم وكيفية توحيدهم مع أهدافها.
- السياسات والإستراتيجية: أي كيفية تحديد المنظمة للإتجاه الإستراتيجي وخطط العمل الرئيسية.
- الشراكة والموارد: وتتمثل في اختيار الأساليب الملائمة للتحالفات مع الآخرين وسبل إستغلال الموارد بشكل أمثل.
- العمليات: أي دراسة جوانب كيفية تصميم وإدارة وتحسين العمليات الأساسية في عمليات الإنتاج والتسليم في المنظمة.
- نتائج الموارد البشرية: وتتضمن تحديد منظمة الأعمال لاحتياجات العاملين وتوقعاتهم وطموحاتهم ووضع مؤشرات لذلك.
- نتائج العملاء: كيف تحدد المنظمة متطلبات وتوقعات العملاء وتحاول إرضاءهم والمحافظة عليهم.
- نتائج المجتمع: والتي تشير إلى احتياجات وتوقعات وطموحات المجتمع وجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من قبل المنظمة إتجاه المجتمع.
- نتائج الأداء الرئيسية: أي مستوى تحسين أداء المنظمة في محاور عملها الرئيسية.

5- أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

يقصد بطاقة الأداء المتوازن مجموعة المقاييس المالية والغير مالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظمتهم، إلا أنه يمكن وصف بطاقة الأداء المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة، حيث يمكن إعتبارها نظام قياس في إطاره يمكن لمنظمة الأعمال إختيار المؤشرات والقياسات الملائمة وفقا

1: المرجع السابق، ص 16.

2: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص

لحاجاتها وطبيعة عملها ورغبات الإدارة والقادة في عرض مختلف الجوانب الذاتية والموضوعية في محتوى هذه المؤشرات والقياسات¹.

ويشتمل هذا الأسلوب على أربعة أبعاد رئيسية تشكل فيما بينها العناصر الأساسية لكل منظمة وهي:

- البعد المالي: يحتوي هذا البعد على مؤشرات مالية بحت مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة الإنتاج، الربحية، التدفق النقدي وغيرها، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة². ومن خلال الجدول الموالي يمكن توضيح أهم المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء المالي.

الجدول رقم(04): مؤشرات الأداء من المنظور المالي

معدل دوران المخزون	نسبة الربح من إجمالي الموجودات
القيمة الإقتصادية المضافة	العائد على صافي الموجودات
القيمة السوقية المضافة	العائد على إجمالي الموجودات
التدفق النقدي	الدخل الصافي
القيمة السوقية	نسبة الربح من المبيعات
المطلوبات إلى حق الملكية	العائد على الإستثمار
إجمالي الموجودات	معدل دوران الذمم المدينة

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وآخر، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 183.

- بعد الزبائن: يعتبر التعرف على عملاء المنظمة ومعرفة إحتياجاتهم بغية إرضائهم من المؤشرات الهامة التي تساعد في تحقيق نجاحها، لذلك يجب على إدارة المنظمة أن تضع رغبات وإحتياجات العميل أول إهتماماتها³.

والجدول الموالي يوضح أهم المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها في قياس الأداء من منظور الزبائن.

1: وائل صبحي إدريس، وآخر، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 151.

2: كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

3: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 130.

الجدول رقم (05): مؤشرات الأداء من منظور الزبائن.

رضا العملاء	تكاليف التسويق كنسبة من المبيعات
ولاء العملاء	عدد الإعلانات الموضوعة
الحصة السوقية	معدل الإستجابة
شكاوي العملاء	حجم المبيعات
الشكاوي المعالجة من أول مرة	المبيعات لكل قناة توزيع
وقت الإستجابة لطلبات العملاء	تكرار صفقات البيع
ملائمة السعر للمنافسين	نسبة العوائد من العملاء الجدد
العملاء المفقودين	المبيعات السنوية لكل عميل
الإحتفاظ بالعملاء	العملاء الزائرين للمنظمة
الساعات المقضية مع العميل	معدل إكتساب العملاء

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وآخر، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 210.

- بعد العمليات الداخلية: يعكس هذا البعد أداء الأنشطة التشغيلية، ويشتمل على المقاييس التشغيلية الغير مالية التي تهدف أساسا إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة، وتبرز هنا مقاييس الإنتاجية التي تحدد الاستخدام الأمثل لمدخلات الإنتاج¹. والجدول التالي يوضح أهم مؤشرات الأداء من منظور العمليات الداخلية.

الجدول رقم(06): مؤشرات الأداء من منظور العمليات الداخلية.

التسليم في الوقت المحدد	أوامر العمل إزاء الطاقة المتاحة
معدل دوران المخزون	معدل تكرار المشتريات المرتجعة
التحسين المستمر	المعدل الداخلي لعائد المشاريع الجديدة
دقة التخطيط	وقت التعادل
زمن تقديم المنتجات الجديدة	مشاركة المجتمع
نسب المعيب	تحسين وقت الدورة
سرعة الاستجابة لطلبات العملاء	تخفيض الضياعات
عدد أفكار ومقترحات التحسين شهريا	

المصدر: طاهر منصور الغالي، وآخر، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 233.

1: محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

- بعد النمو والتعلم: ويعكس هذا البعد مدى قدرة المنظمة على إحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم وإحداث التطوير في كل هياكلها وثقافتها، أي القدرة على إحداث الإبداع التنظيمي¹.

ومن خلال الجدول التالي يمكن عرض مؤشرات الأداء من منظور النمو والتعلم.

الجدول رقم(07): مؤشرات الأداء من منظور النمو والتعلم.

وفرة البرامج التدريبية	رضا العاملين
تطوير القيادة	مدى تدوير العاملين ومستوى ولائهم
تخطيط الاتصالات	أفكار العاملين بخصوص التحسين
إنتاجية العاملين	الغياب
جودة بيئة العمل	فرص الترقيات الداخلية
التحفيز	مرونة العمل من حيث التوظيف والتسريح
القيمة المضافة من كل عامل	إمكانية تناقل المهارات
معدل تنوع العاملين	عروض العمل المرفوضة
التمكين	حوادث العمل
معدل الاتصالات الداخلية	ساعات العمل
تحقيق الأهداف الفردية	رضا العاملين عن البرامج التدريبية
نسبة العاملين لأجهزة الحاسب	نفقات التدريب

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وآخر، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 25.

المبحث الثاني: تقييم الأداء وطرق تحسينه

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحديد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها باعتبار أن أداء المنظمة يعكس النتيجة المنتظرة من مختلف أنشطتها حيث تتيح عملية تقييم الأداء الكشف عن سلامة أداء مختلف الوظائف والعمل على تحسين الأداء الغير مرغوب للوصول إلى الأداء المرغوب.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه

يعتبر تقييم الأداء المرحلة الأخيرة للعملية الإدارية والتي من خلالها يتم الحكم على نتيجة نشاطات المنظمة وعملياتها، ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على مفهوم تقييم الأداء وأهم أهدافه.

1- مفهوم تقييم الأداء

لقد اختلفت وتعددت المفاهيم التي قدمها الباحثون حول مفهوم تقييم الأداء، من بينها نجد ما يلي:

- تقييم الأداء هو: "العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات وتحليلها لغرض تحديد درجة تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها، ومعالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة".¹
- وعرف بأنه: "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطة الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".²
- كما عرف على أنه: "عمليات التقدير المستمر والتغذية العكسية اللازمة لتطوير الأداء للوصول إلى المستوى المطلوب".³

مما سبق نستنتج أن تقييم الأداء هو مختلف العمليات التي تهدف إلى تحليل ومعرفة الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المخطط وذلك بعد قياس الأداء الفعلي، وتحديد الفجوة بينهما والعمل على إيجاد الحلول لها.

2- أهداف تقييم الأداء

تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي:⁴

- الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية؛
- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية، مقارنة وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها؛
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن الخلل والضعف في النشاط يقوم به؛

1: عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 374.

2: محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص 11.

3: محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة، 2014، ص 55.

4: مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 32.

- الوقوف على مدى استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائد أكبر وتكاليف أقل ونوعية جيدة؛
- تصحيح الموازنات التقديرية ووضع مؤشرات في المسار الصحيح، حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة تساعد في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن التقديرات غير الواقعية.

المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء عبر أربعة مراحل أساسية يمكن تسليط الضوء عليها فيما يلي:¹

1- مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية

تتطلب عملية التقييم توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة، كمية الإنتاج، عدد العمال، مع الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على مدى التطور لكافة مجالات النشاط للمنظمة.

2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية

لا بد أن يتوفر مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يستعان ببعض الطرق الإحصائية لإختبار مدى صحتها، لتحلل بعد ذلك للوصول إلى نتائج معينة.

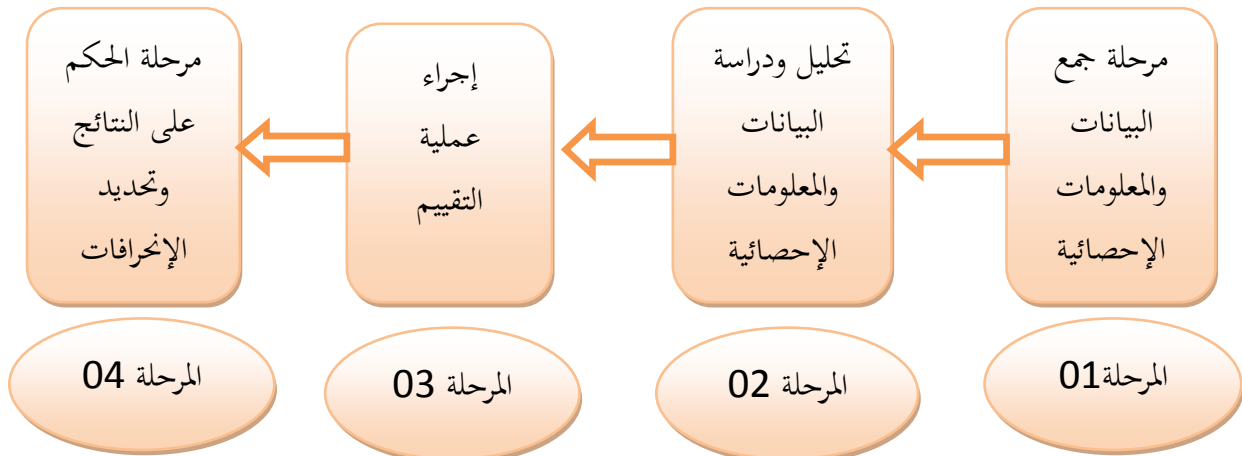
3- إجراء عملية التقييم

يتم في هذه المرحلة استخدام المعايير المناسبة لعملية التقييم حسب النشاط الذي تمارسه المنظمة، ثم تجري عملية التقييم بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

4- مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات

يمكن في هذه المرحلة الحكم على النتائج المتحصل عليها، وتحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة وتحديد أسباب تلك الانحرافات. ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح المراحل السابقة.

الشكل رقم (06): مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مجيد الكرخي، المرجع السابق، ص 39.

1: المرجع السابق، ص 39.

المطلب الثالث: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء

- قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المنظمات الاقتصادية تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة، ومن هذه الشروط ما يلي:¹
- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تحدد فيه بدقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم؛
 - وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة؛
 - وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح الانحرافات في العملية الإنتاجية والارتقاء بها إلى المستوى المرسوم؛
 - أن تتوفر للوحدة الاقتصادية نظاما فعالا متكاملا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون إنسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

المطلب الرابع: طرق تحسين الأداء

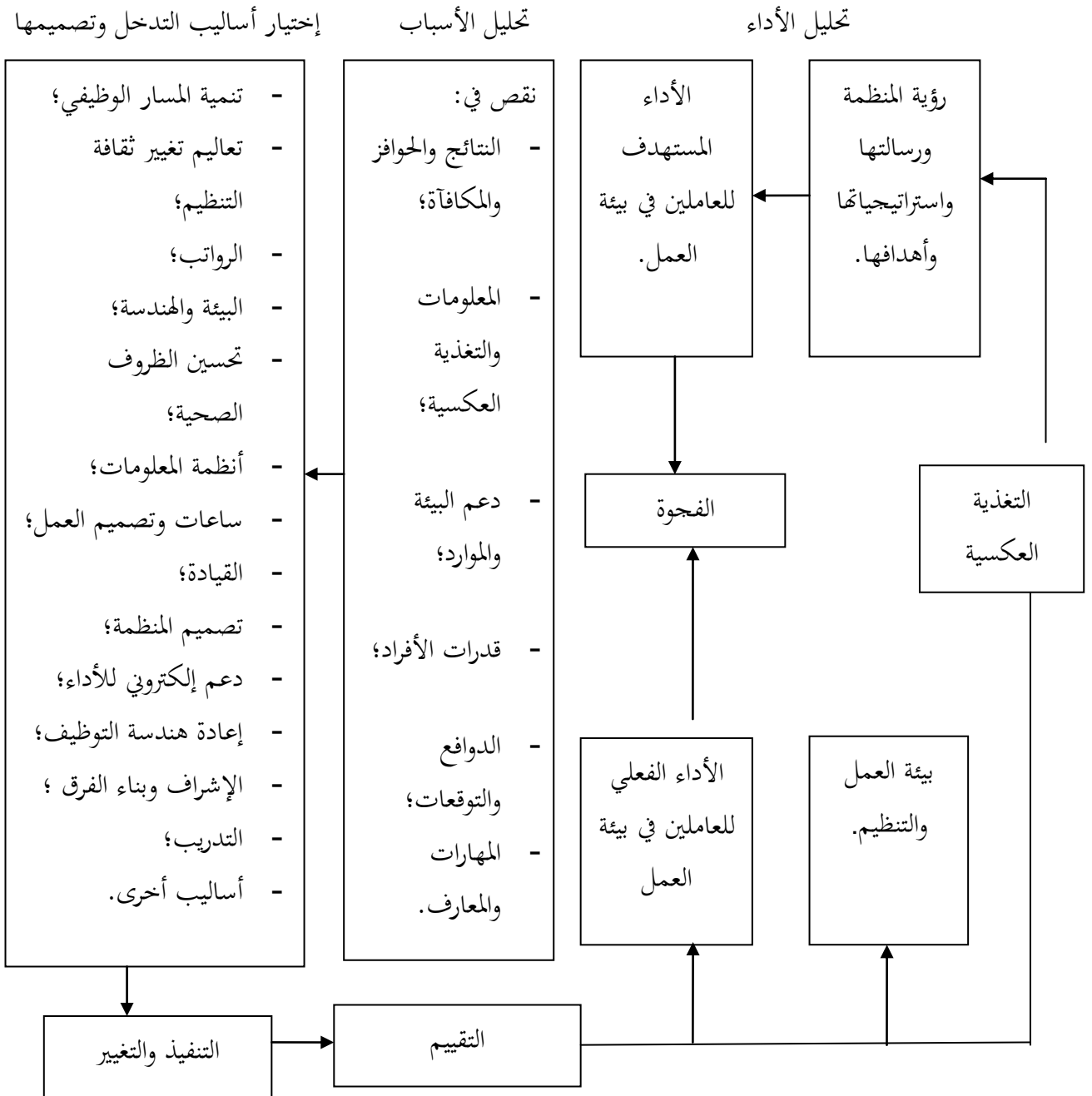
- يقصد بتحسين الأداء استخدام المنظمة لجميع مواردها المتاحة وتوظيفها بطريقة منهجية لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل باستخدام الطرق المثلى.
- ومن بين المعايير المكونة لعملية تحسين الأداء المعتمد من طرف المنظمة نجد ما يلي:²
- الجودة: يقصد بالجودة من هذا المنطلق المؤشر الخاص بكيفية الحكم على نوعية الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذا يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة بالمنظمة.
 - الكمية: يقصد بالكمية حجم العمل المنجز والذي يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد العاملين، وفي نفس الوقت يجب أن لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطئ الأداء، وهذا قد يؤدي مستقبلا إلى تفاقم مشكلة عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذا يجب الإنفاق مسبقا على حجم وكمية العمل المنجز كحافز لتحقيق مستوى مقبول من النمو في معدلات الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات ودورات تدريبية وغيرها.
 - الوقت: ترجع أهمية الوقت بالنسبة للمنظمة إلى كونه رأس مال هام وليس دخلا، وذلك لإعتباره من الموارد الغير قابلة للتجديد أو التعويض مما يحتم ضرورة إستغلاله بصورة جيدة.

1: عمر تيمحغدين، مرجع سبق ذكره، ص 65.

2: حميدة زرقوط، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2014، ص 94.

- الإجراءات: هي بيان توقعي للخطوط والإجراءات الواجب إتباعها لتنفيذ المهام الموكلة للعاملين الأمر الذي يتطلب ضرورة الإتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف المسطرة، هذا حتى لا يتأثر مستوى الأداء بغياب أحد الأطراف المعنيين.
- وحتى يصل الأداء إلى المعدل المستهدف أو المتوقع توجد العديد من النماذج التي تعمل على تحسينه ولعل أبرزها نموذج الجمعية الأمريكية لتحسين الأداء الذي يوضح عملية تحليل الأداء وأساليب تحسينه.

الشكل رقم(07): نموذج الجمعية الأمريكية لتحسين الأداء



المصدر: مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص

كما نجد أيضا أسلوب التقويم الذاتي الذي يساعد العمليات الإدارية بشكل جوهري على تحسين الأداء، حيث يساهم تطبيقه في تحقيق الأهداف التالية:¹

- تحديد نقاط القوة والضعف والمواقع التي تحتاج إلى تحسين؛
- يستخدم كأساس لعملية التحسين؛
- يوفر الفرصة لمقارنة إدارة الشركة وأدائها بالمقاييس الدولية؛
- تساعد على الاحتفاظ بالزبائن مستقبلا،
- تسهل تشجيع عملية التعلم في المنظمة.

المبحث الثالث: علاقة التغيير التنظيمي بأداء المؤسسة الاقتصادية

إن الهدف من تبني المنظمة للتغيير التنظيمي هو تطوير نفسها والتكيف مع الظروف المحيطة بها سواء كانت الداخلية أو الخارجية، وهذا بدوره ينعكس إيجابا على أداءها بمختلف جوانبه وأبعاده سواء كان من الناحية المالية، أو من منظور العملاء، أو من منظور العمليات الداخلية، أو من منظور النمو والتعلم.

المطلب الأول: متطلبات نجاح التغيير التنظيمي في تحسين الأداء

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق فعالية التغيير يجب عليها أن تجعل الهدف الأساسي لعملية التغيير هو الوصول إلى أداء جيد، ومن بين المتطلبات التي تحقق لها ذلك ما يلي:²

- جعل نتائج الأداء الأساسي لإحداث التغيير في المهارة والسلوك فقليلون الذين يتغيرون من أجل التغيير فقط، ولكنهم سوف يتغيرون عندما يعتمد أداء مؤسستهم وإسهامهم الشخصي في النتائج على هذا التغيير، لذلك يجب التأكد بأن كل فرد يعطي إهتماما مستمرا لنتائج الأداء المترتبة على جهوده لكي يتعلم المهارات والسلوكيات والعلاقات المرتبطة بالعمل.
- العمل باستمرار على زيادة عدد الأفراد الذين يشاركون الإدارة المسؤولة في إحداث التغيير، إذ لا يستطيع فرد تغيير سلوك فرد آخر، وبالتالي يجب أن يتحمل الأفراد بأنفسهم مسؤولية إحداث تغيير سلوكهم ومن خلال ذلك يمكن تشكيل مجموعة متماسكة تجعل من التغيير والأداء واقعا ملموسا، ويتطلب ذلك الاهتمام المستمر بمن يهتمهم التغيير أكثر وما هي المهارات والسلوك والعلاقات التي يجب أن يتعلموها.
- التأكد بأن كل فرد يعرف دائما تأثير أداءه وتغييره على أداء ونتائج المؤسسة ككل، ومساعدته باستمرار على ربط جهوده بالصورة العامة للمؤسسة.
- وضع الأفراد في مواقع تساعد على التعلم عن طريق الفعل وتوفير الدعم والمعلومات في الوقت الذي يحتاجونه، فتغيير السلوك والمهارة ليس عملا سلبيا فالأفراد يتعلمون من خلال الفعل والبحث والنجاح

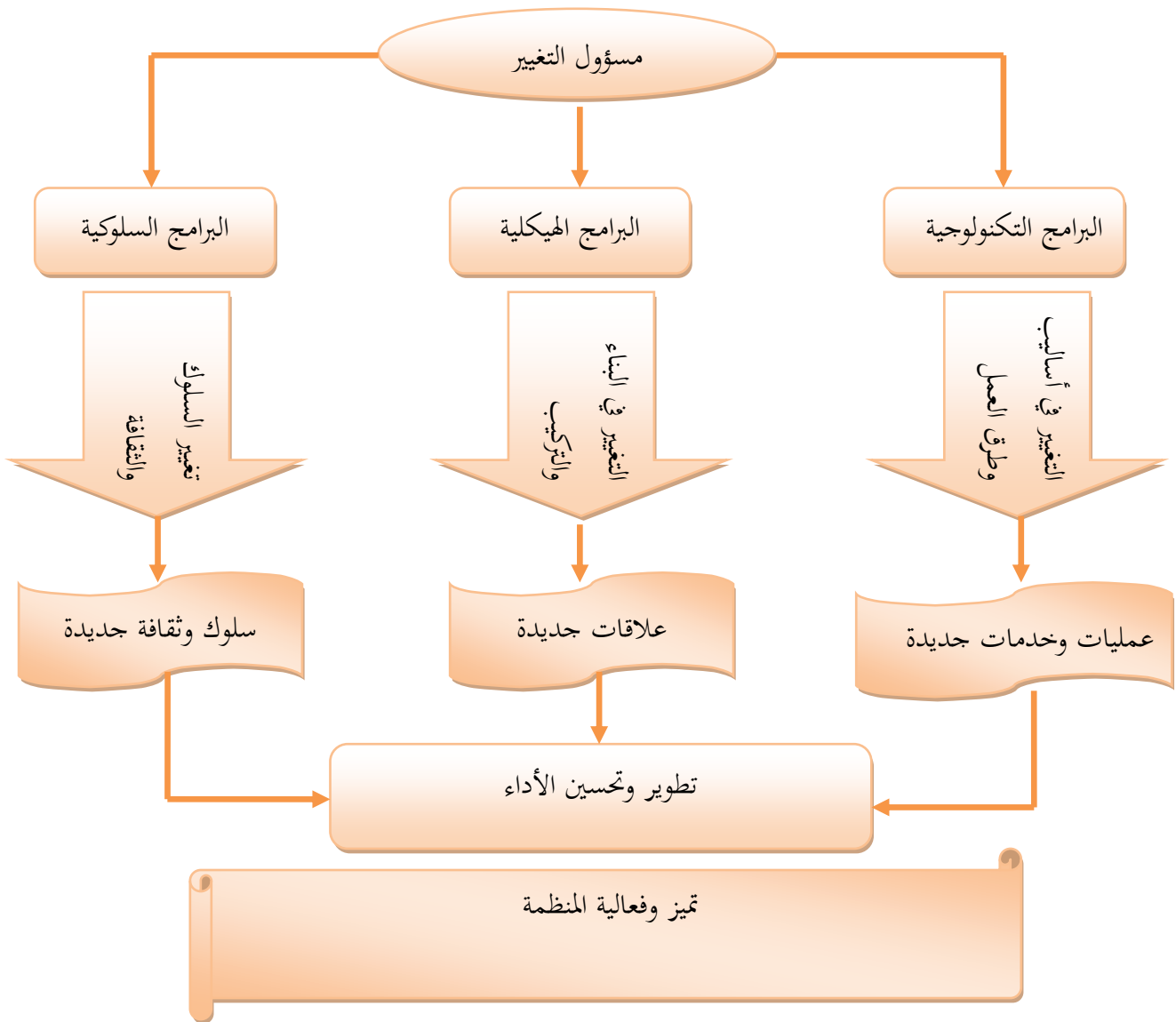
1: عصام عبد الوهاب الدباغ، أمل سعود عبد العزيز العبيدي، تقويم الأداء الإداري للمشاريع، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 52.

2: بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 379.

والفشل، فيجب توفير مناخ والتزامات الأداء التي تعطي الأفراد فرصة لكي يعيشوا تجربة التغيير مع توفير المعلومات والتدريب والنصح والتدعيم.

- استخدام أداء الفريق لدفع التغيير فلا يوجد ما هو أقوى من فرق العمل للارتقاء بالأداء ومهارة التغيير.
 - التركيز على ما يقوم به الفرد وليس ما يملكونه من سلطة اتخاذ القرار، فعندما يعتمد أداء المؤسسة على السلوكيات والمهارات الجديدة، فإن الأفراد هم القادرون على تحقيق ذلك عن طريق أسلوبهم في العمل.
- حيث أن احترام المنظمة لهذه المتطلبات يساهم في تحسين أداءها والارتقاء به، ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح ذلك.

الشكل رقم(08): أثر برامج التغيير على الأداء.



المصدر: إحسان ضمير ياغي، نعمة عباس الخفاجي، التغيير التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص 20.

المطلب الثاني: أثر التغيير التنظيمي على الأداء من المنظور المالي

إن أبعاد الأداء الثلاثة والمتمثلة في البعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية ، وبعد النمو والتعلم تتفاعل جميعها وتصب في هذا البعد المالي، فهو يعتبر فهو يعتبر المحصلة النهائية لنتائج أنشطة المنظمة لذلك فإن أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة من المنظور المالي هو نتاج لتفاعل آثار التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة من منظور الأبعاد السابقة.

ويتمثل أثر برامج التغيير على أداء المؤسسة من البعد المالي في ما يلي:¹

- تمكين المؤسسة من إنتاج سلع جديدة تختلف عن سابقتها وطرحها في الأسواق وهذا الأمر يساهم في نمو عوائد المؤسسة في الأسواق؛
- تمكين المؤسسة من إيجاد أو تطوير فوائد إضافية إلى منتجاتها لم تكن موجودة أو معروفة من قبل الأمر الذي يساعدها على زيادة مبيعاتها؛
- تمكين المؤسسة من دخول أسواق جديدة وإيجاد مستهلكين جدد لم يكونوا من قبل مع منتجاتها؛
- تحقيق التعاون بين جميع الوحدات التنظيمية في المؤسسة وتعزيز عملية التنسيق بينها وهذا الأمر يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف؛
- تمكين المؤسسة من تقديم منتجات جديدة إلى فئة محددة من أفراد المجتمع دون غيرها وبذلك تتخلص المؤسسة من المنافسة السعرية، وبالتالي فرضها أسعار عالية على هذه المنتجات؛
- قدرة المؤسسة على الوفاء بمختلف التزاماتها؛
- زيادة معدل دوران مخزون المؤسسة؛
- تقليل النفقات على مختلف عمليات المؤسسة التسويقية والإدارية إلى غير ذلك،
- تعظيم أرباح المؤسسة بشكل مستمر.

المطلب الثالث: أثر التغيير التنظيمي على الأداء من منظور العمليات الداخلية والزبائن

للتغيير التنظيمي بمختلف مجالاته سواء التغييرات الإستراتيجية أو التغييرات التكنولوجية أو التغييرات في الهياكل التنظيمية أو التغيير في مجال الأفراد تأثر على أداء المنظمة من منظور العمليات الداخلية ومن منظور الزبائن.

1- أثر التغيير التنظيمي على الأداء من منظور العمليات الداخلية

تنعكس التغييرات التي تقوم بها المؤسسة على أداءها من منظور العمليات الداخلية كما يلي:²

- تعظيم إنتاجية العاملين بشكل مستمر؛
- الزيادة المستمرة في معدل الطاقة الإنتاجية لآلات المؤسسة؛

1: محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 181.

2: نفس المرجع، ص 181.

- قيام العاملين بالمؤسسة بتقديم إقتراحات متعلقة بتطوير العمل وتحديثه بشكل مستمر؛
- الإنخفاض المستمر في معدل إنجاز مختلف الأعمال؛
- الإنخفاض المستمر في معدلات العيوب والهدر والتالف؛
- إنخفاض مستمر في معدل تعطل الآلات؛
- تمكين المؤسسة من تصميم منتجات تلي رغبات كافة زبائنها؛
- تمكين المؤسسة من إيصال منتجاتها إلى زبائنها في أقل وقت ممكن؛
- تمكين المؤسسة من عمل علاقات حسنة مع البيئة المحيطة بها؛
- قيام المؤسسة بإنتاج منتجات لا تؤثر على البيئة.

2- أثر التغيير التنظيمي على الأداء من منظور الزبائن

إن آثار التغيير التنظيمي لا تتوقف فقط على الأداء الداخلي للمؤسسة بل تمتد إلى أداءها الخارجي والممثل بالزبائن بالدرجة الأولى حيث أنهم يتأثرون بمختلف برامج التغيير التي تقوم بها المؤسسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتمثل هذه الآثار فيما يلي:¹

- زيادة عدد زبائن المؤسسة بشكل مستمر مقارنة مع المنافسين؛
- قيام الزبائن بتقديم مقترحات بخصوص تطوير المؤسسة ومنتجاتها؛
- إنخفاض عدد شكاوي الزبائن بشكل مستمر؛
- زيادة ولاء الزبائن للمؤسسة مقارنة مع المنافسين.

المطلب الرابع: أثر التغيير التنظيمي على الأداء من منظور النمو والتعلم

إن بعد النمو والتعلم يعكس مدى إهتمام المنظمة بإحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم، وإحداث التطوير في هيكلها وثقافتها، فهذا البعد يمكن أن ينقل الطاقات والإمكانيات المتاحة من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يجعله البعد الأكثر تأثيراً بمختلف برامج التغيير التي تقوم بها المنظمة، ويكون ذلك كما يلي:²

- إهتمام المؤسسة بالعاملين لديها وذلك من خلال تأهيلهم باستمرار، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية؛
- التشجيع الفعال للعاملين على الإبداع واتخاذ المبادرات؛
- إتباع المؤسسة لسياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والترقيات والتدريب وغيرها؛
- حصول المؤسسة على براءات اختراع تزيد من إبداعها.

1: المرجع السابق، ص 182.

2: نفس المرجع، ص 182.

ويضيف بعض الباحثين الآثار التالية:¹

- الإستجابة الحقيقية والمستمرة من الأفراد لبرامج التغيير: ومن مؤشراتهما ما يلي:
 - ✓ مدى قبول الأفراد لبرامج التغيير؛
 - ✓ مدى الإستعداد للمشاركة في أعمال التغيير؛
 - ✓ درجة الإلتزام بنتائج التغيير.
- الإتجاهات الحقيقية نحو العمل والمؤسسة: ومن مؤشراتهما:
 - ✓ إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي؛
 - ✓ إنخفاض الصراع بين الجماعات؛
 - ✓ التعاون؛
 - ✓ إرتفاع مستوى الولاء.
- السلوك الوظيفي: ومن بين مؤشراتته نجد ما يلي:
 - ✓ انخفاض معدلات الغياب؛
 - ✓ انخفاض معدلات دوران العمل؛
 - ✓ انخفاض حوادث العمل؛
 - ✓ معدلات الانتظام في أداء العمل؛
 - ✓ مدى إتباع التعليمات والأوامر والقرارات.

1: محمودي قادة، مرجع سبق ذكره، ص 201.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن الأداء هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرار وذلك بتحقيق مؤشرات أداء عالية حيث يعتبر الأداء أداة للحكم الموضوعي على كفاءة المنظمة في استغلال مواردها.

كما تستطيع المنظمة من خلال قياسها للأداء معرفة المعلومات الهامة عن المنتجات والخدمات التي تقدمها والعمليات والأنشطة التي تقوم بها.

وتقييم الأداء في منظمات الأعمال يعمل على الكشف على كافة الثغرات الموجودة بالمنظمة وتحديد طرق علاجها، ومتابعة تنفيذ اقتراحات وتوصيات العلاج حتى يتم تحقيق الأهداف.

إن تحسين الأداء هو حلم كل منظمة ويبقى تجسيده على أرض الواقع ممكنا إذا تمت هذه الأخيرة بالطريقة الصحيحة وبأساليب العلمية التي تحقق هذا الغرض، والتغيير التنظيمي قدم الكثير من الحلول التي بقيت عالقة وسمح بتجاوز كافة الحواجز التي وقفت كسد منيع في وجه الوصول إلى الأداء الجيد.

الفصل الثالث: دراسة وتحليل

أثر التغيير التنظيمي على

أداء مؤسسة مطاحن عمر بن

عمر

تمهيد

بعد عرضنا في الفصلين السابقين الإطار النظري لكل من "التغيير التنظيمي" و"الأداء" قمنا بإسقاط هذه الدراسة النظرية ميدانيا من أجل إبراز مدى تطابق موضوع البحث مع الواقع، فمن خلال الدراسة الميدانية يتم الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء التحليل والتوصل إلى النتائج والتي يتم تفسيرها وبالتالي الوصول إلى هدف الدراسة.

ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- ❖ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- ❖ المبحث الثاني: التغييرات التنظيمية التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- ❖ المبحث الثالث: أثر التغييرات التنظيمية على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من بين المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال الصناعات الغذائية، ونظرا للمكانة الهامة التي تحتلها قمنا بإختيارها وإسقاط دراستنا النظرية عليها. ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى التعريف بهذه المؤسسة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مجمع عمر بن عمر

تأسست مؤسسة عمر بن عمر في سنة 1984 على يد السيد عمر بن عمر، وذلك بإنشاء وحدة صغيرة لتعليب الطماطم، والهريسة، والمربي وهذا ببلدية بوعاتي محمود بولاية قالمة، وبعد وفاة الأب عمر بن عمر تولى الأبناء مسؤولية إدارة الشركة وعملوا على تطويرها وتوسيعها لتصبح الآن مجمع يضم سبعة مؤسسات وهي:

1- مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB؛

2- مؤسسة أفق تنمية الزراعة HDA؛

3- مؤسسة بن عمر للترقية العقارية BPI؛

4- مؤسسة عمر بن عمر للسياحة BPT؛

5- مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB .

وهذه الأخيرة هي التي تتمحور حولها دراستنا.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر وهيكلها التنظيمي

من خلال هذا المطلب سوف نقوم بالتعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر والهيكلة التنظيمي لها.

1- التعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تأسست مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في جوان 2000، وتعتبر من الناحية القانونية شركة ذات مسؤولية محدودة برأس مال قدر 500 000 000 دج.

تقع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ببلدية الفجوج في الشمال الشرقي لولاية قالمة، تبعد عنها بحوالي 4 كلم، يحدها من الشمال بلدية الفجوج، ومن الشرق بلدية هيليوبوليس، ومن الغرب بلدية مجاز عمار، ومن الجنوب بلدية قالمة، تتربع المؤسسة على مساحة تقدر ب 42500 م².

تقوم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بإنتاج المواد الغذائية سميد وعجائن بنوعيات مختلفة وأوزان متباينة بهدف تلبية حاجات ورغبات المستهلكين، والإستحواذ على أكبر حصة سوقية، حيث تنقسم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى وحدتين هما:

❖ وحدة المطاحن: وتختص هذه الوحدة في إنتاج السميد بمختلف أنواعه، ومشتقاته والتي تتمثل في:

- سميد عادي من القمح الصلب بوزن 25 كلغ؛
- سميد رفيع من القمح الصلب بوزن 25 كلغ و 10 كلغ؛
- سميد ممتاز رطب بوزن 25 كلغ؛

- سميد خاص بالعجائن بوزن 25 كلغ؛
- سميد خاص للمواشي (SSSE)؛
- فرينة القمح الصلب بوزن 50 كلغ؛
- نخالة بوزن 40 كلغ.

❖ وحدة العجائن والكسكس: وتضم هذه الوحدة أربعة خطوط إنتاجية هي:

- خط إنتاج العجائن القصيرة: في هذا الخط يتم إنتاج 13 صنفا من العجائن القصيرة؛
- خط إنتاج العجائن الطويلة: ويتم فيه إنتاج 4 أصناف من العجائن الطويلة؛
- خط إنتاج العجائن الخاصة: يتم في هذا الخط إنتاج 4 أصناف من العجائن الخاصة؛
- خط إنتاج الكسكس: يختص في إنتاج الكسكس بثلاثة أنواع، رقيق، متوسط، حشن.

ويتميز العمل في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالتواصل وعدم الانقطاع وهذا بالإعتماد على نظام

التناوب ما بين ثلاث فرق تعمل كل فرقة لمدة 8 ساعات كما يلي:

- الفرقة الأولى: تعمل من الساعة 5:30 صباحا إلى الساعة 13:30 زوالا؛
- الفرقة الثانية: تعمل من الساعة 13:30 زوالا إلى الساعة 21:30 مساء؛
- الفرقة الثالثة: تعمل من الساعة 21:30 مساء إلى الساعة 5:30 صباحا؛
- الفرقة الرابعة: تتراح لمدة يومين ثم تحل محل الفرقة السابقة وهكذا.

كما تتعرض مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لمنافسة شديدة من قبل عدة مؤسسات وطنية وأجنبية من بينها :

- مطاحن البلدي (عنابة)؛
- مطاحن مرمورة (هيليوبوليس)؛
- مطاحن سيدي إبراهيم (عنابة)؛
- مطاحن SPAK (سطيف)؛
- مطاحن رياض سطيف (سطيف)؛
- مطاحن ميكسيكالي (قسنطينة)؛
- مطاحن هلال (سوق أهراس) .

أما المنافسون بالنسبة للعجائن والكسكس فهم كما يلي :

- مجمع سيم (البليدة)؛
- مجمع الوردة البيضاء (تونس)؛
- مجمع محبوبة؛
- مجمع لابلال؛
- سفينة؛

• رنودة.

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

يظهر لنا الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر مختلف الأقسام والمديريات والمصالح الإدارية، وكيفية تمركز كل مديرية في الهيكل التنظيمي، حيث يحتوي الهيكل على 10 مديريات هي:

• المديرية العامة؛

• مديرية الإتصالات؛

• مديرية التجارة والتسويق؛

• المديريات المساعدة؛

• مديرية إنتاج العجائن الغذائية؛

• مديرية إنتاج السميد؛

• مديرية المحاسبة والمالية؛

• مديرية الصيانة؛

• مديرية الأشغال؛

• مديرية الإدارة العامة.

ومن خلال المطلب الثاني في المبحث الثاني سوف نقوم بالتفصيل في هذه المديريات وتحديد مهام كل واحدة منها.

المطلب الثالث: سيرورة إنتاج السميد في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تتم عملية إنتاج السميد بمؤسسة عمر بن عمر وفق المراحل التالي:

1- يتلقى فرع الإنتاج القمح الصلب والذي تستورده المؤسسة من كندا، المكسيك، فرنسا، الولايات المتحدة

الأمريكية، ومن أهم المراحل التي يمر بها القمح في فرع الاستقبال مايلي:

✓ وزن القمح عند المدخل ثم إعادة وزنه مرة ثانية قبل تخزينه في المكان الخاص به؛

✓ تنظيف القمح: يمر القمح بعدة آلات تعمل على تنظيفه من أجل الحصول على قمح نقي؛

✓ تخزين القمح في المخازن الخاصة به.

2- وبعدها يمر القمح بآلات خاصة لنزع القشرة وتهيته لعملية الطحن؛

3- الطحن: يمر القمح عبر آلة (Cylindre) التي تعمل على تقسيم حبة القمح آلة قسمين وتستمر عملية

الطحن عبر مجموعة من الآلات والمراحل التي يقطع فيها القمح إلى قطع صغيرة فصغيرة جدا حتى نحصل

على منتج سميد (منتج نهائي)، وهذا الأخير يمر عبر أنابيب خاصة الذي لم يطحن بعد فيعاد إلى المطاحن

لإعادة طحنه.

4- الغريلة: يتم غريلة القمح المطحون عبر آلات الغريلة Sasseur Panshisteur وفي النهاية نحصل على أنواع مختلفة من السميد، ثم يمر كل نوع بأنابيب خاصة به إلى ورشة التعبئة والتغليف، تؤخذ عينات من كل نوع إلى المخبر حيث يتم على مستواه معايرة السميد وذلك من أجل الكشف عن درجة العلك (Gluten)، حيث أن هذا العلك هام جدا للحصول على العجائن بالنسبة لسميد SSSE .

المطلب الرابع: سيرورة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

يتم إنتاج العجائن الغذائية والكسكس في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وفق عدة مراحل وفيما يلي سوف نقوم بعرض هذه المراحل.

1- مراحل إنتاج الكسكس: تمر عملية إنتاج الكسكس في مؤسسة عمر بن عمر بمجموعة من المراحل هي:

- بعد الإنتهاء من طحن القمح والحصول على المنتج النهائي السميد ومشتقاته هناك نوع من السميد وهو (Semoule Supérieure Supère Extra) يستخدم كمادة أولية في صنع الكسكس.
- في البداية يتم خلط السميد بالماء لتكوين حبات الكسكس ثم تقع دحرجة هذه الحبات وغربلتها للحصول على مختلف الأحجام.
- وبفضل عملية الطبخ بالبخار التي تتم لمدة 6 دقائق، تتجمد مادة النشاء مما يوفر طابع الخفة للمنتج.
- وإثر ذلك تفكك حبات الكسكس المتماسكة ثم التحول إلى التجفيف وهو ما يسمح بتثبيت الرطوبة في درجة 12% وبالتالي تأمين الحفظ الجيد للمنتج.
- التجفيف: تعاد الغريلة مرة أخرى بفصل أحجام الكسكس بعضها عن البعض والحصول على الأحجام المعروفة: الرقيق، المتوسط، الخشن.

2- مراحل إنتاج العجائن الأخرى: تمر عملية إنتاج العجائن الغذائية بمختلف أنواعها في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بثمانية مراحل هي:

- مرحلة المزج: يتم في هذه المرحلة مزج السميد الخاص بإنتاج العجائن من نوع SSSE، والذي تحصل عليه من وحدة إنتاج السميد عبر أنابيب تربط بينه وبين مصنع إنتاج العجائن، مع الماء والذي يتم الحصول عليه من فرع المصبرات الغذائية التابعة لمؤسسة مصبرات عمر بن عمر المتواجد بالقرب من مصنع العجائن حيث يتوفر هذا الفرع على محطة خاصة لمعالجة وتصفية المياه.
- مرحلة الخلط: بعد عملية مزج الماء مع السميد تأتي مرحلة الخلط أين يتم عجنهما بواسطة آلة خاصة بذلك، للحصول على العجينة، ثم يتم أخذ عينة من تلك العجينة من طرف مخبر مراقبة الجودة والنوعية من أجل إجراء مختلف التحاليل عليها والتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة.
- مرحلة تشكيل المنتج: بعد الحصول على العجينة يتم توزيعها عبر الأنابيب على خطوط الإنتاج الثلاثة (خط إنتاج العجائن القصيرة، خط إنتاج العجائن الطويلة، خط إنتاج العجائن الخاصة)، حيث أن

الآلات الإنتاجية في كل خط تتوفر على مجموعة من القوالب كل قالب خاص بمنتج معين ويتم تغيير تلك القوالب حسب الحاجة.

- مرحلة التجفيف: بعد الحصول على المنتج وخروجه من آلة الإنتاج يمر مباشرة بآلة خاصة تقوم بتجفيفه، حيث تستغرق العملية حوالي خمسة ساعات ونصف.
- مرحلة التبريد: بعد عملية التجفيف تمر المنتجات مباشرة بآلات التبريد، حيث يتم تبريدها تحت 95 درجة مئوية لنحصل بعدها على المنتج النهائي.
- مرحلة التخزين: عند الإنتهاء من عملية التبريد تدخل المنتجات مباشرة إلى مكعبات التخزين التي يتم فيها جمع المنتجات النهائية.
- مرحلة التغليف: في هذه المرحلة تتم عملية تغليف المنتجات بواسطة آلات خاصة وذلك عبر مجموعة من المراحل هي:

✓ تعبئة المنتج في أكياس خاصة به؛

✓ غلق أكياس المنتجات؛

✓ طبع تاريخ الإنتاج ونهاية الصلاحية على الأكياس؛

✓ تمر الأكياس عبر جهاز الماسح الضوئي (سكانيار) الذي يقوم بتحديد وزنها والكشف عن ما إذا كانت هناك أجزاء خارجة عن المنتج حيث يقوم برمي كل كيس لا تتوفر فيه الشروط والمواصفات المبرمجة؛

✓ تمر الأكياس المطابقة للمواصفات بمرحلة التغليف داخل علب من الكرتون؛

✓ غلق علب الكرتون بشريط لاصق بواسطة الآلات؛

✓ بعد غلق العلب يتم تحويلها مباشرة إلى المخازن.

المبحث الثاني: التغييرات التنظيمية التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من بين المؤسسات التي خاضت في غمار التغيير وتبنته بمختلف مجالاته الإستراتيجية، والتكنولوجية، وفي الهياكل التنظيمية، وفي مجال الأفراد، وذلك لمواكبة التطورات التكنولوجية، ومواجهة المنافسة، والإفتتاح على الأسواق العالمية، ومن خلال هذا المبحث سوف نقوم بتسليط الضوء على مختلف هذه التغييرات التي قامت بإحداثها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

المطلب الأول: التغييرات الإستراتيجية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

لم يتوقف الطموح في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر عند إنشاء المطحنة الأولى في 27 ماي 2002 بسعة إنتاجية تقدر ب 300 طن في اليوم، بل إن المسؤولين في المؤسسة عملوا على تطويرها وتوسيعها وذلك من أجل تحقيق الريادة والوصول بالمؤسسة إلى أعلى المراتب، ومن بين التغييرات والتوسعات الإستراتيجية التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ما يلي:

- في 04 مارس 2005 شرعت المؤسسة في إنشاء خط إنتاج جديد والمتمثل في بناء مطحنة ثانية لإنتاج السميد بسعة إنتاجية تقدر ب 400 طن في اليوم ليستمر ذلك إلى غاية 03 جوان 2006 أين تم البدء في الإنتاج لتصبح بذلك القدرة الإنتاجية للمؤسسة بالنسبة للسميد 700 طن في اليوم.
- في سنة 2008 قامت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بإدخال تحسينات على مستوى وحدة المطاحن من خلال إضافة سميد ممتاز بوزن 10 كيلوغرام لتصبح تشكيلة المنتجات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(08): تشكيلة منتجات وحدة مطاحن عمر بن عمر.

الصف	سنة الإنتاج	خط الإنتاج
سميد ممتاز بوزن 25 كيلوغرام	2002	
سميد عادي	2002	
فرينة القمح الصلب موجهة لصناعة الخبز	2002	السميد
نخالة	2002	
سميد موجه لصناعة العجائن	2002	
سميد ممتاز بوزن 10 كيلوغرام	2008	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة مارس 2016.

- بعد النجاح الذي حققته المؤسسة في مجال إنتاج السميد والدراسات المعمقة للسوق الجزائرية التي قامت بها تبين أن هناك قطاعات سوقية غير مشبعة في مجال الصناعات الغذائية، فتقرر بذلك توسيع نشاط المؤسسة وإنشاء وحدة جديدة تختص في إنتاج العجائن الغذائية والكسكس ليتم البدء في إنجازه

في 15 مارس 2008 واستمر ذلك إلى غاية 01 جوان 2009 أين تم الإنطلاق في عملية الإنتاج، والجدول التالي يوضح تشكيلة المنتجات التي تم طرحها (إرجع للملحق رقم 08).

الجدول رقم (09): تشكيلة منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر التي تم طرحها في سنة 2009.

الصف	خط الإنتاج
كسكس حشن	الكسكس
كسكس متوسط	
كسكس رفيع	
أنبوب أملس بقطر 4 مم	العجائن القصيرة
أنبوب أملس بقطر 6 مم	
أصداف مفتوحة	
حلزونية	
ملتوية	
معكرونة	
تليتي	
أرز	
لسان العصفور	
شعيرات الملائكة	
حبيبات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة مارس 2016.

وتقدر القدرة الإنتاجية لوحدة العجائن الغذائية والكسكس ب:

✓ بالنسبة للكسكس: 28800 كيلوغرام في اليوم؛

✓ بالنسبة للعجائن القصيرة: 1560000 كيلوغرام في اليوم.

- في سنة 2010 قامت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بطرح منتجين جديدين إلى السوق هما: "برغي، وقلم" (أنظر الملحق رقم 08) ضمن خط إنتاج العجائن القصيرة.
- ونظرا للطلب المتزايد على منتجات المؤسسة تم توسيع وحدة العجائن الغذائية في سنة 2011 وذلك بإضافة خط جديد لإنتاج العجائن الغذائية الطويلة والمتمثلة في سباقيتي بقطر 1.5 مم، وسباقيتي بقطر 1.3 مم بسعة إنتاجية تقدر ب 72000 كلغ في اليوم، كما قامت في نفس السنة برفع القدرة الإنتاجية للكسكس لتصبح 115200 كيلوغرام في اليوم.

- أما في سنة 2012 فقد قامت المؤسسة بإضافة صنفين من العجائن الطويلة هما: الشرائح الطويلة (رشته)، والفرميسال.
- نظرا لتوسع نشاط مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إزدادت إحتياجاتها للمادة الأولية والمتمثلة في القمح، لذلك قررت المؤسسة زيادة ورفع قدرتها التخزينية وذلك من خلال إنجاز مخازن جديدة للقمح بقدرة تخزينية تقدر ب 30000 طن ببلدية عين الباردة التابعة لولاية عنابة، فكانت الإنطلاقة الفعلية لنشاطها في نوفمبر 2013.
- كما قامت المؤسسة في سنة 2013 بشراء مركب صناعي للعجائن الغذائية قورصو بولاية بومرداس في إطار شراكة مع الدولة يضم عدة مصانع، من بينها مطحنة للقمح بقدرة إنتاجية تقدر ب 500 طن في اليوم، ووحدة للعجائن بطاقة إنتاجية تقدر ب 4800 كيلوغرام في الساعة بالنسبة للكسكس و6500 كيلوغرام في الساعة بالنسبة للعجائن القصيرة، و3000 كيلوغرام في الساعة بالنسبة للعجائن الطويلة، و4800 وحدة في الساعة بالنسبة للبسكويت، وصوامع لتخزين القمح بقدرة تخزينية تقدر ب 125 000 طن، بالإضافة إلى مخبزة تقوم بإنتاج الخبز بطاقة إنتاجية تصل إلى 460 000 خبزة في اليوم، والتي إنطلق نشاطها في سبتمبر 2014 إلا أنه وحسب المسؤولين في المؤسسة فإن هذه الأخيرة تعزز توقيف نشاط المخبزة التي تنتج 3000 خبزة يوميا وهذا راجع لعدم وجود محلات لتوزيع كل الخبز الذي تنتجه نظرا لأن معظم المحلات التجارية التي تقوم ببيع الخبز لديها مخابز تتعامل معها مما خلق صعوبة في إيجاد منافذ التوزيع، ونظرا لخصائص الخبز فإنه يفقد جزءا من قيمته إذا لم يستهلك في اليوم الذي ينتج فيه مما يجعله غير قابل للتخزين مما يفرض على المؤسسة رمييه وهذا ما كلفها خسائر عالية.
- وبعد حصول مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على شهادة الإيزو 9001 الخاصة بنظام الجودة، وشهادة الإيزو 22000 الخاصة بالأمن والسلامة الغذائية في سنة 2012 والمشاركة المستمر في الصالون الدولي للصناعات الغذائية ب SIAL بباريس، إستطاعت المؤسسة أن تفرض نفس دوليا وتدخل في الأسواق العالمية من بينها: فرنسا، إيطاليا، بلجيكا، سويسرا، كندا، بالإضافة إلى دول الخليج كالإمارات العربية المتحدة، ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح ذلك:

الجدول رقم (10): بعض الأسواق التي دخلتها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

سنة الدخول	الأسواق
2010	إيطاليا
2010	كندا
2013	فرنسا
2015	إسبانيا

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد وثائق المؤسسة أبريل 2016.

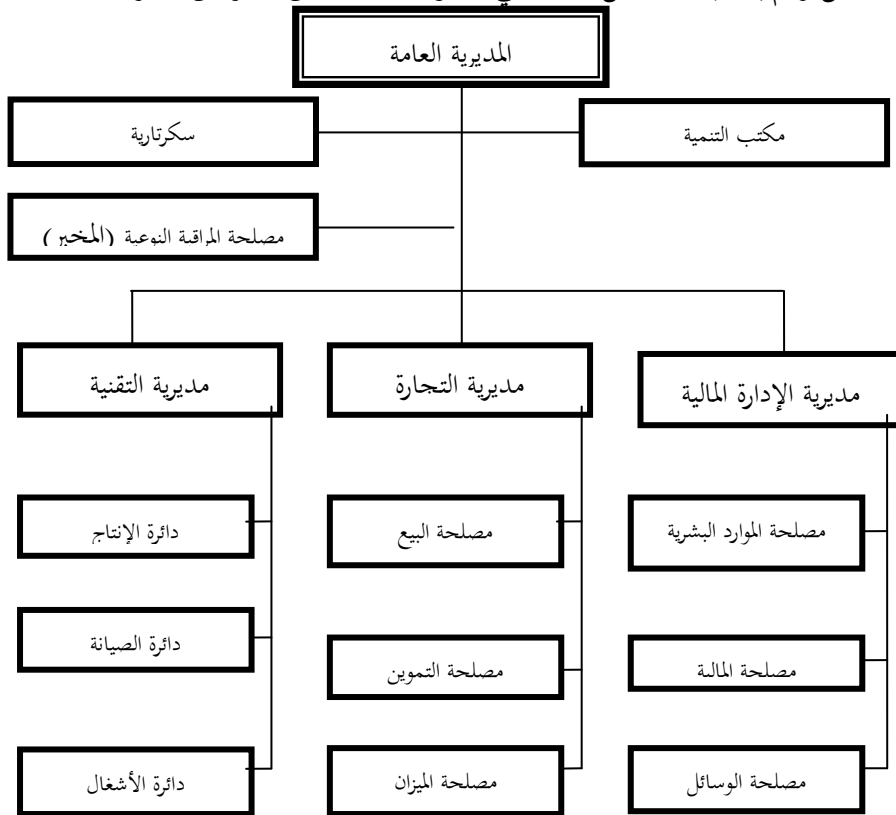
الفصل الثالث دراسة وتحليل أثر التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

- وفي سنة 2014 قامت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لإضافة خط إنتاج جديد للعجائن الخاصة والذي ينتج أربعة أصناف منها هي: لازانيا، معكرونة الفراشة، فرفالي، كانيلوني (إرجع للملحق رقم 09) والذي شرع في إنجازه في سنة 2013.
- وفي جوان 2015 شرعت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بعمليات التوسعة بإضافة أربعة خطوط إنتاجية جديدة لدعم خطوط الإنتاج الحالية لمواجهة الطلب المتزايد على منتجات المؤسسة، حيث إنطلق الخط الأول والخاص بالكسكس في الإنتاج في 10 ماي 2016، لتبدأ مباشرة عمليات المونتاج لخط الإنتاج الثاني والخاص بالعجائن القصيرة وهكذا حتى تنتهي عمليات المونتاج لجميع خطوط الإنتاج.

المطلب الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

لقد عرفت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر هيكلين تنظيميين وذلك وفقا لما أملته عليها التغييرات في بيعتها الداخلية والخارجية، فكان الأول في سنة 2002 عند بداية نشاط المؤسسة ويمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(09): الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لسنة 2002.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

1- المديرية العامة

يتجسد دور المديرية العامة في إدارة و تسيير شؤون الوحدة كما تعتبر همزة وصل بين مختلف المصالح، حيث تعلم العاملين في حالة وجود قوانين جديدة أو تغييرات جديدة وتضم هذه المديرية ما يلي:

- مكتب التنمية: من مهامه تكوين العاملين وتحسين مستواهم العلمي والعملية وتكييفهم مع التكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة.
- السكرتارية: تعمل على حفظ الأرشيف والمعلومات المتداولة أثناء العمل وتحافظ على انتظام دوران الموارد والمصادر من البريد الإلكتروني والعادي باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- مصلحة مراقبة النوعية (المخبر): خصص المخبر للبحث عن مكونات وأساليب جديدة لتقديم المنتجات وكذا للقيام بالأبحاث والفحوصات والتحليل الفيزيوكيماوية على المواد الأولية الموردة للمؤسسة.

2- المديرية التقنية: وتتكون من:

- دائرة الإنتاج: تتمثل مهام هذه الدائرة في تحويل المادة الأولية القمح إلى منتج نهائي السميد بالكمية والنوعية المطلوبة من طرف الزبون.
- دائرة الأشغال: تهتم هذه الدائرة بكل التحسينات والتعديلات والتجديدات والإنشاءات الجديدة كالمباني والورشات التابعة للمؤسسة.
- دائرة الصيانة: تضم مجموعة من المهندسين والجامعيين الذين يعملون على صيانة وإصلاح الآلات والمعدات والأدوات الإنتاجية للحفاظ على استمرارية الإنتاج وعدم توقفه.

3- مديرية التجارة : تتضمن هذه المديرية ما يلي :

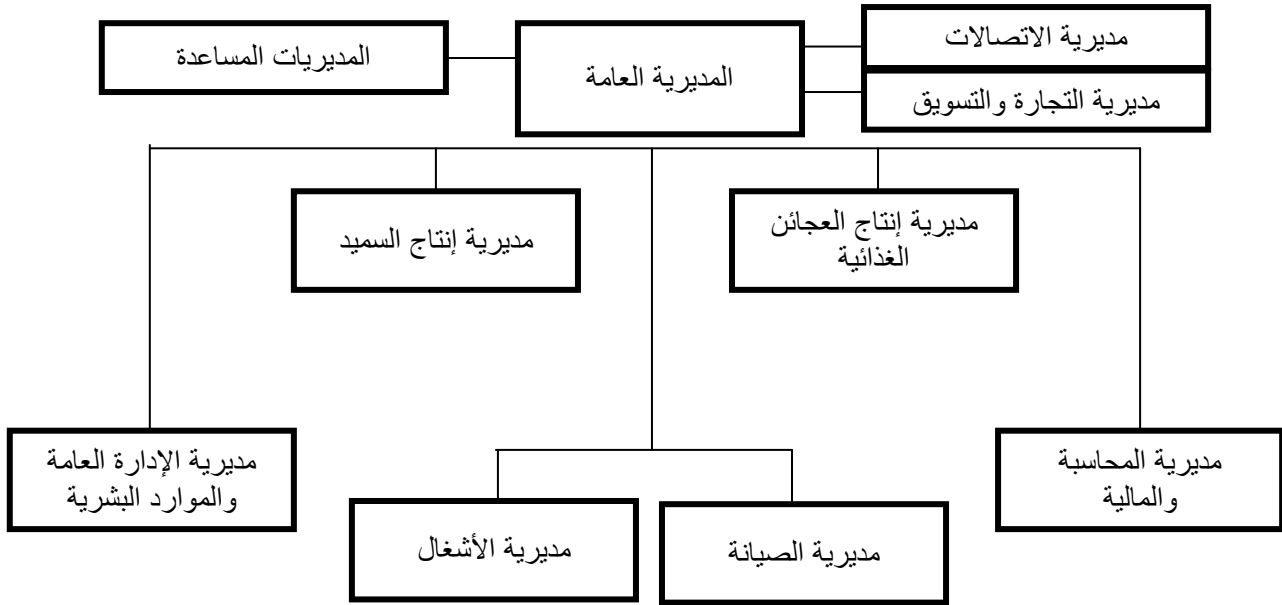
- دائرة البيع: تهتم بتسويق وبيع المنتجات النهائية السميد والعجائن .
- دائرة التموين: تسعى هذه الدائرة إلى تزويد المؤسسة بالمادة الأولية (القمح).
- دائرة الميزان: تعمل على وزن القمح وتحديد الكميات الواردة للمؤسسة وذلك من خلال حساب الفارق بين وزن الشاحنة وهي ممتلئة ووزنها وهي فارغة بالاعتماد على الحاسب الآلي لتسجيل مختلف البيانات المتعلقة بالعملية.
- دائرة التسليم: تعمل هذه الدائرة على تسليم المنتجات المباعة في الوقت المحدد للمتعاملين وبأبسط الجملة.

4- مديرية الإدارة المالية: تضم هذه المديرية ما يلي:

- دائرة الموارد البشرية: تسعى هذه الدائرة إلى التسيير الحسن لشؤون العاملين المهنية والاجتماعية وتقوم بتسجيل الحضور والغيابات للعاملين، وحفظ الملفات والبطاقات الخاصة بالعمال، وتقديم تصريحات أو رخص بالخروج والإجازات.

- دائرة المالية والمحاسبية: تعمل هذه المصلحة على متابعة وتسجيل العمليات المالية والمحاسبية التي تتم بين مختلف المصالح وبين المؤسسة والمتعاملين معها، وهذا من أجل المراقبة وتحديد الربح والخسارة ومن أجل معرفة مركزها المالي ومكانتها الاقتصادية لضمان السير الحسن للمؤسسة.
 - مصلحة الوسائل العامة: عبارة عن مكتب صغير يحتوي على مجموعة من الوسائل الضرورية الخاصة بالنقل كما تقوم بشراء قطع الغيار، صيانة الإعلام الآلي، تسديد فاتورة الهاتف، بالإضافة إلى البرمجة للعمال الذين يذهبون إلى مهمات.
- وبحكم دخول مؤسسة مطاحن عمر بن عمر معترك المنافسة وتماشيا مع التطورات والتغييرات الإستراتيجية التي تبنتها خاصة بعد إضافة وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس، قامت في سنة 2009 بإعادة هيكلة تنظيمها من خلال تصميم هيكل تنظيمي يتماشى وهذه التغييرات، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي الجديد والمعمول به حاليا:

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لسنة 2009.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

من خلال الشكل السابق يمكن توضيح مهام كل مديرية

- 1- المديرية العامة: توجد في أعلى الهيكل التنظيمي، تعمل على التنسيق بين مختلف المديريات واتخاذ مختلف القرارات، بالإضافة إلى الإشراف والرقابة على مختلف المهام التي تقوم بها المؤسسة وتنحصر أهم أهدافها في:
 - إدارة وتسيير مختلف شؤون وتعاملات المؤسسة؛
 - الإشراف على مختلف الأنشطة داخل المؤسسة لضمان سير العمل وفقا لما هو مخطط له؛

• تعتبر المديرية العامة همزة وصل بين مختلف المصالح والأقسام؛

• تقوم بإصدار النظام الداخلي للمؤسسة والإعلان عن التجديدات الواقعة عليه؛

• إعداد الاستراتيجيات والمخططات والعمل على تنفيذها.

2- المديرية المساعدة: يتمثل دور هذه المديرية في تولي المهام التي توكلها إليها المديرية العامة، كما تقوم بتنظيم العلاقات بين المؤسسة ومختلف المتعاملين معها، كما تضم إدارة خاصة بالجودة.

3- مديرية الاتصالات: تقوم هذه المديرية بتصميم أكياس العجائن الغذائية وتعديلها في كل مرة، كما تقوم بالإشراف على المواقع الإلكترونية للمؤسسة والتواصل مع الزبائن.

4- مديرية التجارة والتسويق: تقوم بالإشراف على الأعمال التجارية، مراقبتها، ومتابعتها، كما تعمل على بيع وتسويق المنتج النهائي والبحث على أسواق جديدة.

5- مديرية إنتاج السميد: وهي تهدف إلى إنتاج مختلف أنواع السميد وتسيير إنتاجه وتغطية كل المتطلبات.

6- مديرية إنتاج العجائن الغذائية: تعمل على إنتاج العجائن الغذائية وتلبية متطلبات مديرية التجارة وتحقيق أهدافها.

7- مديرية المحاسبة والمالية: تهتم بتنفيذ جميع العمليات المحاسبية وتحديد التكاليف والأسعار، فعن طريقها تتحدد الوضعية المالية للمؤسسة في نهاية الدورة، كما تهتم بالعلاقات مع الأطراف الخارجية المختلفة كالمؤسسات المالية والعمومية والمياكل الحكومية، وتسعى أيضا إلى متابعة تسجيل جميع العمليات والمعاملات المالية والمحاسبية مع المتعاملين الداخليين والخارجيين للمؤسسة ومتابعة وكشف الأخطاء المحاسبية وتصحيحها، وتهدف هذه المراقبة المحاسبية خاصة الداخلية منها إلى تسهيل تحديد النتيجة وبالتالي تحديد مركزها المالي ومكانتها الاقتصادية لضمان السير الحسن للمؤسسة.

8- مديرية الإدارة العامة والموارد البشرية: تختص بكل المشتريات التي تخص الإدارة من تجهيزات مكتب، سيارات، وغيرها كما تقوم بانتقاء وتوظيف العمال ومتابعتهم فيما يخص الأجور والاشتراكات الاجتماعية.

9- مديرية الصيانة: تعتبر هذه المديرية ضرورية بالنسبة للمؤسسة إذ أن معظم نشاطها يتركز وبشكل كلي على آلات الإنتاج فهي تعمل على متابعتها وإصلاحها، والمسؤولية في هذه المديرية تقع بالدرجة الأولى على عاتق عمال الصيانة وتضم مصلحة الكهرباء، الميكانيك، وورشة تبديل القطع.

10- مديرية الأشغال: تتمثل مهمة هذه المديرية في اقتراح المشاريع والتعديلات التي تخص المؤسسة والعمل على تنفيذها.

من خلال الهيكلين التنظيميين السابقين لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر نلاحظ بأن التغييرات التي أدخلتها في سنة 2009 على هيكلها التنظيمي لسنة 2002 تشمل ما يلي:

• إضافة مديرية خاصة بالاتصالات من أجل تفعيل عمليات الإتصال داخل وخارج المؤسسة وتسهيل

تدفق المعلومات بين مختلف المديرية؛

- قامت بدمج كل من: مكتب التنمية، السكرتارية، ومصلحة مراقبة الجودة والنوعية في إدارة واحدة هي المديرية المساعدة، وأضافت مخبر للبحث والتطوير تابع لهذه المديرية؛
 - قامت بإضافة مديرية إنتاج العجائن الغذائية والكسكس وهذا بحكم توسع نشاط المؤسسة من خلال إضافة وحدة إنتاج عجائن الغذائية والكسكس؛
 - قيام المؤسسة بإلغاء المديرية التقنية ودائرة الإنتاج التي كانت تختص بتسيير إنتاج السميد وتعويضها بمديرية إنتاج السميد؛
 - فصل دائرة الصيانة ودائرة الأشغال عن المديرية التقنية حيث أصبحتا مديرية الصيانة ومديرية الأشغال؛
 - مديرية الموارد البشرية لم تعد تابعة لمديرية الإدارة المالية بل أصبحت تابعة لمديرية الإدارة العامة والموارد البشرية؛
 - مصلحة الوسائل أصبحت تابعة لمديرية الإدارة العامة والموارد البشرية؛
 - مديرية الإدارة المالية أصبحت مديرية المحاسبة والمالية؛
 - مديرية التجارة أصبحت مديرية التجارة والتسويق؛
 - بالنسبة للهيكل التنظيمي المعدل في سنة 2009 فإنه لكل مديرية من هيكل تنظيمي خاص بها.
- وفي سنة 2015 بدأت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بدراسة مشروع تغيير الهيكل التنظيمي من أجل إعادة هيكلته من جديد.

المطلب الثالث: التغييرات التكنولوجية التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

- لقد قامت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالعديد من التغييرات التكنولوجية بالموازاة مع التغييرات الإستراتيجية التي قامت بها ومن أجل مواكبة التطورات الحاصلة في هذا المجال، وتحسين أداءها وجودة منتجاتها، ومن بين هذه التغييرات نجد ما يلي:
- على مستوى وحدة المطاحن المختصة في إنتاج السميد قامت المؤسسة في سنة 2006 بإدخال آلة جديدة في العملية الإنتاجية، حيث تعمل هذه الآلة على نزع الحبوب السوداء قبل عملية الطحن مما يساهم في تحسين جودة المنتج.
 - كما قامت المؤسسة في نفس السنة أيضا بإحداث تغييرات على مستوى وحدة المطاحن من خلال إدخال برنامج يعمل على التحكم في جميع الآلات الإنتاجية الخاصة بالسميد، حيث يقوم بالكشف عن العطل الحاصل في الآلات وتحديد مكانه والوقت الذي حصل فيه مما يسهل ويسرع عملية تصحيحه.
 - بعد قرار مؤسسة مطاحن عمر بن عمر القاضي بإنشاء وحدة العجائن الغذائية والكسكس، قامت المؤسسة بإستيراد آلات إنتاجية في سنة 2008 والمتمثلة في:

✓ آلات خاصة بإنتاج الكسكس؛

✓ آلات خاصة بإنتاج العجائن القصيرة؛

✓ آلات خاصة بتغليف المنتجات.

حيث تم إستيراد هذه الآلات من شركات عالمية هي:

✓ شركة FAVA وهي شركة إيطالية تقوم بتزويد المؤسسة بآلات الإنتاج؛

✓ شركة SLIMATIK: وهي شركة إيطالية أيضا تزود المؤسسة بآلات بالتعبئة والتغليف للعجائن القصيرة؛

✓ شركة ALTO PACK: وهي أيضا شركة إيطالية أيضا تزود المؤسسة بالآلات الخاصة بالتعبئة والتغليف بالنسبة للكسكس؛

✓ شركة RAM: وهي شركة إيطالية مختصة في الإلكتريك حيث تهتم بوصل مختلف الآلات داخل مصنع إنتاج العجائن الغذائية والكسكس بالكهرباء وكل ماله علاقة بذلك؛

✓ شركة STORCI: وهي أيضا شركة إيطالية تقوم بتزويد المؤسسة بالقوالب الخاصة بكل منتج.

● وفي سنة 2010 قامت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بشراء قوالب جديدة من شركة STROCI الإيطالية وذلك من أجل التوسع في عمق المنتجات القصيرة بإضافة منتجين جديدين هما: برغي وقلم. ● ومن أجل إضافة خط إنتاج جديد خاص بالعجائن الطويلة قامت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر باقتناء آلات خاصة بإنتاج هذه المنتجات من الشركة الإيطالية FAVA، وآلات خاصة بتعبئة وتغليف هذه المنتجات من الشركة الألمانية ROVEMA.

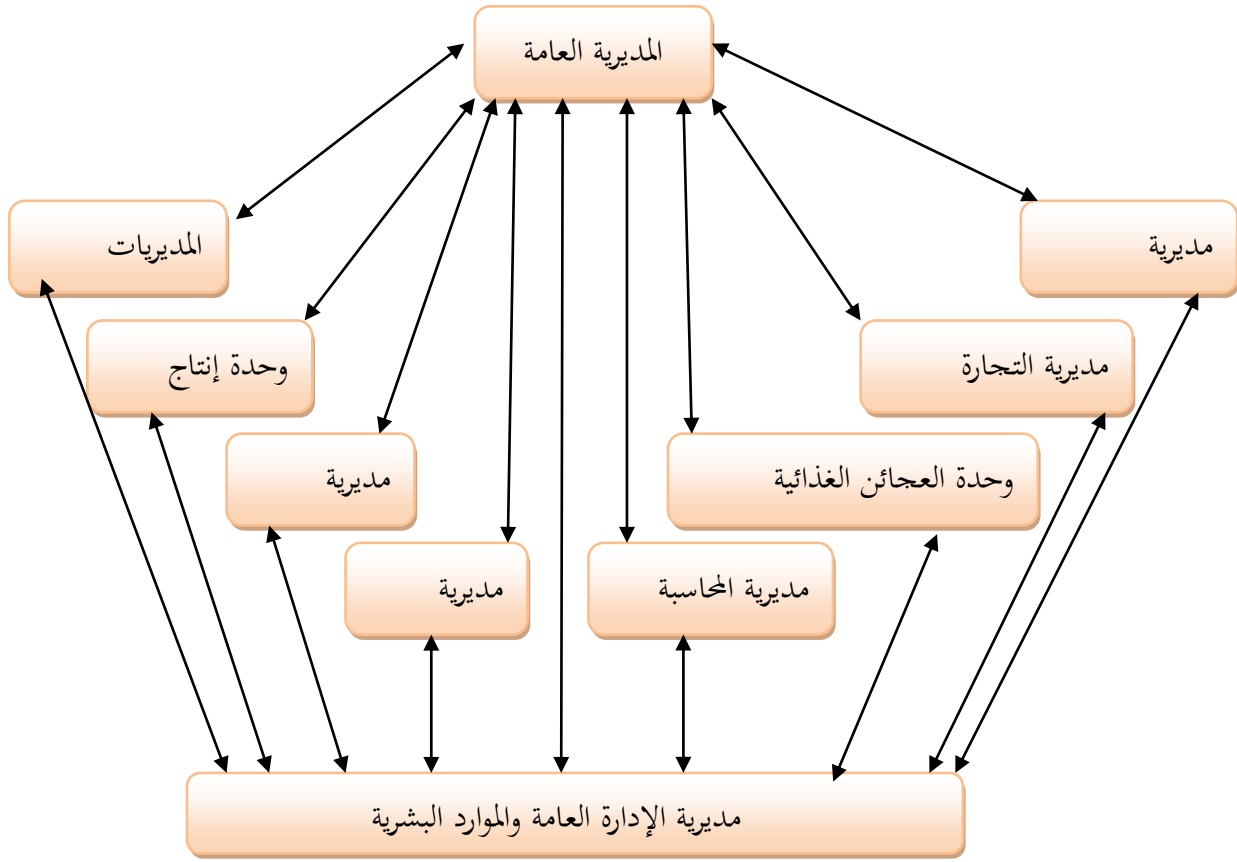
● وفي سنة 2012 قامت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بشراء قوالب جديدة خاصة بالعجائن الطويلة من أجل إنتاج كل من المنتجين: رشة، فرميسال.

● وفي سنة 2013 قامت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر باقتناء آلات إنتاج جديدة من شركة FAVA الإيطالية من أجل توسيع خطوط الإنتاج وإضافة خط إنتاج رابع خاص بالعجائن الخاصة.

● وفي 2014 قامت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بشراء نظام SAP للأنترانت من شركة تونسية وذلك من أجل تفعيل الإتصالات داخلها، حيث حصلت عليه عن طريق صفقة عرضتها الشركة، ويقوم نظام SAP بربط المدير العام بمدراء الأقسام الأخرى مباشرة بعد أن كان الإتصال يدويا عن طريق الوثائق والأوراق أصبح إلكترونيا أين يتم إرسال الوثائق والملفات آليا عن طريق نظام SAP إلى المدير العام ومديرية الإدارة العامة ليتم توقيعها وإعادة إرسالها آليا في نفس اليوم، وهو ماساهم في تقليص وقت الإنتظار وتضييق حجم الإتصالات.

ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح آلية عمل نظام SAP في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

الشكل رقم (11): آلية عمل نظام SAP في مؤسسة MAB.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة، أفريل 2016.

- وفي نهاية 2015 قامت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بشراء نظام خبير WARP من شركة تونسية يقوم هذا النظام بجمع كل المعلومات التي يتم إدخالها في أي جهاز حاسوب داخل المؤسسة ثم يقوم بمعالجتها وتصنيفها وتوزيعها للأطراف التي لها علاقة بها وهذا يكون آليا، وفي بداية 2016 شرع في تركيب هذا النظام الخبير من طرف الشركة المنتجة له.

المطلب الرابع: التغيير في مجال الأفراد في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

بعد قيام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بإحداث تغييرات إستراتيجية وفي الهيكل التنظيمي وتكنولوجية تتطلب الأمر منها إحداث تغييرات على مستوى مواردها البشرية سواء كان ذلك في ثقافتهم أو في مهاراتهم وقدراتهم.

1- التغيير الثقافي

لقد قامت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتطوير ثقافتها وتغييرها من خلال تبنيها لفلسفة الجودة الشاملة منذ سنة 2010 حيث أولتها إهتماما كبيرا من خلال تخصيص إدارة خاصة بالجودة تعمل هذه الإدارة على غرس

قيم ومبادئ الجودة في سلوك العاملين في مختلف الوظائف والأنشطة، كما ركزت على جملة من الأهداف من بينها ما يلي:

- ترشيد إستغلال موارد المؤسسة بشكل أمثل؛
- تلبية حاجات ورغبات مختلف شرائح المجتمع؛
- تحسين الإنتاج كما ونوعا؛
- التحسين المستمر على مستوى جميع الوظائف.

كما قامت مؤسسة MAB بوضع نظام HCCP الذي يسمح بالرقابة والتحكم في جودة المنتجات من بداية تسليم المادة الأولية إلى غاية خروج المنتج النهائي.

ويقوم عمال مخبر مراقبة الجودة والتنوعية بإجراء التحاليل الفيزيوكيميائية على المواد الأولية والمنتج النهائي من أجل الحصول على منتج مطابق للمواصفات.

كل ذلك ساعد المؤسسة في الحصول على شهادة الإيزو 9001 في 06 سبتمبر 2012 من طرف مؤسسة Afnor certification، حيث أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إتّزمت بتطبيق جميع الشروط والمتطلبات الواجب توفرها من أجل الحصول على هذه الشهادة.

2- التغيير في مهارات الأفراد

يتمتع المورد البشري في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بمكانة هامة حيث تسعى وتعمل دائما على الإستثمار فيه لكونه المورد الوحيد الغير قابل للتقليد من قبل المنافسين وذلك من خلال إخضاع العاملين لبرامج تدريبية حسب الحاجة من أجل تنمية قدراتهم سواء الفكرية أو المهنية، وهذا راجع إلى المبدأ الذي يعمل به ويركز عليه المدير العام للمؤسسة الرافض لأي عملية تسريح أو طرد للعمال بسبب قلة كفاءتهم واستبدالهم بأخرين أكثر كفاءة.

كما تعتمد مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في تدريب عمالها على التدريب الداخلي والخارجي في مختلف التخصصات من خلال:

- إحضار خبراء ومهندسين مختصين يقومون بتقديم دورات تدريبية للعمال داخل المؤسسة لإمتلاك المهارات الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الجديدة التي تم إدخالها.
- إرسال العمال إلى المؤسسات التعليمية سواء كانت عمومية أو خاصة لإكتساب معارف جديدة أو لتعلم اللغات.
- تدريب العمال على إستخدام الآلات الجديدة المستعملة في الإنتاج أو على النظم التكنولوجية الجديدة وذلك إما من خلال:

✓ إرسال فريق من العمال إلى المصانع التي تزود المؤسسة بالآلات الإنتاجية في ألمانيا وإيطاليا ليتدربوا على كيفية التحكم وتشغيل الآلات وصيانتها، وكان هذا في سنتي 2008، و2009.

✓ إرسال مجموعة من المهندسين والخبراء الأجانب من قبل المصانع التي توفر الآلات الإنتاجية لمؤسسة MAB يقومون بالإشراف على العمال وتدريبهم في مواقع عملهم، ومثال على ذلك كان في جانفي 2015 عندما قامت المؤسسة بإدخال نظام SAP أين تم تدريب العمال على هذا النظام في مواقع عملهم من قبل مهندسين أرسلتهم الشركة التونسية التي قامت ببيع هذا النظام لمؤسسة MAB.

كما تتعامل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر مع العديد من المؤسسات التعليمية من أجل تدريب عمالها سواء كانت خاصة أو عمومية؛ فبالنسبة للمؤسسات العمومية فإن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تتعامل مع الصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المتواصل، حيث يعتبر هيئة وطنية عمومية ذات طابع خاص أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-355 المؤرخ في 10 نوفمبر 1998 تحت وصاية وزارة التكوين المهني مقره بالجزائر العاصمة.

حيث تخصص مؤسسة MAB ما نسبته 2% من الكتلة الأجرية السنوية للعمال كنفقات من أجل تدريب عمالها لدى الصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المتواصل، وهذا الأمر مفروض عليها من طرف الدولة فإذا لم تقم المؤسسة بتدريب عمالها بهذه الهيئة فإنه يفرض عليها ضريبة بنسبة 2% من الكتلة الأجرية السنوية للعمال.

أما بالنسبة للمؤسسات الخاصة فإن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تتعامل مع العديد منها من بينها:

- مدرسة القلم بعنابة؛
- المعهد العالي للتسيير بعنابة؛
- مؤسسة تريكي لتعليم اللغات حيث تعاملت معها مرة واحدة.

المبحث الثالث: أثر التغييرات التنظيمية على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على إنعكاس التغييرات التنظيمية التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على أداءها بأبعاده الأربعة والمتمثلة في البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية بعد النمو والتعلم.

المطلب الأول: أثر التغييرات التنظيمية على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من المنظور المالي

من أجل تحديد أثر التغييرات التنظيمية التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على أداءها من المنظور المالي سوف نقوم بتحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة بعض النسب المالية، وهذه الأخيرة لا يمكن حسابها إلا بتوفر القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة لسنوات (2010، 2011، 2012، 2013، 2014، 2015).

1- عرض القوائم المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تعتبر القوائم المالية المصدر الأول للمعلومات المالية الخاصة بكل مؤسسة، يتم إعدادها في نهاية كل سنة مالية وفق المعايير التي حددها النظام المالي والمحاسبي، والمعايير المحاسبية الدولية.

1-1- الميزانيات المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للسنوات (2010، 2011، 2012، 2013،

2014، 2015): تتكون الميزانية المالية من جانبين جانب الأصول وجانب الخصوم.

• جانب الأصول: يمكن عرض جانب الأصول للميزانيات المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر من خلال

الجدول التالي:

الفصل الثالث دراسة وتحليل أثر التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

الجدول رقم (11): جانب أصول الميزانيات المالية لمؤسسة MAB للفترة (2010 – 2015).

الوحدة: دينار جزائري

2015	2014	2013	2012	2011	2010	الأصول
						أصول غير جارية
						الفرق بين الأقتناء-المنتوج الإيجابي أو السلبي
						تثبيتات معنوية
						تثبيتات عينية
264214023	264 214 023	264 214 023	264 214 023	406 267 773	406 267 773	أراضي
						عمليات التنضيد والتهيئة للقطع الأرضية
394051816	420 155 736	414 398 763	428 156 559	422 500 460	390 263 472	مباني
2126676956	2293030086	2452876363	1774583367	1443795988	776 861 545	التركيبات التقنية-المعدات والأدوات الصناعية
162797818	147 508 957	158 511 583	188 516 895	144 844 024	140 888 443	تثبيتات عينية أخرى
						تثبيتات ممنوح إمتيازها
2645907141	390 242 424		833 308 562	1236219530	285 256 582	تثبيتات يجرى إنجازها
						تثبيتات مالية
						سندات موضوعة موضع معادلة
820000000		845 315 188	45 000 000	70 000 000	82 000 000	مساهمات أخرى وحسابات دائنة ملحقة بها
						سندات أخرى مثبتة
66012838	50 278 121	144 174 905	139 947 959	12 458 212	10 790 831	قروض وأصول مالية أخرى غير جارية
		1 353 288				ضرائب مؤجلة على الأصل
6479660593	4747039693	4280844113	3673682364	3736085987	2092328646	مجموع الأصول الغير جارية
						أصول جارية
4273386583	3381180990	4215386412	4437136309	1848016720	501 718 583	مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
						حسابات دائنة وإستخدامات مماثلة
34429976	115 431 376	6 342 440	27 345 992	59 602 381	2 286 389	الزبائن
1638529765	2303725236	1449020550	552 546 990	280 250 235	420 153 545	المدينون الآخرون
57713830	40 759 953	33 626 321	30 461 842	18 910 926	9 452 491	الضرائب وما شابهها
						حسابات دائنة أخرى مماثلة
						الموجودات وما شابهها
						الأموال الموظفة والأصول المالية الجارية الأخرى
142391429	915 193 371	1426022830	471 010 167	16 245 476	1478655261	الخزينة
6146451584	6756290926	7130398553	5518501300	2223025738	2412266271	مجموع الأصول الجارية
12626112177	11503330619	11411242666	9192183664	5959111725	4504594916	المجموع العام للأصول

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة ماي 2016.

الفصل الثالث دراسة وتحليل أثر التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

• جانب الخصوم: يمكن عرض جانب الخصوم للميزانيات المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (12): جانب الخصوم للميزانيات المالية لمؤسسة MAB للفترة (2010 – 2015).

الوحدة: دينار جزائري

2015	2014	2013	2012	2011	2010	الخصوم
						رؤوس الأموال الخاصة
500 000 000	500 000 000	500 000 000	500 000 000	500 000 000	500 000 000	رأس المال تم إصداره
						رأس مال غير مستعان به
1442723926	1310774259	1156095284	933 431 570	224 208 589	24 498 751	علاوة وإحتياطات - إحتياطات مدججة(1)
						فوارق إعادة التقييم
						فارق المعادلة (1)
177703078	131 949 667	304 678 976	222 663 714	226 657 609	419 766 467	نتيجة صافية/نتيجة صافية حصة المجموع(1))
				482 565 372	262 508 743	رؤوس أموال أخرى / ترحيل من جديد
						حصة الشركة المدججة(1)
						حصة ذوي الأقلية(1)
2120427004	1942723926	1960774260	1656095283	1433431570	1206773961	المجموع (1)
						الخصوم الغير جارية
			597 500 000	752 700 000	31 058 540	قروض وديون مالية
1760277767						ضرائب (مؤجلة ومرصود لها)
						ديون أخرى غير جارية
						مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا
1760277767			597 500 000	752 700 000	31 058 540	مجموع الخصوم غير جارية 2
						الخصوم الجارية
868547196	401 628 908	380 938 786	656 118 188	700 768 989	853 299 048	موردون وحسابات ملحقة
64831917	62 110 104	105 448 014	29 928 101	14 481 679	670 147	ضرائب
52831917	9096867681	8964081607	6178990320	2 927415175	1827207345	ديون أخرى
5283133696			73 551 771	130 314 313	585 585 875	خزينة سلبية
8745407405	9560606693	9450468407	6938588381	3772980156	3266762415	مجموع الخصوم الجارية 3
12626112177	11503330619	11411242667	9192183664	5959111725	4504594916	المجموع العام للخصوم

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة ماي.

1-2- جدول حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر: من خلال الجدول الموالي سوف نقوم بعرض جدول حسابات النتائج لسنوات (2010، 2011، 2012، 2013، 2014، 2015).

الفصل الثالث دراسة وتحليل أثر التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

الجدول رقم(13): جدول حسابات النتائج لمؤسسة MAB للفترة (2010-2015).

الوحدة: دينار جزائري.

2015	2014	2013	2012	2011	2010	الخصوم المالية
8345672578	7339493810	6391134393	4937845939	4222833522	7430852031	المبيعات والمنتجات الملحقة
33171263	-2 039 286	152 872 327	170676511	129507620	-371786647	تغييرات المخزونات والمنتجات المصنعة والجاري تصنيعها
		-		336 193 153		الإنتاج المثبت
						إعانات الإستغلال
8378843842	7337454524	6238262065	5108522450	4688534295	7059065384	1- إنتاج السنة المالية
7190605564	6203552409	4683851289	4111710686	3769384061	6197391064	المشتريات المستهلكة
439413597	145 841 642	431 665 306	213 128 184	126 045 892	137 239 320	الخدمات الخارجية والإستهلاكات الأخرى
7630019062	7337454524	5115516595	4324838870	3895429953	6334630384	2- إستهلاك السنة المالية
748824679	988 060 471	1122745469	783 683 580	793 104 342	724 435 000	3- قيمة الإستغلال المضافة(1-2)
510368958	441 734 279	362 099 388	307 292 872	256 535 553	165 624 789	أعباء العاملين
58885703	58 013 469	73 834 760	11 824 433	20 219 216	3 272 908	الضرائب والرسوم المدفوعة الماثلة
179570018	488 312 723	686 811 320	464 566 275	516 349 573	555 537 303	4- إجمالي فائض الإستغلال
518498513	98 672 971	96 075 705	32 447 221	14 383 418	61 830 089	المنتجات العمليانية الأخرى
170144478	172 623 415	98 393 860	40 047 929	66 324 356	186 552	الأعباء العمليانية الأخرى
242136899	233 627 973	303 364 634	181 611 906	177 800 047	163 928 869	المخصصات للإهتلاكات والمؤونات وحسائر القيمة
		615 038			1 291 378	إستئناف على حسائر القيمة والمؤونات
285787153	180 734 305	381 743 568	275 353 661	286 608 588	454 543 349	5- النتيجة العمليانية
8602247	6 182 266	3 161 622	1 158 234	130 564		المنتجات المالية
57795714	472 649	13 378 185	37 192 002	46 352 076	24 530 684	الأعباء المالية
-49193466	5 709 617	-10 216 563	-36 033 768	-46 221 511	24 530 684	6- النتيجة المالية
236593686	186 443 922	371 527 005	239 319 893	240 387 076	430 012 665	7- النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
58890608	53 140 968	68 201 317	16 656 179	13 729 467		الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
	-1 353 288	-1 353 287				الضرائب المؤجلة (تغييرات) عن النتائج العادية
58890608	51 787 680	66 848 030	16 656 179	13 729 467		8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية
						العناصر الغير عادية المنتجات
					10 246 198	العناصر الغير عادية الأعباء
					10 246 198	9- النتيجة الغير عادية
58890608	51 787 680	66 848 030	16 656 179	13 729 467	10 246 198	10- النتيجة الصافية للسنة المالية
						حصة الشركاء الموضوعة موضع معادلة في النتيجة الصافية
177703078	131 949 666	304 678 975	222 663 714	226 657 609	419 766 467	11- النتيجة الصافية للمجموع المدمج (1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

2- تقييم الأداء المالي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر: من أجل تقييم الأداء المالي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر سوف نعتمد على بعض النسب المالية المستخدمة في التحليل المالي.
2-1- معدل هامش الربح: ويشير هذا المعدل إلى قدرة المؤسسة على الحصول على الأرباح مقابل كل دينار من المبيعات، ويمكن حساب هذا المؤشر وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل هامش الربح} = (\text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{صافي المبيعات}) * 100$$

ومن خلال الجدول الموالي سوف نقوم بعرض التطور في معدل هامش الربح لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة من 2009 إلى 2015.

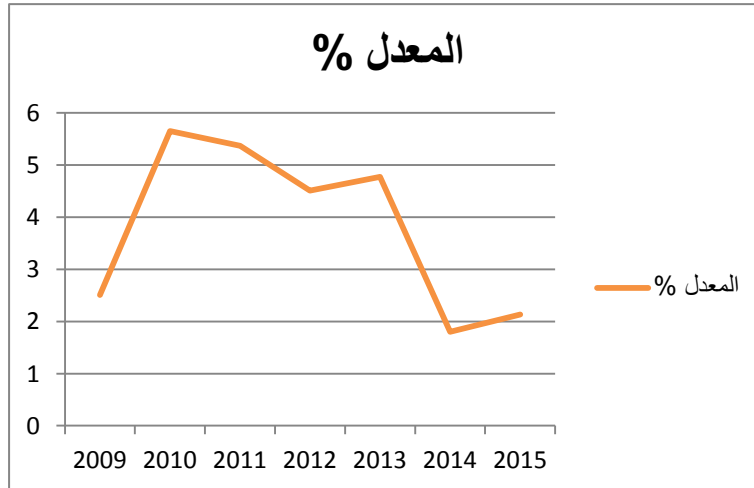
الجدول رقم (14): تطور معدل هامش الربح للمؤسسة MAB للفترة (2009 – 2015).

الوحدة: دينار جزائري

المعدل %	صافي المبيعات	نتيجة الدورة الصافية	
2.51	4510668666	113478962	2009
5.65	7430852031	419766467	2010
5.37	4222833522	226657609	2011
4.51	4937845939	222663714	2012
4.77	6391134393	304678975	2013
1.80	7339493810	131949666	2014
2.13	8345672578	177703078	2015

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على جداول حسابات النتائج.

الشكل رقم (12): تطور معدل هامش الربح لمؤسسة MAB.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (14).

الفصل الثالث دراسة وتحليل أثر التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

من خلال معطيات الجدول السابق نلاحظ أن معدل هامش الربح لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر في سنة 2009 هو 2.51%، ليرتفع في سنة 2010 إلى 5.65% محققا أعلى معدل حيث تجاوز النسبة النمطية المقدرة ب 5%، أما في سنة 2011 فقد إنخفض بشكل طفيف حيث بلغ 5.37%، ليستمر في الإنخفاض في سنة 2012 ليصل إلى 4.51%، ليرتفع بعدها إلى 4.77% في سنة 2013 إلا أنه سرعان ما إنخفض بشدة في سنة 2014 حيث وصل إلى 1.80%، ثم إرتفع في سنة 2015 إلى 2.13% .

2-2 معدل دوران الأصول: ويشير هذا المعدل إلى مدى قدرة المؤسسة على الإستفادة من أصولها في تحقيق المبيعات حيث أن النسبة النمطية هي 2 مرة، ويتم حساب هذا المؤشر كما يلي:

$$\text{معدل دوران الأصول} = (\text{صافي المبيعات} / \text{إجمالي الأصول})$$

ويمكن عرض تطور معدل دوران الأصول لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لسنوات (2009، 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، 2015) من خلال الجدول التالي:

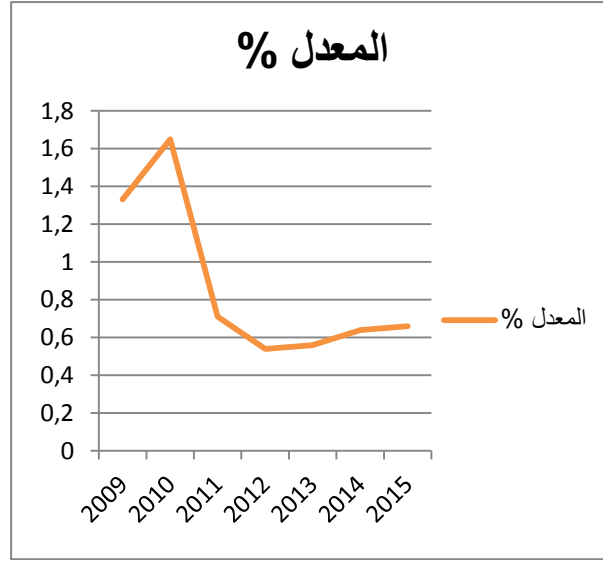
الجدول رقم(15): تطور معدل دوران الأصول لمؤسسة MAB خلال الفترة (2009-2015).

الوحدة: دينار جزائري

المعدل %	إجمالي الأصول	صافي المبيعات	
1.33	3401719343	4510668666	2009
1.65	4504594916	7430852031	2010
0.71	5959111725	4222833522	2011
0.54	9192138664	4937845939	2012
0.56	11411242666	6391134393	2013
0.64	11503330619	7339493810	2014
0.66	12626112177	8345672578	2015

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الميزانيات المالية وجداول حسابات النتائج للمؤسسة.

الشكل رقم (13): تطور معدل دوران الأصول لمؤسسة MAB.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم (15).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معدل دوران الأصول لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قد إرتفع في سنة 2010 إلى 1.65 مرة بعد أن بلغ في سنة 2009 نسبة 1.33 مرة، لينخفض في سنة 2011 إلى 0.71 مرة، ليواصل إنخفاضه في سنة 2012 حيث أصبح 0.54 مرة، بينما في سنوات 2013 و 2014 و 2015 فنلاحظ بأن هناك إرتفاع في هذا المؤشر حيث بلغ 0.56 و 0.64 و 0.66 مرة على التوالي، إلا أنه يبقى بعيدا عن النسبة النمطية المقدرة ب 2 مرة في جميع السنوات مما يستدعي تدخل إدارة المؤسسة لإيجاد حل لذلك.

2-3 معدل العائد على الإستثمار: ويتم من خلال هذا المؤشر قياس ربحية الدينار الواحد المستثمر في أصول المؤسسة، ويتم حسابه من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = (\text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{إجمالي الأصول}) * 100.$$

ومن خلال الجدول التالي يمكن عرض تطور معدل العائد على الأصول لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لسنوات (2009، 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، 2015).

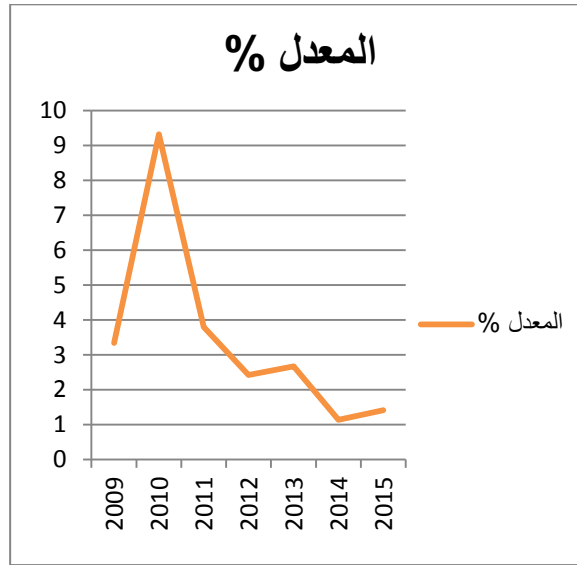
الجدول رقم(16): تطور معدل العائد على الأصول لمؤسسة MAB خلال الفترة (2009-2015).

الوحدة: دينار جزائري

المعدل %	إجمالي الأصول	نتيجة الدورة الصافية	
3.34	3401719343	113478962	2009
9.32	4504594916	419766467	2010
3.80	5959111725	226657609	2011
2.42	9192138664	222663714	2012
2.67	11411242666	304678975	2013
1.14	11503330619	131949666	2014
1.41	12626112177	177703078	2015

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الميزانيات المالية وجداول حسابات النتائج.

الشكل رقم (14): تطور معدل العائد على الأصول لمؤسسة MAB .



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم(16).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معدل العائد على الأصول لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قد بلغ 3.34% في سنة 2009 ليرتفع في سنة 2010 إلى 9.32% محققا بذلك أعلى معدل، إلا أنه في سنتي 2011 و2012 إنخفض بشدة حيث بلغ 3.80%، و2.42% على التوالي، ثم إرتفع في سنة 2013 إلى 2.67%، ليعاود الإنخفاض في سنة 2014 ليصل إلى 1.14% وهذا ما يدل على عدم قدرة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على تحقيق ربحية عالية مصدرها الإستثمار في مختلف أصول المجمع، وفي سنة 2015 إرتفع معدل العائد على الأصول إلى 1.14%.

الفصل الثالث دراسة وتحليل أثر التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

4-2 نسبة المردودية المالية: وتعتبر هذه النسبة عن ربحية كل دينار مستثمر من الأموال الخاصة للمؤسسة، ويمكن حسابها وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة المردودية المالية} = (\text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{الأموال الخاصة}) * 100.$$

ومن خلال الجدول الموالي سوف نقوم بعرض تطور نسبة المردودية المالية للمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لسنوات (2009، 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، 2015).

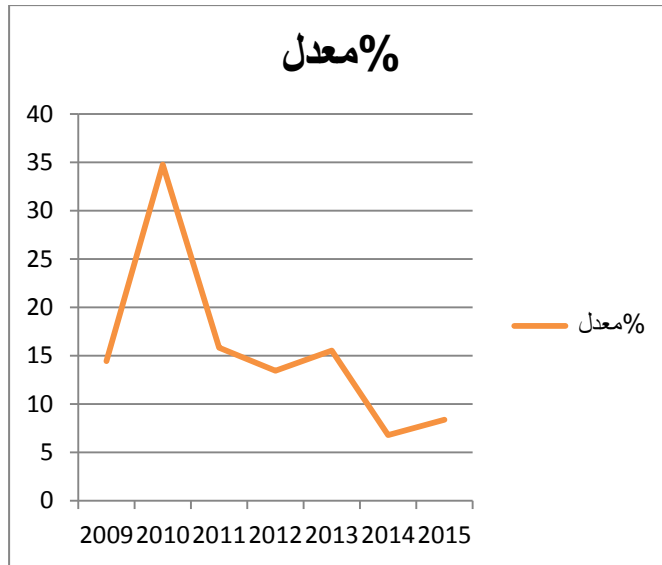
الجدول رقم(17): تطور نسبة المردودية المالية لمؤسسة MAB خلال الفترة (2009-2015).

الوحدة: دينار جزائري

نسبة المردودية المالية %	الأموال الخاصة	نتيجة الدورة الصافية	
14.42	787007494	113478962	2009
34.78	1206773961	419766467	2010
15.81	1433431570	226657609	2011
13.45	1656095283	222663714	2012
15.54	1960774260	304678975	2013
6.79	1942723926	131949666	2014
8.38	2120427004	177703078	2015

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الميزانيات المالية وجداول حسابات النتائج.

الشكل رقم(15): تطور نسبة المردودية المالية لمؤسسة MAB.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم(17).

الفصل الثالث دراسة وتحليل أثر التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة مردودية مالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر كانت في سنة 2010 بمعدل 34.78%، بعد أن كانت 14.42% في سنة 2009، إلا أنها سرعان ما انخفضت في سنة 2011 لتصبح 15.81% ليتواصل هذا الإنخفاض إلى سنة 2012 حيث أصبحت 13.45%، أما في سنة 2013 فقد إرتفعت إلى 15.54% ثم إنخفضت بشكل ملحوظ في سنة 2014 لتصل إلى 6.79%، وهذا راجع إلى الإنخفاض الكبير في النتيجة الصافية والإرتفاع المستمر في الأموال الخاصة لترتفع في سنة 2015 إلى 8.38%.

2-5 معدل نمو الأرباح: من خلال هذا المؤشر يمكن قياس تطور ونمو أرباح المؤسسة من سنة إلى أخرى، وتحديد مدى إرتفاع أو إنخفاض مستوى الربحية، ويتم حساب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو الأرباح} = \left\{ \frac{\text{النتيجة الصافية للسنة الحالية} - \text{النتيجة الصافية للسنة السابقة}}{\text{النتيجة الصافية للسنة السابقة}} \right\} * 100.$$

والجدول التالي يبين تطور معدل نمو الأرباح لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لسنوات: 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، 2015.

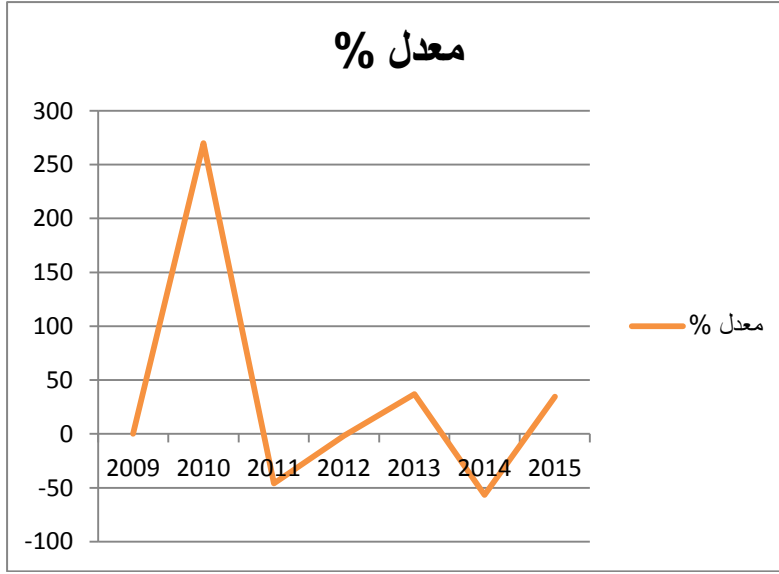
الجدول رقم(18): تطور معدل نمو الأرباح لمؤسسة MAB خلال الفترة (2010 – 2015).

الوحدة: دينار جزائري

معدل النمو %	نتيجة الدورة الصافية	
-	113478962	2009
269.91	419766467	2010
(46)	226657609	2011
(1.76)	222663714	2012
36.83	304678975	2013
(56.69)	131949666	2014
34.67	177703078	2015

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على جداول حسابات النتائج.

الشكل رقم(16): تطور معدل نمو الأرباح لمؤسسة MAB.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم(18).

يتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى معدل نمو للأرباح كان في سنة 2010 بنسبة 269.91% حيث تعتبر هذه السنة الأكثر ربحية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر مقارنة بالسنوات الأخرى، حيث أنه في سنة 2011 إنخفضت الأرباح بنسبة 46% ليستمر هذا الإنخفاض إلى سنة 2012 بمعدل 1.76%، ثم إرتفعت ربحية المؤسسة في سنة 2013 بمعدل نمو 36.83% لتراجع وتنخفض في سنة 2014 بشكل حاد بمعدل 34.67%، ثم إرتفعت بشكل ملحوظ في سنة 2015 بمعدل نمو 56.69%.

2-6 معدل العائد على الإستثمار: ويقاس هذا المؤشر مدى كفاءة المؤسسة في إستخدام مواردها، ومدى فعالية السياسة الإستثمارية في تحقيق الأرباح، حيث يتم حساب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الإستثمار} = \frac{\text{النتيجة الصافية} / \text{الأصول الثابتة}}{100} *$$

والجدول الموالي يوضح تطور معدل العائد على الإستثمار لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لسنوات: 2009، 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، 2015.

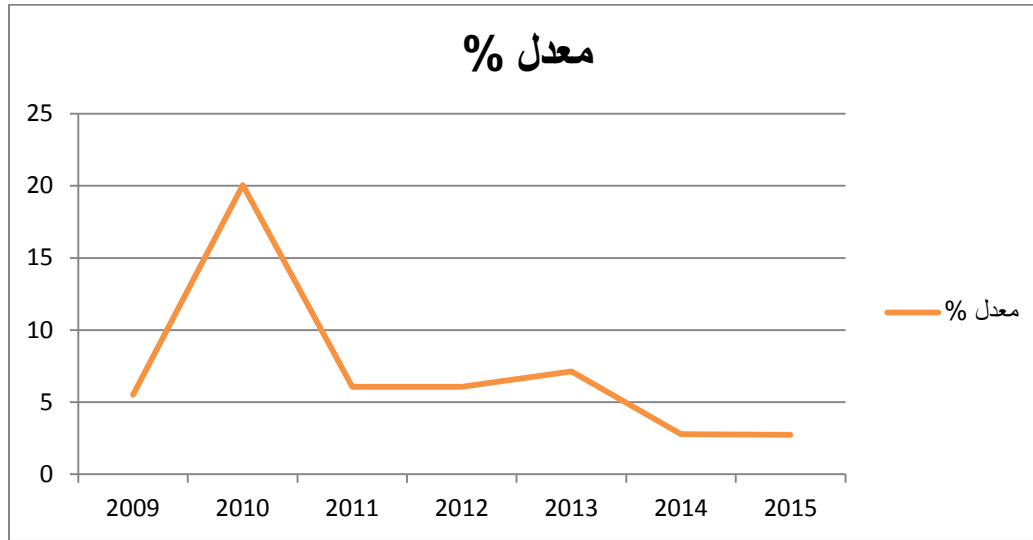
الجدول رقم(19): تطور معدل العائد على الإستثمار لمؤسسة MAB خلال الفترة (2009-2015).

الوحدة: دينار جزائري

المعدل %	الأصول الثابتة	نتيجة الدورة الصافية	
5.50	2027525871	113478962	2009
20.06	2092329646	419766467	2010
6.07	3736085987	226657609	2011
6.06	3673682364	222663714	2012
7.12	4280844113	304678975	2013
2.78	131949666	131949666	2014
2.74	6479660593	177703078	2015

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الميزانيات المالية وجداول حسابات النتائج.

الشكل رقم(17): تطور معدل العائد على الإستثمار لمؤسسة MAB.



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم(19).

يبين الجدول السابق أن أكبر مردودية للإستثمارات حققتها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر كانت في سنة 2010 حيث بلغ معدل العائد على الإستثمار 20.06%، إلا أنه إنخفض بشدة في سنتي 2011 و2012 ليصل إلى 6.07% و6.06% على التوالي، ثم إرتفع في سنة 2013 إلى 7.12% لينخفض في سنة 2014 بمعدل 2.78% ليستمر هذا الإنخفاض في سنة 2015 حيث بلغ معدل العائد على الإستثمار 2.74%.

3- تفسير نتائج تقييم البعد المالي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

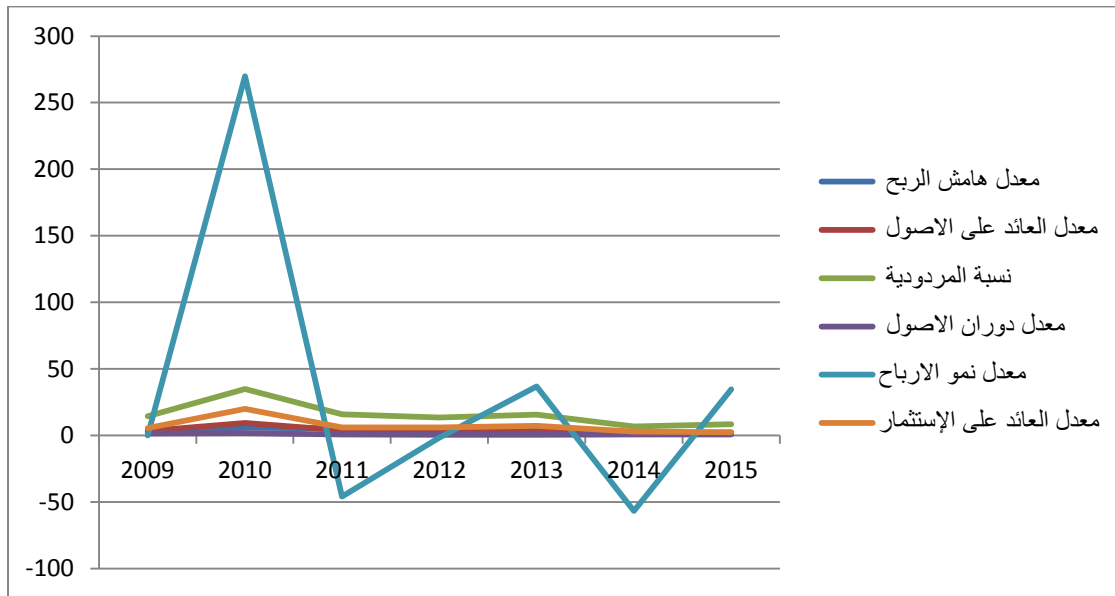
من خلال الجدول التالي سوف نقوم بعرض تطور المؤشرات المالية التي قمنا بقياسها.

الجدول رقم(20): تطور مؤشرات البعد المالي لمؤسسة MAB خلال الفترة(2009-2015).

معدل العائد على الإستثمار %	معدل نمو الأرباح %	معدل دوران الأصول	نسبة المردودية المالية %	معدل العائد على الأصول %	معدل هامش الربح %	
5.60	-	1.33	14.42	3.34	2.51	2009
20.06	269.91	1.65	34.78	9.32	5.65	2010
6.07	(46)	0.78	15.81	3.80	5.37	2011
6.06	(1.76)	0.54	13.45	2.42	4.51	2012
7.12	36.83	0.56	15.54	2.67	4.77	2013
2.78	(56.69)	0.64	6.79	1.14	1.80	2014
2.74	34.67	0.66	8.38	1.41	2.13	2015

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجداول السابقة.

الشكل رقم(18): تطور مؤشرات البعد المالي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم(20).

تظهر لنا مؤشرات البعد المالي أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قد حققت أداءً مالياً جيداً في سنة 2010، حيث أن مختلف المؤشرات التي قمنا بدراستها سجلت أعلى نسبة لها في هذه السنة، وهذا يرجع إلى قيام المؤسسة بإضافة وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس في جوان 2009 والتي تضم خطين إنتاجيين الأول

الفصل الثالث دراسة وتحليل أثر التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

ينتج 13 صنفا من العجائن القصيرة والثاني ينتج ثلاثة أنواع من الكسكس مما ساهم في إرتفاع النتيجة الصافية للمؤسسة ونمو أرباحها بنسبة 269.91% في سنة 2010.

إلا أنه في سنتي 2011 و2012 إنخفض الأداء المالي للمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بشكل حاد بسبب الإنخفاض في النتيجة الصافية رغم قيام المؤسسة بإضافة خط إنتاج ثالث خاص بالعجائن الطويلة في سنة 2011 يضم صنفين من المنتجات لتدعمه في سنة 2012 بصنفين آخرين من العجائن الطويلة، ليرتفع الأداء المالي للمؤسسة في سنة 2013 بعد الإرتفاع في النتيجة الصافية خاصة وأن المؤسسة قامت بتصدير منتجاتها إلى فرنسا في نفس السنة بعد حصولها على شهادتي الإيزو 9001، والإيزو 22000.

أما في سنة 2014 فإن الأداء المالي للمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قد إنخفض إلى أدنى مستوياته مقارنة مع السنوات السابقة رغم قيام المؤسسة بالتوسع وإضافة خط إنتاج رابع لإنتاج العجائن الخاصة يضم أربعة أصناف من المنتجات، إلا أن نتائجها ظهرت في سنة 2015 حيث سجلت مختلف المؤشرات المالية التي قمنا بدراستها إرتفاعا ملحوظا.

المطلب الثاني: أثر التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من منظور الزبائن

من أجل تحديد مدى تأثير التغييرات التنظيمية التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على أداءها من منظور العملاء ومدى نجاحها في إرضاءهم وكسب ولاءهم قمنا بدراسة تطور الكميات المباعة من السميد وتطور رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة.

1- تطور كمية المبيعات من السميد لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

من خلال الجدول الموالي سوف نقوم بعرض تطور الكميات المباعة من السميد بجميع أنواعه خلال الفترة (2002 – 2009).

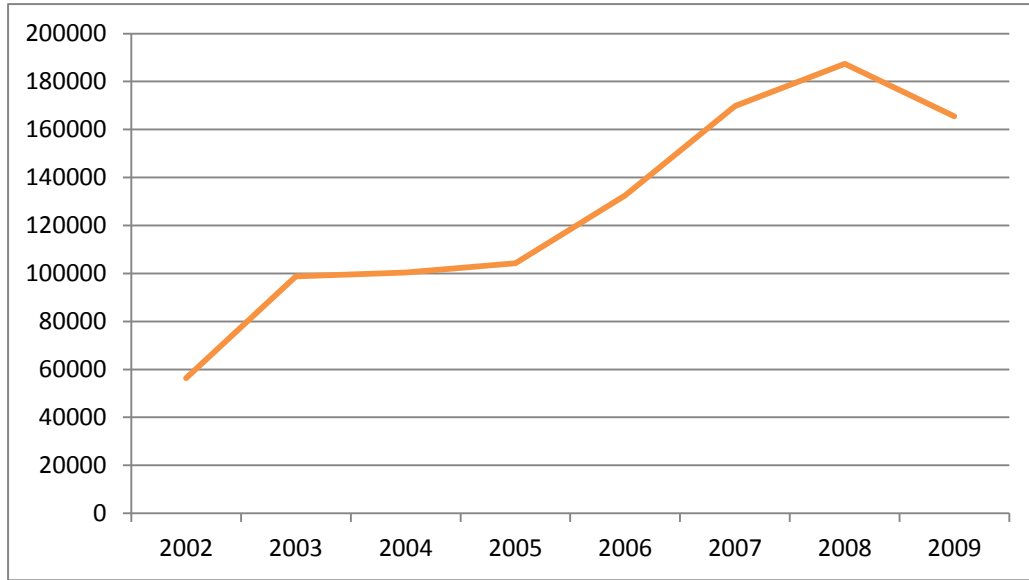
الجدول رقم (21): تطور كمية مبيعات مؤسسة MAB من السميد للفترة (2002-2009).

(الوحدة = طن)

2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	
165512	187435	169821	132563	104252	100382	98776	56383	كمية المبيعات

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة ماي 2016.

الشكل رقم (19): تطور الكميات المباعة من السميد لمؤسسة MAB للفترة (2002-2009).



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم(21).

نلاحظ من خلال معطيات الجدول السابق أن هناك إقبال متزايد على منتجات المؤسسة من السميد خلال السنوات: 2003، 2004، 2005، لترتفع بشكل أكبر في سنة 2006 نتيجة قيام المؤسسة بتوسيع الإنتاج من خلال إضافة مطحنة جديدة، وإدخال آلات جديدة على العملية الإنتاجية تقوم بنزع الحبوب السوداء قبل عملية الطحن مما ساهم في تحسين جودة المنتج، كما قامت المؤسسة في نفس السنة بإدخال برنامج يعمل على الكشف عن العطل الحاصل في الآلات بتحديد مكان وزمان حدوثه مما يسرع عملية تصليحه في وقت قصير وهو ما يجنب المؤسسة مشكل التوقف عن الإنتاج وبالتالي توفر منتجاتها في الأسواق دائما. ليستمر الإرتفاع في كمية المبيعات إلى غاية سنة 2008 لتتخفف بعدها في سنة 2009 نتيجة قيام المؤسسة بتخفيض الكميات المعروضة للبيع وهذا راجع إلى إستخدام جزء من السميد كمادة أولية لإنتاج العجائن الغذائية والكسكس التي إنطلقت في إنتاجها في نفس السنة.

2- معدل نمو رقم الأعمال

يمكن من خلال هذا المعدل قياس التطور السنوي لرقم الأعمال حيث أن الزيادة في كمية المبيعات عادة ما ينجر عنها زيادة في رقم الأعمال وهذا ما يدل على رضا الزبائن وولائهم للمؤسسة، ويتم حساب هذا المعدل بالإعتماد على العلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو رقم الأعمال} = \left\{ \frac{\text{رقم أعمال السنة الحالية} - \text{رقم أعمال السنة السابقة}}{\text{رقم أعمال السنة السابقة}} \right\} * 100$$

والجدول الموالي يوضح تطور رقم أعمال مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للسنوات: 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، 2015.

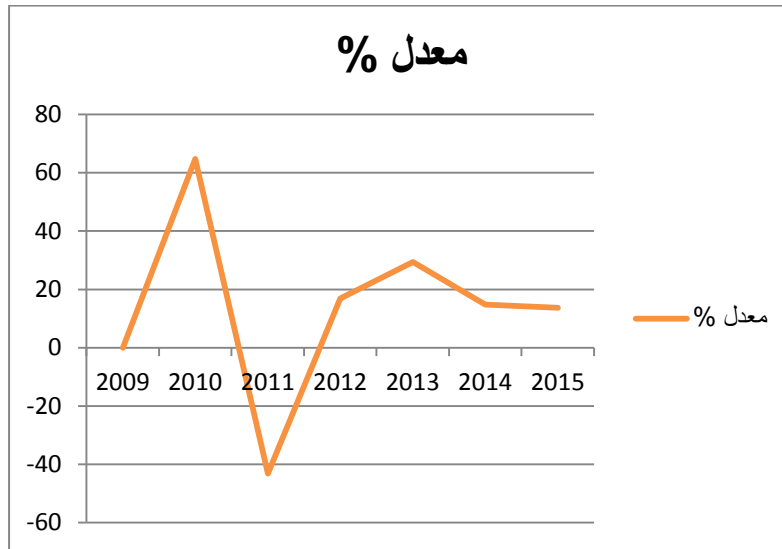
الجدول رقم (22): تطور معدل نمو رقم الأعمال لمؤسسة MAB للفترة (2010 – 2015).

الوحدة: دينار جزائري

معدل النمو %	صافي المبيعات	
-	4510668666	2009
64.74	7430852031	2010
(43.17)	4222833522	2011
16.93	4937845939	2012
29.43	6391134393	2013
14.84	7339493810	2014
13.71	8345672578	2015

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على جداول حسابات النتائج.

الشكل رقم(20): تطور معدل نمو رقم أعمال مؤسسة MAB.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم(22).

من خلال معطيات الجدول السابق نلاحظ أن معدل نمو رقم أعمال مؤسسة مطاحن عمر بن عمر سجل أعلى مستوى له في سنة 2010 بنسبة 64.74% وهذا راجع إلى قيام المؤسسة بتغيير إستراتيجيتها وقيامها بالتوسع والتنويع في منتجاتها بإضافة خطين جديدين للإنتاج الأول لإنتاج الكسكس والثاني لإنتاج العجائن القصيرة في سنة 2009 وفي سنة 2010 قامت بإضافة منتجين إلى تشكيلة العجائن القصيرة ليصبح

عدد منتجاتها 16، بالإضافة إلى دخولها إلى الأسواق الإيطالية والكندية في سنة 2010، كل ذلك ساهم في رفع رقم أعمالها بهذا الشكل.

وفي سنة 2011 إنخفض رقم الأعمال بنسبة 43.17% بسبب شدة المنافسة خاصة وأن منتجات المؤسسة تعتبر جديدة في السوق لتقوم المؤسسة بإضافة خط إنتاج جديد خاص بالعجائن الطويلة في نفس السنة وهو ما انعكس على رقم أعمالها في سنة 2012 حيث إرتفع بمعدل نمو 16.93%، ومتأثر كذلك بتبني المؤسسة لثقافة الجودة الشاملة التي ساهمت في حصولها على شهادة الإيزو 9001، بالإضافة إلى حصولها على شهادة الإيزو 22000 الخاصة بالأمن والسلامة الغذائية وهو ما أعطى مصداقية لمنتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر مما جعل الزبائن يقبلون عليها أكثر، ليستمر الإرتفاع في رقم الأعمال في سنة 2013 حيث بلغ معدل النمو 29.43% وهذا راجع إلى رضا العملاء عن منتجات المؤسسة وولائهم لها خاصة وأنها عملت على تلبية من خلال طرح تشكيلة من المنتجات تضم 25 منتجاً، وهي بذلك قامت بمحاصرهم من كل الجهات، بالإضافة إلى دخول المؤسسة في سنة 2013 إلى الأسواق الفرنسية من خلال منتجاتها.

ليستمر رقم أعمال المؤسسة في الإرتفاع في سنة 2014 بمعدل نمو 14.98% خاصة وأن المؤسسة قامت بطرح أربع منتجات جديدة ضمن خط إنتاج جديد للعجائن الخاصة، لتصبح بذلك تشكيلة المنتجات التي تقدمها المؤسسة تضم 29 منتجاً، ليتواصل الإرتفاع في رقم الأعمال في سنة 2015 بمعدل نمو 13.71% خاصة بعد توسيع المؤسسة لأسواقها ودخولها للسوق الإسبانية في سنة 2015.

المطلب الثالث: أثر التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من منظور العمليات الداخلية
يعد بعد العمليات الداخلية من أهم أبعاد الأداء لأنه يؤثر بطريقة مباشرة على كل من البعد المالي وبعد العملاء، ومن خلاله يمكن تحديد مدى كفاءة إدارة المؤسسة في تسيير عملياتها الداخلية وقياس مستوى تحسن إنتاجيتها ودرجة خلقها للقيمة المضافة نتيجة بجملة من التغييرات التنظيمية.

ومن خلال هذا المطلب سوف نقوم بدراسة تأثير التغييرات التنظيمية التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على أداءها من منظور العمليات الداخلية وذلك بالإعتماد على المؤشرات التالية:

1- معدل نمو القيمة المضافة

تمثل القيمة المضافة المقياس الحقيقي للقيمة التي خلقتها المؤسسة عن طريق مختلف العمليات والوظائف والأنشطة التي تقوم بها، ويمكن حسابها من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو القيمة المضافة} = \left\{ \frac{\text{القيمة المضافة للسنة الحالية} - \text{القيمة المضافة للسنة السابقة}}{\text{القيمة المضافة للسنة السابقة}} \right\} * 100$$

والجدول الموالي يبين تطور معدل نمو القيمة المضافة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لسنوات: 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، 2015.

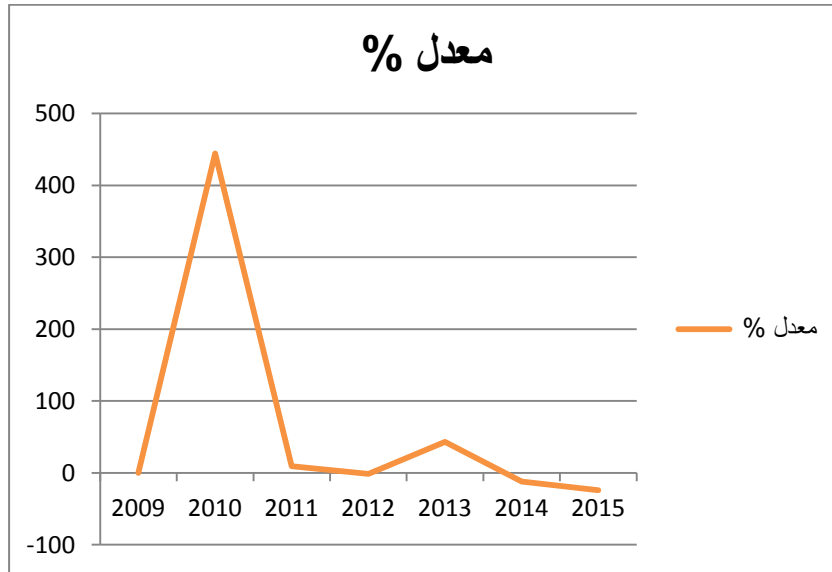
الجدول رقم(23): تطور معدل نمو القيمة المضافة لمؤسسة MAB خلال الفترة (2010-2015).

الوحدة: دينار جزائري

معدل النمو %	القيمة المضافة	
-	1333061170	2009
444.43	724435000	2010
9.48	793104342	2011
(1.19)	783683580	2012
43.27	1122745469	2013
(11.99)	988060471	2014
(24.21)	748824679	2015

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على جداول حسابات النتائج.

الشكل رقم(21): تطور معدل نمو القيمة المضافة لمؤسسة MAB.



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم(23).

نلاحظ من خلال معطيات الجدول السابق أن القيمة المضافة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر شهدت ارتفاعا كبيرا في سنة 2010 حيث بلغ معدل نموها 444.43%، وهذا راجع إلى إرتفاع إنتاج السنة المالية وخاصة رقم أعمال المؤسسة الناتج عن قيامها بإضافة وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس، وإرتفاع معنويات العاملين بسبب تغيير الهيكل التنظيمي وتحديد الوظائف والمهام بشكل دقيق وواضح، بالإضافة إلى إنخفاض الفاقد

الفصل الثالث دراسة وتحليل أثر التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

في المواد نتيجة استخدام أحدث الآلات الإنتاجية، وبالنسبة لوحدة العجائن الغذائية فإن تكلفة المواد الأولية والمتمثلة في الدقيق والماء، فهي منخفضة جدا لأنها تحصل عليها من وحدة المطاحن وفرع المصبرات التابعين لها. ليستمر الإرتفاع في القيمة المضافة لمؤسسة MAB في سنة 2011، ولكن بمعدل نمو 9.48% وهو ضعيف جدا مقارنة مع سنة 2010، أما في سنة 2012 فإن قيمة المؤسسة المضافة إنخفضت بمعدل 1.19% رغم نمو رقم أعمالها ويرجع السبب في ذلك إلى إرتفاع قيمة المشتريات المستهلكة ومصاريف الخدمات الخارجية، وفي سنة 2013 حققت المؤسسة أكبر قيمة مضافة بمعدل نمو 43.27% نتيجة إرتفاع رقم أعمالها، لتنخفض في سنة 2014 بمعدل 11.99% متأثرة بإرتفاع تكلفة المشتريات المستهلكة، لتواصل إنخفاضها في سنة 2015 بمعدل 24.21%.

2- معدل الكفاءة الإدارية

يعتبر هذا المعدل من بين المؤشرات التي تساعد في تحديد مستوى كفاءة إدارة المؤسسة في تسيير عملياتها وأنشطتها، ومدى قدرتها على تعظيم عوائدها من خلال عملياتها الداخلية و تخفيض مصاريفها، حيث تتمثل أهمية هذا المؤشر في تحديد مدى فعالية المناهج و الأساليب الإدارية المتبعة من طرف المؤسسة، يمكن حسابه من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل الكفاءة الإدارية} = \left(\frac{\text{النتيجة التشغيلية للسنة الحالية} - \text{النتيجة التشغيلية للسنة السابقة}}{\text{النتيجة التشغيلية للسنة السابقة}} \right) \times 100$$

والجدول التالي يوضح تطور معدل نمو الكفاءة الإدارية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لسنوات: 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، 2015.

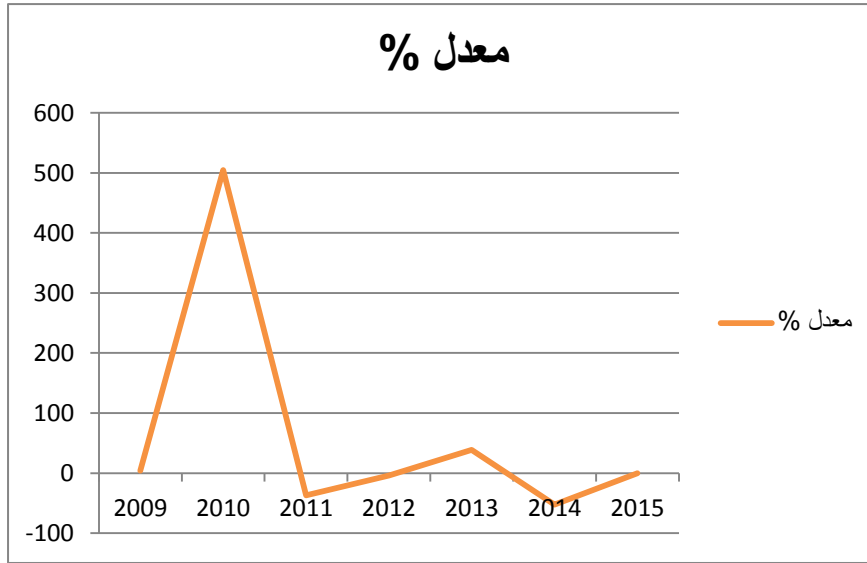
الجدول رقم (24): تطور معدل نمو الكفاءة الإدارية لمؤسسة MAB خلال فترة (2010 - 2015).

الوحدة: دينار جزائري

معدل النمو %	النتيجة التشغيلية	
-	75212097	2009
504.35	454543349	2010
(36.95)	286608588	2011
(3.93)	275353661	2012
38.64	381743568	2013
(52.65)	180734305	2014
58.13	285787153	2015

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على جداول حسابات النتائج.

الشكل رقم(22) : تطور معدل نمو الكفاءة الإدارية لمؤسسة MAB.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم(24).

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن النتيجة العملية حققت أعلى مستوى لها في سنة 2010 حيث بلغ معدل نموها 504.35% وهو ما يدل على قدرة أنشطة وإدارة المؤسسة في تسيير أنشطتها بكفاءة عالية خاصة بعد تغيير الهيكل التنظيمي في سنة 2009، وتقسيم المسؤوليات بين مختلف المديرين وتحديد صلاحيات كل مديرية بشكل واضح ودقيق، ووضع هيكل تنظيمي لكل مديرية يحدد مهام كل فرد ومسؤولياته كل ذلك ساهم في تقليص المستويات الإدارية مما خفض التكاليف العملية. بالإضافة إلى أن المؤسسة غيرت ثقافتها التنظيمية، وتبنت ثقافة الجودة الشاملة حيث شرعت في تطبيق مبادئها في سنة 2010 وفي سنتي 2011 و 2012 نلاحظ بأن هناك إنخفاض حاد في النتيجة العملية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بمعدل 36.95% و 3.93% على التوالي، وهذا راجع إلى إرتفاع التكاليف العملية ما يدل على إنخفاض كفاءة إدارة المؤسسة في تسيير عملياتها.

أما في سنة 2013 فقد إرتفعت النتيجة العملية لمؤسسة MAB بمعدل نمو قدر ب 38.64% إلا أن هذا الإرتفاع لم يستمر حيث إنخفض بشكل حاد في سنة 2014 بمعدل 52.65% نتيجة إرتفاع التكاليف العملية وهو ما يدل على ضعف إدارة المؤسسة في التحكم فيها، ثم إرتفعت في سنة 2015 بمعدل نمو كبير بلغ 58.13%.

المطلب الرابع: أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة مطاحن عمر بن عمر منظور النمو والتعلم يرتبط بعد النمو والتعلم إرتباطا كبيرا بأبعاد الأداء الأخرى المتمثلة في البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، حيث أم المؤسسة لا يمكنها أم تحسن في هذه الأبعاد إلا إذا توفرت على موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة ومحفزة، والتي بدورها تتأثر بمختلف التغييرات التي تقوم بها المؤسسة. لذلك سوف نقوم من خلال هذا المطلب بدراسة تأثير التغييرات التنظيمية التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، بالإعتماد على مؤشرين هما: معدل التوظيف، ومؤشر رضا العاملين.

1- معدل التوظيف

إن إرتفاع معدلات التوظيف في المؤسسة يعبر عن نموها وتوسعها، حيث يمكن حساب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل التوظيف} = \left(\frac{\text{عدد العاملين في السنة الحالية} - \text{عدد العاملين في السنة السابقة}}{\text{عدد العاملين في السنة السابقة}} \right) \times 100$$

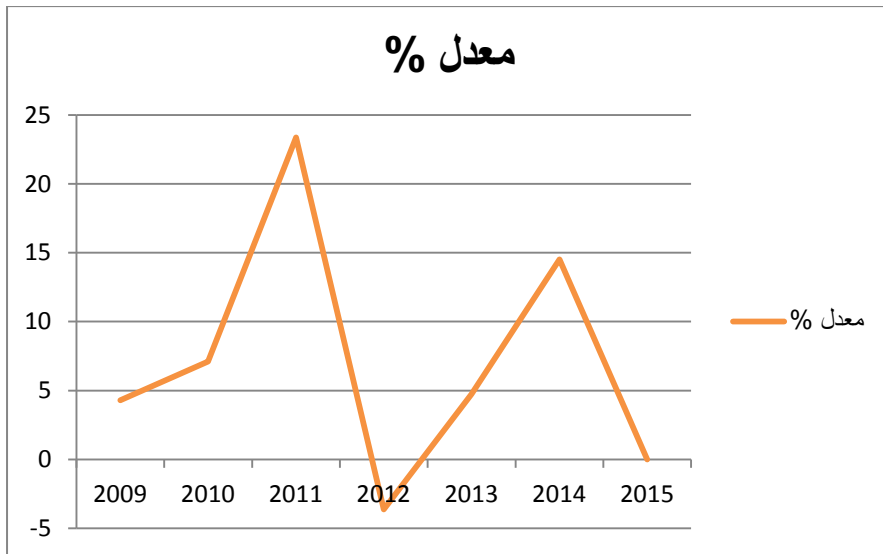
والجدول التالي يوضح تطور معدل التوظيف في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

الجدول رقم (25): تطور معدل التوظيف في مؤسسة MAB خلال الفترة (2009-2015).

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	
851	860	751	717	744	603	563	عدد العمال
(1.05)	14.51	4.74	(3.63)	23.38	7.11	-	معدل النمو %

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة ماي 2016.

الشكل رقم (23): تطور معدل التوظيف في مؤسسة MAB.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (25).

الفصل الثالث دراسة وتحليل أثر التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

نلاحظ من خلال معطيات الجدول السابق إرتفاع معدل التوظيف في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في سنة 2010 بمعدل نمو 7.11% وذلك بسبب توسع المؤسسة في خط إنتاج العجائن القصيرة بإضافة منتجين (برغي، قلم)، ليواصل الإرتفاع في سنة 2011 بوتيرة أكبر حيث بلغ 23.38%، وهذا راجع إلى قيام في سنة المؤسسة بإضافة خط إنتاج جديد خاص بالعجائن الطويلة مما إستدعى توظيف عمال جدد، إلا أن عدد العمال إنخفض في سنة 2012 بمعدل 3.63% نتيجة قيام المؤسسة بتحويلهم إلى فرع المخازن SRAL ببلدية عين الباردة، لتتدارك ذلك إنخفاض في سنة 2013 حيث إرتفع عدد العمال بمعدل نمو 4.74%، ليتواصل الإرتفاع في سنة 2014، حيث بلغ معدل النمو 14.51%، وهذا بسبب إضافة خط إنتاج جديد للعجائن الخاصة مما إستدعى توظيف يد عاملة جديدة، إلا أنه سرعان ما إنخفض في سنة 2015 بمعدل 1.05% بسبب قيام المؤسسة بأشغال المونتاج للتوسعة الجديد التي باشرت بها في جوان 2015.

2- مؤشرات رضا العاملين

من خلال هذا المؤشر يمكن تحديد مدى نجاح المؤسسة في تحفيز مواردها البشرية من أجل تحقيق رضاهم ودفعهم نحو تحسين أدائهم، حيث أنه كلما إرتفع رضا العمال عن العمل كلما ساهم ذلك في تعزيز إنتمائهم إلى المؤسسة وسعيهم إلى تحقيق أهدافها من خلال الأداء الجيد للمهام، ومن بين العوامل التي تؤثر على رضا العاملين نجد الأجر والعلاوات والمكافآت التي تنفقها المؤسسة على مواردها البشرية، خاصة قبل عمليات التغيير وذلك من أجل تهيئة العمال وتجنب مقاومتهم لعمليات التغيير.

وعليه سوف نقوم بدراسة تطور مصاريف المستخدمين التي أنفقتها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة (2010-2015) على مواردها البشرية، والجدول التالي يوضح ذلك:

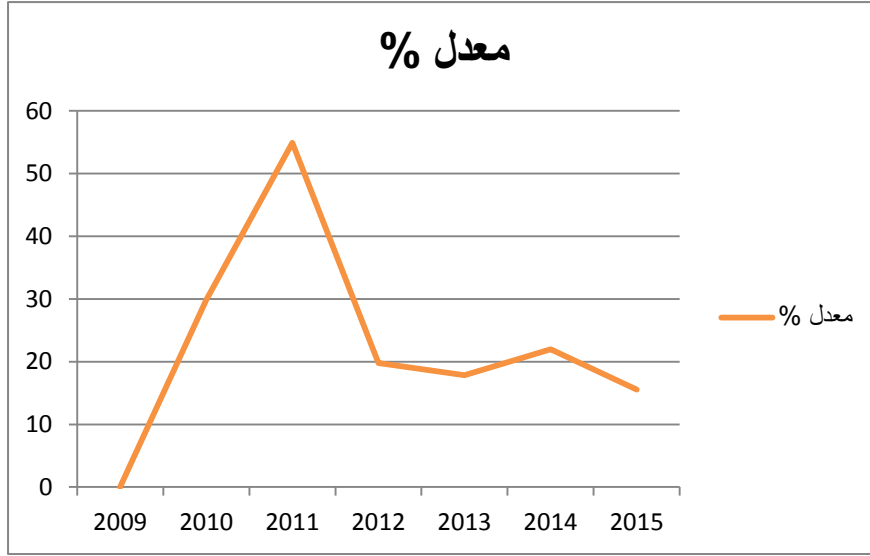
الجدول رقم(26): تطور مصاريف المستخدمين لمؤسسة MAB خلال الفترة (2010-2015).

الوحدة: دينار جزائري

معدل النمو%	مصاريف المستخدمين	
-	127570267	2009
29.83	165624789	2010
54.89	256535553	2011
19.79	307292872	2012
17.84	362099388	2013
21.99	441734279	2014
15.54	510368958	2015

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على جداول حسابات النتائج.

الشكل رقم (24) : تطور مصاريف المستخدمين لمؤسسة MAB.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم(26).

من خلال معطيات الجدول السابق نلاحظ أن مصاريف المستخدمين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة (2009-2015) في إرتفاع مستمر من سنة إلى أخرى، حيث بلغ معدل نموها في سنة 2010 نسبة 29.83% ، وهذا راجع إلى قيام المؤسسة بتغيير هيكلها التنظيمي، وإعادة هيكلة الوظائف والمهام في سنة 2009 مما ساهم في توظيف عمال جدد وإدخال مفاهيم ومبادئ الجودة ضمن مختلف عملياتها وأنشطتها وتدريب عمالها عليها.

وفي سنة 2011 إرتفعت مصاريف المستخدمين بمعدل نمو 54.89% نتيجة قيام مؤسسة MAB بإضافة خط إنتاج العجائن الطويلة وتوظيف عمال جدد، وتدريب العمال الحاليين على الآلات الجديدة فحسب المسؤول عن الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر فإن مصاريف التدريب التي تنفقها المؤسسة تمثل نسبة كبيرة من مصاريف المستخدمين.

ليتواصل الإرتفاع في مصاريف المستخدمين في سنتي 2012 و 2013 ولكن بوتيرة أقل حيث بلغ معدل النمو 19.79%، و 17.84% على التوالي رغم إنخفاض عدد العمال في سنة 2012 وهو ما يدل على إهتمام المؤسسة بمواردها البشرية مما يساهم في زيادة رضاهم.

وفي سنة 2014 إرتفع معدل نمو مصاريف العاملين حيث قدر ب 21.99% بسبب إضافة خط العجائن الخاصة الذي إستدعى توظيف عمال جدد وتدريب العمال الحاليين، ليستمر الإرتفاع في مصاريف المستخدمين في سنة 2015 بمعدل نمو بلغ 15.54% رغم إنخفاض عدد العمال وهو ما يدل على الإهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة لعمالها مما يساهم في الرفع من مستوى رضاهم ويجفزههم للعمل بأداء جيد.

خلاصة الفصل

من أجل الوقوف على واقع التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية ودوره في تحسين أدائها إختارنا مؤسسة مطاحن عمر بن عمر التي تعتبر من بين المؤسسات التي عرفت نموا سريعا في السنوات الأخيرة خاصة في مجال العجائن الغذائية.

حيث قامت المؤسسة بتبني العديد من التغييرات التنظيمية على رأسها التغييرات الإستراتيجية من خلال توسيع تشكيلة منتجاتها وتنويعها ودخولها لأسواق جديدة، وتغييرات تكنولوجية خاصة في مجال الإتصال من خلال إدخال نظام SAP، و تغيير في الهيكل التنظيمي بعد إضافة وحدة العجائن الغذائية والكسكس، بالإضافة إلى تغييرات في مجال الموارد البشرية من تدريب وتغيير في الثقافة بتبني ثقافة الجودة الشاملة.

إلا أن هذه التغييرات لم تبق معزولة ومتفوقة حيث إنعكست أن نتائجها وآثارها على أداء المؤسسة بأبعاده الأربعة المتمثلة في البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم غير أن هذه الآثار كانت متفاوتة من سنة إلى أخرى.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

يعتبر التغيير من أهم سمات العصر الحاضر لما فيه من تطورات سريعة ومتلاحقة لذلك تجد المنظمات نفسها أمام تحديات تفرض عليها الإستغناء عن الطرق والأساليب والتقنيات المتبعة سابقا وإحداث العديد من التغييرات التي من شأنها أن تضمن لها مواجهة هذه التحديات.

ومن هنا تبرز أهمية التغيير التنظيمي في جعل المنظمة أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المعطيات والتغيرات الجديدة في بيئتها الداخلية والخارجية، حيث تتفاعل مع العديد من العوامل والمتغيرات كالأفكار، والإتجاهات، والحاجات والأذواق،... وغيرها، مما جعل من إدارة التغيير في المنظمة أمرا مهما وضروريا لضمان إستمرارها، حيث أنه من الأفضل أن لا تبني إدارة التغيير على ردة الفعل إتجاه التغييرات الحاصلة بل ينبغي أن يكون هناك السبق والمبادرة في إحداث التغيير مما يعطي للمنظمة ميزة تنفرد بها عن باقي المنظمات.

ويشمل التغيير في المنظمات عدة مجالات هي: التغيير الإستراتيجي، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، التغيير في مجال الأفراد، حيث أن إحداث التغيير بمجالاته المختلفة يهدف إلى تحسين أداء المنظمة سواء من المنظور المالي، أو من منظور الزبائن أو من منظور العمليات الداخلية، أو من منظور النمو والتعلم، وارتقاء المنظمة في أدائها يساهم في تعزيز وضمان نموها وبقائها.

ومن خلال دراستنا هذه حاولنا الوقوف على دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية وذلك بإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع حيث تم إختيار مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ببلدية الفجوج، وفي الأخير تم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية.

1- النتائج النظرية

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالتغيير التنظيمي والأداء توصلنا إلى جملة من النتائج هي:

- من أجل نجاح عملية التغيير يجب على المنظمة توفير الموارد اللازمة وترشيد إستغلال نقاط القوة.
- التغيير هو أمر ضروري بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى البقاء والديمومة.
- يشمل التغيير التنظيمي على أربعة مجالات أساسية هي التغيير الإستراتيجي، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، التغيير الهيكل التنظيمي، التغيير في مجال الأفراد.
- أن نجاح إحداث التغيير التنظيمي يتطلب إدارة فعالة تبدأ من عملية من عملية التشخيص البيئي وتنتهي عند الترسخ والرقابة المستمرة على نتائج التغيير.
- أن مقاومة الأفراد للتغيير هو أمر طبيعي على المنظمة أن تتجنبها من خلال تهيئة مواردها البشرية مسبقا.
- يعد الأداء عنصرا أساسيا وجوهريا بالنسبة لجميع المنظمات الإقتصادية فهو الذي يحكم على بقائها من عدمه.

- يتأثر الأداء بالعديد من العوامل من بينها الأساليب الإدارية، التكنولوجيا المستخدمة، مؤهلات ومستوى الأفراد، الهياكل التنظيمية، وغيرها من العوامل.
- يمكن قياس أداء المنظمة بالإعتماد على عدة معايير ومقاييس فمنها التقليدية ومنها الحديثة، وتعد بطاقة الأداء المتوازن من بين المقاييس الحديثة التي تقيس أداء المنظمة من خلال أربعة أبعاد متوازنة.
- يعد نجاح تبني وإحداث التغيير بمختلف مجالاته من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحسين والإرتقاء بمستوى الأداء في المنظمات الإقتصادية.

2- النتائج التطبيقية

- توصلنا من خلال دراستنا لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى مجموعة من النتائج هي:
- هناك وعي من طرف عمال وإطارات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بأهمية التغيير رغم عدم إشراكهم في التخطيط له.
- يخضع العمال في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى برامج تدريبية مكثفة وبشكل مستمر.
- تتوفر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على أحدث الوسائل التكنولوجية سواء المستخدمة في العملية الإنتاجية أو في العمليات الإدارية.
- يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر بالدقة والوضوح في تحديد المهام والمسؤوليات.
- تتميز منتجات المؤسسة بالجودة وهذا راجع إلى إستخدامها لتكنولوجيا متطورة في الإنتاج والتحسين المستمر للعملية الإنتاجية.
- هناك سرعة في تنفيذ وتطبيق التغيير في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- إحداث التغيير الإستراتيجي في مؤسسة مطاحن عمر لا يكون كردة فعل إتجاه المنافسين بل تعتمد المؤسسة على المبادرة والسبق في تبنيه.
- نتائج التغيير الذي تقوم به المؤسسة وتأثيره على أداءها لا يكون في نفس السنة التي تم إحداثه فيها بل في السنة التي تليها.
- تتميز مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالذكاء في طرح منتجاتها حيث أنها لم تطرح جميع المنتجات في سنة واحدة أو دفعة واحدة.
- عند قيام المؤسسة بتبني التغيير الإستراتيجي من خلال إضافة وحدة العجائن الغذائية والكسكس إستدعى الأمر إحداث العديد من التغييرات من بينها تغيير الهيكل التنظيمي وإدخال آلات تكنولوجية وتوظيف عمال جدد وتدريب العمال السابقين.
- عند قيامنا بدراسة البعد المالي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لاحظنا بأنها حققت نتيجة موجبة في جميع سنوات الدراسة.

- ومن خلال دراستنا لبعض المؤشرات المالية للمؤسسة محل الدراسة توصلنا إلى أنه عند قيامها في سنة 2009 بإضافة وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس، وإدخال آلات إنتاجية جديدة وتغيير الهيكل التنظيمي إرتفعت مختلف المؤشرات المالية بشكل حاد في سنة 2010، إلا أنها سرعان ما انخفضت في سنة 2011 وهو ما يفسر عدم قيام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بترسيخ والحفاظ على نتائج التغيير، لترتفع هذه المؤشرات في لسنوات التالية بشكل متفاوت من سنة إلى أخرى.
- بالنسبة لبعده الزبائن نلاحظ أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر حققت تطورا إيجابيا في أدائها فبالنسبة للكيميات المباعة من السميد فقد عرفت إرتفاعا ملحوظا خاصة بعد عملية التوسعة وإضافة المطحنة الجديدة، وإدخال آلة وبرنامج تكنولوجي على العملية الإنتاجية، أما فيما يتعلق برقم أعمال المؤسسة فلقد عرف إرتفاعا معتبرا في سنة 2010 نتيجة توسيعها لتشكيلة منتجاتها في سنة 2009 لينخفض في سنة 2011 بشكل حاد ما يدل على عدم إهتمام المؤسسة بترسيخ نتائج التغيير، إلا أنها سرعان ما تداركت ذلك الإنخفاض خاصة بعد إضافة خط إنتاج العجائن الطويلة وخط إنتاج العجائن الخاصة، وحصولها على شهادة الإيزو 9001.
- فيما يتعلق ببعده العمليات الداخلية للأداء فإن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر حققت أعلى قيمة مضافة و كفاءة إدارية في سنة 2010 خاصة وأن المؤسسة قامت بتغيير هيكلها التنظيمي من خلال تحديد المهام والمسؤوليات بشكل دقيق، وتبنيها لثقافة الجودة، إلا أنها إنخفضا في سنة 2011 بنسبة كبيرة لترتفع بشكل متذبذب في السنوات التالية.
- وبالنسبة لبعده النمو والتعلم فلقد توصلنا إلى أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تولي اهتماما كبيرا بمواردها البشرية قبل وأثناء عملية التغيير وهو ما يؤكد الإرتفاع المستمر لمصاريف المستخدمين خلال سنوات الدراسة مما يساهم في تحفيزهم ودفعهم لتحقيق أداء أفضل ورفع مستوى رضاهم، بالإضافة إلى نمو عدد العمال وارتفاعه من سنة إلى أخرى على غرار سنتي 2012 و 2015 الذي انخفض فيهما.

إنطلاقا من النتائج المحصل عليها توصلنا إلى تأكيد صحة كافة فرضيات الدراسة والتي تمثلت فيما يلي:

- الفرضية الأولى: "تبنى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر التغيير التنظيمي بمختلف مجالاته"، حيث قامت المؤسسة فعلا بإحداث تغييرات إستراتيجية، وتكنولوجية، والهيكل التنظيمي، ومجال الأفراد.
- الفرضية الثانية: "تساهم التغييرات التنظيمية في تحسين أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من المنظور المالي"، تعتبر هذه الفرضية محققة حيث أدى قيام المؤسسة في كل مرة بطرح منتج جديد وما يتبعه من تغييرات إلى الإرتفاع في المؤشرات المالية للمؤسسة.

- الفرضية الثالثة: "تساهم التغييرات التنظيمية في تحسين أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من منظور الزبائن"، تعتبر هذه الفرضية محققة حيث ساهم قيام المؤسسة بإدخال تغييرات تكنولوجية على العملية الإنتاجية للسميد إلى ارتفاع كمية المبيعات، بالإضافة إلى الإرتفاع المستمر في رقم أعمال المؤسسة نتيجة دخولها لأسواق جديدة وتوسيعها لتشكيلة منتجاتها.
- الفرضية الرابعة: "تساهم التغييرات التنظيمية في تحسين أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من منظور العمليات الداخلية"، تعتبر هذه الفرضية محققة وهذا راجع إلى ارتفاع معدل الكفاءة الإدارية ومعدل نمو القيمة المضافة عند قيام المؤسسة بإحداث تغييرات في مختلف المجالات.
- الفرضية الخامسة: "تساهم التغييرات التنظيمية في تحسين أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من منظور النمو والتعلم"، وهذه الفرضية محققة نظرا لإرتفاع معدلات التوظيف عند قيام المؤسسة بإضافة خطوط إنتاج جديدة، وزيادة رضا العاملين نتيجة الإهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة لهم وهو ما يؤكد الإرتفاع المستمر لمصاريف المستخدمين خلال سنوات الدراسة.

3- التوصيات

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجانب النظري والتطبيقي لهذه الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات التالية:
- ضرورة إشراك العاملين في التخطيط لعملية التغيير حيث أن جميع الدراسات الحديثة أكدت على أهمية إشراك العاملين في التخطيط للتغيير من أجل تجنب مقاومتهم له وتنفيذ التغيير بنجاح.
 - يجب على المؤسسة تكثيف حملاتها الإعلامية في الوسائل السمعية البصرية خاصة للمنتجات الجديدة من أجل التعريف بها لدى المستهلكين ودعم تغلغلها في السوق.
 - يجب على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ترسيخ والحفاظ على النتائج الإيجابية التي تنتج عن التغييرات التي تقوم بها خاصة فيما يتعلق بتأثيرها على أدائها.
 - على المؤسسة أن تفتح المجال أمام زبائنها لتقديم إقتراحاتهم من أجل معرفة حاجاتهم والمنتجات التي يرغبون فيها ثم تقوم بدراستها وعلى أساسها تقوم بتحديد التغيير المناسب.
 - من أجل تعزيز ثقافة الجودة يجب على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تبني أسلوب حلقات الجودة وأسلوب فرق العمل من أجل رفع مستوى أداء عملياتها الداخلية.
 - توسيع إستخدام الشبكة المحلية للأنترانت لنظام SAP عن طريق ربطها بين جميع الإدارات والوظائف وجعل الإتصال بواسطتها أفقيا أيضا بين مختلف الإدارات من أجل ضمان وصول المعلومات بدقة وتقليل وقت الإنتظار من خلال التسريع في الإجراءات والعمليات الإدارية مما يساهم في تخفيض التكاليف.

قائمة المراجع والمصادر

1. المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- 1- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- 2- أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2014.
- 3- أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الриа للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
- 4- إحسان محمد ضمير ياغي، نعمة عباس الحفاجي، التغيير التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
- 5- السعيد عبد الرزاق بن حسين، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 6- بهاء الدين المنجي العسكري، أنعام الحيايلى، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
- 7- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
- 8- بلكبير بومدين، إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية، دار العالم العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دبي، 2009.
- 9- ثروت مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 10- حازم حمدي موسى، إدارة التغيير الإستراتيجي الأمريكية الشاملة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
- 11- حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008.
- 12- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2006.
- 13- حسين أحمد الطروانة، أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، شحادة العرموطي، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
- 14- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2009.
- 15- خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، 2009.
- 16- خضر مصباح الطيطي، إدارة وصناعة الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- 17- خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.

- 18- زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الـراية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- 19- سامح عبد المطلب عامر، محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 20- سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الـراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 21- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
- 22- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- 23- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 24- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 25- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 26- عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 27- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- 28- عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
- 29- عصام عبد الوهاب الدباغ، أمل سعود عبد العزيز العبيدي، تقويم الأداء الاداري للمشاريع، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
- 30- عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إدارة التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 31- فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، تدار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
- 32- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- 33- ماجد عبد المهدي مساعد، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.

- 34- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
- 35- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2009.
- 36- محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
- 37- محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة، 2014.
- 38- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007.
- 39- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
- 40- نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 41- نعمة عباس الحفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 42- هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 43- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.

ب- المجالات

- 1- إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الرابع، 2011.
- 2- باسل محمد حسن العزاوي، صباح نويّف رحيمة المياحي، طيبة ماجد حميد، دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42.
- 3- بشرى عباس محمد، تأثير الرضا الوظيفي في الأداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 81، جامعة بغداد، 2015.
- 4- قاسم محمد عبد الله البعاج، نجم عبد عليوي الكرعاعي، تقييم كفاءة أداء الشركة العامة المطاطية في الديوانة باستخدام المؤشرات المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 43، 2015.

- 5- ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، 2009.
- 6- محمد زرقون، دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.
- 7- نسرين جاسم، عليا جاسم، دور التفكير الإستراتيجي في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 38، 2014.

ت- الرسائل والمذكرات

• رسائل الدكتوراه

- 1- برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
- 2- دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
- 3- رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014.
- 4- صليحة بوسدوري، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015.
- 5- عادل بوجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 6- عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 7- عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015.
- 8- كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، جامعة الجنان، لبنان، 2015.
- 9- محمودي قادة مختار، إستراتيجية التغيير كرهان للتنافس بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.

10- محمد قريشي، التغيير التكنولوجي و أثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

11- موسي سهام، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

• رسائل الماجستير:

1- بورصاص و داد، دور المورد البشري في إدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسه، 2008.

2- بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014.

3- حميدة زرقوط، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2014.

4- خاتمة لواتي، تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

5- ربي تسيير التميمي، المهارات القيادية الأزمة لإدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2013.

6- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014.

7- عمر تمجددين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

8- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012.

9- نضال فاروق أبو غبن، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2016.

ث- الملتقيات والمؤتمرات:

- 1- الداوي الشيخ، مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق التعامل مع مشكل المقاومة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18-19 ماي 2011.
- 2- حيدر خضر سليمان، دور الأنماط القيادية في تحديد نمط التغيير لدى العاملين، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 21-24 أبريل 2008.
- 3- زرزار العياشي، بوالكور نور الدين، إدارة التغيير في الفكر الإسلامي، المؤتمر الدولي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، 28-30 أكتوبر 2014.
- 4- فريد كورتل، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، الملتقى العلمي الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 21-24 أبريل 2008.
- 5- كمال رزيق، فريد كورتل، إدارة التغيير وإستراتيجيات رأس المال البشري في سوق تنافسي، المؤتمر العلمي الدولي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 21-24 أبريل 2008.
- 6- نوي طه حسين، ضيف أحمد، الإستعداد للتغيير الإستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 18-19 ماي 2011.

2. المراجع باللغة الأجنبية

أ- الكتب

- 1- Bernard matory, **control de gestion scoiale**, vuibert, 6éme édition, paris, 2009.
- 2- francoise giroud, **contrôle de gestion et pilotage de la performance**, 2éme édition, France, 2004.

الملاحق

الملحق رقم (01): الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج لسنة
2010.

الملحق رقم (02): الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج لسنة
2011.

الملحق رقم (03): الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج لسنة
2012.

الملحق رقم(04): الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج لسنة
.2013

الملحق رقم (05): الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج لسنة
2014.

الملحق رقم (06): الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج لسنة
2015

الملحق رقم(07): تطور عدد العمال في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

- مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
- إدارة الموارد البشرية

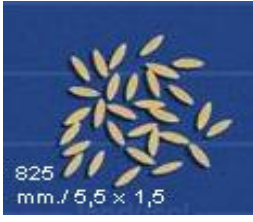
تطور عدد العمال في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة (2009 – 2015)

عدد العمال	السنة
563	2009
603	2010
744	2011
717	2012
751	2013
860	2014
851	2015

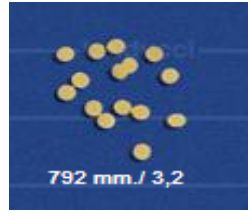

G. QUARTSI



الملحق رقم (08): العجائن القصيرة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر



- تيلتلي



- حبيبات



- أنبوب أملس 4 مم



- معكرونة



- شعيرات الملائكة



- لسان العصفور



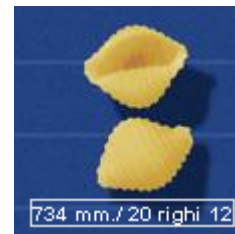
- ملتوية



- قلم (ريشة)



- برغي



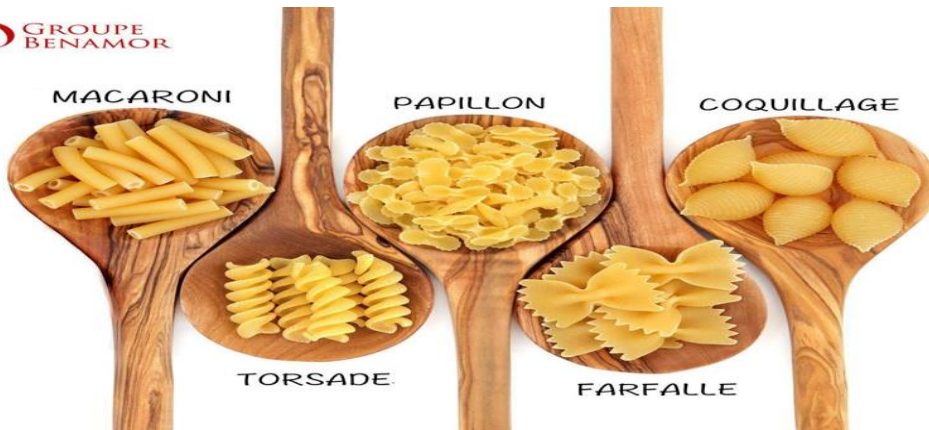
- أصداف مفتوحة

الملحق رقم (09): العجائن الخاصة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر





 GROUPE
BENAMOR



الملحق رقم (10): شهادة الإيزو 9001 لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر



Certificat

Certificate

N°2012/51510.1

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifie que le système de management mis en place par :
AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifies that the management system implemented by:

SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

pour les activités suivantes :
for the following activities:

**TRANSFORMATION DE BLE DUR, PRODUCTION ET CONDITIONNEMENT
DE SEMOULE, PATES ALIMENTAIRES ET COUSCOUS.**

**PROCESSING OF DURUM WHEAT, PRODUCTION AND PACKAGING
OF SEMOLINA, PASTA AND COUSCOUS.**

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2008

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

Zone Industrielle Commune d'El Fedjoui Wilaya de GUELMA BP 63 ALGERIE

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2012-09-06

Jusqu'au
until

2015-09-05

Administrateur d'AFAQ AFNOR INTERNATIONAL
Administrator of AFAQ AFNOR INTERNATIONAL

M. AUGEREAU-LANDAIS

ليس بجدي ولا إجتهادي وإنما

توفيق من الواحد الوهاب

فإن أصبت فمن الله

وإن أخطأت فمن نفسي

والشيطان

الملخص

هدفت الطالبة من خلال هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تحسين أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، حيث عكست الطالبة التغيير التنظيمي في: التغيير الإستراتيجي، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، التغيير في مجال الأفراد، في حين عكست أداء المؤسسة في أربعة أبعاد هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم.

إعتمدت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي وخرجت بمجموعة من النتائج لعل أبرزها التأثير الإيجابي للتغييرات التنظيمية على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، كما خرجت الطالبة بمجموعة من التوصيات.
الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، أداء المؤسسة، مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

Résumé

A partir de cette étude, l'étudiante a expliqué le rôle de changement organisationnel dans l'amélioration de la performance de l'établissement des moulins Amor Benamor, ou l'étudiante a reflété ce changement par : un changement stratégique, un changement de la structure organisationnelle, un changement technologique et un changement dans le domaine des individus, tandis qu'elle a reflété la performance de l'établissement dans quatre dimensions : dimension financier, dimension des clients, dimension des opérations intérieures, dimension de la croissance et de l'apprentissage.

L'étudiante a basé sur la méthode descriptif analytique pour conclure par un ensemble de résultats dont le plus marqué c'est l'influence positive des changements organisationnel sur la performance de l'établissement, et encore par un ensemble de recommandations.

Les mots clés : changement organisationnel, performance, établissement des moulins Amor benamor.