

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية.
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.

تحت عنوان:

التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -ولاية قالمة-

للفترة 2009 – 2018.

إشراف الأستاذة:

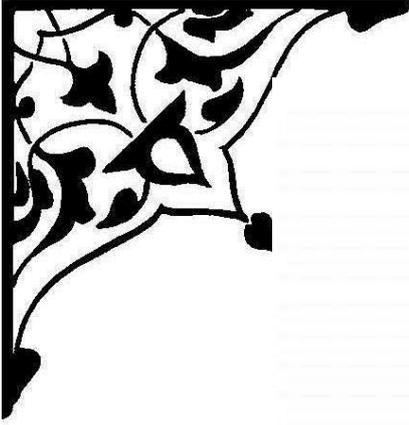
سامية بزازي.

من إعداد الطالبتين:

رحمة سلمي.

ريان عباس.

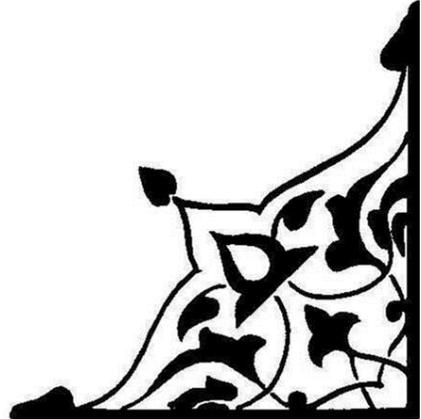
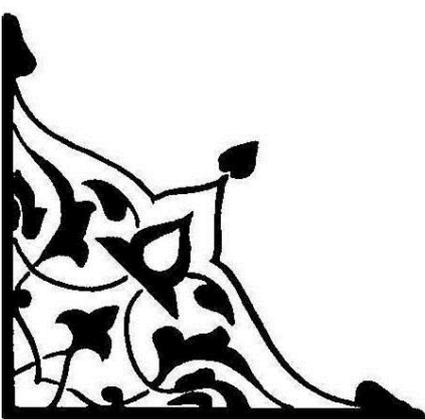
الموسم الجامعي: 2018/2019.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

سورة التوبة، الآية: 105



الشكر

نتوجه قبل كل شيء إلى الله عز وجل بالشكر العظيم والامتنان

الوفير على ما منحنا إياه من نعمة العون والتوفيق والسداد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ ﴾ [سورة الضحى: 11]

صدق الله العظيم

كما لا يفوتنا الذكر أن نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى:

الأستاذة الكريمة: سامية بزاوي التي شرفتنا بقبولها الإشراف أولاً، ومشاركتنا عناء البحث

والمتابعة ثانياً، وعلى التوجيهات والنصائح المقدمة فكانت نعم المشرف وجزاها الله ألف خير وأبقاها ذخرا
وفخرا للجامعة والطالب.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل موظفي مؤسسة مطاحن عمر بن عمرو وعلى رأسهم السيد: "فيصل

تراد" و"علي مهيرة"، "خالد قاشي"، والأنسة "بسمة" على كل الدعم والمساندة التي قدموها لنا

كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى جميع أساتذة قسم العلوم الاقتصادية وعلى رأسهم الأستاذة "راضية
دغمان"، "ياسمينه مرابطي".

دون أن ننسى عمال وعاملات المكتبة.

وكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد سواءً بالقليل أو بالكثير لإنجاز هذا العمل.

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ [سورة التوبة: 105]

صدق الله العظيم

أحمد الله عز وجل على منه وعمونه لإتمام هذا البحث
أهدي عملي المتواضع

من سهرت الليالي لأجلي وكانته دعواتها لي بالتوفيق تتبعني، إليك
"أمي".

من أستمد منه قوتي واستمراريتي، من البسني ثوب مكارم الأخلاق
والأدب، من كان قدوة أقتدي بها، إليك "أبي".
من كان يدفعني قدما نحو الأمام معنى المثابرة لنيل المبتغى،
"خالتي".

الذين تقاسموا معي عبء الحياة، إلى أساتذتي، من كان فضل
تلقيني العلم النافع.

زميلتي ورفيقتي في هذا العمل "ريان"

كل الذين التقيت بهم في درج الحياة، وقضيت معهم أياما لا تنسى.

كل من يحب رحمة.

إلى

رحمة

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ [سورة التوبة: 105]

صدق الله العظيم

أحمد الله عزوجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث
أهدي عملي هذا المتواضع

من احمل اسمه بكل افتخار وعلمي العطاء دون انتظار...
أبي الغالي حفظه الله.

ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب والحنان.. إلى بسملة الحب وسر الوجود
أمي الحبيبة حفظها الله.

من افرح لرؤياه إلى من أشعرنى بأني لست وحيدة إلى من زرع الأمل في حياتي،
زوجي "عماد بسكري".

توأم روعي وسندي في هذه الحياة، أخي الغالي حفظه الله من تشاركت معهم
حنان أمي وأبي، إخوتي.

من جعلتني أعرف معنى الصداقة والتي قاسمتني هذا العمل التي أتمنى أن لا
يفرقنا القدر يوما "رحمة".

من رافقتني منذ أن حملنا حقائب صغيرة وما تزال ترافقني حتى الآن ابنة خالتي
"فاطمة الزهراء"

جدتي حفظها الله التي لا تبخل عليا يوما بدعاء أطال الله في عمرها
جميع صديقاتي: فاطمة الزهراء، رميساء، نسمة، بسملة، ريان.

كل من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلبي.

إلى

إلى

فهرس المحتويات

الشكر		
الإهداء		
فهرس المحتويات		
فهرس الجداول		
فهرس الأشكال		
قائمة الاختصارات		
قائمة الملاحق		
المقدمة		
أ-و		
42-08	التأصيل النظري للتغير، تكنولوجيا المعلومات والتغير التكنولوجي	الفصل الأول
09		تمهيد
10	مدخل للتغير	المبحث الأول
10	مفهوم التغير وأهميته	المطلب الأول
10	مفهوم التغير	الفرع الأول
12	أهمية التغير	الفرع الثاني
12	الحفاظ على الحيوية الفاعلة	أولا
12	تنمية القدرة على الابتكار	ثانيا
12	إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء	ثالثا
13	زيادة مستوى الأداء	رابعا
13	مراحل وأشكال التغير	المطلب الثاني
13	مراحل التغير	الفرع الأول
14	مرحلة إذابة (إسالة) الجليد Unfreezing	أولا
14	مرحلة التغير Changing	ثانيا
15	مرحلة إعادة التجميد Refreezing	ثالثا
15	أشكال التغير	الفرع الثاني
15	حسب درجة الشمول	أولا
16	حسب درجة التخطيط	ثانيا
16	حسب مدة التنفيذ	ثالثا
17	مجالات عملية التغير واستراتيجياته	المطلب الثالث
17	مجالات عملية التغير	الفرع الأول
17	مجال الأفراد	أولا
18	المجال الهيكلي (البنوي)	ثانيا



18	مجال التكنولوجيا	ثالثا
18	القواعد	رابعا
18	النظم	خامسا
19	المناخ	سادسا
19	استراتيجية التغيير	الفرع الثاني
19	استراتيجية العقلانية التجريبية	أولا
19	استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة	ثانيا
19	استراتيجية القوة القسرية	ثالثا
20	مقاومة التغيير	المطلب الرابع
20	مفهوم مقاومة التغيير ومسبباتها	الفرع الأول
21	أشكال مقاومة التغيير	الفرع الثاني
22	آثار مقاومة التغيير	الفرع الثالث
22	أساليب التقليل من مقاومة التغيير	الفرع الرابع
22	المشاركة	أولا
23	التعليم والاتصال	ثانيا
23	الدعم والمؤازرة	ثالثا
23	التفاوض والقبول	رابعا
23	المناورة	خامسا
24	مدخل لتكنولوجيا المعلومات	المبحث الثاني
24	مفهوم وأهمية تكنولوجيا المعلومات.	المطلب الأول
24	مفهوم تكنولوجيا المعلومات.	الفرع الأول
24	التكنولوجيا	أولا
24	المعلومات	ثانيا
25	تكنولوجيا المعلومات	ثالثا
26	أهمية تكنولوجيا المعلومات	الفرع الثاني
27	مكونات تكنولوجيا المعلومات	المطلب الثاني
27	المكون المادي	الفرع الأول
28	البرمجيات	الفرع الثاني
28	برمجيات النظام	أولا
28	برمجيات التطبيقات	ثانيا
28	قواعد البيانات	الفرع الثالث
28	الشبكات	الفرع الرابع

28	شبكة الانترنت	أولا
28	الانترانت	ثانيا
29	الإكسترانت	ثالثا
29	وظائف ومجالات تكنولوجيا المعلومات	المطلب الثالث
29	وظائف تكنولوجيا المعلومات	الفرع الأول
29	تحصيل المعلومات	أولا
29	المعالجة	ثانيا
29	الخزن والاسترجاع	ثالثا
30	نقل وإيصال المعلومة	رابعا
30	مجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات	الفرع الثاني
30	البريد الإلكتروني	أولا
30	البحث في قواعد البيانات	ثانيا
30	التجارة الإلكترونية	ثالثا
31	العمل عن بعد	رابعا
31	مجال التسيير	خامسا
31	الآثار الناتجة عن استخدام لتكنولوجيا المعلومات	المطلب الرابع
31	الآثار الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات	الفرع الأول
32	الآثار السلبية لتكنولوجيا المعلومات	الفرع الثاني
33	أساسيات التغيير التكنولوجي	البحث الثالث
33	مفهوم التغيير التكنولوجي وأهميته	المطلب الأول
33	مفهوم التغيير التكنولوجي	الفرع الأول
34	أهمية التغيير التكنولوجي	الفرع الثاني
35	مصادر التغيير التكنولوجي	المطلب الثاني
35	الإبداع كمصدر للتغيير التكنولوجي	الفرع الأول
36	الابتكار كمصدر للتغيير التكنولوجي	الفرع الثاني
37	مراحل عملية التغيير التكنولوجي	المطلب الثالث
37	تقييم الوضع الحالي للنسق التكنولوجي للمؤسسة والتعرف على مشاكله	الفرع الأول
38	التعرف على مصدر مقاومة التغيير التكنولوجي ومحاولة التغلب عليها	الفرع الثاني
38	تخطيط الجهود اللازمة لإحداث عملية التغيير التكنولوجي	الفرع الثالث
39	تبني استراتيجية تغيير واضحة	الفرع الرابع
39	تغيير الآلات والمعدات وإجراءات العمل	الفرع الخامس
39	متابعة عملية التغيير وتقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف التي تعترضها	الفرع السادس

40	متطلبات نجاح التغيير التكنولوجي	المطلب الرابع
40	إقامة الهياكل التنظيمية اللازمة	الفرع الأول
40	الثقافة التنظيمية	الفرع الثاني
41	رفع مستوى الأداء الداخلي	الفرع الثالث
42	خلاصة الفصل الأول	
81-43	أداء المؤسسة الاقتصادية وعلاقته بالتغيير التكنولوجي	الفصل الثاني
44		تمهيد
45	مدخل إلى الأداء	المبحث الأول
45	مفهوم وأهمية الأداء	المطلب الأول
45	مفهوم الأداء	الفرع الأول
47	أهمية الأداء	الفرع الثاني
48	أهداف الأداء	المطلب الثاني
48	تصنيفات الأداء	المطلب الثالث
48	حسب معيار المصدر	الفرع الأول
48	الأداء الداخلي	أولا
49	الأداء الخارجي	ثانيا
49	حسب معيار الشمولية	الفرع الثاني
49	الأداء الكلي	أولا
49	الأداء الجزئي	ثانيا
50	حسب معيار الطبيعة	الفرع الثالث
50	الأداء الاقتصادي	أولا
50	الأداء الاجتماعي	ثانيا
50	الأداء التكنولوجي	ثالثا
50	الأداء السياسي	رابعا
50	العوامل المؤثرة في الأداء	المطلب الرابع
51	عوامل غير خاضعة للتحكم	الفرع الأول
51	العوامل التكنولوجية	أولا
51	العوامل الاقتصادية	ثانيا
51	العوامل الثقافية والسياسية	ثالثا
52	عوامل خاضعة للتحكم	الفرع الثاني
53	أساسيات حول قياس وتقييم الأداء	المبحث الثاني
53	مفهوم قياس الأداء وأهميته	المطلب الأول

53	مفهوم قياس الأداء	الفرع الأول
54	أهمية قياس الأداء	الفرع الثاني
54	مداخل قياس الأداء	المطلب الثاني
54	مدخل أصحاب المصالح	الفرع الأول
54	مدخل لوحة القياس	الفرع الثاني
55	مدخل القيمة الاقتصادية المضافة	الفرع الثالث
55	مدخل التميز في الأعمال	الفرع الرابع
56	مدخل بطاقة الأداء المتوازن	الفرع الخامس
56	المحور المالي	أولا
56	محور العملاء	ثانيا
57	محور العمليات الداخلية	ثالثا
57	محور التعلم والنمو	رابعا
57	مفهوم تقييم الأداء وأهميته	المطلب الثالث
57	مفهوم تقييم الأداء	الفرع الأول
59	أهمية تقييم الأداء	الفرع الثاني
60	صعوبات عملية تقييم الأداء ومتطلبات نجاحها	المطلب الرابع
60	صعوبات تقييم الأداء	الفرع الأول
61	متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء	الفرع الثاني
62	آلية تأثير التغيير التكنولوجي على أداء المؤسسة الاقتصادية	المبحث الثالث
62	طرق قياس التغيير التكنولوجي بالمؤسسة الاقتصادية	المطلب الأول
62	مؤشر نصيب عمال الإنتاج المباشرين من المستثمر في الآلات والمعدات	الفرع الأول
62	مؤشر نصيب الطن المنتج من المستثمر في الآلات والمعدات	الفرع الثاني
62	مؤشر نصيب الطن المنتج من العمالة الإنتاجية المباشرة	الفرع الثالث
63	مؤشر نصيب الطن المنتج من كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة	الفرع الرابع
63	مؤشرات قياس الأداء بالمؤسسة الاقتصادية	المطلب الثاني
63	مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي	الفرع الأول
65	مؤشرات قياس الأداء التسويقي	الفرع الثاني
65	الحصة السوقية	أولا
65	نمو المبيعات	ثانيا
66	العائد على الاستثمار	ثالثا
66	مؤشرات قياس الأداء المالي	الفرع الثالث
66	مؤشرات النشاط	أولا

68	مؤشر المردودية	ثانيا
69	طرق قياس أداء الموارد البشرية	الفرع الرابع
69	طرق القياس التقليدية.	أولا
70	طرق القياس الحديثة	ثانيا
72	العلاقة التآثرية بين التغيير التكنولوجي وأداء المؤسسة الاقتصادية	المطلب الثالث
72	أثر التغيير التكنولوجي على الأداء الإنتاجي للمؤسسة الاقتصادية	الفرع الأول
72	نظام تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP)	أولا
73	نظام الإنتاج الآني (JIT)	ثانيا
74	مساهمة التغيير التكنولوجي في تحسين جودة المنتجات والعمليات	ثالثا
75	أثر التغيير التكنولوجي على الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية	الفرع الثاني
77	أثر التغيير التكنولوجي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية	الفرع الثالث
78	أثر التغيير التكنولوجي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية	الفرع الرابع
81	خلاصة الفصل الثاني	
120-82	الأثار المترتبة للتغيرات التكنولوجية على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قلمة.	الفصل الثالث
83		تمهيد
84	تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	المبحث الأول
84	لمحة عامة عن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر	المطلب الأول
84	نبذة تاريخية عن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر	الفرع الأول
85	طبيعة نشاط مؤسسة مطاحن عمر بن عمر	الفرع الثاني
87	الأهداف العامة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	المطلب الثاني
87	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	المطلب الثالث
91	التغيرات التكنولوجية الحاصلة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر وطرق قياسها	المبحث الثاني
91	التغيرات التكنولوجية الحاصلة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	المطلب الأول
91	التغيير في الآلات والمعدات	الفرع الأول
94	التغيير في تكنولوجيا البرمجيات	الفرع الثاني
96	طرق قياس التغيرات التكنولوجية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	المطلب الثاني
96	نصيب عمال الإنتاج المباشرين من رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات	الفرع الأول
97	نصيب الطن المنتج من رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات	الفرع الثاني
99	نصيب الطن المنتج من العمالة الإنتاجية المباشرة	الفرع الثالث
100	نصيب الطن المنتج من كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة	الفرع الرابع

102	دراسة أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في ظل التغيير التكنولوجي	المبحث الثالث
102	أثر التغيير التكنولوجي على الأداء الإنتاجي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	المطلب الأول
104	أثر التغيير التكنولوجي على الأداء التسويقي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	المطلب الثاني
104	تطور مؤشر الحصة السوقية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	الفرع الأول
104	تطور مؤشر نمو المبيعات لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	الفرع الثاني
106	تطور معدل العائد على الاستثمار لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	الفرع الثالث
108	أثر التغيير التكنولوجي على الأداء المالي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	المطلب الثالث
108	تطور مؤشرات النشاط لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	الفرع الأول
109	تطور مؤشرات المردودية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	الفرع الثاني
109	المردودية التجارية	أولاً
111	المردودية الاقتصادية	ثانياً
112	المردودية المالية	ثالثاً
115	أثر التغيير التكنولوجي على أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	المطلب الرابع
120	خلاصة الفصل الثالث.	
122	الخاتمة.	
128	قائمة المراجع.	

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	العلاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية	01
64	مؤشرات قياس الأداء الانتاجي	02
86	أهم المنافسين لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	03
96	نصيب عمال الإنتاج المباشرين من رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات للفترة 2010 . 2018.	04
98	نصيب الطن المنتج من رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات للفترة 2010 . 2018.	05
99	نصيب الطن المنتج من العمالة الإنتاجية المباشرة للفترة 2011 . 2018	06
101	نصيب الطن المنتج من كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة للفترة 2011 . 2018.	07
102	تطور معدل إنجاز الإنتاج لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2015 . 2018	08
105	مؤشر نمو المبيعات لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009 . 2018	09
106	معدل العائد على الاستثمار لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009 . 2018.	10
108	تطور معدل دوران الأصول الثابتة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009.2018.	11
110	تطور المردودية التجارية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009.2018.	12
111	المردودية الاقتصادية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009.2018.	13
113	المردودية المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009.2018.	14

فهرس الأشكال

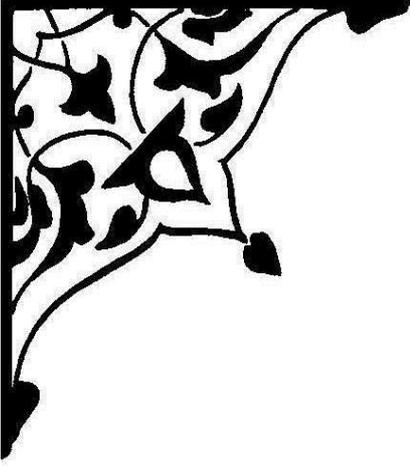
رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	مراحل عملية التغيير	01
17	أشكال التغيير	02
88	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمه.	03
95	آلية عمل نظام SAP بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمه.	04
97	نصيب عمال الإنتاج المباشرين من المستثمر في الآلات والمعدات للفترة 2010.2018.	05
98	نصيب الطن المنتج من رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات للفترة 2010 . 2018.	06
100	نصيب الطن المنتج من العمالة الإنتاجية المباشرة للفترة 2011.2018.	07
101	نصيب الطن المنتج من كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة للفترة 2011 . 2018.	08
103	تطور معدل إنجاز الإنتاج لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2015 . 2018.	09
105	مؤشر نمو المبيعات لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009 . 2018	10
107	معدل العائد على الاستثمار لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009 . 2018.	11
109	تطور معدل دوران الأصول الثابتة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009.2018.	12
110	تطور المردودية التجارية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009.2018.	13
112	تطور معدل المردودية الاقتصادية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009.2018.	14
113	تطور معدل المردودية المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009.2018.	15
114	تطور مؤشرات الأداء المالي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009.2018.	16

قائمة المختصرات

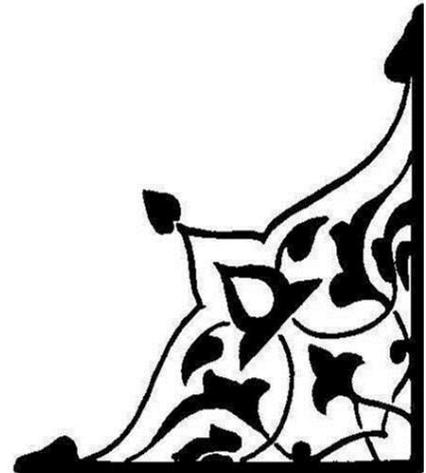
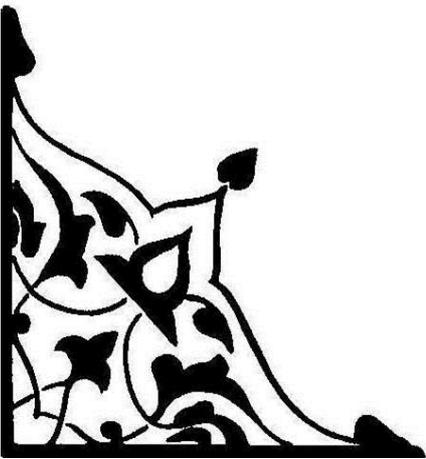
MRP	Matériel Requirements Planning.
JIT	Just In Time.
CAE	Computer-Aided Engineering.
CAD	Computer-Aided Design.
CAM	Computer-Aided Manufacturing.
ASRS	Automatic Storage Retrieval System.
CIM	Computer Integrated Manufacturing.
CAB	Conserve Amor Benamor.
PAB	Pulpes Amor Benamor.
MAB	Mills Amor Benamor.
SSSE	Semoule Supérieure Super Extrafine.
ERP	Enterprise Resource Planning.
SAP	Systems, Applications and Products for data processing.
GPRS	General Packet Radio Service
GED	Gestion Electronique de Document.
GEP	Gestion Electronique de Patrimoine.
ERPRH	Enterprise Resource planning Resource Humaines.

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	شهادات الايزو (22000.9001) لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمة.
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمة.
03	ميزانيات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمة، للفترة (2009 . 2018).
04	عدد عمال الإنتاج المباشرين لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمة، للفترة (2009 . 2018).
05	كميات الإنتاج الفعلية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمة، للفترة (2015 . 2018).
06	كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمة، للفترة (2009.2018).
07	الإنتاج المخطط والمنجز بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمة، للفترة (2015.2018).
08	جداول حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمة للفترة (2009 . 2018).
09	الأصول الاقتصادية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة(2009-2018).
10	احتياجات رأس مال العامل لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة (2009-2018).
11	استمارة مقابلة.
12	بطاقة قياس وتقييم الأداء بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمة.



المقدمة



مما لا شك فيه أن المؤسسات الاقتصادية اليوم، بمختلف أشكالها ونشاطاتها، تعمل في ظروف تتسم بالتغيير السريع والمستمر على مستوى العديد من المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والتكنولوجية. وهو الأمر الذي يجبرها على التصدي للتحديات التي تواجهها. والتي دفعت بها في النهاية إلى ضرورة إحداث التغيرات الضرورية في الوقت المناسب، بغية تحقيق هدفها الأساسي المتمثل في البقاء والاستمرارية. إن تحقيق الهدف السابق يفرض على المؤسسة السعي المستمر للارتقاء بمستويات أدائها على جميع الأصعدة المالية، التسويقية، الإنتاجية... إلخ. وهو ما يضعها في صراع دائم مع التغيرات والتطورات المحيطة بها، خاصة التغيرات التكنولوجية الناجمة عن مخلفات العولمة وانفتاح السوق. في هذا الصدد، تعد هذه الأخيرة أحد أهم المداخل التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها للوصول إلى أهدافها المسطرة ومن ثم الارتقاء بمستويات أدائها باستخدام التقنيات الحديثة في مجال الأجهزة، المعدات والبرمجيات.

أولاً: إشكالية الدراسة.

من مجمل ما سبق يمكن معالجة الإشكالية الآتية والتي نجسدها في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يؤثر التغيير التكنولوجي على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

① ما هو واقع التغيير التكنولوجي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة؟

② هل هناك آثار للتغيير التكنولوجي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة على أدائها الإنتاجي؟

③ هل يؤثر التغيير التكنولوجي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر على الأداء التسويقي والمالي لها؟

④ فيما يتمثل أثر التغيير التكنولوجي على أداء المورد البشري لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟

ثانياً: فرضيات الدراسة.

قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقاً، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة،

واختبار صحتها كالاتي:

① تعتبر مواكبة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للتطورات التكنولوجية ذو مستوى مقبول؛

② تسعى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لتحسين وتطوير منتجاتها بصفة مستمرة من خلال تبني العديد

من البرامج المساعدة؛

③ إن استغلال شبكات الانترنت مكن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من الحصول على المزايا التسويقية

التي انعكست بصورة إيجابية على بعض المؤشرات المالية؛

④ ساعدت التغيرات التكنولوجية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر على تسهيل وتحسين أداء المورد

البشري بها.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع المدروس، في لفت الانتباه إلى أهمية التغيير التكنولوجي في حياة المؤسسة بصفة عامة، وفي بقائها ونموها بصفة خاصة، فالمؤسسة التي لا تواكب التغيرات التكنولوجية ولا تطور نفسها محكوم عليها بالتراجع إلى الوراء الأمر الذي يهدد استقرارها وبقائها ويحرمها



من استغلال الفرص في بيئتها الخارجية. لذا باتت دراسة موضوع التغيير التكنولوجي وأبعاده تشكل قضية محورية وحتمية لجميع المؤسسات.

رابعاً: مبررات اختيار الموضوع.

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- طبيعة الموضوع والذي له علاقة مع تخصصنا المتبع؛ حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات؛
- حداثة موضوع التغيير التكنولوجي، والذي أصبح أحد مواضيع الساعة؛
- القناعة الشخصية بأهمية موضوع التغيير التكنولوجي وأبعاده بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية؛
- اهتمامنا وميولنا النابع من فضول علمي بموضوع التغيير التكنولوجي وعلاقته بالأداء؛
- يمكن أن تكون هذه الدراسة بوابة لدراسات أخرى جديدة في ميدان التغيير التكنولوجي والمساهمة في لفت انتباه المسيرين بضرورة الاهتمام بتعزيز وتقوية أداء المؤسسة.

خامساً: أهداف الدراسة.

بناءً على تحديد مشكلة الدراسة والافتراضات الأساسية فإن الغرض من هذه الدراسة لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- المساهمة في إثراء المكتبة وتوسيع معارف الطالب العلمية حول المواضيع الراهنة، لاسيما الجانب التطبيقي؛
- توضيح المفاهيم الدارجة حول هذا الموضوع كمفهوم التغيير التكنولوجي وما يتعلق به من مفاهيم نظرية؛
- إبراز أهمية التغيير التكنولوجي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية؛
- التعرف على كيفية إجراء التغيير التكنولوجي داخل المؤسسة الاقتصادية؛
- محاولة إبراز أهم الجوانب المتعلقة بأداء المؤسسة الاقتصادية؛
- تسليط الضوء على أهم مؤشرات قياس الأداء بالمؤسسة الاقتصادية؛
- تحديد مدى ارتباط أداء المؤسسة الاقتصادية بعمليات التغيير التكنولوجي.
- الوقوف على التغييرات التكنولوجية التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، والوقوف عن أهم الآثار المترتبة عليها.

سادساً: مجال الدراسة.

لقد تمت معالجة موضوع الدراسة في إطار حدود زمنية ومكانية يمكن توضيحها كالآتي:

☞ الحدود المكانية: تمت دراستنا على مستوى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، بولاية قلمة؛

☞ الحدود الزمانية: حتى نتمكن من اختبار الفرضيات الموضحة سابقاً وفي ظل الظروف المحيطة

بالدراسة اخترنا الفترة من 2009-2018 في محاولة منا للوقوف على أهم النتائج التي مست مختلف

أبعاد أداء المؤسسة محل الدراسة الناجمة عن التغييرات التكنولوجية المتبناة.

سابعاً: منهج وأدوات الدراسة.

لتحقيق الأهداف المنشودة وللإجابة على الإشكالية محل الدراسة، انتهجنا مناهج تتناسب مع طبيعة الموضوع فاعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تقديم التعاريف والمفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة، أما الجانب التطبيقي والذي كان بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قلمة دفعنا للاعتماد على منهج دراسة حالة في الفصل الثالث لإسقاط الجانب النظري على الواقع وتحليل النتائج المتوصل إليها.

أما فيما يخص أدوات جمع المعلومات، فقد اعتمدنا على المسح المكتبي فيما يخص الجانب النظري، وذلك بالاعتماد على الكتب ذات العلاقة بالموضوع بصورة شاملة أو جزئية باللغة العربية والأجنبية، إضافة إلى البحوث والدراسات المنشورة في الدوريات والمجلات أو المقدمة في شكل أوراق بحثية في الملتقيات العلمية، بالإضافة إلى البحوث المقدمة في رسائل الماجستير والدكتوراه، كما تم الاعتماد على المواقع المتواجدة على شبكة الانترنت. أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد فيه بصورة أساسية على الوثائق الرسمية والمعلومات المقدمة من قبل العديد من رؤساء الأقسام والمصالح بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

ثامناً: الدراسات السابقة.

يعتبر تحليل وتقديم الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع من أهم معايير تحديد البناء البحثي السليم، إذ تساهم في دعم الفهم الإيجابي حول موضوع الدراسة، حيث تعد مراجعة الدراسات السابقة عنصراً مهماً ومفصلاً أساسياً من مفصليات المنهجية ونقطة انطلاق في إعداد وإنجاز وكتابة البحوث، سيتم التطرق في هذا العنصر المرتب زمنياً إلى أهم هذه الدراسات والتي نوردتها كما يلي:

1. دراسة علي عبد الحسن عباس الفتلاوي، (مذكرة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق، 2005):

تناول الباحث من خلال هذه الدراسة موضوع "التغيير التكنولوجي وتأثيره في إنتاجية المنظمة" وقد قام بتطبيقها على الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية بغداد، حيث هدفت الدراسة بشكل عام إلى قياس تأثير التغيير التكنولوجي على الإنتاجية، كما هدفت أيضاً إلى:

- التحقق من صحة تواجد التغيير التكنولوجي في الشركة، وتحديد نوع التكنولوجيا المستخدمة ونمطها من خلال بعض المؤشرات الدالة على التغيير التكنولوجي؛
- اختبار العلاقة والتأثير بين مؤشرات التغيير التكنولوجي ومؤشرات الإنتاجية للتحقق من صحة فرضيات الدراسة؛
- إخضاع هذه المؤشرات لمعالجات تحليلية كمية وإحصائية للوقوف على مدى الاختلاف الذي طرأ عليها مع الزمن قبل التغيير التكنولوجي وبعده.

وعليه تم التوصل إلى جملة من النتائج من بينها:

- ✓ أوضحت مؤشرات التغيير التكنولوجي قبل تطبيق التغيير التكنولوجي وبعده دورها المهم في تحسين قيم تلك المؤشرات في المصنع عينة الدراسة؛
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة نوع التكنولوجيا المستخدمة من قبل الشركة وهي تكنولوجيا ذات كثافة رأسمالية؛

✓ ساهم التغيير التكنولوجي في تحقيق تغييرات في قيم الإنتاجية بالشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية.

حيث استطعنا من خلال هذه الدراسة التعرف على أهم المؤشرات الكمية لدراسة التغيير التكنولوجي لنقوم باستغلالها في الجانب النظري ومن ثم محاولة استغلالها في جانب الدراسة الميدانية.

2. دراسة سمير حليس، (مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009): جاءت هذه الدراسة بعنوان: " التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية"، وتم اسقاطها على الشركة الافريقية للزجاج Africaver الطاهير، جيجل، وقد هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الطريقة التي من خلالها تقوم المؤسسة محل الدراسة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي؛
- تشخيص أهم الصعوبات والعراقيل التي تقف حائلا أمام نجاح عملية التغيير التكنولوجي؛
- محاولة التعرف على العلاقة التي تربط التكوين والتأهيل المهني بعملية التغيير التكنولوجي؛
- محاولة تأكيد أهمية تنمية الموارد البشرية للمؤسسات الصناعية بالموازاة مع التطور التكنولوجي السريع.

كما توصل الباحث من خلال إجراء هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

✓ تعتمد الشركة الإفريقية للزجاج في عمليات التغيير التكنولوجي على استراتيجية "القوة القسرية" هذه الاستراتيجية تقصي العمال واقتراحاتهم وتعتمد على القوة والأوامر الصارمة الصادرة من إداريين وفنيين تعينهم الإدارة العليا؛

✓ تعاني الشركة الإفريقية للزجاج من مجموعة من الصعوبات في إحداثها لعملية التغيير التكنولوجي نتيجة الاستراتيجية المعتمدة في هذه العملية، خاصة في نقص تدعيم العمال لها؛

✓ مقاومة العمال لا تكون لعملية التغيير التكنولوجي في حد ذاتها ولكن للطريقة التي تتم من خلالها هذه العملية؛

✓ تحتاج عملية التغيير التكنولوجي إلى إعادة تأهيل العمال وتدريب كل من له علاقة بهذه العملية؛

✓ يعمل التدريب على تغيير سلوكيات العاملين، وتلقينهم لقيم جديدة، ورفع مهاراتهم وكفاءاتهم الفنية للسيطرة على الآلات والمعدات التكنولوجية التي يتم استحداثها.

مكنتنا هذه الدراسة من التعرف على أهمية التغيير التكنولوجي بالنسبة للموارد البشرية داخل المؤسسة وما ينجم عنها من استقرار يساعد المؤسسة على الارتقاء بأداء مواردها البشرية، وعليه أخذ صورة مبدئية عن الأثار التي يخلفها التغيير التكنولوجي على أحد أهم أبعاد أداء المؤسسة الاقتصادية.

3. دراسة محمد قريشي، (أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014): والتي قدمت بعنوان: "التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور الأداء المتوازن"، حيث تمت دراستها بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل، بسكرة الجزائر، وقد سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية:
- التعرف على مستوى التغيير التكنولوجي الحاصل بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل، بسكرة؛
 - التعرف على واقع أو مستوى أداء مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل، بسكرة-؛
 - التعرف على أثر التغيير التكنولوجي بأبعاده المختلفة على أداء مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل، بسكرة-؛
 - التعرف على تصورات العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-، بسكرة نحو مستوى التغيير التكنولوجي الحاصل بالمؤسسة وأثر ذلك على مستوى أداءه.

كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ✓ وجود أثر للتغيير التكنولوجي على مستوى أداء مؤسسة صناعة الكوابل؛
- ✓ الأداء المالي لمؤسسة صناعة الكوابل جيدة؛
- ✓ وجود فروق لتصورات الباحثين حول مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ وجود أثر للتغيير التكنولوجي على أداء مؤسسة صناعة الكوابل.

تعد هذه الدراسة بصفتها أطروحة دكتوراه دراسة شاملة لأثر التغيير التكنولوجي على أداء المؤسسة أين قام الباحث بتحديد هذا الأثر من خلال بطاقة الأداء المتوازن، بينما تقوم دراستنا على أساس دراسة تحليلية لكل من مؤشرات التغيير التكنولوجي وأداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر حتى نتمكن من الوقوف على الآثار المترتبة للتغيرات التكنولوجية الحديثة بالمؤسسة على أدائها الإنتاجي، التسويقي، المالي، وأداء المورد البشري.

تاسعا: هيكل الدراسة.

من أجل تقديم هذا البحث في صورة صحيحة وملائمة قمنا ببدئه بمقدمة تعتبر مدخلا عاما لموضوع الدراسة وختمه بخاتمة تشمل الإجابة عن الإشكالية وتوضح النتائج المتوصل إليها وتعرض اقتراحات الدراسة وآفاقها، إلى جانب تقسيمه إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي، ويمكن استعراض كل واحد منهم على النحو التالي:

يشمل الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان: "التأصيل النظري للتغيير، تكنولوجيا المعلومات والتغيير التكنولوجي"، حيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تضمن في مجمله مفاهيم تتعلق بالتغيير وأهميته، مراحل وأشكاله، مروراً بمجالاته واستراتيجياته، وفي الأخير التطرق إلى مقاومة التغيير وكافة العناصر المرتبطة بها. أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى تكنولوجيا المعلومات انطلاقاً من تحديد مفهومها ومكوناتها، بالإضافة إلى أهم وظائفها ومجالات استخدامها، وكذا الآثار الناتجة عنها. وفيما يخص المبحث الثالث فقد

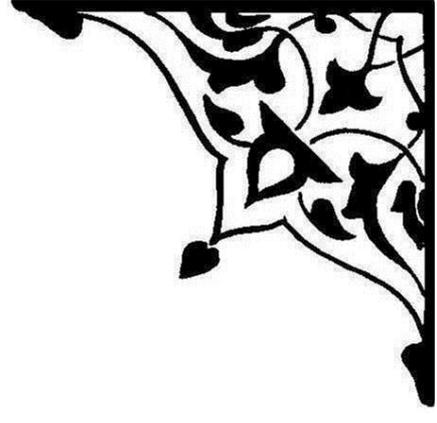
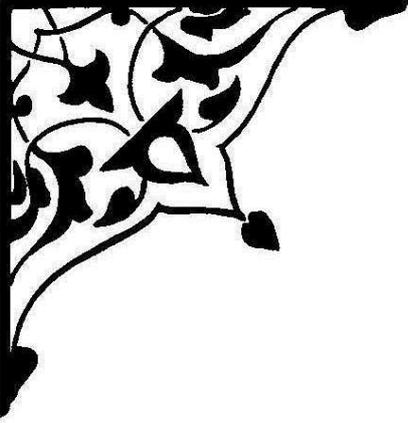


تناولنا فيه أساسيات التغيير التكنولوجي وذلك من خلال التطرق إلى مفهومه وأهميته، مصادره، بالإضافة إلى إبراز أهم المراحل التي تتم على أساسها عملية التغيير التكنولوجي، وأخيرا تحديد أهم متطلبات نجاحها. أما الفصل الثاني فهو بعنوان: "أداء المؤسسة الاقتصادية وعلاقته بالتغيير التكنولوجي"، حيث قسم أيضا إلى ثلاث مباحث، تضمن المبحث الأول كافة المفاهيم المتعلقة بأداء المؤسسة من مفهوم وأهمية، تصنيفات، والعوامل المؤثرة فيه. أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى عمليتي قياس وتقييم الأداء وتحديد كافة المفاهيم المرتبطة بهم وأهمية كل منهما، إضافة إلى المداخل التي يتم على أساسها قياس أداء المؤسسة، وأخيرا الصعوبات التي تواجهها عملية التقييم ومتطلبات نجاحها. وفيما يخص المبحث الثالث فهو يدرس آلية تأثير التغيير التكنولوجي على أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال التطرق إلى طرق قياس التغيير التكنولوجي، مؤشرات قياس أداء المؤسسة الاقتصادية، وأخيرا العلاقة التآثرية بين التغيير التكنولوجي وأداء المؤسسة الاقتصادية.

أما الفصل الثالث وهو الفصل التطبيقي للدراسة وهو بعنوان: "الأثار المترتبة للتغيرات التكنولوجية على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمة"، محاولة منا اسقاط الجانب النظري على هذه المؤسسة وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص لتقديم لمحة عامة حول مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمة، والمبحث الثاني تضمن التغيرات التكنولوجية الحاصلة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر وطرق قياسها، في حين تم التطرق في المبحث الثالث إلى دراسة أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في ظل التغيير التكنولوجي وعرض مختلف النتائج المتوصل إليها. عاشرا: صعوبات الدراسة.

نشير ضمن هذا العنصر إلى العراقيل التي صادفتنا واعترضتنا خلال فترة إنجازنا هذه الدراسة والتي نعتبر عنها كالاتي:

- ◀ أتساع نطاق المفاهيم وتعدد المجالات من عملية الضبط النظري للمفاهيم وذلك راجع إلى أن موضوع التغيير التكنولوجي بشكل عام هو حقل فكري غني لم تنفق الاتجاهات الفكرية لتحديد مفهوم واضح وموحد له، بالإضافة إلى تداخله مع مجموعة من المفاهيم الأخرى قريبة منه والمكونة له وهذا ما جعل مهمة التمييز بينها أمرا في غاية الصعوبة؛
- ◀ صعوبة تطبيق بعض المفاهيم النظرية على أرض الواقع؛
- ◀ صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة الميدانية نظرا لسرية التامة التي يتعامل بها عمال المؤسسة وبالتالي عدم الحصول على معلومات الكافية الأمر الذي ترجم أساسا في عدم قدرتنا على توحيد فترة الدراسة؛
- ◀ عدم تعاون بعض المصالح والمديريات بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر وهذا راجع إلى خوف العمال من الإدلاء بتصريحات تخص المؤسسة بسبب ما تشهده البلاد خلال هذه الفترة؛
- ◀ تناقض المعلومات المقدمة من قبل بعض موظفي المؤسسة محل الدراسة فكل موظف بالمديرية يزودنا بمعلومات مختلفة عن الأخرى، مما صعب مهمة تنسيقها.



الفصل الأول: التأصيل النظري للتغيير، تكنولوجيا المعلومات والتغيير التكنولوجي.

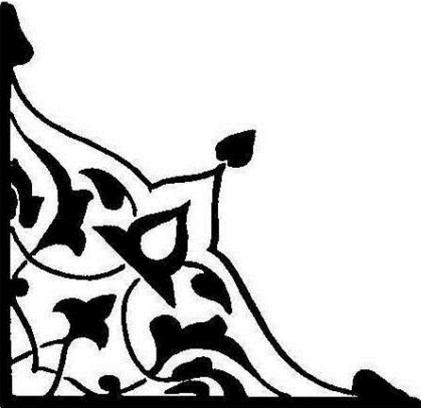
تمهيد

المبحث الأول: مدخل للتغيير.

المبحث الثاني: مدخل لتكنولوجيا المعلومات.

المبحث الثالث: أساسيات التغيير التكنولوجي.

خلاصة الفصل الأول.



تمهيد:

أضحت التغييرات والتطورات السريعة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات الاقتصادية تشكل ضغوطا كبيرة أجبرتها على التكيف والتأقلم معها، ولعل أبرز التطورات التي تشهدها هذه المؤسسات هي التغييرات التكنولوجية التي مست كافة المجالات وبالخصوص مجال الأجهزة والمعدات والبرمجيات وكذا الابتكارات التكنولوجية. عليه أصبح لزاما على المؤسسات مواكبة مثل هذه التغييرات واقتناء أحسن التكنولوجيات تطورا بالكم والنوع المناسبين وفي الوقت المناسب أيضا بغية ضمان بقائها واستمرارها من جهة والمحافظة على مكانتها في السوق من جهة أخرى.

المبحث الأول: مدخل للتغيير

في ظل التطورات المتلاحقة أصبحت المؤسسات الاقتصادية اليوم تعمل وسط بيئة متغيرة مليئة بالتطورات والأحداث المستمرة، لذا أصبح التغيير أمراً حتمياً وضرورياً وعاملاً مهماً لا يمكن تجنبه بالنسبة لها، وبالتالي لم يبق أمام القائمين على هذه المؤسسات سوى السعي لمواكبة الأوضاع الحديثة من خلال القيام بعمليات التغيير وتوفير كافة الموارد والإمكانات اللازمة لتحسين قدرتها على حل المشكلات ومواجهة المتطلبات البيئية والتكيف مع كافة التغيرات سواء الداخلية أم الخارجية.

المطلب الأول: مفهوم التغيير وأهميته

يعد موضوع التغيير أحد أهم وأبرز المجالات التي تحظى بانشغال العديد من الباحثين والدارسين، الكتاب والمتخصصين في حقل العلوم الإدارية، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم صورة موجزة توضح مفهوم التغيير وأهميته.

الفرع الأول: مفهوم التغيير

يعرف التغيير في اللغة على أنه اسم مشتق من الفعل "غير" بمعنى "بدل" أو "حول"¹، فيقال غيرت الشيء تغييراً، أي أزلته عما كان عليه²، فيقال غيرت داري إذا بنيتها بناء غير الذي كان³. أما عن المفهوم الاصطلاحي فالتغيير يعني: "الانتقال من الوضع الذي يصبح فيه الموجود لدينا عتيقاً بالنسبة لمستقبل نقبله وفقاً للتحسينات التي سنحدثها"⁴.

أما إذا تم إسقاط مصطلح التغيير على المؤسسة فيعرف بأنه عبارة عن: "خطة لتحسين جزء أو كل المؤسسة، تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمؤسسة وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة"⁵.

كما يوصف التغيير بأنه: "ذلك التبدل الملموس الذي يطال أجزاء وجوانب عمل المؤسسة، فقد يشمل التغيير تعديلاً في التنظيم الهيكلي أو في التكنولوجيا أو في ثقافة المؤسسات أو في إجراءات أو سياسات العمالة أو في توزيع ونشر وجدولة الموارد"⁶.

ويعرف التغيير أيضاً بأنه: "تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحمل في طياته آمالاً للبعض وإحباطاً للبعض الآخر وفق الاستعداد الفني والإنساني وفي

¹ مؤنس رشاد الدين، "المزام في المعاني والكلام"، دارالراتب الجامعية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2000، ص 223.

² نزيه حماد، "معجم المصطلحات المالية والاقتصادية في لغة الفقهاء"، دارالبشير، جدة، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2008، ص 143.

³ إبراهيم أنيس وآخرون، "المعجم الوسيط"، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، الطبعة الرابعة، 2004، ص 668.

⁴ David Autissier, Jean-Michel Moutot, « **méthode de conduite du changement** », dunod, paris, France, 2007, p 6.

⁵ أحمد ماهر، "إدارة التغيير"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص 14.

⁶ حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2005، ص 331.

جميع الأحوال فهو ظاهرة يصعب تجنبها¹. أو يعرف أيضا بأنه: "ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه، وللتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من اشباعه لاحتياجاته"².

من خلال التعاريف السابقة للتغيير يمكننا القول أنه: "عملية التحول والانتقال من وضع حالي إلى وضع آخر أكثر إيجابية باتباع جملة من الأساليب والطرق المدروسة مسبقا، لتحقيق أهداف قصيرة وطويلة المدى، وتشمل عملية التغيير بدورها عدة مجالات كالتغيير في الخطط، السياسات، الأفراد، الهياكل التنظيمية... إلخ. عليه فإن عملية التغيير تتصف بخصائص وسمات معينة، والتي تعد في مجملها مؤشرا حقيقيا للتغيير الإيجابي الذي يحقق طموح المؤسسة في البقاء، ومن جملة هذه الخصائص نذكر:

- **التغيير أمر حتمي:** إذ يعتبر أمر ضروري ولازم، وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء، فلا شيء يبقى على حاله ودوام الحال من المحال، وعليه فقد أصبحت عملية التغيير في العصر الحالي قاعدة وليس استثناء، فالعالم اليوم هو عالم سريع التغيير يتميز بالديناميكية في شتى المجالات³.
- **التغيير حركة تفاعلية:** إن المؤسسات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطورية تقفز بها من الوضع الحالي في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف الذي تأمل الوصول إليه مستقبلا⁴.
- **التغيير عملية مستمرة:** يعد التغيير ظاهرة تتصف بالديمومة، ولأن المؤسسات تعمل ضمن بيئة تتصف بالحركية وعدم الثبات وجب عليها أن تعتمد على أسلوب التغيير المستمر لكي تحقق البقاء في الأسواق، لذا فإن أي تقدم تحرزه المؤسسة يعتبر نقطة انطلاق لمرحلة ثانية أعلى⁵.
- **إضافة إلى خصائص أخرى تتمثل في:**⁶
- **الاستهدافية:** فالتغيير حركة تفاعل ذكية لا يحدث عشوائيا بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومقبولة؛
- **الواقعية:** حيث يرتبط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، وأن يتم في إطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها؛

¹ محمد الصبري، "السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 206.

² ليلى بوحديد، "تحديات وآليات إحداث التغيير في بيئة الأعمال العربية"، مجلة الاقتصاد الصناعي، مخبر الدراسات الاقتصادية للصناعة المحلية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، العدد الثالث عشر، ديسمبر 2017، ص 203.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 363.

⁴ عبد الله عبد السلام بندي، مراد علة، "التغيير: قراءة مفاهيمية دلالية"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011، ص 5.

⁵ مراد علة، "متطلبات تفعيل مدخل إدارة التغيير كاستراتيجية للتطوير التنظيمي"، مجلة دفاتر اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 08، العدد الأول، 2010، ص 162.

⁶ فارس طلوش، "دور التسويق في تحقيق التغيير داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية-دراسة لعينة من المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، الجزائر، المجلد 04، العدد الأول، جوان 2018، ص 389.

- التوافقية: أي وجود قدر مناسب من التوافق بين عمليات التغيير وبين رغبات واحتياجات القوى المنتظرة لعملية التغيير، ومن ذلك الجهات المساهمة والمستهلكين؛
- الفاعلية: أي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات المستهدف تغييرها؛
- المشاركة: يحتاج التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير.

الفرع الثاني: أهمية التغيير

يعد التغيير ظاهرة اقتصادية، اجتماعية، سياسية مركبة تتعدى أهميتها حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل، ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية فيما يلي:

أولاً: الحفاظ على الحيوية الفاعلة

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال وإلى تحريك الثوابت وإلى سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن¹.

ثانياً: تنمية القدرة على الابتكار

فالتغيير يحتاج إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض والمقاومة، وكلا النوعين من التعامل يحتاج ويتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، في الشكل وفي المضمون².

ثالثاً: إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء

إذ يعمل التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وكذا تحسين العمل حيث يتم ذلك من خلال عدة جوانب³:

- عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات معالجتها؛
- عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل؛
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال ادخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.

¹ سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، "التطوير التنظيمي"، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 275.

² كمال بوقرة، سعيدة حمصي، "التغيير التنظيمي كمدخل استراتيجي لتكيف المنظمة مع المحيط المتغير"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، واد سوف، الجزائر، العدد السابع والعشرون، سبتمبر 2018، ص 36.

³ سيد سالم عرفة، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الراية، عمان، الأردن، 2012، ص 22.

رابعاً: زيادة مستوى الأداء

حيث يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال¹:

- اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل: الإسراف، الضائع، والتالف من المواد ومعالجتها؛
 - معرفة نقاط القوة وتأكيدا مثل عمليات التحفيز، تحسين المناخ وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين والولاء والارتباط بالعمل، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وحل الصراعات الداخلية وتقليل معدلات الغياب عن العمل.
- وعليه تكتسب عملية التغيير أهمية متميزة باعتبارها عملية مستمرة ودائمة وضرورة حتمية لأي مؤسسة تسعى للبقاء والاستمرارية أيا كان نوعها.

المطلب الثاني: مراحل وأشكال التغيير

تهدف المؤسسة من خلال قيامها بعملية التغيير إلى زيادة فعاليتها وتحسين بيئة أعمالها، الأمر الذي يتطلب أن تتم العملية وفقا لمراحل وخطوات محددة تؤدي في النهاية إلى انجاز العملية التغييرية بنجاح، كما يتعين على القائمين بهذه الأخيرة تحديد نوع وشكل التغيير المراد إحداثه حتى يتم تهيئة كافة الأدوات والموارد اللازمة التي تكفل تحقيق هذا التغيير.

الفرع الأول: مراحل التغيير

قام العديد من الباحثين والمفكرين بتوضيح الكيفية التي ينتج بها التغيير ومراحله وخطواته، من خلال تقديمهم لعدة نماذج، أشهرها نموذج "KURT LEWIN" والذي يقترح أن أي تغيير مخطط واع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل متعاقبة تتم وفق الشكل التالي:

¹ محمد قرزيز، مريم يحيوي، "دور التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الرحمن مهري، قسنطينة، الجزائر، العدد السابع والاربعون، جوان 2017، ص 136.

* **Kurt Lewin** (1890-1947): عالم نفس ألماني أمريكي، ولد في مدينة موغيلنو بروسيا (بولندا حاليا)، تحصل على درجة الدكتوراه عام 1916 من جامعة برلين في ألمانيا، من أبرز مؤلفاته: النظرية الديناميكية في الشخصية والتمثيل والقياس المفهومي للقوى النفسية (1938) وحل النزاعات الاجتماعية (1947).

الشكل رقم (01): مراحل عملية التغيير



المصدر: حسين حريم، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2013، ص 377.

أولاً: مرحلة إذابة (إسالة) الجليد Unfreezing

تتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، مما يسهل ويساعد على إذابة الجليد-اختفاء السلوك الحالي-الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك أن شخصا آخر اكتشف أفكارا جديدة.

كما يمكن اعتبار أن هذه المرحلة هامة جدا وتلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير، وكثيرا ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إعطائها الاهتمام المناسب، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم معارف أو مهارات واتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف والمهارات الحالية، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة ملء هذا الفراغ¹.

ثانياً: مرحلة التغيير Changing

تتمثل بمرحلة التغيير الفعلي من خلال تصميم خطة استراتيجية لغرض نقل المؤسسة إلى الوضع الجديد²، فوفقاً لهذه المرحلة يتعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات جديدة بحيث يسلك الفرد سلوكاً جديداً أو يقوم بطريقة جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات، وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة وآراء وأفكار جديدة. ويحذر "لوين" من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور بسرعة غير معقولة، لأن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي أي إذابة الجليد بشكل سليم ويصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش، ومزيج من الشعور بالأمل والقلق³.

¹ حسين حريم، "إدارة المنظمات، منظور كلي"، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 284.

² طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، "نظرية المنظمة مدخل العمليات"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2014، ص 125.

³ حسين حريم، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص 369، 370.

ثالثا: مرحلة إعادة التجميد Refreezing

تمثل المرحلة الأخيرة من عمليات التغيير، يتم فيها التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار جديدة في مرحلة التغيير قد تم دمجها في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير عن طريق مساعدة الأفراد في العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا. وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لا بد من اتباع الخطوات التالية¹:

1. المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها؛

2. توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به؛

3. بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاز عمليات التغيير؛

4. إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغيرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

في الأخير نخلص إلى أن الإدارة ومن خلال اتباعها لتلك المراحل والخطوات قد اتبعت أسلوبا علميا وعمليا لإدخال عملية التغيير يتلخص في إيجاد الشعور بالحاجة للتغيير وتبيان أهدافه وتحديد المجالات المطلوبة، ومن ثم العمل على حماية وصيانة التغيير من خلال تعزيز وتقييم النتائج المتوصل إليها.

الفرع الثاني: أشكال التغيير

تشتمل العديد من الكتابات المهمة بموضوع التغيير على العديد من التصنيفات التي تعتمد على معايير مختلفة أنتجت بدورها أنواعا وأشكالا كثيرة من التغيير، وتتمثل هذه التصنيفات فيما يلي:
أولا: حسب درجة الشمول.

إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا للتغيير، فإننا نميز بين نوعين هما:

◆ **التغيير الجزئي:** إن هذا النوع لا يمس إلا جزءا من أجزاء المؤسسة، كالتغيير الذي يحدث لإحدى

الوحدات الفرعية التابعة للمؤسسة دون أن يؤدي إلى التغيير في باقي وحداتها، حيث تبقى الهيكلة

الأساسية للمؤسسة على حالها².

ويرى بعض الباحثين أن التغيير الجزئي قد يشكل خطورة على المؤسسة، فقد ينشئ نوعا من عدم

التوازن داخلها بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة، مما يقلل من فاعلية التغيير، فمثلا

¹ حسين رحيم، عبد الفتاح علاوي، "التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، دوافعه، أهدافه ومدخله"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، يومي 12 و13 ماي 2010، ص15.

² ليندة رقام، "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 01، الجزائر، 2014، ص116.

قد يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير عمليات الإنتاج في حد ذاتها وأساليب التسويق وكذا تدريب العاملين... إلخ¹.

♦ **التغيير الشامل:** يقصد به التحول الكلي للمؤسسة، حيث تصبح مؤسسة أخرى غير تلك التي نعرفها، فيمس هذا التغيير كافة المكونات الأساسية للمؤسسة كالهيكلة، الاستراتيجية، الأنشطة... إلخ، وإن الهدف من إحداث هذا التغيير هو التغيير لكيفية تشغيل المؤسسة: قيمها، قوانينها، سلوكيات الأفراد فيها، والتغيير الشامل لا يمكن التراجع عنه لذلك يتطلب إعدادا دقيقا، خاصة وأنه يرهن مستقبل المؤسسة².

ثانيا: حسب درجة التخطيط.

يصنف التغيير حسب درجة التخطيط إلى نوعين هما:

- **التغيير المخطط:** هو الذي يصمم وينفذ بطريقة منهجية منظمة في إطار برامج تضعها الغدارة وتقوم على أساس الاستشراف وتوقع أحداث معينة لغرض تهيئة المؤسسة لتكون فاعلة في بيئة عملها المستقبلية، وتعد برامج التغيير المخطط هي حالات من التحسين المستمر تأتي في إطار مبادرة وجاهزية واستجابة لما يجري من أحداث متوقعة في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية³.
- **التغيير العشوائي (غير المخطط):** يتم هذا النوع بشكل مستقل خارج عن إرادة ورغبة المؤسسة فهو عملية تلقائية تحدث في بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المؤسسة، كما قد يحدث بفعل مرور الوقت وتراكم التعديلات الصغيرة في المؤسسة⁴.

ثالثا: حسب مدة التنفيذ.

اعتمادا على هذا المعيار يمكن التمييز بين نوعين من التغيير هما:

- ✦ **التغيير السريع:** هو التغيير الذي يتم مرة واحدة وبسرعة، ويسمى البعض هذا النوع بالصدمة القوية حيث أن تنفيذه يشكل تساؤلا لدى الجميع، ويجب الحذر هنا من الآثار الاجتماعية السلبية على الذين سيتأثرون به لأن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى بروز المقاومة والرفض، إلا أن هناك ظروف معينة يمكن أن ينفذ فيها كظهور مشكلة تؤثر على مستقبل المؤسسة⁵.
- ✦ **التغيير البطيء:** عادة ما يكون هذا النوع من التغيير أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف⁶، فمثلا يمكن تنفيذ التغيير

¹ محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص ص 281، 282.

² ليندة رقام، مرجع سبق ذكره، ص 117.

³ ماجد عبد المهدي مساعدا، "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 347.

⁴ سميرة صالح، موسى عبد الناصر، "التغيير التنظيمي بين المفاهيم والأبعاد"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "إدارة التغيير في عالم متغير"، مركز بحث وتطوير الموارد البشرية بالرماح، عمان، الأردن، أيام 27-30 أكتوبر 2014، ص 15.

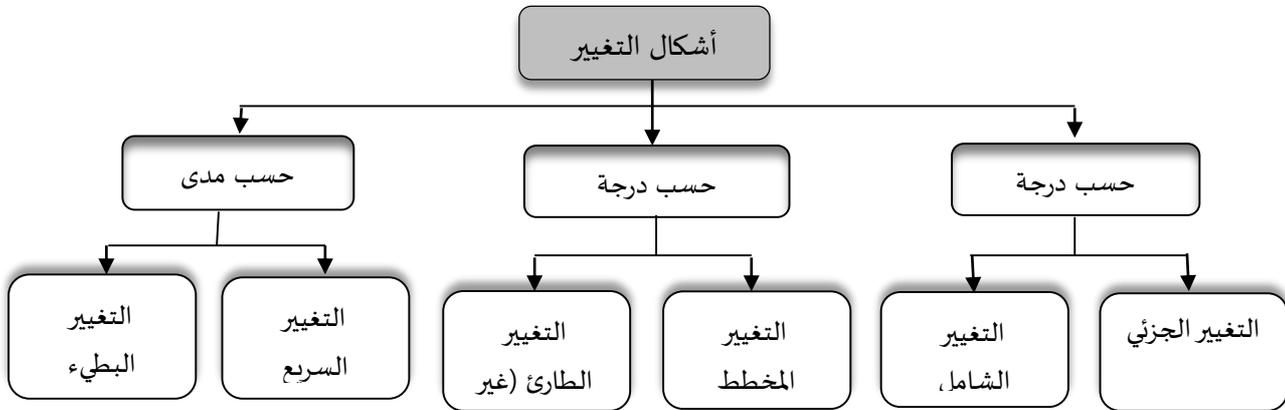
⁵ ناصر قاسبي، الدراجي زريق، "التغيير التنظيمي وتوزيع السلطة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، البلدة، الجزائر، المجلد 06، العدد السابع، 2018، ص 31.

⁶ محمد الصيرفي، "إدارة التغيير"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 28.

البطء عندما يكون التغيير شاملاً لكل مؤسسة أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المراد إجراؤه¹.

وعليه يمكن تلخيص مجمل الأشكال السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم(02): أشكال التغيير



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما تم تناوله في الإطار النظري للعنصر المدروس.

في الأخير يمكن القول أن استخدام المؤسسة لأحد الأشكال السابقة يرجع في الأساس إلى مدى استعداد القائمين على إحداث التغيير ومدى كفاءتهم، إضافة إلى مدى تقبل ورضا الأفراد بالتغييرات التي ستشملهم. **المطلب الثالث: مجالات عملية التغيير واستراتيجياته.**

إن قيام المؤسسة بعملية التغيير من شأنه أن يؤثر وبشكل كبير في أي جزء أو مجال أو عنصر فيها كأفراد، الأقسام، الوظائف والألات، وعلى اعتبار التغيير عملية ديناميكية منظمة فإن إحداثها يتطلب تبني استراتيجيات فعالة تمكن القائمين على التغيير من مواجهة تهديدات البيئة سواء الداخلية كانت أم الخارجية.

الفرع الأول: مجالات عملية التغيير.

يمكن للقائمين على عملية التغيير بالمؤسسة إحداث العديد من التغييرات داخلها، بحيث نجد أن هناك مجالات عديدة تكون عرضة لهذا التغيير بحيث يمكن ذكر أهم هذه المجالات فيما يلي: **أولاً: مجال الأفراد.**

يخص هذا المجال في الأساس الجانب السلوكي والنفسي للعاملين، فهو يتعلق بسلوك العاملين واتجاهاتهم وأفكارهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم، وعليه فإن عملية التغيير في أي مجال يجب أن تترافق أولاً مع تغيير الأفراد وذلك لأنه يجب على الأفراد أن يفهموا التغييرات ويكونوا قادرين وراغبين على تنفيذها. ويأخذ التغيير في مجال الأفراد شكلين هما²:

¹ ناصر قاسمي، الدراجي زريق، مرجع سبق ذكره، ص32.

² خضرة صديقي، نصيرة علاوي، "التأصيل النظري لماهية التغيير في منظمات الأعمال"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "إدارة التغيير في عالم متغير"، مرجع سبق ذكره، ص ص6,7.

▲ تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم واحلال غيرهم في محلهم؛

▲ التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماطهم، سلوكهم وقيمهم في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

ثانيا: المجال الهيكلي (البنوي).

حيث يشتمل هذا المجال في التغيير في الأساس على طرق العمل، العلاقات بين العاملين، الأدوار، عمليات اتخاذ القرار، كما يشمل أيضا تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهيكل الإدارات الفرعية، وتوزيع الوظائف¹، كما قد تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات أخرى تدخل في نطاق التغيير البنوي كتغيير نظام العوائد والمكافآت أن نظام تقييم الأداء والرقابة².

ثالثا: مجال التكنولوجيا.

يشمل هذا المجال من التغيير اقتناء وتطبيق طرق ووسائل تكنولوجية حديثة واستعمال تقنيات متطورة³، من أجل تحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات من خلال الآلات والمعدات، تصميم العمل، تكنولوجيا المعلومات وغيرها، والذي تكون له آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المؤسسة⁴.

رابعا: القواعد.

من السهل تغيير القواعد الرسمية، إلا أن السؤال المطروح هو هل سيلتزم الأفراد بها؟ أما القواعد غير الرسمية فهي تلك القواعد غير الواضحة والتي يتضمنها مناخ المؤسسة، فيصعب تحديدها وتعقب مساراتها وغالبا ما تكون لها جذور راسخة وقوية لذلك فمن الضروري أن تأخذ في اعتبارها العلاقات القوية بين القواعد الرسمية وغير الرسمية، ودراستها بدقة لمعرفة مدى فائدتها وجدواها⁵.

خامسا: النظم

وهي كافة النظم المتواجدة في المؤسسة وتعمل على توفير المعلومات الضرورية لعمليات الرقابة والمتابعة مثل نظم الإنتاج والأفراد وغيرها، تميل هذه النظم إلى الاستقلالية بذاتها بمجرد إقرارها، هذا بالإضافة إلى مزيد من الجهد والاستثمار فيها، ومن الناحية الفنية من السهل تغيير هذه النظم إلا أن الصعوبة تكمن في الجوانب الإنسانية المرتبطة بها⁶.

¹ أسامة محمد سيد على، "إدارة التغيير التربوي"، دار العلم والإيمان، دسوق، مصر، 2015، ص 64.

² أمال يوب، إكرام بودبزة، "دور التغيير التنظيمي في الحد من معوقات الاستثمار السياحي-ولاية سكيكدة نموذجاً"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، معهد الحقوق والعلوم السياسية بالمركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى، تامنغنت، الجزائر، المجلد 07، العدد الخامس، 2018، ص 149.

³ عبد السلام مخلوفي، مسعودة شريف، "التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية"، ورقة بحث مقدمة إلى المنتدى الدولي حول: "الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، مرجع سبق ذكره، ص 6.

⁴ هناء مارس، "مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية كيرت لوين"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، الجزائر، المجلد 02، العدد العاشر، جوان 2017، ص 405.

⁵ دانا جانيس روبنسون، جيمس روبنسون، "التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج"، تعريب: إصدارات بميك، الإشراف العلمي عبد الرحمن توفيق، مخبر الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، الطبعة الثانية، 2008، ص 107.

⁶ مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM"، دار الفجر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 33، 34.

سادسا: المناخ

يطلق عليه اسم "ثقافة المؤسسة" وغالبا ما يصعب التحديد الدقيق لمكوناته بالرغم من أنه يمثل أساس المؤسسة، حيث يمكن أن يمثل عاملا مساعدا أو معوقا لما تبذله من جهود للتغيير¹. مما سبق نستخلص أن كل جانب أو مجال من مجالات عملية التغيير المذكورة ذات أهمية كبيرة للهيؤ بالمؤسسة والحفاظ على بقائها واستمرارها إذا ما تم التعامل معه بالكيفية الملائمة.

الفرع الثاني: استراتيجية التغيير

يقصد باستراتيجية التغيير تبني تصور ذو أبعاد عميقة واختيار رؤية واسعة النطاق ممتدة عبر الزمن لتستشرف آفاق المستقبل المرجو تحقيقه، ومن هنا تعد أحد الخيارات والمسارات المتعددة لإعادة صياغة الواقع الحاضر لتحقيق آمال المستقبل²، وبالتالي فإن المؤسسة على اختلاف أنواعها تسعى جاهدة لتبني استراتيجية تسمح لها بمواجهة التهديدات التي تحيط بها، ومن أهم هذه الاستراتيجيات نجد:

أولا: استراتيجية العقلانية التجريبية

وتقوم هذه الاستراتيجية على أن الأشخاص عقلانيون وسوف يقبلون بالتغيير إذا كان سينعكس عليهم بشكل إيجابي ويقدم لهم مزايا ويحقق مصالحهم³.

ثانيا: استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة

تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها، بل عدم إقناع الأشخاص أو المؤسسات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه. فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، لذا يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين له⁴.

ثالثا: استراتيجية القوة القسرية

وفقا لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والإجراءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير⁵.

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص33.

² أنواع الحيالي، بهاء الدين المنجي العسكري، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص48.

³ المرجع نفسه، ص48.

⁴ كمال بوقرة، سعيدة حمصي، مرجع سبق ذكره، ص39.

⁵ تغريد صالح سعيفان، أحمد عدنان الطيط، "ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي-دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني"، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي السابع حول: "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء، الأردن، أيام 3-5 نوفمبر 2009، ص12.

من خلال ما سبق يمكن القول انه لا توجد استراتيجية واحدة فعالة لإحداث عملية التغيير، نظرا لارتباط هذه الأخيرة بطبيعة المواقف والظروف التي تحدث داخل المؤسسة، وعليه نرى أنه من الممكن المزج بين أكثر من استراتيجية للقيام بالعملية التغييرية حتى تستطيع المؤسسة الوصول إلى هدفها المراد تحقيقه.

المطلب الرابع: مقاومة التغيير

عادة ما تواجه عملية التغيير بالمؤسسة الاقتصادية بعض الصعوبات والمتمثلة أساسا في عملية المقاومة التي يقوم بها أصحاب المصالح والعاملين داخل المؤسسة، حيث يفضلون البقاء في الوضع الراهن غير مدركين للمزايا الممكنة الحصول عليها في عملية التغيير.

الفرع الأول: مفهوم مقاومة التغيير ومسبباتها

يعود مصطلح مقاومة التغيير إلى أواخر الأربعينات من القرن الماضي، ويعتبر كل من الكاتبين (John* French و Coch Lester**) من الأوائل الذين أشاروا إلى هذا النوع من المقاومة، حيث تم ذكره في مقال لهما نشر في مجلة (Human Relations) وذلك سنة 1948، بعنوان "التغلب على مقاومة التغيير" (Overcoming Resistance to Change) والتي أوضحا فيها أن مقاومة التغيير هي عبارة عن رد فعل إما من طرف الفرد وذلك لشعوره بالحرمان والتهميش، وإما رد فعل جماعي ناتج عن القوى الصادرة من الجماعة¹.

ومن بين التعاريف المقدمة لمقاومة التغيير نذكر على سبيل المثال وليس الحصر ما يلي:

المقاومة هي: "موقف سلبي يعتمد الموظفون عند إدخال التغييرات في دورة العمل العادية"².

كما تعرف أيضا بأنها: "هي امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، كما قد تأخذ المقاومة شكلا آخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية"³.

وتعرف أيضا بأنها: "ذلك التعبير الضمني أو الصريح لردود الفعل السلبية أو الدفاعية للتغيير، أو القوى

المقيدة التي تعارض إعادة تنظيم الإجراءات واكتساب مهارات جديدة"⁴.

John French* : (أغسطس 1913-أكتوبر 1995)، أستاذ فخري في علم النفس، ولد جون في بوسطن وتخرج من كلية أنطاكية أوهايو، وكلية بلاك ماونت شمال كارولينا، تحصل على درجة دكتوراه من جامعة هارفرد الفرنسية 1940. أصبح خبيرا في علم النفس الاجتماعي والبحث التجريبي، شغل منصب مدير في مركز أبحاث مجموعة دايناميكس عام 1947، ورئيس لجمعية الدراسات النفسية للقضايا الاجتماعية.

**** Coch Lester** : من مواليد كارولينا الجنوبية بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1938 وتخرج من كلية بلاك ماونت شمال كارولينا،

يعد مقاله المشترك مع John French الذي تم نشره سنة 1948 في مجلة العلاقات الإنسانية حول مقاومة التغيير أحد أهم المراجع التي تتم

العودة إليها في ميدان التغيير.

¹ عبد الله بلوناس، عقيلة عكوش، "مساهمة التدريب في تفعيل التغيير التنظيمي"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي العلمي حول: "إدارة التغيير في عالم متغير"، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² Sonia Kherkhour, « L'impact d'un changement organisationnel sur une entreprise algérienne- cas pratique NAFTAL », en vue de l'obtention du diplôme de master, faculté des sciences humaines et sociales, université abderrahmen mira, bejaia, alger, 2013, p13.

³ زيد منير عبوي، "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2010، ص 41.

⁴ Rim Zid, « comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise, université du Québec, Montréal, canada, 2006, p37, 38.

من خلال ما سبق نستخلص أن مقاومة التغيير هي: "ردود فعل الأفراد تظهر عدم قبولهم لعملية التغيير، حيث تظهر في شكلها العلني أو المستتر بغية الاستمرار في وضعهم الحالي وذلك خوفاً من الآثار السلبية التي يحملها التغيير".

عليه يمكن القول أن هناك أسباب عديدة ومتنوعة تدفع بالأفراد إلى مرحلة المقاومة ورفض عملية التغيير، ومن بين تلك الأسباب نذكر¹:

1. الشك حول التغيير: فالمؤسسة تشكك في حاجتها للتغيير، بمعنى أنها لا توافق الحل المختار أو تجد المسار المتخذ ليس حكيماً؛
2. نقص المعلومات: فالأفراد داخل المؤسسة يرون أنهم بعيدين عن المعلومات التي تخص التغيير المراد إحداثه؛
3. عدم اليقين بشأن الوضع الحالي: فقد تخشى المؤسسة أن يكون التغيير غير موات لها، إضافة إلى الخوف من عدم القدرة على اتباع طريقة جديدة للعمل؛
4. تضارب المصالح: فالانطباع العام لدى الأفراد داخل المؤسسة هو أن التغيير يؤدي إلى تدهور الوضع الحالي، أو السلطة أو متعة العمل، أو قد يؤدي إلى ضغط العمل؛
5. التشكيك وعدم الثقة: خاصة في الشخص الذي يضع (يقوم) بالتغيير؛
6. فشل التفاعل: تنتج المقاومة بسبب مشكلة التفاعل بين الشخص الذي يدير التغيير والمجموعة المستهدفة في اجتماع حول التغيير؛
7. عدم الارتياح: أي عدم الشعور بالراحة والاطمئنان أثناء القيام بطرق عمل جديد.

الفرع الثاني: أشكال مقاومة التغيير

لقد تعددت أشكال مقاومة التغيير في المؤسسة فقد تكون فردية، جماعية، علنية أو مستترة حيث يمكن أن تظهر على المستوى الفردي لتضم هبوط الحوافز، الخفض المقصود للأداء أو عدم استغلال الامكانيات وتظهر في شكلها العلني عندما تتجه لضم أكبر عدد من العاملين أما الشكل المستتر فسيكون من خلال ضعف الولاء للمؤسسة وفقدان الدافعية للعمل². ويمكن تلخيص أشكال المقاومة في النقاط التالية³:

- ◀ تقليل التزام المؤسسة؛
- ◀ زيادة العداوة الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير؛
- ◀ زيادة معدلات الغياب والتأخير أو حتى تخريب نظم الانتاج؛
- ◀ تقوية الضغوط داخل الجماعة والتي ينتج عنها أداء منخفض وصدام بين الجماعات؛

¹ « Communiquer en situation de changement : Guide pour les communicateurs fédéraux », Edition COMM Collection, Bruxelles, Belgique, N°29, novembre 2015, p 26.

² دلندة بلحسين، "دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2013، ص78.

³ نيجل كينج، نيل أندرسون، "الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات"، ترجمة: محمود حسن حسين، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص315.

◀ زيادة الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمال.

يمكن القول أن المقاومة تأخذ أشكالاً عديدة، ولعل أصعبها هي المقاومة المستترة باعتبارها خفية، يصعب اكتشافها لذا يجب على الإدارة وضع استراتيجيات ملائمة للتأقلم معها أو مواجهتها والحد منها.

الفرع الثالث: آثار مقاومة التغيير

يرى بعض الكتاب والباحثين أنه ليست كل أشكال وصور المقاومة الفردية أو الجماعية سيئة بل أن مقاومة التغيير قد تكون مفيدة في بعض الحالات.

إذ تساعد المقاومة في توفير درجة من الاستقرار والتنبؤ بالسلوك كما يمكن أن تكون مصدراً لإثارة وجهات النظر الفردية والوظيفية مما قد يساهم في التوصل إلى قرارات جيدة¹. إضافة إلى أنها²:

▪ تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات، هذا ما يساعد الإدارة على اتخاذ الإجراءات الوقائية؛

▪ إجبار الإدارة على توضيح أهداف التغيير والنتائج المتوقعة منه بشكل دقيق؛

▪ الكشف على مدى فعالية عملية الاتصال في المؤسسة ومدى توافر المعلومات اللازمة حول التغيير. ورغم الإيجابيات الناجمة عن مقاومة التغيير إلا أنه لا بد من الإحاطة بسلبياتها والتنبؤ لها، مما ينجم عنه إعاقة التكيف والقدرة على تحقيق الأهداف وإنجاز المهام التنظيمية، بالإضافة إلى أنها تؤدي إلى جمود الفكر ومحاربة التطور والتجديد وبالتالي إفشال خطط التغيير الآتية، ما يفقد المؤسسة حيويتها وفعاليتها كما أن استمرارها يؤدي إلى انهيار المؤسسة وتلاشيها بحلها أو إعلان إفلاسها.

الفرع الرابع: أساليب التقليل من مقاومة التغيير

هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها للتقليل أو الحد من مقاومة عملية التغيير نوجزها فيما يلي:

أولاً: المشاركة

يقصد بالمشاركة سماح الإدارة للعاملين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه والطلب منهم تقديم مقترحاتهم وأفكارهم والأخذ بها³، الأمر الذي يساهم في التقليل من عملية المقاومة وبندل جهد أكبر للسير نحو تحقيق أهداف التغيير⁴.

كما لا تخلو عملية المشاركة من بعض النقائص والعيوب، فمن الممكن أن تستغرق وقتاً طويلاً فتصبح بذلك مضيعة للوقت إذا تمت المشاركة بما لا يتلاءم مع التغيير⁵.

¹ جمال الدين محمد المرسي، "إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 57.

² دلندة بلحسين، مرجع سبق ذكره، ص 80.

³ بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 322.

⁴ محمد بن يوسف النمران العطيّات، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين"، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 116.

⁵ موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2009، ص 54.

ثانياً: التعليم والاتصال

ويتم ذلك من خلال توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات والتحليلات عن نوع التغيير وأهدافه، خطته الزمنية وميزانيته ومزاياه، وذلك من خلال حلقات التعليم والمناقشة، المذكرات والتقارير، إضافة إلى الاجتماعات التي تسعى إلى الإقناع. ومن مزايا هذه الطريقة هو توضيح الصورة أمام العاملين واقناعهم بالأمر المراد إحداثه لذلك فهم لن يقاوموا التغيير بل سيميلون إلى تعزيزه والمساعدة في تنفيذه ونجاحه، أما عن سلبياته فعلى المؤسسة أن تعلم أن جهود التعليم والاتصال تحتاج إلى وقت وجهد وتكلفة¹.

ثالثاً: الدعم والمؤازرة

وذلك لتدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير²، وتكم إيجابيات هذا الأسلوب أنه أسلوب فعال سهل تطبيقه، أما عن سلبياته فهو يتطلب وقتاً طويلاً بالإضافة إلى تكلفته العالية³.

رابعاً: التفاوض والقبول

حيث يتم تقديم الحوافز للأفراد والعاملين داخل المؤسسة المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير وإجراء بعض المساومات... إلخ، وتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقته للتغيير⁴، ويعد هذا الأسلوب طريقة سهلة نسبياً، كما قد يكون مكلفاً إذا ما طالب آخرون الأسلوب نفسه⁵.

خامساً: المناورة

هي عبارة عن فن استخدام الحيل السياسية، وهي تعني فن التأثير على العاملين من خلال اقتناء معلومات معينة ذات أثر إيجابي على العاملين، وربما استخدام بعض الشعارات الرنانة، وبالرغم من تميز هذا الأسلوب بالسرعة وعدم التكلفة إلا أنه قد يؤدي إلى نتائج عكسية إذا شعر العاملون بما تقوم به المؤسسة من مناورة لهم⁶.

من خلال العناصر التي تعرضنا لها في هذا المبحث، حاولنا الإيضاح بأن التغيير هو أمر محتوم بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية في وقتنا الحالي باعتبارها نظام مفتوح يعمل في بيئة معقدة ومستمرة التغير، لذا لا بد على المؤسسة أن تراعي الكيفية التي تمكنها من القيام بهذا التغيير بنجاح واتباع الأساليب والنماذج التي تسمح بتأديته بطريقة إيجابية نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة.

¹ أحمد ماهر، "تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص76.

² راجح درويش، "مقاومة التغيير في المنظمات: الأسباب والعوامل"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، مرجع سبق ذكره، ص 3.

³ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

⁴ حسين حريم، (2003)، مرجع سبق ذكره، ص296.

⁵ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص54.

⁶ أحمد ماهر، (2007)، مرجع سبق ذكره، ص 77.

المبحث الثاني: مدخل لتكنولوجيا المعلومات

شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة غير مسبوقة في كافة النواحي، وأبرز هذه التطورات التي ميزت وقتنا الحالي هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات وبثها أو بما أصبح يعرف بتكنولوجيا المعلومات.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تكنولوجيا المعلومات

إن موضوع تكنولوجيا المعلومات يعد من أهم وأبرز المجالات التي تحظى باهتمام الباحثين الكتاب والمتخصصين في الوقت الحالي لما لها أهمية بالغة في جميع مجالات، وعليه نسعى من خلال هذا المطلب لتقديم صورة موجزة توضح مفهوم تكنولوجيا المعلومات وأهميتها.

الفرع الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

قبل التطرق إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات علينا أن نعرج أولاً على بعض المصطلحات التي لها علاقة بها وتتمثل في كل من تكنولوجيا، المعلومات.

أولاً: التكنولوجيا

تعد كلمة التكنولوجيا من المصطلحات التي تواجه الكثير من الالتباس والتأويل، إذ يستخدمها البعض كمفردات للتقنية، في حين يرى آخرون اختلافاً واضحاً بينهم، ويرجع أصل مصطلح (technology) إلى كلمة يونانية تتكون من مقطعين (techno) أي فن و (logy) أي علم، وعليه فإن هذا المصطلح يربط ذهن الإنسان أو إبداعه الفكري أو خياله العلمي بالتطبيق المادي أي يربط الناتج النظري بالتجهيزات الرأسمالية وكل ذلك يكون من خلال معالجة هادفة لإحداث تحولات في كل من الأسلوب والوسيلة معاً¹. وقد يمتد هذا المفهوم بنطاق اهتمامه ليشمل التطبيق المنظم للمعرفة والخبرات المكتسبة في المهام العلمية لحياة الإنسان وتمثل مجموعة الوسائل والأساليب الفنية التي يستخدمها الإنسان في مختلف نواحي حياته العلمية أي تمثل مركب قوامه المحددات والمعرفة².

ثانياً: المعلومات

تعرف المعلومات على أنها: "عبارة عن بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين يقود إلى اتخاذ قرار توصيل الحقائق والمفاهيم إلى الأفراد من أجل زيادة معرفتهم وهي مجموعة من البيانات المنظمة والمشتقة بطريقة توليفة مناسبة، والمعاني تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها"³. ويعد التعريف السابق شامل يوضح بدقة كيفية التحصل على المعلومة والهدف منها.

¹ معروف هوشيار، "تحليل الاقتصاد التكنولوجي"، دار الجريب، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص24.

² محمد جسام الصميدعي، يوسف عثمان ردينة، "تكنولوجيا التسويق"، دار المناهج، عمان، الأردن، 2016، ص24.

³ بسام محمود المهيترات، "إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات"، جليس الزمان، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص105.

ثالثاً: تكنولوجيا المعلومات

بعد العرض المفصل لكل من مصطلحي التكنولوجيا والمعلومات نجد أن هذه الأخيرة: "هي عبارة عن مجموعة من الأجهزة والأدوات التي توفر عملية تخزين المعلومات ومعالجتها ومن ثم استرجاعها".¹

كما تعرف منظمة اليونسكو تكنولوجيا المعلومات على أنها: "مجالات المعرفة العلمية والتكنولوجية والهندسية والأساليب الإدارية المستخدمة في تناول ومعالجة المعلومات وتطبيقاتها بأنها تفاعل الحاسبات الآلية والأجهزة مع الإنسان ومشاركتها في الأمور الاجتماعية والاقتصادية".²

كما نجد من يعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها: "المكونات المادية والبرمجيات ووسائل الاتصال عن بعد وإدارة قواعد البيانات وتقنيات معالجة المعلومات الأخرى، المستخدمة في أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب".³

وتعرف أيضاً بأنها: "المصطلح الذي يشمل كل أشكال التكنولوجيا المستخدمة في خلق، تخزين، تبادل واستخدام المعلومات بمختلف أشكالها بيانات الأعمال، الصوت، المحادثات، الصور الثابتة، الصور المتحركة وعرض الوسائط المتعددة".⁴

من خلال التعاريف السابقة لتكنولوجيا المعلومات يمكننا القول بأنها: "كل التقنيات المتطورة التي في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بمختلف أنواعها والتي تستخدم في كافة مجالات الحياة للوصول إلى الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية أكبر".

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج بعض الخصائص لتكنولوجيا المعلومات كالاتي:

1. **تقليص الوقت والمكان:** إن تكنولوجيا المعلومات تمكنت من اقتصار الوقت والمكان، حيث تنتج وسائل التخزين استيعاب حجماً هائلاً من المعلومات المخزنة التي يمكن التوصل إليها بيسر وسهولة، في الوقت المطلوب للاستجابة لطلبات.⁵

2. **التفاعلية:** وذلك لوجود سلسلة من الأفعال الاتصالية، ومثال ذلك بعض الوسائل التي يوجد فيها تفاعل بين المستخدم والمرسل مثل الكمبيوتر الشخصي وكذلك البريد الإلكتروني... إلخ.⁶

¹ خديجة بلعيا، صورية معموري، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 7.

² جعفر حسين الطائي؛ "تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها"، دار البداية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013؛ ص 58، 59.

³ علاء الحمادي، غصون السعدون، "تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال الإلكترونية المتطورة"، داروائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 52.

⁴ أسهمان خلفي، سامية لحول، "دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء اللوجستي-دراسة حالة مؤسسة نفضال-"، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة لحاج لخضر، باتنة، الجزائر، العدد الثاني عشر، جوان 2017، ص 435.

⁵ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العيادي، "التسويق الإلكتروني"، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 61.

⁶ يوسف حديد، نصيرة براهيمية، "تكنولوجيا الاتصال الحديثة واختراق الخصوصية الثقافية للأسرة الحضرية الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، جيجل، الجزائر، العدد السابع عشر، ديسمبر 2014، ص 263.

3. اللاتزامنية: وتعني إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد المستخدم ولا تتطلب من كل المشاركين إن يستخدموا النظام في الوقت نفسه¹.
 4. المرونة: تعددت استعمالات تكنولوجيا المعلومات بتعدد الاحتياجات لها وأبسط مثال على ذلك الحاسوب الذي نستعمله الذي يعد أداة لكتابة النصوص ومعالجتها والقيام بالعمليات المعقدة كما أنها تمنح للإنتاج كفاءة وفعالية، وهذا ما يكسب تكنولوجيا المعلومات مرونة كبيرة².
 5. الشبوع والانتشار: أي قابلية الشبكة للتوسع والانتشار عبر مختلف مناطق العالم، وهذا ما يسمح بتدفق المعلومات عبر مسارات مختلفة مما يعطيها الطابع العالمي³.
 6. اللاجماهيرية: وتعني أن المعلومات من الممكن أن تتوجه إلى فرد واحد أو إلى جماعة معينة، وليس إلى جماهير ضخمة كما كان في الماضي، وتعني أيضا درجة تحكم في نظام المعلومات⁴.
 7. انعدام الندرة: فتكنولوجيا المعلومات توفر عدة خيارات تفضيلية أمام المستخدم⁵.
- عليه تعد هذه العناصر من أهم خصائص تكنولوجيا المعلومات التي تميزها عن باقي التكنولوجيات والتي كانت سببا مباشرا في سرعة انتشارها واختراقها لمختلف مجالات.

الفرع الثاني: أهمية تكنولوجيا المعلومات

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات في مختلف مناحي الحياة يمكن من تحقيق جوانب كثيرة في حياة البشر على مستوى المجتمع، وفي مختلف مجالات الأعمال، وقد تبين أن تكنولوجيا المعلومات فتحت آفاقا جديدة للإنسان المعاصر، فمن التجارة الإلكترونية، إلى التعليم والتدريب عن بعد، إلى العلاج والعمل عن بعد وغيرها من المجالات التي تجعل حياة الإنسان المعاصر تختلف عن حياة أسلافه كما أن تكنولوجيا المعلومات لا تزال تحمل للإنسان المزيد من المجالات⁶. بالإضافة إلى ذلك فإن تكنولوجيا المعلومات تعتبر أحد أهم أعمدة المؤسسات إذ تعمل على اختصار الوقت والمسافات وترشد الجهود والموارد وتزيل المعوقات المكانية، كما تتزايد أهمية المعلومات في مختلف النشاطات فهي تتيح للمؤسسات إمكانية الوصول إلى نتائج

¹ يوسف حديد، نصيرة براهيمية، مرجع سبق ذكره، ص 263.

² ياسمينة ياسع، "دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة-دراسة حالة شركة القطن الممتص (socothyd)"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011، ص 38.

³ محمد تقرورت، محمد طرشي، "أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال العربية"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص 4.

⁴ وهيبة عيشاوي، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة وأثرها على المؤسسة"، مجلة الإنسان والمجتمع، جامعة بليدة 2، بليدة، الجزائر، المجلد 07، العدد السابع والعشرون، جوان 2018، ص 98.

⁵ أحمد بكاي، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير وعصرنة ممارسات المحاسبة"، مجلة الاقتصاد والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، غرداية، الجزائر، المجلد 04، العدد الثاني، 2018، ص 248.

⁶ ليلى حسام الدين، "أثر التقدم تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية"، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، مصر، 2011، ص 14.

هامة جدا من حيث التواجد في أسواق جديدة من جهة وتعزيز جودتها من جهة أخرى¹. وتوضيحا لأهمية تكنولوجيا المعلومات يمكن عرض النقاط الآتية²:

1. تساند تكنولوجيا المعلومات التطبيقات الاختراعية والابتكارية في الكثير من المجالات، كما يمكنها أن تساهم في بروز أنواع جديدة من العمليات الإنتاجية الخلاقة؛
2. استخدام تكنولوجيا المعلومات له أثر إيجابي في التأثير على القدرات الابتكارية وبالتالي الحصول على المراكز التنافسية الأولى؛
3. لقد أحدثت سرعة في إدخال نظم المعلومات الجديدة وتحسينها مما أدى إلى رفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسات
4. ظهور ما يسمى بالمؤسسات الرقمية التي تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات في كل معاملاتها التجارية داخل المؤسسة وخارجها حيث تعتمد على بنية تحتية من شبكات الحاسوب والاتصالات الرقمية مع العملاء والموظفين وشركاء العمل وغيرهم.

وعليه تكتسب تكنولوجيا المعلومات أهمية متميزة وذلك من خلال التطورات الكبيرة التي تحدثها في العديد من المؤسسات من حيث كبر حجمها واتساع نشاطاتها الاقتصادية-وما ترتب عن ذلك من توليد كم هائل من البيانات المختلفة-ومن هنا زادت الحاجة إلى استخدامها، بهدف التمكن من تشغيل البيانات واستخراج المعلومات الضرورية.

المطلب الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات

تتأثر كفاءة وفاعلية تكنولوجيا المعلومات بطبيعة المكونات التكنولوجية والقدرة على إدارتها وتشغيلها، وتتضمن بشكل عام أربعة مكونات أساسية.

الفرع الأول: المكون المادي

وتشمل المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات و تخزينها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبثها للمستفيدين كما أنها تتضمن الحاسبة وما يرتبط بها من أجهزة التي تضم (عدد من الأشياء) وغيرها وتسمى بالمكونات المادية، إذ تمثل تحسين ذاكرة الحاسوب، وقدرتها على معالجة البيانات وسرعتها مجالا واسعا للتغيير التكنولوجي ويعد العلماء والمهندسين في المؤسسات مصدرا أساسيا لهذه التغييرات الهائلة³.

¹ العياشي زرار، كريمة غياد، " استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، دارالصفاء، عمان، الأردن، 2016، ص32.

² خالدية بوجحيش، عبد الكريم بشير، " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير مخرجات الابتكار-دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، العدد السابع عشر، السداسي الثاني 2017، ص 161.

³ غسان قاسم اللامي، أميرة شكرولي البياتي، " إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات كمية ومعرفية"، اليازوري، عمان، الأردن، 2008، صص 240، 241.

الفرع الثاني: البرمجيات

تعتبر البرمجيات تعليمات تفصيلية تضبط عمليات المعلومات وتعتمد على تحقيق ثلاث وظائف رئيسية تتمثل في إدارة موارد الحاسوب في المؤسسة وتزويد العاملين بمزايا هذه الموارد وأخيرا التوسط بين المؤسسة والمعلومات المخزنة¹. وتنقسم هذه البرمجيات إلى نوعين رئيسيين هما²:

أولاً: برمجيات النظام؛ والتي تهتم بشكل أساسي بإدارة ودعم عمليات نظم الحاسوب والشبكات؛
ثانياً: برمجيات التطبيقات؛ والتي تعمل على إنجاز مهام ومعالجة المستخدم النهائي.

الفرع الثالث: قواعد البيانات

قواعد البيانات هي مجموعة من عناصر البيانات المنطقية المرتبطة مع بعضها البعض، تخزن في جهاز الحاسوب على نحو منظم، حيث يقوم بتسهيل التعامل معها والبحث ضمن هذه البيانات وإمكانية الإضافة والتعديل عليها، والهدف الأساسي لقواعد البيانات هو التركيز على طريقة تنظيم البيانات وليس على التطبيقات الخاصة³.

الفرع الرابع: الشبكات

الشبكة هي وسيلة ربط بين أجزاء تتعلق ببعضها البعض، تجمع بينها وظيفة مشتركة، وهي نظام قنوات أو خطوط إذ تقوم بربط عدة نقاط ببعضها البعض، وتدعى هذه النقاط بالعقد، كعقد الإدارات مع بعضها البعض داخل المؤسسة عن طريق الشبكات⁴. ولقد شملت تكنولوجيا الشبكات عدة مصطلحات تشير إلى معاني متقاربة، مثل: الانترنت، الانترنت والإكسترنات.

أولاً: شبكة الانترنت: هي مجموعة هائلة من أجهزة الحاسوب المتصلة فيما بينها، بحيث يتمكن مستخدموها من المشاركة في تبادل المعلومات وكل شيء آخر تقريبا، والانترنت ليس مجرد مجموعة من المعلومات والحواسيب والأسلاك، ولكنها تحتوي على مجموعة كبيرة من البرامج التي تجعلها تعمل مثل المعدات والحواسيب والأسلاك والمعلومات والبرامج والمستخدمين أيضا⁵.

ثانياً: الانترنت: هي عبارة شبكة دولية لشبكات الكمبيوتر الكبيرة والصغيرة، المحلية والقومية والدولية التي تترابط معا، وقد أصبحت شبكات المؤسسات وشبكات مرافق المعلومات والمكاتب التعاونية متصلة معا بالانترنت⁶.

¹ عمار بن عياشي، " تكنولوجيا المعلومات وأثرها على إدارة المعرفة بالجامعات الجزائرية-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصاد بجامعة محمد خيضر بولاية بسكرة-«، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد 2، العدد الثالث، جوان 2018، ص58.

² المرجع نفسه، ص58.

³ ياسر الصاوي، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب، القاهرة، مصر، الطبعة الاولى، 2007، ص121.

⁴ محمد خليل أبو زلص، زياد عبد الكريم القاضي، "مدخل إلى التجارة الإلكترونية"، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 235.

⁵ بشير عباس العلق، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2007، ص11.

⁶ خضر مصباح الطيطي اسماعيل، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار حامد، عمان، الأردن، 2012، ص63.

ثالثاً: الإكسترنانت: وهي شبكة مغلقة خاصة بمؤسسة معينة تسمح بالدخول إليها من الخارج عن طريق اسم مستخدم وكلمة مرور ومثال على ذلك الدخول إلى الحسابات في المؤسسات عن طريق الانترنت¹. وفق لما سبق يتبين لنا أن كل عنصر من مكونات تكنولوجيا المعلومات ذو فعالية ضمن إطاره المحدد، ويعد التكامل بين هذه المكونات هو الوجهة الحق لتحقيق الأهداف المرجوة من تكنولوجيا المعلومات على أكمل وجه.

المطلب الثالث: وظائف ومجالات تكنولوجيا المعلومات

تعمل تكنولوجيا المعلومات اليوم على احتلال موقع الصدارة نسبة للوظائف التي تقدمها للأفراد والمؤسسات، والواقع أن وظائف ومجالات تكنولوجيا المعلومات قد تعززت وتكرست بفضل قوى أساسية دافعة في مقدمتها المعلومة والمنافسة المكثفة وثورة التكنولوجيا نفسها.

الفرع الأول: وظائف تكنولوجيا المعلومات

إن الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات ومعرفة أساليب الاستفادة القصوى منها، يجعلها تستطيع القيام بمجموعة من الوظائف والتي يمكن أن نجملها في أكثرها شيوعاً فيما يلي:

أولاً: تحصيل المعلومات

ويتم عن طريق جمع المعلومات والمعطيات التي تمكن المستفيد منها فيما بعد، وذلك في شكل ملفات مرتبة ومحفوظة إلى وقت الحاجة، وهذه المعلومات يمكن أن تأخذ عدة أشكال: نصية، أرقام، صور، رسومات، إحصائيات... إلخ².

ثانياً: المعالجة

وتأتي في المرحلة الثانية، فبعد تحصيل المعلومات يمكن أن تقوم بمعالجتها، فالمعالجة تقتضي تحويل المعلومات المدخلة من شكلها الأول إلى نتائج ومعلومات مفهومة وقابلة للاستخدام³. ويمكن تمييز نوعيين من المعالجة هما⁴:

1. معالجة النصوص: تسمح لنا بإدخال بيانات ونصوص وأشكال وإخراجها بشكل جذاب بالنظر لما تقدمه لنا الحواسيب من إمكانيات في هذا الشأن؛
2. معالجة الأشكال: ونعني به إمكانية تحويل البيانات والمعلومات الموجودة إلى أشكال بيانية وصور، يمكن قراءتها لزيادة وعينا وفهمنا.

ثالثاً: الخزن والاسترجاع

من الوظائف التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات والتي تعتبر مما تتميز به من قدرتها على التخزين وحفظ البيانات والمعلومات واسترجاعها عند الطلب، وهناك أوساط مختلفة لتخزين المعلومات سواء كان ذلك في

¹ سوسن زهير المهدي، "تكنولوجيا الحوكمة الإلكترونية"، دار أسامة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 296.

² عبد الرزاق تومي، "تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الوطنية-دراسة ميدانية بولاية أم البواقي-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 61.

³ عامر القنديلجي، علاء الدين الجنابي، "نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2009، ص 39.

⁴ عبد الرزاق تومي، مرجع سبق ذكره، ص ص 62، 63.

ذاكرة الحاسوب أو على أقراص مغناطيسية أو أقراص ضوئية، يمكن من المحافظة على المعلومات في أقل حيز ممكن واسترجاعها عند الحاجة¹.

رابعاً: نقل وإيصال المعلومة

يمثل هذا الفرع عملية نقل وإيصال المعلومات التي تم تشغيلها بين المواقع المتباعد للحواسيب أو بين الحواسيب ووحداتها الطرفية البعيدة وذلك باستخدام تسييلات الاتصالات عن بعد².

من خلال الوظائف السابقة الذكر يتبين لنا أننا تكنولوجيا المعلومات أتاحت للإنسان إمكانية التجول في هذه القرية العالمية بدون حدود وإرسال المعلومات إلى حيث يشاء.

الفرع الثاني: مجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات

إن إمكانية تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مختلف الميادين قد وسع من مجالات استخدامها وهذا راجع لتعدد أنواعها المادية وغير المادية، وفيما يلي إيجاز لبعض هذه المجالات:

أولاً: البريد الإلكتروني

يعتبر البريد الإلكتروني من أقوى الوسائل والخدمات المتاحة عبر الشبكات، وهو أيضاً أكثر الخدمات شهرة وانتشار، حيث أنه يستخدم من قبل الأفراد، وهذه الخدمة رائجة لكونها سريعة وسهلة ومتوفرة لجميع المستخدمين، وتعتبر الطريقة المثلى للاتصال حول العالم، لأنها ذات كلفة قليلة ولا تتعرض للتأخير الذي تتعرض له خدمة البريد التقليدي، وخدمة البريد الإلكتروني لا تتطلب الرد الفوري، بل يمكن الرد عليها في أي وقت يشاء المستخدم، والهدف من تكنولوجيا البريد الإلكتروني هو السماح بنقل كل أنواع الإشارات بكفاءة عالية بين مستخدمي الشبكة الدولية، مما ينصح باختصار الوقت، وتقليل التكاليف الناجمة عن استخدام الطرق التقليدية³.

ثانياً: البحث في قواعد البيانات

يعتبر البحث في قواعد البيانات من التطبيقات التي يتزايد توافرها على الشبكة العالمية، لاعتبار أن البيانات هي مجموعة من الحقائق الخام، وقد تكون نصوصاً، صوراً، وأصواتاً وتكون مخزنة بطريقة آمنة ودقيقة⁴.

ثالثاً: التجارة الإلكترونية

وتعد من بين المجالات الحديثة التي تم استخدامها في تكنولوجيا المعلومات في مجال التسويق وإتمام الصفقات التجارية الإلكترونية، حيث يقصد بها ذلك النشاط التجاري الذي يتم بفضل إجراءات تكنولوجية متقدمة، متعلق بتنفيذ كل ما يتصل بعمليات شراء وبيع البضائع والخدمات والمعلومات عن طريق بيانات ومعلومات تنساب عبر شبكات الاتصال والشبكات التجارية العالمية الأخرى منها شبكة الانترنت

¹ عبد الرزاق تومي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

² حداد بختة، "مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة-دراسة حالة مؤسسة هندسة الكهرباء والغاز"، حوليات الجزائر، جامعة الجزائر 1، الجزائر، العدد الثالث، جوان 2018، ص 636.

³ هاني وجيه العطار، "التجارة الإلكترونية"، دار الأكاديميون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 73.

⁴ أكاديمية الفيصل العالمية، "أساسيات تكنولوجيا المعلومات"، دار زمزم، عمان، الأردن، 2009، ص 9.

التي تعدت حدود الدول و حولت الركائز الورقية المستخدمة في المعاملات التجارية كالفواتير و العقود و قبض الثمن إلى ركائز إلكترونية تتم كلها عبر الجهاز الآلي الذي يتقابل بواسطته كل من البائع و المشتري و المنتج و المستهلك لتحقيق معاملاته التجارية رغم بعد المسافات و اختلاف الحدود الجغرافية¹.

رابعاً: العمل عن بعد

لقد زاد التوسع في العمل عن بعد والسماح للموظف بالعمل من منزله دون الانتقال إلى أماكن العمل، بدأ ذلك كمجرد وسيلة لتلبية حاجة بعض العاملين، ثم أصبح صيغة مفضلة للمؤسسات بعد أن اكتشف فوائده في تقليص الخدمات المركزية فقد سهل الحاسوب والانترنت والإكسترنات عملية تناقل وإرسال مختلف الملفات والبيانات ومن أي مكان وفي أي وقت دون الحاجة لاحترام أوقات الدوام والتي يعتبرها البعض قيدياً يحد من إبداع وابتكار الموارد البشرية².

خامساً: مجال التسيير

إن التدفق المتزايد للمعلومات والحاجة الماسة لمعالجتها داخل المؤسسة من ناحية، حجم مبادلة هذه المعلومات مع بقية المصالح من ناحية أخرى دفعة بالمؤسسة لتطوير تكنولوجيا المعلومات بها فكانت من بين الوسائل الناجعة الموجهة لحل مشاكل التسيير، فمع تعقد المحيط وتطوير تكنولوجيا المعلومات احتل الحاسوب مكانة هامة في الإدارة وتوسعت مجالات استعماله خاصة لتسيير العمليات الروتينية مثل تسيير أجور العاملين، المحاسبة، تسيير المخزونات.

ولم تكتفي عملياته عند هذا الحد بل تخطت حدود الاتصال والربط بين مختلف مكاتب الإدارة، لتسهيل عمليات التسيير والتنسيق بين مختلف الوظائف وذلك باستعمال الشبكات الداخلية، كما ساهمت تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وكمثال على ذلك ظهور الأنظمة الخبيرة المساعدة على اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المتعلقة بمشاكل التسيير³.

وعليه نجد أن تكنولوجيا المعلومات ذات طبيعة اقتحامية بمعنى أنها تقتحم المجتمعات سواء كانت مطلوبة أو غير مطلوبة، مرغوبة أو غير مرغوبة، بما تولد من حاجة إلى السلع الجديدة أو الخدمات أو بما تقدم من سلع جديدة.

المطلب الرابع: الآثار الناتجة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات

رغم الضرورة الملحة لتكنولوجيا المعلومات في الوقت الحاضر ومدى الأثر الذي تركه على أداء المؤسسة إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لها، وهذا ما سيتم إبرازه من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: الآثار الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات

يترتب عن استخدام تكنولوجيا المعلومات العديد من الآثار الإيجابية يتمثل أهمها فيما يلي⁴:

¹ محمد الفتاح بشير المغربي، "التجارة الإلكترونية"، دار الجنان، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 13.

² سعاد نائف البرنوطي، "إدارة الموارد البشرية"، داروائل، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008، ص 41.

³ ياسمينة ياسع، مرجع سبق ذكره، ص 37.

⁴ المرجع نفسه، ص 39.

1. التمكن من إنجاز المسائل الحسابية وعمليات المعالجة للأعمال الورقية بشكل أسرع بكثير مما يقوم به الأفراد؛
2. مساعدة المؤسسات على التعرف الأوسع والأشمل على نماذج المبيعات الخاصة بالزبائن؛
3. التزويد بإمكانيات وكفاءات جديدة من خلال خدمات مثل: الصراف الآلي، السيطرة الآلية... الخ؛
4. توزيع المعلومات بشكل فوري إلى الملايين من الأفراد في مختلف مناطق العالم؛
5. الحاجة إلى عمالة أعلى خبرة وتعلما وبالتالي زيادة أجور العاملين في مهن هذا القطاع؛
6. إمكانية التقدم في المجالات الطبية والجراحية والصور الشعاعية ومراقبة المرضى؛
7. التقليل من الاتصالات الشخصية المباشرة لوجود شبكات وسيطة بين الشركات وهذا ما يساهم في تخفيض تكاليف التنقل والإقامة.

الفرع الثاني: الآثار السلبية لتكنولوجيا المعلومات

رغم ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات من إيجابيات إلا أنه لا يجب النظر إليها على أنها خير خالص، بل على عكس من ذلك في بعض الجوانب، وهذا ما سيتجلى لنا من خلال الحديث عن الآثار السلبية التي تنجم عنها والتي من بينها ما يلي¹:

1. حوسبة النشاطات التي كان يؤديها الأفراد ستوقف أو تنهي بعض الوظائف؛
 2. ستسمح للمؤسسات بجمع المعلومات تفصيلية عن الأفراد وبذلك قد تتجاوز على خصوصياتهم وحرمتهم الفردية؛
 3. استخدامها المكثف قد يسبب الإرهاق والمشاكل الصحية؛
 4. تسبب شلل المجتمعات في حالات الأعطال غير المتوقعة أو غير المعروفة في هذه النظم الآلية؛
 5. من الممكن استخدامها خاصة الانترنت في توزيع نسخ غير قانونية وبطريقة غير مشروعة من البرمجيات والمقالات والكتب والممتلكات الفكرية الأخرى؛
 6. تجعل العلاقات بين المتعاملين أقل إنسانية؛
 7. هناك أشخاص لم يسعفهم الحظ في الحصول على منصب عمل بسبب هذه التكنولوجيات.
- من خلال هذا المبحث يتضح لنا إن تكنولوجيا المعلومات قد أفرزت طرق تنظيم جديدة وخلق فرص التغيير في أهم أصول المؤسسة، فصارت التكنولوجيا إحدى الزوايا الأساسية للوجود، إذ اقتحمت بيئة المجتمع الجديد بعدما ألحقت به صفة الرقمية بغية إحداث التكامل بين الخصائص كل منها في جوانب عدة وكان نجاحها مرتبط بمدى بروز أهميتها وقدرتها على تأدية وظائفها وحرصها المستمر على القضاء على سلبياتها.

¹ ياسمينه ياسع، مرجع سبق ذكره، ص46.

المبحث الثالث: أساسيات التغيير التكنولوجي

يعتبر التغيير التكنولوجي من أهم مجالات التغيير التي تواجهها المؤسسات في عصرنا الحالي، إذ نجد أن التكنولوجيا تتغير وتتطور بشكل سريع ومذهل في جميع المجالات، وبالتالي يجب على المؤسسات القيام بالتغييرات التكنولوجية المطلوبة في الوقت المناسب.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التكنولوجي وأهميته

لقد حظي التغيير التكنولوجي نظراً لأهميته باهتمام العديد من المفكرين والباحثين، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم صورة موجزة حول مفهوم التغيير التكنولوجي وأهميته.

الفرع الأول: مفهوم التغيير التكنولوجي

يقصد بالتغيير التكنولوجي أنه: "استخدام مخرجات الابتكار أو الإبداع لغرض إحداث تغيير بسيط أو جذري في العملية الإنتاجية أو المنتج الذي يهدف إلى دعم القدرة التنافسية والتعديل المستمر فيها بما يحقق الاستمرارية والنمو الاقتصادي الوطني"¹.

كما يعرف التغيير التكنولوجي على أنه: "ذلك التغيير الذي يمكن ملاحظته من خلال سعي المؤسسات إلى استبدال مكائنها ومعداتها الأمر الذي يتطلب أساليب وعمليات أخرى وكذلك تحتاج إلى جدولة عمليات وتحديد أولويات تنفيذ جديدة وتغيراً في تصميمها الداخلي"². فيما عرفه آخرون بأنه: "التغييرات في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات والأساليب أو الأتمتة* أو الحاسوب"³.

ويعرف أيضاً بأنه: "يتمثل في الإضافة إلى رصيد المعرفة التي تنطبق في مجال الإنتاج"⁴.

ويعرف أيضاً بأنه: "عملية إدخال كل التقنيات الجديدة كالكامبيوترات الآن كل منها يساعد الموظفين للقيام بمهام متنوعة وواسعة، وتقوم الروبوتات بأعمال الخدمة، كما وتتحكم الحواسيب الآن بجزء كبير من عمليات الصناعة كتسليم المعدات ومراجعة الجودة"⁵.

من مجمل ما سبق يمكن استنتاج تعريف شامل للتغيير التكنولوجي وهو: عملية إدخال التغييرات والتقنيات الخاصة بالتكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة، سواء تعلق ذلك بالآلات والأجهزة أو الأساليب

¹ سهى حمزاوي، "دور الجامعة الجزائرية في مواكبة التغيير التكنولوجي: الواقع والطموح"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص 13.

² حاكم محسن محمد الربيعي، عبد السلام على حسين النوري، "إدارة التغير في الجامعات: التحديات والمقومات"، ورقة بحث مقدمة إلى المنتدى الدولي العلمي حول: "إدارة التغيير في عالم متغير"، مرجع سبق ذكره، ص 4.

* الأتمتة: أو ما يعرف بالتشغيل الآلي وهو عبارة عن مصطلح مستحدث يطلق على كل شيء يعمل ذاتياً دون تدخل بشري، إذا فالأتمتة هي استخدام الكمبيوتر والأجهزة المبنية على المعالجات أو المتحكمات والبرمجيات في مختلف القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية من أجل تأمين سير الإجراءات والأعمال بشكل آلي دقيق بأقل خطأ ممكن.

³ م م بتول، عطية خلف الموسوي، "تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة -دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد الثامن والسبعون، 2009، ص 60.

⁴ عبد اللطيف مصيطفي، "دور التغيير التكنولوجي في تنمية وتدعيم القدرة التنافسية للدولة"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، العدد السادس، 2009، ص 77.

⁵ خضر مصباح اسماعيل الطيطي، "إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 61.

وأنظمة الحاسوب يهدف إحداث التغيير في العملية الإنتاجية وذلك من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية يمكن تسويقها وإيصالها للمستهلك بسهولة، كما قد يأخذ التغيير التكنولوجي جانبا آخر في المؤسسة وهو استخدام تقنيات حديثة من أجل تطوير وسائل العمل والاتصال داخل المؤسسة. عليه فإن التغيير التكنولوجي يتميز بمجموعة من الخصائص فهو يعد أحد القرارات المهمة لإدارة العمليات إلى جانب قرارات تخطيط الطاقة، وسياسات التخزين وإجراءات تعزيز النوعية ذات التأثير القوي على بقاء ونجاح المؤسسة، حيث تؤثر على إنتاجيتها وإبداعها واستجابتها لاحتياجات الزبائن وتكييفها مع متطلبات البيئة، علاوة على ذلك فإنها تؤثر على الرضا والدافعية والأداء والأمان الوظيفي للعاملين. كما تبدأ استراتيجية التكنولوجيا مع فهم آثار التغيير التكنولوجي على القرارات الاستراتيجية والتشغيلية إذ يقدم الفرص أو ينشر التهديدات في البيئة اتجاه المؤسسة، فإذا كانت تكنولوجيا إحدى المؤسسات متقدمة على منافسيها مما يعني أنها قد منحت فرصة استثمار هذا التقدم لحين انتقاء الحاجة إليه، وعلى العكس من ذلك تواجه المؤسسات ذات التكنولوجيا القديمة تهديدات وضغوط عديدة تؤثر على موقعها في السوق.

وعلى هذا الأساس يبرز بوضوح ضرورة الاهتمام بالتغيير التكنولوجي، إذ أصبح الاستغلال الكفء والفعال لأساليب التكنولوجيا الحديثة ضرورة واقعية في مختلف المؤسسات ليست لتحقيق الميزة التنافسية فحسب وإنما للمحافظة على بقائها واستمراريتها¹ وذلك من خلال المساس بوحدة أو أكثر من المستويات التالية²:

1. تحسينات ثانوية أو طفيفة في تكنولوجيا المنتج أو العملية؛
2. تحسينات رئيسية في التكنولوجيا الموجودة حاليا؛
3. إدخال تكنولوجيا جديدة تتكامل مع التكنولوجيا القائمة في المؤسسة؛
4. اكتشاف تكنولوجيات جديدة، وهذا يمثل أعلى مستوى في تغيير تكنولوجيا المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية التغيير التكنولوجي

إن بقاء واستمرار المؤسسة يعتمد إلى حد كبير على الوضع الاستراتيجي المتخذ من قبل إدارتها حول متغير التكنولوجيا، ومن جانب آخر فقد أشار بعض الكتاب إلى أن للعوامل التكنولوجية دورا ملحوظا في خلق حالات التغيير والتطوير على صيغة البيئة العملية للمؤسسة، وأن التغيير التكنولوجي يجبر المؤسسات

¹ غسان قاسم اللامي، "إدارة التكنولوجيا: مفاهيم ومداخل، تقنيات، تطبيقات عملية"، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص103.

² المرجع نفسه، ص104.

على إعادة النظر بأهدافها وأغراضها وطرق عملياتها الإنتاجية وبعكسه تواجه المؤسسة التلاشي والزوال¹، وترجع أهمية التغيير التكنولوجي إلى الأسباب التالية²:

1. زيادة الطاقة الإنتاجية ومواجهة الطلب المتوقع على منتجات المؤسسة، فقد تلجأ المؤسسة للتغيير لزيادة الطاقة الإنتاجية نظرا لزيادة الطلب على منتجات المؤسسة؛
2. تخفيض تكاليف الإنتاج، فقد تعمل المؤسسة على تقليل الأيدي العاملة من خلال إحلال التكنولوجيا مكان الأفراد؛
3. تحسين الجودة، فقد يكون السبب في التغيير التكنولوجي هو تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، فمثلا قد يتم حجز آليا لمراجعة الطبيب مما يقلل وقت انتظار المرضى؛
4. تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وتعزيز القدرات لتسليم المنتجات في الوقت المناسب؛
5. تمييز منتج المؤسسة عن منتجات المنافسين من خلال المرونة الكافية في أداء العمل بالشكل الذي يحقق أقصى مستويات رضا الزبائن مع تنوع المنتجات؛
6. التقادم وتدهور المعدات والعمليات، حيث تصبح الآلات والعمليات غير كفؤة اقتصاديا نتيجة ضعف الصيانة، وعدم توفر الأدوات الاحتياطية.

وعليه نخلص إلى أن عملية التغيير التكنولوجي تكتسي أهمية بالغة حتى أصبحت مطلبا أساسيا للنهوض بالمؤسسات الأخرى في ظل التغييرات المتسارعة في بيئة العمل.

المطلب الثاني: مصادر التغيير التكنولوجي

يعد التغيير التكنولوجي اليوم من أبرز مجالات التغيير، فالتكنولوجيا تتطور والمنتجات تتقدم والعمليات تتغير بسرعة، لذا فإن المؤسسات الناجحة هي التي تقوم على عنصرين أساسيين يعتبران مصدرا من مصادر التغيير التكنولوجي وهما الابتكار والابداع.

الفرع الأول: الإبداع كمصدر للتغيير التكنولوجي

يشهد عصرنا الحالي تغيرات وتطورات هائلة في المجال التكنولوجي ويعتبر الإبداع من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات وهذا نظرا للدور الذي يلعبه في تحقيق الأداء المتميز، وعلى العموم يمكن تعريف الإبداع على أنه: "القدرة على جمع أو اشتراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة"³. ويعرف كذلك على أنه: "كل شيء جديد مهما كانت بساطته، فائدته وتأثيراته على الحياة بصفة عامة"⁴.

¹ محفوظ حمدون الصواف وآخرون، "الاستجابة للتغيير التكنولوجي ودوره في تحسين جودة المخرجات: دراسة حالة في معمل الضماد والقطن الطبي بالموصل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 09، العدد التاسع والعشرون، 2013، ص15.

² صورية بوطرفة، "التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة نפטال- فرع تبسة"، مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 03، العدد الثاني، 01 مارس 2018، ص220.

³ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، "إدارة الإبداع والابتكار"، داركنوز المعرفة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص21.

⁴ سعيد أوكيل، "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1992، ص110.

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن القول إن الإبداع هو: "عملية الإتيان بجديد حيث لا تكمن أهميته في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاته ولادة جوهر ذات قيمة أنية ليس ذلك فحسب بل تكمن الأهمية في كون الإبداع ضرورة من ضروريات الحياة"¹.

في هذا الصدد يبرز أن للإبداع أنواعا مختلفة يمكن إجمالها في الإبداع التعبيري، الإبداع الإنتاجي، الإبداع الابتكاري، الإبداع التكنولوجي². إلا أن هذا الأخير يعتبر من أهمها حيث تم تعريفه على أنه: "تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج"³. ومن خلال كل ما سبق يتبين لنا أن الإبداع يعتبر أحد أهم مصادر التغيير التكنولوجي الذي يحدث في المؤسسة كونه يقوم على أساس تقديم الجديد وتحقيق القيمة المضافة، كما أنه يؤدي إلى تحقيق التفوق في ظل بيئة شديدة التغيير.

الفرع الثاني: الابتكار كمصدر للتغيير التكنولوجي

يحتل الابتكار مكانة متميزة ومرموقة في مختلف ميادين الحياة، فهو ظاهرة معقدة لها أوجه متعددة، ولمصطلح الابتكار العديد من المفاهيم وذلك بتعدد آراء الكتاب والباحثين، فهو يعرف على أنه: "فكرة أو مجموعة أفكار إبداعية تترجم في إنتاج منتج جديد أو طريقة عمل جديدة موجهة للبيع أو الاستعمال"⁴. كما يعرف أيضا على أنه: "خلق أو إنشاء أو تطوير وتنفيذ نظام جديد لمنتج جديد أو عملية أو خدمة بهدف تحسين الكفاءة والفعالية أو قدرة تنافسية"⁵.

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن الابتكار ما هو إلا التغيير الذي يخلق بعدا جديدا للأداء. ومن خلال ما تم التطرق له سابقا يتضح أن الإبداع هو قاعدة الابتكار وتجدر الإشارة إلى أن هناك علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار، فكل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، أي أنه لن يكون هناك ابتكار بدون وجود أفكار إبداعية⁶. إذن فالعلاقة بين الإبداع والابتكار يمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية⁷:

$$\text{الابتكار} = \text{الإبداع} + \text{التطبيق}$$

وبهذا نستنتج بأن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل الفكرة إلى المنتج.

وعليه أصبحت عملية الابتكار ضرورة حتمية لا مفر منها، بالنسبة لمؤسسة اقتصادية في عصرنا الحالي نظرا للأهمية الكبيرة المتأتية منها والتي يمكن إبرازها في النقاط التالية⁸:

¹ أسامة خيري: "إدارة الإبداع والابتكار"، دار الراية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 40.

² م.م بتول، عطية خلق الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

³ سعيد أو كيل، "اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1994، ص 33.

⁴ عامر ملايكية، "واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مكتب الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر،

الطبعة الأولى، 2018، ص 32.

⁵ علاء محمد سيد قنديل، "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 123.

⁶ نور الدين حامد، مونية بن عربية، "دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر،

بسكرة، الجزائر، العدد الرابع، 2014، ص 78

⁷ المرجع نفسه، ص 79.

⁸ المرجع نفسه، ص 79.

1. يعود الابتكار بالنفع على الفرد المبتكر من حيث معنوياته وكذا زيادة الثقة بنفسه؛
 2. يؤدي الابتكار إلى إيجاد أساليب وطرق إنتاج ومنتجات جديدة تجعل المؤسسة متميزة في طرح منتجاتها؛
 3. يعمل الابتكار على تدعيم المؤسسات من خلال إيجاد الأساليب والتقنيات التكنولوجية؛
 4. تلبية حاجيات ورغبات المستهلك ولما التغلب عليها؛
- كما يصنف الابتكار إلى عدة أنواع منها: ابتكار المنتج، ابتكارات العلمية، الابتكار المستمر، الابتكار الجذري¹، إضافة إلى هذه الأنواع فهناك الابتكار التكنولوجي الذي يختلف هدفه من مؤسسة إلى أخرى، ومن شخص لآخر، وفيما يلي ذكر لأهم الأهداف المنتظر تحقيقها من وراء الابتكار التكنولوجي²:
1. يهدف الابتكار التكنولوجي إلى التأثيرات الإيجابية على التكاليف الإنتاج وتحسين الأداء؛
 2. الرفع من الإنتاجية مما يعني زيادة في الناتج الكلي بنفس القدر من الموارد؛
 3. خفض تكلفة الوحدة الواحدة وبالتالي زيادة في الإيرادات الأمر الذي يحفز على بذل جهود أخرى من أجل الابتكار.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الابتكار ما هو إلا تقديم منتج جديد أو تحسين المنتج الحالي أما الابتكار التكنولوجي فهو العملية التي تحقق التنسيق والتكامل بين أنشطة المؤسسة المختلفة بغية خلق أفكار وأساليب عمل جديدة وتجسيدها على أرض الواقع إلى منتج جديد أو تغيير المنتج الحالي.

المطلب الثالث: مراحل عملية التغيير التكنولوجي

إن التغيير التكنولوجي عملية ضرورية من أجل مواكبة التقدم ومن أجل التمكن من التنافس، لذلك فإن هذه العملية ليست عملية سهلة هي تحتاج إلى الوقت والتمويل والخبرات والكفاءات وقدرات الإدارة ومهاراتها في إدارة عملية التغيير، وعلى العموم فإن هناك ستة مراحل للقيام بعملية التغيير التكنولوجي.

الفرع الأول: تقييم الوضع الحالي للنسق التكنولوجي للمؤسسة والتعرف على مشاكله

حيث يتم توصيف وتحليل الأعمال والإجراءات الحالية، والوسائل والمعدات التكنولوجية المعتمدة على مستوى الوظائف الموجودة بالمؤسسة، وتحديد موطن القوة والضعف في كل منها، ومقارنتها بالوسائل والمعدات التكنولوجية المستخدمة في مؤسسات أخرى تنتج نفس المنتج أو منتجات مشابهة، بالإضافة إلى ذلك تحديد الامكانيات المهنية والتعليمية للموارد البشرية، التي تعمل من خلال تلك الآلات، ومدى قدرة الأفراد على التعلم، وتنتهي هذه المرحلة بالتعرف على المشكل وأغراضها من خلال تحليل المعلومات التي يتم جمعها، ثم تحديد ما يجب تغييره من وسائل ومعدات، مع ضرورة التنبؤ بالنتائج المتوقعة من عملية التغيير، والصعوبات التي يمكن أن تواجهها، وكيف يمكن مواجهة تلك الصعوبات كما ينبغي أن تحدد هذه المرحلة التشخيصية الأهداف من وراء التغيير التكنولوجي، كأن يكون مثلاً الهدف من وراء إجراء هذه

¹ محمد قريشي، سامي مباركي، "دور الابتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الرابع والأربعون، جوان 2016، ص ص 410، 411.

² علي دربي، أسماء بروهوم، "خصوصية الابتكار التكنولوجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد الأول، 2011، ص 199.

العملية زيادة الانتاج، أو تخفيض اليد العاملة، تحسين الجودة...إلخ، بحيث يمكننا تحديد الهدف من تقييم عملية التغيير في النهاية ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة¹.

الفرع الثاني: التعرف على مصدر مقاومة التغيير التكنولوجي ومحاولة التغلب عليها

إن التغيير ومهما كان نوعه فإنه سيواجه مقاومة شرسة من طرف العديد من الجهات، وقد تكون المقاومة في شكلها السري خاصة على مستوى الأفراد²، حيث نفرق بين ثلاث مواقف للموارد البشرية من التغيير كالآتي³:

1. موقف معارضين ومتشددين للتغيير الجديد؛

2. موقف مؤيد بشدة للتغيير والتطور الجديد؛

3. موقف محايد وليس له أي رأي واضح حول التغيير.

وقد يكون موقف الأفراد المعارضين من عملية التغيير ناتج عن عدة أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم أثار التغيير، إحساس العاملين بأنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة والرغبة في الاستقرار...إلخ.

ومن أجل التقليل من حدة هذه المقاومة والتغلب عليها يسعى القائمون على عملية التغيير إلى وضع خطة استراتيجية تبنى على أساس النقاط التالية⁴:

1. عقد الاجتماعات واللقاءات والتي يشرح من خلالها مدير المؤسسة أهمية التغيير التكنولوجي وأهمية

استخدام الحاسوب والتقنيات الحديثة في تطور المؤسسة ونجاح الموظفين وتطورهم؛

2. بيان أهمية التقنيات الحديثة للعمل وبيان خصائصها وفوائدها؛

3. على المدير أن يبين للموظفين أن استخدام الحاسوب والبرامج والمعدات التكنولوجية وتوظيفها في

المؤسسة لا يعنى الاستغناء عن خدمات الموظفين بل على العكس حيث يعتبر كل من الحاسوب

والبرامج والمعدات التكنولوجية أداة بيد الموظف تعمل على تسهيل وتسريع العمل وجعله أكثر كفاءة

وفعالية؛

4. يجب على المدير عقد الدورات التدريبية للموظفين وحثهم على حضورها مما يزيد من إقبالهم على

قبول التغيير وعدم الخوف منه.

الفرع الثالث: تخطيط الجهود اللازمة لإحداث عملية التغيير التكنولوجي

وذلك بالتعرف على الحقائق والاستنتاجات التي تم اشتقاقها من المرحلتين السابقتين، أثناء وبعد

عملية التحليل لاحتياجات المؤسسة والتعريف بالمساحات التي يجب أن تتأثر بهذا التغيير، لذا إنه لمن المهم

التطرق إلى بعض المزودين الذين يقومون بتزويد المؤسسة بالمعدات والتقنيات اللازمة لعملية التغيير، وهنا

¹سمير حليس، " التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية-دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج-"، مذكرة مقدمة

ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة،

الجزائر، 2009، ص91.

²سمير حليس، مرجع سبق ذكره، ص91.

³خضر مصباح إسماعيل الطيطي، " أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات"، دار حامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص142.

⁴ المرجع نفسه، ص143.

لابد الإشارة إلى أن كشف المتطلبات لا يحتوي على وصف لكل المشكلات المتعلقة بالمؤسسة، لذا لابد أن تتم مراعاة الخصائص والمميزات التالية في هذه المرحلة¹:

1. نوع وحجم البيانات والتي سوف يتم استخدامها في المؤسسة؛
2. حجم البيانات التي سوف يتم توظيفها ذلك في الوقت الحاضر والمستقبل، وعلى سبيل المثال عدد الزبائن أو العملاء، عدد المزودين وعدد خطوط الإنتاج؛
3. مخرجات المؤسسة والنماذج المستخدمة مثل التقارير والرسائل.

الفرع الرابع: تبني استراتيجية تغيير واضحة

للتغيير التكنولوجي آثار سلوكية و هيكلية بعيدة المدى على الأفراد والمؤسسة على حد سواء، فهو عملية تتطلب إعادة تصميم الوظائف والأعمال، وتغيير الصلاحيات والمسؤوليات، تصميم هيكل تنظيمي جديد، هذا من الناحية التنظيمية، أما من الناحية الفنية الميدانية فإن عملية التغيير التكنولوجي تحتاج إلى تجديد أساليب الإنتاج، وتغيير الآلات والمعدات الموجودة بالمؤسسة، أما علة مستوى المورد البشري فإن التغيير التكنولوجي يتطلب استراتيجية واضحة لتدريب وتكوين العاملين حتى تستطيع المؤسسة ضمان النتائج والأهداف المرجوة من عملية التغيير التكنولوجي².

الفرع الخامس: تغيير الآلات والمعدات وإجراءات العمل

يقوم بهذه المهمة المزود ذو الخبرة المسبقة كما يجب أن يكون هو نفسه الذي يزود بالمعدات والبرمجيات بالإضافة إلى عمليات التدريب، كما يكون المزود مسؤول عن عملية الإعداد والتنصيب والتركيب كل الأجهزة والبرمجيات، كما لابد من الاهتمام بقضية الضمان وخدمة ما بعد البيع وتعتبر عملية اختيار المزود المناسب هي عملية حيوية ومهمة جدا، لذا فإنه من المستحب أن يتم اتخاذ القرار بالنسبة إلى طبيعة الأجهزة والبرمجيات حول مصدرها حيث أن هناك خيارات عديدة منها³:

1. شراء المعدات من المزودين أصليين وهي الأكثر تكلفة وهي في العادة تكون مؤسسات كبيرة وعالمية وتعتبر منتجاتها معتمدة ومستوى خدماتها جيد؛
2. يمكن أن يتم تصميم البرامج داخل المؤسسة وهذا يتطلب وجود مهندسين وفنيين ذوي كفاءة وفعالية عالية.

وهنا فإن المؤسسة مطالبة بدراسة البديلين السابقين واختيار أفضلهما مقارنة مع امكانياتها المتوفرة.

الفرع السادس: متابعة عملية التغيير وتقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف التي تعترضها

يحتاج التغيير التكنولوجي في مراحله الأولى إلى متابعة مستمرة من طرف منفيده للتعرف على المشاكل التي يمكن أن تحدث من إجراء هذا التغيير، بالإضافة إلى مساعدة الأفراد على العمل من خلال المعدات والآلات التكنولوجية الجيدة، والتكيف السريع مع البيئة الجديدة⁴.

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيبي، "الإدارة الاستراتيجية"، دار حامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص ص 255، 256.

² سمير حليس، مرجع سبق ذكره، ص 92.

³ خضر مصباح إسماعيل الطيبي، (2013)، مرجع سبق ذكره، ص ص 256، 257.

⁴ سمير حليس، مرجع سبق ذكره، ص 93.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن التغيير التكنولوجي تقوم به المؤسسة من أجل التكيف مع المحيط الدائم التغيير وذلك من خلال مراحل مخطط لها ومتابعة مستمرة حتى تضمن حصولها على أفضل النتائج.

المطلب الرابع: متطلبات نجاح التغيير التكنولوجي

يعتبر نجاح المؤسسة الاقتصادية مرهون باندماجها وتكيفها مع البيئة الخارجية من ناحية وبكيفية تسييرها للتغيير التكنولوجي من ناحية أخرى، حيث أن عملية إدخال التكنولوجيات الحديثة في المؤسسة لا تتوقف فقط على توفير الموارد التكنولوجية بل تتجاوز ذلك إلى عناصر أخرى سيتم التطرق إليها فيما يلي:

الفرع الأول: إقامة الهياكل التنظيمية اللازمة

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، فمن خلاله يتم تحديد السلطة وانسيابها بين الوظائف وكذلك بين الوحدات الإدارية التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة¹، كما يعتمد الهيكل التنظيمي على تقسيم العمل والتخصص لأن العمل بصورته الكلية يصعب تنفيذه ما لم يتم تقسيمه لعناصر ووظائف يطلق عليها التخصص الوظيفي، ويتم إعداد دليل تنظيمي لكل مؤسسة يحدد طرق العمل وإجراءاته وبعدها يتم رسم هيكل تنظيمي يطلق عليه الخريطة التنظيمية و هي صورة توضح المستويات التنظيمية والإدارات في كل مستوى والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين و الفروع².

يتطلب إدخال التكنولوجيات الحديثة إعادة هيكلة وتنظيم المؤسسة وهذا يخلق فرص جديدة تستدعي تطوير الوظائف وتغيير طبيعة العمل والعلاقات ما بين الأشخاص ويؤثر معدل التغيير التكنولوجي في البيئة الخارجية على اختيار الشكل التنظيمي الملائم، كما يتطلب تحديد الهيكل المناسب عبر دراسة الأبعاد التالية³:

1. استخدام الموارد الداخلية أو الخارجية: يؤدي استعمال تقنية المعلوماتية وسهولة الاتصالات إلى الاعتماد أكثر على الموارد الخارجية مما يفرض أسلوب جديد في إدارة وتسيير هذه الموارد؛
2. أساليب التكوين المستعملة: هناك علاقة مباشرة بين شكل التنظيم والكفاءات المطلوبة ويختلف أسلوب التكوين حسب اختلاف هذه الكفاءات؛
3. تناسب الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية: يجب أن يكون هناك تناسب بين الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية والتكنولوجيات المستعملة.

الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: "النسق والقيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة في البيئة التنظيمية وأشكال الرقابة الداخلية، والمجموعة البشرية المتواجدة في المؤسسة من أجل إنتاج المعايير السلوكية"⁴.

¹ علي عبد الحسن عباس الفتلاوي، " التغيير التكنولوجي وتأثيره في إنتاجية المنظمة-دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق، 2005، ص 60.

² فريد النجار، "إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 239.

³ وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، منشورات جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2004، ص 168.

⁴ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "أصول الإدارة والتنظيم"، دارالجنان، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 162.

وتجدر الإشارة إلى أن للثقافة التنظيمية أهمية بالغة في طريقة عمل المؤسسة والتوجهات الاستراتيجية والقيم الأساسية والمواقف والتصرفات والاعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة، والتغيرات السريعة في البيئة الخارجية واشتداد درجة المنافسة أجبرت المؤسسات على الاهتمام أكثر بتعديل وتطوير ثقافتها التنظيمية، أي تصميم مجموعة من المعايير المحددة لمسارها الوظيفي بأكثر فعالية وتكيف مع المحيط الخارجي¹.

وتعتبر ثقافة المؤسسة عنصر موجه لسلوك وتصرفات عمال العاملين فيها وتتكون من مجموعة القيم، العادات والتقاليد، أنماط السلوك المقبولة والرموز والشعارات السائدة، والتي تحدد سلوك وتصرفات عمال المؤسسة، وتكمن ضرورة تحليل ثقافة المؤسسة في القضاء على جوانبها السلبية وتشجيع الجوانب الإيجابية منها من أجل تقويتها ووضع الركائز الأساسية، التي تقوم عليها الاستراتيجيات المستقبلية، ولتحقيق هدف التغيير وتحسين فعالية المؤسسة لابد من إدخال تغييرات مستمرة في مواقف قيم الأفراد لخلق ثقافة قوية وتشجيعهم على روح الانتماء وتقوية السلوك الإيجابية لديهم².

الفرع الثالث: رفع مستوى الأداء الداخلي

يكشف تحليل نقاط القوة والضعف عن مزايا المؤسسة وعيوبها ويساعد في تحضير الخطط المستقبلية لمحاولة الضغط أو التخلص من العيوب بمعالجتها مثلا في حالة نقص المعلومات أو المعارف أو الكفاءات أو أخذها بعين الاعتبار، ويتم تحليل العناصر الداخلية للمؤسسة باستعمال التقنيات المختلفة ويرى البعض أن الاختلافات في سلاسل القيمة هي مصدر رئيسي للميزة التنافسية ويتم تحليل سلاسل القيمة من خلال فحص مختلف الأنشطة الوظيفية للمؤسسة لتحليل كفاءاتها، مواردها البشرية، قدرة المسؤولين على صياغة وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات والكشف عن نقاط القوة والضعف³.

من خلال هذا المبحث يتضح لنا أن التغيير التكنولوجي يعتبر من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسة إذ أن له تأثير كبير على البيئة العملية لها، فهو يجبر المؤسسة على إعادة النظر بأهدافها وأغراضها وعملياتها الإنتاجية، وحتى يكون هذا التغيير هادفا وفعال يجب الاعتماد على مجموعة من المتطلبات والتي تتوقف على كيفية التخطيط والتنفيذ عبر مختلف العناصر الاستراتيجية.

¹ بومدين بلكير، "الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال"، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2015، ص 49.

² وسيلة حمداوي، المرجع سبق ذكره، ص 169.

³ المرجع نفسه، ص 169.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التعرض له ضمن هذا الفصل يتضح لنا أن التغيير هو ضرورة حتمية للمؤسسة تفرضها التغيرات الواسعة والسريعة للبيئة الخارجية من أجل تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمراريتها، ويمكن لعملية التغيير أن تطرأ على أي جانب من جوانب المؤسسة وذلك حسب حاجتها وامكانياتها، ولعل أبرز هذه الجوانب التغيير التكنولوجي الذي يعد من بين القرارات الهامة التي تتخذها المؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيا التي تعود عليها بالفائدة والنفع كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة، زيادة الإنتاجية...إلخ.

كما ننوه إلى أن نجاح المؤسسة في تطبيقها للتغيير التكنولوجي لا يتوقف فقط على توفير الموارد التكنولوجية بل يتجاوز ذلك إلى إقامة وتهيئة الهياكل التنظيمية اللازمة، تغيير الثقافة التنظيمية وكذا رفع مستوى الأداء الداخلي.



الفصل الثاني: أداء المؤسسة الاقتصادية وعلاقته بالتغيير التكنولوجي

تمهيد

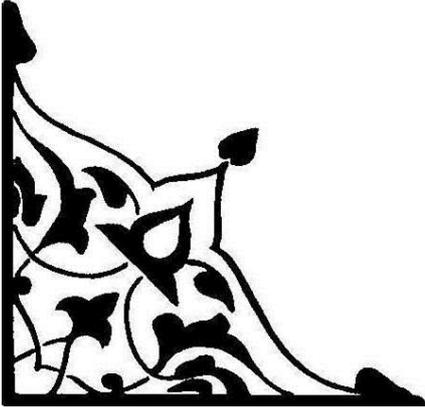
المبحث الأول: مدخل إلى الأداء.

المبحث الثاني: أساسيات حول قياس وتقييم الأداء.

المبحث الثالث: آلية تأثير التغيير التكنولوجي على أداء المؤسسة

الاقتصادية.

خلاصة الفصل الثاني.



تمهيد:

يعد الأداء من المفاهيم التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لمعرفة حالتها، نظرا لأهميته البالغة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة وهو البقاء والاستمرارية. علما أن تحقيقها لمستويات أداء تمكنها من الوصول للهدف السابق ويتحقق من خلال تعظيم الأرباح، لذا نجد أن عمليتي قياس وتقييم الأداء أصبحتا ضروريتان جدا، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة في بيئة الأعمال التي تنشط بها المؤسسات اليوم، حيث يتم ذلك وفق مؤشرات قياس الأداء وتكون هذه المؤشرات أكثر استراتيجية من أجل تطابق أهداف الوحدات الفرعية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

المبحث الأول: مدخل إلى الأداء

يعد الأداء مفهوما جوهريا ومحوريا هاما بالنسبة للمؤسسات فهو يمثل القاسم المشترك لاهتم العلماء، ويكاد أن يكون عنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة، فضلا عن مونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات ويتمحور حوله وجود المؤسسة لما له من أهمية بالغة في جميع المجالات المؤدية لاستمرار المؤسسة وتطورها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء

يعد الأداء من المفاهيم المهمة التي كانت مصدر جذب للعديد من الباحثين لأهميته المتزايدة لدى المؤسسات، لذا نسعى من خلال هذا المطلب لتقديم صورة موجزة توضح مفهوم الأداء وأهميته.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة والتحديد الدقيق بشكل جامع ومتفق عليه، ويرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات الباحثين من جهة أخرى.

فالأداء لغة: مستمد من الكلمة الإنجليزية "to perform" والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "performer"، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل¹.

أما اصطلاحا فهناك العديد من المفاهيم التي عالجت مصطلح الأداء، فمنهم من عرف الأداء على أنه: "سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به المؤسسة لتحقيق هدف معين"². كما يعرف الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من رضا وتوقعات عملائها"³. كذلك يعرف الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستخدام الكفء للموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية المتاحة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وتحقيق التميز على المنافسين"⁴.

كما نجد من يعرف الأداء على أنه: "تعبير عن كيفية توظيف المؤسسة لمواردها المتاحة وفق معايير محددة وبطريقة متوازنة من أجل تحقيق أهدافها القصيرة والطويلة بغية الاستمرار في مجال الأعمال"⁵. وذلك من خلال النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال وتنفيذ هذه الأعمال"⁶. ويعرف أيضا بأنه: "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها في شكل سلع وخدمات"⁷.

¹ بوبكر نعورورة، عبد الحميد برحومة، "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على المؤشرات الكمية للأداء الإنتاجي بالمؤسسة الصناعية الحاصلة على شهادة الأيزو"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد الأول، العدد السابع، جوان 2014، ص 168.

² حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2011، ص 89.

³ Sarah Mlle Andome, « la contribution de la formation dans la performance de l'entreprise : cas de l'entreprise SOBRAGA », en vue de l'obtention du diplôme de magister, faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, université mouloud mammeri, tizi-ouzou, alger, 2012, p 7.

⁴ أكرم أحمد رضا الطويل، صلاح الدين شبل جاسم، "الشراء وفقا seven pights والأداء الاستراتيجي"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2018، ص 77.

⁵ علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، "الحكومة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، دار صفاء، عمان، الأردن، 2011، ص 65.

⁶ عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2003، ص 25.

⁷ مدحت أبو نصر، "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 74.

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكننا استنتاج بأنه: قدرة المؤسسة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات القصيرة، المتوسطة والطويلة، بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها المسطرة.

مما سبق عرضه من المفاهيم يضعنا أمام حتمية التعريف والتوضيح لبعض المصطلحات ذات العلاقة الوطيدة بمفهوم الأداء والتي من أهمها نجد مفهوم الكفاءة، الفعالية.

❖ **الكفاءة:** ويقصد بها مدى نجاح المؤسسة في حسن استخدامها والاستغلال الأمثل للموارد (المدخلات) لغرض تعظيم (المخرجات) المستهدفة¹. أي أن الكفاءة هي مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقيس العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة².

❖ **الفعالية:** وتعرف على أنها: "الأهداف المحققة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف"³.

أما إذا أردنا استخراج العلاقة بين المصطلحين السابقين والأداء يمكن القول أن الأداء هو البحث عن الفعالية من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الكفاءة من خلال القيام بأفضل عملية من خلال الاستخدام الأمثل لتحقيق نمو دائم، حيث يمكن توضيح العلاقة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(01): العلاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية

الأداء	الفعالية	الكفاءة	أوجه المقارنة
فعل أفضل شيء بأفضل طريقة	فعل أفضل شيء	فعل الشيء بطريقة أفضل	المفهوم
متكامل	شامل أفقي نوعي	جزئي عمودي كمي	المدى

المصدر: أحلام الدريدي، " دور استخدام أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية-دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص9.

ويتبين من خلال الجدول أن الكفاءة ترتبط بالمدى القصير والمتغيرات ذات الطابع الكمي بينما الفعالية ترتبط بالمدى الطويل والمتغيرات النوعية، بينما الأداء يقدم لنا نظام متكامل مدخلاته تتمثل في الفعالية

¹ أحلام الدريدي، " دور استخدام أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية-دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص5.

² حسين بلعجوز، " محاسبة التسيير ودورها في قياس وتقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، العدد السادس عشر، 2016، ص320.

³ سهيلة محمد عباس، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص138.

والكفاءة ومخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف، ويظهر الارتباط بين الأداء والكفاءة من زاوية النتائج السريعة لفترة محددة (إنتاجية، مردودية)، وتكوين طاقة مستقبلية من خلال تحسين ظروف العمل¹.

من خلال ما سبق تظهر لنا بعض خصائص الأداء نوجز أهمها فيما يلي²:

▲ الأداء مفهوم واسع: يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونها، فبالنسبة لمدير المؤسسة فالأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة، وبالنسبة للموظف فهو يعني مناخ العمل، أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة، فالأداء مسألة إدراكية يختلف من فرد لآخر ومن فئة لأخرى، لذا تواجه المؤسسة في الأوقات الحرجة التي تمر بها صعوبة في تحديد مفهوم الأداء، وقد أصبح هذا المفهوم معقدا أكثر وصعب التوضيح؛

▲ الأداء مفهوم متطور: إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو خارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء المؤسسة، كما قد توجد توليفة معينة، تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف من دون أن يكون ذلك في موقف أو ظرف آخر؛

▲ الأداء ثري بالمكونات: إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما هو مكمل لبعضه ومنها ما هو متناقض، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى المدير إلى تحقيق هدف خفض التكاليف، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، ومن هنا يظهر أن الأداء هو نظام متعدد الأبعاد.

الفرع الثاني: أهمية الأداء

تكمن أهمية تخطيط الأداء في أنه يصمم ويؤدي ليخاطب العملاء سواء كانوا داخليين أو خارجيين، وهم في النهاية الأساسيون والنهائيون الذين يقيمون هذا الأداء ويقررون ما إن كانوا سيتعاملون مع المؤسسة أم ينصرفون عنه³. إضافة إلى ذلك يمكن توضيح أهمية الأداء في النقاط التالية⁴:

☞ يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؛

☞ يعتبر أداة لمعرفة حالة المؤسسة؛

☞ يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند عدم القدرة على تحقيق الأهداف؛

☞ تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.

¹ أحلام الدريدي، مرجع سبق ذكره، ص.5.

² عبد الفتاح بوخمم، "تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية-دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري.-"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد الثامن عشر، ديسمبر 2002، ص ص 2.3.

³ أحمد سيد مصطفى، "إدارة البشر الأصول والمهارات"، كلية التجارة، القاهرة، مصر، 2002، ص 417.

⁴ صالح بلاسكة، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص ص 3،4.

وعليه يكتسب الأداء أهمية متميزة وذلك من خلال ما تقتضيه المؤسسة من وجوب التخطيط السليم والتوجيه والتقييم المستمر لأداء العاملين و فرق العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف الأداء

إن الأداء يكتسب أهمية كبيرة نظرا للأهداف المتعددة التي يعمل على تحقيقها والتي نوجزها فيما يلي¹:

☞ يساعد الإدارة على الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة؛

☞ يعكس الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أكبر العوائد بأقل التكاليف؛

☞ يساعد في إنشاء قاعدة معلوماتية تستخدم في وضع السياسات والخطط المتوازنة والواقعية؛

☞ يساعد على تحديد نقاط الضعف بالمؤسسة وبالتالي تفاديها؛

☞ يسهم في التعرف على مواجهة الخطط للمحددات البيئية ومدى ملاءمة الإجراءات الاستراتيجية في ضوء الأهداف والموارد؛

☞ التحقق من مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات؛

☞ يعكس نجاح المؤسسة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة؛

☞ تعد نتائج الأداء أساسا لاتخاذ القرارات والإجراءات والتعديلات التي تقود بدورها إلى تميز الأداء؛

☞ معرفة مدى قدرة الموارد البشرية على إنجاز مهامهم على النحو الصحيح؛

وفق ما سبق يتضح لنا أن الأداء يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين لتحقيق

أهداف المجالات الوظيفية وأهداف المؤسسة ككل.

المطلب الثالث: تصنيفات الأداء

يعتبر تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية بطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعلمي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كما يلي:

الفرع الأول: حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أولا: الأداء الداخلي

كذلك يطلق عليه أداء الوحدة، أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية²:

1. الأداء البشري: أداء الموارد البشرية الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة

وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛

¹ أحلام دريدي، مرجع سبق ذكره، ص16.

² ربيع قريبي، ياسين عطا الله، "فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة"، ورقة بحث مقدمة الى الملتقى العلمي الدولي حول: "أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، يومي

11 و10 نوفمبر 2009، ص4.

2. الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛
 3. الأداء المالي: يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسة حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعد الأداء المالي الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في العديد من الميادين¹؛
 4. الأداء التسويقي: إن الأداء التسويقي يعكس درجة نجاح المؤسسة أو فشلها، وذلك من خلال سعيها وقدرتها على تحقيق الأهداف المتمثلة بالبقاء والتكيف مع متغيرات البيئة ولا سيما إن المؤسسات المعاصرة باتت تواجه بيئة سريعة التغيير في متطلباتها ومواردها وفي حجم الطلب والتنوع في مواصفاتها، فضلا عن ما يواجه المؤسسة من منافسة حادة في الأسواق، الأمر الذي فرض عليها توجها لتطوير تقنياتها وإمكاناتها لضمان القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة والأسواق وتحقيق الأهداف، ويمكن التأكد من ذلك وإمكانية تحقيق من خلال الأداء التسويقي للشركة².
- فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من موارد المؤسسة الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية وتقنية.

ثانيا: الأداء الخارجي

الأداء الخارجي هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، باعتبار أن المؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن البيئة الخارجية هي التي تولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب³.

الفرع الثاني: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يتم تصنيف أهداف المؤسسة إلى أهداف كلية وأهداف جزئية وبالاعتماد عليه يمكن كذلك تصنيف الأداء في المؤسسة الاقتصادية إلى أداء كلي وأداء جزئي وفيما يلي تفصيل ذلك⁴:

أولاً: الأداء الكلي: وهو الأداء الذي يتحقق من جراء مساهمة جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة الاقتصادية، والتي لا يمكن نسبها إلى عنصر واحد دون مساهمة باقي العناصر، ومثال على ذلك مدى تحقيق المؤسسة لنمو والاستمرارية... إلخ؛

ثانياً: الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع حسب المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، وفقاً للمعيار الوظيفي ينقسم إلى⁵:

¹ محمد محمود خطيب، "الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات"، دار حامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 8.

² أكرم أحمد الطويل، على وليد العبادي، "إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي"، دار حامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 2016.

³ ربيع قريبي، ياسين عطا لله، مرجع سبق ذكره، ص 4.

⁴ ربيعة حروش، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، دار الأمة، برج الكيفان، الجزائر، 2013، ص 201.

⁵ ربيع قريبي، ياسين عطا لله، مرجع سبق ذكره، ص 5، 6.

1. أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، كما يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل المردودية جيدة وتكاليف منخفضة؛
2. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة وتخفيض نسبة التأخر في تلبية الطلبات تسمح لها بمزاومة منافسها؛
3. أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرت وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة.

الفرع الثالث: حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى مجموعة من الأهداف وبذلك يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي وأداء سياسي¹.

أولاً: الأداء الاقتصادي: يعبر عن الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقها ويتمثل في تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق والمردودية) وتقليل استخداماتها؛

ثانياً: الأداء الاجتماعي: إن الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك شروط فرضها عليها العاملين أولاً وأفراد البيئة الخارجية ثانياً، والقدرة على تحقيق هذه الأهداف هو الأداء الاجتماعي وهو الأساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية لأي مؤسسة*:

ثالثاً: الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما يكون لها القدرة على تحقيق ما قامت بالتخطيط له من أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين؛

رابعاً: الأداء السياسي: ويتجسد في بلوغ المؤسسة لأهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسيلة لتحقيق أهدافها الأخرى.

وإذا ما تم التمعن في المفاهيم السابقة فإننا نجد لها على علاقة وثيقة نظراً لارتباط كل من المجال الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والسياسي ارتباطاً وثيقاً.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، جعل الاتفاق على تصنيفها أمراً صعباً للغاية، نتيجة للترابط فيما بينها ودرجة التأثير في الأداء، فهناك من الباحثين من صنفها إلى مجموعة العوامل النفسية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية، وهناك من صنف العوامل المؤثرة في الأداء على أساس أنها كل من: التحفيز، المهارات، مستوى العمل، الممارسات. وعموماً يمكن تصنيف مختلف هذه العوامل في نوعين:

¹ أحلام دريدي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

* المسؤولية الاجتماعية: "هي عقد بين المؤسسة والمجتمع تلزم بموجبه المؤسسة بإرضاء المجتمع وتحقيق ما يتفق مع الصالح العام"، للتوسع أكثر أنظر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع"، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 48.

الفرع الأول: عوامل غير خاضعة للتحكم

تتمثل العوامل غير خاضعة للتحكم في العوامل الخارجية، وبالتالي فإن أثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون تهديدات تؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف أثارها، خاصة إذا كانت تتميز بعدم الثبات والتعقيد¹. وتنقسم هذه العوامل عموما إلى عوامل تكنولوجية، الاقتصادية، الثقافية والسياسية².

أولاً: العوامل التكنولوجية: وتتمثل في المعارف العلمية، البحث العلمي والإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع...إلخ، وتمثل أيضا عنصرا بالغ الأهمية ضمن المتغيرات التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها ذلك لأن نوعية التكنولوجية التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم كله في تدنيه أو تعظيم مستويات الأداء، وعليه يجب على المؤسسة متابعة التغيرات التكنولوجية ومحاولة التنبؤ بها، وتقييمها، وتحديد أثارها التي تمكن أن تؤثر على مستقبلها، بل إن دورها لا ينحصر في المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية من أجل أن تكون سباقة إلى الإبداع والاختراع وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها سواء كانت تقنية أو تسييرية³.

ثانياً: العوامل الاقتصادية: وتعتبر أكثر العوامل تأثيرا على أداء المؤسسة الاقتصادية، نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يستمد موارده من هذا المحيط، وتكون مخرجاتها مقدمة لنفس المحيط⁴. ولهذا يمكن تقسيم هذه العوامل الاقتصادية إلى عوامل ماكرو اقتصادية كالفلسفة الاقتصادية للبلاد، ومعدلات النمو، وسياسة التجارة الخارجية، معدلات التضخم وأسعار الفائدة...إلخ، وأخرى ميكرو اقتصادية، كوفرة المواد الأولية أو ندرتها، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، دورة حياة المنتج، الأيدي العاملة المؤهلة، مستوى الأجور⁵.

ثالثاً: العوامل الثقافية والسياسية: تمثل هذه العوامل أيضا عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة بفرضها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، ونذكر من بين هذه العوامل الاستقرار داخل المؤسسات السياسات التبعة وغيرها من العوامل الأخرى⁶.

¹ نعيمة يحيوي، السعيد بريش، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها-دراسة حالة: مدينة الأوراس"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد الأول، 2012، ص30.

² عادل بومجان، عبد الناصر موسى، "التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة-دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل"، مجلة أبحاث اقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد السابع عشر، جوان 2015، ص307.

³ عبد الملوك مزهود، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص93.

⁴ رفيقة حروش، مرجع سبق ذكره، ص203.

⁵ المرجع نفسه، ص203.

⁶ عبد الملوك مزهود، مرجع سبق ذكره، ص92.

الفرع الثاني: عوامل خاضعة للتحكم

وتتمثل في جميع العناصر التي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة، وهي المتغيرات والقوى التي تؤثر على أداء المؤسسة سلباً أو إيجاباً¹. والتي يمكن لمسيرو المؤسسة إحداث التغيير فيها من خلال تعظيم تأثيراتها الايجابية والتقليل من تأثيراتها السلبية².

ومن هذه العوامل نجد العوامل البشرية وهي جميع المتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية في المؤسسة وتضم التركيبة البشرية من حيث الجنس والسن، مستوى تأهيل الأفراد، التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها، والتكنولوجية المستخدمة، الجو السائد بين العمال، والعلاقات السائدة بين المشرفين والمنفذين، نوعية المعلومات³.

أما العوامل الأخرى فهي العوامل التقنية المرتبطة بدرجة كبيرة بالجانب التقني في المؤسسة والمتمثلة أساساً فيما يلي⁴:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛
- نوعية المنتج، شكله ومدى مناسبة التغليف له؛
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛
- مستويات الأسعار؛
- الموقع الجغرافي للمؤسسة؛
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

من خلال هذا المبحث يتضح لنا أن مفهوم الأداء يظهر فعلاً كمفهوم جوهري يستدعي ضرورة الاهتمام به ومتابعته من طرف جميع المؤسسات باعتباره المحدد الرئيسي لقدرة هذه المؤسسات على تحقيق استراتيجياتها وبلوغ أهدافها، حيث يتم ذلك عن طريق التركيز على بعض الجوانب كالكفاءة والفعالية، كما يتبين أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية منها ما نستطيع التحكم فيه ومنها غير متحكم فيه ونجد صعوبة في ذلك، لهذا تعددت الطرق والأدوات المستخدمة في تقييم الأداء وقياسه.

¹ رفيقة حروش، مرجع سبق ذكره، ص 92.

² عادل بومجان، مرجع سبق ذكره، ص 307.

³ رفيقة حروش، مرجع سبق ذكره، ص 204.

⁴ عبد المليك مزهوده، مرجع سبق ذكره، ص 94.

المبحث الثاني: أساسيات حول قياس وتقييم الأداء

يعتبر قياس وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية من المواضيع الهامة التي شغلت معظم المسيرين في هذه المؤسسات، ذلك لاعتبارها الأداة الوحيدة لمعرفة مدى تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة مسبقاً، ومدى انعكاس النتيجة المحققة للأهداف، كما أن النتائج المحققة وضرورة تحسينها تعتبر الضامن الرئيسي لاستمراريتها وقدرتها على التكيف مع مختلف العوامل المؤثرة في أدائها.

المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء وأهميته

تعد عملية قياس الأداء عملية مهمة بالنسبة للمؤسسة، فهي تمثل الهدف الأعظم لعملية التحول الاستراتيجي، والموجه الرئيسي لأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية والوظيفية، لذا سيتم التعرف من خلال هذا المطلب على مفهوم قياس الأداء وأهميته بالنسبة للمؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء

لقد تعرض العديد من الباحثين والكتاب إلى مفهوم قياس الأداء، ومن بين المفاهيم التي وردت حوله

نجد:

يعرف قياس الأداء على أنه: "المقياس الصحيح الذي تتحدد من خلاله جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الأهداف المطلوب تحقيقها للمؤسسة"¹.

وعرف بأنه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها، ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً، وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المؤسسة"².

كما يقصد به: "تحديد كمية أو طاقة عنصر معين، وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة، إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة"³.

مما سبق يمكن أن نستنتج أن عملية قياس الأداء هي عملية أساسية يتم بموجبها قياس الأداء الفعلي للمؤسسة وتقدير النتائج المتوصل إليها، بالاعتماد على مجموعة من مؤشرات الأداء* من أجل تحديد مدى فعالية تلك النتائج في تحقيق الأهداف المسطرة.

¹ قاسم نايف علوان، سالمة محمد الفيتوري، "تأثير الانفاق على راس المال المعرفي في أداء الشركات النفطية الليبية -دراسة ميدانية"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، مرجع سبق ذكره، ص 7.

² وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 69.

³ حمزة بن خليفة، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر، واد سوف، الجزائر، العدد العاشر، الجزء الثالث، 2017، ص 105.

* مؤشرات الأداء: هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبية مستويات الأداء المتفق عليها.

الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء

يمكن تلخيص أهمية قياس الأداء في النقاط التالية¹:

- ◆ يساعد على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
 - ◆ يؤدي قياس الأداء إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء؛
 - ◆ يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها ومتعاملها؛
 - ◆ إن قياس الأداء يساعد على إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج؛
 - ◆ يوفر القياس بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة؛
 - ◆ إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المماثلة، ونظام عادل للمكافئات والحوافز بما يدفعها لتحسين أدائها ورفع إنتاجية العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة.
- وعليه يكتسب قياس الأداء أهمية كبيرة باعتباره عملية ضرورية والموجه الأساسي لأعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية والوظيفية.

المطلب الثاني: مداخل قياس الأداء

توجد العديد من الطرق والمداخل الخاصة بعملية قياس الأداء، والتي تطورت مع مرور الوقت نتيجة للتغيرات الحاصلة، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم صورة موجزة لأهم هذه المداخل.

الفرع الأول: مدخل أصحاب المصالح

على الإدارة العليا للمؤسسات أن تضع واحدا أو أكثر لقياس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، فالطبيعة المتشابهة لأهداف المؤسسات وحاجات الأطراف المرتبطة بها تنسحب على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف المتشابهة، وتفرض على المؤسسات تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناغمة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة².

الفرع الثاني: مدخل لوحة القياس

تعد لوحة القياس أداة تستخدم من قبل الإدارة العليا للمؤسسات الاقتصادية في إلقاء نظرة سريعة على عملياتها والبيئة المحيطة بها. حيث إن مفهوم لوحة القياس مأخوذة من لوحات القياس الموجودة في السيارات فهي تعطي من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة ويقودنا في الاتجاه الصحيح.

1 مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 34، 35.

2 طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيح إدريس، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 492.

وقد ظهرت فكرة لوحة القياس في فرنسا في المنظمات الصناعية واحتوت اللوحة على مؤشرات أداء متنوعة للعمليات الإنتاجية، بعد ذلك تم تطويرها واستخدامها على كافة المستويات الإدارية ولأغراض وأهداف متعددة¹.

الفرع الثالث: مدخل القيمة الاقتصادية المضافة

يلقى مقياس القيمة المضافة اهتماما كبيرا في السنوات الأخيرة باعتباره أحد أهم مقاييس الأداء المالية المستخدمة في مجال قياس وتقييم الأداء من جانب عدد كبير من الوحدات الاقتصادية في بيئة الأعمال المعاصرة².

إن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يزود المؤسسة بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل (الربح المحاسبي، العائد على رأس المال)، وهي لا تمثل علاج شافي، ومن المفترض عدم النظر إليها كأسلوب بديل لإدارة المؤسسة، كما يساعد هذا المدخل الإدارة العليا للمؤسسة الاقتصادية على وضع الحوافز وأنظمة المراقبة لزيادة فرص التغييرات والتي تهتم كل المدراء في بناء قيمة لأصحاب المصالح والحقوق. ويعد هذا المدخل مفيدا بشكل كبير عندما يتم استخدامه لقياس مستوى تحسين الأداء، أو عندما يتم مقارنة مستوى العمليات في نفس المؤسسة الاقتصادية³.

الفرع الرابع: مدخل التميز في الأعمال

يشمل نموذج التميز في الأعمال تسعة محاور، لكل واحد منها وزنه الخاص من حيث الأهمية، وهذه المحاور هي⁴:

1. القيادة: أي كيفية توجيه مدراء الإدارة العليا بالمؤسسة، وكيفية تعامل المؤسسة مع مسؤولياتها أمام الأفراد والمجتمع؛
2. الموارد البشرية: أي كيفية تمكين المؤسسة لعاملها من تطوير جميع امكانياتهم وكيفية توحيدهم مع اهداف المؤسسة؛
3. السياسة والاستراتيجية: يقصد بها تحديد المؤسسة للاتجاه الاستراتيجي وكيفية تحديدها لخطط العمل الرئيسية؛
4. الشراكة والموارد: وتتمثل باختيار الأساليب الملائمة للتحالفات والشراكة مع الآخرين، وسبل استغلال الموارد بشكل أمثل؛
5. العمليات: أي دراسة جوانب كيفية تصميم وإدارة وتحسين العمليات الأساسية في عمليات الإنتاج والإسناد والتسليم في المؤسسة؛

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس، (2007)، مرجع سبق ذكره، ص 494.

² ناصر نور الدين عبد اللطيف، "دراسات في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية: لأغراض تحسين الأداء والإنتاجية وتدنية التكاليف"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص 486.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس، (2007)، مرجع سبق ذكره، ص 494.

⁴ المرجع نفسه، ص 494.

6. نتائج الموارد البشرية: تتضمن تحديد المؤسسة لاحتياجات وتوقعات وطموحات العاملين ووضع مؤشرات لذلك؛
7. نتائج العملاء: أي كيف تحدد المؤسسة متطلبات وتوقعات العملاء، وتبني العلاقات مع العملاء، وكسب المزيد منهم ومحاولة إرضائهم والمحافظة عليهم؛
8. نتائج المجتمع: والتي تشير إلى احتياجات وتوقعات وطموحات المجتمع وجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من قبل المؤسسة اتجاه المجتمع؛
9. نتائج الأداء الرئيسية: أي مستوى تحسن أداء المؤسسة في محاور عملها الرئيسية.

الفرع الخامس: مدخل بطاقة الأداء المتوازن

يعرف البعض بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد المقاييس التي تستخدمها المؤسسة. كما تترجم بطاقة الأداء المتوازن رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها إذ لا تعتمد بطاقة الأداء على تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل إنها أيضا تؤكد على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المؤسسة وذلك لمقابلة أهدافها المالية¹. عليه فبطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي وذلك من خلال أربعة محاور وهي:

أولاً: المحور المالي

يحتوي هذا المحور أهدافا مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، ويستخدم لقياس النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة².

ثانياً: محور العملاء

يستلزم على المؤسسات في الوقت الحاضر وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في تصميم استراتيجياتها، لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة مع منافسها وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، إذ يتمكن المدراء اعتمادا على هذه البطاقة من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم واشباع حاجاتهم ورغباتهم³.

1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، الطبعة الأولى، 2009، صص 57-59.

2 وهيبة مقدم، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المؤسسة"، ورقة بحث مقدمة إلى المنتدى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 8 و9 نوفمبر 2010، صص 6، 7.

3 عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية -دراسة حالة مؤسسة نفطال-مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011-2014)"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، العدد الثالث، ديسمبر 2015، صص 139.

ثالثاً: محور العمليات الداخلية

يركز هذا المحور على العمليات والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن المؤسسة من التميز من خلال الاختراعات التي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة ترفع من درجة رضا العملاء الحاليين والجدد وبالتالي تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين¹، وعليه يتكون محور العمليات الداخلية من ثلاث أبعاد فرعية وهي عملية الابتكار، عملية التشغيل، خدمات توصيل المبيعات².

رابعاً: محور التعلم والنمو

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى، تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، إذ يؤكد هذا المحور على ثلاث قدرات وهي³:

- ▲ قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته؛
- ▲ قدرات نظام المعلومات يقاس بنسبة من موظفين الصف الأول الذين لديهم اتصال مفتوح مع معلومات العميل ونسبة من العمليات الداخلية مع الوقت الحقيقي للتغذية المرتدة؛
- ▲ التحفيز والمكافآت تقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات ونسبة تعويضات للاعتماد على حوافز الفرد أو المجموعة.

في الأخير يمكن القول إن الطرق المذكورة سابقاً تعد ضرورية للقيام بعملية القياس داخل المؤسسة، والوصول إلى النتائج المطلوبة.

المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

يعد تقييم الأداء من العمليات الضرورية وذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، لما لها من دور كبير في سيرورة عمل المؤسسة، لذا سيتم التعرف في هذا المطلب إلى مفهوم تقييم الأداء وأهميته.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

يعرف التقييم في اللغة حسب ما ورد في قاموس "المختار من صحاح اللغة"، يقال "قيم الشيء" أي أعطاه القيمة التي يستحقها، و"قوم الشيء" أي جعله مستقيماً⁴.

ويقصد بتقييم الأداء: "هو عملية إشراف ومراجعة من قبل سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة داخل المؤسسة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعية"⁵.

ويعرف تقييم الأداء أيضاً على أنه: "دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو أي جزء من أجزائها"⁶.

1 فضيلة في، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية لمجموعة

بنوك عمومية جزائرية"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي، المجلد 05، العدد الثاني، ديسمبر 2018، ص 293.

2 محمد هاني محمد، "إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن"، دار المعتر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 260.

3 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

4 عبد الله حسن عواد، "إدارة وتقييم الأداء"، الجنادرية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص 9.

5 فارس رشيد البياتي، "محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية: الطيران المدني نموذجاً"، دار أيلة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 17.

6 عبد السلام أبو قحف، "أساسيات التنظيم والإدارة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 483.

كما يمكن وصفه بأنه: "تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه النتائج في نهاية الفترة المحاسبية بحثاً عن العوامل المؤثرة في النتائج في تشخيص ما تبين من صعوبات في التنفيذ وتحديد المسؤوليات وتفادي أسباب الأخطاء مستقبلاً"¹.

وتعني عملية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة: "دراسة وتقييم نشاط المؤسسة لقياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقاً للوقوف على واقع أداء المؤسسة والانحرافات التي قد تحصل بهدف اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها، وعليه فإن العملية تستخدم للحكم على كفاءة أداء المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية وفي تحقيق الأهداف التي أقيمت من أجلها المؤسسة"².

ومما سبق يمكن أن نعرف تقييم الأداء على أنه: "القيام بمقارنة الأداء الفعلي بما تم التخطيط له من قبل من أجل تحديد الانحرافات ومعالجتها ومن ثم تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والأهداف الموضوعية، مما يسمح في النهاية باتخاذ القرارات اللازمة لتحسين أداء المؤسسة".

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تهدف من خلال قيامها بهذه العملية إلى الحصول على كافة المعلومات الضرورية التي تعبر عن واقعها، الأمر الذي يتطلب أن تمر هذه العملية بعدة مراحل وهي³:

أولاً: جمع البيانات والمعلومات الإحصائية

إذ تتطلب العملية توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية نشاط المؤسسة والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والارباح والخسائر والميزانية والمعلومات المتوفرة عن الطاقة الإنتاجية والخدمات ورأس المال وعدد العاملين وأجورهم وغير ذلك؛

ثانياً: تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية

وذلك للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات؛

ثالثاً: إجراء عملية التقييم

وذلك باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه المؤسسة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقييم جميع أنشطة مراكز المسؤولية، بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه؛

1 يزيد تفرات، ليلي حليبي، "استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: "مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يوم 25 أبريل 2017، ص8.

2 مدحت كاظم القريشي، "الاقتصاد الصناعي"، داروائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص232.

3 مجيد محمود الكرخي، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص39.

رابعا: اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم

فإذا كان نشاط المؤسسة المنفذ ضمن الأهداف المخططة وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وأن أسبابها قد حددت وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وإن الخطط قد وضعت للسير بنشاط المؤسسة نحو الأفضل في المستقبل؛

خامسا: تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات

خاصة تلك التي حدثت في الخطة الإنتاجية، وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

في الأخير يمكننا القول ان ممارسة للمراحل السابقة بدقة وموضوعية يمكن المؤسسة من الحصول على نتائج دقيقة من عملية التقييم، حيث تمكنها في النهاية من اتخاذ التغييرات والإجراءات الضرورية.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

تنبع أهمية تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة درجة التناسق والائتلاف بين عوامل الإنتاج للتعرف على مدى كفاءة استخدامها وتطور تلك الكفاءة في فترات زمنية متتابعة، وذلك من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف، وترجع أهمية تقييم الأداء إلى الأسباب التالية¹:

1. توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية؛
2. ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل، بإبراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها، أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها، حيث يعتبر تقييم الأداء أساسا موضوعيا لوضع نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية؛
3. مساعدة مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم؛
4. إيجاد نوع من الاقتناع الوظيفي، نتيجة تعرف المدير على كيفية أداءه العمل الذي سيتولى مهامه مقبدا، وكذلك توفير الأساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز، وأيضا المساعدة في تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤوليات الإدارية؛
5. معرفة الأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المؤسسة، وكذلك بين مؤسسات الاعمال بعضها البعض.

1 محمد قدرى حسن، "إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 174، 175.

كما تزداد أهمية تقييم الأداء في ظل مجالات متعددة والتي نذكر منها¹:

• البنية التنظيمية: وتتضمن (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الفريق القيادي، المناخ التنظيمي)؛

• الفاعلية: وتتضمن (فاعلية التخطيط، فاعلية التنفيذ، فاعلية الرقابة، فاعلية الاتصال)؛

• الموارد المتاحة: تتضمن (الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد التقنية)؛

• المعرفة والمعلومات: تتضمن (الزبائن، المنافسون، ميدان العمل).

وعليه تكتسب عملية تقييم الأداء أهمية متميزة باعتبارها عملية مستمرة وجوهر العملية الإدارية وضرورة حتمية لأي مؤسسة تسعى للبقاء والاستمرارية.

المطلب الرابع: صعوبات عملية تقييم الأداء ومتطلبات نجاحها

تعاني العديد من المؤسسات في الوقت الراهن من مشاكل وصعوبات خاصة بعملية تقييم الأداء، فمنها ما يخص أنظمة التقييم في حد ذاتها ومنها ما يخص القائمين على عملية التقييم، وعليه من أجل ضمان نجاح هذه العملية والتغلب على تلك المشاكل لابد من توفر جملة من المقومات التي من شأنها الرقي بعملية التقييم إلى المستوى المطلوب.

الفرع الأول: صعوبات تقييم الأداء

تعرض عملية تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية عدة صعوبات تؤثر على نتائج العملية، يمكن إيجازها فيما يلي²:

- صعوبة تحديد المعايير المساهمة في الأداء؛
 - صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء، خاصة الأداء الناتج عن سلوكه؛
 - الاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج؛
 - كثرة المعايير وتشعبها، مما يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها، وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة؛
 - خلق جو من اللاتقنة والفوضى عند الأفراد نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبة الدائمة؛
 - زيادة تكاليف العملية الرقابية بالنظر إلى الإيرادات المرجوة من ورائها.
- وبالتالي رغم الصعوبات والانتقادات الموجهة لعملية تقييم الأداء، إلا أنها تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والافراد العالمين.

1 أحلام دريدي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

2 صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 8،7.

الفرع الثاني: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء

إن نجاح عملية تقييم الأداء يتطلب مجموعة من العوامل والشروط التي من شأنها أن تساعد على اتخاذ القرارات السليمة من أجل تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، وتمثل هذه العوامل فيما يلي¹:

▲ أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية واضحاً تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات بدقة دون تداخل بينها؛

▲ أن تكون أهداف الخطة الإنتاجية واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة دقيقة ومناقشتها مع كافة المستويات داخل المؤسسة؛

▲ أن يتوفر لدى المؤسسة الاقتصادية أفراد متمرسين في عملية تقييم الأداء، متفهمين لأدوارهم، عارفين بطبيعة نشاط المؤسسة وقادرين على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقويمية بشكل صحيح؛

▲ ضرورة توفر نظام متكامل وفعال للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستوياتها من اتخاذ القرار السليم السريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية؛

▲ أن تكون الإجراءات والآليات الموضوعية لمسار عمليات تقييم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنتظمة ومتناسقة؛

▲ وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية بحيث يحقق هذا النظام ربطاً متيناً بين الأهداف المنجزة فعلاً وبين المخطط منها، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم.

من خلال العناصر التي تم التعرض إليها سابقاً، حاولنا إيضاح أن كل من قياس الأداء وتقييمه هما عمليتان ضروريتان لأي مؤسسة، فهذه الأخيرة تستطيع من خلال قياسها للأداء معرفة المعلومات الهامة عن الأنشطة والأعمال التي تقوم بها، في حين نجد أن تقييم الأداء يعمل على تحديد كافة الثغرات الموجودة بالمؤسسة وتحديد طرق علاجها ومتابعة تنفيذ مقترحات وتوصيات العلاج حتى يتم تحقيق الأهداف.

وقد تواجه عملية التقييم هذه صعوبات عديدة قد ترتبط بأنظمة التقييم من جهة أو بطبيعة القائمين على العملية من جهة أخرى، ولعل الحل الأنسب للتغلب على تلك الصعوبات هو ضرورة توفر جملة من العوامل التي من شأنها الوصول بعملية التقييم إلى المستوى المطلوب.

1 كمال بوالشرش، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية"، دار الأيام، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 111، 112.

المبحث الثالث: آلية تأثير التغيير التكنولوجي على أداء المؤسسة الاقتصادية

يعد التغيير التكنولوجي من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم نظرا لدوره الاستراتيجي الذي يمكن أن يؤديه في دعم مستويات الأداء بها مما يساهم في ديمومة بقائها ونجاحها في ميادين العمل، لذا نسعى من خلال هذا المبحث إلى إعطاء إطار معرفي متكامل معززا بمقاييس ومؤشرات تساهم في إعطاء صورة واضحة تبين العلاقة بين كل من التغيير التكنولوجي وأداء المؤسسة.

المطلب الأول: طرق قياس التغيير التكنولوجي بالمؤسسة الاقتصادية

إن إتباع أحد طرق قياس التغيير التكنولوجي المناسبة يعد عملية جيدة مهمة تمكن المؤسسة من تقييم قدرتها على التأقلم مع التغيير التكنولوجي، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي تستخدم لقياس التغيير التكنولوجي وهي كما يلي¹:

الفرع الأول: مؤشر نصيب عمال الإنتاج المباشرين من رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات

وذلك من خلال قسمة رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات على عدد عمال الإنتاج المباشرين العاملين في مواقع الإنتاج المباشرة وذلك من أجل التعرف على نصيب كل عامل من عمال الإنتاج المباشرين من كل دينار مستثمر في الآلات والمعدات ويعبر عنها وفقا ما يلي:

$$\text{نصيب عمال الإنتاج المباشرين من رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات} = \frac{\text{رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات}}{\text{عدد عمال الإنتاج المباشرين}}$$

الفرع الثاني: مؤشر نصيب الطن المنتج من المستثمر في الآلات والمعدات

وذلك بقياس نسبة رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات والعدد إلى حجم الإنتاج الفعلي وذلك من أجل التعرف على نوع التكنولوجيا التي أدخلت في خطوط الإنتاج في المصنع محل الدراسة ففي حالة ارتفاع هذه المؤشرات يحدد نوع التكنولوجيا التي أدخلت بما يسمى بتكنولوجيا الكثيفة رأس المال وتأخذ شكل المعادلة التالية:

$$\text{نصيب الطن المنتج من رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات} = \frac{\text{رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات} / \text{كمية الإنتاج الفعلي}}$$

الفرع الثالث: مؤشر نصيب الطن المنتج من العمالة الإنتاجية المباشرة

وذلك بقياس نسبة عمال الإنتاج المباشرين إلى حجم الإنتاج الفعلي من أجل التوصل إلى معدلات التغيير التي حصلت في قيم هذا المؤشر قبل التغيير التكنولوجي وبعده، وهو يدل على نوع التكنولوجيا المطبقة فعند انخفاض قيمة هذا المؤشر يعني أنه هناك تكنولوجيا ذات كثافة رأسمالية، ويمكن قياسها من خلال:

$$\text{نصيب الطن المنتج من العمالة الإنتاجية المباشرة} = \frac{\text{عدد عمال الإنتاج المباشرين} / \text{كمية الإنتاج الفعلي}}$$

¹ علي عبد الحسن عباس الفتلاوي، مرجع سبق ذكره، ص 57، 58.

الفرع الرابع: مؤشر نصيب الطن المنتج من كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة

وذلك بنسبة كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة إلى حجم الإنتاج، فمن المنطقي والواضح أنه مع استخدام تكنولوجيا جديدة تزداد كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة وبالتالي تزداد الإنتاجية فعند انخفاض نصيب الطن المنتج من كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة يدل على درجة التغيير التكنولوجي ويعبر عنها وفق المعادلة التالية:

$$\text{نصيب الطن المنتج من كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة} = \text{كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة} / \text{كمية الإنتاج الفعلي}$$

إن إتباع المؤسسة واستخدامها لأحد الطرق السابقة يمكنها من معرفة أثر التغيير التكنولوجي على العديد من الجوانب، مما يدفعها لاتخاذ المزيد من القرارات والتي إما ستكون داعمة لعملية التغيير في حال كانت نتائج القياس إيجابية أو ستكون معدلة ومتممة لعملية التغيير في حال كانت النتائج سلبية.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

تعد مؤشرات قياس الأداء بالمؤسسة الاقتصادية وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ القرارات على حالة معينة، لهذا عدد الباحثون مؤشرات متنوعة تعبر عن جوانب الأداء المختلفة، ولقد ارتأينا في هذا الصدد التطرق إلى بعض المؤشرات والتي ستكون بمثابة عينة من أهم المؤشرات - الأكثر شيوعاً لدى الباحثين- التي تستخدمها المؤسسات الاقتصادية.

الفرع الأول: مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي

يتمثل مؤشر الأداء الإنتاجي في كونه "معلومة كمية تقيس كفاءة أو فعالية جزء من عملية أو نظام الموارد الإنتاجية بالنسبة لمعيار الخطة أو الهدف المحدد والمقبول في إطار استراتيجية المؤسسة"¹. وعليه يمكن قياس الأداء الإنتاجي وفقاً لمجموعة المؤشرات الموضحة في الجدول التالي:

¹ إلهام يحيوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين توتة (باتنة)-"، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد الخامس، 2007، ص 47.

الجدول رقم(02): مؤشرات قياس الأداء الانتاجي

كيفية القياس	قيمة المؤشر	اسم المؤشر	مجال القياس
تقارن هذه النسب بنسبة معيارية أو نسب السنوات السابقة وكلما ارتفعت كان ذلك أحسن للمؤسسة	المخرجات/المدخلات	نسبة الانتاجية	الكمية
	الإنتاج المنجز/الإنتاج المخطط	معدل الانجاز	
	الطاقة الفعلية للإنتاج/الطاقة المتاحة للإنتاج	معدل انجاز الطاقة الانتاجية	
تقارن هذه النسب بنسب معيارية أو نسب سنوات سابقة وكلما انخفضت كان ذلك أحسن للمؤسسة	حجم أو قيمة الفضلات/حجم أو قيمة المواد المستعملة	نسبة التصنيع	التصنيع
	تكاليف الفضلات/تكاليف الإنتاج	نسبة تكاليف الفضلات	
	الضبايع التكنولوجي/مجموع الفضلات	نسبة الضبايع التكنولوجي	
تقارن هذه النسب بنسب معيارية أو نسب السنوات السابقة أو النسب السائدة في المؤسسات الأخرى	تكاليف وظيفة الإنتاج/تكاليف المؤسسة	نسبة تكاليف وظيفة الإنتاج	التكاليف
	تكاليف مستخدمي قسم الإنتاج/مجموع تكاليف المستخدمين في المؤسسة	نسبة تكاليف قوة العمل	
	تكاليف مستخدمي قسم الإنتاج/تكاليف الإنتاج	نسبة تكاليف قوة العمل في الإنتاج	

المصدر: يزيد تفرات، ليلي حليبي، "استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: "مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يوم 25 أفريل 2017، ص 14.

مما سبق يمكن القول أن تلك المؤشرات تختص بالجوانب المتعلقة بالإنتاج حيث تركز على مدى النجاح المحرز في تحقيق الخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة وكذلك استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء التسويقي

بالرغم من تفاوت الآراء والاختلافات في وجهات نظر العديد من الكتاب والباحثين حول مؤشرات الأداء التسويقي إلا أن أغلبها تتفق على ثلاثة مؤشرات نوجزها كالآتي:

أولاً: الحصة السوقية

تمثل الحصة السوقية المقياس الأفضل لقياس الأداء التسويقي والتي يتعرف من خلالها على ربحية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، فالحصة السوقية تعرف بكونها مؤشراً فعالاً وقويماً للتدفق النقدي والربحية¹.

وتعرف الحصة السوقية كذلك بأنها: "النسب المئوية لمبيعات المؤسسة من مجمل مبيعات الصناعة الكلية في تلك السوق، وتمثل إحدى المؤشرات المهمة لقياس الأداء التسويقي للمؤسسة"، وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسات الأعمال تحاول الحصول على الحصة السوقية الكبرى من خلال زيادة حجم مبيعاتها بالنسبة لحجم مبيعات المنافسين من خلال جودة المنتجات أو تخفيض الأسعار، لذا فإن الحصة السوقية ما هي إلا تعبير لمدة القوة التأثيرية للمؤسسة وحجم نشاطها في الصناعة ذاتها التي تعمل بها قياساً بالمنافسين الآخرين، وعليه يمكن حساب الحصة السوقية للمؤسسة اعتماداً على المعادلة التالية²:

$$\text{الحصة السوقية} = \text{مبيعات المؤسسة في مدة زمنية معينة} / \text{مبيعات السوق الكلية في المدة نفسها} \times 100$$

إذن يمكن القول بأن الحصة السوقية تمثل أحد أبعاد الأداء التسويقي التي من خلالها يمكن التفريق بين المؤسسات الناجحة والمؤسسات الفاشلة، لأن المؤسسات التي لها حصة سوقية عالية تستطيع المنافسة في السوق من خلال تقديم المنتجات بالجودة والسعر المناسبين أكثر من المؤسسات التي تكون حصتها السوقية أقل، لأن مجموع مبيعاتها سيكون منخفض.

ثانياً: نمو المبيعات

يشير هذا المؤشر في الأساس إلى نسبة الزيادة أو النقص في مبيعات المؤسسة بين مدتين زمنيتين، ويحسب من خلال قسمة ناتج طرح قيمة مبيعات السنة السابقة من مبيعات السنة الحالية على مبيعات السنة السابقة، ويعد نمو المبيعات أحد المؤشرات المهمة لقياس الأداء التسويقي، حيث يعطى بالعلاقة التالية³:

$$\text{نمو المبيعات} = \frac{\text{المبيعات الحالية-المبيعات السابقة}}{\text{المبيعات السابقة}} \times 100$$

عليه فإن المؤسسة يمكنها الاعتماد على مؤشر نمو المبيعات في قياس الأداء التسويقي إذ تتمكن من معرفة موقعها التنافسي في السوق عن طريق زيادة حجم مبيعاتها وبالتالي انخفاض كلفة الوحدة الواحدة من المنتج مقارنة بمنافسيها.

¹ أسماء دررور، "أثر المعرفة التسويقية على الأداء التسويقي-دراسة تطبيقية على وكالات مصرف سوسيتي جنرال الجزائر (قسنطينة)-"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، الجزء الأول، العدد الثامن، ديسمبر 2017، ص 493.

² أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 122-124.

³ المرجع نفسه، ص ص 126-128.

ثالثاً: العائد على الاستثمار

يمكن استخدام العائد على الاستثمار بوصفه مقياساً للحكم على كفاءة مزيج منتجات المؤسسة إذ يمكنها من الاحتفاظ بالمنتجات التي تعطي عائداً مناسباً من الاستثمار، وفي الوقت نفسه تستطيع المؤسسة التخلص من دعمها للمنتجات التي لا تستطيع تحقيق العائد المطلوب أو تخفيض هذا الدعم، وتأتي أهمية هذا المؤشر في قابليته لقياس أداء المؤسسة من حيث تباينه للعلاقة بين صافي الربح والأموال المستثمرة لتوليد الربح، وفعالية أداء المؤسسة بقر قدرتها على الاستمرار وتحقيق عوائد مرضية للمستثمرين، وبهذا يمكن حسابه من خلال العلاقة التالية¹:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \text{صافي الربح بعد الضريبة} / \text{إجمالي الموجودات}$$

إذن فالعائد على الاستثمار يمثل أحد أهم مؤشرات الأداء التسويقي الذي يستخدم لقياس أداء المؤسسة، إذ يتأثر بكل ما يجري في المؤسسة ويستخدم في قياس حجم المبيعات المتوقع ويقاس كفاءة استثمار موجودات المؤسسة.

الفرع الثالث: مؤشرات قياس الأداء المالي

إن الهدف الأساسي من استخدام المؤشرات المالية هو قياس أداء المؤسسة الاقتصادية قياساً موضوعياً لجوانب عديدة من جوانب نشاطها مثل قوتها وقابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد على استثماراتها². ونظراً لتعدد تلك المؤشرات وتنوعها ارتأينا إلى اعتماد بعض النسب المالية المستخدمة في التحليل المالي والتي ستكون بمثابة عينة من بين العديد من المؤشرات التي تستخدمها المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ونجد من بينها:

أولاً: مؤشرات النشاط

تقيس هذه النسب مدى كفاءة وفاعلية الإدارة في استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة، ولعل أهم هذه النسب ما يلي³:

1. معدل دوران الأصول الثابتة: يقيس هذا المعدل مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها الثابتة في تحقيق المبيعات⁴. حيث يدل انخفاض هذا المعدل إلى الاستثمار الزائد عن الحاجة، أما عن ارتفاعه فيدل على ضرورة زيادة الاستثمار في هذا النوع من الأصول⁵. ويحسب هذا المعدل وفقاً للعلاقة التالية⁶:

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \text{المبيعات الصافية السنوية} / \text{صافي الأصول الثابتة} \times 100$$

¹ أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 124-126.

² مدحت كاظم قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 345.

³ عليان الشريف وآخرون، "الإدارة والتحليل المالي"، دار البركة، عمان، الأردن، 2007، ص 200.

⁴ مؤيد عبد الرحمن الدوري، حسين محمد سلامة، "أساسيات الإدارة المالية"، دار الراية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 119.

⁵ هيثم محمد الزعبي، "الإدارة والتحليل المالي"، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 240.

⁶ عليان الشريف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 201.

- وهذا المعدل يشبه إلى حد كبير معدل دوران مجموع الأصول من حيث عوامل ارتفاعه أو انخفاضه، ولكنه يركز على مدى استخدام واستغلال الأصول الثابتة، ويتوقف هذا المعدل على:
- أ. تكلفة الأصول الثابتة (ثمن الشراء + كل المصاريف التي تنفق عليها حتى تصبح جاهزة للاستخدام مثل مصاريف النقل والتخليص والتأمين وعمولة الشراء والجمارك... إلخ)؛
 - ب. العمر الإنتاجي للأصول الثابتة؛
 - ت. سياسة الاستهلاك المتبعة، وذلك لأن الاستهلاك سيؤدي إلى انخفاض قيمة الأصول وبالتالي زيادة المعدل؛
 - ث. مدى اعتماد المؤسسة على أصول مستأجرة من الغير على الأصول المملوكة لها.
2. معدل دوران المخزون: وتقاس هذه النسبة مدى نشاط أو سيولة المخزون في المؤسسة أي عدد المرات التي تقوم فيها المؤسسة بشراء البضاعة وبيعها خلال الفترة المالية الواحدة. وعليه يمكن حساب هذا المؤشر وفقاً للعلاقة التالية¹:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{كلفة البضاعة المتاحة للبيع} / \text{المخزون}$$

- ويجب ملاحظة أن النتيجة التي نحصل عليها عند استخراج معدل الدوران تكون أكثر فائدة ما إذا تم مقارنتها مع معدل باقي السنوات (المعيار التاريخي).
3. معدل دوران الذمم المدينة: وتقاس هذه النسبة مدى السرعة التي يتم بها تحصيل ديون المؤسسة أي عدد المرات التي تقوم فيها المؤسسة ببيع البضاعة بالأجل وتحصيل الديون خلال الفترة المالية الواحدة وتحسب كما يلي²:

$$\text{معدل الذمم المدينة} = \text{صافي المبيعات الآجلة} / \text{الذمم المدينة}$$

- ويجب ملاحظة أن النتيجة نحصل عليها عند استخراج معدل دوران تكون أكثر فائدة وذات معنى عندما يتم مقارنتها مع باقي السنوات الأخرى.
4. معدل دوران الذمم الدائنة: ويقاس هذا المعدل حنكة وكفاءة الإدارة المالية في إدارة الذمم الدائنة كأن يتم تأخير وإطالة مدة السداد دون الإضرار بسمعة المؤسسة ويحسب هذا المعدل كما يلي³:

$$\text{معدل دوران الذمم الدائنة} = \text{المشتريات الآجلة الصافية (السنوية)} / (\text{الدائنون} + \text{أوراق الدفع})$$

¹ مؤيد عبد الرحمن الدوري، حسين محمد سلامة، مرجع سبق ذكره، ص 112.

² المرجع نفسه، ص 114.

³ عليان الشريف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 204.

وبناء على ذلك يمكن احتساب فترة السداد وهي الفترة من تاريخ الشراء الأجل وحتى تاريخ السداد وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{فترة السداد (معدل دوران الذمم الدائنة بالأيام)} = \frac{360}{\text{معدل دوران الذمم الدائنة}}$$

ثانياً: مؤشر المردودية

تعرف المردودية على أنها ذلك الارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها، حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية¹. كما تعرف على أنها ذلك العائد المحقق وراء توظيف الأموال واستثمارها وتقاس مردودية المؤسسة بمدى قدرة هذه الأخيرة على تحقيق أرباح من خلال نشاطها للموارد المالية الموضوعة تحت تصرفها والمردودية بصفة عامة هي نسبة النتائج المحققة إلى الوسائل الموظفة²، وتقسّم المردودية إلى ثلاث أصناف وهي:

1. المردودية الاستغلالية (التجارية): وهي المردودية من وجهة نظر النشاط الاستغلالي العادي للمؤسسة والمعبر عنها بالنسبة للمبيعات، كما تعرف أيضاً بأنها معدل الربحية حيث يوضح مقدار الأرباح التي تحققت مقابل كل وحدة واحدة من إجمالي المبيعات، كما يمكن مراقبة هذه النسبة بنسبة مجمل الأرباح إلى صافي المبيعات (هامش الربح الإجمالي) للحكم على مدى كفاءة المؤسسة في الرقابة على المبيعات، وتحسب المردودية التجارية بالعلاقة التالي³:

$$\text{المردودية الاستغلالية (التجارية)} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}$$

حيث تساعد النتيجة المحصل عليها إدارة المؤسسة من تحديد سعر البيع الواجب للوحدة الواحدة.

2. المردودية الاقتصادية: تهتم المردودية الاقتصادية بالنشاط الرئيسي وتستبعد الأنشطة الثانوية وتلك ذات الطابع الاستثنائي، حيث تحمل في مكوناتها عناصر دورة الاستغلال ممثلة بنتيجة الاستغلال من جدول حسابات النتائج والأصول الاقتصادية من الميزانية، وتقاس بمعدل المردودية الاقتصادية المحدد بالعلاقة التالية⁴:

$$\text{معدل المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{نتيجة الاستغلال بعد الضريبة}}{\text{الأصول الاقتصادية}}$$

حيث تقيس هذه العلاقة مساهمة الأصول الاقتصادية في تكوين نتيجة الاستغلال أي حساب مساهمة كل وحدة نقدية مستثمرة كأصول في تكوين نتيجة الاستغلال.

¹ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، "التسيير المالي: الإدارة المالية"، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، الجزء الأول، 2011، ص 281.

² يوسف حسن يوسف، "التمويل في المؤسسة الاقتصادية (التحليل المالي في المؤسسات، التوازن المالي، وسائل التمويل، معايير الاختيار والمفاضلة)"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012، ص 103.

³ يوسف حسن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 104.

⁴ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 281-282.

3. المردودية المالية: والتي تهتم بكل أنشطة المؤسسة، ولذا تأخذ بعين الاعتبار النتيجة الصافية ليتم مقارنتها مع الأموال الخاصة، وهذا لمعرفة قدرة المؤسسة على تكوين الأرباح وبالتالي مكافآت أكبر للمساهمين، ولذا يهتم هذا المعدل بالدرجة الأولى المساهمين، وتقاس المردودية المالية بالعلاقة التالية¹:

$$\text{المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية/الأموال الخاصة}}{\text{المردودية المالية}}$$

حيث يقيس هذا المعدل الأداء المالي في المؤسسة لأنه يقيس مدى مساهمة الأموال الخاصة في تكوين نتائج صافية تمكن المؤسسة من رفع مستوى رأسمالها.

الفرع الرابع: طرق قياس أداء الموارد البشرية.

تتوفر أمام القائمين على عملية قياس أداء الموارد البشرية في المؤسسات مجموعة من الطرق، وعلى الجهة المقومة أن تختار الطريقة التي تعتقد بأنها أكثر تناسبا مع طبيعة المؤسسة.

أولا: طرق القياس التقليدية.

وهي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس قياس الأداء ما يلي:

1. طريقة الترتيب: وفقا لهذه الطريقة يتم ترتيب العاملين حسب معيار الجدارة أو الكفاءة، وذلك بشكل متدرج من أعلى درجة إلى أدنى درجة، ثم يتم جمع الدرجات التي حصل عليها العامل، ويحدد ترتيبه العام².
2. طريقة التوزيع الإجباري: تعتمد هذه الطريقة على مبدأ القياس من خلال منحى، وهذا المبدأ مستمد من التوزيع الطبيعي للظواهر، أي أن مجموعة من الأحداث أو الأشياء أو الأشخاص تتركز حول الوسط ويقل تركزها عند الأطراف³.
3. طريقة الميزان أو الدرجات: هي من أقدم الطرق وأكثرها حيث تعتمد على إعداد تقرير لقياس الأداء يتضمن مجموعة من الصفات، أمام كل صفة من الصفات درجات، وعلى المقيم أن يضع علامة عند الدرجة التي يراها مناسبة لكل صفة، ويتم تجميع الدرجات ليكون المجموع هو مستوى أداء الموظف⁴.
4. طريقة القوائم: تتمثل هذه الطريقة بالقيام بوضع علامة مميزة على عبارات تتعلق بوصف وقائع أو أعمال أو تصرفات محددة، والتي يعتقد أنها تمثل سلوك العامل أو تصرفاته، أو أدائه للعمل، وهذا يعني أن هناك قائمة أعدتها إدارة المؤسسة لهذا الغرض، ليستخدمها، وفي العادة يعطى لكل عبارة أو

¹ سليمان بلعور، "التسيير المالي: محاضرات وتطبيقات"، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 182.

² محمد الصيرفي، "إدارة الموارد البشرية"، إدارة الفكر الجامعي، إسكندرية، مصر، 2007، ص 224.

³ رؤية حسن، محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار التعليم الجامعي، إسكندرية، مصر، 2014، ص 208.

⁴ محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، دار زمزم، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 204.

جملة قيمة محددة على شكل أرقام لاستخدامها في حساب أو قياس أداء العامل واستخراج درجته النهائية أو ترتيبه النهائي¹.

5. طريقة التدرج: وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات تتمثل في الأداء المرضي والأداء غير مرضي والأداء المتميز، إذ يتم وضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات وذلك باعتبار أن مقياس الأداء هو المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف وقياس كل واحد منها على حدى ثم القياس الجمعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيدا عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح، بحيث يكون ذلك المقياس قياسا شاملا للعمليات الحسابية والاجتماعية والشخصية وغيرها من جوانب العمل المختلفة².

ثانيا: طرق القياس الحديثة

نظرا لأهمية عملية قياس الأداء للفرد والمؤسسة، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لقياس أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما يلي:

1. طريقة الوقائع الحرجة: بناء على هذه الطريقة يقوم المسؤول عن القياس بتسجيل الوقائع والأحداث التي وقعت مع الموظف بغض النظر عن كونها كانت جيدة أو سلبية، ووضعها في ملف الموظف أي أن هذه الطريقة تعتمد على سلوكيات الموظف في العمل إلا أنه يعاب عليها احتمالية تحيز القائم على عملية القياس وذلك بتدوين الوقائع السلبية والأخطاء التي تصدر من الموظف أثناء تأديته للعمل والتغاضي عن الأعمال الإيجابية والقصد هنا ليس فقط إبراز الأخطاء، إنما لا بد من تدوين إيجابيات وحسنات الموظف ومواطن قوته أثناء تأدية العمل³.

2. طريقة الإدارة بالأهداف: تركز هذه الطريقة على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها ويتم ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية⁴:

■ يقوم المرؤوس بتحديد الواجبات التي يجب أن يقوم بها ومناقشتها مع الرئيس المباشر للوصول إلى الصيغة النهائية لهذه الواجبات والمسؤوليات؛

¹ مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد"، دار الشروق، عمان، الأردن، 2005، ص 94.

² يوسف حجيم الطائي سلطان، مؤيد عبد الحسين الفضل، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 243.

³ فداء برهان براقوي، "إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والاستراتيجيات"، اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 22.

⁴ محمد الصيرفي، (2007)، مرجع سبق ذكره، ص ص 233، 234.

- يتم تحويل تلك الواجبات إلى أهداف زمنية وكمية في آن واحد فمثلا لا نكتفي بالقول أنه من الضروري زيادة الإنتاج ولكن يجب القول بأننا على استعدادا لزيادة حجم الإنتاج بمقدار خمس وحدات في الشهر الواحد؛
 - تناقش هذه الأهداف مع الرئيس المباشر ويتم الاتفاق على سبل الوصول إليها؛
 - يتم مراجعة التقدم نحو الأهداف بانتظام خلال كل فترة زمنية يتم الاتفاق عليها بين الرئيس والمرؤوسين؛
 - بعد أن تنتهي المدة المحددة لتحقيق الأهداف يقوم المرؤوس بقياس ما تم إنجازه من أعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحييدها.
3. طريقة البحث الميداني: تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة، ويتم الحصول على البيانات عادة شفوية ودون استعمال أي نماذج أو التأشير على قوائم محددة، وبذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعة بشكل مسبق¹. وتطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس، وبعد عودة ممثل إدارة الأفراد إلى مكتبة يقوم بصياغة هذه الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي، وعندئذ يتم ترتيب الأفراد الذين يتم قياس أدائهم على أساس أحد التقديرات².
4. طريقة مقياس السلوكية المتدرجة: تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات، وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين، ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي البحث الميداني والوقائع الحرجة، ويتم توضيح وتفسير المستويات مما يساعد في ربط سلوك الفرد في العمل أثناء عملية القياس، وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (5-10)، مقاييس، حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه³.
5. طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين: بناء على هذه الطريقة، يتم مقارنة الموظف مع زملائه في العمل، بحيث يتم تقسيم الموظفين في الإدارة أو القسم، إلى أزواج، ومقارنتهم مع بعضهم البعض،

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 98.

² المرجع نفسه، ص 98.

³ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 248.

ويتم استخدام المعادلة التالية من أجل تحديد عدد المجموعات الثنائية، ن (ن-1) حيث (ن) هي عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم¹.

المطلب الثالث: العلاقة التآثرية بين التغيير التكنولوجي وأداء المؤسسة الاقتصادية

تعد العلاقة بين التغيير التكنولوجي وأداء المؤسسة الاقتصادية علاقة جد حساسة، وهي من العلاقات التي يجب الكشف عن خباياها وأسرارها وأبعادها، وهذا من خلال إلقاء الضوء على أثر التغيير التكنولوجي على أداء المؤسسة الاقتصادية.

الفرع الأول: أثر التغيير التكنولوجي على الأداء الإنتاجي للمؤسسة الاقتصادية

يؤثر التغيير التكنولوجي بأبعاده المختلفة بشكل كبير على الأداء الإنتاجي للمؤسسة الاقتصادية من خلال نظامي تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP)* ونظام الإنتاج الآني (GIT)**، مما ينجم عنه الأثر الواضح في تحسين جودة المنتجات والعمليات بالمؤسسة.

أولاً: نظام تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP):

يعتبر نظام تخطيط الاحتياجات من المواد على أنه حزمة برمجيات تطبيقية قياسية قابلة للتخصيص، بنفس الوقت تتضمن حلول متكاملة للوظائف الرئيسية في المؤسسة ابتداء من سلسلة التوريد ومراقبة المخزون وإدارة علاقات الزبائن والمحاسبة والمالية وإدارة الموارد البشرية، وصمم هذا النظام بطريقة تهدف إلى تعزيز وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق توليد المعلومات ذات الخصائص العالية مثل الدقة المتناهية، وتوفير المعلومات بالوقت المناسب وغيرها².

وعلى العموم يركز نظام تخطيط الاحتياجات المادية (MRP) على كل العمليات التصنيعية فهويتولى مهمة متابعة تصنيع المنتج منذ أول خطوة وحتى آخر خطوة، علاوة على ذلك فإنه يوفر معلومات مهمة لإدارة العمليات ليتسنى للمسؤولين اتخاذ القرارات الصائبة، إضافة إلى الفوائد التالية³:

- حساب الطلب المعتمد للمكونات بالاعتماد على جداول الإنتاج الرئيسية للمنتجات النهائية مما يزود الإدارة بمعلومات مهمة تساعد في التنبؤ بطريقة أفضل بمتطلبات المكونات الرئيسية؛
- يزود نظام (MRP)، المدراء بالمعلومات المفيدة لتخطيط الطاقات وتقدير المتطلبات المالية ويمكن ترجمة جداول الإنتاج وصفقات المواد إلى متطلبات طاقة ومبالغ نقدية والتنبؤ بالمدة الزمنية التي ستظهر فيها؛

¹ وفاء برهان برقواوي، مرجع سبق ذكره، ص 270.

* **MRP**: Materiel Requirements Planning.

** **JIT**: Just In Time.

² خلود وليد عيد البرديني، "نظم تخطيط الموارد، نظام الإنتاج في الوقت المحدد، في تحقيق الأسبقيات-:دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأدوية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014، ص ص 14، 15.

³ سامي دياب محل الجنابي، فراس إبراهيم الدليمي مثنى، "نظام تخطيط الاحتياجات من المواد وانعكاساته في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 5، العدد العاشر، 2013، ص 285.

- تقليل التكاليف الخاصة بالتخزين من خلال تقليل مستويات التخزين من دون التأثير في خدمة الزبائن؛
 - تحسين خدمة الزبون من خلال تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل؛
 - تحسين العمل وتسهيله؛
 - تحقيق التناسب المطلوب من الكميات المطلوبة وتوقيتات توريدها.
- ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن نظام تخطيط الاحتياجات من المواد قائم على التحليل من الجهد البشري واستبداله وتعويضه بالاعتماد على استخدام الحاسوب الآلي بشكل كبير.
- ثانياً: نظام الإنتاج الآني (JIT)

نظام الإنتاج الآني (JIT) هو أحد الأنظمة المتطورة في إدارة الإنتاج، ظهر في الثمانينات من طرف مؤسسة تويوتا، وكان ينظر إليه على أنه نظام للسيطرة على التخزين فقط لاهتمامه بتخفيض المخزونات، لكنه في حقيقة الأمر هو فلسفة شاملة لكل أعمال المؤسسة ابتداء من الشراء مروراً بالإنتاج وانتهاءً بالبيع، حيث يعرف على أنه: "نظام أبعد من السيطرة على التخزين ليشمل نظام الإنتاج كله حيث يتم العمل على إزالة كل مصادر الهدر والضياع"¹. عليه فإن هذا النظام يتمتع بالخصائص الآتية²:

- مواجهة طلب المستثمر لكميات وأوقات محددة وعادة ما يكون الطلب لأحجام إنتاجية غير كبيرة بمعنى الإنتاج المطلوب (الكميات، الوقت، المكان) حسب طلب المستهلك وهذا يقودنا إلى خفض التكاليف الناتجة عن التخزين فهو نظام إنتاجي قوي للتحكم في كمية المخزون والمواد ومستلزماته وإدارته (المخزون الصفري) للمباشرة في الإنتاج؛
- توفير المستلزمات اللازمة بكمياتها ومواصفاتها المحددة إذ أن الإنتاج يتم بكميات صغيرة وبحسب الطلب وفي ظل وقت محدد للإنتاج مع عدم وجود مخزون فلا بد من أن تصل المواد الإنتاجية في الوقت المطلوب، وبالكمية المطلوبة دون زيادة أو نقصان؛
- من الطبيعي اشتراك العاملين والموردين في العمليات الإنتاجية وتقليل فترة التخزين، ومشاركتهم في التخطيط للعمليات الإنتاجية من أجل تلبية متطلبات الإنتاج وإتمامها وتهيئتها وتوصيلها لطالبيها، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف الإنتاجية وزيادة الربحية؛
- أما عن الخاصية الإنتاجية الأخيرة لنظام إل (JIT)، التي يراها ويجمع عليها جميع ذوي الاختصاص قيام العمل بمفهوم روح الفريق، والعمل الجماعي والتعاون بين العاملين والإدارات والموردين مع اشتراكهم في أنشطة المؤسسة، وهو الهدف الذي تسعى إليه.

¹ مفيدة عيسى يحيوي وآخرون، " المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات"، دار أسامة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 180.

² سناء نايف اليعقوب، " أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد على تعظيم ربحية الشركات الصناعية المساهمة العاملة في الأردن"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2009، ص 17، 18.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن نظام الإنتاج الآلي يستخدم في المؤسسات الصناعية التجارية والخدمية، إلا أن أثر هذا النظام يكون أكبر بكثير على المؤسسات الإنتاجية لأنها تحتفظ بثلاثة أنواع من المخزون تشكل احتياطات لمواجهة أي تعثر قد تواجهه عمليتي الإنتاج والتوزيع.

ثالثاً: مساهمة التغيير التكنولوجي في تحسين جودة العمليات والمنتجات

إن التغيير التكنولوجي يساهم وبشكل كبير في تحسين جودة العمليات والمنتجات في مختلف المؤسسات، وهذا يتم من خلال الاعتماد على تكنولوجيات فرعية عديدة أهمها¹:

1. التصميم بمساعدة الحاسوب: وهو نظام برمجي يشتمل على تقنيات ذاتية عديدة منها مخططات الحاسوب التي تستخدم لفحص الخصائص المرئية للمنتج، والهندسة بمساعدة الحاسوب (CAE)* الذي يهتم بتقويم خصائص المنتج في التصميم والتحليل والفحص كما يتطلب تطبيق (CAD)** جهاز حاسوب كبير وفعال، وبرنامج رسوم يسمح للمصمم بالمعالجات الدقيقة للأشكال الهندسية وبما يمكنه من رؤية صور المنتج من مختلف الزوايا على شاشة العرض. وعلى العموم فإن استخدام (CAD) يحقق عدة فوائد منها:

❖ يساهم بشكل كبير في تخفيض تكاليف إنتاج المنتج؛

❖ يخفض بشكل جذري من أوقات تقديم المنتجات الجديدة؛

❖ يقلل من أوقات تصنيع المنتجات؛

❖ تحسين جودة تصميم المنتجات.

2. التصنيع بمساعدة الحاسوب (CAM)***: يعرف على أنه استخدام نظم الحاسوب للتخطيط والإدارة والسيطرة على عمليات التصنيع، وذلك من خلال التفاعل المباشر أو غير المباشر للحاسوب مع مواقع الإنتاج في المصنع، ويتضح أن تطبيقات التصنيع بمساعدة الحاسوب تنحصر في التحكم والمراقبة بالحاسوب وتطبيقات دعم التصنيع. كما نجد أن المؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا (CAM) سوف تحقق عدة مزايا أهمها:

❖ تحسين جودة المنتجات وتسليمها للزبائن بسرعة وفق طلباتهم؛

❖ تحسين استغلال الموارد من خلال الجدولة الجيدة؛

❖ تحقيق الأسبقيات التنافسية التي تتمثل في التسليم السريع، والتكلفة الدنيا والمرونة العالية

والجودة المتميزة للمنتجات.

3. الروبوت (الإنسان الآلي): وهي تكنولوجيا تجعلها قادرة على القيام بالمهام الموكلة إلى العنصر البشري عادة، إلا أنها في الكثير من الحالات تفوق العنصر البشري من حيث الأداء النوعي والكمي مما يجعلها

¹ محمد قريشي، " التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص-ص 263-265.

* CAE: Computer-Aided Engineering.

** CAD: Computer-Aided Design.

*** CAM: Computer-Aided Manufacturing.

أكثر إنتاجية من جهة وأكثر قدرة على تنفيذ الأعمال في ظروف قد تكون غير ملائمة للإنسان بسبب الخطر.

4. نظم التخزين والاستعادة الأوتوماتيكية (ASRS)*: يطلق على هذا النظام أيضا بالنظم الألية للتخزين والطلب وهي تجمع بين معدات التخزين والمناولة ومختلف مستويات التحكم الآلي وبالتالي فإن هذه النظم وفق هذا الشكل تعمل على تحقيق السرعة والدقة في عملية تخزين وطلب المنتجات والمواد من مخازنها.

5. التصنيع المتكامل بمساعدة الحاسوب (CIM)**: يطلق على هذا النظام أيضا "بالتصنيع المتكامل بالحاسوب"، وهو عبارة عن فلسفة إدارية يتم فيها تنسيق مهام التصميم والتصنيع وربطها بشكل منطقي وذلك باستخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات المختلفة.

إن الربط المنطقي بين التصميم والتصنيع يعني هنا أن نظام التصنيع بكامله من تعريف المنتج وحياسة الخدمات إلى تسويق المنتج النهائي، يتم تحليله بعناية بحيث أن كل عنصر أو عملية من عمليات التصنيع يتم تصميمها بالشكل الذي يساهم في توفير أكثر الوسائل كفاءة وفعالية للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية وفيما يلي نلخص الفوائد التي تحققها المؤسسة نتيجة تطبيقها لنظام التصنيع المتكامل بالحاسوب وذلك كما يلي:

- تحسين الخدمات المقدمة للزبائن؛
- تحسين الجودة؛
- استغراق فترات زمنية أقل لتزويد السوق بمنتجات جديدة؛
- مرونة أكبر وسرعة أعلى في التفاعل مع متطلبات السوق.

الفرع الثاني: أثر التغيير التكنولوجي على الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية

يشهد العالم اليوم تطورات متلاحقة وثورة هائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات، فقد أحدثت هذه الثورة تغييرات هائلة في كثير من المجالات والأعمال على مستوى المؤسسات الاقتصادية، وقد وجدت هذه الأخيرة في هذا الحقل فرصة لتقوية طابعها التنافسي وتحسين صورتها أمام الزبون للحصول على زبائن جدد، ومن هنا فإن استخدام هذه الطريقة للوصول إلى الزبائن يتطلب توافر العديد من التقنيات الحديثة والخيارات للتسويق عبر الانترنت، ويعتبر ظهور شبكة الانترنت من أهم التغييرات التكنولوجية المتسارعة فهي بطبيعتها لا تتطلب تكلفة عالية، كذلك تسمح لمستخدميها الوصول إليها بسهولة ويسر، هذا ما جعلها وسيلة جيدة لاتصال المؤسسات بزبائنهم، ومع ظهور ثورة الاتصال الإلكتروني وتفاعل المؤسسة مع زبائنهم بشكل شخصي، فقد أصبحت المؤسسة والزبون يتعاملان سويا من خلال تفاعل منتظم عبر أدوات تفاعل حديثة تفوق بشكل كبير إمكانيات البائع الشخصي في الوقت والحركة ووسائل الشرح والايضاح، من هنا ظهر مفهوم التسويق الإلكتروني¹ الذي يعرف على أنه: "مجموعة العمليات والأنشطة التي تعمل على اكتشاف

* ASRS: Automatic Storage Retrieval System.

** CIM : Computer Integrated Manufacturing.

¹ إياد عبد الاله خنزروا وآخرون، "إدارة التسويق: مدخل معاصر"، داروائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص 221.

رغبات العملاء وتطوير مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تشبع رغباتهم وتحقق للمؤسسة الربحية خلال فترة مناسبة باستخدام وسائل إلكترونية وعبر شبكة اتصالات¹.

كما ويتضمن التسويق الإلكتروني توحيد الحاجات المتغيرة للعملاء والتقنيات الحديثة المتجددة بما يؤدي لإحداث ثورة في الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، لهذا يعتبر التسويق الإلكتروني تكنولوجيا التغيير، إذ يمكن تحديد تطبيقاته فيما يلي²:

أ. عملية التبادل التقليدية تبدأ وتنتهي بالمسوق حيث يسيطر على السوق، أما في عصر التكنولوجيا أصبح العملاء هم المحددون للمعلومات التي يحتاجونها والعروض المستجيبة لحاجاتهم ورغباتهم والأسعار المناسبة لهم؛

ب. المعايير المستخدمة لتقييم أداء الأنشطة التسويقية أصبحت تحتل مكانة متقدمة في عصر الانترنت حيث أن العملاء من خلال المواقع الإلكترونية يبحثون عن المنتجات ذات الجودة العالية وبأسعار المناسبة والخدمات الأسرع والأفضل؛

ت. عملية التبادل التسويقي لم تعد تدور حول العمليات التبادلية المنفردة حيث أن العاملون في مجال التسويق في عصر الانترنت يعملون باتجاه تلبية حاجات ورغبات الزبائن من خلال تقديم منتجات متنوعة ذات جودة عالية يدركها الزبائن.

وفي هذا الصدد يمكن عرض أهم التأثيرات للتغيرات التكنولوجية على الأداء التسويقي في عدة نقاط أهمها³:

➤ تؤدي إلى توسيع نطاق السوق، حيث يمكن لكل من المنتج أو البائع أن ينفذ إلى أكبر عدد من ممكن المستهلكين والعملاء المحتملين، وهذا باتساع قاعدة هؤلاء كلما ازداد عدد المشترين في خدمة الانترنت؛

➤ تساهم في عولمة السوق من خلال تخطي الحواجز والقيود بين الأسواق الداخلية والدولية فتكون المعلومات المتوفرة سواء للمصدر أو المستورد عن أفضل السلع والخدمات وخاصة من خلال الانترنت ودون تحمل تكلفة أكبر؛

➤ تساعد في عملية اعلان وترويج السلعة أو الخدمة وأداة تسويقها من خلال عرض الكتالوجات المرئية بطريقة سهلة واضحة وجذابة في نفس الوقت؛

➤ توفير الوقت للكثير ممن لا يملكون الوقت للتجول في الأسواق لمعرفة المعروض فيها، ويكتفون من ثم بالمعلومات التي يحصلون عليها من خلال هذه التكنولوجيا المتطورة؛

¹ خالد ممدوح إبراهيم، "الإدارة الإلكترونية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص 183.

² سمر توفيق صبرة، "التسويق الإلكتروني"، دار الاعصار، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 45.

³ نور الدين مدوري، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص ص 94.95.

وعليه فإن المؤسسة تحتاج في الظروف الراهنة إلى امتلاك عناصر الريادة في المنافسة القوية والمحافظة عليها لتحسين موقعها في السوق، لذا فإن المؤسسة تلجأ إلى وضع سياسات تسويقية متكاملة الأنشطة على مستوى صنع المنتج وتسعيه ليصل إلى مرحلة التوزيع الجيد بعدما يتم الترويج له وهذا ما يتطلب تحكم وضبط جودة أعلى ونظام مبيعات أكثر تطوراً، وهنا تلعب تكنولوجيا المعلومات دور أساسي في تحقيق ذلك من خلال عدة مراحل: كتحسين التواصل مع الزبائن، رفع مستوى الخدمات المقدمة، تسهيل العمليات التجارية مع الأفراد والمؤسسات، إمكانية دخول-فتح أسواق جديدة، زيادة الاتجاه نحو التخصص في مجال الأعمال.

الفرع الثالث: أثر التغيير التكنولوجي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

تبرز أهمية الوظيفة المالية في الإدارة الإلكترونية من خلال الاعتماد على أسلوب المحاسبة والدفع عبر الانترنت، وهنا يجري تنسيق عمل الوظيفة المالية مع النظم الخلفية السائدة مع البنوك و المؤسسات المالية، باعتبار أن الإدارة الإلكترونية هي: "إنجاز المعاملات الإدارية و تقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت أو الانترنت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات"¹، ونتيجة التغيرات في تقنية تكنولوجيا المعلومات التي أدخلت على مستوى الوظيفة المالية لم يبق هنا الدور مقتصر على إمساك الدفاتر وإعداد التقارير، إنما تعدى ذلك إلى ممارسات ووظائف أخرى تشمل:

- وظيفة توفير الأموال اللازمة للموقع الإلكتروني وتشغيله وتطويره بأقل التكاليف؛
- وظيفة استثمار أموال المؤسسة الإلكترونية على أفضل أوجه الاستثمار التي تحقق لها أفضل العوائد؛
- تحديد وتقدير سياسة توزيع الأرباح ويكون مهام المسؤولية المالية تقرير سياسة التوزيع من حيث النسب ومواعيد التوزيع وغيرها؛

وتختلف أساليب الدفع التي تستخدمها المؤسسات عبر الانترنت، فالدفع قد يكون من خلال البطاقات الائتمانية أو من خلال الحوالات المصرفية أو من خلال الشيكات أو من خلال الدفع نقدا عند تسلم البضاعة².

¹ هاجر بوزيان الرحماني، " دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل دور المؤسسة الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، يومي 10 و11 نوفمبر 2009، ص7.

² سهام عبد الكريم، " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، ورقة بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: "أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، مرجع سبق ذكره، ص 17، 18.

الفرع الرابع: أثر التغيير التكنولوجي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية

في ظل التغييرات المتسارعة والمتلاحقة التي تشهدها بيئة الأعمال في كافة المجالات خاصة التكنولوجية منها، لجأت المؤسسات الاقتصادية وهي مجبرة على ضرورة إجراء تغييرات وتعديلات سواء في وظائفها أو في سياساتها، فقد كان لهذه التغييرات التأثير الأكبر على إحداث تغيير جوهري في سياسات الاختيار والتعيين والتدريب...إلخ، وأصبحت كل مؤسسة مطالبة باتباع الأساليب المتطورة لتحديد المهارات اللازمة للعمل بما يتناسب مع مرحلة التغيير التكنولوجي، الأمر الذي أدى إلى تطور إدارة الموارد البشرية إلى إدارة موارد بشرية إلكترونية¹ حيث تعرف هذه الأخيرة بأنها: "المظلة التي تغطي كل الآليات والمضامين الممكنة للتكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بهدف خلق القيمة للموظفين وللإدارة الموجودة في المؤسسات"². إن بروز الإدارة الإلكترونية كاتجاه جديد في علم الإدارة أحدثت نقلة نوعية في إدارة الموارد البشرية، حيث تحولت وظائفها التقليدية إلى وظائف إلكترونية ساهمت في تحقيق أهداف المؤسسة في أسرع وقت وبأحسن جودة³، ولعل من أهم تلك الوظائف نجد:

❖ **التوظيف الإلكتروني:** تعتبر قدرة المؤسسات الحديثة على مواكبة التطورات المتلاحقة بالسوق بشكل سريع من أهم عوامل نجاحها، وعملاً بمبدأ "الأفراد هم أئمن الأصول"، فإنه يجب على المؤسسات تغيير طريقة توظيف العاملين بها بشكل سريع، ونتيجة لذلك بدأت المؤسسات المتميزة باستخدام نظم قائمة على شبكات الانترنت للإسراع في عمليات التوظيف.

والتوظيف هو عملية إدارية لجذب وترغيب الأفراد والعناصر ذوي الكفاءات والمؤهلات للعمل بالمؤسسة، ويتم ذلك عن طريق الإعلان ومن ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وأنسبها ثم تعيينها. لذا فغن عملية جذب الأفراد تعد من أصعب الوظائف التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية، حيث يتوقف مستقبل أي مؤسسة على قدرتها في التنافس على الحصول على أحسن الموارد البشرية المتوفرة في السوق، لذلك اتجهت أغلب المؤسسات في عصر الإدارة الإلكترونية إلى اعتماد الاستقطاب الإلكتروني كوسيلة لجذب أكبر عدد ممكن من المترشحين لشغل الوظائف، مما سهل عليها إمكانية اختيار أفضل البدائل المطروحة من أجل تعيينها في الوظائف الشاغرة⁴.

❖ **التدريب الإلكتروني:** يقصد به تلك العملية التي تتم في بيئة تفاعلية متنقلة مشبعة بالتطبيقات التقنية الرقمية المبنية على استخدام شبكة الانترنت والحاسوب متعدد الوسائط والأجهزة كالصوت والصورة والمكتبات الإلكترونية...إلخ، وذلك لعرض البرمجيات والحقائب والدورات التدريبية

¹ عنتر بن مرزوق وآخرون، "إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص99.

² مراد زايد، علي حسين، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة-دراسة حالة شركة جازي للاتصالات-"، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة حمة لخضر، واد سوف، الجزائر، العدد العاشر، جوان 2016، ص242.

³ عنتر بن مرزوق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص101.

⁴ المرجع نفسه، ص106.

الإلكترونية من أجل تصميم وتطبيق وتقويم مختلف البرامج التدريبية¹. كما يمكن القول ان التدريب الإلكتروني هو عملية اكتساب الافراد مجموعة من المعارف والمهارات باستخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال ولا يستلزم هذا النوع من التدريب الالتقاء المكاني والزمني للمتدربين والمدرّب، إضافة إلى أنه يلغي جميع المكونات المادية للتدريب²، إلا أنه لا يلغي دور المدرّب وبالتالي دور المؤسسة التدريبية ولكنه يعيد صياغة دور كل منهما³.

وفي هذا الصدد تعتبر التكنولوجيا الحديثة والمتطورة مكسبا لأي مؤسسة تسعى للنمو والاستمرار حيث تضم جميع الوسائل والتجهيزات والآلات والمعدات كما أشرنا سابقا والتي من شأنها أن تساعد الأفراد على إنجاز أعمالهم وخلق سلع وخدمات وبالتالي فإن مواكبة المؤسسة لتلك التغييرات وإدخال تكنولوجيا جديدة تقضي على الروتين في العمل فتلجأ إلى إحداث تلك التغييرات من أجل تحسين جودة الخدمات والسلع، إضافة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج فقد تعمل المؤسسة على تقليل الأيدي العاملة من خلال إحلال التكنولوجيا مكان الافراد العاملين، كذلك زيادة الطاقة ومواجهة الطلب المتوقع على المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة⁴.

وللتأكيد على العلاقة القائمة بين التغيير التكنولوجي وأداء العاملين، تجدر الإشارة إلى مجموعة من الآثار التي يتركها التغيير التكنولوجي من بينها⁵:

- التأثير على المهام: فكثيرا ما يتولد عن التغيير التكنولوجي زيادة في المهام التي يتعين على الافراد القيام بها، وهي مهام جديدة عادة ما تتطلب قدرات ومهارات ينبغي تعلمها، كما يمكن أن يتولد عن هذا التغيير افتقار محتوى العمل بجعله مكررا روتينيا؛
- التأثير على منصب العمل: فقد يؤدي التغيير التكنولوجي إلى إلغاء مناصب وخلق مناصب أخرى، وما يتركه هذا الواقع من آثار على أفراد القوى العاملة؛
- التأثير على ظروف العمل: إذ يؤدي التغيير التكنولوجي في غالب الأحيان إلى تقليص درجة معاناة الأفراد من الأعمال المتعبة والروتينية، ولكنه في بعض الحالات يولد نوعا آخر من التعب النفسي والذهني لما تتطلبه الأعمال الجديدة من دقة أكبر في الرقابة والتركيز؛

¹ علي بن شرف الموسوي، "التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي"، ورقة بحث مقدمة إلى الندوة الأولى حول: "تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب"، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، أيام 12-14 أبريل 2010، ص3.

² أبو بكر بوسالم، أسماء وناس، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التدريب الإلكتروني-دراسة ميدانية في مؤسسة Asmidal فرع Ferial"، مجلة التنظيم والعمل، جامعة مصطفى سطمبولي، معسكر، الجزائر، العدد التاسع، جوان 2016، ص92.

³ معروف دويكات، معاذ الأسمر، "التدريب الإلكتروني في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة في فلسطين"، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر حول: "اقتصاديات المعرفة"، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، أبريل، 2007، ص10.

⁴ صبرينة لطرش، عديلة العلواني، "التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين-دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيجيكو (Sijico) بسكيكدة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، العدد التاسع، جوان 2018، ص735.

⁵ توفيق برياش، "التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي-دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف، دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات بسطيف"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2016، ص34.

■ التأثير على النسيج الاجتماعي: قد تؤدي التغييرات التكنولوجية إلى التأثير على النسيج الاجتماعي في مكان العمل نظراً لتقلص العلاقات والتفاعلات بين الأفراد وهم يؤدون أعمالهم. وعليه يمكننا القول أن المؤسسات اليوم تحرص على تبني التغييرات التكنولوجية الضرورية والمناسبة لها، لما لها آثار إيجابية على أدائها من جهة وتعمل على تبني العديد من طرق القياس والتقييم التي تمكنها من قياس التغييرات التكنولوجية ومدى أثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية بها من جهة أخرى وحتى تستطيع الوقوف على مدى تحقيقها للأهداف المنتظرة من وراء هذه التغييرات وذلك عن طريق حساب جملة من المؤشرات ذات العلاقة بكل من التغيير التكنولوجي والأداء معاً.

خلاصة الفصل الثاني:

مما سبق، يتضح لنا جليا منبع اهتمام المؤسسات الاقتصادية بمفهوم الأداء وأليات قياسه وتقييمه، إذ تمكّنها هاته العمليات من معرفة النتائج المتوصل إليها، إلى جانب تحديد الثغرات الموجودة بالمؤسسة والتي ينجم عنها عادة العديد من الانحرافات التي تتطلب القيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة. وعلى اعتبار أن المؤسسة هي ذلك النظام المفتوح الذي يؤثر ويتأثر بالمحيط الداخلي والبيئة الخارجية له، أصبح لزاما عليها أن تأخذ بعين الاعتبار جل التغيرات والتطورات المحيطة بها فهي تمثل إما فرصة يمكن للمؤسسة أن تغتنيها حتى تحافظ وترفع من مركزها بين المنافسين أو تهديد يجبرها على التراجع ومواجهته. وفي هذا الصدد، يعد التغيير التكنولوجي اليوم من بين أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم لما له من تأثير واضح وصريح على أدائها من خلال تأثيراته على الأداء الإنتاجي، التسويقي، المالي وأداء الموارد البشرية لها.



الفصل الثالث: الآثار المترتبة للتغيرات التكنولوجية

على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر،

ولاية قالمة.

تمهيد:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

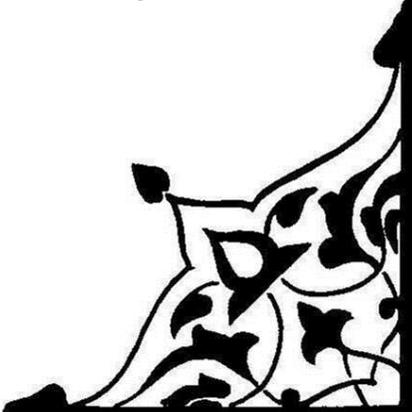
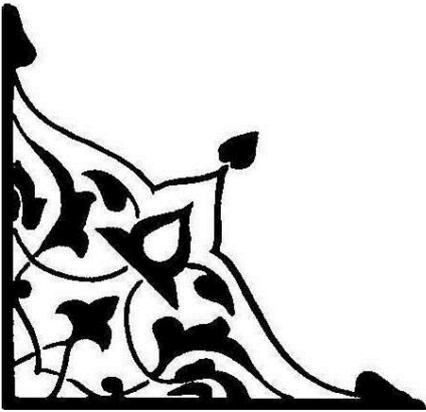
المبحث الثاني: التغيرات التكنولوجية الحاصلة بمؤسسة مطاحن عمر

بن عمر وطرق قياسها.

المبحث الثالث: دراسة أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في ظل التغيير

التكنولوجي

خلاصة الفصل الثالث.



تمهيد

بعد التطرق في الفصلين الأوليين إلى أهم الجوانب النظرية للموضوع، نسعى من خلال الفصل الثالث للتطرق إلى الجانب التطبيقي للدراسة حيث سنقوم بإسقاط الجانب النظري على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وهذا كونها تتناسب مع موضوع دراستنا وتعد من أهم المؤسسات الرائدة على المستوى المحلي بولاية قلمة وأيضاً على المستوى الوطني، باعتبار أن دراستنا تهدف إلى معرفة التأثيرات التي يُحدثها التغيير التكنولوجي على مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال تحليل البيانات والمعلومات المقدمة من قبل المؤسسة محل الدراسة وربطها بمعطيات الجانب النظري للخروج بأهم النتائج التي تجيب عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهداف الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

نرمي من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وفي هذا الصدد سنقوم بإبراز نشأتها مع القيام بدراسة تفصيلية لهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى معرفة أهدافها.

المطلب الأول: لمحة عامة عن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تم إجراء دراستنا الميدانية على مستوى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ذات الطابع الخاص وهي مؤسسة اقتصادية ذات مسؤولية محدودة وبغرض التعرف أكثر على هذه المؤسسة، سنحاول التطرق إلى مجموعة من النقاط التي من شأنها أن تعطي صورة عامة عنها.

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تعتبر مؤسسة عمر بن عمر من ضمن المؤسسات الجزائرية العائلية المختصة في مجال تحويل المنتجات الزراعية الغذائية، التي أنشئت من طرف المؤسس الرئيسي السيد عمر بن عمر الأب سنة 1984، والذي دأب طوال فترة حياته في تطوير وتحديث المؤسسة في جميع المجالات فكان نتاج هذا امتياز منتجاتها بالجودة العالية ما جعلها الرائدة في مجال الإنتاج الغذائي على المستوى الوطني.

ليتولى الأبناء بعد وفاة الأب مسؤولية تسيير المؤسسة بالسير على خطى أبهم لترقية جودة ونوعية منتجات المجمع. ومع ازدياد تطلعاتهم قاموا بتطوير المؤسسة وتحديثها وتوسيعها حيث أصبحت اليوم مجمعا يضم ثلاث مؤسسات رئيسية كل واحدة منها في اختصاصها¹:

لل مؤسسة عمر من عمر للمصبرات الغذائية CAB*: التي تتولى إنتاج المصبرات بمختلف أنواعها من طماطم وهريسة ومرابي؛

لل مؤسسة العجائن عمر بن عمر PAB**: التي تتولى إنتاج العجائن بمختلف أنواعها مثل الكسكس والأنواع الأخرى؛

لل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB***: التي تتولى تحويل وإنتاج السميد من القمح الصلب، وهي المؤسسة التي تتمحور عليها دراستنا.

فقد تم إنشاء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بعد إجراء الأبحاث والدراسات التمهيديّة، كالتركيز على المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية، دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الإنتاجية، دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (دراسة السوق)، وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجانبين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبنائات المعدنية، وبعد مرور أربعة سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس من سنة 2000، أنشئت مؤسسة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج- ولاية قالمة-، تتربع على مساحة 42500 م²، برأس مال قدره 500.000.000 دج.

¹ معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمة.

* CAB: Conserve Amor Benamor.

** PAB: Pulpes Amor Benamor.

*** MAB: Mills Amor Benamor.

وقد بدأت المؤسسة نشاطها الرسمي سنة 2002 بطاقة إنتاج قدرها 300 طن يوميا، لتصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا أي بزيادة قدرها 400 طن يوميا، وفي سنة 2009 تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية "ISO 9001" وشهادة سلامة المنتوجات الغذائية "ISO 22000" سنة 2012 والتي تم تجديدها سنة 2015 وانتهت صلاحيتها سنة 2018، علما أن المؤسسة تعمل على تجديدها قبل انتهاء سنة 2019. وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطي إنتاج العجائن الخاصة سنة 2014، ونظرا للطلب المتزايد على المنتج اعتمدت المؤسسة على توسيع الوحدة بثلاث خطوط إنتاج جديدة سنة 2015، لتبدأ نشاطها الفعلي سنة 2016.

كما أن المؤسسة تعتمد في إنتاجها على معدات إنتاج جد متطورة تم جلبها من ألمانيا وإيطاليا، بقدرات إنتاجية نظريا تصل إلى 700 طن في اليوم أي ما يعادل 250.000 طن سنويا مع قدرة تخزين للقمح بحوالي 60.000 طن وقد حققته فعليا على أرض الواقع¹.

الفرع الثاني: طبيعة نشاط مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

يتمحور نشاط المؤسسة في إنتاج المواد الغذائية سميد وعجائن بنوعيات مختلفة وأوزان متباينة بهدف تلبية حاجات ورغبات المستهلكين، والاستحواذ على أكبر حصة سوقية، حيث تنقسم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى وحدتين هما:

❖ وحدة المطاحن: يعتمد نشاط هذه الوحدة على إنتاج السميد بمشتقاته، وذلك باستخدام القمح الصلب ذو النوعية الرفيعة والجيدة والذي يتم استيراده من المكسيك، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وتعتبر هذه الأخيرة الأكثر تعاملًا معها، عليه يمكن توضيح أهم أنواع السميد فيما يلي:

- سميد عادي من القمح الصلب بوزن 25 كلغ؛
- سميد رفيع من القمح الصلب بوزن 10 كلغ و25 كلغ؛
- سميد ممتاز رطب بوزن 25 كلغ؛
- سميد عالي الجودة رفيع جدا "SSSE**";
- نخالة بوزن 40 كلغ، إضافة إلى منتج الفرينة.

❖ وحدة العجائن والكسكس: تختص هذه الوحدة في إنتاج مختلف العجائن القصيرة والطويلة إضافة إلى الكسكس، ويعتبر السميد عالي الجودة الرفيع "SSSE" المادة الأولية لإنتاج العجائن والكسكس، وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تعد من أكبر منتجي الكسكس على مستوى البحر الأبيض المتوسط. ويمكن القول إن هذه الوحدة تضم أربعة خطوط إنتاج تتمثل في:

* أنظر الملحق رقم (01): شهادات الايزو (22000.9001) لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قلمة.

¹ الطاقة الإنتاجية السنوية، عن الموقع: <https://amorbenamor-group.com/mab.html>، يوم 29 أبريل 2019.

** SSSE : Semoule Supérieure Super Extrafine.

- خط إنتاج العجائن القصيرة: يتم على مستوى هذا الخط إنتاج 13 صنف من العجائن القصيرة؛
 - خط إنتاج العجائن الطويلة: يتم على مستواه 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 بأنواعه الثلاث: صغير، متوسط، خشن.
- كما يتميز العمل في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالتواصل وعدم الانقطاع وهذا بالاعتماد على نظام التناوب ما بين ثلاث فرق تعمل كل فرقة لمدة 8 ساعات يوميا كما يلي:
- ▲ الفرقة الأولى: تعمل من الساعة 5 صباحا إلى غاية الساعة 13 زوالا؛
 - ▲ الفرقة الثانية: تعمل من الساعة 13 زوالا إلى الساعة 21 مساء؛
 - ▲ الفرقة الثالثة: تعمل من الساعة 21 مساء إلى الساعة 5 صباحا؛
 - ▲ الفرقة الرابعة: ترتاح لمدة يومين ثم تحل محل الفرق السابقة وهكذا.

والجدير بالذكر أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بوحدتها تتعرض لمنافسة شديدة من قبل العديد من المؤسسات الوطنية والأجنبية، والجدول الموالي يوضح أهم المنافسين:

الجدول رقم(03): أهم المنافسين لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

المؤسسات المنافسة في مجال إنتاج العجائن والكسكس	المؤسسات المنافسة في مجال إنتاج السميد
على المستوى الوطني:	▲ مطاحن SPAK "سطيف".
▲ معجنات «extra» "البرج".	▲ مطاحن بن حمادي "برج بوعريج".
▲ عجائن ماما "متيجة".	▲ مطاحن مرمورة "هيليبوليس".
▲ عجائن سفينة "مستغانم".	▲ مطاحن هلال "سوق اهراس".
▲ عجائن سيم "عين رمانة-البليدة".	▲ مطاحن ليانا "عنابة".
على المستوى الدولي:	
▲ معجنات الوردية البيضاء "تونس".	
▲ رندة "تونس".	
▲ معجنات داري "المغرب".	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قلمة.

كما تقوم المؤسسة وبالخصوص وحدة العجائن والكسكس بتصدير جزء معتبر من إنتاجها إلى بلدان أخرى كفرنسا، كندا، دبي، السعودية... إلخ، ذلك لاعتبارها حاصلة على شهادة الأيزو المتعلقة بالأمن الغذائي التي تسمح لها بدخول أسواق أجنبية وبالفعل فهي تزاحم وتنافس العديد من المنتجات كما ذكرنا سابقا، الأمر الذي يعكس قيمة وجودة منتجات المؤسسة على الصعيد العالمي، كما تطمح المؤسسة في الذهاب إلى أبعد الحدود عن طريق دفع علامة "بن عمر" وجعلها في أرقى المواضع.

المطلب الثاني: الأهداف العامة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تسعى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى تحقيق عدة غايات على المستوى المحلي والمستوى الوطني، نذكر منها الآتي¹:

1. ضمان البقاء والاستمرارية؛
2. تعظيم مردودية المؤسسة بتعظيم حجم المبيعات من خلال علاقات مميزة مع جميع المتعاملين معها؛
3. تشجيع القطاع الخاص للنهوض بالاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني؛
4. العمل على إرضاء الزبون وتوسيع قاعدة المعاملات؛
5. الحفاظ على الحصة السوقية الحالية والتطلع لحصص سوقية أكبر؛
6. العمل على تحسين جودة منتجاتها والمحافظة على استمراريتهما من خلال البحث والتطوير؛
7. سد المتطلبات المحلية والوطنية من مادة السميد؛
8. امتصاص اليد العاملة عن طريق اعتماد سياسة تدريب الشباب وإدماجهم للتقليل من حدة البطالة؛
9. ضمان التسويق لبضاعتها في إطار الأهداف المسطرة؛
10. تلبية الطلب المتزايد على المواد الاستهلاكية التي تنتجها؛
11. تصميم وابتكار عروض منتجات جديدة؛
12. توسيع المؤسسة وتوسيع مجالات نشاطها.

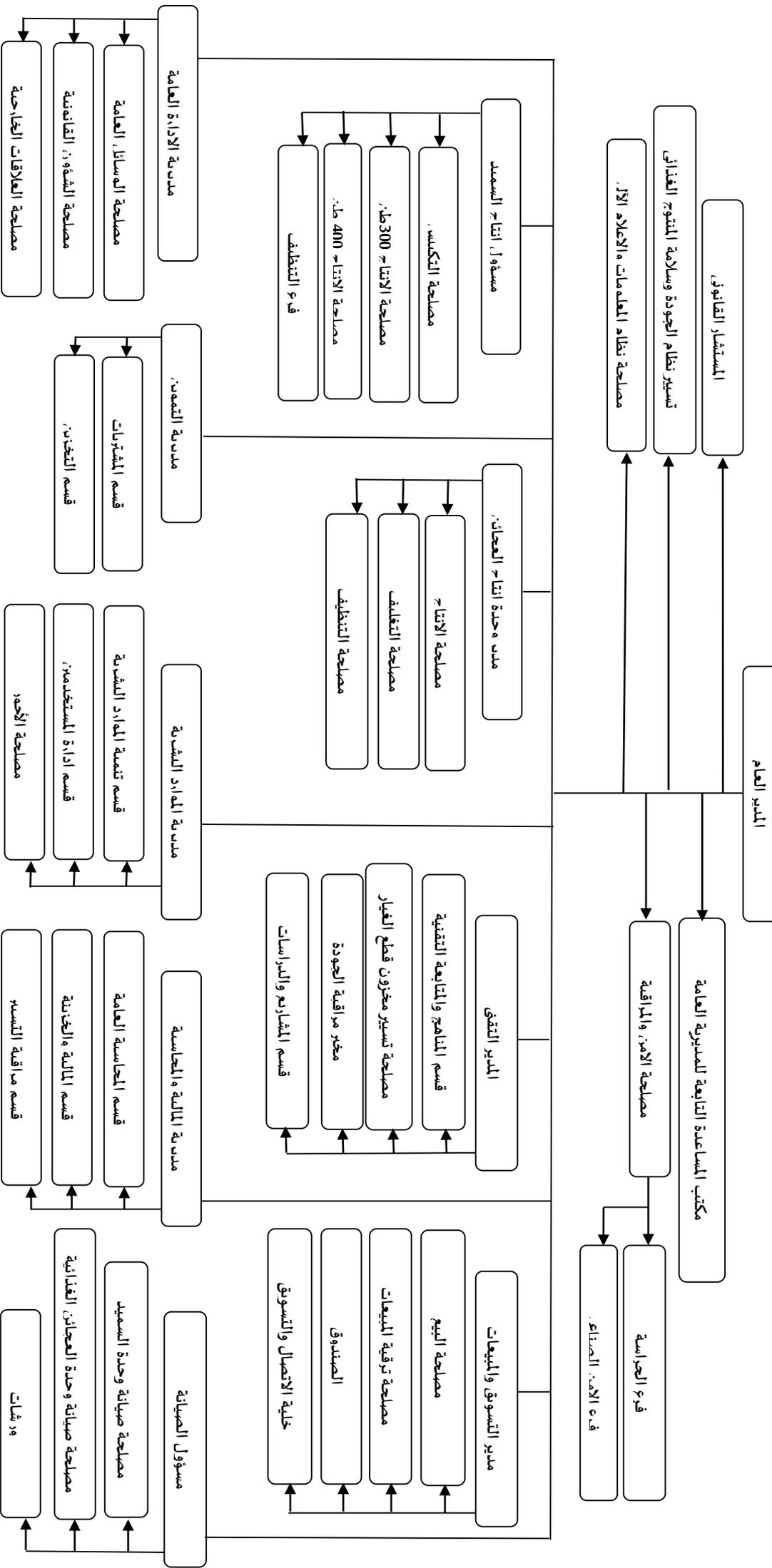
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

يمثل الهيكل التنظيمي وسيلة وأداة فعالة لنجاح المؤسسة في تأدية مهامها اليومية بصورة منتظمة وبتفاعلية ويمكن عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة* على النحو التالي:

¹ معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قلمة.

* أنظر الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قلمة.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من قبل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالة.

- وعليه يمكن شرح وتوضيح مهام كل مديرية وكل مصلحة كالآتي¹:
- المدير العام: يترأس أعلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، يعمل على التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح واتخاذ مختلف القرارات الاستراتيجية.
 - مكتب المساعدة التابع للمديرية العامة: تقوم هذه المصلحة بمساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون المؤسسة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها باعتبارها همزة وصل بين المدير العام ومختلف المديريات والمصالح الأخرى.
 - المستشار القانوني: يقوم بتوجيه المدير العام فيما يخص كل الإجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد المؤسسة.
 - مصلحة الأمن والرقابة: تتمثل مهمة هذه المصلحة في السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار، إضافة إلى الإشراف على حراسة الموقع اثناء وبعد ساعات العمل.
 - مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية: من مهامها السهر على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالأيزو.
 - مصلحة نظام المعلومات والاعلام الآلي: تقوم هذه المصلحة بالإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للمؤسسة.
 - مصلحة إنتاج السميد: من بين المهام الرئيسية لهذه المصلحة هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة. ويسهر على ذلك كل من:
 - للـ المسؤول الرئيسي للطحن: وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها.
 - للـ مصلحة التكييس: يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب طلب مدير المبيعات.
 - مصلحة إنتاج العجائن: تعمل على تحويل المادة الأولية (سميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق، كذلك الإشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير المبيعات.
 - المديرية التقنية: وتضم هذه المديرية عدة فروع وهي:
 - للـ قسم المناهج والمتابعة التقنية: يهدف لمتابعة مختلف المشاريع الاستثمارية، الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي، تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الإنتاج والإنتاجية.
 - للـ قسم الأشغال والدراسات: ويهدف إلى دراسة وانجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسيعات الجارية على مستوى الشركة وقياس مدى الجدوى منها.

¹ معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قلمة.

للخبز: يعمل على مراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهرة على مطابقة المنتوج للمعايير العالمية على مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية...إلخ).

■ مديرية التسويق والمبيعات: تضمن هذه المديرية تسويق وبيع مختلف منتوجات المؤسسة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام كما تعمل على تطوير وترقية المنتوج ومضاعفة رقم أعمال وأرباح المؤسسة، السهر على تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة، كذلك التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط الشركة بالزبون أو المستهلك (إعلانات، حملات إخبارية...إلخ).

■ مديرية الإدارة العامة: مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجستية والإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للمؤسسة وتنقسم إلى:

للصحة الوسائل العامة: مسؤولة على الدعم اللوجستي والإداري وتوفير كل الوسائل الضرورية التي تحتاجها مختلف المصالح.

للصحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات: مهمتها الحفاظ على ممتلكات المؤسسة في إطار كل النشاطات والنزاعات المحتملة كذلك تسيير مختلف الوثائق التنظيمية والتشريعية التي تعتبر كهوية للشركة وحفظها.

للصحة العلاقات الخارجية: مهمتها التكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في إطار ما يتعلق بالزيارات، الاستقبال، اللوجستيك وكل ما له علاقة بالمؤسسة.

■ مديرية التموين: مهمتها الرئيسية شراء وتزويد الشركة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات، قطع الغيار...إلخ. والسهر على تخزينها. وهي تنقسم إلى:

للصحة قسم المشتريات: وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة.

للصحة قسم التموين بالمادة الأولية (القمح): مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجستية المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.

■ مديرية الموارد البشرية: مهمتها الرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان سير كل نشاطات مختلف مصالح المؤسسة، وهي تنقسم إلى:

للصحة قسم تطوير الموارد البشرية: يعمل هذا القسم على توظيف الأفراد حسب حاجات المؤسسة، تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي، ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.

للصحة قسم تسيير المستخدمين: مهمته التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات فيما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق، متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجيا.

▪ مديرية المالية والمحاسبة: مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات المؤسسة، وتنقسم إلى:

للـ مصلحة المحاسبة العامة: وهي مسؤولة على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة، التحليل والتحقق من مدفوعات ومقبوضات المؤسسة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية، التكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

للـ قسم المالية والخزينة: يسعى إلى ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الاستمرارية ومضاعفة الأرباح، دراسة وإنجاز مختلف الصفقات المالية التي تعود بالفائدة على المؤسسة، المتابعة البنكية.

للـ قسم مراقبة التسيير: يسهر العاملين بهذا القسم على تطبيق نهج قيادي فعال تبعا للاستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة، تحيين ومراقبة ميزانية المؤسسة.

▪ مصلحة الصيانة: تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات التي يقوم عليها المركب، فعمال الصيانة يسهرون على صيانة المعدات والآلات حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلف الآلات وهي منظمة كالآتي:

للـ ورشة الكهرباء.

للـ ورشة الميكانيك.

للـ ورشة الخراطة والتلحيم.

ويتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الوحدتين، إذ هم ملزمون بتصليحها إذا حدث لها عطل في أقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الانتاج. حيث تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول عدد التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها.

المبحث الثاني: التغيرات التكنولوجية الحاصلة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر وطرق قياسها تعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من بين المؤسسات التي خاضت في غمار التغيير التكنولوجي الأمر الذي حتم عليها إجراء بعض التغيرات التي تهدف من ورائها إلى رفع الإنتاجية والمحافظة على مكانتها من جهة وتحقيق الرضا الوظيفي لدى عمالها لما له من أثر إيجابي على أداءهم. وفيما يلي إيجاز لأهم التغيرات التكنولوجية الحاصلة فيها منذ نشأتها إلى غاية ماي 2018، إضافة إلى طرق قياس تلك التغيرات.

المطلب الأول: التغيرات التكنولوجية الحاصلة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر يمكن اعتبار التغيرات التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في المجال التكنولوجي حديثة النشأة نوعا ما، لذا سيتم عرض مختلف هذه التغيرات كما يلي:

الفرع الأول: التغيير في الآلات والمعدات

في محاولة منا للوقوف على أهم التغيرات التكنولوجية التي قامت بها المؤسسة محل الدراسة كانت لنا جملة من اللقاءات مع العديد من رؤساء المصالح والأقسام على غرار مدير قسم الإنتاج لوحدة السميد، قسم التعبئة والتغليف إلى جانب قسم العجائن والكسكس وهو ما مكنا من الوقوف على أهم التغيرات التكنولوجية منذ نشأت المؤسسة إلى غاية يومنا هذا.

فبعدها قامت المؤسسة بإنشاء المطحنة الأولى لإنتاج السميد سنة 2002، شرعت المؤسسة في توسيع المشروع ويمكننا عرض ذلك ضمن النقاط التالية¹:

▲ سنة 2005: إضافة مطحنة ثانية، حيث تم تزويد هذه الأخيرة بكافة التجهيزات والمعدات اللازمة من آلات جديدة لطحن القمح من الشركة العالمية الإيطالية "OCRIM"، إذ تعمل هذه الآلة على تقطيع حبات القمح إلى قطع صغيرة فصغيرة جدا حتى يتم الحصول على منتج السميد، إضافة إلى معدات أخرى كآلات للتعبئة والتغليف، شاحنات لنقل القمح من الموانئ إلى المطاحن، ميزان للقيام بمختلف العمليات الوزنية...إلخ.

▲ في سنة 2006: قامت المؤسسة ومن أجل الحصول على قمح نقي باقتناء آلات لتنقية القمح وإزالة الشوائب وحبات القمح السوداء وآلات لنزع القشرة، حيث تختلف كل آلة عن الأخرى فمنها ما يعمل على نزع الحصى، ومنها ما يعتمد على الأشعة فوق البنفسجية لإتمام العملية على الوجه الصحيح. وتهدف المؤسسة من إدخال هذا النوع من الآلات للحصول على منتج سميد ذو جودة عالية يرتقي لمنافسة علامات تجارية أخرى.

كما قامت المؤسسة باقتناء آلات للغربلة تضم آلتين هما "SASSEURS" و "PLANSICHTERS"، حيث تقوم هذه الآلة بفصل جزيئات القمح حسب حجمها إضافة إلى فصل مشتقاته للحصول على مختلف أنواع السميد (رطب، فرينة، نخالة).

وفي نفس الفترة (2006) قامت المؤسسة باقتناء حواسيب خاصة بكل عمليات الإنتاج من أجل التحكم الجيد في الآلات الإنتاجية، وبرامج تراقب تلك الآلات لمعرفة مستوى الإنتاج والكشف عن المشاكل والأخطاء المتواجدة بكل آلة، مع تحديد بدقة مكان ووقت العطل مما يسمح بتسهيل عملية الصيانة وتصحيح تلك الانحرافات والأعطال. هذه البرامج تم استيرادها من شركة "SIEMENS" في ذلك الوقت، لكن في الفترة الحالية أصبحت المؤسسة تتعامل مع شركة "RAM" الإيطالية وهي شركة تهتم بوصل مختلف الآلات داخل المصنع وكل ما له علاقة بذلك.

▲ في سنة 2008 و 2009: في إطار تنوع المنتج واتساع رقعة المعاملات وزيادة عدد العملاء والذي كان أغلبهم من منتجي العجائن ظهرت فكرة إنشاء وحدة جديدة خاصة بإنتاج العجائن الغذائية تعتمد على إنتاج المطحنة الثانية (سميد SSSE) كمادة أولية لإنتاج العجائن والكسكس، حيث قامت المؤسسة بشراء آلتين من شركة "FAVA" الإيطالية، الأولى خاصة بإنتاج العجائن القصيرة (خط إنتاج L-A) بطاقة إنتاجية نظرية تقدر بـ 6500 كلغ/الساعة، أما الثانية فخاصة بإنتاج الكسكس (خط إنتاج L-B) بطاقة 1200 كلغ/الساعة، لتباشر الوحدة نشاطها سنة 2009، أما عن الخط الأول فقد بدأ الإنتاج بطاقة فعلية تقدر بـ 4500 كلغ/الساعة حتى يكون الإنتاج متوافق مع عملية التعبئة والتغليف.

¹ معلومات مقدمة من طرف مدير قسم الإنتاج لوحدة السميد، مسؤول بقسم العجائن والكسكس وقسم التعبئة والتغليف، يوم 2019/05/12، الساعة 9:30.

كما قامت المؤسسة في نفس السنة باقتناء آلات لتعبئة وتغليف العجائن القصيرة من شركة "SLIMATIK" الإيطالية، وفيما يخص الآلات الخاصة بتعبئة وتغليف الكسكس فهي مستوردة من الشركة الإيطالية "ALTOPACK".

▲ في سنة 2010: وبغية التنوع في المنتجات الخاصة بالعجائن القصيرة، قامت المؤسسة بشراء قوالب جديدة من شركة "STROCI" الإيطالية.

▲ في سنة 2011 و2012: حتى ترفع المؤسسة من طاقتها الإنتاجية، قامت في سنة 2011 بإدخال آتين لإنتاج الكسكس "L-C"، "L-D" بطاقة إنتاج 2400 كلغ/ الساعة، باعتبار هذا المنتج قد لقي إقبالا كبيرا من طرف زبائنها. لتقوم المؤسسة في نفس السنة بخطوة أخرى وهي تنوع منتجاتها وإضافة آلة جديدة خاصة بإنتاج العجائن الطويلة "L-E" تعمل بطاقة قدرها 3000 كلغ/الساعة، لتباشر عملية الإنتاج سنة 2012. ونظرا للاستهلاك الواسع والإقبال الكبير على هذا المنتج، ارتأت المؤسسة إلى شراء قوالب جديدة خاصة بالعجائن الطويلة لإنتاج كل من الرشته والفرميسال.

▲ في سنة 2013 و2014: قامت المؤسسة بإضافة آلة جديدة لإنتاج العجائن الخاصة بطاقة 200 كلغ/ الساعة، هذه العجائن متمثلة في "لازانيا، كانيوني، فرفالي، فراشة، فرفلين"، حيث شرعت المؤسسة في إنتاج هذه الأنواع سنة 2014.

وللإشارة فإن المؤسسة وبالخصوص وحدة العجائن تستخدم برنامج للكشف عن الأخطاء والمشاكل في كافة الآلات سابقة الذكر مستورد من الشركة الإيطالية "SIRCEM" وهي مؤسسة متخصصة في دراسة وتصميم وإنتاج الأنظمة والبرامج التي تعد مكملة لخدمة خطوط إنتاج العجائن الكسكس.

▲ في سنة 2016: قامت المؤسسة بتشغيل ثلاث آلات جديدة خاصة بإنتاج الكسكس "L-F"، "L-H"، "L-I" بطاقة إنتاج 1300 كلغ/ الساعة، وثلاث آلات أخرى "L-G"، "L-J"، "L-K" لإنتاج العجائن القصيرة، والهدف من إضافة هذه الخطوط هو زيادة الطاقة الإنتاجية وبالتالي زيادة مبيعاتها في السوق المحلي والدولي مما يسمح لها بتحقيق أقصى ربح. وبطبيعة الحال كلما قامت المؤسسة بإدخال آلات وقوالب لإنتاج منتج مختلف، وجب عليها إدخال آلات للتعبئة والتغليف الخاصة بكل منتج.

▲ في سنة 2017: تم شراء قوالب لإنتاج العجائن القصيرة صنف "Coude 08".

▲ في سنة 2018: تم إضافة شكل جديد من القوالب لإنتاج منتج "فل FELL" و"تريدة".

▲ في سنة 2019: قامت المؤسسة باقتناء قوالب لإنتاج العجائن الخاصة من نوع "Vermicelles N°02" من شركة "STORCI" الإيطالية.

والجدير بالذكر إلى أنه يتم إيقاف بعض الآلات (خطوط الإنتاج) في بعض الأحيان وذلك راجع لعدة أسباب منها:

- كون المطحنة الثانية لإنتاج السميد لا تستطيع تغطية طلب وحدة العجائن والكسكس؛
- حسب الطلب ففي موسم الشتاء يزداد الطلب على منتج العجائن بأنواعه على العكس في فصل الصيف ينخفض الطلب على معظم المنتجات وليس كلها؛

■ تزامنا مع شهر رمضان يتم توقيف بعض خطوط الإنتاج كخط انتاج العجائن القصيرة، نظرا لتشبع السوق بالمنتجات وقلة الطلب عليها من طرف الزبائن في هذه الفترة، على خلاف منتج فرميسال والمسفوف.

■ بداية رأس السنة يتم إيقاف كافة الآلات مدة 15 يوم إلى 20 يوم وذلك لعقد لقاءات مع المسؤولين في المؤسسة، والحديث على المشاريع والإنجازات الواجب القيام بها.

الفرع الثاني: التغيير في تكنولوجيا البرمجيات

إن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وكغيرها من المؤسسات تبحث عن طرق لتحسين الربحية وتقليل مخاطر إدخال البيانات ومعالجتها داخل المؤسسة، ومع تطور التكنولوجيا خاصة تلك المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، كان لزاما على المؤسسة مواكبة تلك التغييرات بإدخال أو استبدال برامجها وذلك لتسهيل انتقال المعلومات بين الوحدات من جهة وبين المصالح من جهة أخرى، عليه يتم عرض مختلف التغييرات التي قامت بها المؤسسة في مجال تكنولوجيا البرمجيات كما يلي¹:

▲ في سنة 2004: قامت المؤسسة بشراء برنامج "Scrabble" من شركة Technosoft الجزائرية*، وهو عبارة عن برنامج تعمل به مجموعة من المصالح والمديريات، حيث أن كل مصلحة تمتلك الصلاحية لدخول وإجراء التعديلات حسب تخصصها، وتكون بالترتيب حتى الوصول إلى المنتج النهائي وعملية بيعه. ومن بين المصالح والمديريات التي تستخدم هذا البرنامج بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر هي:

↳ مديرية المالية والمحاسبة؛

↳ مديرية التموين وبالتحديد قسم تسيير المخزون؛

↳ بعض الأقسام التابعة لمديرية الموارد البشرية.

كما يساعد هذا البرنامج كل مصلحة على إتمام عملياتها على الوجه الصحيح، الأمر الذي يسهل عملية تقديم تقارير مفصلة حول عمل كل مصلحة.

▲ في سنة 2009: قامت المؤسسة باقتناء برنامج "Easy Bascule" من شركة جزائرية بعنابة، يتم على مستوى هذا البرنامج إدارة كل من أقسام المخازن، المشتريات، الميزان بالتفصيل، كما يمكن من معالجة، تسجيل وأرشفة الفواتير الخاصة بالمبيعات والمشتريات وغيرها، إضافة إلى تسجيل التحويلات بين المخازن. وفي نفس السنة قامت المؤسسة بإدخال برنامج "Windows Server" الذي يعمل على تسيير مستخدمي الحواسيب وتحديد صلاحياتهم على البرامج حسب طبيعة عملهم.

▲ في سنة 2010: قامت المؤسسة ومن نفس الشركة بشراء برنامج "Easy com" خاص بالتجارة والتسويق، يتم على مستواه إدخال كافة المعلومات الخاصة بالفوترة، متابعة وضعية الزبائن، إضافة إلى تسيير المخزون. ليتم في نفس السنة إدخال نسخة مطورة من برنامج "Scrabble" خاص بدراسة وتحديد أجور

¹ معلومات مقدمة من طرف موظف بقسم المالية والمحاسبة، يوم 2019/05/16، الساعة 10:30.

* Technosoft: شركة جزائرية تعد أحد أوائل موردي برامج تخطيط موارد المؤسسات وإدارة الموارد البشرية. للتوسع أكثر أنظر:

<http://www.technosoft.dz/index.html>

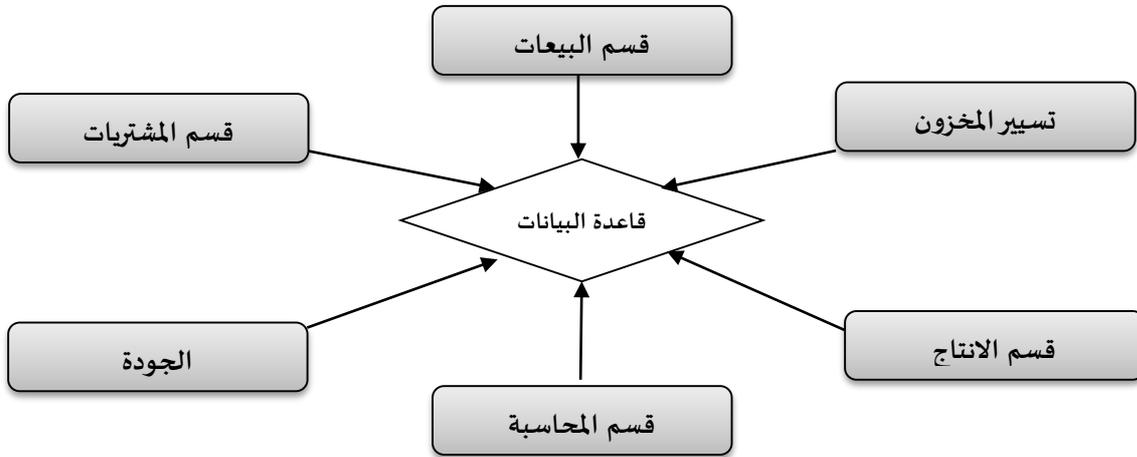
العمال، إعداد البطاقة الخاصة بالأجور...إلخ. مع العلم أن هذا الفرع كان يستخدم برنامج آخر لإنجاز العمليات قبل سنة 2010.

والجدير بالذكر أن المؤسسة في السنوات السابقة قد عملت على استخدام برامج تتوافق مع احتياجات كل قسم داخلها، إذ يتم إدخال المعلومات المتعلقة بأمر معين من برنامج قسم المبيعات مثلا ليتم إعادة إدخالها من قبل إدارة قسم المشتريات والمحاسبة والنقل للتسليم، هذا النمط من العمليات ينطوي على العديد من المخاطر منها:

- أخطاء الإدخال وعدم تناسق البيانات بين الأقسام والإدارات الأخرى؛
- بيانات زائدة عن الحاجة وعملية تخزينها تتم عدة مرات في أنظمة مختلفة.

▲ في سنة 2016: ارتأت المؤسسة إحضار نظام جديد من ألمانيا يتم على مستواه توحيد الخدمات ومركزية المعلومات ضمن قاعدة بيانات فريدة، يتم إدخال كافة المعلومات مرة واحدة (نموذج الطلب مثلا) ومشاركتها من قبل جميع الإدارات المشاركة في هذه العملية، ويعرف هذا النظام بـ "ERP" وهو عبارة عن مجموعة من البرمجيات المرتبطة ببعضها البعض ومن بين البرامج التي قامت المؤسسة بتطبيقها هو برنامج "SAP" الذي يسمح بتسجيل العمليات تلقائيا مما يسهل عمل الإدارات، إذ يتوجب عليهم فقط القيام بالتأكد من العمليات المسجلة. ويمكن توضيح آلية عملية هذا البرنامج والمصالح التي تقوم بتطبيقه داخل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من خلال عرض الشكل التالي:

الشكل رقم(04): آلية عمل نظام SAP بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر. ولاية قالمة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمة.

كما قامت المؤسسة سنة 2016 بشراء برنامج "Kelio" من شركة Body Soft Ware الفرنسية، يتم من خلاله تسيير الوقت ومتابعة شؤون الموظفين بما فيها مواعيد الحضور والانصراف، الإجازات، المرتبات، مع حفظ كافة البيانات المتعلقة بكل موظف¹.

* ERP: Enterprise Resource Planning.

** SAP: Systems, Applications and Products for data processing.

¹معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة الأجور والرواتب، يوم 2019/05/08، الساعة 11:30.

وللإشارة فإن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تسعى مستقبلا إلى تعميم استخدام SAP في كافة المصالح والمديريات، وعموما فإن الهدف من هذه العملية هو تسهيل العمليات الرقابية التي تقوم بها المديرية العامة من خلال إلمامها بمختلف العمليات داخل جميع الوحدات، بالإضافة إلى تسهيل العمل اليومي لمختلف الأقسام والمصالح.

المطلب الثاني: طرق قياس التغيرات التكنولوجية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

حتى نتمكن من الوقوف على التأثيرات التي أحدثتها التغيرات التكنولوجية التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بعمر على مر السنوات السابقة والأنفة الذكر أتينا بداية قياس التغير التكنولوجي بالمؤسسة وفق أهم المعايير والمؤشرات المقدمة ضمن الجانب النظري للدراسة.

الفرع الأول: نصيب عمال الإنتاج المباشرين من رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات

يتم من خلال هذا المؤشر حساب نصيب عمال الإنتاج المباشرين من رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالاعتماد على البيانات المتحصل عليها من ميزانيات المؤسسة إضافة إلى البيانات المتحصل عليها المتعلقة بعدد عمال الإنتاج المباشرين*، ويمكن إيضاح قيمة هذا المؤشر ونسبة تغيره في الفترة الممتدة من 2010-2018 من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): نصيب عمال الإنتاج المباشرين من رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات للفترة 2010 . 2018.

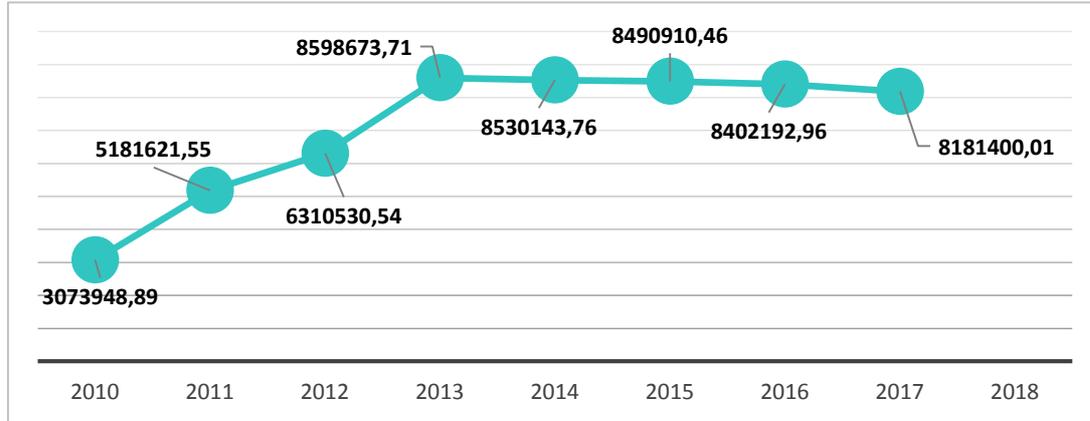
السنوات	رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات (الوحدة دج)	عدد عمال الإنتاج المباشرين	نصيب عمال الإنتاج المباشرين من رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات	نسبة التغير %
2010	1 121 991 347	365	3 073 948.89	-
2011	1 917 199 972.12	370	5 181 621.55	68.56
2012	2 429 554 257	385	6 310 530.54	21.79
2013	3 276 094 683	381	8 598 673.71	36.25
2014	3 284 105 349	385	8 530 143.76	(0.79)
2015	3 285 982 349	387	8 490 910.46	(0.46)
2016	3 318 866 221	395	8 402 192.96	(1.04)
2017	3 329 829 803	407	8 181 400.01	(2.63)
2018	7 145 349 847	422	16 932 108.64	106.96

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قلمة.

* أنظر الملحق رقم (03): ميزانيات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. ولاية قلمة. للفترة (2009 . 2018). والملحق رقم (04): عدد عمال الإنتاج المباشرين لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر. ولاية قلمة. للفترة (2009. 2018).

ومن خلال الجدول السابق سيتم تمثيل تطور نصيب عمال الإنتاج المباشرين من رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات للفترة 2010 . 2018 كما يلي:

الشكل رقم(05): نصيب عمال الإنتاج المباشرين من رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات للفترة 2010.2018.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (04).

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن نصيب عمال الإنتاج المباشرين من رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات ارتفع خلال السنوات 2011، 2012، 2013 عما هو عليه سنة 2010، وهذا ما تعبر عنه النسبة الموجبة للتغير في المؤشر والتي بلغت 68.56%، 21.79%، 36.25% على التوالي، ويرجع ذلك إلى الزيادة المحققة في رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات وعدم الاعتماد على عمال الإنتاج المباشرين بشكل كبير في عملية الإنتاج، إذ نلاحظ من خلال الجدول انخفاض في عدد العمال سنتي 2012، 2013 من 385 إلى 381 عامل، كما يمكن القول أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قد قامت خلال هذه الفترة بإدخال آلات جديدة لإنتاج العجائن الخاصة، وكذا آلات لتعبئة وتغليف المنتجات الجديدة.

لنلاحظ خلال السنوات من 2014 إلى 2017 انخفاضا طفيفا في قيم المؤشر وهذا ما تدل عليه الإشارة السالبة لنسبة التغير، والملاحظ أن هذه القيم يقابلها ارتفاع في عدد عمال الإنتاج المباشرين ناهيك عن الزيادة في رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات، ويمكن تفسير ذلك بأن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قد استثمرت في الآلات والمعدات بوتيرة منخفضة ومقابلة هذا الاستثمار بزيادة في عدد العمال (أي أن نسبة التغير في عدد العمال أكبر من نسبة التغير في رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات). أما في سنة 2018 فنلاحظ ارتفاع المؤشر مرة أخرى بنسبة تغير 106.96% وهذا راجع إلى قيام المؤسسة بزيادة استثماراتها.

الفرع الثاني: نصيب الطن المنتج من رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات

يتم حساب نصيب الطن المنتج من رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات للتعرف على نوع التكنولوجيا التي أدخلت في خطوط الإنتاج بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بناء على ميزانيات المؤسسة والوثائق المتعلقة بكميات الإنتاج الفعلية*، ويمكن إيضاح قيمة هذا المؤشر ونسبة تغيره من خلال الجدول التالي:

* أنظر الملحق رقم (03): ميزانيات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. ولاية قلمة للفترة (2009 . 2018). والملحق رقم (05): كميات الإنتاج الفعلية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر. ولاية قلمة للفترة (2015 . 2018).

الجدول رقم(05): نصيب الطن المنتج من رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات للفترة 2010 . 2018.

السنوات	رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات (الوحدة دج)	كمية الإنتاج الفعلي الوحدة (طن)	نصيب الطن المنتج من رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات	نسبة التغير %
2010	1 121 991 347	—	—	—
2011	1 917 199 972.12	225083.33	8517.73	—
2012	2 429 554 257	310814.08	7816.74	(8.23)
2013	3 276 094 683	317092.56	10331.67	32.17
2014	3 284 105 349	301146.28	10905.35	5.55
2015	3 285 982 349	277956.834	11 821.92	8.40
2016	3 318 866 221	265992.63	12 477.29	5.54
2017	3 329 829 803	235199.59	14 157.46	13.46
2018	7 145 349 847	277477.78	25 751.07	81.89

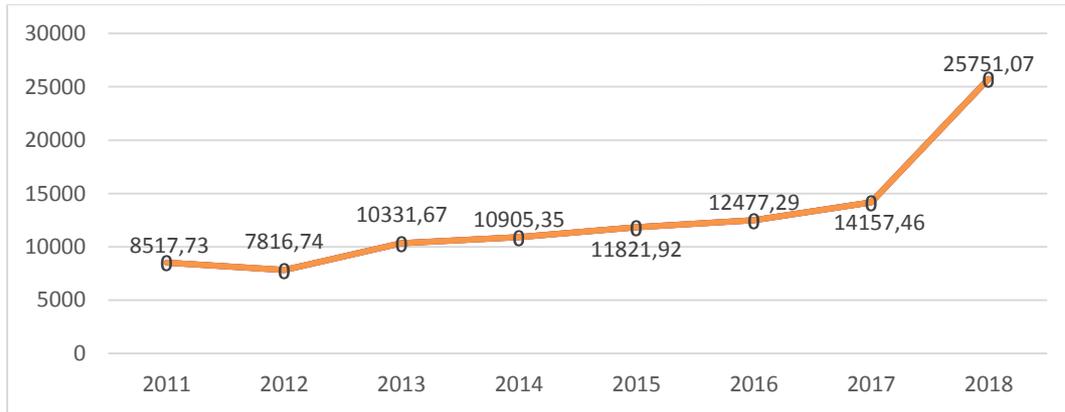
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

-وثائق داخلية مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمة.

- منال مهلل، هالة نسرین هناد، " دور التغيير التكنولوجي في تحسين الأداء المؤسسي-دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB-قالمة-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2017، ص 82.

ومن خلال الجدول السابق سيتم تمثيل تطور نصيب الطن المنتج من رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات للفترة 2010 . 2018 كما يلي:

الشكل رقم(06): نصيب الطن المنتج من رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات للفترة 2010 . 2018.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05).

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن نصيب الطن المنتج من رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات لسنة 2012 قد انخفض عما هو عليه في سنة 2011، ليشهد هذا المؤشر ارتفاعا مستمر طيلة السنوات من 2012 إلى 2017 حتى يبلغ أعلى قيمة له سنة 2018 والتي قدرت بـ 25751.070 دج/طن، وهذا

ما تعبر عنه نسبة التغير التي قدرت بـ 81.89%، ويمكن تفسير هذا الارتفاع كون المؤسسة قامت بزيادة استثماراتها في الآلات والمعدات بمعنى أن المؤسسة قامت باقتناء آلات ومعدات جديدة متمثلة في خطوط إنتاج خاصة بإنتاج الكسكس والعجائن القصيرة، إضافة إلى اقتناء قوالب جديدة، وعليه يمكن القول أن التكنولوجيا التي تم إدخالها بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر هي تكنولوجيا كثيفة رأس المال.

الفرع الثالث: نصيب الطن المنتج من العمالة الإنتاجية المباشرة

يتم من خلال هذا المؤشر حساب نسبة عمال الإنتاج المباشرين إلى حجم الإنتاج الفعلي، من خلال ما تم تقديمه من معلومات ووثائق من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للسنوات 2011-2018 حول عدد العمال المباشرين* وكميات الإنتاج الفعلية**، لذا سيتم تناول تطور قيم المؤشر من خلال الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم(06): نصيب الطن المنتج من العمالة الإنتاجية المباشرة للفترة 2011. 2018.

السنوات	عدد عمال الإنتاج المباشرين	كمية الإنتاج الفعلي (طن)	نصيب الطن المنتج من العمالة الإنتاجية المباشرة	النسبة
2011	370	225083.33	0.0016	0.16
2012	385	310814.08	0.0012	0.12
2013	381	317092.56	0.0012	0.12
2014	385	301146.28	0.0013	0.13
2015	387	277956.834	0.0014	0.14
2016	395	265992.63	0.0015	0.15
2017	407	235199.59	0.0017	0.17
2018	422	277477.78	0.0015	0.15

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

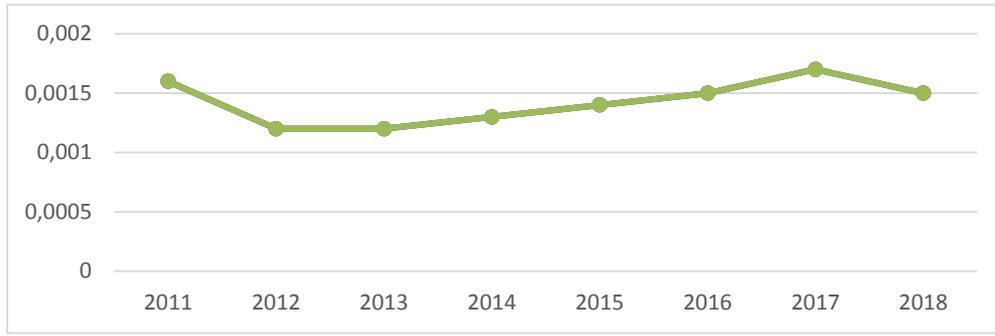
- وثائق داخلية مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمة.
- منال مهمل، هالة نسرين هناد، "دور التغيير التكنولوجي في تحسين الأداء المؤسسي-دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB-قالمة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2017، ص 82.

ومن خلال الجدول السابق سيتم تمثيل تطور نصيب الطن المنتج من العمالة الإنتاجية المباشرة للفترة 2011. 2018 كما يلي:

* أنظر الملحق رقم (04): عدد عمال الإنتاج المباشرين لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمة. للفترة (2009. 2018).

** أنظر الملحق رقم (05): كميات الإنتاج الفعلية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر. ولاية قالمة. للفترة (2015. 2018)

الشكل رقم(07): نصيب الطن المنتج من العمالة الإنتاجية المباشرة للفترة 2011.2018.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (06).

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن نصيب الطن المنتج من العمالة الإنتاجية المباشرة يقدر بـ 0.0016 أي ما نسبته 0.16% سنة 2011، لتتخفص قيمته سنة 2012 إلى 0.0012 ما نسبته 0.12% ليعرف نوعا من الثبات سنة 2013، بينما نلاحظ خلال السنوات من 2013 إلى 2017 ارتفاعا طفيف للمؤشر، ليسجل هذا الأخير في سنة 2018 انخفاضا قدر بـ 0.0015 أي ما نسبته 0.15%.

الفرع الرابع: نصيب الطن المنتج من كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة

يعد نصيب الطن المنتج من كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة مؤشرا مهما في مدى قياس التغيير التكنولوجي الذي طرأ على العمليات الإنتاجية متضمنا المكائن والمعدات، لذا سيتم من خلال الجدول الموالي عرض قيم هذا المؤشر ودرجة تغيره في الفترة الممتدة من 2011-2018.

الجدول رقم(07): نصيب الطن المنتج من كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة للفترة 2011 . 2018.

السنوات	*كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة (دج)	كمية الإنتاج الفعلي(طن)	نصيب الطن المنتج من كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة	نسبة التغير %
2011	54079362.17	225083.33	240.26	-
2012	70678367.84	310814.08	227.40	(5.35)
2013	69576185.28	317092.56	219.42	(3.50)
2014	70425221.15	301146.28	233.86	6.58
2015	71725916.82	277956.83	258.05	10.34
2016	88596667.49	265992.63	333.08	29.07
2017	101428198.36	235199.59	431.24	29.47
2018	114987894.83	277477.78	414.40	(3.90)

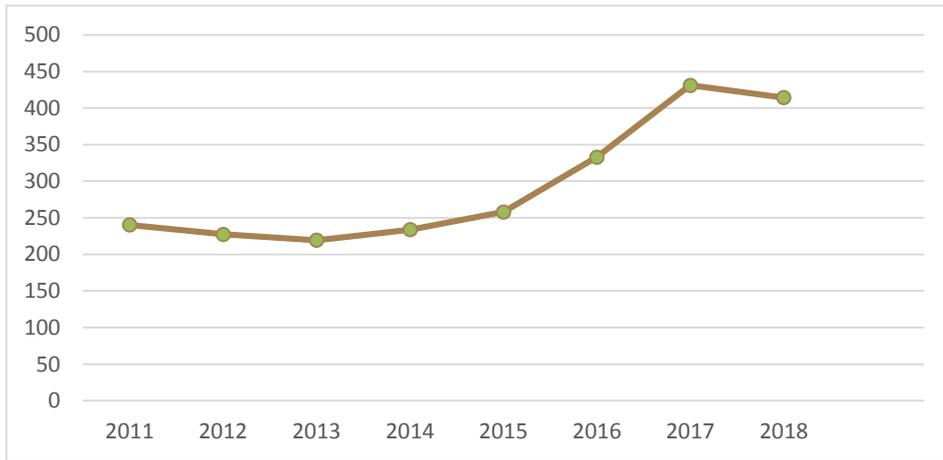
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

– وثائق داخلية مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمة.

– منال مهلل، هالة نسرین هناد، " دور التغيير التكنولوجي في تحسين الأداء المؤسسي-دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB-قالمة-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2017، ص 82.

ومن خلال الجدول السابق سيتم تمثيل تطور نصيب الطن المنتج من كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة للفترة 2011 . 2018 كما يلي:

الشكل رقم(08): نصيب الطن المنتج من كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة للفترة 2011 . 2018.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (07).

نلاحظ من خلال معطيات الجدول والشكل السابقين أن نصيب الطن المنتج من كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة قد بلغ سنة 2011 ما قيمته 240.26 دج/طن، لينخفض خلال سنتي 2012 و 2013 وهذا ما تعبر عنه نسبة التغير في المؤشر التي قدرت بـ -5.35% و -3.50% على التوالي، هذا الانخفاض يدل

*أنظر الملحق رقم (06): كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمة، للفترة (2009.2018).

على زيادة كمية الإنتاج الفعلي، ما أدى بالضرورة إلى زيادة الطاقة الكهربائية. كما نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن المؤشر قد عرف ارتفاعا ملحوظ بعد سنة 2013 ليستمر في الارتفاع إلى غاية 2017، ويفسر ذلك بزيادة استهلاك مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للطاقة الكهربائية نظرا لقيامها باقتناء الآلات في كل مرة. لنلاحظ خلال سنة 2018 انخفاض هذا المؤشر إلى 414.4039 دج/طن وهذا ما تعبر عنه نسبة التغير في المؤشر والذي قدرت بـ 3.90%. وهنا تجدر الإشارة إلى أن الانخفاض في كمية الإنتاج الفعلية في بعض الأحيان يعود سببه الرئيسي لتعطل بعض الآلات أو توقفها نظرا لبعض التغيرات الحاصلة في الآلات والمعدات. وعدم انخفاض كمية الطاقة الكهربائية في ظل انخفاض الكميات المنتجة وحسب ما صرح به موظفون بقسم الإنتاج يكون راجع إلى أن عمل بعض المحركات قد يكون مضاعفا للمحركات الأخرى أي أنه لا يرتبط بكمية الإنتاج.

إن المطلع على التغيرات التي قامت بها المؤسسة محل الدراسة يمكنه استنتاج أن المؤسسة تسعى بصفة مستمرة لمواكبة التطورات الحاصلة باعتمادها في غالب الأحيان على تكنولوجيا كثيفة رأس المال والتي على الأرجح سيكون لها الأثر المباشر على أداء المؤسسة وهو ما ستتم معالجته في العنصر الموالي. المبحث الثالث: دراسة أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في ظل التغير التكنولوجي.

سنحاول من خلال هذا المطلب إلقاء الضوء على التغيرات التكنولوجية التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وانعكاساتها على أداء المؤسسة الداخلي والذي يضم كل من الأداء الإنتاجي، الأداء التسويقي، الأداء المالي، الأداء البشري.

المطلب الأول: أثر التغير التكنولوجي على الأداء الإنتاجي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

من أجل دراسة وتحديد أثر التغير التكنولوجي على الأداء الإنتاجي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر ارتأينا دراسة تطور جملة من المؤشرات إلا أنه ولتعدر الحصول على البيانات الكافية من أجل قياس جملة المؤشرات التي تم تناول أهمها في الإطار النظري سنكتفي بدراسة مؤشر واحد من بين مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي والمتمثل في معدل إنجاز الإنتاج للفترة 2018-2015، وذلك بناء على البيانات المتحصل عليها من مصلحة التسويق قسم المبيعات بالمؤسسة محل الدراسة*، أين تمكنا من خلالها من إعداد الجدول التالي: الجدول رقم(08): تطور معدل إنجاز الإنتاج لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2015 . 2018.

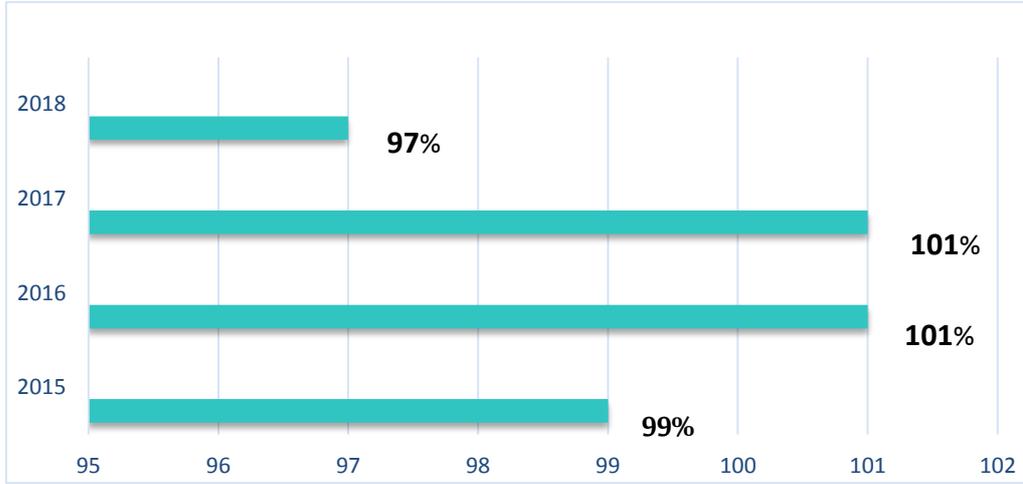
السنوات	الإنتاج المنجز	الإنتاج المخطط	معدل إنجاز الإنتاج %
2015	224754	225000	99
2016	198104	195000	101
2017	157350	155000	101
2018	213475	220000	97

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق داخلية مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قلمة.

* أنظر الملحق رقم (07): الإنتاج المخطط والمنجز بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قلمة، للفترة (2015.2018).

ومن خلال الجدول السابق سيتم تمثيل تطور معدل إنجاز الإنتاج لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2015 . 2018 كما يلي:

الشكل رقم(09): تطور معدل إنجاز الإنتاج لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2015 . 2018.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (08).

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن معدل إنجاز الإنتاج لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر سنة 2015 بلغ نسبة 99%، ليرتفع في سنة 2016 و 2017 إلى 101% محققا بذلك أعلى معدل بسبب ادخال المؤسسة آلات لإنتاج منتجات جديدة وزيادة الطاقة الإنتاجية حتى تغطي بذلك الإنتاج المخطط له، أما في سنة 2018 فقد انخفض بشكل طفيف حيث بلغ 97%، وهذا راجع إلى أعطال تقنية وانقطاع التيار الكهربائي في بعض الأحيان، غير أن هذا لا ينف أن المعدلات المحققة ضمن هذا المؤشر تعد إيجابية جدا بالنسبة للمؤسسة وتدل على نجاح خططها واستراتيجياتها المسطرة نظرا لتحقيق الأهداف المخططة والمنوطة بكمية الإنتاج في ظل إمكانيات المؤسسة.

حرصا من المؤسسة على المحافظة على مستويات الأداء الإنتاجي وتحسينها، اعتمدت بصورة أساسية على أنظمة مساعدة كنظام تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP) الذي يعمل على متابعة تصنيع المنتج من أول خطوة حتى آخر خطوة، إلى جانب اعتمادها على أنظمة التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب للسيطرة على عمليات التصنيع، ومن ثم كان لابد لها من تبني نظم التخزين والاستعادة الأوتوماتيكية التي تساعد على التحكم في طلب المنتجات والمواد من مخازنها، الأمر الذي مكّنها من تحقيق الأهداف المسطرة فيما يتعلق بالأداء الإنتاجي والذي يبرز جليا من خلال تمكّنها من تحقيق معدلات إنتاج تقارب وتتجاوز 100%.

المطلب الثاني: أثر التغيير التكنولوجي على الأداء التسويقي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

من أجل تبيان أثر التغيير التكنولوجي على الأداء التسويقي لمؤسسة عمر بن عمر ارتأينا إلى دراسة تطور جملة من المؤشرات من بينها مؤشر الحصة السوقية، مؤشر نمو مبيعات المؤسسة، إضافة إلى العائد على الاستثمار المحقق خلال الفترة 2009-2018.

الفرع الأول: تطور مؤشر الحصة السوقية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تعد الحصة السوقية من بين المؤشرات القوية والفعالة والمقياس الأفضل لقياس الأداء التسويقي للمؤسسة، فهي تمكن المؤسسة من التعرف على ربحيتها ومدى قدرتها التأثيرية ومعرفة حجم نشاطها في السوق مقارنة بمنافسيها، لذا تقوم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ومن أجل حساب هذا المؤشر الاستعانة بمكتب للدراسات، وبناء على المعلومات المقدمة من طرف مدير قسم التسويق والمبيعات بالمؤسسة توصلنا إلى أن الحصة السوقية لمطاحن عمر بن عمر كانت مرتفعة في السنوات السابقة حيث وصلت إلى أكثر من 65%، ويرجع ذلك إلى زيادة حجم مبيعاتها بالنسبة لحجم مبيعات المنافسين من خلال جودة المنتجات فالمؤسسة قد تحصلت على شهادة الجودة العالمية "ISO 9001" وشهادة سلامة المنتجات الغذائية "ISO 22000" سنة 2012، كما عملت المؤسسة على تطبيق سياسة ترويج المنتجات من خلال استغلال أهم الوسائل لتعريف المستهلك بمنتجاتها كالمعارض الدولية والتي تعد نافذة حقيقية لترويج المنتجات في الأسواق الدولية والاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية واكتساب الخبرة منها، كما تعتمد المؤسسة على عناصر المزيج التسويقي كالإشهار، البيع الشخصي، مواقع الانترنت...إلخ، لكن ومع التطورات المتسارعة فإن الاعتماد على مثل هذه الوسائل يعد ضروريا لضمان الحصة السوقية، أما في السنوات الأخيرة فقد انخفضت الحصة السوقية للمؤسسة إلى حوالي 55% بسبب زيادة حدة المنافسة وظهور منتجات تنافس بقوة في السوق المحلي كمنتجات (extra، سفينة، سيم...إلخ)، ومنتجات الورد البيضاء على الصعيد الدولي. عليه نلاحظ أن مؤشر الحصة السوقية انخفض خلال السنوات الأخيرة بفعل الأسباب المذكورة، لذا تسعى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، خاصة قسم التسويق بها لإحداث المزيد من التغييرات في المجال التكنولوجي خاصة بطريقة استراتيجية للتعريف أكثر بالمنتج وتوسيع رقعة معاملاتها خاصة في الأسواق الجديدة التي سوقت بها منتجات المؤسسة¹.

الفرع الثاني: تطور مؤشر نمو المبيعات لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تسعى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى طرح منتجاتها في الأسواق، ومن أجل التعرف على معدل نمو مبيعاتها يمكن قياس تطور هذا المعدل خلال السنوات 2009-2018، من خلال ما يوضحه الجدول والشكل التاليين:

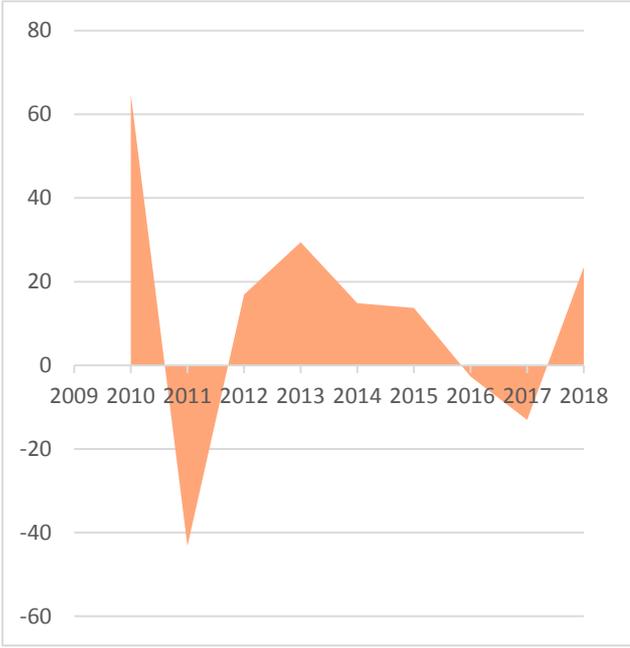
¹ معلومات مقدمة من طرف مدير قسم التسويق والمبيعات، يوم 2019/05/23، الساعة 11:00.

الجدول رقم(09): مؤشر نمو المبيعات لمؤسسة

الشكل رقم(10): مؤشر نمو المبيعات لمؤسسة

مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009 . 2018

مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009 . 2018



السنوات	قيمة المبيعات (دج)	نمو المبيعات %
2009	4510668665.66	-
2010	7430852030.66	64.73
2011	4222833522.00	(43.17)
2012	4937845938.71	16.93
2013	6391134393.17	29.43
2014	7339493810.66	14.84
2015	8345672578.26	13.70
2016	8120386771.51	(2.70)
2017	7059128028.19	(13.07)
2018	8714365902	23.45

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات

الجدول رقم (09).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة

من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قلمة.

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قد حققت أعلى معدل للمبيعات سنة 2010 والذي بلغت نسبته 64.73%، ويرجع ذلك إلى إضافة المؤسسة لقوالب جديدة لإنتاج العجائن القصيرة، وبرنامج خاص بالتجارة والتسويق "Easy com" والذي يعمل على متابعة وضعية الزبائن وتسهيل مختلف العمليات الداخلية بالمؤسسة، ما سهل عليها الدخول إلى الأسواق الدولية (بلجيكا، كندا، فرنسا)، إضافة إلى بيع مخزون 2009 وإنتاج 2010 لتشهد المؤسسة خلال سنة 2011 انخفاضا حادا في معدل نمو المبيعات يعود لارتفاع الطلب مقابل انخفاض العرض بسبب نفاد المخزون.

أما في سنة 2012 يتضح لنا مجددا ارتفاعا في معدل النمو بنسبة 16.63%، ليستمر هذا الارتفاع إلى سنة 2013 بنسبة 29.43%، وهذا راجع إلى قيام المؤسسة بتنويع منتجاتها بإضافة منتجات خاصة بالعجائن الطويلة، ناهيك عن تحصلها على شهادة الجودة العالمية والتزامها بالمعايير الدولية للإنتاج الأمر الذي جعلها تتمكن خلال هذه الفترة من الدخول إلى أسواق أخرى (إيطاليا، السعودية، الامارات العربية المتحدة، وانجلترا)، كما قدر معدل النمو لسنة 2014 بـ 14.84% حيث قامت المؤسسة بإضافة 5 منتجات جديدة صنف العجائن الخاصة. كذلك بلغت نسبته 13.70% سنة 2015 وهذا راجع إلى دخول المؤسسة إلى الأسواق الإسبانية.

في حين نجد أن نسبة المعدل قد انخفضت خلال سنتي 2016 و2017 ويعود ذلك أساسا لقيام المؤسسة بتوسيع خطوط الإنتاج في نفس الموقع، إلى جانب فقدان المؤسسة لبعض عملائها نتيجة ظهور منتجات

منافسة لها، وعدم قيام المؤسسة بأية تغييرات على مستوى استراتيجياتها التسويقية في محاولة منها لتفادي التهديدات الجديدة التي ظهرت في بيئتها الخارجية، ليسجل المعدل بعد ذلك ارتفاعا خلال سنة 2018 بنسبة 23.45% وهذا راجع إلى قيام المؤسسة بطرح منتجين جديدين إلى السوق "قل" و "تريدة".

الفرع الثالث: تطور معدل العائد على الاستثمار لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر يشير هذا المؤشر إلى العلاقة القائمة بين صافي الربح والأموال المستثمرة لتوليد الربح، عليه يمكن قياس هذا المؤشر بالاعتماد على البيانات المقدمة ضمن ميزانيات* وجداول حسابات النتائج للمؤسسة محل الدراسة خلال الفترة 2009 . 2018** وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(10): معدل العائد على الاستثمار لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009 . 2018.

السنوات	صافي الربح بعد الضريبة	إجمالي الموجودات	معدل العائد على الاستثمار%
2009	(113478962.45)	3401719343	(3.33)
2010	419766467.06	4504594916	9.32
2011	226657608.90	5958922642.24	3.80
2012	222663713.82	9192183664	2.42
2013	304678976.17	11411242667	2.67
2014	131949666.61	11503330620	1.15
2015	177703078.32	12626112177	1.41
2016	146571005.69	13332377234	1.10
2017	77794889.82	12112934035	0.64
2018	313410417	14385751662	2.18

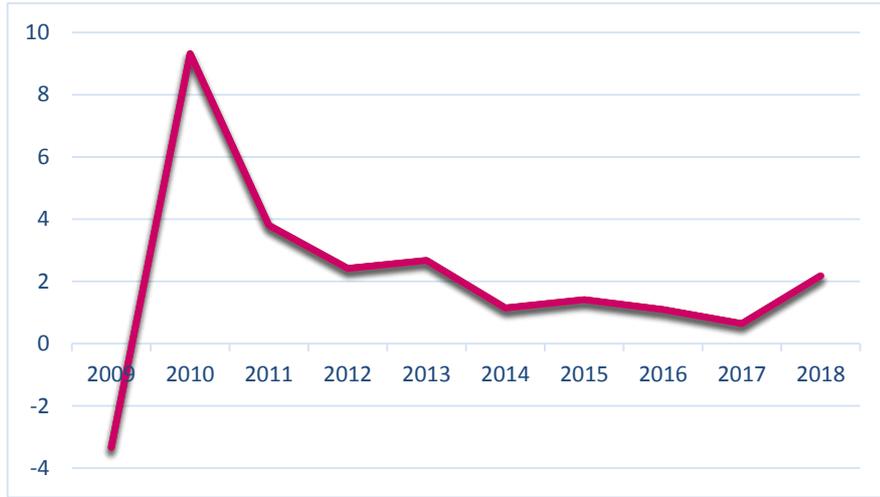
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق داخلية مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قلمة.

ومن خلال الجدول السابق سيتم تمثيل تطور معدل العائد على الاستثمار لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009 . 2018 كما يلي:

* أنظر الملحق رقم (03): ميزانيات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. ولاية قلمة للفترة (2009 . 2018).

** أنظر الملحق رقم (08): جداول حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قلمة للفترة (2009 . 2018).

الشكل رقم(11): معدل العائد على الاستثمار لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009 . 2018.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (10).

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قد حققت قيمة سالبة في المؤشر سنة 2009 أي أنها حققت خسارة ويرجع ذلك إلى شروع المؤسسة في إضافة وحدة لإنتاج العجائن والكسكس، لنلاحظ خلال سنة 2010 ارتفاع نسبة المؤشر إلى الذروة أي أن المؤسسة استطاعت تحقيق ما نسبته 9.32% من الأرباح باستخدام موجوداتها، بالمقارنة مع السنوات الأخرى التي يشهد فيها المؤشر تذبذبا بين الارتفاع والانخفاض والسبب المرجح هنا أن هذا المؤشر يتأثر بكل ما يجري داخل المؤسسة إلى جانب التغيرات التكنولوجية كالموقع التنافسي، عمليات الإنتاج، إضافة إلى الارتفاع والانخفاض في قيمة صافي الربح بعد الضريبة.

بناءً على تمت دراسته فيما يتعلق بجانب الأداء التسويقي ومدى تأثيره بالتغيير التكنولوجي الحاصل في المؤسسة محل الدراسة يمكن القول أن المؤسسة وفقت في استغلال التغيرات التكنولوجية التي تم استحداثها ونستدل على ذلك من خلال الارتفاع المحقق في مبيعات المؤسسة في أغلب سنوات الدراسة مما مكنتها من اكتساب حصة سوقية تتراوح بين 65 و 55% خلال نفس الفترة المدروسة. علما أن هذه النتائج المحققة تعود بالدرجة الأولى إلى السياسات المنتهجة من قبل المؤسسة المتأثرة بالتغيرات التكنولوجية التي تبنتها، خاصة ما تعلق منها بجانب الآلات والمعدات التي انعكس أثرها على الإنتاج ومن ثم مبيعات المؤسسة، إلى جانب البرمجيات التي تم إدخالها سنة 2010 الخاصة بالتجارة والتسويق التي سهلت القيام بمختلف العمليات التسويقية. كما لا يفوتنا التنويه إلى أهمية الموقع الإلكتروني للمؤسسة الذي يقدم صورة حسنة عن المؤسسة ومنتجاتها من خلال التعريف بها مما يساعد في توسيع نطاق سوقها على المستوى المحلي، الوطني وحتى الدولي وذلك بتوفير المعلومات اللازمة للمتعاملين الخارجيين عن أفضل المنتجات وذلك بالاعتماد على شبكات الانترنت التي تتيح كذلك عملية الشراء والبيع دون عناء التنقل إلى مكان المؤسسة وهو ما يسمح بتقليل التكاليف بالنسبة لها.

وحتى تواصل المؤسسة الارتقاء بمستوى أدائها تسعى في المستقبل القريب لانتهاج سياسات جديدة تخدم الجانب التسويقي بالمؤسسة وذلك من خلال تبني "برنامج خاص بالميدان" يتعلق بكافة الموزعين المتعامل معهم من طرف المؤسسة، والهدف من هذه الخطوة يتمثل في تسهيل قنوات التوزيع من جهة إلى جانب تبني سياسة مركزية المعلومات من جهة أخرى. وذلك من خلال مراقبة الموزعين بتقنية GPRS* بارتباطه بهواتف الموزعين مما يسمح بتحديد مكان الموزع ووقت وصوله إلى نقطة البيع لتقديم الطلبات كما هو متفق عليه.

المطلب الثالث: أثر التغيير التكنولوجي على الأداء المالي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
من أجل تبيان أثر التغيير التكنولوجي على الأداء المالي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قمنا بدراسة بعض المؤشرات التي سيتم توضيحها كما يلي:

الفرع الأول: تطور مؤشرات النشاط لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
من أجل دراسة مدى تطور مؤشرات النشاط لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، كنا نطمح لدراسة جملة من النسب التي تهتم بتحليل استخدام الموارد المتاحة والتي سبق تناولها في الجانب النظري إلا أنه ولعدم توفر البيانات اللازمة سنكتفي بدراسة معدل دوران الأصول الثابتة الذي يشير إلى مدى كفاءة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في استخدام أصولها الثابتة في تحقيق المبيعات، عليه سيتم تبيان تطور هذا المعدل خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2018 كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(11): تطور معدل دوران الأصول الثابتة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009.2018.

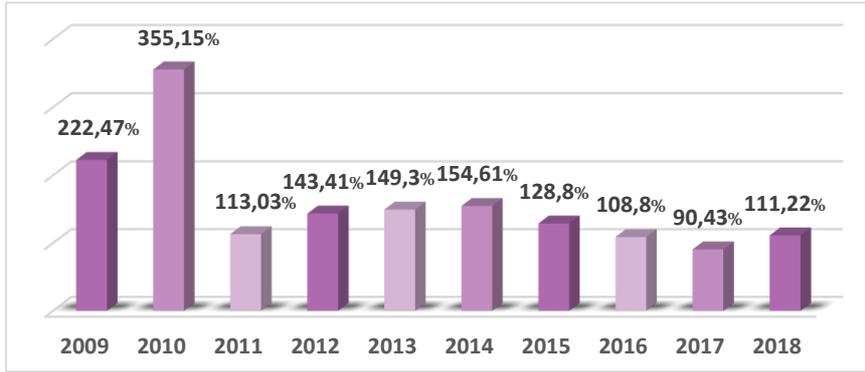
السنوات	المبيعات الصافية السنوية	صافي الأصول الثابتة	المعدل %
2009	4510668665.66	2027525871	222.47
2010	7430852030.66	2092328646	355.15
2011	4222833522.00	3736085987.44	113.03
2012	4937845938.71	3673682364	143.41
2013	6391134393.17	4280844113	149.30
2014	7339493810.66	4747039693	154.61
2015	8345672578.26	6479660593	128.80
2016	8120386771.51	7513539932	108.08
2017	7059128028.19	7805882237	90.43
2018	8714365902	7835083693	111.22

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق داخلية مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالم.

ومن خلال الجدول السابق سيتم تمثيل تطور معدل دوران الأصول الثابتة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009 . 2018 كما يلي:

* GPRS: General Packet Radio Service

الشكل رقم(12): تطور معدل دوران الأصول الثابتة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009.2018.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (11).

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن معدل دوران الأصول الثابتة خلال سنة 2009 قدر بـ 222.47% ليرتفع سنة 2010 إلى 355.15% وهو معدل مرتفع مقارنة بباقي السنوات وهذا راجع إلى ما حققته المؤسسة من إيرادات مرتفعة، لنلاحظ تغيرات طفيفة في نسب المعدل خلال السنوات اللاحقة وهذا راجع إلى الانخفاض والارتفاع التي شهدته قيم كل من المبيعات الصافية وكذا مجموع الأصول الثابتة، وعموماً فإن معدل دوران الأصول الثابتة المحقق على مدى سنوات الدراسة، قد كانت نسبته أكبر من 100% وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن المؤسسة قامت بزيادة استثماراتها في الآلات والمعدات وأن عملية التغيير التكنولوجي كانت فعالة خلال تلك الفترة. على خلاف سنة 2017 التي حققت فيها المؤسسة معدل نسبته 90.43% وهو معدل منخفض نوعاً ما بالمقارنة مع السنوات الأخرى. وهذا راجع إلى أن المؤسسة قد استثمرت في الآلات والمعدات بوتيرة منخفضة.

وهنا تجدر الإشارة أننا كنا نرغب بتدعيم المعلومات السابقة بدراسة كل من معدل دوران المخزون، معدل دوران الذمم المدينة، معدل دوران الذمم الدائنة، غير أنه لاستحالة الحصول على القيم التي تمكننا من حساب هذه المعدلات تعذر علينا ذلك.

الفرع الثاني: تطور مؤشرات المردودية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

سنحاول من خلال هذا المؤشر تحليل مردودية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر انطلاقاً من النسب الثلاثة للمردودية خلال الفترة الممتدة من 2009-2018 وذلك لمعرفة مدى كفاءة المؤسسة في إدارة مواردها. أولاً: المردودية التجارية: انطلاقاً من القوائم المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر* وجداول حسابات النتائج للفترة الممتدة من 2009-2018**، قمنا بحساب المردودية التجارية وتحليلها وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الجدول الموالي:

* أنظر الملحق رقم (03): ميزانيات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. ولاية قلمة. للفترة (2009 . 2018).

** أنظر الملحق رقم (08): جداول حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قلمة للفترة (2009 . 2018).

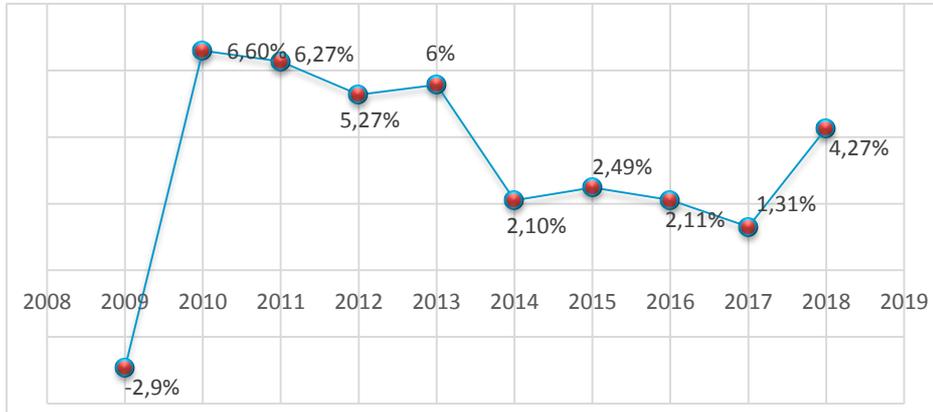
الجدول رقم(12): تطور المردودية التجارية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009.2018.

السنوات	نتيجة الدورة الصافية	*رقم الأعمال خارج الرسم	المردودية التجارية	المعدل %
2009	(113478962.45)	3855272363.81	(0.0294)	(2.94)
2010	419766467.06	6351155581.76	0.0660	6.60
2011	226657608.90	3609259420.51	0.0627	6.27
2012	222663713.82	4220381144.19	0.0527	5.27
2013	304678976.17	5462508028.35	0.0557	5.57
2014	131949666.61	6273071633.04	0.0210	2.10
2015	177703078.32	7133053485.69	0.0249	2.49
2016	146571005.69	6940501514.11	0.0211	2.11
2017	77794889.82	5932040359.82	0.0131	1.31
2018	313410417	7322996556.30	0.0427	4.27

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق داخلية مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قلمة.

ومن خلال الجدول السابق سيتم تمثيل تطور المردودية التجارية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009 . 2018 كما يلي:

الشكل رقم(13): تطور المردودية التجارية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009.2018.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (12).

نلاحظ من خلال معطيات الجدول والشكل السابقين أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قد حققت معدل ربحية سالب في سنة 2009، بلغت نسبته (2.51)% وهذا راجع إلى أن المؤسسة قد حققت نتيجة سالبة، ويرجع ذلك إلى أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قد كانت في بداية نشاطها حيث قامت بإضافة وحدة

* رقم الأعمال خارج الرسم = رقم الأعمال متضمن الرسم / (1+الضريبة). علما أن معدل الضريبة يقدر ب 17% للفترة (2009 . 2016) و19% لسنتي 2017 و2018.

العجائن القصيرة والكسكس، ليرتفع المعدل سنة 2010 إلى أعلى نسبة قدرت بـ 6.60%، وذلك راجع إلى تحقيق قيمة موجبة في نتيجة الدورة الصافية وارتفاع في قيمة رقم الأعمال خارج الرسم، كذلك زيادة نشاط المؤسسة وقيامها بتغييرات كثيرة من بينها اقتناء قوالب جديدة خاصة بالعجائن القصيرة وبيع المؤسسة لمخزونها المتبقي عن السنة الفارطة. لنلاحظ خلال السنوات من 2011-2016 تذبذبا في نسب المعدل بين الارتفاع والانخفاض، ليتبين في سنة 2017 أن نسبة المردودية التجارية شهدت أدنى قيمة لها قدرت بـ 1.31% وهذا بسبب الانخفاض الحاصل في نتيجة الدورة الصافية وكذا في رقم الأعمال خارج الرسم، وهذا نتيجة دخول منافسين جدد وكذا الضعف في القيمة المضافة مع إنتاج الدورة، ليشهد المعدل تحسنا خلال سنة 2018 بنسبة 4.27%.

ثانيا: المردودية الاقتصادية: سنحاول من خلال هذا المؤشر حساب مردودية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة الممتدة 2009.2018، من خلال تطبيق المعادلة المتضمنة لقسمة نتيجة الاستغلال على الأصول الاقتصادية، علما أن الأصول الاقتصادية ناتجة عن مجموع الأصول الثابتة واحتياجات رأس المال العامل*. وان احتياجات رأس المال العامل هي حاصل طرح الاستخدامات المتداولة والموارد المتداولة**. وعليه نورد تطور قيم المردودية في الجدول التالي:

الجدول رقم(13): المردودية الاقتصادية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009.2018.

السنوات	نتيجة الاستغلال	الأصول الاقتصادية	المردودية الاقتصادية	المعدل
2009	(75212096.68)	1367420743	(0.05)	(5.50)
2010	454543348.68	344763115	1.31842	131.84
2011	286608587.62	2300200406.2	0.1246	12.46
2012	275353660.50	1856136887	0.1483	14.83
2013	381743568.73	534751429	0.7138	71.39
2014	180734305.40	1037670904	0.1741	17.42
2015	285787153.22	6267207939	0.0456	4.56
2016	354208828.69	8212710202	0.0431	4.31
2017	200023172.16	6601106926	0.0303	3.03
2018	321901237	5783398213	0.0556	5.56

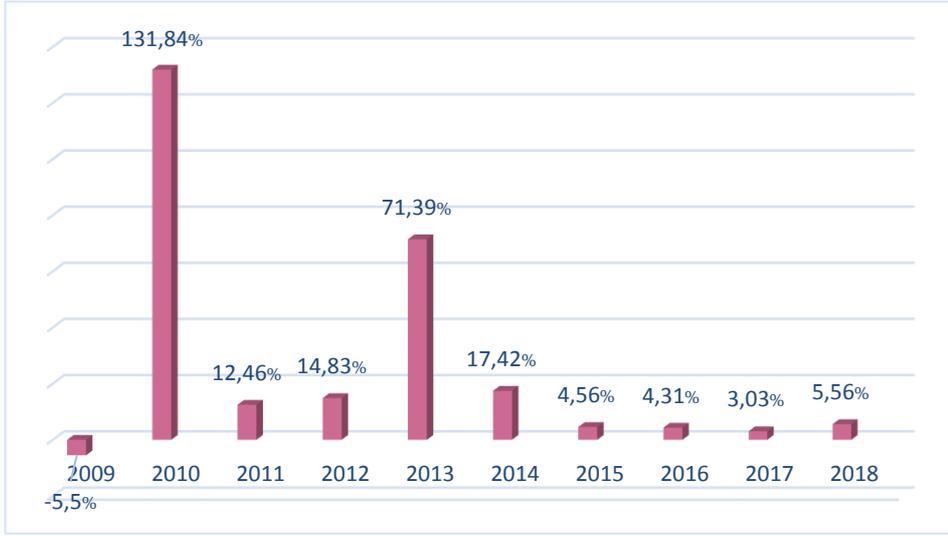
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قلمة.

ومن خلال الجدول السابق سيتم تمثيل تطور المردودية الاقتصادية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009. 2018 كما يلي:

*أنظر الملحق رقم (09): الأصول الاقتصادية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة(2009-2018).

**أنظر الملحق رقم (10): احتياجات رأس مال العامل لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة (2009-2018).

الشكل رقم(14): تطور معدل المردودية الاقتصادية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009.2018.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (13).

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن المردودية الاقتصادية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر كانت منخفضة في سنة 2009 حيث قدرت نسبتها بـ(5.5)% وهذا راجع في الأساس إلى تحقيق المؤسسة لنتيجة استغلال سالبة خلال هذه السنة. لنلاحظ في سنة 2010 قد ارتفعت المردودية بشكل سريع إلى 131.84% نتيجة لاعتماد المؤسسة على أساليب وتقنيات تكنولوجية حديثة ساهمت وبشكل كبير في تحسين نشاطها بصورة ملموسة، لنلاحظ خلال السنوات التالية انخفاضا في نسب المعدل وهذا راجع إلى الانخفاض المحقق في نتيجة الاستغلال وهذا الانخفاض لا يعني سوء استخدام وتسيير بل هو راجع إلى أن المؤسسة أصبحت في حالة عادية تباع المنتجات في وقتها، على خلاف سنة 2013 التي نلاحظ فيها تحسن في نسبة المعدل والتي بلغت 71.39%، وهذا يدل على كفاءة استخدام الأصول في المؤسسة وفعالية إدارتها فهي تحقيق الأرباح. لنلاحظ في بقية السنوات وبالتحديد إلى غاية 2017 انخفاضا في نسب المردودية، لتشهد هذه الأخيرة تحسنا طفيفا خلال سنة 2018.

ثالثا: المردودية المالية: تعتبر هذه النسبة مهمة لكونها دالة على مدى كفاءة استثمار الأموال الخاصة وما ينتج عنه وهذا ما سنبينه من خلال الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم(14): المردودية المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009.2018.

السنوات	النتيجة الصافية	الأموال الخاصة	المردودية المالية	المعدل %
2009	(113478962.45)	787007494	(0.1441)	(14.42)
2010	419766467.06	1206773961	0.3478	34.78
2011	226657608.90	1433431569.62	0.1581	15.81
2012	222663713.82	1656095283	0.1344	13.44
2013	304678976.17	1960774260	0.1553	15.54
2014	131949666.61	1942723926	0.0679	6.79
2015	177703078.32	2120427005	0.0838	8.38
2016	146571005.69	2266998010	0.0646	6.46
2017	77794889.82	2174792900	0.0357	3.58
2018	313410417	2488203317	0.1259	12.59

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قلمة. ومن خلال الجدول السابق سيتم تمثيل تطور المردودية المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009.2018 كما يلي:

الشكل رقم(15): تطور معدل المردودية المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009.2018.

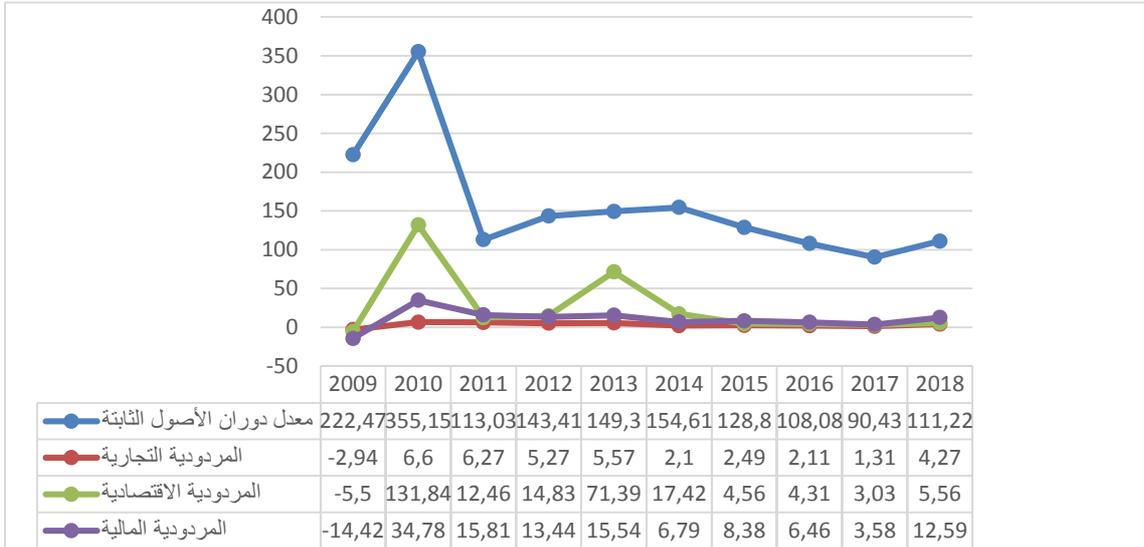


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (14).

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق أن المردودية المالية لسنة في 2009 كانت سالبة حيث قدرت نسبتها بـ(14.42) %، في المقابل حققت أعلى نسبة خلال سنة 2010 قدرت بـ 34.78 %، وهذا راجع إلى الزيادة المحققة في كل من النتيجة الصافية والأموال الخاصة، غير أنها عرفت تذبذبا خلال بقية السنوات يؤول في مجمله إلى الانخفاض ويفسر ذلك إلى الانخفاض الذي حصل في كل من النتيجة الصافية للمؤسسة والأموال الخاصة، وعليه يمكن القول أن النسب المنخفضة للمردودية يدل على أن كفاءة المؤسسة ضعيفة على العموم، لنلاحظ تحسن في المردودية وارتفاعها إلى ما نسبته 12.59 % سنة 2018، ويعود هذا الارتفاع إلى زيادة في النتيجة الصافية.

من خلال المعطيات سابقة الذكر ومن أجل تفسير نتائج تحليل الأداء المالي ومدى تأثير التغيير التكنولوجي عليه بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، نورد الشكل الموالي:

الشكل رقم(16): تطور مؤشرات الأداء المالي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009.2018.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجداول رقم (11)، (12)، (13)، (14).

تظهر لنا مؤشرات الأداء المالي أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قد حققت أداءً مالياً جيداً في سنة 2010، حيث أن مختلف المؤشرات قد سجلت قيماً مرتفعة بالمقارنة مع سنة 2009 التي سجلت فيها تلك المعدلات قيماً منخفضة، وهذا راجع إلى قيام المؤسسة بإضافة وحدة جديدة خاصة بالعجائن والكسكس مما ساهم في ارتفاع نتيجة الدورة الصافية ونمو مردودياتها حيث بلغت أعلى نسب لها.

غير أننا نسجل انخفاضاً حاداً على مستوى جميع المؤشرات المدروسة سنة 2011، ويعود ذلك إلى الانخفاض الذي حصل في كل من النتيجة الصافية للمؤسسة والأموال الخاصة، إلى جانب انخفاض المبيعات الصافية وما قبله من ارتفاع في مجموع الأصول الثابتة. لتعرف بعد ذلك مجمل المؤشرات ارتفاعاً لا بأس به خلال سنتي 2012 و2013، وهذا راجع إلى قيام المؤسسة بتبني سياسة الجودة والحصول على شهادات الإيزو (22000،9001). لتشهد الفترة الموالية 2014.2017 انخفاضاً في أغلب قيم المؤشرات المدروسة، رغم فتحها خطوط إنتاج جديدة سنة 2014 بعد إدخالها للعديد من الآلات الحديثة لإنتاج العجائن الخاصة بطاقة 200 كلغ/الساعة ومحاولتها زيادة طاقتها الإنتاجية بإضافة ثلاث خطوط إنتاج خاصة بالعجائن القصيرة، وثلاث خطوط أخرى خاصة بإنتاج الكسكس. ويمكن تفسير هذا الانخفاض إلى تأثير المؤشرات المدروسة بالعديد من المتغيرات كالمبيعات السنوية الصافية، نتيجة الدورة الصافية. ثم نلاحظ أن المؤسسة حاولت تدارك هذا التراجع في مستويات أدائها من خلال إضافتها لقوالب الإنتاج "coude08" ومنتوج "الفل" و"التريدة" مكنتها من تحقيق مستويات أداء مرتفعة سنة 2018 تترجم من خلال الارتفاع الملاحظ على مستوى جميع المؤشرات المدروسة.

المطلب الرابع: أثر التغيير التكنولوجي على أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
من أجل تبيان أثر التغيير التكنولوجي على أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ارتأينا إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية السيد "علي مهيرة"، و طرح مجموعة من الأسئلة* توصلنا على إثرها إلى مجموعة من الإجابات نعرضها كالآتي:

1. هل يحرص عمال مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على إنجاز عملهم بشكل جيد؟
نعم يحرص العاملون بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر على إنجاز أعمالهم بالكيفية الحسنة من خلال عدم المماثلة في عملية الإنجاز وإتمامها في الوقت المحدد ووفقا للأهداف المسطرة.
2. هل يظهر العاملون بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر درجة من الانضباط في العمل؟
معظم العمال وليس كلهم، والفئة التي لا تظهر درجة عالية من الانضباط قد تكون غير راضية عن منصبها ومستواها لا يتطابق مع وظيفتها.

3. هل يتسم سلوك الأفراد بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالسرعة والدقة؟

نعم يتسم سلوك الأفراد بالسرعة والدقة اللازمة لإنجاز الأعمال.

4. هل يتمتع العاملون بالمؤسسة بروح المبادرة والإبداع؟

نعم خاصة في ظل التحفيزات الممنوحة والامتيازات المقدمة من طرف المؤسسة، والمتمثلة في الحوافز المادية والحوافز المعنوية، فالأولى تدفع على شكل نقود أو مال للعامل إضافة إلى أجره العادي (لزيادة الإنتاجية أو رفع جودتها وتحسينها) وتشمل هذه الحوافز الأجور، المكافآت التشجيعية، الترقية... إلخ. أما عن الثانية فتمثلة في فرص التكوين، لوحات الشرف (للعامل الذين قدموا اقتراحات من شأنها زيادة الإنتاج أو رفع جودته)، وسام الجدارة (اختيار أحسن عامل).

5. ماهي الطرق أو الأساليب المتبعة لقياس أداء العاملين وتقييمهم بالمؤسسة؟

أولا وقبل كل شيء لا يتم قياس أداء الأفراد بالمؤسسة قبل الأخذ بعين الاعتبار مستوى الفرد، المستوى العلمي، الكفاءة والأهلية المهنية حتى في أدنى وأبسط المناصب، حيث أصبح العامل (الفرد) اليوم مطالب بإتقان كافة التقنيات المرتبطة بالتكنولوجيا كحسن استخدام الإعلام الآلي (كأبسط مثال).

وتعتمد مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وبالخصوص قسم الموارد البشرية في قياسه وتقييمه لأداء العاملين بالمؤسسة على جملة من الطرق والأساليب التقليدية، بناء على تصريحات السيد "علي مهيرة" فإن الطرق المعمول بها تتمثل في:

للـ تقارير شهرية و نصف شهرية يتم تحريرها من طرف المسؤول المباشر بالاعتماد على بطاقة خاصة تعرف ببطاقة تقييم الأداء** وهي عبارة عن وثيقة تشتمل على معلومات خاصة بالعامل (الاسم، اللقب، المهنة... إلخ)، إضافة إلى جملة من العبارات أو الصفات المتعلقة بوصف وقائع أو أعمال أو تصرفات محددة تمثل سلوك العامل أو تصرفاته أو أداؤه في العمل، وفي العادة يضع المسؤول المباشر

* أنظر الملحق رقم (11): استمارة مقابلة.

** أنظر الملحق رقم (12): بطاقة قياس وتقييم الأداء بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قلمة.

لكل عبارة أو جملة قيمة محددة على شكل علامة (أرقام) لاستخدامها في قياس أداء العاملين و تقييمهم، واستخراج الدرجة النهائية لهم، ومن ثم ترتيبهم، وذلك بشكل متدرج من أعلى درجة إلى أدنى درجة ليتم بعد ذلك تحديد الترتيب العام لكل موظف بالمؤسسة (طريقة الدرجات، طريقة الترتيب، طريقة القوائم). وبناء على هذا يتم تجديد أو فسخ عقد الموظف حسب نتيجة التقييم أو القيام بدورات تدريبية قد يحتاجها العامل للرفع من مستوى أدائه.

ونظرا لأهمية عملية قياس الأداء للفرد والمؤسسة، سعت مطاحن عمر بن عمر إلى تطوير الطرق التقليدية والاعتماد على طرق أكثر حداثة ومواكبة للتطورات الحاصلة، إذ تقوم الإدارة ومن أجل قياس وتقييم العاملين بتسجيل كافة الأحداث التي وقعت أو قام بها الأفراد خلال عملهم سواء كانت إيجابية أم سلبية ووضعها في ملف العامل (طريقة الوقائع الحرجة)، وبناء على هذه الأحداث يقوم المسؤول إما بمكافئة العامل ومنحه امتيازات أو اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة كالخصم من الراتب مثلا. وحسب تصريحات ذات المصدر فإن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تسعى جاهدة في الأيام القليلة القادمة إلى تفعيل أسلوب جديد ألا وهو "الإدارة بالأهداف" والذي يركز في الأساس على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي، حيث يقوم الرئيس بالاتفاق مع فريق العمل بوضع أهداف معينة للمرؤوسين وقياس مدى إنجاز هذه الأهداف سواء كانت كمية أو كيفية وعلى أساسها يتم تحديد مستوى أدائهم. كما قامت المؤسسة في الآونة الأخيرة بالتعاون مع مكتب للدراسة الدولية في التنمية البشرية من أجل تقييم أداء العاملين.

6. كيف كانت تتم المعاملات قبل القيام بتغييرات التكنولوجية؟

كانت تتم بطريقة تقليدية إذ أن التكنولوجيا لم يكن لها الأثر البارز سابقا، لذلك كانت جل المعاملات تتم من طرف الأفراد من خلال التدوين في السجلات والدفاتر المسوكة من طرف الإدارة، إذ كانت تملأ عن طريق القلم والكتابة بخط اليد.

7. كيف أصبحت المعاملات بعد القيام بالتغييرات التكنولوجية؟ وهل أجرت المؤسسة مطاحن

عمر

بن عمر تغييرات كبيرة في استخدام الحواسيب والتكنولوجيا في مختلف العمليات الإدارية؟ لقد أصبح الاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات وفي ظل التطورات الحاصلة أفضل بكثير مما كانت عليه في الماضي، فقد عملت المؤسسة على التخلي عن نظام تبني نظام الإدارة الالكترونية والانتقال إلى تطبيق قاعدة "صفر ورقة"، إذ أجرت المؤسسة تغييرات كبيرة في استخدام الحواسيب والتكنولوجيا المتطورة حيث عملت على:

▲ الاعتماد على برنامج SAP في أغلب المديرية بالمؤسسة وعلى إثر تثبيت هذا البرنامج قامت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر:

- ✓ بتغيير الحواسيب صنف 2RAM إلى صنف 4RAM.
- ✓ تغيير الحواسيب المحمولة سنة 2016 صنف 15 لتتماشى مع برنامج SAP.
- ✓ شراء المؤسسة لنظامين ERP من شركة جزائرية خاصين بتسيير شؤون إدارة الموارد البشرية والمتمثلين في:

- برنامج التسيير الإلكتروني للوثائق GED* : وهو برنامج يشمل على مجموعة من التقنيات تسمح بتسيير، تخزين، استرجاع الوثائق والمعلومات والبحث عنها، وذلك بالاعتماد على تطبيقات الإعلام الآلي.

- برنامج خاص بالممتلكات GEP**، إضافة إلى برنامج آخر يعتبر قيد الدراسة وهو خاص بالموارد البشرية يعرف بـ ERPEH***.

8. كيف ساعدت التغيرات التكنولوجية المسؤولين على إنجاز مهامهم بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟

لقد ساعدت التغيرات التكنولوجية المسؤولين على إنجاز مهامهم بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر من خلال:

- السرعة في اتخاذ القرارات، فبقدر ما يتمكن المسؤولين من اتخاذ قرارات فعالة وفي الوقت المطلوب فإنهم ينجحون في ممارسة نشاطاتهم وإنجاز المهمات المنوطة بهم، وعليه تحقيق أهداف التنظيم بدرجة عالية من الكفاءة.
- تحديد الأهداف من خلال مراقبة فرق العمل ومدى إنجازهم للأعمال الموكلة إليهم ومدى تحقيقهم للأهداف المسطرة.

9. هل يتوفر لدى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تكنولوجيا تسهل التواصل بين الإدارة والعاملين؟ يتوفر لدى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر مجموعة تكنولوجيات تسهل التواصل بين الإدارة والعاملين من بينها:

- مجموعة البرمجيات التي تم التطرق لها سابقا في التغيرات الخاصة بالبرمجيات والتي ساهمت وبشكل كبير في الانتقال من الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية؛
- ارتباط المؤسسة بشبكة الانترنت التي تتيح للعاملين بها تبادل المعلومات عبر أجهزة الحواسيب بين مختلف المديرات ومصالح المديرات في حد ذاتها، كذلك من خلال وضع موقع إلكتروني خاص وهو www.omorbenamor.com الذي يمكن المؤسسة من استقطاب وجذب عدد كبير ومتنوع من العملاء والتعريف بخدماتها ومنتجاتها. إضافة إلى التعامل عن طريق البريد الإلكتروني، إذ تمتلك مؤسسة مطاحن عمر بن عمر حسابا رسميا عبر شبكة Google وبالأخص في موقع Gmail (أزيد من 200 عنوان إلكتروني موزع على العاملين بالمؤسسة) وهذا لضمان تغطية شاملة للمعلومات والسير الحسن لها أي السرعة في تداول المعلومات، من أجل القيام بمختلف العمليات كالتصدير، الاستيراد، البيع، التوسع في السوق.

* GED : Gestion Electronique de Document.

** GEP : Gestion Electronique de Patrimoine.

*** ERPRH : Enterprise Resource planning Resource Humaines.

• أما فيما يخص الأنترانت فالمؤسسة تمتلك هذه الشبكة الخاصة وهي غير مخصصة لدخول العامة، تسمح للعاملين بالمؤسسة من الدخول إلى الملفات، قواعد البيانات والبريد الإلكتروني والموارد الأخرى، وبالنسبة لشبكة الإكسترانت فهي غير متوفرة حالياً.

10. هل ساهمت التغيرات التكنولوجية في التصدي للمشاكل الإدارية وإيجاد الحلول المناسبة؟

نعم، أدت التغيرات التكنولوجية إلى إيجاد حلول لمشاكل كانت تعاني منها في السابق، فقد سهلت على المديرين بالمؤسسة التصدي لمختلف المشاكل والقيام بخطوات لم تكن المؤسسة قادرة على القيام بها من قبل، كالتعاقد مع أكبر الشركات العالمية، كشركة "gras savoye" وهي شركة للتأمين التكميلي للعمال تضمن التغطية الصحية للأفراد (تكمل عمل شركة الضمان الاجتماعي)، دخول وخروج العمال... إلخ.

11. هل أدت التغيرات التكنولوجية التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى خلق مناصب شغل أو حذفها؟

لقد أدت التغيرات التكنولوجية التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى خلق مناصب شغل جديدة كقيامها بتوسيع خطوط الإنتاج وإضافة آلات جديدة، ولم يتم التخلي عن أي منصب أو عامل بالمؤسسة لأن هذه الأخيرة اتجهت نحو التصدي لعملية حذف المناصب وتسريح العمال من خلال القيام بدورات تكوينية في المجال التكنولوجي على المدى الطويل.

12. هل أجرت المؤسسة مطاحن عمر بن عمر سياسات جديدة في مجال التوظيف، خاصة ب بروز الإدارة الإلكترونية كاتجاه جديد في علم الإدارة؟

نعم، إن بروز الإدارة الإلكترونية كاتجاه جديد في علم الإدارة جعل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تتجه نحو سياسات جديدة في مجال التوظيف الإلكتروني، حيث قامت المؤسسة في السنوات الأخيرة بالتعاقد مع مؤسسة جزائرية متخصصة في التوظيف عبر الانترنت "Emploi Partner" إذ يتم التعامل مع هذه المؤسسة من خلال موقع يعد أكبر موقع للتوظيف العام ووسيط حقيقي بين المؤسسات والباحثين عن العمل سواء كانوا من الخريجين الجدد أو المديرين المتوسطين أو كبار المديرين والمؤسسات سواء الخاصة، الأجنبية أو متعددة الجنسيات. كما عملت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على استقطاب العاملين الأكفاء لشغل مناصب حساسة وذات أهمية (كبار المديرين ورؤساء المديرين).

13. هل أجرت المؤسسة مطاحن عمر بن عمر سياسات جديدة في مجال التدريب الإلكتروني؟

نعم قامت المؤسسة بإدخال هذا النوع من السياسات في نوفمبر الفارط، نتيجة للتطورات التي شهدتها مجالات تقنية المعلومات، من خلال اعتمادها على مواقع تدريبية ووضع برامج تدريبية من شأنها تقييم الموارد البشرية والتأثير على أداء العاملين.

* **Gras savoye** : هي شركة فرنسية كوساطة التأمين وإعادة التأمين. تأسست سنة 1907، تمتلك حوالي 36 فرع في العالم. للتوسع أكثر

أنظر: <http://www.grassavoye.fr/gras-savoye-courtier-en-assurances-page-d-accueil-80104.html>

** **Emploi Partner** : هي مؤسسة مختصة في التوظيف عبر الانترنت، مقرها القبة بالجزائر العاصمة، تقترح حلولاً مبتكرة في مجال الموارد والتوظيف من أجل دعم زبانتها في مشاريع تطوير الموارد البشرية. للتوسع أكثر أنظر: <https://www.emploiartner.com/ar/>

14. كيف أثرت التغيرات التكنولوجية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟ وبالتالي أداء المؤسسة ككل؟

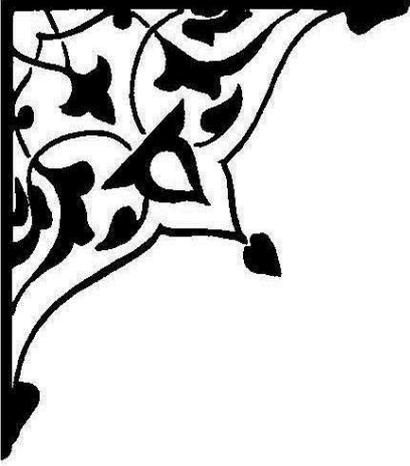
- ساعدت التغيرات التكنولوجية على تقليل الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق الإدارة والمدراء، الأمر الذي أتاح لهم استغلال الوقت في التخطيط ورسم السياسات العامة للمؤسسة؛
 - ساهمت أيضا في تخطي الأعمال الروتينية، ما ترتب عنه إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة؛
 - زيادة عدد الفرص المتاحة أمام المؤسسة للدخول إلى الأسواق الداخلية والخارجية وتفعيل عملية توليد الأفكار الجديدة لتطوير السلع والخدمات؛
 - التأثير على الجانب المعنوي للأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، من خلال ما توفره هذه الأخيرة من فرص للتعرف على المعلومات بشكل سهل مما يسهل مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- عليه، وبناءً على ما تم تقديمه من أجوبة، نلاحظ أن التغيير التكنولوجي حمل العديد من التأثيرات الإيجابية بالنسبة للموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة على اختلاف مراكزهم ومواقعهم ضمن المؤسسة.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن التغيير التكنولوجي له أثر كبير على الأداء الإنتاجي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر يتجلى في زيادة إنتاجيتها وإيراداتها، كما أثبتت دراستنا الجانب الإيجابي للتغيير التكنولوجي على الأداء التسويقي الذي مكن المؤسسة من الحفاظ على حصة سوقية تفوق 55% خلال فترة الدراسة وتعود أساسا إلى المستويات المرتفعة لمبيعات المؤسسة، مما مكنتها من الولوج إلى الأسواق العالمية معتمدة في ذلك على مزايا شبكات الانترنت التي سهلت عليها عمليات الإعلان مع التخفيض في التكاليف الخاصة بالعملية التسويقية. أما عن أثار التغيير التكنولوجي على الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة لم تكن دائما في نفس الاتجاه إذ كان متذبذبا خلال فترة الدراسة فنجد أن جملة المؤشرات المدروسة تتغير بين الارتفاع والانخفاض. في حين أن التغيرات التكنولوجية التي تبنتها المؤسسة كان لها الأثر الإيجابي على مختلف تعاملات الموارد البشرية مما ساعدها على التقليل من المعاملات الورقية إلى جانب الاستفادة من مزايا التدريب والتوظيف الإلكتروني وغيرها من المعاملات.

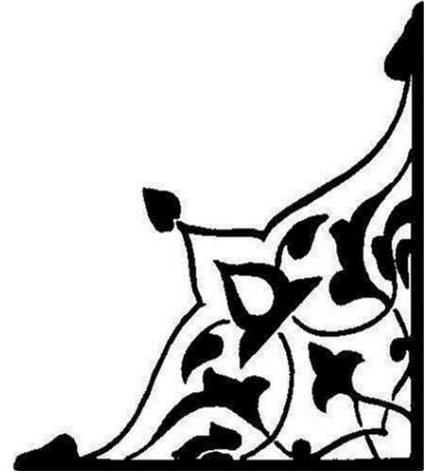
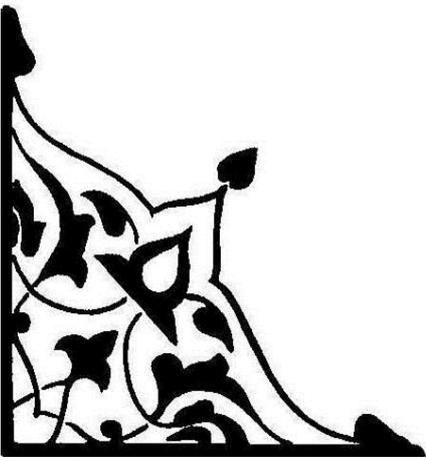
خلاصة الفصل الثالث

من أجل الوقوف على التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية اخترنا مؤسسة مطاحن عمر بن عمر التي تعتبر من بين أهم المؤسسات التي تهتم كثيرا بمواكبة التغيرات التكنولوجية خاصة في مجال العجائن الغذائية باعتبارها مؤسسة رائدة في مجال نشاطها، تسعى بصفة مستمرة للارتقاء بمستوى أدائها للمحافظة على صورتها على المستوى المحلي، الوطني والدولي.

حيث قامت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتبني العديد من التغيرات التكنولوجية خاصة في مجال الآلات والمعدات من جهة وذلك من أجل تنويع منتجاتها والرفع من إنتاجيتها والمحافظة على مكانتها السوقية؛ بالإضافة إلى إحداث التغيرات التكنولوجية في مجال البرمجيات من جهة أخرى وذلك من خلال إدخال برمجيات جديدة من أجل تسهيل عمليات الاتصال داخل المؤسسة وتسهيل المعاملات بين الوحدات. الأمر الذي نجمت عنه العديد من الأثار الإيجابية على مختلف أبعاد الأداء المؤسسي سواء المتعلقة بالجانب الإنتاجي، التسويقي، المالي وحتى أداء المورد البشري بها.



الخاتمة



من خلال ما تمت دراسته، يتضح لنا أن التغيير التكنولوجي هو مسألة ضرورية بالنسبة لكل المؤسسات الاقتصادية باختلاف أنواعها لأنها تعمل في بيئة تتصف بالتغيير المستمر والسريع، وعليه فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء هو التكيف مع المحيط بتبني التغييرات التكنولوجية المناسبة التي تمكنها من البقاء والاستمرارية.

كما تعمل المؤسسات اليوم على رفع الأداء من خلال تطبيق التغيير التكنولوجي وذلك من أجل دعم فكرة التغيير والتطوير المستمر لقدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وكذلك إدارة شؤونها الداخلية وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

ضمن هذا السياق تم تسليط الضوء على أثر التغيير التكنولوجي على أداء المؤسسة الاقتصادية، وقد تم اختيار مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قلمة، كميدان للدراسة الذي مكننا من الوقوف على الأثر الواضح لمختلف التغييرات التكنولوجية، التي قامت بها المؤسسة سواء على مستوى الآلات أو البرمجيات، على كل من الأداء الإنتاجي، التسويقي، المالي وكذا أداء الموارد البشرية بها والذي مكننا اعتباره أثر إيجابي في جل المجالات خلال فترة الدراسة 2009 . 2018.

❖ نتائج اختبار الفرضيات:

◀ الفرضية الأولى: "تعتبر مواكبة مؤسسة عمر بن عمر للتغييرات التكنولوجية ذو مستوى مقبول".
تسعى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر منذ نشأتها لمواكبة التغييرات الحاصلة في بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية من خلال قيامها بمختلف التغييرات التكنولوجية والتي مست كل من وحدة المطاحن كإقتنائها لمختلف الآلات التي تساهم في عمليات إنتاج السميد بأنواعه كالآلات الطحن والغرلة وغيرها. إضافة إلى التغييرات التي مست وحدة العجائن القصيرة والكسكس، والمتمثلة في اقتناء الآلات والمعدات الخاصة بالعمليات الإنتاجية كخطوط الانتاج الخاصة بمنتجات المؤسسة، بالإضافة إلى آلات التعبئة والتغليف...إلخ. كما أن المؤسسة لم تكتف بالتغييرات في مجال الآلات بل قامت باستبدال برامجها في كل مرة من أجل التقليل من مخاطر إدخال البيانات ومعالجتها. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

◀ الفرضية الثانية: "تسعى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لتحسين وتطوير منتجاتها بصفة مستمرة من خلال تبني العديد من الأنظمة المساعدة".

إن اعتماد مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على أنظمة مساعدة مكنها من تحسين وتطوير منتجاتها بصفة دائمة، من خلال تبنيها لنظام تخطيط الاحتياجات من المواد "MRP" الذي يركز على العمليات التصنيعية ويتولى مهمة متابعة تصنيع المنتج أولاً بأول، كما يقوم بتوفير المعلومات المهمة لإدارة العمليات ليتمكن المسؤولين بالمؤسسة باتخاذ القرارات الصحيحة، الأمر الذي مكن المؤسسة من الوصول إلى كميات الإنتاج المخططة من جهة، وتحسين جودة خدماتها مما مكنها من الحصول على شهادة الإيزو من جهة أخرى وبالتالي تحقيق مستويات عالية من الأداء الإنتاجي. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

◀ الفرضية الثالثة: "إن استغلال شبكة الانترنت مكنت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من الحصول على المزايا التسويقية التي انعكست بصورة إيجابية على بعض المؤشرات المالية".

تعد التغييرات التكنولوجية التي قامت بها المؤسسة منذ نشأتها في 2009 إلى يومنا هذا ذات التأثير المباشر والصريح على أداءها التسويقي. الذي يظهر من خلال استفادتها من المزايا والخدمات التي تقدمها شبكات الانترنت إلى جانب البرمجيات الخاصة بالتسويق التي تم إدخالها سنة 2010 والتي تنعكس بصورة أساسية على مجال الإعلان والترويج والإشهار وما نتج عنه من زيادة في المبيعات وتحقيق نتائج إيجابية في بعض المتغيرات المالية كمعدل دوران الأصول الثابتة والمردودية باختلاف أنواعها خلال العديد من سنوات الدراسة، مكنتها من المحافظة على مكانية سوقية جيدة ومواصلة غزو السوق الوطنية والذهاب إلى الأسواق الدولية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

◀ الفرضية الرابعة: "ساعدت التغييرات التكنولوجية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر على تسهيل وتحسين أداء المورد البشري بها".

تعتبر التغييرات التكنولوجية مكسبا لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، فهي تضم كافة الوسائل والتجهيزات والآلات التي مكنت العاملين بالمؤسسة من إنجاز أعمالهم بطريقة جديدة مختصرة بذلك الكثير من الوقت والجهد وبالتالي القضاء على الأعمال الروتينية هذا من جهة خاصة الاستفادة من مزايا البريد الإلكتروني الذي يسهل عملية تبادل المعلومات من قبل العاملين على اختلاف مناصبهم والتي نجم عنها السرعة في تادية المهام في الوقت المناسب، ومن جهة أخرى نجد أن التغييرات التكنولوجية مكنت الإدارة من الحصول على المورد البشري الكفاء خاصة في المناصب الحساسة من خلال اعتمادها على التوظيف عبر الانترنت "Emploi Partner"، الأمر الذي من شأنه أن يساهم بشكل عام في تحسين عملياتها الإدارية ويكسبها تميزا في أداء مواردها البشرية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

❖ النتائج النظرية:

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالتغيير التكنولوجي والأداء توصلنا إلى أهم النتائج التي نوردها كآآتي:

- ✓ لقد أصبح الاستغلال الكفاء والفعال لأساليب التكنولوجيا الحديثة ضرورة واقعية لمختلف المؤسسات ليست لتحقيق مزايا تنافسية فحسب وإنما للمحافظة على البقاء والاستمرارية؛
- ✓ إن التغيير التكنولوجي لا يعني فقط اكتشاف تكنولوجيا متطورة أو استبدال تكنولوجيا جديدة بأخرى قديمة، بل نجد أن من مستوياته ادخال تحسينات ثانوية أو رئيسية في التكنولوجيا الموجودة حاليا بالمؤسسة أو تكامل مع التكنولوجيا القائمة فيها؛
- ✓ تكتسي عملية التغيير التكنولوجي أهمية بالغة حتى أصبحت مطلبا أساسيا للنهوض بالمؤسسات الاقتصادية في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل؛
- ✓ يجبر التغيير التكنولوجي المؤسسات الاقتصادية على إعادة النظر بأهدافها وأغراضها وطرق عملياتها الإنتاجية وبعكسه تواجه المؤسسات شبح التلاشي والزوال؛

- ✓ إن تبني المؤسسة للتغيير التكنولوجي لا يتم إلا من خلال اتباع مجموعة من المراحل تضمن لها الحصول على أفضل النتائج؛
 - ✓ يعد الأداء عنصرا أساسيا وجوهريا بالنسبة لجميع المؤسسات الاقتصادية فهو الذي يحكم على بقائها من عدمه؛
 - ✓ يتأثر الأداء بالعديد من العوامل من بينها عوامل خاضعة للتحكم وأخرى غير خاضعة للتحكم؛
 - ✓ يمكن قياس أداء المؤسسة بالاعتماد على عدة معايير ومؤشرات؛
 - ✓ تكتسب عملية تقييم الأداء أهمية متميزة باعتبارها عملية مستمرة وضرورة حتمية لأي مؤسسة تسعى للبقاء والاستمرارية غير أنها تواجه العديد من الصعوبات لذا تعمل على توفير جملة من الشروط من شأنها الارتقاء بعملية التقييم إلى المستوى المطلوب؛
 - ✓ يتم قياس التغيير التكنولوجي اعتمادا على جملة من المؤشرات الكمية؛
 - ✓ تعتبر مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي، التسويقي، المالي وطرق قياس أداء المورد البشري من أهم المؤشرات والطرق التي تعطي نظرة شاملة عن وضعية أو أداء المؤسسة؛
 - ✓ يعد نجاح تبني وإحداث التغيير التكنولوجي بمختلف ابعاده من أهم العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء والتي تؤدي إلى التحسين والارتقاء به إلى المستوى المطلوب؛
 - ✓ يؤثر التغيير التكنولوجي على كل من الأداء الإنتاجي، التسويقي، المالي وأداء الموارد البشرية.
- ❖ النتائج التطبيقية:
- توصلنا من خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى جملة من النتائج نوردتها فيما يلي:
 - ✓ تبنت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر العديد من التغييرات التكنولوجية، منها ما تعلق بالآلات والمعدات ومنها ما تعلق بالبرمجيات والتكنولوجيا بغية المحافظة على مستويات الأداء المطلوبة من جهة، وتحسينها من جهة أخرى؛
 - ✓ تتميز منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالجودة وهذا راجع إلى استخدامها لتكنولوجيا حديثة ومتطورة في الإنتاج والتحسين المستمر للعمليات، إذ أن هذه التكنولوجيا أغلبها مستورد من شركات عالمية وبالخصوص شركة FAVA الإيطالية؛
 - ✓ قيام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بزيادة استثماراتها في الآلات والمعدات في أغلب سنوات الدراسة؛
 - ✓ تعتمد المؤسسة محل الدراسة في أغلب الأحيان على تكنولوجيا كثيفة رأس المال؛
 - ✓ حققت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تطورا إيجابيا في أدائها الإنتاجي، من خلال تمكنها من تحقيق معدلات انتاج تقارب وتوفيق 100% خلال فترة الدراسة 2009 . 2018؛
 - ✓ اعتماد المؤسسة محل الدراسة على أنظمة مساعدة للتصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب للسيطرة على عمليات التصنيع، الامر الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف والمحافظة على مستويات الأداء الإنتاجي وتحسينها؛

- ✓ بالنسبة للأداء التسويقي فقد توصلنا إلى أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قد حققت تطورا إيجابيا في أغلب المؤشرات مما مكنها المحافظة على حصة سوقية تتراوح بين 65 و55% رغم اشتداد حدة المنافسة وظهور المنتجات المنافسة لها سواء في السوق المحلي أم على الصعيد الدولي؛
- ✓ تسعى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من خلال تبنيها للتغيرات التكنولوجية إلى تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وتعزيز القدرات لتسليم المنتجات في الوقت المناسب؛
- ✓ كما خلصنا إلى ان المؤسسة قد وفقت في استغلال التغيرات التكنولوجية وهذا ما انعكس إيجابا على كل من مؤشر نمو المبيعات ومؤشر العائد على الاستثمار، حيث نلاحظ أن أعلى قيمة لها حققت خلال سنة 2010، نتيجة لإضافة قوالب جديدة لإنتاج العجائن القصيرة وبرامج من شأنها تسهيل العمليات التسويقية كبرنامج "Easy Com"، ما سهل على المؤسسة الدخول إلى الأسواق الدولية كبلجيكا وكندا. إلا أنه سرعان ما انخفضت قيم المؤشرين سنة 2011 وهو ما يفسر عدم قيام المؤسسة بترسيخ والحفاظ على نتائج التغيير، ليشهد المؤشرين في السنوات الموالية تذبذبا متفاوتا من سنة إلى أخرى تؤول أغلبها إلى الارتفاع؛
- ✓ إن التغيير التكنولوجي الذي تقوم به المؤسسة وتأثيره على أدائها المالي لا يكون في نفس السنة بل في السنة التي تليها؛
- ✓ حققت مؤشرات الأداء المالي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر نتيجة موجبة في جميع السنوات، على خلاف سنة 2009 التي تحققت فيها نتائج سلبية، كون تلك السنة هي بداية نشاط وحدة العجائن والكسكس؛
- ✓ إن التغيير التكنولوجي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قد حمل العديد من التأثيرات الإيجابية بالنسبة للموارد البشرية من خلال مساهمته في تقليل الأعباء الوظيفية والأعمال الروتينية والانتقال من الإدارة الورقية إلى الإدارة الالكترونية، وتطبيق قاعدة "صفر ورقة"؛
- ✓ توظيف المؤسسة محل الدراسة لعمالها وكفاءاتها من خلال الاعتماد على موقع خاص بالتوظيف الالكتروني يعرف بـ "Emploi Partner" يسمح لها إيجاد الشخص المناسب للمناصب الحساسة بها؛
- ✓ قيام المؤسسة بتدريب موظفيها من خلال الاعتماد على برامج تدريبية الكترونية؛
- ✓ اعتماد المؤسسة محل الدراسة على مجموعة تكنولوجيات تسهل التواصل بين الإدارة والعمالين والمتمثلة في الانترنت، الانترانات.

❖ اقتراحات الدراسة:

بناءً على النتائج المشار إليها أعلاه نقوم بإدراج مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تفعيل وتفعيل الآثار الإيجابية التي يمكن أن يحدثها التغيير التكنولوجي على مستوى أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، بقالمة كالآتي:

☞ حث المؤسسة على مواصلة الاهتمام بالتغييرات التكنولوجية كونها تشكل اليوم دعامة أساسية لنجاح المؤسسات تمكنها من اقتناص الفرص التي توفرها البيئة الخارجية لها وتجنبها التهديدات المطروحة حتى تحافظ وتطور مستويات أدائها؛

☞ ضرورة اعتماد المؤسسة على نظام التصنيع بمساعدة الحاسوب (CIM):

☞ دعوة المؤسسة للاهتمام أكثر باستقطاب الأفراد المؤهلين والأكفاء القادرين على التحكم في استخدامهم للتكنولوجيا الحديثة بالمؤسسة؛

☞ مواكبة التغييرات التكنولوجية الحديثة والقيام بدورات تدريبية مكثفة للعمال حتى يتعلموا الطريقة الصحيحة لاستعمالها؛

☞ ضرورة تخلي المؤسسة عن الطرق التقليدية عند قياس أداء الموارد البشرية وتحولها لاستعمال الطرق الحديثة؛

☞ الاستثمار أكثر في عمليات التسويق الإلكتروني، من خلال تطبيق سياسات ترويجية أكثر تطوراً وحدثاً تعود على المؤسسة بالمنفعة خاصة وأن المؤسسة محل الدراسة تسعى بصورة دائمة إلى الدخول إلى أسواق جديد؛

☞ ضرورة توفر المؤسسة على شبكة اكسترنات لتسهيل المعاملات الخارجية.

❖ آفاق الدراسة:

لقد جاءت هذه الدراسة بغرض تبيان أثر التغيير التكنولوجي على أداء المؤسسة الاقتصادية ليبقى المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية والتي يمكن أن تكون امتداداً أوسعاً للدراسة نذكر منها:

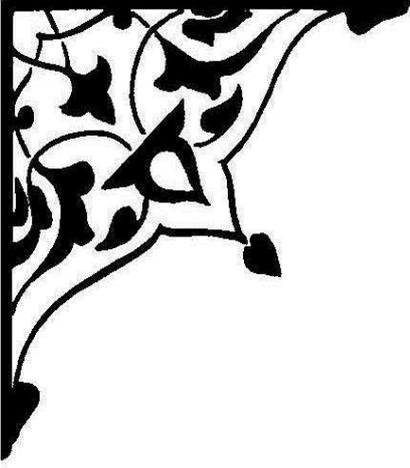
✎ دور التغيير التكنولوجي في تحسين الجودة بالمؤسسة الإنتاجية؛

✎ تكاليف الجودة وعلاقتها بالتغيير التكنولوجي؛

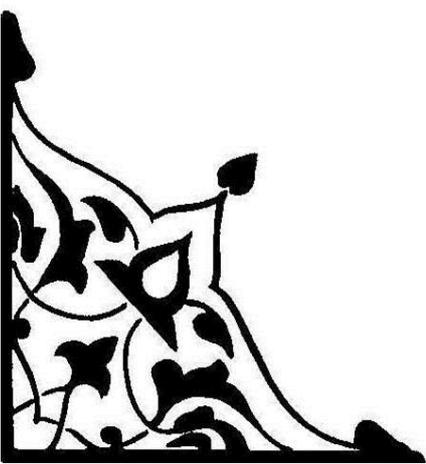
✎ التغيير التكنولوجي كمدخل للإدارة الإلكترونية؛

✎ التغيير التكنولوجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية؛

✎ سبل التغلب على مقاومة التغيير التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

❖ الكتب:

1. إبراهيم خالد ممدوح، "الإدارة الالكترونية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2010.
2. إبراهيم درة عبد الباري، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2003.
3. أبو النصر مدحت، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM"، دار الفجر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
4. _____، "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
5. أبو زلصة محمد خليل، القاضي زياد عبد الكريم، "مدخل إلى التجارة الإلكترونية"، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
6. أبو قحف عبد السلام، "أساسيات التنظيم والإدارة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
7. أسامة خيري: "إدارة الإبداع والابتكار"، دار الراية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
8. أكاديمية الفيصل العالمية، "أساسيات تكنولوجيا المعلومات"، دار زمزم، عمان، الأردن، 2009.
9. أنيس إبراهيم وآخرون، "المعجم الوسيط"، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، الطبعة الرابعة، 2004.
10. أوكيل سعيد، "اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1994.
11. _____، "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1992.
12. براقوي وفاء برهان، "إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والاستراتيجيات"، اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
13. البرنوطي سعاد نائف، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008.
14. بلعور سليمان، "التسيير المالي: محاضرات وتطبيقات"، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
15. بلكير بومدين، "الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال"، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2015.
16. بلوط حسن إبراهيم، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2005.
17. بن سامي إلياس، قريشي يوسف، "التسيير المالي: الإدارة المالية"، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، الجزء الأول، 2011.
18. بن مرزوق عنتره وآخرون، "إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الالكترونية"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
19. بو الشرش كمال، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية"، دار الأيام، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
20. البياتي فارس رشيد، "محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية: الطيران المدني نموذجاً"، دار أيلة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
21. جلدة سليم بطرس، عبوي زيد منير، "إدارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
22. حروش رفيقة، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، دار الأمة، برج الكيفان، الجزائر، 2013.

23. حريم حسين، "إدارة المنظمات، منظور كلي"، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
24. ———، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2013.
25. ———، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004.
26. حسام الدين ليلي، "أثر التقدم تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية"، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011.
27. حسن رؤية، سلطان محمد سعيد، "إدارة الموارد البشرية"، دار التعليم الجامعي، إسكندرية، مصر، 2014.
28. حسن يوسف يوسف، "التمويل في المؤسسة الاقتصادية (التحليل المالي في المؤسسات، التوازن المالي، وسائل التمويل، معايير الاختيار والمفاضلة)"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012.
29. حماد نزيه، "معجم المصطلحات المالية والاقتصادية في لغة الفقهاء"، دار البشير، جدة، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2008.
30. الحمامي علاء، السعدون غصون، "تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال الإلكترونية المتطورة"، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
31. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، منشورات جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2004.
32. الحياي أنعام، العسكري بهاء الدين المنجي، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
33. خطيب محمد محمود، "الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات"، دار حامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
34. خنفر إياد عبد الاله وآخرون، "إدارة التسويق: مدخل معاصر"، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
35. الدوري مؤيد عبد الرحمن، سلامة حسين محمد، "أساسيات الإدارة المالية"، دار الراية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
36. روبنسون دانا جانيس، روبنسون جيمس، "التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج"، تعريب: إصدارات بميك، الإشراف العلمي عبد الرحمن توفيق، مخبر الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، الطبعة الثانية، 2008.
37. الزبيدي حمزة محمود، "التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2011.
38. زرزار العياشي، غياد كريمة، "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2016.
39. الزعبي هيثم محمد، "الإدارة والتحليل المالي"، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
40. السكارنة بلال خلف، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
41. سيد على أسامة محمد، "إدارة التغيير التربوي"، دار العلم والإيمان، دسوق، مصر، 2015.
42. سيد قنديل علاء محمد، "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
43. سيد مصطفى أحمد، "إدارة البشر الأصول والمهارات"، كلية التجارة، القاهرة، مصر، 2002.
44. شوايش مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد"، دار الشروق، عمان، الأردن، 2005.
45. الشريف عليان وآخرون، "الإدارة والتحليل المالي"، دار البركة، عمان، الأردن، 2007.
46. الصاوي ياسر، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
47. صبحي إدريس وائل محمد، الغالي طاهر محسن منصور، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

48. صبرة سمر توفيق، "التسويق الإلكتروني"، دارالاعصار، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
49. الصميدعي محمد جسام، ردينة يوسف عثمان، "تكنولوجيا التسويق"، دار المناهج، عمان، الأردن، 2016.
50. الصيرفي محمد، "إدارة التغيير"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
51. ———، "السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
52. ———، "إدارة الموارد البشرية"، إدارة الفكر الجامعي، إسكندرية، مصر، 2007.
53. طالب علاء فرحان، المشهداني إيمان شيحان، "الحكومة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، دار صفاء، عمان، الأردن، 2011.
54. الطائي جعفر حسين، "تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها"، دار البداية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
55. الطائي يوسف حجيم سلطان، العيادي هاشم فوزي دباس، "التسويق الإلكتروني"، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
56. ———، الفضل مؤيد عبد الحسين، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
57. الطويل أكرم أحمد رضا، شيل جاسم صلاح الدين، "الشراء وفقا seven pights والأداء الاستراتيجي"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2018.
58. ———، العبادي علي وليد، "إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي"، دار حامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
59. الطيبي خضر مصباح اسماعيل، "إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
60. ———، "أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات"، دار حامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
61. ———، "الإدارة الاستراتيجية"، دار حامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
62. ———، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار حامد، عمان، الأردن، 2012.
63. عامر سامح عبد المطلب، سيد قنديل علاء محمد، "التطوير التنظيمي"، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
64. عبد اللطيف ناصر نور الدين، "دراسات في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية: لأغراض تحسين الأداء والإنتاجية وتدنية التكاليف"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
65. عبد النبي محمد أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار زمزم، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
66. عبوي زيد منير، "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2010.
67. عرفة سيد سالم، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الرأية، عمان، الأردن، 2012.
68. العطار هاني وجيه، "التجارة الإلكترونية"، دار الأكاديميون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
69. العلق بشير عباس، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقال"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2007.
70. عواد عبد الله حسن، "إدارة وتقييم الأداء"، الجنادرية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
71. الغالي طاهر محسن منصور، العامري صالح مهدي محسن، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع"، دار وائل، عمان، الاردن، الطبعة الثانية، 2008.
72. ———، صبحي إدريس وائل محمد، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار الوائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

73. القاضي محمد يوسف، "السلوك التنظيمي"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
74. قدرى حسن محمد، "إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015.
75. القريشي مدحت كاظم، "الاقتصاد الصناعي"، داروائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
76. القنديلجي عامر، الجنابي علاء الدين، "نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2009.
77. الكرخي مجيد محمود، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
78. كينج نيغل، أندرسون نيل، "الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات"، ترجمة: محمود حسن حسين، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
79. اللامي غسان قاسم، "إدارة التكنولوجيا: مفاهيم ومداخل، تقنيات، تطبيقات عملية"، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
80. البياتي أميرة شكرولي، "إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات كمية ومعرفية"، اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
81. اللوزي موسى، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، داروائل، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2009.
82. ماهر أحمد، "إدارة التغيير"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
83. ———، "تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
84. محمد المرسي جمال الدين، "إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
85. محمد عباس سهيلة، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، داروائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
86. محمد عبد الباقي صلاح الدين، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
87. مساعدة ماجد عبد المهدي، "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
88. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، "بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
89. المغربي محمد الفاتح محمود بشير، "أصول الإدارة والتنظيم"، دارالجنان، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
90. ———، "التجارة الإلكترونية"، دارالجنان، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
91. ملايكية عامر، "واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مكتب الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2018.
92. منصور طاهر محسن، الخفاجي نعمة عباس، "نظرية المنظمة مدخل العمليات"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2014.
93. المهتدي سوسن زهير، "تكنولوجيا الحوكمة الإلكترونية"، دارأسامة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
94. المهيترات بسام محمود، "إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات"، جليس الزمان، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
95. مؤنس رشاد الدين، "المرام في المعاني والكلام"، دارالراتب الجامعية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2000.
96. النجار فريد، "إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998.
97. النمران العطيات محمد بن يوسف، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين"، دارالحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

98. هاني محمد محمد، "إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن"، دار المعتر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
99. هوشيار معروف، "تحليل الاقتصاد التكنولوجي"، دار الجربير، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
100. يحيوي مفيدة عيسى وآخرون، "المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات"، دار أسامة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
101. يوسف مصطفى، "إدارة الأداء"، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.

❖ المذكرات:

أ. أطروحات الدكتوراه

1. برياش توفيق، "التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي-دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف، دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات بسطيف"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2016.
2. الدريدي أحلام، "دور استخدام أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية-دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
3. رقام ليندة، "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 01، الجزائر، 2014.
4. قريشي محمد، "التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

ب. مذكرات الماجستير

1. البرديني خلود وليد عيد، "نظم تخطيط الموارد، نظام الإنتاج في الوقت المحدد، في تحقيق الأسبقيات-دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأدوية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014.
2. بلاسكة صالح، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.
3. بلحسين دلندة، "دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2013.
4. تومي عبد الرزاق، "تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الوطنية-دراسة ميدانية بولاية أم البواقي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، قسم علوم المكتبات والمعلومات، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.

5. حليس سمير، " التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية-دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
6. الفتلاوي علي عبد الحسن عباس، " التغيير التكنولوجي وتأثيره في إنتاجية المنظمة-دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2005.
7. دوري نور الدين، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
8. ياسع ياسمين، "دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة-دراسة حالة شركة القطن الممتص (socothyd)"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011.
9. اليعقوب سناء نايف، " أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد على تعظيم ربحية الشركات الصناعية المساهمة العاملة في الأردن"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2009.

❖ الملتقيات والمؤتمرات والندوات:

1. الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011.
2. الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 12 و13 ماي 2010.
3. الملتقى الدولي حول: "إدارة التغيير في عالم متغير"، مركز بحث وتطوير الموارد البشرية بالرماح، عمان، الأردن، أيام 27-30 أكتوبر 2014.
4. الملتقى الدولي الخامس حول: "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
5. المؤتمر الدولي السابع حول: "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء، الأردن، أيام 3-5 نوفمبر 2009.
6. الملتقى العلمي الدولي حول: "أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، يومي 10 و11 نوفمبر 2009.
7. الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 8 و9 نوفمبر 2010.
8. الملتقى الوطني حول: "مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يوم 25 أبريل 2017.
9. الندوة الأولى حول: "تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب"، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، أيام 12-14 أبريل 2010.
10. المؤتمر حول: "اقتصاديات المعرفة"، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، أبريل، 2007.

❖ المجالات:

1. مجلة الاقتصاد الصناعي، مخبر الدراسات الاقتصادية للصناعة المحلية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، العدد الثالث عشر، ديسمبر 2017،
2. مجلة دفاتر اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 08، العدد الأول، 2010.
3. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، المجلد 04، العدد الأول، جوان 2018.
4. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، واد سوف، الجزائر، العدد السابع والعشرون، سبتمبر 2018.
5. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الرحمن مهري، قسنطينة، الجزائر، العدد السابع والأربعون، جوان 2017.
6. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، البلدية، الجزائر، المجلد 06، العدد السابع، 2018.
7. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، معهد الحقوق والعلوم السياسية بالمركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى، تامنغنت، الجزائر، المجلد 07، العدد الخامس، 2018.
8. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، الجزائر، المجلد 02، العدد العاشر، جوان 2017.
9. مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة لحاج لخضر، باتنة، الجزائر، العدد الثاني عشر، جوان 2017.
10. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، جيجل، الجزائر، العدد السابع عشر، ديسمبر 2014.
11. مجلة الإنسان والمجتمع، جامعة بلدية 2، بلدية، الجزائر، المجلد 07، العدد السابع والعشرون، جوان 2018.
12. مجلة الاقتصاد والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، غرداية، الجزائر، المجلد 04، العدد الثاني، 2018.
13. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، العدد السابع عشر، السداسي الثاني 2017.
14. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد 2، العدد الثالث، جوان 2018.
15. حوليات الجزائر، جامعة الجزائر1، الجزائر، العدد الثالث، جوان 2018.
16. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر 2017.
17. مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد الثامن والسبعون، 2009.
18. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، العدد السادس، 2009.
19. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 09، العدد التاسع والعشرون، 2013.
20. مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 03، العدد الثاني، 01 مارس 2018.
21. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الرابع، 2014.
22. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الرابع والأربعون، جوان 2016.
23. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد الأول، 2011.

24. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد الأول، العدد السابع، جوان 2014.
25. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، العدد السادس عشر، 2016.
26. مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد الثامن عشر، ديسمبر 2002.
27. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد الأول، 2012.
28. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد السابع عشر، جوان 2015.
29. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الأول، نوفمبر 2001.
30. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر، واد سوف، الجزائر، العدد العاشر، الجزء الثالث، 2017.
31. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، العدد الثالث، ديسمبر 2015.
32. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي، المجلد 05، العدد الثاني، ديسمبر 2018.
33. مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد الخامس، 2007.
34. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، الجزء الأول، العدد الثامن، ديسمبر 2017.
35. مجلة رؤى اقتصادية، جامعة حمة لخضر، واد سوف، الجزائر، العدد العاشر، جوان 2016.
36. مجلة التنظيم والعمل، جامعة مصطفى سطمبولي، معسكر، الجزائر، العدد التاسع، جوان 2016.
37. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، العدد التاسع، جوان 2018.
38. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 5، العدد العاشر، 2013.

ثانيا: المراجع الأجنبية.

❖ Les livres:

1. Autissier David, Moutot Jean-Michel, « **méthode de conduite du changement** », dunod, paris, France, 2007.

❖ Les mémoires :

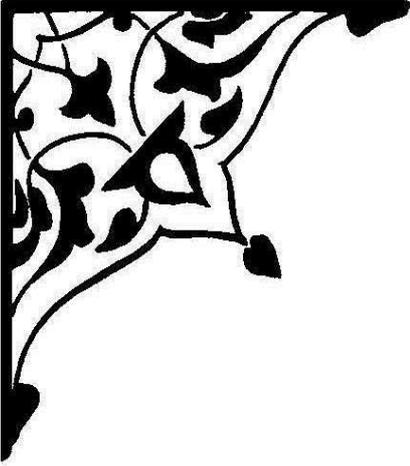
2. Kherkhour Sonia, « **L'impact d'un changement organisationnel sur une entreprise algérienne- cas pratique NAFTAL** », en vue de l'obtention du diplôme de master, faculté des sciences humaines et sociales, université abderrahmen mira, bejaia, alger, 2013.
3. Zid Rim, « **comprendre le changement organisationnel à travers les émotions** », mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise, université du Québec, Montréal, canada, 2006.
4. Mlle Andome Sarah, « **la contribution de la formation dans la performance de l'entreprise : cas de l'entreprise SOBRAGA** », en vue de l'obtention du diplôme de magister, faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, université mouloud mammeri, tizi-ouzou, alger, 2012.

❖ Les magazines :

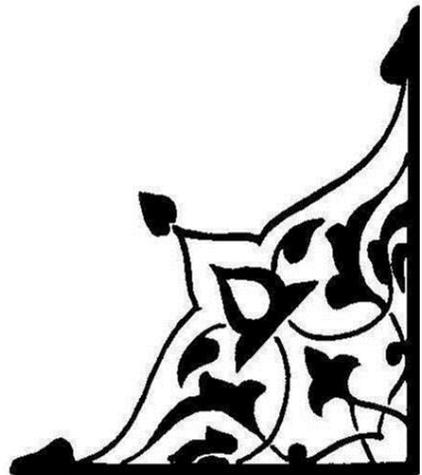
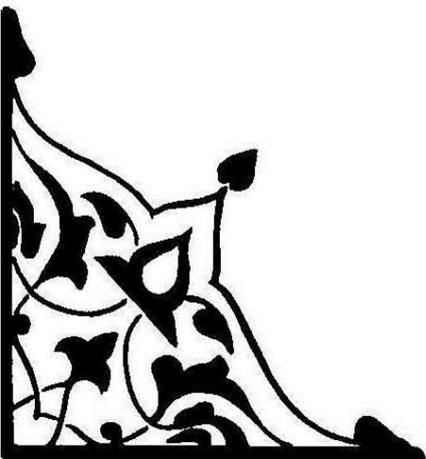
5. « Communiquer en situation de changement : Guide pour les communicateurs fédéraux »,
Edition COMM Collection, Bruxelles, Belgique, N°29, novembre 2015.

❖ Les sites d'internet:

- ⤴ <https://amorbenamor-group.com/mab.html>
- ⤴ <http://www.technosoft.dz/index.html>
- ⤴ <http://www.grassavoie.fr/gras-savoie-courtier-en-assurances-page-d-accueil-80104.html>
- ⤴ <https://www.emploipartner.com/ar/>



الملاحق



الملحق رقم (01): شهادات الايزو (22000,9001) لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالة.



Certificat
Certificate



Certificat
Certificat



Certificat
Certificat

Certificat 2015 n° 1/1

AFNOR Certification certifie que le système de management de la sécurité des denrées alimentaires mis en place par :

SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

sur les sites suivants :

Zone Industrielle Commune d'El Fedjouj BP 63 DZ Wilaya de GUELMA

pour les activités suivantes :

TRANSFORMATION DE BLE DUR, PRODUCTION ET CONDITIONNEMENT DE SEMOULE, PATES ALIMENTAIRES ET COUSCOUS.
(catégorie : E : TRANSFORMATION 3 – produits stables)

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :

FSSC 22000 Version 3

Protocole de certification des systèmes de sécurité des denrées alimentaires incluant l'ISO 22000:2005,

ISO/TS 22002-1 et les exigences additionnelles du référentiel FSSC 22000.
Ce certificat est fourni sur la base du protocole de certification FSSC 22000. Le système de certification consiste en un audit annuel du système de management de sécurité des denrées alimentaires et une vérification annuelle des éléments des programmes prérequis (PRP) et des exigences additionnelles du référentiel et de l'ISO/TS 22002-1.

Date de certification initiale : 2015-12-20
Date de réémission : /
Date d'expiration : 2018-12-21

Directeur Général d'AFNOR Certification



F. LEBEUGLE

N°2012/51511.2

AFNOR INTERNATIONAL certifie que le système de management mis en place par :

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.

(catégorie : E : TRANSFORMATION 3 – produits stables)

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

(category: E: PROCESSING 3 – stable products)

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

ISO 22000 : 2005

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

Zone Industrielle Commune d'El Fedjouj BP 63 DZ Wilaya de GUELMA

Ce certificat est valable à compter du (valid from/validity)

2015-12-02

Unité

2018-12-02

Administrateur d'AFNOR INTERNATIONAL
Administrator of AFNOR INTERNATIONAL

M. AUGEREAU-LANDAIS

N°2012/51510.2

AFNOR INTERNATIONAL certifie que le système de management mis en place par :

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.

(catégorie : E : TRANSFORMATION 3 – produits stables)

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

(category: E: PROCESSING 3 – stable products)

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 Fedjouj BP 63 DZ Wilaya de GUELMA

Ce certificat est valable à compter du (valid from/validity)

2015-12-02

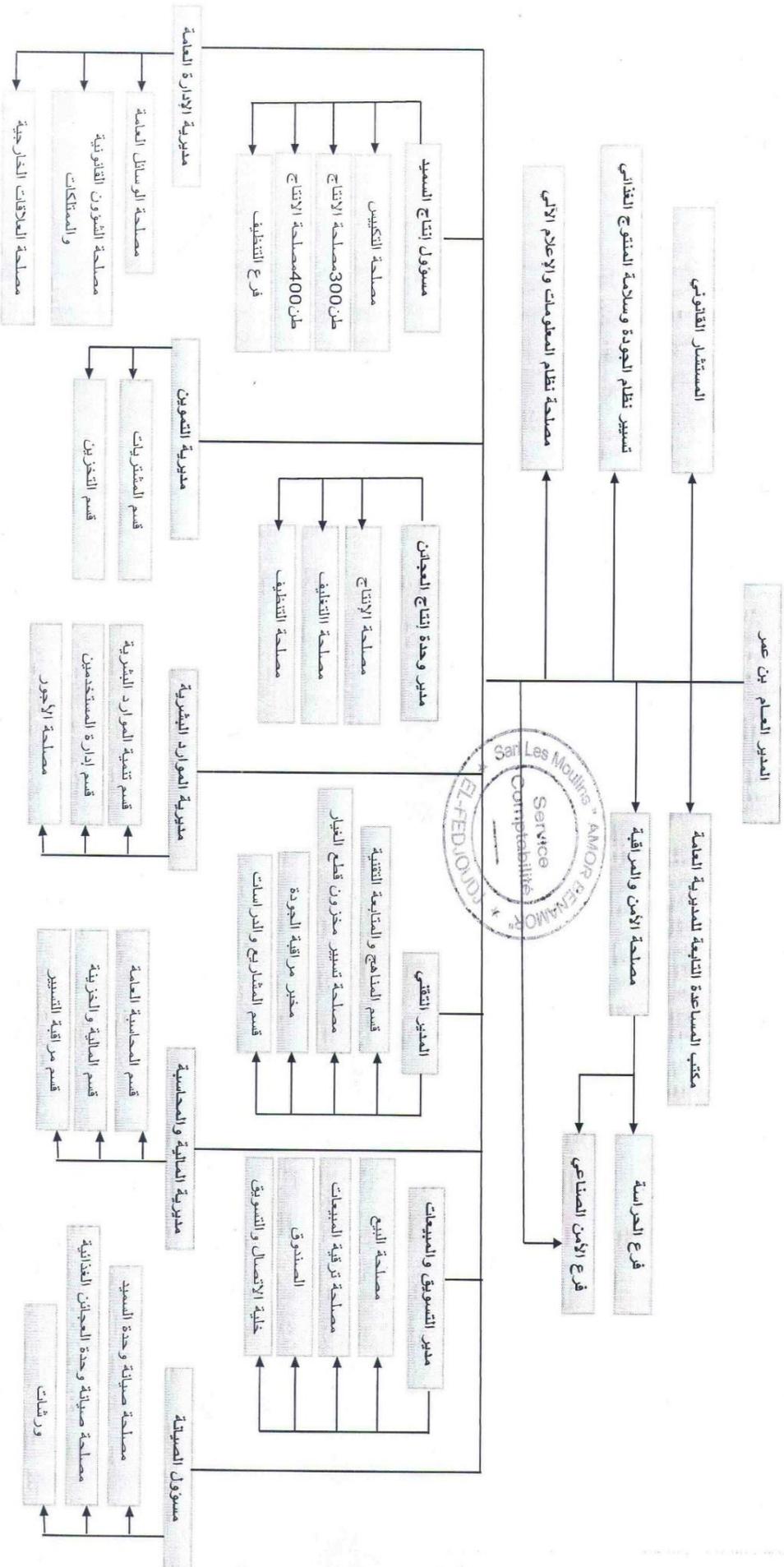
Unité

2018-09-14

Administrateur d'AFNOR INTERNATIONAL
Administrator of AFNOR INTERNATIONAL

M. AUGEREAU-LANDAIS

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالة.



الملحق رقم (03): ميزانيات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية فالة للفترة (2009 . 2018).

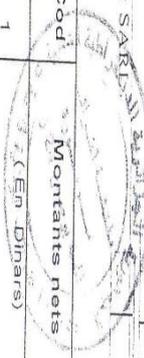
IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION
BILAN FISCAL ANNEE 2009

2009

EXERCICE ALLANT DU 01/1/2 009
AU 31/12/2 009

DESIGNATION DE L'ENTREPRISE : SARL LES MOULINS AMOR
BENAMOR
ACTIVITES : SEMOULERIE
Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W QUELMA

NUMERO D'IDENTIFICATION STATISTIQUE
0 | 9 9 9 2 4 2 0 1 0 6 5 6 2 0
ARTICLE D'IMPOSITION
2 4 2 0 0 0 3 5 6 4
CODE ACTIVITE :
FORME JURIDIQUE : SARL



ACTIF	Libelle des comptes	Montants bruts	Amorts/Provision	Cod	Montants nets
Frais préliminaires		0	0	1	0
Fonds de commerce-autres valeurs incorpo		1 810 447	0	2	1 810 447
Terrains		406 267 773	822 434	3	988 013
Batiments		460 061 686	0	3	406 267 773
Installations Complexes		1 077 191 302	71 232 076	4	388 829 610
Matériel et outillage		62 928 890	221 700 452	5	885 490 851
Matériel et transport		121 439 818	12 702 712	6	50 226 178
Emballage récupérables		9 164 841	56 657 644	7	64 792 174
Autres équipements		45 400 735	1 491 854	8	7 672 987
Equipements sociaux		7 458 292	9 190 334	9	36 210 401
Investissements en cours		208 072 925	1 484 304	10	5 973 959
Stocks		594 054 652	0	11	208 072 925
Créances d'investissements		7 368 698	0	12	594 054 652
Créances sur associés et Sté apparentées		7 220 487	512 491	13	6 856 206
Créances sur associés et Sté apparentées		98 493 858	0	14	7 220 487
Clients		52 736 850	0	15	98 493 858
Autres avances d'exploitation		427 759 015	196 296	16	52 736 850
Disponibilités		139 548 848	0	17	427 562 719
Comptes débiteurs du passif		0	0	18	139 548 848
TOTAL DES COMPTES DE L'ACTIF		3 726 979 088	375 990 697	23	3 350 988 492
RESULTAT/peu de l'exercice)		0	0	24	113 478 962
TOTAL GENERAL DE L'ACTIF		3 726 979 088	375 990 697	25	3 464 467 454
PASSIF					
Fonds social				30	500 000 000
Réserves légales				31	24 498 751
Réserves obligatoires				32	0
Autres réserves				33	0
Plus-Value de cession à Réinvestir				34	0
Bénéfice à réinvestir (Taux Réduit)				35	0
Plus valeur réévaluation				36	0
Resultat Instance d'affect				37	379 975 403
Emprunts bancaires				38	0
Autres emprunts				39	0
Comptes courants des ass.				40	456 582 690
Fournisseurs				41	17 144 308
Impôts et taxes D'Exploitation dus ou détan				42	716 125 019
Avances bancaires				43	624 063 680
Autres dettes d'exploit				44	1 167 226
Cptes créditeurs de l'actif				45	340 000 000
TOTAL DES COMPTES DU PASSIF				46	404 909 348
RESULTAT(Bénéfice)				48	1 129
TOTAL GENERAL				50	3 464 467 454

Comptes de l'Année 2009
Comptes de l'Année 2009

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 099924201065620

2010

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 099924201065620

désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

activité : SEMOULERIE

dresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOU DJ W. GUEILMA

BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31/12/2010



STIF IMMOBILISATION NON COURANT	N		N-1	
	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV et pertes de valeurs	NET	NET
ACTIF				
part d'acquisition-poodwill positif ou négatif				
immobilisations incorporelles				
Terrains	408 287 773		408 287 773	408 287 773
Agencements et aménagements de terrains				
Construction	481 493 590	101 230 078	380 263 472	410 845 293
Install. tech. matériel et outillage industriels	1 121 991 347	346 129 402	776 861 945	887 044 868
Autres immobilisations corporelles	230 992 846	90 104 403	140 888 443	108 286 914
Immobilisations en concession				
immobilisation en cours	285 256 582		285 256 582	208 072 925
immobilisation financières				
Titres mis en équivalence-entreprises associées				
Autres participations et créances rattachées	82 000 000		82 000 000	
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	10 790 831		10 790 831	6 998 688
Impôts différés actif				
autres produits différés - Hors cycle d'exploit.				
TOTAL ACTIF NON COURANT	2 628 792 978	538 464 283	2 092 328 696	2 027 626 971
STIF COURANT				
stock et en cours	501 718 583		501 718 583	594 054 652
banques et Emplois assimilés				
Clients	2 266 389		2 266 389	62 738 650
Autres débiteurs	420 153 545		420 153 545	587 890 122
Impôts et assimilés	9 462 491		9 462 491	3 000
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	1 478 655 281		1 478 655 281	139 548 848
	2 412 266 270		2 412 266 270	1 374 193 472
TOTAL ACTIF COURANT	2 412 266 270		2 412 266 270	1 374 193 472
TOTAL ACTIF GENERAL ACTIF	5 041 059 199	538 464 283	4 504 594 916	3 401 719 343



Cabinet d'Audit & Conseil
Commissaire Aux Comptes
ALAYAT Mahmoud

Exercice clos le : 31/12/2010



CAPITAUX PROPRES	NOTE	PASSIF	
		MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000	500 000 000
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		24 498 751	24 498 751
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		419 768 467	-119 478 992
Autres capitaux propres-Report à nouveau		282 508 743	379 987 705
Part de la société consolidante [1]			
Part des minoritaires [1]			
TOTAL I		1 206 773 961	787 007 494
2 ASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
mpôts (différés et provisionnés)		31 058 540	331 657 008
autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			592 590
TOTAL II		31 058 540	332 249 598
3 ASSIFS COURANTS			
ournisseur et comptes rattachés		863 299 048	663 155 232
mpôt		670 147	753 493
autres dettes		1 827 207 345	1 210 841 028
réservoir passif		595 595 875	387 722 500
Compte de liaisons des établissements et sociétés de participation			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		3 268 762 415	2 282 472 264
TOTAL PASSIFS GENERAL PASSIF		4 504 594 916	3 401 719 343



Cabinet d'Audit & Conseil
Commissaire Aux Comptes
ALAYAT Mahmoud

BILAN ACTIF
Du 01/01/2011 au 31/12/2011

ACTIF	NOTE	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV N	MONTANT NET	MONTANT NET N-1
ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisation corporelles					
- Terrains		406 287 773,00		406 287 773,00	406 287 773,00
- Agencements et aménagements de terrains					
- Construction		550 682 237,57	128 161 777,32	422 520 460,25	380 283 472,12
- Install. tech., matériel et outillage industriels		1 917 189 872,12	473 403 983,78	1 443 785 888,33	778 881 645,25
- Autres immobilisations corporelles		257 542 582,68	112 998 589,07	144 544 023,58	140 888 442,67
Immobilisations en concession					
Immobilisation en cours		1 238 219 529,84		1 238 219 529,84	285 256 581,84
Immobilisation financières					
- Titres mis en équivalence-entreprises associées					
- Autres participations et créances rattachées		70 000 000,00		70 000 000,00	82 000 000,00
- Autres titres immobilisés					
- Prêts et autres actifs financiers non courants		12 458 212,44		12 458 212,44	10 790 830,72
Impôts différés actif					
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.					
TOTAL ACTIF NON COURANT		4 430 350 317,82	714 264 330,18	3 716 085 987,64	2 032 328 845,60
ACTIF COURANT					
Stock et en cours		1 848 016 719,68		1 848 016 719,68	501 718 589,34
Créances et Emplois assimilés					
- Clients		59 602 380,52		59 602 380,52	2 289 389,26
- Autres débiteurs		280 250 235,46		280 250 235,46	420 133 545,29
- Impôts et assimilés		18 910 925,45		18 910 925,45	9 452 481,00
- Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
- Placements et autres actifs financiers courants		16 058 392,68		16 058 392,68	235 253 835,39
- Trésorerie		2 222 835 854,80		2 222 835 854,80	1 188 861 944,30
TOTAL ACTIF COURANT		2 222 835 854,80		2 222 835 854,80	1 188 861 944,30
TOTAL GENERAL ACTIF		6 653 186 172,62	714 264 330,18	5 938 922 642,24	3 221 193 889,90



2011

BILAN PASSIF
Du 01/01/2011 au 31/12/2011

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		600 000 000,00	600 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		224 208 589,00	24 498 751,00
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		226 657 608,90	419 766 467,06
Autres capitaux propres-Report à nouveau		482 565 371,72	262 508 742,08
Part des minoritaires [1]			
TOTAL I		1 433 431 569,62	1 208 773 960,22
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		762 700 000,00	31 058 539,95
Impôt (différés et provisions)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		762 700 000,00	31 058 539,95
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		700 788 989,02	853 289 048,28
Impôt		14 481 679,48	670 148,81
Autres dettes		2 902 891 483,12	1 827 207 345,18
Comptes transition créditeurs		24 523 711,74	
Trésorerie passif		130 125 229,28	585 585 872,00
Compte de liaisons des établissements et sociétés de participation			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		3 772 291 072,62	3 266 762 418,27
TOTAL GENERAL PASSIF		5 938 922 642,24	4 504 594 378,54



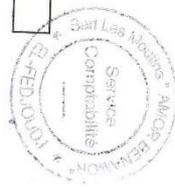
IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 099924201065620

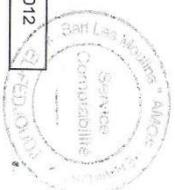
2012

Designation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR
 Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES
 Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W GUELMA

Exercice clos le : 31/12/2012



Exercice clos le : 31/12/2012



Exercice clos le : 31/12/2012

ACTIF	N		N-1
	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV et pertes de valeurs	
ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT			
Ecarts d'acquisition - goodwill positif ou négatif			
Immobilisations incorporelles			
Immobilisations corporelles	284 214 023		408 287 773
- Terrains			
- Agencements et aménagements de terrains			
- Construction	556 318 336	128 161 777	428 156 559
- Install. tech., matériel et outillage industriels	2 428 554 257	655 015 890	1 443 795 888
- Autres immobilisations corporelles	301 215 464	112 698 589	144 844 024
- Immobilisations en concession			
Immobilisation en cours	833 308 562		1 298 219 530
Immobilisation financières			
Titres mis en équivalence-entreprises associées			
Autres participations et créances rattachées	45 000 000		70 000 000
Autres titres immobilisés			
Pièces et autres actifs financiers non courants	138 947 959		12 458 212
Impôts différés actif			
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.			
TOTAL ACTIF NON COURANT	4 589 558 801	835 876 235	3 873 682 344
ACTIF COURANT			
Stock et en cours	4 437 138 308		1 848 018 720
Clients			
Créances et Emplois assimilés	27 348 992		59 602 381
Autres débiteurs	552 546 990		280 250 235
Impôts et assimilés	30 461 642		18 910 926
Autres créances et emplois assimilés			
Provisions et autres actifs financiers courants			
Trésorerie	471 010 167		18 245 476
TOTAL ACTIF COURANT	5 518 501 300		2 233 025 738
TOTAL GENERAL ACTIF	10 088 059 900	896 876 235	6 106 708 082

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N-1	
		MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000	500 000 000
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		933 431 570	224 208 589
Ecarts de réévaluation			
Ecarts d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		222 863 714	226 657 698
Autres capitaux propres-Rapport à nouveau			482 565 372
Part de la société consolidante [1]			
Part des minoritaires [1]			
TOTAL I		1 656 095 283	1 433 431 570
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		597 500 000	752 700 000
Impôt (différés et provisions)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		597 500 000	752 700 000
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		659 118 188	700 768 989
Impôt		29 628 101	14 481 679
Autres dettes		6 176 990 320	2 927 419 175
Trésorerie passif		73 551 771	130 314 313
Compte de liaisons des établissements et sociétés de participation			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		6 939 688 380	3 772 980 156
TOTAL GENERAL PASSIF		9 192 183 664	5 959 111 725

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 099924201065620

2013

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 099924201065620

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W/GUELMA

BILAN ACTIF

Exercice clos le :

31/12/2013



ACTIF	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV et pertes de valeurs N	NET N	NET N-1
CTIF IMMOBILISATION NON COURANT				
- Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
- Immobilisations incorporelles				
- Terrains	264 214 023		264 214 023	264 214 023
- Agencements et aménagements de terrains				
- Construction	601 318 336	186 919 573	414 398 763	428 156 556
- Install. tech., matériel et outillage industriels	3 276 094 693	623 218 320	2 452 876 363	1 774 539 307
- Autres immobilisations corporelles	347 614 562	189 102 879	158 511 683	188 516 995
- Immobilisations en concession				
- Immobilisation en cours				833 309 892
- Immobilisation financières				
- Titres mis en équivalence-entreprises associées				
- Autres participations et créances rattachées	845 315 188		845 315 188	45 000 000
- Autres titres immobilisés				
- Prêts et autres actifs financiers non courants	144 174 905		144 174 905	139 947 959
- Impôts différés actif	1 353 288		1 353 288	
- Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.				
TOTAL ACTIF NON COURANT	6 480 083 966	1 199 240 871	4 280 843 113	3 673 692 384
CTIF COURANT				
- Stock et en cours	4 215 389 412		4 215 389 412	4 437 136 309
- Créances et Emplois assimilés				
- Clients	6 342 440		6 342 440	27 346 892
- Autres débiteurs	1 449 020 551		1 449 020 551	552 546 980
- Impôts et assimilés	33 628 321		33 628 321	30 461 842
- Autres créances et emplois assimilés				
- Disponibilités et assimilés				
- Placements et autres actifs financiers courants				
- Trésorerie	1 426 022 830		1 426 022 830	471 010 167
TOTAL ACTIF COURANT	7 130 398 553		7 130 398 553	5 518 201 300
TOTAL GENERAL ACTIF	12 610 483 518	1 199 240 871	11 411 242 667	9 192 183 684

BILAN PASSIF

Exercice clos le :

31/12/2013



PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
CAPITAUX PROPRES			
- Capital émis (au compte de l'exploitant)		500 000 000	500 000 000
- Capital non appelé			
- Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		1 166 085 283	633 431 570
- Ecart de réévaluation			
- Ecart d'équivalence [1]			
- Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		304 678 976	222 665 714
- Autres capitaux propres-Rapport à nouveau			
Part de la société consolidante [1]			
Part des minoritaires [1]			
TOTAL I		1 960 774 260	1 356 095 284
PASSIFS NON COURANTS			
- Emprunts et dettes financières			597 500 000
- Impôt (différés et provisionnés)			
- Autres dettes non courants			
- Provisions et produits constatés d'avance			
- Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II			597 500 000
PASSIFS COURANTS			
- Fournisseurs et comptes rattachés		360 539 786	656 118 188
- Impôt		105 448 014	29 928 101
- Autres dettes		8 964 091 007	6 178 990 320
- Trésorerie passif			73 561 771
- Compte de liaisons des établissements et sociétés de participation			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		9 450 469 407	6 938 598 381
TOTAL GENERAL PASSIF		11 411 242 667	9 192 183 684

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0000240382275508

2014

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0000240382275508

Designation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activite : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W.GUELMA

BILAN ACTIF

Exercice clos le :

31/12/2014



ACTIF	MONTANT BRUT N	N		NET	N-1
		AMORT-PROV et pertes de valeurs	NET		
ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisation corporelles	264 214 023		264 214 023	264 214 023	
- Terrains					
- Agencements et aménagements de terrains					
- Construction	637 305 990	217 150 214	420 155 736	414 398 763	
- Install. tech., matériel et outillage industriels	3 284 105 346	991 075 263	2 293 030 086	2 452 878 363	
- Autres immobilisations corporelles	361 188 325	213 679 368	147 508 958	158 511 663	
- Immobilisations en concession					
Immobilisation en cours	390 242 424		390 242 424	390 242 424	
Immobilisation financières					
- Titres mis en équivalence-entreprises associées					
- Autres participations et créances rattachées	1 181 610 346		1 181 610 346	845 315 188	
- Autres titres immobilisés					
- Prêts et autres actifs financiers non courants					
- Impôts différés actif	50 278 121		50 278 121	144 174 605	
Autres produits différés - Hors cycle d'exploitation				1 353 298	
TOTAL ACTIF NON COURANT	6 168 944 538	1 421 904 845	4 747 039 693	4 280 824 413	
ACTIF COURANT					
Stock et en cours	3 381 180 990		3 381 180 990	4 215 386 412	
Créances et Emplois assimilés					
Clients	125 571 726		125 571 726	6 342 440	
Autres débiteurs	2 303 725 236		2 303 725 236	1 448 020 551	
Impôts et assimilés	40 759 954		40 759 954	33 625 321	
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie	905 053 021		905 053 021	1 428 022 830	
TOTAL ACTIF COURANT	6 756 290 926		6 756 290 926	7 130 398 553	
TOTAL GENERAL ACTIF	12 925 235 465	1 421 904 845	11 503 330 920	11 411 242 967	

Designation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activite : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W.GUELMA

BILAN PASSIF

Exercice clos le :

31/12/2014



PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de réévaluation)		500 000 000	500 000 000
Capital non appelé			
Primes et réserves (réserves consolidées) [1]		1 310 774 260	1 156 085 283
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		131 949 657	304 678 976
Autres capitaux propres-Rapport à nouveau			
Part de la société consolidante [1]			
Part des minoritaires [1]			
TOTAL I		1 942 723 926	1 960 774 260
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôt (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploitation			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II			
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		401 628 908	380 938 766
Impôt		62 110 104	105 448 014
Autres dettes		9 096 867 682	8 964 081 607
Trésorerie passif			
Compte de liaisons des établissements et sociétés de participation			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		9 560 606 694	9 450 468 407
TOTAL GENERAL PASSIF		11 503 330 920	11 411 242 667

FORME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0000240382275508

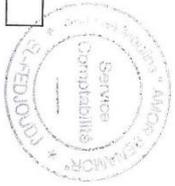
2015

de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR
BOULANGERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES
ZONE INDUSTRIELLE EL-FEJOUJOU W.GUELMA

Exercice clos le :

31/12/2015

BILAN ACTIF



ACTIF	N		N-1	
	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV et pertes de valeurs		NET
TOTAL ACTIF NON COURANT	8 141 735 300	1 662 074 707	6 479 660 593	4 727 039 681
Immobilisations incorporelles	264 214 023		264 214 023	264 214 023
Immobilisations corporelles	643 324 600	249 272 784	394 051 816	420 195 731
Immobilisations financières	3 265 892 349	1 150 305 393	2 126 676 666	2 293 030 081
Autres immobilisations	416 294 349	253 496 531	162 797 818	147 609 951
Immobilisations en cours	2 645 907 141		2 645 907 141	390 248 429
Autres immobilisations	820 000 000		820 000 000	1 181 610 344
Autres immobilisations	66 012 838		66 012 838	50 278 127
TOTAL ACTIF COURANT	4 273 366 593		4 273 366 593	3 381 180 981
Autres immobilisations	34 429 976		34 429 976	115 431 371
Autres immobilisations	1 639 529 766		1 639 529 766	2 303 725 234
Autres immobilisations	57 713 830		57 713 830	40 759 954
Autres immobilisations	142 391 429		142 391 429	915 103 377
TOTAL ACTIF COURANT	6 145 457 934		6 145 457 934	6 749 230 321
TOTAL GENERAL ACTIF	14 287 193 234	1 662 074 707	12 625 112 177	11 503 330 06

FORME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0000240382275508

de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR
BOULANGERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES
ZONE INDUSTRIELLE EL-FEJOUJOU W.GUELMA

Exercice clos le :

31/12/2015

BILAN PASSIF



PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
TOTAL PASSIF PROPRES		500 000 000	500 000 000
Autres immobilisations		500 000 000	500 000 000
Autres immobilisations		1 442 723 926	1 310 774 260
Autres immobilisations		1 777 703 078	1 31 949 697
Autres immobilisations		2 120 427 005	1 942 723 926
TOTAL I		1 760 277 768	1 760 277 768
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		1 760 277 768	1 760 277 768
TOTAL PASSIFS COURANTS III		8 745 407 405	9 560 606 694
Autres immobilisations		889 547 196	401 628 908
Autres immobilisations		64 831 917	62 110 104
Autres immobilisations		5 283 133 696	9 066 967 692
Autres immobilisations		2 528 894 596	
TOTAL PASSIFS COURANTS III		8 745 407 405	9 560 606 694
TOTAL GENERAL PASSIF		12 625 112 177	11 503 330 020

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0000240382275508

2016

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

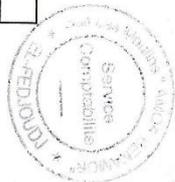
Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W.GUELMA

BILAN ACTIF

Exercice clos le :

31/12/2016



ACTIF	MONTANT BRUT N	N		N-1
		AMORT-PROV et pertes de valeurs	NET	
ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT				
Etat d'acquisition goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisation corporelles	264 214 023		264 214 023	264 214 023
Terminés				
Aménagements et aménagements de terrains				
Construction	642 486 600	281 438 485	361 048 115	394 051 811
Matériel, tech., matériel et outillage industriels	3 318 880 221	1 328 483 621	1 990 396 600	2 126 676 851
Autres immobilisations corporelles	459 162 466	285 933 359	163 789 100	162 797 811
Immobilisations en concession				
Immobilisation en cours	3 841 915 034		3 841 915 034	2 645 907 14
Immobilisation financières				
Titres mis en équivalence-entreprises associées				
Autres participations et créances rattachées	820 000 000		820 000 000	820 000 000
Autres titres immobilisés				
Autres et autres actifs financiers non courants	72 211 059		72 211 059	66 012 831
Crédits différés actif				
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.				
TOTAL ACTIF NON COURANT	3 413 635 336	1 903 315 464	7 613 639 932	8 473 660 532
COURANT				
En cours	4 145 991 023		4 145 991 023	4 273 386 583
Provisions et Emplois assimilés				
Autres débiteurs	37 349 808		37 349 808	34 429 076
Autres créances et assimilés	1 585 472 514		1 585 472 514	1 838 529 795
Autres créances et emplois assimilés	51 276 654		51 276 654	57 713 830
Autres produits et assimilés				
Autres et autres actifs financiers courants	18 747 303		18 747 303	142 391 428
TOTAL ACTIF COURANT	5 818 837 302		4 818 837 302	6 146 457 683
TOTAL GENERAL ACTIF	15 237 692 688	1 905 315 464	13 932 377 234	12 620 112 215

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0000240382275508

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W.GUELMA

BILAN PASSIF

Exercice clos le :

31/12/2016



PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000	500 000 000
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		1 620 427 005	1 442 723 82
Etat de réévaluation			
Etat d'équivalence [1]			
Part de l'exploitant (Résultat part du groupe) [1]		148 671 006	177 703 07
Part de la société consolidante [1]			
Part des minoritaires [1]			
TOTAL I		2 266 998 010	2 120 427 000
PASSIFS NON COURANTS			
Provisions et dettes financières		2 372 807 711	1 760 277 768
Autres dettes et provisions			
Autres dettes non courants			
Autres et produits constatés d'avance			
Charges différées - Hors cycle d'exploit.			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		2 372 807 711	1 760 277 768
COURANTS			
Provisions et comptes rattachés		1 085 603 273	880 547 186
Autres débiteurs		62 197 187	64 831 917
Autres créances et assimilés		3 959 119 270	5 263 133 666
Autres et autres actifs financiers courants		3 591 651 783	2 528 884 566
Autres produits et assimilés			
Autres et autres actifs financiers courants			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		8 692 671 512	8 745 407 405
TOTAL GENERAL PASSIF		13 932 377 234	12 620 112 177

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 00002403822275508

2017

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W.GUELMA

BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31/12/2017



ACTIF	MONTANT BRUT N	N		NET	N+1	
		AMORT-PROV et pertes de valeurs	NET		NET	NET
ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT						
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif						
Immobilisations incorporelles						
Immobilisations corporelles						
- Terrains	314 214 023			314 214 023	284 214 023	
- Agencements et aménagements de terrains						
- Construction	642 488 600	313 517 952	328 998 648	328 998 648	361 048 115	
- Install. tech., matériel et outillage industriels	3 829 829 803	1 498 465 393	1 831 364 410	1 831 364 410	1 980 382 600	
- Autres immobilisations corporelles	407 741 451	338 476 438	159 265 013	159 265 013	163 798 100	
- Immobilisations en concession						
Immobilisation en cours	4 276 865 100		4 276 865 100	4 276 865 100	3 841 919 034	
Immobilisation financières						
- Titres mis en équivalence-entreprises associées						
- Autres participations et créances rattachées	820 000 000		820 000 000	820 000 000	820 000 000	
- Autres titres immobilisés						
- Prêts et autres actifs financiers non courants	75 205 043		75 205 043	75 205 043	72 211 059	
- Impôts différés actif						
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.						
TOTAL ACTIF NON COURANT	9 966 322 020	2 150 458 783	7 805 862 237	7 805 862 237	7 513 639 932	
ACTIF COURANT						
Stock et en cours	3 834 868 136		3 834 868 136	3 834 868 136	4 145 991 023	
Créances et Emplois assimilés						
- Clients	164 181 688		164 181 688	164 181 688	37 348 808	
- Autres débiteurs	120 839 566		120 839 566	120 839 566	1 565 472 514	
- Impôts et assimilés	58 191 254		58 191 254	58 191 254	51 278 654	
- Autres créances et emplois assimilés						
Disponibilités et assimilés						
- Placements et autres actifs financiers courants						
- Trésorerie	128 953 155		128 953 155	128 953 155	18 747 303	
TOTAL ACTIF COURANT	4 307 051 788		4 307 051 788	4 307 051 788	6 818 831 302	
TOTAL GENERAL ACTIF	14 293 393 818	2 150 458 783	12 112 934 035	12 112 934 035	13 332 377 234	

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 00002403822275508

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W.GUELMA

BILAN PASSIF

Exercice clos le : 31/12/2017



PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	
		NET	N+1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000	500 000 000
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]			
Ecart de réévaluation		1 568 998 010	1 620 427 005
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]			
Autres capitaux propres-Report à nouveau		77 784 890	146 571 008
Part de la société contrôlée [1]			
Part des minoritaires [1]			
TOTAL		2 174 792 900	2 268 598 010
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôt (différés et provisionnés)		2 578 441 862	2 372 807 711
Autres dettes non courants			
Provisions et produits consolidés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		2 578 441 862	2 372 807 711
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 877 850 917	1 065 803 273
Impôt		77 751 788	62 187 187
Autres dettes		3 427 271 240	3 953 119 270
Trésorerie passif		1 976 825 318	3 591 651 783
Compte de liaisons des établissements et sociétés de participation			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		7 359 699 272	8 692 571 512
TOTAL GENERAL PASSIF		12 112 934 035	13 332 377 234

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

2018

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

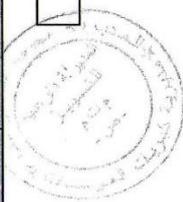
Designation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULIERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W.GUELMA

BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31/12/2018



ACTIF	MONTANT BRUT N	N		N-1
		AMORT-PROV et pertes de valeurs	NET	
ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisation corporelles				
- Terrains	314 214 023		314 214 023	314 214 023
- Agencements et aménagements de terrains				
- Construction	734 843 209	347 136 996	387 706 513	328 968 648
- Install. tech., matériel et outillage industriels	7 145 349 847	1 697 541 807	5 447 808 040	1 831 364 410
- Autres immobilisations corporelles	488 794 517	257 220 157	211 564 360	158 285 013
- Immobilisations en concession				
Immobilisation en cours	581 059 263		581 059 263	4 276 865 100
Immobilisation financées				
- Titres mis en équivalence-entreprises associées				
- Autres participations et créances rattachées	820 000 000		820 000 000	820 000 000
- Autres titres immobilisés				
- Prêts et autres actifs financiers non courants	72 731 494		72 731 494	75 205 043
- Impôts différés actif				
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.				
TOTAL ACTIF NON COURANT	10 139 982 353	2 301 888 660	7 835 093 653	7 805 882 237
ACTIF COURANT				
Stock et en cours	4 757 373 535		4 757 373 535	3 834 886 136
Créances et Emplois assimilés				
- Clients	348 159 142		348 159 142	164 181 888
- Autres débiteurs	478 684 943		478 684 943	120 839 566
- Impôts et assimilés	224 561 095		224 561 095	68 191 254
- Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
- Placements et autres actifs financiers courants				
- Trésorerie	741 889 254		741 889 254	128 953 155
TOTAL ACTIF COURANT	6 550 667 969		6 550 667 969	4 307 057 798
TOTAL GENERAL ACTIF	16 697 650 322	2 301 888 660	14 385 751 652	12 112 934 035

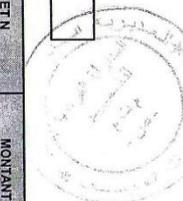
Designation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULIERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W.GUELMA

BILAN PASSIF

Exercice clos le : 31/12/2018



PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000	500 000 000
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		1 674 792 900	1 596 998 010
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		313 410 417	77 794 890
Autres capitaux propres-Rapport à nouveau			
Part de la société consolidante [1]			
Part des minoritaires [1]			
TOTAL I		2 488 203 317	2 174 792 900
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		2 578 441 862	2 578 441 862
Impôt (différés et provisions)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		2 578 441 862	2 578 441 862
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 040 085 445	1 877 650 917
Impôt		96 993 050	77 751 798
Autres dettes		5 723 385 704	3 427 271 240
Trésorerie passif		1 458 642 264	1 976 625 318
Compte de liaisons des établissements et sociétés de participation			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		9 319 106 482	7 359 699 272
TOTAL GENERAL PASSIF		14 385 751 652	12 112 934 035

جانب الأصول

2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	الأصول
										أصول غير جارية
										الفرق بين الاقتناء الإيجابي أو السلبي
										التبتيبات المعنوية
										التبتيبات العينية
										الأراضي
314214023	314214023	264214023	264214023	264214023	264214023	264214023	406267773	406267773	406267773	
387706513	328968648	361048115	394051816	420155736	414398763	428156559	422500460.25	390263472	410845293	مباني
5447808040	1831364410	1990382600	2126676956	2293030086	2452876363	1774538367	1443795988.33	776861545	887044868	التركيبات التقنية - المعدات والأدوات الصناعية
211564360	159265013	163769100	162797818	147508958	158511583	188516895	144844023.58	140888443	108296314	التبتيبات العينية الأخرى
										تبتيبات ممنوع إيجازها
581059263	4276865100	3841915034	2645907141	390242424		833308562	1236219529.84	285256582	208072925	التبتيبات الجاري إيجازها
										التبتيبات المالية
										سندات موضوعة موضع معادلة
										مساهمات أخرى وحسابات دائنة ملحقه
82000000	820000000	820000000	820000000	1181610346	845315188	45000000	70000000	82000000		سندات أخرى مثبتة
72731494	75205043	72211059	66012838	50278121	144174905	139947959	12458212.44	10790831	6998698	فروض وأصول مالية أخرى غير جارية
					1353288					الضرائب المؤجلة على الأصول
										منتجات أخرى متنوعة خارج دورة الاستغلال
7835083693	7805882237	7513539932	6479660593	4747039693	4280844113	3673682364	3736085987.44	2092328646	2027525871	مجموع الأصول الغير جارية
										أصول جارية
4757373535	3834886136	4145991023	4273386583	3381180990	4215386412	4437136309	1848016719.69	501718583	594054652	المخزونات والمتنوعات قيد التنفيذ

جانبي الخصوم

2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	الخصوم
										رؤوس الأموال الخاصة
500000000	500000000	500000000	500000000	500000000	500000000	500000000	500000000	500000000	500 000 000	رؤوس الأموال تم اصدارها رأس مال غير مستعان به
1674792900	1596998010	1620427005	1442723926	1310774260	1156095283	933431570	224208589	24498751	24498751	علاوات واحتياطيات (احتياطيات مدمجة)
										فوارق إعادة التقييم
										فارق المعادلة (1)
313410417	77794890	146571006	177703078	131949667	304678976	222663714	226657608.9	419766467	-113478962	نتيجة الصافية/ نتيجة صافية حصصة الجمع (1)
							482565371.72	262508743	375987705	رؤوس أموال أخرى/ترحيل من جديد
										حصصة الشركة المدمجة
										حصصة ذوي الأقلية
2488203317	2174792900	2266998010	2120427005	1942723926	1960774260	1656095283	1433431569.62	1206773961	787007494	المجموع (1)
										الخصوم الغير الجارية
						597500000	752700000	31058540	331657006	قروض وديون مالية
2578441862	2578441862	2372807711	1760277768							ضرائب (مؤجلة ومرصود لها)
										ديون أخرى غير جارية
									582590	مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا
										أعباء أخرى مختلفة خارج دورة الاستغلال
2578441862	2578441862	2372807711	1760277768			597500000	752700000	31058540	332239596	مجموع الخصوم غير الجارية
										الخصوم الجارية
2040085445	1877850917	1085603273	868547196	401628908	380938786	656118188	700768989.02	853299048	683155232	موردون وحسابات ملحقية

96993050	77751798	62197187	64831917	62110104	105448014	29928101	14481679.48	670147	753493	ضرائب
5723385704	3427271240	3953119270	5283133696	9096867682	8964081607	6178990320	2902891463.12	1827207345	1210841029	ديون أخرى
1458642284	1976825318	3591651783	2528894596			73551771	24523711.74			خزينة مالية
9319106482	7359699272	8692571512	8745407405	9560606694	9450468407	6938588381	3772791072.62	3266762415	2282472254	مجموع الخصوم الجارية 3
14385751662	12112934035	13332377234	12626112177	1150333062	11411242667	9192183664	5958922642.24	4504594916	3401719343	المجموع العام للخصوم

الملحق رقم (04): عدد عمال الإنتاج المباشرين لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمة. للفترة
(2009 . 2018).



Les Moulins Amor Benamor

S.A.R.L Au capitale de 500.000.000 DA

BP 63 Zone Industrielle EL FEDJOU DJ Guelma

مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، الفجوج، ولاية قالمة
مديرية الموارد البشرية

تطور عدد عمال الإنتاج المباشرين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة 2009-2018.

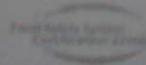
السنوات	عدد العمال الإنتاج المباشرين
2009	355
2010	365
2011	370
2012	385
2013	381
2014	385
2015	387
2016	395
2017	407
2018	422

رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية



Société Les Moulins Amor Benamor
BP 63 Zone Industrielle, Guelma, Algérie
Tel : +213 37 13 67 82
Fax : +213 37 13 65 65
www.amorbenamor.com

Capital social : 500 000 000 DA
RC : 0080482275
AJ : 242120615564
SIR : 090924201065620
C.B. BA : 092 00055 5505561949-80



الملحق رقم (05): كميات الإنتاج الفعلية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قفالة للفترة (2018 2015).

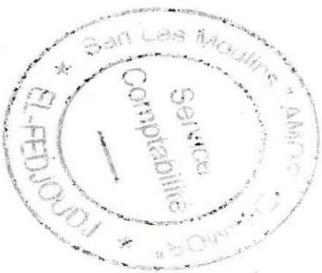
وحدة المطن 2015

SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR
EL FEDJOUJD-GUEIMA

Bilan Fiscal arreter au 31/12/2015
SITUATION DES STOCKS PRODUITS FINIS EXERCICE 2015

UNITE SEMOULIERIE

Code	Désignation	U.M.	Stock initial		Entrées		OMI	Destockage ventes:		Destockage dons:		Transfert		BRS		Stocks final			
			Quantité	Valeur	Quantité	Valeur		Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur		
1	SEMOULE SUPERIEURE	SC10	0.01	37 249.00	16 888.91	35 570.78	35 570.78	16 361.05	581 975 242.38	4.12	146 551.62	-	-	84 348.59	540	23.75	844 805.00		
2	SEMOULE SUPERIEURE	SC25	0.58	36 309.46	38 572.53	34 757.30	34 757.32	38 724.88	1 345 973 043.76	17.38	603 908.49	-	-	-	-	15.85	551 076.95		
4	SEMOULE COURANTE	SC25	1.93	34 386.35	9 143.77	32 500.00	32 500.40	9 145.70	297 238 758.09	0.08	144.37	-	-	-	-	103.88	1 480 465.36		
5	SON	SC40	8.00	17 672.69	6 073.54	14 279.18	14 279.58	66 977.78	956 414 949.46	0.08	144.37	-	-	-	-	-	-		
6	SON	VMAC	-	-	17 930.05	13 645.42	13 645.42	17 930.05	244 663 072.50	-	-	-	-	-	-	-	-		
7	SSSE	VMAC	141.00	36 118.07	52 616.29	50 377.12	50 379.01	52 616.29	2 630 667 326.10	-	-	-	-	-	-	90.60	4 561 015.13		
9	SSSF	SC25	-	-	5 013.60	15 620.11	15 620.11	5 013.60	78 312 972.33	-	-	-	-	-	-	-	-		
10	SSSF	SC50	5.65	16 310.54	2 613.87	15 495.60	15 497.36	2 605.92	40 384 831.80	0.04	142.38	-	-	-	-	13.59	210 678.18		
12	SSSF	SC10	2.50	37 267.58	2 995.38	35 583.04	35 584.44	2 996.59	106 584 669.85	-	-	-	-	-	-	1.25	44 478.80		
13	SSSF	SC25	42.88	36 672.87	7 757.31	34 773.29	34 783.88	7 398.85	227 359 352.30	320.59	11 162 953.91	-	-	-	-	3.63	126 090.86		
Total en forme:			202.34	7 071 913.72	220 290.25	6 575 469 613.92	6 575 469 613.92	3 671 134.42	3 908 954 358.84	342.54	11 915 979.76	52 666.69	2 651 188 886.60	540	84 348.59	9.03	210 439.25	332.57	10 608 643.29



وحدة العجائن والكسكس 2015

SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR
EL FEDJOUJ-GUEIMA

Bilan Fiscal arrêté au 31/12/2015
SITUATION DES STOCKS DE PRODUITS FINIS 2015

UNITE PATES & COUSCOUS-Marché Local

Code	Désignation	U.M	Quantité	Stock initial		Entrées		Destockage ventes		Destockage dons		BRS	BRS	Stocks Finis			
				P.U.	Valeur	P.U.	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur			Quantité	Valeur		
CO1	Couscous Fin	1 KG	50.30	51.263.61	2.576.405.82	5.575.35	64.549.95	339.361.684.50	64.124.04	5.010.02	322.767.505.95	9.82	632.650.84	22.84	1.474.852.13	201.70	13.022.234.28
CO2	Couscous Moyen	5 KG	169.58	52.270.12	8.683.810.14	3.38	64.549.95	217.870.34	64.549.95	21.144.30	1.365.098.843.80	0.37	24.016.72	22.84	1.474.852.13	26.19	1.695.866.21
CO3	Couscous Gros	1 KG	5.77	52.607.49	303.650.41	15.45	64.549.95	999.404.69	64.549.95	998.758.10	60.465.040.35	4.53	293.506.26	0.00	253.19	0.03	2.512.66
CO4	Couscous 4	500 G	0.05	54.508.33	2.943.45	3.892.11	72.339.56	281.551.265.30	72.339.56	3.891.87	201.535.275.73	0.25	18.157.17	11.60	855.258.88	0.01	1.078.93
CO5	Couscous 6	500 G	43.93	52.105.69	2.289.002.92	3.756.87	73.919.86	217.701.227.92	73.919.86	3.761.50	275.905.196.24	40.29	2.971.367.23	0.35	24.466.94	2.03	154.977.28
CO6	Millet	500 G	0.02	54.791.53	1.358.83	258.46	76.125.73	112.001.688.48	76.125.68	1.611.14	114.260.099.48	0.07	4.787.01	1.60	121.797.89	0.00	413.568.02
CO7	Quaillette	500 G	242.03	57.164.60	13.835.262.78	691.43	74.751.04	19.676.274.84	72.988.18	2.961.30	173.758.830.04	0.41	29.407.50	23.77	1.812.374.03	16.70	1.194.737.71
CO8	Tortade	500 G	0.87	60.066.94	58.144.80	691.43	76.281.78	52.743.320.78	76.259.11	668.24	50.959.520.50	0.18	29.741.05	-	-	0.00	187.43
CO9	Penne	500 G	0.00	54.085.60	108.13	745.30	71.611.19	53.971.839.47	71.611.19	745.12	53.359.129.20	0.19	13.906.09	-	-	0.00	1.152.37
CO10	Langue d'Oieau	500 G	1.50	52.553.40	78.619.39	2.075.83	71.561.22	148.563.114.59	71.561.22	2.060.45	147.433.687.68	0.00	133.88	-	-	0.00	6146.674.76
CO11	Phomix	500 G	0.01	53.551.67	321.31	439.64	74.456.30	32.733.951.88	74.456.65	356.99	26.580.021.03	0.10	7.110.61	0.00	213.85	0.02	1.152.37
CO12	Serpentini	500 G	0.00	54.420.00	54.42	3.782.48	71.282.36	267.478.332.72	71.282.36	3.792.48	270.337.444.86	0.80	57.204.11	11.36	838.824.37	13.59	1.003.524.41
CO13	Tritil 2	500 G	54.01	54.020.61	2.917.283.03	3.920.67	73.833.85	269.478.202.80	73.833.85	3.807.56	281.086.398.04	0.48	6.636.103.37	9.86	722.146.17	0.00	-
CO14	Choux d'orange	500 G	1.53	58.691.15	86.967.39	2.543.57	73.440.90	188.801.221.08	73.440.90	2.568.42	188.082.457.85	0.02	35.259.68	0.02	1.237.86	0.00	25.87
CO15	Spaghetti N7/HELLO	500G	35.19	57.929.58	2.038.542.03	72.815.44	72.815.44	2.130.475.74	72.815.44	29.72	2.128.010.55	0.02	1.201.45	0.02	-	0.00	160.71
CO16	Spaghetti N4/HELLO	500G	0.00	53.570.00	160.71	201.66	73.854.32	14.893.156.31	73.854.32	201.57	14.885.340.47	0.15	10.708.04	0.00	109.38	0.01	445.54
CO17	Vermelli HELLO	500G	0.06	54.717.05	3.337.74	3.114.38	73.852.58	227.544.653.60	72.921.27	3.080.23	224.614.028.17	1.92	118.278.30	0.00	666.612.62	60.53	4.413.935.08
CO18	Langune HELLO	500G	28.80	57.203.40	1.601.695.33	211.06	73.852.58	13.984.641.03	73.852.58	329.20	22.301.687.22	0.09	6.130.94	9.84	-	-	-
CO19	Spaghetti N7	500G	128.07	57.768.99	7.390.789.74	189.96	73.614.67	11.984.179.59	73.614.67	189.95	13.983.443.44	0.01	178.15	-	-	0.01	2.581.87
CO20	Spaghetti N4	500G	6.56	205.953.23	1.350.641.28	67.21	169.417.09	11.866.811.42	172.665.09	73.74	12.733.144.18	0.01	1.726.65	-	-	0.03	3.269.25
CO21	Pates spéciales Cameroun	500G	2.05	124.916.47	255.579.09	191.61	114.267.22	14.004.094.59	114.446.08	124.55	14.254.115.59	0.02	3.405.15	-	-	0.01	794.84
CO22	Pates spéciales Lesagne	500G	55.58	107.802.73	5.991.999.16	309.46	104.647.19	32.244.762.81	104.648.28	337.48	25.503.287.57	-	-	-	-	0.01	794.84
CO23	Pates spéciales Popillon	500G	28.04	117.028.08	3.140.707.22	18.63	104.197.83	1.940.886.49	104.197.83	337.48	35.384.685.19	-	-	-	-	0.01	794.84
CO24	Pates spéciales Farfalline	500G	869.765	54.814.704.070	57.666.584	4.009	1.989.011.650	3.998.027.287.291	1.989.011.650	40.212.565.318	100.349	7.104.836.892	0.661	44.951.839	206.458	47.955.595.720	



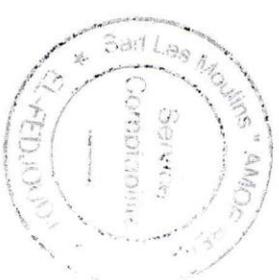
وحدة الملاحق 2016

SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR
EL FEDJOUJ-GUELMA

Bilan Fiscal arreté au 31/12/2016
SITUATION DES STOCKS PRODUITS FINIS EXERCICE 2016

UNITE SEMOULERIE

Description	U.M.	Stock initial		Entrées		CMP		Destockage ventes		Destockage dons		Transfert		BR Sortie		BR Entrée		Stocks Final		
		Qté	P.U.	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur
SEMOLLE SUPERIEURE	SC10	23.75	35 570.78	844 806.00	15 435.16	35 663.92	550 478 311.48	35 663.78	15 451.83	551 070 617.94	11.05	394 084.73	-	-	-	-	3.97	141 585.19	0.00	0.00
SEMOLLE SUPERIEURE	SC25	15.85	34 757.32	551 076.95	31 971.72	34 679.48	1 108 762 624.71	34 679.52	31 971.08	1 108 741 489.60	16.50	572 212.06	-	-	-	-	-	-	-	-
SEMOLLE COURANTE	SC25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SON	SC40	103.68	14 279.58	1 480 465.36	28 918.32	14 244.83	411 936 594.17	14 244.95	29 021.56	413 410 791.75	0.44	6 267.78	-	-	-	-	-	-	-	-
SON	SC50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SON	VRAC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SSSE	VRAC	90.60	50 342.33	4 561 015.13	66 417.87	49 068.71	3 259 039 201.85	49 070.44	1 257.00	25 613 423.91	-	-	66 508.47	-	-	-	-	-	-	-
SSSE	SC25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SSSE	SC50	13.59	15 497.36	210 678.38	4 802.51	20 163.16	96 833 687.62	20 149.99	4 816.10	97 044 365.80	0.01	357.18	-	-	1.33	47 206.62	3.76	134 300.45	0.00	0.00
SSSE	SC10	1.25	35 584.44	44 478.80	4 809.16	35 718.24	175 346 378.25	35 718.21	4 912.83	175 477 473.70	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SSSE	SC25	83.84	34 783.68	2 976 122.87	13 815.76	34 744.79	480 025 820.96	34 745.02	13 825.63	473 422 675.72	275.30	9 565 305.27	-	-	1.33	46 037.16	0.00	0.00	0.00	0.00
SSSE	SC25	332.56	220 815.50	10 608 643.29	198 516.54	272 376.88	6 539 940 697.86	272 365.46	132 045.06	3 272 685 433.34	303.90	10 539 227.02	66 508.47	3 263 600 216.98	1.33	47 326.62	9.06	321 922.81	0.00	0.00
Total en Tonne :																				



وحدة العجائن والكسكس 2016

SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR
EL FEDOUDI-GUEIMA

Bilan Fiscal arreter au 31/12/2016
SITUATION DES STOCKS DE PRODUITS FINIS 2016

UNITE PATES & COUSCOUS-Marché Local

Code	Designation	U/M	Qté	P.U	Stock initial	Valeur	Qté	P.U	Entrées	Valeur	CMF	Qté	Destockage ventes	Valeur	Destockage dons	Qté	BRS	Valeur	Qté	BRS	Valeur	Qté	BRS	Valeur	Qté	BRS	Valeur	Qté	BRS	Valeur	
C01	Couscous Fin	1 KG	278.70	64.424.04	17 954 844.04	4 828.720	66 637.03	321 771 568.04	66 162.87	3 138 261.36	66 516.27	4 905.80	3 265 515.94	33.23	3 306 786.69	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C01	Couscous Fin	5 KG	0.00	0.00	0.00	49.590	66 810.52	3 313 133.69	66 630.77	66 634.77	66 810.52	49.50	1 649 457 360.85	10.68	711 792.58	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C02	Couscous Moyen	1 KG	201.70	64.561.07	13 022 294.28	26 136.845	65 733.11	57 413 598.93	65 733.11	65 733.11	65 733.11	455.12	29 916 124.36	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C02	Couscous Moyen	5 KG	0.00	0.00	0.00	506.710	66 826.55	33 861 681.15	66 826.55	66 826.55	66 826.55	498.05	33 282 963.23	0.16	10 692.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C03	Couscous Gros D1	1 KG	26.19	64.748.79	1 695 846.21	986.476	66 122.47	65 228 218.83	66 122.47	66 122.47	66 122.47	1 011.99	66 879 324.18	0.68	44 740.86	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C04	Couscous Supérieur SETFA	1 KG	0.00	0.00	0.00	104.523	66 662.67	6 967 782.26	66 662.67	66 662.67	66 662.67	104.47	6 964 449.12	0.05	3 333.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C05	Couscous Supérieur SETFA	5 KG	0.00	0.00	0.00	27.200	66 728.99	1 815 026.90	66 728.99	66 728.99	66 728.99	12.75	328 308 569.39	1.79	127 182.17	0.08	5 324.40	0.68	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
P01	Couté 4	500 G	0.03	73 741.93	2 512.66	4 628.391	72 349.96	328 578 706.45	72 349.96	72 349.96	72 349.96	4 511.93	326 438 047.70	1.48	107 150.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
P02	Couté 6	500 G	0.01	70 918.66	70 918.66	465.505	69 927.86	37 551 770.78	69 927.86	69 927.86	69 927.86	465.47	25 670 745.21	0.07	1 909.58	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
P03	Milliet	500 G	0.03	76 123.68	2 337.97	485.505	74 878.22	25 907 462.05	74 878.22	74 878.22	74 878.22	342.80	184 930 961.61	1.44	105 835.73	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
P05	Coquillette	500 G	2.03	76 123.68	154 597.28	345.995	74 878.22	25 907 462.05	74 878.22	74 878.22	74 878.22	342.80	184 930 961.61	1.44	105 835.73	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
P06	Torsade	500 G	5.67	72 968.18	413 568.02	2 523.215	73 345.08	185 065 385.05	73 345.08	73 345.08	73 345.08	2 521.41	78 200 486.42	1.17	88 410.63	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
P07	Penne	500 G	0.00	0.00	0.00	1 035.740	75 694.03	78 399 296.79	75 694.03	75 694.03	75 694.03	1 033.11	78 200 486.42	1.17	88 410.63	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
P08	Langue d'oieau	500 G	0.00	0.00	0.00	38.695	69 901.26	2 704 829.26	69 901.26	69 901.26	69 901.26	38.49	2 690 499.50	0.21	14 329.76	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
P09	Plombis	500 G	16.70	71 554.23	1 194 737.71	2 128.106	69 839.75	148 626 394.15	69 839.75	69 839.75	69 839.75	2 142.24	149 641 749.11	1.09	76 209.73	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
P11	Maccaroni 500g	500 G	0.00	0.00	0.00	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
P12	Serpenti	500 G	0.00	53 551.67	187.43	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
P13	Coquillage	500 G	82.56	74 456.65	6 146 874.76	3 094.433	69 871.53	212 266 622.18	69 871.53	69 871.53	69 871.53	387.95	28 408 619.99	0.04	2 892.49	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
P14	Thiri 2	500 G	0.02	71 282.38	1 152.37	3 037.956	72 416.79	357 660 586.06	72 416.79	72 416.79	72 416.79	4 806.46	348 087 300.18	91.55	6 629 894.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
P16	Chevreux d'ange	500 G	13.59	73 827.18	1 003 534.41	4 938.918	71 638.18	33 894 172.10	71 638.18	71 638.18	71 638.18	473.13	33 894 172.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
P17	Spaghettini N7 HELLO	500G	0.00	0.00	0.00	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
P18	Vermicelli HELLO	500G	0.00	0.00	0.00	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
P19	Langune HELLO	500G	0.01	73 848.53	445.54	96.254	71 717.99	6 903 141.03	71 717.99	71 717.99	71 717.99	89.86	6 444 590.58	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
P20	Spaghettini N7	500G	60.53	72 921.27	4 413 935.08	9 023.646	71 638.18	646 437 601.67	71 638.18	71 638.18	71 638.18	9 061.45	649 223 257.35	2.62	187 939.49	2.40	171 952.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
P22	Spaghettini N4	500G	0.00	0.00	0.00	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
P22	Langune /2	500G	0.00	0.00	0.00	157.504	71 397.99	11 245 469.02	71 397.99	71 397.99	71 397.99	127.82	9 126 376.67	0.08	5 711.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
S01	Pates spéciales Cannelloni	250G	0.01	172 665.09	2 581.87	31.768	258 923.28	8 625 101.24	258 923.28	258 923.28	258 923.28	32.21	8 339 647.22	0.17	42 986.78	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
S02	Pates spéciales Lasagne	500G	0.03	114 442.08	3 269.25	60.293	209 151.73	12 610 371.27	209 151.73	209 151.73	209 151.73	59.80	12 504 591.29	0.38	79 983.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
S03	Pates spéciales Papillon	500G	0.00	0.00	0.00	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
S04	Pates spéciales Farfalle	500G	0.01	104 848.28	784.84	10.767	199 611.46	2 149 119.88	199 611.46	199 611.46	199 611.46	10.71	2 137 133.60	0.06	12 770.92	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
S05	Pates spéciales Farfalle	500G	18.63	104 197.83	1 940 886.49	53.399	198 975.43	10 625 101.38	198 975.43	198 975.43	198 975.43	88.69	15 472 393.78	0.65	113 053.07	-17.31	-3 019 458.97	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
S06	Pates spéciales Farfalle 1 etuis	500G	0.00	0.00	0.00	26.860	225 508.32	6 057 153.48	225 508.32	225 508.32	225 508.32	26.79	6 042 044.42	0.02	3 960.50	0.01															

وحدة الحسابات 2017

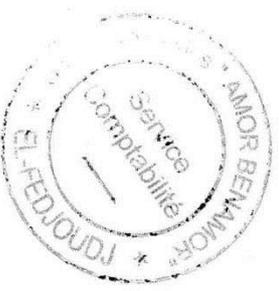
SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR
EL FEDJOUDI-GUELMA

Bilan Fiscal arreter au 31/12/2017

SITUATION DES STOCKS PRODUITS FINIS EXERCICE 2017

UNITE SEMOULERIE

Designation	U.M.	Stock initial		Entrées		CMP		Destockage ventes		Destockage dons		Transfert		BR Sortie		BR Entrées		Stocks Final	
		Qté	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur
SEMOULE SUPERIEURE	SC10	-	-	2 687,25	33 069,62	88 866 324,89	33 069,62	2 683,81	88 752 565,41	3 37	111 444,61	-	-	-	-	-	-	0,07	2 314,87
SEMOULE SUPERIEURE PK	SC10	-	-	137,63	34 823,62	4 792 774,23	34 823,62	136,31	4 746 807,06	1,24	43 181,28	-	-	-	-	-	-	0,08	2 785,89
SEMOULE SUPERIEURE	SC05	-	-	45,75	37 506,62	1 715 927,67	37 506,62	38,02	1 426 001,53	7,73	289 926,14	-	-	-	-	-	-	-	-
SEMOULE SUPERIEURE	SC25	-	-	7 661,85	32 114,62	246 057 368,59	32 114,62	7 655,30	245 847 017,85	14,05	451 210,35	-	-	-	-	-	-	-	-
SEMOULE COURANTE	SC50	-	-	384,80	29 935,46	11 519 163,46	29 935,46	384,80	11 519 163,46	0,45	6 994,60	-	-	-	-	-	-	23,40	363 719,13
SON	VRAC	-	-	24 777,45	15 543,55	385 129 594,97	15 543,55	24 771,60	384 416 927,08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	VRAC	-	-	27 246,94	14 976,61	408 068 899,43	14 976,61	27 261,36	408 282 852,20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	VRAC	-	-	75 423,69	50 402,46	3 801 539 829,26	50 402,46	75 423,69	3 801 539 829,26	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	SAC	-	-	329,50	50 818,59	16 744 725,30	50 818,59	1 399,45	24 289 069,48	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	SC25	-	-	1 399,45	17 356,15	24 289 069,48	17 356,15	2 122,90	36 472 597,73	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	SC50	-	-	2 122,90	33 069,62	330 730 219,08	33 069,62	10 025,94	331 553 983,21	12,54	414 692,98	-	-	-	-	-	-	-	-
	SC10	-	-	10 001,09	33 069,62	316 607,54	33 069,62	90,00	316 607,54	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	SC05	-	-	90,00	35 178,62	2 206 216,17	35 178,62	58,74	2 206 216,17	0,02	563,29	-	-	-	-	-	-	-	-
	SC25	-	-	58,74	37 552,62	304 719 531,42	37 552,62	9 254,65	297 209 528,53	278,70	8 950 343,41	-	-	-	-	-	-	-	-
	SC50	-	-	9 488,50	32 114,62	5 666 016 311,31	32 114,62	85 842,88	5 666 016 311,31	318,10	10 768 356,65	-	-	-	-	-	-	-	-
	SC25	-	-	161 855,490	471 643,31	5 666 016 311,31	471 643,31	85 842,88	5 666 016 311,31	318,10	10 768 356,65	-	-	-	-	-	-	-	-
	SC25	-	-	161 855,490	471 643,31	5 666 016 311,31	471 643,31	85 842,88	5 666 016 311,31	318,10	10 768 356,65	-	-	-	-	-	-	-	-
	SC25	-	-	161 855,490	471 643,31	5 666 016 311,31	471 643,31	85 842,88	5 666 016 311,31	318,10	10 768 356,65	-	-	-	-	-	-	-	-



وحدة الحساب والكسكس 2017

SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR
EL FEDOUDD-GUELMA

Bilan Fiscal arreter au 31/12/2017

SITUATION DES STOCKS PRODUITS FINIS EXERCICE 2017

UNITE PATES & COUSCOUS-Marché Local

Code	Designation	U.M	Qté	Stock Initial	Valeur	Qté	P.U	Entrées	Valeur	CMP	Destockage	Qté	Valeur	Destockage dans	Qté	BRS	Qté	BRE	Stocks Final	
				P.U											Valeur				Valeur	
C01	Couscous fin	1 KG	197.06	66 516.27	13 107 763.35	5 046.969	69 300.41	349 757 000.24	69 195.78	4 883.98	337 950 683.42	1 80	124 829.19	1 01	69 610.96	0.49	33 905.93	357.73	24 753 545.96	
C01	Couscous fin	500 G	-	-	-	35.850	68 509.62	2 456 069.93	68 509.62	35.84	2 452 042.29	0.02	1 027.64	-	-	-	-	-	-	
C01	Couscous fin	5 KG	-	-	-	105.845	68 638.34	7 265 025.18	68 638.34	65.87	4 520 864.32	0.03	520 696.95	12.50	864 028.54	8.76	605 233.31	38 780.66	38 780.66	
C02	Couscous Moyen	1 KG	1 574.19	66 634.77	104 895 517.06	22 486.377	69 296.25	1 558 221 685.49	69 122.12	22 482.17	1 550 559 082.57	7.53	990.47	7.92	522 968.43	0.95	65 184.12	1 617.12	111 778 629.80	
C02	Couscous Moyen	500 G	418.32	65 733.11	27 497 474.58	48.225	68 619.77	3 309 188.58	66 031.49	456.45	30 140 075.23	0.02	2 16	-	-	-	-	2.16	142 628.03	
C02	Couscous Moyen	5 KG	8.50	66 826.55	568 025.68	818.185	68 633.45	56 153 484.32	68 614.87	760.51	52 182 299.39	0.06	3 773.82	0.10	6 861.49	0.95	65 184.12	66.95	4 993 765.42	
C03	Couscous Gros	1 KG	-	-	-	440.375	68 976.68	30 375 603.92	68 976.68	426.24	29 400 618.60	0.46	31 384.38	-	-	-	-	-	13.68	943 600.93
C03	Couscous Gros	5 KG	-	-	-	30.930	68 746.21	2 126 320.36	68 746.21	27.50	1 890 177.12	0.04	2 406.12	-	-	-	-	-	3.40	233 737.12
C04	Maïeuf	1 KG	-	-	-	0.100	69 535.01	6 953.50	69 535.01	-	-	0.10	6 953.50	-	-	-	-	-	-	
C04	Couscous Superieur SEFFA	5 KG	14.45	66 728.93	964 233.04	285.744	69 535.01	18 478 511.05	69 535.01	289.76	18 062 691.71	0.24	16 966.54	-	-	-	-	0.02	1 668.84	
C05	Couscous Superieur SEFFA	500 G	2.72	70 992.00	193 062.74	9.460	69 062.92	653 335.40	67 652.38	15.41	1 042 184.94	0.01	338.26	-	-	-	-	0.02	8.50	
P01	Code 4	500 G	8.02	72 349.96	580 463.77	5 564.991	73 316.49	408 005 552.28	73 315.55	5 566.07	408 078 451.17	0.37	240 034.46	-5.29	-387 544.95	1.72	126 029.09	152.00	393 703.44	
P02	Code 6	500 G	-	-	-	5 087.295	74 060.88	376 769 547.90	74 058.19	4 945.97	366 289 569.60	0.85	62 801.34	-3.50	-259 203.65	-	-	-	152.00	11 256 844.38
P03	Millet	500 G	-	-	-	2 039.960	71 643.16	146 149 187.62	71 643.16	1 755.59	125 776 021.24	0.69	49 433.78	-25.91	-1 855 916.15	0.02	1 074.65	309.60	22 180 723.98	
P04	VERMICELLES	500 G	5.20	74 885.49	389 404.54	4.500	74 343.92	334 547.65	74 343.92	4.50	334 547.65	-	-	-	-	-	-	-	-	
P05	Conquette	500 G	6.03	73 344.24	442 155.72	904.086	77 757.97	202 299 853.41	77 741.54	777.58	60 450 269.13	0.11	8 201.73	2.00	155 483.09	-	-	129.60	10 075 303.99	
P06	Torsade	500 G	1.46	75 694.03	110 399.74	2 689.185	75 377.96	111 767 080.92	75 373.41	2 530.44	90 727 881.80	0.75	56 756.17	-3.49	-263 053.19	0.01	753.73	167.50	12 625 045.53	
P07	Penne	500 G	4.00	73 227.53	292 910.12	1 443.425	77 431.87	111 767 080.92	77 430.11	1 233.50	95 510 197.53	0.66	51 297.45	-0.87	-67 519.06	0.09	6 813.85	211.68	16 390 328.60	
P08	Amorce d'oiseau	500 G	1.48	69 853.10	103 173.02	1 634.683	71 879.98	118 938 546.75	71 879.98	1 488.57	106 998 095.87	2.88	192 386.77	5.78	415 717.87	0.02	1 689.18	157.68	11 334 035.41	
P09	Macaroni	500 G	-	-	-	3 314.295	74 546.45	21 783 628.69	74 546.45	206.92	15 425 151.81	0.10	7 119.19	-	-	-	-	-	85.20	6 351 357.69
P11	Serpentini	500 G	-	-	-	169.700	75 787.28	12 861 100.69	75 787.28	143.62	10 884 568.54	0.05	3 789.36	0.06	4 547.24	0.43	32 588.53	36.40	2 000 784.08	
P13	Conquillage	500 G	4.00	73 227.53	292 910.12	784.902	75 179.06	59 008 197.91	75 169.17	764.23	57 446 534.28	0.17	12 929.10	-0.50	-37 584.58	-	-	25.00	1 879 229.23	
P14	Tritil 2	500 G	5.40	72 420.66	3 946 926.03	5 745.808	71 638.01	411 618 200.94	71 638.01	5 353.52	383 501 178.46	41.89	3 001 095.23	-5.04	-361 055.56	-	-	355.64	25 476 982.81	
P15	Cheneux d'orange	500 G	-	-	-	3 912.764	73 902.11	289 161 499.98	73 881.25	3 899.75	288 120 373.21	64.51	4 766 407.53	-3.00	-221 645.25	-3.00	-	6.00	443 290.53	
P16	Spaghetti N° HELLO	500 G	-	-	-	2 340.400	69 971.85	163 767 119.49	69 971.85	2 237.28	156 546 622.25	0.72	50 379.75	0.81	56 642.21	0.01	664.73	101.60	7 109 140.04	
P17	Spaghetti M HELLO	500 G	-	-	-	21.300	69 290.62	1 475 890.25	69 290.62	21.30	1 475 890.25	-	-	-	-	-	-	-	-	
P18	Vermicelli HELLO	500 G	6.40	71 718.12	458 995.99	399.060	69 805.59	27 856 620.38	69 835.78	400.59	27 975 516.11	0.07	4 888.50	4.80	335 211.76	-	-	-	-	
P19	Linguine HELLO	500 G	17.71	71 646.73	1 268 827.76	5 993.833	69 493.13	416 530 227.86	69 499.48	5 882.51	408 831 572.94	1.75	121 589.35	0.83	57 580.32	0.03	1 980.74	126.48	8 790 293.76	
P20	Spaghetti N°	500 G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
P21	Spaghetti M	500 G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
P22	Linguine 1/2KG	500 G	29.60	71 397.99	2 113 380.50	946.382	69 520.65	65 799 086.34	69 583.76	967.66	67 333 425.25	0.32	22 371.18	0.40	27 833.51	1.20	83 500.52	8.80	612 337.12	
P25	MACARONI 1/2KG	500 G	-	-	-	38.460	70 080.62	2 695 696.34	70 080.62	247.31	17 230 763.65	0.02	1 401.81	-	-	-	-	-	38.44	2 694 284.53
P26	PATES SUPERIEURS VERMICELLES N°1	250G	0.003	258 882.70	776.65	0.047	170 805.29	8 027.85	258 882.70	-	-	0.003	776.65	-	-	-	-	-	-	
P501	Pates spéciales Campanel	500 G	0.88	209 106.88	183 386.73	-	-	-	-	-	-	0.06	12 429.52	0.86	178 985.06	-	-	-	-	
P502	Pates spéciales Lasagne	500 G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
P503	Pates spéciales Farfalle	500 G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
P504	Pates spéciales Farfalle	500 G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
P505	Pates spéciales Farfalle	500 G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
P506	Pates spéciales Farfalle 1 etus	500 G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9.61	903 126.87
P507	Pates spéciales Lasagne etus	500 G	0.86	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
P508	Pates spéciales Farfalle 1 etus	500 G	0.86	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
P509	Pates spéciales Campanel 1 etus	500 G	3.51	221 173.33	776 318.99	9.56	109 514.75	4 070 649.76	109 390.78	37.60	4 146 238.75	0.17	7 986.34	-0.86	-94 513.64	-	-	-	-	
P509	Pates spéciales Campanel 1 etus	250G	-	-	-	22.69	140 860.67	3 195 607.43	140 860.67	22.32	3 144 010.17	0.07	10 198.31	0.15	20 706.52	-	-	-	0.15	20 692.43



الملحق رقم (06): كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمة،
للفترة (2009.2018).



Désignation de l'entreprise : Sarl les moulins Amor Benamor

Activité : semoulerie et production pâtes alimentaires

Adresse : zone industrielle el-fedjoudj, W.Guelma

Quantité d'électricité consommée pour la période 2009-2018.

Les années	Quantité d'électricité consommée (DA)
2009	37069257.74
2010	50404099.19
2011	54079362.17
2012	70678367.84
2013	69576185.28
2014	70425221.15
2015	71725916.82
2016	88596667.49
2017	101428198.36
2018	114987894.83



الملحق رقم (07): الإنتاج المخطط والمنجز بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمة، للفترة
(2015.2018)

SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR
ELFEDJOUJ-GUELMA

DIRECTION COMMERCIAL
OBJECTIFS ET REALISATIONS DES VENTES PAR UNITE (2015-2018)

ANNEE	UNITE	OBJECTIF	REALISATION	% REALISATION	ECART
2015	SEMOULE	165 000	167 154	101%	2 154
	PATES ET CCS LOCAL	60 000	57 600	96%	- 2 400
	PATES ET CCS EXPORT				
2016	SEMOULE	130 000	132 054	102%	2 054
	PATES ET CCS LOCAL	65 000	65 727	101%	727
	PATES ET CCS EXPORT		323		
2017	SEMOULE	85 000	85 843	101%	843
	PATES ET CCS LOCAL	70 000	71 264	102%	1 264
	PATES ET CCS EXPORT		243		
2018	SEMOULE	150 000	149 811	100%	- 190
	PATES ET CCS LOCAL	70 000	63 113	90%	- 6 887
	PATES ET CCS EXPORT		551		

الملحق رقم (08): جداول حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالة للفترة (2009 . 2018).

2009

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

NUMERO D'IDENTIFICATION STATISTIQUE

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT 0 9 9 9 2 4 2 0 1 0 6 5 6 2 | 0

Rubriques	Code	Debit	Code	Credit
	(En dinars)		(En dinars)	
ACTIVITE DE REVENTE EN L'ETAT				0
Vente Marchandises				0
Marchandises Vendues	52		51	0
				0
MARGE BRUTE (51 à 52)				0
ACTIVITE PRODUCTION			53	0
ET DE PRESTATION DE SERVICES				0
Production Vendue				0
Prest.Fournies			54	4 510 668 666
Prod. Entrep.même			55	0
Transf.de Charges Prod.			56	9 164 841
Fluct.de la Prod			58	1 024 526
Mat.& Fourn.Cons.	59			389 751 806
Sous Traitance	60	4 659 911 303		0
Comm.& Courtage	61	4 706 569		0
Fret et Transport	62	485 000		0
Loyers et Charges	63	1 514 987		0
Entret. et Réparat.	64	990 226		0
Frais PTT Gaz Elct. & Eau	65	4 014 318		0
Frais de Récept.	66	53 112 298		0
Publicite	67	0		0
Frais de Déplacement	68	14 392 682		0
Autres Services	69	20 853 101		0
VALEUR AJOUTEE (54 à 58 - 59 à 70)	70	11 260		0
Produits Divers	72	0	73	150 618 095
Transfert de Charges		0	74	0
Frais Personnel		0	75	136 087 988
Taxe sur A.Prof.	76	127 570 267		0
Versement Forf.	77	0		0
Autres Impot	78	0		0
Frais Financier	79	1 754 109		0
Frais Divers (*)	80	172 362 227		0
Dotation Amorts.	81	16 334 672		0
Dotation Provision	82	95 589 789		0
RESULTAT D'EXPLOITATION	83	0		0
(53 et 73 à 75 - 72 et 76 à 83)		0		0
Produits Hors Expl.	84	126 904 981	85	0
Charges Hors Expl.		0	86	29 896 744
RESULTAT HORS EXPL. (86 - 87)	87	16 470 726		0
	88	0	89	13 426 018
RESULTAT COMPTABLE DE L'EXERCICE		0		0
(85 et 89 - 84 et 88)	90	113 478 962	91	0
A DEDUIRE : Part non impos. sur plus v	92	0		0
-- Report déficitaire (exercice)	93	0		0
-- autres déductions (*)	94	0		0
A REINTEGRER : Amortissements non d		0		0
Provisions non déductibles ou laissées san		0	95	0
pendant l'exercice		0		0
Autres charges non déductibles (*)		0	96	0
Avoir fiscal		0	97	0
RESULTAT FISCAL DE L'EXERCICE		0	98	0
(91 et 95 à 98 - 90 92/94)	99	113 478 962	100	-113 478 962

(*) A détailler sur état annexe

COMPTES DE RESULTAT

Du 01/01/2010 au 31/12/2010

Par Nature

Désignation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		7 430 852 030.66	4 510 668 665.66
Variations stocks produits finis et en cours		-371 786 646.89	389 751 805.67
Production immobilisée			9 164 841.23
Subvention d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		7 059 065 383.77	4 909 585 312.56
Achats consommés		6 197 391 064.08	4 703 980 820.81
Services extérieurs et autres consommations		137 239 319.78	72 543 321.77
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		6 334 630 383.86	4 776 524 142.58
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		724 434 999.91	133 061 169.98
Charges de personnel		165 624 789.23	127 570 266.59
Impôts, taxe et versement assimilés		3 272 907.34	2 729 500.95
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		555 537 303.34	2 761 402.44
Autres produits opérationnels		61 830 088.58	16 020 620.97
Autres charges opérationnelles		186 551.76	11 571 491.22
Dotations aux amortissement, Provisions et pertes de valeurs		163 928 869.13	96 298 576.52
Reprise sur pertes de valeurs et provisions		1 291 377.65	13 875 947.65
V-RESULTAT OPERATIONNEL		454 543 348.68	-75 212 096.68
Produits financiers			
Charges financières		24 530 683.51	38 266 865.77
VI-RESULTAT FINANCIER		-24 530 683.51	-38 266 865.77
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)		430 012 665.17	-113 478 962.45
Impôt exigibles sur résultats ordinaires			
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 122 186 850.00	4 939 481 881.18
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 692 174 184.83	5 052 960 843.63
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		430 012 665.17	-113 478 962.45
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Charges) (à préciser)		10 246 198.11	
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		-10 246 198.11	
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		419 766 467.06	-113 478 962.45
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			



2011



Site : Siege
 Exercice : 2011
 Statut : Définitif

Date impression : 15/04/2019 à 10:33:16

COMPTES DE RESULTAT

Du 01/01/2011 au 31/12/2011

Par Nature

Designation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		4 222 833 522.00	7 430 852 030.66
Variations stocks produits finis et en cours		129 507 619.87	-371 786 646.89
Production immobilisée		336 193 153.49	
Subvention d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		4 688 534 295.36	7 059 065 383.77
Achats consommés		3 769 384 061.27	6 197 391 064.08
Services extérieurs et autres consommations		126 045 892.36	137 239 319.78
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		3 895 429 953.63	6 334 630 383.86
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		793 104 341.73	724 434 999.91
Charges de personnel		256 535 553.07	165 624 789.23
Impôts, taxe et versement assimilés		20 219 215.97	3 272 907.34
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		516 349 572.69	555 537 303.34
Autres produits opérationnels		14 383 418.38	61 830 088.58
Autres charges opérationnelles		66 324 356.35	186 551.76
Dotations aux amortissement, Provisions et pertes de valeurs		177 800 047.10	163 928 869.13
Reprise sur pertes de valeurs et provisions			1 291 377.65
V-RESULTAT OPERATIONNEL		286 608 587.62	454 543 348.68
Produits financiers		130 564.49	
Charges financières		46 352 075.73	24 530 683.51
VI-RESULTAT FINANCIER		-46 221 511.24	-24 530 683.51
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)		240 387 076.38	430 012 665.17
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		13 729 467.48	
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 703 048 278.23	7 122 186 850.00
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 476 390 669.33	6 692 174 184.83
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		226 657 608.90	430 012 665.17
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			10 246 198.11
Elément extraordinaires (Charges) (à préciser)			-10 246 198.11
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		226 657 608.90	419 766 467.06
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			



2012



Jnité : Siege
Exercice : 2012
Statut : Définitif

Date impression : 30/04/2019 à 09:34:54

COMPTES DE RESULTAT

Du 01/01/2012 au 31/12/2012

Par Nature



Designation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		4 937 845 938.71	4 222 833 522.00
Variations stocks produits finis et en cours		170 676 511.22	129 507 619.87
Production immobilisée			336 193 153.49
Subvention d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		5 108 522 449.93	4 688 534 295.36
Achats consommés		4 111 710 685.92	3 769 384 061.27
Services extérieurs et autres consommations		213 128 184.19	126 045 892.36
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		4 324 838 870.11	3 895 429 953.63
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		783 683 579.82	793 104 341.73
Charges de personnel		307 292 871.60	256 535 553.07
Impôts, taxe et versement assimilés		11 824 432.75	20 219 215.97
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		464 566 275.47	516 349 572.69
Autres produits opérationnels		32 447 220.58	14 383 418.38
Autres charges opérationnelles		40 047 929.28	66 324 356.35
Dotations aux amortissement, Provisions et pertes de valeurs		181 611 906.27	177 800 047.10
Reprise sur pertes de valeurs et provisions			
V-RESULTAT OPERATIONNEL		275 353 660.50	286 608 587.62
Produits financiers		1 158 234.40	130 564.49
Charges financières		37 192 002.08	46 352 075.73
VI-RESULTAT FINANCIER		-36 033 767.68	-46 221 511.24
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)		239 319 892.82	240 387 076.38
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		16 656 179.00	13 729 467.48
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 142 127 904.91	4 703 048 278.23
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 919 464 191.09	4 476 390 669.33
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		222 663 713.82	226 657 608.90
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Chrges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		222 663 713.82	226 657 608.90
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			

!

2013



Jnité : Siege
Exercice : 2013
Statut : Définitif

Date Impression : 30/04/2019 à 09:35:49

COMPTES DE RESULTAT

Du 01/01/2013 au 31/12/2013

Par Nature

Désignation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		6 391 134 393.17	4 937 845 938.71
Variations stocks produits finis et en cours		-152 872 327.98	170 676 511.22
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		6 238 262 065.19	5 108 522 449.93
Achats consommés		4 683 851 289.19	4 111 710 685.92
Services extérieurs et autres consommations		431 665 306.53	213 128 184.19
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		5 115 516 595.72	4 324 838 870.11
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 122 745 469.47	783 683 579.82
Charges de personnel		362 099 388.37	307 292 871.60
Impôts, taxe et versement assimilés		73 834 760.70	11 824 432.75
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		686 811 320.40	464 566 275.47
Autres produits opérationnels		96 075 705.57	32 447 220.58
Autres charges opérationnelles		98 393 860.63	40 047 929.28
Dotations aux amortissement, Provisions et pertes de valeurs		303 364 634.97	181 611 906.27
Reprise sur pertes de valeurs et provisions		615 038.36	
V-RESULTAT OPERATIONNEL		381 743 568.73	275 353 660.50
Produits financiers		3 161 622.05	1 158 234.40
Charges financières		13 378 185.53	37 192 002.08
VI-RESULTAT FINANCIER		-10 216 563.48	-36 033 767.68
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)		371 527 005.25	239 319 892.82
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		68 201 317.00	16 656 179.00
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires		-1 353 287.92	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 338 114 431.17	5 142 127 904.91
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 033 435 455.00	4 919 464 191.09
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		304 678 976.17	222 663 713.82
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Chrages) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		304 678 976.17	222 663 713.82
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			

2014



Juite : Siege
Exercice : 2014
Statut : Définitif

Date impression : 30/04/2019 à 09:37:02

COMPTES DE RESULTAT
Du 01/01/2014 au 31/12/2014

Par Nature



Désignation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		7 339 493 810.66	6 391 134 393.17
Variations stocks produits finis et en cours		-2 039 286.62	-152 872 327.98
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		7 337 454 524.04	6 238 262 065.19
Achats consommés		6 203 552 409.43	4 683 851 289.19
Services extérieurs et autres consommations		145 841 642.75	431 665 306.53
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		6 349 394 052.18	5 115 516 595.72
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		988 060 471.86	1 122 745 469.47
Charges de personnel		441 734 279.58	362 099 388.37
Impôts, taxe et versement assimilés		58 013 469.04	73 834 760.70
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		488 312 723.24	686 811 320.40
Autres produits opérationnels		98 672 971.19	96 075 705.57
Autres charges opérationnelles		172 623 415.84	98 393 860.63
Dotations aux amortissement, Provisions et pertes de valeurs		233 627 973.19	303 364 634.97
Reprise sur pertes de valeurs et provisions			615 038.36
V-RESULTAT OPERATIONNEL		180 734 305.40	381 743 568.73
Produits financiers		6 182 266.34	3 161 622.05
Charges financières		472 649.21	13 378 185.53
VI-RESULTAT FINANCIER		5 709 617.13	-10 216 563.48
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)		186 443 922.53	371 527 005.25
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		53 140 968.00	68 201 317.00
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires		1 353 287.92	-1 353 287.92
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 442 309 761.57	6 338 114 431.17
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 310 360 094.96	6 033 435 455.00
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		131 949 666.61	304 678 976.17
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		131 949 666.61	304 678 976.17
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			

2015



Jnité : Siege
Exercice : 2015
Statut : Définitif

Date impression : 30/04/2019 à 09:40:45

COMPTES DE RESULTAT

Du 01/01/2015 au 31/12/2015

Par Nature



Désignation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		8 345 672 578.26	7 339 493 810.66
Variations stocks produits finis et en cours		33 171 263.89	-2 039 286.62
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		8 378 843 842.15	7 337 454 524.04
Achats consommés		7 190 605 564.69	6 203 552 409.43
Services extérieurs et autres consommations		439 413 597.55	145 841 642.75
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		7 630 019 162.24	6 349 394 052.18
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		748 824 679.91	988 060 471.86
Charges de personnel		510 368 958.66	441 734 279.58
Impôts, taxe et versement assimilés		58 885 703.06	58 013 469.04
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		179 570 018.19	488 312 723.24
Autres produits opérationnels		518 498 513.09	98 672 971.19
Autres charges opérationnelles		170 144 478.50	172 623 415.84
Dotations aux amortissement, Provisions et pertes de valeurs		242 136 899.56	233 627 973.19
Reprise sur pertes de valeurs et provisions			
V-RESULTAT OPERATIONNEL		285 787 153.22	180 734 305.40
Produits financiers		8 602 247.37	6 182 266.34
Charges financières		57 795 714.27	472 649.21
VI-RESULTAT FINANCIER		-49 193 466.90	5 709 617.13
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)		236 593 686.32	186 443 922.53
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		58 890 608.00	53 140 968.00
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires			1 353 287.92
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 905 944 602.61	7 442 309 761.57
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 728 241 524.29	7 310 360 094.96
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		177 703 078.32	131 949 666.61
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		177 703 078.32	131 949 666.61
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			

2016



Jnité : Siege
Exercice : 2016
Statut : Définitif

Date impression : 30/04/2019 à 09:41:52

COMPTES DE RESULTAT

Du 01/01/2016 au 31/12/2016

Par Nature



Désignation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		8 120 386 771.51	8 345 672 578.26
Variations stocks produits finis et en cours		90 982 478.82	33 171 263.89
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		8 211 369 250.33	8 378 843 842.15
Achats consommés		6 356 580 856.67	7 190 605 564.69
Services extérieurs et autres consommations		509 761 237.56	439 413 597.55
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		6 866 342 094.23	7 630 019 162.24
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 345 027 156.10	748 824 679.91
Charges de personnel		530 670 678.65	510 368 958.66
Impôts, taxe et versement assimilés		55 701 836.43	58 885 703.06
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		758 654 641.02	179 570 018.19
Autres produits opérationnels		29 157 027.89	518 498 513.09
Autres charges opérationnelles		188 588 363.48	170 144 478.50
Dotations aux amortissement, Provisions et pertes de valeurs		245 014 476.74	242 136 899.56
Reprise sur pertes de valeurs et provisions			
V-RESULTAT OPERATIONNEL		354 208 828.69	285 787 153.22
Produits financiers		475 830.74	8 602 247.37
Charges financières		157 356 860.74	57 795 714.27
VI-RESULTAT FINANCIER		-156 881 030.00	-49 193 466.90
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)		197 327 798.69	236 593 686.32
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		50 756 793.00	58 890 608.00
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 241 002 108.96	8 905 944 602.61
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 094 431 103.27	8 728 241 524.29
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		146 571 005.69	177 703 078.32
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		146 571 005.69	177 703 078.32
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			

2017



Jnité : Siege
Exercice : 2017
Statut : Définitif

Date impression : 30/04/2019 à 09:42:52

COMPTES DE RESULTAT

Du 01/01/2017 au 31/12/2017

Par Nature

Désignation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		7 059 128 028.19	8 120 386 771.51
Variations stocks produits finis et en cours		170 107 030.76	90 982 478.82
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		7 229 235 058.95	8 211 369 250.33
Achats consommés		5 635 600 608.15	6 356 580 856.67
Services extérieurs et autres consommations		438 113 720.87	509 761 237.56
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		6 073 714 329.02	6 866 342 094.23
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 155 520 729.93	1 345 027 156.10
Charges de personnel		517 230 383.14	530 670 678.65
Impôts, taxe et versement assimilés		60 702 174.45	55 701 836.43
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		577 588 172.34	758 654 641.02
Autres produits opérationnels		10 684 379.23	29 157 027.89
Autres charges opérationnelles		143 105 060.40	188 588 363.48
Dotations aux amortissement, Provisions et pertes de valeurs		245 144 319.01	245 014 476.74
Reprise sur pertes de valeurs et provisions			
V-RESULTAT OPERATIONNEL		200 023 172.16	354 208 828.69
Produits financiers		3 446 424.42	475 830.74
Charges financières		80 383 705.76	157 356 860.74
VI-RESULTAT FINANCIER		-76 937 281.34	-156 881 030.00
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)		123 085 890.82	197 327 798.69
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		45 291 001.00	50 756 793.00
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 243 365 862.60	8 241 002 108.96
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 165 570 972.78	8 094 431 103.27
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		77 794 889.82	146 571 005.69
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		77 794 889.82	146 571 005.69
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			

2018

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOU DJ W.GUELMA

Exercice du 01/01/2018 au 31/12/2018

Page 1 of 2

COMPTES DE RESULTAS

Désignation	N		N-1	
	Debit en dinars	Credit en dinars	Debit en dinars	Credit en dinars
Vente de marchandises				
Production vendue				
Produits fabriqués		8 714 365 902		7 059 128 028
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, restournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristourne		8 714 365 902		7 059 128 028
Production stockée ou déstockée		-23 884 051		170 107 031
Production immobilisée				
Subvention d'exploitation				
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		8 690 481 851		7 229 235 059
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	5 840 297 218		4 966 455 552	
Autres approvisionnements	793 345 932		560 905 823	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	132 976 629		108 239 234	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Sous-traitance générale				
Locations	59 602 401		6 730 706	
Entretien, réparations et maintenance	37 476 917		30 007 900	
Services extérieurs				
Primes d'assurances	19 129 120		16 208 289	
Documentations et divers	13 284 771		5 543 505	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	2 870 251		5 488 707	
Publicité	138 713 181		168 661 743	
Déplacement, missions et réceptions	108 539 500		114 826 564	
Autres services	128 917 922		89 497 507	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extéri				
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	7 275 153 841		6 072 565 529	
III - VALEUR AJOUTER D'EXPLOITATION (I-II)		1 415 328 009		1 156 669 530

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 0 8

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOU DJ W.GUELMA

Exercice du 01/01/2018 au 31/12/2018

Page 2 of 2

COMPTES DE RESULTAS

Désignation	N		N-1	
	Debit en dinars	Credit en dinars	Debit en dinars	Credit en dinars
Charges de personnel	698 993 602		517 230 383	
Impôts, taxe et versement assimilés	63 910 298		60 702 174	
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		652 424 109		578 736 972
Autres produits opérationnels		40 557 520		10 684 379
Autres charges opérationnelles	52 699 578		143 105 060	
Dotations aux amortissements	318 380 814		245 144 319	
Provisions				
Perte de valeur				
Reprise sur pertes de valeurs et provisions				
V - RESULTAT OPERATIONNEL		321 901 237		201 171 972
Produits financiers		1 205 395		3 446 424
Charges financières	9 696 214		80 383 706	
VI - RESULTAT FINANCIER	8 490 819		76 937 281	
VII - RESULTAT ORDINAIRE (V+VI)		313 410 417		124 234 691
Elément extraordinaires (produits)				
Elément extraordinaires (Chrges)				
VIII - RESULTAT EXTRAORDINAIRE				
Impôt exigibles sur résultats ordinaires			45 291 001	
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires				
IX-RESULTAT DE L'EXERCICE		313 410 417		78 943 690



2013-2009

2013	2012	2011	2010	2009	البيان
6391134393.17	4937845938.71	4222833522.00	7430852030.66	4510668665.66	المبيعات والمنتجات الملحقة
-152872327.98	170676511.22	129507619.87	-371786646.89	389751805.67	تغييرات المخزونات والمنتجات المصنعة والجاري تصنيعها
		336193153.49		9164841.23	الإنتاج المثبت
					إعانات الاستغلال
6238262065.19	5108522449.93	4688534295.36	7059065383.77	4909585312.56	1/ إنتاج السنة المالية
4683851289.19	4111710685.92	3769384061.27	6197391064.08	4703980820.81	المشتريات المستهلكة
431665306.53	213128184.19	126045892.36	137239319.78	72543321.77	الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى
5115516595.72	4324838870.11	3895429953.63	6334630383.86	4776524142.58	2/ استهلاك السنة المالية
1122745469.47	783683579.82	793104341.73	724434999.91	133061169.98	3/ قيمة الاستغلال المضافة (1- (2)
362099388.37	307292871.60	256535553.07	165624789.23	127570266.59	أعباء العاملين
73834760.70	11824432.75	20219215.97	3272907.34	2729500.95	الضرائب والرسوم المدفوعة المماثلة
686811320.40	464566275.47	516349572.69	555537303.34	2761402.44	4/ إجمالي فائض الاستغلال
96075705.57	32447220.58	14383418.38	61830088.58	16020620.97	المنتجات التشغيلية الأخرى
98393860.63	40047929.28	66324356.35	186551.76	11571491.22	الأعباء التشغيلية الأخرى
303364634.97	181611906.27	177800047.10	163928869.13	96298576.52	المخصصات للاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة
615038.36			1291377.65	13875947.65	استئناف على خسائر القيمة والمؤونات
381743568.73	275353660.50	286608587.62	454543348.68	-75212096.68	5/ النتيجة التشغيلية
3161622.05	1158234.40	130564.49			المنتجات المالية
13378185.53	37192002.08	46352075.73	24530683.51	38266865.77	الأعباء المالية
-10216563.48	-36033767.68	-46221511.24	-24530683.51	-38266865.77	6/ النتيجة المالية
371527005.25	239319892.82	240387076.38	430012665.17	-113478962.45	7/ النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)
68201317.00	16656179.00	13729467.48			الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
-1353287.92					الضرائب المؤجلة (تغييرات) عن النتائج العادية
6338114431.17	5142127904.91	4703048278.23	7122186850.00	4939481881.18	8/ مجموع منتجات الأنشطة العادية
6033435455.00	4919464191.09	4476390669.33	6692174184.83	5052960843.63	مجموع الأنشطة العادية
304678976.17	222663713.82	226657608.90	430012665.17	-113478962.45	النتيجة الصافية للأنشطة العادية
					العناصر غير العادية- المنتوجات-
			10246198.11		العناصر غير العادية- الأعباء-

			-10246198.11		النتيجة غير العادية
304678976.17	222663713.82	226657608.90	419766467.06	-113478962.45	النتيجة الصافية للسنة المالية
					حصة الشركة الموضوعه موضع معادلة في النتيجة الصافية
					11/ النتيجة الصافية للمجموعة المدمجة
					حصة ذوي الأقلية
					حصة المجمع

2018-2014

2018	2017	2016	2015	2014	البيان
8714365902	7059128028.19	8120386771.51	8345672578.26	7339493810.66	المبيعات والمنتجات الملحقة
-23884051	170107030.76	90982478.82	33171263.89	-2039286.62	تغييرات المخزونات والمنتجات المصنعة والجاري تصنيعها
					الإنتاج المثبت
					إعانات الاستغلال
8690481851	7229235058.95	8211369250.33	8378843842.15	7337454524.04	1/ إنتاج السنة المالية
6766619779	5635600608.15	6356580856.67	7190605564.69	6203552409.43	المشتريات المستهلكة
508534063	438113720.87	509761237.56	439413597.55	145841642.75	الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى
7275153841	6073714329.02	6866342094.23	7630019162.24	6349394052.18	2/ استهلاك السنة المالية
1415328009	1155520729.93	1345027156.10	748824679.91	988060471.86	3/ قيمة الاستغلال المضافة (2-1)
698993602	517230383.14	530670678.65	510368958.66	441734279.58	أعباء العاملين
63910298	60702174.45	55701836.43	58885703.06	58013469.04	الضرائب والرسوم المدفوعة المماثلة
652424109	577588172.34	758654641.02	179570018.19	488312723.24	4/ إجمالي فائض الاستغلال
40557520	10684379.23	29157027.89	518498513.09	98672971.19	المنتجات العملية الأخرى
52699578	143105060.40	188588363.48	170144478.50	172623415.84	الأعباء العملية الأخرى
318380814	245144319.01	245014476.74	242136899.56	233627973.19	المخصصات للاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة
					استئناف على خسائر القيمة والمؤونات
321901237	200023172.16	354208828.69	285787153.22	180734305.40	5/ النتيجة العملية
1205395	3446424.42	475830.74	8602247.37	6182266.34	المنتجات المالية
9696214	80383705.76	157356860.74	57795714.27	472649.21	الأعباء المالية
8490819	-76937281.34	-156881030.00	-49193466.90	5709617.13	6/ النتيجة المالية
313410417	123085890.82	197327798.69	236593686.32	186443922.53	7/ النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
	45291001.00	50756793.00	58890608.00	53140968.00	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
				1353287.92	الضرائب المؤجلة (تغييرات) عن النتائج العادية
313410417	7243365862.60	8241002108.96	8905944602.61	7442309761.57	8/ مجموع منتجات الأنشطة العادية
	7165570972.78	8094431103.27	8728241524.29	7310360094.96	مجموع الأنشطة العادية
	77794889.82	146571005.69	177703078.32	131949666.61	النتيجة الصافية للأنشطة العادية
					العناصر غير العادية-المنتوجات-
					العناصر غير العادية-الأعباء-
					النتيجة غير العادية

313410417	77794889.82	146571005.69	177703078.32	131949666.61	النتيجة الصافية للسنة المالية
					حصة الشركة الموضوعه موضع معادلة في النتيجة الصافية
					11/ النتيجة الصافية للمجموعة المدمجة
					حصة ذوي الأقلية
					حصة المجموع

الملحق رقم (09): الأصول الاقتصادية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة (2009-2018).

الأصول الاقتصادية = مجموع الأصول الثابتة + احتياجات رأس المال العامل

الأصول الاقتصادية	احتياجات رأس مال العامل	مجموع الأصول الثابتة	السنوات
1367420743	(660105128)	2027525871	2009
344763115	(1747565531)	2092328646	2010
2300200406.2	(1435885581.24)	3736085987.44	2011
1856136887	(1817545477)	3673682364	2012
534751429	(3746092684)	4280844113	2013
1037670904	(3709368789)	4747039693	2014
6267207939	(212452654)	6479660593	2015
8212710202	699170270	7513539932	2016
6601106926	(1204775311)	7805882237	2017
5783398213	(2051685483)	7835083693	2018

الملحق رقم (10): احتياجات رأس مال العامل لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة (2009-2018).

احتياجات رأس المال العامل = الاستخدامات المتداولة - الموارد المتداولة
= (الأصول المتداولة - خزينة الأصول) - (الخصوم المتداولة - خزينة الخصوم)

احتياجات رأس مال العامل	الموارد المتداولة (الخصوم المتداولة - خزينة الخصوم)	الاستخدامات المتداولة (الأصول متداولة - خزينة الأصول)	السنوات
(660105128)	1894749754	1234644626	2009
(1747565531)	2681176540	933611009	2010
(1435885581.24)	3642665843.36	2206780262.12	2011
(1817545477)	6865036610	5047491133	2012
(3746092684)	9450468407	5704375723	2013
(3709368789)	9560606694	5851237905	2014
(212452654)	6216512809	6004060155	2015
699170270	5100919729	5800089999	2016
(1204775311)	5382873954	4178098643	2017
(2051685483)	7860464198	5808778715	2018

الملحق رقم (11): استمارة مقابلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: الاقتصاد وتسيير المؤسسات

عنوان الدراسة:

" التغيير التكنولوجي و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية

.دراسة حالة: مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، الفجوج، ولاية قلمة -"

تحت إشراف الأساتذة:

❖ سامية بزازي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945، قلمة.

من إعداد الطالبين:

رحمة سني

ريان عباس

في إطار إنجاز مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر من كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، وسعينا المستمر للبحث والوصول إلى نتائج موضوعية نخدم موضوع دراستنا، ارتأينا طرح بعض الأسئلة أملياً أن تكون الإجابات دقيقة وشاملة الاسم والتلقب: على مهيرة
الوظيفة: رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية
فترة إجراء المقابلة: من 2019/06/03.

الأسئلة

1. هل يحرص عمال مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على إنجاز عملهم بشكل جيد؟
2. هل يظهر العاملون بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر درجة من الانضباط في العمل؟
3. هل يتسم سلوك الأفراد بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالسرعة والدقة؟
4. هل يتمتع العاملون بالمؤسسة بروح المبادرة والابداع؟
5. ماهي الطرق أو الأساليب المتبعة لقياس أداء العاملين وتقييمهم بالمؤسسة؟
6. كيف كانت تتم المعاملات قبل القيام بالتغييرات التكنولوجية؟
7. كيف أصبحت المعاملات بعد القيام بالتغييرات التكنولوجية؟ وهل أجرت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تغييرات كبيرة استخدام الحواسيب والتكنولوجيا في مختلف العمليات الإدارية؟
8. كيف ساعدت التغييرات التكنولوجية المسؤولين على إنجاز مهامهم بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟
9. هل يتوفر لدى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تكنولوجيا تسهل التواصل بين الإدارة والعاملين؟
10. هل ساهمت التغييرات التكنولوجية في التصدي للمشاكل الإدارية وإيجاد الحلول المناسبة؟
11. هل أدت التغييرات التكنولوجية التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى خلق مناصب شغل أو حذفها؟
12. هل أجرت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر سياسات جديدة في مجال التوظيف، خاصة ب بروز الإدارة الالكترونية كنتاج جديد علم الإدارة؟
13. هل أجرت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر سياسات جديدة في مجال التدريب الالكتروني؟
14. كيف أثرت التغييرات التكنولوجية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟ وبالتالي التأثير على أداء المؤسسة ككل؟



ملاحظة: المعلومات المتحصل عليها في المقابلة لن تستعمل إلا بغرض البحث العلمي

الملحق رقم (12): بطاقة قياس وتقييم الأداء بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمة.



مديرية تسيير الموارد البشرية
دائرة تطوير الموارد البشرية

بطاقة تقييم الأداء

رقم القيد :	الاسم :	اللقب :	تاريخ نهاية العقد الحالي :
المهنة :			

الأداء الكيفي :

الأداء الكمي :

لم يصل بعد إلى الجودة المطلوبة
يؤدي عمله بالجودة المطلوبة
يفوق أحيانا الجودة المطلوبة
يؤدي عملا يصلح قدوة لغيره
النقطة من 10

لم يصل بعد إلى الكمية المطلوبة
يؤدي الكمية المطلوبة
يفوق أحيانا الكمية المطلوبة
يفوق دائما الكمية المطلوبة
النقطة من 10

متفرقات (ضع نقطة من 10 للمعايير التالية) :

الأداء السلوكي :

التعاون مع الزملاء
الإلتزام بتوجيهات المسؤول
تعلم أسرار المهنة
الإنضباط العام
التغيب بدون إذن

سلوكه غير مرض دائما
ينافي سلوكه أحيانا بنظام العمل
يناسب سلوكه مقتضيات العمل
سلوكه مثالي يصلح قدوة لغيره
النقطة من 10

ملاحظات عامة حول تجديد العقد:

--

توقيع المسؤول :

المدة المقترحة :

--

--

رأي مدير الموارد البشرية :

--





إلى السيد/ة مدير مطاحن عمر بن عمر، (الفجوج-قالة).
الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية للطلبة بمؤسستكم.

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،
يشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم، للطلبة الآتية أسمائهم:

1- سلمي رحمة.

2- عباس ايمان.

المستوى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات، السنة الجامعية: 2018/2019
عنوان المذكرة:

التخيير التكنولوجي و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية

و عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

تقبلوا السيد/ة مدير تحياتنا الخالصة.

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم



الملخص:

نهدف من خلال هذه الدراسة للتعرف على أهم المفاهيم ذات العلاقة بالتغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسة، على اعتبار أن عملية التغيير التكنولوجي أضحت ضرورة حتمية لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها الممارسة. وبغية الوصول إلى الهدف المذكور، وفي محاولة منا لإسقاط الجانب النظري على الواقع اتخذنا مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة لتكون الحيز التطبيقي لهذه الدراسة. والتي استطعنا من خلالها الوقوف على الأهمية البالغة التي توليها المؤسسة لعملية التغيير التكنولوجي من خلال حرصها الدائم والمستمر على ادخال آلات حديثة تسمح لها بفتح خطوط إنتاج جديدة إلى جانب التغيير على مستوى البرمجيات المستعملة. وهذا نابع أساسا من رغبتها في المحافظة على مستوى جيد من الأداء والارتقاء به، عن طريق الاستفادة من مختلف الآثار الإيجابية التي يُحدثها التغيير التكنولوجي على أبعاد أداؤها. مما مكّنها من المحافظة على مكانتها في السوق الوطني وفتح المجال أمامها لدخول السوق الدولية.

الكلمات المفتاحية:

التغيير التكنولوجي، تكنولوجيا المعلومات، أداء المؤسسة الاقتصادية، مؤشرات قياس التغيير التكنولوجي، قياس وتقييم الأداء.

Le résumé :

Dans cette étude nous visons à identifier les concepts les plus importants liés au changement technologique et a son impact sur la performance des entreprises. Considérant que le changement technologique, est devenu une nécessité impérative pour toutes les entreprises de types et d'activités d'efférents.

Pour atteindre cet objectif nous avons choisis l'entreprise du moulin de Omer Ben Omer de la wilaya de Guelma comme application de cette étude, à travers laquelle nous avons reconnaitre l'importance que l'entreprises attache au changement, en introduisant toujours des machines modernes qui lui permettent d'ouvrir de nouvelles lignes de production et de modifier le niveau de logiciel utilisé. Ceci est provient de sa volonté de maintenir un bon niveau de performance et de le moderniser à partir des divers effets positifs du changement technologique sur les dimensions de la performance. Ce qui leur a permis de conserver leur position sur le marché national ainsi le marché international.

Les mots clés :

Changement technologique, Technologie de l'information, la performance de l'entreprise économique, les indicateurs de mesure du changement technologique, mesurer et évaluer la performance.