



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

واقع إدارة التغيير في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في
ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة مصنع إسمنت عين
توتة (باتنة) -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: مناجمت المنظمات

إشراف الأستاذة الدكتورة:

حياة بن سماعيل

إعداد الطالبة:

سعاد بشوع

أعضاء اللجنة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
حجازي اسماعيل	أستاذ تعليم عالي	جامعة بسكرة	رئيسا
بن سماعيل حياة	أستاذة تعليم عالي	جامعة بسكرة	مشرفا
قريشي محمد	أستاذ محاضر - أ-	جامعة بسكرة	عضوا
مانع سبرينة	أستاذ محاضر - أ-	جامعة خنشلة	عضوا
خروبي مراد	أستاذ محاضر - أ-	جامعة باتنة	عضوا
بوقنة سليم	أستاذ محاضر - أ-	جامعة باتنة	عضوا

السنة الجامعية: 2018/2019

شكر وتقدير

بعد حمد الله عز وجل على نعمه وفضله الكريم على إتمام موضوع الدراسة، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان وأسعى عبارات التقدير إلى الأستاذة الدكتورة بن سماعيلين حياة لقبولها الإشراف ومتابعة هذا العمل، كما أتقدم بالشكر والتقدير الكبير للأستاذة مانع سبرينة على توجيهاتها القيمة ومساعدتها في إنجاز هذا العمل.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بكل الشكر والتقدير للجنة المناقشة المكونة من الأستاذة: حجازي إسماعيل، مانع سبرينة، قريشي محمد، خروبي مراد وبوقنة سليم، على تحمل تكلفة الوقت والجهد لتقييم هذا العمل ومناقشته.

وفي الأخير لا أنسى أن أتقدم بالشكر وأسعى عبارات التقدير والاحترام لكل من ساعدني في إنجاز هذا العمل، وأخص بالذكر موظفي عمال مديرية إسمنت عين توتة (باتنة) وتحديد الأستاذ وحيد الذي سهل لي مهمة الدخول إلى المديرية، والرجل المساعد والمساند في إتمام هذا العمل والذي لم يرد ذكر اسمه وتلبية لرغبته لنا منه جزيل الشكر والعرفان.

إهداء

احمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث واصلي و اسلم على سيدنا
محمد صلى الله عليه و سلم.

اهدي هذا العمل المتواضع :

إلى روح أبي الزكية الطاهرة عليه رحمة الله.

إلأأمي العزيزة الغالية حفظها الله.

إلى زوجي سندي و قوتي من آثرني على نفسه.

إلى ابني معتصم قررة عيني حماه الله.

إلأأخوتيوأخواتي من تذوقت معهم أجمل لحظات الحياة.

إلى كل زملائي و صديقاتي ومن كان عوناً لي.

إلى كل من أتمنأ أن أذكرهم إذ أذكروني .

إلى من أتمنأ أن تبقى صورهم في عيوني.

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
II	فهرس المحتويات.....
VII	فهرس الجداول.....
XIII	فهرس الأشكال.....
XVII	فهرس الملاحق.....
XIX	قائمة المختصرات.....
الإطار العام للدراسة	
أ	تمهيد.....
ب	أولاً: إشكالية الدراسة.....
ج	ثانياً: فرضيات البحث.....
د	ثالثاً: أهمية الدراسة.....
هـ	رابعاً: أهداف الدراسة.....
و	خامساً: نموذج الدراسة.....
ز	سادساً: منهج الدراسة.....
ح	سابعاً: حدود الدراسة.....
ح	ثامناً: الدراسات السابقة.....
ي	تاسعاً: أهمية الدراسة الحالية مقارنة مع الدراسات السابقة.....
ك	عاشراً: هيكل الدراسة.....
الفصل الأول:	
إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل اقتصاد المعرفة	
2	مقدمة الفصل.....
05	المبحث الأول: لماذا إدارة التغيير.....
05	المطلب الأول: دوافع التغيير.....
16	المطلب الثاني: التغيير: الأنواع والمجالات.....
22	المطلب الثالث: مقومات عملية التغيير.....
31	المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة التغيير.....
31	المطلب الأول: إدارة التغيير: المفهوم والإستراتيجيات.....
39	المطلب الثاني: إدارة عملية إدارة التغيير.....

49	المطلب الثالث: مخرجات إدارة التغيير.....
57	المبحث الثالث: نماذج إدارة التغيير.....
57	المطلب الأول: نماذج إدارة التغيير ذي المراحل.....
60	المطلب الثاني: نماذج إدارة التغيير ذي الأبعاد.....
64	المطلب الثالث: النماذج الحديثة لإدارة التغيير.....
68	المبحث الرابع: إدارة التغيير واقتصاد المعرفة.....
68	المطلب الأول: اقتصاد المعرفة: الماهية، النشأة وعوامل الاندماج.....
78	المطلب الثاني: متطلبات اقتصاد المعرفة ومؤشرات قياسه.....
92	المطلب الثالث: إدارة التغيير وسمات التنافس المعرفي.....
99	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني:	
المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل اقتصاد المعرفة	
101	مقدمة الفصل.....
103	المبحث الأول: مفهوم التغيير في الفكر الإداري.....
103	المطلب الأول: ماهية الإدارة.....
113	المطلب الثاني: المقاربات النظرية للإدارة.....
120	المطلب الثالث: الأداء الإداري بالمنشأة الجزائرية.....
127	المطلب الرابع: التطورات الحاصلة بالإدارة الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة.....
133	المبحث الثاني: استقراء سيرورة تطور المنشأة الجزائرية تاريخيا.....
133	المطلب الأول: المنشأة الجزائرية في مرحلة التخطيط: واقع وأفاق الفترة.....
141	المطلب الثاني: التحول نحو اقتصاد السوق: التحديات والآثار.....
149	المطلب الثالث: نتائج الإصلاح المؤسسي بالجزائر.....
154	المطلب الرابع: إدارة التغيير في المنشأة الجزائرية في ظل الإنعاش الاقتصادي.....
159	المبحث الثالث: مكانة الاقتصاد الجزائري في ظل اقتصاد المعرفة(المتطلبات والعراقيل).....
159	المطلب الأول: التحول نحو اقتصاد المعرفة في الجزائر.....
169	المطلب الثاني: أفاق تطوير المنشأة في ظل تحديات تطبيق اقتصاد المعرفة.....
173	المطلب الثالث: تأثير اقتصاد المعرفة على تنافسية المؤشرات الحيوية للاقتصاد الجزائري.....

180خلاصة الفصل
الفصل الثالث:	
إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والأفاق	
182مقدمة الفصل
183المبحث الأول: أساسيات حول صناعة الإسمنت
183المطلب الأول: الإسمنت: التعريف والأنواع
187المطلب الثاني: طرق صناعة الإسمنت
191المطلب الثالث: صناعة الإسمنت: الآثار والحلول
196المبحث الثاني: واقع صناعة الإسمنت بالجزائر
196المطلب الأول: مراحل تطور قطاع إسمنت الجزائر من الاستقلال إلى غاية سنة 2016
202المطلب الثاني: قطاع الإسمنت بالجزائر: الخصوصية، الشراكة والتطورات الراهنة
206المطلب الثالث: تطور الإنتاج بمجمع إسمنت الجزائر
210المبحث الثالث: التنافسية في قطاع صناعة الإسمنت
210المطلب الأول: تنافسية القطاع الصناعي لإسمنت الجزائر محليا
213المطلب الثاني: تنافسية القطاع الصناعي لإسمنت الجزائر ضمن مجموعة الدول العربية
224المطلب الثالث: إمكانية دخول القطاع الصناعي لإسمنت الجزائر المنافسة العالمية
237خلاصة الفصل
الفصل الرابع:	
الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)	
239مقدمة الفصل
241المبحث الأول: التطور التاريخي لصناعة الإسمنت بمنشأة الإسمنت عين توتة (باتنة)...
241المطلب الأول: التعريف بالمنشأة وهيكلها التنظيمي
243المطلب الثاني: مخرجات إدارة التغيير بمنشأة إسمنت عين توتة (باتنة)
251المطلب الثالث: تطور مخرجات منشأة الإسمنت عين توتة
258المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
258المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
261المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

265	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان.....
278	المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاوَر الاستبيان.....
278	المطلب الأول: وصف البيانات العامة لعينة الدراسة.....
284	المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمحور الأول لإجابات أفراد عينة الدراسة.....
289	المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمحور الثاني لإجابات أفراد عينة الدراسة.....
293	المطلب الرابع: التحليل الوصفي للمحور الثالث لإجابات أفراد عينة الدراسة.....
296	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات.....
296	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....
314	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
328	خلاصة الفصل.....
329	خاتمة
330	أولاً: تلخيص الدراسة.....
331	ثانياً: نتائج الدراسة.....
335	ثالثاً: توصيات الدراسة.....
336	رابعاً: آفاق الدراسة.....
337	قائمة المراجع.....
360	الملاحق.....

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	متطلبات القيادة الناجحة	01
72	الفرق بين السلع المادية والسلع المعرفية	02
129	تطور مسار الإصلاح الإداري بالجزائر	03
138	المخصصات المالية وطبيعة الإستثمارات للفترة الممتدة من 1967 إلى 1979	04
143	إجمالي الإستثمارات للفترة الممتدة من 1980 إلى 1989	05
144	تطور غلق المؤسسات للفترة الممتدة من 1994 إلى 1997	06
148	حصيلة الخوصصة في الجزائر للفترة الممتدة من 2003 إلى 2007	07
150	قطاع المؤسسات والحوكمة الرشيدة في الجزائر للفترة الممتدة من 2010 إلى 2013	08
150	تطور ترتيب الجزائر حسب مدركات الفساد للفترة الممتدة من 2010 إلى 2016	09
151	ترتيب الدول العربية في تقرير بيئة الأعمال	10
151	قطاع بيئة الأعمال في الجزائر للفترة الممتدة من 2010 إلى 2013	11
152	سهولة ممارسة أنشطة الأعمال في الجزائر للفترة الممتدة من 2010 إلى 2016	12
153	الدول العربية العشرة ذات الإقتصاديات الأكثر تنافسية لسنة 2016	13
153	ترتيب الجزائر ضمن الدول العربية ذات الإقتصاديات الأكثر تنافسية لسنة 2016	14
153	مؤشر التنافسية في الجزائر للفترة الممتدة من 2010 إلى 2016	15
155	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفترة الممتدة من 2009 إلى 2013	16
156	توزيع المخصصات الاستثمارية العامة على المجالات القطاعية للفترة الممتدة من 2010 إلى 2014	17
157	علاقة طرق الخوصصة بهدف تحسين الكفاءة	18
160	مؤشر الاقتصاد المعرفي في الدول العربية للفترات 1995-2005-2007-2012	19
161	مؤشر المعرفة في الجزائر للفترات 1995، 2000، 2012	20
163	تطور نفقات البحث والتطوير بالنسبة للنتائج الداخلي الخام للفترة الممتدة من 2001 إلى 2009	21
163	عدد براءات الاختراع المسجلة للفترة الممتدة من 2011 إلى 2016	22
164	مؤشر التنمية البشرية للفترة الممتدة من 2000 إلى 2015	23
165	مؤشر تكنولوجيا الإعلام والاتصال للفترة الممتدة من 1995 إلى 2013	24
166	مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال للفترة الممتدة من 2009 إلى 2013	25
167	ترتيب الدول العربية في مؤشر الابتكار العالمي لسنة 2016	26

168	تطور ترتيب مؤشر الابتكار العالمي لدولة الجزائر للفترة الممتدة من 2007 إلى 2016	27
173	تطور المؤشرات المالية والتجارية للجزائر للفترة الممتدة من 2010 إلى 2016	28
174	تطور معدلات النمو الاقتصادي في الجزائر للفترة الممتدة من 1980 إلى 1989	29
174	تطور معدلات النمو الاقتصادي في الجزائر للفترة الممتدة من 1990 إلى 1999	30
175	تطور معدلات النمو الاقتصادي في الجزائر للفترة الممتدة من 2000 إلى 2009	31
175	تطور معدلات النمو الاقتصادي في الجزائر للفترة الممتدة من 2010 إلى 2016	32
176	تطور معدل القوى العاملة للفترة الممتدة من 2002 إلى 2009.	33
177	النسب المسوية للقوى العاملة للفترة الممتدة من 2010 إلى 2016	34
177	تطور توزيع اليد العاملة حسب القطاعات للفترة الممتدة من 2011 إلى 2015	35
178	تطور معدل البطالة للفترة الممتدة من 2010 إلى 2015.	36
186	مقارنة بين الإسمنت الرمادي والإسمنت الأبيض.	37
191	التأثير الناتج عن النفايات الصلبة والسائلة.	38
192	التأثير الناتج عن الضوضاء والإنبعاثات في الهواء	39
201	القيم المختلفة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر "GICA"	40
207	إنتاج الإسمنت في الفترة الممتدة من 1962 إلى 1967	41
207	إنتاج الإسمنت للفترة الممتدة من 1979 إلى 1989	42
207	إنتاج الإسمنت للفترة الممتدة من 1990 إلى 1999	43
207	إنتاج الإسمنت للفترة الممتدة من 2000 إلى 2009	44
207	الإسمنت في الفترة الممتدة من 2010 إلى 2016	45
211	هوامش الربح المسقفة لمادة الإسمنت بالجزائر	46
213	الكفاءة الاقتصادية للدول العربية لسنة 2016	47
214	ناتج الصناعات التحويلية في الدول العربية	48
214	ناتج الصناعات التحويلية في الجزائر لسنة 2016	49
216	إنتاج الإسمنت في الدول العربية للفترة الممتدة من 2010 إلى 2014.	50
218	استهلاك الإسمنت في الدول العربية للفترة الممتدة من 2010 إلى 2014.	51
219	تنافسية المنتجات الإسمنتية في بعض الدول العربية للفترة الممتدة 2013 إلى 2014	52
220	تطور قطاع الإسمنت في السعودية للفترة الممتدة من 2007 إلى 2016	53
229	أكبر عشر منشآت رائدة لإنتاج الإسمنت في العالم لسنة 2012	54
230	أكبر عشرة دول منتجة للإسمنت في العالم لسنة 2011 و 2012	55

231	أكبر عشرة منشآت لإنتاج الإسمنت في العالم لسنة 2016	56
235	صادرات وواردات الإسمنت في الجزائر للفترة الممتدة من 2011 إلى 2016	57
235	استهلاك الجزائر لمادة الإسمنت عالميا للفترة الممتدة من 2006 إلى 2014	58
247	تركيبة العمال بمنشأة إسمنت عين توتة للفترة الممتدة من 2009 إلى 2016	59
247	تطور العمالة في منشأة الإسمنت عين توتة للفترة الممتدة من 1986 إلى 2009	60
248	تطور العمالة وتكاليف التدريب في منشأة الإسمنت عين توتة للفترة الممتدة من 2010 إلى 2016	61
253	الطاقة التخزينية لمنشأة الإسمنت عين توتة.	62
254	تطور الإنتاج بمنشأة إسمنت عين توتة في للفترة الممتدة من 1990 إلى 2009	63
255	تطور الإنتاج والمبيعات بمنشأة إسمنت عين توتة للفترة من 2010 إلى 2016.	64
260	أعداد مفردات العينة في منشأة الإسمنت عين توتة (باتنة).	65
260	تحديد قوائم الاستبيان القابلة للتحليل الإحصائي حسب النتائج المحصل عليها	66
263	تحديد المحاور الأساسية للدراسة	67
264	درجة مقياس ليكارت	68
265	إختبار التوزيع الطبيعي	69
266	نتائج إختبار الثبات والإتساق الداخلي لبعث تطور مفهوم إدارة التغيير	70
267	نتائج إختبار الثبات والإتساق الداخلي لبعث التغيير الإستراتيجي في ظل إقتصاد المعرفة	71
269	نتائج إختبار الثبات والإتساق الداخلي لمجال التغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة	72
270	نتائج إختبار الثبات والإتساق الداخلي لبعث التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد المعرفة	73
271	نتائج إختبار الثبات والإتساق الداخلي لبعث التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال	74
272	نتائج إختبار الثبات والإتساق الداخلي لبعث التغيير في طرق العمل	75
273	نتائج إختبار الثبات والإتساق لمحور الوصول إلى منشأة الجزائرية تمتلك مزايا تنافسية مستدامة في ظل إقتصاد معرفي	76
274	نتائج إختبار الثبات والإتساق لمحاور الإستبيان مع الدرجة الكلية للإستبيان	77
275	قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبيان.	78
276	قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الإستبيان	79

277	التجزئة النصفية للإستبيان ولأبعاده الكلية.	80
278	الخصائص العامة لعينة الدراسة	81
284	المؤشرات الإحصائية لتطور مفهوم إدارة التغيير	82
285	المؤشرات الإحصائية لتغيير في الإستراتيجية في ظل الاقتصاد المعرفي	83
287	المؤشرات الإحصائية للتغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة	84
289	المؤشرات الإحصائية لمحور الإستعداد لإدارة التغيير (تحديد المسار بين الواقع والمخطط) في المنشأة الجزائرية	85
290	المؤشرات الإحصائية للتغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد معرفي	86
291	المؤشرات الإحصائية للتغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال	87
292	المؤشرات الإحصائية للتغيير في طرق العمل	88
293	المؤشرات الإحصائية لمحور تنفيذ إدارة التغيير (الإمكانات المادية وأساليب العمل المعتمدة) في المنشأة الجزائرية في ظل إقتصاد المعرفة	89
294	المؤشرات الإحصائية لمحور الوصول إلى منشأة الجزائرية تمتلك مزايا تنافسية مستدامة في ظل إقتصاد معرفي	90
296	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى	91
298	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية	92
300	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة	93
302	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة	94
304	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الخامسة	95
306	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية السادسة	96
308	مصفوفة الإرتباط بين أبعاد إدارة التغيير وتطوير المنشأة الجزائرية	97
309	قياس مشكلة التعدد الخطي.	98
310	معادلة الإنحدار بين أبعاد إدارة التغيير في ظل الإقتصاد المعرفي وتطوير المنشأة الجزائرية	99
311	مصفوفة الإرتباط بين أبعاد إدارة التغيير وتطوير المنشأة الجزائرية.	100
312	معادلة الإنحدار بين أبعاد إدارة التغيير في ظل الإقتصاد المعرفي وتطوير المنشأة الجزائرية المعدلة	101
315	إختبار Levene للتأكد من تجانس المجموعات	102
315	إختبار T للعينات المستقلة يعود لتغيير الجنس.	103
316	تحليل التباين الأحادي F يعود لتغيير العمر	104

317	إختبار Sicheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير العمر	105
318	تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير المؤهل العلمي	106
319	إختبار Sicheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي	107
320	تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير الخبرة	108
321	إختبار Sicheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير الخبرة.	109
322	تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير الموقع الوظيفي	110
323	إختبار Sicheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير الموقع الوظيفي	111
324	تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير عدد الدورات التدريبية.	112
325	إختبار Sicheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير عدد الدورات التدريبية	113
326	تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير عدد الدورات التعليمية	114
327	إختبار Sicheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير عدد الدورات التعليمية	115

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
و	نموذج الدراسة	01
8	دافعية التغيير	02
9	نظم المعلومات	03
11	نظم المعلومات الإدارية	04
18	فوائد اعتماد التغيير	05
19	أنواع التغيير	06
20	التغيير النقلي	07
29	معادلة التغيير	08
29	مراحل خطة التغيير	09
40	ردود الفعل نحو عملية التغيير في المنشأة	10
44	قيادة التغيير	11
47	تطور عملية التغيير	12
54	مستويات تمكين العاملين	13
59	خطوات نموذج التغيير "Huse"	14
62	النموذج الرباعي الأبعاد	15
66	نموذج إدارة التغيير الشامل لحل المشكلة	16
69	نموذج عملية توجيه المعلومات	17
76	عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) في شركة Nonaka	18
82	دور المورد البشري في بناء المنظمة المتعلمة	19
83	التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة	20
86	سياسات البحث والتطوير المنتهجة على المستوى الكلي والمستوى الجزئي	21
88	أنواع الإبداع	22
91	مؤشرات إقتصاد المعرفة	23
92	العناصر المكونة لتركيبية مؤشر المعرفة العربي	24
94	سمات التنافس المعرفي	25
96	مصنوفة تقنيات إدارة التغيير	26
97	نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة	27
107	وظيفة التخطيط	28

109	خطوات عملية التنظيم	29
112	مبدأ سيادة التخطيط	30
119	العوامل الظرفية	31
128	التطور النوعي للإدارة	32
187	الطرق المتبعة في تصنيع الإسمنت	33
190	فرن شاقولي يعمل بالطريقة الشبه الجافة وبالطريقة الجافة	34
195	هرم "carroll" للمسؤولية الإجتماعية	35
198	ملكية الشركات S.G.P -G.I.CA	36
200	تطور الجمع الصناعي لإسمنت الجزائر وفقا لتعاقب الأنظمة الإقتصادية	37
205	جمع إسمنت الجزائر جيكا والشراكة مع المتعامل الأجنبي	38
217	أكبر العشرة الدول المنتجة لصناعة الإسمنت عربيا لسنة 2014	39
219	تطور الإنتاج و إستهلاك الإسمنت لمجموعة الدول العربية للفترة من 2010-2014	40
221	تطور إنتاج الإسمنت في القطاع السعودي للفترة الممتدة من 2007 إلى 2016	41
222	تطور مبيعات الإسمنت في القطاع السعودي للفترة الممتدة من 2007 إلى 2016	42
222	تطور مبيعات الإسمنت محليا ودوليا في القطاع السعودي للفترة الممتدة من 2007 إلى 2016	43
224	مقارنة بين إنتاج الإسمنت في كل من السعودية ومصر والجزائر للفترة الممتدة من 2010 إلى 2014	44
225	المنشآت الرائدة في صناعة الإسمنت عالميا لسنة 2010	45
226	أكبر العشرة الدول المنتجة لصناعة الإسمنت في العالم لسنة 2010	46
226	أكبر عشرة دول مصدرة للإسمنت عالميا لسنة 2010	47
227	أكبر تسعة دول مستوردة للإسمنت عالميا لسنة 2010	48
228	تطور إستهلاك الإسمنت عالميا للفترة من 2006-2010	49
228	التوزيع الجغرافي لإستهلاك الإسمنت لسنة 2010	50
232	أكبر عشر دول منتجة للإسمنت في العالم لسنة 2016	51
232	تطوير دولة الصين لصناعة الإسمنت عالميا للفترة من 1995-2014.	52
244	الهيكل التنظيمي لدائرة الجودة والبيئة بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة).	53
244	تطور مسار الجودة في منشأة الإسمنت عين توتة للفترة من 2000 إلى 2016	54

246	الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)	55
250	تطور تكاليف التكوين وفقا لتركيبية العمالة لمنشأة إسمنت عين توتة للفترات 2010، 2012، 2016.	56
253	مراحل إنتاج الإسمنت في منشأة إسمنت عين توتة	57
256	تطور الإنتاج والمبيعات بمنشأة إسمنت عين توتة (باتنة) للفترة من 2010-2016	58
256	نسبة المشاركة منشأة إسمنت عين توتة في مبيعات الإسمنت على مستوى المجمع جيكا	59
279	خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس	60
280	خصائص العينة حسب متغير الفئة العمرية	61
281	خصائص العينة حسب متغير المؤهل العلمي	62
281	خصائص العينة حسب متغير الخبرة.	63
282	خصائص العينة حسب متغير الموقع الوظيفي	64
283	خصائص العينة حسب متغير الدورات التدريبية.	65
283	خصائص العينة حسب متغير الدورات التعليمية	66
297	شكل الإنتشار بين تطور مفهوم إدارة التغيير وتطوير منشأة الإسمنت محل الدراسة	67
299	شكل الإنتشار بين التغيير في الإستراتيجية وتطوير منشأة الإسمنت محل الدراسة	68
301	شكل الإنتشار بين بناء الكفاءات البشرية وتطوير منشأة الإسمنت محل الدراسة.	69
303	شكل الإنتشار بين التغيير في الثقافة التنظيمية وتطوير منشأة الإسمنت محل الدراسة	70
305	شكل الإنتشار بين تطور التغيير في التكنولوجيا وتطوير منشأة الإسمنت محل الدراسة	71
307	شكل الإنتشار بين التغيير في طرق العمل وتطوير منشأة الإسمنت محل الدراسة	72

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	قائمة المحكمين
03	شهادات الجودة وشهادة تاج.

قائمة المختصرات

التفصيل باللغة الأجنبية	التفصيل باللغة العربية	رمز الإختصار
Knowledge Index	مؤشر المعرفة	K.I
KnowledgeEconomy Index	مؤشر إقتصاد المعرفة	K.E.I
Association française d'assurance qulité	المعهد الفرنسي للتقييس	AFAQ
Institut algérien de normalisation	المعهد الجزائري للتقييس	IANOR
Bureau veritasquality international	مكتب الجودة الدولية	BVQI
Observation national de l'environnement et de développement durable	المركز الوطني للبيئة والتنمية المستدامة	ONEDD
Arab union for cement and buldingmaterials	الإتحاد العربي للإسمنت ومواد البناء	AUCBM
Ciment Portland Composé	مركب أسمنت بورتلاندا	CPJ
La Société National Des Matériaux De Construction	المؤسسة الوطنية لمواد البناء	SNMC
Sociétés de Gestion des Participations	مؤسسات تسيير المساهمات	SGP
Group Industriel De CimentsD'Algérie	بالجمع الصناعي لإسمنت الجزائر	GICA
Société des ciments de sourghozlane	منشأة إسمنت سور الغزلان	SCEG
Société des ciments de zahana	منشأة إسمنت الزهانة	SCIZ
Société des ciments de hadj el soud	منشأة إسمنت حجر السور	SCHS
Société des ciments de aintouta	منشأة إسمنت عين توتة	SCIMAT
Société des ciments de ainelkbira	منشأة إسمنت عين لكبير	SCAEK
Société des ciments de la mitidja	منشأة إسمنت متيجة	SCMI
Société des ciments de hammabouziane	منشأة إسمنت حامة بوزيان	SCHB
Société des ciments de saida	منشأة إسمنت سعيدة	SCIS
Société des ciments de benisaf	منشأة إسمنت بني صاف	SCIBS
Enterprise des ciments et dérivés d'echeloff	مؤسسة الإسمنت والمنتجات الثانوية للشلف	ECDE
/	دون تاريخ نشر	د.ت.ن
/	دون مكان نشر	د.م.ن

ملخصات

الملخص

إن سعي المنشآت الإقتصادية في عالمنا المعاصر إلى إتباع المناهج والتقنيات الحديثة بالإعتماد على الكفاءات البشرية في مجال التسيير أمرا ضروريا للإستمرار والتطور في ظل ما تفرضه تحديات الإقتصاد المعرفي، وهو ما إعتدته الدولة الجزائرية قي القطاع الإقتصادي لصناعة الإسمنت كإستراتيجية لتنوع الصادراتخارج قطاع المحروقات، بمنحها الدعم والتسهيلات مما ساهم في تطور القطاع من الإستقلال إلى سنة 2016، حيث يشكل هذا القطاع بمجمعاته الركيزة الأساسية لتلبية إحتياجات السوق الوطنية وتشبيد البنى التحتية والإسكان، كما ويعد فاعلا في الأسواق العربية ويسعى جاهدا إلى إكتساح الأسواق العالمية، لذا نهدف من خلال هذه الدراسة التعرف على واقع إدارة التغيير في إحدى أهم المنشآت التابعة لمجمع إسمنت الشرق وهي المنشأة الإقتصادية للإسمنت عين توتة (باتنة) للوقوف على مراحل تطورها وأفاق تطويرها في ظل الإقتصاد المعرفي بالتركيز على إسهامات أبعاد إدارة التغيير.

ولأجل معالجة موضوع الدراسة تم إستخدام المنهج الإستقرائي والمنهج الإستنباطي، في حين تم الإعتماد على الإستبيان الموزع على 92 إطارا وفقا لأسلوب العينة العشوائية الطبقية كأداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، في حين حددت عدد الإستمارات القابلة للتحليل الإحصائي 83 إستمارة.

وأثبتت نتائج التحليل الإحصائي لمخاور الإستبيان بالإعتماد على برنامج SPSS الوصول إلى جملة من النتائج أهمها ما تعلق بإختبار الفرضيات والتي تؤكد مساهمة إدارة التغيير في تطوير المنشأة الجزائرية حاضرا ومستقبلا في ظل بيئة يحكمها الإقتصاد المعرفي وذلك من خلال الإعتماد على أبعاد إدارة التغيير المتمثلة في تطور مفهوم إدارة التغيير، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في طرق العمل، في حين لم يثبت البعدين المتعلقين بالتغيير في الإستراتيجية والتغيير في الكفاءات البشرية مساهمتها الواضحة في تطوير المنشأة رغم أهمية العنصرين في إدارة التغيير، وهذا عائد بالدرجة الأولى إلى طريقة التسيير المتبعة من طرف الدولة في مجالها الصناعي وتحديدًا في مجال صناعة الإسمنت، كما وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع مساهمة إدارة التغيير بأبعادها في تطوير المنشأة الجزائرية تعود لمتغيرات (الجنس، عدد الدورات التعليمية، عدد الدورات التدريبية)، كما وخلص التحليل الكمي للدراسة إلى تسجيل وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع مساهمة إدارة التغيير بأبعادها في تطوير المنشأة الجزائرية تعود لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي).

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في طرق العمل، مصفوفة إدارة التغيير، التنافس المعرفي، تطوير المنشأة الجزائرية.

Abstract

The striving of the economic institutions in the modern world to adopt the modern methods and techniques based on human competencies in the field of management is necessary to continue and develop in the context of the challenges imposed by the knowledge economy, which was adopted by the Algerian state in the economic sector for the cement industry as a strategy to diversify exports outside the hydrocarbons sector by granting them support and facilities, which contributed to the development of the sector from independence to 2016, this sector is the cornerstone for meeting the needs of the national market and the construction of infrastructure and housing, and is active in the Arab markets and striving to sweep the world markets, so the objective of this study is to identify the reality of change management in one of the most important facilities of the East Cement Complex, the economic establishment of the AinTouta Cement (Batna) to find out the stages of its development and the prospects of developing it in light of the knowledge economy by focusing on the contributions of the dimensions of change management.

In order to address the subject of the study an inductive method and the deductive approach is adopted, while the questionnaire was distributed to 92 cadres according to the method of stratified random sample as a main tool to collect data on the variables of the study, while the number of analyzable questionnaires was 83

The results of the statistical analysis of the axes of the questionnaire, based on the spss program, reached a number of results, the most important of which are the test of hypotheses which confirm the contribution of the change management in the development of the Algerian establishment in present and future in an environment governed by the knowledge economy, change in culture, change in technology, change in work methods, while the dimensions of change in strategy and change in human competencies did not prove their obvious contribution to the development of the establishment, despite the importance of the two elements in managing change in its industrial field and specifically in the cement industry. The study also found that there are no statistically significant differences in the extent of the contribution of the Change management to its dimensions in the development of the Algerian establishment due to the variables (gender, number of courses, number of training courses). The quantitative analysis of the study also concluded that there are statistically significant differences in the development of the Algerian establishment are due to the variables (age, academic qualification, functional duty).

Key words: *change management, change in culture, change in technology, change in working methods, change management matrix, knowledge competition, development of Algerian enterprise.*

Résumé

Les entreprises de renommée mondiale ont un point commun ; c'est le management moderne qui englobe toutes les fonctionnalités d'une gestion basée sur l'information. C'est ce qu'on appelle le management du changement ou la conduite du changement pour suivre le progrès mondial. Dans notre étude on a pris l'exemple de la production et distribution du ciment en Algérie où on a trouvé une importante occasion pour analyser la gestion de ce secteur en évaluant sa capacité de s'adapter au changement et l'évolution de l'environnement par la modification périodique basée sur l'apprentissage. Notre but est de promouvoir ce secteur pour atteindre sa performance maximale et par conséquent couvrir la demande nationale et permettre l'exportation dans les prochaines étapes.

Nous avons adopté plusieurs méthodes pour mener notre étude. Au début on s'est basé sur l'induction et l'extrapolation, par la suite on a distribué 92 questionnaires. 83 d'entre eux sont valides pour l'analyse statistique. Les personnes incluses dans notre étude ont été choisies par hasard en respectant les différentes catégories du personnel.

Les résultats principaux de notre étude basés sur le programme statistique SPSS ont été la confirmation de certaines hypothèses ; l'aspect de l'évolution du concept du management du changement, le changement de la culture, de la technologie ont un effet positif et significatif sur l'évolution organisationnelle de l'entreprise. Par contre le changement stratégique ainsi que le changement de ressources humaines n'ont pas un effet significatif sur cette évolution. Les résultats secondaires sont ; l'absence d'une différence significative entre les réponses des différentes classes socioprofessionnelles ; (sexe, nombre de formations académiques, nombre de formations professionnelles) par contre il y a une différence dans leurs réponses ; (Age, responsabilité occupée, niveau éducatif ou académique).

Mots clés : *le management du changement, le changement de culture, le changement dans la méthode de travail, le changement stratégique, le changement technologique, la matrice du management du changement, La compétition d'information. L'évolution de l'entreprise algérienne.*

الإطار العام للدراسة

تمهيد.

لُوِّمَت المنشآت على اختلاف حجمها وطبيعة نشاطها إلى مجارة أحداث بيئة الأعمال العالمية في ظل سعيها للبقاء وتحقيق التميز الذي يضم مجموع التغيرات المبنية على اختلاف الأنظمة الاقتصادية، والتغيرات الحاصلة في المنشأة المخططة والمفاجئة مع تعاقب الزمن ترتبط بالقوى الداخلية من متغيرات التسيير والقوى الخارجية من عوامل تكنولوجية، اقتصادية، اجتماعية، سياسية وثقافية ما جعل التسليم بأن التغيير ضرورة حتمية حاضرا ومستقبلا يقضي بدراسته التغيير ضمن مصطلح "إدارة التغيير" التي ترسم التوجهات المستقبلية وتعد الخطط التي من شأنها بناء وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية القادرة على إنجاح عملية التغيير في ظل اقتصاد معرفي.

وتعمد منشآت اليوم جاهدة إلى تبني أفضل السبل وإتباع أنجع الآليات التي تمكنها من الوصول إلى منشآت التغيير الحديثة في ظل تزايد الوعي بأهمية الاعتماد على الكفاءات البشرية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال لتسيير المنشأة ضمن فرق عمل ذات مهارات متنوعة تسعى للتكيف مع مستجدات بيئة الأعمال لاستغلال الفرص ومواجهة الأزمات وحلها بمرونة، وامتلاك القدرة على التنبؤ واستقراء المستقبل للتوجه من السعي للتكيف مع التغيير إلى صنع التغيير والتحكم به بفسح المجال لخلق جو معرفي إبداعي عن طريق البحث أو باستخدام أساليب ابتكارية لتطوير منتجات قائمة أو تقديم خدمات متميزة في ظل ازدياد أهمية الاقتصاد المعرفي والتوجه نحو الاقتصاد القائم على المعرفة.

ويعد اقتصاد الجزائر من الاقتصاديات الذي عايش العديد من المحطات التاريخية منذ استقلالها وإعلانها كدولة لها سيادة إلى اليوم، إلا أن أكثر المحطات تأثيرا ظهور العملة وتلاشي النظام الاشتراكي تدريجيا للانتقال إلى تبني النظام الرأسمالي القائم على إعادة النظر في دور الدولة من منتج إلى موجه، في محاولة منها لمواكبة التطورات والنهوض بالاقتصاد الوطني بعد جملة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية من ركود اقتصادي وتفاقم أزمة البطالة التي عايشتها والتي تعود بالدرجة الأولى للأزمة البترولية من جهة وضغوطات المتغيرات العالمية في تغيير في طبيعة العلاقات الدولية الجزائرية، مما ألزمها التوجه نحو عمليات الإصلاح الاقتصادي كمرحلة انتقالية للخروج من الأزمة بالاستعانة بخبراء ومستشارين من الخارج وإصدار جملة من القوانين التي تندرج ضمن إطار مشروع إصلاح منشآت القطاع العام، كاستقلالية المؤسسات، تطهير المؤسسات، الخوصصة وتشجيع الاستثمار الأجنبي في محاولة للتأقلم مع التغيرات الاقتصادية العالمية.

الإطار العام للدراسة

ورغم تحمل الدولة الجزائرية تكاليف باهظة في مسارها للتحويل من نظام اقتصادي إلى آخر بالموازاة مع حجم التغييرات في القطاعات المختلفة في ظل توجهاتها السياسية وضغوطات المنظمات الدولية لم تقم بحل الأزمات إنما وجدت نفسها تواجه العديد من الصعوبات ولعل أهمها عدم قدرتها على التحكم في التكنولوجيا والتسيير وكذا عدم قدرتها على مواجهة المنافسة الخارجية، وهذا يضعها أمام حتمية إعادة النظر في توجهها القائم على تشييد المصانع والاستعانة بالخبراء للتوجه نحو العمل على تكوين الموارد البشرية والاستثمار في المؤهلات واستقطاب الكفاءات القادرة على خلق أساليب إدارية ابتكارية جديدة للتكيف مع التغيرات الاقتصادية عالميا، والتخلي عن إتباع الأساليب التقليدية التي لن تجدي نفعا في ظل التنافس المعرفي.

وتوجه الاقتصاد الحالي للدولة القائم على تنويع الاقتصاد كمصدر جديد للثروة بعيدا عن عائدات البترول وتشجيعه خاصة في القطاع الصناعي، وتعد صناعة الإسمنت من الصناعات الاستراتيجية التي مرت بالعديد من المراحل التاريخية تميزت بإعادة هيكلة للقطاع الذي ورثه عن فرنسا، وازدادت أهمية القطاع بزيادة التوجه لتغطية كافة الطلب من مادة الإسمنت، لتشييد البنى التحتية في إطار اندماجها في الاقتصاد المعرفي، والتوجه الحالي نحو القيام بعملية التصدير عن طريق إنشاء تحالفات استراتيجية مع أكبر المسوقين للتمكن من الدخول إلى الأسواق العالمية وذلك على غرار انضمامها كعضو في الاتحاد العربي للإسمنت ومواد البناء ومحاولة تحقيق حصص إنتاج عالمية ضمن دليل الإسمنت العالمي.

أولا: إشكالية الدراسة.

في ظل التحديات التي تعيشها المنشأة، أصبح التغيير واقع يفرض عليها ولا بد من إدارته بنجاح لتتمكن من اكتساب مزايا تنافسية مستدامة تراعي متطلبات اقتصاد المعرفة في ظل بيئة الأعمال، وعليه إشكالية الدراسة تتمحور حول واقع وإسهامات إدارة التغيير بأبعادها في تطوير المنشأة الجزائرية، ومن هنا تبلور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما واقع إسهامات إدارة التغيير في تطوير المنشأة الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة؟.

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية، وبغية الوصول إلى إطار علمي يمكننا من بلورة إطار نظري فكري وتطبيقي حول مساهمة إدارة التغيير في تطوير المنشأة الجزائرية في القطاع الصناعي لتحقيق القدرة على المنافسة ومحاولة الوصول إلى التنافس المعرفي، نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هي إدارة التغيير وفيما تتمثل أهم مخرجاتها؟
- 2- هل يساهم الوصول إلى تنافس معرفي في جعل قطاع الإسمنت بالجزائر يصنع التغيير بدلا من السعي للتكيف معه؟
- 3- كيف ساهمت عملية التغييرات التي حدثتها المنشأة في ظل تعاقب الحقبة التاريخية من تطورها؟
- 4- هل تعكس الاستعداد لإدارة التغيير تطور المنشأة في ظل اقتصاد المعرفة؟
- 5- هل تنفيذ التغيير في ظل الاقتصاد المعرفي يمكن من تطوير المنشأة الجزائرية؟
- 6- هل تعكس استدامة مسار عملية التغيير تطوير المنشأة الجزائرية؟

ثانيا: فرضيات البحث.

في ظل محاولة إظهار مدى مساهمة تطبيق إدارة التغيير في إحداث تطوير على قدرات المنشأة، نقترح مجموعة من الفرضيات يمكن صياغتهما كما يلي:

● الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق أبعاد إدارة التغيير على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة في تطوير المنشأة الجزائرية.

✓ الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطور مفهوم إدارة التغيير وتطوير المنشأة الجزائرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الإستراتيجية في ظل توجهات اقتصاد المعرفة وتطوير المنشأة الجزائرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو بناء الكفاءات البشرية وفقا لمتطلبات اقتصاد المعرفة وتطوير المنشأة الجزائرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الثقافة التنظيمية في ظل الاقتصاد المعرفي وتطوير المنشأة الجزائرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا وفقا لتغيرات بيئة الأعمال وتطوير المنشأة الجزائرية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في طرق العمل وتطوير المنشأة الجزائرية.

● الفرضية الرئيسية الثانية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى متغير الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، عدد الدورات التعليمية، عدد الدورات التدريبية، لدرجة التزام إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التغيير في المنشأة وأفاق تطويرها في ظل اقتصاد المعرفة.

✓ الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الجنس لدرجة التزام إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التغيير في المنشأة وأفاق تطويرها في ظل اقتصاد المعرفة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير العمر لدرجة التزام إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التغيير في المنشأة وأفاق تطويرها في ظل اقتصاد المعرفة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الخبرة لدرجة التزام إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التغيير في المنشأة وأفاق تطويرها في ظل اقتصاد المعرفة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير المرهل العلمي لدرجة التزام إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التغيير في المنشأة وأفاق تطويرها في ظل اقتصاد المعرفة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الموقع الوظيفي لدرجة التزام إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التغيير في المنشأة وأفاق تطويرها في ظل اقتصاد المعرفة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الدورات التعليمية لدرجة التزام إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التغيير في المنشأة وأفاق تطويرها في ظل اقتصاد المعرفة.

ثالثا: أهمية الدراسة.

يعد القطاع الصناعي في أية دولة كانت محركا للعجلة الاقتصادية والتطور الاجتماعي باعتباره من القطاعات الإستراتيجية التي تلي لها الدولة أولوياتها لمساهمتها في الناتج القومي وتنافسيتها عربيا وعالميا، وسعي الدولة لتحقيق معدلات إيجابية على تنافسية مؤشراتهما الاقتصادية الحيوية على المستوى الجزئي أو الكلي، ما يحتم ضرورة الاعتماد على نواة الاقتصاد ألا وهي المنشأة الاقتصادية التي تعمل جاهدة على التكيف مع المتغيرات المستمرة لبيئة الأعمال الدولية لاكتساب مكانة في الأسواق العربية والعالمية والمحافظة على الحصة السوقية في الأسواق المحلية في ظل اقتصاد معرفي يعتمد بالدرجة الأولى على استخدام أحدث الأساليب، التقنيات، النماذج والمناهج الإدارية التي

الإطار العام للدراسة

تساهم في تطور المنشآت، وتعد إدارة التغيير من الأساليب الإدارية الحديثة، التي تراعي التكيف مع مختلف التطورات الحاصلة على المستوى المحلي والدولي، لاستخدامها مناهج وتقنيات ونماذج عبر المراحل المختلفة للزمن تسمح برسم التطورات الحاصلة وتحديد كيف يمكن لتطورها من أن تعكس الممارسات الفعلية والأفاق المستقبلية لتطوير المنشأة بالاعتماد على الاستثمار في المورد البشري على اعتباره الركيزة الأساسية لمنبع الأفكار الإبداعية المساعدة على امتلاك قدرات تنافسية تحقق التميز حاضرا والريادة في المستقبل.

رابعاً: أهداف الدراسة.

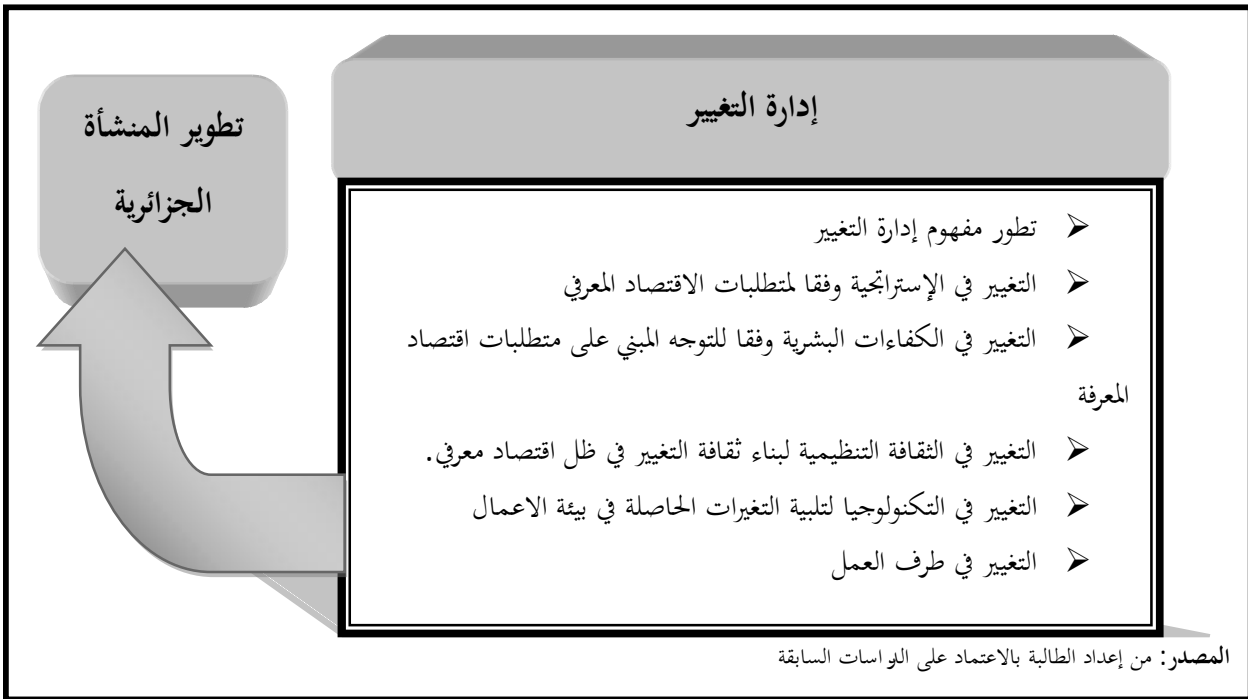
نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- الوقوف على الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل إدارة التغيير سواء في الكتب أو الدراسات السابقة.
- محاولة حصر مختلف المتغيرات التي تفيدها موضوع الدراسة لارتباطه بمراحل التطور الاقتصادي للاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال 1962 إلى سنة 2016.
- الوقوف على الواقع الذي عايشته الكثير من المنشآت الجزائرية، من انخفاض مستوى أدائها، وعجزها من الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الكفاءات والمعرفة، نظرا للكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية البيروقراطية، والتي تعود غالبا إلى إهمال أو عدم توفر أساليب إدارية فعالة تجاري التطورات الحاصلة على الصعيد العالمي.
- التعريف بواقع التسيير في المنشآت الجزائرية عبر المراحل الزمنية المختلفة التي تزامنت وتعاقد الأنظمة الاقتصادية، والوقوف على مختلف الإجراءات المتخذة من طرف الدولة في المراحل الانتقالية من نظام إلى آخر لتفعيل دور المنشآت الاقتصادية الجزائرية عالميا.
- محاولة التأكيد على إسهامات إدارة التغيير في المنشأة الجزائرية باعتبارها سلما نحو الإبداع، وكأحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين أدائها في ظل الاقتصاد المرتكز على المعرفة.
- الوقوف على مختلف عمليات إدارة التغيير التي صاحبت تطور قطاع صناعة الإسمنت من إنتاج، إستيراد وتصدير إضافة إلى مختلف التغيرات الهيكلية التي قام بها القطاع.

خامسا: نموذج الدراسة.

لبناء نموذج للدراسة تم تحديد إدارة التغيير كمتغير مستقل وتطوير المنشأة كمتغير تابع، في حين تم تحديد اقتصاد المعرفة كمجال للدراسة، وقد تم تحديد المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية للإلمام بكل جوانب الموضوع بناء على الدراسة النظرية واستشارة مختصين في علم الإدارة من الأكاديميين والمهنيين لدراسة إسهامات المتغير المستقل (إدارة التغيير) على المتغير التابع (تطور المنشأة الجزائرية)، أين تم الاعتماد على أبعاد إدارة التغيير (تطور مفهوم إدارة التغيير، التغيير في الإستراتيجية، بناء الكفاءات البشرية، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في طرق العمل)، في محاولة لتحديد إسهام كل بعد من أبعاد إدارة التغيير على تطوير المنشأة الجزائرية أو إسهامات كل الأبعاد معا لتحديد نموذج أفضل للدراسة في ظل ظروف البيئة ذات معدل تغيرات تتسم بالسرعة والمرونة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي.

شكل رقم (01): نموذج الدراسة



سادسا: منهج الدراسة.

• **المنهج الاستنباطي التجريدي:** إنطلاقا من هذا المنهجتم تقدم إطار نظري يقف على مجموعة من المواضيع التي تعد مقدمة لفهم إسهامات إدارة التغيير، في تطوير المنشأة بالاعتماد على التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال ومن ثم تعميم النتائج المتعلقة بها على جميع المنشآت التي تسعى بتطبيق أساليب ومناهج إدارية حديثة.

• **المنهج الاستقرائي (التجريبي):**

في محاولة لقياس العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة التي شكلت المنطلق الأساسي لدراسة الموضوع وتحليل البيانات وتعميم النتائج المتوصل إليها من منشأة للإسمنت إلى القطاع الصناعي للإسمنت، وقد اعتمدنا على أهم أدوات هذا المنهج والمتمثلة في:

- **المنهج التاريخي:**

تم استخدام هذا المنهج لدراسة تطور التسيير الإداري في المنشأة الجزائرية في ظل تعاقب الأنظمة الاقتصادية وترسنة القوانين المختلفة التي صاحبت هذه التطورات، وتطور صناعة الإسمنت في الجزائر عبر مراحل زمنية متتالية وما صاحبها من تشييد المنشآت وارتفاع أو انخفاض وتيرة الإنتاج بالاعتماد على الموقع الإلكتروني وجملة من المواضيع التي تناولت تطور قطاع الإسمنت منذ الاستقلال إلى اليوم وأهم محطات تطورها والتي حاولنا من خلالها تحديد مسار عمليات التغيير المخططة منها والعرضية والتي تسمح بالتنبؤ بأفاق منشأة الإسمنت في بيئة الأعمال الدولية في ظل اقتصاد المعرفة.

- **المنهج الإحصائي:**

تم اللجوء إلى هذا المنهج لأن الدراسة لقياس مستوى العلاقة بين إدارة التغيير وتطور المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها، أين تمقياس الإنتاج، المبيعات، تكاليف التكوين، إضافة إلى اعتماد الدراسة على الاستبيان القائم على اختيار العينة العشوائية الطبقة البسيطة باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية وبعد استخراج الاختبارات المختلفة تم اللجوء إلى مناقشة النتائج وتعميمها.

سابعاً: حدود الدراسة.

تم في هذا الدراسة التزام حدود البحث العلمي والتي ندرجها في النقاط التالية:

- الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على الالتزام إبراز درجة مساهمة مفاهيم إدارة التغيير ومجالاتها المختلفة في المنشأة الجزائرية لتمكينها من امتلاك مزايا تنافسية مستدامة.

- الحدود المكانية:

لاختبار متغيرات الدراسة بعد تحديدها في نموذج تم التوجه نحو المنشأة الصناعية ذات طبيعة النشاط التي تسعى للتنافس وتحقيق الريادة، لذا تم اختيار منشأة الإسمنت عين توتة (باتنة).

- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة لغرض جمع المعلومات اللازمة لإتمام الجزء التطبيقي وحدد الزمن الذي أجريت فيه الدراسة من شهر سبتمبر 2016 إلى شهر مارس 2017، تم خلال هذه الفترة تحديد وجمع الإحصائيات المتعلقة بالإنتاج، المبيعات، عدد العمال للفترات زمنية متتالية، إضافة إلى توزيع واسترجاع البيانات للعينة المستهدفة لتحديد محتوى الدراسة واستخراج النتائج.

ثامناً: الدراسات السابقة.

إن اهتمامنا بدراسة إدارة التغيير وكيف يمكن لهذا المنهج الإسهام في تطوير المنشأة الجزائرية في ظل أحر التطورات التي تعيشها اقتصاديات العالم دفعنا إلى التوسع في هذا الموضوع لمعرفة الجوانب المختلفة التي تم التطرق إليها من قبل الباحثين حول هذا الموضوع، وقمنا بتصفح بعض الدراسات نذكر منها:

1. إبتسام إبراهيم مزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة، 2006، استندت هذه الدراسة على البرنامج الإحصائي spss للوصول إلى مجموعة من النتائج أظهرت وجود علاقة قوية بين متغيرات الدراسة المتعلقة بالتطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المؤسسات الفلسطينية كوجود علاقة ارتباط قوية بين مدى وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الموظفين والمدراء العاملين وبين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير، وكذا وجود علاقة إيجابية طردية بين كل من إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وتنمية وتدريب مهارات العاملين على إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، كما توجد علاقة طردية إيجابية بين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير وإحداث التطوير التنظيمي ومراعاة تحليل الظروف البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسة، إضافة إلى أن الهيكل التنظيمي

الإطار العام للدراسة

أحد متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي يعتبر ذات فعالية إذا راعت المؤسسة تعديله وتغييره وتقييمه بشكل دوري.

2. منير أحمد ياشورة، " إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى ملوي المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الأزهر، غزة، 2012، حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مدري المدارس الثانوية في محافظة غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع من وجهة نظر المعلمين، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى إثبات وجود ممارسة أساليب إدارة التغيير لدى مدري المدارس الثانوية والتي جاءت جيدة وبنسبة 76.1%، كما تبين أن مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مدري المدارس الثانوية في قطاع غزة جيدة بوزن 76.4%، في حين أثبتت الاختبارات الإحصائية أن متغير المؤهل العلمي يبين وجود فروق في جميع مجالات إدارة التغيير، على عكس النتيجة المتوصل إليها فيما تعلق بالدرجة الكلية للإبداع الإداري لصالح مجموع الدراسات العليا والتي لم تظهر فرق في مجال استبيان الإبداع الإداري.

3. عبيد بن عبد الله بن بحتير السبيعي، الأتوار القيادة لمدي التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، شهادة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1429-1430هـ (2014م)، وتهدف الدراسة إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمدي التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير ودرجة إمكانية ممارستها وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة والكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما تعلق بأهمية الأدوار القيادية وإمكانية ممارستها ومعوقاتها وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن الأدوار القيادية لمدي التربية والتعليم مهمة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة حيث بلغ المتوسط العام لمحور أهمية الأدوار القيادية (3.35)، في حين ما تعلق بإمكانية ممارسة مدري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات التربية والتعليم كبيرة من وجهة نظر مجتمع الدراسة حيث بلغ المتوسط العام (3.88)، أما ما تعلق بوجود مجموعة من المعوقات تحول دون ممارسة مدري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير مجودة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة بمتوسط حسابي عام (3.45)، في حين أثبت دراسة الفروق إحصائياً على عدم وجود فروق إحصائية في تقدير أفراد المجتمع للدرجة الكلية لأهمية الأدوار القيادية وكذا للمعوقات التي تحول دون ممارسة مدري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية تعزى للمتغيرات التالية (نوع الإدارة، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير).

4. غريب منية، علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية الدراسة الميدانية بمركب إسميدال عنابة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، تهدف الدراسة إلى إظهار العلاقة بين العمل والتعلم الثقافي في المؤسسة الصناعية الجزائرية على اعتبارها مواكبة لمختلف التغيرات في النمط التسييري والتكنولوجي وحتى العلائقي ابتداء من التسيير الاشتراكي وصولا إلى الخوصصة والشراكة الأجنبية، ومن النتائج المتوصل إليها أن علاقات العمل هي جوهر النشاط الإنساني في المؤسسات الاقتصادية بين مستخدم ومستخدم وكلاهما يجد منفعة من استمرار العلاقة بطريقة سليمة تؤدي إلى تطور ملحوظ في علاقات العمل، ومن بين النتائج أيضا تحسين في علاقات العمل في مرحلة الخوصصة ودخول الشريك الإسباني وسيطرته على 66% منها، كما أن لتغير نمط التسيير والنمط التكنولوجي وذلك عن طريق وقف نشاط بعض الوحدات غير الإنتاجية وتدعيمها بآلات حديثة وأجهزة مطورة مع القيام بدورات تدريبية، كما وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج المتحدثة عن نظام الحوافز، الرضا الوظيفي والتحسين في مستوى العلاقات السائدة بين أطراف العمل.

تاسعا: أهمية الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة.

تم الانطلاق من الدراسات السابقة لتعزيز الفكرة الأولية المتعلقة بموضوع البحث في بعض جوانبه، كما تم الاعتماد عليها في إعداد الاستبيان حيث ركزت معظم هذه الدراسات على إبراز دور إدارة التغيير في التأثير على متغيرات وظيفية جزئية في المنشأة كالإبداع الإداري، القيادة، في حين تناول موضوع الدراسة واقع إدارة التغيير في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في ظل اقتصاد المعرفة حيث نحاول من خلال هذا الموضوع تحديد إسهامات أبعاد إدارة التغيير المعتمد على اقتصاد المعرفة وطبيعة النشاط الاقتصادي في ظل السياسة المنتهجة من طرف الدولة في تطوير المنشأة.

كما تناولت الدراسات السابقة مجال إدارة التغيير المرتبط بالتغيير في الهيكل وقد تم استبعاده في هذه الدراسة عمدا لاعتماد الدراسة على التطور التاريخي في إدراج التغيير الهيكلي في قطاع الإسمنت منذ الاستقلال إلى غاية سنة 2016، ومن خلال هذه الفترة تم إبراز مختلف الحقب الزمنية كمجالات بدءا بمرحلة الاستقلال ثم المجال الاشتراكي والمرحلة الانتقالية وهو ما أشارت إليه الدراسة السابقة لغريب منية، ليلبها المجال الرأسمالي ومختلف التغيرات التي صاحبته في الاقتصاد المعرفي.

الإطار العام للدراسة

والملاحظ أن الدراسات السابقة تناولت بعض أبعاد إدارة التغيير من وجهات نظر مختلفة تخدم المتغير التابع فهي إذن تتشابه في المظهر وتختلف في الجوهر، وفي دراستنا تم الاعتماد على إدراج أبعاد إدارة التغيير (التغيير في مفهوم إدارة التغيير، التغيير في الإستراتيجية، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في طرق العمل، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الثقافة)، إلا أن المتغير التابع والمتعلق بتطور المنشأة الجزائرية لم تتناوله أية من الدراسات السابقة.

تم التركيز في هذه الدراسة وعلى خلاف الدراسات السابقة أن تكون الدراسة الميدانية في القطاعات الصناعية الإستراتيجية وتحديدًا قطاع الإسمنت لذا تم اللجوء إلى صياغة عبارات نحاول من خلالها تحديد قدرة المنشأة الجزائرية على امتلاك مزايا تنافسية مستدامة من خلال تركيزها على أبعاد إدارة التغيير المعتمد على الاقتصاد الراهن.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على محاولة لتطبيق مصفوفة إدارة التغيير كتقنية من تقنيات إدارة التغيير مبنية على متطلبات اقتصاد المعرفة مع التركيز على الكفاءات الفردية والجماعية للموارد البشرية وتشارك المعرفة ببرامج تعليم وتدريب حول تقنيات إدارة التغيير كمنهج إداري متميز قائم على معادلة التغيير (الانطلاق من الواقع والوصول إلى الرؤيا الواضحة) بالاعتماد على قائد التغيير، وهو ما لم يرد في الدراسات السابقة.

عاشرا: هيكل الدراسة.

تكونت الدراسة من إطار عام قدم كتمهيد لموضوع الدراسة يضم أهم عناصر البحث العلمي وأربعة فصول تعالج الإشكالية وتجيب على الفرضيات لتليها خاتمة تحوي النتائج المتوصل إليها والتوصيات وذلك كما يلي:

- **الفصل الأول بعنوان: "إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل اقتصاد المعرفة"** وقد تمت دراسته من خلال أربعة مباحث أساسية، في المبحث الأول تم تناول الأسباب الدافعة لإدارة التغيير، في المبحث الثاني الذي قدم بعنوان مدخل لإدارة التغيير تناول أهم خصائص ومجالات التغيير، في حين المبحث الثالث تناول نماذج لإدارة التغيير بأشكالها المتعددة، ليتم ختم الفصل بمبحث إدارة التغيير واقتصاد المعرفة.

- **الفصل الثاني بعنوان: "المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل اقتصاد المعرفة"** وقد تمت دراسته من خلال ثلاث مباحث أساسية، في المبحث الأول تم تناول مختلف المقاربات النظرية التي تعكس مفهوم التغيير في الفكر الإداري، ليليها مبحث بعنوان استقراء سيرورة تطور المنشأة الجزائرية تاريخيا، ليتناول المبحث الأخير مكانة الاقتصاد الجزائري في ظل اقتصاد المعرفة بالاعتماد على أربعة مؤشرات أساسية تعكس تركز الاقتصاد الجزائري عربيا وعالميا.

- الفصل الثالث بعنوان: "إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والأفاق" وقد تم تناولة من خلال ثلاث مباحث أساسية، تناولنا في المبحث الأول لمحة عامة عن صناعة الإسمنت، في حين تناول المبحث الثاني تطور صناعة الإسمنت في الجزائر منذ الاستقلال إلى غاية سنة 2016 مع التركيز على الحقب التاريخية المختلفة، ليتم في المبحث الثالث تحديد تنافسية قطاع الإسمنت في الجزائر على في الاقتصاد المحلي، العربي وإمكانيتها للتنافس في الاقتصاد العالمي في مجال صناعة الإسمنت.

- الفصل الرابع بعنوان: "دراسة ميدانية بمنشأة الإسمنت عين توتة (باتنة)" أين تم تجزئة هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول تناولنا التعريف بمنشأة الإسمنت عين توتة (باتنة) مع التركيز على إسقاط الجانب النظري على الدراسة فيما تعلق بمخرجات إدارة التغيير. في حين تناولت المباحث الباقية معالجة الاستبيان باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية للإجابة على الفرضيات الرئيسية والفرعية، ومناقشة النتائج بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

حاولنا من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي حصر جميع المعلومات التي تمكننا من إعطاء نتائج يمكن تعميمها لتطوير منشآت قطاع الإسمنت بالجزائر في التكيف مع التطورات الحاصلة وضغوطاتها المتزايدة في ظل اقتصاد معرفة قائم على المعرفة والتقنية والكفاءة في تسيير الأعمال باستخدام أبعاد إدارة التغيير.

الفصل الأول

إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل
اقتصاد المعرفة

مقدمة الفصل.

يعد وقوف المنشأة على إمكانياتها الداخلية من نقاط قوة تلي احتياجاتها لتسهيل أداء المهام بكفاءة وفعالية، ومساهمتها في خلق المزايا التنافسية واستدامتها في ظل قيد الزمن، حتمية تطوير المعارف والمرونة في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، في حين تعيق نقاط الضعف تقدمها ما يستوجب الوقوف عليها والقضاء على أسبابها، لأن الضغوطات والتحديات التي تعيشها المنشأة في ظل ما تفرضه بيئة الأعمال من تطورات وتغيرات سريعة في كافة المجالات يطرح العديد من الفرص الإيجابية تشكل فرص بديلة لو تم استغلالها لحققت المنشأة تغيرا نحو الأفضل، كما يمكن أن تشكل تهديدات تخلق العديد من العراقيل تحول دون تطورها بل وقد تصل بها إلى الزوال.

لتعتبر عملية التغيير أمر حتميا في ظل محاولة المنشأة العمل على الاستجابة لمتطلبات مجتمع المعرفة وفقا لأسلوب إداري متميز كثر الحديث والدراسات عنه مؤخرا لإمامه بالعديد من الأساليب الإدارية المعتمدة على المعرفة، العنصر البشري، التقنية الحديثة، الثقافة وتكامل المصالح، ألا وهو " إدارة التغيير " الذي يقود المنشأة نحو تحقيق الجودة وتمكين العاملين ويقود الموارد البشرية نحو التميز والريادة في أداء الأعمال والوصول بها إلى بناء مجتمع معرفي.

ولقد تعددت الدراسات وتقاربت المصطلحات في المفهوم وتباعدت في التطبيق وتطابقت في الهدف، لنحاول الوقوف على بعض المصطلحات التي تداخلت ومصطلح إدارة التغيير في ما يلي:

يعرف التغيير على أنه: " إستجابة ونتيجة طبيعية للحراك والنمو الذي يحدث في منظمات الأعمال والقدرة على التكيف والإستجابة وهو الحالة الطبيعية في حياة الفرد والمنظمات."¹

في حين تعرف إدارة التغيير على أنها: " الإستخدام المنظم للمعرفة والأدوات والموارد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق إستراتيجية الأعمال."²

ويعرف التغيير التنظيمي على أنه " تغير موجب مقصود وهادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات."³

¹ أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص. 31.

² نفس المرجع السابق، ص. 31.

³ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص. 339.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل اقتصاد المعرفة

بينما عرف التطوير التنظيمي على أنه " إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والإتجاهات والقيم وكذا الهياكل التنظيمية لتناسب مع الإحتياجات الجديدة."¹

وتعرف التنمية الإدارية على أنها: " إستراتيجية تدخل شاملة تعتمد على جهد منظم يهدف إلى إحداث التغيير بغية تحسين كفاءة وفعالية الجهات الإدارية لتطوير مقدراتها على التجديد والتلاؤم مع المتغيرات السريعة" تقنية-علمية-سياسية-تشريعية-إقتصادية."²

في حين التطوير الإداري يعرف على أنه: " الجهد الذي يهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في الأنظمة الإدارية العامة وفي الهياكل التنظيمية وتطوير العنصر البشري وإستخدام التقنيات الحديثة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية."³

وعليه إذا كانت عملية التغيير هو الإستجابة للأحداث اليومية التي تطرحها بيئة الأعمال العالمية، في حين التطوير التنظيمي يركز على دراسة السلوكيات والقيم والعمل على تغييرها لتتماشى والطرح المتجدد لبيئة الأعمال مشكلتنا بذلك تغييرا جذريا في المعتقدات السائدة لبناء ثقافة التغيير تساهم في خلق مجتمع معرفي، ليعد التغيير التنظيمي أسلوب إداري مستخدم لمواجهة تغيرت البيئة الخارجية من خلال حل المشاكل التي تطرحها ومعالجة الصراع على المستوى التنظيمي لخلق جو عمل يسمح بالتكيف وإستمرار نشاط المنشأة، لتقوم التنمية الإدارية على تنمية المشاريع الإدارية بما يحقق الكفاءة والفعالية، ليهدف التطوير الإداري إلى وضع إطار شامل للتغيرات أو ما يصطلح عليه بالتغيير الجذري والذي يشمل التغيير في الهيكل، في الموارد البشرية، وفي التقنيات الحديثة بما يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية، لتكون إدارة التغيير هي المنهج المتكامل والمتميز لضمان تكامل الأهداف بين الموارد البشرية وإمكاناتها وهو ما يؤدي إلى إستغلال الفرص ونموها بإتجاه إيجابي من خلال إتباعها لمسار عملية التغيير، المنشأة لتشمل إدارة التغيير بذلك جل المصطلحات السابقة الذكر.

¹ جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية إتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر ، 2005، ص.55.

² عبد الرحمن تيشوري، التنمية الإدارية والإصلاح الإداري، الصادر بتاريخ: 2006/01/05، نقلا عن: [Http://www.m.ahewar.org/s.asp?aid&r=0](http://www.m.ahewar.org/s.asp?aid&r=0)، تاريخ الإطلاع (2014/11/25).

³ عبد الله بن محمد السبيل، التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية، بحث مقدم لندوة الحكومة الإلكترونية، المملكة العربية السعودية، 1424/03/11 هـ.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

لنجد أن المفاهيم والمصطلحات تباعدت أو تقاربت فإن طرق تطبيقها وإيجاد الموارد والكفاءات لذلك هو محور العملية الإدارية في المنشأة، خاصة مع ظهور التقنية الحديثة والبحث عن الموارد البشرية القادرة على التعامل مع هذه التقنية أو التي تمتلك القدرة على الإبداع، لتتحول المنشأة تدريجيا من الدفاع لأجل البقاء والتكيف مع التغييرات العالمية إلى القدرة على إحداث التغيير لإمتلاكها لسمات التنافس المعرفي، والتأثير في المحيط من خلال إستخدامها لتقنيات إدارة التغيير، ومن خلال هذا الفصل تم التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالتغيير وإدارة التغيير وما يربطها بغيرها من المفاهيم الحديثة في الإدارة وتطوراتها في ظل الإقتصاد المعرفي من خلال أربعة مباحث أساسية هي كالتالي:

المبحث الأول: لماذا إدارة التغيير.

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة التغيير.

المبحث الثالث: نماذج إدارة التغيير.

المبحث الرابع: إدارة التغيير وإقتصاد المعرفة.

المبحث الأول: لماذا إدارة التغيير.

تختلف تصرفات وسلوكيات الأفراد لتختلف معها رغباتهم وتوجهاتهم وفقا لجدول زمني تجعله يتأثر بالتغيرات الحاصلة في محيطه في مختلف مجالاتها الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، التقنية الحديثة خاصة التطورات التي لامست المجال التكنولوجي، أنظمة المعلومات، والتي تطرحها مختلف الأنظمة تزامنا مع فتح المجال للإستثمار وتطور المجتمعات لتنتقل من العمل العائلي التشاركي إلى منشآت مصغرة ومنها إلى شركات عابرة للقارات، ولتنتقل من نظام تسييري إلى نظام تسييري آخر حسب التوجه السياسي الذي تتبعه الدول، لتحدث التغيرات على المستوى الكلي وعلى المستوى الجزئي تطورات شكلت ثروة في جميع الميادين.

المطلب الأول: دوافع التغيير.

تطرح الثنائية (المرونة، الكفاءة)، (المحيط، المؤسسة) إشكالية لدى المنشأة في ظل ما تفرضه بيئة الأعمال من ظروف عدم التأكد، ومحاولة المنشأة إتخاذ القرارات السريعة السليمة للإستفادة من الفرص نظرا لتحديات واقع التقنيات الحديثة الذي تعايشه المنشأة لتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام، ليعد اعتماد المنشأة على الكفاءات البشرية لإمتلاكها القدرة على الإبداع والإبتكار ومنه دفع المنشأة للتقدم والإستمرار.

أولا: المنشأة وبيئة الأعمال.

يعد العالم الفرنسي " S.Thelie" أول من إستخدم مصطلح "Environnement" سنة 1835 دلالة على المحيط الذي تعيش فيه الكائنات الحية مبينا تلك الرابطة القوية بين الكائنات، أي أنه كلما يحيط بالإنسان من مكونات عضوية حية مثل: النباتات والحيوان ومكونات غير عضوية غير حية كالصخور والمياه والتي يؤثر فيها الإنسان ويتأثر بها¹، ليقوم العالم "Forbs" سنة 1986 بكتابة مقالة بعنوان "The Lake as Amicrocosm" حيث أشار إلى العناصر المؤثرة في الحياة البحرية والتي تؤثر على العناصر الحية الأخرى، ليتم التوسع في مفهوم البيئة أكثر سنة 1935، 1939 على يد العالم "Tanseley" ليشمل الكائنات الحية ومحيطها، لتليها فيما بعد العديد من المقالات والكتب لكن أكثرها تأثيرا كان على يد كل من "Lindeman" و "Odum" في مجال علم البيئة.²

¹ عبد الكريم حافظ، الإدارة الفندقية والسياحية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص. 280.

² جاسم محمد سلطان الشمري، محاضرة حول النظام البيئي، كلية العلوم: قسم علوم الحياة، جامعة بابل للبنات، العراق، 2012، ص. 01.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

ويعرفها المؤتمر الدولي للأمم المتحدة عن البيئة عام 1972 في السويد: "مجموعة النظم الطبيعية والاجتماعية والثقافية التي يعيش فيها الإنسان والكائنات الأخرى، والتي يستمدون منها زادهم ويؤدون فيها نشاطهم"¹.
و"تشير البيئة الخارجية للقوى المؤثرة على أداء المنظمة لكون البيئة الخارجية تشمل على البيئة العامة والبيئة المحددة والتي لها تأثير مباشر على قرارات المديرين والإجراءات ذات الصلة المباشرة لتحقيق أهداف المنظمة."²
البيئة إذن هي مجموع التغيرات التي تؤثر في الكائنات الحية وتتفاعل معها، فتلجأ إلى التكيف والتجاوب وتأدية مختلف الأنشطة وفقاً لقيودها، أو العمل على إيجاد الحلول والتغيير للتأثير في البيئة المحيطة بما يتناسب والوضع القائم.

أ- تحليل البيئة الخارجية والداخلية: المنشأة تتأثر بالمتغيرات العامة (سياسية، إقتصادية، تكنولوجية،...)، والتي يصعب التحكم بها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل، في حين المتغيرات الخاصة (موردين، منافسين، وسطاء،...)، يمكن للمنشأة التأثير فيها بنسب متفاوتة لذا يعد لزاماً على المنشأة العمل على تحليل بيئتها الخارجية والداخلية، حيث يسمح تحليل البيئة الخارجية بما يلي:³

- توفير المعلومات الضرورية لتحليلها وتوجيهها في مصلحة التسيير الجيد لأنشطة المنشأة شرط أن تكون هذه المعلومات صحيحة.

- صياغة الأهداف والتي تخضع لدراسة البيئة الخارجية لغرض تعديلها.

- صياغة إستراتيجية الموارد حيث يساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة وكيفية الإستفادة منها.

- توسيع النطاق المتاح أمام المنشأة أين تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات، ظروف التوزيع، القيود المفروضة على المنشأة قانوناً.

- مساهمة دراسات البيئة في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والإستهلاكي للأفراد والمجتمعات، كما أنها تساعد في صياغة رسالة المنشأة ومجال عملها، وتحديد المخاطر التي يجب تجنبها.

¹ عارف أسعد جمعة، "واقع المفاهيم التربوية البيئية في مناهج التربية الإسلامية (دراسة ميدانية في محافظة دمشق)"، مجلة جامعة دمشق، سوريا، العدد الثالث والرابع (مجلد 27)، 2011، ص.901.

² Stephen Robbins and Mary, **Coulter Management**, prentice-hall.inc, New Jersey, 2002, p.23.

³ الطيب داودي، "أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية"، مجلة الباحث، ورقة، العدد الخامس، 2007، ص.41.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

في حين نجد أن تحليل البيئة الداخلية يساهم في الوقوف على نقاط القوة والضعف وتعديلها لتواكب متغيرات التسيير ومتطلبات البيئة الخارجية والإستفادة من جميع الفرص المطروحة، والتي تتطلب من المنشأة توفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على الإبداع في ظل وجود علاقات جيدة يسودها التعاون.

ويعد الوقوف على تحليل البيئة الداخلية من خلال الإعتماد على هيئات الرقابة والتدقيق الداخلي المتوفرة المدرجة في الهيكل التنظيمي والتي من مهامها تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بما يسمح من إدراج خطة عمل قائمة على تعزيز نقاط القوة بطريقة تؤثر إيجابيا على في مسار تطوير المنشأة، والعمل على معالجة نقاط الضعف لتفادي الوقوع في الأخطاء ومعالجو الإنحرافات، وهذه الخطة لا يمكن تطبيقها على أرض الواقع إلا بتوفر الموارد البشرية الكفؤة التي تراعي متطلبات البيئة الخارجية التي تمتاز بحالة عدم التأكد محاولة لتدارك المتغيرات المتجددة بسرعة، والحفاظ على الحصة السوقية وتوسيعها والإستفادة من تكلفة الفرصة البديلة، وهو ما يفرض على المنشأة إتباع الأساليب الحديثة في التسيير لتصبح أكثر مرونة وإستجابة لتغيرات بيئة الأعمال، لذا التوجه نحو تبني منهج إدارة التغيير يمكن المنشأة من التكيف مع التطورات اليومية.

ب- الأسباب الداخلية والخارجية الدافعة للتغيير: تتعدد وتختلف الأسباب التي تدفع الفرد، المجتمع، المنشأة نحو التغيير، وتختلف الأسباب الدافعية للتغيير من منشأة لأخرى حسب نشاطها، حجمها، رأس مالها، إمكانياتها، وتعد متغيرات التسيير وضغوط البيئة الخارجية من الدوافع المؤدية لإحداث التغيير، ومن بين الأسباب التي تقود المنشأة للتغيير نذكر:¹

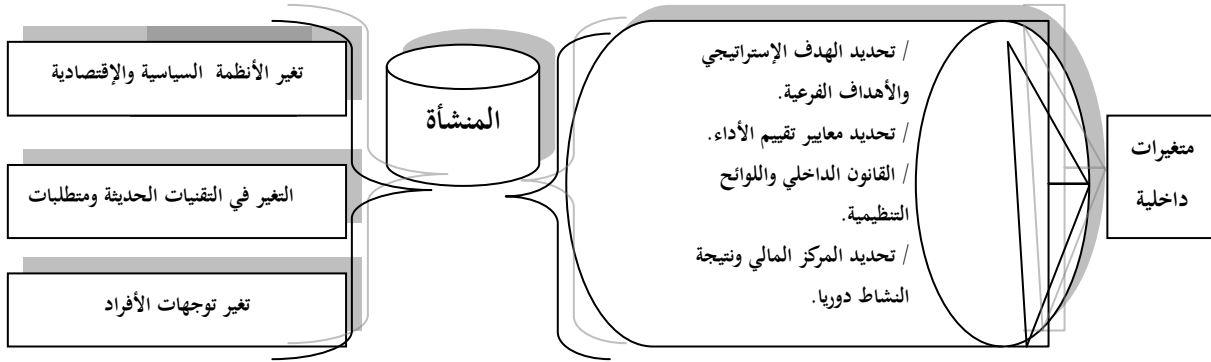
● **الأسباب الداخلية:** قد تكون من بين أسباب التغيير في المنشأة، تغيير الأنظمة والتعليمات لتتماشى والتطورات الحاصلة وللحفاظ على الموارد، إنخفاض مستوى الأداء، إنخفاض الأرباح وإرتفاع التكاليف، كما يعد إرتفاع معدل دوران العمالة وإنخفاض معنوياتهم مؤشر ضروري للقيام بعملية التغيير.

● **الأسباب الخارجية:** قد ترجع أهم هذه الأسباب إلى العوامل السياسية المتمثلة في إصدار التشريعات خاصة ما تعلق بالضريبة، الإعانة، تحديد الأسعار لتعمل المنشأة على إحداث التغيير للإستفادة من جملة القرارات وتوجيهها لصالحها، المنافسين والعملاء والموردين أيضا تدفع المنشأة نحو إحداث التغيير عن طريق تعديل طرق تقديم الخدمة، تطوير المهارات الإتصالية، تطوير القدرة على التفاوض، ولا بد أن تكون حجم التغيرات متناسب وحجم الظروف الإقتصادية، ويمكن تلخيص الأسباب الدافعة لعملية التغيير في الشكل التالي.

¹ علي خلف حجاجة، أوراق إدارية، دار قنديل النشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.116.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

شكل رقم(02): دافعية التغيير



المصدر: من إعداد الطالبة.

و في هذا الإطار تؤكد "Michael hannan" إن عملية التغيير التي تفرضها الضغوطات الخارجية لبيئة الأعمال يمكن أن تعرض المنشأة للخطر، لذا لا بد من التعلم والقيام بعمليات التنبؤ اللازمة لمواجهة التحديات والسيطرة على الأزمات.¹

ثانياً: ظهور نظم المعلومات الإدارية.

بعدما ساد الإعتماد على نظام التوثيق الورقي لمدة من الزمن في التنظيم الإداري لمختلف قطاعات الدولة وما نتج عنها من تراكم المعلومات التي تحتاج وقت كبيراً لتصنيفها ومعالجتها وإتخاذ القرارات، إضافة إلى إمكانية تلف أو ضياع بعض الوثائق المهمة وهو ما أدى إلى تعقد الأنشطة الإدارية، ما جعل التوجه نحو تحسين جودة العمل الإداري بما يكفل الكفاءة والفعالية في أداء الوظائف ومنه إتخاذ قرارات سليمة تعتمد على نظم المعلومات، ويعرف نظام المعلومات على أنه:

- " نظام قائم على الحاسوب، تم تصميمه لدعم العمليات والإدارة ووظائف قرارات المنشأة، فهي تقدم الدعم المعلوماتي لصناع القرار."²
- "تفاعل مجموعة من الموارد المختلفة من الأشخاص والبيانات والعمليات وتكنولوجيا المعلومات لتطوير وتحسين الأداء ودعم إحتياجات متخذي القرار بإمدادهم بالمعلومات في الوقت المناسب."³

¹M. Hannan, **Organization Behavior Management**, Princeton University, Paris, 2007, p.03.

² A.Ramesh and P.K.Sachdeva, Establishing a Management Information System, Issued on : 2011 Voir le line url : [Http://www.fdo_org/docrcp/w58302/w5830eok.htm](http://www.fdo_org/docrcp/w58302/w5830eok.htm), Browsing History, Récupéré le (15/12/2015) , p02.

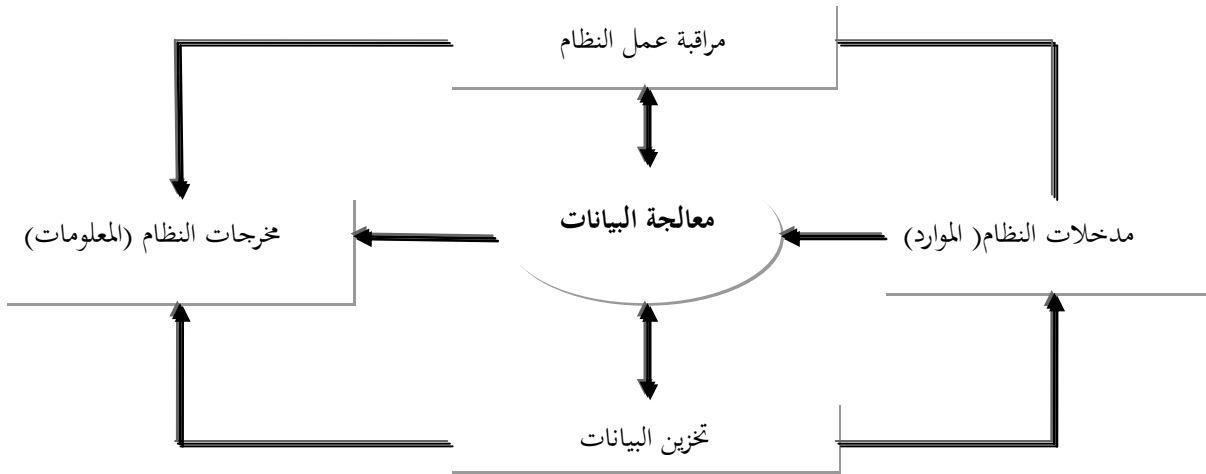
³ زواوي صورية وتومي ميلود، "دور نظام معلومات إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد السابع، ص.03.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

- "نظام من الأفراد والمعدات والإجراءات والمستندات ووسائل الإتصال الذي يجمع البيانات لإستخدامها في التخطيط والموازنات التخطيطية وفي المحاسبة والرقابة وغيرها من الأعمال الإدارية."¹

نظام المعلومات إذن نظام يعنى بجمع البيانات الواردة من جميع أقسام المنشأة ومعالجتها وتخزينها للوصول إلى معلومات مفيدة تسمح بإتخاذ القرارات.

شكل رقم (03): نظم المعلومات



المصدر: محمد بن أحمد السديري، نظم المعلومات الإدارية، المنشورات الجامعية، السعودية، 2010 ص.15.

من الشكل رقم(03) المتضمن نظم المعلومات، نجد أن عملية مدخلات النظام المتمثلة في جمع، تصنيف، تحليل البيانات كمرحلة أولى تليها عملية معالجة البيانات وإسترجاعها بواسطة الحاسوب مما يساهم في الحصول على مخرجات في شكل معلومات مفيدة تفي بأغراض إتخاذ القرارات، إلا أن إستخدام الآلات الرقمية الحديثة تحمل العديد من المزايا أهمها ما تعلق بإدارة الوقت وتقليل الجهد اليدوي ما يسمح بالتفكير في مجالات من شأنها أن تجلب عائدا للمنشأة من جهة، لنجد من جهة ثانية النمو الهائل للمعلومات في أشكالها الرقمية والذي يعد تحديا خطيرا لسهولة تلف المعلومات الرقمية أو التعرض للقرصنة، وهو ما يفرض على المنشأة تبني إستخدام التقنية الحديثة وتدريب الموارد البشرية لإستخدامها.

¹ صلاح الدين عبد المنعم مبارك، إقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، (د.ت.ن)، ص.51.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

وعليه يؤثر نظام المعلومات على بيئة العمل حيث يرى "Martin" سنة 2005 أنها تؤثر على القطاعات المختلفة من خلال شكل المنتجات أو الخدمات، المرونة في الإستخدام، وكذا زيادة المجال الجغرافي للأسواق الذي تعمل فيه المؤسسات، في حين بين "Daud and Kamsin" سنة 2006 بأن ظروف السوق والمنافسة الدولية زادت من أهمية نظم المعلومات والتي بدورها تصف المزايا الإستراتيجية للمنشآت كالإستجابة السريعة، زيادة الكفاءة والفاعلية في العمل، في حين وصف "Pasini" نظم المعلومات بأنها تؤدي إلى زيادة كفاءة التنسيق بين الفروع في المنشأة والتفاعل بين مختلف أطرافها.¹

كما نجد أن نظام المعلومات يقسم إلى نظم معالجة البيانات وهو نظام روتيني يختص بمعالجة المعاملات التجارية وحفظ السجلات، ويعتمد على عملية إدخال البيانات في ملفات ويتم تخزين هذه الملفات وتحديثها أثناء معالجة عمليات روتينية، وما يعاب على هذا النوع من نظم المعلومات أنها غير مرنة ولا تواكب تغيرات بيئة الأعمال، أما النوع الأخر من نظم المعلومات هو نظم المعلومات الإدارية والتي أستحدث لمواجهة الطلب على المعلومات الكثيرة من قبل الرؤساء ويمكن لهذا النظام القيام بعمليات التنبؤ والإستفادة من المهارات المتوفرة لدى الموارد البشرية، كما يقوم بتوفير جميع المعلومات التي تحتاجها الإدارة²، ويعرف نظام المعلومات الإدارية على أنه:

- يعرفها "جمال الدين لعويسات" على أنها: "نظام منهجي محتسب قادر على تكامل البيانات من مصادر مختلفة بقصد توفير المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات الإدارية."³

- يعرفها "سعد غالب ياسين" "بيانات تنظيمية، تقنية، بشرية، مادية وإدارية متكاملة تعمل ضمن سياق منظم ومنسق لدعم عمليات وأنشطة الإدارة وعلى وجه الخصوص عمليات إتخاذ القرارات."⁴

وعليه نظام المعلومات الإدارية نظام قائم على جمع البيانات من مصادر مختلفة لتوفير معلومات تعمل على دعم أنشطة الإدارة والتنسيق بينها وإتخاذ القرارات المناسبة.

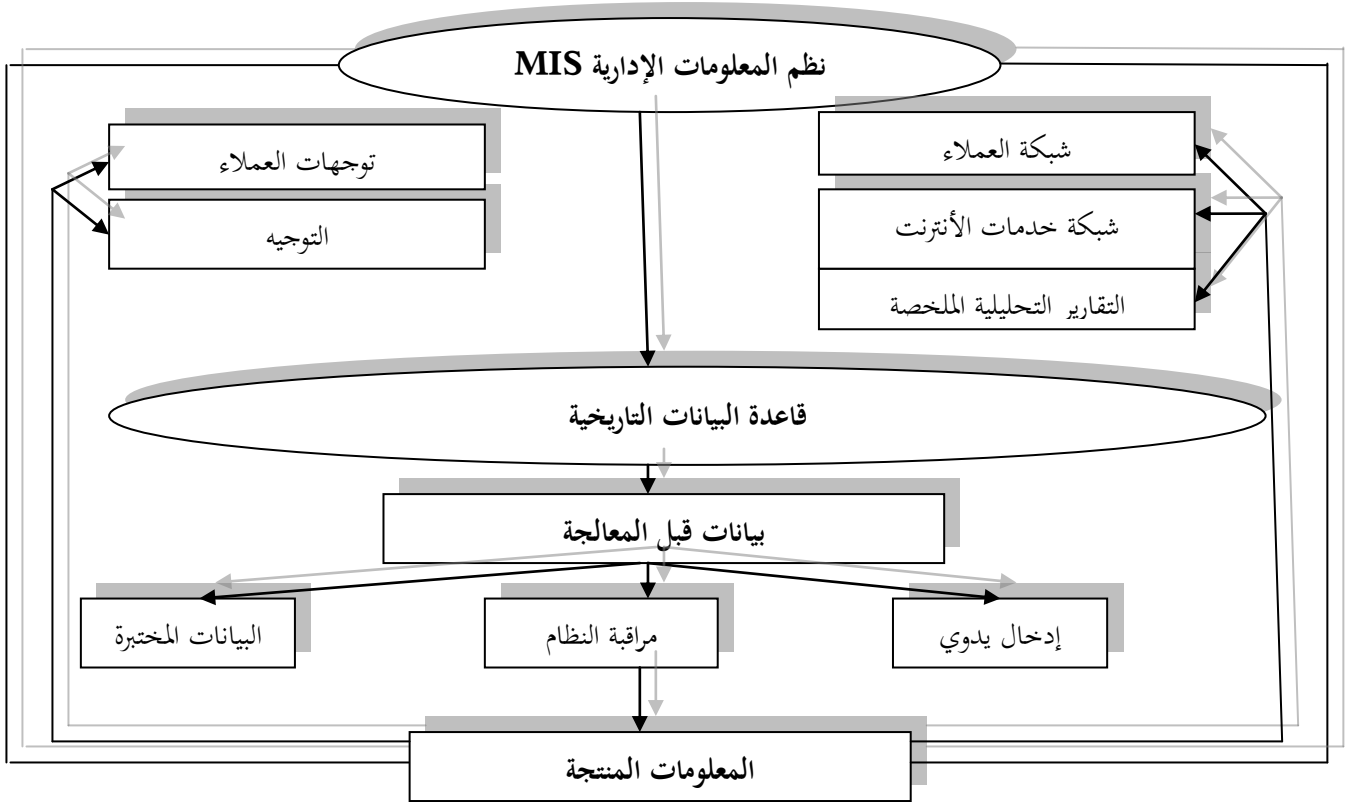
¹ إسماعيل رومي وعلي محمود صلاح، "واقع فعالية نظم المعلومات من وجهة نظر متخذي القرارات في جامعة القدس المفتوحة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث ولدراسات، (د.م.ن)، العدد السابع والعشرون، 2012، ص.139.

² صابر محمد علي الرفاعي، أساسيات نظم المعلومات، جامعة أم القرى، الصادر بتاريخ: 2010، نقلا عن: <Http://www.System//04520ok/.../PDF>، تاريخ الإطلاع (2015/05/11) ص. 01.

³ جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص.34.

⁴ سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص.76.

شكل رقم (04): نظم المعلومات الإدارية.



المصدر: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، نظم المعلومات الإدارية، المملكة العربية السعودية، ص.10. (بتصرف)

من الشكل رقم (04) المتضمن نظم المعلومات الإدارية، نجد أن نظام المعلومات الإدارية يعتمد على مدخلاته ببناء قاعدة البيانات التاريخية وذلك ن طريق الإدخال اليدوي للمعلومات الواردة في الوثائق المختلفة الأولية منها والمختبرة المتعلقة خصيصا التقارير التحليلية الملخصة والمتعلقة بنشاط المنشأة، لتم فيما بعد تخزين المعلومات ومن ثم معالجتها وإخراج معلومات مفيدة تستخدمها المنشأة في إتخاذ القرارات.

أ- فعالية نظم المعلومات الإدارية: إذا كانت الفعالية هي الأداء الصحيح للأنشطة لتحقيق الأهداف المسطرة، فإن الفعالية في نظام المعلومات الإدارية هي مدى مساهمة النظام في تحقيق الأهداف بصورة مبسطة تختصر الوقت والتكلفة، وتتلخص فعالية نظم المعلومات الإدارية ضمن المحاور التالية:¹

- مدخل الهدف (المخرجات): وهو المدخل الأكثر شيوعا في الإستخدام، ويحدد الفعالية بأنها المدى الذي يمكن النظام من تحقيق أهدافه.

¹ شاكر جار الله الخشالي ومحي الدين القطب، "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد الأول (المجلد الثالث)، 2007، ص ص 27-28.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

- مدخل الموارد (المدخلات): تحدد الفعالية في إطار موقع النظام من البيئة الخارجية، وتحدد الفعالية في القدرة على الحصول على الموارد النادرة وتحل المدخلات محل المخرجات ذات الأهمية.
- المدخل الإيكولوجي (رضا المشتركين): ترتبط الفعالية في هذا المدخل بمنفعة ومصالحة المشتركين من خلال توقعاتهم.
- مدخل العدالة الاجتماعية: يستند هذا المدخل إلى قاعدة الندم بعد أن يتم تصنيف المشتركين إلى فئات محددة.
- مدخل العمليات: ينظر هذا المدخل إلى الفعالية على أنها مكافئة للصحة الداخلية للنظام وسلامة عملياته وإجراءاته الداخلية.
- ب- الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية: يكمن الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية في وقوفنا على أهمية النقاط التالية:¹
 - تحسين الكفاءة التشغيلية: حيث يسهم الإستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات في المساعدة على تحسين الكفاءة، والتي يمكن أن تسمح للمنظمة بتخفيض التكاليف وتحسين جودة إيصال السلع والخدمات، وبناء علاقات جيدة وفعالة مع العملاء وتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم، إضافة إلى أنها تسهم في مواجهة تهديدات المنافسة.
 - إسناد ودعم الإبتكار في المنظمة: يمكن أن ينتج الإستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات إنتاج سلع وخدمات وأساليب جديدة تساهم في الدخول إلى أسواق جديد.
 - بناء مصادر معلومات إستراتيجية: تمكن تكنولوجيا نظم المعلومات من بناء مصادر معلومات إستراتيجية تعمل من خلالها على إقتناص الفرص، تحسين كفاءة عملياتها الداخلية عن طريق إقتناء البرمجيات وتطوير شبكات الإتصال وتعيين إختصاصي أنظمة المعلومات وتدريب الموارد البشرية وبالتالي إمتلاك المنشأة لقاعدة إستراتيجية.

¹ عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص ص. 43-45.

ثالثاً: تطور النظم الخبيرة.

بدأ "Edward Feigenbau" في أوائل الستينات بالاهتمام بتقديم ميكانيزمات التفكير القائمة على الاستنتاج والخبرة، والإشكال الذي واجهه هو كيفية وضع أحسن فرضية تعبر على مجموعة المعطيات المتوفرة، وقد أدت الرغبة في نمذجة هذا النوع من السلوك العلمي إلى ظهور مشروع "Dendral" سنة 1971 والخاص بمجال الكيمياء وهو أول نتيجة للبحث في الأنظمة الخبيرة في جامعة "Stanford"، مهمته تحليل وتحديد الهيكل الكيميائي للعناصر المدروسة، وظهر سنة 1974 بنفس الجامعة أول نظام خبير في مجال الطب مهمته التشخيص الطبي وتوصيف الدواء، وبذلك ظهرت مبادرة لتطوير وسائل جديدة لتمثيل المعارف في مختلف الميادين الخاصة، كما أنجزت بحوث تهم ببرهنة النظريات وحل المشاكل على يد "Newell Simon"، وقد توصلت إلى إنتاج قواعد نظرية لمنهجية الأنظمة القائمة على قاعدة المعارف.¹

وتعرف النظم الخبيرة على أنها أنظمة حاسوبية برمجية متطورة مصممة لتنفيذ مهام متعلقة بالخبرة البشرية في نطاق محدد من التطبيقات، ومن أمثلة هذه النماذج في مجال التسيير نجد:²

- نظام خبير مختص في تسيير ومراقبة الإنتاج في الورشة "ISIS"، باستعمال مراحل زمنية يضع مخطط إنتاج ويشكل الترتيبات بالأخذ بعين الاعتبار القيود.

- "Sessy": طور من طرف "Philips" سنة 1987، وضع تحت تصرف شبكة التوزيع وهو نظام للصيانة الصناعية، ويسمح العبور بواسطة Minitel إلى قاعدة المعارف التقنية لتشخيص حالات العطل والقيام بالتصليحات.

- "Tracor": هو نظام خبير لتسيير الإنتاج بمساعدة الحاسوب، ودوره يتمثل في الضبط الأمثل وتصحيح أخطاء الإنتاج، وهو مستعمل من طرف مجموعة Kaiserbetrg في المنتجات البلاستيكية.

¹ الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية، الأنظمة الخبيرة، نقلا عن: [Http://www.iefpedia.com/.../do](http://www.iefpedia.com/.../do)، تاريخ الإطلاع (2015/12/24)، ص.04.

² عبد الله بن مبارك آل سيف، "توظيف الأنظمة الخبيرة في خدمة العلوم الشرعية والتربوية والدعوية الخيرية"، شبكة الألوكة، الرياض، 1436هـ، ص.05.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

أما ما تعلق بتصنيف النظم الخبيرة فهي تصنف إلى ثلاثة أشكال رئيسية، النظم التي تعمل كمساعد حيث يقوم النظام بمساعدة المستخدم في تحليل بعض الأعمال كقراءة الخرائط والرسومات الناتجة عن معدات التنقيب عن البترول، أما النوع الثاني النظم التي تعمل كزميل تسمح هذه النظم للمستخدم أن يناقش المشكلة مع النظام وي طرح الأسئلة عليه كما يمكن للمستخدم أن يصحح مسار النظام، في حين النوع الأخير هو النظم التي تعمل كخبير وفي هذه الحالة يقوم المستخدم بتنفيذ أوامر النظام دون مناقشة لأن خبرة النظام أفضل من خبرة المستخدم.¹

وعليه نجد أن نظم المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة المستخدمة في العديد من المجالات في تقديم معلومات تستخدم لأغراض إتخاذ القرارات الحالية وتحديد التوجهات المستقبلية، والعمل أيضا على إيجادها حلولاً للمشاكل القائمة من خلال طرحها لمجموعة من البدائل، والتنبؤ بما سيحدث في بيئة الأعمال لتعزيز موقع المنشأة في الأسواق الحالية ودخولها لأسواق جديدة نظيرا لما تملكه من القدرة على إستغلال التقنيات الحديثة تمكنها من الوصول إلى الأهداف الموضوعة مسبقا، ورغم التكاليف الباهظة التي تتحملها المنشأة من جذب وإستخدام للتقنيات الحديثة في الوقت الحالي إلا أنها تشكل عائدا في المستقبل من التحلي بالمرونة والتكيف السريع مع بيئة الأعمال.

ويساهم نظام المعلومات من خلال الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات ذات الإندماج الثلاثي الأطراف بين الإلكترونيات الدقيقة والحواسيب ووسائط الإتصال الحديثة في تحقيق المنشأة لإستراتيجيتها التنافسية من خلال:²

- تحسين الكفاءة الإنتاجية حيث يساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية عن طريق تقليل تكاليف العمليات وتحسين مستوى الجودة.
- تحقيق الإبداع في العمل من خلال المساهمة في تطوير منتجات، تقديم خدمات جديدة، إستحداث أساليب جديدة للعمل ذات كفاءة عالية.
- بناء موارد تكنولوجيا معلومات إستراتيجية من خلال إستخدام نظم المعلومات المطورة المعتمد على الحاسوب وتعيين الموارد البشرية المختصين في مجال نظم المعلومات، للحصول على موارد إستراتيجية ذات مزايا متعددة.

¹ محمود عبود وناصر عبد الله، النظم الخبيرة، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص.05.

² معراج هوارى ويوسف ويتين، " دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية دراسة في القطاع الصناعي الجزائري"، الجزائر،

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

كما يعد إنتقال المعرفة والثقافة التكنولوجية التي ترتبط أساسا بنوع التكنولوجيا الذي يعتمد على الكفاءات الإدارية ونظم المعلومات المنتجة للمعلومات المفيدة، ومن أجل مواكبة التقدم التكنولوجي والإستفادة من تأثيراته الإيجابية لا بد من إتباع الإجراءات التالية:¹

- خلق بيئة العمل التكنولوجي أي غرس مجموعة الطرق والتقنيات الحديثة وإستخدامها في الوظائف المختلفة للمنشأة مع التركيز على وجود الكفاءة المؤهلة.

- التصميم الصناعي أي الإستفادة من نظم المعلومات وإتخاذ القرارات اللازمة التي تسمح بحل أكبر عدد من المشاكل التي تواجهها المنشأة، إضافة إلى تحديد المعوقات والصعوبات التي تواجهها، والمحافظة على فكرة القيادة الصحيحة للمشروع، وتقديم أفضل الطرق المساعدة على التطور والإبتكار التكنولوجي لمواكبة مجموع العمليات الداخلة في حركة المنافسة العالمية.

- تغيير سلوك المورد البشري بالإعتماد على نظم معلومات تسيير الموارد البشرية القادر على الإبداع وقيادة السلوك بطريقة إيجابية نحو التغيير.

وعليه يرتبط التغيير بالتقدم التكنولوجي خاصة التقدم التكنولوجي المعتمد على الكمبيوتر في العديد من النواحي كخدمة العملاء، تنظيم العمل، الإتصال داخل المنظمة، نظم الرقابة والتخطيط، قيادة إدارة الموارد البشرية، ويفرض التقدم التكنولوجي إستمرار الحاجة للتعليم والتأقلم والإبداع من قبل الأفراد والجماعات والمنشآت، والتقدم التكنولوجي يفرز عالم يوصف بالضبابية والتي تترجم إلى المعادلة التالية:²

$$\text{Blur} = \text{Speed} * \text{Connectivity} * \text{Intangible}$$

Speed: التغيير في جميع أمور المنشأة بنفس الوقت الحقيقي، Connectivity: إيصال كل شيء بالمنشأة بالكمبيوتر، Intangible: مثل نمو دور خدمات الموارد البشرية.

¹J.P.Leonardi, **management and technologie pour un développement de l'imaginaire en entreprise**, Laurent du mesnil éditeur, Paris, (s.v.p.), p.52.

² الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، أسس الكفاءات والمهارات الإدارية الفردية (الكفاءات الإدارية)، نقلا عن: [Http://www.abahe.co.uk.pdf](http://www.abahe.co.uk.pdf) تاريخ الإطلاع (2015/06/21)، ص.130.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل اقتصاد المعرفة

بعدما كانت المنشآت الاقتصادية تعمل في بيئة أعمال تمتاز بالإستقرار وثبات معطياتها في مجالاتها السياسية، الاجتماعية والاقتصادية، وتوجهات متعاملليها والعائد لتوجيه نشاطها ضمن إقليم محدد يخدم توجهاتها، لتشكل العولمة وتداعياتها المختلفة ثورة أدت إلى حالة عدم الإستقرار وحدوث الأزمات وزوال منشآت وقيام أخرى، ما جعل ضرورة إستحداث تغييرات جذرية على مستوى الدول، المنشآت، الأفراد لا مفر منه بحيث يتم التغيير على مستوى الأفراد بزيادة الوعي وتحديد توجهاته حسب التغييرات الحاصلة في المجتمع سواء في الإنتاج أو الإستهلاك أو حتى التوجه نحو الإستثمار، في حين شكل التغيير على مستوى المنشآت ضرورة اعتمادها على نظم المعلومات والتكنولوجيا الحديثة والنظم الخبيرة، أما على مستوى الدول فنجدتها انقسمت إلى دول متقدمة ودول سائرة في طريق النمو.

المطلب الثاني: التغيير: الأنواع والمجالات.

إن سعي الفرد إلى العيش في بيئة مستقرة لتحقيق التوازن بين حياته على المستوى الإجتماعي من علاقاته العامة والأسرية وعلى المستوى العملي من ترقية في المنصب والإستفادة من التحفيز المقدمة، وكما يسعى الفرد لتحقيق التوازن نجد المنشأة كذلك بالسعي للحفاظ على حصتها السوقية الحالية بما يساهم في المحافظة على نسبة الأرباح المحققة سنويا، غير أن هذا التوازن والاستقرار يشكل نظام مثالي لا يمكن تحقيقه بسبب التغييرات التي يفرضها الزمن في الآجال القصيرة، المتوسطة وحتى الطويلة منها، حيث يشير "Linda Gorjia" في مقولته " إن نقطة التوازن والتعادل هي مؤشر للموت"، ما يجعل التوجه نحو تبني منهج جديد يتمشى والتغييرات الحاصلة على جميع الأصعدة باستحداث أو تطبيق أساليب جديدة لمجرات التغييرات الحاصلة في المجال التكنولوجي والإستثمار في الامللموس لتبتعد المنشأة من نقطة الجمود نحو الديناميكية في ظل قيد متغيرات بيئة الأعمال وقيد الموارد المتاحة.

أولا- ماهية التغيير.

التغيير "change" مصطلح متكرر الاستخدام في الحياة العامة وفي الدراسات الأكاديمية لكونه ظاهرة مصاحبة للحياة اليومية تؤثر في حياة الأفراد، المنشآت والدول لتؤثر هذه الظاهرة في مسار المنشآت إما بالإفلاس ومنه الزوال أو التطور عن طريق التكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل اقتصاد المعرفة

أ- تعريف التغيير، يعرف التغيير على أنه:

- حسب "درة عبد الباري" " عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، لتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل."¹

- حسب "Robonson" التغيير على أنه " التحرك من الوضع الحالي الذي نعيش فيه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية."²

- حسب "حسن إبراهيم بلوط" التغيير على أنه " التبدل الملموس الذي يطال أجزاء وجوانب عمل المنشأة"³

- حسب "Frensh" التغيير بأنه " جهد ونشاط طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتحديث ذاتها من خلال إدارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل."⁴

ومنه يمكن أن نعرف التغيير على أنه الأحداث المستمرة عبر الزمن ماضيا، حاضرا ومستقبلا والتي تشكل فيها الأحداث نقطة تحول تستوجب تخلي المنشأة على الروتين اليومي لقيامها بأعمالها نحو إستحداث أساليب جديدة تراعي التغييرات الحاصلة في المجال الذي تنشط فيه.

ب- فوائد اعتماد التغيير: بإعتبار التغيير من التحديات الرئيسية لكل إدارة مهما كانت طبيعة المنشأة كونها تخضع لتأثير العوامل الداخلية والضغوطات الخارجية فهو يكتسي أهمية بالغة نذكرها في بعض النقاط:⁵

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: عملية التغيير تأتي بالجدد لتختفي بذلك اللامبالاة والروتين الذي يقتل الإبداع.

- تنمية القدرة على الابتكار: لأن إحداث عملية التغيير في المنشأة تؤدي إلى وجود فريق مؤيد للتغيير وفريق مقاوم للتغيير.

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص . 48.

² سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص.17.

³ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2011، ص.17.

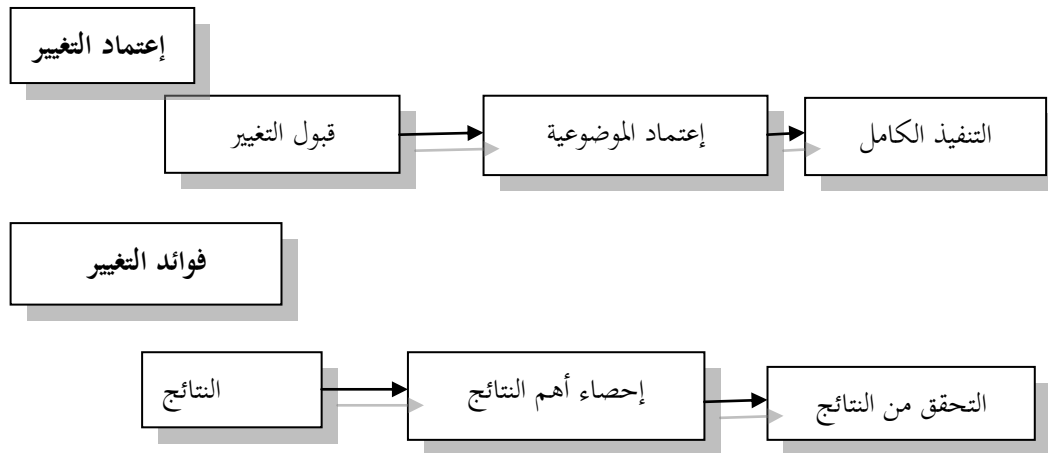
⁴ محضية سمالي، إدارة التغيير، الصادرة بتاريخ: 2013/04/08، نقلا عن: [Http://www.youtub.com](http://www.youtub.com)، تاريخ الإطلاع (2014/12/02).

⁵ ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، 2010، ص.71.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

- الرغبة في التطوير: يحث التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والإرتقاء والتطوير، تحسين العمل وذلك في العديد من الجوانب(عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها، التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل).
- التوافق مع المتغيرات: عملية إدارة التغيير بطريقة منهجية تواكب جميع التغيرات الحاصلة أو التأقلم معها ضمناً لمحاولة التوافق مع التكنولوجيا وعمولة التجارة.
- تحسين الأداء: التغيير يقضي على الروتين ويدفع الفرد نحو الابتكار ومنه تقديم أداء أفضل.

شكل رقم (05): فوائد اعتماد التغيير.



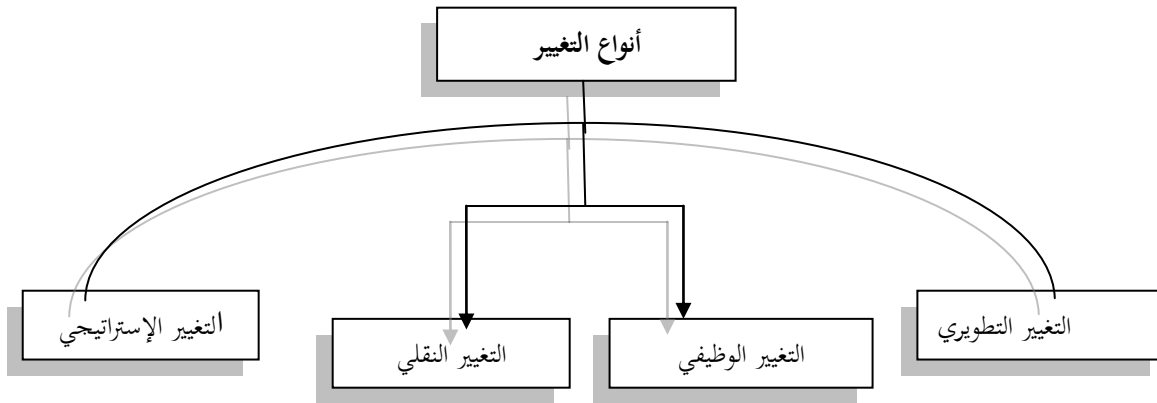
Source : Project management institution, **management Chang in organisation, apratic guide**, 14campus Bou levard, United states of American, 2013, p.06.

من الشكل رقم(05) المتضمن فوائد اعتماد التغيير، نجد أن المنشأة تقوم بإعتماد التغيير كضرورة للبقاء أو التميز في ظل التغيرات المتسارعة والمتجددة لبيئة الأعمال، من خلال لجوئها إلى مجموعة من الخطوات بدأ بقبول التغيير مروراً بإعتماد الموضوعية حتى الوصول إلى التنفيذ الكامل وهذه الخطوات تشكل في مجملها خطة للتغيير تساهم في تطور المنشأة، إذا كان التغيير في إتجاه إيجابي يخدم توجهاتها فقد يلجأ إلى القيام بعمليات إعادة الهيكلة، الشراكة، الإندماج إذا كان التغيير المعتمد تحويلي كما يمكن أن تلجأ إلى التغيير البسيط في إجراءات العمل أو التكنولوجيا المستخدمة، والتي تعد الخطوة الأولى القائمة على قبول التغيير من خلال توضيح الفوائد المتأتية لإعتماد التغيير للموارد البشرية بإستخدام كافة أنظمة الإتصال المتاحة ووضع نظام المكافآت والحصول على الدعم من طرف الإدارة العليا بإستدعاء وكيل التغيير أو الإعتماد على قائد التغيير ولذي يمكنه من التقليل من رفض التغيير باللجوء إلى الموضوعية في صياغة الرؤية واللجوء إلى دراسة السلوك الإنساني الذي يساعد على وضع خطة لتنفيذ التغيير، وبناء على الخطة يتم إحصاء النتائج التي تم الوصول إليها مع الوقوف على الآثار الإيجابية والسلبية منها.

ثانياً: أنواع التغيير.

يمكن تصنيف التغيير على أساس إذا كان مخطط له أو غير مخطط من حيث نطاقه على المستوى الأعلى أو التدريجي، أين يتم إدراج التغيير المخطط لغرض تحسين الأوضاع أو لمواجهة المشاكل المحتملة الحدوث مستقبلاً، في حين التغيير الغير مخطط له يحدث نتيجة للاضطرابات وعدم القدرة على التنبؤ، إضافة إلى أن نوع التغيير ودرجته تختلف حسب حجم المنشأة لذا يكون التغيير تطورياً أو ثورياً¹، ويمكن إدراج أنواع التغيير حسب الشكل الموالي.

شكل رقم (06): أنواع التغيير



المصدر: خضر مصباح إسماعيل الطيبي، إدارة التغيير - التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص.89.

من الشكل رقم(06) المتضمن أنواع التغيير، نجد أن للتغيير العديد من الأشكال يختلف نوع التغيير لتختلف معه الإجراءات المتبعة لتنفيذه فمن التغيير التطويري بإعتباره أبسط أنواع التغيير القائم على تحسين الوضع الحالي الناتج عن مواكبة التطورات في المجال التكنولوجي من إسترداد التكنولوجيا وتدريب الموارد البشرية على إستخدامها، ليربط التغيير الوظيفي بتغيير الأنظمة والإجراءات الجديدة التي تؤثر مباشرة على أنشطة المنشأة بمختلف فروعها، لذا يقوم هذا النوع من التغيير على إختيار الموارد البشرية بالمنشأة وفقاً لإعتقادهم، آرائهم، قدرتهم على التصرف، قدرتهم على الإبداع، مهاراتهم في إستخدام التقنيات الحديثة، ويعتمد هذا النوع على إستخدام القادة لأسلوبين يتمثل أحدهما في الإقناع ووضع برامج تدريب، وثانها التحفيز لخدمة مصالح الجميع²، ليعيد التغيير الإستراتيجي تغيراً مصاحباً لوضع الرؤية بناءً على الأهداف الإستراتيجية والتي من خلالها وضع خطة التغيير لتحقيق الرؤية التي تراعي الموارد المتاحة ودينامكية بيئة الأعمال، ليشكل التغيير النقلی أو ما يصطلح عليه بالتغيير التحويلي أعقد

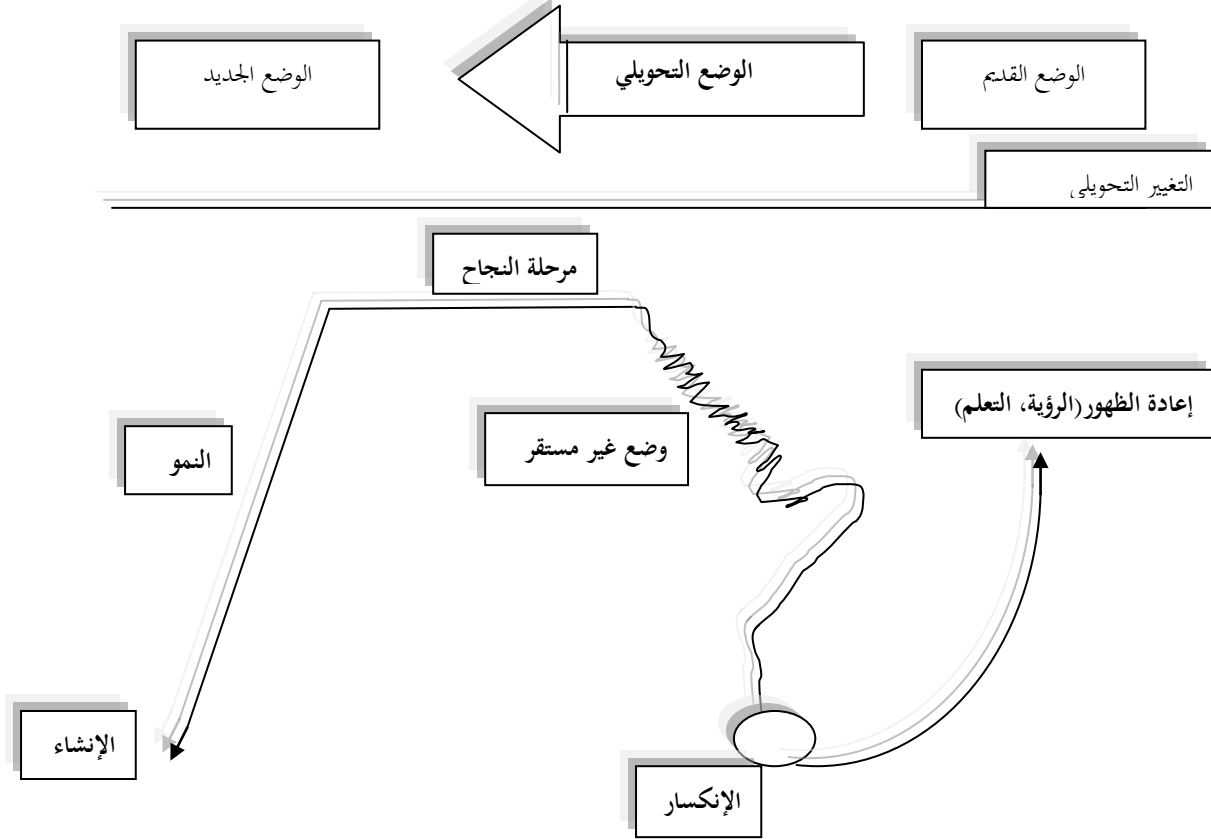
¹J.Jacobsoko, **change management in kenyas catholic organisation**, université of Estatern africa, Kenya, 2012, p.42,

² علي فلاح الزغي، "إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي في القطاع الصناعي الأردني(نموذج ريادي متكامل)", مجلة الأبحاث الإقتصادية والإدارية، الأردن، العدد السادس، 2009، ص.79.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

أنواع التغيير لضخامة التكاليف والموارد الواجب توفرها مقارنته مع أنواع التغيير السابقة الذكر لإرتباطه بمؤشر الإستجابة لمتطلبات السوق ومؤشر الإستفادة من تكلفة الفرصة البديلة.

شكل رقم (07): التغيير النقلي.



المصدر: خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير - التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص.101.

من الشكل رقم (07) المتضمن التغيير النقلي، نجد أن الإنتقال من الوضع الحالي مرورا بالعديد من المراحل تشكل دورة متكاملة من الإنشاء سواء بتغيير النشاط بتغيير أساليب العمل أو تغيير السوق لذي تنشط فيه، أو التوجه نحو الإندماج أو الشراكة لتعد نقطة البداية في تحول المنشأة لتليها مرحلة النمو التي تتحقق فيها المنشأة أهدافها المسطرة تدريجيا حتى تصل إلى القمة (مرحلة النجاح)، إلا أن عمل المنشأة في بيئة أعمال سماتها الأساسية عدم التأكد فإنها تمر بوضع غير مستقر لتستمر هذه المرحلة حتى الوصول إلى المرحلة التي تقرر فيها المنشأة إعلان إفلاسها أو قيامها من جديد عن طريق التكيف مع التطورات الحاصلة والتوجه القائم على إتخاذ كافة الإجراءات وإتباع كل السبل الكفيلة بالوصول إلى منظمة متعلمة.

ثالثاً: مجالات التغيير.

من بين المجالات التي يمكن للمنشأة تغييرها الأهداف، الإستراتيجيات، التصميم الوظيفي، العمليات، الموارد البشرية، وندرج بعض هذه المجالات كما يلي:¹

- **الفلسفة العامة للمنشأة:** المتمثلة في منظومة القيم العامة للمنشأة التي تحدد خصوصياته، وتمثل أيضا الإطار المعياري الذي يحكم حركة المنشأة.

- **الأهداف والإستراتيجيات:** تقوم المنشأة بإجراء تعديلات في أهدافها والإستراتيجيات المطبقة لتحقيق إستجابة للمتغيرات البيئية مثل التعليم الإلكتروني.

- **عناصر المنشأة:** والمتمثلة في العناصر الهيكلية، العناصر الوظيفية، العناصر العلائقية، وهي من أكثر العناصر تعرضا للتغيير عن طريق تطوير أو تعديل معايير إعداد الهيكل مثلا وما ينتج عنه من حذف بعض الوحدات أو دمجها معا أو إستحداث وحدات جديدة بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته للتغيرات الجديدة.

- **إجراءات وأساليب العمل:** التي تتحقق عن طريقها السياسات المحددة، وتُحدر الإشارة في هذا الإطار أن أهم مجالات التغيير مرتبط بالموارد البشري سواء تعلق الأمر بمحاولة غرس قيم جديدة مؤيدة لعملية التغيير أو التخلص من القيم القديمة، والعمل على تطوير مهارات وإتجاهات وسلوكيات الموارد البشرية الموجودون بالتنظيم بما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

كما يمكن أن نضيف المجالات التالية:²

- **السياسات والقواعد الحاكمة للعمل:** وذلك من خلال إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات القائمة لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

- **نظم العمل:** قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنشأة إحداث تغيير وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل، الصلاحيات، السلطات، أنظمة المتابعة وتقييم الأداء ونظم التحفيز وغيرها من أنظمة تخفيض الوقت والتكلفة، وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

- **التكنولوجيا:** يفرض التقدم التكنولوجي خاصة تكنولوجيا المعلومات ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في المنشأة وقد تكون هذه المتغيرات بسيطة أو تشمل المنشأة ككل.

¹ زيد منير عبودي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الشروق للنشر، عمان ، (د.ت.ن) ، ص.174.

² جبار ياسين، التطور التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، 2014، ص.05.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

وعليه فإن قبول المنشأة للتغيير إنطلاقاً من الواقع الذي تفرضه التغيرات على المستوى الكلي والتي تؤثر على الأهداف المسطرة ومنه التغيير الحاصل على طرق وأساليب العمل، التغيير الحاصل في نوع التكنولوجيا المستخدمة، وإتباع خطة مرنة تراعي التغيرات الحاصلة في العديد من مجالات التغيير، وكذا حسب نوع التغيير وتكلفة تنفيذه بما يضمن تطور المنشأة.

المطلب الثالث: مقومات عملية التغيير.

يعد البقاء والإستمرارية في محيط أعمال متغير هو التحدي الأساسي للمنشأة في ظل القدرة التنافسية ومدى تحقيق النجاح المطلوب، كون الإستجابة السريعة للمتغيرات المفاجئة من عوامل بيئة الأعمال وتأثيراتها، إضافة إلى معايير الأداء، الربحية، الإرتفاع المستمر للإقتصاد الرقمي يجعل العملاء أكثر دراية وأقل تسامحاً، ما يؤدي إلى صعوبة إخفاء الأخطاء في المنتجات أو الخدمات المقدمة للعملاء¹، وتقوم عملية التغيير على جملة من المقومات لتسهيل حدوث عملية التغيير وإنجاحها.

أولاً: الثقافة التنظيمية والتغيير.

لم يستعمل مصطلح ثقافة المؤسسة في حقل الإدارة إلا سنة 1970 من طرف أحد أساتذة "Harvard business school"، يدعى "David Stanley" في أحد كتبه بعنوان: "comparative management: cultural perspectives"، وبعدها وخلال الثمانينيات نشر نفس الأستاذ مقال في مجلة "business week"، حاول من خلاله مقارنة عمل خمسة منشآت إنطلاقاً من ثقافة المؤسسة²، وتعرف ثقافة المنشأة على أنها:

- حسب "David" "مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة."³

- حسب "Shafaritz" "تلك الثقافة الموجودة في المنظمة وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الإجتماعية فهي تشمل الكثير من الأشياء الغير ملموسة كالقيم، الإعتقادات، الإفتراضات، والمدرجات الحسية

وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الإنسان، أنماط سلوكية، إنها القوة الغير مرئية والغير ملحوظة والتي تكون دائماً

¹Project management institute, **management change in organizations: practice guide**, 14 Campus Boulevard, United States of America, 2013, p.06.

² زين الدين بروش ولحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة enamc" بالعلمة"، أبحاث إقتصادية وإدارية، بسكرة، العدد الأول، 2007، ص.55.

³ نفس المرجع السابق، ص.55.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

وراء الأنشطة المؤسسية والتي يمكن ملاحظتها ورؤيتها.¹

- حسب "Devillard et Dominique" "هدف إستراتيجي يمثل القيمة التي يتم تقييمها من طرف الإدارة وعرضها في قاعة الاجتماعات، ويتم النظر إلى ثقافة المؤسسة بحزم كونها رافعة للتشغيل ووسيلة للتماسك."² وعليه تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم، السلوكيات، الأعراف والمعتقدات التي سادت في المنشأة وترسخت في عقول مواردها البشرية لكونها تتماشى وثقافة المجتمع لتشكل مع الزمن بند من بنود القانون الداخلي لها.

أ- **مكونات الثقافة التنظيمية.** الثقافة التنظيمية عبارة عن فعاليات تحصل في الجماعة لتكون شخصيتهم وتؤثر في سلوكهم وتعمل على غرس القيم والتي تختلف من منشأة لأخرى، وفيما يلي بعض النقاط التي تكون الثقافة التنظيمية:³

- **القيم والمعتقدات التنظيمية:** القيم التنظيمية تمثل القيم في بيئة العمل التي تعمل على توجيه سلوك الموارد البشرية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، في حين المعتقدات تعبر عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

- **الأعراف والعادات التنظيمية:** الأعراف هي معايير يلتزم بها الموارد البشرية في المنشأة، على اعتبار أنها مفيدة، والعادات تتمثل في الأحداث والأنشطة التي يمارسها الموارد البشرية، والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تسهم في زيادة الإنتماء إلى المنشأة، كإجراءات التحاق مورد بشري جديد.

- **الموروث الثقافي والأخلاقيات:** الموروث الثقافي هو تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنشأة، منها ما هو إيجابي، والتي تحاول المنشأة التركيز عليه ونشره واعتباره مرجع محفز للموارد البشرية، ومنها ما هو سلبي يتم التغاضي عليه، وتمثل الأخلاق قيم وطرق التفكير، وأساليب التعامل بين المنشأة والأطراف الخارجية.

- **التوقعات التنظيمية:** وهي مجموعة من التوقعات، يحددها أو يتوقعها المورد البشري من المنشأة، وكذلك تتوقعها المنشأة خلال فترة عمل المورد البشري بها، مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس.

¹ بوحينة قوي، "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة في طبيعة العلاقات بين المحددات الثقافية"، مجلة الباحث، ورقة، العدد الثاني، 2013، ص.71.

² O.Devillard et R.Dominique, *culture d'entreprise: un actif stratégique*, Dunod, Paris, 2008, p.03.

³ بلجازية عمر ومحمد خيضر سليم أبوزيد، دور الثقافة المنظمة في الولاء تجاه التغيير (دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية)، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، يومي 18-19 ماي 2011، ص ص.11-12.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

أ- نماذج الثقافة التنظيمية: إن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير تبنى على ثقافة التميز وهو نموذج القرن الواحد والعشرين الذي حل محل النموذج العقلاني والبيروقراطي حيث يرى النموذج بأن المنشأة المتميزة هي منشأة تمتلك ثقافة تركز على التميز وأن أداة التأثير الأولى هي الثقافة التنظيمية وليس البناء التنظيمي الرسمي، ويتكون هذا النموذج من ثلاث نماذج فرعية هي كالتالي:¹

- نموذج " Peters and Thomas " : بحثا عن التميز: كتب هذان المستشاران الإداريان بحثا بعنوان "In Search Excellence"، خلال دراستهم على أكبر المنشآت الأمريكية، لتحديد خصائصها التي اعتبروا إدارتها هي الأفضل من بين المنشآت الأخرى، وقد عددوا هذه الخصائص كما يلي:

- تحيز نحو العمل والفعل: تهتم بتشكيل الفرق لمواجهة المشاكل وإيجاد الحلول وتخريبها.
- القرب من العميل: من خلال توجيه عملها وفقا لمتطلبات العملاء وليس لمتطلبات التكنولوجيا.
- تنظيم يتكون من وحدات ريادية ذات استقلالية عالية: تعطى لهذه الوحدات استقلالية كبيرة وبنفس الوقت تشجع كل وحدة على أن تكون ريادية مبدعة.
- إدارة مدفوعة بقيم محددة وتتابع بالتفصيل والالتزام بها: لتعد القيم المحددة التي يتبناها العملاء والغير قائمة على الأنظمة الرسمية والبناء التنظيمي هي الدافع للعمل، لتخلق إدارة متحمسة وتتكلم بصوت واحد وهو مصدر الافتراض بأن الثقافة التنظيمية وليس البناء التنظيمي هي الأكثر تأثيرا على الموارد البشرية.
- منشأة تلتزم بما تجيد: أي أنها لا تدخل في مجالات لا تملك فيها الخبرة لمجرد أنها جذابة وإنما ينحصر توسعها في مجال عملها وفقا لتنظيم بسيط ومرن.

• نموذج "Rozabit Kanter": خصائص قائد التغيير: قدم هذا النموذج من طرف أستاذة في الإدارة ومستشارة إدارية أمريكية اهتمت بما تحتاجه المنشآت الأمريكية لتبقى ناجحة في العصر الجديد، بالتركيز على الأفعال التي ينبغي على قادة المنشآت أن يقوموا بها لتحويل منشاتهم إلى منشأة تتمتع بثقافة التميز، وحددت أهم الخصائص للمنشأة المتميزة وما هو مطلوب من القادة عمله للتحويل إليها:

- منشأة ضعيفة وعلى القادة إعادة الهيكلة ليكون قليل التعقيد عالي المرونة والتركيز على الفعاليات الأساسية فقط، لتقوم فيما بعد بإقامة تحالفات استراتيجية مع أطراف خارجية.

¹ أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، مرجع سابق، ص ص.161-164.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

- أنظمة كفؤة ومحفزة على الإبداع والريادة وتضمن الأداء الحالي بإعتباره الأداء المهم الذي تحتاجه منشآت المستقبل، إضافة إلى أنظمة تقييم الموارد البشرية على أساس الأداء الحالي والمستقبلي، كما يجب أن تقوم المنشأة بنقل أنشطة البحث والتطوير.

- موارد بشرية بمهارات متعددة وولائهم لمهاراتهم وليس للمنشأة وموارد بشرية مدمنة على العمل بنمط جديد، وهو ما يعكس إلزامية التكيف مع نمط الحياة الجديدة وإلغاء المفهوم الحالي للضمانات الوظيفية.

• نموذج "Charles Handy": خصائص منظمة المستقبل وعمل المستقبل: قدم هذا النموذج العالم البريطاني الذي ركز على التغيير الحاصل في معنى العمل والمهنة في حياة الإنسان في منشأة المستقبل، ويقدم هذا النموذج ثلاث أشكال أساسية من المنشآت:

- المنظمة ثلاثية الأضلاع: والتي تعني أن هذه المنشأة لا بد أن يكون لديها ثلاث أنواع من الموارد البشرية، الأول وهم النواة- الذين يشكلون جوهر المنشأة لإمتلاكهم المهارات والمسؤوليات وحب العمل-، أما النوع الثاني فهم الأطراف الخارجية بعقود- تستعين بهم المنشأة لأداء خدمات ويمكن الإستغناء عنهم-، في حين النوع الثالث هم العمال بإعتبارهم قوة عمل مرنة أين يتم الإستعانة بعمال ذوي دوام جزئي.

- المنظمة الفيدرالية: وهي المنشآت العملاقة التي تمتلك الموارد والقوة وتهدف إلى تسطير الهوية المشتركة للوحدات التي تتمتع كل منها بالاستقلالية.

- المنظمة الذكية: وهي منشآت تستخدم الذكاء لتوليد المعلومات وهو ما سوف يحقق أعلى درجة من القيمة المضافة، ولا بد أن تكون ديناميكية تتفاعل مع البيئة وينبغي على الموارد البشرية التعلم المستمر لتحسين قدراته.

إذا كانت الثقافة التنظيمية قائمة على التفاعل الإنساني ضمن مجتمع واحد داخل المنشأة تحكمه جملة من القوانين واللوائح تنظم العمل داخل أقسامها المختلفة بطرق رسمية تراعي حدود السلطة والمسؤولية وتتبع طرق الاتصال الرسمية لتتسم هذه الثقافة بالجمود وعدم مراعاتها للتطورات الحاصلة في مجال الإقتصاد المعرفي، ليعد التوجه نحو تغيير الثقافة التنظيمية القائمة وفقا لرسمها مسار يسمح بتطبيق المتطلبات التي من شأنها خلق ثقافة تغيير تسمح بالوصول إلى أحد أهم نماذج الثقافة التنظيمية لبناء منشأة قائمة على دعائم أساسية يتمثل أهمها في المورد البشري القادر على الإبداع والابتكار، وقدرة المنشأة على امتلاك مزايا تنافسية تساهم في قدرتها على البقاء

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

والريادة، إلا أن الملاحظ على نماذج الثقافة التنظيمية السابقة الذكر اعتمادها على بناء نموذج مثالي، والذي لا يمكن أن تحققه أية منشأة كانت نظرا لسيادة ظروف عدم التأكد في كل خطوة من خطوات حياتها.

ثانيا: الاحتياجات المطلوبة لإحداث التغيير.

إن قبول عملية التغيير سواء كان تحويلي أو بسيط يمر بمجموعة من المراحل، وما يميز كل مرحلة استخدام مجموعة من الأدوات التي تساهم في نجاح كل مرحلة والانتقال من مرحلة لأخرى، وذلك في ظل معالجة المشاكل التي يمكن أن تواجهها.

أ- مراحل عملية تحديد متطلبات التغيير: تمر عملية تحديد المتطلبات الأساسية لإحداث عملية التغيير وفقا للمراحل حيث تنطوي كل مرحلة على متطلبات أساسية لتنفيذ التغيير بطريقة ناجحة وهذه المراحل هي: ¹

- المرحلة الأولى: الدراسة التشخيصية: تهدف الدراسة التشخيصية إلى التغيير وفقا لقيود بيئة الأعمال أو من أجل التطوير التنظيمي، ولإقتناص الفرص ومواجهة التحديات لإحداث التغيير المطلوب لا بد من توفر المورد البشري، نظم العمل، معدات وتسهيلات العمل من خلال تحديد مسؤوليات كل مورد بشري في المنشأة، وعلاقاته مع غيره وما طبيعة إشراكهم في عملية التغيير، وما هي المعدات والأدوات والتسهيلات التي يتطلبها القيام بالعمل وما هي المعوقات التي تعترضها.

- المرحلة الثانية: البحث والتحري: وهي نقطة الإعراف بالحاجة للتغيير وأن طرق العمل المستخدمة تحتاج للتغيير ومن متطلبات هذه المرحلة جمع المعلومات وتقصي الحقائق والنظر إلى وضعيتها وتحليل النظام القائم والعمل على عقد الاجتماعات بطرح الأسئلة القائمة على التحدي والحكمة.

- المرحلة الثالثة: التخطيط والإعداد والتنظيم والتنسيق: في هذه المرحلة يتم وضع الخطط التي تتمحور حول مجموعة من الأسئلة منها، ما هي الأهداف؟، ما فرصة التطوير المتاحة؟، ما التكلفة، وما الزمن اللازم لذلك؟، ومتطلبات هذه المرحلة توفير النظم المعلوماتية القائمة على الحاسوب، أساليب المراجعة وفقا للخطة الموضوعية، وتركز هذه المرحلة على الخطة المحكمة، القابلة للتحقق والقياس ضمن فترة زمنية محددة وتحتاج إلى قائد مبدع.

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الخامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص. 112-

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

- المرحلة الرابعة: التنفيذ والتطبيق: يتم في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي لخطة العمل التي سوف يعمل فريق التغيير والإدارة على تنفيذها، ومن متطلبات هذه المرحلة شرح التغيير وفوائده للموارد البشرية والمنشأة وبالتالي التهيئة لقبول التغيير وحسن تنفيذه، وكذا المشاركة والتنسيق بين ذوي المصلحة أي الإشتراك والمساهمة في إكتشاف فرص التطوير وتحديد أولويات التنفيذ، كما تتطلب أيضا الإتصال بين كافة مستويات الإدارة للحصول على المعلومة الصحيحة وضمان ديناميكية العمل، إضافة إلى التدريب وتنمية المهارات التي تساهم في نجاح عملية التغيير، إلا أن متطلبات هذه المرحلة لا بد أن تتم بالتدرج لضمان قبول الموارد البشرية عملية التغيير وتنفيذها بنجاح.

- المرحلة الخامسة: المراجعة والتدقيق والصيانة: يتم في هذه المرحلة مراجعة ما تم تنفيذه وفقا للجدول الزمني، وهو ما يتطلب متابعة أداء الموارد البشرية من خلال معدلات الأداء ومؤشر الشكاوى ومعدل دوران العمالة، إضافة إلى متطلبات متابعة أداء التسهيلات والمعدات عن طريق قياس حجم الإنتاج وما يطرأ عليه من تغيرات في التكلفة، حركة المخزون، معدل التلف، كما يتم في هذه المرحلة قياس الكفاءة والفعالية وتكلفة الإتصال وإتخاذ القرارات ضمن متطلبات معدل الأداء.

ب- عوامل نجاح التغيير والتطوير في المنشأة: من بين العوامل التي تساهم في نجاح إحداث التغيير بعد تحديد المتطلبات الأساسية نذكر:¹

- توفير المناخ الملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته وتنمية مهارات الموارد البشرية، عن طريق برامج التدريب، التشجيع، إتاحة الفرصة للمبادرة والإبداع ووضع نظام مكافآت.
- دعم وتأييد القيادة الإدارية في المنشأة لجهود التغيير ما يحفز قبول عملية التغيير.
- مشاركة الموارد البشرية في التغيير لتحفيزهم وتقليل درجة المقاومة.
- توقيت التغيير عن طريق دراسة مجموعة من العوامل المتعلقة بالمنشأة والموارد البشرية والبيئة من أجل وضع الزمن المناسب لإدخال التغيير والتخطيط الجيد لتنفيذ عملية التغيير.
- التغذية العكسية يسمح نظام المعلومات برصد ردود الأفعال حول موضوع معين(مشاكل التغيير)، ومنه تحديد فاعلية وجدوى خطط التغيير ومشاكلها.
- تحديد مسؤولية الجهاز الإداري عن وظيفة التخطيط وتقييم نتائجها من خلال الوقوف على مختلف التعديلات والتغيرات اللازم إحداثها قبل التطبيق الفعلي والشامل.

¹ خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص ص.335-336.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

كما إقتراح "Kotter" مجموعة من الخطوات اللازمة لإحداث عملية تغيير ناجحة وهي:¹

- خلق شعور بضرورة التغيير داخل المنشأة لأجل ضمان تقبلهم للتغيير والتقليل من حدة المقاومة.
- بناء فريق لقيادة التغيير والتوجه نحو خلق التأثير الإيجابي لإدارة التغيير على مختلف الإتجاهات.
- إشراك الأفراد في وضع الرؤية الإستراتيجية الخاصة بالتغيير تجعلهم يبذلون جهودهم لتحقيق أهداف الرؤية.
- إيصال رؤية التغيير إلى كافة القوى العاملة في المنشأة لضمان مشاركتهم في إنجاح عملية التغيير.
- تفويض السلطات وجعل بيئة العمل توفر موارد بشرية ذو إمكانيات مهنية يمارسون صلاحياتهم وسلطاتهم بحرية وثقة.

- التقليل من حدة التغيير بتعزيز المكاسب المحققة والدافعية للمضي قدما في طريق إحداث عملية التغيير.
- وعليه فإن تحديد مراحل التغيير تستلزم تحديد الموارد الكفيلة بنجاح عملية التغيير في كل مرحلة، ولأن كل مرحلة تضم تحقيق جملة من الأهداف الفرعية، بجشد الموارد الضرورية وإتباع الإجراءات الكفيلة لذلك يؤدي للوصول إلى الهدف الرئيسي المسطر، لذلك على المنشأة التركيز على ما يلي:
- شرح الرؤية لكافة المستويات التنظيمية في المنشأة بإتباع طرق الإتصال الرسمية والغير الرسمية لتوضيح فوائد عملية التغيير.
- تشجيع الموارد البشرية على طرح الأفكار والإستفادة منها لرسم مسار عملية التغيير ضمن خطة من شأنها تقليل تكاليف الإستعانة بوكيل التغيير أو بخبراء من خارج المنشأة.
- إقامة نظام للمكافآت المادية والمعنوية والتي من شأنها التقليل من الفئة المعارضة للتغيير.

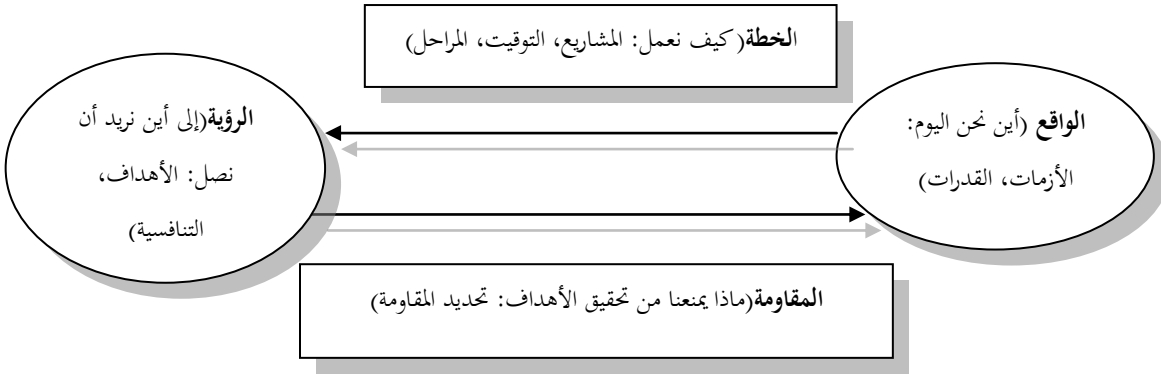
ثالثا: التخطيط للتغيير.

إن رسم المسار لعملية التغيير لا يمكن أن ينجح إلا بوضع خطة تتسم بالمرونة ووفقا لفترات زمنية متتالية، مع وضع رقابة على كل مرحلة وهو ما يصطلح بالتغيير المخطط له، كما يمكن أن يكون التغيير عرضيا يعمل في اتجاهين طرح فرص للإستثمار أو مواجهة جملة من المشاكل، وفي كلا الحالتين على المنشأة أن تتحرك وفقا للتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال.

¹K.John, "leading change why Transformation Efforts fail", **Harvard Business Review**, United States of America, 2007, p.93.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

شكل رقم (08): معادلة التغيير.



Source: Chang management, Voir le line url : www.youtoub.com, Récupéré le (23/03/2015)

من الشكل رقم (08) المتضمن معادلة التغيير، والذي يوضح نوع التغيير المخطط له من قبل المنشأة وفقا لأربعة مراحل أساسية تحدد في المرحلة الأولى دراسة إلى أين وصلت المنشأة في ظل بيئة الأعمال المتجددة (دراسة أوضاع السوق، وإمكانية حدوث الأزمات) لتحديد مستقبلها بتحديد الرؤية أي تحديد كيف يجب أن تكون عليه بالعمل على تحديد الأهداف الإستراتيجية، وللوصول إلى الهدف لا بد من التخطيط الذي يراعي الإمكانيات المادية والبشرية من جهة وعامل الزمن المستغرق من جهة ثانية، ولضمان نجاح خطة التغيير الموضوعية لا بد من دراسة عامل المقاومة الذي يتمثل في مقاومة المورد البشري للتغييرات الحاصلة نتيجة للخوف من فقدان المنصب أو الطرد من العمل، لذا يعد الإعتدال على قائد التغيير أو إستدعاء وكيل التغيير وتحديد تكاليفه ضمن خطة مدروسة، لتمكين المنشأة من ضمان نجاح عملية التغيير المخطط لها.

شكل رقم (09): مراحل خطة التغيير

عملية الإقناع	المرحلة الأولى	إقناع العاملين بأن التغيير الجذري لا مفر منه ويتم شرح السبب الذي يجعل الإتجاه الجديد هو الإتجاه الصحيح.
	المرحلة الثانية	وضع إطار للخطة الأولية والإستفادة من عملية التغذية العكسية وإعلان الخطة النهائية.
تنفيذ الخطة	المرحلة الثالثة	السيطرة على مزاج العاملين عن طريق التواصل المستمر
	المرحلة الرابعة: تعزيز التوجيهات السلوكية لمنع الإنتكاسة	تطوير الخطة

المصدر: داود سليمان القرنة، عن قيادة التغيير، العبيكات للنشر والتوزيع، الرياض، 2013، ص.45.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

من الشكل رقم (09) المتضمن مراحل خطة التغيير، نجد أنه وبعد الإشارة في الشكل السابق أن التغيير يتم وفقا لمراحل والتي بدورها تكون تراعي الزمن لإتمام المتطلبات والأهداف المتعلقة بكل فترة، ويوضح هذا الشكل تفاصيل الخطة التي يمكن اعتمادها لتحقيق الرؤية الموضوعية، بدءا بعملية الإقناع والتي اعتمادها لتحقيق الرؤية وفوائد اعتماد التغيير ووضع المنشأة حاليا وكيف سيؤثر هذا التغيير إيجابيا على مواردها البشرية، ليتم وفي إطار التواصل حول عملية التغيير بوضع خطة أولية، وبناءا على ردود الفعل يتم تحديد الخطة النهائية المعلن عنها لتواصل المنشأة في هذه المرحلة عملية تطوير الخطة الموضوعية وفقا للطرح الجديد لبيئة الأعمال والتقليل من المقاومة ما أمكن مع اعتماد وظيفي التوجيه والرقابة في مختلف مراحل التغيير.

وعليه المتتبع للأحداث اليومية العالمية في المجال السياسي وإستقرار الدول أو تفككها، المجال الإجتماعي وما يصاحبها من آفات، المجال التقني وما ينتج عنه من تكنولوجيا جد مطورة والمجال الإقتصادي الذي يفرض على المنشآت رفع شعار الصناعة لا تنتظر أحدا، يلزمها رفع التحدي وخوض غمار التغيير المرن في ظل بيئة عمل خارجية ذات ديناميكية عالية، وضمن قيود البيئة الداخلية، وذلك خدمة لإستمرارها ونجاح أعمالها والريادة في مجال نشاطها والإستثمار في مواردها البشرية وخدمة عملائها بتقدم عروض ذات جودة وسعر يضمن ولائهم عبر الزمن وعدم توجهات لمنشآت منافسة.

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة التغيير.

يقوم "الإكسندر غراهام بل" أحيانا نحدد لوقت طويل أكثر مما يجب بالبواب الذي يغلق بحيث لا نرى الباب المفتوح إلا بعد فوات الأوان"، لذا على المنشأة في العصر الحديث الدخول إلى الباب المفتوح قبل إغلاقه لأن بقاء الوضع على حاله لا يعد الخيار الأفضل، فالتوجه نحو التغيير ديناميكية تقود إلى التطور، ولإجراء عملية التغيير يتم معرفة تكلفة التغيير مقابل تكلفة عدم إجرائه والعمل.

وتمكن إدارة التغيير من إنتقال المنشآت القديمة إلى منشآت التغيير الجديدة وذلك من خلال المرور بمراحل تطور عملية التغيير، ومن بين المراحل التي تعيق عملية التغيير مقاومة التغيير التي تظهر ردود الفعل المختلفة تجاه الإجراءات الجديدة المعتمدة من طرف المنشأة، لذا لا بد من التدرج في التحضير لعملية التغيير والإستعانة بالقيادة الفعالة لإدارة التغيير، لتعد القيادة التحويلية أفضل توجه لإنجاح عملية التغيير، فإذا إستطاعت المنشأة الجمع بين القيادة الفعالة وكفاءة العمل في الوظائف المختلفة يمكن للمنشأة الوصول لتعزيز دافعية العمل الداخلية التي تنحصر في الكفاءة والقدرة على إتخاذ القرارات، والتأثير الإيجابي للمورد البشري في بناء بيئة عمل تمتاز بالإبداع وهو ما يصطلح عليه بتمكين العاملين، كما يمكن للمنشأة الوصول إلى الجودة الشاملة عن طريق تحديد إمكانياتها وقدرتها على تبني الأساليب الحديثة وتحديد أفضل نموذج يقدم أفضل الخدمات للعميل، وهو ما يساهم في نشر ثقافة التغيير لتبني المشاريع وإنجاحها.

المطلب الأول: إدارة التغيير: المفهوم والاستراتيجيات.

تعمل المنشأة قبل قبول التغيير وتحديد فوائده بتحديد مجال التغيير الذي تعتمده ليتحدد معها نوع التغيير الذي يسمح برسم عملية التغيير من خلال وضع الطرق وأساليب العمل الواجب إتباعها، المدة الزمنية المستغرقة لتنفيذ التغيير مع تحديد الموارد المختلفة التي تساهم في نجاح خطة التغيير، لذا تلجأ إلى عملية الرقابة التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات في مراحل التغيير المختلفة للانتقال من منشآت قديمة إلى منشآت التغيير الحديثة.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

ولأجل الوصول إلى منشآت التغيير الحديثة لابد من تبني مجموعة من الاستراتيجيات تمكن المنشأة من الوصول إلى الأهداف المسطرة وبمستوى أداء عالي، وتستند إستراتيجية إدارة التغيير إلى عدد من المدخل الحديثة للإدارة فمن الإستراتيجية اليابانية "Kaizen" والتي ترجمت على أنها التغيير نحو الأفضل، إلى إستراتيجية إعادة الهندسة الهادفة التي تحدد المتطلبات اللازمة لإحداث التغيير الجذري في الأداء، مروراً إلى الإستراتيجية المعروفة والمتداولة في جميع المنشآت وهي التخطيط الإستراتيجي.

أولاً: مفهوم إدارة التغيير.

إدارة التغيير "change management" من المدخل الإدارية الحديثة التي تقوم على مقاربات ونماذج ومصطلحات أساسية، وتستخدم إدارة التغيير في إتجاهين هما مجال إدارة التغيير في العمل والذي يعتبر نصح يتم إتباعه من طرف الأفراد، المنشآت والدول للإنتقال من الواقع الحالي إلى حالة أفضل في المستقبل وفقاً للأهداف الإستراتيجية المسطرة، ليعد الإتجاه الأول مبني على التكيف مع المتغيرات الحاصلة عالمياً، في حين يعكس الإتجاه الثاني إدارة التغيير على أنها مشروع توافق عليه جميع الأطراف المعنية بذلك ليعد هذا الإتجاه مبني على صنع التغيير.

أ- تعريف إدارة التغيير:

بعد الوقوف على تعريف التغيير سوف نستعرض فيما يلي بعض التعاريف الخاصة بإدارة التغيير.

- يعرفها " زاهر عبد الرحيم عاطف " على أنها "تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة، أو إعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتتجنب أو تقلل من عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية إستخدام أفضل الطرق الإقتصادية والفعالة لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة".¹

- في حين عرفها "كسنة محمد" بأنها "كيفية إستخدام أفضل الطرق إقتصادياً وفعاليتها لإحداث التغيير قصد خدمة أهدافه".²

وعليه يمكن تعريف إدارة التغيير على أنها وعي المنشآت نحو ضرورة التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال بحشد الطاقات والموارد المتوفرة لها وإستغلالها بكفاءة لتتماشى والرؤية التي تم صياغتها، كما نعرفها على أنها اتجاه

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة- الهندرة-، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.185.

² محمد كسنة، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص.109.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

المنشأة نحو التأثير في بيئة الأعمال من خلال إمتلاكها لمزايا التنافس المعرفي في ظل إقتصاد قائم على الإستثمار في الامللموس، لتتمكن المنشأة بإتباعها لإدارة التغيير من:

- ضمان إستمرار نشاط المنشأة في ظل إزدياد حدة المنافسة بين المنشآت.
 - إتجاه المنشآت نحو الإستثمار في مواردها البشرية باللجوء إلى إستحداث برامج تعليم وتدريب تتماشى وتوجهات المنشأة.
 - إستخدام إستراتيجية تمكن المنشأة من التكيف مع التغيرات الحاصلة ومنه العمل على التحسين المستمر لوظائفها المختلفة.
 - بعد صياغة الرؤية وتوضيحها عبر إيصالها وشرحها لمختلف الموارد البشرية حسب هيكل هرم السلطة التنظيمية، تتجه المنشأة نحو الإستعانة بوكيل التغيير.
- ب- خصائص إدارة التغيير: لإدارة التغيير مجموعة من الخصائص الرئيسية ندرجها في النقاط التالية:¹
- الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل لا تحدث عشوائيا، بل في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة.
 - الواقعية: ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنشأة وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
 - التوافقية: أن يكون هناك توافق بين عملية التغيير وبين إحتياجات وتطلعات قوى عملية التغيير.
 - الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين والقوى المستهدف تغييرها.
 - المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو مشاركة القوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير والتفاعل مع قادة التغيير.
 - الشرعية: أن تتم إدارة التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في أن واحد.
 - الإصلاح: يجب أن تسعى إدارة التغيير نحو إصلاح ما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
 - القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على قادة التغيير أن يعملوا على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا.

¹ علي سالم الكواري وآخرون، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم، ورشة عمل في إطار خطة التطوير المهني بالمدرسة، قطر، 2013/06/04، ص.07.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إضافة إلى ضرورة التكيف والتفاعل مع الأحداث لا بد من التوافق معها أيضا.

ثانيا: إستراتيجية إدارة التغيير.

لمواكبة تغيرات بيئة الأعمال العالمية وما يصاحبها من تطورات في المجال التكنولوجي والإبداع البشري بصفة خاصة، تواجه المنشأة العديد من العراقيل في سعيها للحفاظ على توقعها في السوق أو إكتساب مزايا تنافسية جديدة، ما يجعلها في سبيل تذليل هذه العراقيل تعمل على إتباع إستراتيجية معينة تمكنها من تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

أ- تعريف الإستراتيجية: إذا كان مجال الإستراتيجية هو مجموعة من القدرات والنشاطات التي تمنح لها الصفة الأكبر لتوجيه النشاطات في إتجاه واحد ينصب لتحقيق هدف المنشأة¹، وبما أن صياغة الإستراتيجية ترتبط بالتوجهات المستقبلية المأمول الوصول إليها بتحديد الأهداف الإستراتيجية وفقا للقطاع الذي تنشط فيه، مع مراعاتها لمتطلبات العملاء، وتعرف الإستراتيجية على أنها:

- "دراسة المحيط التنافسي لأي منظمة تستخدم الموارد والأساليب الجديدة في التسيير." ²

- "إتجاه ونطاق المنظمة الطويل الأجل من أجل الحصول على ميزة للمنظمة من خلال ترتيب المصادر المتاحة وبما يرضي أصحاب المصالح." ³

والإستراتيجية إذن هي التوجه الطويل الأجل الذي يسمح بإتخاذ قرارات إستراتيجية بناء على الواقع الحالي للمنشأة والوصول إلى حالة مستقبلية مرتقبة.

¹S.Hamdine, **Dictionnaire de gestion**, Casbah édition, Alger, 1998, p.334.

²B. Bouchra, Management stratégique, Voir le line url : <http://fsjes.usmba.ac.ma/cours/benchekroun/Management-strategique.pdf>, Récupéré le (01/09/2016). p.4-5.

³بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص.43.

ب- إستراتيجيات إدارة التغيير.

تستند إستراتيجية إدارة التغيير إلى مداخل أساسية رغم إختلاف الباحثين على تحديد إستراتيجيات إدارة التغيير إلا أنها تهدف جميعها إلى تحسين كفاءة الوظائف الإدارية وجودة الخدمات المقدمة داخل المنشأة، حيث تعتمد هذه الإستراتيجيات من قبل المنشآت التي تبحث عن التفوق والإمتياز أو المنشآت التي تريد التخلص من المشاكل لكي لا تعلن الإفلاس أو التي تريد علاج مشاكلها الحالية والمتوقعة، وفيما يلي أهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المنشأة في إدارتها لعملية التغيير.

1. مدخل التخطيط الإستراتيجي.

يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه:

- "عبارة عن عملية التخطيط الرسمي الطويل الأجل والذي يستخدم في تحديد وإنجاز غايات وأهداف أية مؤسسة."¹

- "العملية التي يمكن بواسطتها لأعضاء الإدارة وضع تصور لتوجهاتها المستقبلية ووضع محل التنفيذ."²

وتتجلى أهمية التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية:³

- يساهم في توحيد توجهات القيادة والموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المعلنة والواضحة التي تؤدي إلى الوصول إلى تطلعات المنشأة والمساهمين.

- يعمل على تجنب المنشأة عوامل الخطر والإستعداد لها.

- يساعد في تقوية البناء الداخلي للمنشأة بتعزيز عوامل القوة ومعالجة نقاط الضعف.

- يشجع الإدارة العليا والموارد البشرية على الإبتكار والإبداع وإيجاد الوسائل لتحقيق الأهداف المنشودة.

في حين تتمثل أبعاد التخطيط الإستراتيجي في فهم القوى الخارجية أو المتغيرات المتعلقة بها والعمل على التنبؤ بالقدرة التنظيمية، ووضع رؤية لمستقبله وتوجهه الإستراتيجي، ووضع أهداف وخطط قادرة على نقل المنشأة

¹ عصام محمد عبيد، "التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات: دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة"، مجلة اعلم، العدد الرابع، 2009، ص.07.

² مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، ص.84.

³ المؤسسة العامة للتدريب التقني، إدارة الجودة الشاملة- التخطيط الإستراتيجي-، منشورات ألابن للمؤسسة العامة، المملكة العربية السعودية: (د-ت-ن) ، ص.32.

من موقعها الحالي إلى الموقع المنشود، ومحاولة حل المشكلات وتحديد الخطط.¹

وعليه يقوم التخطيط الإستراتيجي على تحليل عوامل البيئة الخارجية والقدرة على التنبؤ لتحديد الفرص والتهديدات، إضافة إلى مقومات البيئة الداخلية وتحديد الإمكانيات والموارد، لتمكين المنشأة خلال تحليلها وتوقعها من وضع الرؤية التي تحدد التوجه المستقبلي للمنشأة ضمن هذا المدخل والذي يتطلب تحديد الأهداف بدقة بحيث تكون مرنة وقابلة للتحقق وبتكاليف مقبولة نوعاً ما، كما يعد الاستعانة بالكفاءات البشرية الفردية كالقائد والكفاءات الجماعية التي تسمح بتكوين فرق التغيير لأداء الأعمال بمرونة، ومنه تستطيع المنشأة تحقيق التكامل بين الموارد والكفاءات.

2. مدخل إعادة الهندسة

ويعرف "فهد سلطان" إعادة الهندسة بأنها " وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات بما يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج."²

ونوضح من خلال النقاط التالية أهداف إعادة الهندسة:³

- الوصول إلى التغيير الجذري في الأداء من خلال إحداث تغيير في أسلوب العمل وأدواته ولن يتحقق إلا عن طريق تدريب الموارد البشرية على تصميم العمل وفقاً لرغبات العميل.
- التركيز على العملاء بتركيز الإهتمام على رغبات العميل وذلك بتحديد حاجاته ثم القيام بإعادة هندسة العمليات لتحقيق الهدف.
- السرعة عن طريق جعل المنشأة قادرة على تنفيذ أعمالها بالسرعة المطلوبة وهذا بتوفر المعلومات الكافية لعملية إتخاذ القرار.
- تخفيض التكلفة من خلال إلغاء بعض العمليات الغير اللازمة والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
- الجودة أين يتم تحسين جودة الخدمات لتتناسب مع إحتياجات ورغبات العملاء.

¹ شارلي دي ماكين (ترجمة: فهد بن إبراهيم الجيب)، التخطيط الإستراتيجي في التعليم، إمتياز للتوزيع العبيكات، الرياض، 2008، ص.91.

² مولاي لخضر عبد الرزاق وحاتية عمر، الإتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية (مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، يومي 08-09 مارس 2005، ص.252.

³ ديون عبد القادر، "دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة"، مجلة الباحث، ورقلة، العدد 06، 2008، ص. 167.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

ومتطلبات تطبيق منهج إعادة الهندسة نحدد في النقاط التالية:¹

- **المتطلبات التنظيمية:** وذلك بتوفير إدارة مسؤولة عن إعادة الهندسة في الهيكل التنظيمي، وإعادة هيكلة النشاط المستهدف في المنشأة بما يضمن المرونة والدقة في الأداء، إضافة إلى تحديد العلاقة بين إعادة هندسة القسم المستهدف والأنشطة الأخرى.

- **المتطلبات البشرية:** وذلك بإعتماد على الإعداد الجيد للقادة لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار، والعمل على إعادة إقناع وتأهيل الموارد البشرية المرتبطة بعملية التدريب لقبول إعادة الهندسة، إضافة إلى الإعتماد على بناء الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية مثل التكيف مع إعادة الهندسة والجودة الشاملة والدخول إلى فرق العمل الموجهة ذاتيا وتطوير خدمة العميل.

- **المتطلبات المادية:** والتي تشمل على توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف الهندسة، وكذا تصميم نظم فعالية للأجور والمرتبات وكذا العمل على توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع، التصميم، المساحة وكذا التجهيزات التدريبية، إضافة إلى إدخال نظم متقدمة مثل شبكة الأنترنت والاتصال عن بعد لترشيد الوقت والجهد والتكلفة.

وعليه نجد أن مدخل إعادة الهندسة يركز على التغيير في أبعاده الكلية سواء كان التغيير نقلي أو بسيط ما يجعل هذا المدخل يتشارك مع إدارة التغيير في هذه الأبعاد والمتمثلة في التغيير في الهيكل التنظيمي الذي يتم من خلاله إعادة تنظيم للمصالح المختلفة وفقا للتوجهات الجديدة، التغيير في الموارد البشرية بإعتماد القائد وإدراج دورات تعليمية وتدريبية مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية جديدة، ويقوم مدخل إعادة الهندسة على تحديد مختلف التكاليف التي تساهم في تطبيق الأهداف المسطرة في كل بعد من الأبعاد السابقة، ونجد أن هذا المدخل أشار ضمنا إلى مقاومة التغيير وحدد الأساليب والطرق للتقليل منها.

3. مدخل التحسين المستمر "كايزن"

"Kaizen" من وسائل التغيير كونها طريقة وفلسفة ابتكرها (Taiichi Ohno) لقيادة المنشآت، ومفهوم Kaizen يتكون من كلمتين يابانيتين: Kai = Change وهي التغيير و Zen = Good أي للأفضل أو الأحسن، وترجم إجمالا Kaizen Continual Improvement أي التحسين المستمر، وهي منهجية موجودة في المجتمع الياباني وتستخدم في كل ما يساعد على تحسين الإنتاجية وإتقان العمل في الحياة على مستوى الفرد والأسرة

¹ بوجينة قوي، "إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة"، مجلة الباحث، ورقة، العدد الخامس، 2007، ص.141.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

والمجتمع والمنشآت، لينتشر هذا المفهوم سنة 1984 على يد الخبير الياباني "Masaaki Lamai" والذي بين كيف استخدمت اليابان مفهوم Kaizen في تحسين تنافسيتها ومكانتها الاقتصادية، كما بين كيف تستخدمها المصانع اليابانية بداية من "Toyota"، وتعد فكرة تحديد الهدر والتخلص منه في العمليات هما المحورين الرئيسين لصناعة التحسين من خلال "Kaizen"¹

واستراتيجية "Kaizen" مطلوبة لتقليل التكاليف الكبيرة على بعض المواد غير اللازمة، وبالتالي تعزيز موقف المنشأة في السوق بشكل مستمر، وتسمى بطريقة "Muda Elimination"، وهي إزالة المخلفات أو الأمور التي لا تضيف قيمة للعمل وتحد من سرعته.²

وتركز منهجية التغيير باستخدام Kaizen على إتباع الخطوات التالية:³

- البدء بالعمليات التي يمكن التعامل معها بسهولة لتحقيق نتائج سريعة تسهل قبول التغيير وتدعم التطوير وتذكر مواردها البشرية وقيادتها بأن أي عملية يمكن تحسينها.
- يجب التركيز على تحسين ظروف العمل وأية عوامل من شأنها أن تدعم عملية التغيير.
- إن هدف التغيير باستخدام الكايزن هو التخلص من الفاقد في العمليات قدر الإمكان ما يؤدي لتحسين زمن العملية وتكلفتها وجودتها وهذا هو الجانب التقني في العملية.
- الجانب الاجتماعي في الكايزن يتضمن التغيير في ثقافة الموارد البشرية والمنشأة من خلال التعلم واعتبار أنشطة التعليم جزء أساسي في هذه الفلسفة، حيث يتعلم المورد البشري كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه.
- العمل بروح الفريق الواحد في محاربة الهدر (الفاقد في المنشأة).

¹ معززة عبد الله الخطيب، " قضايا إدارية معاصرة- مدخل التطوير المستمر Kaizen"، جامعة الأزهر، غزة، 2008، ص.15.

² حناني جواد، صياغة التغيير وأتمودج إستراتيجية Kaizen، الصادر بتاريخ: 2012/09/13، نقلا عن: [Http://www.alukah.net](http://www.alukah.net)، تاريخ الإطلاع (2014/10/07)، ص.01.

³ عبد الله النوفل، منهجية الإدارة اليابانية بمفهوم الكايزن، ورشة عمل بعنوان: منهجية الإدارة اليابانية بمفهوم الكايزن، مدرسة محمد بن عبد الوهاب الثانوية للبنين، 18-19/فيفري 2014، ص.04.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

ويركز مدخل الكايزن على تقليل التكاليف وتحسين أداء الموارد البشرية بما سيكون له أثر مستقبلي إيجابيا ما يجعل قبول الموارد البشرية للتغيير نابع عن إرادتهم كونه يتم بصفة جزئية، وبالتالي يعد هذا المدخل الأفضل من بين المدخل السابقة كونه يتماشى مع الركائز الأساسية لإدارة التغيير التدريجي المعتمد على الكفاءات البشرية والتطوير الذاتي لها من جهة والعمل على الإستغلال الأفضل لمواردها المتوفرة دون الحاجة للإستثمار في موارد جديدة، وهو ما يؤدي إلى نجاح عملية التغيير.

المطلب الثاني: إدارة عملية إدارة التغيير.

كثيرا ما يستخدم مصطلح دوامة التغيير أو ما يصطلح عليه حديثا بالربيع العربي وهو مصطلح سياسي يعبر عن حالة غضب المجتمع عن الأوضاع القائمة في الدولة، كما ويرتبط هذا المصطلح بنوع التغيير المفاجئ الذي يكون فيه الهدف واضحا لكن تكاليف تحقيقه مجهولة، ما يؤدي إلى طرح السؤال هل ستجح عملية التغيير في ظل الظروف السائدة؟ دون طرح السؤال كيف ستجح هذه العملية؟، نظرا لتزايد التأثير الإجماعي دون أن يصاحبها وعي كافي، وبإسقاط هذا المصطلح على المنشآت نجد أنه عليها مراعاة متطلبات عملائها ومستجدات بيئة الأعمال في جميع مجالاتها حتى لا تعلن إفلاسها في ظل غياب ثقافة التغيير.

ولأجل سد الفجوة بين الناتجة عن غياب ثقافة التغيير والناتجة بدورها عن رفض الموارد البشرية في المنشأة قبول التغيير، لا بد من اللجوء إلى إستخدام أساليب الإتصال والحوافز المادية التي تؤكد فيها المنشأة أن المنافع متكاملة، في محاولة لإستخراج الأفكار الإبداعية في أداء الأعمال الإدارية، كما قد تلجأ المنشأة إلى أسلوب التعنيف للتقليل من مقاومة التغيير ولتقوم المنشأة بضمان نجاح عملية التغيير تلجأ إلى الإعتماد على قائد التغيير أو وكيل التغيير لقبول عملية التغيير تدريجيا، لذا يلقي على عاتق القادة توجيه الجهود بإتباع الكفاءة للوصول إلى الفعالية في تحقيق الرؤية.

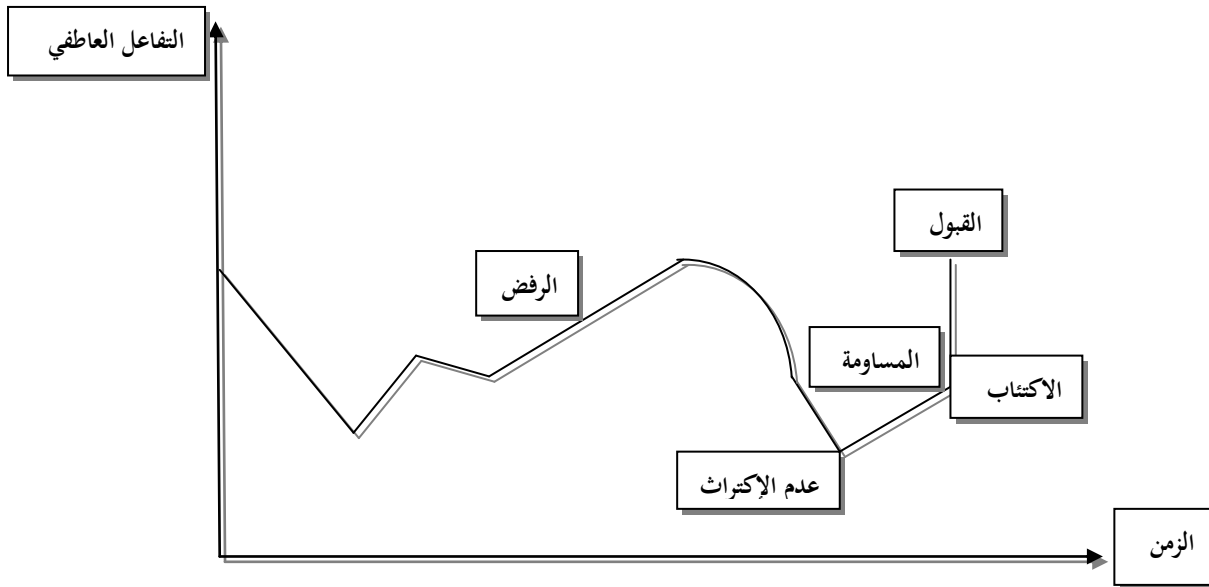
أولا: مقاومة التغيير.

بمجرد إعلان المنشأة عن جملة من التغييرات المعتمدة تنقسم الموارد البشرية إلى فئات مؤيدة للتغييرات الحاصلة وفئات معارضة لها، وتنشأ المعارضة نتيجة الخوف من النتائج المترتبة عن العملية وفقدان المنصب وضياع المصالح الخاصة ويصطلح على رفض التغيير " بمقاومة التغيير " الذي يؤثر في اتجاه سلمي على مسار عملية التغيير.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

إن مفهوم مقاومة التغيير تعود جذوره إلى سنوات الخمسينيات، حيث كتب كل من "Frenchand Coch"، في أحد المقالات بعنوان "Overcoming Resistance To Change"، والتي أوضحا فيها أن المقاومة عبارة عن رد فعل إما من طرف الفرد وذلك لإحساسه بالحرمان والتهميش، وإما رد فعل جماعي ناتج عن القوى الصادرة عن الجماعة،¹ ومقاومة التغيير يعنى بها الإمتناع عن التغيير والتمسك بالأوضاع القائمة، أو هو عدم امتثال الأفراد للتغيير بالدرجة المناسبة والركون للمحافظة على الوضع القائم.²

شكل رقم (10): ردود الفعل نحو عملية التغيير في المنشأة.



المصدر: أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.401.

من الشكل رقم (10) المتضمن ردود الفعل نحو عملية التغيير في المنشأة، نجد أن ردود الفعل نابعة عن التفاعل العاطفي فمن الرفض لعملية التغيير والتي تخلق جو ملئ بالشائعات من تعطيل للترقيات، تغيير مناصب السلطة ما يؤدي إلى العمل في بيئة يسودها الشك، التذبذب والخوف من التغييرات الحاصلة، ومع إستمرار المنشأة في عملية التغيير نجد أن الموارد البشرية نفسها في حالة مساومة مع الإدارة من أجل التقليل من الآثار السلبية لعملية التغيير من خلال تقديم جملة من الطلبات على رأسها عدم تسريح العمال، لتقوم الإدارة بدراسة الطلبات بناء على الرؤية الموضوعية ومسار تنفيذها يتم قبول الطلبات كلياً أو جزئياً أو رفضها، وإذا كان رد فعل الإدارة سلبي على الطلبات المقدمة أو تتطلب الأمر مدة من الزمن فإن بيئة العمل يسودها جو من الإكتئاب وعدم

¹ زين الدين بروش ولحسن هدار، مرجع سابق، ص.52-53.

² Pascal chrpentier, les formes du management: la gestion du changement dans les organisations, Voir le line url: <http://www.ladocumentation française.fr/var/storaye/libris/330333043211/ex.pdf>, Récupéré le (08/08/2014), p.31.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

الإكتراث لفترة من الزمن، لتقوم المنشأة في نفس الفترة الزمنية بالبحث عن سبل لإعادة ثقة وولاء مواردها البشرية وخلق ثقافة تسمح بقبول عملية التغيير.

أ- أسباب مقاومة التغيير: تحدث للعديد من الأسباب نذكر منها:¹

- العادة: كون المورد البشري يشعر بالإرتياح لتعوده على روتين العمل، إذ لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد، فإن كان التغيير يتطلب أنماط سلوكية جديدة فإنهم يميلون إلى مقاومته حفاظا على أنماط سلوكية معروفة، ولكي يتكيفوا مع عملية التغيير لا بد له من بذل طاقة بدنية، نفسية وعقلية.

- الخوف من المجهول: كون عملية التغيير تضع المورد البشري في وضع غير مألوف تكون فيه التنبؤات صعبة والتصرفات مبهمة، وهذا التشويش يحدث مشاعر القلق والخوف وهو ما يدفعهم إلى مقاومة التغيير.

- سوء الفهم: عدم فهم الموارد البشرية لأهداف عملية التغيير والنتائج المترتبة عليه فإنهم يميلون إلى مقاومة عملية التغيير الناتج عن عدم توفر المعلومات أو توفر معلومات خاطئة.

- تضارب المصالح: كونها عملية تهدد بعض مصالح السلطة فيلجؤون إلى مقاومة التغيير للتعارض بين مصالحهم وإلتزاماتهم وعلاقتهم مع ما يتطلبه الوضع الجديد.

- التكاليف: يقضي المورد البشري فترة طويلة داخل المنشأة لتعلم طرق معينة للعمل وتطوير مواقف وإتجاهات محددة، لذا فإن عملية التغيير تؤثر عليهم بشعورهم بضياح الوقت والجهد المبذول من قبلهم فيلجئون لمقاومة عملية التغيير.

- إلتزامات وإرتباطات سابقة: قد تعارض الموارد البشرية أو المنشأة عملية إدارة التغيير نظرا لوجود الترتامات سابقة مع منشآت أخرى مثلا: العقود الموقعة من طرف المنشأة مع النقابات العمالية أو العقود مع الموردين.

- شدة التباين والتنوع في نظام القيم: كلما ازداد التباين والتنوع في نظام القيم كلما أدى إلى تقديم مقترحات للتغيير والتطوير مع اعتمادها.

ب- التغلب على أسباب مقاومة التغيير: للتغلب على مقاومة عملية إدارة التغيير يجب تحليل المعلومات المتعلقة بأسباب مقاومة التغيير، فشدة المقاومة تكشف عن درجة تقبل التغيير أو إمكانية تحديد حساسية الموارد البشرية، وللتغلب على أسباب مقاومة التغيير لا بد من إتباع الخطوات التالية:²

¹ خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 351-352.

² أحمد خطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.42.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

- **الإعتراف بالمشكلة:** بمجرد تحديد المشكلة نبحث عن الأسباب وراء هذا الإشكال لتفادي تكرارها مسبقا والبحث عن الحلول حتى لا تتحول هذه المشكلة إلى أزمة مستقبلا.
- **بناء الثقة بين العاملين والإدارة العليا:** يتم بناء الثقة عن طريق وجود قائد كفؤ يؤثر بشكل كبير في منظومة العمل بالمنشأة حيث يسهم الأداء المتزن خاصة للقيادة العليا في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة.
- **توسيع قاعدة المشاركة لإحداث التغيير:** من خلال إشراك الموارد البشرية في خلق الرؤية المشتركة للمنشأة، وتحديد العلاقة بين المخطط والمنفذ لعملية التغيير وتوطيد العلاقة بين جميع المستويات الإدارية ومشاركتهم في خطة التغيير، وشعورهم بالإنتماء.
- **تقديم الحوافز:** من خلال إجراء الدورات التدريبية التي تثبت عدم إستغناء المنشأة عن مواردها البشرية، لتشجيع الأفكار الإبداعية وخلق نظام مكافئة.
- **إختيار الوقت المناسب لتطبيق خطة التغيير:** يعد إشراك الموارد البشرية وتحفيزهم لعملية التغيير أهم مرحلة يتم فيها تحديد المهارات المطلوبة التي تخدم عملية التغيير كالمتمتع بروح عالية من المسؤولية وهو ما يترجم خطة التغيير إلى واقع عملي يمكن أن يتم بنجاح.
- كما وأنه من أجل تقليل مقاومة التغيير وتنمية إلتزامات الموارد البشرية يمكن للمنشأة إتباع الخطوات التالية:¹
 - إختيار التوقيت والظروف المناسبة لإحداث عملية التغيير.
 - إقناع الموارد البشرية بأن التغيير سوف يكون في صالح المنظمة وصالحهم معا، ويمكن الإستعانة بالرؤساء والخبراء الإستشاريين وكذا قادة الجماعات من خارج المنشأة أو داخلها.
 - تدعيم المشاركة، حيث يمكن إشراك الموارد البشرية في جهود التغيير والتطوير وبذلك يمكن تقليل مقاومتهم للتغيير وضمان إلتزامهم بتنفيذ التغيير.
 - إستخدام أساليب الضغط حيث يمكن فرض التغيير وتوضيح أنه ليس هناك بديلا عنه.
- وفي هذا الإطار أيضا يقترح "Mcclaman" أنه للتغلب على مقاومة التغيير فإن التواصل الفعال هو المفتاح، كما يجب أن يكون قائد التغيير الفعال قادرا على مواجهة أحداث التشتت الإجتماعي بالعمل ضمن شبكة من أصحاب المصلحة وإدارة عملية الاتصال.²

¹ أوسرير منور وسعيد منصور منور، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية(المطلبات والمعوقات)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، ورقة، 08-09 مارس 2005، ص.274.

²P.Dawson, **People and Process, Making, Sense of Change Management**, university of Wollongong, 2008, p.03.

ثانيا: قيادة التغيير.

إن التوجه نحو إحداث عملية التغيير تستوجب التفكير في إستحداث أساليب مبتكرة، تتفاعل فيها المتغيرات التقنية الحديثة مع الوضع الإقتصادي والإجتماعي للإستفادة من الفرص المتاحة، وهو ما يستوجب إستغلال كل موارد المنشأة إيجابيا، وقد اقترح "السكرانة" بعض النقاط التي يمكن إستغلالها نورها في النقاط التالية:¹

- حسن إستغلال الوسائل التقنية المتاحة، والعمل على تطويرها في إطار الثنائية (تكلفة، جودة).
- البحث العلمي المستمر لتطوير وتقديم منتج أفضل يخدم ديناميكية الأهداف في المنشأة.
- حسن إستخدام الموارد البشرية المتاحة القادرة على إظهار إمكانياتها وقدراتها، والعمل على تطويرها في إطار ميزانية المشروع.

وعلى إعتبار الموارد البشرية محور منهج إدارة التغيير فيما تعلق بوضع الإستراتيجية، مقاومة التغيير والكفاءات البشرية الذين يؤثرون ويتأثرون بعملية التغيير في إتجاهين الإيجابي منها والسلبي، وجب على المنشأة أثناء وضعها للرؤية تحديد الكفاءات البشرية التي يمكن الإستعانة بها لإبجاح سار عملية التغيير ويصطلح عليه "بقائد التغيير" وإن لم تتوفر هذه الكفاءات يتم جلبها من خارج المنشأة ويصطلح عليه "بوكيل التغيير"، ويتم الإستعانة بهذا النوع من الكفاءات لقدرتها على التأثير في سلوك الموارد البشرية وتحليله، ليتم تقسيم الموارد البشرية إلى ثلاث فئات موارد بشرية محبة للتغيير وتدعمه، موارد بشرية رافضة للتغيير وتحاربه، وموارد بشرية محايدة، ولتحديد الطرق الممكنة إتباعها في تحقيق الرؤية والإستفادة من الكفاءات في الفئات الثلاث.

وكما يقول "Fredrik jeun dierz" من المسلم به أن أساليب القيادة هي الأكثر غموضا والأكثر صعوبة عند تعلمها ومع ذلك تظهر الحقيقية على المدى الطويل، من خلال محاولتك لأن تكون قائدا جيدا، فالناس يتحولون إلى ما يسعون إليه"، لتعرف القيادة على أنها:

- "هي عملية من العلاقات المتداخلة يحاول المدير أو القائد من خلالها التأثير رسميا في سلوك الآخرين، كما يؤثر في سلوك المنظمة ويوجهها نحو تحقيق الأهداف المحددة لها."²

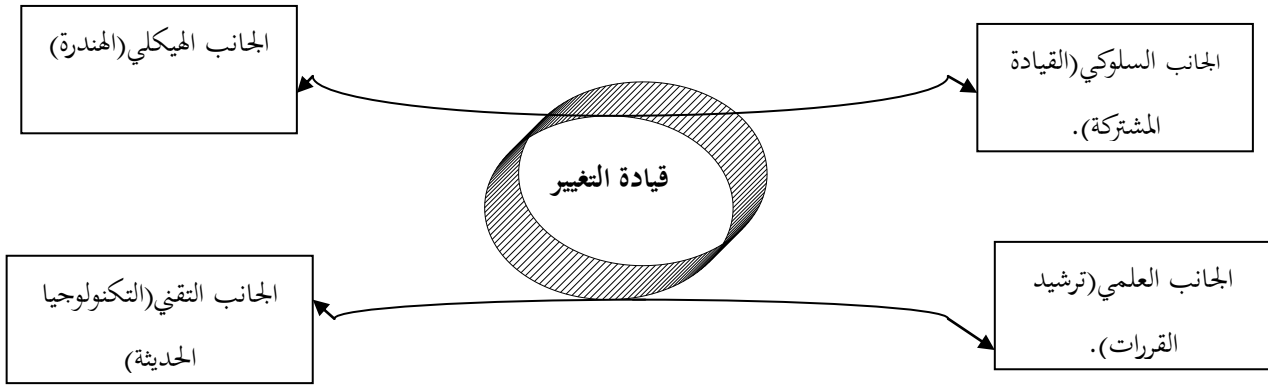
¹ بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص.333.

² هدى أحمد عبد الله سلامة، "الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية (مقترحات للتفعيل)"، مذكرة ماجستير من برنامج جامعة القدس، غزة، 2011، ص.د.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

- " هي إستعمال نفوذ وقوة معينة لتحقيق أهداف محددة عن طريق المرؤوسين، ويستمد القائد نفوذه وقوة تأثيره على العاملين بمصدرين أولهما القوة الشرعية(السلطة) والتي تعبر عن المكانة والمركز الذي يستمد منه القائد القدرة على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للتأثير على المرؤوسين، كما قد يستخدم أسلوب الإكراه الذي يؤدي في الغالب إلى نتائج سلبية، أما الثانية فهي الصفات الشخصية للقائد من أخلاق وإحترام متباين إضافة إلى الكفاءة والمهارة في أداء الأعمال."¹

شكل رقم(11): قيادة التغيير.



المصدر: بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص.337.

من خلال الشكل رقم(11) المتضمن قيادة التغيير، والتي نجدها تعتمد على القيادة المشتركة عن طريق جعل الموارد البشرية تعمل ضمن فرق تغيير، تقوم كل فرقة عمل بمهام محددة وفي زمن محدد، وتشارك الفرق في طرح الأفكار الإبداعية لضمان حسن سير تنفيذ مسار عملية التغيير، كما تعتمد على الجانب الهيكلي من إعادة ترتيب مستويات السلطة والمسؤولية لتحديد الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع في حل المشاكل وإستغلال الفرص ومواجهة التحديات، حيث يتمكن قادة التغيير من خلال فرق التغيير التي تضم مجموعة من الإطارات ذات التأهيل الأكاديمي والذي يسمح بإتخاذ القرارات السليمة، كما ويساهم إستخدام التقنيات الحديثة من تقليص الزمن المستغرق لتنفيذ عملية التغيير، وتسمح الجوانب التي تعتمد على قيادة التغيير من بناء أرضية لثقافة جديدة تساهم في تحقيق الرؤية وتطوير مسار تنفيذها.

أ- **متطلبات القيادة الناجحة:** تؤثر القيادة في سلوك الموارد البشرية داخل المنشأة وتوجهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة، ما يجعل تقلد منصب القيادة يميزه مجموعة من الخصائص وتتطلب توفر مجموعة من الشروط لنجاحها.

¹ سامي عبد الله الباسين، القيادة الإدارية ومتطلبات التغيير، المؤتمر العربي الثاني في القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، 06-08 نوفمبر، 2001، ص ص.33-34.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

جدول رقم(01): متطلبات القيادة الناجحة.

متطلبات القائد	صفات القائد
إمتلاك سلطة شرعية وقانونية	الشخصية القوية والإخلاص للقدرة على مواجهة الحقائق بشجاعة وإقدام.
المشاركة والمشاركة لتجنب إنعكاسات التغيير ومقاومته.	التمتع بالأراء الجيدة والحكمة، وكذا التمتع بالنشاط، الطاقة، المبادرة والرغبة في العمل.
توفير الموارد التي تضمن قيام وتنفيذ التغيير بكافة مراحلها.	الحزم والتمتع بالثقة لإتخاذ القرارات وكذا التضحية برغباته وإحتياجاته الشخصية.
القيام بعملية الرقابة والتخطيط المستمر للتأكد من أن التغيير قد حقق أهدافه.	التمتع بالقدرات الإدارية بإمتلاك مهارات الإتصال والتخاطب.

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على: حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص.35.

من الجدول رقم (01) بعنوان متطلبات القيادة الناجحة، نجد أن القائد عليه أن يتمتع بصفات محددة تميزه عن غيره ومن أهم هذه الصفات التي تجذب الموارد البشرية حوله تتمتع بالحكمة وإمتلاك القدرات الإدارية ومهارات الإتصال، في حين يقابل هذه الصفات توفر مجموعة من المتطلبات لأداء مهام هذا المنصب كإمتلاك السلطة، توفر الموارد، وإتباع أساليب الترغيب والتعنيف لتحقيق الرؤية.

أ- دور القيادة التحويلية في إحداث التغيير:

تعرف القيادة التحويلية على أنها:

- حسب "ثروت مشهور" القيادة التحويلية بأنها: " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منها للوصول إلى أعلى المستويات الدافعة والأخلاق."¹
 - حسب "إياد حماد" بأنها" نمط قيادي له رؤية واضحة عن المستقبل وأهدافه تشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتبني أساليب قيادية مرنة تمكن من التأقلم والتكيف مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، وتتم بالعمل الجماعي المنظم والعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة في المستويات الإدارية جميعاً."²
- وعليه القيادة التحويلية هي عمل منظم وهادف قائم على المشاركة والتفاعل بين الكفاءات في مختلف المستويات التنظيمية بما يكفل تحقيق الرؤية.

¹ ثروت مشهور، مرجع سابق، ص.123.

² إياد حماد وتيسير زاهر، "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي"، مجلة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، العدد الرابع (المجلد 27)، 2011، ص.386.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

ويتم إسناد القيادة التحويلية إلى العناصر الأساسية التالية:¹

- التغيير: بهدف تحويل المنشأة من فعالة إلى أكثر فعالية.

- الإبداع: حيث تستند إلى التفكير الابتكاري لحل ما يواجهها من مشاكل معقدة.

- روح المخاطرة: وهو ما يميز القائد التحويلي في قدرته على خوض المغامرة وقبول التحدي والإستمتاع

بالمواقف المعقدة.

وتقوم القيادة التحويلية على عدة أبعاد طورها "Bass and Avolios" من خلال إستبيانه متعددة العناصر

ونذكرها فيما يلي:²

- الجاذبية(التأثير المثالي): حيث يصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب وإحترام وتقدير التابعين،

ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم إحتياجات التابعين على إحتياجاته الشخصية وقيامه بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

- الحفز الإلهامي: بالتركيز على سلوكيات وتصرفات القائد الذي يثير في التابعين حب التحدي وتفوق

توقعات التابعين، وتصف أسلوب الإلتزام للأهمية التنظيمية وإستشارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

- الإستشارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل

بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

- الإعتبار الفردي: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي أهمية خاصة

لإحتياجات التابعين وإنجازاتهم من خلال تبني إستراتيجيات التقدير والإطراء الإداري.

ثالثاً: دور قيادة التغيير في التقليص من مقاومة التغيير.

يقول "Chris Argyris" أن المديرين المبدعين الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل

بنجاح.، أي إعتتماد المنشأة على الموارد البشرية الموظفة والمدراء والعمل على وضع خطة وتنفيذها بالإتباع الصارم

للوائح والتنظيمات دون مراعاة المرونة في عملية التنفيذ يحول دون إستمرار المنشأة، ما يجعل الإعتتماد على الموارد

البشرية ذات الكفاءة القادرة على تحليل البيئة الخارجية لرصد الفرص والتهديدات وتحليل البيئة الداخلية لتعديلها

بما يتماشى مع الأهداف المسطرة يساهم في إستمرارية المنشأة، إذا إمتازت القيادة بإمتلاك المؤهلات والقدرة على

الإبداع والمخاطرة، والتي تستطيع حشد الموارد وإستغلالها، تذليل العقاقيل بإتباع مراحل زمنية متتالية، تسعى من

¹ إباد حماد وتيسير زاهر، المرجع السابق، ص.392.

² سعد مرزوقي العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، المؤتمر الإداري الثالث حول إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، المملكة العربية السعودية 19-18 صفر 1426هـ، ص.19.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

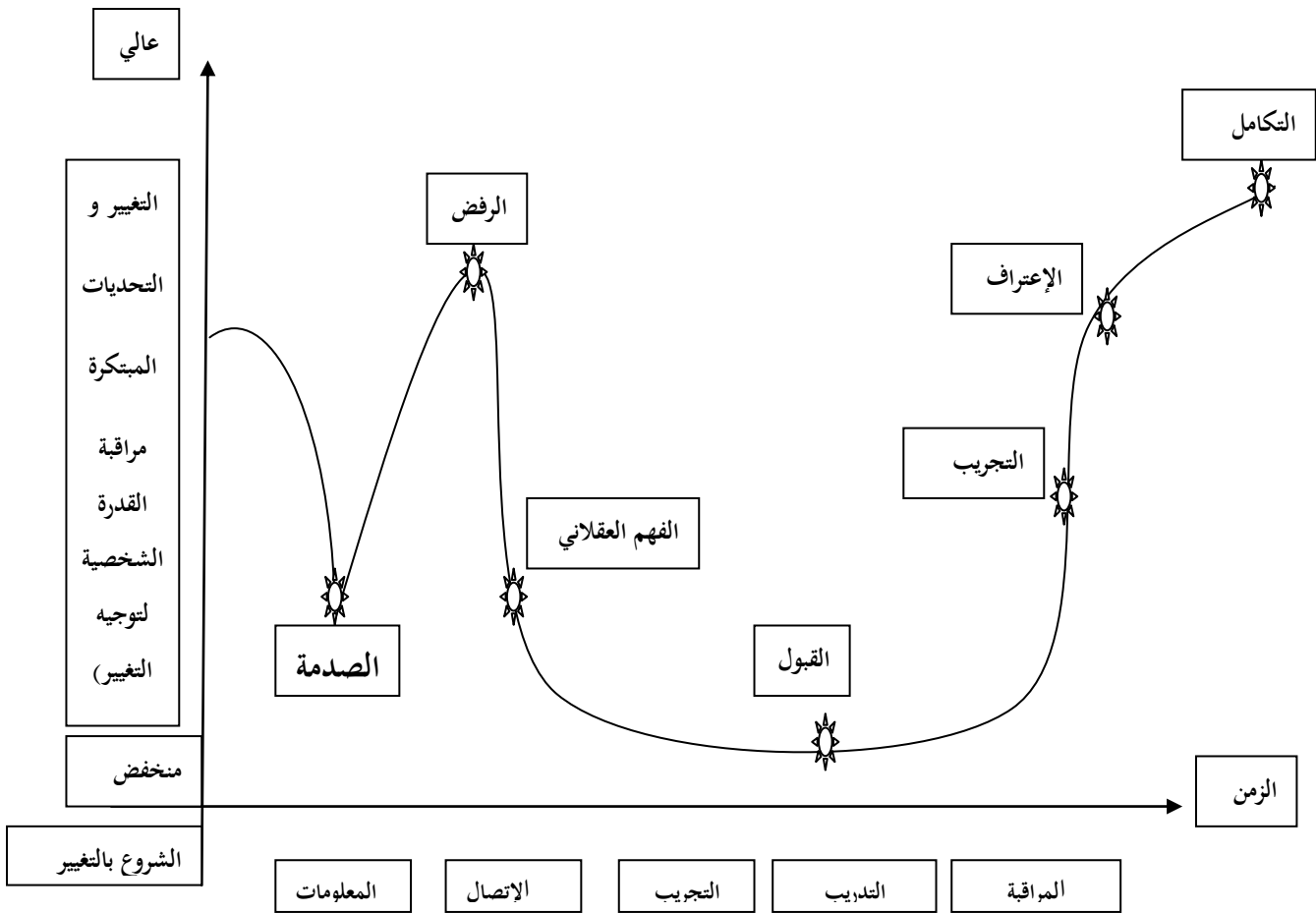
خلالها قيادة التغيير وبالدرجة الأولى توحيد الجهود بالتقليل من مقاومة التغيير لبعض الموارد البشرية خاصة التي تشكل خطراً يحول دون التطبيق الفعال للرؤية، حيث يعمل قائد التغيير ولإنجاح عملية التغيير محاولة الإستفادة من المعادلة التالية:¹

$$R=D*V*F$$

حيث: R (Resistance to change) مقاومة التغيير.
D (Dissatisfaction) إستياء الجهة المقاومة للتغيير
V (Vision) الرؤية (موضوع التغيير).
F (First or next steps) الخطوة الأولى أو الموالية في تنفيذ مسار التغيير

كما يوضح الشكل أدناه شرح لبعض ما ورد في هذه المعادلة، كما ويوضح دور القيادة التحويلية في إنجاح إدارة التغيير بالمنشأة.

شكل رقم (12): تطور عملية التغيير.



المصدر: محمد علي الأنباري، إدارة التغيير، جامعة بابل كلية الهندسة، العراق، 2011، ص.20.

¹Resistance to change, Voir le line url: <http://www.umich.edu/itdtq/2.1.resistance.to.htm>, Récupéré le (04/04/2014).

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

من الشكل (12) المتضمن تطور عملية التغيير، والتي تبدأ بإظهار مستوى أداء التغيير الذي يبدو منخفضاً أثناء الشروع بعملية التغيير وهذا ناتج عن التدفق المعلوماتي بأسلوب غير رسمي عن إحداث عملية تغيير والإشاعات التي تلي هذا الخبر من التفكير السلبي عن عملية التغيير كالتغيير في أساليب العمل، التغيير في المناصب الإدارية، تخفيض نسبة العمالة وغيرها تجعل الموارد البشرية تحت أثر الصدمة، ليلها إرتفاع مستوى أداء التغيير ولكن نحو التأثير السلبي بإتجاه العاملين نحو رفض التغيير سواء كان هذا الرفض معلناً أو مستتراً وهو ما يخلق مجموعة من العراقيل إتجاه إحداث التغيير وتعد أعقد مرحلة من مراحل تطور عملية التغيير، ولأجل التخفيف من حدة رفض التغيير يتم الإستعانة بقائد التغيير الذي يقوم بشرح الرؤية بطريقة واضحة تسمح برؤية التغيير بطريقة إيجابية تبين عدم تعارض التغيير مع مصلحة الموارد البشرية وأنه ينصب في مصلحتهم مثل ما الحال بالنسبة للمنشأة ويتم إقناعهم بضرورة تجريب التغيير وإتقان العمل بأسلوب جديد كخطوة أولى لمعرفة إيجابياته، لينخفض مستوى الأداء السلبي للتغيير وينتقل نحو الفهم العقلاني للتغيير وتصورات الموارد البشرية الأقل حدة نحو عمليات التغيير، ليستمر إنخفاض مستوى أداء التغيير ولكن في الإتجاه الإيجابي نحو قبول التغيير ليكون بذلك القاعدة الأساسية لتنفيذ التغيير وإستمراره، ليتم في هذه المرحلة إضافة إلى الحوافز المقدمة في مراحل سابقة اللجوء لفتح الدورات التدريبية، وشرح العمل بالتقنيات الحديثة وغيرها من الأساليب التي تخدم التغيير كعمليات التفويض التي يقوم بها قائد التغيير وإدارة الوقت، ليلجأ قائد التغيير بعدها للقيام بعمليات المراقبة بمتابعة تنفيذ خطة التغيير ومتابعة مؤهلات جميع الموارد البشرية على إختلاف مستوياتهم الإدارية لغرض التوجيه السليم لمنهج التغيير، ليرتفع أداء التغيير إيجابياً نحو الأعلى ليصل إلى مستوى التجريب ومستوى الإعتراف ومن مهام قائد التغيير هنا مواجهة التحديات المبتكرة التي تطرحها البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للوصول إلى مرحلة التكامل في مستوى أداء التغيير وضمان الجودة والميزانية التنافسية في ظل المرونة والكفاءات البشرية وكذا التقنية التي تتمتع بها المنشأة.

المطلب الثالث: مخرجات إدارة التغيير.

تعد إدارة التغيير مدخل يركز على خدمة العملاء ودعم التطور المستمر للمنشأة لمجرات تغييرات متطلبات العملاء، ويتم ذلك من خلال إشراك جميع الموارد البشرية في تحقيق الإحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية، ليعد التوجه نحو منهج تمكين العاملين دعماً لتحقيق التكامل بين المنشأة ومواردها البشرية لبناء بيئة عمل مبدعة.

أولاً: إدارة التغيير وإدارة الجودة الشاملة.

ساهم العديد من المفكرين في رسم مفهوم الجودة بدءاً من "Edward Deming" سنة 1931 الذي قام بإلقاء محاضرات حول الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة لتنتشر أفكاره بسرعة وتصبح عناوين الجودة منشورة في العديد من المجالات العلمية، في حين قام "Joseph Juran" سنة 1951 بنشر كتاب عن ضبط الجودة، ليمر مفهوم الجودة بأربع مراحل أساسية بدءاً من فحص الجودة مروراً بمراقبتها ومن ثم تأكيدها وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة، وهناك من يرجع أصلها إلى الستينيات أين تم إدماج موصفات الدفاع البريطاني عن جودة الأسلحة فيما أطلق عليها موصفات حلقات الجودة وكنتيجة للفوائد التي حققتها موصفات الدفاع إشتدت الحاجة إلى نظام مماثل للجودة يمكن إستخدامه في مختلف الصناعات، وتلبية الطلب العالمي تم سنة 1987 إصدار الموصفات الدولية لنظم الجودة عن طريق سلسلة من المعايير الدولية "ISO 9000" الصادرة عن المنظمة

" International Standardisation Organisation"، ويعد توفرها شرطاً في عمليات التبادل التجاري الدولي، ليصبح توفر إدارة الجودة في أية منشأة أمراً ضرورياً وذلك لكون:¹

- إدارة الجودة تعد أمراً حاسماً لبقاء المنشأة ومدخل يستحق الإهتمام والالتزام به من طرف الإدارة العليا.
- مسؤولية الجودة الأولى تقع على فريق العمل وفريق عمليات الرقابة التي تتم بواسطة عمليات التفتيش بصفة محدودة.
- لتمكين مختلف أقسام المنشأة خاصة قسم الإنتاج من تحمل مسؤولية إدارة الجودة يجب إعتماد أنظمة تحكم ذات تقنية عالية والقيام بعمليات مراجعة الأعمال ودفع تطبيق عمليات التعليم والتدريب.
- تكاليف التعليم والتدريب ومختلف التكاليف الأخرى التي تتكبدها المنشأة سوف يتم إستردادها عدة مرات بصورة أفضل جودة إنتاج وأعظم ربح.

¹J.L.Ashford, **the Management of Quality in Construction**, animprint of Chapman and hall, new York, 1989, p.05.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

أ- تعريف إدارة الجودة الشاملة: قدمت العديد من التعاريف عن الجودة وعن إدارة الجودة الشاملة أدرجنا تعريف خاصا بكل مصطلح كما يلي:

- التعريف الأكثر شيوعا لمصطلح الجودة هو: " قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية إحتياجات المستخدمين"¹
- وعرف "Royal Mail" إدارة الجودة الشاملة على أنها: " الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين."²
- وتعرف جودة المنشأة على أنها: " هدف الإمتثال للإنتاج بالموصفات العالمية الواضحة والمتعددة الخصائص والمراحل التي تربط جميع أقسام المنشأة ببعضها البعض."³

ب- مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تتكون إدارة الجودة الشاملة من مجموعة من المبادئ ندرجها في النقاط التالية:⁴

- التركيز على العميل: ولا يقصد بها التركيز فقط على العميل الخارجي للمنشأة الذي من أجله تقوم كافة الموارد البشرية ببذل الجهود وتحفيزهم لشراء منتجات سواء كانت سلعة أو خدمة، والعميل قد يكون داخليا) داخل المنشأة سواء موظفين أو أقسام أو إدارات)، وهم الذين يتوقف على أدائهم نجاح المنشأة في تحقيق مستوى الجودة المطلوبة.

- التركيز على العمليات والنتائج معا: ونعني بذلك أن العميل عندما يستلم منتج أو خدمة ما لا تقابل توقعاته، فعادة يذهب ويتعامل مع منافس آخر إذا توقع نتائج أفضل لديه، لذا لا بد من إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.

- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: إذا طبقنا المبدأ الثاني يكون هذا المبدأ قد تحقق فعلا، وهو الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهو ما يتطلب إستخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من إستخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء وتبديد الموارد.

¹S.Ahmed, La gestion par la qualité: un luxe ou une mutation obligatoire pour l'entreprise Algérienne, Premier Forum National sur : les petites et moyennes entreprises et leur rôle dans le développement Laghouat ,8-9 Avril 2002, p.15.

² محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة..... قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، 2012، ص.24.

³F.Canard, **Management de la Qualité**, l'extenso édition, paris, 2009, p.18.

⁴ ديمغ وروبيرت هاعستروم(ترجمة هند رشدي)، إدارة الجودة أسس ومبادئ وتطبيقات، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص ص.34-35.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

- حشد خبرات القوى العاملة: تعتبر المكافأة المادية أحد الطرق الأساسية في عمليات التحفيز، لكون الموارد البشرية في المنشأة ثروة من المعرفة والأفكار الإبداعية التي تمكنهم من تطوير وتحسين جودة أداء العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف وذلك بمجرد شعورهم بأنهم جزء من فريق العمل الناجح.

- إتخاذ القرارات إستنادا إلى الحقائق: حيث يشترك جميع الموارد البشرية في إتخاذ القرار وتنفيذه بهدف الوصول إلى حلول مفيدة لتحسين العمليات، ويعد بناء فريق يعتمد على الإتصال الفعال وعلى تنمية المهارات الفردية للحصول على أقصى طاقاتهم الإبداعية.

- التغذية الراجعة: أين يلعب الإتصال الدور الرئيسي لأي منتج ومن أي نوع ولا يمكن تصميمه دون مدخلات بشرية.

ت- إجراءات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة التغيير: يمكن تلخيص هذه الإجراءات في الخطوات التالية:¹

- تحديد نطاق التغيير والفاعلية التنظيمية للمنشأة: وفي هذه المرحلة يجب تحديد نوع التغيير، تحديد إمكانيات المنشأة، ومدى جاهزيتها لتقبل تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة ودعم إستمراريتها، ومدى تقبلها للتغيير ويتم ذلك من خلال إعداد إستمارة الإستعداد للتغيير ليتم من خلالها تحليل وتحديد وتقييم مدى جاهزية المنشأة لإحداث التغيير، كما يتم تحديد مدى تقبل العاملين لعملية التغيير عن طريق تعبئة نموذج ليتم من خلاله قياس مدى إنتاجية الموظف، تقييم المهام والمسؤوليات، تقييم التدريب، وبناءا عليه يتم تحديد طريقة الإتصال لأجل التوعية، ويتم أيضا وضع خطة التغيير وتطويرها وتحديد إستراتيجية إدارة التغيير وتحديد نطاقها.

- تشكيل فرق التغيير في المنشأة: يتم العمل على تشكيل فرق التغيير وفقا لشروط محددة ينتج عنها نموذج تحديد الأدوار والمهام ويتم ذلك بالتعاون مع إدارة المنشأة وقائد التغيير ومهمة نشر ثقافة التغيير والتأكيد على ضرورة إحداثه.

- تشكيل الإستراتيجيات والرؤية: يقوم فريق إدارة التغيير بالعمل ضمن إستراتيجية تم وضعها بناءا على رؤيا واضحة، كما تقوم بعملية متابعة مهارات مواردها البشرية، وتحفيزهم على كسب مؤهلات أكثر ويستخدم لذلك نموذج تقييم الإحتياجات التدريبية خاصة تقييم مهارات الموظفين في التعامل مع الخدمات الإلكترونية وتفهم طريقة العمل الجديدة، ويعتمد أيضا على التقارير ونقل المعلومات.

¹ سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص.ص. 199-205.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

- **عملية التواصل والترويج للمشروع:** يقوم قائد التغيير ببناء مختلف العلاقات للترويج للمشروع، توضيح نوع المشروع، كيف يطبق المشروع وأهداف المشروع والفوائد المتأتية من المشروع، ويتم ذلك بإتباع مجموعة من الإجراءات أهمها تأهيل فرق التغيير، والعمل على تقييم الأداء في عملية التغيير للتأكد من فعاليتها ومواجهة مقاومة التغيير والعمل على تحديد الإنحرافات وتعديلها، إضافة إلى تقديم الحوافز والمكافئة على الأداء من خلال مشاركة الموارد البشرية وإطلاعهم على مجمل التغييرات والفوائد العائدة عليهم من عمليات التغيير وذلك لدعم عملية تطبيق خطة التغيير، ليأتي الإجراء الأخير المرتبط بالإلتزام وثبات التغييرات الإيجابية والتخلص من جميع السلبيات.

وعليه تتفق إدارة الجودة مع إدارة التغيير في ثلاث نقاط رئيسية وهي:

- التركيز على العملاء: تنتج المنشأة حسب طلب العميل أو حسب حصتها السوقية، ما يجعل تقديم أفضل الخدمات للعملاء يحافظ على ولائهم للمنشأة ومنه قدرتها على الإستمرار في ظل زيادة حدة المنافسة.
- التركيز على المرونة في أداء الأعمال: نظرا للتطورات المصاحبة للمحيط الذي تعمل فيه المنشأة والذي يمتاز بعدم التأكيد ويفرض تحقيق الكفاءة.
- التركيز على الموارد البشرية: لأن توفر الكفاءات البشرية يؤدي إلى خلق ثقافة للتغيير بإتجاه بناء مجتمع معرفي يسوده الإبداع ويساهم في إيصال المنشأة إلى التميز.

ثانيا: إدارة التغيير وتمكين العاملين

التحفيز في العمل من أجل إحداث عملية التغيير وتنفيذها، ومع ذلك فإنه بمجرد إتخاذ قرار التغيير ترتفع الأصوات والإنفعالات التي تخلق المقاومة بين الموارد البشرية، كون التحفيز في هذه الحالة نادرا ما يؤدي إلى تحقيق أهدافه، لذا لا بد من التوجه نحو القيام بعمليات التعليم الأساسية بإشراك جميع الموارد البشرية في عملية التغيير بهدف تقديم الدعم ومنه الوصول إلى تمكين العاملين وتشجيع التعاون.¹

أ- **تعريف تمكين العاملين:** نحاول فيما يلي أن نقدم تعريف تمكين العاملين حسب رأي الباحثين:

¹Horst Albach and Others, **Management of Permanent Change**, Heidelberg Dordrecht, London, 2015, p.51.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

- "Conger" سنة 1988 بأنها "عملية تحسين مشاعر المقدرة الذاتية بين العاملين بالمنظمة من خلال تهيئة الظروف التي تساعدهم على السيطرة وزيادة الممارسات الرسمية والأساليب غير الرسمية لمدهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية"¹.

- "Thomas and Velthouse" بأنها "دافعية العمل الداخلية التي تحتوى على أربعة نواحي هي:²

✓ الوظيفة ذات معنى: وهذا يتضمن التجانس بين حاجات المورد البشري المتعلقة بدوره في العمل ومعتقداته وقيمه وسلوكه.

✓ كفاءة أو جدارة المورد البشري: وتشير إلى المقدرة الذاتية للمورد واعتقاده بأنه قادر على أداء أنشطة العمل بمهارة.

✓ التحديد الذاتي للمورد البشري: هذا يعكس استقلالية المورد في تنفيذ وإتخاذ القرارات المتعلقة بطرق تنفيذ العمل.

✓ تأثير المورد البشري: ويشير إلى الدرجة التي يؤثر بها المورد على نتائج العمل سواء الإستراتيجية، التشغيلية والإدارية.

ومن بين الأسباب التي تدفع المنشأة إلى تبني مدخل التمكين:³

- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.

- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.

- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.

- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الموارد البشرية.

- إعطاء الموارد البشرية مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

¹ محمد جمال، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص.09.

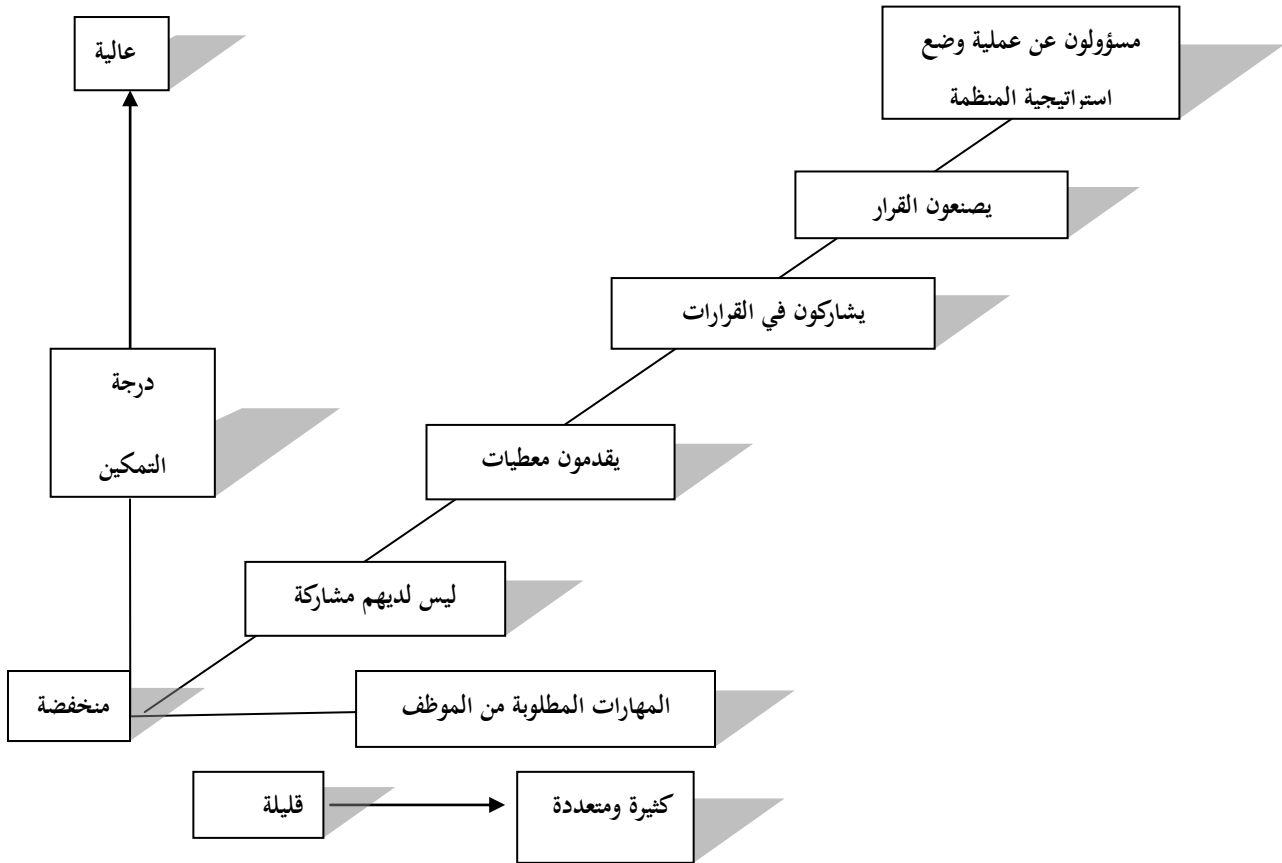
² عدنان ماشي والي، تمكين الموظفين، الدار الجامعية، القاهرة، 2010، ص.11.

³J.A, Conger and R.N Kanungo, " The Empowerment process: integrating theory and practice", **Academy of Management Review**, No.03 (Vol.13), 1988, p.82.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

- ب- أنواع تمكين العاملين: قسم "Suominen" سنة 2005 عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع:¹
- **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة المورد البشري على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
 - **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة المورد البشري على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات، تعريفها، تحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم المورد البشري لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
 - **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة المورد البشري على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنشأة.

شكل رقم(13):مستويات تمكين العاملين



المصدر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر " دليل إرشادي"، القاهرة، ص.15.

¹Thomas. K.Wand Velthouse.B.A,"Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic Task motivation", **Academy of Management Review**, Vol.15, 1990, p.666.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

من الشكل رقم (13) المتضمن مستويات تمكين العاملين، نلاحظ أن درجة تمكين العاملين منخفضة مع مهارات قليلة من الموارد البشرية وهذه المهارات عادة ما تكون مرتبطة بالمنصب الذي تشغله فقط دون أن يكون له الحق في المشاركة، وتستمر درجة التمكين لتصبح من منخفضة إلى متوسطة مع مهارات قليلة من خلال السماح للمورد البشري بتقديم مجموعة من المعطيات، وترتفع درجة التمكين حتى تصبح عالية وتتطلب العديد من المهارات التي تسمح بالمشاركة في إتخاذ القرارات أو صنعها، لترتفع درجة التمكين إلى أعلى وتعتمد هذه الدرجة من التمكين على الموارد البشرية القادرة على الإبداع والإبتكار لتساهم في وضعية إستراتيجية للمنشأة وتحملها المسؤولية، ما يؤدي إلى تطوير المنشأة حاضرا ومستقبلا.

ت- أثار تمكين العاملين: بالرغم من كون عملية تمكين المورد البشري ذو أثار إيجابية إلا أنها في نفس الوقت غير محبذة كثيرا في المنشآت لإرتباطها بالعديد من المفاهيم الإدارية منها:¹

- تفويض السلطة: يتم تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، أما في عملية التمكين فإن الموارد البشرية الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة إتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض ففي التفويض نجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدر بسيط من المعلومات بالكاد يساعده على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج مرتبطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادرة أوسع وتكون المعلومات متاحة بين الإدارة وجميع الموارد البشرية فيما عدا المعلومات الإستراتيجية، وتقع المسؤولية عن النتائج على المورد المعني، حيث يتعين أن يتعلم من ذلك الدرس حتى لا يكرر الخطأ

- المشاركة: تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين أين تمكنهم من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالموارد البشرية دون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل

- الإثراء الوظيفي: فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر المورد البشري بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والموارد البشرية والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.

¹ أحمد إسماعيل المعاني وأحمد يوسف عريقات، مرجع سابق، ص.251.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

وعليه يشترك منهج تمكين العاملين مع إدارة التغيير في عنصر أساسي وهو التقليل من مقاومة التغيير وخلق بيئة عمل تمتاز بالقدرة على الإبداع، لذا يساهم منهج تمكين العاملين في نجاح عملية التغيير وذلك بإعتماد مجموعة من العناصر يمكن إدراجها كما يلي:

- تدريب الموارد البشرية على إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة المستوردة.
- وضع معايير لتقييم أداء الموارد البشرية والتي على أساسها يتم تقديم المكافآت والترقية في منتصب العمل.
- إقامة نظام إتصال فعال دائم بين المستويات الإدارية حسب هيكل السلطة الوظيفية لتزويد الموارد البشرية بالتغيرات اليومية التي تطرأ على المنشأة وتأثيراتها.

يمكن القول أن إدارة الجودة وتمكين العاملين بعدان يتحققان كنتيجة لنجاح إدارة التغيير بصفة كلية أو جزئية في بناء الثقافة التنظيمية الجديدة (ثقافة التغيير) التي تعتمد على الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية (فرق التغيير)، والتي تؤدي إلى تحقيق الكفاءة في إتمام الأعمال الإدارية والفعالية في توجيه الموارد المتاحة حسب الرؤية، لتحقيق الكفاءة والفعالية التي تمكن المنشأة من الوصول إلى منشآت التغيير الجديدة.

المبحث الثالث: نماذج إدارة التغيير.

يمكن القول بأن إدارة التغيير هو النهج النشط داخل الأسواق وحوكمة الشركات وإحداث التغيير في المنشآت والعمليات التشغيلية لا يتم إلا عن طريق التكيف مع الظروف الإقتصادية والإجتماعية، ولكن أيضا مع تتبع للأهداف والعمل على توسيع الابتكار وجهود التسويق لتكون المنشأة قادرة من تلقاء نفسها على مواجهة أي حدث أني ومستقبلي¹، لتكون إدارة التغيير منهجية تساهم في التعامل الإيجابي مع تطورات بيئة الأعمال لتتماشى والتقنيات الحديثة والأساليب الإدارية المطورة مع الزمن، ليتمكن المدراء والقادة من وضع نموذج بسيط أو معقد حسب نوع التغيير المعتمد والموارد المتاحة وفقا لطبيعة نشاط كل منشأة ومنه الوصول إلى تحقيق الرؤية التي تؤدي إلى إمتلاكها مزايا تنافسية مستدامة.

المطلب الأول: نماذج إدارة التغيير ذي المراحل.

تقوم نماذج إدارة التغيير ذي المراحل على وصف المنشأة بأنها نظام في حالة توازن نتيجة لوجود قوى متعادلة، تتمثل القوى الأولى في القوى الدافعة لإحداث التغيير خاصة ما تفرضه ضغوط بيئة الأعمال، والقوى الثانية تتمثل في القوى الدافعة لمقاومة التغيير داخل المنشأة، وفي ظل هذه القوى التوازنية يجب على المنشأة التحرك نحو خطة محكمة للوصول إلى الأهداف .

أولا: نموذج الخطوات الثلاثة "Kurt Lewins": هذا النموذج للسيكولوجي الألماني الذي ساهم في ظهور دراسات حول التغيير، وظهر هذا النموذج سنة 1951 ليفسر إدارة التغيير على مستوى المنشآت وفقا للمراحل التالية:²

– **مرحلة الإذابة:** وتسعى المنشأة من خلالها إلى التحرر من الممارسات الحالية الموروثة من الماضي والتي تؤثر بأجواء العمل، والتوجه نحو تهيئة الموارد البشرية الذين يشملهم التغيير إلى تقبل التغيير وإشعارهم بأهميته، ما يجعل هذه المرحلة تركز على خلق الحاجة للتغيير والإحساس بأهميته وامتصاص المعارضة واحتوائها.

– **مرحلة التدخل للتغيير:** تسعى المنشأة من خلالها إلى إحلال الأفكار الجديدة وطرائق العمل البديلة محل تلك التي تمت إذابتها أو استبعادها، وهذه هي الخطوة الأصبعب والمرحلة الأعقد بسبب تمسك بعض الموارد

¹H.Albach and Others, **management of permanent change**, springer fachme dienwies baden, London, 2015, p.06.

²زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص ص.176-177.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

البشرية بما اعتدوا عليه دون وعي، لذلك تتطلب هذه المرحلة الملاحظة والمتابعة والعناية الدقيقة وتوصيفا للمعرفة السيكلوجية وطرق العمل الجديدة.

- **مرحلة إقرار وتثبيت الجديد(إعادة التجميد):** وهي عودة المنشأة إلى مرحلة الإستقرار على ما تم تغييره من سلوكيات وآليات عمل ومهارات، ويتم في هذه المرحلة التقريب بين رواد التغيير والمقاومين للتغيير والتوصل لحلول وسيطة، كما يتم متابعة النتائج الإيجابية وإقرار ما إنتهت إليه عملية التغيير.

ويؤكد "Lewins" في نموذجه على ضرورة تحليل مجال القوى لعملية التغيير للوصول إلى حالة الإستقرار بالتوفيق بين القوى المؤيدة والمعارضة للتغيير لتحقيق حالة التغيير المرغوبة.¹

ثانيا: نموذج الخطوات السبعة "Edgar Huse": قام "Huse" سنة 1980 بتقديم نموذج للتغيير المخطط وهو نموذج مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه "Kurt Lewins"، وذلك وفقا للخطوات التالية:²

- **الإستطلاع (تنمية الحاجة للتغيير):** وهي مرحلة وعي المنشأة بمشاكلها وتقدير إحتياجاتها والاستعانة بوكيل التغيير.

- **الدخول (تكوين علاقة التغيير):** وهي مرحلة يصل فيها الطرفان إلى القرار بالعمل مع بعضهما وتحديد المفاهيم التي على أساسها تقوم علاقة المشاركة.

- **التشخيص (توضيح المشكلة وتحديدتها):** في هذه المرحلة تقوم المنشأة بتزويد قائد التغيير بجميع المعلومات اللازمة للتشخيص الكامل للمشاكل وتحديدتها.

- **التخطيط (تحديد الأهداف وإنشاء المخططات):** في هذه المرحلة تقوم المنشأة بموافقة قائد التغيير على الأساليب المتبعة وكيفية العمل والوقت المستغرق وإمكانية التنبؤ بدرجة المقاومة.

- **الفعل:** يبدأ في هذه المرحلة تنفيذ خطة التغيير المتفق عليها ويمكن أن ينفذ التغيير وفقا لبرامج تطويرية معقدة أو تنفيذ عدد من المشاريع بشكل متوازي.

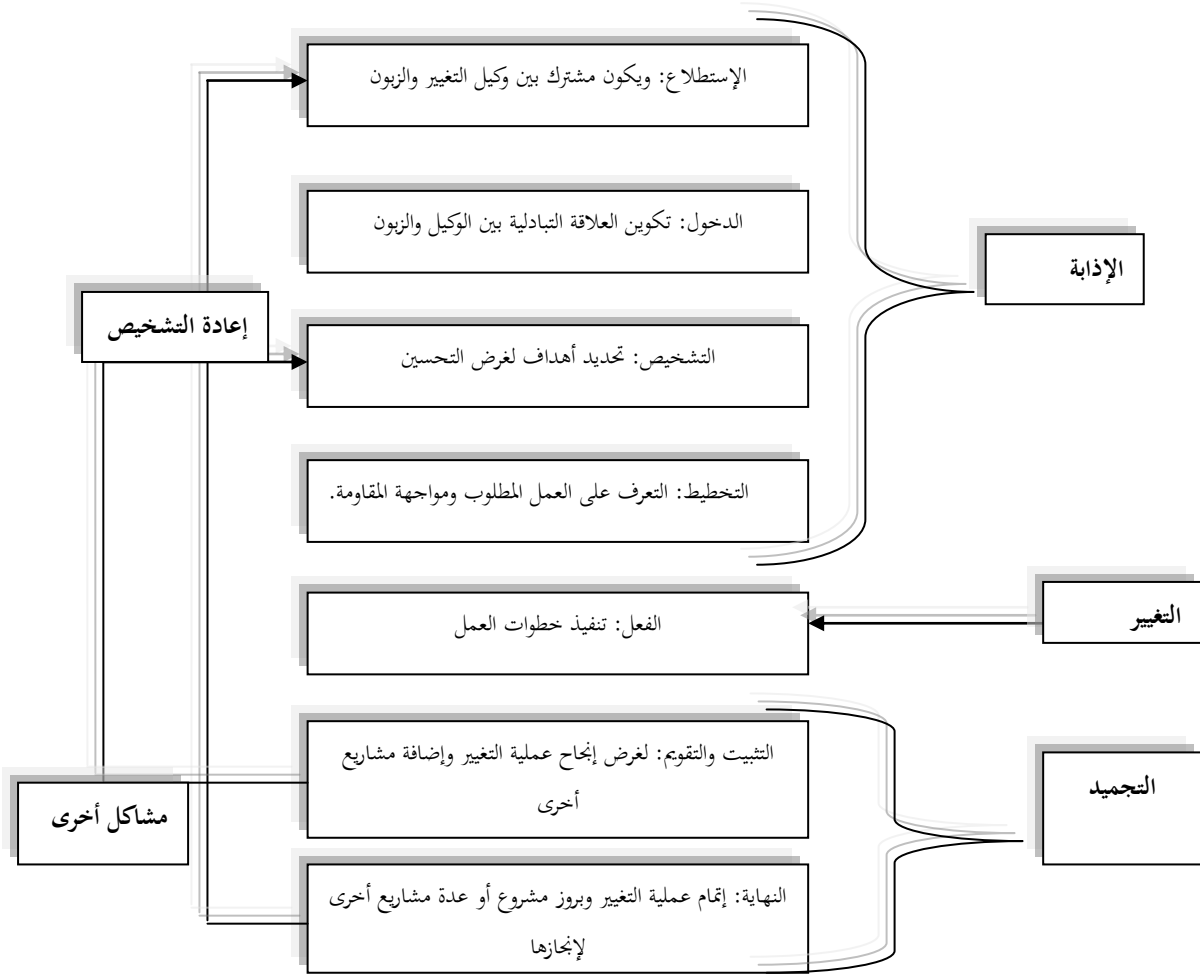
- **التثبيت والتقييم (التوصل إلى إنهاء العلاقة):** ويقصد بها إنهاء العلاقة بين المنشأة وقائد التغيير، رغم صعوبة التحلي عنه نظرا لمهاراته وتوجيهاته التي تفيد المنشأة.

- **النهاية:** في هذه المرحلة يتم الإنتهاء من مشروع التغيير، والبدء بمشروع آخر.

¹ نفس المرجع السابق، ص.177.

² بديع محمد مبارك القاسم، نماذج وإستراتيجيات التغيير والتحديث الحضاري، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2001، ص.126.

شكل رقم(14): خطوات نموذج التغيير "Huse".



المصدر: بديع محمد مبارك القاسم، نماذج وإستراتيجيات التغيير والتحديث الحضاري، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2001، ص.126.

من الشكل (14) المتضمن خطوات نموذج التغيير "Huse"، الملاحظ أنه إدراج نماذج التغيير ذي المراحل وفقاً لنموذج "Lewins" ونموذج "Huse" نظراً للتداخل الكبير بينهما حيث يرى كلا النموذجين ضرورة التوجه نحو إحداث التوازن بإتباع سلسلة من المراحل المرتبة، بدءاً بمرحلة الإستطلاع وبناء العلاقات التبادلية والعمل على محاولة وضع خطة محكمة ومرنة لإحداث التغيير، للتوجه بعدها للتنفيذ الفعال لخطة التغيير الموضوعية وفقاً لأهداف الوضعية المرغوب الوصول إليها، ويؤدي الوصول إلى مرحلة الثبيت والتقييم حدوث مجموعة من الإنحرافات تستوجب التعديل كي لا تحيد المنشأة عن الأهداف الموضوعية في مرحلة التشخيص، وبمجرد الإنتهاء من مشروع التغيير الأساسي قد تواجه المنشأة مشاكل جديدة أو تحاول تطوير مشاريع قائمة أو القيام بمشروع جديد وهذا ما يعيد الدورة التطورية السابقة لأن برامج التغيير تتكون من عدة مشروعات متزامنة في غالب الأمر وهو ما يزيد من تعقيد عملية التغيير.

المطلب الثاني: نماذج إدارة التغيير ذي الأبعاد.

ترتكز نماذج إدارة التغيير ذي الأبعاد في قدرة المنشأة على إحداث تغيير تحويلي، حيث يتم الإعتماد على تضافر الجهود بين الموارد البشرية لإحداث التغيير عن طريق المشاركة والتفاعل والتي يتم على إثرها تغيير معايير تقييم أداء المورد البشري، تغيير العقائد والإتجاهات، قبول التغيير والبحث عن سبل تطويره لتحقيق توجهات المنشأة ومنافع مواردها البشرية في ظل الإستخدام الأفضل لمواردها ما يسمح بتكامل الأهداف الفرعية مع الهدف الرئيسي الإستراتيجي.

أولاً: نموذج ثلاثي الأبعاد "Golem biewsk and Others"

قدم هذا النموذج سنة 1976، وقد حدد التغيير وفقاً لهذا النموذج في ثلاثة أنواع رئيسية للتغيير وهي:¹

– النوع الأول: التغيير من نوع "alpha change" حيث يأخذ التغيير مجموعة من الأبعاد المستقرة على سبيل المثال حيثما يسجل المورد البشري زيادة في مستويات المشاركة وإلتزام المنشأة بإفتراض أن هذه الأبعاد كانت مقاسه بإستخدام المقاييس قبل وبعد التغيير.

– النوع الثاني: التغيير من نوع "Beta change" حيث تقوم الموارد البشرية بإعادة معايرة للفترات الواقعة بين نقاط مقاييس معينة كنتيجة لحدوث التغيير على سبيل المثال يمكن أن يحدث ذلك في المثال المذكور أعلاه حيث يقوم المورد البشري بإعادة تعريف معيار الترتيب من مساهمة مرتفعة إلى مساهمة منخفضة كنتيجة مباشرة دلالة على تطوير المنشأة.

– النوع الثالث: التغيير من نوع "Gamma change" يحدث هذا النوع من التغيير حيث لا يقوم المورد البشري بمجرد عملية إعادة معايرة لمعيار ترتيب الأداء، ولكنهم يقومون بتغيير كامل معنى ومفهوم الترتيب لذلك فإن عملية المشاركة التي تسبق التغيير يمكن أن تعطي ببساطة المعلومات المتعلقة بالمهمة خلال لقاءات فريق العمل عند طلب هذه المعلومات، وبعد إجراء التغيير يتطور المعنى ليشتمل على تقديم الأفكار وطرح الحلول المبتكرة وطلب المعلومات من قائد الفريق.

وقد قام كل من "Poraa and Silvers" سنة 1991 بتجزئة التغيير من نوع "Gamma change" إلى نوع "Gamma change A" ليمثل التغيير إعادة ترتيب أبعاد التقييم الموجودة ولكن دون أي إضافات،

¹ حماد محمود الرقيب، "واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال"، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص.58.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

أما نوع "Gamma change B" يكون التغيير فيه عبارة عن إحلال معيار التقييم القديم بمعايير وترتيبات جديدة بالكامل.

يرتبط نجاح أو فشل عملية التغيير بتقييم وضع المنشأة قبل وبعد إحداث عملية التغيير، مع تحديد الطرق والموارد المستخدمة لتقييم الكفاءة مع اللجوء أيضا إلى تقييم فعالية القادة وفرق التغيير وطرق الإتصال المتاحة، وغيرها من الإجراءات التي من خلالها نحكم على أسباب نجاح عملية التغيير وتطورها أو الوقوف على العراقيل التي تحول دون نجاح مسار إدارة التغيير في المنشأة.

ثانيا: النموذج الرباعي الأبعاد "Leavitt Daell and Eyring"

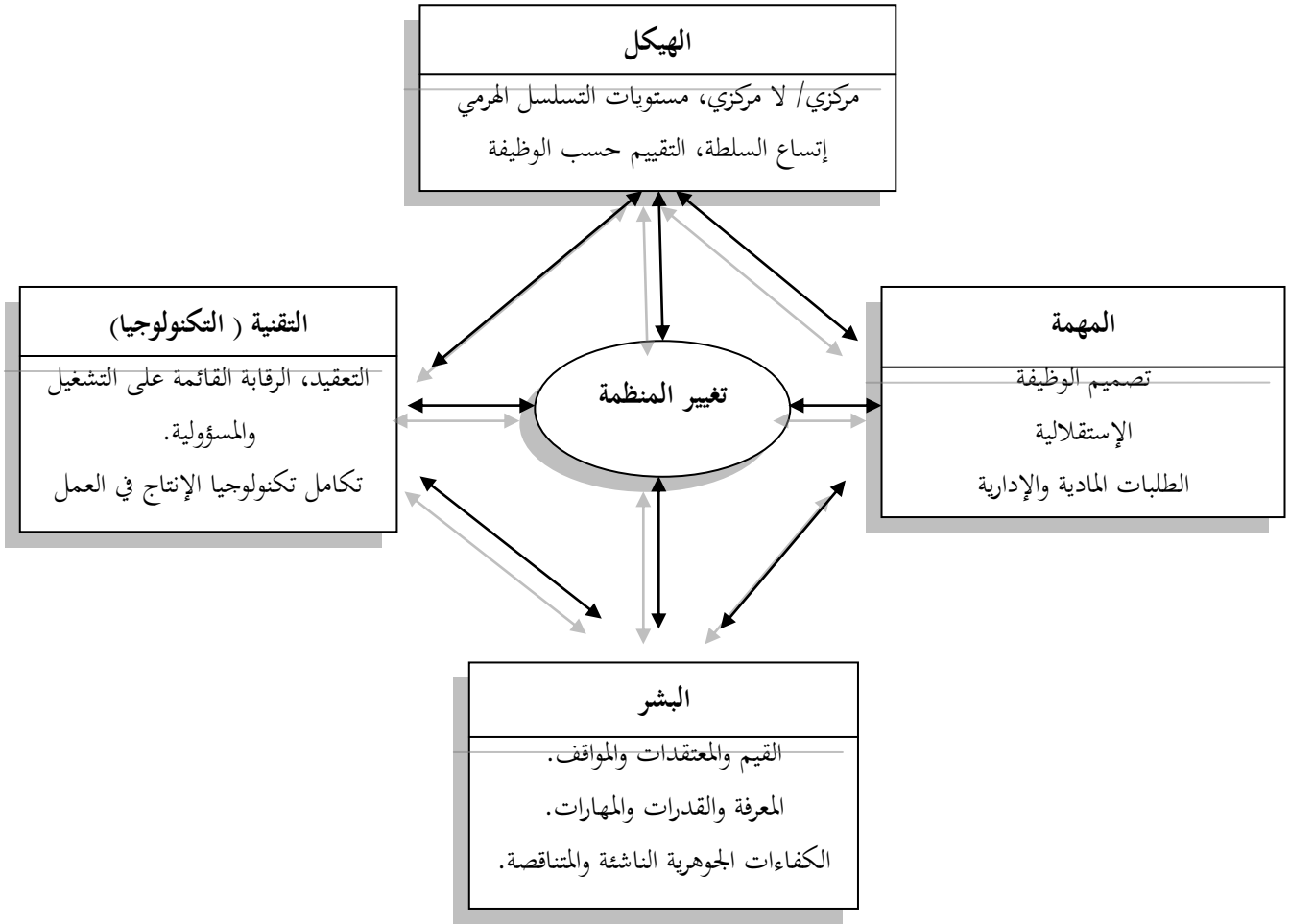
قدم هذا النموذج سنة 1973 ويقوم على فكرة أساسية مفادها العمل على تطوير المنشأة بالتركيز على مجموعة النظم الفرعية التالية، كما يقوم هذا النموذج على فرضيتين أساسيتين هما:¹

- يتطلب العمل الفعال علاقة ثنائية مثلى بين الأجزاء الإجتماعية والتقنية.
- تدار النظم الفرعية بفاعلية الحدود التي تفصلها عن البيئة (تبادل فعال مع البيئة وحماية من المخاطر الخارجية).

إن النظم الفرعية المعتمدة في هذا النموذج تعمل بشكل متبادل فيما بينها وبفاعلية تضمن إلى حد كبير تطور المنشأة نحو الأفضل، والشكل التالي يبين معظم الشروط الواجب توفرها في كل نظام فرعي ليتم على أساسها تطوير المنشأة.

¹ دنيل فرنس وسيسيل بيل جونير (ترجمة وحيد بن أحمد الهندي)، تطوير المنظمات، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، الرياض، (د.ت.ن)، ص ص. 55.

شكل رقم(15): النموذج الرباعي الأبعاد.



المصدر: حماد محمود الرقيب، "واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص.58.

من الشكل رقم(15) المتضمن النموذج الرباعي الأبعاد، نجد أن تغيير المنظمة يعتمد على التكامل والتفاعل بين الأنظمة الفرعية بدءاً بالتغيير في هيكل المنشأة من تحويل القرارات المركزية التي كانت بيد الإدارة العليا إلى قرارات لامركزية تسمح بالمرونة في أداء الأعمال وإقتناص الفرص، ما يؤدي إلى إعادة تصميم الوظيفة وفقاً لما تعلق بتفويض السلطة وإعادة توزيع المسؤوليات، منح إستقلالية أكبر تسمح بمشاركة المورد البشري في صنع القرارات ولنجاح التغيير في المهمة لا بد من وضع نظام للحوافز المادية والمعنوية، كما أن التغيير في التقنية المستخدمة يساهم في تقليل التكلفة والوقت المستغرق وكذا تحقيق الجودة ومنه المحافظة على الطاقة الإنتاجية، بعد قيام المنشأة بالتغيير في الهيكل تعمل على التغيير في التكنولوجيا والتغيير في المهمة ولا تستطيع المنشأة الحكم على فعالية التغيير إلا بالتغيير في الموارد البشرية وذلك بإعتماد إتجاهين أساسيين هما التغيير في الثقافة التنظيمية السائدة بتغيير القيم

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل اقتصاد المعرفة

والأعراف السائدة، والتغيير في الكفاءات المطلوبة بإدراج دورات تعليمية ودورات تدريبية بما يتماشى وتوجهات المنشأة المسطرة.

ويمكن تحديد النظم الفرعية لهذا النموذج وفقاً لما يلي:

- **الهيكل:** حيث تلجأ المنشأة إلى الإعتماد على التدرج السلطوي بما يسمح بإعادة ترتيب توزيع المهام وتشكيل الأقسام وهو ما يسمح بالمرونة التي تتماشى ومعظم الإستراتيجيات التي يمكن أن تضعها المنشأة.

- **التقنية (التكنولوجية):** يساهم التغيير التكنولوجي المستورد أو المصنع في نمو المنشآت إذا تزامنت مع تكوين الموارد البشرية على إستخدامها.

- **البشر:** هم جزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المنشأة والهادفة إلى جعل الإدارة منسجمة مع مواردها البشرية لتمكينهم من تقديم أفضل ما يستطيعون لتحقيق فعالية المشاريع المدرجة، حيث توفر العلاقات العنصر التفاعلي لوظيفة المورد البشري ك نطاق الإشراف ومتطلبات العمل الجماعي كما تختص أيضاً بنتائج الأداء وبمستوى أداء الوظيفة ويميز هذا جانبان أولهما المعايير الخاصة بإنجاز العمل (الإنتاجية، الفعالية، الكفاءة)، وثانيهما المعايير الخاصة بإستجابات المورد البشري للوظيفة (الرضا الوظيفي، دوران العمالة).¹

- **المهمة:** تهدف المهمة إلى تحديد كيفية معالجة محتوى ومهام الوظائف الموجهة لتحقيق أهداف تنظيمية وإشباع حاجات شخصية لشاغلي الوظائف، أين يتم تحديد السلطة، أساليب العمل، كيفية تدفق المعلومات ومتطلبات التنسيق، ويعد العمل على إعادة تصميم الوظيفة لغرض الإثراء الوظيفي، ما يسمح بتقديم أفضل أداء للمستخدم في الوظيفة، وتعتمد عملية إعادة تصميم الوظيفة على الأبعاد التالية:²

✓ تنوع المهارة: بطريقة تجعل الموارد البشرية قادرة على إنجاز أكبر عدد من الوظائف لتوفره على المهارات والقدرات المختلفة.

✓ تحديد المهمة: من خلال جعل الوظيفة أكثر ترابطاً وتكاملاً في مهامها لتشكيل وحدة عمل متكاملة.

✓ الإستقلالية: وترتبط بمدى الحرية والسيطرة الذاتية التي تتيح للمورد البشري في إختيار الطرق والإجراءات المتبعة في عمله.

✓

¹ عبد الحميد أحمد دياب، "العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل الهرمي"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، العدد الثاني، 2001، ص.05.

² فلاح كريم صالح، "تأثير إعادة تصميم الوظيفة على الأداء المنظمي"، مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات، العراق، العدد السابع، 2014، ص.61.

المطلب الثالث: النماذج الحديثة لإدارة التغيير.

تقوم النماذج الحديثة لإدارة التغيير على تحديد مسار عملية التغيير وتطويره، تحديد الطرق والأساليب الواجب إتباعها وتحديد الموارد سواء كان التغيير جزئي أو جذري، فمن وضع الرؤية وفقا لما هو مأمول الوصول إليه إلى القيام بتعديلها أو تطويرها حسب متغيرات بيئة الأعمال في آجالها القصيرة، المتوسطة والطويلة الأجل، وتعتمد المنشأة في تطوير رؤيتها على كفاءة مواردها البشرية لضمان بقائها وتكيفها في القطاع الذي تنشط فيه.

أولاً: نموذج المسار الحرج "Beer and Others"

يعتمد هذا النموذج على وضع مسار حرج (عملية مسطرة) بشرط أن يقودها قائد التغيير مدعماً بفرق تعمل معا بما يضمن تنفيذ المراحل التي تتيح إعادة تجديد المنشأة أو تطويرها عن طريق عن إتباع ما يلي:

– **تجديد طاقة التغيير:** لدى الشخصيات المحورية في التنظيم عن طريق شمولهم في تشخيص المشاكل التي تعيق التنافسية، إما بالإتجاه نحو إعادة هيكلة أو تنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية الجديدة بإزالة كافة الحواجز التنظيمية التي تعيق عملية الإبداع حتى تتمكن الموارد البشرية من تقديم أفضل الإسهامات في عملية التغيير،¹ أو بالإتجاه نحو وضع برامج تعليمية تمكن الموارد البشرية التخلص من الآثار السلبية للقيم والأعراف السائدة تدريجياً لتحل محلها توجهات جديدة تخدم الأوضاع الراهنة والمستقبلية بتكامل المنافع بين المنشأة ومواردها البشرية.

– **تطوير رؤية ضابطة للتغيير:** إن الرؤية أمر مهم لأي عملية تغيير لأسباب ثلاثة.²

✓ توضح الإتجاه وغالبا ما يتم الإتفاق على إتجاه التغيير أين تحدد الرؤية (الطريق الذي يقود للتغيير).

✓ الرؤية تحفز الموارد البشرية على إتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجل القصير والتغيير عادة ما يخرج الموارد البشرية من مناطق الراحة لأنه يتطلب العمل بصورة مختلفة أو مع وجود موارد قليلة وتبين الرؤية الجيدة المستقبل الأفضل الذي عليهم أن يضحوا من أجله.

✓ الرؤية تساعد على التنسيق، لمعرفة إلى أين يتجه كل مورد بشري في المنشأة وكيفية قيامه بعمله دون أن يرجع في كل الأمور إلى المستويات الأعلى منه.

¹ جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص.39.

² نفس المرجع السابق، ص.39.

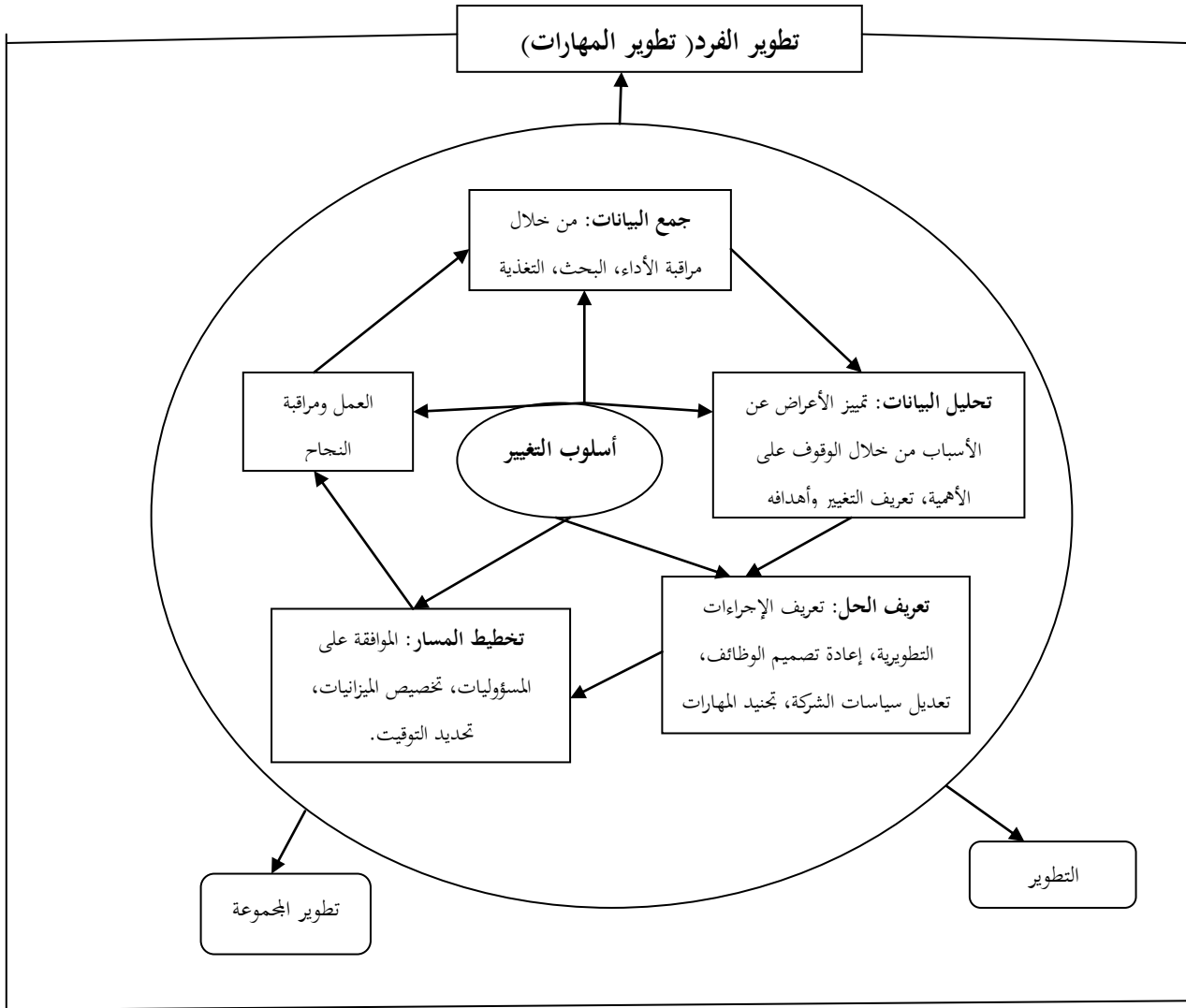
الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

- إيصال الرؤية: وذلك إلى كافة الموارد البشرية بمختلف مستوياتها التنظيمية حسب التدرج الهرمي للسلطة لتمكين المنشأة من خلال إستخدامها لكافة وسائل الإتصال من تقسيم مجتمع المنشأة إلى فئات:
- ✓ الفئة الأولى: وفي الفئة التي تقبل التغيير بحماس ما يجعلها قوة دافعة ومؤيدة لعملية التغيير.
- ✓ الفئة الثانية: وفي الفئة المعارضة للتغيير ما يجعلها عقبة يجب معالجتها حتى لا يكون لها تأثير سلبي يحول دون تحقق الأهداف المسطرة.
- ✓ الفئة الثالثة: وهي الفئة المحايدة والتي لا يمكن الإستغناء عنها لجذب موارد أكثر كفاءة.
- المراقبة المستمرة: وذلك بمراقبة تحقق الأهداف ومعالجة الإنحرافات في حالة وجودها، والتنبؤ بالمشاكل الممكن حدوثها أثناء عملية التنفيذ .

ثانيا: النموذج الشامل لحل المشكلة: "Wilyems & Others"

- يعتمد النموذج الشامل لحل المشكلة على جملة من الخطوات التي يرسمها قائد التغيير من جهة وتحديد متطلبات مختلف المستويات الإدارية التي تخدم مسار عملية التغيير، وهو ما يبينه الشكل التالي

شكل رقم (16): نموذج إدارة التغيير الشامل لحل المشكلة



المصدر: سلمى سيد أحمد عبد الرحيم، "تقويم فعالية إستراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية"، أطروحة دكتورا في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، 2008.

من الشكل رقم(16) المتضمن نموذج إدارة التغيير الشامل لحل المشكلة، نجد أن أسلوب التغيير يتطلب توافر مجموعة من الركائز الأساسية وكل ركيزة تنطوي على مجموعة من الإجراءات نحاول تلخيصها فيما يلي:

- جمع البيانات: إن عملية جمع البيانات تقوم بادئ الأمر على مراقبة الأداء، فإذا كان الأداء يعرف على أنه "مدى بلوغ الأهداف بالإستخدام الأمثل للموارد بإعتباره نظاما شاملا ومتكاملا وديناميكيا فإنه يتطلب إتباع مسيرتي العمليات والتحسين المستمر، كما أنه متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة".¹، ويتأثر الأداء بالعديد من العوامل كنظام المكافآت وتحديد المؤهلات المطلوبة لشغل منصب معين، والذي يحاول من خلاله الفرد إثبات

¹ إلهام مجاوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين توتة (باتنة)"، مجلة الباحث، العدد السابع، 2002، ص.46.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

معارفه العلمية والمكتسبة مع الزمن لشغل منصب أكبر من المنصب الحالي، لتحديد المنشأة من خلالها قدرة الموارد البشرية على الإبداع.

- **تحليل البيانات:** ويعنى به تحليل البيانات التي تم جمعها عن متغيرات البيئة الخارجية ومن متغيرات التسيير التي تسمح بالوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف لتحديد كيفية إحداث التغييرات الضرورية إما لحل المشاكل أو إنتهاز الفرص عن طريق رسم المسار للنتائج المتوقعة.

- **تعريف الحل:** في هذه المرحلة يتم رسم تفاصيل خطة التغيير الواجب القيام بها بتحديد الطرق والأساليب مع توزيع السلطة والمسؤولية ورسم لإحداث عملية التغيير وتطويرها حسب الكفاءات البشرية مع إختيار قائد للتغيير.

- **العمل ومراقبة النجاح:** لتصحيح الإنحرافات التي يمكن أن تحدث في تاريخ تنفيذ الخطة للوصول إلى الأهداف المسطرة.

وكل هذه الأساليب المتخذة لإحداث التغيير ينتج عنها ثلاث مخرجات أساسية وهي:

- **تطوير الفرد(تطوير المهارات):** بمجرد تقلد المورد البشري لمنصب معين يطرح السؤال ماذا نعمل؟ وبمجرد إدراج المنشأة دورات تدريبية أو تعليمة تشمله يطرح السؤال لماذا؟ لتجيب المنشأة من خلال سياستها المسطرة على أن أهما تتحمل مجموعة من التكاليف من أجل الحصول على المورد البشري وتحسين مؤهلاته لتقلد المنصب وإتمام المهام الموكلة إليه بكفاءة، ما يجعل الفرد يمتلك المعرفة والمهارة والتي يتم تطويرها مع الزمن، وبإعتماد المنشأة له الخطوات يمكن أن تصل إلى بناء مجتمع معرفي قائم على تشارك وإنتاج المعرفة.

- **تطوير المجموعة:** تعتمد المنشأة على قائد التغيير كما تعتمد على فرق التغيير التي تشجع العمل الجماعي مقابل الحصول على الحوافز ما يسمح بحصول التكامل بين مصلحو الموارد البشرية ومصلحة المنشأة.

- **التطوير التنظيمي:** وتتمثل في قدرة المنشأة على حل المشاكل وقدرتها على التكيف والبقاء والتي تتحدد فعاليتها عن طريق تغيير الثقافة التنظيمية السائدة.

وعليه ينظر إلى عملية التغيير على أنها مشروع يتطلب المهارة والوقت ويحمل المنشأة مجموعة تكاليف عالية، ولا يمكن لهذا المشروع النجاح إلا بتوفر قادة وفرق للتغيير الذين يحددون الرؤية ويقومون بنشرها والإلتزام بها عن طريق وضع خطة للتغيير وتطويرها ومراقبتها وتوجيه سلوك الموارد البشرية في إتجاه الرؤية، وذلك بإتباع مجموعة من الأساليب لخلق منشأة متكيفة مع بيئة الأعمال ومتماشية مع القيود الخاصة بها.

المبحث الرابع: إدارة التغيير وإقتصاد المعرفة .

ساهمت التغييرات الحاصلة وتزايد حدة المنافسة في تغير معيار الثروة في المنشآت والدول في ظل توجه نحو إقتصاد المعرفة المعتمد على تبني مفاهيم وأساليب تعتمد على توليد المعرفة وتوزيعها من خلال رأس المال الفكري والإستثمار فيه لكونه من أهم أصول المنشأة وأكثرها قيمة ، كما يعد لجوء المنشآت للبحث عن منشآت أخرى للتفاعل معها لتوسيع مجالات البحث والتطوير بمشاركة النفقات والنتائج المتمثلة في إمتلاك التقنيات المبتكرة وأساليب العمل المتجددة الناتجة عن تبني أساليب مختلفة لتحرير الطاقات الإبداعية ومنه خلق مزايا تنافسية مستدامة.

لتسعى جميع الدول والمنشآت في العصر الحالي إلى بناء مجتمع معرفي قائم على المعرفة كمصدر رئيسي لإنشاء القيمة في ظل التزايد عمليات الإبداع والإبتكار، والذي لن يتحقق إلا بالإعتماد على برامج التعلم للإهتمام بالموارد البشري وتطوير قدراته وتكييفها مع التقنيات المتجددة لتحقيق أعلى درجات التميز في الأداء، من خلال إعتقاد المنشأة على إستقطاب الموارد البشرية القادرة على التعلم المستمر لطرح الأفكار التي تتماشى وقيود بيئة الأعمال ومتغيرات التسيير وهو ما يمكن المنشأة من إمتلاك سمات التنافس المعرفي مع الزمن.

المطلب الأول: إقتصاد المعرفة: الماهية، النشأة وعوامل الإندماج.

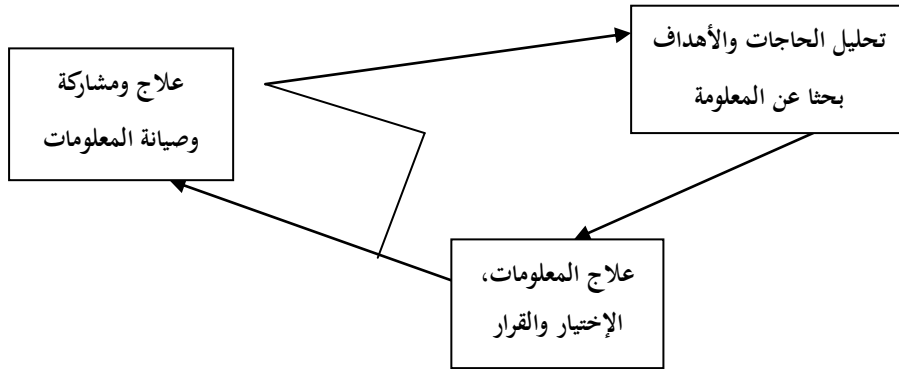
شكلت التطورات على مستوى تكنولوجيا المعلومات والإتصال توجهها جديدا للأفراد، المنشآت والدول للإندماج فيما يحدث في العالم من الإعتماد على المورد البشري كمنبع لإنتاج المعرفة والتقنية لتوفير الوقت والجهد، وأصطلح على الإقتصاد القائم على المعرفة والتقنية بإقتصاد المعرفة وتزامن مع ظهور التغيير في العديد المفاهيم وأساليب التسيير من جهة، والتغيير في الحكم على إقتصاديات الدول بتحديد مدى تقدمها بقدرتها على بناء مجتمع معرفي يمكن من إمتلاك مزايا تنافسية مستدامة من جهة أخرى.

أولاً: ماهية إقتصاد المعرفة.

أ- إقتصاد المعرفة: التعريف والخصائص.

قبل الوصول إلى عرض التعاريف الخاصة بإقتصاد المعرفة لا بد من التطرق إلى تعريف المعلومات، المعرفة وكذا إدارة المعرفة، حيث تعرف المعلومات على أنها "مجموعة الرسائل المرزمة والبيانات المعالجة حول موضوع معين تؤدي إلى إعادة بناء أو تغيير المعرفة"¹، لتعد بذلك توفر المعلومات وإمتلاكها لخصائصها من الشفافية، المصدقية، الموثوقية والقابلية للمقارنة أساساً لإتخاذ القرارات السليمة.

شكل رقم(17): نموذج عملية توجيه المعلومات.



Source: Bruno Bachy and Christine Harche, *Toute La Fonction Management*, Dunod, Paris, 2010, p.371.

من الشكل رقم(17) المتضمن نموذج عملية توجيه المعلومات، نلاحظ أن تحليل المعلومات تساهم في عملية إتخاذ القرارات والتنبؤ، ويمر عملية توجيه المعلومات بثلاث مراحل أساسية تحاول كل مرحلة الإجابة على سؤال معين لتحديد المنفعة والهدف من إستخدام المعلومات المتاحة، بدءاً يتم طرح السؤال ما الفائدة من المعلومات المتوفرة لدى المنشأة؟ ليتم بعدها تحديد المعلومات الواجب تحليلها على مستوى أقسام والأهداف المنتظرة لتليها المرحلة الثانية والمتعلقة بصيانة المعلومات ومشاركتها التي تم تحديدها مسبقاً بطرح السؤال كيف يتم مشاركة المعلومات المعالجة؟ والتي تتم بإستخدام وسائل الإتصال المتاحة للمنشأة، ليتم في الأخير طرح السؤال هل يتم الإعتماد على هذه المعلومات في عملية إتخاذ القرار؟ لتحديد مدى مرونة المعلومات وهل يتم تنقيحها يومياً بما يراعي التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية لكي يعتمد عليها في إتخاذ القرارات.

¹ أكرم ناصر، نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير التكنولوجي في الوطن العربي، المؤتمر الرابع حول آفاق البحث العلمي والتطور التكنولوجي في الوطن العربي، دمشق، يومي 11-14 كانون الأول، 2006، ص.1.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

أما المعرفة " Knowledge " فتعرف على أنها " حصيلة إستخدام البيانات والمعلومات والتجارب التي يحصل عليها من جراء التعلم والخبرة التي تجعل ممن يملكها يتجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة للوصول إلى حلول أحسن للمشاكل التي تقع في مجال معرفته ومن خلالها يستطيع تشخيص المشاكل وتحديد بدائل لها والوصول إلى حلول جيدة."¹، وتقسم المعرفة إلى معرفة صريحة والتي تتمثل في كل المعارف والمعلومات التي يمكن تداولها بين الموارد البشرية كقواعد العمل وإجراءاته، لتمثل المعرفة الصريحة كل من تكنولوجيا المعلومات وبراءات الاختراع، والمعرفة الضمنية وهي المعرفة القائمة على التجربة والتي لا يمكن شرحها لأنه في كثير من الأحيان تكون غير محددة الإتجاه لأنها تشمل المهارات المعرفية والفنية والنماذج العقلية.²

في حين إدارة المعرفة " knowledge management " تعرف على أنها: " التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها، تفسيرها وإستنتاج المؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين الأداء قياسا إلى فترات سابقة أو قياسا مع أداء المنظمات المنافسة لنفس الفترة."³

ولقد إقترح (Michael H. Zack) أربعة عناصر لإدارة المعرفة هي:⁴ العمليات (Process)، المكان (Place)، الغرض (Purpose) والمنظور (Perspective)، كما يمكن أن تشتمل عناصر إدارة المعرفة الحاجة إلى:⁵

- ✓ تحسين نوعية وسرعة اتخاذ القرارات الإستراتيجية وبمرتبة من الأهمية.
- ✓ تقليل تكلفة الوقت والجهد في البحث عن المعلومة بإستخدام الطرق التقليدية.
- ✓ الحصول على فهم أفضل حول الكيفية التي تعمل بها المنشأة.

¹ وليد الحياي، أساسيات إدارة المعرفة، الأكاديمية العربية المفتوحة، 2011، ص. 03.

² IKujiro-Nonaka, Organisationnel knowledge création, The Knowledge advantage conference, USA, 11-12 Novembre 1997.

³ بن عشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الثالث حول تسير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الإقتصادية، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص.02.

⁴ Michael H.Zacck, " Rethinking the Knowledge –Based organization", **Mit Sloan Management review**, Vol.15, 2003, P.67.

⁵ Filemon A.Uriarte, JR, **Introduction TO Knowledge Management: A brief introduction To the basic elements of Knowledge management for non-practitioners interested in understanding The subject**, National Academy of science and technology government of japan, japan, 2008,P.66.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

أما إقتصاد المعرفة "Knowledge Economy" يعرف على أنه:

- حسب البنك الدولي هو: " الإقتصاد الذي يحقق استخداما فعلا للمعرفة من أجل تحقيق التنمية الإقتصادية، الاجتماعية، وهذا يضمن جلب وتطبيق المعارف الأجنبية بالإضافة إلى تكييف وتكوين المعرفة من أجل تلبية احتياجاته الخاصة".¹

- " الإقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة وتوظيفها وإبتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كلها من خلال الإفادة من خدمة معلوماتية ثرية، وتطبيقات تكنولوجية متطورة وإستخدام العقل البشري ك رأس للمال وتوظيف البحث العلمي لإجراء مجموعة من التغييرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الإقتصادي وتنظيمه ليصبح أكثر إستجابة مع تحديات العولمة وتكنولوجيا الإتصالات وعالمية المعرفة والتنمية المستدامة".²

- " ما يتعلق بإقتصاديات عمليات المعرفة ذاتها أي إنتاج وصناعة المعرفة وعمليات البحث والتطوير سواء من حيث تكاليف العملية المعرفية (تكاليف البحث والتطوير) أو تكاليف إدارة الأعمال(الإستشارة أو إعداد الخبراء وتدريبهم) من جهة، وبين العائد أو الإيراد الناتج عن هذه العملية بإعتبارها إقتصادية مجردة مثلها مثل إقتصاديات الخدمة السياحية والفندقية".³

في حين نجد الإقتصاد المبني على المعرفة يأخذ معنى أكثر إتساعا بحيث يشمل في دلالتها حجم قطاعات المعرفة والمعلومات والإستثمارات داخل نسيج الإقتصاد وكذلك مدى تغلغل المعرفة والتكنولوجيا في الأنشطة الإنتاجية (أي الإعتماد على تطبيق الإقتصاد المعرفي).⁴

وعليه إذا كان ينظر إلى المعرفة على أنها العامل الرئيسي في تحسين الأداء ونمو المنشآت بما يضمن تحقيق الجودة وتخفيض التكاليف، فإن إقتصاد المعرفة هو خلق حالة التوازن بين المعرفة ممثلة في الأصول البشرية التي تمتلكها المنشأة والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي تحقق التميز والريادة للمنشأة في مجال نشاها ومساهماتها في دفع عجلة التنمية في الدولة.

¹ مصطفى يوسف كافي، التعلم الإلكتروني والإقتصاد المعرفي، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2009 ص.140.

² محمد أنس أبو الشامات، "إقتصاد المعرفة في البلدان النامية"، مجلة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، العدد الأول(المجلد 28)، 2012، ص.597.

³ مراد علة، الإقتصاد المعرفي ودوره في تحقيق التنمية الإقتصادية والاجتماعية في الأقطار العربية- دول مجلس التعاون الخليجي أمودجا-، نقلا عن:

Http://gulf policies.com ، مركز الخليج لسياسة التنمية، ص.06.

⁴ نفس المرجع السابق، ص.06.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

ب- خصائص إقتصاد المعرفة.

إن لإقتصاد المعرفة العديد من الخصائص نذكر منها:¹

- الإبتكار: نظام فعال من الروابط التجارية مع المنظمات وغيرها من المنشآت التي تستطيع مواكبة ثورة المعرفة وتكيفها مع الإحتياجات المحلية.
- التعليم أساس للإنتاجية والتنافسية الإقتصادية: يجب توفر اليد الماهرة (رأس المال البشري) لأن الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارة العالية هي أكثر الأصول قيمة في الإقتصاد المعرفي.
- البنية التحتية: المبنية على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من خلال تسهيل نشر وتجهيز المعلومات والمعارف.
- الحوافز: تقوم على أسس إقتصادية قوية تستطيع توفير الأطر القانونية والسياسية التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية والنمو.
- التركيز على المعلومات والإتصالات الحديثة: (شبكة الأترنت) التي تجعل الإقتصاد المعرفي أكثر إعتقاد على الأبعاد الرقمية.
- ويمكن إعتبار أن أهم خاصية للإقتصاد المعرفي السلع المعرفية والتي يتم تمييزها عن السلع المادية من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (02): الفرق بين السلع المادية والسلع المعرفية.

السلع المادية	السلع المعرفية
سلع ملموسة.	سلع غير ملموسة.
يجب أن تنتج كل مرة.	تنتج مرة واحدة وتباع ملايين المرات.
تحقق قيمة مضافة ليس من الضروري أن تكون عالية.	تحقق أرباح خيالية فهي تحقق قيمة مضافة تصل نسبتها إلى (100)
سلع مبنية على المادة.	سلع مبنية على المعرفة.
تحتاج لمورد بشري ليس من الضروري أن يكون مبدع.	تحتاج لمورد بشري مبتكر ومبدع ومحترف.

المصدر: مصطفى يوسف كافي، التعلم الإلكتروني والاقتصاد المعرفي، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2009، ص.145.

¹ رميدي عبد الوهاب، "إقتصاد المعرفة، الفجوة الرقمية-تحدي المنطقة العربية-"، مجلة بحوث إقتصادية عربية، العددان 43، 44، 2008، ص.53.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

في حين تكمن أهمية إقتصاد المعرفة في النقاط التالية:¹

- الإسهام في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف.
- زيادة الدخل القومي وزيادة المشاريع والإسهام في توليد القيمة المضافة في الإقتصاد، ومنه توليد فرص العمل المتنوعة والمتزايدة خاصة في المجالات التي تستخدم التقنيات المتقدمة التي يتضمنها إقتصاد المعرفة.
- التحفيز والتوسع في الإستثمارات خاصة الإستثمار في المورد البشري ما يساهم في الطلب على الموارد المعرفية والخبرات على المستوى العالمي والمحلي ونمو عمالة جديدة في مجالات معرفية كثيفة .
- المساهمة في إيجاد نمط جديد للتخصيص وتقسيم العمل الدولي وذلك لإرتباطه بتقنيات مختلفة ومتطورة منها التجارة الإلكترونية، الأسواق الافتراضية، الحكومة والإدارة والبنوك الإلكترونية.

ثانياً: نشأة إقتصاد المعرفة.

أكد "أدم سميث" (1723-1790) على أهمية تقسيم العمل بإعتبارها نقطة البداية في النمو الإقتصادي وتعد النشاطات الإبتكارية للمنتجين والعمال والمدراء بالغة الأهمية لتحسين الرفاهية البشرية، كما أكد "شومبير" (1858-1942) على الإبتكارات التي تتمثل في إدخال أي منتج جديد أو إدخال تحسينات مستمرة على ما هو موجود من المنتجات وتمثل الإبتكارات العديدة من العناصر كإدخال منتج جديد، طريقة جديدة للإنتاج، وأكد "روستو" (1916-2003) على قوى التقدم والتحديث التي تتغلب على المعوقات والعادات الرجعية وتراجع قيم المجتمع التقليدي أمام التطوع إلى الحداثة، وأول إشارة للمعرفة كمصطلح في تعابير علم الإقتصاد جاءت في بحوث "Friedrick Hayek" في سنة 1945 بعنوان "The Use Of Knowledge In Society" وقد وصل الباحث إلى أن المعرفة هي السلعة، في حين المحاولة الحقيقية لدراسة المعرفة كسلعة كانت من قبل الكاتب "Bhekuzulu Khumalo" في كتابه بعنوان "The Fundamental Theory Of Knowledge" حلل فيه أن المعرفة في الأصل هي سلعة يجب أن تحدد²، ويوضح "H.Klark" أن المعرفة هي أداة الإنتاج الوحيدة الغير خاضعة للعوائد المتناقصة في حين قدم إقتصاد المعرفة لأول مرة من قبل الكاتب "Peter Drucker" في كتابه بعنوان "The Effective Executive"، الذي أعيد طبعه سنة 2002 وقد وصف في كتابه الإختلاف بين العامل الذي يستخدم يده والعامل الذي يستخدم المعرفة وينتج الأفكار، ليتم فيما بعد نشر كتابه الثاني بعنوان

¹ بلخضر شاكور وأخرون، "الإقتصاد المعرفي بين الفرص والتحديات"، ورقة بحث مقدم في إطار مدرسة الدكتوراه في مقياس الإقتصاد المبني على المعرفة، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2007-2008، ص.03.

² محمد أنس أبو الشامات، مرجع سابق، ص.596.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

"The Age Of Discontinuity: Guides Of Changes" والذي أثبت فيه إشرافه للمستقبل وسرد التغييرات الإقتصادية وتوقع الانتقال إلى عصر المعلومات.¹

وفي العصر الحديث إهتم العديد من الإقتصاديين بهذا الموضوع كمجموعة إقتصادي البنك الدولي فقط صدر تقرير المعرفة من أجل التنمية، ليلبها فيما بعد مجموعة التقارير السنوية حول الإقتصاد المعرفي لأكثر من 130 دولة وتصنف هذه الدول حسب مؤشرات الإقتصاد المعرفي، ورافق ذلك العديد من البحوث والدراسات من قبل مختلف الإقتصاديين في البنك الدولي، أما دول الإتحاد الأوربي فقد إهتمت هي الأخرى بالإقتصاد المعرفي وقامت بإصدار التقارير الفصلية والسنوية حول الإقتصاد المعرفي والتي أشير فيها إلى الصناعات المعرفية، وقد تم إقامة عدة مؤتمرات (أول مؤتمر هو مؤتمر الإقتصادي لآسيا والمحيط الهادي) وإجراء العديد من الدراسات والبحوث التي نتج عنها ظهور العديد من المفاهيم والمصطلحات الاقتصادية المرتبطة بالإقتصاد الجديد منها:

"Internet Economy , New Economy, Information Economy, Knowledge-Based Economy"²

ثالثا: عوامل الإندماج في إقتصاد المعرفة.

من بين العوامل التي تسمح للدول في الإندماج في إقتصاد المعرفة نذكر:³

- **الإعلام والإتصال:** تعد البنى التحتية للإعلام والإتصال والمعلومات لبلد ما العامل الأهم في تحديد قدراته على الانتقال إلى الإقتصاد العالمي المبني على المعرفة حيث تشكل كثافة خطوط الهاتف الثابت والنقال، الحواسيب الشخصية ومدى استخدام الأنترنت من المؤشرات الأساسية لهذه البنى التحتية.

- **التعليم:** تعتمد قدرة بلد ما على الإستفادة من إقتصاد المعرفة على مدى السرعة التي من خلالها يتحول إلى إقتصاد تعليمي، حيث يكون الأفراد والشركات قادرين على إنتاج الثروة بحسب قدرتهم على التعلم والمشاركة في الإبداع (الطاقات البشرية التي تحتاجها صناعات إقتصاد المعرفة)، وفي الدول النامية يوفر استخدام الأنترنت وتكنولوجيا الإعلام والإتصال لدعم التعليم النظامي وغير النظامي إمكانيات هائلة لتقوية قدرات الأفراد وذلك من خلال تطوير قاعدة العلوم والتكنولوجيا بهذه الدول وإستغلال الإمكانيات التكنولوجية بشكل فعال وخلاق (التركيز على تكوين أفراد لديهم القدرة على الإبداع والإبتكار).

¹ مصطفى يوسف كامل، مرجع سابق، ص.145.

² نفس المرجع السابق، ص.145.

³ كمال منصور وخليفي عيسى، " اندماج إقتصاديات البلدان العربية في إقتصاد المعرفة المقومات والعراقيل"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الرابع، (د-ت-ن)، ص.55-56.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

كما يؤكد "محمد سيد سلطان" أن سبل الاندماج في الإقتصاد المعرفي يعتمد على العقل البشري بالدرجة الأولى وليس التكنولوجيا لذا يعد الانتقال من إقتصاد كثيف المصدر إلى إقتصاد كثيف المعرفة مرهونا فقط بقدرة الموارد البشرية على إنتاج أفكار جديدة وهو ما يمكن تحقيقه عن طريق الإستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب.¹

- **البحث والتطوير:** تنتشر في إقتصاديات المعرفة مخابر البحث والتطوير وتولي لها الحكومات والخواص بالغ الأهمية بإعتبارها القلب النابض للتقدم التكنولوجي، وبصورة تدريجية أصبح البحث والتطوير خاصة في البلدان الصناعية يشكل أهم جوانب التطوير التكنولوجي التي تعتمد عليها عملية الإبداع كما يؤدي إلى زيادة عائدات الإستثمارات المادية والبشرية.

ومن خلال ما تقدم نحاول توضيح العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة المعرفة من خلال الوقوف على عمليات (ممارسات) إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- **توليد المعرفة:** تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة وإستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة فالعلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة إلى الإبداع الذي بدوره أساس الميزة التنافسية.²

وعملية توليد الأفكار عن طريق العصف الذهني ليس مشروطا فيها بأن تأخذ الشكل الرسمي فقط ولكن تأثيرها قد يمتد خارجها، فهي تحول اتجاه الأفراد إلى كل ما يمكن القيام به وتوضح لهم كيف يمكن أن ينمو الجانب الإبداعي لديهم، وهي بذلك تساعدهم على التعلم المستمر.³

- **تشارك المعرفة:** هي المعرفة التي يتم نقلها ولن يكون النقل ذو تأثير فعال على المنظمة وذلك بسبب الفاقد في الموارد التي استثمرتها المنظمة في الحصول على المعرفة، إضافة إلى ذلك فإن المشاركة المعرفية تشجع العاملين على البحث في الحصول على فرص معرفية أخرى، وبالتالي استخدام المعرفة القديمة يؤدي إلى خلق معرفة جديدة، وهذه المعرفة بالإمكان توزيعها ونشرها على المنظمة لإستخدامها من قبل الأفراد والمجموعات.⁴

¹ محمد سيد سلطان، تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتحقيق إقتصاد المعرفة: آليات الاندماج ومتطلبات النمو المعرفي، المنتدى الإعلامي السنوي السابع، الرياض، 2016، ص.17.

² هيثم على حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص.81.

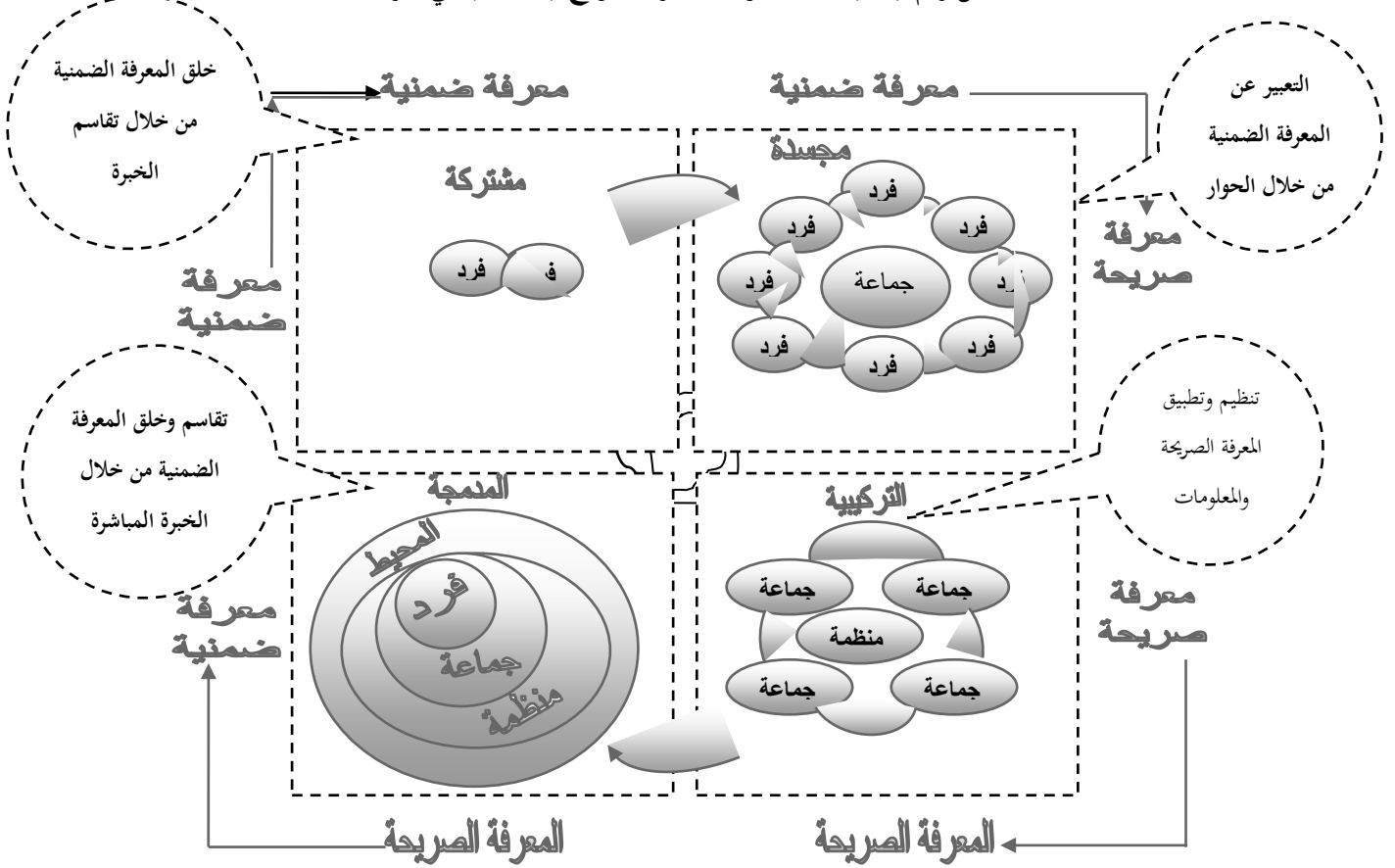
³ باتريك فورسيث (ترجمة خالد العامر)، كيف تطور فريق العمل؟، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص.66.

⁴ نفس المرجع السابق، ص.81.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل اقتصاد المعرفة

- **التعلم المنظمي:** هو تلك العملية التحويلية التي تحاول مساعدة التنظيمات على تطوير واستخدام المعرفة وتحسين نفسها على أساس مستمر.¹

الشكل رقم (18): عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) في شركة Nonaka



Source: Judy H.Gray, Iain Densten, "Towards An Integrative Model Of Organizational Culture And Knowledge Management", *International Journal of Organizational Behaviour*, Volume 9(2), 2005, p.597.

من الشكل رقم (18) المتضمن عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) في شركة Nonaka ، ومن خلال النقاط التالية يتم توضيح ما يلي:²

- **المعرفة المشتركة (التشاركية):** تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.

- **المعرفة الداخلية (المدمجة):** تتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي ومبادرات إستراتيجية بحيث يكون الفرد قادرا على دمج وتركيب أجزاء غير مترابطة من المعرفة الواضحة.

¹ حسن حسين البلاوي وسلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص.315.

² غسان عيسى العمري وسلوى أمين السمرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، الأهلية للنشر والتوزيع، بنان، 2005، ص.81.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

- المعرفة الخارجية (التجسيدية): تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة (صريحة) كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل كما يحدث حينما يكون الفرد قادرا على أن يبين أو يلفظ بوضوح ما يمتلكه من معرفة ضمنية وهو بذلك يقوم بتحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها إلى معرفة واضحة.

- المعرفة التركيبية: تتم بتحويل المعرفة الواضحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها.

ونجد أن إدارة التغيير تعتمد على توفر المواد المادية والموارد البشرية لإحداث التغيير وفقا لما تقتضيه الرؤية الموضوعية ذات التوجه الإستراتيجي ما يجعل إدارة التغيير تعتمد على المعرفة الضمنية المتواجدة لدى الأفراد الذين يقومون بطرح أفكار إبداعية لحل المشاكل التي تواجهها المنشأة أو لتكيفها أو لغرض تطويرها، وتقوم قيادة التغيير بمشاركة الأفكار الإبداعية بنقلها بين المستويات الإدارية وفقا لشبكة الإتصالات المتوفرة لديها والإعتماد على مدى الكفاءة في أداء الوظائف الإدارية والتفاعل بين القائد وفرق التغيير، إلا أن عملية مشاركة المعرفة تواجهها عدة عوائق حيث أن عدم رغبة الأفراد في المشاركة المعرفية يعود للأسباب التالية:¹

- عدم توفر الوقت اللازم للمشاركة المعرفية عندما تتوفر الرغبة في المشاركة.
- نقص المهارات في مجال أساليب إدارة المعرفة.
- عدم فهم إدارة المعرفة وتطبيقاتها وفوائدها.
- نقص تكنولوجيا المعلومات المناسبة لتسهيل عملية المشاركة بالمعرفة.
- عدم تبني الإدارة العليا لبرامج وثقافة المشاركة المعرفية.
- عدم توفر موارد مالية كافية مخصصة لإعداد البرامج التي تسهل عملية المشاركة المعرفية.
- فشل المنظمات في تشجيع ثقافة المشاركة المعرفية.

¹ حسين مصطفى هلاي، دور القطاع الخاص الاستثماري وقطاعات المجتمع المدني في زيادة إنتاجية العمل المعرفي وفي خلق فرص عمل معرفية، أوراق ملتقى الاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة، القاهرة، 2007، ص.292.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

لذا تحاول المنشأة من خلال قيادة التغيير تحقيق معادلة التغيير في المنشأة المبنية على وضع الرؤية الواضحة، وفقا لدراسة الواقع (ربط الواقع بالرؤية) من خلال التفكير الإبداعي للتنبؤ بالفرص والتحديات التي تطرحها بيئة الأعمال، ورصد الإمكانيات لتحديد الخطة والتفصيل في مراحل تنفيذها، مع دراسة العوائق التي تحول دون ذلك خاصة ما تعلق بمقاومة التغيير، لذا يعد التوجه نحو تغيير سلوكيات الأفراد وتوجيههم نحو التعلم والتدريب للتقليل من مقاومة التغيير، ولمواجهة متطلبات بيئة الأعمال بمرونة ومنه الوصول إلى زرع ثقافة التغيير القائمة على توليد المعرفة، تقاسمها، نشرها وكذا استخدام التقنيات الحديثة لبناء مجتمع معرفي يساهم في خلق ميزة تنافسية للمنشآت ومنه المساهمة في التنمية الإقتصادية للدول في محاولة للإنتقال من الإقتصاد المعرفي إلى الإقتصاد القائم على المعرفة.

المطلب الثاني: متطلبات إقتصاد المعرفة ومؤشرات قياسه.

في محاولة لتوجه الدول نحو الإندماج في الإقتصاد المعرفي من خلال إيلاء أهمية كبرى للإستثمار في المورد البشري وتشديد البنى التحتية وإدخال التكنولوجيا الحديثة في عالم الأعمال، كونها من الركائز الأساسية التي تبني مجتمعات تفاعلية قادرة على المساهمة في إزدهار الوطن والمحافظة على الإستقرار الإقتصادي، ويتم قياس مدى إندماج الدول في إقتصاد المعرفة بناء على العديد من المؤشرات العالمية والعربية التي تحدد مراكز الدول وترتيبها والشروط الواجب العمل فيها، حيث يمكن أن تتجه من خلاله المنشآت في محاولاتها العديد إلى إمتلاك سمات التنافس المعرفي المبنية على التعلم وتحويل المعرفة إلى خدمات ومنتجات مقدمة لبناء منظمة متعلمة.

أولاً: متطلبات إقتصاد المعرفة.

يساهم رأس المال الفكري بإعتباره مصدرا للثروة في بناء إستراتيجية جديدة للمنشأة سواء على المستوى الخارجي بالتوجه نحو أسواق جديدة أو تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة مما يعزز حصتها السوقية في الأسواق المحلية والعالمية، أما على المستوى الداخلي فنجدها تساهم في التوجه نحو القيام بعمليات البحث والتطوير داخل المنشأة أو عن طريق علاقاتها التعاقدية، كما تساهم أيضا على بناء بيئة تمتاز بالقدرة على الإبتكار والإبداع، ومنه القدرة للوصول إلى مجتمع معرفي يحقق للمنشأة إمتلاك مزايا تنافسية مستدامة في ظل التغيرات المتجددة والمفاجئة لبيئة الأعمال.

أ- رأس المال الفكري وخصائصه.

يعرف رأس المال الفكري على أنه:

- " مجموعة من الأشخاص الذين يملكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها." ¹
- " قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد الموظفين في الشركات التي تمكنهم من تقديم إسهامات متميزة فكريا بحيث تمكن الشركات من زيادة إنتاجها وتحقيق مستويات عالية مقارنة بالشركات المماثلة." ²
- " هو مورد بشري ذات درجة من الأهمية لقدرته على إنتاج المعرفة وتداولها بين مختلف المستويات التنظيمية." ³

رأس المال الفكري يمثل قوة الفكر الجماعي في مؤسسة من المؤسسات لأنه يرتبط بشكل وثيق بفكرة عامل المعرفة وتسيير المعرفة، فلقد أشار "ستيوارت" إلى أن المعرفة أصبحت أهم العوامل المؤثرة في الحياة الاقتصادية، كما أصبح رأس المال الفكري أهم الأصول التي لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها، فهو يرتبط بعامل المعرفة وإدراك المعرفة. ⁴

وعليه رأس المال الفكري يمثل قوة الفكر الفردي وقوة الفكر الجماعي لإنتاج وتقاسم المعرفة بما يسمح ببناء ثقافة مشتركة تقود المنشأة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

أما ما تعلق بخصائص رأس المال الفكري تدرج في النقاط التالية: ⁵

- **التنظيمية:** فيما يخص المستوى الإستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وينسب متفاوتة أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جدا، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.
- **المهنية:** الإهتمام ينصب على التعليم والتدريب وليس بالضرورة على الشهادة الأكاديمية ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة المعرفية.

¹ منذر منصور عبد الله، الاقتصاد المعرفي، الجندارية للنشر والتوزيع، (د.م.ن)، 2016، ص.19.

² شريفى خيرة، "رأس المال الفكري لدعم الإبداع دراسة ميدانية"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة02، العدد الثاني (المجلد 5)، ص.196.

³Kevin J.O'Sullivan, **Strategie Intellectual Capital Management In Multinational organizations: Sustainability and successful implications**, New York Institute Of Technology, USA, 2010, P.29.

⁴ دي دير لوف، فكر رجال الأعمال: الطريق إلى النجاح المتكامل، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2000، ص 41.

⁵ حريري بوشعور وصليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص.05.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

- السلوكية والشخصية: يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة لذا فهو يميل إلى التعامل مع موضوعات تتسم بالتأكد ورأس المال الفكري ميال إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة ولديه القدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس.

ومن خلال الخصائص السابقة نجد أن رأس المال الفكري يقوم بدوين أساسين وهما الدور الدفاعي من خلال العمل على حماية حرية التصميم والإبداع وتخفيف حدة الصراعات، والدور الهجومي من خلال التوجه القدرة على توليد المعرفة وتنفيذها لإمتلاك منتجات إبداعية وتهيئة منافذ لإختراق تكنولوجيا المنافسين وإعاقه دخول منافسين جدد.¹

ت- مكونات رأس المال الفكري.

يتكون رأس المال الفكري من ثلاث عناصر وهي:

- رأس المال البشري: الذي يعرف على أنه "المورد الإستراتيجي في العملية الإنتاجية أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها." ² في حين يعرف الإستثمار في رأس المال البشري على أنه: " مجموعة المفاهيم والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والإتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وبالتالي تزيد من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله." ³

- رأس المال الهيكلي والمتمثل في الإجراءات التنظيمية والثقافية وقواعد البيانات على مستوى المنظمة.

- رأس مال العلاقات والمتمثل في جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للشركة مثل العلاقة مع الأطراف

المستفيدة (مساهمين، عملاء، موردين).

¹Harrison, Sullivan, "Profiting from Intellectual Capital learning form leading companies", **Journal of Intellectual Capital**, Vol: 1, 2000, P38.

²عاشور مرزوق، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص.10.

³ رابع عرابة وحنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري والإستثمار في رأس المال البشري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص.09.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

ومن خلال ما سبق نجد أن المنشأة تسعى إلى تنمية مواردها الداخلية وكفاءتها الإستراتيجية ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية، ويعد وجود الموارد المتميزة في المنشآت هو التفسير لسبب إختلاف الأداء، لذا نحاول إبراز العلاقة بين دور رأس المال الفكري وإدارة التغيير في بناء المنظمة المتعلمة في ظل الإقتصاد المعرفي، حيث نجد أن أهم ما يميز الإقتصاد المعرفي هو بناء منظمات قادرة على التكيف مع تغيرات بيئة الأعمال المستمرة وإستغلال الفرص ومواجهة التحديات والذي لا يتأتى لها إلا من خلال تمكين العاملين الذي يضمن لها المشاركة في إتخاذ القرار والثقة في رؤية المنشأة والولاء لها، كما يعد التعلم المستمر لمواكبة مختلف التطورات المعرفية والتقنية أمراً ضرورياً، ما يجعل التوجه نحو إستخدام مصطلح المنظمة المتعلمة هو المصطلح الأقرب إلى الواقع والذي يجمع بين إدارة التغيير كأسلوب إداري ومنهج متميز يقوم المنشأة نحو البقاء والمنافسة وإقتصاد المعرفة القائم على رأس المال الفكري.

وتعرف المنظمة المتعلمة " **Educated Organization** " على أنها:

- " التي يتاح فيها للعاملين والمتعاملين إكتساب أنماط جديدة من السلوك والتعامل والتفاعل تختلف عما إعتدوا عليه لتشكل بذلك أساليب عمل جديدة ضمن معادلة التغيير.¹"
- " المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تجديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل"²
- من خلال التعاريف السابقة نجد أنه من أهم خصائص المنظمة المتعلمة حسب " Peter Senge " ما يلي:³
- **التمكين الذاتي للموظفين:** وهو منهج لتحسين الذات يقوم على مجموعة من المبادئ والممارسات، ويتطلب تهيئة المناخ والظروف التي تشجع على التراكم المعرفي في مختلف المستويات.
- **التفكير النظامي:** هو إطار عمل يقوم على رؤية المنظمة كنظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، ورؤية العلاقة البنينة التي تربط بين أجزاء المنظمة.

¹ علاء محمد سيد قنديل وآخرون، **التطوير التنظيمي**، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.306.

² كامل محمد الحواجر، مدى إستعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، ورقة مقدمة للمؤتمر السابع لكلية العلوم الإقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة البتراء الخاصة، الأردن، (د-ت-ن)، ص.07.

³ حجاج عبد الرؤوف، زرقون محمد، متطلبات إدارة التعلم في المؤسسات الاقتصادية، المنتدى الخامس للمؤسسات حول إدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية، تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة عنابة، يومي 07-08 ديسمبر، 2010، ص.4.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

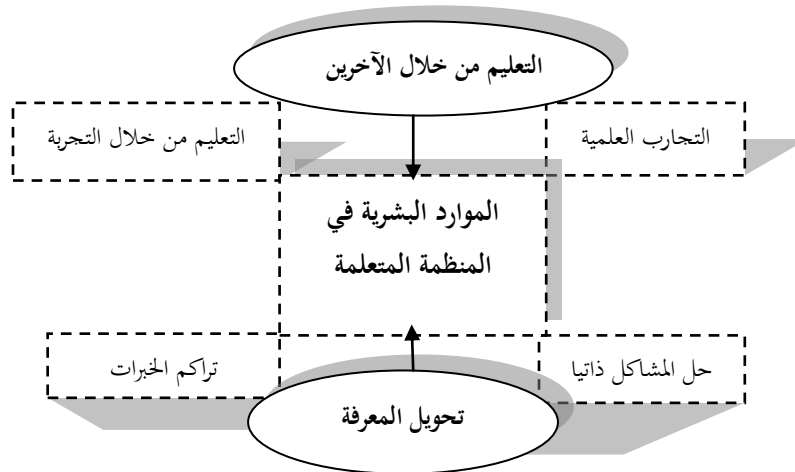
- **النماذج الذهنية:** وهي الافتراضات وطرق التفكير الراسخة التي تفسر الأحداث وتتخذ القرارات في الأعمال اليومية، لذلك فإن معظم الأفكار والمقترحات الجديدة وذات الجدوى تصطدم مع النماذج الذهنية عند تطبيقها على أرض الواقع.

- **الرؤية المشتركة:** هي القدرة على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المرغوب فيه، فالمنظمات الناجحة هي التي تستطيع جمع مواردها البشرية حول رؤية موحدة.

- **التعلم الجماعي:** حيث عرفه "Senge" بأنه مفتاح التعلم في المنظمة وهو العملية التي بموجبها يتم تنظيم وترتيب وتوحيد الجهود لتحقيق النتائج.

وللموارد البشرية في المنشأة دور مهم في خلق القيمة باعتبارها مصدراً للإبتكار وحل المشاكل ومساهمة في تحقيق الأهداف عن طريق تفعيل عملية التغيير وتنمية القدرات التنافسية، وهو ما يوضحه الشكل الموالي.

شكل رقم(19): دور المورد البشري في بناء المنظمة المتعلمة.



المصدر: حسين عمجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص. 133

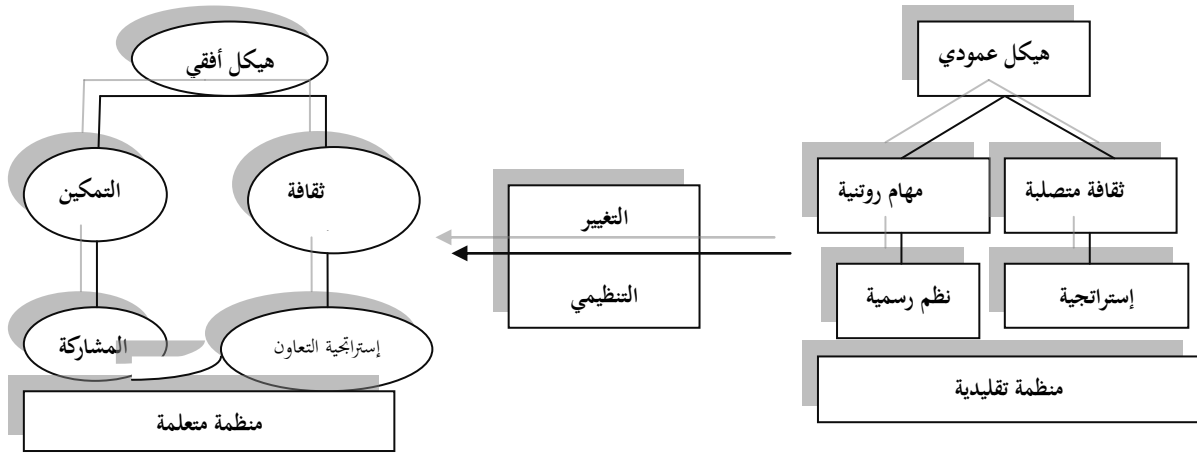
من الشكل رقم(19) المتضمن دور الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة، حيث تسمح الموارد البشرية في منظمة متعلمة من تحويل المعرفة والتعلم من خلال الآخرين، حيث تلجأ المنشأة من خلال القيام بعمليات البحث والتطوير للوصول إلى نتائج نظرية بعد الفكر إبداعي وفي محاولة لتطبيقها يتم اللجوء إلى التجربة وفي حالة فشلها تعد خطوة للتعلم وتدارك النقائص ليتم إعادة التجربة ونجاحها في المرات المقبلة، وتساهم عملية التعلم في تراكم المعارف والخبرات ما يؤدي إلى إيجاد بدائل متعددة لحل المشاكل التي تواجهها، ما يجعل يساهم في التغيير التدريجي للمنشأة، في حين نجد أن العلم يهدف إلى تعلم كيف تتعلم، ويحاول تحسين المستويين السابقين من التعلم¹،

¹حسن حسين البلاوي وسلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق، ص.310.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

وتمكن المنظمة المتعلمة من تعزيز قدرات العاملين ويضم هذا الأسلوب حسب " Debra M Amidon " الموارد البشرية التي يتميز بقدرات ومهارات عالية، كما يساهم هذا الأسلوب في نقل المعرفة الضمنية الموجودة في رأس المال الفكري عن طريق التعلم منهم، والقدرة على التعلم التنظيمي (والتعلم التنظيمي يمثل التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد نتيجة التجارب والخبرات المكتسبة والذي يتم تدعيمه¹)، تمثل ميزة تنافسية مستمرة للمنظمة خاصة التي تستعمل المعارف بطريقة دقيقة وسليمة²، لتسمح المنظمة المتعلمة بإستخدام منهج تمكين العاملين من خلال تفويض السلطات المشاركة في اتخاذ القرارات، والثقة في القدرة على تحقيق الأهداف لمواجهة متطلبات التغيير وإدارتها بنجاح في ظل ما تفرضه المنافسة المحلية والدولية.

شكل رقم(20): التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة.



المصدر: بعلي نسيمه فريال، " المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف"، مجلة الدراسات الاقتصادية، قسنطينة، العدد الأول، 2014، ص.184.

من الشكل رقم(20)المتضمن التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة نجد أنه لإجراء عملية التحول لا بد من إتباع سلسلة من التغييرات الجذرية وإدارتها لأن الانتقال من منشأة مبنية على القوانين التنظيمية والطرق الروتينية في العمل والتي تقتل الإبداع وتجعل المورد البشري وكأنه آله تقوم بعمل محدد وفقا لمهام ومسؤولية محددة لمدة طويلة من الزمن دون الحاجة لإستغلال الوقت ودراسة المحيط الخارجي لتحديد تأثيراته على عملياتها الإدارية، ما جعل هذه الأنظمة الرسمية والعرف المتداول بمثابة ثقافة تساهم في إستقرار الأوضاع لقيامها على التدرج السلطوي والهيكلية العمودية بطريقة تؤدي إلى الإعتماد على خبرة الموارد البشري في التسيير وإهمال الكفاءات الفردية والجماعية، ومنه الإعتماد على نظام المسار الوظيفي والترقية العمودية، وبما أن المورد البشري يعد نقطة النجاح الأساسية للوصول إلى منظمة متعلمة قائمة على المعرفة التي تمتلكها الموارد البشرية بالمنشأة أو التي يمكن إستقطابها من سوق العمل وهو ما يشكل القيمة الإستراتيجية لها وخلق قيمة مضافة التي تشكلها الموارد المتميزة

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات: فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص.64.

²Debra M Amidon, *innovation et management des connaissances*, Edition organisation, paris, 2001, p35.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

القادرة على الإبداع، وعمل المنشأة على الإستثمار في الموارد البشرية لتنمية القدرات بهدف خلق كفاءات بشرية تتميز في أدائها وتشكل أهم ركائز التنافسية لسيادة ثقافة التكيف، الناتجة عن التراكم المعرفي ومنه الوصول لبناء قاعدة لأصول غير ملموسة متميزة قائمة على ثقافة العمل ضمن فرق، وهو ما ينعكس على وضع إستراتيجية تعزز من التعاون بين المهارات المتنوعة للموارد البشرية، كما تعد محاولة المنشأة الوصول إلى تمكين العاملين من خلال التقليل من مقاومة التغيير ومنه الوصول إلى منظمة متعلمة قائمة على التعلم المستمر، التغيير المرن والتكيف.

ب- البحث والتطوير، الإبداع والإبتكار.

عصرنا اليوم هو عصر الكفاءات والتقنيات الحديثة أين يقاس تطور الدول وتقدمها في عالمنا اليوم بمدى القدرة على إستخدام العلم والبحث والتطوير لتحقيق التنمية الإقتصادية، في حين تقاس قدرة المنشأة على التنافس في إمتلاكها لموارد بشرية قادرة على الإبداع ولديها القدرة على التغيير وحل المشكلات، لذا تشكل عمليات البحث والتطوير، الإبداع والإبتكار آلية متكاملة دافعة نحو الإندماج في إقتصاد المعرفة.

1. البحث والتطوير "Research and Devolment"

يعرف البحث والتطوير على أنه:

- " كل المجموعات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صورة أساليب أو طرق إنتاجية ومنتجات مادية إستهلاكية أو إستثمارية."¹
- " العمل الإبداعي الذي يتم على أسس نظامية لزيادة مخزون المعرفة بما في ذلك المعرفة بالإنسان والثقافة والمجتمع واستخدام المخزون لاستنباط تطبيقات جديدة."²
- وعليه البحث والتطوير هو النشاط المنهجي والمبدع، حيث يعد التطوير بمثابة تطبيق مقنن للمعرفة بغرض إنتاج وتطوير منتجات أو نظم أو وسائل مقيدة يشمل تصميم القوالب الأساسية للمنتجات وإجراء التحسينات المطلوبة.³

¹ عبد اللطيف مصيطني وعبد القادر مراد، "أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الإقتصادية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ورقلة، العدد الرابع، 2013، ص.28.

² نفس المرجع السابق، ص.28.

³ نزار كاظم صباح الحيايبي، "إمكانات البحث والتطوير في بلدان عربية مختارة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، العراق، العدد الأول(المجلد 12)، 2010، ص.100.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

ويعد البحث والتطوير من أهم مظاهر التطور التكنولوجي في البلدان الصناعية ووسيلة لتوسيع المعارف التكنولوجية المعتمدة على عملية الإبداع ما يؤدي إلى زيادة عائد الإستثمارات المادية والبشرية ومنه إلى رفع كفاءة المنشأة وزيادة قدرتها التنافسية، ومن أهم أهداف البحث والتطوير نذكر:¹

- تحسين وتطوير عمليات الإنتاج.

- إكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.

- تطوير وإبداع منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية.

- إيجاد إستخدامات جديدة للمنتجات الحالية.

ث- تسيير نشاطات البحث والتطوير: يمكن أن ندرج هذه النشاطات في النقاط التالية:²

- أساليب تسيير عمال البحث والتطوير: وهنا ما يميز بين أسلوبين رئيسيين في تسيير عمال البحث والتطوير هما أسلوب اللين وأسلوب الإشراف المباشر.

- رفع فعالية البحث والتطوير: للرفع من فعالية نشاطات البحث والتطوير يستلزم توفير شروط ومميزات يتصف بهام سؤول البحث والتطوير من جهة وتوفر الكفاءة المهنية لعمال الوظيفة والدقة في المشاريع.

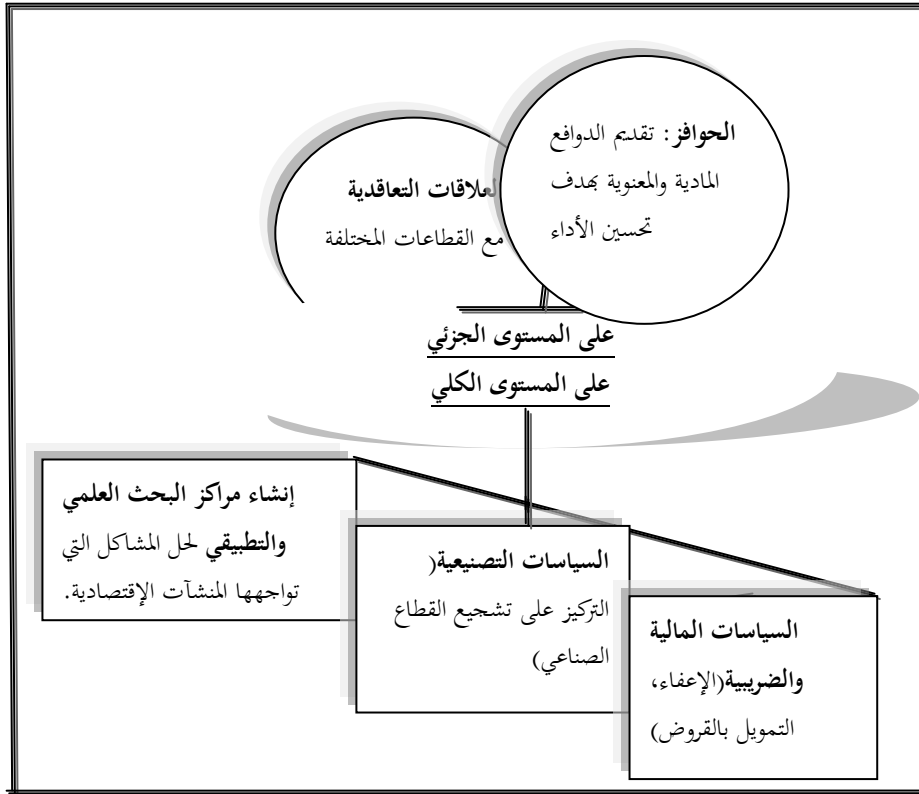
- نفقات البحث والتطوير: يعتبر الإنفاق على نشاطات البحث والتطوير بمثابة إستثمار يدر عائد فهو يحتاج إلى تخطيط وفقا لأساليب علمية دقيقة، كما أن القسم الأول من وظيفة البحث أقل تكلفة من التطوير وتعد معرفة التكاليف أمر مهم جدا بالنسبة للمنشأة في عملية تقييم الأداء وذلك بتخصيص مواردها للإنفاق على هذه النشاطات.

وتسعى الحكومات والقطاع الخاص إلى رفع نسبة الإنفاق على مشاريع البحث أين تقوم القطاع الخاص بتمويل المشاريع التي ينتظر أن تحقق أرباحا خلال سنوات.

¹ قويدري محمد، دوافع وأنشطة البحث والتطوير في البلدان المغاربية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، 2004، ص.163.

² عزراوي عمر وعجيل محمد، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر الدولي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، يومي 09-10 مارس 2005، ص.482.

شكل رقم(21): سياسات البحث والتطوير المنتهجة على المستوى الكلي والمستوى الجزئي.



المصدر: تم إعداده بالإعتماد على: محمد العربي ساكر ورايس عبد الحق، حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل وتجارب وطنية ودولية، البلدة، يومي 18-19 ماي، 2011، ص.10-12.

من الشكل رقم(21) والمتضمن سياسات البحث والتطوير المنتهجة على المستوى الكلي والجزئي، نجد أن الإهتمام بعمليات البحث والتطوير على المستوى الجزئي يتحدد بمرحلتين أولهما تقديم الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للموارد البشرية التي تمتلك قدرات إبداعية لبذل مجهودات أكبر في هذا المجال، وثانيهما يتمثل في العلاقات التعاقدية التي تبرمها المنشأة مع غيرها من المؤسسات المهتمة بمجال البحث في التطوير في مجال نشاطها، في حين تتحدد السياسات المنتهجة في مجال البحث والتطوير على المستوى الكلي بثلاث سياسات تتمثل في العمل على تشجيع القطاع الصناعي للبحث عن جميع الوسائل التي تمكنها من إحتياح السوق بتقديم خدمات أو منتجات ذات جودة عالية بأسعار معقولة، في حين العمل على تركيز الجهود وحشد الإمكانيات التي تمكن المنشأة من حل جميع مشاكلها لا يتأتى لها إلا عن تخصيص موارد مالية معتبرة لوظيفة البحث والتطوير، كما تساهم الدولة من خلال تقديمها لإعفاءات أو إعانات لتعزيز قدرة المنشأة على التحسن المستمر في جودة الخدمات المقدمة بإتباع أساليب جديدة للإنتاج أو تقديم إنتاج جديد.

2. الإبداع والإبتكار.

إستخدم مصطلح الإبداع لأول مرة سنة 1912 على يد الإقتصادي "Joseph Schumpeter" حيث عرف الإبداع على أنه: " النتيجة المنتظرة من إتباع أسلوب جديد في الإنتاج أو اللجوء إلى تغيير في مكونات المنتج وتصميمه".¹، كما يعرف الإبداع أيضا على أنه: " عملية جماعية منظمة تهدف إلى ضمان تبني تغييرات جديدة على المنظمة تتمثل في مدخلات جديدة للمنظمة (إختراع وأفكار)، أو تحفيز العاملين على تقديم مقترحات للتغيير".²

أما الإبداع التكنولوجي هو " كل جديد أو كل تحسن في المنتجات وأساليب الصنع الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي، والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية، وكذا فعالته من الناحية الإقتصادية".³ في حين يعرف الإبداع الإداري على أنه: "تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والإمكانات المتاحة علما بأن التغيير هو الذي يتيح دائما الفرص لتحقيق الجديد".⁴

أما مصطلح المهارات الإبتكارية أطلق للمرة الأولى سنة 1997 وسمح بتوضيح تنظيم نشاط الإبتكار داخل المنشأة بتحديد المهارات المرغوب إمتلاكها للإبتكار، تحديد المهارات المكتسبة، تحديد الوسائل التي تمتلكها المنشأة والتي تتلاءم مع الإبتكار وما هي فعالية إستخدام هذه الوسائل، وكل هذا عن طريق الإستبيان وقد خلصت الدراسة إلى تحديد المجالات المتعلقة بالمهارات الإبتكارية كالحصول على التكنولوجيا الخارجية، تمويل الإبتكار، تطوير الإبتكار وإدارة المصادر البشرية بهدف الإبتكار.⁵

يعرف الإبتكار التكنولوجي على أنه " دراسة الأدوات، الآليات والتقنيات في هذه الصناعة أو مجموعة من المعارف والممارسات القائمة على العلم والعمل في المجال الفني".⁶

¹ Yan de Kerorguen, Anis Bouayad, **La Face Du Management**, Dunod Edition, Paris, 2004, P.197.

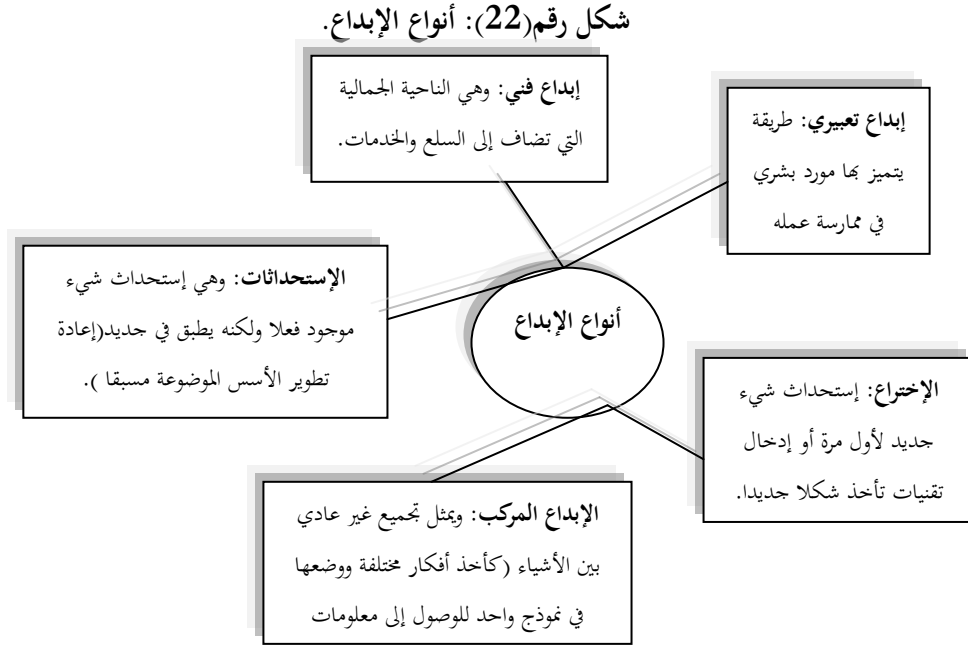
² محمد جبار الشمري وحامد كريم الحدراوي، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الإقتصاد المعربي - دراسة تحليلية لآراء عينة من المؤسسات الرقمية، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، العراق، العدد 18 (المجلد 07)، 2011، ص.196.

³ كمال رزيق وعبد السلام عقون، مكانة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، يومي 18-19 ماي 2011، ص.16.

⁴ سلام رعد حسن، الإبداع الإداري في الوظيفة العامة، وزارة الصناعة-مكتب المفتش العام-، العراق، 2017، ص.10.

⁵ مرال توتليان، مؤشرات إقتصاد المعرفة ودور المرأة من تطويرها، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، لبنان، 2006، ص.27.

⁶ Denis.J.Garand, **Le Concept D'innovation: Débats Et Ambiguités**, 5eme conférence Internationale De Management Stratégique, Lille, 13-14 Mai 1996, P.13.



المصدر: سلم بطرس جلدة وزيد منير عبودي، إدارة الإبداع والإبتكار، دار كنوز للمعرفة والتوزيع، الأردن، 2006، ص.55.

من الشكل رقم (21) المتضمن أنواع الإبداع، نجد أن تصنيفات الإبداع كثيرة ومتنوعة إلا أنه تم حصرها في خمسة أنواع بدءا بالإبداع التعبيري وهو ما يشكل المعرفة الضمنية يتميز بها مورد بشري عن غيره، ليلها الإبداع الفني القائمة على إضافة أفكار على طريقة عرض السلع والخدمات لجذب أكبر عدد من المستهلكين وتحقيق الأرباح، في حين نجد أن الإختراع يعتمد على إنشاء شيء جديد تماما لم يعرف قبل من سلع أو خدمات أو اللجوء إلى طرق لإدخال تقنيات جديدة على بعض السلع تغيير تماما من شكلها ومحتواها، في حين يشكل الإبداع المركب الوصول إلى معلومات مختلفة ووضعها في نموذج واحد.

ج-العوامل المؤثرة على الإبداع والإبتكار.

1

أضحت ولا تزال عملية الإبداع والإبتكار في المنشأة ضرورة ملحة وذلك للعوامل التالية:

- ضغط التكنولوجيا: حيث أصبحت التكنولوجيا تفرض على المنشأة الإبتكار المستمر لضمان بقائها

والمحافظة على قدرتها السوقية.

¹صندرة سايبى، "العوامل المؤثرة على الإبداع والإبتكار في المؤسسات الإقتصادية واقع وتحديات المؤسسات الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، قسنطينة، العدد 42، 2014، ص.314-315.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

- **ضغط السوق:** حيث أثبتت الدراسات أن مصدر الابتكار غالبا ما يكون نتيجة لطلبات الزبائن ففي هذه الحالة تدخل المنشأة التحسينات والتغيرات على منتجاتنا بغرض تكييفه مع إحتياجاتهم كما قد يكون الابتكار الوسيلة الممتازة لخلق طاقة تنطوي على المدى الطويل.

- **المسير والابتكار:** يمكن للمسير أن يقود الابتكار في المنشأة من خلال تحمل مخاطر إدراج أفكار جديدة، إستقطاب المبتكرين، تكوين نظرة واضحة قائمة على الابتكار والبحث عن الموارد البشرية الذين يسهمون في ذلك ودعم فرق مكملة لتشجيع الابتكار.

1

وعليه فإن التدريب يطبع في نفوس المتدربين مجموعة أفكار وهي:

- الابتكار والإبداع ليس وراثيا، وفي استطاعة كل واحد أن يكون مبدعا، عن طريق البحث.

- الإبداع قدرة ذهنية تدفع الفرد إلى السعي والبحث عن الجديد.

- العمل الإبداعي يتطلب تقبل الذات والتسامح مع الخلافات والاستفادة من أفكار الآخرين.

- تعلم كيف تحطم روتين العادات، واقتحم مجال التجديد والاستفادة من طاقاتك الكامنة.

- الفشل حلقة في مسلسل النجاح، وهو دليل على الاجتهاد لا يجب إهماله.

- لكل واحد قوة تدفعه للنجاح، ولكن يمكن أن يهملها عليه العمل على إيجادها.

كما أن سرعة التغيير في الصناعات المختلفة ودورة حياة وزيادة حالات عدم التأكد في بيئة الأعمال فرضت على المنشأة أن تكون ذات مرونة عالية، يمكن إعتبار التغيير كما الابتكار في منشأة معينة لأن الابتكار إعتقاد وتنفيذ لشيء جديد في سياق حالة معينة وعلى فترة من الزمن والابتكار ينشأ في أي ظرف وتحت أي ظرف لمنتج أو عملية أو خدمة، في حين أن أي وضع تنظيمي جديد بما يكفي فعلا ليس تغييرا بسيط وإنما كما الابتكار.²

¹ محمد أحمد عبد الجواد، أسرار النجاح ومنطلقات التميز، دار البشير للثقافة والعلوم، الإسكندرية، 2000، ص31.

² Denis.J.Garand, IBID, p.05.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

تعد مصطلحات البحث والتطوير، الإبداع، الابتكار والتغيير من المصطلحات الإدارية المتداولة التي تهدف إلى المحافظة على إستمرار المنشأة وتميز أداؤها وتحقيق الريادة السوقية في ظل المنافسة المتزايدة محليا ودوليا المرتبطة بالتطورات التكنولوجية المتجددة التي أثرت على توجهات المنشآت، أذواق المستهلكين، طلبات العملاء وجودة الموارد المطلوبة من الموردين وتغير في الثقافة السائدة سواء على مستوى المنشأة أو المجتمع لتغير وجهة نظر القائمة على الموارد الملموسة في تحقيق الثروة، إلى الموارد اللاملموسة التي تزداد أهميتها للوصول إلى إقتصاد مبني على المعرفة لكونه البديل عن الوضع الراهن فالقيام بعمليات الابتكارات تستدعي إحداث مجموعة من التغييرات في المدة المحددة في حين القيام بعمليات الإبداع فستدعي إحداث تغييرات في الأداء ويعد الإنفاق على عمليات البحث والتطوير مؤشرا على الإبداع حيث تتمكن المنشأة من خلال الإنفاق على عملية البحث والتطوير من مواجهة تحديات المنافسين الحاليين والمرقبين والوصول إلى إمتلاك ميزة تنافسية، ومنه نجد أن عمليات البحث والتطوير، الإبداع والابتكار تكون مؤقتة أما عمليات التغيير مستمرة مع إستمرار حياة المنشأة.

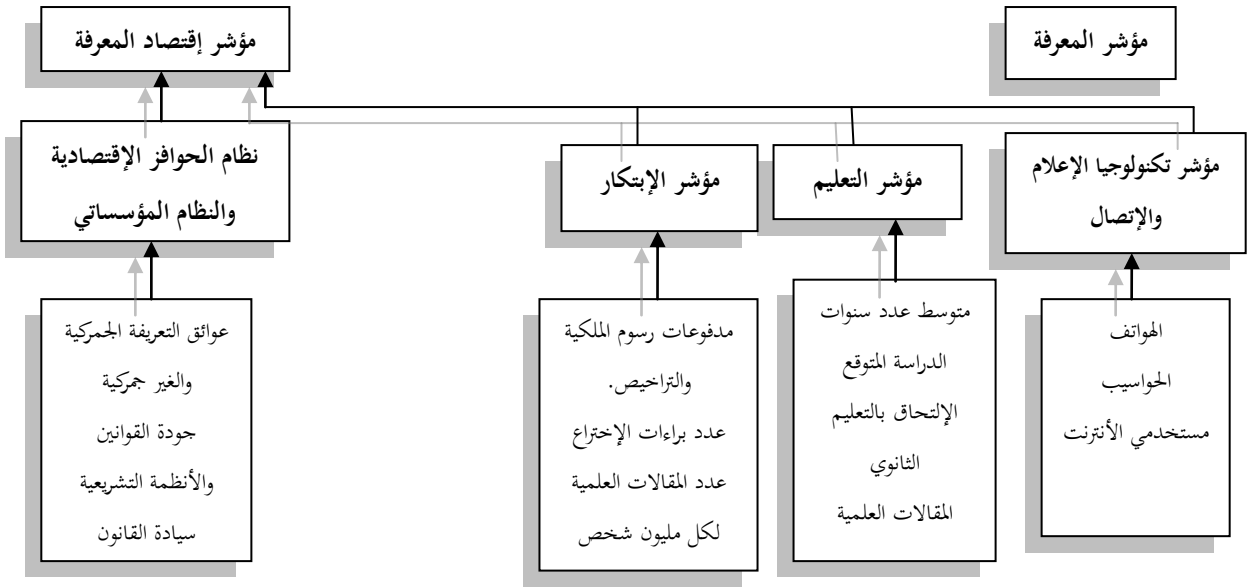
ثانيا: مؤشرات إقتصاد المعرفة.

تحاول الجزائر من خلال إقتصاد المعرفة الحصول على فرص لتحقيق التنمية المستدامة، لذا تحاول تسعى إلى أن تكون من الدول في المراكز الأولى وفقا لمؤشرات إقتصاد المعرفة العالمية منها والعربية، ومن بين المؤشرات العالمية نجد منهجية البنك الدولي في قياس المعرفة "K.A.M: Knowledge Assessment Methodology" والتي تعد من أهم الأدوات التي تقيس قدرة الدول على إنتاج وتوطين ونشر المعرفة ومدى جاهزيتها للمنافسة في إقتصاد المعرفة وتضم المنهجية 109 مؤشرا مقسما إلى أربعة ركائز أساسية تتمثل في التعليم، الابتكار، تكنولوجيا المعلومات والإتصال والحوافز الإقتصادية والنظام المؤسسي، ويتم حساب المؤشرات على أساس متوسط معدلات الأداء في بلد معين من خلال قياس مؤشر المعرفة "K.I: Knowledge Index" ومؤشر إقتصاد المعرفة "K.E.I: Knowledge Economy Index"¹

¹ لحر خديجة، "تحليل جاهزية الإقتصاد الجزائري للإندماج في إقتصاد المعرفة"، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد الثامن عشر، 2015، ص.235.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

شكل رقم(23): مؤشرات إقتصاد المعرفة.

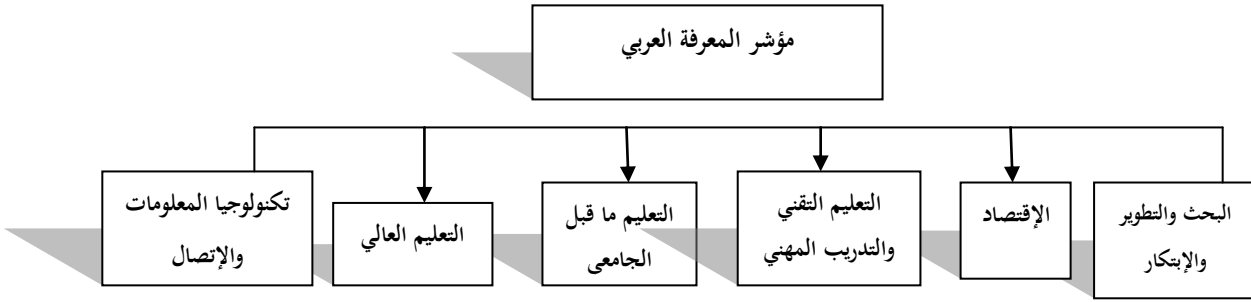


المصدر: لجرم خديجة، "تحليل جاهزية الإقتصاد الجزائري للإندماج في إقتصاد المعرفة"، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد الثامن عشر، 2015، ص.236.

من الشكل رقم(23) المتضمن مؤشرات إقتصاد المعرفة، والذي تم حصره في أربعة ركائز أساسية لقياس قدرة الدول على الإندماج في الإقتصاد المعرفي والمقارنة بينها وذلك بإستخدام مؤشر "Benchmark" حيث يمتد هذا المقياس من (0-10) وكلما إقترب المؤشر من 10 كان هذا دليلا على مستوى أفضل لإقتصاد المعرفة، في حين كلما إقترب المؤشر من 0 كان دليلا على تأخر الدولة في الإندماج في إقتصاد المعرفة.

في حين يحدد مؤشر إقتصاد المعرفة عربيا يتكون من ستة ركائز أساسية تمثل رافعات التنمية في المنطقة العربية وهي التعليم ما قبل الجامعي، التعليم العالي، التعليم التقني والتدريب المهني، البحث والتطوير والإبتكار، الإقتصاد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويتم حساب المؤشر بإستخدام أحدث وأفضل البيانات المتاحة للمتغيرات المختلفة لكل بلد بعد إحتساب قيم المؤشرات الفرعية المركبة لمؤشر المعرفة بتطبيق سلسلة التجمعات المتتابعة بدءا من المستوى الأكثر تفضيلا للمتغيرات والإنتهاء ببلوغ المؤشر العام، وطبعت قيم المتغيرات في نطاق 01 إلى 100 حيث تشير القيم الأعلى إلى نتائج أفضل.

شكل رقم(24): العناصر المكونة لتركيبية مؤشر المعرفة العربي.



المصدر: مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، مؤشر المعرفة العربي لسنة 2015، دار الغرب للطباعة والنشر، دبي، 2015، ص.08.

من الشكل رقم(24) المتضمن العناصر المكونة لتركيبية مؤشر المعرفة العربي، نجد أنه تم التركيز على التعليم بكافة أشكاله من أجل ضمان القدرة على النمو بخلق قيادات تتبنى الكفاءات في أداء الأعمال في ظل إقتصاد عالمي قائم على المعرفة ليشكل التعليم بذلك حجر الأساس في توليد ونشر المعرفة ومنه المساهمة في التنمية الإقتصادية، لكون المورد البشري محو الإقتصاد المعرفي ومصدر الإبداع والإبتكار لإخراج المجتمعات من دائرة الفقر والتخلف وكذا لإخراج المنشآت من المحلية إلى العالمية، لتليها باقي المؤشرات التي تعتمد على خلق بيئة ملائمة لعمل المنشآت في القطاعين العام والخاص والوصول إلى رقي المجتمعات وتطورها بإستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال وعمليات البحث والتطوير.

المطلب الثالث: إدارة التغيير وسمات التنافس المعرفي.

تعد عملية إحداث التغييرات بإعداد خطة التغيير وحدها غير كافية في ظل تسارع التطورات العالمية التي تخلق مجموعة من الضغوطات، لذا لا بد أن يقابلها تسارع في وتيرة الحصول على الكفاءات اللازمة لمواجهتها، ما جعل جميع المنشآت تسعى مهما كانت صفتها القانونية للبحث عن المعرفة بشتى الطرق بالإستثمار في مواردها البشرية عن طريق برامج التعليم والتدريب لتحسين قدراتهم، أو إستقطابها من سوق العمل لتقديم منتجات وخدمات تفوق توقعات متعاملليها، حتى تتمكن المنشأة من إكتساب مزايا التنافس المعرفي.

أولاً: مفهوم التنافس المعرفي.

أ- التنافس المعرفي: تعريفه وسماته الأساسية.

- تعرف التنافسية على مستوى المنشأة بأنها " قدرة المنشأة على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة وسعر معين بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في الأسواق"¹، وتعرف التنافسية أيضاً حسب المنتدى الإقتصادي العالمي للتنافسية بأنها " مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى الإنتاجية في الإقتصاد، وتعتبر البلدان الأكثر تنافسية بأنها الأقدر على النمو على المدى المتوسط والطويل."²

- تعريف الميزة التنافسية على أنها: " قدرة المؤسسة على عرض منتجات عالية الجودة بنفس تكاليف المؤسسات المنافسة أو بقيمة مساوية لأقل تكاليف أو بمقارنة إمتيازات المؤسسة بالنسبة لغيرها، وأخذ وضعيات متميزة في المنافسة تسمح بتحقيق أداء إقتصادي عالي على المدى البعيد."³

- في حين تعرف المعرفة على أنها: " الإضافة العلمية من أكثر من مصدر حيث تؤدي هذه المعرفة إلى اتساع إدراك الإنسان لتجعله قادراً على معالجة المشاكل في مجالات المعرفة التي تعلمها، كما يمكن أن نحدد المعرفة على أنها عمليات استخلاص واستنتاج يمكن الحصول عليها من عدة مصادر"⁴.

- وعليه يعرف التنافس المعرفي على أنه: " التنافس الذي يبني على أساس إبداع معرفة جديدة ذات قيمة فريدة أكثر مما يكون على أساس الوصول المفضل إلى المواد الأولية أو الإنتفاع الكامل من الموجودات الملموسة."⁵

¹ المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الإقتصادي، مصر، 2011، ص.04.

² نفس المرجع السابق، ص.05.

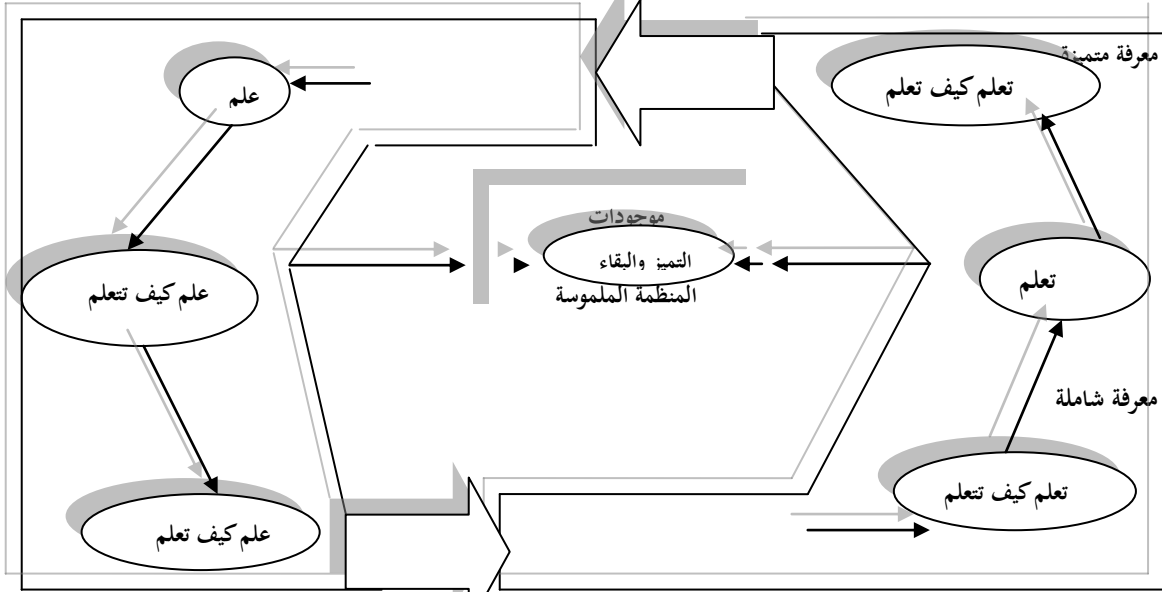
³ بودرامه مصطفى، " سبل تحسين تنافسية القطاع الصناعي في الجزائر"، مجلة العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة بسكرة، العدد الرابع عشر، 2015، ص.234.

⁴ علاء عبد الزواق السالمي، نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص.209.

⁵ طاهر محسن الغالي وأحمد علي صالح، "تصميم مصفوفة لتقنيات إدارة التغيير مستندة إلى سمات التنافس المعرفي"، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة البصرة، العدد الخامس والعشرون، 2009، ص.37.

وتظهر سمات التنافس المعرفي من خلال الشكل أدناه.

شكل رقم(25): سمات التنافس المعرفي.



المصدر: طاهر محسن الغالي وأحمد علي صالح، "تصميم مصفوفة لتقنيات إدارة التغيير مستندة إلى سمات التنافس المعرفي"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العدد 25، 2009، ص.46.

من الشكل رقم(25) بعنوان سمات التنافس المعرفي، نجد أن قدرة المنشأة في الوصول إلى معرفة شاملة والمعرفة المتميزة في ظل حلقة يتوسطها ضمان البقاء والتميز عن طريق التعلم والتعليم بإستغلال موجودات المنظمة، حيث تلجأ إلى صقل المهارات الفردية والجماعية بما يتماشى وتوجهات المنشأة بفاعلية التي تؤدي إلى توليد أفكار إبداعية ومحاوله تنفيذها في الواقع لتحسين أداء المنشأة، وتقديم خدمات متميزة للمجتمع لقدرة المنشأة على التكيف مع التغييرات الحاصلة يوميا وحل المشكلات التي تواجهها، وكما تساهم المعرفة بنوعيتها إلى رفع كفاءة وفعالية مستوى الإبداع في ظل إزدياد حدة المنافسة المحلية والعالمية.

وتعرف المعرفة المتميزة والمعرفة الشاملة وفقا لما يلي: ¹

- المعرفة المتميزة (Excellent Knowledge).

هي المعرفة التي يتم إمتلاكها حصرا من قبل المنشأة يتيح لها إنتاج سلع وخدمات يكون تجميعها للخصائص المميزة الفريدة، ما يجعل المنشأة قائدة لمنافسيها في السوق لأن محور المعرفة مرتكزا على الإبداع والإبتكار ومنه القدرة علة توليد الأفكار وضمان بقائها وبناء الرؤية الإستشرافية لتحقيق النمو (التنافس بين شركة بيسي كوكاكولا حيث شهدت مرحلة التسعينات شركة بيسي أكثر إبتكارية وقائدة للسوق).

¹ طاهر محسن الغالي وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص.47.

- المعرفة الشاملة (Comprehensive Knowledge).

هي المعرفة الضرورية لأي نشاط يصيف قيمة التي إذا حصلت عليها المنشأة ستمكن من إمتلاك الميزة التنافسية، تسمح المعرفة الشاملة بتكيف المنشأة مع بيئة أعمالها لتحقيق البقاء والإستمرارية في عالم التنافسية. ويمكن لمهارات في التغيير الذاتي تكسب المنشأة القدرة على مواجهة تهديدات وتطورات المحيط وفقا للمزايا التالية:¹

- **مزايا خلاقية:** تشجع مسار التعلم على تحرير قدرات الأفراد ويحث الفرق على الإبتكار والتجديد مما ينمي القدرات الإبداعية داخل المنشأة في كل المجالات، تتعزز هذه المزايا بالممارسات الخاصة بتطوير وتثمين المواهب المتواجدة لدى المورد البشري أو فرق العمل.

- **مزايا علائقية:** تستعمل المنشأة مختلف المعارف المتواجدة لديها في إطار علاقاتها مع مختلف المتعاملين الخارجين (عملاء، بنوك، موردين، إعلام)، حيث يلعب التعليم دورا مهما في العلاقات مع المتعاملين معها للتمكن من توقع رغبات العملاء، الإبداع، الوصول إلى أسواق جديدة، تحسين صورة المنشأة.

ب- مصفوفة تقنيات إدارة التغيير.

تمكن مصفوفة تقنيات إدارة التغيير من إتخاذ القرارات في المنشأة بإختلاف طبيعة نشاطها ولأجل تصميمها لا بد من إتباع الخطوات التالية:²

- نوع المصفوفة وأبعادها أي أن المصفوفة رباعية ولها أربعة نوافذ أساسية كل نافذة تضم مجموعة من تقنيات إدارة التغيير لتخدم موقفا معين.

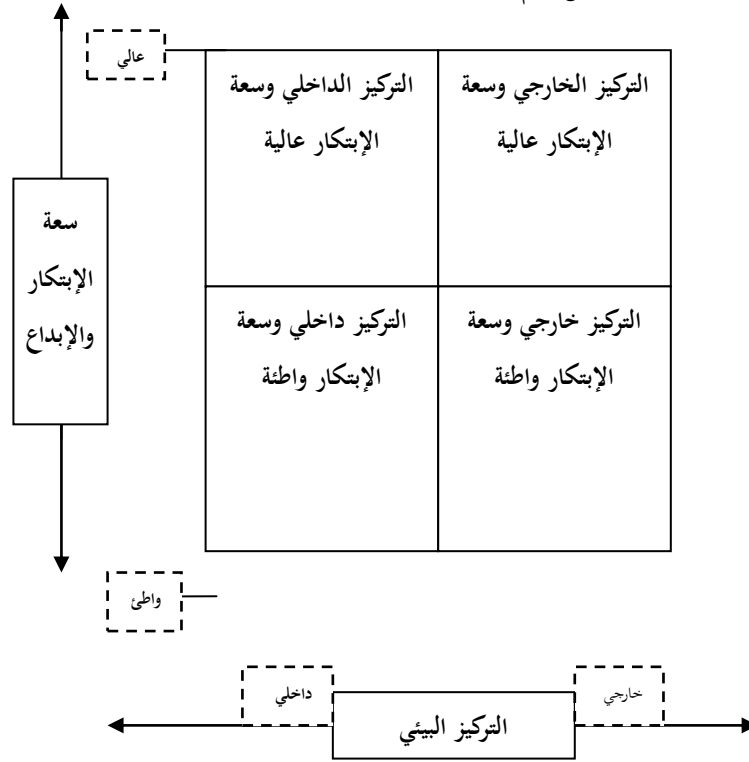
- مستويات المصفوفة وإنتقالها تم إعتداد قياس موضوعي لنوافذ التقنيات داخل المصفوفة فلا بد من إحتوائها على مستويات قياس وهي المحور الأفقي (التركيز البيئي) ومستوياته هي تركيز بيئي خارجي وتركيز بيئي داخلي، أما المحور العمودي (سعة الإبتكار والإبداع) ومستويات وهي (سعة إبتكار وإبداع عالي) أي إبتكارات وإبداعات ذات سمة منفردة ناتجة عن المعرفة المتميزة، وسعة إبتكار وإبداع واطى أي إبتكارات وإبداعات محدودة ذات سمة تكيفيه ناتجة عن المعرفة الشاملة.

¹ بعلي نسيمة فريال، المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة الدراسات الإقتصادية، جامعة قسنطينة، العدد الأول، 2014، ص.175.

² طاهر محسن الغالي وأحمد علي صالح، مرجع سابق.52.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

شكل رقم(26): مصفوفة تقنيات إدارة التغيير.



المصدر: طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح، تصميم مصفوفة تقنيات إدارة التغيير مستندة إلى سمات التنافس المعرفي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 25، 2009، ص.52.

من الشكل رقم(26) المتضمن مصفوفة تقنيات إدارة التغيير، نلاحظ أن محاولة التعامل مع التغييرات الحاصلة سواء كانت جزئية أو شاملة باستخدام مجموعة من تقنيات إدارة التغيير تساعد المنشأة إما على التكيف مع التغيير أو صنع التغيير من خلال قياس درجة التمرکز البيئي الداخلي والخارجي من جهة وقياس سعة الابتكار والإبداع بين العالي والواطي، ويمكن أن تشمل تقنيات إدارة التغيير على الإدارة الإلكترونية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إدارة المعرفة وبطاقة الأداء المتوازن لتحديد المنشأة بأية تقنية تعمل على الإطار الكلي أو الجزئي بالاعتماد على الموارد البشرية القادرة على إدارة عملية التغيير بنجاح بإدخالها للتقنيات الضرورية لإحداث التغيير بمراعيتها لعامل الزمن والتكلفة وكذا القدرة على التميز.

ولقد حددت تقنيات إدارة التغيير بشكل يتناسب مع أبرز سمات التنافس المعرفي حيث يمتد مدى القياس من 10% إلى 50% في كل من التركيز البيئي الداخلي وسعة الابتكار الواطي، في حين مدى القياس من 60% إلى 100% لكل من التركيز البيئي الخارجي وسعة الابتكار العالي، لتقوم المنشأة باختيار التقنية التي تنسجم وطبيعة التغيير الحاصل ونتائجه الحالية والمتوقعة لأن التغيير إما أن يكون تكيفا لغرض الإستمرار باستخدام تقنيات سبق وأن استخدمت من قبل منشآت أخرى لتطبيقها بطريقة سهلة مع تكاليف أقل، في حين يتطلب التغيير الجذري

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

استخدام آليات حديثة وتحمل تكاليف باهظة ما يجعل مستوى التغيير يتدرج من الأسهل وهو ما يتعلق بالتغيرات الداخلية إلى الأصعب والذي يعرض ضغوطات بيئة الأعمال.¹

ثانيا: سلسلة القيمة لإدارة المعرفة ضمن سمات التنافس المعرفي.

بيئة الأعمال تحكمها متغيرات البيئة التي تفرض المنافسة الشديدة، عدم اليقين، من جهة ومتغيرات التسيير التي تأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن، الجودة والتكلفة، فالمنشآت على اختلاف طبيعتها ونشاطها وحجمها تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف في ظل ديناميكية دائمة، ما يدفعها للعمل لأجل الوصول لخلق القيمة التي تأخذ أهميتها في مجال التسيير، أين تقاس القيمة بقيمة المنتج، وقيمة المنشأة، وفي إطار سعيها المستمر لخلق القيمة تنسق بين مختلف أنشطتها الرئيسية والمدعمة.

شكل رقم(27): نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة.



المصدر: ليث علي وآخرون، "دور نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة إستطلاعية)"، مجلة الدراسات الإدارية، جامعة البصرة، العدد السادس (المجلد 03)، 2010، ص.09.

من الشكل رقم(27) نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة، نجد أن النموذج المعتمد على الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة والتي نوضحها فيما يلي:

أ- الأنشطة الداعمة (Support Activites): وتشمل على أربعة أنشطة فرعية هي:

- الحصول على البيانات: وهي جميع الإجراءات التي تقوم بها المنشأة لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخص مجال نشاطها.

¹ طاهر محسن الغالي وأحمد علي صالح، المرجع السابق، ص.54-57.

الفصل الأول: إدارة التغيير: المفاهيم والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة

- تشغيل البيانات: البيانات عبارة عن مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تلقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح¹.

-تحليل المعلومات: المعلومات ناتجة عن معالجة البيانات بإخضاعها لعمليات خاصة بذلك مثل التحليل والتركيب من أجل استخلاص ما تتضمنه البيانات من مؤشرات وعلاقات ومقارنات وكليات وموازنات ومعدلات وغيرها، من خلال العمليات الحسابية المتعلقة بعلم الرياضيات والطرق الإحصائية والرياضية والمنطقية، أو من خلال إقامة نماذج المحاكاة.²

- توصيل المعرفة: وفي عملية تحويل المعارف بين المستويات الإدارية المختلفة لصنع وصياغة القرارات، ويتم نقل المعرفة بإستخدام العديد من الوسائل التقليدية منها والحديثة(إعداد تقارير رسمية مكتوبة، البريد الإلكتروني، الهاتف).

ب- الأنشطة الأولية (Primary Activities): وتشمل على أربعة أنشطة فرعية وهي:

- مشاركة المعرفة: وهو نقل المعرفة بين المستويات الإدارية المختلفة عن طريق نشرها بالوثائق الرسمية أو إعلانها ورقيا أو عبر شبكة الإتصال الداخلية.

- إستخدام الذكاء: وتشير إلى إستغلال ذكاء أفرادها الفطري أو المكتسب عن طريق التعلم والتدريب من أجل إتخاذ القرارات حل المشاكل وإقتناص الفرص لضمان بقاء المنشأة وتميزها في بيئة الأعمال العالمية.

- صياغة التصرفات: وهي القيام بوضع الخطط المناسبة تماشيا مع الإمكانيات المتاحة وفقا لسلم الأولويات في تحقيق الأهداف الفرعية ومنه الوصول إلى الهدف الرئيسي المسطر.

- تنفيذ التصرفات: وهنا يتم العمل على تنفيذ الخطة الموضوعية مسبقا وفقا لمراحل زمنية متتالية يتم في كل مرحلة تحديد المسؤوليات والمهام وتحديد فرق العمل لإتخاذ القرارات ومعالجة الإنحرافات.

وعليه نجد أن التنافس المعرفي يعتمد على المميزات التي تمتلكها المنشآت والتي تساهم في الحفاظ على التماسك الإجتماعي والتحسين المستمر لمستوى المعيشة، لإعتماد المنشأة على الكفاءات التي تمتلكها مواردها البشرية لقدرتها على توليد المعرفة ومشاركتها من خلال عمليات البحث والتطوير، التعلم والتعليم، التدريب، التحفيز، لتتمكن من طرح منتجات وخدمات بكفاءة وفعالية وبجودة عالية تمكنها من التميز والبقاء.

¹علاوي عبد الفتاح وآخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: مدخل استراتيجي في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، يومي 12-13 نوفمبر، 2005، ص.317.

²إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص.22.

خلاصة الفصل:

تمحور هذا الفصل حول الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير كونها منهج إداري حديث ومتميز وضروري لتكييف المنشأة في ظل عالم الأعمال المتجدد والإقتصاد القائم على المعرفة كركيزة لإزدهار الأمم وقيام المنشآت على المنافسة، المعرفة والتقنية المتطورة، وإنجاز مشاريعها بالجودة المطلوبة، وقد خلص الفصل إلى النتائج التالية:

- يتوقف بقاء، تطور، تكيف، نجاح المنشآت اليوم في تبنيها للأساليب الإدارية الحديثة ذات المرونة الكافية لمواجهة التحديات التي تفرضها التغييرات السريعة والمتجددة لبيئة الأعمال الداخلية.

- لا بد من العمل على تحديد نطاق عمليات التغيير وتوجهاته كونها الخطوة الجوهرية لإنجاح جهود التغيير، ويتسنى للمنشأة القيام بها عند وضع الرؤية الواضحة للتعامل الإيجابي مع ضغوطات التغيير بمرونة، والإلتزام بالرؤية المستقبلية يتم عند توفر قيادة للتغيير قادرة على تغيير الثقافة السائدة من جهة أخرى، كما تساهم فرق التغيير في زرع وتعزيز العمل التعاوني بين الموارد البشرية لإمتلاك فرق التغيير القدرات والمهارات الأساسية خاصة ما تعلق بقوة الإقناع والتأثير من جهة أخرى.

- تعد إدارة التغيير أسلوب إستراتيجي ويوظف التقنية المتجددة والمورد البشري المبدع ويتبنى هذا الأسلوب عدة إستراتيجيات هدفها الأساسي التحسين المستمر في جميع نواحي المنشأة والعمل على تطويرها، كما تعددت وتنوعت النماذج التي قامت بدراسة عملية التغيير من وجهات نظر مختلفة إنطلاقاً من نماذج تبنى على نظام مبنى على التوازن، مروراً إلى نماذج قائمة على تكامل الأنظمة الفرعية وتحديد معايير التقييم لتركيزها على عمليات النمو، إنتهاءاً بنماذج حديثة قائمة على تحديد مسار التغيير الواجب إتباعه وتحديد مجموعة الإجراءات التي تساهم في نجاح إدارة التغيير.

- إقتصاد المعرفة المعتمد على توافر تكنولوجيا المعلومات والإتصال وعمال المعرفة التي تشكل الثروة التي تركز على عملية التعلم لتبني الطاقات البشرية لإنتاج المعرفة وتقاسمها.

- إدارة المعرفة تساهم في خلق مجتمع معرفي داخل المنشأة قادر على إستيعاب التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال خاصة في المجال التقني والتكيف معها وفقاً لمتطلبات التغيير.

- البحث والتطوير يعتمد على عنصرين متلازمين من توسيع للمعرفة وتطبيقها ومؤشراً هاماً للقيام بالتغيير التكنولوجي لإمتلاك ميزة تنافسية مبنية على قاعدة تسيير المعارف، في حين ينظر للإبداع في الإقتصاد المعرفي على أنه تطبيق لمعارف فنية خاصة لا تقتصر على تغيير المنتجات والتقنيات فقط بل يتعداها إلى المنشأة، الدولة والأفراد.

الفصل الثاني

المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات
في ظل اقتصاد المعرفة

مقدمة الفصل.

يعد التغيير في الحياة الإقتصادية من الأعمال اليومية التي تقوم بها أية منشأة لضمان إستمرارها في عالم الأعمال المتغير الذي يلزم حشد جميع الإمكانيات وإتخاذ كافة الإجراءات للتغيير في أساليب العمل، نوعية المنتج، كفاءة الموارد البشرية، أين تعددت وتنوعت المقاربات النظرية التي درست الإنتاجية، المورد البشري، ظروف العمل وكيفية توزيع المهام والمسؤوليات، كما ساهمت التطورات الحديثة في المجال الإقتصادي إلى إسقاط العديد من القيم التي تم تداولها في الإدارة ما ساعد على ظهور مفاهيم جديدة تتماشى وتغيرت بيئة الأعمال التي أدت إلى إنحيار الفكر القائم على الثبات والإستقرار إلى فكرة العمل بمرونة.

وقد تأثرت الجزائر بالمتغيرات العالمية السائدة وقامت بإحداث العديد من عمليات التغيير ليتماشى كل تغيير وحقبة التي عايشتها وهو ما أثر بدرجة كبيرة على توجه المنشآت في الدولة بتغيير نوع النظام الإقتصادي الذي تبناه الدولة وتعمل به في تسيير قطاعاتها، حيث عملت الدولة الجزائرية جاهدة بعد الإستقلال بإعتمادها بداية على التسيير الذاتي لجميع قطاعاتها كتوجه سياسي مبني على الظروف السائدة، إلا أن قلة وضعف الكفاءات آنذاك حال دون إستمرار هذا النوع من التسيير وهو ما ألزم الجزائر تبني النظام الإقتصادي السائد آنذاك وهو النظام الإشتراكي الذي ساهم في إقامة المشاريع الثقيلة والمنشآت ذات الحجم الكبير في القطاع الصناعي وهو ما ساهم في نمو القطاع العام المعتمد في تسييره على مبدأ الإشتراكية، إلا أن إغفالها لتكوين إطارات قادرة على تسيير هذه الوحدات للتخلي عن الخبرة الأجنبية في التسيير والصيانة أحدث العديد من الأزمات حال دون إستمرارها لأن النظام الإشتراكي وبعد تطبيقه في الجزائر حقبة من الزمن تراجع تدريجيا لتأثره بالمتغيرات العالمية التي أدت إلى قيام الجزائر بجملة من الإصلاحات الإقتصادية للإنتقال إلى النظام الرأسمالي.

وهو ما جعل وقائع تحول الجزائر نحو إقتصاد السوق يتم بمراحل مدروسة ومنتالية في ظل الإتفاقيات المبرمة مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي وتحت مراقبة ومتابعة مباشرة من قبل الهيئتين في إطار تحويل نظامي شامل لتهيئة بيئة مستقرة عن طريق جملة الإصلاحات بدأ بإنشاء الآليات التي تمكنها من الإنتقال إلى إقتصاد السوق، العمل على الإصلاحات المتعلقة بحركة سوق العمل، تحرير الأسعار، تعديل سعر الصرف، إصلاح السياسة النقدية والسياسة المالية، تنويع الصادرات خارج قطاع المحروقات لبعث النمو الإقتصادي، حيث قامت الدولة الجزائرية بالتوجه نحو التنوع الإقتصادي من خلال تشجيعها لصغار المستثمرين لبناء مشاريع مصغرة تساهم في تحقيق التكامل الإقتصادي وإمتصاص البطالة بمختلف أشكالها، حيث تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القدرة على

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

التجديد والإبتكار وسرعة الإستجابة بين المستويات الإدارية المختلفة وإتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وكذا الرغبة في جذب أكبر عدد من العملاء والمحافظة عليهم ما يلزمها تحسين خدماتها باستمرار.

ولقد كان لنشأة إقتصاد المعرفة تطور هائل وسريع في تقنيات المعلومات لتتحول المجتمعات التقليدية إلى مجتمعات معرفة تعتمد إقتصادها ورفاهية شعوبها إعتقادا كبيرا على تقنيات المعلومات وتحلّي ذلك في إعتقاد مختلف القطاعات الإقتصادية على تقنيات المعلومات التي توفر السرعة في الحصول على المعلومات مع الإعتقاد على الموارد البشرية التي حولت المعرفة إلى مورد إستراتيجي لتعد بذلك التقنية والمعرفة ضرورة للإلتحاق بركب التنمية للتطور الإقتصادي في مختلف دول العالم، ما جعل المنشأة ونظرا لتأثيرها ببيئة أعمال دائمة التغيير في جميع الميادين تسعى للتكيف بجعل المورد البشري أساسا لعملية التكيف من خلال بإشراك المورد البشري في أداء أعمال لتطوير المنتجات والخدمات مع التركيز على النمو والإستمرار المعرفة مع ضرورة إستخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال من أجل تحسين الأداء في محاولة للوصول إلى التنافس المعرفي.

ومن خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مجالات الإدارة والمقاربات النظرية التي ساهمت في إحداث العديد من التغييرات في الفكر الإداري، ومن ثم الوقوف أهم المراحل التاريخية التي مرت بها المنشأة الجزائرية من مرحلة التخطيط مروراً بالمرحلة الإنتقالية إلى إقتصاد السوق ليليه إقتصاد المعرفة وذلك في ثلاث مباحث أساسية هي كالتالي:

المبحث الأول: مفهوم التغيير في الفكر الإداري.

المبحث الثاني: إستقراء سيرورة تطور المنشأة الجزائرية تاريخيا.

المبحث الثالث: مكانة الإقتصاد الجزائري في ظل إقتصاد المعرفة (المتطلبات والعراقيل).

المبحث الأول: مفهوم التغيير في الفكر الإداري.

تغير حاجيات الإنسان واختلفت بوتيرة متزايدة إثر ظهور وتنوع السلع وتعدد الأسواق الناتج عن ازدهار الصناعة، إزدیاد عدد السكان، ما جعل قيام المشاريع لتلبية الحاجيات المتزايدة أمراً ضروريا لمواجهة الطلب على المنتجات المختلفة، وصاحب إدارة هذه المشاريع العديد من المشاكل والعراقيل في التسيير والتي تم دراستها من طرف العديد من العلماء الذين وضعوا دراساتهم في شكل مقاربات نظرية ساهمت في إرساء المبادئ الإدارية، حيث أدخلت كل مقارنة أسلوب جديد في ممارسة العمل الإداري، ومع التطور الحاصل في بيئة الأعمال في مجالاتها المختلفة الخدماتية والصناعية تزامن معها تطور الفكر الإداري الذي كان يعتمد على تطوير المنشأة برفع الإنتاجية وتحقيق الربح، إلى التوجه نحو الإهتمام بالفكر من منظور الموارد البشرية لأن نجاح الإدارة قائم على التناسق بين الوظائف الإدارية المتمثلة في مختلف أقسام المنشأة لوضع حدود السلطة والمسؤولية مع توافر القيادة المؤهلة لتوجيه أداء الأعمال الإدارية بطريقة صحيحة وفقا لما يتطلبه القانون الداخلي المحدد لكيفية سير الأعمال من جهة والاستجابة بمرونة للتغيرات الحاصلة في محيطها.

المطلب الأول: ماهية الإدارة.

إن وضع المنشأة لإستراتيجية تسعى من خلالها لرسم مسار عملية التغيير المخطط للوصول بها إلى الهيمنة على الأسواق وإمتلاك مزايا تنافسية، يعتمد على نجاح العمليات الإدارية بدءا بعملية التخطيط القائمة على التنبؤ لمواجهة المشاكل أو إستغلال الفرص المتاحة، ومنه القدرة على إتخاذ القرارات السليمة، والتي لن تتأتى إلا بإعتماد الكفاءات البشرية لوضع حدود السلطة والمسؤولية وهو ما تقوم به عملية التنظيم، مع إيلاء أهمية كبيرة لعملية التوجيه والرقابة لمعالجة الإنحرافات ليسهم هذا التناسق في تحقيق أهداف المنشأة الحالية ورؤيتها المستقبلية.

أولا: مفهوم الإدارة.

تعرف الإدارة "Managemet" على أنها:

- حسب "النمر سعود" "عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة."¹

¹ فايز عبد العزيز الفايز، الإدارة مفاهيمها ونظرياتها، جامعة الملك سعود، السعودية، (د.ت.ن)، ص.02.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل اقتصاد المعرفة

- حسب "دركر" سنة 1943 في كتابه "The Concept Of The Corporation" " بأنها" إن معظم المدراء لم يكونوا مدركين أنهم يمارسون الإدارة، وأنهم لا يراعون التغيير التكنولوجي الذي يغير من واجبات الإدارة.¹
- حسب " جلال إبراهيم العبد" " مجموعة من الأنشطة تؤدي إلى الإستخدام الفعال والكفاء للموارد المتاحة، وذلك لإنجاز هدف أو مجموعة من الأهداف."²
- وعليه تعرف الإدارة على أنها الأنشطة الممارسة للوصول إلى أهداف مسطرة مسبقا بالإعتماد على الوظائف الإدارية الأساسية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة في ظل حصرها لإمكاناتها البشرية ومواردها المادية والمالية، مع مراعاتها للتغيرات التي تطرحها بيئة الأعمال لتحديد قدرتها على التنبؤ والإستغلال الأفضل لمختلف طاقاتها.
- ويمكن إدراج خصائص الإدارة في النقاط التالية:³
- **العمومية(العالمية):**الإدارة تطبق في كل المجتمعات وفي جميع المواقف فهي لا تقتصر على المنشآت فحسب بل تمارس في المجالات العسكرية، المنشآت الخدمائية، السياسية، الإجتماعية والرياضية.
- **تقارب تباري العقلانية والإنسانية:** يتعلق العمل الإداري بالدرجة الأولى بالموارد البشري أي بوجود التجمعات الإنسانية وهو ما يتطلب التنسيق بين الأعمال التي يؤديها الجميع لتحقيق أهداف مشتركة، وتمتاز بالعقلانية في نفس الوقت لأنها تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف الممكنة.
- **التعقيد:** يتمثل التعقيد في الأنشطة المختلفة التي تتضمنها هذه العملية والجزء الآخر مصدره أن المدراء عادة ما يغيرون في الأنشطة من وقت لآخر بطريقة مستمرة.
- **الإستمرار:** يتطلب العمل الإداري نشاطا مستمرا دون أي إنقطاع ومجهود كبير لكي يحقق عوائد مرتفعة إذ يعد العمل الإداري بما يتضمنه من أعباء ومسؤوليات أكبر تحدي للإنسان في الوقت الراهن.
- **التكامل بين الأنشطة:** العملية الإدارية تعد نشاطا ديناميكيا يتكون من مجموع من الأنشطة المترابطة والتي تؤكد وجود علاقة إعتماضية متبادلة بينها، حيث يعتمد نجاح أحد الأنشطة بنجاح تنفيذ غيرها من الأنشطة.
- **تواجدها في جميع المستويات التنظيمية:** لا تقتصر الوظيفة الإدارية في المنشآت على المستويات الإدارية العليا فقط بل توجد في جميع المستويات مع الإختلاف في أهمية الدور المسند لكل مستوى.

¹ بيتر دركر(ترجمة عبد الهادي الميداني)، فن الإدارة، مكتبة العبيكان،الرياض،2004،ص.08.

² جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال مدخل إتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارة والمدير- وظائف الإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2003، ص.15.

³ بوقلفول الهادي، محاضرات في مادة:مدخل إلى إدارة الأعمال، ملقاة على طلبة السنة الأولى ليسانس، جامعة باجي مختار عنابة، 2015،ص.09.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

ثانيا: مجالات الإدارة.

تقسم مجالات الإدارة في أي دولة إلى قطاعين هما القطاع العام والمرتبط بالأعمال التي تقوم بها هيئات الدولة ومرافقها المختلفة، كما يسير القطاع العام المرافق الحساسة في الدولة ما يجعل اعتمادها على الموارد البشرية التي تملك الحاسة السياسية القادرة على إتخاذ القرارات وحل المشاكل مع مراعاة المحافظة على سيادة الدولة وتحقيق المنفعة العامة من خلال الخدمات التي تقدمها قطاعات الدولة لمواطنيها، أما القطاع الخاص المتمثل في الأعمال التي يقوم بها رجال الأعمال بشكل فردي أو في شكل منشآت هدفها الأساسي تحقيق الربح، وساهمت التطورات الحديثة في تكامل العمل وتبادل المنافع بين القطاعين العام والخاص.

أ- الإدارة العامة

يرتبط مصطلح الإدارة العامة "Management Public" بالدولة ودورها في تحقيق أهداف عامة من خلال أجهزتها الإدارية التي تقوم بمجموعة من العمليات لغرض تقديم الخدمات اللازمة كما وكيفا للحفاظ على المجتمع وتنفيذ السياسة العامة التي تؤمن بها الحكومة، وظهرت الإدارة العامة كموضوع مستقل في البلدان الأوروبية كألمانيا، النمسا وفرنسا ومن أشهر الدراسات آنذاك مقال "Wilson" بعنوان "دراسة الإدارة العامة" سنة 1887 أوضح فيه أن الإدارة العامة يجب أن تعتمد على المبادئ العلمية لتحقيق أهدافها بكفاءة لتعد بذلك أول دراسة حددت خصائص الإدارة العامة بعيدا عن السياسة.¹

وتعرف الإدارة العامة على أنها:

- حسب "Wilson" "الهدف العملي الذي يتعلق بإنجاز المشروعات العامة بما يتفق مع رغبات الناس وحاجاتهم) هي توفير الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها."²
- " العلم الذي يهتم بالكيف والكم الخاص بالحكومة منها سلطة فرض القوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة بالرسوم والجمارك والمنظمة أيضا لسلوك المورد البشري."³

¹ عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق: دراسة مقارنة منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2013، ص.45.

² نفس المرجع السابق، ص.23.

³ ماجد محمد الفراء وآخرون، الإدارة: المفاهيم والممارسات، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2002، ص.32.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

وعليه فإن التسيير في الإدارة العامة يعتمد على أسلوبين هما أسلوب التسيير المركزي وأسلوب التسيير اللامركزي، كما يمكن إعتمادها على التسيير عن طريق منح الإمتيازات للقطاع الخاص، وإعتمدت الدولة أيضا في تسيير نشاطها من خلال الإدارة العامة على التنظيم الداخلي عن طريق تحديد شروط التوظيف، الترقية، النقل والإستقالة وفقا لشروط المنصب الذي يشغله المورد البشري وطبيعة النظام المتبع في القطاع، في حين تتبع عن طريقة التنظيم الخارجي على التنظيم العام لقطاعها السياسية، الإقتصادية والمنظومة الثقافية، التعليمية والصحية، أين تحدد هياكلها والتشريعات المعمول بها.

ب- إدارة الأعمال.

إدارة الأعمال "Management Business" أو ما يصطلح عليه القطاع الخاص يعرف على أنه "القطاع الذي يشمل الأنشطة الاقتصادية كلها التي تأخذ مكانها في حيز جغرافي معين باستثناء الأنشطة الحكومية".¹ كما تعرفه منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة القطاع الخاص على أنه "الذي يشمل المشروعات والشركات ومؤسسات الأعمال بغض النظر عن حجمها وملكيته وبنيتها".²

ويمكن القول أن القطاع الخاص هو القطاع الذي يسعى لتحقيق مكاسب مادية، وأضحى هذا القطاع فاعلا في الحياة الاقتصادية للدول، خاصة بعد اعتماد الدول التي كانت تتبنى النظام الإشتراكي للتوجه نحو النظام الرأسمالي عمليات الإصلاح الإقتصادي التي مرت بها في إطار سعيها لمواكبة التغيرات المتجددة التي فرضتها التطورات الإقتصادية، لتتحول الدول من القطاع العام إلى القطاع الخاص " والذي يعد ضمن السياسات الإقتصادية الحديثة التي تنتهجها الدولة من أجل تحقيق أهدافها الإقتصادية، بإتباع مجموعة من القوانين والأنظمة والإجراءات التي تتولى نقل ملكية وإدارة بعض أصول وحدات القطاع".³

¹ طلال أبو غزالة وآخرون، دور القطاع الخاص في مسار التنمية المستدامة في الأقطار العربية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر، 2011، ص.25.

² [Http://www.fao.org](http://www.fao.org) ,Récupéré le (23/10/2017).

³ مهند إبراهيم علي فند الجبوري، النظام القانوني للتحويل إلى القطاع الخاص-الخصخصة...دراسة مقارنة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص.21.

ثالثا: وظائف الإدارة.

تقوم الإدارة على وظيفة التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، حيث يجب أن تعمل هذه الوظائف بالتنسيق لبلوغ الأهداف المسطرة مسبقا حيث تمثل كل وظيفة مرحلة تمكن من إستمرار المرحلة التي تليها بكفاءة، بدءا بعملية التخطيط القائمة على تغيرات متطلبات البيئة الخارجية ومحدودية الموارد والإمكانيات التي تضعها البيئة الداخلية لتليها وظيفة التنظيم والتوجيه، وصولا إلى وظيفة الرقابة التي تعمل على معالجة الإنحرافات لتحقيق الأهداف المسطرة .

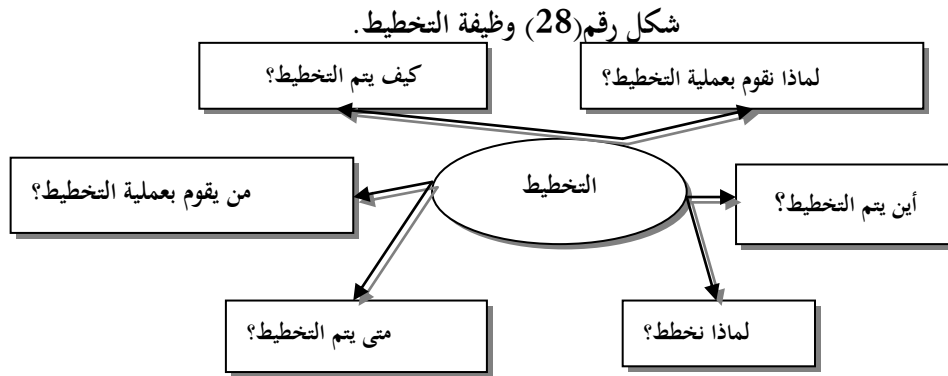
أ- التخطيط:

ويعرف التخطيط "Planning" على أنه:

- " عمل ذهني يتعلق بإستقراء المستقبل والأهداف التي يمكن توقعها مع الإشارة إلى أن هذا الإستقراء يجب أن ينصب على الجوانب الإيجابية للمستقبل لضمان الحصول على نتائج إيجابية تعكس أهداف المشروع."¹

" هو التقرير سلفا بما يجب عمله بالإستخدام الأمثل للموارد لتحقيق هدف معين."²

وعليه يمكن القول أن وظيفة التخطيط قائمة على تحديد السياسات والإجراءات والأنظمة التي تتبناها المنشأة للقيام بعملية التنبؤ والتي على أساسها يتم تحديد التوجهات المستقبلية، ومن ثم تحديد الأهداف الفرعية بناء على البدائل المتاحة مع مراعاة عامل الزمن وما يمكن أن يحدث في ظل التغيرات المفروضة التي تجعل المنشأة تحاول إقتناص الفرص ومواجهة العراقيل.



المصدر: بلقيادوم صباح، تسيير المؤسسة، ملقاة على طلبة السنة الثانية ليسانس-تخصص علوم التسيير-، جامعة عباس لغورور خنشلة، الجزائر، 2007.

¹ رضا إسماعيل اليسوي، الإدارة العامة، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص.135.

² عيضة السيود، "وظائف الإدارة"، مجلة إدارات نت الإلكترونية، العدد الثاني، 2007، ص.17، نقلا عن:

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل اقتصاد المعرفة

من الشكل رقم (28) المتضمن وظيفة التخطيط، نجد أن التخطيط يمر بالعديد من المراحل للوصول إلى وضع الخطة النهائية نظرا لكون هذه الوظيفة عصب الوظائف الإدارية، لإعتمادها على طرح مجموعة الأسئلة التي تحدد التوجه الإستراتيجي للمنشأة وعلى تحديد زمن وتكلفة التخطيط من جهة، وتحديد القائم على عملية التخطيط في مختلف مراحلها من جهة أخرى والتي من شأنها تنفيذ خطة التغيير بالمرونة الكافية.

ولكي يكون التخطيط فعالا لا بد من مساهمة الإدارة بمختلف مستوياتها بوضع خطة شاملة لجميع النشاطات مع العمل على تحديد الأساليب اللازمة لتحقيق الهدف، ليتم في الأخير عملية مقارنة ما تم إستغلاله من موارد لتحقيق الهدف في الواقع مع ما هو محقق فعلا لدراسة التكاليف وتحديد النتائج، ومن هنا يقسم التخطيط إلى عدة أشكال.¹

✓ **التخطيط الإستراتيجي "Strategic Planning"**: هو التغيير الذي يكون مهما وتمارسه الإدارة العليا بوضع وتطوير الخطط ذات الأثر المستقبلي الطويل المدى.

✓ **التخطيط التكتيكي "Tactical Planning"**: تمارسه الإدارة الوسطى والإدارة العليا ويكون ذات أثر متوسط المدى، يركز هذا النوع على تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

✓ **التخطيط التشغيلي "Operational Planning"**: تمارسه الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا ويكون ذات أثر متوسط المدى، يركز هذا النوع على وضع وتحديد الخطة التشغيلية.

وعليه فإن القيام بعملية التخطيط تستوجب على المنشأة أن تمتاز بالمرونة للتكيف مع تغيرات بيئة الأعمال، وهو ما يقسم عملية التخطيط لعدة مراحل، بدءا بمرحلة تحديد الهدف التي تمكن المنشأة بمختلف مستوياتها الإدارية من تنسيق الجهود حيث يرى "Scott" أن الأهداف صورة أولية لتصورات نهائية مرغوبة تسعى عناصر المنشأة لتحقيقها.²، لتعمل المنشأة في ثاني خطوة على تحديد إمكانياتها المادية ومواردها المالية والبشرية وطاقاتها الإنتاجية، مع ضرورة تحديد حصتها السوقية ووضع المنافسين لها، لتتجهم كخطوة ثالثة بعملية تنفيذ البديل من مجرد فكرة إلى واقع ملموس مع القيام بعملية الرقابة لمعالجة أية إنحرافات قد تحدث.

¹ عيضة السيود، المرجع السابق، ص.18.

²P. Wright and Others, **Strategic Management**, Allyn and Bacon, Boston, 1994, P.51.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

ب- التنظيم.

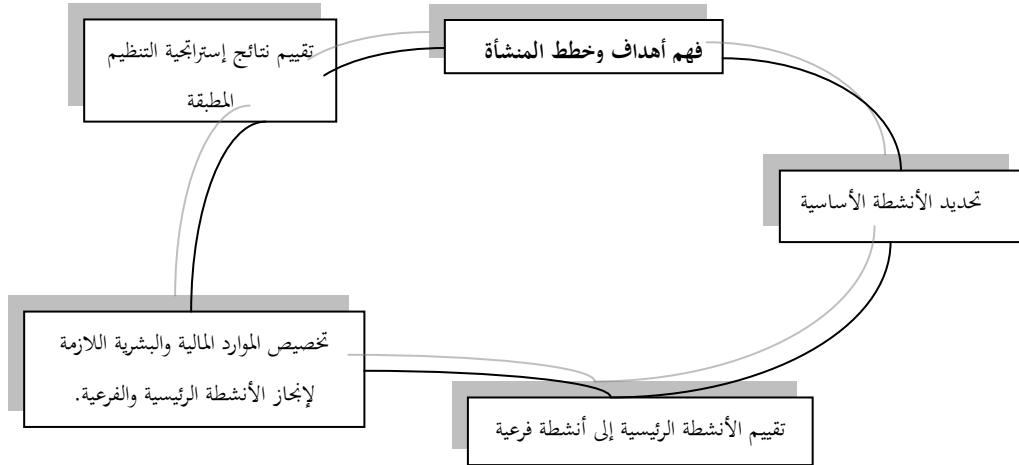
ويعرف التنظيم "Organisations" على أنه:

- حسب "Bergeron" هو " العملية التي تسمح بإنشاء هياكل تنظيمية تمكن الأشخاص من العمل مع بعضهم البعض بفاعلية قصد تحقيق نفس الهدف".¹

- " عملية تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف محددة وتخصيص مسؤول لكل مجموعة من الأنشطة مع توفير السلطة التي تمكن من الإشراف وقيادة الأفراد الذين يؤدون تلك الأنشطة".²

وعليه التنظيم عملية تساهم في تحديد حجم السلطة والمسؤولية المخولة لكل منصب عمل، والكفاءات الواجب توفرها، والتي تحدد حسب سياسة التوظيف التي تتبعها المنشأة فقد تلجأ إلى توظيف خريجي الجامعات والمعاهد باعتبارها موارد بشرية تحمل مؤهلات أكاديمية قادرة على التفكير الإبداعي الذي يساهم في تخفيض وقت وتكلفة القيام بمهام المنصب، كما تساهم عملية الإتصال بشكل رسمي مع فصح المجال لوجود تنظيم للعلاقات بشكل غير رسمي لتفاعل الموارد البشرية في محيط عملها لتحقيق نوع من الرضا الوظيفي.

شكل رقم(29): خطوات عملية التنظيم.



المصدر: بلقيدوم صباح، تسيير المؤسسة، ملقاة على طلبة السنة الثانية ليسانس-تخصص علوم التسيير، -، جامعة عباس لغرور خنشلة، الجزائر، 2007.

من خلال الشكل رقم(29) المتضمن خطوات عملية التنظيم، تلزم وظيفة التخطيط على الموارد البشرية أن يتنبأ بالمتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال لفهم أهداف وخطط المنشأة وجعلها تتسم بالمرونة، ليتم على إثرها تحديد الأنشطة الرئيسية وتقسيمها إلى أنشطة فرعية لتتمكن من تحقيق الأهداف الفرعية بالتنسيق مع الهدف

¹ زكية مقري، مدخل إلى نظريات المؤسسة، محاضرات منشورة ملقاة على طلبة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، (د.ت.ن)، ص.55.

² محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، مركز التعليم المفتوح جامعة بنها، مصر، 2008، ص.134.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل اقتصاد المعرفة

الإستراتيجي، ما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة في تخصيص الإمكانيات المادية والموارد المالية والفعالية في تحديد مواردها البشرية في ظل إتمادها على القيادة الفعالة وتطبيق التكنولوجيا الحديثة ومراعاتها لعامل الزمن.

ت- التوجه.

التوجيه "Directing" وظيفة إدارية تعمل على تكامل الموارد والإمكانيات والمحافظة عليها وتحقيق الأهداف بال جودة المطلوبة، ويقوم على ثلاث عناصر أساسية وهي:

1. القيادة: والتي تم التطرق إليها في الفصل الأول.

2. الإتصال: وهو عملية يتم بموجبها نقل رسالة حسب التسلسل الهرمي لغرض إعلامهم والتأثير في سلوكهم وتوجهاتهم لهدف ضمان إستمرارية العمل، ويعرف الإتصال على أنه "نشاط تبادل غير متوقف، وغير محتمل أحيانا، يكون بين إثنين أو مجموعة وحدات (فردية، تنظيمية، إجتماعية) ويبحث عن تغييرات سلوكيات الأفراد للتقليص من الشك الناتج عن إختلاف الوحدات عن بعضها البعض".¹ كما يمكن أن يكون وفي غالب الأحيان إتصال غير رسمي يجعل عملية نقل المعلومات بين الموارد البشرية سواء كانت صحيحة أو شائعات إلى بروز تكتلات، أما التحفيز بإعتباره العنصر الثالث من عناصر التوجيه والذي يعد ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على الموارد البشرية من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنشأة.²

3. التحفيز: وهو فرص أو وسائل توفرها إدارة المنشأة لمواردها البشرية من أجل إثارة رغباتهم وخلق دوافع لديهم من أجل عملهم وسعيهم للحصول عليها، وذلك عن طريق تقديم مزيدا من الجهد والعمل والسلوك السليم لكي يشبعوا حاجياتهم الذي يشعرون أنهم يحتاجونها وقد تكون الحوافز فردية أو جماعية، مادية أو معنوية ويكون أثرها مباشر أو بشكل غير مباشر.³

¹ بن زروق جمال، "الإتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المؤسسة"، مجلة البحث والدارسات في العلوم الإجتماعية والإنسانية، سكيكدة، العدد السادس، 2010، ص.234.

² صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.489.

بوقفلول الهادي ، مرجع سابق، ص.06.³

ث- الرقابة.

إن تعقد درجة التنظيم المرتبطة بتعدد الأنشطة وكبر حجم المنشأة الأمر الذي يؤدي إلى تعقد الأهداف وتشابكها يستوجب وجود نظام كفى للرقابة للكشف عن الأخطاء والمشاكل الممكن حدوثها لتفادي الآثار السلبية على الأداء، على اعتبار أن الرقابة تشمل متابعة موارد المنشأة وفقا لمجالاتها الأربعة (مادية، بشرية، مالية ومعلومات)، وإستخدامها بإتجاه تحقيق الأهداف، ويرتبط مصطلح الرقابة بالمراجعة أين تظهر الرقابة مدى إحترام القوانين، ومصطلح الرقابة محصور في عملية المراجعة وتصديق القوانين ما يؤدي إلى تصغير معتبر مجال الإنحرافات¹، وتعرف الرقابة "Controlling" على أنها:

- " عملية متابعة وتعديل الأنشطة التنظيمية بإتجاه إنجاز الأهداف." ²

- " هي قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت." ³

وعليه الرقابة نظام يمتاز بالمرونة بدءا بوضع معايير تمثل الأهداف وترتبط بالمستوى التنظيمي الذي يضمن عملية التكامل، ليتم العمل على قياس الأداء ومقارنته بالمعايير بكل موضوعية لتتم فيما بعد عملية إتخاذ الإجراءات التصحيحية بدقة وفي الزمن المناسب، وتأخذ الرقابة عدة أشكال:

- **الرقابة السابقة:** أو ما يصطلح عليه بالرقابة الأولية ليركز هذا النوع من الرقابة على متابعة الخطة الأولية لتحقيق الهدف من خلال التحقق من الموارد المسطرة والخاصة بكل نشاط.

- **الرقابة الآنية:** ويصطلح عليها بالرقابة التنفيذية التي تعمل على مراقبة تنفيذ الأنشطة وإكتشاف الأخطاء بصفة مستمرة أو مؤقتة لتصحيح الأخطاء إن وجدت.

- **الرقابة اللاحقة:** يركز هذا النوع على متابعة مراقبة المنتج النهائي قبل تسليمه للعملاء.

¹G.Langlois et C.Bonnier, **Control de Gestion**, édition Foucher, paris, 1998, p.09.

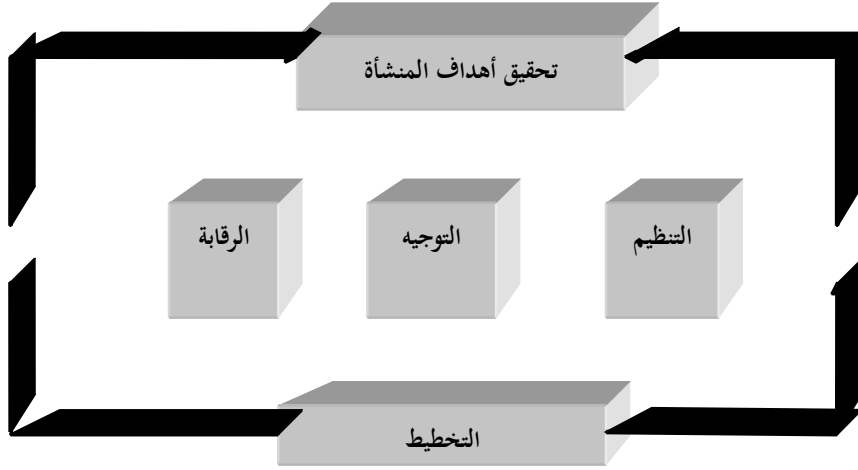
²جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص.295.

³المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مبادئ إدارة الأعمال، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، 1429هـ، ص.84.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

ونجد أنه إذا كانت الإدارة الإستراتيجية هي أسلوب تفكير إبداعي وإبتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معا في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في سلوك خدمة المستهلك¹، فإن التخطيط هو العمود الفقري لضمان إستمرار المنشأة وتطورها لأن التخطيط يساهم في تكامل الأهداف والكفاءات البشرية لمواجهة مختلف العراقيل التي تحول دون الوصول إلى الهدف الإستراتيجي.

شكل رقم(30): مبدأ سيادة التخطيط.



المصدر: طارق محمد السويديان ومحمد أكرم العدلوني، كيف تكتب خطة إستراتيجية، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 1425هـ، ص.21.

من الشكل رقم(30) المتضمن مبدأ سيادة التخطيط، نجد أن التخطيط يمكن المنشأة من تحديد مسار عمل وظائفها لكون التخطيط عصب العمل الإداري القائم على تحليل الوضع الحالي والتنبؤ بالمستقبل بوضع خطة واضحة تمتاز بالمرونة عبر الزمن، لتحدد فيما بعد الأنشطة الأساسية وتقسّم المهام والمسؤوليات مع تحديد شكل الهيكل الهرمي ومستويات السلطة التي تسمح بتنسيق وتكامل الأهداف، ولغرض تحقيق التوافق بين الوظائف الإدارية وكفاءات الموارد البشرية لا بد من الإستعانة بعملية التوجيه لتحديد القادة ونظم التحفيز وطرق الإتصال المستخدمة التي تساهم في تحقيق منافع الموارد البشرية وأهداف المنشأة، وللمحافظة على هذه الأهداف وسيرها في الإتجاه الصحيح لا بد من القيام بعملية الرقابة التي تعد نشاطا مكملا لعملية التخطيط كونها تمكن من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له.

¹ محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2008، ص.19.

المطلب الثاني: المقاربات النظرية للإدارة.

تعددت المدارس الفكرية واختلفت في مناهجها ونتائجها لتمييز كل مدرسة عن أخرى بأبحاثها وتوجهات روادها لأن كل مدرسة ركزت على جوانب مختلفة في الممارسات الإدارية للإجابة على العديد من الأسئلة التي تتمحور حول البحث عن التوليفة المناسبة من الممارسات للوصول إلى الكفاءة والفعالية اللازمة لإنجاز الأعمال، وفي محاولة للإجابة عن مجموعة التساؤلات، كيف يمكن التوفيق بين أهداف المنشأة وأهداف مواردها البشرية؟، هل لظروف العمل تأثير على الإنتاجية؟ وغيرها من الأسئلة التي بنيت عليها ركائز التسيير الإداري الحديث.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية "Classical School"

1890-1930، من أهم روادها نجد: "Gulick"، "Mooney"، "Taylor"، "Fayol"، "Weber"، "Riley"، "Urnick"، "Gantt"، إعتمدت المدرسة الكلاسيكية في مختلف إتجاهاتها الفكرية عدد من الفرضيات حول المنشأة والموارد البشري، ومن أهمها نذكر:¹

- المورد البشري كائن إقتصادي يمكن التأثير في سلوكه عن طريق الحوافز المادية فقط.
- بيئة أعمال المنشأة بيئة مستقرة (عدم تفاعلها مع المتغيرات الخارجية).
- نشاط المنشأة ووظائفها تعمل بشكل روتيني وبسيط.
- الكفاءة الإنتاجية هي المعيار الوحيد للحكم على نجاح المنشأة.

وتضم هذه المدرسة الإتجاهات الفكرية التالية:

1. الإدارة العملية "scientific management"

إعتمدت هذه النظرية على تفسير السلوك الإنساني انطلاقاً من فرضيتين أولهما مفادها أن الأفراد كسالى وأن الفرد غير قادر على تنظيم وتخطيط العمل، أما الثانية فإن الأفراد غير انفعاليين ما يجعلهم غير عقلانيين في أداء أعمالهم ما يستوجب السيطرة على السلوك الغير راشد، وإنطلاقاً من هذه الفرضية قام رواد هذه المدرسة ببناء نموذج عقلائي وقوي يعمل على السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنشأة.²

¹ محمد قاسم القريوتي ومهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، دار الشروق، عمان، 1993، ص.32.

² عبد الكريم أعراب، تسيير المنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2003، ص.83.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

قام "Taylor" سنة 1909 بإصدار كتاب مبادئ الإدارة العلمية "Principles of Scientific Management" الذي شمل مجموعة من المبادئ، مع الإشارة إلى أن هذا النموذج ركز على تقسيم العمل، والذي يمكن تصنيفه إلى:¹

- **تقسيم العمل أفقياً:** ويقتصر على تبسيط المهام لتصبح عمليات متتالية متعاقبة مدققة، يكلف كل عامل بجزء منها، ما يؤدي إلى وجوب إحترام وثيرة العمل وتحفيز مستوى الإنتاجية.

- **تقسيم العمل عمودياً:** يتم تصميم العمل وتوزيع المهام وينفذ من طرف المورد البشري.

في حين قام الزوجان "Frank, Welaim" بدراسة الحركة والوقت يبحث أنواع الحركة التي يقوم بها العمال في أعمالهم والوقت المستغرق حيث تبين من خلال تحليل الدراسة أن بعض هذه الحركات يمكن حذفها والبعض الآخر يمكن دمجها أو إختصارها أو إعادة ترتيبه بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل أداء العمل، ليعتمد نموذجها على ضرورة تصميم الوظائف والإختصار والترتيب والإهتمام بالحوافز المادية.²

2. التقسيمات الإدارية "Administrative Principles"

كما يطلق عليها أيضا النظرية العلمية الإدارية، حيث أصدر "Henry Fayol" سنة 1916 كتابه بعنوان "Administration Industrielle et Général" الذي يحوي على مجموعة من المبادئ التي يمكن تطبيقها في كل منشأة، وقد تم تعدادها بأربعة عشر مبدأ عالميا وهي، تقسيم العمل، السلطة (التكافؤ بين السلطة والمسؤولية)، الانضباط (التزام العامل بالأنظمة)، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة، تعويض العاملين بشكل عادل لقاء أعمالهم، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، العدالة، الإستقرار الوظيفي، المبادرة، روح الفريق.³

ج- البيروقراطية "Bureaucracy"

رائد هذه النظرية ومنظر التنظيم البيروقراطي "Max Weber" من خلال اقتراحه نموذجا للتنظيم أطلق عليه النموذج البيروقراطي وأعتبر الأكثر كفاءة ودقة في تحديد أهداف المنشأة كونه يعتمد على الرشادة في اتخاذ

¹ عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص. 90.

² نفس المرجع السابق، ص. 82.

³ بوقلقول الهادي، محاضرة بعنوان: مدارس الفكر الإداري الأساسية، مرجع سابق، ص. 05-06.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

القرارات، المعرفة والمقدرة التي تعد أساساً للتنظيم، وعلى شرعية القواعد والإجراءات التي تمكن المالك من سلطة الأمر والنهي.¹

يقوم النموذج البيروقراطي على مجموعة من المبادئ تجعل أنواع التنظيم داخل المنشأة أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف، وهذه المبادئ هي:²

- التسلسل الهرمي: يتم تنظيم الوظائف في شكل هرمي للسلطة لينتج عنه سلسلة الأوامر.
 - تقسيم العمل والتخصص: لتحديد السلطة والمسؤولية كونها الأداء الناجح للأعمال.
 - نظام العلاقات الغير شخصية: المورد البشري لا يملك الوحدة التي يديرها.
 - نظام إختيار وترقية الموارد البشرية: يتم الإختيار على أساس المؤهلات الفنية وإسنادا للتعليم والتدريب.
 - نظام القواعد: تخضع الموارد البشرية لقواعد وضوابط فيما تعلق بسلوكه أثناء تأدية مهامه الفنية واستنادا للتعليم والتدريب.
 - نظام الإجراءات: الموارد البشرية تعمل مقابل رواتب وهم موظفون مهنيون يملكون القدرة على التصرف في ظروف العمل الغير متسلسلة.
- وعلى الرغم من كون المدرسة الكلاسيكية ساهمت في إرساء قواعد التسيير والتنظيم، إلا أنها تعرضت لمجموعة من الإنتقادات منها:³

- اللجوء إلى مبدأ الطريقة المثلى الوحيدة، ما يعني ضبط العمال كآلات.
- النظر إلى الموارد البشرية للمنشأة من زاوية التنظيم الرسمي وعوامل العقلانية الإقتصادية فقط.
- جمود وعدم مرونة مبادئ النظرية الإدارية.
- الإفراط في التخصيص وتقسيم العمل.

¹J. Hodag and W.Anthony, **Organisation Theory : Astrategic Approach**, Allyn and Bacon, Boston, 1994, 04^{eme} Ed, P.19.

²H.Albéric, **100 Fiches pour Comprendre le Management**, Bréal Edition, France, 2011, 03^{eme} Ed P.24.

³عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص ص.89-90.

ثانيا: المدرسة السلوكية.

1930-1960، من أهم رواد هذه المدرسة "Maslow"، "Mayo"، "Lewin"، "Liker"، "Gregor Mac"، حيث انطلقت هذه المدرسة من فرضية مفادها وجود علاقة وثيقة بين الإنتاجية وظروف العمل، وتضم هذه المدرسة الإتجاهات الفكرية التالية:

1. حركة العلاقات الإنسانية "Human Relations"

رواد هذه المدرسة "Elton Mayo, Roethlisberger, Hawthorn Studies"، حيث قام "Mayo" وزملاءه من جامعة هارفارد في الفترة الممتدة ما بين 1927-1932 بأبحاث ودراسات مكثفة في مصانع شركة "Western Electric" بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث شملت الدراسات عملية إعادة تصميم الأعمال وتغييرات في ساعات الدوام اليومي والأسبوعي وإدخال فترات راحة لإحتساب الأجور وذلك لمعرفة تأثير كل هذه العوامل على إنتاجية العامل وذلك على مرحلتين إعتمدت المرحلة الأولى على تحسين ظروف العمل في حين إعتمدت المرحلة الثانية على حذف جميع التحسينات وفي كلتا المرحلتين لاحظ تحسن في المردودية، وتوصلت الدراسات إلى عدم وجود خطية مباشرة بين تلك العوامل المادية وإنتاجية المورد البشري بينما العامل الحاسم في التأثير على إنتاجية العامل هو ضغط الجماعة والمعايير الإجتماعية، ومن بين أهم الأفكار المستمدة من التجربة هي:¹

- الشركة نظام إجتماعي يحدد أدوار ومعايير لسلوك المورد البشري قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي
- تلعب الجماعة الغير رسمية في المنشأة دورا في تحديد إتجاهات الموارد البشرية وأدائهم.
- يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كمنط في القيادة وربط العلاقات الإنسانية بين رضا الموارد البشرية وإنتاجيتهم.
- يمكن تحفيز الموارد البشرية في المنشأة عن طريق تحقيق حاجاتهم المعنوية.
- حاجة المنشأة إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية.

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص ص. 25-26.

2. نظرية الحاجات والرغبات "needs and desires"

رواد هذه المدرسة "Maslow، F. Herzberg، Kert، Ouchi، Mc Gregor"، حيث إقترن إسم "Maslow" بسلم الحاجات "Hierarchy Of Needs" وكتابه بعنوان "Motivation and Personality" الذي صنف من خلالها حاجات الإنسان من أعلى إلى أسفل في خمس مجموعات مرتبة فمن الحاجة للحصول على الحاجات الفيزيولوجية لتليها الحاجة للأمن لتليها فيما بعد الحاجة إلى العلاقات الإجتماعية، ثم يليها القدرة على تحقيق التمرکز الذاتي، وأخيرا يليها تحقيق الإكتمال الذاتي والقدرة على الإبداع والنمو، ولا يمكن للإنسان تحقيق مستويات عليا إلا إذا تحققت الحاجات الأسفل منها، ما يجعل سلوك المورد البشري في العمل مرتبط بتسلسل الحاجات لذا لا يمكن أن ينتظر من المورد البشري أن يحقق مستوى معين وهو لم يصل إلى تحقيق الحاجات المصنفة في أسفل الهرم¹.

3. نظرية "Théorie X et Théorie Y" قدمها "Douglas Mc Gregor" في كتابه بعنوان "الجانب الإنساني للمنشأة" حيث يرى أن هناك نمطين للسلوك هما:²

- المدير الذي يتبع Théorie X يرى أن المرؤوسين لا يحبون العمل ولا يتحملون المسؤولية وليس لديهم الطموح الكافي نتيجة لذلك يرى أنه يجب إستخدام التهديد والعقاب لتنفيذ الأعمال لأنهم يميلون إلى الإنقياد وليس القيادة.

- المدير الذي يتبع Théorie Y يرى أن المرؤوسين يحبون العمل وعلى إستعداد لتحمل المسؤولية ولديهم حس عال للرقابة الذاتية ولديهم قدرة عالية على الإبتكار والإبداع.

ثالثا: المدرسة الحديثة.

تؤثر ظروف عدم التأكد على قرارات المنشأة، نشاطاتها وتواجهها نحو تبني أساليب ونماذج تنظيمية معينة في محاولة منها للتكيف مع التغيرات الديناميكية الناتج عن تنوع وتعقد الأنظمة البيئية وأبعادها ومختلف الأحداث المسببة للتغيير فهل يمكن للمنشأة التأقلم مع بيئتها؟، وتضم هذه المدرسة الاتجاهات الفكرية التالية:

بوقلقول الهادي، محاضرة بعنوان: مدرسة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية، مرجع سابق، ص.05.¹

² المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مرجع سابق، ص.07.

1. مدخل النظم "System Approach"

أسست نظرية النظم على يد "Von Bertalanffy" سنة 1948 بعنوان الكتاب "Theory General System"، وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها وتفسيرها للظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغيير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحيانا غير دقيقة وتنظر هذه النظرية إلى المنظمات على أساس أنها أنظمة مفتوحة ونشطة في تفاعلها مع البيئات المحيطة.¹

ويساهم هذا المدخل المنشأة في توجيه إمكانياتها للتأقلم مع بيئتها وكذا تغيير هيكلتها وتنظيمها وإدارتها بطريقة تمكنها من التكيف والأحداث التي تفرضها بيئة الأعمال، ليعد التنظيم في هذا المدخل نظام مفتوح تتكون من أجزاء لها علاقة وثيقة ببعضها البعض وهذه الأجزاء هي:²

- الجزء الأول في النظام هو المورد البشري (قائدا أو منفذا).
- الجزء الثاني في النظام هو الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي وما يتبعه من مناصب.
- الجزء الثالث في النظام هو التنظيم الغير رسمي وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم.
- الجزء الرابع في النظام هو تكنولوجيا العمل ومتطلباته الرسمية فالآلات والعمليات يجب تصميمها بما يتماشى والتطورات الحاصلة.

2. المدخل الموقفي "Approach Contingency"

إرتبط المدخل الموقفي بالعالم "Fiedeler" والذي إنطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف يتعرض له المنشأة يتطلب إتخاذ إجراءات وحلول مناسبة، ومن بين أسس النظرية نذكر:³

- لا توجد طريقة مثلى يمكن إتباعها في الإدارة في مختلف المواقف لتجعلها تتكيف مع تغيرات بيئة الأعمال.

¹ بواب رضوان، محاضرات في مقياس الإدارة التربوية والمدرسية، لطلبة السنة الثالثة علم إجتماع التربية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2014-2015، ص.56.

² صلاح هادي الحسيني، نظرية النظم ج3، 2013 الصادرة بتاريخ: 2013/01/08، نقلا عن: [Http://www.Road.net/news-584.htm](http://www.Road.net/news-584.htm)، تاريخ الإطلاع (2014/08/25).

³ رحاب حسن جواد كاظم، نظرية الإدارة الموقفية، شبكة جامعة بابل كلية الإدارة والإقتصاد، العراق، 2013، ص.02.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

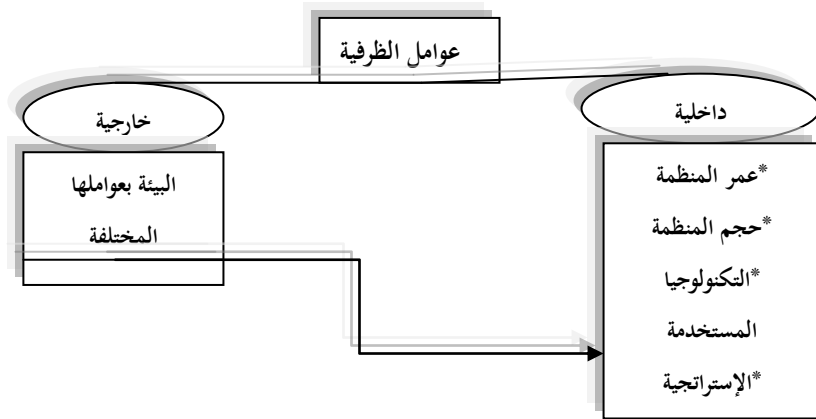
- الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى بشكل عام مع المهام المختلفة التي تقوم بها الإدارة في المنشأة.
- يعد التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة تتفاعل مع بعضها البعض وترتبط مع البيئة الخارجية.
- تتكون المنشأة من ثلاثة أنظمة فرعية (النظام الفرعي الفني، النظام الفرعي التنظيمي، النظام الفرعي المؤسسي).

ولقد خرج الباحثان "Lawrence" و "Lorsch" سنة 1967 بمجموع النتائج التالية:¹

- لا توجد هيكلية صالحة لكل الحالات وكل الأزمنة عكس ما قدمته النظرية التقليدية.
- هناك تفاعل للمنشأة مع البيئة.
- على المنشأة أن تتكيف مع بيئتها.

كما ساهم كل من "Burnsand Stalker" لسنة 1961 اللذان يرون أن المنشأة التي تكون درجة التكنولوجيا المستخدمة فيها بسيطة يكون الشكل التنظيمي فيها أقرب إلى النموذج الكلاسيكي الذي يكون فعالا إذا كانت ظروف البيئة وعناصرها مستقرة، بينما المنشأة التي تكون فيها درجة التكنولوجيا معقدة يكون الشكل التنظيمي فيها أكثر مرونة وأقرب إلى النموذج العضوي (المفتوح) يكون أكثر كفاءة وفعالية في ظل المنافسة.²

شكل رقم (31): العوامل الظرفية.



المصدر: عيسى حيرش، محاضرات نظرية المنظمة، جامعة الملك فيصل، السعودية، 2015، نقلا عن:

[Http://www.forum.education-sa.com/attachments/edu11717d1434679257](http://www.forum.education-sa.com/attachments/edu11717d1434679257), Récupéré le (11/08/2016)

¹ عيسى حيرش، محاضرات نظرية المنظمة، جامعة الملك فيصل، السعودية، 2015، نقلا عن الموقع:

[Http://www.forum.education-sa.com/attachments/edu11717d1434679257](http://www.forum.education-sa.com/attachments/edu11717d1434679257), Récupéré le (11/08/2016)

² ستان الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، (د.م.ن)، 2004، ص.196.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل اقتصاد المعرفة

من الشكل رقم(31)المتضمن العوامل الظرفية، نجد أن المنشأة تعمل وفقا لعاملين هما العوامل الخارجية والمتمثلة أساسا في ظروف بيئة الأعمال المتغيرة وما يميزها من حالة عدم التأكد خاصة في المجال الاجتماعي والثقافي وما تعلق به من تغير مستمر في أذواق المستهلكين وتحدد حاجاتهم، المجال السياسي وما يرتبط به من قوانين أو تشريعات يمكن للمنشأة الاستفادة منها ومن العوامل أيضا التحلي بالقدرة وإملاك الكفاءة اللازمة لدراسة السوق، العملاء، الموردین والمنافسين في ظل ما تملكه من موارد خاصة التكنولوجيا المستخدمة التي تسهل عملية القيام بالمهام إختصار الوقت والجهد.

المطلب الثالث: الأداء الإداري بالمنشأة الجزائرية.

بعد التغير بأبعاده الزمنية المختلفة منذ الإستقلال إلى يومنا الحاضر حدثا عيشته وتعايشه المنشأة الجزائرية العمومية الإدارية منها والإقتصادية، حيث عمدت الدولة الجزائرية من خلالها إلى قيامها بعمليات الإصلاح الإداري أو ما أصطلح عليه بالتحديث الإداري في محاولة منها لإزالة العراقيل في التنظيم الوظيفي، من خلال اللجوء إلى إعادة التنظيم، مدى توفر الموارد البشرية، الأساليب المتبعة في العمل والتي تحدد كيفية إنجاز الأعمال الإدارية لیتم على إثرها معرفة مدى تأثير وتأثر منشآت القطاع العام بمحيطها.

أولاً: أسلوب التسيير المتبع في الإدارة العمومية بالجزائر.

شهدت الجزائر منذ الإستقلال عجزا كبيرا في جميع المنشآت المشكلة لهياكل الدولة ما جعلها تطبق نظام التسيير المركزي الموروث من الإستعمار الفرنسي لتوحيد توجهات الدولة، ورغم الإستمرار بهذا الأسلوب الموروث إلا أنه عد أسلوبا غير فعال في تسيير شؤون الدولة خاصة فيما تعلق بإصدار القرارات ذات الطابع الاستعجالي الذي تلازم مع سوء إستخدام السلطة وإستغلال النفوذ، ما ألزم التوجه نحو البحث عن البديل لتغيير الأوضاع السائدة ومجرات التغييرات الحاصلة على الساحة السياسية والإقتصادية، لیتم اعتماد التسيير القائم على مبدأ اللامركزية للوصول إلى تحقيق التنمية المحلية.

أ- التنظيم الإداري في الجزائر.

قامت الجزائر بإعتماد مبدأ اللامركزية الشاملة وفقا لمجموعة التشريعات التي تصدرها بإعتمادة على مجموعة من المراحل في محاولة للمحافظة على مواردها وتحديد مسؤوليات مواردها البشرية المسؤولة عن التطبيق مع فرض رقابة صارمة لحل المشاكل والتكيف مع المتغيرات وإرساء مفهوم للثقافة الإدارية، لذا نحاول عرض ظهور وتطور مصطلح اللامركزية عبر الدساتير الصادرة والمعدلة من طرف الدولة الجزائرية.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

1. دستور 1963: وهو أول دستور بعد إستقلال الجزائر وأهم ما ميزه هو تبني مبادئ النظام الإشتراكي إضافة إلى إعتماده على نظام الحزب الواحد وذلك في مادته 23 في حين حددت المادة 26 مهام الحزب في إنجاز مهام الثورة وتشجيع تطبيق الإشتراكية في الجزائر، في حددت نص المادة 09 "تتكون الجمهورية من مجموعات إدارية يتولى القانون تحديد مداها وإختصاصها"، لتسير هذه المادة إلى فكرة اللامركزية من خلال تقسيم الدولة إلى هيئات تابعة للدولة بتحديد نطاقها الجغرافي والأعمال المكلفة بإنجازها، وإمتازت هذه المرحلة أيضا بتنظيم السلطات بوضع السلطة التنفيذية في يد رئيس الدولة في حين يسند تنظيم القضاء إلى المجلس الدستوري وذلك في مادته 39.¹

2. دستور 1976: إهتم هذا الدستور بتجسيد النظام الإشتراكي في مادته 10 التي تنص "الإشتراكية إختيار الشعب الذي لا رجعة فيه، كما عبر عن كامل السيادة في الميثاق الوطني وهي السبيل الوحيد الكفيل بإستكمال الإستقلال الوطني"، كما وتنص الموارد 34 و35 على إعتماذ الدولة في تنظيمها على مبدأ اللامركزية وسياسة اللامركزية القائمة على توزيع الصلاحيات والمهام داخل الدولة، كما ونصت المادة 36 على أن "المجموعات الإقليمية هي الولاية والبلدية،..."، وتم تنظيم السلطات التنفيذية، التشريعية، السياسة.² ولقد تم الإقرار والإعتراف بمبدأ اللامركزية كمبدأ أساسي في تنظيم الدولة وقد حصر فكرة اللامركزية في توزيع الصلاحيات، المهام والمسؤوليات وأنها لا تعدوا أن تكون مجرد وسائل مادية وبشرية.³

3. دستور 1989: تم تنظيم السلطات الأساسية (التنفيذية، التشريعية، القضائية) أما ما تعلق بنظام اللامركزية فقد نصت المادة 16 على "يمثل المجتمع المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية."⁴، ليعد المجلس المنتخب هو الإطار القانوني لممارسة الحريات العامة وتعبير الشعب عن إرادته، لترد كلمة اللامركزية صراحة في المادة 16.⁵

4. دستور 1996: نصت المادة 23 منه "عدم تحيز الإدارة يضمنه القانون."، وهو ما حرصت على تطبيقه من خلال نص المادة 162 على "المؤسسات الدستورية وأجهزة الرقابة مكلفة بالتحقيق في تطابق العمل التشريعي

¹ Constitution de 1963, Voir le line url : [Http://www.alderiedroit.fd.dz](http://www.alderiedroit.fd.dz), Récupéré le (15/05/2016).

² Constitution de 1976, Voir le line url : [Http://www.alderiedroit.fd.dz](http://www.alderiedroit.fd.dz), Récupéré le (15/05/2016).

³ لحول عبد القادر، "مسار اللامركزية الإدارية في الجزائر"، مجلة أفاق العلوم الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية والإقتصادية، الحلقة، العدد الأول، 2016، ص.286.

⁴ Constitution de 1989 du 23 février 1989, Voir le line url : [Http://www.alderiedroit.fd.dz](http://www.alderiedroit.fd.dz), Récupéré le (15/05/2016).

⁵ لحول عبد القادر، المرجع السابق، ص.287.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل اقتصاد المعرفة

والتنفيذي مع الدستور وفي ظروف إستخدام الوسائل المادية والأموال العمومية وتسييرها."، وهو ما يفرض رقابة صارمة على المال العام.¹

5. **دستور 2002**: نص في مادته 15 على أن الدولة تقوم على مبادئ التنظيم الديمقراطي والفصل بين السلطات والعدالة الإجتماعية، في حين نصت المادة 16 على "الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية، البلدية هي الجماعة القاعدية."، أما المادة 17 فقد جعلت المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية، وحافظت المادة 25 على نصها "عدم تحيز الإدارة يضمنه القانون" بعد تأكيدها في المادة 23 على أن المناصب العمومية التي تشغلها الموارد البشرية المكلفة بها لا يمكن أن تكون مصدرا للثراء أو تحقيق المصلحة العامة.²

6. **دستور 2008**: حافظ على محتوى المواد المذكورة في دستور 2002، فيما تعلق بمصطلح اللامركزية.³

7. **دستور 2016**: حافظ على محتوى المواد المذكورة في دستور 2008، فيما تعلق بمصطلح اللامركزية.⁴

ما يميز المنشأة الجزائرية في ظل اعتماد مبدأ اللامركزية الإدارية التضخم في التوظيف وما يرافقه من سوء في نوعية الخدمات المقدمة، ويعود ذلك للأسباب التالية:⁵

- إدارة تتبنى أهداف خارجية عن المنشأة في شكل الصالح العام وتضع نصب أعينها تطبيق القوانين واللوائح.
- إنحياز الأعمال في إطار منافسة منعدمة بفعل القوانين التي غيّبت المنافسة في سبيل تحقيق الأنشطة العمومية ورسخت الإحتكارية التي عملت بدورها على إلغاء الضبط عن طريق السوق.
- خضوع الإدارة العامة للسياسة، حيث تخضع أنشطة الإدارة العامة للقرارات السياسية وإستعمال سيورة البرامج إلى تحديد رزنامة من القرارات.

¹La Constitution de 1996 du 8 décembre 1996 et modifiée en 2002, Voir le line url : [Http://www.alderiedroit.fd.dz](http://www.alderiedroit.fd.dz), Récupéré le (15/05/2016).

² الجزائر، قانون رقم 03/02 المؤرخ في 10 أبريل 2002 المتضمن التعديل الدستوري، الجريد الرسمية عدد 25، الصادرة بتاريخ 2002/04/14، نقلا عن: [Http://www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)، تاريخ الاطلاع (2016/05/08).

³ الجزائر، قانون رقم 19/08 المؤرخ في 15 نوفمبر 2008 المتضمن التعديل الدستوري، الجريد الرسمية عدد 63، الصادرة بتاريخ 2008/11/16، ص ص.08-10.

⁴ الجزائر، قانون رقم 01/16 المؤرخ في 06 مارس 2016 المتضمن التعديل الدستوري، الجريد الرسمية عدد 14، الصادرة بتاريخ 2016/03/07، ص ص.08-09.

⁵ رفاع شريفة، "نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية"، مجلة الباحث، ورقة، العدد السادس، 2008، ص.106.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل اقتصاد المعرفة

ب- تطور تسيير الموارد البشرية بالجزائر:

على إعتبار أن كلمة تسيير تربط بالكفاءة والفعالية والتي ترتبط بدورها بالموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تحمل عبئ المسؤولية لإدارة المنشآت العمومية، ومن ألوت له الدولة الجزائرية أهمية بالغة بإصدارها لجملة من القوانين والأوامر المرتبطة بالبحث عن الكفاءات عن طريق الإستقطاب، ومن هذه القوانين:

1. الأمر 133/66 وذلك بعد التخلي عن العمل بالقوانين الفرنسية في التوظيف، حيث حدد هذا الأمر المبادئ المتعلقة بمساواة الجزائريين في الدخول للوظيفة العمومية، وكذا شروط الإلتحاق بالوظيفة والتكوين ومعالجة الأجور وغيرها من الأبواب المتعلقة بتنظيم مهنة الوظيفة العمومية.¹

2. الأمر رقم 74/71 الصادر في نوفمبر 1971 حدد في الفصل الثاني بعنوان حقوق وواجبات العمال في مادته من 08 إلى 18 أن المورد البشري يستطيع أن يكون منتجا ومسيرا.²

3. المرسوم 59/85 وأبرز ما جاء في محاولة وضع تصنيف موحد في عالم الشغل يسري على جميع القطاعات إلا أن القطاع الإداري إمتاز بالجمود مقارنة مع القطاع الإقتصادي الذي كان قابلا للتغيير.³

4. القانون 02/90، والقانون 11/90، المتعلق بعلاقات العمل الفردية لأنها تدعم علاقات العمل والمحافظة على المناصب⁴، النزاعات الجماعية في العمل، ممارسة حق الإضراب، وما يميز هذه القوانين تلاؤمها والإلتحاق الإشتراكي.⁵

5. الأمر رقم 03/06، عمدت الجزائر من خلال هذا القانون إلى الإعتماد على توظيف الكفاءات حيث نصت المادة 79 على أن " الإلتحاق بالرتبة يكون بإثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكويني."، لنجد بذلك أن هذا الأمر يعتمد على الكفاءة في التوظيف، خاصة بعد تزايد عدد خريجي الجامعات والمعاهد ما جعل ضرورة اللجوء إلى وضع إطار يكفل تكافؤ الفرص بين المرشحين للوظيفة العمومية وذلك من خلال

¹ الجزائر، أمر رقم 133/66 المؤرخ في 02 يونيو 1966 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 46، الصادرة بتاريخ 07 يونيو 1966.

² الجزائر، أمر رقم 74/71 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 يتعلق بالتسيير الإشتراكي للمؤسسات، الجريدة الرسمية عدد 101، الصادرة بتاريخ 13 ديسمبر 1971، ص.1736.

³ الجزائر، مرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية عدد 13، الصادرة بتاريخ 24 مارس 1985، ص.333.

⁴ الجزائر، مرسوم رقم 90/11 المؤرخ في 21 مارس 1990 يتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية عدد 17، الصادرة بتاريخ 01 شوال 1410هـ، ص.562.

⁵ الجزائر، قانون 02/90 المؤرخ في 06 فبراير 1990 يتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، الجريدة الرسمية عدد 06، الصادرة بتاريخ 11 رجب 1410هـ، ص.231.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

الإجراءات التي تنص عليها المادة 80 والتي تشرح الأساليب المتبعة للإلتحاق بالوظيفة العمومية وذلك عن طريق¹:

- المسابقة على أساس الإختبار.
- المسابقة على أساس الشهادة بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين.
- الفحص المهني.
- التوظيف المباشر من بين المرشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.

6. المرسوم الرئاسي 304/07 والذي أقر على حصول الموظفين على رواتبهم بأثر رجعي وهذا في إطار محاولة تحسين مداخيل الموظفين بالمقارنة مع القدرات المالية للدولة²، كما حددت التعلية الوزارية المشتركة المؤرخة في 23 فيفري 2008 مجال تطبيق وكيفية تطبيق، وكيفية حساب الرواتب وكيفية الدفع وتاريخ سريانها أحكام المرسوم 304/07.³

7. سنة 2010 تم مراجعة الأنظمة التعويضية للموظفين في إطار برامج تسعى إلى موائمة العلاوات والتعويضات التي يتم إنشائها لمختلف أسلاك الموظفين.

والمتتبع لمسار التوظيف في الجزائر يلاحظ أنها أخذت حيزا زمنيا طويلا نسبيا يتم التقييد فيها بالشهادات، المعارف الأكاديمية والعامية والإختبارات التي غالبا ما تكون كتابية أو عبارة عن مقابلات والأسئلة المطروحة لا تكون مرتبطة بالواقع العملي⁴، والملاحظ أن نظام التوظيف في المنشأة الجزائرية يعتمد على الكفاءة نظريا ولكن الواقع يعكس عملية التوظيف باللجوء إلى الوساطة وإستغلال النفوذ، تغليب المنفعة الخاصة على المنفعة العامة من جهة وسيادة التسبب والإهمال وعدم الكفاءة في ممارسة الأعمال الإدارية من جهة أخرى.

¹ الجزائر، أمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريد الرسمية عدد 46، الصادرة بتاريخ 16 يوليو 2016، ص.09.

² الجزائر، مرسوم رئاسي 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريد الرسمية عدد 61، الصادرة بتاريخ 2007/09/30، ص.9-13.

³ الجزائر، تعلية وزارية مشتركة مؤرخة في 23 فيفري 2008 المتضمن التدابير الإنتقالية لتطبيق أحكام المرسوم رقم 304/07، وزارة المالية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، 2008، ص.112.

⁴ بوطويل رقية، "التوجه نحو الإختبار القائم على أساس الكفاءات للتوظيف في الوظيفة العمومي-دراسة ممارسات دولية"، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 03، العدد الرابع، 2014، ص.162.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

ثانيا: البيروقراطية في الجزائر.

تتم البيروقراطية بالمنشآت الكبيرة الحجم لضبط النظام، وضع القواعد، تحديد لوائح العمل، تحديد السلطة والمسؤولية وقنوات الإتصال الرئيسية لغرض إنشاء هيئة إدارية متخصصة في تسيير الأعمال، إنهجت الجزائر النظام البيروقراطي إثر إتجاهها نحو سياسة إنتهاج الصناعات الثقيلة لذا كان ضروريا على الإدارة الجزائرية الإنفاق في محاولة لتحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وتحقيق التنمية الإقتصادية.

أ- تعريف البيروقراطية.

البيروقراطية "Bureaucracy" مكونة من مقطعين هما "Bureau" وتعني المكتب و"Cracy" تعني حكم المكتب، وقد أستخدم هذا المصطلح في العلوم الإجتماعية والعلوم السياسية يشير إلى تطبيق القوانين بالقوة في المجتمعات، أي التمسك بحرفية القواعد والتعليمات والإجراءات وتوزيع المسؤوليات يتميز بمستويات هرمية عديدة، حيث تعود جذور البيروقراطية إلى الثقافة الفرنسية سنة 1745 في مؤلفات الإقتصاد الفرنسي "Vincent de Gournay" وهو من نظر إلى المكاتب العامة بإعتبارها الأداة العامة للحكومة¹، ويمكن إدراج سمات التنظيم البيروقراطي في العناصر التالية:²

1. العلاقات الداخلية للجهاز البيروقراطي: وهي تشمل:

- ممارسة الأعمال الإدارية بواسطة مختصين يملكون مؤهلات محددة تكون الوظيفة العامة مهنة تتطلب معرفة متخصصة تتميز من جهة بثبات الوظيفة وخصائصها القانونية وفق الحقوق والواجبات والمكافئات وكذا العقوبات ومن جهة أخرى نجد التخصيص والتأهيل عن طريق إختيار الموظفين وفقا للإجراءات القانونية.
- التسلسل الهرمي وذلك في أن يسود العلاقات الداخلية نظام تسلسلي هرمي تكون عملية التسلسل الهرمي عمودي من الأعلى إلى الأسفل.
- الوحدة الإدارية ومركزية إتخاذ القرار وذلك بإعتبار أن جميع الأجهزة الإدارية البيروقراطية قائمة على الإتجاه العمودي المركزي في فرض الأوامر والقوانين.

¹ عبد الله الوداني، البيروقراطية وإدارة المعرفة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، المملكة العربية السعودية، 01-04-2009، ص.04.

² السعيد كليوات، "مكانة النموذج البيروقراطي في ظل الإدارة الإلكترونية"، مجلة دولية أفاق العلوم الإنسانية والإجتماعية والإقتصادية، جامعة الخلفة، العدد الأول، 2016، ص.215-216.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل اقتصاد المعرفة

2. علاقة الجهاز الإداري بالمواطنين: تتميز علاقة الجهاز الإداري مع المواطنين بالتحفظ وذلك بترك مسافة فاصلة بين الجهاز الإداري والمواطنين لمنع أي تدخل في سير الوظيفة مع ضرورة تبني السرية والغموض.

ب- مشكلات الجهاز البيروقراطي الجزائري.

ساهم العنصران المتعلقان بالمركزية الشديدة وغياب الرقابة الفعالة في الإدارة الجزائرية عبر مراحل الإصلاح الإداري في تفاقم المشاكل الإدارية وعدم كفاءة أجهزتها في تسيير شؤون القطاعات العامة خاصة القطاعات التي تتعامل فيها الإدارة مع جمهور المواطنين، ومن بين أهم المشاكل نجد البيروقراطية، حيث عانى النظام الإداري في الجزائر من عدة مشاكل نذكر منها:¹

- ضعف التكامل والإنسجام الزمني بين برامج التنمية الاقتصادية وبرامج التنمية الإدارية للإهتمام ببرامج الإنماء وإغفال دور التنظيم الإداري الذي يتماشى مع برامج الإنماء ما أدى إلى إتساع الفجوة بين كلا البرنامجين.
- غياب النظرة التكاملية لبرامج التنمية الإدارية لدى عدد كبير من القيادات الإدارية الذي أدى إلى بروز الظواهر السلبية (المركزية، سوء التخطيط، نقص الكفاءات الفنية والإدارية، إنخفاض الولاء الوظيفي، إضفاء طابع السرية على الأعمال الإدارية ولو كانت بسيطة).
- إسناد المراكز القيادية في الجهاز الإداري لعناصر لا تتمتع بالكفاءة مع بروز ظاهرة المحسوبية، ما أدى إلى ظهور مشاكل أساسية ناتجة عن ضعف هذه العناصر على قيادة الجهاز الإداري.
- شيوع النزعة التسلطية لدى عدد كبير من القيادات الإدارية والركون إلى إصدار التوجيهات والأوامر دون بذل جهد لتطوير العمليات الإنتاجية والإرتقاء بجودة السلع والخدمات.
- تفشي بعض النزاعات والممارسات الخاطئة في الجهاز الإداري الذي إرتبط بقضايا التعيين والمسؤولية الإدارية وتقييم الأداء والترقية والحوافز المعنوية والشخصية وسيادة النظر الغير موضوعية لعلاقات العمل.
- الروتين وشيوع أسلوب الوساطة في إنجاز بعض معاملات الجهاز الإداري ما أدى إلى إنخفاض في الإنتاجية والتأثير على الجمهور المستفيد وعلى علاقاته مع أجهزة الدولة المختلفة.
- تفشي ظاهرة الفساد والرشوة في بعض المراكز الإدارية التي ينظر إليها على أنها مواقع ممتازة لغرض الكسب والثرء الغير مشروع على حساب الدولة.

¹ الأكاديمية العربية المفتوحة بالدمارك، الإدارة العامة بالجزائر، 2012، نقلا عن:

Http://www.fa-organisation-gestion.blogspot.com/2012/11/blog-post-25htm، تاريخ الإطلاع: 2015/03/22.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل اقتصاد المعرفة

- البط في مواكبة التغييرات الإدارية الحديثة ووجود مقاومة للتغيير لدى القيادات الإدارية والمسؤولين المتنفعين من بعض الأجهزة الإدارية ما أدى إلى تدني ملحوظ في مستويات الأداء وتحقيق الأهداف.

- تعدد التشريعات واللوائح التنظيمية وأحيانا تعارضها مع بعضها البعض وصدور الكثير منها بشكل سريع دون خضوعها للدراسة ولد صعوبات عملية عند تطبيقها أو اللجوء إلى الإستثناء نتيجة لوجود الخلل في بعض منها.

لترتبط البيروقراطية الحديثة في ظل التغييرات الهائلة للتكنولوجيا وزيادة الوعي والثقافة الإدارية بالتوجه نحو النموذج البيروقراطي العقلاني، الذي يعني السيطرة من خلال المعرفة بالتركيز على المورد البشري (الخبرة والمعارف المكتسبة) لضمان التحلي عن الأسلوب الإداري القديم القائم على الحق في الإدارة بناء على المكانة الاجتماعية الموروثة في محاولة للنهوض بالتنمية الإدارية.

المطلب الرابع: التطورات الحاصلة بالإدارة الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة.

مرت الإدارة بالعديد من المراحل بانتقالها من إدارة قائمة على تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إلى إدارة قائمة على الخبرة في التسيير، ومنه إلى إدارة قائمة على مشاركة جميع الموارد البشرية في تسيير المواضيع ذات الأهمية للمنشأة والموارد البشرية على حد سواء وهو ما يقلل من القوى المعارضة لعمليات التغييرات التي تقوم بها المنشأة عبر دورة حياتها، في حين ساهمت الإدارة بالإعتماد على المعرفة في بناء مجتمع معرفي داخل المنشأة وخارجها من خلال تكبد تكاليف الإستثمار في رأس المال البشري لإملاك الكفاءات الإبداعية والمهارات اللازمة لإستمرار النشاط والمحافظة على الحصة السوقية، وكسب سمات التنافس المعرفي التي تمكن المنشأة من إملاك مزايا تنافسية قبل غيرها من المنشآت، وقد تبنت الجزائر من خلال جملة الإصلاحات الإدارية التي قامت بها الوصول إلى إدارة فعالة قائمة على الكفاءات، حيث شهدت كل مرحلة من مراحل الإصلاح الإداري تقدما يتماشى ونوع النظام الإقتصادي السائد المعتمد في تلك المرحلة فمن الإعتماد على الكم في التوظيف إلى الإعتماد على الكفاءات والقدرات الإبداعية في التسيير إلا أن كليهما رسخ أسلوب البيروقراطية

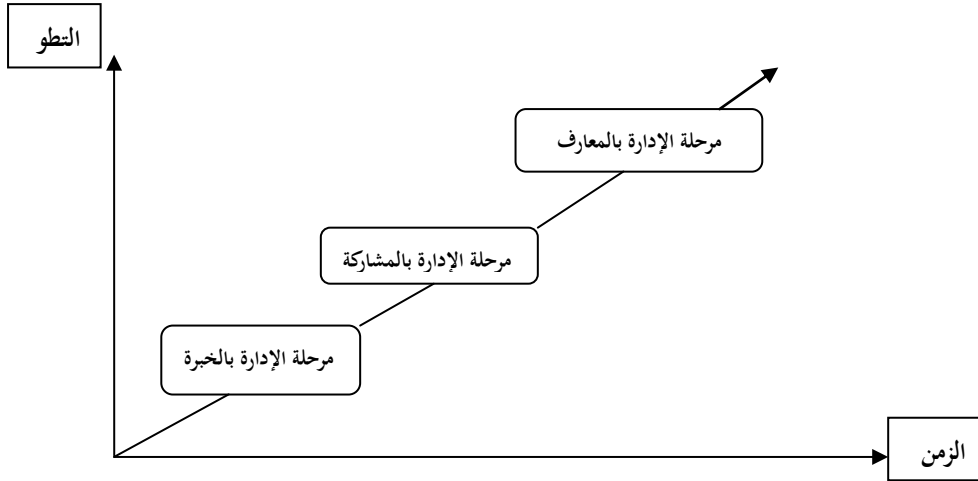
أولا: التطور الإداري في ظل اقتصاد المعرفة.

ساهمت الأنظمة الإقتصادية المتبعة في الدول من تغيير طرق وأساليب التسيير المدرجة في النظام الإداري بعدما كانت مجرد وسيلة لتنفيذ ما تم تخطيطه مسبقا من أهداف تحت رقابة هيئة محددة، لتلي هذه المرحلة العديد من

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل اقتصاد المعرفة

التغيرات التي جعلت من المجال الإداري مركز إهتمام العديد من الباحثين لتشعب المواضيع المتعلقة بهذا المجال، ومن ثم التطورات التي مرت بها الإدارة ثلاث مراحل أساسية وفقا لما يبرزه الشكل التالي.

شكل رقم(32): التطور النوعي للإدارة



المصدر: رحيم حسين، "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، 2005، ص.24.

من الشكل رقم(32)المتضمن التطور النوعي للإدارة، نلاحظ مرورها بثلاث مراحل أساسية وهي:

- **مرحلة الإدارة بالخبرة:** أين يكون للمورد البشري خبرة عن طريف التعلم والتكوين التي يكتسبها بمرور الزمن، وهو ما يجعل المورد البشري صاحب الخبرة يتقلد منتصب إدارة عليا، ويعتد برأيه لحل المشاكل وتحديد التوجهات الإستراتيجية للمنشأة وإتخاذ القرارات، ما يجعل منه قائدا للتغيير وصانعا للتكيف مع تغيرات البيئة المفروضة على المستوى الخارجي والداخلي.

- **مرحلة الإدارة بالمشاركة:** تعمل على إشراك كافة الموارد البشرية عبر مختلف مستوياتها الإدارية في بناء التوجه الإستراتيجي، تحديد مناصب السلطة والمسؤولية، وتحديد البدائل المتاحة والتي تسمح بإتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشاكل، أو المشاركة في وضع معايير لتقييم الأداء، ما يسمح بطرح الأفكار وتشاركها وتطوير الأفكار الإبداعية لتنفيذ في الواقع بعد دراسة التكاليف والعائد المتأتي منها، لتساهم الإدارة بالمشاركة من الوصول إلى تمكين العاملين، ما يجعل قائد التغيير في هذه المرحلة يركز على مدى إستجابة الموارد البشرية وتحديد الكفاءات من جهة وبناء ثقافة التغيير في المنشأة من جهة ثانية.

- **مرحلة الإدارة بالمعارف:** تسعى هذه المرحلة من الإدارة من الوصول إلى بناء منظمة متعلمة، حيث تعمل قيادة التغيير على تطوير مهارات الفردية والجماعية وإدراك حاجات الموارد البشرية لتوجيهها نحو خلق أفكار إبداعية ووضع الخطط المناسبة لتنفيذها للمساهمة في خلق مزايا تنافسية للمنشأة في ظل تغيرات بيئة الأعمال المتسارعة.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

ثانيا: تطور عملية التغيير في الإدارة الجزائرية .

تسعى الجزائر من خلال تشيد البنى التحتية خاصة في مجال تكنولوجيا الإعلام والإتصال إلى تقديم خدمات أفضل للمجتمع بمختلف شرائحه في المؤسسات العامة أو الخاصة في محاولة منها التقليل من المظاهر السلبية للبيروقراطية ومنه توفير وسائل الإتصال والإعلام من أجل توجيه المواطنين وتسهيل عمل الإدارة، إضافة إلى التدابير التي تتخذها من أجل من تقليص عدد الوثائق المكونة للملفات الإدارية وجعلها مقتصرة على الوثائق الضرورية فقط

أ- مراحل الإصلاح الإداري بالجزائر.

لجأت الجزائر إلى عمليات الإصلاح الإداري منذ تأسيسها للحكومة المؤقتة إلى وقتنا الراهن تزامنا مع الأنظمة الإقتصادية وتوجهاتها السياسية بالعديد من المحطات في محاولة منها لمواكبة جميع التغييرات الحاصلة عالميا باللجوء إلى التغيير في الأنظمة والإجراءات الإدارية المتبعة في تسيير منشاتها العمومية الإدارية ومنشاتها العمومية الإقتصادية من جهة، مع العمل أيضا على تحسين ظروف العمل وتكوين الموارد البشرية، ونقف من خلال الجدول الموالي على مجموع الإصلاحات التي قامت بها.

جدول رقم(03): تطور مسار الإصلاح الإداري بالجزائر.

السنة	مشاريع الإصلاح
1966	إنشاء مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري وهذا في إطار تنظيم المركزية لوزارة الداخلية.
1968	تم إضافة العلاقات العامة إلى المديرية العامة للتنظيم والإصلاح الإداري.
1976	إعادة تنظيم وزارة الداخلية ل يتم على إثرها إنشاء مديرية عامة للتكوين والتعاون والإصلاح الإداري والتي تضم (مديرية خاصة بالتنظيم، الهياكل الإدارية والبحث الإداري).
1982	أنشئت كتابة الدولة المكلفة بالوظائف العمومي والإصلاح الإداري ومن مهامها تحضير الشروط العامة للتسيير وكذلك طرق عقلنه الإجراءات وتبسيط المهام الإدارية.
1983	إنشاء اللجنة الوطنية للإصلاح الإداري لدى كتابة الدولة للوظائف العمومي ومن وظائفها تحسين الشروط العامة للتنظيم وتسيير مصالح الدولة، عقلنه الهياكل والمناهج وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين شروط عمل الموظفين.
1984	تأسيس محافظة الإصلاح والتجديد الإداري التي حلت محل كتابة الدولة للوظائف العمومي ومن مهامها تقريب الإدارة من المتعامل، تكييف الهياكل الإدارية في مواجهة تحديات التنمية، كما تساهم في دراسة وإقتراح كل السبل التي تساهم في تحسين التنظيم وسير المصالح في المنظمات العمومية وإقتراح الإجراءات التي من شأنها تقريب الإدارة من المتعاملين.
1988	صدور المرسوم رقم 88-131 والذي يتضمن تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

1994	تعيين وزير منتدب لدى وزير الداخلية مكلف بالجماعات المحلية والإصلاح الإداري.
1999	طرح مشروع القانون الأساسي للتوظيف العمومية.
2000	إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 372 الذي يتولى مهام إعادة النظر في أنماط إصلاح هياكل الدولة وإقتراح حلول ناجحة للمنظومة الإدارية والقانونية.
2003	تم إنشاء المديرية العامة للإصلاح الإداري والتي تعتبر بمثابة جهاز دائم لقيادة خطط الإصلاح الإداري في كل المستويات وكل القطاعات
2006	تم إنشاء الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته

المصدر: فرطاس فتيحة، "عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين"، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة الجزائر، العدد 15 (المجلد 02)، 2016، ص.ص 310-311.

ب- عصرنة الإدارة في الجزائر.

تقوم الجزائر في ظل مواصلة الإصلاح الإداري بإدراجها ضمن المخطط الخماسي للاستثمارات العامة (2010-2014) الذي سعى إلى عصرنة وتطوير الإدارة لتقديم خدمة أفضل للمواطنين، ومن أهم السمات الأساسية التي تميز الإدارة في القرن الواحد والعشرين ما يلي:¹

- إدراك أهمية البيئة الخارجية وقبول التغييرات كحقيقة طبيعية يجب التكيف معها بشكل موضوعي لاقتناص الفرص وتحقيق الأهداف المسطرة.
- الاعتراف بأهمية السوق الذي يشير إلى الطلب المتوقع في جميع أسواق العالم التي يمكن أن تتعامل فيها المنشأة حيث يضم السوق الطلب الحالي وعوامل صنع وتطوير الطلب في المستقبل، كما يضم المنافسين والموردين وأجهزة الدولة القائمة على تنظيم وضبط السوق ومعاملات المنشآت المختلفة.
- التحرر من مفاهيم الإدارة في إطار منطق السكون والتراكم والتحول إلى الديناميكية وإستغلال الوقت بإدارته بأكفأ طريقة مع إرساء وتعميق تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ومنه التركيز على الكفاءة والفعالية على حد سواء.
- إدماج تقنيات الإتصال والمعلومات في مختلف أعمال المنشأة للتحرر من قيود المكان والزمان ومباشرة العمليات من كل مكان وفي أي وقت، والبحث عن أفضل التقنيات التي تساعد المنشأة على تحقيق أهدافها.

¹ مخلوي عبد السلام وشريفي مسعودة، التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل وتجارب دولية-، جامعة البليدة، يومي 18/19 ماي 2011، ص.09.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

- التركيز على الأنشطة والعمليات المعرفية التي تنتج قيمة مضافة بالعمل على العناية الفائقة بالموارد البشري وفهم محددات السلوك التنظيمي والسعي إلى تكوين التنظيم العالي الأداء.
- تبني إستراتيجية تنافسية هجومية وحشد مختلف الطاقات والموارد بشكل متكامل ومتناسق من أجل تحقيق التميز، من خلال الإهتمام بتنمية العمل الجماعي وإستثمار فرق العمل المتكاملة للسعي إلى تعظيم الإستفادة من رأس المال الفكري المتاح.
- توجه الفكر الإداري المعاصر لمعالجة المشاكل الإدارية من منظور كلي ويظهر ذلك في المفاهيم الإدارية كالحوكمة والتقويم الشامل.
- الإعتماد على تداول المناصب الإدارية لخلق هيكل من الموارد البشرية مقسم إلى مجموعات قادرة على القيادة والإبداع ويتحملون مسؤولية أعمالهم.

وفي هذا الإطار عملت الجزائر على عصنة مناهج العمل وتعميم إستخدام الإعلام الآلي وشبكة الإعلام الداخلي وتشجيع التكوين المتخصص المعتمدة من طرف المدرسة الوطنية للإدارة إضافة إلى عقدها اتفاقيات شراكة(المعهد المتخصص في التسيير والتخطيط لتكوين موظفي الإدارة المحلية، مع جامعة التكوين المتواصل لتكوين رؤساء البلديات)، ومنه تتمين قيمة الموارد البشرية، والعمل على مراجعة القوانين الخاصة بأعوان وزارة الداخلية والجماعات المحلية وتحسين الطاقة المالية للجماعات المحلية لتطوير وتعزيز الشفافية في المرافق العمومية.¹

وقد قامت بإدراج مشروع الجزائر الإلكترونية الذي أعدته وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والإتصال بداية سنة 2009، في إطار تشاورات شملت مؤسسات وإدرات عمومية إضافة إلى متعاملين إقتصاديين عموميين وخواص، كما شملت الجامعات ومراكز البحث والجمعيات المهنية الناشطة في مجال العلوم وتكنولوجيا الإعلام والإتصال، ويهدف المشروع إلى تشييد مجتمع المعلومات والإقتصاد الرقمي من خلال إستخدام التكنولوجيات الحديثة في كافة القطاعات وهو ما يسهم في عصنة الإدارة العمومية ويجعلها تقدم خدمات أفضل، ويعتمد مشروع الجزائر الإلكترونية على 13 محور لعل أهمها الإسراع في إستخدام التكنولوجيا، تطوير الكفاءات البشرية، تدعيم ثلاثية (البحث، والتطوير والإبتكار) وغيرها من المحاور والغرض منها هو رفع العوائق البيروقراطية وتقليص الفجوة بين الإدارة والمواطن.²

¹ فرطاس فتيحة، "عصنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين"، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة الجزائر، العدد 15(المجلد02)، 2016، صص.310-311.

² نفس المرجع السابق، ص.316.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

وقد ساهم إقتصاد المعرفة في القضاء على الأساليب التقليدية في الإدارة من خلال الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإتصال التي تسهل من عملية تدفق المعلومات بالسرعة والتوقيت المناسب لإتخاذ القرارات بالمرونة المطلوبة التي تتطلبها متغيرات البيئة الداخلية وضغوطات البيئة الخارجية، مع ضرورة الإعتماد على الكفاءات البشرية المبدعة والمؤهلة التي تملك القدرة على التكيف مع التطورات المتسارعة وإستخدامها بطريقة فضلى تمكن المنشأة من ضمان سير أعمالها.

المبحث الثاني: استقرار سيرورة تطور المنشأة الجزائرية تاريخيا.

شكل إنتقال منشآت القطاع العام الإدارية والإقتصادية في الجزائر من نظام تسييري إلى نظام تسييري آخر في أزمنة متتالية العديد من المشاكل كالتضخم، عجز الميزانية، البطالة، غلق المنشآت، حيث شدت مرحلة الستينيات تسيير ذاتي لجميع قطاعاتها نظرا للأوضاع التي خلفها المستعمر، إلا أن هذا النظام لم يعمر طويلا بسبب هجرة الكفاءات الفرنسية وقلة الخبرة لدى الموارد البشرية الجزائرية، لتمتاز مرحلة السبعينيات بمرحلة التسيير الإشتراكي والإستقرار الإجتماعي لتركيزها على الصناعات المصنعة وإمتصاص البطالة، أما مرحلة الثمانينيات فكانت مرحلة إنتقالية شهدت تغيرات جذرية في طرق تسيير الجزائر لمنشأتها في مختلف القطاعات التابعة لها إلا أن تكلفة التغيرات الجذرية أغرقت الجزائر في المديونية الخارجية وما نتج عنها من إستعمار غير مباشر للجزائر مرة أخرى نظرا للتكاليف الباهظة التي إرتبطت بالتغيرات الجذرية بمده تحقيق التنمية، لتعد مرحل التسعينيات مرحلة التحول نحو إقتصاد السوق بتوجيه الدولة نحو إنشاء قانون النقد والقرض، رفع الدعم على السلع وتقليص الدعم على بعضها الآخر.

وتعد مرحلة الثمانينات هي المرحلة الحاسمة في تاريخ المنشآت الجزائرية التي شهدت بقاء بعض المنشآت الإقتصادية وزوال بعضها وإعادة هيكلة بعضها الآخر، نظرا للظروف التي مرت بها والتي فرضت عليها إعتقاد تطبيق توجهات وتشريعات الدولة من سياسة الخوصصة، إستقلالية المؤسسات، في محاولة لها الدخول نحو مواجهة المنافسة الخارجية وتحقيق الفعالية محليا.

المطلب الأول: المنشأة الجزائرية في مرحلة التخطيط: واقع وأفاق الفترة.

شهدت الفترة بعد الإستقلال عجزا وركودا على جميع المستويات الثقافية، الإقتصادية والإجتماعية لأن كل الإهتمامات كانت منصبه نحو بناء السيادة الوطنية ما جعل النظام الإقتصادي المؤسسي المبني على التسيير الذاتي للمنشأة يعاني العديد من العراقيل في ظل غياب الكفاءات، لتتجه الجزائر فيما بعد إلى محاولة بناء إقتصاد وطني لهدفين تمثل الأول في تحقيق التنمية الوطنية بإتباع منهج الصناعات الثقيلة والثاني محاولة إمتصاص البطالة لتحقيق ذلك بتبني النظام الإشتراكي، إلا أن التغيرات العالمية وما نتج عن العولمة جعلت النظام الإشتراكي الخيار الغير مناسب في بناء الإقتصاد للعجز الكبير الذي صاحب المنشأة الإقتصادية العمومية الإشتراكية وإرتفاع كبير في نسب البطالة بسبب تسريح العمال، لتتجه الجزائر في ظل نتائج أزمة المنشأة الإشتراكية إلى المبادرة بالإصلاحات لمحاولة تحسين أداء المنشأة الإقتصادية العمومية بالجزائر.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل اقتصاد المعرفة

أولاً: مرحلة التسيير الذاتي للمنشأة الجزائرية.

ورثت الجزائر بعد الإستقلال وضع إقتصادي وإجتماعي غير متوازن انعكس ذلك في محدودية الموارد المالية وإرتفاع معدلات البطالة، ما جعل الجزائر تعمل على محاولة تغطية العجز في المنشآت القاعدية ومحاولة سد الحاجيات الإجتماعية للسكان، لذا عمدت الحكومة المؤقتة الجزائرية إلى إبرام بروتوكول إتفاق مع الحكومة الفرنسية بتاريخ 28 أوت 1962 كخطوة أولى لتفادي حدوث فراغ قانوني في إنتظار تشكيل هيكل جديدة ليتم المصادقة على القانون رقم 157/62 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962¹، لتذكر الجزائر من خلال قوانينها مصطلح التسيير الذاتي لقطاعها فنجد القانون 361/64 المؤرخ في 31 ديسمبر 1964 والمتعلق بقانون المالية لسنة 1964 في مادته 23 "...، يجب على مجموع المؤسسات والمكاتب والمقاولات المسيرة ذاتيا والتعاونيات واتحاداتها و..."، كما ورد في الأمر 320/65 المؤرخ في 31 ديسمبر 1965 المتضمن قانون المالية لسنة 1966 في المواد 13،14،15 على التوالي مصلح التسيير الذاتي للمنشآت الصناعية والتجارية والصناعة التقليدية أو المصرفية.²

أ- أسباب اللجوء إلى تسيير المنشأة ذاتيا:

بعد الإستقلال وجدت الجزائر نفسها في خراب شبه تام لجميع البنى التحتية للدولة فلقد تميزت هذه الفترة إقتصاديا بما يلي:³

- غياب الصناعات الأساسية مع وجود بعض الصناعات التحويلية المتمركزة حول الموانئ الرئيسية بالجزائر، ووجود قطاع زراعي تقليدي يشمل الأراضي الأقل خصوبة في حين الأراضي الخصبة في الجزائر كانت ملكا للمعمرين، حيث تميز الإنتاج بمواد زراعية أولية ومنجمية موجهة أساسا إلى تلبية طلب المستعمر (80% من الصادرات ذات مصدر وراعي و20% من المنتجات المنجمية).

- الهياكل القاعدة حيث تركت فرنسا حوالي 10000 كم طرق معبدة و4300 كم من السكك الحديدية و20 مطار وشبكة كهرباء، و600 كم من الخطوط الكهربائية والتي تتمركز كلها في شمال الوطن.

- إرتفاع معدلات البطالة ونسبة الأمية وهجرة المهارات حوالي ما يقرب مليون إطارا تقنيا أوروبا ما ترك فراغا كبيرا في الإطارات والعمال المحترفين ما عطل سير الإقتصاد والإدارة.

¹ وزارة المالية، وزارة المالية خمسون سنة من الإنجاز، الجزائر، 2017، ص. 18. نقلا عن :

[Http://www.mf.gov.dz/article_pdf/upl-ouvrage_avec_trait_de_coupe.pdf](http://www.mf.gov.dz/article_pdf/upl-ouvrage_avec_trait_de_coupe.pdf)، تاريخ الإطلاع (2017/12/25).

² مزغران بومدين، المجموعة الكاملة لنصوص قوانين المالية من سنة 1963 إلى 2007 - الجزء الأول 1963-1985-، دار الغرب للنشر والتوزيع، مخبر القانون الإجتماعي لجامعة وهران، ص. 46-112.

³ وزارة المالية، وزارة المالية خمسون سنة من الإنجاز، مرجع السابق، ص. 11.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل اقتصاد المعرفة

- وجود قطاع مصرفي مكون من فروع لبنوك أجنبية متمركزة أساسا في شمال البلاد وخاصة الموانئ الكبرى إذ أدى مغادرة المعمرين سنة 1962 إلى تحويل 750 مليون فرنك وهو ما أثر على الإستثمار والإدخار خلال الأربع سنوات من الإستقلال .

- قدرت الموارد بحوالي 13 مليار دولار كمداخيل خارجية و 11.7 مليار دج كمداخيل جبائية تستعمل من أجل تغطية 8.2 مليار كواردات و 12.1 مليار كمصاريف ميزانية.

ب- التنظيم البشري للمنشأة المسيرة ذاتيا: كانت على النحو التالي:¹

- توظيف الأعداد الهائلة من اليد العاملة لتغطية العجز دون الإهتمام بالتنوع (الكفاءة).
- إقامة مجلس عمالي لمدة ثلاث سنوات في جميع المنشآت العمومية على أن تكون منتخبة من طرف الجمعية العامة.

- إقامة لجنة التسيير التي حولت لها القيام بالأعمال الإدارية وتنظيم الصفقات العمومية.

- إقامة مجلس مديرية (وزارة وصية) على القطاع الذي تنتمي إليه المنشأة بمساعدة رئيس المجلس البلدي.

- عد المركز القانوني لمدير المنشأة العمومية خاضعا لتعليمات الإدارة المركزية.

- ضمان التسيير الأفضل لوظيفة الإدارة والحفاظ على جهاز التكوين.

ح- مرحلة التخلي عن المنشأة المسيرة ذاتيا.

حدد الأمر 86/71 المؤرخ في 31 ديسمبر 1971 المتضمن قانون المالية لسنة 1972 في مادته 23 " يتنازل الأحكام المتعلقة بتطهير المؤسسات العمومية بفتح في سجلات الخزينة العمومية حساب خاص تحت رقم 408-304 عنوانه التطهير المالي للمؤسسات العمومية والمؤسسات المسيرة ذاتيا،² وبصدور المرسوم 75/64 الذي جاء بفكرة تجميع المنشآت المسيرة ذاتيا في شكل إتحادات إقتصادية ذات بعد قطاعي لها مجالس إدارية مشكلة من ممثلي المنشآت المنظمة لها، تتولى مهمة التنسيق القطاعي ووضع الخطط والبرامج المشتركة المدرجة ضمن الإطار العام للمخطط الوطني للتنمية وتحت رقابة وإشراف الإدارة المركزية بدأ أسلوب التسيير الذاتي يتراجع، ليكون هذا المرسوم خطوة أولى نحو التخلي بصفة نهائية عن منهج التسيير الذاتي للمنشآت، لتقوم الجزائر بعد إصدار هذا المرسوم بالتوجه نحو بناء كل من الشركة الوطنية التي أعتمد في تكوينها على جهازين هما جهاز المداولات (لجنة توجيه ومراقبة ذات صلة بالشركة) والجهاز التنفيذي (المدير العام)، والمؤسسة العمومية الصناعية والتجارية

¹ ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة العضلية إلى منطلق إدارة الفكر والمعرفة، دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مجلة التواصل، عنابة، العدد 24، 2009، ص.136.

² مزغرابي بومدين، المجموعة الكاملة لنصوص قوانين المالية من سنة 1963 إلى 2007 - الجزء الأول 1963-1985-، مرجع سابق، ص.261.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

(E.P.I.C) باعتبارها الركيزة الأساسية للتنمية الوطنية وأداة لتجسيد إستراتيجية البناء الإقتصادي والإجتماعي للدولة.¹

ورغم المحاولات العديدة من طرف الدولة الجزائرية فشل نظام التسيير الذاتي للمنشأة لعدة أسباب أهمها أنه كان وليد الظروف السائدة في شتى المجالات الإقتصادية منها والإجتماعية من جهة والسعي لإبراز سيادة الدولة الوطنية والمحافظة عليها، كما ساهم غياب الموارد البشرية المؤهلة في التسيير بعد هجرة الإطارات الفرنسية فراغا كبيرا عرقل مسيرة التنمية في الدولة.

ثانيا: مرحلة التسيير الإشتراكي للمنشأة الجزائرية.

إثر تبني النظام الإشتراكي سنة 1970 المعتمد بالدرجة الأولى على التخطيط في تنظيم وتسيير الإقتصاد الوطني كانت المنشآت الوطنية ملكا للدولة وتسير حسب مبادئ التسيير الإشتراكي من مبدأ مركزية التخطيط والرقابة في تنفيذ الخطط العامة المحددة لكل منشأة ووفقا للسياسة العامة للدولة ، ما جعل المنشآت منفذة لتوصيات وأهداف الإدارة العليا، وخلال هذه الفترة تم التركيز على بناء الإقتصاد المعتمد أساسا على الصناعات المصنعة (باعتبارها أساس التطور الإقتصادي والإجتماعي والثقافي، ليظهر الدور البارز للدولة سنة 1971 من خلال خلق منشآت وطنية للإنتاج الصناعي لتحتكر بذلك جميع القطاعات.

أ- تعريف المنشأة الإشتراكية.

عرف الأمر 74/71 في المواد الثانية والتي تنص على أنه "إن المؤسسة الإشتراكية هي المؤسسة التي يتكون مجموع ثرائها من الأموال العامة." في حين تنص المادة الثالثة على أنه "إن المؤسسة الإشتراكية هي ملك للدولة تمثل الجماعات الوطنية وتسير حسب مبادئ التسيير الإشتراكي." أما المادة الرابعة فتتضمن على أنه "إن المؤسسة الإشتراكية هي شخصية معنوية لها الشخصية المدنية والإستقلال المالي وتتضمن وحدة أو عدة وحدات."²

¹ ساهل سيدي محمد، خصوصية المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية لماذا؟، نقلا عن: <http://www.elbassair.net/.../20%/6pdf.htm>، تاريخ الإطلاع: 2015/02/22.

² الجزائر، أمر رقم 74/71 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 يتعلق بالتسيير الإشتراكي للمؤسسات، مرجع سابق، ص. 1736.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل اقتصاد المعرفة

ب- مبادئ المنشأة الاشتراكية:

تقوم الاشتراكية على العديد من المبادئ لكن أهمها أعتبر مبدأ الملكية العامة لوسائل الإنتاج إضافة إلى:¹

- مبدأ شمولية التطبيق: نصت المادة الأولى من الأمر 74/71 على "تطبق أحكام هذا الأمر على تنظيم وتسيير المؤسسة الاشتراكية التي تهدف إلى القيام بنشاط إقتصادي أو إجتماعي أو ثقافي بإستثناء القطاع الفلاحي المسير ذاتيا أو القطاع التعاوني."

- مبدأ المنتج المسير: نصت المادة التاسعة من الأمر 74/71 على أنه "يتساوى العمال في الحقوق والواجبات ويستفيدون من نفس العمل وعن مؤهلات وإنتاج مساويين"، في حين نصت المادة 14 من نفس الأمر على أنه "يكون للعامل الحق في جزء من الأرباح الحاصلة من نشاط المؤسسة."

- مبدأ الرقابة: حيث توضع المؤسسة تحت سلطة الوصايا التي يجب عليها تطبيق التوجيهات وعلى المؤسسة أن تقوم بتأدية مهامها معتمدة في أن واحد أساس التوجيه الإقتصادي المركز وحرية المبادرة بإستخدام وتضامن من طرف مجلس العمال وهو ما حدد في نص المادة السادسة من الأمر 74/71 .

وهكذا يمكن للتنظيم الإشتراكي أن يصل إلى إدخال تغييرات جذرية على تسيير الإقتصاد في عالم الشغل كله، ويسجل إحداث هذا النظم تقدما عظيما عن طريق النمو والثورة الإشتراكية ويسمح تطبيقه بحوض المعرفة الإقتصادية ضد التخلف جنبا إلى جنبا مع التقدم السياسي.²

خ- الموارد البشرية في المنشأة الاشتراكية:

تسيير الموارد البشرية خلال مرحلة التسيير الإشتراكي للمنشآت تميز بالخصائص التالية:³

- سيادة علاقات العمل بمشاركة العمال في تسيير منشآتهم.
- أجور مرتفعة يتقاضاها المورد البشري بكل مستوياتهم الوظيفية مما حقق نوعا من الثراء.
- درجة الالتزام كانت مرتفعة لدى الإطارات ما نتج عنه التزام وتوافق ملحوظ حول أهداف منشآتهم.
- ينظر لوظيفة الموارد البشرية على أنها وظيفة إجتماعية بحتة تحوي أبعاد مهنية (توظيف، ترقية، مشاركة) وإجتماعية (سكن، نقل، طلب، عطل).

¹ نفس المرجع السابق، ص ص. 1735-1736.

² المرجع السابق، ص. 1735.

³ ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة، دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، المرجع السابق، ص. 140.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

جدول رقم(04): المخصصات المالية وطبيعة الإستثمارات للفترة الممتدة من 1967 إلى 1979.

إجمالي الإستثمارات (مليار دينار جزائري).	فترة 1978- 1978		المخطط الرباعي الثاني 1974-1977		المخطط الرباعي الأول 1970-1973		المخطط الثلاثي 1967-1969		
14.9	3.2	5.8	12	4.3	4.1	1.6	1.8	طبيعة الإستثمارات	
165.5	66	74	48	20.8	12.4	4.7	5.4	القطاع الصناعي	
90.9	36.8	40.2	50	11.1	11.2	2.8	3.9	القطاع الفلاحي	
90.9	36.8	40.2	50	11.1	11.2	2.8	3.9	القطاعات الأخرى	
271.3	106	120	110	36.2	27.7	9.1	11.1	المجموع	

المصدر: صالح صالح، الإقتصاد الجزائري في مرحلة التخطيط ومحاولات التصنيع خلال الفترة 1967-1989، محاضرات في مقياس الإقتصاد الجزائري، جامعة سطيف 01، 2015-2016، ص. 04.

من الجدول رقم(04) بعنوان المخصصات المالية وطبيعة الإستثمارات للفترة الممتدة من 1967 إلى 1979، الذي يوضح مخططات التنمية التي إعتمدها الجزائر وإجمالي الإستثمارات والممولة من عائدات البترول والذي من خلاله تم توزيع الموارد المالية على قطاعات الدولة المختلفة مع التركيز على القطاع الصناعي لتمييز تلك الفترة بقيام المشاريع التصنيعية والتي تستحوذ على 60% من إجمالي الإستثمارات في حين وزعت 35% في القطاع الفلاحي والتي وجهت بالدرجة الأولى إلى إصلاح الأراضي، حيث تم التركيز في كل مخطط على تحقيق هدف من شأنه دفع عجلة النمو أكثر ويتجلى ذلك من خلال:

- المخطط الثلاثي الأول(1967-1969) أول مخطط للتنمية في الجزائر بعد الإستقلال والتوجه البارز لهذا المخطط هو التنمية السريعة للجهاز الصناعي.
- المخطط الرباعي الأول(1970-1973) إنجاز هذا المخطط كان نحو تعميق النتائج الإستثمارية المحققة سابقا في مجال الصناعة على الخصوص نحو تدعيم التغيرات الإجتماعية المتمثلة في الأخص في بناء الإشتراكية.
- المخطط الرباعي الثاني(1973-1977) كانت أهم إتجاهاته تدعيم وتوسيع التغيرات الإجتماعية وتطوير القاعدة المادية للمجتمع والإعتماد على مبدأ اللامركزية لتحقيق التعاون الجهوي وتطوير علاقات التعاون الإقتصادي بين دول العالم الثالث.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

إلا أن وضعية الإقتصاد الجزائري في مرحلة التسيير الإشتراكي للمنشآت عرفت على أنها: "إقتصاد يتميز بعجز هيكلي لرأس المال نتيجة لضعف الإدخار المحلي من جهة وتزايد اليد العاملة النشيطة الطالبة للعمل من جهة أخرى مما نجم عنه بطالة مزمنة في سوق العمل".¹

ثالثا: مرحلة إعادة الهيكلة العضوية والمالية:

إعادة الهيكلة العضوية للمنشآت الإقتصادية العامة التي كانت في إطار المخطط الخماسي الأول (1980-1984) في إطار التوجهات الطويلة الأمد للتنمية الإقتصادية والإجتماعية على مدى الفترة العشرية 1980-1990 التي يجب أن تحقق عند نهايتها تغطية مرتبطة للحاجيات الأساسية للمواطنين والأمة، وذلك كما وكيفا وبالإعتماد أساسا على الإنتاج الوطني، كما أشارت المادة 21 من القانون 11/80 على أنه "يجب إعادة تنظيم القطاع الإشتراكي أثناء المخطط الخماسي ليتكيف حجم تدخل المؤسسات ونطاقه مع الطاقات الحقيقية لتنظيم التسيير والتحكم فيه...، وأن تنجز تدريجيا في إطار شامل ومنسجم من خلال تطبيق برامج منسقة تدرج فيه سائر وجوه نشاط المؤسسات²، وتعرف إعادة الهيكلة العضوية على أنها" تتمثل في تجزئتها إلى مؤسسات عمومية وذلك لخلق نوع من التخصص للمؤسسة وتحديد مجالها الجغرافي والفصل بين المهام داخل كل منها."، في حين تعرف إعادة الهيكلة المالية على أنها" حل لمشكلة ديون المؤسسات السابقة أين تولت الخزينة العمومية تسديد الديون التي كانت تربط هذه المؤسسات فيما بينها".³

كما أشارت المادة 07 من القانون 13/81 المتضمن قانون المالية لسنة 1982 أنه يرخص لوزير المالية في إطار إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات الإشتراكية أن تمنح قروض لإعادة الهيكلة المالية للمؤسسات الفلاحية المسيرة ذاتيا أو المؤسسات الإشتراكية وتقتطع القروض من الحساب الخاص رقم 304-408 بعنوان "إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات العمومية"⁴

¹ الشارف عتو، "دراسة قياسية لإستقطاب رأس المال الأجنبي للجزائر في ظل فرضية الركن لنظام سعر الصرف"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد السادس، ص.128.

² الجزائر، قانون رقم 11/80 المؤرخ في 13 ديسمبر 1980 المتضمن المخطط الخماسي 1980-1984، الجريد الرسمية عدد 51، الصادرة بتاريخ 16 ديسمبر 1980، ص ص.1795-1798.

³ بوري محي الدين، مجالات الإصلاح الإقتصادي في الجزائر 1990-2013، مجلة نور للدراسات الإقتصادية، المركز الجامعي البيض، العدد الثاني، 2016، ص.93.

⁴ مزغرابي بومدين، المجموعة الكاملة لنصوص قوانين المالية من سنة 1963 إلى 2007- الجزء الأول 1963-1985، مرجع سابق، ص.431.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

ولإعادة الهيكلة العضوية والمالية عدة أسباب هي: 1

- كبر حجم المنشآت وتراكم ديونها البالغة حوالي 180 مليار دينار ما جعل إستخدامتها للقدرات والطاقات الإنتاجية غير رشيدة، حيث كان متوسط إستخدام القدرات الإنتاجية يتراوح بين 40 إلى 50% على المستوى الوطني قبل سنة 1980 في ظل أولوية مؤشرات التقييم الإجتماعي والسياسي على حساب المعايير الإقتصادية.
- إنعدام التكامل وضعف الترابط واختلال التنسيق بين المنشآت الإقتصادية العمومية.
- محدودية وتعقد نظم الوصاية التوجيهية والرقابية وإنعكاستها السلبية على آليات وإجراءات إتخاذ القرار الإقتصادي بالمنشآت الإقتصادية العامة.

ولا يتم ذلك إلا بتوفير مقاييس لإعادة الهيكلة المالية تمكن من تطهير الوضعية المالية بهدف تأمين التوازن المالي ومنه القدرة على البقاء ويمكن إدراج هذه المقاييس في النقاط التالية:²

- تخصيص المنشأة العمومية للأموال الخاصة برأس مال عام.
- إعادة هيكلة الديون بإعادة برمجة مستحقي الفوائد والديون.
- تسهيل الديون بين المنشآت.

وقد عمدت الجزائر إلى إتخاذ إجراءات صارمة ألزمت فيها منشأتها بإعداد خطط لإعادة هيكلتها المالية (إعداد بيان يجلل أسباب عدم التوازن من جهة والإلتزام بالقوانين الإقتصادية والمالية المحددة لبناء توازن مالي جديد مخطط لإعادة النظر في الهياكل المالية القصيرة والمتوسطة الأجل من جهة أخرى) مع الأخذ بعين الإعتبار المقاييس التطبيقية القصيرة والمتوسطة الأجل ومقاييس التوازن المالي المستمر.³

وعليه نجد أن الإقتصاد الجزائري مر بالعديد من المحطات التي إمتازت بتجارها الفاشلة في تسيير المنشآت العمومية في ظل إتمادها في التسيير على التخطيط المركزي، تصفية المنشآت والإتجاه نحو المديونية الخارجية، ورغم جهود الدولة المبذولة لإنعاش الإقتصاد الوطني فإن إعادة الهيكلة العضوية والمالية لم تحقق الأهداف المرجوة منها خاصة ما تعلق بمحاولة ترسيخ مبدأ اللامركزية لأن جل المنشآت بقيت معتمدة على تلقي التعليمات من السلطات المركزية.

¹ صالح صالح، التحولات والإصلاحات الإقتصادية خلال فترة الثمانينات والتسعينيات، محاضرات لطلبة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2015-2016، ص.02.

² بومدين حوالم رحيمة، واقع التسيير في المؤسسة الجزائرية في ظل الوضعية الإقتصادية والإجتماعية الراهنة، الملتقى الوطني الأول حول الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب البلدة، 21-22 ماي 2002، ص.08.

³ نفس المرجع السابق، ص.09.

المطلب الثاني: التحول نحو إقتصاد السوق: التحديات والآثار.

نظرا للأزمة التي عايشتها الجزائر سنة 1986 المتعلقة بإنخفاض سعر البترول وتدهور قيمة العملة من جهة، والتي تميزت بزيادة حدة التضخم، إرتفاع نسبة البطالة وصولا إلى إرتفاع خدمة الديون ومنه عدم القدرة على تحرير الإقتصاد الوطني من التبعية للخارج، ولتدارك هذه الأوضاع تم السعي إلى إيجاد البديل لبناء إقتصاد وطني لإعادة النظر في مجال الإستثمار تمثل هذا البديل في إنتهاج سياسة جديدة للإصلاح شرعت الجزائر في تنفيذها بمجرد الحصول على الدعم الدولي(صندوق النقد الدولي، البنك الدولي) بإصلاحات على نطاق واسع خاصة إصلاح السياسة الإقتصادية الكلية وتكييفها الهيكلي مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للتحول نحو إقتصاد السوق وتغيير دور الدولة في النشاط الإقتصادي.

لذا عمدت الجزائر خلال هذه الفترة إلى إصدار جملة من القوانين تمثل أهمها في:

- إصدار القانون 10/90 المتعلق بالقرض والنقد وبموجبه تم إنشاء مجلس النقد والقرض.
- القانون رقم 75/91 المحدد لمعايير التطهير المالي للمؤسسة الإقتصادية.
- المرسوم رقم 25/95 المتعلق بتسيير الأموال التجارية التابعة للدولة.
- للأمر رقم 22/95 المتعلق بخصوصية المؤسسات الإقتصادية العمومية .

ولقد شهد الإقتصاد الجزائري في مرحلة التسعينيات إنحيار منشأتها الناتجة عن سحب الدولة لدعمها المادي وتغيير أنماط تسييرها التي تدخل ضمن مرحلة إقتصاد السوق.

أولا: إستقلالية المؤسسات الإقتصادية.

في إطار الإصلاحات الإقتصادية وإعتماد الدولة على ضرورة التوجه نحو إستدامة التنمية من خلال منح المؤسسات الإقتصادية العمومية حرية التسيير بالإعتماد على مواردها لتحقيق الكفاءة في التسيير والكفاءة الانتاجية، ما جعلها تصدر القانون التوجيهي للمؤسسة رقم 01/88 والذي تم من خلاله تثبيت صفة المؤسسة العمومية الإقتصادية.

أ- تعريف إستقلالية المؤسسات العمومية ومجالاتها.

تعرف المؤسسات العمومية الإقتصادية على ضوء القانون رقم 01/88 في مادته الثالثة بأنها "تتشكل في إطار ملية التنمية، الوسيلة المفضلة لإنتاج المواد والخدمات وتراكم رأس المال، وتعمل هذه المؤسسة في خدمة الأمة

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

والتنمية وفق الدور والمهام المنوطة بها. وتتمتع بالشخصية المعنوية التي تسري عليها قواعد القانون التجاري.¹ كما تعرف أيضا على أنها:

" منح المؤسسات مزيدا من المبادرة في إطار العمل على تجسيد الفعلي للامركزية من خلال إعادة القانون الأساسي للشركة التي يجعلها تأخذ فردية المبادرة والتسيير من أجل إستغلال طاقاتها الذاتية، كما تتيح الإستقلالية إمكانية التعاقد بحرية وفق القانون التجاري".²

- " شكل جديد يعتمد على الإطار القانوني لتوزيع سلطة إتخاذ القرار لإعتقاد الدولة بأن النظام الإشتراكي للمؤسسات لم يعد يتلاءم وظروف المرحلة الحالية".³

وعليه إستقلالية المؤسسات هي إطار قانوني منظم يمنح الشخصية المعنوية لأداء نشاط إقتصادي محدد للعمل على تنمية المبادرة وخلق روح المسؤولية لتحسين كفاءة تسييرها وفرض نفسها في الأسواق وتنظيم علاقاتها الإقتصادية .

أما ما تعلق بمجالات تطبيق الإستقلالية فيتم ذكرها كالتالي:⁴

➤ الاستقلالية في إتخاذ القرارات:

- حرية التصرف للمنشأة في موجوداتها وفق العلاقات التعاقدية.
- قرارات الإستثمار تكون تحت تصرف المنشأة وما يخدم مصلحتها.
- حرية تحديد السعر وفق تكلفة الإنتاج وهو يعتبر تكريس لتطبيق اللامركزية.
- تحديد أساليب المكافأة وشروط التشغيل بإصدار القانون رقم 11/90 المؤرخ في 1990/05/21 المتعلق بشروط التوظيف.

➤ التحكم في الأمور المالية: وهذا النوع من الإستقلالية يتطلب الكفاءة في التسيير وتجعل المسير دائما

يحمل على عاتقه المسؤولية الكاملة لعملية التمويل والتحكم في تكاليف الإنتاج بأكثر قدر ممكن لأن ذلك يضمن تحقيق مستوى معين من الأرباح لتستعمله المؤسسة في إعادة الإنتاج (التمويل الذاتي) وكذلك يسمح بضمان حق المقرضين ضد الأخطار المالية التي تنتج عن العجز المالي.

¹ الجزائر، قانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتصادية، الجريد الرسمية عدد 02، الصادرة بتاريخ 13 يناير 1988، ص.31.

² الطيب داودي وماني عبد الحق، "تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية"، مجلة المفكر، جامعة بسكرة، العدد الثالث (المجلد 03)، 2016، ص.142.

³ A.Dahmani , L'Algérie a L'épreuve des Reformes Economiques, Edition Economica, Paris , 1999 , P.16

⁴ الطيب داودي وماني عبد الحق، "تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية"، المرجع السابق، ص.142.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

➤ **المراقبة وتقييم الأداء:** إن أحد أوجه تحقيق اللامركزية في القرار هو مراقبة تنفيذ القرارات المتخذة والأهداف من طرف المنشأة، مع الإلتزام بالرقابة الصارمة ما يجعل عملية الإنتاج تتم بصورة فعالة وبشكل أحسن.

ب- **شروط المرور إلى الإستقلالية:** أما فيما تعلق بشروط المرور إلى الإستقلالية فقد كانت تقاس بإمكانية تصنيف المنشأة على أساس رأس المال العامل والحالة الصافية لذا نجد الأصناف كما يلي:¹

- المنشآت التي لها حالة صافية موجبة تنتقل مباشرة إلى الإستقلالية.
- المنشآت التي لها رأس مال عامل موجب وحالة غير صافية تحتاج إلى إجراءات تطهيرية لتحسين وضعيتها تحضيراً لدخولها في هذا الإصلاح.
- المنشآت التي لها رأس مال عامل سالب وحالة غير صافية تحتاج إلى إجراءات تطهيرية لتحسين وضعيتها تحضيراً لدخولها في هذا الإصلاح.

جدول رقم(05): إجمالي الإستثمارات للفترة الممتدة من 1980 إلى 1989.

إجمالي الإستثمارات المنفذة (مليار دج)	المخطط الخماسي الثاني 1989-1985			المخطط الخماسي الأول 1984-1980			طبيعة الإستثمارات	
	النسبة %	المنفذ	نسبة قطاع من المنفذة	المنفذة	المخططة	نسبة كل قطاع من المنفذة		المنفذة
26.6	170	25%	93	174.2	23%	77	154.5	الصناعة
10.7	74	11%	41	79	10%	33	47.1	الزراعة
64.5	445	64%	237	297	62%	208	199	باقي القطاعات
100	689	100%	371	550	100%	335	400	المجموع

المصدر: صالح صالح، الإقتصاد الجزائري في مرحلة التخطيط ومحاولات التصنيع خلال الفترة 1967-1989، محاضرات في مقياس الإقتصاد الجزائري، جامعة سطيف 01، 2015-2016، ص. 05.

من الجدول رقم(05) بعنوان إجمالي الإستثمارات للفارة الممتدة من 1980 إلى 1989، نجد أن الصناعة والزراعة قد تراجعا إلى نسب 26.6% و 10.7% على التوالي من المخططات الخماسية، مع إلقاء الأهمية للقطاعات الأخرى حيث بلغت نسبة التنفيذ فيها 64.5% من إجمالي الإستثمارات خلال المخططات الخماسية، ويمكن إرجاع ذلك إلى المرحلة الإنتقالية التي قامت بها الجزائر في إطار تحولها نحو إقتصاد السوق ضمن المراحل المتتالية للإصلاحات الإقتصادية للتكيف مع التغيرات الحاصلة على المستوى العالمي، ليتم فيما بعد من خلال المخطط الخماسي الثاني الذي سعت من خلاله الدولة إلى منح المنشآت الجزائرية حرية المبادرة في التسيير بالإعتماد على مواردها الذاتية، وكانت تهدف المخططات الخماسية إلى:

¹ المرجع السابق، ص. 144.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

- المخطط الخماسي الأول (1980-1984): عمل على جعل التهيئة الإقليمية الركيزة الأساسية للتنمية، وتوفي إستراتيجية ترقية قطاع الهياكل الأساسية الإقتصادية والإجتماعية إلى مستوى الأداة المفضلة والأكثر فعالية.

- المخطط الخماسي الثاني (1985-1989): إهتم بوضع النصوص التنظيمية للسياسة والتهيئة الإقليمية وتنمية الهياكل في المناطق التي تستهدفها.

وما يميز تنظيم الموارد البشرية في مرحلة الثمانينيات ما يلي:¹

- صدور القانون العام الذي ينص على أن الدولة هي المالكة الوحيدة للمنشآت العمومية وهي أول مستخدم يحدد أجر كل وظيفة، نظام التعويضات المطبق، نظام الحماية الإجتماعية، نظام التكوين وطرق التوظيف...
- قلص القانون العام هامش الحرية ليصبح عمل وظيفة لموارد البشرية السهر على التطبيق الصارم للقانون العام.
- قلص القانون العام العديد من القضايا المرتبطة بتسيير وظيفة الموارد البشرية لتصبح مهامها منحصرة في نقل المعلومات بين الإدارة المركزية والعمال.

ووفقا للمادة 34 تحل المؤسسات الإقتصادية بحكم القانون وتتوقف عن العمل في الحالات التالية:²

- عندما تكون موضوع حل قبل حلول الأجل وفقا للأمر 59/75.
- عندما تدمج مع مؤسسة أو عدة مؤسسات عمومية إقتصادية أخرى.
- عندما تكون موضوع إجراء هيكلية يتضمن إلغاء الشخصية المعنوية القديمة وتخصيص مجموع أصولها الصافية لمؤسسة عمومية إقتصادية جديدة.

جدول رقم (06): تطور غلق المؤسسات للفترة الممتدة من 1994 إلى 1997.

السنوات	1994	1995	1996	1997
عدد المؤسسات التي تم حلها.	20	300	162	503

المصدر: ساحل فاتح وشعبان لطفى، أثار وإتعاكسات برامج التعديل الهيكلي على الإقتصاد الجزائري، ملتقى دولي حول أبعاد الجيل الثالث من الإصلاحات الإقتصادية، جامعة بومرداس، يومي 04-05 ديسمبر، 2006، ص.12.

¹ ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة العضلية إلى منطلق إدارة الفكر والمعرفة، دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، المرجع السابق، ص.142.

² الجزائر، قانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتصادية، مرجع سابق، ص.35.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

من الجدول رقم(06) بعنوان تطور غلق المؤسسات للفترة الممتدة من 1994 إلى 1997، نجد أن عدد المنشآت التي تم حلها في تطور مستمر حيث بدأت سنة 1994 بعلق 20 مؤسسة وهذا حسب مساهمة قانون المالية التكميلي لسنة 1994 الذي حدد بيع المؤسسات العمومية لصالح مسيرين خواص ومساهمة الخواص في رأس مالها في حدود 49% ثم وسعت هذه المساهمة وأصبحت غير محدودة من خلال قانون الخوصصة، حيث كان أول برنامج للخوصصة في أفريل 1996¹.

ثانيا: خوصصة المؤسسات الاقتصادية.

تعد الخوصصة أحد الإتجاهات التي إنتهجت من أجل تسهيل عمليات الإندماج في إقتصاد السوق الحر، ولقد تم لجوء الجزائر إلى القيام بعمليات الخوصصة في محاولة لها إعادة جدولة لديونها الخارجية ل يتم وضع الخوصصة محل التنفيذ سنة 1995 وفقا للأمر رقم 22/95 المؤرخ في 26 أوت 1995 المتعلق بخوصصة المؤسسات الاقتصادية العمومية والمعدل بالأمر رقم 12/97 المؤرخ في 19 مارس 1997 والذي يتناول خوصصة الملكية وخوصصة التسيير، كما حدد المرسوم التنفيذي رقم 177/96 المؤرخ في 20 ماي 1996 والذي يحدد كفاءات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم "083302" بعنوان " الموارد الناجمة عن الخوصصة"، ولقد كلفت الخوصصة تحمل الدولة لتكاليف مالية وتكاليف إجتماعية.

أ- تعريف الخوصصة:

تعرف الخوصصة وفقا للأمر رقم 22/95 على أنها: " القيام بمعاملة أو معاملات تجارية تتجسد في:

- إما في تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية أو جزء منها، أو كل رأس مالها أو جزء منه لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين لقانون الخاص.
 - أما في تحويل تسيير مؤسسات عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كفاءات تحويل التسيير وممارسته وشروطه.²
- كما تعرف أيضا على أنها:

¹ مدني بن شهرة، سياسات التعديل الهيكلي في الجزائر برنامج وأثار، الصادرة بتاريخ: 2015/05/02، نقلا عن:

http://mohmaidi.blogspot.com/2014/11/blog-post_25.html، تاريخ الإطلاع (2016/01/04)، ص.05.

² الجزائر، أمر رقم 22/95 المؤرخ في 26 غشت 1995 يتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية، الجريد الرسمية عدد 48، الصادرة بتاريخ 03 ديسمبر، ص.04.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

- " تحويل ملكية القطاع العام كلياً أو جزئياً إلى القطاع الخاص أسلوباً وتوجهاً وذلك بهدف الرفع من كفاءة وفعالية استخدام الموارد وتحسين الأداء وتطويره، ويتم هذا التحويل بواسطة نقل وتسيير المنشآت العمومية إلى أشخاص ماديين ومعنويين خواص عن طريق التعاقد ويتم عندها تحويل السلطة القانونية أو الإقتصادية لهم." ¹

- " تحويل منشأة الأعمال من ملكية وإدارة القطاع العام إلى القطاع الخاص عن طريق بيع الأصول." ²

وعليه الخوصصة هي الإعتماد على القطاع الخاص في أداء بعض المهام وتقديم الخدمات بإتباع طرق الخوصصة التي إعتمدها الدولة.

و توجد ثلاث إستراتيجيات للخوصصة هي: ³

- إستراتيجية التخلي أو الإستغناء تتم عن طريق البيع أو التحويل أو التصفية.
- إستراتيجية الإستبدال حيث تقوم الدولة بتشجيع القطاع الخاص أو التخلي التدريجي عن التدخل في الإقتصاد ويكون هذا الإستبدال بالإنكماش أو الإنسحاب.
- إستراتيجية التفويض تتم بتحويل إدارة المنشأة العمومية إلى القطاع الخاص مع الإبقاء على حق الملكية تحت سلطة الدولة بتحقيقها عن طريق التعاقد أو الإمتياز.

ب- أسباب لجوء الجزائر إلى الخوصصة: ساهمت العديد من الأسباب لتوجه الجزائر نحو هذه السياسة منها:

➤ **الأسباب الداخلية:** والمتمثلة في التسيير الغير كفؤ والغير فعال للموارد البشرية والمادية للمنشأة العمومية التي عاشتها من إختلالات نتيجة للتوسع السريع في قطاع الدولة دون توفير المستلزمات الضرورية لها، وضعف في استخدام الطاقة الإنتاجية والإختلال المالي الموافق للإخفاض الشديد لأسعار النفط والذي كان له بالغ الأثر على ميزانية الدولة لإعتماد إيراداتها على الجباية البترولية، إضافة إلى إرتفاع معدلات التضخم بسبب تدهور القطاع الحكومي وعجزه عن الإنتاج، منها عدم التحكم في التكنولوجيا وإنعدام سياسة صناعية حقيقية، وإتسام الموارد الأولية بضعف الكمية والنوعية وضعف إنتاج الموارد المنتجة محلياً، أما ما تعلق بتسيير الموارد البشرية له علاقة

¹ عيسى بن صالح، "ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية"، مجلة الباحث، ورقة، العدد الثالث، 2004، ص.10.

² نزار قنوع، "المخصصة الإقتصادية بشكل عام إيجابيتها وسلبياتها"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سوريا، العدد الثاني (المجلد 27)، 2005، ص.07.

³ عيسى بن صالح، "ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية"، مرجع السابق، ص.10.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

مباشرة مع الوظائف الإنتاجية ويعد العامل البشري المسؤول والمتصرف في العوامل المادية والمعنوية وكذا العمل والعمال.¹

➤ الأسباب الخارجية: والمتمثلة في المديونية الخارجية والتي تمثل أزمة حقيقية آنذاك إضافة إلى التغيرات العالمية في أسعار البترول خاصة سنوات 1979، 1986، 1973 التي أدت إلى إثقال كاهل الخزينة العمومية التي كانت تمول عجز المنشآت العمومية، حيث قدرت الخسائر بحوالي 08% من الناتج المحلي، ولقد أثرت أزمة الكساد التي عمت على الإقتصاد العالمي.²

وتعد جميع المنشآت الإقتصادية معنية بالخصوصية حيث حين حددت القطاعات المعنية بالخصوصية في المادة 02 من الأمر 22/95 المؤسسات التابعة للقطاعات التنافسية التي تمارس نشاطها في مجموعة من القطاعات نذكر منها(البناء، الأشغال العمومية والري، الفنادق والسياحة، صناعات النسيج والقطاعات الزراعية الغذائية، التجارة والتوزيع، النقل البري للمسافرين، الصناعات التحويلية والبضائع، التأمينات).³

ب- الآثار المنتظرة من سياسة الخصوصية: ومن بين الآثار نذكر النقاط التالية:⁴

- محاولة الرفع من مستوى الكفاءة دون اللجوء إلى الإرتفاع المفاجئ للأسعار وهو ما يعد عاملا كافيا كي يحقق المشروع ربحية وبالتالي يحقق فائض للمستهلك.
- إخفاق معظم برامج التصحيح الإقتصادي التي طبقتها الدول مع بالتعاون مع صندوق النقد الدولي في إحداث أي نمو إقتصادي حقيقي.
- تساهم الخصوصية في تمكين الدولة من القيام بالدور الجديد المطلوب منها وذلك بإبعادها عن المجالات التي تقل فيها كفاءتها ودفعها للتركيز على إنشاء البيئة المستقرة المحفزة للنمو.
- عند خصوصية المشاريع العامة تعمد في الأجل القصير إلى إعادة تنظيم إنتاجها لتتمكن من تحقيق ربحية عالية لتعمل على تخفيض نفقاتها، أما في المدى الطويل فيتم إعادة التنظيم بحيث تزداد الإنتاجية ويرتفع مستوى الربحية ما يؤدي إلى خلق فرص عمل بديلة.
- تطبيق الخصوصية توقف الدولة عن تحمل أي خسائر نتيجة بيع المنشآت الخاسرة وزيادة حصيلة الضرائب بنفس زيادة حجم المنشآت الرابحة، كما أن الخصوصية تؤثر على ميزان المدفوعات من خلال شراء مستثمرين

¹ شيماء مبارك، "إستراتيجية الخصوصية في المؤسسة الجزائرية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، ورقة، العدد 26(المجلد 08)، 2016، ص.444.

² نفس المرجع السابق، ص.445.

³ الجزائر، أمر رقم 22/95 المؤرخ في 26 غشت 1995 يتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية، مرجع سابق، ص.04.

⁴ محسن حسن المعموري، "الخصخصة، دراسة تحليلية للمفهوم والآليات"، مجلة ديالي، العراق، العدد 30، 2008، ص.14.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

أجانب لأصول محلية (تحويل موارد مالية خارجية لداخل الدولة وإمكانية تحسين الصادرات، توفير العملات الأجنبية لها نتيجة زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنشآت التي تم خصصتها).

جدول رقم(07): حصيلة الخصخصة في الجزائر للفترة الممتدة من 2003 إلى 2007.

عدد العمليات	2003	2004	2005	2006	2007	المجموع
الخصخصة الكلية	05	07	50	62	68	192
الخصخصة الجزئية (أكبر من 50%)	01	02	11	12	07	33
الخصخصة الجزئية (أقل من 50%)	00	03	01	01	06	11
التنازل لصالح العمال الأجراء	08	23	29	09	00	69
الشراكة (مشروعات مشتركة)	04	10	04	02	09	29
بيع الأصول لصالح الخواص.	02	13	18	30	20	83
المجموع	20	58	113	116	110	417

المصدر: الداوي الشيخ، الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، العدد الثاني (المجلد 25)، 2009، ص. 273.

من الجدول رقم (07) بعنوان حصيلة الخصخصة في الجزائر للفترة الممتدة من 2003 إلى 2007، نلاحظ أن الخصخصة الكلية إستحوذت على أكبر العمليات التي مست خصخصة المؤسسات العامة في الجزائر خلال هذه الفترة، تليها الخصخصة عن طريق بيع الأصول للخواص في حين جاءت الخصخصة عن طريق التنازل في الترتيب الثالث، أما ما يخص الخصخصة الجزئية (أي بيع أكثر من 50% من أصول المؤسسات العامة) فقد بلغت في مجموعها 11 في حين لم تتعد الخصخصة من خلال المشروعات المشتركة في إطار الشراكة الوطنية والأجنبية ما مجموعه 83، أما أقل نسبة فنجدها في الخصخصة الجزئية (أقل من 50% من أصول المؤسسات العامة)، مع الإشارة إلى إحتكار شبه كلي للنقل البري من طرف الخواص في حين تشمل قطاع البناء والأشغال العمومية مساهمة كبيرة من طرف الخواص.

وعليه كرسست حوصصة التسيير بعقود التسيير وخاصة قطاع الفنادق وتجسد هذا الشكل من خلال الرقابة على التسيير نقل تسيير بعض الفنادق الكبرى إلى مستثمرين أجانب وشملت التنازلات عن الأصول المؤسسات العمومية المحلية خاصة ولصالح العمال وكان يتمثل الإجراء في إعلان تصفية مؤسسة والتنازل عن أصولها لفائدة العمال

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

منظفين في شكل شركة تجارية يحكمها القانون الخاص، وشملت هذه العملية تصفية 696 مؤسسة عمومية محلية خاصة مكنت من خلق أكثر من 1152 شركة بإفشاء أصولها 486 مؤسسة محلية.¹

ولقد تميزت الموارد البشرية في فترة التسعينيات بما يلي:²

- الإستعانة بخبراء مختصين ومكاتب إستشارية لصياغة القوانين الداخلية، تنظيم علاقات العمل، نظام التعويضات وكذا وضع الشروط لتوقيف العمل الذي لم يعد يتماشى والتطورات الحديثة لإقتصاد السوق.
- وضع برامج لتدريب الموارد البشرية في المنشآت العمومية والخاصة خاصة في مجال التسيير.
- إتجاه بعض المنشآت إلى العمل بأنظمة تعويضية مرتبطة بالكفاءة بأخذ كل متطلباته من تقسيم، تدريب، تكوين وتسيير للمسار الوظيفي.

- أسندت لوظيفة الموارد البشرية في المنشآت العمومية مهمة تسيير الحياة الوظيفية.

المطلب الثالث: نتائج الإصلاح المؤسساتي بالجزائر.

من التحديات التي تواجه الجزائر في مرحلتها الإنتقالية لوضع الدعائم الأساسية لإقتصاد قوي وتنافسي هو إرتفاع نسبة الفساد المالي والإداري الذي بلغ سنة 2014 ما نسبته 14.9% إضافة إلى تفشي ظاهرة الديمقراطية وبقوة رغم المحاولات العديدة للتخفيف من حدتها حيث سجلت سنة 2014 ما نسبته 2.7% بالموازاة مع تأزم الأوضاع الإقتصادية (فقر، بطالة، إرتفاع الأسعار) والتي تمثل أكبر نسبة وهي 76.9% سنة 2014، أما ما تعلق بتحقيق الإستقرار والأمن الداخلي فبلغ 3.3% من سنة 2014.³

أولاً: مؤشرات الحوكمة ومؤشرات مدركات الفساد.

تعتبر الحوكمة من الخطوات لتعزيز السياسات الإقتصادية الهادفة لتحقيق النمو والتي تشكل أدوات المناخ الملائم والحوافز لتحقيق نمو إقتصادي فعال.

¹ عرادين عبد الواحد، "إستراتيجية الخوصصة: دراسة حالة الجزائر إنطلاقاً من التجارب العالمية"، *Revue algérienne d'économie et gestion*، جامعة وهران، العدد 15، 2016، ص.111.

² ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة، دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، المرجع السابق، ص.144.

³ صندوق النقد العربي، تقرير التنافسية العربية، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص.22.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

جدول رقم(08): قطاع المؤسسات والحوكمة الرشيدة في الجزائر للفترة الممتدة من 2010 إلى 2013.

2013	2012	2011	2010	
0.60-	0.55-	0.58-	0.48-	فعالية الحكومة
0.68-	0.77-	0.79-	0.75-	سيادة القانون
0.48-	0.49-	0.51-	0.49-	الفساد الإداري

المصدر: صندوق النقد العربي، تقرير التنافسية العربية، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص.43.

من الجدول رقم(08) بعنوان قطاع المؤسسات والحوكمة الرشيدة في الجزائر للفترة الممتدة من 2010 إلى 2013، نجد أن المؤشرات سجلت معدلات سالبة على سلم التقديرات خاصة المتعلقة الفساد الإداري وهو ما يعكس مستويات متدنية من أداء العمل والتسيب الإداري من جهة، مع ضعف سيادة القانون بدرجات متقاربة بين السنوات، في حين تعكس المعدلات السالبة عدم فعالية الحكومة في قطاع الحوكمة.

جدول رقم (09): تطور ترتيب الجزائر حسب مدركات الفساد للفترة الممتدة من 2010 إلى 2016.

السنة	مؤشرات مدركات الفساد	الترتيب
2010	29	105
2011	29	112
2012	34	105
2013	36	94
2014	36	100
2015	36	88
2016	34	108

Source : <http://ar.tarading economics.com/Alegria/gouvernement-debt-to-gdp> Récupéré le (25/05/2016).

من الجدول رقم(09) بعنوان تطور ترتيب الجزائر حسب مدركات الفساد للفترة الممتدة من 2010 إلى 2016، نجد أن ترتيب الجزائر لسنة 2013 و 2015 بمؤشر مدركات الفساد كان 94 و 88 بمعدل 36 نقطة ورغم تحقيقها لنفس المعدل سنة 2014 إلا أنها إحتلت المركز 100، لتتخفف قيمة المؤشر سنة 2016 مسجلة لمعدل 34 محتلة للمركز 108.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

ثانيا: مؤشرات ممارسات أنشطة الأعمال.

ساهم القانون رقم 08/04 الذي يفرض على جميع المنشآت الإفصاح عن جل أعمالها التي تقوم بها وفقا للقسم الثالث بعنوان الإشهار القانوني.¹

جدول رقم(10): ترتيب الدول العربية في تقرير بيئة الأعمال.

الدولة	الإمارات	السعودية	تونس	المغرب	الجزائر	مصر	الأردن	قطر	ليبيا
الترتيب عربيا	1	2	6	7	15	11	10	5	19
الترتيب عالميا	23	26	51	87	153	128	119	48	187

المصدر: صندوق النقد العربي، تقرير تنافسية الإقتصادات العربية، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص.10.

من الجدول رقم(10) بعنوان ترتيب الدول العربية في تقرير بيئة الأعمال، أن الجزائر تحتل المركز 15 ضمن الترتيب العربي في تقرير بيئة الأعمال لسنة 2016 متقدمة بذلك على ليبيا ومتأخرة بأشواط على باقي الدول العربية حتى المناطق المجاورة لها تونس والمغرب التي حققت مراكز 06 و 07 على التوالي متقدمين 08 مراكز، في حين إحتلت الجزائر المركز 153 عالميا، ما يجعل بيئة الأعمال في الجزائر غير مشجع على الإستثمار.

جدول رقم(11): قطاع بيئة الأعمال في الجزائر للفترة الممتدة من 2010 إلى 2013.

2013	2012	2011	2010	
52.3	52.1	51.9	52.2	بدء النشاط التجاري
50.6	50.6	50.6	50.6	تسجيل الملكية
18.8	18.8	18.8	18.8	الحصول على الإئتمان
10.00	10.00	10.00	10.00	حماية المستثمرين

المصدر: صندوق النقد العربي، تقرير تنافسية الإقتصادات العربية، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص.43.

من الجدول رقم(11) بعنوان قطاع بيئة الأعمال بالجزائر للفترة الممتدة من 2010 إلى 2013، نجد أن الجزائر أهمية كبيرة لحماية المستثمرين حيث حافظت على معدلات ثابتة والمقدرة 10.00، وما يلاحظ أيضا أن تسجيل الملكية الثابت والذي حدد بمعدل 50.6 للسنوات المذكورة وهذا راجع بالدرجة الأولى الأطر القانونية والتعقيدات البيروقراطية التي يتسم بها التسيير الإداري بالجزائر.

¹ الجزائر، قانون رقم 08/04 المؤرخ في 14 أوت 2004 يتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية، الجريد الرسمية عدد 52، الصادرة بتاريخ 18 أوت 2004.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

جدول رقم(12): سهولة ممارسة أنشطة الأعمال في الجزائر للفترة الممتدة من 2010 إلى 2016.

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ترتيب سهولة ممارسة أنشطة الأعمال	143	148	151	147	161	163	156
مؤشر تطور بيئة الأعمال	3.1	3.3	2.9	2.5	-	-	-

Source : <http://ar.tarading economics.com/Alegria/gouvernement-debt-to-gdp>, Récupéré le (25/05/2016).

من الجدول رقم(12) بعنوان سهولة ممارسة الأعمال بالجزائر للفترة الممتدة من 2010 إلى 2016، ترتيب الجزائر ضمن سهولة ممارسة أنشطة الأعمال في إرتفاع بشكل سلمي ذلك لإنتقالها من المركز 143 سنة 2010 إلى المركز 156 لسنة 2016، وهذا راجع لمجموعة من العراقيل التي تعاني منها الجزائر في بيئة الأعمال حيث وحسب تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الإقتصادي العالمي للكاتب "Klaus Shwab" في الصفحة 90 تم تحديد المشاكل الأساسية في البيروقراطية، عدم إستقرار السياسة، أخلاقيات العمل السيئة في القوى العاملة الوطنية، القوى العاملة المتعلمة الغير كافية، أنظمة العمل التقليدية، اللوائح الضريبية ومعدلات الضريبة، القدرة الغير كافية على الإبتكار والجريمة والسرقة والفساد، ما يجعل الأسباب المذكورة في هذا التقرير تحول دون التطور السريع لبيئة الأعمال في الجزائر.

ثالثا: مؤشر التنافسية.

تعرف التنافسية حسب تقرير التنافسية العربية على أنها: "الأداء النسبي الحالي والأداء النسبي الكامن للإقتصاديات العربية في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض للمزاحمة من قبل الإقتصاديات الأجنبية."¹

في حين تعرف التنافسية حسب المنتدى الإقتصادي العالمي: "قدرة المدن على خلق البيئة التنافسية بإعتبارها محددات لثروة الأمم بالإعتماد على إنتاجية من خلال إستخدامها للمدخلات الوسيطة بكفاءة عالية لدفع عجلة النمو الإقتصادي المستدام."²

ويعد مؤشر التنافسية العالمي مؤشرا يقيس التنافسية العلمية لمجموعة من المؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستويات الإستدامة الحالية بناء على قدرة الدول للمنافسة في الأسواق العالمية بالإعتماد على ثلاثة أسس العامل، الكفاءة والإبتكار.³

¹ المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2012، مكتبة الكويت الوطنية، الكويت، 2012، الإصدار الرابع، ص.21.

² صندوق النقد العربي، تقرير تنافسية الإقتصادات العربية، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص.07.

³ نفس المرجع السابق، ص.07.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل اقتصاد المعرفة

جدول رقم(13): الدول العربية العشرة ذات الإقتصاديات الأكثر تنافسية لسنة 2016.

الدولة	الإمارات	قطر	السعودية	الكويت	البحرين	الأردن	عمان	المغرب	الجزائر	تونس
الترتيب عالميا	16	18	29	38	48	63	66	70	87	95

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على: تقرير التنافسية العالمية 2016/2017. نقلا عن الموقع :
[Http://www3.weforum.org/docs/media/gcr167/gcr16-arabic.pdf](http://www3.weforum.org/docs/media/gcr167/gcr16-arabic.pdf)

من الجدول رقم(13) بعنوان الدول العربية العشرة ذات الإقتصاديات الأكثر تنافسية لسنة 2016، نجد أن الجزائر إحتلت الرتبة 87 في تقرير التنافسية العالمي 2016-2017 بعدما كانت تحتل الرتبة 79 وفقا لتقرير التنافسية العالمية 2015-2016، وهو تراجع ملحوظ، في حين إحتلت المركز 100 وفقا لتقرير التنافسية العامة 2013-2014، ما يجعلنا نلاحظ التغيير في تنافسية الإقتصاد الجزائري يحقق نتائج جيدة مقارنة بمثيلاتها من الدول خاصة الدول المجارة لها كتونس والمغرب.

جدول رقم(14): ترتيب الجزائر ضمن الدول العربية ذات الإقتصاديات الأكثر تنافسية لسنة 2016.

الدولة	قطر	السعودية	البحرين	المغرب	تونس	الجزائر	مصر
المؤشر	5.1	4.8	4.5	4.2	3.9	4.1	3.9
الرتبة	25	30	44	71	95	86	100

Source : [http:// Report.weforum.org/global-competitiveness-index 2017-2018/comeptitiveness –rankings,](http://Report.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/competitiveness-rankings) Récupéré le (25/05/2016).

من الجدول رقم(14) بعنوان ترتيب الجزائر ضمن الدول العربية ذات الإقتصاديات الأكثر تنافسية لسنة 2017، نلاحظ أن الجزائر تتقدم برتبة واحدة فقط مع الإشارة إلى أن الترتيب من أصل 137 دولة.

جدول رقم(15) مؤشر التنافسية في الجزائر للفترة الممتدة من 2010 إلى 2016.

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	
3.97	4.08	3.79	3.71	3.95	3.95	3.94	مؤشر التنافسية
87	79	100	110	87	86	83	الترتيب العالمي حسب القدرة التنافسية

Source : [Http://ar.tarading economics.com/Alegria/gouvernement-debt-to-gdp,](http://ar.tarading economics.com/Alegria/gouvernement-debt-to-gdp) Récupéré le (25/05/2016).

من الجدول رقم(15) بعنوان مؤشر التنافسية في الجزائر للفترة من 2010 إلى 2016 نلاحظ أن مؤشر التنافسية عبر الزمن في إرتفاع مستمر بإستثناء سنة 2016، التي سجلت مؤشرا بقيمة 3.37 بعدما حقق المؤشر 4.08 سنة 2015 وهي أعلى قيمة مسجلة لهذه الفترة، في حين سجلت القدرة التنافسية للإقتصاد الجزائري 83 عالميا سنة 2010 بعدما كان يحتل الرتبة 132 سنة 2008، لتتراوح القدرة التنافسية ما بين المرتبة 83،

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

86، 87 للسنوات 2010، 2011، 2012، 2016 على التوالي، لتسجل سنة 2013 وسنة 2014 ترتيبا عالميا 110، 100 على التوالي، وعلى الرغم من هذا التغير حققت الجزائر نتائج متوسطة حول أداء منشآت الدولة رغم إمتلاكها لعديد المزايا تجعلها تحقق مراتب أفضل.

المطلب الرابع: عملية التغيير في المنشأة الجزائرية في ظل الإنعاش الإقتصادي.

إستطاعت الدولة الجزائرية سنة 2000 و2001 من تحقيق الإستقرار الأمني السياسي نوعا ما إلى جانب النجاح النسبي في ضبط التوازنات المالية والنقدية على المستوى الكلي، وبلغت صادرات البترول 95% من مجموع الإيرادات بالعملة الصعبة حيث بلغ الإحتياطي من العملات الصعبة 06 مليار دولار سنة 2000 أما سنة 2001 فبلغ 12 مليار دولار، كما إنخفضت مديونية الجزائر إلى 22.5 مليار دولار سنة 2001 بعدما كانت 25 مليار دولار سنة 2000، أما معدل التضخم إنخفض بنسبة 01% سنة 2001، حيث تمكنت الحكومة في هذه المرحلة (2001) بشراء مستحقات البنوك على المنشآت العمومية والتي تقدر بمبلغ 344 مليار دينار وفتح المجال لجذب المستثمرين الخواص والأجانب، كما إتخذت الحكومة إجراءات لإعطاء ديناميكية وفعالية للجهاز المصرفي العمومي الجزائر بحيث قامت بإعادة تمويل البنك الخارجي القرض الشعبي، وبادرت الحكومة بالسماح للخواص الوطنيين والأجانب بإنشاء مصارف خاصة والتي بلغ عددها 26 مصرفا سنة 2001.¹

أولا: إدارة التغيير وتطور الإصلاحات الإقتصادية.

- تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية وفقا للمادة 05 على أنها "مؤسسة إنتاج سلع و/ أو الخدمات والتي يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية:²
- تشغل من 01 إلى 205 شخصا.
 - لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 04 مليار دينار مقابل 02 مليار دينار في القانون رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001.
 - أن لا يتجاوز مجموعة حصلتها السنوية 01 مليار دينار مقابل 500 مليار دينار في القانون رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001.
 - أن تستوفي معيار الإستقلالية .

¹ كربالي بغداد، " نظرة عامة على التحولات الإقتصادية في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الثامن، 2005، ص.13.
² وزارة الصناعة والمناجم، مشروع القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، سبتمبر 2016، ص.08-19.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

جدول رقم(16): تطور المؤسسات والصغيرة للفترة الممتدة من 2009 إلى 2013

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013
عدد المؤسسات	570838	619072	642913	687386	747934

المصدر: قاشي خالد وقاشي يوسف، "أثار إنعكاسات سياسات الدعم الحكومية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، العدد الإقتصادي 30(02)، ص.64.

من الجدول رقم(16) بعنوان تطور المؤسسات والصغيرة خلال الفترة 2009-2013، نلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نمو من حيث العدد حيث سجلت سنة 2009 حوالي 570838 مؤسسة لتستمر في الإرتفاع للسنوات التالية لتبلغ سنة 2012 حوالي 747934 مؤسسة، لكن جل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كانت خدماتية بالدرجة الأولى في الجزائر مع وجود بعض المشاريع الإنتاجية ما جعل هذا النوع من المنشآت يساهم في زيادة معدلات النمو وخلق آلاف من مناصب العمل.

وتم توقيع إتفاق عقد الشراكة بين الجزائر والإتحاد الأوروبي حيث إختتمت المناقشات بتاريخ 19 ديسمبر 2001 لتقوم بإمضاء عقد الشراكة بتاريخ 22 أبريل 2002 لتدخل حيز التنفيذ في نوفمبر 2005 بهدف الإندماج في السوق الأورومتوسطية والتي تفرض عليها تحرير التجارة الخارجية وخلق منطقة التبادل الحر عن طريق نزع كافة الحواجز التعريفية والغير تعريفية للواردات في مدة محددة وفيها تم الإتفاق على إنشاء منطقة التبادل الحر سنة 2017.¹

وأكملت الجزائر مسيرة الإصلاحات حيث قامت بالعديد من الإصلاحات المؤسساتية التي شرعت الجزائر بإنجازها في برنامج الإنعاش الإقتصادي 2001-2004 والتي تهدف إلى دعم النشاطات المنتجة للقيمة المضافة والمستحدثة للتشغيل حيث حددت مخصصات البرنامج بمبلغ 45 مليار دج لدعم الإصلاحات في حين حدد نصيب التنمية المحلية بمبلغ 114 مليار دينار، الأشغال الكبرى بمبلغ 210 مليار دينار لتحديد النسب 17.2% و12.4% لكل من الموارد البشرية والفلاحة والصيد البحري على التوالي، أما خلال الفترة من 2005 إلى غاية 2009 فقامت الدولة بإدراج برنامج دعم النمو الأول حيث بلغت الإعتمادات المخصصة للبرنامج من سنة 2005 إلى غاية سنة 2009 ما قيمته 3800 مليار دج وهو ما يشكل 12.71% من الإعتمادات المخصصة إلى الناتج المحلي وحظي قطاع السكن وتحسين الحياة بناء الهياكل القاعدية أكبر نسب الإعتماد على

¹ قبال زين الدين، "الأثار الكمية لخلق منطقة تبادل حر أورومتوسطية على الإقتصاد الجزائري: نموذج التوازن الحسابي العام للإقتصاد الجزائري"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف، العدد العاشر، 2012، ص.68.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

التوالي 25.5% و 22.7%، أما الفترة من 2010 إلى 2014 تم إدراجها ضمن برنامج دعم النمو الثاني أين يحدد الجدول التالي توزيع المخصصات الإستثمارية العامة في المجالات القطاعية.¹

جدول رقم(17): توزيع المخصصات الإستثمارية العامة على المجالات القطاعية للفترة الممتدة من 2010 إلى 2014.

النسبة	المبلغ	القطاعات وفروعها
45%	10122	التنمية البشرية(التربية، التعليم العالي، السكن، الصحة،)
31.5%	6448	المنشآت الأساسية(الأشغال العمومية، الطرق، النقل، تهيئة الإقليم، المدن الجديدة.)
8.16%	1666	تحسين الخدمة العمومية(العدالة، المالية، التجارة، العمل)
7.7%	1566	التنمية الإقتصادية(الملاحه، المؤسسات الصغيرة، الصيد البحري، إنعاش المؤسسات العمومية)
1.8%	360	مكافحة البطالة
1.2%	250	البحث العلمي والتكنولوجيا الجديدة للإتصال
100%	20412	المجموع

المصدر: صالح صالح، برنامج الإنعاش الإقتصادي 2009/2004 وبرنامج دعم النمو الإقتصادي الأول 2009/2005 وبرنامج الإستثمارات العامة الثاني 2010/2014، محاضرات مقياس الإقتصاد الجزائري، جامعة سطيف 01، 2015-2016، ص.08.

من الجدول رقم(17) بعنوان توزيع المخصصات الإستثمارية العامة على المجالات القطاعية خلال الفترة 2010-2014، نجد أن الجزائر تتجه نحو الإستثمار في المورد البشري لصنع الكفاءات المطلوبة والإعتماد عليها لمواكبة التطورات الحاصلة على مستوى الإقتصاد المعرفي، لذا أعطت أهمية لقطاع التنمية البشرية خاصة في مجال التعليم ومجال الخدمات الصحية مع محاولة توفير الإحتياجات الأساسية كالسكن ليستحوذ هذا القطاع على نسبة 45% من إجمالي المخصصات الإستثمارية، كما عملت الدولة الجزائرية أيضا على محاولة إنعاش المنشآت العمومية بتخصيصها نسبة 7.7% من المخصصات الإستثمارية لتساهم في التنمية الإقتصادية إلى جانب القطاع الخاص، أما ما تعلق بتشديد البنى التحتية الأساسية فحددت بنسبة 31.5% من المخصصات الإستثمارية، لتحتل عملية البحث العلمي وتكنولوجيا الإعلام والإتصال نسبة 1.2% من المخصصات الإستثمارية.

ثانيا: الخوصصة وإدارة التغيير(تحسين أداء وكفاءة المنشآت).

تسعى المنشأة دوما إلى إتباع أفضل الطرق الإقتصادية التي تحقق لها أكبر منفعة ممكنة مع التقيد بقيد الإمكانيات المتاحة وقيد الضغوطات الخارجية ما يجعل إدارة التغيير من بين أهم المفاهيم المتبعة لتسهيل سير

¹ صالح صالح، برنامج الإنعاش الإقتصادي 2009/2004 وبرنامج دعم النمو الإقتصادي الأول 2009/2005 وبرنامج الإستثمارات العامة الثاني 2010/2014، مرجع سابق، ص.06-08.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

العمليات الإدارية من خلال إتباع مجموعة من الخطوات تمكن المنشأة من الوصول إلى إستخدام أفضل الطرق الإقتصادية وأكثرها فعالية، مع ضرورة تحديد نوع التغيير المتبع على مستواها الذي تحدده الأسباب التي تدفعها وتحديد كيفية إحداث التغيير وغيرها من الخطوات وصولا إلى تقييم عملية إدارة التغيير والآثار المترتبة عنه الإيجابية منها والسلبية، وبإعتبار الخوصصة طريقة من طرق التغيير التي إتبعها الدولة الجزائرية لغرض تحسين أداء وكفاءة المنشآت الإقتصادية والنهوض بالإقتصاد الوطني بالنظر إلى الحجم الضخم للمنشآت الإقتصادية العمومية في ظل غياب الكفاءة البشرية المؤهلة لتسييرها والإنخفاض في حجم الموارد المالية التي لا تكفي لتلبية حاجيات هذه المنشآت في ظل ضغوطات بيئة الأعمال العالمية، ولكل طريقة من طرق الخوصصة آثار واضحة على عملية سير المنشآت ما يجعل عملية التغيير تؤثر بدرجة كبيرة على نجاحها المنشآت نظرا للمراحل التي تمر بها هذه الأخيرة نحو إحداث تبني إحدى طرق الخوصصة، حيث تعمل على إرساء قواعد جديدة للثقافة التنظيمية تتناسب ونوع التكنولوجيا والآلات المستوردة والعمل على تغيير طاقم التسيير في الإدارة العليا أو إعادة هيكلته ليتناسب مع طرق الخوصصة المتبعة، إلا أن الجزائر من خلال تبنيها لعمليات الخوصصة لم تعطي الإهتمام الكافي بالموارد البشري وردود أفعاليه، ما جعل عملية التغيير تفتقر للدوافع الأساسية لتطبيقه بنجاح في ظل غياب الموارد الضرورية.

جدول رقم(18): علاقة طرق الخوصصة بهدف تحسين الكفاءة.

طرق الخوصصة	تحسين الكفاءة والأداء
خوصصة التسيير. التأجير. عقد الإدارة. الإمتياز.	إدخال معايير وطرق الإدارة الحديثة. تنشيط المؤسسات الخاسرة. استفيد العاملون من المهارات التقنية والإدارة المتعاقدة.
البيع المباشر.	إدخال تكنولوجيا متطورة. إدخال طرق الإدارة الحديثة.
بيع الأسهم في الأسواق المالية.	مسؤولية الإدارة أمام المساهمين. بروز الكفاءة من خلال سعر الأسهم.

المصدر: عبد الكريم شوكمال وبراهيمي سمير، إدارة التغيير كأداة لتفعيل الخوصصة، ورقة بحث مقدمة بالملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، (د.ت.ن)، ص.06.

من الجدول رقم(18) بعنوان علاقة طرق الخوصصة بهدف تحسين الكفاءة، نجد أن خوصصة التسيير تعتمد على طرق ومفاهيم التسيير الإداري الحديث مع الإلتزام بضرورة الإهتمام بالموارد البشري خاصة في مجال العمليات التقنية وهو ما تقدمه عقود الإمتياز، كما تهتم عقود الإدارة بتنشيط المؤسسات الخاصة، كما وأن البيع المباشر يهتم بإدخال كامل التكنولوجيا المتطورة التي من غرضها تحسين الإنتاج، في حين تهتم الأسواق المالية بإبراز كفاءة السهم وتحديد مسؤولية الإدارة أمام المساهمين.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

المنشأة الجزائرية لم تبادر بالتغيير إلا بعد ظهور الأزمات والمشاكل ولقد كان أغلب هذه الأزمات ذات مصدر سياسي بالدرجة الأولى، إضافة إلى التغييرات الخاصة بالبيئة الداخلية التي سادت نتيجة التسريح العمال، حيث كان لبرامج الإصلاح الإقتصادي المبرمة مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي في مرحلتها الإستقرار والتكيف محاولة لمواكبة التغييرات الحاصلة والتوجه نحو تغيير البنية التحتية الإقتصادية من أجل عودة النمو، لتمييز مختلف المراحل التاريخية التي مرت بها المنشأة الجزائرية بالإننتقال من نموذج تسيير إلى نموذج تسيير آخر من خلال قيامها بتغييرات جذرية مست في الكثير من الحالات التغييرات المادية، الهيكلية والتقنية، وكذا التغييرات التي مست الموارد البشرية بهدف معالجة الخلل في طرق تسييرها وتحقيق الكفاءة في أداء أعمالها، إلا أن العراقيل القانونية والعرف الإداري أثرت على المتطلبات الأساسية لإنجاح عملية التغيير في المنشآت العمومية التي ركزت على تغيير الأهداف والإتجاهات والتقنيات المستخدمة دون تبنيها للأساليب التي تتميز بالمرونة في بعض المواقف الإدارية التي تتطلب ذلك، وهو ما شكل حاجزا كبير لأصحاب النفوذ في الدولة (مقاومة التغيير) وما نتج عنه من أزمات إنعكست على الجانب السياسي من عدم الإستقرار، والإجتماعي بالدرجة من تزايد حاد في نسب البطالة أما إقتصاديا فتزايد حجم المديونية.

المبحث الثالث: مكانة الإقتصاد الجزائري في ظل إقتصاد المعرفة (المتطلبات والعراقيل).

فرضت بيئة الأعمال العديد من الضغوطات على الدول والمنشآت في المجال الإقتصادي وما ساهم في زيادة هذه الضغوطات الوتيرة المتسارعة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وطرق الإبداع والإبتكار المستحدثة في خلق وتقديم المنتجات للعميل تساهم في تحقيق المنشأة لمستويات أكبر من المرونة للتكيف واستغلال الفرص والموارد المالية، المادية والبشرية في القيام بعمليات البحث والتطوير لكون إقتصاد المعرفة يركز على المعرفة وتطبيق التقنية.

كما ساهم إقتصاد المعرفة في التوجه نحو بناء مجتمع معلوماتي بالإعتماد على العديد من المؤشرات منها مؤشر التعليم الذي يساهم في تراكم رأس المال وتطبيق التقنية أو التكيف مع التكنولوجيات الحديثة، أما مؤشر تكنولوجيا الإعلام والاتصال يقيس مستوى النفاذ إلى التكنولوجيا وإستخداماتها، في حين يساهم مؤشر الإبتكار العالمي في قياس الإبتكار وتقييم البرامج الداعمة له، هذا بالإضافة إلى كل من مؤشر المعرفة ومؤشر إقتصاد المعرفة اللذان يقيسان قدرة الدولة على الاندماج في الإقتصاد المعرفي.

ورغم ما يميز الدولة الجزائر عن غيرها من الدول في بعض القطاعات كالتعليم، الصحة التي تسعى لتحقيق المنفعة العامة وفقا لمبدأ العدالة الإجتماعية فإن الجزائر عمدت إلى محاولة تطبيق جملة من الإصلاحات للوصول إلى تطبيق ولو جزئي للإقتصاد المعرفي لتمكن من التواصل مع الإقتصاد العالمي ذلك ببناء قاعدة البنى التحتية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال للتكيف مع التغيرات التي تطرحها بيئة الأعمال ومجراتها، إضافة إلى تبني أساليب جديدة في التسيير ومناهج عمل مختلفة تسمح بتوليد المعرفة وتطبيقها لإمتلاك مزايا تنافسية للتحول من مجتمع صناعي إلى مجتمع المعلومات.

المطلب الأول: التحول نحو إقتصاد المعرفة في الجزائر.

ساهم المورد البشري الكفاء والمؤهل بجانب إستخدام التقنيات الحديثة من التكيف مع بيئة الأعمال بإعتباره المورد الأساسي في توليد المعرفة ومشاركتها لضمان إستمرارية المنشأة وتطورها، كما مكن اللجوء إلى التعليم والبحث العلمي والابتكار في ريادة المنشأة وإكتسابها لمزايا التنافس المعرفي عن باقي المنشآت المنافسة في نفس القطاع، ويتم قياس اندماج الدولة ل في إقتصاد المعرفة من خلال مؤشر إقتصاد المعرفة الذي يحدد مدى نجاعة إستخدام المعرفة في أية دولة لتحقيق التنمية الإقتصادية، ومؤشر المعرفة الذي يقيس قدرة الدولة على توليد المعرفة ونشرها.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

أولاً: الوضع المعرفي وفقاً لمؤشرات إقتصاد المعرفة (المنظومة الإقتصادية والمؤسسية في الدولة - مدى تطورها التنظيمي -).

المنظومة الإقتصادية والمؤسسية في أي دولة تدعم التحول نحو إقتصاد المعرفة من خلال توفير بيئة الأعمال المناسبة التي تستخدم فيها قواعد ومعايير الحوكمة، ويمكن الحكم على كفاءتها من خلال مؤشر المعرفة ومؤشر إقتصاد المعرفة.

جدول رقم (19): مؤشر الإقتصاد المعرفي في الدول العربية للسنوات 1995-2005-2007-2012.

السنوات	1995	2005	2007	2012	الدولة
	4.66	4.95	4.76	5.96	السعودية
	5.62	5.85	6.01	5.33	الكويت
	5.62	5.83	6.17	5.84	قطر
	4.56	4.08	5.12	6.14	عمان
	6.87	5.23	5.58	9.60	البحرين
	6.32	5.69	5.78	6.94	الإمارات
	2.18	2.97	2.82	-	سوريا
	4.76	5.12	5.19	4.95	الأردن
	4.07	3.77	3.93	3.78	مصر
	3.24	3.10	3.30	3.61	المغرب
	2.26	2.73	3.07	3.79	الجزائر
	4.35	4.20	4.52	4.56	تونس
	1.76	1.41	1.62	1.92	اليمن

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على:

- بن ونيس ليلي، "إقتصاد المعرفة والنمو الإقتصادي بالجزائر"، المجلة الجزائرية للإقتصاد والإدارة، الجزائر، العدد الخامس، 2014، ص ص. 89-90.

من الجدول رقم (19) بعنوان مؤشر الإقتصاد المعرفي في الدول العربية للسنوات 1995-2005-2007-2012، نجد أن الجزائر حققت معدل 2.26 في مؤشر إقتصاد المعرفة لسنة 1995 متقدمة بذلك على كل من تونس واليمن ومتأخرة بأشواط على إقتصاديات دول الخليج خاصة السعودية والكويت، في حين حققت معدل 2.73 في مؤشر المعرفة لسنة 2005 محققتا بذلك تطورا طفيفا غير ملحوظ، في حين حققت سنوات 2007

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

و2012 معدل 3.07 و3.79 على التوالي لتشكل قفزة نوعية في تطورها وإندماجها في الإقتصاد المعرفي، لكن الإمكانيات المتاحة للجزائر في ضوء المبادرات المعمول خاصة في مجال التنمية البشرية وتكنولوجيا الإعلام والإتصال وتشجيع الإبداع تأهلها إلى المنافسة على مراكز أعلى في هذا المؤشر.

جدول رقم (20): مؤشر المعرفة في الجزائر للسنوات 1995، 2000، 2012.

السنوات	الرتبة	مؤشر المعرفة
1995	108	4.05
2000	110	3.44
2012	96	4.28

المصدر: بن ونيس ليلي، "إقتصاد المعرفة والنمو الإقتصادي بالجزائر"، المجلة الجزائرية للإقتصاد والإدارة، العدد 05، 2014، ص.90.

من الجدول رقم (20) بعنوان مؤشر المعرفة في الجزائر للسنوات 1995، 2000، 2012، نجد أن الجزائر تحقق تحسنا مستمرا مع الزمن في مؤشر المعرفة حيث سجلت مؤشر المعرفة لسنة 1995 معدل 4.05 واحتلت الرتبة 108، أما سنة 2000 حققت وفقا لمؤشر المعرفة معدل 3.44 واحتلت الرتبة 110 لتتأخر بأشواط على بعض الدول الرائدة في هذا المؤشر وهذا راجع لإزدياد عدد الدول الداخلين في المؤشر واستمرار دولة الجزائر بالقيام بالإصلاحات الإقتصادية الضرورية لتحقيق مراكز أفضل، أما ما تعلق بمؤشر المعرفة لسنة 2012 فقد حقق معدل 4.28 واحتلت الترتيب 96 وهو ما يؤكد الجهود المبذولة في هذا المجال.

ثانيا: الوضع المعرفي وفقا لمؤشرات التعلم وبيئة البحث العلمي.

يساهم التعلم، البحث والتطوير في النهوض بالإقتصاد وإزدهار المجتمعات نظرا لإنتشار الوعي وتقديم منتجات وخدمات جديدة أو محسنة، لذا عمدت الجزائر إلى الإنفاق على مشاريع البحث وتشجيعه وفقا لمتطلبات التحول نحو إقتصاد المعرفة، في حين إستمرت الجزائر في الإنفاق على التعليم ومحاولة تطويره براجحه في ظل الميزة المتعلقة بمجانية التعليم في جميع الأطوار من الابتدائي إلى الجامعي.

أ- وفقا لبيئة البحث العلمي.

تم إقرار حقوق الملكية الفكرية في إتفاقية" باريس "بشأن حماية الملكية الصناعية لسنة 1883 وإتفاقية" برن" بشأن حماية المصنفات الأدبية والفنية سنة 1986 وتتولى إدارة المعاهدتين المنظمة العالمية للملكية الفكرية "Wipo" وهي منظمة تابعة لمنظمة الأمم المتحدة وتهدف في عملها للمساعدة على ضمان الحماية لحقوق المبدعين وأصحاب الملكية الفكرية في العالم، حيث تعرف الملكية الفكرية على أنها" الحقوق التي ترد على أشياء معنوية غير محسوسة من خلق الذهن ونتاج الفكر وتثبت لصاحبها أبوته للحق أو نسبه إليه كحق المخترع في

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

إختراعه.¹، في حين تم إقرار أول قانون للبحث العلمي في الجزائر سنة 1998 ضمن البرنامج الخماسي الأول الممتد من الفترة 1998-2002 وكان الهدف من إرساء هذا القانون تجسيد البحث العلمي ميدانياً وخلق منشآت لتسييره إلا أن هذه الفترة لم تحقق الأهداف المخطط لها من تطوير للتكنولوجيا، لتلجأ الجزائر سنة 2009 إلى إنشاء المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي التي تركزت مهامها حول ترقية البحث العلمي بتدعيم القواعد العلمية وتحديد الوسائل الضرورية للبحث والتطوير.²

لا تتجاوز نسبة الإنفاق على البحث العلمي 0.2% من الناتج المحلي ما أدى بـمجرة الأدمغة إلى الخارج لتصنف الجزائر كأول دولة طاردة للكوادر العلمية نحو الخارج، حيث تميزت منظومة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بضعف كبير حيث كانت تخصص لها 0.28% من الناتج المحلي قبل سنة 1998 ما أدى إلى ظهور العديد من السلبيات أهمها ضعف علاقات التعاون بين قطاعي البحث والإنتاج وقلة براءات الإختراع المسجلة من طرف الباحثين لترتفع هذه النسبة سنة 2000 حيث قدرت الإعتمادات المخصصة للميزانية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي حوالي 31 مليون دينار جزائري، لتتجه في إطار محاولة بناء إقتصاد تنافسي بإصدار تشريع خاص يتعلق بقانون البرنامج الخاص بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي للفترة 1998-2002 التي تهدف إلى تحقيق التنمية الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية، العلمية والتكنولوجية وذلك من خلال وضع 25 برنامجاً للبحث والتطوير حيز التطبيق، حيث قسمت هذه البرامج إلى صنفين هما:³

- برامج وطنية للبحث ما بين القطاعات: وتشمل الزراعة وتغذية الموارد المائية، البيئة، التنقيب وإستغلال المواد الأولية وتثمينها، البناء والتعمير والتهيئة العمرانية، النقل والصحة، التعليم، العدالة.
- برامج وطنية للبحث المتخصص: تشمل مجالات الطاقة، التقنيات النووية، التكنولوجيا الصناعية والفضائية وتطبيقاتها، المحروقات والتكنولوجيا الحيوية.

¹ نايلي نورة، "حقوق الملكية الفكرية في الجزائر في ظل الإعلام الجديد"، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والإتصالية، الجزائر، العدد الخامس، 2015، ص.09-03.

² توفيق بوقاعدة، حول الإنفاق على البحث العلمي وتمويله، الصادر بتاريخ 24/11/2016، تقلا عن:

<http://www.scidev.net/mena/feature/algeria-scientific-capacity-fond-hafidh-auragh-1.html>، تاريخ الإطلاع (2017/02/15).

³ الطاهر هارون وفطيمة حفيظ، إشكالية البحث والتطوير في دول المغرب العربي(تونس، المغرب والجزائر)، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الإقتصادية، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص.426-427.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

جدول رقم(21): تطور نفقات البحث والتطوير بالنسبة للنتائج الداخلي الخام للفترة الممتدة من 2001 إلى 2009.

السنوات	01	2	03	04	05	06	07	08	09
النفقات %	0.20	0.40	0.20	0.20	0.10	0.38	0.56	0.74	0.92

المصدر: نجاة كورتيل، "معالم التنافسية المبنية على المعرفة والإبداع التكنولوجي دراسة إستكشافية لواقع الإقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، 2015، ص.400.

من الجدول رقم (21) بعنوان تطور نفقات البحث والتطوير بالنسبة للنتائج الداخلي الخام للفترة الممتدة من 2001 إلى 2009، نلاحظ أن الجزائر من سنة 1998 إلى سنة 2005 لم تلي الأهمية اللازمة لنشاط البحث والتطوير حيث بقيت نسبة الإنفاق ثابتة بعدم تجاوزها 20% من الناتج الداخلي الخام للسنوات 2001، 2003، 2004، على التوالي بإستثناء سنة 2002 التي توجهت الدولة خلالها إلى محاولة التطبيق الفعلي لبرامج البحث المدرجة بصنفيها بنسبة 40%، لتبلغ نسبة الإنفاق أدنى مستوى لها سنة 2005 بنسبة 10%، ليرتفع بعد ذلك بوثيرة متزايدة للسنوات 2006، 2007، 2008 محققا نسبا بلغت 38%، 56%، 74% على التوالي وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى إرتفاع أسعار البترول، وليحقق أعلى نسبة وهي 92% سنة 2009 تزامنا مع إنشاء المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في محاولة لإسء القواعد الأساسية لبناء مجتمع معرفي. وفي هذا الصدد تجدر الإشارة أن الدول العربية قد فشلوا في نقل التكنولوجيا كعلم وتوطينها لأن جل ما قاموا به خلال العقود النفطية الماضية هو إستيراد التكنولوجيا وأحيانا إستيراد وسائل إنتاجها وبناء البنى التحتية الصناعية لإنتاج بعضها دون أن يتمكنوا من إمتلاك وتوطين العلم الذي يؤدي إلى بناء وتطوير التقنية وهو ما سببا في تقادم منتجاتهم وعدم قدرتها على منافسة المنتجات العالمية.¹

جدول رقم(22) عدد براءات الإختراع المسجلة للفترة الممتدة من 2011 إلى 2016.

المجموع	وكالات الأبحاث (MESRS)	مراكز ومعاهد البحوث التابعة للمؤسسات الإقتصادية	مراكز الأبحاث (MESRS)	مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي	المؤسسات	
					العدد	النسبة
116	-	16	42	58	العدد	2011
					النسبة	100
134	-	16	52	66	العدد	2012
					النسبة	100
168	-	18	81	69	العدد	2013
					النسبة	100
174	03	45	76	70	العدد	2014
					النسبة	100
	01.72	14.36	43.67	40.22		

¹ أشرف العربي، "رأس المال البشري في مصر: المفهوم، القياس والوضع النسبي"، مجلة بحوث إقتصادية عربية، بيروت، العدد 39، 2007، ص.15.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل اقتصاد المعرفة

200	03	26	80	91	العدد	2015
100	1.5	13	40	45.5	النسبة	
237	07	25	90	115	العدد	2016
100	2.95	10.55	37.79	48.52	النسبة	

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على:

- Direction Générale de la recherche scientifique et du développement technologique, Recueil des brevets d'invention (Alger : ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, 2011-2014), p. 06.08.10.
- Direction Générale de la recherche scientifique et du développement technologique, Eléments de propriété industrielle et recueil des brevets d'invention (Alger : ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, 2015), p. 07.
- Direction Générale de la recherche scientifique et du développement technologique, Eléments sur la propriété intellectuelle en Algérie et recueil des brevets d'invention 2015 et 2016 (Alger : ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, 2016), p.06.
- Direction Générale de la recherche scientifique et du développement technologique, Eléments de la propriété intellectuelle et état des lieux brevets 2017 (Alger : ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, 2017), p. .06

من الجدول رقم(22): عدد براءات الاختراع المسجلة للفترة الممتدة من 2011-2016، نجد أن جامعة البليدة 01 تحتل المرتبة الأولى في ترتيب مؤسسات التعليم العالي مع 20 براءة اختراع في حين لا يزال مركز البحث والتطوير للمؤسسات الاقتصادية CRD/ SAIDAL بعدد 15 براءة اختراع، مع الإشارة إلى أن جامعة البليدة 01 أكبر مودع لبراءات الاختراع تليها مؤسسة صيدال، وسنة 2014 تم إيداع 06 براءات اختراع مشتركة بين جامعة البليدة 01 وجامعة سطيف 01 وكذا 01 براءة اختراع بين جامعة محمد بوقرة بومرداس ومركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز (CREDEG)، الزيادة في سنة 2017 كانت بسبب الزيادة في عدد ودائع المؤسسات التعليمية التي أدت إلى زيادة العدد الإجمالي لشهادات الباحثين الوطنيين مع 24 براءات اختراع أكثر مقارنة مع سنة 2015.¹

ب- وفقا لمؤشرات التعليم.

يشكل التعليم أهم عامل في تراكم الرأسمال البشري لبناء العقول المبدعة والقادرة على إستغلال الموارد المتاحة وتحقيق التنمية المستدامة، إلا أن الجزائر ورغم مجانية التعليم ورغم تحملها لنفقات لا زال يعاني تدهور في نوعية التعليم العائد لتدني التحصيل المعرفي للإعتماد على إنتاج الكم على حساب الكفاءة والذي لا يراعي أيضا متطلبات سوق العمل.

جدول رقم(23): مؤشر التنمية البشرية للفترة الممتدة من 2000 إلى 2015.

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2005	2000	السنة
0.75	0.74	0.74	0.74	0.73	0.72	0.69	0.64	المؤشر

المصدر: بيانات أطلس العالم، مؤشر التنمية البشرية، www.ar.knoema.com، تاريخ الإطلاع (2017/05/07).

¹Direction Générale de la recherche scientifique et du développement technologique, Eléments de la propriété intellectuelle et état des lieux brevets 2017, ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, Alger, 2017, p.70 .

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

من الجدول رقم(23) بعنوان مؤشر التنمية البشرية للفترة الممتدة من 2000 إلى 2015، نجد أنه على صعيد التعليم نجد أن الجزائر حققت مؤشرات تنمية مرتفعة مع الزمن حيث سجلت سنة 2000 و 2005 نقطة تعادل 0.6 و 0.69 على التوالي، في حين سجلت للسنوات من 2010 إلى 2015 نقاط مرتفعة في مؤشرات التنمية البشرية فمن 0.72 نقطة إلى 0.75 نقطة من أصل 100 نقطة وهذا راجع إلى الإنفاق على الموارد البشرية خاصة في قطاع التعليم الأساسي، لذا فإن محاولة مواصلة تطوير القطاع التعليمي والتركيز على التخصصات المطلوبة في سوق العمل تستلزم.

ثالثا: الوضع المعرفي وفقا لمؤشرات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصال يقيس مستوى النفاذ إلى التكنولوجيا وإستخداماتها ومصادرها ويجوي على عدة مؤشرات مثل: الأنترنت بالخدمة الخلوية المتنقلة ومستعملي الأنترنت.

جدول رقم(24): مؤشر تكنولوجيا الإعلام والاتصال للفترة الممتدة من 1995 إلى 2013

السنوات	1995	2000	2012	2013
المؤشر	4.87	3.11	4.04	2.78

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على:

— بن ونيس ليلي، " إقتصاد المعرفة والنمو الإقتصادي بالجزائر"، المجلة الجزائرية للإقتصاد والإدارة، العدد05، 2014، ص.90.

- Http://www.itu.int

من الجدول رقم(24) بعنوان مؤشر تكنولوجيا الإعلام والاتصال للفترة الممتدة من 1995 إلى 2013، نجد أن تطور البنية التحتية للإتصال والإعلام بدأت الجزائر في تطوير بنيتها منذ حقبة من الزمن، واليوم تعد الجزائر من بين الدول التي توفر التكنولوجيا الحديثة خاصة بعد إطلاقها لخدمات الجيل الثالث نهاية سنة 2013 الذي تزامن مع إنتعاش قطاع المحروقات حيث سجلت معدل 2.78 في مؤشر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على غرار سنة 1995 و 2012 التي سجلت معدل 4.87 و 4.04 على التوالي.

ويعتبار تكنولوجيا الإعلام والاتصال من الدعائم الأساسية لبناء البيئة الرقمية، تشهد الجزائر كل سنة أسبوع نشاط في تكنولوجيا الإعلام والاتصال الذي يصادف اليوم الوطني للأنترنت سنة 2010 كان تحت شعار التدفق العالمي للجميع "ADSL".¹

¹ عيسى بلخوخ ولخضر خلاف، " واقع المعلوماتية في الجزائر"، مجلة الإقتصاد الصناعي، باتنة، العدد الحادي الأول، 2016، ص.31.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل اقتصاد المعرفة

وقال الأمين العام للإتحاد الدولي للاتصالات " حمدون توريه " سنة 2013 " أن أرقام المؤشر I.D.I تظهر مبررات كثيرة للتفاؤل، حيث رضعت الحكومات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بوضوح على رأس الأولويات كأداة رئيسية للنمو الاجتماعي، الإقتصادي وهو أفضى إلى زيادة في النفاذ وإنخفاض في الأسعار.¹

والعوائق الأساسية التي تؤثر سلبا على الجاهزة الرقمية والتجارية ودرجة تقدمها أو تراجعها في ما هي: ضعف دور الحكومة وانتشار الفقر وعدم الإستقرار الإقتصادي، عدم ثقة المستهلكين في التسويق الإلكتروني، عدم وجود جهود تسويق توضح فوائد التجارة الإلكترونية، عدم وجود قوانين تنظم الحماية الفكرية والأعمال الإلكترونية، ضعف تطبيق خدمات الأنترنت وإرتفاع تكلفتها، ضعف درجة التحرير قطاع الاتصالات، عدم توافر التدريب الكافي للموظفين خاصة مستخدمي الحاسوب والبرمجيات وعدم وجود مبادرات حكومية لدعم الأنترنت والتجارة الإلكترونية.²

جدول رقم(25): مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال للفترة الممتدة من 2009 – 2013.

السنوات	تطور أجهزة الحاسوب	تطور عدد مستخدمي الأنترنت	تطور الهاتف الثابت (عدد الخطوط)	نمو مشترك الهاتف النقال (عدد الخطوط)	البيان
2009	546250	4700000	2576200	32729800	
2010	786400	5200000	3100000	32780165	
2011	894690	6400000	45000000	35200000	
2012	993500	7300000	5100000	37510000	
2013	1223600	812000	6000000	39500000	

المصدر: عيسى بولخوخ ولخضر خلاف، "واقع إقتصاد المعرفة في الجزائر"، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد الثاني، جامعة باتنة، 2016، ص.30-44.

من الجدول رقم(25) بعنوان مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال للفترة الممتدة من 2009 إلى 2013، نجد أن كل من أجهزة الحاسوب ومستخدمي الأنترنت وخطوط الهاتف الثابت والنقال في إرتفاع مستمر مع السنوات، وهو ما يجعل سوق الهاتف النقال في الجزائر من أكثر الأسواق نشاطا على المستوى الإفريقي لأن ومن المتعارف عليه لدى الدولة وكافة الشعب أن السوق الجزائرية تتوفر فيها حاليا ثلاثة متعاملين هم Nedjma, Mobilis, Djezzy التي حولت ملكيتها إلى المنشأة القطرية Oredoo، لتتمكن الجزائر وفقا لهذه المؤشرات من إحتلال المراكز الأولى في هذا المؤشر وهو ما يؤكد التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات لسنة 2015

¹ الإتحاد الدولي للاتصالات، أحدث الأرقام المتعلقة بالتطورات التكنولوجية والترتيب العالمي في هذا الصدد، 2013، نقلا عن:

Https://www.itu.int/net/pressoffice/press_releases/2013/pdf/41-ar.pdf ، تاريخ الإطلاع (2015/01/28).

² بوشول فايزة وآخرون، "واقع الإقتصاد الجديد في العالم العربي والجزائر"، مجلة الباحث، ورقة، العدد الخامس، 2007، ص.124.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

فإن الجزائر احتلت المرتبة 13 عربيا في مؤشر جاهزية البنية الرقمية من بين مسح 14 دولة عربية والمرتبة 108 عالميا، كما تحتل الجزائر المرتبة 120 عالميا في مؤشر جاهزية الشبكات من بين 143 دولة ذلك أن الجزائر خصصت لتنمية رأس المال البشري أكثر من 40% من إنفاقها المخصصة للمخطط الخماسي 2010-2014.

رابعا: الوضع المعرفي وفقا لمؤشرات الابتكار العالمي.

مؤشر الابتكار العالمي (G.I.I:Global Innovation Index) يجمع بيانات العديد من الدول التي تريد الاندماج في الإقتصاد المعرفي فيما تعلق ببرامج دعم الابتكار والنتائج المنجزة ، ليتم احتساب مؤشر عام لكل دولة في عملية شفافة لتحسين الطريقة التي يتم بها قياس الابتكار، ولقد صنف تقرير المنظمة العالمية للملكية الفكرية الجزائر في المرتبة 113 عالميا بمجموع 24046 نقطة، ولقد تضمن التقرير الصادر عن المنظمة تصنيف 128 دولة إستناد إلى 82 مؤشرا.

شهدت السياسات المتعلقة بالعلوم والتكنولوجيا في الجزائر بين عامي 2014-2016 أربعة مجالات أساسية لتوفير بيئة مشجعة على الابتكار من أجل تحقيق تحول صناعي ناجح وهي:¹

- تمويل الابتكار في الأعمال التجارية وزيادة الأعمال وزيادة مقدار الدعم المخصص للمشاريع الصغيرة والمتوسطة ولتدويل نشاطها.

- ترشيد الإنفاق العام على البحوث وتعزيز الروابط بين القطاعات العام والخاص فيما تعلق بالأبحاث التي يضطلع بها كل منها.

- ضمان إستمرارية تدفق المواهب في المستقبل وبناء ثقافة الابتكار.

- تحسين حوكمة السياسات المتعلقة بالعلم والتكنولوجيا والابتكار.

جدول رقم(26): ترتيب الدول العربية في مؤشر الابتكار العالمي لسنة 2016.

الدولة	الترتيب على مستوى الدول العربي	الترتيب حسب مؤشر الابتكار العالمي
الإمارات	1	41
السعودية	2	49
قطر	3	50
البحرين	4	57
الكويت	5	67

¹ سيفاش بيلفان (ترجمة محمد أمين وغراوي إحسان)، التوقعات الإقتصادية في منظمة التعاون الإسلامي، التنمية الصناعية لتحقيق تحول هيكلي 2017 ، دائرة النشر سيسرك مركز الأبحاث الإحصائية والإجتماعية والتدريب للدول الإسلامية، الخليج ص.119.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

لبنان	6	70
المغرب	7	72
عمان	8	73
تونس	9	77
الأردن	10	82
مصر	11	107
الجزائر	12	113
اليمن	13	125

Source : www.sasapost.com/global-innovation-index-2016, Récupéré le (08/09/2016).

من الجدول رقم(26) بعنوان ترتيب الدول العربية في مؤشر الابتكار العالمي لسنة 2016، نجد أن تشجيع الابتكار في الجزائر يحتل المرتبة113 عالميا والمرتبة12 عربيا وهذا حسب تقرير التنافسية العربية لسنة 2016 وملخص تقرير التنافسية العالمية لسنة 2016، وذلك لعمل الجزائر على دعم البنى البحثية وتمويلها بالموارد اللازمة لقيام المشاريع والعمل على تعزيز الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص والجامعات ومراكز البحث العلمي التي سوف يركز لها الأثر في تعزيز روح الابتكار في المجتمع، وقد أشار التنافسية العربية إلى أن مستوى الابتكار في الجزائر قد تراجع بقدر كبير على الرغم من إمكانياتها ومصادرها الطبيعية إلا أنها لم تحسن إستغلالها.

جدول رقم(27): تطور ترتيب مؤشر الابتكار العالمي لدولة الجزائر للفترة الممتدة من 2007 إلى 2016.

السنوات	2007	2008-2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الترتيب	83	118	128	125	214	138	133	126	113

Source : <http://www.sasapost.com/global-innovation-index-2016>, Récupéré le (08/09/2016)

من الجدول رقم(27) تطور ترتيب مؤشر الابتكار العالمي لدولة الجزائر من سنة 2007 إلى سنة 2016، نجد أن الجزائر لم تحافظ على مركز محدد لنجدها بين الارتفاع والإخفاض، حيث حدد مؤشر الابتكار لسنة 2014 ما يعادل 24.2 نقطة بمركز 133 عالميا، حدد مؤشر الابتكار لسنة 2015 بنقطة 24.38 من أصل 100 نقطة واحتلت المرتبة 126 عالميا من أصل 141 دولة، ولقد احتلت 119 عالميا لمداخلات الابتكار بمؤشر 32.1 نقطة في حين احتلت المرتبة 126 عالميا بمؤشر 16.0 نقطة، أما ما تعلق بمؤشر الابتكار لسنة 2016 فقد حدد هذا المؤشر لهذه السنة 24.5 من أصل 128 دولة تم دراستها، مع الإشارة إلى أن هذا المؤشر

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

يأخذ المجال من (0-100) نقطة، في حين إحتلت المرتبة 113 عالميا حيث قسم هذا المؤشر إلى المؤشرين الفرعيين الممثلان في الموارد المستخدمة في مجال الإبتكار (المدخلات) 32.8 وتحتل المرتبة 104 عالميا، أما ما تعلق بمؤشر مخرجات الإبتكار (النتائج) 16.1 وتحتل المرتبة 116 عالميا، في حين بلغ مؤشر الإبتكار لسنة 2015 ما قيمته 24.4 برتبة عالمية 126.¹

المطلب الثاني: افاق تطوير المنشأة في ظل تحديات تطبيق إقتصاد المعرفة.

يعد قيام الإقتصاد الجزائري على الصناعات الإستخراجية لفترة من الزمن ماضيا وحاضرا ومستقبلا مع تحديد التوجهات المستقبلية ورسم توجهاتها السياسية بما يخدم تنوع الإقتصاد خارج قطاع المحروقات، وذلك بالعمل على التقليل من الإجراءات البيروقراطية المعقدة لنمو وتطور القطاع الخاص، إضافة إلى فتحها لمجال الإستثمارات الأجنبية.

أولا: عراقيل تطبيق إقتصاد المعرفة.

من المتعارف عليه أن الإقتصاد الجزائري قائم على عائدات البترول أي أنه قائم على إستراتيجية إستنزاف الثروة البترولية وفقا للنظام السياسي لأنه ورغم المحاولات المتكررة لتحرير الإقتصاد الجزائري وهو ما ساهم بدرجة كبيرة في تفشي آليات الفساد وإنتشار البيروقراطية السلبية التي سيطرت لعقود طويلة من الزمن على التسيير في المنشآت الجزائرية ما أثر على كفاءة المنشآت وإضعاف الطلب على التقنيات الحديثة والموارد البشرية المؤهلة وعدم مواكبة التغيرات الحاصلة بل ومحاربتها في محاولة للبقاء والإستفادة من الفرص القائمة بين منشآت الدولة ورجال الأعمال للأغراض الخاصة، رغم محاولات الدولة إدخال العديد من الإصلاحات على النظام الإقتصادي السائد في كل فترة فإن فساد القيم حال دون نجاحها، إضافة إلى إفتقار الإقتصاد الجزائري لأهم عنصرين لتطبيق الإقتصاد المعرفي هما إتساع الفجوة التي خلفتها تكنولوجيا المعلومات بينها وبين الدول المتقدمة وحتى الدول العربية منها، وكذا الموارد البشرية المؤهلة رغم المحاولات المتكررة في هذا المجال والمرتبطة بمحاولة خلق المناخ الملائم لتنمية دور التعليم لإعطاء الأهمية الكبرى لرأس المال الفكري والتخفيف من حدة الفقر وتشجيع الإستثمارات الأجنبية.

¹ Direction général de la recherche scientifique et de développement technologique, éléments de la propriété interllecelle et état des lieux des brevets, www.dgrsdt.dz, Récupéré le(25/05/2017).

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

كما يمكن إضافة العراقيل التي تواجه الإقتصاد الجزائري لتطبيق إقتصاد المعرفة في النقاط التالية:¹

- الفجوة الرقمية التي خلفتها ثورة المعلومات والإتصالات بين الدول المتقدمة والدول النامية، والتي تقاس بدرجة توافر أسس المعرفة بمكونات الإقتصاد الجديد.
- التخلف الهيكلي للإقتصاد الجزائري لإعتماده المستمر على عائدات البترول وعدم بناء إقتصاد حقيقي خاضع للمعايير المتعارف عليها دوليا.
- غياب المستوى المطلوب من البنى التحتية اللازمة للقيام بعمليات الإتصال بشبكة الأنترنت خاصة فيما تعلق بالتكنولوجيا اللاسلكية والأقمار الصناعية والهواتف النقالة.
- إرتفاع تكلفة إستخدام الأنترنت وإستحواذ اللغة الإنجليزية على 80% من مواقعها مع ضعف الإلمام بها.
- ضعف الوعي بأهمية التكنولوجيا وتطبيقاتها بل وتبنى بعض المواقف السلبية منها في بعض الأحيان لإنصراف إنشغال الحكومات المتعاقبة إلى توفير الإحتياجات الأساسية (مياه، تعليم، كهرباء، أمن) لتبقى مسألة إقتصاد المعرفة في نظر أغلب مسؤولي الحكومة في آخر قائمة الأولويات.
- إفتقار الجزائر للموارد البشرية والمادية والخبرات التكنولوجية التي تمكنها من الإنتفاع إقتصاديا من تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.
- إنعدام الثقة بإجراء المعاملات والسداد عبر الأنترنت وعدم إنتشار إعتقاد التوقيع الإلكتروني وعدم مصداقية الوثائق التي يتم تبادلها عبر الأنترنت مع ضمان الأمن والسرية.
- تدني المستوى المعيشي لغالبية الجزائريين وتدهور القدرة الشرائية والرعاية الصحية ومستوى التعليم.
- تركيز السياسات التعليمية على الكم لا على الكيف لتعد الجزائر بذلك أول دولة عربية طارده للعقول العلمية نحو الخارج.

ثانيا: إنجازات الجزائر في ظل إقتصاد المعرفة:

في ظل محاولة الجزائر النفاذ إلى التقنيات الحديثة تمكنت من إنجاز ما يلي:²

- **الوكالة الفضائية والقمر الصناعي الجزائري:** في جانفي 2002 إنشاء الوكالة الفضائية الجزائرية ليتم بتاريخ نوفمبر 2002 إطلاق القمر "Alsat 01" ووضع في مساره، ليتم سنة 2008 "Alsat 02" وبعدها

¹ سالمى جمال، "سبل إندماج الجزائر في إقتصاد المعرفة"، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد الثامن، 2005، ص.08-09.
² بركات غنية وآخرون، الإقتصاد المعربي-وضعية الجزائر-، بحث مقدم في إطار مدرسة الدكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008، ص.20.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

"Alsat 03" وهو ما يعتبر مساهمة وطنية هامة في حركة التنمية والتكنولوجيا والتطوير خاصة أنه ألحق بها المركز الوطني للتكنولوجيا الفضائية بأرزو بغرب الجزائر.

➤ **جهود شركة سونلغاز:** تحمل في طياتها خطوة هامة في إطار تسهيل توفير إمكانيات الإتصال إلى أكبر شريحة في المجتمع وهو الخيار الذي قامت به الشركة الوطنية سونلغاز بمساهمة مؤسسة "أوراسكوم" السويسرية بتجزئة إدخال شبكة الأنترنت عن طريق الشبكة الكهربائية بإستعمال جهاز إتصال "B.L.V" وقد تمت تجربة هذه التقنية بنجاح لأول مرة في ولاية عنابة بعدها وهران ليتحول بذلك كابل الكهرباء من ناقل للكهرباء إلى ناقل لتدفق الأنترنت يصل إلى 5.4 وذلك بإستخدام تكنولوجيا الأنترنت بواسطة "Power Line Communication" والإستغناء عن إستعمال الهاتف في هذا الإطار وتبرز أهمية هذه الطريقة أيضا إذا علمنا أن 97% من السكان يتوفر لديهم الإشتراك بالكهرباء.

➤ **تجربة الحظيرة الإلكترونية بسيدي عبد الله:** الذي خصص له مبلغ 22 مليار دينار من مخطط الإنعاش الإقتصادي، والذي يدخل في إطار تهيئة مناخ ملائم تشريعيًا وتنظيميًا لما عرف قطاع البريد والمواصلات تغييرات جذرية، حيث تتكون الحظيرة من معهد عالي للإتصالات، مدرسة للناخبين، وكالة أنترنت، وكالة إتصالات إضافة إلى مكاتب الحاضنات لمؤسسات التكنولوجيا المتقدمة ومشروع قطب تقني "Techno Pole" وإقتصادي مستقبلي ساهم في تمويله أطراف محلية وأخرى دولية "شراكة جزائرية مع أمريكا، كندا، فرنسا وكوريا"، والهدف منها هو تطوير التكنولوجيا الجديدة في الإعلام والإتصال في الجزائر من خلال آليات متعددة نذكر منها: البحث والتطوير المتخصص والتكوين وإنشاء محاضن للمؤسسات.

➤ **إتفاقيات Oracle مع سوناطراك والبريد:** وقعت شركة "Oracle" الأمريكية أحد الرواد العالمية في مجال برمجيات المؤسسة مع كل من المدرسة الوطنية للبريد والمواصلات بالجزائر لأجل خلق "Oracle University" والتي تتعلق بتنظيم برامج التكوين في مجال التقنيات الجديدة للإعلام والإتصال في 12 مؤسسة للتعليم العالي مع إلتزام الشركة الأمريكية بتقديم تجهيزات الإعلام الآلي وبرامج التكوين والمصادر المعتمدة في التعليم العالي هذا من جهة، أما الإتفاقية الثانية فكانت مع مركز شركة سونطراك الذي أعتبر كشريك وهذا لأول مرة في إفريقيا وأتيحت له شهادة مطابقة بحيث أصبح مؤهلا لتقديم خدمات تكوينية معتمدة في مجال المنتجات التكنولوجية.

كما قامت الجزائر في هذا الإطار بإطلاق مشروع السداد الإلكتروني والتي كان من أهم الخدمات الإلكترونية تقديم البطاقات التي كانت على النحو التالي بطاقات الخصم (Charge Card) تحول لحاملها الشراء والسحب النقدي في حدود مبلغ معين ولفترة محددة وفي حالة تأخره عن السداد تفرض عليه فائدة حسب

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

الإتفاق المبرم، بطاقات الإئتمان (Debit Card) وهي بطاقة تسمح للعميل بالسداد والسحب لإملاكه رصيदा، والبطاقة الذكية "Smart card" وهي البطاقة ذي المعالج دقيق "Puce" يسمح بتخزين معلومات عن حاملها وكذا تخزين الأرصدة وحدود التصرفات المالية من خلال البرمجة الأمنية.¹

➤ مشروع المستشفى الافتراضي الأورو- متوسطي الذي تتبناه "Eumedis" انعقد الإجتماع يوم 10 أفريل 2005 تم تعيين الجزائر كشريك منسق للمشروع وتشمل المبادرة مشروعين أساسيين هما:²

- Emispher (Euro-Méditerrananean Information Satellite Platform For Health Education And Reseach).
- Emphis (Euro-Méditerrananean Public Health Information System).

إضافة إلى محاولات الجزائر في إطار الإصلاحات الشاملة التي بدأت تأخذ فيها التكنولوجيا الحديثة للإعلام والإتصال حيزا كبيرا من إهتمامات الدولة، حيث أدى ذلك إلى نشأة مواقع حكومية تعكس الجهود المبذولة في مجال مواكبة التطور التكنولوجي مثل موقع وزارة المالية، موقع وزارة الإقتصاد، موقع مجلس الدولة وغيرها من المواقع التابعة لمؤسسات الدولة.

¹ عبد الله غانم وآيات الله مولحسان، أثار إقتصاد المعرفة على تنمية وتطوير المؤسسات المالية والمصرفية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات، بسكرة، يومي 12-13 نوفمبر 2005، ص.07.

² بوشول فايذة وآخرون، "واقع الإقتصاد الجديد في العالم العربي والجزائر"، مجلة الباحث، ورقلة، العدد الخامس، 2007، ص.135.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

المطلب الثالث: تأثير إقتصاد المعرفة على تنافسية المؤشرات الحيوية للإقتصاد الجزائري.

مر الإقتصاد الجزائري بالعديد من المحطات الزمنية تحمل كل مرحلة في طياتها أساليب، إجراءات، مفاهيم، أدوات وقوانين طبقت في سبيل مجرات التغيرات المفروضة على الإقتصاد في كل محطة، لتعد مرحلة إقتصاد المعرفة أهم المراحل حاليا ومستقبلا تؤثر بدرجة كبيرة على معطيات الإقتصاد الدولي، ولقياس مدى تكيف الإقتصاد الجزائري مع معطيات بيئة الأعمال الدولية يتم إدراج مجموعة من المؤشرات.

أولا: تأثير إقتصاد المعرفة على المؤشرات المالية والتجارية.

تعكس المؤشرات المالية والتجارية مكانة الدولة وحجم ديونها من جهة وحجم إنفاقها ومدى تنوع إقتصادها.

جدول رقم(28): تطور المؤشرات المالية والتجارية للجزائر للفترة الممتدة من 2010 إلى 2016.

البيان	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الناتج المحلي الإجمالي (دج) مليون	-	14588531.9	16208698.4	16647919	17228597.8	16702118.6	17406826.2
الناتج المحلي الإجمالي (%)	20.3	23.6	24.1	26.2	27.4	31.1	29.6
الصادرات (مليون دج)	-	5374131.3	5687369.4	5217099.8	4917598.2	3537186.7	3277716.4
الواردات (مليون دج)	-	3442501.6	3907071.1	4368548.4	4719708.3	5193459.7	5154776.8
الدين الحكومي بالنسبة للناتج المحلي الإجمالي (%)	10.5	9.3	9.3	7.6	7.7	8.8	20.6
الإحتياطيات الرسمية (مليون دولار أمريكي)	170.46	191.369	200.587	201.437	-	-	-

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على:

- [Http://ar.tarading economics.com/Alegria/gouvernement-debt-to-gdp](http://ar.tarading economics.com/Alegria/gouvernement-debt-to-gdp), Date consulté (08/09/2016)
- [Http://www.ons.dz](http://www.ons.dz).

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

من الجدول رقم(28) بعنوان تطور المؤشرات المالية والتجارية للجزائر للفترة الممتدة من 2010 إلى 2016، شهد الإقتصاد الجزائري إثر برامج الإصلاحات المتتالية التي قامت بها الجزائر العديد من التغيرات والتي إنعكست على المؤشرات المالية والتجارية، حيث سجل معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي من 2010 إلى 2016 إرتفاع بوتيرة متزايدة بإستمرار حيث إنتقلت من 20.3% إلى 29.6% رغم الركود الذي يعيشه قطاع المحروقات نتيجة إنخفاض أسعار البترول خاصة سنة 2014، في حين بلغت الصادرات التي تتماشى وتطبيق السياسات الإقتصادية بما يلائم والتوجه نحو إقتصاد المعرفة فيما تعلق بتنويع الصادرات خارج قطاع المحروقات بوتيرة متناقصة على عكس الوردات التي شهدت إرتفاعا مع السنوات المتتالية من 2010 إلى 2016، رغم التوجه القائم على تشجيع الصناعة المحلية.

ثانيا: تطور معدلات النمو في الجزائر.

يرى "W.A.Lewis" أن النمو الإقتصادي "يتمثل في نمو الإنتاج بالنسبة للفرد أي ما يحصل عليه الفرد من الإنتاج".¹

جدول رقم(29):تطور معدلات النمو الإقتصادي في الجزائر للفترة الممتدة من 1980 إلى 1989.

السنة	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
معدل النمو%	0.7	2.9	6.4	5.4	5.5	3.6	0.4	-0.7	-1.0	4.4

المصدر: محمد مراس، "قياس علاقة التكامل المتزامن بين الاستثمار الأجنبي المباشر ومعدلات النمو الإقتصادي في الجزائر"، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، الجزائر، العدد الثاني، 2015، ص.127.

من الجدول رقم(29) بعنوان تطور معدلات النمو الإقتصادي في الجزائر للفترة من 1980 إلى 1989، نلاحظ أن الفترة من 1986 إلى 1988 سجلت معدلات نمو سالبة وهذا راجع بالدرجة الأولى للأزمة البترولية لسنة 1986 وتداعياتها حتى سنة 1988، في حين سجلت سنة 1989 معد نمو إيجابي كأولى الخطوات بعد الخروج من الأزمة.

جدول رقم(30):تطور معدلات النمو الإقتصادي في الجزائر للفترة الممتدة من 1990 إلى 1999.

السنة	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
معدل النمو%	0.8	-1.2	-0.9	-2.1	-0.9	3.7	4.0	1.1	5.1	3.2

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على:

- [Http://www.startimes.com/T=20343134](http://www.startimes.com/T=20343134), Récupéré le (08/09/2016)

- مد مراس، "قياس علاقة التكامل المتزامن بين الاستثمار الأجنبي المباشر ومعدلات النمو الإقتصادي في الجزائر"، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، الجزائر، العدد الثاني، 2015، ص.127.

¹ محمد مراس، "قياس علاقة التكامل المتزامن بين الاستثمار الأجنبي المباشر ومعدلات النمو الإقتصادي في الجزائر"، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد الثاني، 2015، ص.127.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

من الجدول رقم (30) بعنوان تطور معدلات النمو للفترة الممتدة من 1995 إلى 2006 ، نجد أن السنوات من 1991 إلى 1994 سجلت معدل نمو سلبي حيث إنتقل من -1.2% إلى -0.9% وهذا عائد بالدرجة الأولى إلى الأحداث التي شهدتها الجزائر خلال فترة التسعينات والمتعلقة بظاهرة الإرهاب (الظروف الأمنية)، أما السبب الإقتصادي فتعلق بالمرحلة الإنتقالية لإقتصاد السوق، إلا أن معدل النمو السالبة المسجلة لم تستمر طويلا حيث إرتفعت سنة 1996 إلى 3.8 في محاولة لتحقيق الإستقرار الإقتصادي أين تم اللجوء إلى تخفيض العملة الجزائرية، لتسجل سنوات من 1995 إلى 1999 معدلات نمو إيجابية بسبب إرتفاع عائدات البترول، أما سنة 1997 سجلت أقل معدل نمو بما يعادل 1.2% وذلك راجع لتدهور النمو في القطاع الصناعي.

جدول رقم(31):تطور معدلات النمو الإقتصادي في الجزائر للفترة الممتدة من 2000 إلى 2009.

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
معدل النمو%	2.2	2.5	4.7	6.9	5.1	5.1	2.0	3.0	2.4	2.4

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على:

- [Http://www.startimes.com/T=20343134](http://www.startimes.com/T=20343134), Récupéré le (08/09/2016)

- مد مراس، "قياس علاقة التكامل المتزامن بين الاستثمار الأجنبي المباشر ومعدلات النمو الإقتصادي في الجزائر"، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، الجزائر، العدد الثاني، 2015، ص.128.

من الجدول رقم(31) بعنوان تطور النمو الإقتصادي في الجزائر للفترة الممتدة من 2000 إلى 2009، حيث سجلت الجزائر معدل نمو مرتفع بوتيرة متزايدة من سنة 2001 إلى سنة 2005 محققا معدل نمو وصل إلى 5.1% وهذا عائد إلى إرتفاع أسعار البترول، لتتخفف فيما بعد بسبب أسعار البترول أيضا.

جدول رقم(32): تطور معدلات النمو الإقتصادي في الجزائر للفترة الممتدة من 2010 إلى 2016.

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
معدل النمو(%)	3.3	2.9	3.4	2.8	3.8	3.8	3.4

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على:

-[Http://www.albankoldawli.org/AR/Alegria/publication/economic-outlook-spring-2016](http://www.albankoldawli.org/AR/Alegria/publication/economic-outlook-spring-2016), Récupéré le (08/09/2016)

- حاج محمد رابع وحلوان نريمان، الديوان الوطني للإحصاء، الجزائر بالأرقام نتائج 2013-2015، 2016 الإصدار 46،

من الجدول رقم(32) بعنوان تطور معدلات النمو الإقتصادي في الجزائر للفترة الممتدة من 2010 إلى 2016، نلاحظ معدلات نمو مرتفعة بوتيرة متقاربة إنحصرت في المجال (2.9% إلى 3.4%) بإستثناء سنة 2013 التي سجلت معدل نمو 2.8%، وفي هذا الإطار نشير إلى أن الجزائر سجلت نموا مستداما بنسبة 3.7% في سنة 2016 مقارنة مع نسبة النمو لسنة 2015 المقدرة بنسبة 3.9% ويبقى هذا التراجع طفيفا وهذا حسب ما

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

أشار إليه تقرير البنك العالمي عن الجزائر، لأن سبب الإنخفاض سنة 2015 كان ناتج عن إنخفاض أسعار النفط من 100 دولار للبرميل سنة 2014 إلى 59 دولار للبرميل حسب 2015، ليظل النمو في الجزائر مدعوما بالإستثمارات العامة وإعانات الدعم التي لا تزال كبيرة، وتجدر الإشارة إلى أن الجزائر تمكنت من تحقيق قيمة مضافة للتصنيع بنسبة 2.7% خلال الفترة من 1990 إلى سنة 2016 في حين تشكل نصيب الفرد من القيمة المضافة للتصنيع 0.9% بالنسبة لنفس الفترة 1990-2016.¹

ثالثا: تأثير إقتصاد المعرفة على القوى العاملة.

تشكل توجه الأفراد نحو الحصول على مناسب عمل في القطاع العام القوى العاملة النسبة الأكبر في الجزائر نظرا للنظام السائد في الدولة والخدمات المتعلقة بالضمان الإجتماعي والحصول على جزء من الراتب بعد التقاعد والتعويضات المتعلقة في حالة التخلي مقارنة مع القطاع الخاص، حيث إعتمدت الدولة في سياسة التشغيل منذ الإستقلال حتى النظام الإشتراكي على الكم لشغل المناصب الشاغرة خاصة الإعتماد على القوة العضلية في سياسة الصناعات المصنعة لتنتقل إلى التخفيض من حجم العمالة أثناء فترة الإصلاحات، للتوجه بعدها إلى قدرة المورد البشري على التسيير العقلاني للموارد المتاحة خاصة في المنشآت الإقتصادية العمومية، لتعمل الدولة من خلال برامج التعليم والتدريب على الإندماج في الإقتصاد المعتمد على الموارد اللاملموسة والإستثمار فيها من أجل توليد المعرفة وتطبيقها وتوزيعها لبناء مجتمع معرفي ومنظمات متعلمة قادرة على قيادة إقتصاد الدولة في ظل المنافسة الدولية.

جدول رقم(33): تطور معدل القوى العاملة للفترة الممتدة من 2002-2009.

السنة	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
القوى العاملة(%)	8	7	5	6	10	17	10	8

Source Http:// www.andi.dz/index.php/bilan- des -investissements, Récupéré le (08/08/2016)

من الجدول رقم(33) بعنوان معدل القوى العاملة للفترة الممتدة من 2002 إلى 2009، نجد أن تطور القوى العاملة تميزت بالتذبذب بين الإرتفاع والإنخفاض لتشكل سنة 2004 أقل نسبة مئوية من اليد العاملة بما يعادل 5% لترتفع في السنوات الموالية تحديدا من 2005 إلى 2008 مع بلوغها أكبر نسبة سنة 2007 ب17%، لتتخفف من جديد سنة 2009 مسجلة نسبة 8%، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى سياسة التوظيف

¹ سيفاش بيميلفان (ترجمة محمد أمين وغراوي إحسان)، التوقعات الإقتصادية في منظمة التعاون الإسلامي، التنمية الصناعية لتحقيق تحول هيكلي 2017، دائرة النشر سيسرك لمركز الأبحاث الإحصائية والإجتماعية والتدريب للدول الإسلامية، الخليج، ص.119.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

المتبعة المبينة على تقليص عدد المناصب في بعض القطاعات خاصة القطاع الخدماتي، لتشهد سنة 2002 و2009 نفس نسب من القوى العاملة.

جدول رقم(34): النسب المئوية للقوى العاملة للفترة الممتدة من 2010 إلى 2016.

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
القوة العاملة (الموظفين)	9735	9599	10170	10788	10239	10594	10845
معدل القوى العاملة(%)	-	26	27	28	26	26.4	-
نسبة مشاركة القوى العاملة(%)	41.7	40.00	42.00	43.2	40.7	41.8	41.8
القوى العاملة في القطاع الخاص.(%)	-	60.00	57.2	58.8	60.00	58.00	-

Source : [Http://ar.tarading economics.com/Alegria/gouvernement-debt-to-gdp](http://ar.tarading economics.com/Alegria/gouvernement-debt-to-gdp), Date consulté (08/09/2016)

من الجدول رقم (34) بعنوان النسب المئوية للقوى العاملة للفترة الممتدة من 2010 إلى 2016، أين يتضح إرتفاع القوى العاملة بوتيرة متزايدة ويرجع إرتفاع حجم القوى العاملة بسبب التوجه نحو المهن الحرة وتزايد عدد المناصب بصيغة مستمرة في القطاع العام وهو ما يعكس نسبة نمو وصلا إلى 28% كحد أقصى و26.4% كحد أدنى، في حين تبقى نسبة المشاركة في القوى العاملة مستقرة تقريبا حيث تتراوح ما بين 40% إلى 41% مع بلوغها أكبر نسبة سنة 2013 لتقدير 43.2%، أما سنة 2015 فتميزت حسب تقرير النشاط الإقتصادي والتشغيل والبطالة لديسمبر 2015 حسب إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء بإرتفاع حجم السكان الناشطين إقتصاديا بنسبة 4.2% مقارنة مع سنة 2014، ويعود سبب هذا الإرتفاع لحجم الفئة المشتغلة وفئة الباحثين عن العمل في أن واحد.

جدول رقم(35): تطور توزيع اليد العاملة حسب القطاعات للفترة الممتدة من 2011 إلى 2015.

القوى العاملة (%)	القوى العاملة (%)				
	2011	2012	2013	2014	2015
قطاع الخدمات	58.4	61.6	59.8	60.8	61.6
قطاع البناء والأشغال العمومية	16.6	16.6	16.6	17.8	16.8
قطاع الصناعة	14.2	13.1	13.00	12.6	13
قطاع الفلاحة	11.7	9	10.6	08.8	8.7

المصدر: بيانات الديوان الوطني للإحصاء للسنوات 2011، 2012، 2013، 2014، 2015 الخاصة بالتشغيل والبطالة.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

من الجدول رقم(35) بعنوان تطور توزيع اليد العاملة حسب القطاعات للفترة الممتدة من 2010 إلى 2015، أنه يعكس توجه القوى العاملة بالجزائر نحو القطاع العام والتقييد بقانون الوظيفة العمومية رغم كون القطاع العام عصب الحياة الإقتصادية للمنشآت الصناعية وقطاع الخدمات والقطاع الزراعي إلا أن جل القوى العاملة تتجه نحو قطاع الخدمات حيث يهيمن على أكبر عدد من القوة العاملة والتي تطورت بوتيرة متزايدة لتحقيق معدلات بين 58% و61%، في حين سجل قطاع الفلاحة مستويات متدنية شهدت إرتفاع خلال سنة 2011، 2013 بنسبة 11.7% و10.6% بسبب القروض الفلاحية والدعم الفلاحي وإنخفاض القوى العامة لنفس القطاع لسنة 2012، 2014، 2015، مسجلتا لنسب من 8% إلى 9% وهذا راجع إلى التوجه للعمل في القطاعات السريعة الربحية أو القطاع العام، أما ما تعلق بقطاع الصناعة والأشغال العمومية تسجل معدلات ثابتة تقريبا مع مرور الزمن وهذا راجع إلى طبيعة بعض الصناعات التي تستدعي إستخداما للجهد العضلي.

جدول رقم(36): تطور معدل البطالة للفترة الممتدة من 2010 إلى 2015.

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015
عدد البطالين	-	1062000	1253000	1175000	1214000	1337000
معدل البطالة(%)	-	10	11	9.8	10	11.2
معدل البطالة لدى حاملي الشهادات الجامعية(%)	21.4	16.1	15.2	14.3	16.4	14.1
فئة البطالين حسب الشهادة المحصل عليها من إجمالي الفئة الغير حاملة لأي شهادة(%)	-	-	54.9	48.5	58.6	55.7

المصدر: بيانات الديوان الوطني للإحصاء للسنوات سبتمبر 2011، 2012، 2013، 2014، 2015 الخاصة بالتشغيل والبطالة.

من الجدول رقم(36) تطور معدل البطالة للفترة الممتدة من 2010 إلى 2015، نجد أن معدلات البطالة لدى حاملي الشهادات الجامعية في إنخفاض حيث شهدت الفترة من 2010 إلى 2013 تراجع كبير في معدلات البطالة من 21.4% إلى 14.3%، في حين ترتفع معدلات البطالة لدى الفئة الغير حاملة للشهادة لتسجل سنة 2012 و2013 نسبة 66.2% و65.1% على التوالي، كما ترتفع نسبة البطالة لدى فئة خريجي معاهد التكوين المهني لتسجل نسب مرتفعة خاصة سنة 2013 حيث وصلت إلى 62.2% وتمس البطالة بدرجة كبيرة الفئة العمرية الشابة من 16 إلى 25 سنة وهذا راجع إلى الوعي السائد والمتعلق بضرورة وجود الوسطة لشغل مناصب العمل.

الفصل الثاني: المنشأة الجزائرية: واقع، عراقيل ومتطلبات في ظل إقتصاد المعرفة

والملاحظ أيضا أن إنخفاض معدلات البطالة للفئة الحاملة للشهادات يؤكد على توجه الدولة الجزائرية في التوظيف على أساس الكفاءات العلمية ومحاولة إستقطابها وتوظيفها في القطاعات المختلفة للإستثمار عن طريق التدريب والتعليم فيها لتحسين الأداء وتطوير المنشآت، في حين مؤشرات التنمية البشرية المحققة بإتجاه إيجابي بنقطة 70 من أصل 100 نقطة لا تعكس حقيقة الموارد المالية المنفقة عليها في ظل إرتفاع الفئة الغير حاملة للشهادات.

خلاصة الفصل

تمحور هذا الفصل حول تطور المنشأة الجزائرية ومحطات التغيير التي شهدتها خاصة في مجال التسيير الذي تميز بتغير الأنظمة الاقتصادية في محاولة للإتصال بالعالم إقتصاديا، فمن التسيير الاشتراكي المبني على الملكية العامة وهيمنة الدولة على النشاط الإقتصادي وسيادة أسلوب التسيير المخطط إلى التسيير الرأسمالي للانفتاح على الأسواق وتحرير التجارة الخارجية وما ميزه من أسلوب تسيير حر، وتزامن الإنتقال من التسيير الإشتراكي إلى التسيير الرأسمالي فترة إنتقالية شهدت العديد من الإصلاحات وحملت خزينة الدولة الكثير من التكاليف، لتحاول الجزائر من خلال قطاعاتها المختلفة خاصة الإستراتيجية منها اللحاق بركب التغيرات الحاصلة من خلال تبني إقتصاد المعرفة المعتمد على الإستثمار في الموارد اللاملموسة وإستخدام التقنية الحديثة، وقد خلص الفصل إلى النتائج التالية:

- عدم تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الدولة للإنتقال إلى إقتصاد السوق رغم وجود العديد من الأطر القانونية وتوفير التمويل اللازم، وهذا عائد بالدرجة الأولى إلى عدم توفر الموارد البشرية الكافية والمؤهلة للقيام بالمرحلة الإنتقالية.
- سوء تسيير الأموال المخصصة لإصلاحات المؤسسات الإقتصادية العمومية الناتجة عن وجود العراقيل الإدارية المتعلقة بالتسيير البيروقراطي وغياب الشفافية في ظل الإعتماد على التسيير المادي للموارد البشرية لا على المهارات والمؤهلات المطلوبة لشغل المناصب.
- عانت المنشآت الوطنية في المرحلة الإنتقالية نحو إقتصاد السوق من المنافسة الخارجية لعدم جودة منتجات منشآت القطاع العام، وهو ما أثر على توجهات الرأي العام من جهة وتراجع مكانتها في الأسواق المحلية من جهة أخرى.
- ساهم فتح المجال أمام القطاع الخاص في الإبتعاد عن المفاهيم التي إرتبطت بالمؤسسات العامة للدولة من الفساد الإداري، الإهمال والتسيير الغير فعال.
- الإعتماد على إتباع الأساليب الحديثة في التسيير بإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ورصد الإمكانيات لتحقيق التنمية المستدامة وخلق روح المسؤولية.
- عدم الإعتماد على نتائج البحث العلمي في تطوير المنشأة بل يتم الإعتماد على التكنولوجيا المستوردة والخبراء الأجانب بالدرجة الأولى في محاولة للتكيف مع مستجدات بيئة الأعمال وخلق مناخ تنافسي.

الفصل الثالث

إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت
بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

مقدمة الفصل.

تعد الصناعة في الدول المتقدمة والنامية عماد الإقتصاد ونهج تطور وإزدهار الأمم المعتمد على تنوع حجم وطبيعة الصناعة من دولة لأخرى، وهذا حسب الخصائص والموارد المتاحة من جهة، وحسب كفاءة الموارد البشرية في تحديد كيفية إستخدامها بطرق فضلى تسمح بالتحلي بالمسؤولية الإجتماعية وتحقيق التنمية المستدامة، وعلى إعتبار كل من الصناعات الإستخراجية والصناعات التحويلية تشكل الجزء الأساسي المستحوذ على قطاع الصناعة، نجد أن الصناعات التحويلية تحتل مكانتها في دول العالم الغير مصدرة للنفط نظرا للإيرادات المتأتية منها من خدمة للإقتصاد الوطني وتحقيق ربحية المنشآت الإقتصادية، وتعود جذور الإهتمام بهذا النوع من الصناعة إلى إكتشاف ثروت الدول الثروات المتجددة وخاصة الغير المتجددة منها والتي تشكل ثروة للدول النامية لتنويع صادراتها ونقمة عليها فيما تعلق بالملوثات التي تطرحها، كما ساهمت الإبداعات والإبتكار للمنشآت العاملة في هذا القطاع من تطورها.

وتعد صناعة الإسمنت من الصناعات التحويلية التي ظهرت وتطور مع الإنسان بأشكال مختلفة فمن إستخدام الطين والحجر إلى إستخدام الخرسانة والإسمنت، ومن الإعتماد على الإسمنت الرمادي الذي يستخدم لبناء الأساسيات إلى الإسمنت الأبيض الذي يستخدم في البلاط، لتشارك المنشآت الإقتصادية العمومية في تطوير هذا النوع من الصناعات، حيث تعد عنصرا فعالا في كل من السوق المحلية والسوق العربية لوفرة المادة الأولية وإستخدام الطرق التكنولوجية، وعلى الرغم من ذلك لازلت لا تنافس على المستوى العالمي.

لذا تم من خلال هذا الفصل التعرف على واقع التغيير في القطاع الصناعي وبالتحديد في قطاع صناعة الإسمنت بالجزائر التي تعد من الصناعات الإستراتيجية للدولة، وكذا معرفة التطورات التاريخية التي مر بها القطاع منذ تأسيسه حتى يومنا الحاضر للوصول إلى عرض التطورات المختلفة الناتجة عن التغييرات التي تعد بمثابة قيود تفرض على منشآت الإسمنت كالدرايمج الإستثمارية للدولة فيما تعلق بالأشغال العمومية للتجهيز أو المشاريع الخاصة من بناء وتشبيد وترميم، وذلك في ثلاث مباحث أساسية هي كالتالي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول صناعة الإسمنت.

المبحث الثاني: واقع صناعة الإسمنت بالجزائر.

المبحث الثالث: التنافسية في قطاع الإسمنت.

المبحث الأول: أساسيات حول صناعة الإسمنت.

تعد صناعة الإسمنت من الصناعات الإستراتيجية التي تؤدي إلى تنويع الصادرات وفتح فرص العمل من جهة ولتعد أيضا من بين أكثر الصناعات المضرّة بالبيئة والتي تؤثر على الحياة البيولوجية، ونظرا للفوائد والآثار السلبية لمخلفات صناعة مادة الإسمنت فإن المنشأة تتحمل تكاليف التقليل من هذه الآثار بغية تحقيق إتجاهين هما السعي نحو الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية لتصبح بذلك منشأة صديقة للبيئة أو تحمل عقوبات وغرامات مالية نتيجة للأضرار بالبيئة والسلامة العامة.

المطلب الأول: الإسمنت: التعريف والأنواع.

تعد صناعة الإسمنت من الصناعات الضرورية التي تساهم في بناء وتشيد لمختلف التغيرات المصاحبة مجال البناء بإستخدام الإسمنت الرمادي بأنواعه المختلفة والإسمنت الأبيض وذلك حسب طبيعة وخصائص المنطقة ومخطط الهندسة من أجل إستمرار مظاهر الفنون الهندسية ورسم تغيراتها وفقا لما يشهده الزمن.

أولا: تعريف الإسمنت.

عرف الإسمنت كمنتج إستراتيجي سنة 1817 على يد العالم "Louis Vicat" الذي قام بكشف السر الرطوبة في الجير الذي كان يطلق عليه الجير المميّه (وهو الجير الذي يحوي على كمية من الماء) بدراسة الخصائص الهيدروليكية، وفي نهاية القرن 18 تم الوصول إلى نتائج صناعة الإسمنت الحالية المتعلقة بالجير المحدود (الغير المميّه) الذي تم إكتشافه 1840، أما سنة 1846 تم إنشاء أول مصنع للإسمنت في منطقة Boulogne-sur-Mer في فرنسا، ليتم سنة 1976 إكتشاف ما يسمى بالإسمنت السهل (وهو جير مميّه ينصهر عند درجة 900⁰) على يد العالم "James Parker" الذي أطلق عليه الإسمنت الروماني، وتسارعت وتيرة الإنتاج تزامنا مع تزايد الحاجة لمادة الإسمنت إلى غاية وصولها إلى اليوم الراهن.¹

ويعرف الإسمنت وفقا لما يلي:

¹A.Member of Lafarge-Holcim Voir le line url : <Http://www.lafarge.com.jo/wps/portal/go/ar/jo/2-3-1-portland-cement>, Récupéré le (15/05/2016)

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

- الإسمنت "Cément" هو تلك المادة الرابطة الناعمة التي تتصلب وتقصى فتملك بذلك خواصا تلاصقية بوجود الماء ما يجعله قادرا على ربط مكونات الخرسانة ببعضها البعض.¹

- كما يعرف الإسمنت على بأنه: " رابط مائي غير عضوي مطحون ناعما يشكل عجينة تتجمد وتتصلب نتيجة تفاعلات الإماحة، يكتسب مقاومته تدريجيا حتى حدها الأقصى بإنتهاء عملة الإماحة ويحافظ على هذه المقاومة ما لم يؤثر عليه عوامل خارجية طارئة."²

وعليه يعرف الإسمنت على أنه السلعة الملموسة والتي تحمل خصائص مميزة موجهة خصيصا لأعمال البناء والأشغال العمومية لتهيئة البنى التحتية وتحقيق المنفعة.

ثانيا: أنواع الإسمنت.

يتشكل الإسمنت من العديد من الأنواع وما يميز كل نوع عن الآخر إختلاف المواد الأولية التي تدخل في مراحل تصنيعها، وينقسم إلى عدة أشكال موجه حسب طبيعة المنطقة من إسمنت سريع التصلب أو من إسمنت مقاوم للأملح، كما قد يكون إسمنت أبيض موجه لأعراض بناء البلاط والترميم لحمله خصائص مميزة تعود لحجم ونوعية المواد المستخدمة في مراحل التصنيع، ويتم عرض أنواع الإسمنت في النقاط التالية:

- الإسمنت البوتلاندي العادي.

يستخدم في أعمال الإنشاءات بوجه عام، و هناك أصناف مختلفة من هذا النوع مثل الإسمنت الأبيض الذي يحوي على نسبة أقل من أكسيد الحديد، وإسمنت أبار البترول المستخدم في تبطين أبار البترول وأنواع أخرى متعددة ذات إستخدامات خاصة.³

- الإسمنت البورتلاندي سريع التصلب.

تختلف أصناف الإسمنت سريع التصلب عن الإسمنت العادي من عدة نواحي منها نسبة الحجر الجيري إلى السليكات حيث نسبة سليكات يتكون من ثلاثي الكالسيوم في الإسمنت سريع التصلب تكون أكبر من مثيلاتها

¹ مظهر نبات عبد العلي ورواء جبار، دراسة الصفات الكيموجيوية لمصل العاملين في معمل سممت السيدة ومعمل الفرات للصناعات الكيماوية، وقائع المؤتمر الرابع لكلية التربية للعلوم الصرفة، جامعة كربلاء، 2017، ص.466.

² وزارة الصناعة، مشروع تطوير وصفات قياسية سورية-الإسمنت-، سوريا، 2014، ص.09.

³ Arab civil engineering, ciment ce qui est et comment il est fait et ses utilisations, Voir le line url : [Http://www.acivile.com/2015/08/blog-post_62.html](http://www.acivile.com/2015/08/blog-post_62.html), Récupéré le (18/06/2015)

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

في الإسمنت العادي، كما يتصف هذا النوع بدرجة نعومة أكبر من الإسمنت العادي، مما يؤدي إلى سرعة التصلب وتولد سريع للحرارة يستخدم الإسمنت سريع التصلب في إنشاء الطرق.¹

- الإسمنت البورتلاندي المتصلب في درجة الحرارة العالية

يستخدم في الحالات التي تتطلب حرارة معتدلة أو في الإنشاءات الخرسانية المعرضة لتأثيرات متوسطة من الكبريتات.²

- الإسمنت البورتلاندي المقاوم للأملاح.

يصنع الإسمنت من خليط الحجر الجيري بالرمل مع إضافة كبريت الحديد وطحنها حتى ينتج الكلنكر ليطحن مع الجبس بالنسبة المطلوبة ليتم استخدامه في المنشآت الخرسانية المعرضة لمياه البحر المالحة والموانئ.³

- الإسمنت المقاوم للكبريتات.

يحتوي هذا النوع من الإسمنت على نسبة منخفضة من ألومينات ثلاثي الكالسيوم، ويتصف بقدرة أكبر على مقاومة الكبريتات بسبب مكوناته، أو بسبب العمليات المستخدمة في صناعته، لذلك فهو يستخدم في الحالات التي تتطلب مقاومة عالية للكبريتات. مما يؤدي إلى سرعة التصلب.⁴

- الإسمنت بورتلاندي منخفض الحرارة

يحتوي هذا النوع على نسبة منخفضة من كبريتات ثلاثي الكالسيوم وألومينات ثلاثي الكالسيوم، مما يؤدي إلى انخفاض في الحرارة المتولدة، وتستخدم أكاسيد الحديد لخفض نسبة ألومينات ثلاثي الكالسيوم، وبالتالي ترتفع نسبة رباعي ألومينات الكالسيوم الحديدية في هذا النوع من الإسمنت.⁵

¹ Arab civil engineering, Ibid.

² شيروان مجيد نامق، مكونات الإسمنت ومراحل إنتاجه، إيران، 2012، نقلا عن: [Http://www.keu92.org/./mkwnt%20wa%20anwaho.pdf](http://www.keu92.org/./mkwnt%20wa%20anwaho.pdf) • تاريخ الإطلاع (2016/06/15)، ص ص. 06-07.

³ يحيى محمد الشباني، " تقييم الأثر البيئي لمصانع الإسمنت بمنطقة زلتين"، مجلة جامعة الزيتونة، ليبيا، العدد السابع، 2013، ص. 13.

⁴ مظهر نبات عبد العلي، محاضرة حول صناعة الإسمنت، جامعة بابل، العراق، 2011، ص. 02.

⁵ نفس المرجع السابق، ص. 02.

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

- الإسمنت الأبيض: ويطلق عليه أيضا مصطلح الإسمنت الأبيض البورتلاندي وهو أحد أنواع الإسمنت الذي يتشابه مع بقية الأنواع من حيث الملمس والشكل والمكونات إلا أنه يمتاز بلونه الأبيض الناصع نتيجة إدخال العديد من المتغيرات عليه أثناء مرحلة التصنيع.¹

جدول رقم(37):مقارنة بين الإسمنت الرمادي والإسمنت الأبيض.

البيان	الإسمنت الرمادي	الإسمنت الأبيض
الخصائص	يستعمل الحجر الجيري الطين، الرمل، جبس وأكسيد الحديد كموا الأولية لتصنيعه.	يستعمل الحجر الجيري النقي، الرمل النقي، جبس كموا الأولية لتصنيعه.
	إستخدام الغاز الطبيعي أو المازوت كمصدر للطاقة الحرارية	إستخدام النفط كوقود للفرن وذلك لعدم تلوثه بالوقود.
	يستخدم أكسيد الحديد وأكسيد المغنيز الذي يعطى اللون الرمادي.	نقص أكسيد الحديد وأكسيد المغنيز ليكون ذو جودة عالية ليعطى اللون الأبيض.
	يتخذ عدة أنواع كل نوع يجمع خصائص كحفظ الهواء داخل الخلطة الخرسانية.	
أهم فرق	يمثل اللون وتركيبه المواد الأولية أهم فرق ناتج عن الخصائص	
الاستعمالات	إنشاء الطرق، الجسور	بناء الأرصفة والحواجز الخاصة بالطرق
	بناء المنازل والقصور	إقامة برك السباحة والنوافير
	الموانئ والمنشآت الخرسانية المعرضة لمياه البحر	ترميم الآثار وسد الفراغات بين حجارة البناء
	في بعض الخرسانات التي تتطلب مقاومة عالية للكبريتات	صناعة البلاط وتغطية الجدران.
أهم فرق	يستخدم الإسمنت الرمادي في بناء الأساسيات في حين يستخدم الإسمنت الأبيض في أعمال البلاط.	

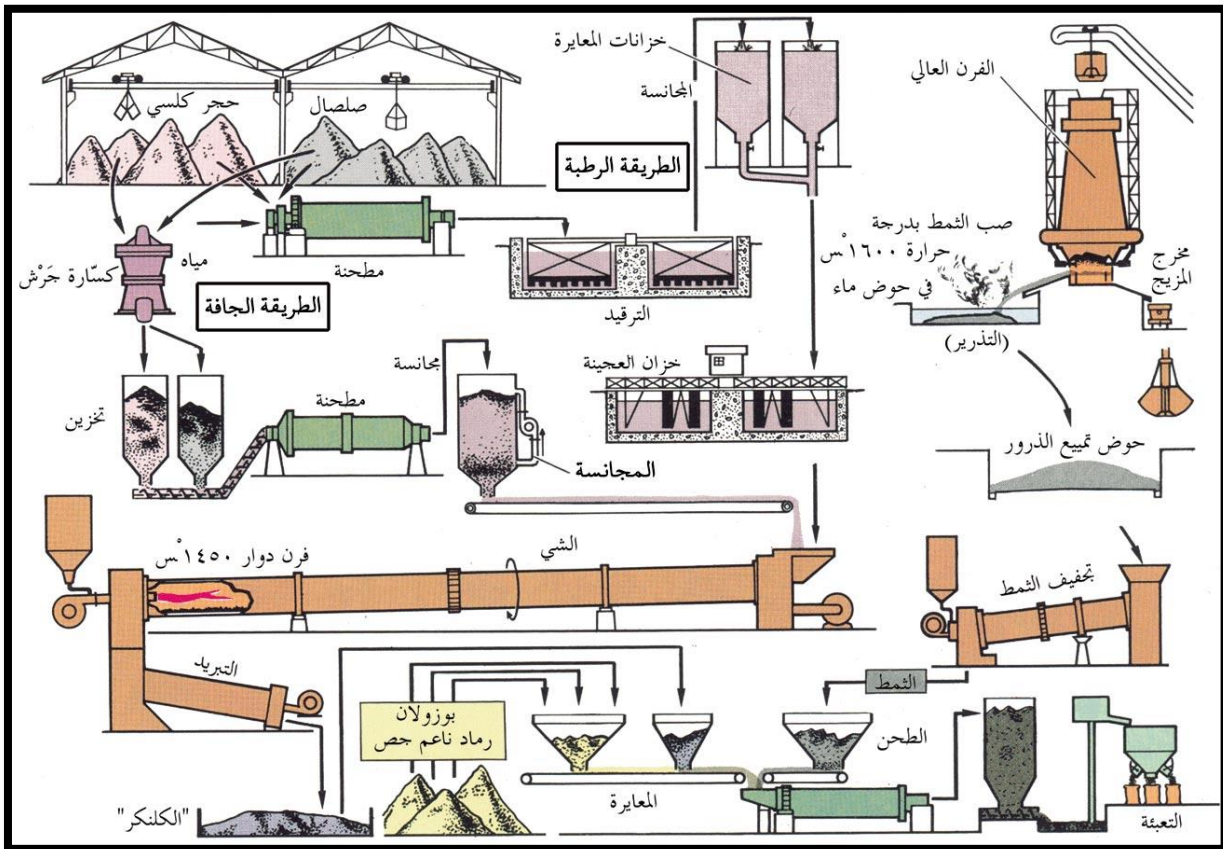
المصدر: تم إعداده بالإعتماد على: إيمان حيارى، معلومات عن الإسمنت الأبيض، نقلا عن: Http:// weziwezi.Com، تاريخ الإطلاع (2018/09/18).

¹ إيمان حيارى، معلومات عن الإسمنت الأبيض، دون تاريخ نشر، نقلا عن: Http:// weziwezi.Com، تاريخ الإطلاع (2018/09/18).

المطلب الثاني: طرق صناعة الإسمنت.

تستخدم الدول المنتجة للإسمنت العديد من الطرق، فبعد ما تم الإعتماد على الطريقة الرطبة لفترة من الزمن باعتبارها الطريقة الأولى والوحيدة آنذاك، إلا أن التغييرات في قلة المواد الأولية وإرتفاع تكاليف الأصول الثابتة وصيانتها وزيادة شكاوى السكان المحيطين بالمصنع شكلت ظروف جعلت التغيير أمراً ضرورياً للبحث عن طرق أخرى لتصنيع الإسمنت، وتتطور المعرفة وإستخدام التكنولوجيا تم اللجوء لتصنيع الإسمنت بإستخدام الطريقة الجافة والطريقة الشبه جافة وهذا حسب الإمكانيات المتاحة لكل دولة منتجة، حيث يشكل البحث عن أقرب مكان للمواد الأولية وتحديد موقع المصنع وقنوات التوزيع القريبة من أماكن التعبئة والتخزين لضمان تلبية إحتياجات المناطق المحيطة من الإسمنت.

شكل رقم (33) الطرق المتبعة في تصنيع الإسمنت.



المصدر: أحمد جنوع رضا الهيتي، طبيعة المواد الأولية وتأثيرها على كلنكر الإسمنت، شهادة البكالوريوس في علوم الأرض، جامعة الموصل، العراق، 2010-

2011، ص.20.

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

من الشكل رقم (33) المتضمن الطرق المتبعة في تصنيع الإسمنت، نجد أنه لإنتاج الإسمنت طريقتين رئيسيتين هما الطريقة الرطبة والطريقة الجافة ورغم التشابه الكبير في المراحل التي تمر بها كلا الطريقتين في إنتاج الإسمنت من تكسير وخلط للمواد الأولية، الطحن ليتم بعدها المرور بالفرن والمبرد لتأتي في الأخير عملية التعبئة، وكل طريقة من طرق إنتاج الإسمنت المتبعة تستخدم مجموعة من المعدات الضخمة بدءاً بالكسارة، مروراً إلى الفرن الدوار والتبريد إلى غاية الوصول إلى التعبئة.

أولاً: طريقة العمليات الرطبة.

وتشمل عمليات التشغيل الرئيسية في خط العمليات الرطبة على ما يلي:¹

- تكسير وخلط المواد الخام.

يتم تكسير المواد الخام من حجر جيري وسيليكات وأتربة سطحية بواسطة الكسارات، ثم تنقل ليتم تخزينها على هيئة أكوام في مناطق مفتوحة أو مغطاة.

- الطحن.

تنقل المواد الخام في طواحين حيث تخلط بالمياه، ويستمر الطحن حتى تصل إلى درجة النعومة المطلوبة ليصبح متجانساً بعد الضبط النهائي لمكوناته، وتؤخذ منه عينات بشكل دوري لضمان مطابقة تركيبته للمواصفات، ثم ينقل في الأخير إلى أحواض المعلقات ليضع في طاحونة تقوم بتحويله إلى خليط متجانس.

- الفرن والمبرد.

يسحب المعلق من قاع الأحواض إلى فتحة تغذية الفرن الدوار، والفرن الدوار هو فرن أسطواني طويل مبطن من الداخل بطوب حراري، ويدور ببطء حول محور يميل قليلاً عن المستوى الأفقي، ويسمح هذا الميل بدفع محتويات الفرن أثناء الدوران إلى الأمام وتتولد عند الطرف الأمامي من الفرن غازات احتراق عالية الحرارة تتدفق إلى الجزء الأعلى من الفرن في تيار معاكس لحركة محتويات الفرن المندفعة إلى أسفل، ويتم تبريد الكلنكر بواسطة مبرد هوائي.

- الطحن النهائي والتعبئة.

ينقل الكلنكر إلى طواحين حيث يضاف إليه الجبس ويطحن ثم يعبأ في أكياس من الورق أو البلاستيك.

¹ Arab civil engineering, Ibid.

ثانياً: طريقة العمليات الجافة.

وتشمل عمليات التشغيل الرئيسية في خط العمليات الجافة على ما يلي:¹

- تكسير وخلط نسبة المواد الخام.

يتم تكسير المواد الخام من حجر جيرى وسيليكات وأتربة سطحية بواسطة الكسارات، ثم تنقل لىتم تخزينها على هيئة أكوام في مناطق مفتوحة أو مغطاة.

- الطحن.

يتم إدخال المواد الخام في مجفف دوار حيث تجفف بواسطة الهواء الساخن الناتج عن تشغيل الفرن، ثم تطحن المواد الخام في طواحين المواد الخام وتنقل إلى صوامع تخزين ما قبل الخلط حيث تصبح متجانسة بواسطة الهواء المضغوط لىتم بعدها نقل المواد المتجانسة في صوامع تخزين ما قبل الخلط، ثم تتم عملية الخلط بنسبة 30% تربة و70% حجر جيرى.

- الفرن والمبرد.

تسحب المواد الخام المتجانسة من قاع صوامع التخزين إلى فتحة تغذية برج التسخين الابتدائي ذي المراحل المتعددة، ويستخدم الغاز الطبيعي أو المازوت كمصدر للطاقة الحرارية، كما يستخدم الهواء الساخن الناتج عن تبريد الكلنكر كمصدر إضافي للحرارة. ويميل الفرن قليلاً عن المستوى الأفقي بحيث يسمح بحركة بطيئة للمواد الصلبة إلى أسفل فتقطع المسافة من فتحة التغذية الموجودة بأعلى الفرن إلى الطرف السفلى حيث تتولد غازات الاحتراق عالية الحرارة في فترة زمنية تتراوح بين ساعة وثلاث ساعات.

- الطحن النهائي والتعبئة.

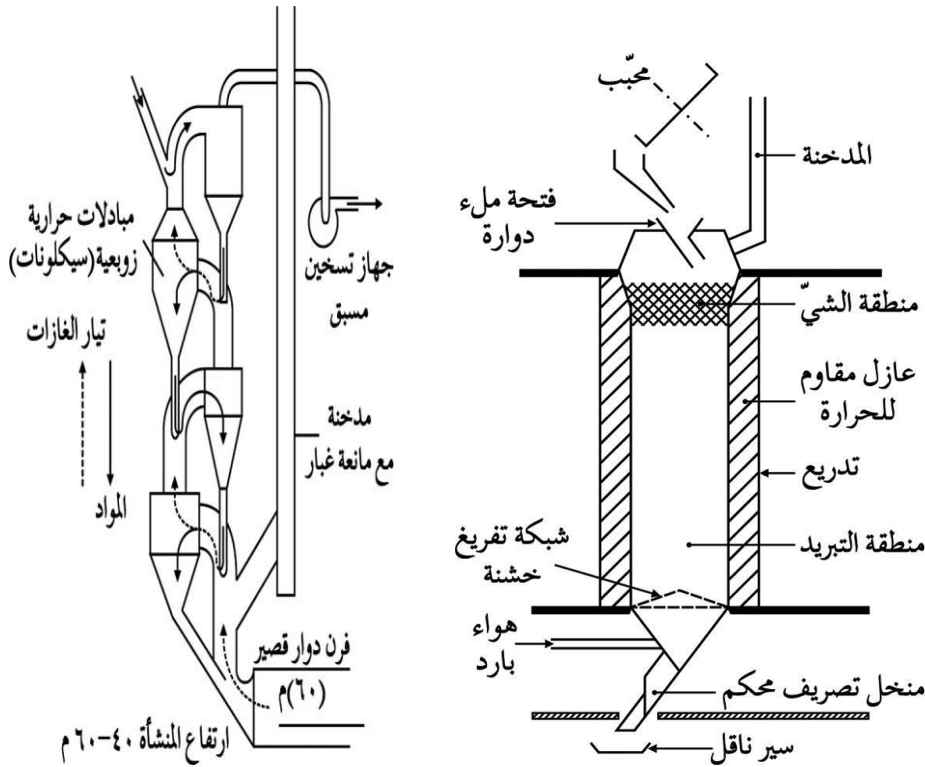
ينقل الكلنكر إلى طواحين كور حيث يضاف إليه الجبس ويطحن ثم يعبأ في أكياس من الورق أو البلاستيك. كما يمكن أن تعتمد المنشأة على خط العمليات الشبه جافة كما هو الحال في الصين واليابان وهي حالة خاصة من العملية الجافة تستخدم بها الفرن المزود بعمود والذي يمتاز بالإقتصاد الحراري بينما يعيبه ضرورة إستمرار تحريك النار في الفرن للحفاظ على حالة احتراق ثابتة، ويتم تشكيل الموارد المطحونة في العملية الشبه الجافة على شكل حبيبات يتراوح قطرها ما بين 10-15 مم ويتم إضافة الماء إليها بنسبة 13%.²

¹ Ibid.

² جهاز شؤون البيئة، دليل التفتيش على صناعة الإسمنت، 2012، نقلا عن: [Http://industry.ecaa.gov.eg/publications/ar_Cement%20IM.pdf](http://industry.ecaa.gov.eg/publications/ar_Cement%20IM.pdf). تاريخ الإطلاع (2016/08/01)، ص.19.

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

شكل رقم (34): فرن شاقولي يعمل بالطريقة الشبه الجافة وبالطريقة الجافة.



Source : [Http://www.arab-ency.com/detail/423](http://www.arab-ency.com/detail/423), Récupéré le (09/08/2016)

من الشكل رقم (34) المتضمن فرن شاقولي يعمل بالطريقة الشبه الجافة وبالطريقة الجافة، حيث تتجه معظم الدول المنتجة للإسمنت عبر العالم من الانتقال من الطريقة الرطبة لإنتاج الإسمنت إلى الطريقة الجافة والشبه الجافة، وعلى إعتبار أن الأفران هي مصدر النفايات التي تطرحها صناعة الإسمنت قدمنا الرسمين أعلاه.

حيث يمثل الرسم على اليمين فرن شاقولي يعمل بالطريقة الشبه الجافة قطره 2.5 م وإرتفاعه 10م وإنتاجه 200 طن يوميا، في حين يمثل الشكل من جهة اليسار شكل فرن شاقولي يعمل بالطريقة الجافة إرتفاعه وطوله 60م في حين يبلغ إنتاجه 1500 طن يوميا، وتدور الأسطوانة حول محورها الطولي دورة كاملة في كل دقيقة أو دقيقة ونصف، ويتراوح طول الفرن الدوار بين 90 و 150م، وقد يصل طول بعض الأفران إلى 185م، أما القطر فيراوح بين 3.5 و 5م، ويكتسب الفرن حرارته في العادة من نفت لهب الفحم المشتعل في الهواء، أو من نفت المازوت أو الغاز المشتعل، ويخضع الخليط في نزوله على طول الفرن إلى تفاعلات عدة وبمستويات حرارة مختلفة.¹

¹[Http://www.arab-ency.com/detail/423](http://www.arab-ency.com/detail/423), Récupéré le (18/06/2015).

المطلب الثالث: صناعة الإسمنت: الآثار والحلول.

ساهم إنتشار الصناعات التحويلية ورغم الإيجابيات المترتبة عنها المتمثلة في تنمية إقتصاديات الدول وتحقيق رفاهية الإنسان، إلا أنها طرحت مجموعة من السلبيات تمثلت في استنزاف قدرات كبيرة من الموارد الطبيعية، إضافة إلى التغييرات السلبية في الحياة البيولوجية.

أولاً: تأثير مخلفات صناعة الإسمنت على البيئة.

ينتج عن المخلفات الصناعية الإسمنتية تلوث ناتج عن طبيعة المواد الخام، الآلات وطرق الصيانة المستخدمة في الصناعة في البيئة المحيطة بالمنشأة، والتي تؤثر على البيئة وتتعددها لتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على صحة العمال والسكان المحيطين بالمناطق المجاورة.

جدول رقم(38): التأثير الناتج عن النفايات الصلبة والسائلة.

نوع التأثير	التأثير	النفايات
التأثير على الصحة (الربو، السعال المزمن، إلتهاب الشعب الهوائية).	عمل الأفران: إخراج الأتربة	السائلة
	ورش العمل: الزيوت ومواد التشحيم	طريقة التخلص منها
التأثير على البيئة (الإضرار بالحياة المائية، انتشار الأماكن الملوثة بالمواد السامة).	اللجوء إلى قنوات أنظمة الصرف السائل	
	عملية التكسير والطحن: تنشأ عنها ذرات الغبار الدقيقة	طريقة التخلص منها
	عملية الترسيب الكهربائي: تنشأ عنها كتل من الأتربة	
	اللجوء إلى طريقة دفن النفايات في مناطق خارج نطاق عمل المركب	

المصدر: إسمنت التعمير بمصر، التأثيرات البيئية والصحة للملوثات الناتجة عن صناعة الإسمنت، نقلا عن: [Http://www.cementegypt.com](http://www.cementegypt.com)، تاريخ الإطلاع (2016/02/28).

من الجدول رقم(38) بعنوان التأثير الناتج عن النفايات الصلبة والسائلة، نجد أن المراحل المختلفة التي تمر بها عملية إنتاج الإسمنت من مرحلة الأولى المتضمنة التكسير والطحن إلى عمل الأفران التي تطرح النفايات الصلبة من الأتربة وذرات الغبار الدقيقة، في حين يطرح الوقت المخصص لصيانة المعدات النفايات السائلة من زيوت ومواد تشحيم، ولكن ما يشكل الخطر الأكبر على البيئة هو طرق التخلص من هذه النفايات التي تؤدي خاصة في حالة النفايات السائلة إلى التأثير على دورة الحياة المائية، إضافة إلى تأثيرها على صحة الموارد البشرية خاصة العمال على المستوى التشغيلي، كما وتحمل المنشأة الكثير من التكاليف الإضافية للتخلص من هذه النفايات.

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

جدول رقم(39): التأثير الناتج عن الضوضاء والإنبعاثات في الهواء

نوع التأثير	التأثير	البيان
التأثير على الصحة (ضغط الدم، الجهاز العصبي، السمع والتركيز) التأثير على البيئة (إستنزاف الموارد الطبيعية)	أكسيد الكبريت: تتسبب المركبات الكبريتية في مشاكل كبيرة للحيوانات والنبات وكذلك المباني بسبب الأمطار الحمضية التي تؤدي إلى تآكل المعادن والحجر الجيري.	إنبعاثات في الهواء
	ثاني أكسيد النيتروجين: يتسبب في إتهاب الشعب الهوائية	
	ثاني أكسيد الكربون: يعد واحد من بين الغازات الدفينة الستة المسببة لظاهرة الاحتباس الحراري	
	عمليات الطحن و التكسير تؤدي إلى ارتفاع الضوضاء بطريقة مستمرة	الضوضاء

المصدر: إسمنت التعمير بمصر، التأثيرات البيئية والصحة للملوثات الناتجة عن صناعة الإسمنت، نقلًا عن: [Http://www.cementegypt.com](http://www.cementegypt.com)، تاريخ الإطلاع (2016/02/28).

من الجدول رقم(39) بعنوان التأثير الناتج عن الضوضاء والإنبعاثات في الهواء، نجد أنه يؤثر بدرجة كبيرة جدا على البيئة ومنه على صحة الإنسان، حيث يعرف التلوث الهوائي بأنه كل تغير في خصائص وموصفات الهواء الطبيعي مما يترتب عليه خطر على صحة الإنسان والبيئة سواء كان التلوث ناتجا عن عوامل طبيعية أو نشاط إنساني بما في ذلك الضوضاء،¹ في حين يعرف التلوث بالضجيج بأنه أي نوع من الأصوات التي تضر بالإنسان حيث تلعب الفترة الزمنية وشدة الصوت دورا مهما في التأثير على الإنسان، لتعدد وتنوع مصادر الضجيج بسبب التخطيط العشوائي في إستعمال الأرض مثل المصانع والمعامل بين الأحياء السكنية ومن تأثيراته إضعاف السمع لدى الحيوانات والبشر بسبب تداخل مجموعة من الأصوات الحادة والغير المرغوبة.²

ثانيا: التوجه نحو حماية البيئة في إطار الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية.

لا يقتصر دور المنشآت الصناعية للإسمنت في العصر الحالي على الإنتاج من أجل الريح بل يتعدا ذلك لتحقيق التنمية من خلال الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية للمنشآت الإقتصادية، ذلك لأن صناعة مادة الإسمنت لها خاصيتين أساسين تعملان كقوى توازن متعاكسة فمن جهة نجد المواد الأولية المستخدمة في مراحل الإنتاج المختلفة لتلبية طلب الإنسان من مادة الإسمنت لإستعمالها في مجال البناء المختلفة، ومن جهة أخرى تكون حجم الإنبعاثات وأشكالها المختلفة مضرّة بالبيئة والإنسان والمنشأة معا رغم إختلاف حجم الضرر، ما جعل قيام

¹ محمد حسين عبد القوي، التلوث البيئي، الأكاديمية الملكية للشرطة، مركز الإعلام الأمني، 2011، ص.12.

² خليف مصطفى غرابية، "مفهومه أشكاله وكيفية التقليل من خطورته"

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

المنظمات والدول المنادية بحماية البيئة والحفاظ على حق الأجيال القادمة تشجع العديد من القوانين والعقوبات على المنشآت التي تضر بالبيئة وتمنح صفة المنشأة الصديقة بالبيئة.

ولحماية البيئة والإنسان من التلوث الناتج عن إنبعاثات صناعة الإسمنت لا بد على المنشأة الإقتصادية لصناعة الإسمنت لا بد من إتباع ما إحدى الأساليب التالية أو إتباعها مجتمعة وهي:¹

✓ التخفيض في الإستهلاك النوعي للحرارة.

ساهمت التكنولوجيا المعتمدة على التسخين الأولي وإستخدام مبرد مطور لتبريد الكلنكر الخارج من الفرن الدوار والإستفادة المثلى من هذه الحرارة لتسخين هواء المسخن الأولي في عملية الطحن، لتتخفيض الطاقة النوعية اللازمة لإنتاج طن من الإسمنت، كما يعد العمل على التوفير في الطاقة الكهربائية أمرا ضروريا في مرحلة طحن المواد الخام وطحن الكلنكر بإعتبارها المستهلك الرئيسي للطاقة الكهربائية داخل مركبات الإسمنت، لذا تتجه جميع منشآت الإسمنت اليوم إلى إستخدام نظام Polycor الذي يعمل على التوفير في الإستهلاك النوعي للكهرباء ويحقق مواصفات البيئة الجيدة من ناحية إمتصاص الكبريتات والإستفادة من حرارة الفرن والغبار المتكثف فيها.

✓ إستخدام الفلاتر الكهربائية.

تستخدم هذه الفلاتر الكهربائية لمنع الغبار بجعل تركيزه في هواء المدخنة بنسب قريبة من الصفر عبر تطوير نظام الفلتر لأن الغبار يعد من أكبر الملوثات الناتجة عن مصانع الإسمنت التي تحدث ضررا كبيرا على البيئة والصحة معا، كما يستحسن تجنب وضع الإسمنت على شكل أكوام في أجنبة الطرقات داخل المنشأة للحيلولة دون السماح للتيارات الهوائية بحمل هذه الحبات ونشرها في الهواء.

تتجه معظم دول العالم اليوم إلى إنتاج الإسمنت بالطريقة الجافة حيث تحقق خطوط الإنتاج الجافة المزودة بمسخنات أولية ومكلسات تحقق مواصفات فنية وبيئية لا تقارن مع الخطوط الأخرى من حيث سهولة التحكم والوفرة في الطاقة الذي يعكس بالأخص في إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون وما يحققه من خفض الغازات المضرة بإجراءات تقنية بسيطة وأقل تكلفة من الخطوط الرطبة مثل إستخدام أنظمة طحن متطورة من الطاقة الكهربائية.²

ويعد التوجه الحالي القائم على المسؤولية الإجتماعية الذي يمنح صفة المنشأة الصديقة للبيئة التي تستخدم جميع الوسائل وتتبع كافة الإجراءات الكفيلة بالمحافظة على البيئة، وتعرف المسؤولية الإجتماعية على أنها:

¹ أسعد علي، ملوثات الهواء لمعامل الإسمنت وطرق معالجتها، الرياض، 2015، ص.18.

² [Http://www.tkne.net/vb/t50640.html](http://www.tkne.net/vb/t50640.html), Récupéré le (18/06/2015).

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

- حسب مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (2004) "الإلتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الإقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف الإجتماعية للقوى العامة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل".¹

- "المسؤولية الإجتماعية ضمان إلتزام قطاع الأعمال بالقوانين والمعايير الأخلاقية من تأثير نشاط قطاع الأعمال على العاملين، المستهلكين، على البيئة والمجتمعات المحلية والمجتمع ككل".²

ويمكن القول أن المسؤولية الإجتماعية للمنشآت إلتزامها تجاه المجتمع وتنمية الإقتصاد الوطني والمساهمة في مداخليل الدولة بما يضمن إستمرارها وتحقيق التنمية المستدامة.

ومن أهم المؤشرات التي تقيس الأداء الإجتماعي للمنشآت نذكر:³

01. مؤشر الأداء الإجتماعي للعاملين بالمؤسسة: ويتمثل في التكاليف التي تتحملها المنشأة على العاملين لديها فيما تعلق بالأوضاع الصحية والتكوين، تحسين أوضاعهم الثقافية بغض النظر عن موقعهم التنظيمي أو طبيعة أعمالهم وهذا لضمان ولائهم.

02. مؤشر الأداء الإجتماعي لحماية البيئة: وهي التكاليف التي تتحملها المنشأة لحماية السكان المحيطين بها، في محاولة لتقليل الأضرار الناتجة عن أنشطتها الصناعية من تلوث الهواء، المياه والحياة النباتية.

03. مؤشر الأداء الإجتماعي للمجتمع: ويتضمن تكاليف الأداء التي تهدف إلى تحديد إسهامات المنشأة في خدمة المجتمع معتمدة في ذلك على التبرعات والمساهمات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تحديد تكاليف الإسهامات في برامج التعلم والتكوين وبرامج التوعية الإجتماعية.

04. مؤشر الأداء الإجتماعي لتطوير الإنتاج: وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتكوين وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين.

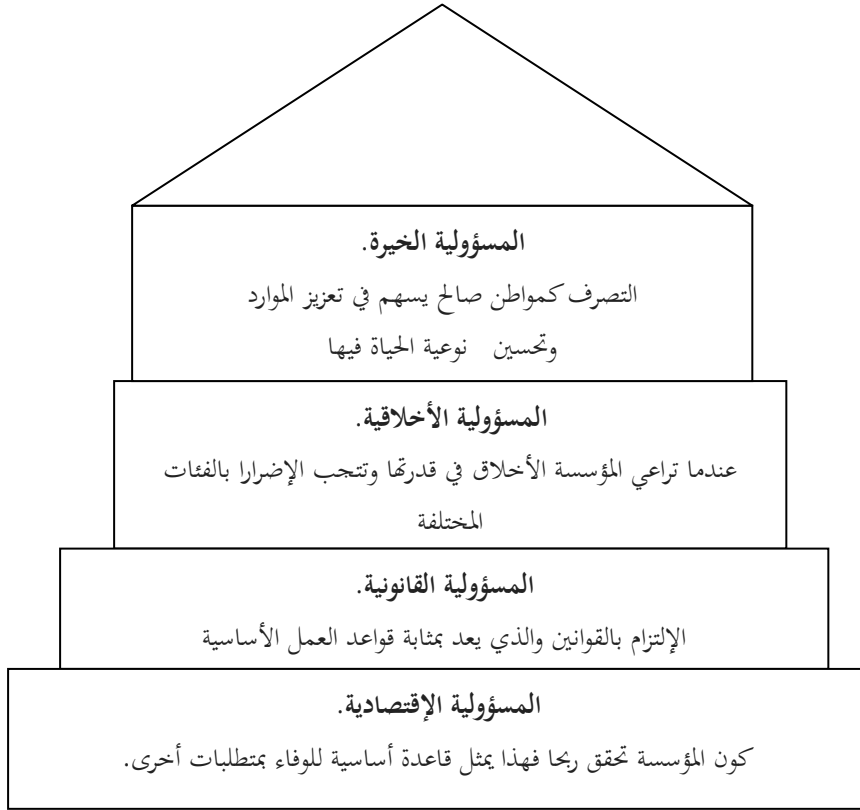
05.

¹ جديدي روضة وجددي سميحة، الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية كتوجه إستراتيجي لإستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 06-07 ديسمبر 2017، ص.05.

² رسلان خضور، المسؤولية الإجتماعية لقطاع الأعمال، ندوة الثلاثاء الإقتصادية الرابعة والعشرون حول التنمية الإقتصادية والإجتماعية في سورية، دمشق، ليوم 26/04/2016، ص.04.

³ ضيافي نوال، "المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية دراسة مجمع شي علي للأنايب سيدي بلعباس"، مجلة التنظيم والعمل، (د.م.ن)، ص.05.

شكل رقم(35): هرم "carroll" للمسؤولية الإجتماعية.



المصدر: دهباني علي، "واقع المسؤولية الإجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة، حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف"، الملتقى الدولي الثاني عشر حول دور المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية، يومي 14-15 نوفمبر 2016، ص.05.

من الشكل رقم(35) المتضمن هرم "carroll" للمسؤولية الإجتماعية، نجد أن المسؤولية الإجتماعية تتخذ العديد من الأشكال بدءا بالمسؤولية الإقتصادية التي ترى أن المنشأة تخلق منذ بدايتها كفكرة تدرس طبيعة النشاط ووضع الأسواق ورغبات المستهلكين إلى غاية التنفيذ والبدء في ممارسة النشاط إلى تحقيق الربح وتلبية حاجيات السوق الذي تنشط فيه، لتليها المسؤولية القانونية التي تجعل المنشأة ملزمة على تطبيق العديد من القوانين بدءا بالقانون الداخلي لها مروراً بمجمل التشريعات والقوانين التي تضعها بيئة الأعمال في أي دولة وبالتحديد ما تعلق بالتشريع الضريبي الذي يضمن إيرادات للدولة والتشريع البيئي الذي يضمن حق الأجيال القادمة، لتليها المسؤولية الأخلاقية القائمة على تجنب الإضرار بالعنصر البشري على مستوى المنشأة أو خارجها وذلك مع مراعاة إمكانياتها فيما تعلق مثلا بإمكانية إسترداد التكنولوجيا الحديثة، لتستطيع المنشأة في وصولها إلى قيمة الهرم بالتصرف كمواطن صالح يراعي في تقديم نشاطه المصلحة الخاصة ومنفعة المجتمع معا.

المبحث الثاني: واقع صناعة الإسمنت بالجزائر.

تميزت مرحلة ما بعد الإستقلال بمحاولة إعادة بناء كيانات الدولة السياسية، الإجتماعية والإقتصادية من أهم الأولويات دون مراعاة التغييرات الحاصلة على مستوى بيئة الأعمال الدولية، لتعتمد فيما بعد على محاولة الخروج من الأطر القانونية والحدود السياسية التي رسمها الإحتلال الفرنسي بتبني النظام الإشتراكي في مرحلة السبعينات، لتبدأ الدولة بالتوجه نحو مواكبة التغييرات الحاصلة ومجراتها، إلا أن ظهور العمولة وتحرير التجارة الخارجية جعلت الدولة الجزائرية تعتمد منحى آخر للإلتزام بالتخطيط للتغيير بالمرونة والسرعة المطلوبة خاصة في القطاع الإقتصادي وتحديد بالمنشآت الصناعية العمومية ومنها قطاع صناعة الإسمنت الذي عايش جميع الحقب الزمنية بدءاً بمرحلة الإستقلال وصولاً إلى مرحلة محاولات الدولة الإندماج في الإقتصاد المعرفي، ورافق هذه الحقب الزمنية المختلفة العديد من التغييرات في الأنظمة المتبعة لتسيير المنشآت الإقتصادية العمومية.

المطلب الأول: مراحل تطور قطاع إسمنت الجزائر من الإستقلال إلى غاية سنة 2016.

أطلق على فترة السبعينات مرحلة الصناعات المصنعة ذلك تماشياً مع المشاريع الضخمة التي تم بناءها من أجل تنمية الإقتصاد الوطني وتلبية حاجيات السوق الوطنية، تقليل البطالة ومن بين الصناعات التي حظيت بهذا الإهتمام صناعة الإسمنت التي أقامت من أجلها الجزائر بإنشاء شركة تسيير مساهمة الدولة لمواد البناء أو ما يطلق عليها بالمؤسسة الوطنية لمواد البناء " SNMC : La Société National Des Matériaux De Construction"، بموجب الأمر رقم 280/67 المؤرخ في 20 ديسمبر 1967.

أولاً: مراحل التطور: الخصائص والآثار.

مرت المؤسسة الوطنية لمواد البناء بالجزائر قبل التحول القانوني لتصبح تحت تسمية المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر بعدة مراحل نذكرها كالتالي:¹

- المرحلة الأولى: الفترة الممتدة ما بين 1962-1967:

تميزت هذه المرحلة بالتأميم وإنشاء الجمعية الوطنية لمواد البناء (SNMC) قبل إغلاقه سنة 1972 للتجديد، وتميزت هذه المرحلة بوجود ثلاث مصانع، مصنع الإسمنت مفتاح بإنتاج يصل إلى 50000 طن/سنة ومصنع

¹ Group GIC, Rapport Sour L'historique Du Ciment En Algérie De 1962a 2009, Voir le line url : [Http://www.gica.dz/historique](http://www.gica.dz/historique), Récupéré le (06/08/2015)

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

الإسمنت للرايس حميدو قدر إنتاجه ما يعادل 400000 طن/سنة، ومصنع زهانة 200000 طن/سنة، وخلال هذه الفترة ظلت ملكية الإدارة والتسيير في يد المالك الفرنسي لشركة "Lafrage"

- المرحلة الثانية: الفترة الممتدة ما بين 1967-1983:

شهدت هذه الفترة إعادة هيكلة المنشأة الوطنية لمواد البناء، حيث قامت من أجل تلبية إحتياجات السوق الوطني من الإسمنت، بتطبيق برامج إستثمارات كبير من أجل خلق خطوط إنتاج جديدة تمثل في إقامة منشآت صناعية في مختلف مناطق الوطن وهي الشلف، عين لكبير، سعيدة، سور الغزلان، بني صاف، حامة بوزيان وحجر السود بطاقة إنتاجية تقدر بحوالي 7.4 مليون طن/سنة، كما قامت بتجديد الخطوط الموروثة عن شركة "Lafrage"، لترتفع قدرة الإنتاج فيها إلى 10 مليون طن/سنة، ليتم في هذه المرحلة إستحداث 10 خطوط جديدة لإنتاج وتوزيع الإسمنت .

- المرحلة الثالثة: الفترة الممتدة ما بين 1983-1995.

شهدت هذه الفترة إطلاق خط إنتاج كل عين توتة وخط إنتاج الماء الأبيض بتبسة وذلك بطاقة إنتاجية قدرها 11.5 مليون طن/ سنة، في إطار إستكمال برامج الإستثمارات المدرجة لتصبح خطوط الإنتاج والتوزيع محددة في 12 خطا لصناعة وتوزيع الإسمنت.

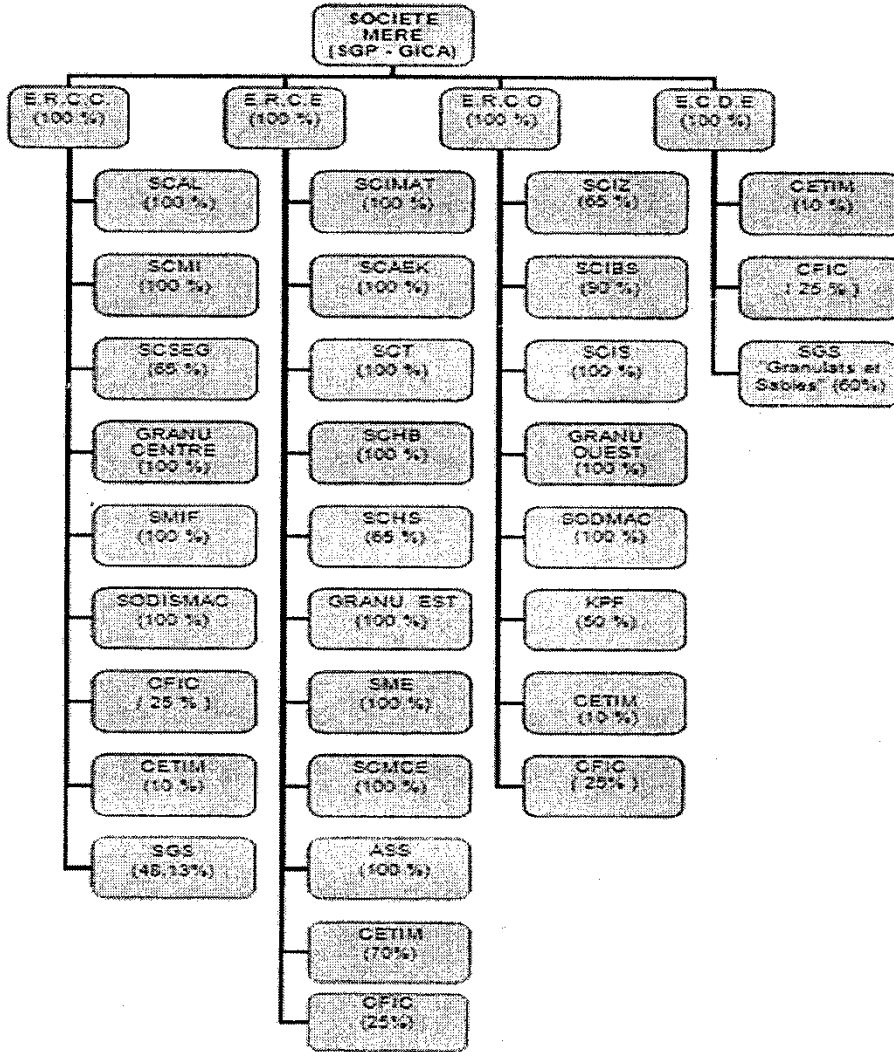
- المرحلة الرابعة: 1995-2009.

في سنة 1996 تم إنشاء الشركات القابضة العمومية "Holdings Publics" محل الصناديق القابضة التي تشرف عليها اللجنة الوطنية للمساهمات والتي تمثل المساهم الوحيد وفقا للأمر 25/95 في نص المادة الثالثة¹ تخضع المؤسسات العمومية التي يحول رأس مالها إلى الشركات القابضة...¹، لتقوم منشآت الإسمنت في المشاركة في محفظة الشركات القابضة "Bâtiment et Matériaux de construction"، وفي سنة 1997 بدأت القيام بجل الإرتباط بين الوحدات الإنتاجية وخاصة المتعلقة بالبناء والتشييد، وفي سنة 2001 ضمن قانون حوصصة المؤسسات الإقتصادية تم تصفية الشركات القابضة وإستبدالها بمؤسسات تسيير المساهمات ليتم بذلك وضع إختصار لها "S.G.P -G.I.CA"، وهي مجمعات الإسمنت التابعة لشركة تسيير المساهمات وقطاع صناعة الإسمنت بالجزائر.

¹ الجزائر، الأمر رقم 25/95 المؤرخ في 25 سبتمبر 1995 يتعلق بتسيير التابعة للدولة، الجريد الرسمية عدد 55، الصادرة بتاريخ 27/09/1995، ص.07.

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

شكل رقم (36): ملكية الشركات S.G.P - G.I.C.A



المصدر: فرحاتي زهرة، "إقتصاديات الحجم كعائق لدخول السوق دراسة حالة مؤسسة إسمنت عين توتة (باتنة)", مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2013، ص.99.

وفي سنة 2004 ظهر مشروع جديد خاص هو المنشأة الجزائرية للإسمنت بحمام الضلعة "A.C.C" بولاية المسيلة المنجزة من طرف F.L.S لحساب مجمع Orascom تقدر طاقته الإنتاجية بحوالي 01 مليون طن، وفي سنة 2006 ظهر مشروعين جديدين هما مشروع مصنع سيق بالغرب الجزائري العائد ملكيته لمنشأة Orascom، ومشروع إسمنت الجلفة العائد ملكيته لمنشأة ASEC-Egypte بطاقة إنتاجية للمشروعين تقدر بحوالي 02 مليون طن سنويا.

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

وفي نهاية سنة 2009 أقرت السلطات العمومية بالجزائر تنظيما جديدا يقضي بحل شركة تسيير المساهمات لإسمنت الجزائر ورفع وقاية المجمعات الصناعية على المصانع، ليتم تأسيس شركة واحدة أم تتبعها المصانع الإثني عشر سميت بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر "GICA : Group Industriel De Ciments D'Algérie"، تم تأسيسه بقرار من الجمعية العامة الغير عادية بتاريخ 26 نوفمبر 2009 وهي شركة مساهمة برأس مال قدره 25358000000 دج، ليتم على إثرها تقسيم المنشآت الصناعية للإسمنت على شكل مجمعات صناعية جهوية، وكل هذه المجمعات تابعة لشركة تسيير المساهمات لإسمنت الجزائر "GICA" كما أن كل مجمع من المجمعات الجهوية يمتلك مجموعة من المنشآت ونذكرها كما يلي¹:

01. منشآت الإسمنت للشرق "ERCE": تقدر طاقتها الإنتاجية حوالي 4.4 مليون طن/ سنة، وتتكون

من المنشآت التالية:

أ- الإسمنت لتبسة "SCT": تقدر طاقتها الإنتاجية حوالي 500000 طن/سنة.

ب- الإسمنت حامة بوزيان "SCHB": تقدر طاقتها الإنتاجية حوالي 1000000 طن/سنة.

ت- الإسمنت عين توتة "SCMAT": تقدر طاقتها الإنتاجية حوالي 1000000 طن/سنة.

ث- الإسمنت عين لكبير "SCAEK": تقدر طاقتها الإنتاجية حوالي 1000000 طن/سنة.

ج- الإسمنت حجار السود "SCHS": تقدر طاقتها الإنتاجية حوالي 900000 طن/سنة.

02. منشأة الأسمنت ومشتقاته للغرب "ERCO": تقدر طاقتها الإنتاجية حوالي 2.7 مليون طن/سنة،

وتتضمن المنشآت التالية:

أ- الإسمنت بني صاف "SCIBS": تقدر طاقتها الإنتاجية حوالي 1000000 طن/سنة.

ب- الإسمنت زهانة "SCIZ": تقدر طاقتها الإنتاجية حوالي 1200000 طن/سنة.

ت- الإسمنت سعيدة "SCIS": تقدر طاقتها الإنتاجية حوالي 500000 طن/سنة.

03. الإسمنت ومشتقاته للوسط "ERCC": تقدر طاقتها الإنتاجية حوالي 2.35 مليون طن/ سنة،

وتتضمن المنشآت التالية:

أ- منشآت الإسمنت بالجزائر "SCAL": تقدر طاقتها الإنتاجية حوالي 350000 طن/سنة.

ب- الإسمنت لصور الغزلان "SCEG": تقدر طاقتها الإنتاجية حوالي 1000000 طن/سنة.

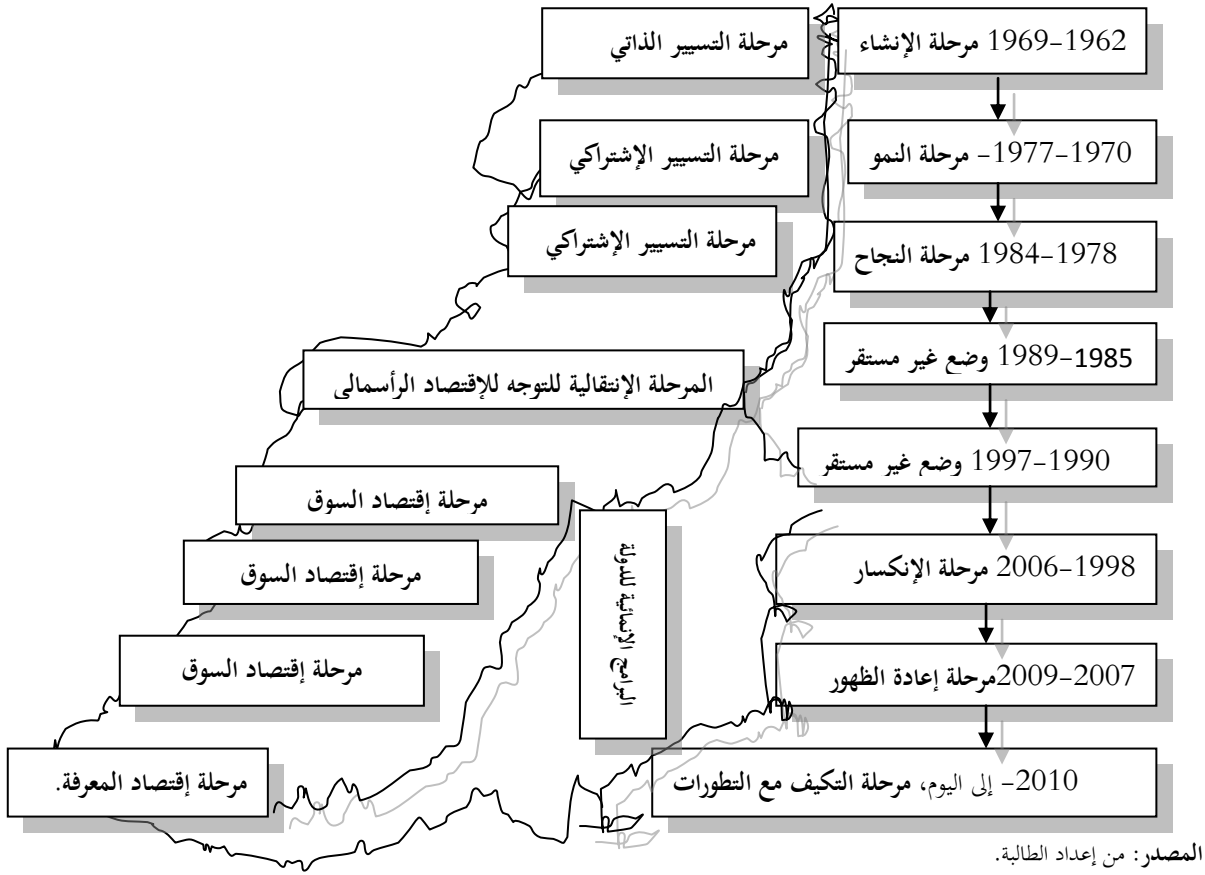
¹ Group GIC, Rapport Sour la présentation-de-gica, Voir le line url : <https://www.gica.dz/presentation-de-gica/>, Récupéré le (09/08/2015)

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

ت- الإسمنت متيعة "SCMI": تقدر طاقتها الإنتاجية حوالي 1000000 طن/سنة.

04. منشأة الإسمنت ومشتقاته للشلف "ECDE": تضم شركة وحيدة الوحدة أنشأت بموجب المرسوم رقم 82 - 325 المؤرخ في 82.10.30 على اثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية لمواد البناء (S.N.M.C)، وتحوّلت إلى مؤسسة عمومية اقتصادية بتاريخ 1989/10/09. بإنتاجية قدرها 2000000 طن/سنة.
ثانيا: تطور القيم المختلفة للمجمع الصناعي.

شكل رقم (37): تطور المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر وفقا لتعاقب الأنظمة الاقتصادية.



من الشكل رقم (37) المتضمن تطور المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر وفقا لتعاقب الأنظمة الاقتصادية، نجد أنها مرت بأعقد أنواع التغيير وهو التغيير التحويلي (النقلي) الذي كان هدفه الأساسي الإستجابة لمتطلبات الأسواق، حيث تم تقسيم المراحل الزمنية بالإعتماد على مخططات الدولة لتنمية المشاريع الإستثمارية ولأن كل مرحلة شهدت العديد من التطورات بدأ من التسيير الذاتي للمنشأة بإعتباره الوضع القائم في مرحلة الإنشاء لتليها مرحلة الإنكسار والتي تبنى على إستراتيجية التخلي عن النظام الإشتراكية والتوجه نحو النظام الرأسمالي لتعد مرحلة إعادة البناء، لتحديد المنشأة مرحلة الإنتقالية لرسمها مسار عملية التغيير والتوجه نحو إستخدام التقنيات الحديثة، لتليها مرحلة إستقرار الأوضاع ثم النمو والإرتقاء، ومنه تطبيق إستراتيجية دعم مساندة للرؤية والتعلم إستجابة

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

للإقتصاد المعرفي، تحديد طبيعة التغيير (التغيير في الهيكل، في سياسة التوظيف، في أساليب الإنتاج)، من 2010 إلى اليوم يتم المزج بين العالم الحقيقي والعالم الافتراضي.

جدول رقم(40): القيم المختلفة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر "GICA"

البيان	القيم
قيم التداول	الكفاءات: يعمل المجمع الصناعي على إيجاد الكفاءات لتحقيق القيمة العادلة ل يتم إختيار المهارات والقدرات المبنية على المعارف النظرية والعملية والتقنية اللازمة، وكذا على الأبعاد السلوكية لكون المورد البشري يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق رسالة المجمع وأهدافه.
	المسؤولية: تسعى المجموعة إلى غرس قيم المسؤولية والحكم الذاتي في كل موظفيها لخلق مجمع يعمل وفقا للقيم والإلتزامات الثقافية.
	الشفافية والأخلاق: هي المبدأ الأساسي في العمل وموقف جميع الفروع التابعة للمجمع لأنها بمثابة مصداقية منحنى الأعمال اليومية وسلوك المجموعة.
	الإتصال وهو العمل على إقامة علاقة مع الأخرين لنقل المعلومات وإستخدام كل الوسائل للسماح بنشر وتبادل المعلومات داخل الفروع التابعة للمجمع وفروعها ويشجع المجمع الصناعي التواصل الأفقي والرأسي كوسيلة للنجاح.
قيم العمل	رضا السوق: يعتمد نجاح المجمع على جودة المنتجات والخدمات المقدمة من الفروع التابعة للمجمع بما يضمن سياستها التجارية لتلبية إحتياجات وتوقعات السوق من خلال التحسين المستمر لجودة الخدمات.
	الولاء للشركاء: ويستند للثقة التي أولاها شركاء المجمع الصناعي "GICA" في ذلك على ولاء ثابت إرتبط بأعمالها لهدف ضمان ربحية الإستثمارات للمساهمين والشركاء.
	إحترام البيئة: وذلك بالإمتثال الصارم للقوانين والأنظمة المعمول بها في البيئة، و المجمع الصناعي والفروع التابعة له تدرك مسؤولياتها تجاه البيئة وتراعي المشاكل البيئية وتحافظ على حقوق الأجيال القادمة في أنشطتها.
قيم التسيير	الأداء: يعكس الأداء نتائج الشركات التابعة لنظام الإدارة، ونظام إدارة الأداء تنفذ على أساس السياسة وأهداف المجموعة وهو في صميم القيم التي تتبعها المجموعة.
	الموضوعية: ويقصد بها موضوعية ونزاهة المدراء وهي القيم الأساسية للمجموعة لضمان حسن سير الأنشطة، ويتم ذلك من خلال التقارير والتنسيق المتقن بين الهياكل المركزية وفروعها.
	الخصوصية: تعد سلامة وسرية المعلومات هي عقد موظفيها والأساس الذي تقوم عليه الثقة والتعاون بين القادة والموظفين
	النظر في الشكاوى: أين يتم النظر إلى إحتياجات الموظفين ودراسة مجموع القيم المطبقة وإحترام كرامة العاملين هو المبدأ التوجيهي في علاقاتها.

Source : [Http:// www.gica.dz](http://www.gica.dz)

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

وتعد أهداف المجمع الصناعي نفسها أهداف المنشآت الجهوية لصناعة الإسمنت ومشتقاته وجميع فروعها أيضا، ومن بين أهم هذه الأهداف نذكر:

- تحسين قدرة منشأتها، تلبية الإستهلاك المحلي من مادة الإسمنت ومشتقاته.
- القضاء على التلوث وإحترام البيئة وفقا لإستراتيجياتها القائمة على التكامل والتناغم مع وزارة البيئة، والعمل على تطوير أنشطتها وتعزيز مكانتها في السوق المحلي.
- تعزيز التنظيم لتحسين تنفيذ الإستراتيجيات الإدارية والبحث عن التميز والإبداع.
- تعزيز العمل على المورد البشري لتطوير المشاريع وجلب ثقة وإهتمام المساهمين لتطوير الأنشطة في إطار الشراكة وإتخاذ وتنفيذ كافة التدابير اللازمة لتوسيع المجموعة.
- إدارة حافظة الأسهم والمقتنيات المختلفة للشركات التابعة لها.

المطلب الثاني: قطاع الإسمنت بالجزائر: الخصوصية، الشراكة والتطورات الراهنة.

بمقتضى المادتان 04 و 06 و 27 من المرسوم رقم 95-25 المؤرخ في 25/10/1995 المتعلق بتسيير الأموال التجارية التابعة للدولة الذي ألغى أحكاما عديدة فحول إلى الشركات القابضة العمومية مجموع القيم المنقولة والأسهم والمساهمات الأخرى التي كانت تحوزها صناديق المساهمة وحلت هذه الشركات القابضة محل صناديق المساهمة في الحقوق والواجبات.¹

الشركات القابضة في القاموس التجاري والمالي هي شركات تحوز على عدد كاف من الأسهم في رأس المال شركات أخرى تابعة لها تسمى بالفروع وتسمح لها هذه الحيازة بممارسة رقابة المجتمع المتكون من الشركة الأم والفروع، وتتنوع الشركات إلى:

- الشركات القابضة الخالصة (المالية) التي لا تمارس أي نشاط صناعي أو تجاري وتكتفي بالعمل على مستوى الأسواق المالية.
- الشركات القابضة المختلطة التي تمارس النشاط المالي المعتاد بالإضافة إلى أخذ مساهمات في نشاطات صناعية تجارية أو خدماتية.

¹ عبد الرزاق زوتين، محاضرات في القانون الإقتصادي العام، 2016، نقلا عن: [Http://gatelaw.blogspot.com/2016/12/blog-post.html](http://gatelaw.blogspot.com/2016/12/blog-post.html)، تاريخ الإطلاع (2016/11/25).

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

ولقد أسندت للشركات القابضة العمومية مهمة المشاركة في تنفيذ السياسة الإقتصادية للحكومة بإستثمارحافظة الأسهم "Portefeuille D'action" والمساهمات والقيم المنقولة الأخرى المحولة إليها وجعلها أكثر مردودية والسهر على نمو المجتمعات الصناعية التي تراقبها في علاقتها مع الدولة تخضع هذه الشركات القابضة لرقابة هيئة أنشأت بمقتضى المادة 17 من الأمر رقم 25/95 والممثل في مجلس مساهمات الدولة "Conseil Des Participation De L'état" الذي يتولى بموجب هذا الأمر مهمة تنسيق نشاط الشركات القابضة العمومية وتوجيهها.

وقد تم حل الشركات القابضة بنص المادتين 40-41 من الأمر 01-04 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتسيير وخصوصية المؤسسات العمومية والقيام بتوزيع القيم التي كانت تشرف على تسييرها على المؤسسات العمومية الإقتصادية نفسها، لتظهر فيما بعد إدارة وتسيير الأموال التجارية للدولة الممثلة في شركات تسيير مساهمات الدولة التي تقوم بتسيير وإدارة الأموال التجارية للدولة، ليلها التنظيم الحالي للمجمعات الصناعية العمومية والذي يتم وفق إستراتيجية رد الإعتبار وإعادة بعث الصناعة الوطنية والإعتماد عليها في خلق وتكثيف الثروة الإقتصادية عن طريق منح إستقلالية أكبر للمؤسسات العمومية الإقتصادية لإتخاذ القرارات الإستراتيجية، وفي إطار هذا التجمع تم إدماج شركات تسيير مساهمات الدولة في هياكل جديد أطلق عليها المجمعات الصناعية العمومية من بينها (مجمعات الصناعية الغذائية، الصناعات الكيماوية، التجهيزات الكهربائية)، في حين المجمعات التي كانت موجودة (شركة المركبات الصناعية، مجمع جيكا للإسمنت، مجمع صيدال، صناعة الأدوية).¹

حيث كان مجمع الإسمنت بالجزائر حكرا تاما للدولة منذ الإستقلال حتى سنة 2002 وتميزت هذه المرحلة بإمكانية هذا القطاع من تلبية الإحتياجات الوطنية من مادة الإسمنت حتى سنة 1982 أين بدأ الطلب يرتفع على مادة الإسمنت ولم يستطع القطاع تلبية جميع الإحتياجات ليتم مباشرة التوجه نحو عمليات الإستيراد التي دامت في سنوات الثمانينيات بتذبذب بين الإرتفاع والإخفاض، لتتجه الدولة بعدها في إطار العمل على إعادة تهيئة المشاريع ذات الإستثمارات الضخمة بدأ من سنة 1986 إلى غاية سنوات التسعينيات لغرض تخفيض نسبة الإستيراد من مادة الإسمنت ولقد تمكنت الدولة فعلا من تنفيذ هذه الإستراتيجية نتيجة لإستقرار الإنتاج والكميات الموزعة على مستور المناطق، إلا أنه وبعد سنة 2002، تم التوجه نحو عمليات إعادة الهيكلة وفتح المجال أمام الخواص في إطار برنامج خصوصية المؤسسات قامت الدولة في الفترة من سنة 2002 إلى غاية سنة 2009، من أجل إحداث التطوير والتحسين المستمر في قطاع الإسمنت والعمل على تلبية الطلب المتزايد، تم العمل على دراسة

¹ عبد الرزاق زوتين ، مرجع سابق، ص.05.

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

توقعات السوق والإستعداد لها من خلال إتباع سياسة النمو التي تركز في المقام الأول على المنتجات العالية القيمة لتفتح المجال أمام الإستثمارات الجديدة ليتم فتح المجال للمشاركة في رأس مال شركات الإسمنت بنسبة 35% خلال السنوات من 2005 إلى غاية 2008، وذلك لإمتلاك المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر كل أسهم مصانع الإسمنت الاثني عشر ماعدا¹:

- منشأة إسمنت بني صاف أين يمتلك "GICA" 65% ويمتلك "Pharaoun Arabie Saoudite" 35% من أسهم المصنع وذلك سنة 2007.

- منشأة إسمنت الزهانة أين تمتلك "GICA" 65% و تملك "ASEC Egypte" 35% من أسهم المصنع سنة 2007.

- منشأة إسمنت لحجار السود أين تمتلك "GICA" 65% وتملك "Buzzi Italie" 35% من أسهم المصنع خلال سنة 2008.

- منشأة إسمنت لسور الغزلان أين تمتلك "GICA" 65% ويمتلك "Buzzi Italie" 35% من أسهم المصانع في سنة 2008.

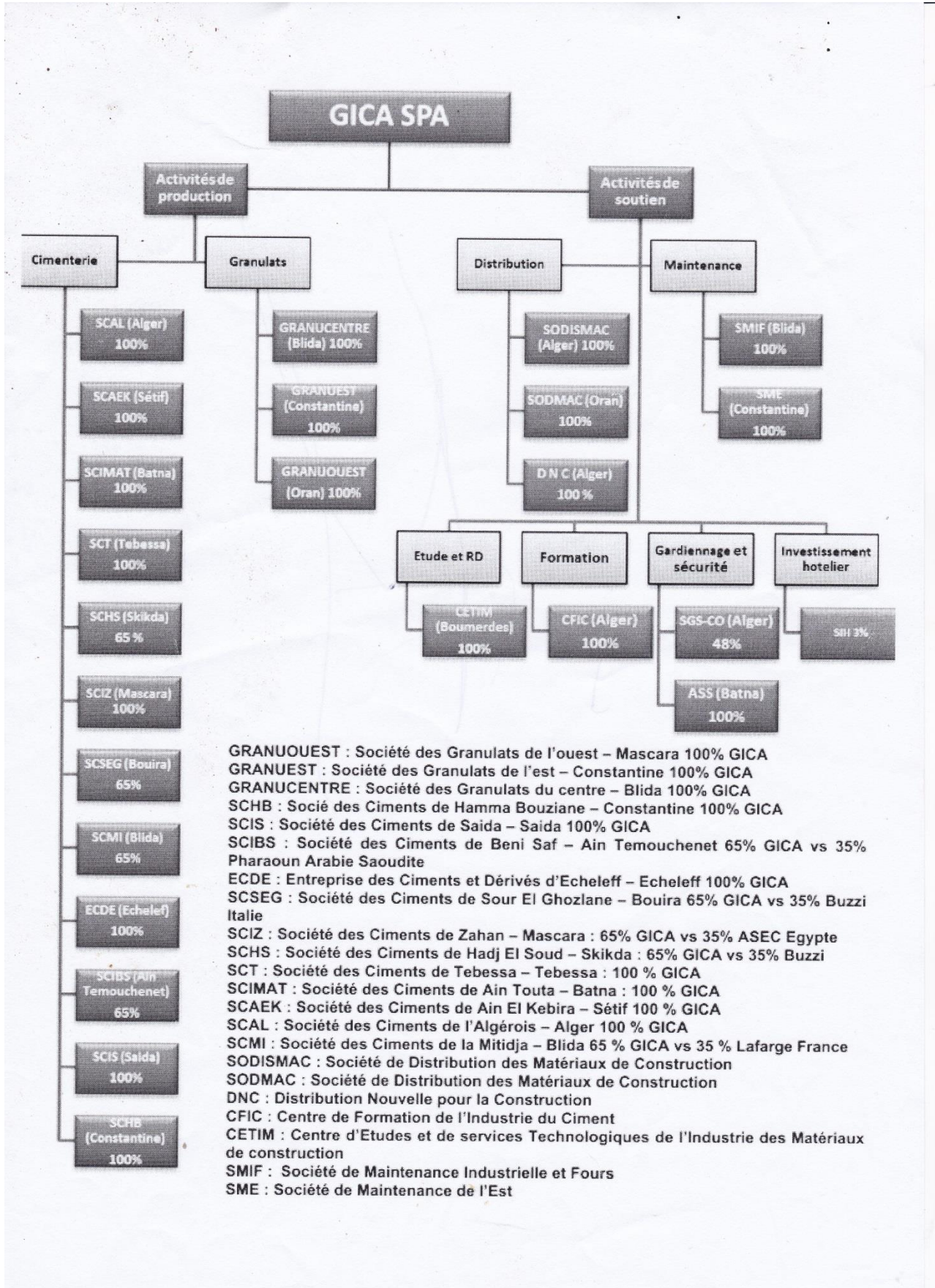
- شركة الإسمنت لمتيجة أين يمتلك "GICA" 65% ويملك "Lafrage France" 35% من أسهم المصنع.

لتصبح الدولة محتكر قطاع الإسمنت في إطار ما يطلق عليه احتكار القلة نظرا لدخول مؤسسة "Lafarge" الفرنسية للسوق الجزائري ومع نهاية سنة 2009 وبداية سنة 2010 حتى يومنا الحاضر يعيش قطاع الإسمنت الاحتكار الثنائي بوجود 12 مصنا للإسمنت تابع للدولة موزعا على مختلف ولايات الوطن المقسمة إلى قطاعات جهوية مقابل منشأة A.C.C ، مع الإشارة إلى أن قطاع الإسمنت بالجزائر يشهد حركة معتبرة للقطاع الخاص في نفس المجال خاصة المنشأة الفرنسية "Lafarge" والمنشأة ASEC-Egypte بوهران.

¹ : [Http:// www.gica.dz](http://www.gica.dz), Récupéré le (09/03/2016)

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

شكل رقم (38) مجمع إسمنت الجزائر جيكا والشراكة مع المتعامل الأجنبي.



الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

كما وقامت الدولة ضمن المخطط 2010-2014 بالعمل على محاولة تغطية حاجيات الإنتاج باللجوء إلى بناء مركبات صناعية جديدة للإسمنت تمثلت في إنشاء مركبين للإسمنت في كل من بشار وغليزان بطاقة إجمالية تقدر 03 مليون طن /السنة ويتم إنجاز مركب الإسمنت بشار من قبل المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في حين مركب الإسمنت بغليزان سيتم إنجازه بالشراكة مع المنشأة الصينية، كما وقام المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر ببناء مركب للإسمنت بأم البواقي بالشراكة مع منشأة "Lafrage" الفرنسية بطاقة إنتاجية تقدر 02 مليون طن/السنة، هذا ولقد حظيت نفس الفترة تطورا في المشاريع الخاصة بالإسمنت بداية من مركب الإسمنت بسكرة الذي تم بناءه وفقا لإتفاقية بين الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمارات ومنشأة مواد البلاط ومواد البناء حيث قدرت الطاقة إنتاجية 02 مليون طن وبدأت الأشغال سنة 2011 وتم افتتاحه سنة 2016، إضافة إلى إنشاء مركب الإسمنت ASEC-Egypte بالجلفة بطاقة إنتاجية تقدر 03 مليون طن وقد تم من قبل مجموعة القلعة للإستثمارات المالية رائدة الإستثمارات المالية المباشرة في المنطقة العربية ليعد هذا المشروع ثاني أكبر مشروع للمنشأة بعد مشروع مركب الإسمنت بوهران، كما وأنه في إطار الشراكة الإستراتيجية مع جنوب إفريقيا أعلن "عبد السلام بوشوارب" إنطلاق مشروع بناء مصنع ضخم للإسمنت بولاية مسيلة بغلاف مالي قدره 28 مليار دينار.¹

المطلب الثالث: تطور الإنتاج بقطاع إسمنت الجزائر.

حاول قطاع الإسمنت بالجزائر تلبية إحتياجات السوق الوطنية لتحقيق التنمية الإقتصادية وتنويع الصادرات خارج قطاع المحروقات، وإستطاع هذا القطاع تحقيق التغطية الوطنية من مادة الإسمنت في ظل برامج الإستثمارات المطبقة عبر الحقب الزمنية المختلفة والتي إمتازت بوتيرة متزايدة منذ الإستقلال إلى سنة 2016.

أولا: تطور الإنتاج في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.

تطور إنتاج الإسمنت بالجزائر وسجل أرقاما قياسية منذ ورثته عن الإستعمار بثلاث مصانع بقدرته إنتاجية لا تتعدى المليون طن في السنة، ليصل إلى 12 مركبا لصناعة الإسمنت مقسمة إلى مجوعات، مجمع إسمنت الشرق، مجمع إسمنت الوسط، مجمع إسمنت الغرب، في إطار سعيها لتلبية إحتياجات السوق المحلي لترتفع حصيلة الإنتاج بزيادة عدد المصانع المدرجة في إطار الشراكة مع العديد من الفاعلين في هذه الصناعة على المستوى العربي أو العالمي.

¹ مشروع مصنع الإسمنت في المسيلة أولى نتائج الشراكة الجنوب إفريقية، نقلا عن: <http://www.radiolgerie.dz/news/ar/articels/2015/355.html>، تاريخ الإطلاع (2017/07/15)

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

جدول رقم(41): الإسمنت في الفترة الممتدة من 1962 إلى 1967.

المركب	زهانة	الرئيس حميدوا	مفتاح
الإنتاج طن/سنة	200000	400000	50000

Source : www.gica.dz

جدول رقم(42): إنتاج الإسمنت للفترة الممتدة من 1979 إلى 1989.

السنة	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
الإنتاج 10 ³ طن	3775	4156	4457	3743	4776	5538	6096	6448	7541	7195	6778

المصدر: الديوان الوطني للإحصاء، إحصائيات فصل الصناعة من 1962-2011، ص.165.

جدول رقم(43): إنتاج الإسمنت للفترة الممتدة من 1990 إلى 1999.

السنة	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
الإنتاج 10 ³ طن	6337	6323	7093	6950	6093.	6783.	7470	7152.2	7835.8	7685.3

المصدر: الديوان الوطني للإحصاء، إحصائيات فصل الصناعة من 1962-2011، ص.165.

جدول رقم(44): إنتاج الإسمنت للفترة الممتدة من 2000 إلى 2009.

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
الإنتاج 10 ³ طن	8703.	8710.	8940.	8191.	9535.	1045	1080	1161	1147	11552.7
	0	2	9	7	7	3.0	1.6	7.1	8.3	

المصدر: الديوان الوطني للإحصاء، إحصائيات فصل الصناعة من 1962-2011، ص.165.

جدول رقم(45): الإسمنت في الفترة الممتدة من 2010 إلى 2016.

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الإنتاج 10 ³ طن	11.27	11.27	/	09.60	15.05	15.21	18.20

المصدر: الديوان الوطني للإحصاء، إحصائيات فصل الصناعة من 1962-2011، ص.165.

من الجدول التي تحمل الأرقام من(41-45) بعنوان تطور إنتاج الإسمنت من سنة 1962 إلى سنة 2016، نجد تطورا ملحوظا لإنتاج مادة الإسمنت الرمادي عبر السنوات بإنتاج لم يكن لتجاوز المليون طن ليصل سنة 2016 إلى 18 مليون طن سنويا وهذا عائد بالدرجة الأولى إلى المشاريع الإستثمارية العمومية الضخمة التي تم تخصيصها لتلبية الإحتياجات السوقية المحلية ومحاولة تحقيق الفائض للقيام بعمليات التصدير، في حين سجل سوق الإسمنت بالجزائر سنة 2012 عجزا يفوق 5.2 مليون طن حسب تقديرات المجمع الصناعي للإسمنت بالجزائر وأدى هذا النقص في العرض إلى إرتفاع الأسعار وزيادة حدة المضاربة ويفوق الإنتاج 2012 ما يقدر 16 مليون

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

طن منها 5.11 مليون طن يضمنها 12 مصنعا التابع للمجمع الصناعي للإسمنت، ولقد تم سنة 2012 إستيراد 450000 طن من الإسمنت قصد تخفيف الضغط على هذا المنتج في السوق الوطنية.¹

وفي هذا الإطار نشير إلى أن الجزائر إعتمدت قرار وزاري شارك لسنة 2016 تعتمد فيه اللائحة المهنية الجزائرية المتعلقة بالإسمنت العادي حيث تحدد هذه اللائحة خصوصيات 27 نوعا من الإسمنت العادي المختلف ومكوناته والتي تم جمعها في خمسة أصناف رئيسية تمثلت في الإسمنت البورتلاندي، الإسمنت البورتلاندي المركب، إسمنت خبث الفرن، الإسمنت البوزلاني والإسمنت المركب.²

والقارئ لمراحل تطور قطاع الإسمنت بالجزائر يلاحظ أنه حظي بإهتمام كبير منذ الإستقلال إلى يومنا هذا ما جعله يشهد قفزة نوعية بإنشاء عدد كبير من المصانع موزعة على المستوى الوطني بتقسيم جهوي متوازن، بعدما كان تركز الوحدات الإنتاجية في المناطق الوسطى والغربية تم التوجه نحو فيما بعد نحو تعزيز المناطق الشرقية لترفع الطاقة الإنتاجية لصناعة مادة الإسمنت، حيث ساهم هذا التقسيم الجهوي من توزيع الإسمنت إلى مختلف المناطق التي تحدها نقاط التوزيع الأساسية لكل منشأة من الإسمنت وفقا لسقف الكميات المنتجة، مع الإشارة إلى مساهمة القطاع الخاص في تغطية الطلب على المستوى الوطني.

ثانيا: حماية البيئة والمسؤولية الاجتماعية.

يحرص مجمع إسمنت الجزائر جيكا على الحفاظ على صورته كمنشأة مواطنة من خلال عدة إجراءات ترمي إلى حماية البيئة من الآثار السلبية الناجمة عن صناعة الإسمنت والتي تتمثل خصوصا في³:

- إستبدال أجهزة الترسيب الكهروستاتيكية بأحدث جيل من أجهزة الترسيب النسيجية في مصانع الإسمنت الخاصة بالمجمع.

- تركيب محطات معالجة مياه الصرف الصحي.

- إعادة تدوير النفايات وحرق الأدوية.

- إعادة تهيئة المحاجر وتوفير الطاقة.

¹Http:// www.vitamedz.org/articles-0-1.html, Récupéré le (19/08/2016)

² الجزائر، قرار وزاري مشترك مؤرخ في 07 يناير 2016 يتضمن اعتماد اللائحة الفنية المتعلقة بالإسمنت العادي، الجريدة الرسمية العدد 27 الصادرة بتاريخ 04 مايو 2016، ص.15.

³ محمد برباح، "صناعة الإسمنت الجزائرية تتكيف مع مواجهة التحديات المناخية"، مجلة وزارة الصناعة والمناجم، العدد 00، 2017، ص.14.

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

- تجهيز 11 مصنعا للإسمنت التابعين للمجمع بهذه الأجهزة من الجيل الجديد لأجل الحد من إنبعاثات الغبار الناجم عن إستغلال هذه المصانع.

كما ويعمل مجمع لافارج -الجزائر على حماية البيئة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج من أجل التنمية المستدامة إنطلاقا من خدمة الإستراتيجية الوطنية لخدمة للمعالجة المتكاملة للنفايات وهي مبادرة تستجيب للتحديات البيئية والصناعية الهامة وتهدف إلى معالجة كل النفايات¹.

على الرغم من إمتلاك المجمع الصناعي بالجزائر العديد من المركبات الصناعية للإسمنت إلى جانب المركبات الصناعية الخاصة للإسمنت، إلا أنها عاجزة عن تغطية الطلب الوطني نسبيا وهو ما يجعل أبواب الإستثمار مفتوحة في هذا المجال من الصناعة، ومن بين العقبات التي يواجهها المستثمرين في هذا القطاع العراقيل القانونية من بين أهم الشروط الواجب توفرها لدخول سوق صناعة الإسمنت الحصول على تراخيص الإستثمار والإستغلال (توفر مناجم الكلس) لإنشاء منشأة الإسمنت التي تمنحها وزارة الصناعة، إضافة إلى التكاليف الضخمة التي تستدعي تحمل تكاليف جد باهظة خاصة ما تعلق منها بتحديد موقع تشييد المصنع والتكاليف التي سيتحملها المصنع والمتعلقة بالدرجة الأولى تكاليف الدراسة الخاصة بحماية البيئة نظرا للنفايات الكبيرة التي يخلفها صناعة مادة الإسمنت، وكذا لإرتفاع تكاليف الحصول على الأصول الثابتة التي لا تتيح للمسؤولين إستغلالها في صناعات أخرى لإمتلاكها خاصيات محددة، أما ما تعلق إستراتيجية التسعير يمتلك المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر جيكا السلطة الكاملة لتحديد أسعار الإسمنت في جميع المركبات الصناعية التابعة لها التي لا تملك أدنى سلطة في تبني إستراتيجية للتسعير إنما يفترض عليها تطبيق الأسعار المحددة لها

¹ نفس المرجع السابق، ص.14.

المبحث الثالث: التنافسية في قطاع صناعة الإسمنت.

يحظى قطاع الإسمنت في العالم بإهتمام العديد من الدول المتقدمة منها والنامية على إعتبار أن الدول السائرة في طريق النمو تمتلك ثروات للمادة الأولية لهذه الصناعة دون إمتلاكها القدرات اللازمة لإدارتها بما يضمن تحقيق الربحية والتنمية المستدامة نجد أن جل المنشآت الأجنبية الرائدة في صناعة الإسمنت بمختلف أشكالها تمتلك فروعاً لها في الدول النامية أو تتخذها كسوق لبيع منتجاتها، ما يجعل مجموعة الدول العربية ورغم إمتلاكها طاقة تصميمية كبيرة لإنتاج الإسمنت لا تزال تستورد كميات معتبرة من الإسمنت بسبب كثرة المشاريع الإنمائية، إلا أن هذا لا يقف عقبة تحول دون دخولها للأسواق العالمية بفضل عمليات الشراكة التي يقوم بها مع المتعامل الأجنبي الرائد في صناعة الإسمنت، وتبقى الصين المسيطرة على إنتاج وإستهلاك وتصدير الإسمنت عالمياً، تحتل الجزائر المرتبة الثالثة عربياً وتحاول التنافس عالمياً.

المطلب الأول: تنافسية القطاع الصناعي لإسمنت الجزائر محلياً.

ينشط في مجال صناعة الإسمنت في الجزائر حتى سنة 2016 أربعة متعاملين إقتصاديين ويعد مجمع إسمنت الجزائر جيكا أهم متعامل بإنتاج 13 مليون طن سنوياً وهو ما يعادل 60%، ليليها المتعامل الثاني والمتمثل في مجمع لافارج هولسيم والذي ينتج أكثر من 08 مليون طن سنوياً، لتليها في المرتبة الثالثة والرابعة المتعاملون الخواص الذي شرعوا في السنوات الأخيرة في صناعة الإسمنت.¹

أولاً: تنظيم سوق الإسمنت بالجزائر.

يتم العمل في سوق الإسمنت المحلية وفقاً لضوابط السلطات العمومية التي تدير السوق وفقاً لنظام رخص الإستيراد ووضع نظام مراقبة دائم وكذا وضع سقف لهامش الربح وذلك كما يلي:²

¹ مريم زايد، "سجلت تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة صناعة الإسمنت، اداءات جيدة وأفاق واعدة"، مجلة وزارة الصناعة والمناجم، الجزائر، العدد 00، 2017، ص.04.

² شكيرة بيدوي، "سوق الإسمنت تنظيم محكم لإضفاء شفافية أكبر في المعاملات"، مجلة وزارة الصناعة والمناجم، الجزائر، العدد 00، 2017، ص.18.

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

➤ رخص الإستيراد:

بداية من سنة 2016 يخضع إستيراد الإسمنت البورتلاندي العادي إلى رخص إستيراد مرفوقة بخصص محددة وذلك لدعم الإنتاج الوطني وتقليص الإحتلال المسجل في الميزان التجاري، وقد أدى هذا القرار إلى تخفيض واردات الإسمنت إلى 3.5 مليون طن لنفس السنة مقارنة بسنة 2015 وهو ما سجل تراجع بنسبة 41%.

➤ نظام المراقبة الدائم:

والهدف منه هو الحد من عمليات المضاربة وكشف التعاملات الغير شرعية التي تؤثر على منتج الإسمنت بإعتباره منتج إستراتيجي لضمان التمويل المناسب لذا تقوم وزارة التجارة بإدراج نظام رقابة دائم لمواد البناء، حيث تم تسجيل مخالفات العديد من المتعاملين الإقتصاديين العاملين في مواد البناء.

➤ هوامش ربح مسقفة: وهو ما يحدده المرسوم التنفيذي 09-243 المؤرخ في 22 يوليو سنة 2004

يحدد هوامش الربح القصوى بالجملة والتجزئة المطبقة على الإسمنت وفقا للمادة الثانية من هذا المرسوم وهذا وفقا للجدول التالي أدناه.

جدول رقم(46) هوامش الربح المسقفة لمادة الإسمنت بالجزائر.

البيان	هوامش الجملة(دج)	هوامش التجزئة(دج)
القنطار	80	120
كيس 50 كغ	40	60

المصدر: الجزائر، المرسوم التنفيذي 09-243 المؤرخ في 22 يوليو سنة 2004 يحدد هوامش الربح القصوى بالجملة والتجزئة المطبقة على الإسمنت، الجديدة الرسمية العدد44، 2009، ص.28.

تحتاج الجزائر يوميا إلى ما يصل 23 مليون طن من مادة الإسمنت أي أنها تسجل عجزا يتراوح ما بين 03 إلى 05 مليون طن سنويا، وقد أكد تصريح رئيس الجمع الوطني للمهندسين " عبد الحميد بوداود" لسنة 2009 المتعلق بتجميد إستيراد مادة الإسمنت قائلا: " أن قرار الحكومة المجد لإستيراد الإسمنت سوف يتسبب في مشاكل أخرى."، حددت المشكلة الأولى بمشكلة المضاربة في حين المشكلة الثانية تمثلت في تعطيل سير المشاريع، ولقد طرح هذا الأخير سؤالا ما الذي أوصل سعر الإسمنت إلى هذا الحد من الإرتفاع(كيس الإسمنت من وزن 50 كيلوا يقاس يصل سعره 500دج إلى 850 دج) رغم أن الجزائر قائمة على تحديد سقف الإسمنت عند 350 دج.¹

¹ همزة كحال، قفزات في أسعار الإسمنت في الجزائر بسبب تجميد الإستيراد، نقلا عن: [Http://www.alaraby.co.uk/economy/20/01/2016](http://www.alaraby.co.uk/economy/20/01/2016)، تاريخ الإطلاع (2016/05/22).

ثانيا: منافسة مجمع إسمنت الجزائر لمنشأة " Lafarge " الفرنسية.

تعد منشأة "Lafarge" من المنشآت الناشطة في السوق الجزائرية في مجال مواد البناء وقد تمكنت "Lafarge" من بسط نفوذها بقوة في السوق إنطلاقا من سنة 2009، وكان الأمر وفقا لثلاث أشكال تمتلك فرع ملك لافارج-هولسيم بنسبة 100%، أو بعقد شراكة خاصة خاصة، و بعقد الشراكة العمومية الخاصة مع مجمع جيكا لصناعة الإسمنت أو التوسع ببناء مصانع خاصة أو تخصيص مساحات بيع جديدة، حيث تم إنجاز 05 محطات جديدة للإسمنت، 05 هياكل جديدة لخلط الإسمنت كما تم تدشين 20 نقطة لبيع مواد البناء، حيث يقدر الإنتاج الإجمالي لمجمع لافارج الجزائر بحوالي 8.7 مليون طن سنويا لسنة 2014.¹

وتعد منشأة "Lafarge" منشأة رائدة عالميا في مجال مواد البناء، حيث إنطلقت أعمال مجموعة لافارج سنة 1833 عندما قام "أغست بافين" بتأسيس استثمار متخصص في تصنيع الجير بفرنسا، ومن خلال الإستحواذ على عدد من شركات الجير والإسمنت أصبحت لافارج أكبر منتج للإسمنت بحلول أواخر سنة 1930، سنة 1964 بدأت بالتوسيع في نشاطها والتوجه نحو الأسواق العالمية في المملكة المتحدة، البرازيل، كندا وشمال إفريقيا، وقامت المنشأة أثناء توسعها بالإستحواذ على "بلوسيرك لأندسترتز" سنة 2001 وعلى منشآت أخرى في حوض الأبيض المتوسط شرق أوروبا، الشرق الأوسط وأسيا سنة 2008، تستحوذ على منشأة "أراسكوم" للإسمنت،² وتعد "لافارج" أول منشأة قامت بطرح الإسمنت الأبيض في السوق في القرن العشرين الذي يستخدم الصلصال الطيني النقي.

لتقوم المنشأة سنة 2015 بالاندماج مع منشأة "Holcim" السويسرية لتصبح منشأة "Holcim-Lafarge" أحد أهم المنشآت الكبرى المتخصصة في صناعة مواد البناء والتي يقع مقرها في سويسرا وفرع رئيسي لها في باريس، لتبلغ القيمة السوقية للمنشأة بعد الإندماج 50 مليار دولار أمريكي، وتعمل المنشأة في 90 دولة حول العالم وتسيطر على 340 مليون طن من الإسمنت العالمي سنويا، ومن أهم الأسواق التي تسيطر عليها المنشأة فرنسا بنسبة 10.3%، شرق أوروبا بنسبة 10.7%، أمريكا الشمالية 14%، إفريقيا 25.3%، آسيا 26.5% وأمريكا الجنوبية 3.3%.³

¹أوسمة، مجمع لافارج الجزائر: مصنع الإسمنت لبسكرة سيدخل حيز الإنتاج في 2016، نقلا عن

[Http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/2015.11124/59307.html](http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/2015.11124/59307.html)، تاريخ الإطلاع (2015/05/25)

² <http://www.lafarge.com.jo/ar>، Récupéré le (20/09/2016)

³Ibid.

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

أما عن بقية المتعاملين الإقتصاديين الخواص الناشطين في الأسواق المحلية الجزائرية لا يستحوذ على نسب كبيرة بما أن مجمع إسمنت الجزائر يستحوذ على 60% من السوق المحلي ليليه الرائد العالمي لافارج- هولسيم.

المطلب الثاني: تنافسية القطاع الصناع لإسمنت الجزائر ضمن مجموعة الدول العربية.

تعد الجزائر من بين أهم الأقطار العربية المنتجة للإسمنت في دول الإتحاد العربي للإسمنت ومواد البناء "AUCBM" لكونها من الدول العربية الأوائل في صناعة الإسمنت بعد السعودية ومصر، حيث تحتل صناعة الإسمنت بالجزائر مكانة هامة في السوق الوطني لعدم مواجهتها عراقيل كبيرة بل وتوجد العديد من المؤشرات التي تسمح بتطور هذه الصناعة ونموها بشكل إيجابي.

أولا: الكفاءة الإقتصادية للدول العربية.

تعرف الكفاءة الإقتصادية على أنها إستخدام مصادر الثروة بالشكل الذي يمكن من تحقيق أحد الأمرين أولهما تحقيق إنتاج أكبر بالتكاليف الإنتاجية السابقة نفسها، وثانيهما تحقيق الإنتاج السابق نفسه بتكاليف إنتاجية أقل.¹

جدول رقم(47): الكفاءة الإقتصادية للدول العربية لسنة 2016

الدولة	الأردن	الإمارات	البحرين	تونس	الجزائر	جيبوتي	السعودية	السودان	العراق
الناتج الصناعي	7.117	112.539	9.229	7.701	33.022	43	227.048	17.060	55.314
الكفاءة الإقتصادية الصناعية(%)	1.3	3.3	1.30	0.6	0.2	4.3	1.6	-	2.2
الدولة	عمان	قطر	الكويت	لبنان	ليبيا	مصر	المغرب	موريتانيا	اليمن
الناتج الصناعي	24.15	60.105	50.51	4.470	5.028	66.44 3	18.596	682	1.945
الكفاءة الإقتصادية الصناعية(%)	5.2	1.7	3.3	0.3	2.1	0.9	0.8.	1.2	0.4
مجموعة الدول العربية							700.955	%1.7	

المصدر: صندوق النقد العربي، التقرير الإقتصادي العربي الموحد 2016، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص.43.

¹ مائدة حسين علي وآخرون، "الكفاءة الإقتصادية لمزارع الشعير في محافظة دبالي"، مجلة الإدارة والإقتصاد، (د.ت.ن)، العدد 90، 2011، ص.45.

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

من الجدول رقم(47) بعنوان الكفاءة الإقتصادية للدول العربية لسنة 2016، نجد أن السعودية تمتلك أكبر ناتج صناعي تصل إلى 227.048 في حين تقابلها 1.6% ككفاءة إقتصادية صناعية، تليها دولة الإمارات بإنتاج صناعي يقدر 112.539 مع تحقيق كفاءة إقتصادية صناعية تعادل نسبة 3.3%، محققا الإمارات بذلك إستخداما أفضل لمواردها مقارنة مع السعودية، لتليها دول الخليج تباعا عمان، قطر، الكويت، أما ما تعلق بالكفاءة الإقتصادية الصناعة لدولة الجزائر سجلت نسبة 0.2% عن إنتاج صناعي بلغ 33.022، ما يجعل الجزائر تحتل المراتب الأخيرة مبررا ذلك إستغلالها لثرواتها مقارنة بدول المغرب العربي من تونس، ليبيا، المغرب حيث تتراوح الكفاءة الإقتصادية الصناعة ما بين 0.6% إلى 2.1%، ما يجعل مجموعة الدول العربية تحقق 1.7% من الكفاءة الإقتصادية الصناعية.

جدول رقم(48) ناتج الصناعات التحويلية في الدول العربية للفترة من 2011 إلى 2016.

السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016
قيمة مضافة	224.6	248.5	253.5	266.4	286.1	259
معدل النمو السنوي(%)	11.6	10.7	2.0	5.1	0.6	3.2-
المساهمة في الناتج المحلي لإجمالي(%)	9.4	9.4	9.3	9.7	11.0	11.1

المصدر: صندوق النقد العربي، التقرير الإقتصادي العربي الموحد 2016، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص.113.

من الجدول رقم(48) بعنوان ناتج الصناعات التحويلية في الدول العربية، نجد أن جميع السنوات حققت معدلات نمو موجبة متدرجة في الإنخفاض سنة بعد الأخرى حتى الوصول إلى تحقيق معدل نمو سلبي لسنة 2016 بما يعادل -3.2%، والإنخفاض المسجل لسنة 2016، 2015، 2014 على التوالي عائد بالدرجة الأولى لأزمة إنخفاض أسعار البترول في الدول العربية المصدر للنفط، والذي إنعكس على واقع الدعم المقدم للصناعات التحويلية، والملاحظ أيضا إرتفاع مساهمة هذه الصناعة في الناتج المحلي الإجمالي بوتيرة متزايدة تتراوح ما بين 9.4% كحد أدنى و 11.1% كحد أعلى وهو ما يؤكد مسيرة تطور الصناعة التحويلية في الدول العربية.

جدول رقم(49): ناتج الصناعات في الجزائر لسنة 2016.

البيان	الصناعات الإستخراجية	الصناعات التحويلية	إجمالي القطاع الصناعي
القيمة المضافة	24.138	8.884	33.022
المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي (%)	15.00	5.5	20.5

المصدر: صندوق النقد العربي، التقرير الإقتصادي العربي الموحد 2016، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص.113.

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

من الجدول رقم (49) بعنوان ناتج الصناعات في الجزائر لسنة 2016، نجد أن الصناعات الإستخراجية في الجزائر تساهم في نسبة 15.5% من الناتج المحلي الإجمالي على إعتبار الجزائر من الدول العربية المصدرة للنفط، على عكس مساهمة الصناعات التحويلية والتي تتكون أساسا من قطاع النسيج وقطاع الحديد وقطاع الإسمنت حيث تساهم هذه القطاعات بما نسبته 5.5% من الناتج المحلي الإجمالي، وهو ما يشكل 20.5% من مساهمة الصناعة، أما القيمة المضافة فسجلت ما يعادل 33.022 من إجمالي القطاعين.

ثانيا: صناعة الإسمنت في الدول العربية.

الإتحاد العربي للإسمنت ومواد البناء هو منظمة دولية عربية تابعة للأمانة العامة لجامعة الدول العربية ومجلس الوحدة الإقتصادية العربية، أسس بتاريخ 27 مارس 1977 إثر إنعقاد إجتماع تأسيس في مصر عن تأسيس منظمة دولية عربية في إطار مجلس الوحدة الإقتصادية العربية يطلق عليه الإتحاد العربي للإسمنت ومواد البناء وكان مقره الرئيسي في دمشق- سوريا، لينتقل مقره سنة 2017 إلى عمان-الأردن، ويهدف الإتحاد إلى تنمية وتدعيم الروابط الفنية والصناعية والتجارية والتنسيق الصناعي بين أعضائه في مجال صناعة الإسمنت ومواد البناء والمساهمة في إقتراح الأسس العامة لتنمية وتطوير هذه الصناعات في الدول العربية، ويتكون مجلس الإدارة من ممثلين عن كل دولة عربية والجزائر يمثلها السيد رابح قسوم.¹

ولقد أثر إنخفاض أسعار النفط في الأسواق العالمية خلال سنة 2014 و2015 على المشاريع الجديدة في مجال صناعة الإسمنت ومواد البناء لكنها لم تحول دون العودة القوية لقطاع البناء والتشييد، لكون الدول العربية تمتلك مدخلات صناعة الإسمنت حيث بلغت الطاقة التصميمية لها حوالي 348.5 مليون طن وبلغ الإنتاج الفعلي قرابة 220 مليون طن أي ما يعادل تغطية 92.8% من الطلب المحلي ويغطي الباقي عن طريق الإستيراد من الخارج.

¹ [Http://www.aucbm.org/staticpages.aspxvalu=2](http://www.aucbm.org/staticpages.aspxvalu=2), Récupéré le (210/03/2017)

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

جدول رقم(50): إنتاج الإسمنت في الدول العربية للفترة من 2010-2014.

الدولة	الطاقة التصميمية	الإنتاج الفعلي (مليون طن)					النمو 2013-2014 (%)
		2010	2011	2012	2013	2014	
مجموعة الدول العربية	348.5	200.7	198.4	208.1	216.1	220.0	1.8
الأردن	10.5	4.5	4.8	4.1	4.2	4.5	6.0
الإمارات	41.2	17.0	16.0	15.4	15.7	16.3	3.8
البحرين	-	0.9	1.2	1.3	1.3	1.3	0.0
تونس	13.3	7.9	6.7	7.0	7.8	8.7	11.1
الجزائر	23.0	18.7	1805	18.5	18.5	21.1	14.1
السعودية	60.7	43.0	48.4	53.2	55.7	57.2	2.7
السودان	10.3	2.1	5.8	3.6	4.0	4.2	4.5
سورية	11.6	7.0	10.0	4.4	4.2	4.0	4.8-
العراق	22.1	7.0	4.5	6.5	9.0	9.0	0.0
عمان	6.7	4.1	4.4	5.1	4.9	5.1	2.8
قطر	9.0	5.3	4.0	5.5	5.9	6.1	3.4
الكويت	6.3	2.0	2.4	2.4	2.7	3.8	38.9
لبنان	6.5	6.1	6.3	6.2	6.3	6.7	7.0
ليبيا	10.7	7.2	0.9	3.2	4.8	3.3	31.3-
مصر	82.0	48.0	45.4	52.2	50.1	49.0	2.2-
المغرب	23.5	14.7	16.3	16.3	16.9	15.7	6.9-
موريطانيا	0.7	0.5	0.5	0.6	0.7	0.8	11.6
اليمن	10.4	4.9	2.4	2.8	3.3	3.1	6.1-

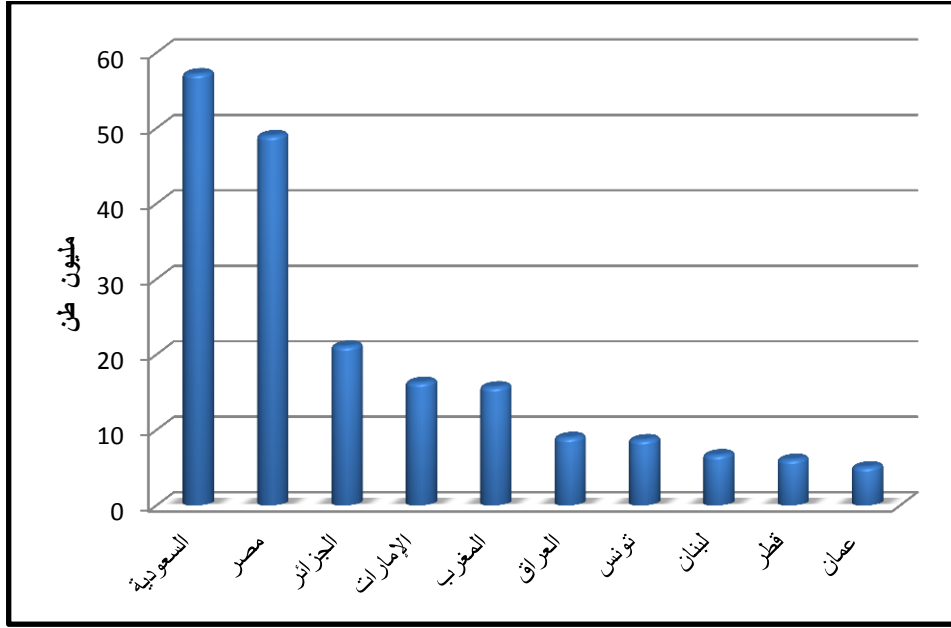
المصدر: صندوق النقد العربي، التقرير الاقتصادي العربي الموحد 2016، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص.453.

من الجدول رقم(50) إنتاج الإسمنت في الدول العربية للفترة من 2010-2014، نجد أن مصر تحتل الصدارة في الطاقة التصميمية بما يعادل 82 بإنتاج فعلي وصل إلى أقصاه سنة 2013 بما يعادل 50.1 مليون طن سنويا، تليها السعودية بطاقة تصميمية 60.7 محققنا إنتاجا يتسم بوتيرة متزايدة وصل إلى 57.2 مليون طن سنويا، تليها الإمارات بطاقة تصميمية وصلت إلى 41.2 محققنا إنتاج لم يتجاوز 16.5 مليون طن، تليها المغرب بطاقة تصميمية 23.5 مسجلنا إنتاج لم يتجاوز 17 مليون طن، ثم تليها الجزائر بطاقة تصميمية تصل إلى 23

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

وبإنتاج يقترب من الطاقة التصميمية حيث وصل إلى 21.1 مليون طن سنويا، لتسجل الطاقة التصميمية لباقي الدول العربية طاقة تصميمية لا يتجاوز 12 وإنتاج فعلي لا يصل إلى 9 مليون طن سنويا، لتبلغ الطاقة التصميمية لمجموعة الدول العربية ما يعادل 348.5 مليون طن وإنتاج يفوق 200 مليون طن سنويا.

شكل رقم(39): أكبر عشرة دول منتجة لصناعة الإسمنت عربيا لسنة 2014.



المصدر: تم إعداده بالإعتماد على معطيات الجدول رقم 52.

من الشكل رقم(39) أكبر العشرة الدول المنتجة لصناعة الإسمنت عربيا لسنة 2014، نجد أن السعودية ومصر تحتل الترتيب الأول والثاني على التوالي بإنتاج تراوح ما بين 50 و 57 مليون طن سنويا، تليهما مباشرة الجزائر بإنتاج 21 مليون طن سنويا، وهو ما يجعل الجزائر تساهم في تنمية مجموعة الدول العربية لتغطية الطلب على الإسمنت في الأسواق العربية وتعزيز مكانتها في الأسواق العربية.

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

جدول رقم(51): إستهلاك الإسمنت في الدول العربية للفترة من 2010 إلى 2014.

الدولة	الاستهلاك (مليون طن)					
	النمو 2013-2014 (%)	2014	2013	2012	2011	2010
مجموعة الدول العربية	1.3	237.1	234.0	243.0	213.6	211.4
الأردن	3.8	4.2	4.0	4.0	3.8	3.7
الإمارات	5.9	9.0	8.5	8.5	11.7	12.8
البحرين	10.0	2.2	2.0	2.0	1.6	1.9
تونس	8.2	8.0	7.4	7.4	6.7	7.2
الجزائر	17.5	26.8	22.8	22.8	19.6	19.0
السعودية	2.4	56.6	55.3	55.3	47.0	41.3
السودان	7.8	4.0	3.7	3.7	3.8	3.0
سورية	6.0	5.1	4.8	4.8	9.8	8.5
الصومال	6.2-	0.5	0.5	0.5	0.2	0.1
العراق	14.9-	18.3	21.5	21.5	16.0	11.7
عمان	3.0	6.1	5.9	5.9	5.3	5.1
فلسطين	10.3-	2.0	2.2	2.2	2.2	2.1
قطر	4.8	6.5	6.2	6.2	5.1	4.9
الكويت	9.4	5.1	4.7	4.7	4.8	4.2
لبنان	5.3-	5.5	5.8	5.8	5.6	5.2
ليبيا	24.7-	7.3	9.7	9.7	1.4	9.0
مصر	4.2	50.0	48.0	48.0	48.7	49.5
المغرب	5.1-	14.1	14.9	14.9	16.1	14.6
موريتانيا	13.6	1.0	0.9	0.9	0.7	0.6
اليمن	7.3-	4.6	4.9	4.9	3.4	6.7

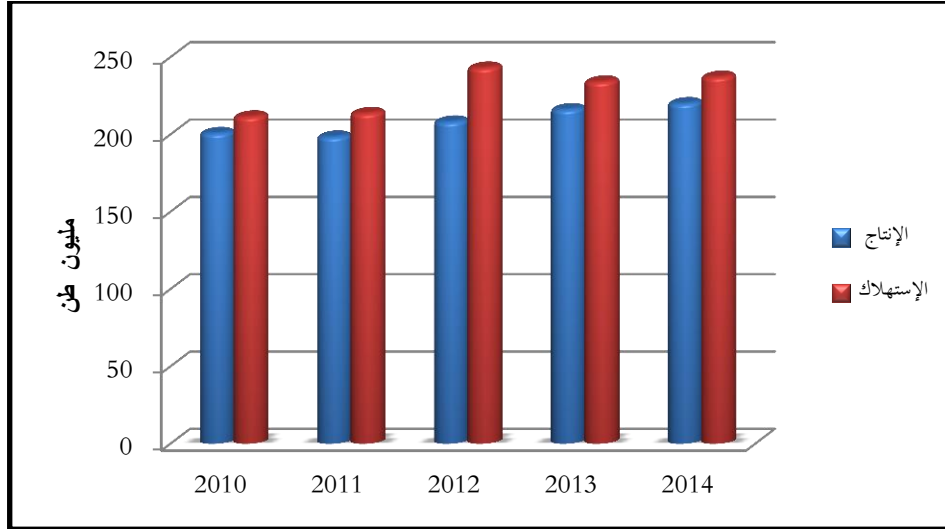
المصدر: صندوق النقد العربي، التقرير الاقتصادي العربي الموحد 2016، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص.453.

من الجدول رقم(51) إستهلاك الإسمنت في الدول العربية للفترة من 2010 إلى 2014، تطور إستهلاك الإسمنت في مجموعة الدول العربية ليصل إلى 237 مليون طن سنويا وهي بذلك تستهلك أكبر من الإنتاج الفعلي المحقق، حيث تحتل مصر. السعودية الجزائر، المراتب الأولى لإستهلاك الإسمنت، حيث تطور الإستهلاك ليتراوح ما بين 19مليون طن كحد أدنى و56 كليون طن سنويا كحد أعلى، والملاحظ أيضا أن دولة الإمارات هي الدولة

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

التي تستهلك مادة الإسمنت بإتجاه عكسي حيث سجلت سنة 2010 ما يعادل 12.8 مليون طن سنويا لينخفض تدريجيا حتى يصل إلى 9 مليون طن سنة 2014، ليتفاوت إستهلاك الإسمنت سنويا في باقي الدول العربية ليصل ليتراوح ما بين 01 مليون طن سنويا كحد أدنى و18.3 مليون طن كحد أعلى حسب مشاريع التنمية وإحتياجات السوق.

شكل رقم(40): تطور الإنتاج وإستهلاك الإسمنت لمجموعة الدول العربية للفترة الممتدة من 2010 إلى 2014.



المصدر: تم إعداده بالإعتماد على معطيات الجدول رقم 53

من الشكل رقم(40) المتضمن تطور الإنتاج والإستهلاك لمجموعة الدول العربية للفترة من 2010-2014، نجد الإستهلاك في مجموعة الدول العربية يفوق إنتاجها الفعلي ما يجعلها تلجأ للإسترداد وبالتالي لا تشكل منافس قويا في أسواق الإسمنت العالمية، ولكن هذا لا ينفي الجهود التي تبذلها الدول العربية في رفع طاقتها الإنتاجية حيث إستطاعت مصر أن تحتل الترتيب العاشر من بين أكبر الدول المنتجة للإسمنت عالميا لسنة 2010، كما وسجلت سنة 2014 ما يفوق 200 مليون طن من إنتاج الإسمنت سنويا، وهو ما يثبت التطور الملحوظ لهذا القطاع الصناعي عبر الزمن في الدول العربية ومحاولتها الدائمة لتحقيق التنمية الإقتصادية.

جدول رقم(52): تنافسية المنتجات الإسمنتية في بعض الدول العربية للفترة 2013-2014.

السنة/الدولة	الأردن	الإمارات	البحرين	تونس	الجزائر	السعودية	السودان	سوريا
2014	30.0-	48.7-	47.8-	33.8-	91.1-	43.2-	93.9-	57.7
2015	3.3-	5.04-	46.2-	51.6-	91.9-	69.2-	100-	7.6

المصدر: صندوق النقد العربي، التقرير الإقتصادي العربي الموحد 2016، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص ص. 459-460.

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

من الجدول رقم(52) بعنوان تنافسية المنتجات الإسمنتية في بعض الدول العربية للفترة 2013-2014، وحسب ما أشار إليه التقرير الإقتصادي العربي الموحد 2016، في الصفحة 119 الطاقة الإنتاجية عالية ولكن سوء تنسيق السياسات الإنتاجية والتجارية العربية قاد إلى اللجوء للخارج لإستيراد مادة الإسمنت في وقت لم تتعدى نسبة الإستفادة من القدرات الإنتاجية العربية القائمة 63.1% ويعود هذا الخلل إلى إرتفاع تكاليف الإنتاج خاصة في الدول الغير نفطية التي تعاني من إرتفاع تكاليف الطاقة وعدم إنتظامها بما يضعف قدراتها التنافسية.

ثالثا: تطور قطاع الإسمنت في دولة السعودية ودولة مصر مقارنة بدولة الجزائر.

تتنافس الدول الثلاث عربيا في إنتاج الإسمنت وإحتلال مكانتها في الأسواق العربية ويصدر كل من إسمنت مصر وإسمنت السعودية في الأسواق العالمية لتحصل على حصة سوقية ولو بصفة جزئية نوعا ما، وفيما يلي نحاول التطرق إلى تطور قطاع الإسمنت السعودي وتطور قطاع الإسمنت المصري من إنتاج ومبيعات مع تحديد حجم التصدير.

أ- تطور القطاع الصناعي للإسمنت في السعودية.

جدول رقم(53): تطور قطاع الإسمنت في السعودية للفترة الممتدة من 2007 إلى 2016.

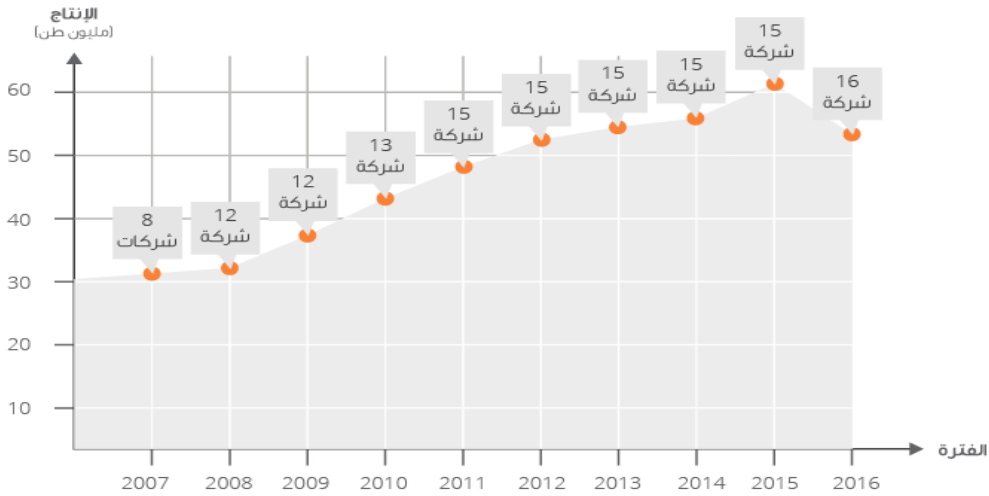
السنوات	تطور قطاع الإسمنت بالسعودية
2007	شهد العام عددا من توسعات الإنتاج حيث تم إضافة أكثر من 8 ملايين طن من خلال 4 شركات (إسمنت اليمامة، القصيم، الجنوبية، الرياض)، إضافة لإضافة 4 ملايين طن جديدة من خلال شركتنا اسمنت المدينة ونجران.
2008	وزارة التجارة تصدر قرارا بحضر تصدير الاسمنت. بداية الإنتاج التجاري لشركة اسمنت الشمالية بطاقة إنتاجية تبلغ 1.92 مليون طن/ سنويا . بداية الإنتاج الفعلي لشركة اسمنت المدينة بطاقة إنتاجية 1.6 مليون طن/ سنويا
2009	وزارة التجارة السعودية بضوابط محددة. بداية الإنتاج التجاري لشركة اسمنت نجران بطاقة إنتاجية تبلغ 2.88 مليون طن/ سنويا
2010	بداية الإنتاج التجاري لشركة اسمنت الجوف بطاقة إنتاجية 1.6 مليون طن/ سنويا
2011	وزارة التجارة توقف منح تراخيص تصدير الاسمنت.
2012	وزارة التجارة تحدد سعر الإسمنت بـ 12 ريالاً تسليم المصنع و14 ريالاً للمستهلك النهائي.
2013	خادم الحرمين يوجه بإلزام مصانع الأسمنت باستيراد 10 ملايين طن وإنشاء مصانع جديدة بداية الإنتاج التجاري لمصنع اسمنت حائل بطاقة إنتاجية 1.7 مليون طن/ سنويا
2016	اسمنت أم القرى تبدأ الإنتاج التجاري لمصنعها 1.98 مليون طن / سنويا إعادة فتح باب التصدير مع فرض رسوم تقريبية تتراوح بين (85-133) ريال للطن "وزارة التجارة" تصدر أول رخصة لتصدير الإسمنت لشركة اسمنت نجران.

Source : <https://www.argaam.com/ar/article/articleDetail/id/475142>, Récupéré le (10/09/2017).

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

من الجدول رقم(53) بعنوان تطور قطاع الإسمنت في السعودية للفترة الممتدة من 2007 إلى 2016، نجد أن القطاع الصناعي السعودي للإسمنت سجل تطورا ملحوظا في عدد المنشآت حيث بلغت 16 منشأة بعدما كانت 08 منشآت، وتمتزت سنوات التطور الصناعي للإسمنت بإصدار قرار حضر التصدير مرتين بسبب زيادة الطلب على مادة الإسمنت، مع تذبذب في الأسعار المحيطة لمادة الإسمنت في الأسواق المحلية.

شكل رقم(41): تطور إنتاج الإسمنت في القطاع السعودي للفترة الممتدة من 2007 إلى 2016.

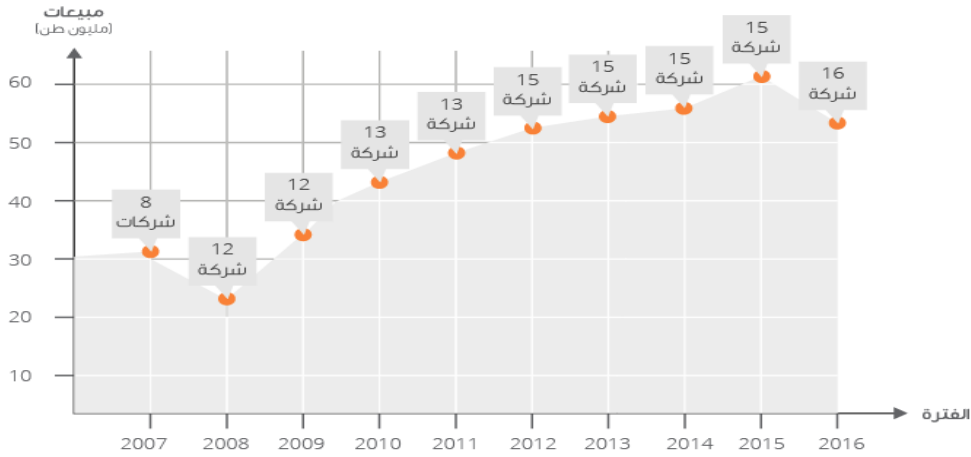


Source : <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/475142>, Récupéré le (10/09/2017).

من الشكل رقم(41) المتضمن تطور إنتاج الإسمنت في القطاع السعودي للفترة الممتدة من 2007 إلى 2016، نجد أن الإنتاج يرتفع بوتيرة متزايدة من سنة 2007 بإنتاج يصل إلى 31 مليون طن سنويا ليتجاوز عتبة 50 مليون طن سنويا لمجموع 15 منشأة لصناعة الإسمنت لسنوات من 2012 إلى 2014، متجاوزة عتبة إنتاج 60 مليون طن سنويا لسنة 2015 مسجلا أعلى معدل إنتاج، لينخفض الإنتاج في سنة 2016 إلى 55 مليون طن سنويا.

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

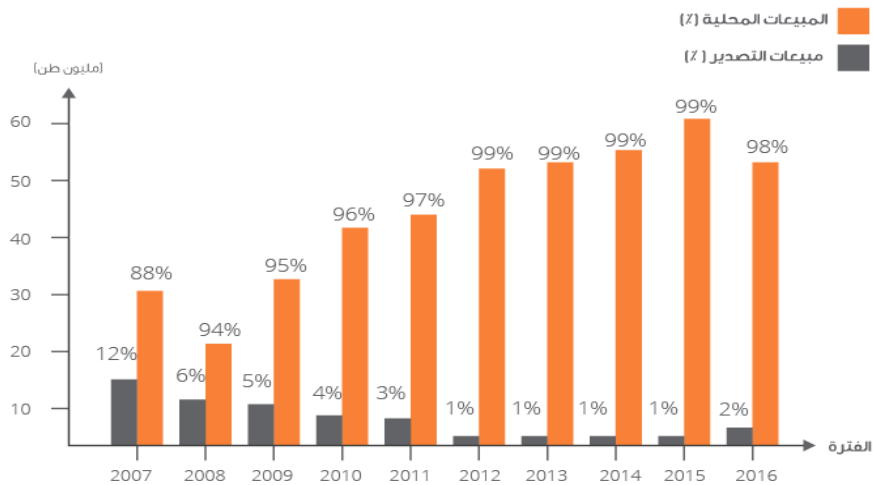
شكل رقم(42): تطور مبيعات الإسمنت في القطاع السعودي للفترة الممتدة من 2007 إلى 2016.



Source : <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/475142>, Récupéré le (10/09/2017).

من الشكل رقم(42) المتضمن تطور مبيعات الإسمنت في القطاع السعودي للفترة الممتدة من 2007 إلى 2016، نلاحظ أنه وبالنسبة لسنة 2007 كل ما يتم إنتاجه من طر المنشآت الثمانية لصناعة الإسمنت يتم بيعه، لتتخف في السنة التي تليها محققا أرباح بيع 23 مليون طن مقابل إنتاج وصل إلى 34 مليون طن، لتمتاز السنوات التالية بارتفاع متزايد في حصيلة المبيعات بما يعادل 60 مليون طن سنويا، إلا أن سنة 2016 حققت مبيعات منخفضة مقارنة مع سنة 2015.

شكل رقم(43): تطور مبيعات الإسمنت محليا ودوليا في القطاع السعودي للفترة الممتدة من 2007 إلى 2016.



Source : <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/475142>, Récupéré le (10/09/2017).

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

من الشكل رقم (43): تطور مبيعات الإسمنت محليا ودوليا في القطاع السعودي للفترة الممتدة من 2007 إلى 2016، نجد أن حصيلة السوق المحلية تتعدى بكثير حجم الإستيراد من مادة الإسمنت، حيث حققت المبيعات المحلية نسب مرتفعة إنحصرت ما بين 88% كحد أدنى مسجلا في سنة 2007 إلى 99% كنسبة ثابتة تقريبا مسجلة في السنوات من 2012 إلى 2015، في حين سجلت المبيعات في الأسواق المحلية نسب منخفضة إنحصرت ما بين 02% كحد أدنى و 12% كحد أقصى وهذا عائدا بالدرجة الأولى إلى الطلب المحلي على صناعة الإسمنت إضافة إلى السياسات المتبعة من طرف وزارة الصناعة.

ب- لمحة عن القطاع الصناعي للإسمنت في مصر.

يبلغ عدد مصانع الإسمنت في الدولة المصرية 23 مصنعا يستحوذ القطاع الخاص على نسبة تتجاوز 80% من إنتاج ومبيعات القطاع الصناعي في مادة الإسمنت وذلك من خلال إمتلاكها لما يعادل 20 منشأة، في حين لا تتعدى حصة القطاع العام ما نسبته 15% من إنتاج السوق المحلي من خلال منشآتها القومية للإسمنت والنهضة للإسمنت، ومن أهم المنشآت الصناعية للإسمنت المحلية والعالمية في السوق المصرية نجد:¹

- مجموعة السويس للإسمنت بالشراكة مع المجموعة الإيطالية بنسبة 55.8 %، والتي تمتلك شبكة صناعية تتكون من خمسة مصانع وتستحوذ على 24% من الإنتاج المحلي.
- منشأة لافارج للإسمنت مصر، والتي يصل حجم إنتاجها 10 مليون طن، وتستحوذ على 20% من الإنتاج المحلي.
- منشأة أسبوت وهي ملك للقطاع الخاص كفرع تابع لمنشأة المكسيك، واستحوذ على 11.8% من الإنتاج المحلي.
- منشأة أسيك مصر، تنتج 6.5 مليون طن من الإسمنت عبر ثلاث منشآت تابعة لها بالسوق المحلية.
- الشركة العربية للإسمنت، والتي تنتج ما يعادل 05 مليون طن من الإسمنت وتستحوذ على نسبة تتجاوز 11 % من الإنتاج المحلي.

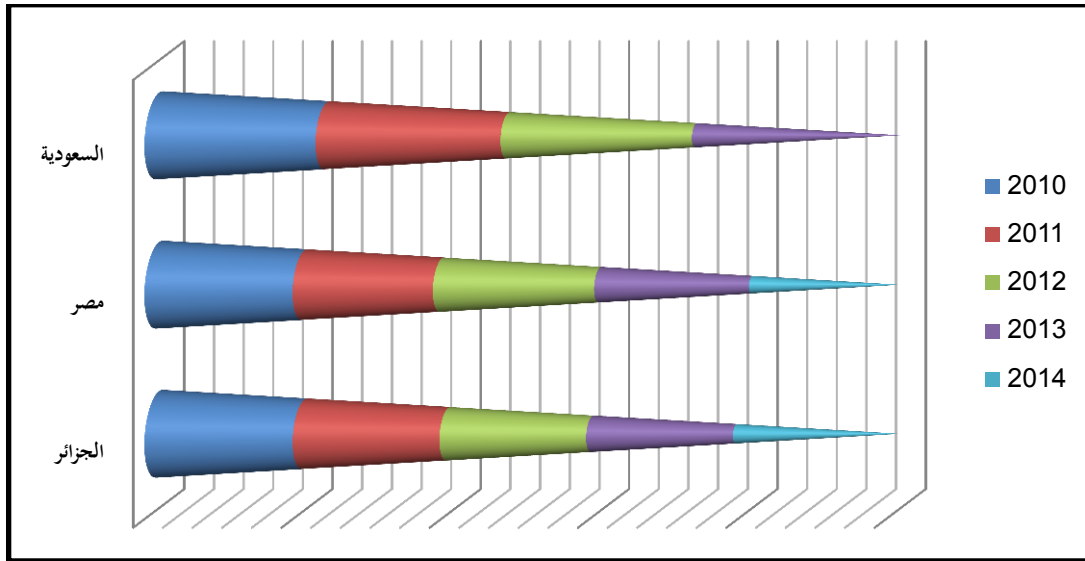
وعليه نجد أن السعودية وبناء على المعلومات المتوفرة أعلاه والتي تجعل السعودية تحتل المرتبة الأولى في مجموعة الدول العربية فما تعلق بالكميات المنتجة من مادة الإسمنت بوتيرة متزايدة بلغت أقصاها في سنة 2014 بإنتاج يعادل 58.8 مليون طن، لتحتل مصر الرتبة الثانية بإنتاج متزايد يصل إلى أعلى مستويات الإنتاج سنة 2012 بما يعادل 52 مليون طن سنويا، لتحتل الجزائر الترتيب الثالث بإنتاج وصل إلى أقصاه

¹ [Http:// www.almalne news.com/tag/257/1](http://www.almalne news.com/tag/257/1), Récupéré le (10/08/2017).

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

سنة 2014 بما يعادل 21.1 مليون طن، مع الأخذ بالإعتبار أن كل من السعودية ومصر تحتل جزء من الأسواق العالمية بقيامها بعمليات التصدير بنسب مئوية لا تتعدى 40%، ما يتيح الفرص للجزائر بعد إمتلاكها حصة كبيرة في الأسواق المحلية وكذا إمتلاكها الترتيب الثالث في الأسواق العربية ويمكن أن تحتل الجزائر مكانة في الأسواق العالمية، وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

شكل رقم(44): مقارنة بين إنتاج الإسمنت في كل من السعودية ومصر والجزائر للفترة الممتدة من 2010 إلى 2014



المصدر: تم إعداده بالإعتماد على معطيات الجدول رقم 50.

المطلب الثالث: إمكانية دخول القطاع الصناعي لإسمنت الجزائر المنافسة العالمية.

تشهد أسواق الإسمنت العالمي منافسة شديدة في ظل إزدياد الطلب على مادة الإسمنت بمختلف أشكالها عالميا، وهو ما شهدته التطورات العالمية لمنشآت الإسمنت من القيام بعمليات الإستحواذ، الشراكة، الخوصصة، الإندماج، والإبتكارات والإبداعات التي ساهمت في تعدد أشكال مادة الإسمنت ليتم التوجه نحو حماية البيئة وتشجيع إقتصاديات الدول وتقليص جزء من الآفات الإجتماعية في مجال البطالة تحديدا، إلا أن عملية تصدير الإسمنت تجوبها العديد من العراقيل المتعلقة بتعبئة ونقل الإسمنت في الشاحنات والموانئ، عدد الأسواق المصدرة فيها والعملاء المتعامل معهم.

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

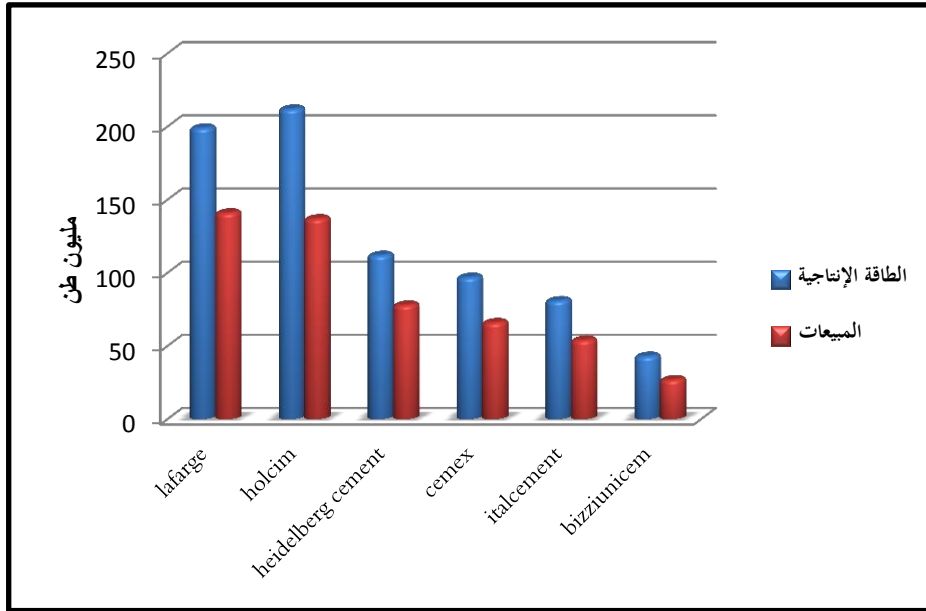
أولاً: السوق العالمي للإسمنت: الأوضاع والفرص.

تطرح بيئة الأعمال في مجال صناعة الإسمنت عالمياً العديد من الفرص المتزامنة مع وجود أسواق ناشئة تحتضن هذه الصناعة وتمكن الدول من تصدير فائض الإنتاج وتحقيق إيرادات تساهم في تنمية الإقتصاد المحلي وتلبية إحتياجات السوق الوطنية والعالمية.

أ- أوضاع السوق العالمي للإسمنت لسنة 2010.

نقف من خلال أوضاع السوق العالمي للإسمنت على أهم المنشآت الرائدة في صناعة الإسمنت وكذا أهم الدول المنتجة والمصدرة والمستهلكة للإسمنت والتي تحتل المراتب العشرة الأولى.

شكل رقم(45): المنشآت الرائدة في صناعة الإسمنت عالمياً لسنة 2010.

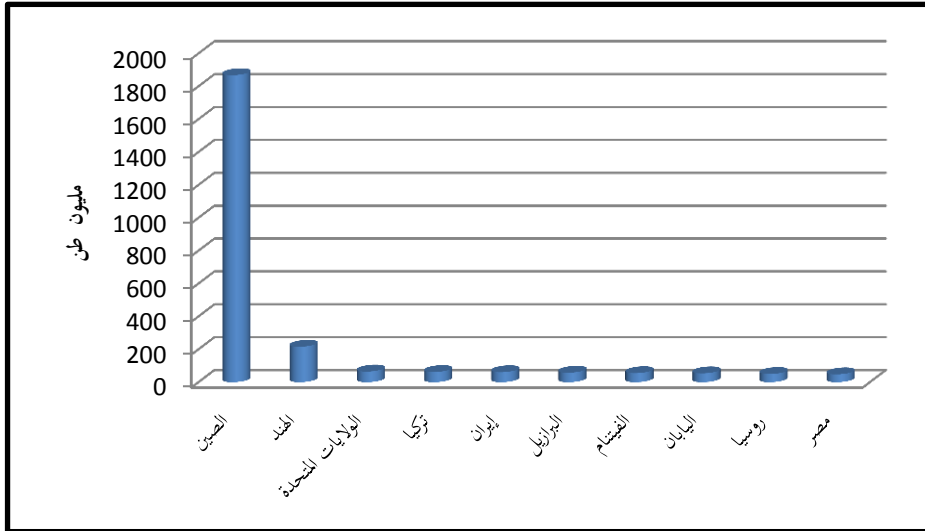


Source : http://hints-a2k7.blogspot.com/2011/07/blog-post_06.html, Récupéré le (01/07/2017)

من الشكل رقم(45) المتضمن المنشآت الرائدة في صناعة الإسمنت عالمياً لسنة 2010، نلاحظ أن نشأة لافارج وشركة هولسيم يمتلكان أكبر طاقة إنتاجية تصل إلى 200 مليون طن سنوياً، في حين تنخفض الطاقة الإنتاجية إلى أقل من 100 مليون طن سنوياً في كل من المنشآت Cemex، Italcement، لتصل إلى أقل من 50 مليون طن سنوياً في منشأة Buzziunicem الإيطالية، أما ما تعلق بالمبيعات المسجلة على مستوى المنشآت الرائدة فقد حققت 141 مليون طن سنوياً كأعلى مبيعات للإسمنت عالمياً لمنشأة لافارج، لتترتب باقي الدول حسب الطاقة الإنتاجية لها.

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

شكل رقم(46): أكبر العشرة الدول المنتجة لصناعة الإسمنت في العالم لسنة 2010.

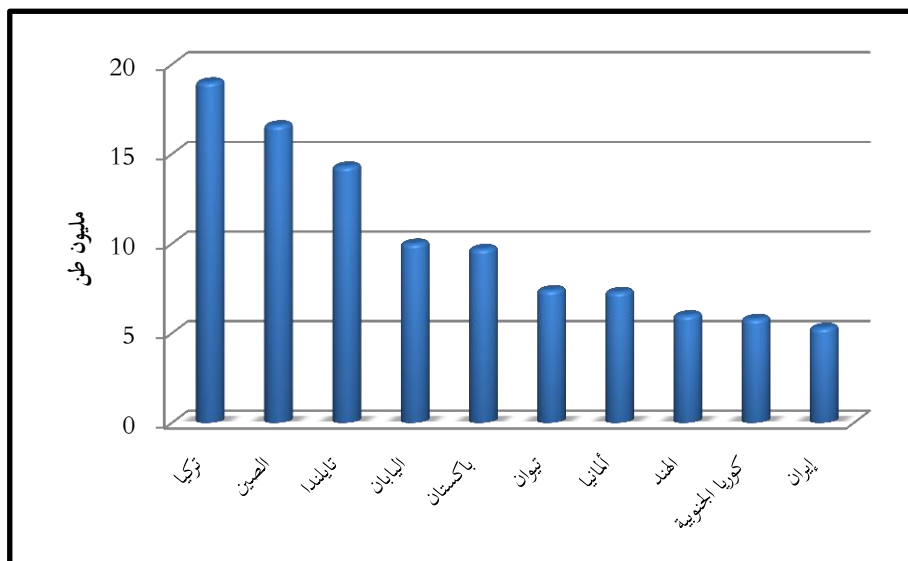


المصدر: بدر العتيبي، صناعة الإسمنت.. العالمية والمحلية(01)، الصادر بتاريخ 2011/07/06، نقلا عن:

<http://alphabeta.argaam.com/article/detail/32486>، تاريخ الإطلاع (2017/07/02)

من الشكل رقم(46) المتضمن أكبر العشرة الدول المنتجة لصناعة الإسمنت في العالم لسنة 2010 نجد أن الصين تحتل الصدارة في إنتاج الإسمنت بقدرة إنتاجية تقل عن 2000 مليون طن، على غرار باقي الدول التي لم تتجاوز إنتاجها 200 مليون طن باستثناء دولة الهند التي بلغ إنتاجها 210 مليون طن سنويا، ومن بين الدول العربية التي تحتل الترتيب رقم عشرة في إنتاج الإسمنت نجد مصر التي استطاعت أن تحتل مكانة في هذه الصناعة بإنتاج أقل من 200 مليون طن سنويا.

شكل رقم(47): أكبر عشرة دول مصدرة للإسمنت عالميا لسنة 2010.



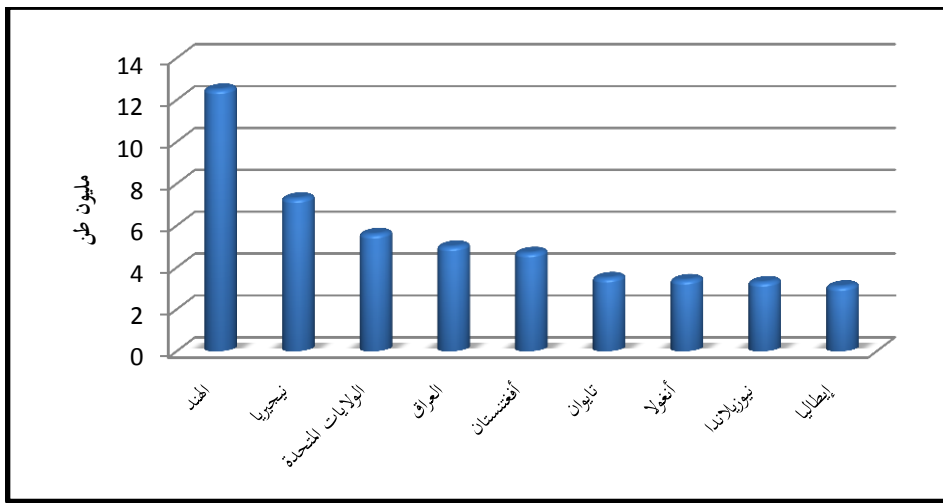
المصدر: بدر العتيبي، صناعة الإسمنت.. العالمية والمحلية(01)، الصادر بتاريخ 2011/07/06، نقلا عن:

<http://alphabeta.argaam.com/article/detail/32486>، تاريخ الإطلاع (2017/07/02)

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

من الشكل رقم (47) المتضمن أكبر عشر دول مصدرة للإسمنت عالميا لسنة 2010، تحتل تركيا والصين وتايلندا الصدارة في عملية تصدير مادة الإسمنت بما يعادل 19 و16 و14.3 مليون طن على التوالي، لتتخلف إلى أقل من 10 وأكثر من 6 مليون طن في كل من اليابان، باكستان، تيان، ألمانيا، لتليها قائمة الدول التي تصدر أقل من 06 مليون طن سنويا من الإنتاج العالمي لكل من الهند، كوريا الجنوبية وإيران، وهذا على عكس ما لاحظ فيما تعلق بالدول المنتجة للإسمنت حيث تحتل الهند المرتبة الثانية في حين ما تعلق بالقيام بعمليات التصدير فهي تحتل المرتبة الثامنة وهذا عائد إلى درجة إستهلاكها محليا.

شكل رقم (48) أكبر تسعة دول مستوردة للإسمنت عالميا لسنة 2010.

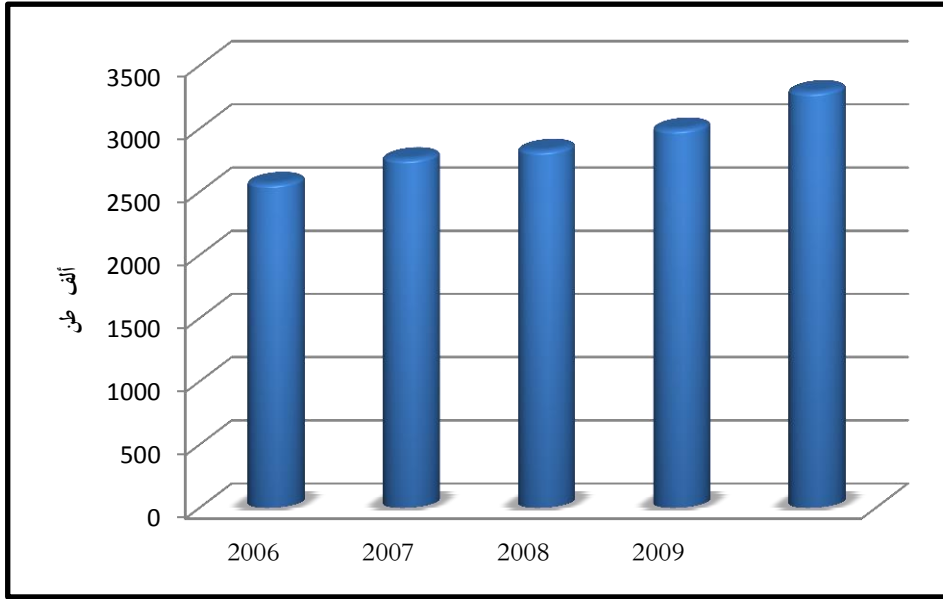


Source : http://hints-a2k7.blogspot.com/2011/07/blog-post_06.html, Récupéré le (01/07/2017)

من الشكل رقم (48) المتضمن تسع أكبر دول مستوردة للإسمنت عالميا لسنة 2010، حيث تحتل دولة الهند المرتبة الأولى بإستراد ما يعادل 12.5 مليون طن سنويا من الإسمنت العالمي والتي تمثل أكبر نسبة مقارنة بباقي الدول حيث تراوح الإستراد ما بين 7.3 مليون طن سنويا من الإنتاج العالمي كحد أعلى و3.1 مليون طن سنويا من الإنتاج العالمي، حيث تأتي إيطاليا في الترتيب التاسع للدول المستوردة للإسمنت رغم كون المنشأة Buzziunicem للإسمنت من المنشآت الرائدة عالميا.

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

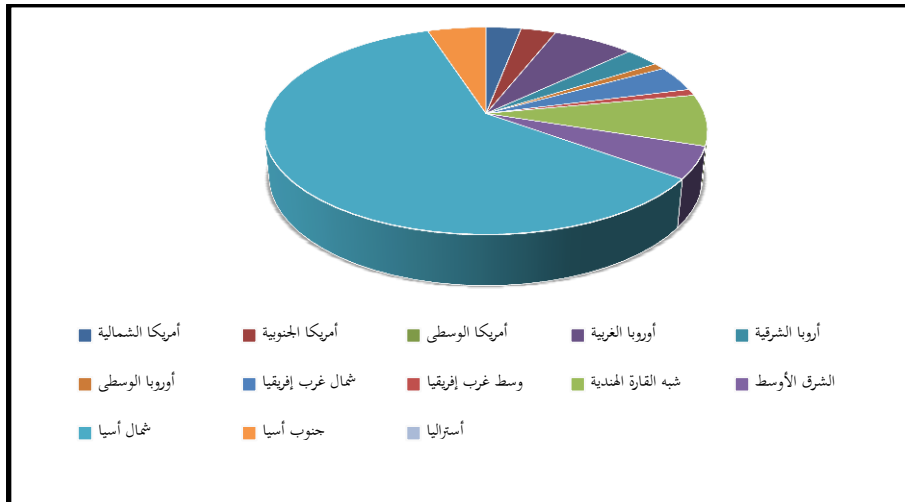
شكل رقم(49): تطور إستهلاك الإسمنت عالميا للفترة الممتدة من 2006 إلى 2010.



Source : [Http://hints-a2k7.blogspot.com/2011/07/blog-post_06.html](http://hints-a2k7.blogspot.com/2011/07/blog-post_06.html), Récupéré le (01/07/2017)

من الشكل رقم(49) المتضمن تطور إستهلاك الإسمنت عالميا للفترة من 2006-2010، نلاحظ أن إستهلاك مادة الإسمنت في العالم يتدرج بوتيرة متزايدة من سنة 2006 بما يعادل 2400 ألف طن سنويا من الإنتاج العالمي كحد أدنى و 3300 ألف طن في سنة 2010 كحد أعلى، وهو ما يعكس تطور إستهلاك مادة الإسمنت عالميا.

شكل رقم(50): التوزيع الجغرافي لإستهلاك الإسمنت لسنة 2010.



Source : http://hints-a2k7.blogspot.com/2011/07/blog-post_06.html, Récupéré le (01/07/2017)

من الشكل رقم(50) المتضمن التوزيع الجغرافي لإستهلاك الإسمنت لسنة 2010، حيث تظهر جليا أن أكبر مستهلك لمادة الإسمنت هي منطقة آسيا وتحديدا المنطقة الشمالية منها بما نسبته 60% من الإنتاج العالمي

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

للإسمنت، لتليها باقي المناطق ولكن بنسب متفاوتة ثانيها في الهند بنسبة 8% من الإنتاج العالمي للإسمنت، ثم أوروبا الغربية بنسبة 7%، ثم الشرق الأوسط بنسبة 5%، أما ما تعلق بأمريكا فإن إستهلاكها لا يتعدى 3%، أما ما تعلق بإفريقيا فإن إستهلاكها لا يتعدى 4%.

إن أوضاع السوق العالمي للإسمنت لسنة 2010 شهدت تغيرات كبيرة لإنتاج الإسمنت الذي سجل 18 مليون طن سنويا من الإنتاج العالمي للإسمنت تنصدها الصين في المرتبة الأولى وتليها الهند في المرتبة الثانية مع تسجيل وجود للإسمنت في المرتبة العاشرة للدولة العربية مصر وغياب باقي الدول العربية عن الترتيب في المراكز العشرة الأولى، مع تسجيل متزايد لإستهلاك الإسمنت مسجلا في آسيا بنسبة 60% من إستهلاك الإسمنت العالمي وهي نسبة كبيرة إذا ما تم مقارنتها مع باقي المناطق المستهلكة للإسمنت، كما سجلت كل من منشأة لافارج ومنشأة هولسيم أكبر طاقة إنتاجية وأكبر نسبة مبيعات.

ب- أوضاع السوق العالمي للإسمنت لسنة 2012.

نقف من خلال أوضاع السوق العالمي للإسمنت على أهم المنشآت الرائدة في صناعة الإسمنت وكذا أهم الدول المنتجة والتي تحتل المراتب العشرة الأولى.

جدول رقم(54): أكبر عشرة منشآت رائدة لإنتاج الإسمنت في العالم لسنة 2012

الرتبة	المنشأة	البلد	الطاقة الإنتاجية (مليون طن / سنة)	عدد المصانع
1	Anhuiconch	الصين	217	26
2	Lafarge	فرنسا	205	134
3	Holcim	سويسرا	174	117
4	Cnbn	الصين	128	80
5	Heidelberg cement	ألمانيا	90	100
6	Italcementti	إيطاليا	80	60
7	Cemex	المكسيك	76	55
8	Taiwan cement corp	التايوان	64	06
9	China resources	الصين	59	17
10	Sinoma	الصين	53	04

Source : Global cement magazine, top 75 global cement compnies, 2013, p.08.

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

من الجدول رقم(54) بعنوان أكبر 10 منشآت لإنتاج الإسمنت في العالم لسنة 2016، تتصدر الصين صدارة إنتاج الإسمنت بامتلاكها للعديد من المصانع 26 مصنعا لإنتاج الإسمنت بطاقة إنتاجية 217 مليون طن سنويا، تليها منشأة لافارج بعدد 134 مصنع بطاقة نقل عن الصين، تحتل منشأة هولسيم الترتيب الثالث بطاقة إنتاجة 174 مليون طن سنويا، تحتل بعض المنشآت الصينية الترتيب الأخير بطاقة إنتاجية لا تتعدى 55 مليون طن سنويا.

جدول رقم(55): أكبر عشرة دول منتجة للإسمنت في العالم لسنة 2011 و2012.

الرتبة	الدولة	2011(مليون طن)	2012(مليون طن)
1	الصين	2100	2150
2	الهند	240	250
3	الولايات المتحدة	68.6	74.0
4	البرازيل	64.1	70.0
5	العراق	61.1	65.0
6	الفتنام	61.1	65.0
7	تركيا	59.0	60.0
8	آسيا	63.4	60.0
9	اليابان	55.6	60.0
10	العربية السعودية	51.3	52.0

Source : Global cement magazine, top 75 global cement compnies, 2013, p.08.

من الجدول رقم(55) بعنوان أكبر 10 دول لإنتاج الإسمنت في العالم لسنة 2011 و2012، نجد أن الصين تحتل الصدارة في إنتاج الإسمنت بقدرة إنتاجية تزيد عن 2000 مليون طن، على غرار باقي الدول التي لم تتجاوز إنتاجها 90 مليون طن بإستثناء دولة الهند التي بلغ إنتاجها 240 مليون طن سنويا، ومن بين الدول العربية التي تحتل الترتيب رقم عشرة في إنتاج الإسمنت نجد العربية السعودية التي إستطاعت أن تحتل مكانة في هذه الصناعة بإنتاج يعادل 51.3 مليون طن سنويا.

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

ث- أوضاع السوق العالمي للإسمنت لسنة 2016.

نقف من خلال أوضاع السوق العالمي للإسمنت على أهم المنشآت الرائدة في صناعة الإسمنت وكذا أهم التطورات التي شهدتها دولة الصين باعتبارها الرائد الأول في صناعة الإسمنت ليتم في الأخير تحديد رتبة الجزائر ضمن الإستهلاك العالمي للإسمنت.

جدول رقم(56): أكبر عشرة منشآت لإنتاج الإسمنت في العالم لسنة 2016.

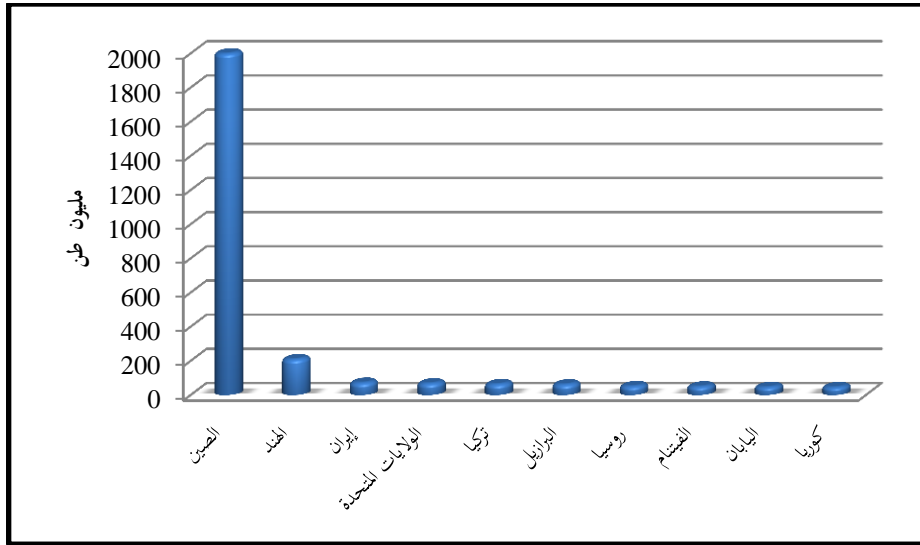
الترتيب	الشركة	الدولة	الطاقة الإنتاجية (مليون طن/ سنويا)	عدد المصانع
1	LafargeHolcim	سويسرا	286.66	164
2	Anhui Conch	الصين	217.20	32
3	CNBM (Sinoma)	الصين	176.22	94
4	HeidelbergCement	ألمانيا	121.11	79
5	Cemex	المكسيك	87.09	56
6	Italcementi	إيطاليا	76.62	60
7	China Resources	الصين	71.02	19
8	Taiwan Cement	تايوان	63.72	6
9	Eurocement	روسيا	45.18	17
10	Votorantim	البرازيل	45.02	41

Source: <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/486840> , Récupéré le (01/07/2017).

من الجدول رقم(56) بعنوان أكبر 10 شركات لإنتاج الإسمنت في العالم لسنة 2016، تتصدر الصين صدارة إنتاج الإسمنت بإمتلاكها للعديد من المصانع 145 مصنعا لإنتاج الإسمنت، تليها منشأة لافارج- هولسيم 164 مصنعا بطاقة إنتاجية 286.66 مليون طن سنويا، لتحتل كل من روسيا والبرازيل المراتب الأخيرة في الترتيب بطاقة إنتاجية 45.18 و45.02 مليون طن سنويا.

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

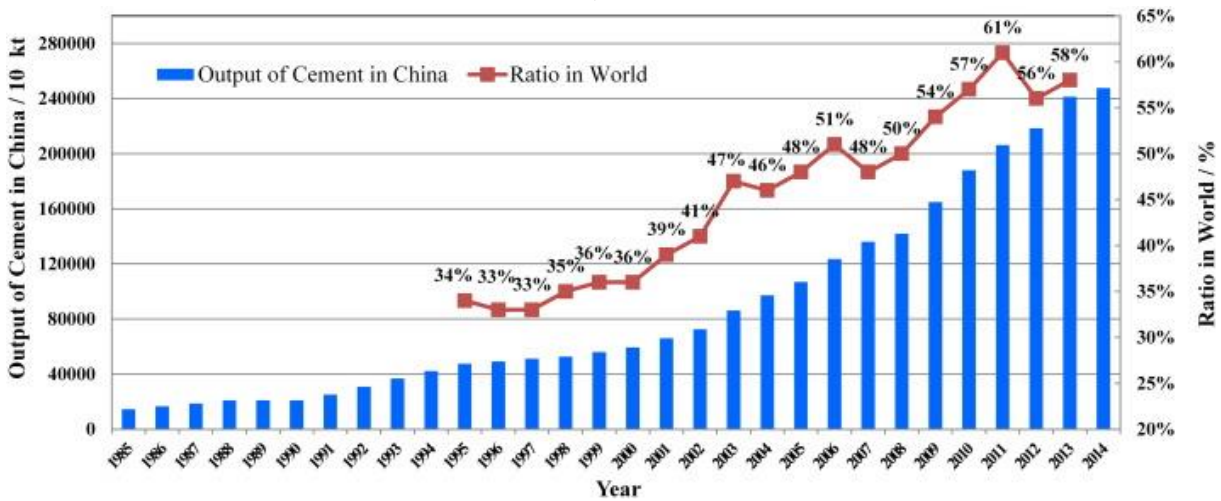
شكل رقم(51): أكبر عشر دول منتجة للإسمنت في العالم لسنة 2016



.Source : [Http://www.almrsl.com/post/46598](http://www.almrsl.com/post/46598), Récupéré le (03/07/2017)

من الشكل رقم(51) المتضمن أكبر العشرة الدول المنتجة لصناعة الإسمنت في العالم لسنة 2016 نجد أن الصين تحتل الصدارة في إنتاج الإسمنت تفوق 2000 مليون طن، على غرار باقي الدول التي لم تتجاوز إنتاجها 200 مليون طن بإستثناء دولة الهند التي بلغ إنتاجها 210 مليون طن سنويا، لتليها باقي الدول المنتجة للإسمنت بإنتاج لا يتجاوز 80 مليون طن سنويا من الإنتاج العالمي للإسمنت، مع ملاحظة لتراجع الإنتاج العربي لمادة الإسمنت ضمن المراكز الأولى العشرة.

شكل رقم(52): تطور صناعة الإسمنت عالميا في دولة الصين للفترة الممتدة من 1985 إلى 2014.



.Source : [Http://www.almrsl.com/post/46598](http://www.almrsl.com/post/46598), Récupéré le (03/07/2017).

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

من الشكل رقم(52) المتضمن تطور صناعة الإسمنت عالميا في دولة الصين دولة الصين للفترة الممتدة من 1985 إلى 2014، نلاحظ تطور لصناعة الإسمنت في الصين من سنة 1985 بإنتاج يقل عن أربعون ألف كيلو طن ليصل سنة 1994 إلى أكثر من ذلك دون وجود للمنافسة الدولية حتى سنة 1995 التي سجلت خلالها ما نسبته 26% من الإنتاج العالمي للإسمنت في حين بلغ إنتاج الإسمنت لباقي دول العالم 34% وهو ما يجعل الصين تسيطر على جزء كبير جدا من صناعة وتوزيع الإسمنت عالميا، ليستمر نمو إنتاج مادة الإسمنت عالميا وفي الصين بالارتفاع حتى تصل سنة 2014، حيث حققت الصين ما نسبته 56% من الإنتاج العالمي مقارنة بباقي دول العالم والتي حققت ما نسبته 58% من الإنتاج العالمي.

إن المتتبع لأوضاع السوق العالمية مع الأخذ بعين الاعتبار تقدم الصين في هذا المجال حسب نوع وحجم الإنتاج من جهة وحجم الإستثمارات وإجتياح الأسواق من جهة أخرى، ومع وجود أسواق ناشئة، نمو سكاني متزايد، الحاجة إلى إستمرار عمليات البناء والتشييد، الحاجة إلى إستمرار المنشآت الصناعية للإسمنت وتطورها، فهذا يطرح العديد من الفرص في إتجاهين الإتجاه الأول هو القيام بعملية الشراكة، الإستحواذ والإندماج ولقد شكلت شركة لافارج- هولسيم في سنة 2015 أكبر تحالف لصناعة الإسمنت في العالم، ومن جهة القيام بالدراسة مع توفير الإمكانيات يساهم في الدخول إلى الأسواق الناشئة للإسمنت وأخذها كقاعدة للتوسع في الأسواق العالمية.

ثانيا: أفاق صناعة الإسمنت بالجزائر.

يملك قطاع الإسمنت بالجزائر كافة الإمكانيات التي تمكنه من إحتلال حصة سوقية عربية وحتى عالمية وهذا عائد للتطورات التي عايشها هذا القطاع التي ساهمت في تكيفه مع بيئة الأعمال الإقتصادية، الإجتتماعية والبيئة في إطار التنمية المستدامة ، لإضافة إلى التسهيلات الممنوحة لها بوزارة الصناعة والمناجم ، إلا أنه توجد بعض العراقيل التي يمكن أن تظهر نتائج سلبية من عدم القدرة على وضع الخطة ودراسة السوق العالمية للإسمنت والإعتماد على الشراكة بين مجمع إسمنت الجزائر ومجمع لافارج.

وفي ظل إماتلاكات الإمكانيات ووجود العراقيل فإن قطاع إسمنت الجزائر في الآجال القريبة يطمح لتحقيق ما يلي:¹

- بناء قاعدة صناعية قوية لصناعة الإسمنت عن طريق التجسيد الفعلي للمشاريع التوسعية وفقا لمخطط الدولة 2010-2014.

- تجاوز 40 مليون طن سنويا من إنتاج مادة الإسمنت الرمادي وذلك أفاق 2020 بعد إدراج المشاريع التوسعية في القطاعين العام والخاص.

- بعد تلبية الطلب المحلي على الإسمنت الرمادي يتجه مجمع إسمنت الجزائر سنة 2018 نحو التصدير، وهذا التوجه لقطاع الإسمنت يمكن الجزائر من تنويع صادراتها خارج قطاع المحروقات.

- تشكل إمكانية الولوج إلى أسواق إفريقيا والتي من المتوقع لها أن تنمو خلال العشرة سنوات المقبلة أفضل فرصة في ظل تزايد أشغال التعمير والهياكل القاعدية وذلك حسب توقعات صندوق النقد الدولي والبنك الدولي.

وفي هذا الإطار صرح مدير الشؤون العامة والإتصال "سيراجد بيوا" لمنشأة" لافارج-هولسيم-الجزائر" أن صناعة الإسمنت بالجزائر صناعة قوية بإمكانيات تعادل 25 مليون طن/سنويا، ما يجعل العرض يفوق الطلب بحوالي 1.8 مليون طن، كما أضاف قائلا أن نسبة صادرات الإسمنت العالمية ضعيفة جدا مقارنة بحوالي 05 مليار طن منتجة سنويا في ظروف جد تنافسية، وهذا الوضع عائد بالدرجة الأولى إلى طبيعة هذه المادة التي تجتد صعوبة في عملية النقل لذا فإن 98% من الإنتاج العالمي يستعمل في نطاق لا يتجاوز 300 كم من مكان الإنتاج، إلا أن صناعة إسمنت الجزائر تمتلك بعض الحظوظ لتأخذ حصة معتبرة من سوق الحوض المتوسط وغرب إفريقيا،

¹ مريم زابت، "سجلت تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة صناعة الإسمنت، أداءات جيدة وأفاق واعدة"، مرجع سابق، ص.04.

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

ولتأخذ مكانتها في المنافسة لا بد مساهمة كافة الفاعلين في هذا المجال والحصول على دعم قوي من طرف السلطات العمومية خاصة ما تعلق بتسهيل إستعمال أراضي الموانئ.¹

جدول رقم(57): صادرات ووردات الإسمنت في الجزائر للفترة من 2011 إلى 2016.

(مليون دج)

البيان	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الصادرات من الإسمنت	2.3	2.4	9.1	4.2	4.1	4.0
الوردات من الإسمنت	8624.4	5440.3	6542.4	95551.9	12865.8	1038.0

Source : Http://www. Office national des statistiques, Récupéré le (07/05/2016)

من الجدول رقم(57) بعنوان صادرات ووردات الإسمنت في الجزائر، نلاحظ أن صادرات الإسمنت بالنسبة للجزائر شبه معدومة حيث بلغت أقصى حد لها سنة 2013 بما يعادل 9.1 مليون دج، وهذا راجع بالدرجة الأولى في توجهها نحو تغطية إحتياجات الطلب المحلي من مادة الإسمنت، في حين نجد أن الواردات من هذه المادة ترتفع بوتيرة متزايدة من سنة 2011 إلى 2016 مسجلتا أقصى إسترداد سنة 2015 بما يعادل 12865.8 مليون دج، وهذا راجع إلى الطلب المتزايد على مادة الإسمنت.

جدول رقم(58): إستهلاك الجزائر لمادة الإسمنت عالميا للفترة الممتدة من 2006 إلى 2014.

السنوات	2006	2008	2010	2012	2014
الإستهلاك السنوي عالميا(مليون طن)	15.2	17.5	19.0	21.3	26.8

Source : Global cement magazine, top 75 global cement compnies, 2013, p.08.

من الجدول رقم(58) بعنوان إستهلاك الجزائر لمادة الإسمنت عالميا للفترة الممتدة من 2006 إلى 2014، نجد أن الجزائر حسب التقرير العالمي للإسمنت تحتل الترتيب الثامن عشر، والملاحظ أيضا إرتفاع وتيرة الإستهلاك سنويا، وهو ما يفسر إرتفاع الواردات من مادة الإسمنت، وفي هذا الإطار تم اللجوء إلى:²

- إتخاذ وزارة الصناعة تدابير جديدة من خلال وضع نظام متكامل لنقل وتسويق وخدمات العبور لمراقبة عمليات تصدير الإسمنت إضافة إلى خلق تحالفات إستراتيجية مع أكبر المسوقين لمادة الإسمنت للدخول إلى السوق

¹ حاورته مريم زابت، "دول غرب إفريقيا تشكل سوقا محتملا للجزائر"، مجلة وزارة الصناعة والمناجم، الجزائر، العدد 00، 2017، ص.13.

² نفس المرجع السابق، ص.13.

الفصل الثالث: إسهامات إدارة التغيير في قطاع الإسمنت بالجزائر: الواقع، التطورات الراهنة والافاق

العالمية، وكل هذه التدابير من شأنها تحسين تنافسية القطاع وتطوير قدرتها على التصدير من خلال خلق بيئة ملائمة للتصدير.

- تنوع إنتاج الشعبة والتي تعد حاليا من التحديات الجديدة التي تواجه صناعة الإسمنت بالجزائر على إعتبار أن إنتاجها لا يزال محصورا في إنتاج الإسمنت الرمادي والتحدي يتمثل في إنتاج كل أنواع الإسمنت، الخرسانة الجاهزة للإستعمال والحصى، لذا تعمل السلطات العمومية في هذا المجال بمنح مزايا للإستثمار لتشجيع كافة المتعاملين العموميين والخواص الراغبين في توسيع نشاطهم بغرض تلبية إحتياجات السوق الوطنية.

تزخر الجزائر بالعديد من الثروات خاصة في مجال المواد الأولية ما يجعل بنجاح صناعة الإسمنت كمصدر لتنوع الصادرات خارج قطاع المحروقات يحظى بفرصة كبيرة في ظل الدعم المادي والمالية والخبرات التي يتم الحصول عليها من الخارج لتسيير قطاع الإسمنت بنجاح، غير أن العراقيل التي تحول دون ذلك عائدة لأمرين أولهما ما نعلق بالتسيير البيروقراطي وثانيهما ما تعلق بالإعتماد الكلي على الخبرات الأجنبية وعدم إلاء الأهمية للقدرات البشرية داخل قطاع الاسمنت.

خلاصة الفصل.

تمحور هذا الفصل حول تطور إسهامات إدارة التغيير في تطوير قطاع الإسمنت بالجزائر الذي مر بجملة من التغييرات المخططة والغير مخططة لمشاريع الدولة المتعلقة بالتنمية والإنعاش الإقتصادي للقطاعات الصناعية الإستراتيجية منذ حصولها على الإستقلال إلى يومنا الحاضر من جهة، ووفقا للتغيرات الحاصلة على مخططات الدولة في كل خطوة من جهة أخرى، على الرغم من النتائج الإيجابية المحققة في هذا القطاع إلا أنها ما زالت تعاني قصورا في مجال التنافسية الدولية، وقد خلص الفصل إلى النتائج التالية:

- ساهم وجود منشآت رائدة في صناعة مادة الإسمنت بنوعها الرمادي والأبيض على مر الزمن في تطوير صناعة الإسمنت في ظل التغييرات الحاصلة والتي جعلت منها مادة تستخدم لجميع الظروف المناخية.
- إستطاعت الدول بالتوجه نحو إستخدامها للطريقة الجافة والطريقة الشبه الجافة في عملية إنتاج الإسمنت من التقليل من إستهلاك المواد الأولية وتحقيق التنمية المستدامة.
- ساهمت المسؤولية الإجتماعية بإعتبارها مسؤولية إلزامية للمنشآت الصناعية في مجال صناعة الإسمنت من التخفيف على حدة إنتشار المخلفات الناتجة عن صناعة الإسمنت باللجوء إلى إستخدام التكنولوجيا، إلا أنه ورغم أهمية صناعة الإسمنت لجميع دول العالم، تبقى أثارها تخلق العديد من المشكلات على مستوى البيئة والصحة معا.
- تعد الصين الرائد الأول لصناعة الإسمنت في العالم بإملاكه لأكبر طاقة إنتاجية تصل إلى ألفين مليون طن سنويا، وهو ما ساهم في تطوير الصناعة.
- يعد الإندماج بين منشأة لافارج ومنشأة هولسيم للإسمنت أكبر وأهم إندماج حصل في تاريخ صناعة الإسمنت وذلك بإستحواذه على حصص سوقية كبيرة في مختلف دول العالم.
- الإهتمام بإنشاء مشاريع توسعية في صناعة الإسمنت تابعة لمجمع إسمنت الجزائر جيكا في محاولة للتوجه نحو التصدير أفاق 2020 .
- تستخدم منشآت الإسمنت التابعة لمجمع جيكا الأساليب الحديثة للتكنولوجيا في مراحل التصنيع المختلفة لمادة الإسمنت للمحافظة على البيئة وتحقيق التنمية المستدامة.
- تعد منشأة لافارج هولسيم الجزائر أهم شريك للجزائر بمجمع إسمنت الجزائر جيكا لكونه نقطة إنطلاق لدعم التنافسية المحلية والتوجه نحو الأسواق العالمية، لذا يعمل مجمع إسمنت الجزائر جيكا في الحفاظ على ولاء العملاء في ظل تزايد المنافسة بالإعتماد على ميثاق الزبون القائم على تحديد إلزامات المجمع تجاه العملاء.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت
عين توتة (باتنة)

مقدمة الفصل.

منشأة الإسمنت عين توتة (باتنة) تم إنشائها في إطار سياسة الدولة المبنية على الصناعات المصنعة والتي كان هدفها الحرص على تلبية حاجيات السوق الوطنية من مادة الإسمنت، ولقد تميزت هذه المرحلة (مرحلة التسيير الاشتراكي) في الفترة الممتدة من بناء المنشأة بتاريخ 1986 إلى غاية سنة 1989 بزيادة كمية الإنتاج وزيادة عدد التوظيف للموارد البشرية من إدارات وعمال وفقا للأهداف المسطرة لها، إضافة إلى عملها على تنفيذ التعليمات المتعلقة بالتسيير الإداري لها، لتمييز المرحلة من 1990 إلى غاية سنة 1999 وبسبب مجموعة الإصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية للانتقال إلى مرحلة التسيير الرأسمالي بتغيير نسبي على اعتبار التوجهات القائم عليها القطاع هو تلبية طلب السوق الوطنية، باستثناء التغييرات التي حصلت على مستوى التقليل من عدد الموارد البشرية، لتشهد المرحلة من سنة 2000 إلى 2009 تغيرات جذرية مست قطاع الإسمنت في هيكله، لكنها لم تؤثر كثيرا في توجهاته القائمة على السياسة الاقتصادية للدولة ليمتد هذا التأثير إلى باقي المنشآت التابعة لقطاع الإسمنت، حيث أصبحت منشأة الإسمنت عين توتة (باتنة) تابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر ضمن مجمع إسمنت الشرق والتي تهدف إلى تنفيذ السياسة المرسومة من طرف القطاع الصناعي للإسمنت لتلبية طلبات السوق الوطني ومجازة التطورات الحاصلة في القطاع بطاقة إنتاجية تقدر بحوالي 1000000 طن/ السنة.

ليتم في المرحلة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية 2016 إحداث تغييرات ملموسة جعلت المنشأة تساهم بنسبة 09% من تغطية الطلب على مادة الإسمنت على مستوى المجمع وتحتل المرتبة الثانية بعد منشأة الإسمنت لعين لكبير بسطيف، ما يجعل المنشأة محل الدراسة لم تتكيف مع التغيير فقط بل استطاعت إدارة التغيير الحاصل بإتباع منهج التميز في أداء العمل، واستخدامها للأدوات التي تكفل تحقيق المنهج في ظل التطورات المتجددة لبيئة الأعمال في شتى مجالاتها خاصة في مجال الاهتمام بالموارد اللاملموسة كمورد استراتيجي وحب الاستثمار فيه، والمجال التكنولوجي لتقليل التكلفة وتحقيق القيمة المضافة وتقليل نسبة التلوث، ومجال تطوير أساليب العمل لتقليل من الإجراءات البيروقراطية، وهو ما يساهم في خلق الثقافة المرنة للمؤسسة لكي تتماشى وسرعة التغييرات الحاصلة على المستوى المحلي والعالمي، ولن يتسنى لها ذلك إلا عن طريق صياغة استراتيجية تنطلق من الواقع في ظل قيد الإمكانيات المتاحة وقيد الانتماء للمنشأة الأم وصولا إلى الأهداف المسطرة، وفي محاولة لإسقاط المتغيرات السابقة على الواقع تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث أساسية وهي:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

- المبحث الأول: التطور التاريخي لصناعة الإسمنت بمنشأة عين توتة (باتنة).
- المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة وعرض النتائج.
- المبحث الرابع: إختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التطور التاريخي لصناعة الإسمنت بمنشأة الإسمنت عين توتة (باتنة)

من خلال هذا المبحث يتم الوقوف على تعريف المنشأة محل الدراسة وتنظيمها الهيكلي، ليتم فيما بعد محاولة دراسة مخرجات إدارة التغيير على كل من إدارة الجودة وإدارة الموارد البشرية في شقها التاريخي، وكذا دراسة تطور الإنتاج منذ نشأتها إلى سنة 2016، وهذا نظرا لمساهمة المنشأة في تلبية الطلب على مادة الإسمنت للمناطق المجاورة لها ومجاراتها للتغيرات الحاصلة في مجال بيئة الأعمال.

المطلب الأول: التعريف بالمنشأة وهيكلها التنظيمي.

يتناول هذا المطلب نبذة عن منشأة الإسمنت التابعة لمجمع الشرق للإسمنت عين توتة (باتنة) من خلال الوقوف على نشأتها، أهميتها، أهدافها وعملائها ومختلف المشاكل التي تواجهها مع الوقوف على هيكلها التنظيمي، وتحليله بما يخدم أغراض الدراسة.

أولا: تعريف منشأة الإسمنت عين توتة (باتنة) "SCMAT"

هي شركة إنتاج وطنية ذات أسهم برأس مال قدره 225000000 دج تسعى من خلال نشاطها لتلبية مختلف حاجات قطاع البناء من الإسمنت، وقد ظهرت للوجود بإبرام عقد بين مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق بتاريخ 15 ماي 1983 مع شركة "FLS" الدنمركية لإنجاز وحدة الإسمنت عين توتة (باتنة) بالتعاون حسب الإختصاص مع الشركات التالية:

- الشركة البلجيكية المختصة في شؤون الهندسة المدنية (Six Constructeurs Internationaux)

- شركة خاصة بأعمال التركيب الميكانيكي والكهرباء (S.A. Baron and Lereque)

وكانت بداية الأشغال بتاريخ 28 نوفمبر 1983، أما ما تعلق بنهاية الإنجاز فكانت بشهر جويلية 1986، وكانت أول تجربة في الإنتاج بتاريخ 03 سبتمبر 1986 بطاقة إنتاجية قدرها 1000000 طن سنويا أي ما يعادل إنتاج 84000 طن شهريا، ليتم الإستلام الأولي للمشروع بتاريخ 25 نوفمبر 1987، أما الإستلام النهائي للمشروع كان بتاريخ 30 سبتمبر 1989 لتدوم مدة الإنجاز النهائية لوحدة الإسمنت عين توتة 32 شهرا، ليتم سنة 1990 رحيل الإطارات الأجنبية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

وتتكون شركة الإسمنت عين توتة من مديرية عامة بباتنة وشركة إنتاجية بلدية تيلاطو دائرة سقاية على مسافة 50 كلم، وتقع بمحاذاة الطريق الوطني رقم 28 الرابط بين دائرة عين توتة ودائرة بريكة ويمر بها السكة الحديدية العابرة للهضاب العليا عين توتة- مسيلة، وتبعد هذه الوحدة عن مقر الدائرة 15 كلم، وتقدر مساحتها الإجمالية 20 هكتار وتقع على إرتفاع قدره 870 م، وتقدر طاقتها الإنتاجية حوالي 1000000 طن/سنة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي بمنشأة إسمنت عين توتة.

يوضح الهيكل التنظيمي مختلف الوظائف التي تمارسها وحدة الإسمنت، والتي تتكون من المصالح التالية:

➤ **المدير:** وهو المسؤول عن ضمان تنفيذ الأهداف المسطرة من طرف مجمع إسمنت الجزائر جيكا، إضافة إلى السهر على حسن سير المنشأة.

➤ **دائرة الموارد البشرية:** وتتكون من مجموعة من المصالح الفرعية مصلحة تسيير المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة ومصلحة التكوين ومصلحة الشؤون الإجتماعية، التي تعمل على تسيير شؤون الموارد البشرية من إنضباط المتعلق بالإلتزام بأوقات العمل، تنظيم العطل، المكافآت، تنظيم دورات التكوين.

➤ **دائرة المالية والميزانية:** وتشمل على مصلحة الميزانية، مصلحة المحاسبة العامة ومصلحة المحاسبة التحليلية، تعمل هذه المصالح على إتباع كافة الإجراءات المتعلقة بالمعاملات المالية وتسجيل كافة العمليات المحاسبية الخاصة بنشاط المنشأة.

➤ **دائرة التموين:** وتشمل على مصلحة المشتريات ومصلحة تسيير المخزون، تعمل المصلحتين على تحديد الموارد الضرورية لإستمرار عملية الإنتاج ومراقبتها وهذا بعد الإتصال بعدة موردين وإختيار الأنسب.

➤ **دائرة التجارة:** وتشمل على مصلحة الفوترة ومصلحة البرمجة، تعمل هذه الإدارة على توزيع الإسمنت على عملائها بعد أن تقدم لها مصلحة الإنتاج الكميات المنتجة وذلك إستنادا إلى برامج محددة.

➤ **دائرة الأمن والوقاية:** وتشمل على مصلحة الأمن ومصلحة الوقاية، وتعمل على العلاج والإسعاف في حالة مرض العمال أو إصابتهم أثناء القيام بالأعمال.

➤ **دائرة الجودة والبيئة:** وتشمل على مصلحة مراقبة الجودة ومصلحة ضمان الجودة، واللذان تعملان على مراقبة الجودة ونوعية الإنتاج والمتابعة والعمل على إختبار عينة الجودة كل ساعة من الزمن لضبط القياسات القانونية، مع مراعاة متطلبات الأداء البيئي.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

➤ المدير التقني: يسهر على التنسيق بين المصالح التالية:

- دائرة الإعلام الآلي: ومهمتها الإشراف على عمل كل الوحدات وتشمل مصلحتين هما: مصلحة متابعة البرامج ومصلحة الصيانة والترميم.
- دائرة الإنتاج: تختص بصناعة الأجزاء المطلوبة عن طريق معرفة المواد الضرورية واللازمة لسير العملية الإنتاجية دون إنقطاع بالتنسيق مع مصلحة تسيير المخزون.
- دائرة التوثيق والمنهجية: تختص بمتابعة المشاريع والقيام بالمراسلات.
- دائرة المواد الأولية: تهتم بعملية إستخراج المواد الأولية من المقالع والمحاجر عن طريق إستعمال المتفجرات أو بواسطة آلات الحفر وتشمل على مصلحة إستغلال المحاجر، ومصلحة الكسر ومصلحة صيانة العتاد المتنقل.
- دائرة الكهرباء والميكانيكا: والتي تقوم بالعديد من المهام كعمليات الصيانة لتفادي وقوع العطل والتلف.

المطلب الثاني: مخرجات إدارة التغيير بمنشأة إسمنت عين توتة (باتنة)

نتطرق في هذا المطلب إلى تطور طرق وأساليب العمل لكل من دائرة الجودة ودائرة الموارد البشرية كأحد أهم مخرجات إدارة التغيير، التي تساهم في التحسين المستمر لأداء المهام الموكلة لوظائفها بما يضمن فعالية نظامها التسييري، وهو ما جعل المنشأة تسعى جاهدة للحصول على شهادات الجودة والإستثمار في مواردها البشرية للتكيف مع التغيرات الحاصلة في مجال بيئة الأعمال العالمية والمحلية، لتساهم المنشأة في عملية التنمية الإقتصادية ومحاولة تحقيق التنمية المستدامة.

أولاً: دائرة الجودة والبيئة.

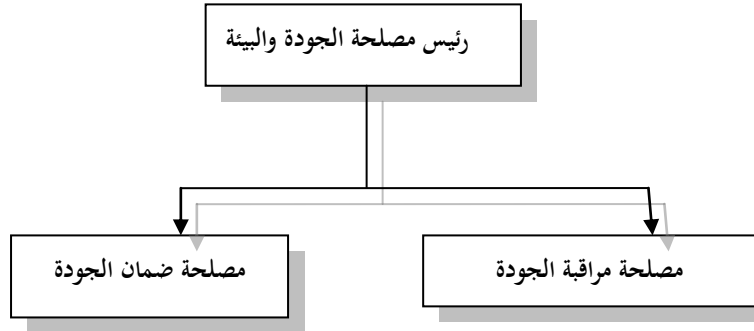
حسب ما صرح به " بولسنينة خالد" رئيس دائرة التجارة، ومدير التسويق والمبيعات بالنيابة، أنه ما يميز منتجات عين توتة (باتنة) الجودة العالمية والنوعية الجيدة للإسمنت، الأمر الذي جعل من المصنع قبلة وطنية لكل المستثمرين والزبائن، كما يضيف أن دائرة التجارة تستقبل أكثر من 1000 زبون و600 زبون من فئة المصنعين أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مختلف ولايات الوطن¹، كما يضيف أن المصنع ينتج 01 مليون طن

¹ لموشي حمزة، "مصنع الإسمنت عين توتة قطب إقتصاد إستراتيجي"، جريدة الشعب، الجزائر، العدد 17014، الصادرة بتاريخ الأحد 2016/04/24، ص.06.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

سنويا ليمول 06 ولايات وهي باتنة، بسكرة، ورقلة، إليزي الوادي، المسيلة، أم البواقي وغيرها من الولايات، وهو ما يجعل المصنع يتكفل بنسبة 25% من السوق الوطنية¹

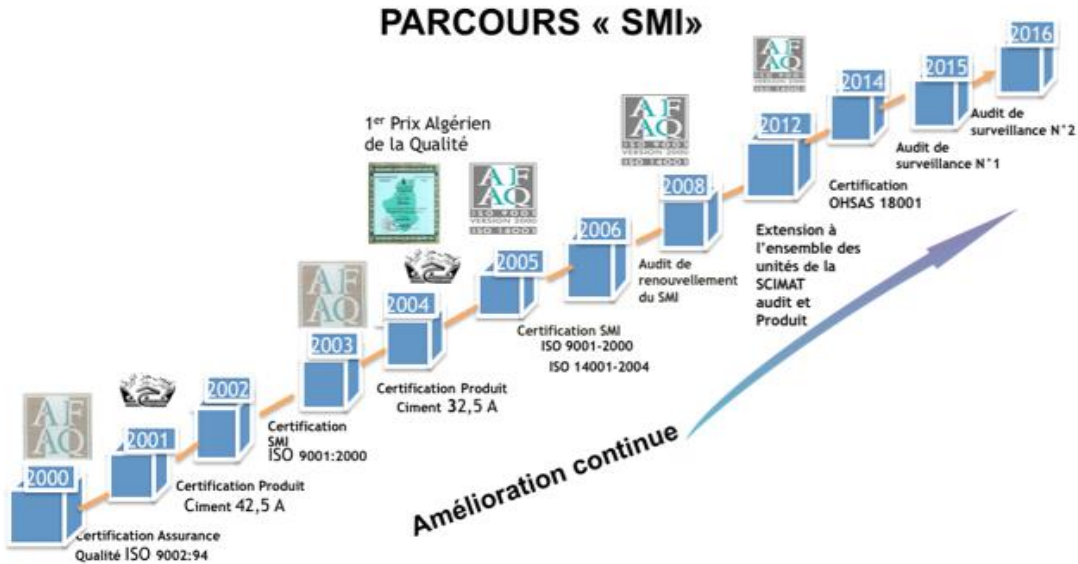
شكل رقم(53):الهيكل التنظيمي لدائرة الجودة والبيئة بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة).



المصدر: تم إعدادها بالإعتماد على الهيكل التنظيمي.

من الشكل رقم(53) المتضمن الهيكل التنظيمي لدائرة الجودة والبيئة بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)، نجد أنها تضم رئيس لهذه الدائرة التي تتفرع إلى مصلحتين هما مصلحة مراقبة الجودة ومصلحة ضمان الجودة، والتي تقوم بجملة من المهام حسب ما تم الإشارة إليه في تحليل الهيكل التنظيمي.

شكل رقم(54): تطور مسار الجودة في منشأة الإسمنت عين توتة(باتنة) للفترة الممتدة من 2000 إلى 2016.



Source : <https://www.scimat.dz/portail/ar>

¹ نفس المرجع السابق.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

من الشكل رقم (54) المتضمن تطور مسار الجودة في منشأة الإسمنت عين توتة، نلاحظ أن المنشأة تحصلت على العديد من الشهادات من بينها نذكر:

- شهادة تأكيد الجودة تحصلت عليها المنشأة سنة 2000 أين قامت المنظمة "AFAQ" الكائن مقرها بتونس وهي فرع تابع لمنظمة "AFAQ" الفرنسية العالمية للترقيس، وبعد دراسة الطلب تم قبول تدقيق الشركة بإجراء تدقيق نهائي وكامل وبموجبه تحصلت المنشأة على شهادة الإيزو ISO 9002 إصدار 1994، وكانت أول خطوة لمجرات التغييرات على مستوى الجودة بعدما قامت المنشأة بالعديد من الإجراءات للحصول عليها في فترة وجيزة قدرت بثلاث سنوات وثلاث أشهر من بينها تكوين العمال على إختلاف مستوياتهم بمفاهيم الجودة، إدراج ملتقيات تحسيسية، التوجه نحو طرف المعهد الجزائري للترقيس "IANOR" لوضع تقييم مبدئي لنظام الجودة وقد تم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف، ليتم في الأخير إستدعاء المنظمات الدولية المعتمدة لمنح شهادة الإيزو و هما " BVQI، AFAQ " من فرنسا وذلك للتأكد من أن المنشأة أصبحت جاهزة لطلب التقييم من أجل الحصول على الشهادة 9001 أو 9002 أو 9003.

- شهادة تاج سنة 2001 لوضعها على الإسمنت من نوع A 42.5 التي تصدر عن المعهد الجزائري للترقيس IANOR التابع لوزارة الصناعة، حيث تثبت الشهادة أن المنتج الحامل لهذه الشهادة تم تصنيعه وفقا للمواصفات الفنية المحددة.

- شهادة نظام تأكيد الجودة سنة 2003 بعد قيام منظمة AFAQ بعملية تدقيق أولية، تم فيما بعد إجراء عملية التدقيق النهائي لتحصل على شهادة الجودة ISO 9001 إصدار 2000.

- شهادة تاج سنة 2004 لوضعها على الإسمنت من نوع A 32.5 التي تصدر عن المعهد الجزائري للترقيس IANOR التابع لوزارة الصناعة، وقد تم في نفس السنة الحصول على الجائزة الجزائرية للجودة.

- شهادة نظام إدارة البيئة في إطار التوجه نحو المحافظة على حق الأجيال القادمة قامت المنشأة إبتداء من سنة 2004 بتحديد الجوانب البيئية وترتيبها حسب درجة الضرر لتعمل على الحد من التلوث وإدارة النفايات، ليتم على إثرها وضع برنامج محدد زمنيا والمتعلق بصيانة المصافي وبيع المخلفات الصناعية، وتم ذلك مع مراعاة إعداد برامج لتكوين الموارد البشرية في المجال البيئي لزيادة الوعي وتوليد المعارف، لتحصل سنة 2005 على شهادة الجودة لسنة ISO 14001 إصدار 2004.

- شهادة نظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS 18001 وذلك سنة 2012، بعد القيام بعمليات التدقيق والتأكد من تطبيق متطلبات الجودة والمحافظة على البيئة وتوفير جو عمل يمتاز بالأمن.

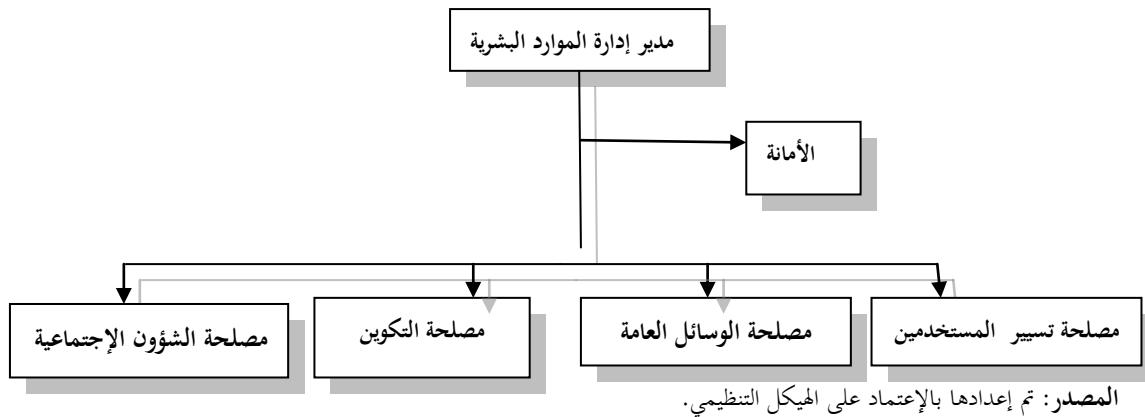
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

- لتتجه المنشأة سنة 2014، 2015 لإجراء عملية التدقيق لمراقبة مخلفات العمليات الإنتاجية السائلة منها بالإضافة إلى مخلفات الغبار ولأجل الإفصاح عن الأداء البيئي لها قامت بالتعاقد مع المرصد الوطني للبيئة والتنمية المستدامة(ONEDD).

ثانيا: إدارة الموارد البشرية.

إن سعي المنشأة للإستثمار في مواردها البشرية عن طريق وضع برامج للتعليم والتدريب لغرض الوصول إلى تحسين الأداء، وضع الفرق ضمن قيد الكفاءات البشرية الجماعية المتنوعة والعمل على تحديد الكفاءات الفردية وتنميتها، مما يساهم في التغيير من طرق العمل المتبعة وإدارة الوقت، كسب ولاء عملائها، إمتلاك مزايا تنافسية والقدرة على إستخدام التقنية الحديثة في إتمام أعمالها يجعل هذا السعي بمثابة رسم مسار لعملية التغيير المعتمدة على العنصر البشري في ظل إقتصاد مبني على اللاملموسات.

شكل رقم(55):الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)



من الشكل رقم(55) المتضمن الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)، نلاحظ أن دائرة إدارة الموارد البشرية تنقسم إلى العديد من المصالح، توكل إلى كل مصلحة القيام بمهام محددة تساهم في إستمرارية نشاط المنشأة دون أن تواجهها عراقيل.

وتعتمد المنشأة على تركيب للعمال تتكون من إطارات إدارية، إطارات مسيرة، إطارات على مستوى المديرية والمركب تمكنها من إستمرار سير العمل وأداء المهام المخولة لهم وذلك وفقا للجدول التالي:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

جدول رقم(59): تركيب الموارد البشرية بمنشأة إسمنت عين توتة للفترة الممتدة من 2009 إلى 2016.

عدد العمال				تركيب العمال
2016	2012	2010	2009	
05	05	06	/	إطارات إدارية (تأهيل أكاديمي +خبرة)
198	169	170	134	إطارات (تأهيل أكاديمي+تأهيل تقني)
204	219	259	215	المسيرين على مستوى المركب (إطار)
99	95	79	51	التنفيذيين على مستوى المركب
506	488	518	400	المجموع

من الجدول رقم(59) بعنوان تركيب الموارد البشرية بمنشأة إسمنت عين توتة للفترة الممتدة من 2009 إلى 2016، نجد أن تشكيلة الموارد البشرية تتكون من الإطارات على مستوى المديرية والإطارات على مستوى المركب الصناعي والتي تمتاز بتنوع المهارات بين الأكاديمية والعملية والتقنية، لتمتاز حجم الموارد البشرية الموظفة بالتقارب مسجلتا 506 موردا بشريا لسنة 2016 كحد أدنى و518 موردا بشريا لسنة 2010، وهذا طبعا بإستثناء سنة 2009 التي بلغ فيها حجم الموارد البشرية ما يعادل 400 لترتفع في السنوات الموالية وتسجل سنة 2012 ما يعادل 488 موردا بشريا، وعن تطور عدد العمالة من سنة 1986 إلى سنة 2016 فتوضح في الجداول أدناه.

جدول رقم(60):تطور العمالة في منشأة الإسمنت عين توتة(باتنة) للفترة الممتدة من 1986 إلى 2009.

عدد العمال	السنة	عدد العمال	السنة
575	1998	418	1986
576	1999	530	1987
572	2000	602	1988
579	2001	621	1989
575	2002	637	1990
542	2003	647	1991
540	2004	644	1992
512	2005	637	1993
493	2006	635	1994
510	2007	631	1995
526	2008	606	1996
400	2009	604	1997

المصدر: فرحاتي الزهرة،"إقتصاديات الحجم كعائق لدخول السوق دراسة حالة مؤسسة إسمنت عين توتة(باتنة)"،مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة،2012-2013،ص.116.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

من الجدول رقم(60) بعنوان تطور العمالة في منشأة إسمنت عين توتة للفترة الممتدة من 1986 إلى 2009، نلاحظ تزايد في عدد الموارد البشرية من سنة 1986 حتى سنة 1991 ليصل عددها من 418 إلى 647 مورد بشري، وهذا راجع للنظام الإقتصادي المتبع في الدولة القائم على إمتصاص البطالة خاصة في مرحلة الثمانينات التي شهدت إستمرار العمل بنظام التسيير الإشتراكي في الدولة، لتبدأ في الإنخفاض في سنوات التسعينيات حيث وصلت سنة 1999 إلى 576 وذلك راجع إلى ثلاث أسباب أزمة الإستقرار السياسي (تفشي ظاهرة الإرهاب)، التوجه نحو الإصلاحات للتحويل نحو الإقتصاد الرأسمالي، خروج الموارد البشرية للتقاعد، لتمتاز الفترة من سنة 2000 إلى 2009 بالتذبذب بين الإرتفاع والإنخفاض لتسجل أقل تواجد للموارد البشرية منذ تأسيسها بما يعادل 400 مورد، وهذا عائد بالدرجة الأولى إلى التغييرات الهيكلية التي شهدتها قطاع الإسمنت في الجزائر.

جدول رقم (61): تطور العمالة وتكاليف التدريب في منشأة الإسمنت عين توتة (باتنة) للفترة الممتدة من 2010-2016.

السنة	عدد العمال	تكاليف التكوين	عدد الأفراد المتكويين
2010	518	18937	419
2011	517	21372	619
2012	488	33521	768
2013	486	43859	743
2014	445	28460	719
2015	493	28032	646
2016	506	30661	610

Source : <https://www.scimat.dz/portail/ar>

من الجدول رقم(61) بعنوان تطور العمالة وتكاليف التدريب في منشأة الإسمنت عين توتة (باتنة) للفترة الممتدة من 2010-2016، نلاحظ أن حجم العمالة إرتفع سنة 2010، 2011 ليصل إلى 518، 517 على التوالي، في حين تميزت الفترة الزمنية الموالية حتى سنة 2016 بالإنخفاض والإرتفاع في حجم العمالة بدرجات متساوية تقريبا، حيث سجلت سنة 2012 ما يعادل 488 موردا بشريا، ليرتفع عددها سنة 2016 إلى 506 موردا، ونظرا لإتباع المنشأة سياسة التوظيف القائمة على إستقطاب الكفاءات خاصة المتحصلين على تعليم أكاديمي ليعكس زيادة حجم الموارد البشرية التي يتم تكوينهم سنويا بعد تبني التوجه القائم على متطلبات إقتصاد المعرفة، كما تعتمد المنشأة على نظام للتحفيز إضافة إلى قيامها بتوزيع الهدايا القيمة في المناسبات كما أن للعمال

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

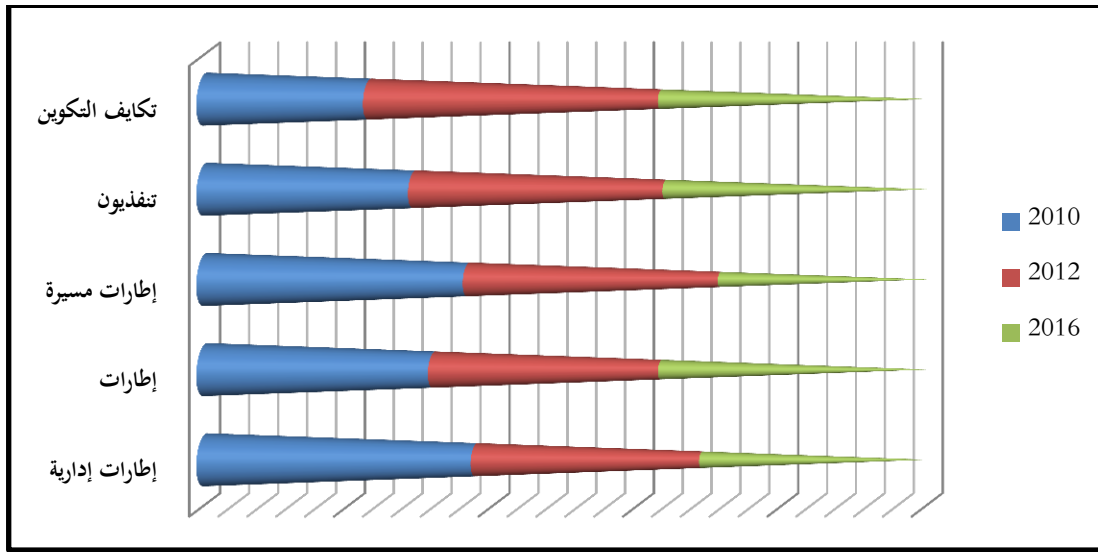
نسبة معينة من الأرباح من أجل تحسين الأداء، أما بالنسبة لتكاليف التكوين فالملاحظ إرتفاعها سنويا وتمثل هذه التكاليف في تكاليف عمليتي التدريب والتعلم، والتي تتم عن طريق إقامة علاقات تعاون مع التكوين المهني بولاية باتنة، جامعة باتنة، إضافة إلى مركز التكوين المتواجد على مستوى مجمع إسمنت الجزائر جيكا، والتدريب في مواقع العمل خاصة التدريب فيما تعلق بطرق الأمن والوقاية من حوادث العمل ومختلف الفعاليات التي تقوم بها.

ولأجل إستمرار عملية الإستقطاب والمحافظة على الموارد البشرية تعمل المنشأة على تقييم أداء الموارد البشرية عن طريق منحة المردودية التي يتم من خلالها الوقوف على حجم وطبيعة العمل كعامل أساسي في منح نقطة المردودية، مع إدراج عامل السلوك والإنضباط ومراعاة عدد الغيابات والعقوبات إن وجدت حيث، يمنح رئيس المصلحة نقطة ويمنح المدير نقطة ليتم بعدها تحديد النقطة النهائية بتجميع النقاط التي يحصل عليها والتي على أساسها يتم إحتساب المردودية وإجراء مقارنة بين مختلف الإطارات، مع الإشارة إلى أن المنشأة تقوم بمنح نقطة المردودية الفردية (PRI) وكذا نقطة المردودية الجماعية (PRC).

كما تعمل المنشأة بالإضافة إلى تقييم الموارد البشرية على تقييم الكفاءات بالإعتماد على مجموعة من المعايير مقسمة لمجموعات تمنح على كل مجموعة نقاط محددة ، تمنح النقاط من المجال الأول على المعايير المتعلقة بحجم وجودة أداء العمل، الإنضباط، القدرة على التكيف وروح المبادرة، في حين تمنح النقاط من المجال الثاني على المعايير المتعلقة بالقدرة على التحسن المستمر والمحافظة على الموارد لتحقيق التنمية المستدامة، وتكون النقاط الممنوحة في هذين المجالين متباينة بين الكفاءات وفقا للتوزيع القائم على ممتاز، جيد، متوسط وضعيف حسب ما تتم برمجته من طرف الإدارة العليا، وتعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية وتقييم الكفاءات بمثابة مدخلات يتم من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والوقوف على الطرق والسياسات المستخدمة في تسيير كفاءاتها.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

شكل رقم(56): تطور تكاليف التكوين وفقا لتركيبية العمالة لمنشأة إسمنت عين توتة للفترات 2010، 2012، 2016.



المصدر: تم إعداده بالإعتماد على المعلومات الواردة في الجدول رقم 60.

من الشكل رقم(56) المتضمن تطور تكاليف التكوين وفقا لتركيبية العمال للفترات 2010، 2012، 2016، نجد أن تكاليف التكوين حددت للسنوات الثلاث 18937 دج، 33521 دج، 30661 دج على التوالي، لتسجل بذلك سنة 2012 تحمل المنشأة لأكبر تكاليف ومن بين التكاليف الموجهة لدورات تعليمية فيما تعلق بالتكنولوجيا والتنمية المستدامة.

وعليه نجد أن المنشأة تواكب التطورات الحاصلة في مجال بيئة الأعمال العالمية وهذا من إتخاذها جميع الإجراءات الكفيلة بحصولها على شهادات الجودة المسطرة من قبلها بدءا من سنة 2000 إلى سنة 2012، لينعكس ذلك على جودة منتجاتها من مادة الإسمنت، كما ساهمت في التقليل من الملوثات الناتجة عن عمليات التصنيع وهو ما يضمن إستمرار الصناعة بموصفات عالمية والوصول إلى منشأة صديقة للبيئة ما يؤدي بدوره إلى التقليل من مخاوف وإضطرابات السكان القاطنين بالقرب من المركب الصناعي من جهة، أما من جهة أخرى نجد إعتماد المنشأة على الموارد البشرية بتخصيص مبالغ مالية موجهة لبرامج التعلم والتدريب وإجرائها لعمليات التوجيه والرقابة لتقييم مواردها البشرية بصورة مستمرة، وتعد كل الأساليب وطرق العمل المتبعة من قبل المنشأة المواكبة للتغيرات المحيطة بها وإمتلاكها مزايا تنافسية.

المطلب الثالث: تطور مخرجات منشأة الإسمنت عين توتة.

يتناول هذا المطلب تطور مخرجات منشأة الإسمنت والمتمثل في إنتاجها من الإسمنت والكلنكر معا، حيث تسعى المنشأة إلى تبني منهج التحسين المستمر في إنتاجها بإتباع الإجراءات الكفيلة بالحصول على شهادات الجودة وتطبيقها على إنتاج المنشأة ومراقبتها عبر مراحل الإنتاج المختلفة، وذلك بالتنسيق بين مصالحتها المختلفة خاصة مصلحة التموين والتسويق التي تساهم في تدفق المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات.

أولا: التعريف بإنتاج المنشأة من الإسمنت ومراحل إنتاجه.

تنتج منشأة إسمنت عين توتة(باتنة) العديد من أنواع الإسمنت وفقا لقائمة الأصناف حسب الطلب وهي¹

- CPJ-CEM II/ 52.5 -
- CPJ-CEM II/ A32.5 -
- CPJ-CEM II/ B32.5 -
- CPJ-CEMII/A42.5 -
- CPJ-CEM II/ A42.5 ES -
- CPJ-CEM II/ A42.5 PM -
- "Ciment à Résistance au Sulfate"CRS -

وتمر عملية تصنيع الإسمنت بأصنافه المختلفة بالعديد من المراحل بحيث تتضمن كل مرحلة مجموعة من الإجراءات، ونحاول فيما إبراز هذه المراحل مع الإشارة إلى الأصول الثابتة المستخدمة في كل مرحلة والتي تشكل في مجملها الطاقات الإنتاجية، وذلك كما يلي:²

- مرحلة إستخراج المواد الأولية(منطقة التكسير "La Zone de Concassage").

يستعمل المصنع نوعين من المادة الأولية مواد أولية مستخرجة من محاجر المصنع ومواد أولية مشتراة، يتمثل النوع الأول في إستخراج المادة الأولية والمتمثلة في الطين والكلس من المحجرة التابعة للمركب الصناعي فالطين يستخرج بواسطة الجرافات حيث تتعدى حجم القطع 800 ملم، أما الكلس يستخرج بواسطة المتفجرات لتحصل على قطع لا يتجاوز حجما 1500 ملم وتنقل كلا المادتين في شاحنات ذات حمولة من 35 إلى 40 طن للوحدة، لوضع الحمولة في الكاسرة ذو الطاقة المقدرة 1000طن/ الساعة، لتخرج المادة الأولية بعد تفتيتها

¹ بطاقة تقنية عن منتجات إسمنت عين توتة، نقلا عن الموقع: [Http://www.scimat.dz](http://www.scimat.dz) ، تاريخ الإطلاع (2017/08/12).

² يخلف جمال الدين، "تأثير نظام الإدارة البيئية على الأداء البشري في إطار التنمية المستدامة دراسة حالة شركة إسمنت عين توتة(باتنة)"، مذكرة ماجستير تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012-2013، ص.ص 109-110. (تم الإعتماد عليها لإدراج تفاصيل العملية الإنتاجية)

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

بأحجام متقاربة من 0 إلى 25 مم ويسمى بالخليط المتكون من 70% كلس و 30% طين، وتنتقل عبر سلسلة مطاطية أوتوماتيكية إلى المخزن، والنوع الثاني من المادة الأولية يتمثل في معدن الحديد الخام والجبس اللذان يتم طرحها في الكاسر المساعد ذو الطاقة 100طن/ الساعة وترسلان إلى المخزن بواسطة سلسلة مطاطية أوتوماتيكية إلى المخزن.

- مرحلة تحضير الفرينة (منطقة المواد الغير طازجة "La Zone de Cru").

ينقل الخليط من الكلس والطين من المخزون بالإضافة إلى 02 % من معدن الحديد الخام عبر مقاييس الجرعات إلى 02 طاحونات ذات كريات في شكل حلقات مغلقة حيث أن الطاقة الواحدة 140 طن/ساعة، وتكون الرطوبة في الطاحونة بنسبة 1 إلى 6% وبعدها يتم تخفيف الخليط داخل الطاحونة بغبار دافئ، ويخرج ما يسمى بالفرينة (عجينة الطحن) ويمر بالغربال، وتمر الجزئيات الدقيقة نحو مطورات التحنيس والتخزين، أما الجزئيات الكبيرة والمتبقية في الغربال تعاد للطاحونات لإعادة طحنها.

- مرحلة طهي الفرينة (منطقة الطهي "La Zone de Couisson").

يتم إستخراج الفرينة الغير طازجة من مطمورات التحنيس والتخزين، تمر عبر مخارط ليتم تسخينها إلى أن تصل درجة حرارتها 800⁰، تعمل هذه المخارط على شكل إعصار حلزوني ليأخذ معه الفرينة إلى الفرن الدوار الذي يبلغ طوله 80 متر وعرضه 5.4 متر وتصل درجة الحرارة داخل الفرن في عملية الطهي إلى 1500⁰ لتتحول الفرينة بعدها إلى سائل لتخرج من الفرن وتبرد وتصبح حبيبات حجمها من 0 إلى 25 ملم، ثم تخزن في مطمورات.

- مرحلة طهي الكلنكر (منطقة الإسمنت "La Zone de Ciment").

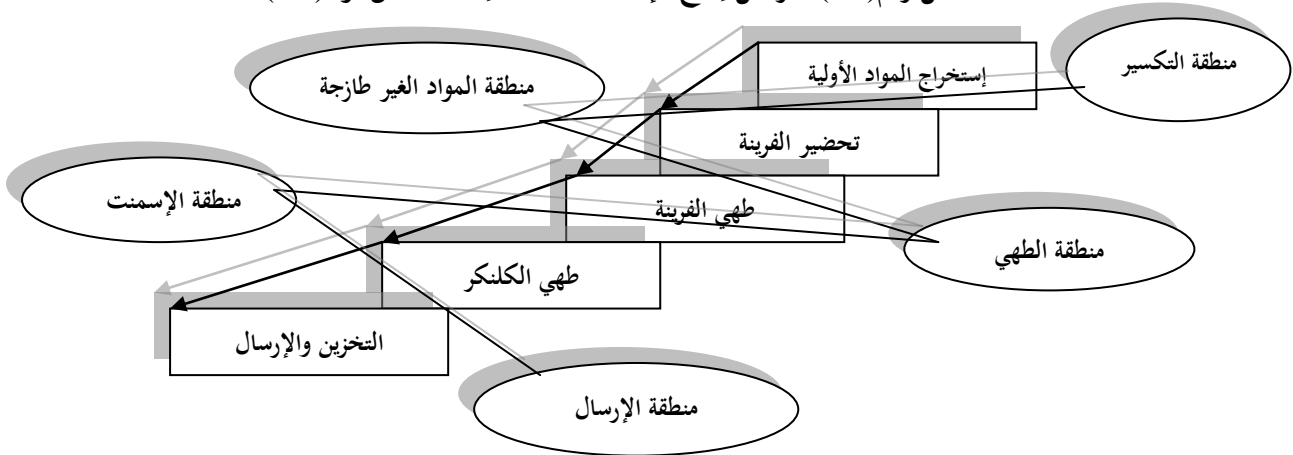
تتم في هذه المرحلة إرسال الكلنكر إلى مطمورات عبر أنابيب في حلقة مغلقة إلى الطاحونات حيث تقدر طاقة الطاحونات 100 طن/ ساعة، ويتم توصيل الطاحونات بواسطة مخارج للتغذية 03 مخارج للحبس وأخر للمواد المضافة يمرر مختلف المواد ليتم إستخراج مادة الإسمنت.

- مرحلة التخزين والإرسال (منطقة الإرسال "La Zone de L'expédition").

بعد خروج الإسمنت يوجه إلى مطمورات التخزين ذات السعة 8000 طن للواحدة بواسطة نواقل غازية وهذا بعد التبريد، لإرساله فيما بعد في صهاريج مخصصة لهذا الغرض والتي يتم تعبئتها بواسطة أنابيب مائلة ويطلق عليه تسمية "الإسمنت السائب Vrac"، أو يتم إرسالها عن طريق تعبئتها داخل أكياس بواسطة جهاز أوتوماتيكي مجهز بجهاز لضبط إنبعاثات الغبار ويطلق عليه تسمية "إسمنت في أكياس Sac".

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

شكل رقم (57): مراحل إنتاج الإسمنت بمنشأة إسمنت عين توتة (باتنة)



المصدر: تم إعداده بالإعتماد على مراحل الإنتاج.

من الشكل رقم (57): المتضمن مراحل عملية إنتاج الإسمنت بمنشأة إسمنت عين توتة (باتنة)، وحسب المراحل المشار إليها سابقا فإن كل مرحلة من مراحل التصنيع تستهلك الكثير من الطاقة وتخلّف العديد من الأضرار، رغم الممارسات التكنولوجية التي من شأنها تقليل معظم الأخطار خاصة على حياة الإنسان والبيئة وهو ما تعكسه شهادات الجودة المتحصل عليها في هذا الإطار.

جدول رقم (62): الطاقة التخزينية لمنشأة الإسمنت عين توتة (باتنة)

الإجمالي/طن/	طاقة التخزين المتاحة/طن/	عدد المخازن	المادة المخزنة
6000	3000	02	الحجر الكلسي
70000	35000	02	الخليط (الكلس والطين)
4400	4400	01	الجبس
8000	8000	01	مطمورة الخليط المتجانس
24000	8000	03	مطامر الكلنكر
24000	8000	03	مطامر الشاحنات
16000	8000	02	مطامر الإسمنت

المصدر: جمال الدين بوخالفة، "تشخيص الإمداد على مستوى المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مصنع الإسمنت عين توتة"، مذكرّة ماستر في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2010-2011، ص. 120.

من الجدول رقم (62) بعنوان الطاقة التخزينية للمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)، نجد أن طاقة تخزين الإسمنت تقدر 40000 طن موزعة بين الشاحنات بطاقة تعادل 8000 طن والقطار بما يعادل 8000 طن، وهو ما يحدد الكميات التي يتم تسويقها والمناطق المخصصة باستقبال مادة الإسمنت.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

ثانيا: تطور الإنتاج.

منذ تأسيس المنشأة وهدفها الأساسي الإنتاج الكمي وفقا للسياسة المسطرة لها من قبل مجمع إسمنت الجزائر، إلا أنه ورغم إستمرارية الإعتماد على الإنتاج الكمي تم التوجه فيما بعد إلى إعتماد الجودة في الإنتاج العائدة إلى زيادة حجم الإستثمارات وظهور المنافسة في هذا المجال، ليصبح مراحل الإنتاج من بدايتها المتمثلة في إستخراج المواد الأولية إلى مرحلة الحصول على مادة الإسمنت تم الشحن والإرسال مراقبة بناء على مواصفات علمية تعمل في إتجاهين، المحافظة على العملاء وضمان ولائهم، المحافظة على البيئة وتحقيق التنمية المستدامة.

ونظرا لتوفر المنشأة على خلية بحث وتطوير فإنها تتجه حاليا نحو صناعة الإسمنت البترولي، ما يجعلها تساهم في تنمية الإقتصاد الوطني وهو ما صرح به "بولسينة خالد" أن الشركة ستشرع قريبا في إنتاج الإسمنت البترولي لأول مرة وطنيا بعد نجاح التجارب والتحليل الخاصة بهذا النوع من الإسمنت والتي تحتاجه شركة سونطراك في التنقيب عن النفط وتستوده بأسعار خيالية وبالعملة الصعبة، كما يؤكد "رحيم نبيل" مدير مصنع إسمنت عين توتة بباتنة بمواصلة الإستثمارات تماشيا وسياسة الحكومة الجزائرية الخاصة بتوطين الثروة وخلق بدائل جديدة تساهم في ترقية وتطوير الصناعة الوطنية.¹

جدول رقم(63): تطور الإنتاج بمنشأة إسمنت عين توتة في الفترة الممتدة من سنة 1990-2009.

السنة	الإنتاج طن/سنة.	السنة	الإنتاج طن/سنة
1990	1046147	2000	1060546
1991	1012620	2001	1049489
1992	952800	2002	1020033
1993	1040449	2003	990172
1994	1012267	2004	1011278
1995	964008	2005	1042084
1996	1013833	2006	1065064
1997	1006906	2007	1171437
1998	1007313	2008	1208037
1999	1020991	2009	1202273

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على:

- فرحاني الزهرة، "إقتصاديات الحجم كعائق لدخول السوق دراسة حالة مؤسسة إسمنت عين توتة (باتنة)"، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص.118.

- <https://www.scimat.dz>

¹الموشي حمزة، مرجع سابق، ص.06.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

من الجدول رقم(63) بعنوان تطور الإنتاج بالشركة في الفترة الممتدة من سنة 1990-2009، حيث إرتفعت معدلات الإنتاج لسنة 1990، 1991، 1993، 1994 ليصل إلى 1040449 طن/سنة، في حين سجلت سنة 1992، 1995 إنخفاض معدل الإنتاج ليصل إلى 952800طن/سنة وذلك راجع لوجود خلل في عمليات المناولة والتسويق الذي أدى إلى إنخفاض عدد العملاء، لترتفع كميات الإنتاج لباقي السنوات بمعدلات متفاوتة نسبيا تأخذ المجال من 1007313طن/سنة إلى 1208037 وسجلت سنة 2008، 2009 أكبر طاقة إنتاجية بسبب التكيف مع التغيرات التكنولوجية، بإستثناء سنة 2003 ويرجع هذا لسبب تغيير المروحيات (المبردات) الفرن وعددها 12 مروحية في الفرن الواحد.

جدول رقم(64): تطور الإنتاج والمبيعات بمنشأة إسمنت عين توتة(باتنة) للفترة الممتدة من سنة 2010 إلى 2016.

السنوات	الإنتاج طن/سنة	المبيعات بالطن
2010	1072064	1086830
2011	767686	1036381
2012	1132324	1147047
2013	1155012	1168369
2014	1071319	1080052
2015	107218	108089
2016	111919	1120915

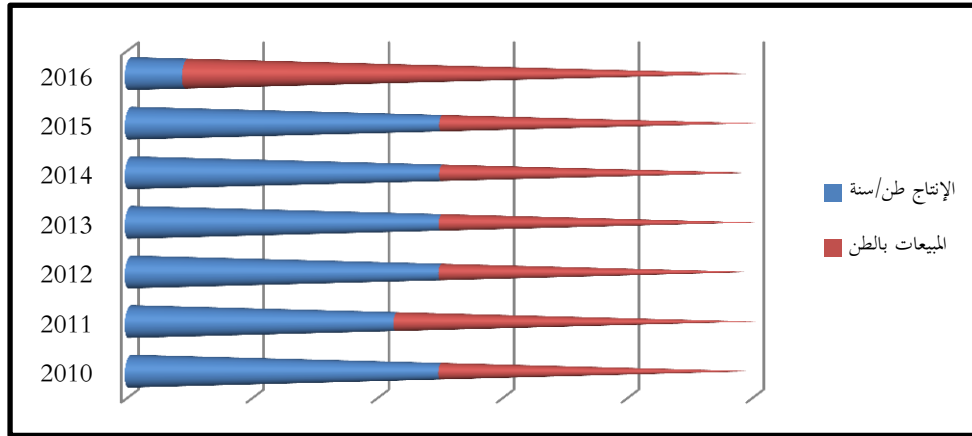
Source : [Http://www.scimat.dz](http://www.scimat.dz).

من الجدول رقم(64) بعنوان تطور الإنتاج والمبيعات بمنشأة إسمنت عين توتة (باتنة) للفترة الممتدة من سنة 2010-2016، نجد أنه وحسب السياسة المتبعة في منشأة الإسمنت عين توتة والقائمة على أن كل ما يتم إنتاجه يوجه للبيع، في حين إذا كانت عملية الإنتاج أكبر من الطاقة الإنتاجية فالفائض يوجه للتخزين لمواجهة تغيرات بيئة الأعمال ومشاكل توقف الإنتاج، والملاحظ أن سنة 2011 تميزت بإنخفاض حجم الإنتاج وهذا عائد إلى العمليات الإستثمارية التي قامت بها المنشأة والمتمثلة في تبديل المصافي القديمة بمصافي جديدة حددت تكلفتها 2.58 مليار دينار والتي من شأنها القضاء على التلوث، أي ما يؤدي إلى تقليل الإنبعاثات حتى $10\text{mg}/\text{nm}^3$ بهدف المحافظة على البيئة من جهة وإسترجاع كمية معتبرة من المادة الأولية وتخفيض معتبر لعنصري الطاقة والماء وهو ما أدى إلى توقف المصنع عن العمل جزئيا.¹

¹[Http:// www.al-fadjr.com/ar/index.php?news=173210](http://www.al-fadjr.com/ar/index.php?news=173210) print, Récupéré le (16/05/2017)

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

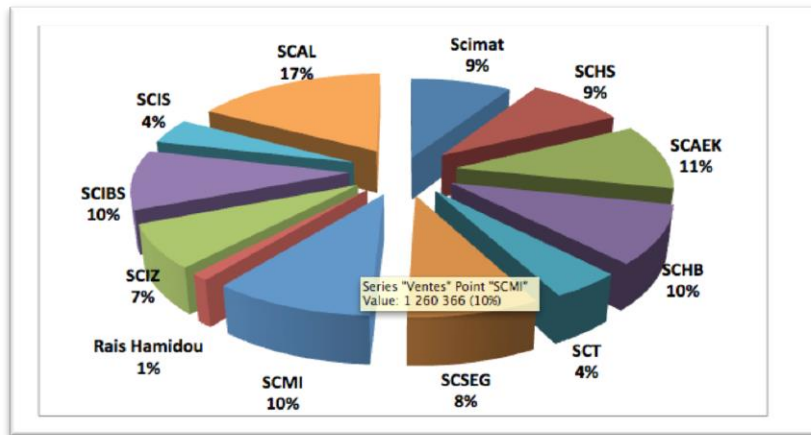
شكل رقم(58): تطور الإنتاج والمبيعات بمنشأة إسمنت عين توتة(باتنة) للفترة الممتدة من سنة 2010-2016



المصدر: تم إعداده بالإعتماد على المعلومات الواردة في الجدول رقم 63

من الشكل رقم (58) المتضمن تطور الإنتاج والمبيعات بمنشأة إسمنت عين توتة للفترة الممتدة من سنة 2010-2016، نجد أن سنة 2016 سجلت كمية المبيعات نسبة أكبر من الإنتاج، وهو ما يعكس إلتزام المنشأة بالبرامج المسطرة لطاقة الإنتاج وتغطية مناطق التوزيع المحيطة بها بالإسمنت، وفقا لما تضعه السياسة العامة لمجمع إسمنت الجزائر القائمة على برامج التنمية المستدامة، وهو ما يعكس تموقع منشأة عين توتة بالنسبة لمنشآت إسمنت الشرق التي تعد فيها منشأة إسمنت عين لكبير بسطيف أكبر مساهم فيها، ويمثل الشكل أدناه نسبة مشاركة المنشأة محل الدراسة في المبيعات على مستوى المجمع إسمنت الجزائر.

شكل رقم(59):نسبة مشاركة منشأة إسمنت عين توتة في مبيعات الاسمنت على مستوى المجمع جيكا



Source :Http://www.scimat.dz.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

من الشكل رقم (59) المتضمن نسبة مشاركة منشأة إسمنت عين توتة (*simat*) في مبيعات الإسمنت على مستوى المجموع جيكا، نلاحظ أنها تساهم بنسبة 09% وهي نفس النسبة المسجلة بحجار السود (*schs*) في حين سجلت منشأة عين لكبير 11% (*scaek*) لتعد أكبر مساهم في منشآت إسمنت الشرق، لتليها مباشرة منشأة حامة بوزيان بقسنطينة (*schb*) بنسبة 10% وتحتل منشأة تبسه آخر الترتيب بنسبة 04% لتعد مجمع الإسمنت ومشتقاته للشرق يساهم بدرجة معتبرة في مبيعات إسمنت الجزائر ، والملاحظ أن منشأة إسمنت الجزائر (*scal*) يساهم بنسبة 17% وهي أكبر مساهمة والتي تعود لمنشآت الإسمنت ومشتقاته للوسط، في حين تساهم منشآت الإسمنت ومشتقاته للغرب بنسبة 10% من منشأة بني صاف (*scibs*).

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

لإتمام الدراسة من خلال الإلمام بكل متغيراتها الرئيسية والفرعية تم إتباع مجموعة من الإجراءات في حدود الإمكانيات المادية والقدرات البحثية وفي ظل قيد الزمن المتاح لجمع المعلومات، تصنيفها، تفرغها، تحليلها والوصول إلى النتائج وتعميمها.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

يعرف مجتمع الدراسة بأنه " جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث."¹، لذا يلجأ الباحث إلى تحديد الظاهرة وحجم المجتمع بتحديد أهم سماته الأساسية ليقرر الباحث هل يتم أخذ مجتمع الدراسة محل الظاهرة كاملا أو يتعذر عليه ذلك ليتجه نحو دراسة جزء من مجتمع الظاهرة المدروسة أو ما يطلق عليه بالعينة التي تسمح بتعميم النتائج.

أولا: مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإطارات العاملة بمنشأة الإسمنت عين توتة (باتنة) والبالغ عددهم 120 إطارا حسب إحصائيات سنة 2016، ولقد تم إختيار منشأة الإسمنت عين توتة (باتنة) نظرا للتطورات التاريخية التي مرت بها المنشأة، والتي تبرز مختلف عمليات التغيير التي قامت بها وكيف أثر ذلك عليها، حيث يعد إحداث عملية التغيير وإدارتها بنجاح خاضعا لتطور الطرق والأساليب المستخدمة من طرف المنشأة في الإتجاه نحو البقاء والتميز في مختلف مراحلها التاريخية في ظل تعاقب الأنظمة الإقتصادية وما تبعها من إحداث تغييرات مخططة أو عرضية، تغييرات بسيطة أو جذرية في محاولة لمواكبة التغييرات الحاصلة، والتي تؤدي تدريجيا إلى تطويرها، إلا أن بروز إقتصاد المعرفة شكل منعطفا جديدا ألزم على المنشأة تبنيه وإستخدام منهج يمكنها من ذلك، لتعد إدارة التغيير منهجا بإتباع مجموعة من الخطوات، بدءا من الإستعداد لإدارة التغيير ثم تنفيذه بالإعتماد على أبعاد التغيير التي تكفل ذلك في ظل وجود قوى مؤيدة وقوى معارضة للتغيير، وهذا ما جعلنا نستهدف كافة الإطارات حسب هرم السلطة الوظيفية .

¹ نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي بإستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار التعليم المستمر، الجامعة الإسلامية، 2012-2013، ص.03.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

ثانيا: عينة الدراسة.

لتحديد حجم العينة بناء على المجتمع المحدد بما يعادل 120 إطار لسنة 2016 نستخدم المعادلة التالية:¹

$$n = \frac{P(1 - p)}{\frac{p(1 - p)}{N} + \frac{(e^2)}{sd}}$$

حيث: n: هي حجم عينة البحث.

N: حجم مجتمع الدراسة والذي يساوي 120 إطارا.

P: تمثل نسبة الحد الأقصى للخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع والتي تعتبر في أغلب الأحيان 50%.

E: تمثل نسبة الخطأ المسموح به ويحدد في أغلب البحوث 5%.

SD: ويمثل الدرجة المعيارية لمعامل الثقة الذي يحدد في أغلب البحوث 95% وبذلك تكون الدرجة المعيارية

المقابلة تساوي 1.96.

وعند القيام بعملية توحيد المقام والاختزال نحصل على المعادلة التالية:

$$n = N/1 + N(e^2)$$

وبتطبيق المعادلة نجد:

$$n = \frac{120}{1 + 120(0.05^2)} \rightarrow n = 92.30 \cong 92$$

وقد تم اعتماد العينة العشوائية البسيطة الطبقة "Stratified Random Simple" في اختيار مفردات العينة، وتم توزيع الإستيبيان على الإطارات العاملة في المستويات الإدارية المختلفة حسب تركيبة العمال لسنة 2016، وقد تم توزيع الإستيبيان بحسب حجم العينة التي تم تحديدها ب 92 مفردة في المنشأة وتم إستعادة 87 إستيبيان وهو ما يعادل 94.56% من الإستيبيان الموزع بما أن 05 إستيبيانات لم يتم إسترجاعها، وبعد عملية الفرز تم إستبعاد 04 إستيبيانات لعدم إكتمال جميع البيانات الخاصة بها بسبب عدم إجابة المبحوثين على كافة

1 حسين يوسف القاضي، " دور الجهاز المركزي اليمني للرقابة والمحاسبة في كشف الفساد المالي والإداري، دراسة تطبيقية"، أطروحة دكتورا فلسفة في المحاسبة، جامعة دمشق، سوريا، 2013، ص.48.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

الأسئلة. المطروحة، ما يجعل 83 من الإستهيبان الموزع خاضع للتحليل الإحصائي وهو ما يشكل 90.21% من إجمالي الإستهيبانات الموزعة، وقد تم توزيع حجم العينة توزيعا تناسبيا ونوضح ذلك في الجدول التالي.

جدول رقم(65): أعداد مفردات العينة في منشأة الإسمنت عين توتة (باتنة).

البيان	تركيبة العمال	عدد مفردات العينة
إطارات الإدارة العليا	05	$92 \frac{05}{120} = 04$
إطارات الإدارة الوسطى	90	$92 \frac{90}{120} = 69$
إطارات الإدارة التشغيلية	25	$92 \frac{25}{120} = 19$
المجموع	120	92

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على تركيبة العمال لسنة 2016.

من الجدول رقم(65) بعنوان أعداد مفردات العينة في منشأة الإسمنت عين توتة (باتنة) والبالغ عددهم 120 مفردة، حيث تم توزيع الإستهيبان بحسب حجم العينة التي تم تحديدها ب 92 موزعة توزيعا تناسبيا حيث نلاحظ تمركز معظم الإطارات في الإدارة الوسطى بما عدده 69 مفردة، لتليها الإطارات بالإدارة التشغيلية بما عدده 19 مفردة، في حين سجلت الإدارة العليا 04 مفردات، وهو ما يجعل هذه التركيبة تسهم في تنوع المورد البشري بين المؤهلات العلمية والعملية، إلا أنه وبعد عملية فرز الإستهيبان قبل للتحليل الإحصائي 83 مفردة فقط، وهذا ما نوضحه في الجدول أدناه.

جدول رقم(66): تحديد قوائم الاستهيبان القابلة للتحليل الإحصائي حسب النتائج المحصل عليها

البيان	الإجمالي	
	النسبة %	العدد
الإستمارات الموزعة	100	92
الإستمارات المسترجعة	94.56	87
الإستمارات الغير مسترجعة	5.40	05
الإستمارات المستبعدة	4.34	04
الإستمارات القابلة للتحليل الإحصائي.	90.21	83

من الجدول رقم(66) بعنوان تحديد قوائم الإستهيبان القابلة للتحليل الإحصائي حسب النتائج المحصل عليها نجد أنه تم تقريبا إستعادة كل الإستهيبانات الموزعة ما يجعلنا نعلمها في دراسة الموضوع وتعميم النتائج عند مجال الثقة 95% وقبول خطأ معياري 5% للمعانية.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

بهدف جمع المعلومات المتعلقة بدراسة واقع إدارة التغيير وتحديد مدى إسهام مجالات التغيير في تطوير المنشأة بإتباع تقنيات إدارة التغيير المعتمدة على الإقتصاد المعرفي، تم إتباع العديد من الإجراءات التي تكفل تحقيق الهدف المسطر من قبلنا، وقد تمثلت أهم الأدوات المستخدمة والمتعارف عليها في مجال البحوث الأكاديمية في المصادر الأولية لجمع البيانات الأساسية التي تصف وتحلل الموضوع، والمصادر الثانوية المعتمدة على الدراسات السابقة لتشكيل الإطار النظري وفهم المصطلحات الأساسية المستخدمة في الدراسة.

أولاً: المصادر الثانوية والمصادر الأولية لجمع البيانات.

تمثل المصادر الثانوية في مختلف الكتب، الملتقيات، المقالات، الأيام الدراسية والندوات بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية للدراسات والمواقع الإلكترونية الرسمية للدولة الجزائرية فيما تعلق بالإحصائيات المقدمة في الدراسة والمواقع الإلكترونية الرسمية لقطاع صناعة الإسمنت في الجزائر بجميع منشأته، الجرائد الرسمية الصادرة عن الدولة الجزائرية، والتقارير العربية والتقارير العالمية الصادرة من منظمات عربية ودولية خاصة فيما تعلق بالمراكز العربية والعالمية التي تحتلها الجزائر في مجال صناعة الإسمنت مقارنة بالدول العربية أو العالمية.

كما تم إعداد إستبيان وإعتماده في الدراسة وذلك بعد تعذر الحصول على مختلف التكاليف التي تتكبدها المنشأة في مجال إدارة الجودة والبيئة من جهة وتكاليف البحث والتطوير من جهة أخرى، بعد بذل العديد من الجهود لإعداد نموذج لإدارة التغيير في المنشأة وفقاً لمتطلبات إقتصاد المعرفة مبني على التكاليف السابقة الذكر، لتحديد الواقع الحالي والآفاق المستقبلية بطريقة قياسية، ليتم فيما بعد اللجوء إلى الإستبيان في محاولة للإلمام بمختلف جوانب الدراسة ولهذا الغرض تم تصميم وتطوير الإستبيان حتى يتماشى وطبيعة الموضوع وفرضيات البحث، حيث تم اعتماد أسئلة موجهة للإطارات الإدارية العليا، الوسطى والتنفيذية لمعرفة مدى إستجابة إطارات المنشأة للتغيرات مع تحديد الكفاءات التي تعتمد عليها لإحداث التغيرات الإيجابية والإجراءات والسياسات التي تطبقها لذلك لبناء أرضية إدارية مرنة لإحداث التغيير وإدارته بنجاح، ليتم بعدها تحديد متطلبات السلطة والمسؤولية والتفويض لتحديد قائد التغيير ولبناء فرق التغيير ذات المهارات المتنوعة، لتحديد مجالات التغيير التي من شأنها مواكبة التغيرات الحاصلة للإستفادة من الفرص وتقديم الأفضل، ومن ثم تحديد مدى فعالية الطرق المتبعة في نجاح عملية التغيير، وقد تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال العلمي من أجل إبداء رأيهم، وتقديم التصحيحات الواجب الأخذ بها خاصة فيما تعلق بدقة ووضوح وكفاية العبارات ومدى إرتباطها

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

مع المحاور الأساسية للدراسة بما أنها موجهة للإطارات على إختلاف مستوياتهم العلمية والعملية، ليتم على ضوء توجيهاتهم القيام بالتعديلات المناسبة وذلك بعد المناقشة التي تمت مع الأستاذ المشرف ليتم ضبط وإعتماد الإستبيان في صورته النهائية، وتوزيعه على عينة الدراسة المحددة مسبقا.

ولقد تم تقسيم الإستبيان إلى محاور مرتبة تعكس مساهمة مجالات التغيير في تطور المنشأة وتجب على

الأستئلة:

- كيف تم رسم مسار الإستعداد للتغيير؟

- إلى أين وصلت في تنفيذها لمسار إدارة التغيير؟

- وكيف يجب أن تكون؟

ووفقا للأستئلة المطروحة تم تقسيم الإستبيان إلى جزأين بالإعتماد على الدراسات الموضحة في التهميش*، وذلك وفقا لما يلي:

الجزء الأول: يتضمن معلومات مرتبطة بتحديد خصائص العينة المدروسة من خلال جمع البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، السن، عدد الدورات التكوينية، عدد الدورات التعليمية.

الجزء الثاني: شمل ثلاث محاور أساسية وتضمن كل محور مجموعة من الأبعاد تعكس أهم المتغيرات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي من شأنها تحديد مساهمة هذه الأبعاد في تطوير المنشأة الجزائرية في ظل بيئة الأعمال، والموضحة كما يلي:

- **المحور الأول:** بعنوان الإستعداد لإدارة التغيير (تحديد المسار بين الواقع والمخطط) في المنشأة الجزائرية والذي قسم إلى ثلاثة أبعاد أساسية :

● **البعد الأول:** تطور مفهوم إدارة التغيير، يتكون من 11 عبارة.

● **البعد الثاني:** التغيير في الإستراتيجية في ظل الإقتصاد المعرفي، يتكون من 09 عبارات.

● **البعد الثالث:** التغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة، يتكون

من 17 عبارة.

* إبتسام إبراهيم مرزوق، "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية"، شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، وعبيد بن عبد الله بن بختير السبيعي، "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير"، شهادة دكتورا في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1429-1430هـ (2014م).

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

- المحور الثاني: بعنوان تنفيذ إدارة التغيير (الإمكانات المادية وأساليب العمل) في المنشأة الجزائرية والذي قسم إلى ثلاثة أبعاد أساسية:

• البعد الأول: التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل الإقتصاد المعرفي ، يتكون من 07 عبارات.

• البعد الثاني: التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، يتكون من 12 عبارة.

• البعد الثالث: التغيير في طرق العمل، يتكون من 06 عبارات.

- المحور الثالث: الوصول إلى منشأة جزائرية تمتلك مزايا تنافسية مستدامة في ظل الإقتصاد المعرفي، ويتكون من 12 عبارة.

جدول رقم(67):تحديد المحاور الأساسية للدراسة.

الرقم	عنوان المحور	أرقام العبارات
01	الإستعداد لإدارة التغيير (تحديد المسار بين الواقع والمخطط) في المنشأة الجزائرية	37-1
02	تنفيذ إدارة التغيير(الإمكانات المادية وأساليب العمل المعتمدة) في المنشأة الجزائرية في ظل إقتصاد المعرفة	62-38
03	الوصول إلى منشأة جزائرية تمتلك مزايا تنافسية مستدامة في ظل إقتصاد معرفي	74-63

المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة.

لإتمام الدراسة تم الإعتماد على إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية في تحليل البيانات التي جمعت "SPSS: Statistical Pockage four the Social Sciences"، ومن بين الأدوات الإحصائية المستخدمة نذكر:

- معامل الثبات: الذي يعكس إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه بإستخدام طريقة ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha Coefficient".

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف بيانات الدراسة ومعرفة نسبة إختيار كل بديل من بدائل أسئلة الإستبيان.

- المتوسطات الحسابية: يستخدم للحصول على متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبيان.

- الإنحراف المعياري: لمعرفة درجة تشتت قيم عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

- معامل الارتباط: لتأكيد صدق الإتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه حيث تم استخدام معامل بيرسون "Pearson Correlation".

- تحليل الإنحدار الخطي البسيط(Simple Regression): لتحديد مساهمة كل متغير مستقل في المتغير التابع.

- تحليل الإنحدار الخطي المتعدد(Multipe Regression): وذلك لتحديد مساهمة كل المتغيرات المستقلة معا في المتغير التابع.

- تحليل التباين الأحادي(One -Way Anouva): لتحديد دلالة الفروق بين إستجابات عينة الدراسة باختلاف متغيرات البيانات العامة (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، الدورات التعليمية، الدورات التدريبية، لدراسة إلتزامات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التغيير في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في ظل إقتصاد المعرفة.

- مقياس ليكارت الخماسي: لغرض تحديد مستويات درجة الأهمية النسبية المعبر عنها في محاور الاستبيان، والتي كانت وفقا للجدول التالي:

جدول رقم(68)درجة مقياس ليكارت.

Interval	Description	Likert Scale
1.79-01	لا أوافق بشدة	1
2.59-1.80	لا أوافق	2
3.39-2.60	محايد	3
4.19-3.40	موافق	4
5.00-4.20	موافق بشدة	5

المصدر: أسماء مرغيمي، مقياس ليكارت الخماسي وتحويله لفترات، الصادر بتاريخ:2018/03/28، نقلا عن: www.youtyoub.com، تاريخ الإطلاع (2018/07/07).

ثالثا: إختبار التوزيع الطبيعي.

لإختبار التوزيع الطبيعي على بيانات الدراسة تم استخدام إختبار"one-sample kolmogorov-smirnov trst" ولتتبع البيانات التوزيع الطبيعي لا بد أن تكون مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من($\text{sig}>0.05$)

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

جدول رقم(69): إختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	عنوان المحور	عدد العبارات	(Z)	مستوى المعنوية
الأول	الإستعداد لإدارة التغيير (تحديد المسار بين الواقع والمخطط) في المنشأة الجزائرية	37	0.899	0.394
الثاني	تنفيذ إدارة التغيير(الإمكانات المادية وأساليب العمل المعتمدة) في المنشأة الجزائرية في ظل إقتصاد المعرفة	25	0.883	0.417
الثالث	الوصول إلى منشأة الجزائرية تمتلك مزايا تنافسية مستدامة في ظل إقتصاد معرفي	12	1.077	0.197
كل محاور الإستبيان				
0.808				
0.639				
74				

المصدر: مخرجات spss

من الجدول رقم(69) بعنوان إختبار التوزيع الطبيعي، نجد قيمة الإختبار(Z) عند مستوى المعنوية ($sig > 0.05$)، حيث سجل المحور الأول مستوى معنوية 0.394 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05، في حين بلغت مستوى المعنوية للمحور الثاني والثالث 0.417، و0.197 على التوالي وهي أكبر من 0.05، وعليه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وتسمح باستخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان.

يتضمن هذا المطلب تحديد صدق وثبات أداة الدراسة المستخدمة(الإستبيان) بالوقوف على آراء عدد من المحكمين لفقرات الإستبيان، وتحديد الإتساق الداخلي لهذه الفقرات ومعامل ألفا كرونباخ للعينة المدروسة، ل يتم على ضوءها إعتداد البيانات وتحليل النتائج وتعميمها.

أولا: الصدق الظاهري.

للتأكد من الصدق الظاهري للإستبيان تم عرضها على عدد من الأساتذة المختصين في علم الإدارة ومناجنت المنظمات لأعضاء هيئة التدريس لكل من جامعة عباس لغرور خنشلة وجامعة محمد خيضر بسكرة، كما تم عرضها على عدد من الموظفين العاملين في قطاعات إدارية مختلفة لمنشآت عمومية غي مجال الصناعة الذين أبدوا

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

ملاحظاتهم حول فقرات الإستبيان ومحاور الدراسة المقترحة، ليتم أخذ جميع الملاحظات التي تخدم موضوع الدراسة بعين الإعتبار (تعديل، حذف وإضافة) لفقرات الإستبيان*.

ثانيا: صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان.

يتم إستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات بين عبارات المقاييس وتحديد مدى إرتباطها وتفسر معاملات ألفا كرونباخ حسب المحاضرات المنشورة لأسماء المرغيمي أنه كلما زاد عن 0.70 فإنه يتسم بالثبات، وكذا تم إستخدام معامل الإرتباط "Pearson Correlation" لكل عبارة من عبارات الإستبيان مع محاورها ومع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه للتحقق من صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان، حيث يحمل معامل الإرتباط قيما تنحصر في المجال $-1 \leq R \leq +1$ ، ولتكون العبارة دالة إحصائيا لا بد أن تكون مستوى المعنوية أقل من 0.05.

جدول رقم(70): نتائج إختبار الثبات والإتساق الداخلي لبعده تطور مفهوم إدارة التغيير

رقم العبارة	العبارة	معامل ألفا كرونباخ بعد إستبعاد العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
1	إستفادت مؤسستكم منذ تأسيسها من الدعم اللازم لضمان بقائها وإستمرارها.	.740	.873**	0.000
2	تعتمد مؤسستكم على تنفيذ القرارات المرسله لها من طرف المديرية الجهوية منذ تأسيسها إلى اليوم.	.747	.822**	0.000
3	تعتمد مؤسستكم على التطبيق الصارم للقانون في القطاع الذي تنشط فيه لإتمام المهام الموكلة لها.	.753	.780**	0.000
4	تعكس القرارات المتخذة من طرف المديرية الجهوية التوجه البيروقراطي.	.803	.342**	0.002
5	عايشت مؤسستكم مرحلة إنتقالية للوصول إلى تلبية متطلبات السوق.	.742	.840**	0.000
6	أثر نقص العاملين على تطور مؤسستكم.	.819	.364**	0.001
7	أثر عدم توفر الموارد المالية اللازمة على توقف نشاط مؤسستكم.	.807	.331**	0.002
8	إستطاعت المؤسسة التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المحيط العالمي.	.811	.358**	0.001
9	إستطاعت مؤسستكم الوصول إلى تحقيق التوافق بين إمكانيات	.791	.463**	0.000

* ملحق رقم 02 قائمة المحكمين

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

العاملين والتكنولوجيا			
10	تحرص مؤسساتكم عند استخدام آلات تكنولوجيا حديثة حق الأجيال القادمة.	.785	.538**
11	تتوقف عملية التغيير في مؤسساتكم على مساهمتها في تلبية إحتياجات السوق الوطنية.	.778	.645**
تطور مفهوم إدارة التغيير		0.798	

R عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول رقم (70) بعنوان نتائج إختبار الثبات والإتساق لبعده تطور مفهوم إدارة التغيير، نجد أن قيم معاملات ألفا كرونباخ أكبر من 0.7 وتحديدًا بنحده ينحصر ما بين 0.819 كحد أقصى و0.740 كحد أدنى وهي قيمة جيدة تدل على ثبات وإستقرار نتائج البعد الأول لتطور مفهوم إدارة التغيير، أما إذا قمنا بإستبعاد العبارات التي تحمل الرقم 04 فإن معامل ألفا كرونباخ سيرتفع ليصل قيمة 0.803، في حين إذا قمنا بإستبعاد العبارات التي تحمل الرقم 08،07،06 على التوالي فإن معامل ألفا كرونباخ سيأخذ القيم 0.819،0.807،0.811، ولكن على إعتبار 0.798 يقترب من 0.8 ويعتد به في الدراسات والبحوث العلمية، ولأن العبارات تشكل جزءًا أساسيًا لدراسة هذا البعد يمكن القول أن جميع فقرات العبارات مقبولة ومتسقة داخليًا، في حين شكلت معاملات الإرتباط بإستخدام إختبار بيرسون بين عبارات البعد الأول ومع الدرجة الكلية للمحور لها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، في حين حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط 0.331 وبما أن مستوى المعنوية لها 0.002 وهي أقل من 0.05 فإنه يمكن القول أنه توجد علاقة فيما بلغ الحد الأعلى 0.873 لنجد أن جميع عبارات هذا البعد منسقة داخليًا مع المحور الذي تنتمي إليه، وهو ما يثبت صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الأول.

جدول رقم (71): نتائج إختبار الثبات والإتساق الداخلي لبعده التغيير في الإستراتيجية في ظل الإقتصاد المعرفي.

رقم العبارة	العبارة	معامل ألفا كرونباخ بعد إستبعاد العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
12	تعمل مؤسساتكم على المشاركة في وضع الرؤية المستقبلية على مستوى المديرية الجهوية بقسنطينة	.889	.680**	0.000
13	تستند مؤسساتكم لتحقيق الأهداف المسطرة بالتخطيط لها على مراحل زمنية.	.897	.542**	0.000

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

14	تراعي مؤسستكم وضع نظام لتحفيز العاملين المؤهلين أكاديميا وعمليا لتحقيق الأهداف.	.899	.645**	0.000
15	تعمل مؤسستكم على إقامة العلاقات التعاونية بين مخابرها ومخابر البحث والتطوير في المنشآت الناشطة في نفس القطاع.	.890	.663**	0.000
16	تعتمد مؤسستكم على أسلوب الضغط لإحداث التغيير المرغوب.	.873	.848**	0.000
17	تقاوم التغيير خوفا من فقدان منصبك بسبب ترقية الكفاءات على حساب الخبرة.	.874	.841**	0.000
18	كثرة الاخطاء و عدم الرغبة في أداء المهام الموكلة سببها عملية التغيير.	.862	.930**	0.000
19	تشارك في حركات إحتجاجية ا من أجل رفض عمليات التغيير الحاصلة.	.885	.725**	0.000
20	فشل عملية التغيير في مؤسستكم بسبب كثرة المشاكل الإجتماعية.	.882	.774**	0.000
التغيير في الإستراتيجية في ظل الإقتصاد المعرفي		0.896		

R عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على مخرجات spss.

من الجدول رقم(71) بعنوان نتائج إختبار الثبات والإتساق الداخلي لبعده التغيير في الإستراتيجية في ظل الإقتصاد المعرفي، نجد أن قيم معاملات ألفا كرونباخ أكبر من 0.8 وتحديدًا نجده ينحصر ما بين 0.899 كحد أقصى و0.862 كحد أدنى، وهي قيمة جيدة تدل على ثبات وإستقرار نتائج البعد الثاني والمتعلق بالتغيير في الإستراتيجية، أما إذا قمنا بإستبعاد العبارات واحدة تلو والأخرى، فإن معامل ألفا كرونباخ سيبقى يساوي 0.896 لذا يمكن القول أن جميع العبارات جيدة ومتسقة داخليا، في حين شكلت معاملات الإرتباط بإستخدام إختبار بيرسون بين عبارات البعد الثاني ومع الدرجة الكلية للمحور الأول لها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 حيث نجد أن الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط 0.542 وبما أن مستوى المعنوية لها 0.000 وهي أقل من 0.05 فإنه يمكن القول أنه توجد علاقة فيما بينها، في حين بلغ الحد الأعلى 0.930 لنجد أن جميع عبارات هذا البعد منسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه، وهو ما يثبت صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

جدول رقم (72): نتائج اختبار الثبات والإتساق الداخلي لبعده التغيير في الكفاءات البشرية وفقاً للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة.

رقم العبارة	العبارة	معامل ألفا كرونباخ بعد إستبعاد العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
21	تعتمد المؤسسة على رفع مؤهلاتكم من خلال البرامج التعليمية.	.870	.649**	0.000
22	تعتمد مؤسستكم على إدراج دورات تدريبية في المستويات التشغيلية.	.872	.613**	0.000
23	تمتع مؤسستكم نفس الفرص للإستفادة من الدورات التعليمية.	.868	.687**	0.000
24	تعلم مؤسستكم على وضع برامج تعليمية خاصة بإدارة عملية التغيير.	.866	.719**	0.000
25	تساعد البرامج التعليمية في مؤسستكم على تطوير مهارات العمل الفردية.	.866	.731**	0.000
27	تعتمد مؤسستكم على وضع معايير لتقييم أداء العاملين بعد إنتهاء الدورات التعليمية	.876	.502**	0.000
28	المعارف الناتجة عن التعلم والخبرة في مؤسستكم تسمح بالوصول إلى أفكار إبداعية	.884	.276*	0.011
29	تحرص مؤسستكم على تطوير الكفاءات القادرة على إنتاج أفكار إبداعية	.866	.720**	0.000
30	تشجع مؤسستكم المبادرات الإبتكارية التي تسهم في إدارة عملية التغيير بمرونة	.872	.609**	0.000
31	تعلم مؤسستكم على تشكيل وحدات متخصصة في مجال البحث والتطوير	.871	.629**	0.000
32	تعتمد مؤسستكم على نتائج البحث والتطوير لتتقدم منتج جديد	.875	.523**	0.000
33	مؤسستكم تلجأ إلى تفعيل القنوات الغير رسمية للإتصال (الشائعات) لتوضيح فوائد عملية التغيير.	.869	.670**	0.000
34	تدعم الإدارة العليا وجود قائد لضمان فعالية عملية التغيير.	.877	.458**	0.000
35	تعتمد مؤسستكم على قائد يملك مؤهلات متميزة تؤثر في سلوك العاملين بإتجاه إيجابي لعملية التغيير.	.884	.238*	0.030
35	تحفز مؤسستكم على بناء علاقات تعاونية للعمل بروح الفريق والتعاون الجماعي.	.874	.537**	0.000
36	يعتمد مؤسستكم على تشكيل فرق العمل كأسلوب لإنجاح عملية التغيير	.864	.774**	0.000
37	تعلم فرق العمل على متابعة مستجدات التعليمات فيما تعلق بعملية التغيير	.877	.499**	0.000
بناء الكفاءات البشرية		0.879		

R عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: تم اعداده بالإعتماد على مخرجات spss.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

من الجدول رقم (72) بعنوان نتائج إختبار الثبات والإتساق الداخلي لبعده التغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة، نجد أن قيم معاملات ألفا كرونباخ أكبر من 0.8 وتحديدًا بنحده ينحصر ما بين 0.884 كحد أقصى و0.866 كحد أدنى وهي قيمة جيدة تدل على ثبات وإستقرار نتائج البعد الثالث والمتعلق بالتوجه نحو بناء الكفاءات البشرية، أما إذا قمنا بإستبعاد العبارات واحدة تلو والأخرى فإن معامل ألفا كرونباخ سيبقى يساوي 0.879 لذا يمكن القول أن جميع فقرات العبارات جيدة ومنتسقة داخليا، في حين شكلت معاملات الإرتباط بإستخدام إختبار بيرسون بين عبارات البعد الثالث ومع الدرجة الكلية للمحور الأول لها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط 0.458 وبما أن مستوى المعنوية لها 0.000 وهي أقل من 0.05 فإنه يمكن القول أنه توجد علاقة فيما بلغ الحد الأعلى 0.777 لنجد أن جميع عبارات المجال منسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه، وذلك دون إستثناء العبارات التي تحمل الرقم 30 والرقم 37 على التوالي حيث حدد معامل الارتباط فيها بقيمة 0.276 عند مستوى معنوية 0.011، و0.238 عند مستوى معنوية 0.030 على التوالي وهي ذات دلالة إحصائية ضعيفة لكن وجب إعتمادها لأهمية العبارات التي تحويها لقياس هذا البعد، وهو ما يثبت صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث.

جدول رقم(73): نتائج إختبار الثبات والإتساق الداخلي لبعده التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد معرفي.

رقم العبارة	العبارة	معامل ألفا كرونباخ بعد إستبعاد العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
39	تتوافق ثقافة مؤسستكم مع ثقافة المجتمع المحلي	.731	.495**	0.000
40	تؤثر اللوائح والتنظيمات القانونية على سير العمل في مؤسستكم	.765	.392**	0.000
41	تركز مؤسستكم على القيم الداعمة لتغيير الثقافة السائدة	.728	.466**	0.000
42	يعزز إستخدام الشعارات في جميع الفعاليات التي تقوم بها مؤسستكم من تغيير الثقافة السائدة	.695	.593**	0.000
43	تركز مؤسستكم على نشر مفاهيم الجودة كجزء أساسي من الثقافة السائدة	.630	.796**	0.000
44	الإعتماد على البرامج التعليمية يساهم في ترسيخ ثقافة جديدة	.637	.776**	0.000
45	الإعتماد على فرق العمل يساهم في تغيير القيم والسلوكيات الداعمة لزرع ثقافة جديدة	.627	.803**	0.000
التغيير في الثقافة التنظيمية		0.725		

R عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: تم اعداده بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

من الجدول رقم (73) بعنوان نتائج إختبار الثبات والإتساق الداخلي لبعء التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد معرفي، نجد أن قيم معاملات ألفا كرونباخ أكبر من 0.7 وتحديدًا نجده ينحصر ما بين 0.765 كحد أقصى و0.627 كحد أدنى، وهي قيمة جيدة تدل على ثبات وإستقرار نتائج البعد الرابع والمتعلق بالتغيير في الثقافة التنظيمية، أما إذا قمنا بإستبعاد العبارات واحدة تلو والأخرى فإن معامل ألفا كرونباخ سيبقى يساوي 0.870 لذا يمكن القول أن جميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا، في حين شكلت معاملات الإرتباط بإستخدام إختبار بيرسون بين عبارات البعد الثاني ومع الدرجة الكلية للمحور الأول لها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط 0.392، وبما أن مستوى المعنوية لها 0.000 وهي أقل من 0.05 فإنه يمكن القول أنه توجد علاقة، فيما بلغ الحد الأعلى 0.803 لنجد أن جميع عبارات المجال منسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه، وهو ما يثبت صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع.

جدول رقم (74): نتائج إختبار الثبات والإتساق الداخلي لبعء التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال

رقم العبارة	العبارة	معامل ألفا كرونباخ بعد إستبعاد العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
45	أنظمة المعلومات الإدارية المستخدمة تراعي التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي	.862	.621**	0.000
46	تساعد أنظمة المعلومات في مؤسستكم على إتخاذ القرارات بسرعة	.877	.385**	0.000
47	تعمل مؤسستكم في بيئة عمل تكنولوجي تمس جميع وظائف الهيكل التنظيمي	.862	.636**	0.000
48	يتم إنجاز الأعمال بإستخدام شبكة الأنترنت في المعاملات الداخلية	.855	.712**	0.000
49	تركز مؤسستكم على النقل السريع والمنظم للمعلومات بينها والمديرية الجهوية بقسنطينة	.866	.550**	0.000
50	تساهم تكنولوجيا المعلومات من تقليل الإجراءات البيروقراطية	.872	.514**	0.000
51	يساهم تغيير الآلات وفقا للتكنولوجيا الجديدة على إحداث التعديلات الضرورية لحل مشاكل الإنتاج	.849	.786**	0.000
52	تعتمد مؤسستكم على إتباع أسلوب تقديم الخدمات الإلكترونية لتحقيق رضا عملائها.	.847	.844**	0.000

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

0.000	.753**	.852	يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات من تخفيض تكاليف الإنتاج	53
0.000	.679**	.857	يسمح استخدام تكنولوجيا المعلومات من الدخول إلى أسواق جديدة	54
0.000	.739**	.853	يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات من تحديد ومعالجة المشاكل الإدارية	55
0.000	.545**	.867	يساهم نقل وتبادل المعلومات بين الموظفين من الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة	56
0.870			التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال	

R عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول رقم (74) نتائج إختبار الثبات والإتساق الداخلي لبعده التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، نجد أن قيم معاملات ألفا كرونباخ أكبر من 0.8 وتحديدًا بجده ينحصر ما بين 0.877 كحد أقصى و0.847 كحد أدنى، وهي قيمة جيدة تدل على ثبات وإستقرار نتائج البعد الخامس والمتعلق بالتغيير في التكنولوجيا، أما إذا قمنا بإستبعاد العبارات واحدة تلو والأخرى فإن معامل ألفا كرونباخ سيبقى يساوي 0.822 لذا يمكن القول أن جميع فقرات العبارات مقبولة ومتسقة داخليا، في حين شكلت معاملات الإرتباط باستخدام إختبار بيرسون بين عبارات البعد الخامس ومع الدرجة الكلية للمحور الأول لها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط 0.375 وبما أن مستوى المعنوية لها 0.000 وهي أقل من 0.05 فإنه يمكن القول أنه توجد علاقة، فيما بلغ الحد الأعلى 0.844 لنجد أن جميع عبارات المجال منسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه، وهو ما يثبت صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس.

جدول رقم(75): نتائج إختبار الثبات والإتساق الداخلي لبعده التغيير في طرق العمل

رقم العبارة	العبارة	معامل ألفا كرونباخ بعد إستبعاد العبارة	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى المعنوية
57	تقتضي شروط العمل في مؤسستكم على تداول المناصب الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية.	.823	.615**	0.000
58	تستند مؤسستكم على التعيين وفقا للمؤهلات التي تتطلبها شغل الوظيفة	.781	.768**	0.000
59	تستند مؤسستكم على احترام مواقيت العمل بدقة	.778	.786**	0.000
60	تمنح مؤسستكم حوافز مادية لتشجيع أداء المهام بنجاح	.763	.826**	0.000
61	يسمح المرونة في أداء المهام من تقليل الزمن المخصص لها	.786	.760**	0.000
62	تسمح مؤسستكم للموظفين الجدد بمؤهلات جامعية من طرح أفكار للعمل	.822	.609**	0.000
0.822			التغيير في طرق العمل	

R عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على مخرجات spss.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

من الجدول رقم (75) بعنوان نتائج إختبار الثبات والإتساق الداخلي لبعده التغيير في طرق العمل، نجد أن قيم معاملات ألفا كرونباخ أكبر من 0.8 وتحديدًا بنحده ينحصر ما بين 0.823 كحد أقصى و0.763 كحد أدنى، وهي قيمة جيدة تدل على ثبات وإستقرار نتائج البعد السادس والمتعلق بالتغيير في طرق العمل، أما إذا قمنا بإستبعاد العبارات واحدة تلو والأخرى فإن معامل ألفا كرونباخ سيقى يساوي 0.822، لذا يمكن القول أن جميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا، في حين شكلت معاملات الإرتباط بإستخدام إختبار بيرسون بين عبارات البعد السادس ومع الدرجة الكلية للمحور الأول لها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط 0.609 وبما أن مستوى المعنوية لها 0.000 وهي أقل من 0.05 فإنه يمكن القول أنه توجد علاقة، فيما بلغ الحد الأعلى 0.826 لنجد أن جميع عبارات المحور منسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه، وهو ما يثبت صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد السادس.

جدول رقم(76): نتائج إختبار الثبات والإتساق لمحور الوصول إلى منشأة جزائرية تمتلك مزايا تنافسية مستدامة في ظل إقتصاد معرفي

رقم العبارة	العبارة	معامل ألفا كرونباخ بعد إستبعاد العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
63	تسهّم دراسة ضغوطات بيئة الأعمال الخارجية التقليل من العراقيل التي تحول دون تطورها	712.	599**.	0.000
64	يسهّم خلق جو عمل يمتاز بالرضا الوظيفي بدعم إستدامة التغيير الفعال	756.	318**.	0.003
65	يساعد دراسة الإمكانيات المادية لمؤسستكم في تحديد توجهاتها المستقبلية	717.	565**.	0.000
66	تسعى مؤسستكم لإتباع سياسات تمكنها من المفاضلة بين البدائل فيما تعلق بمواردها المالية	748.	318**.	0.003
67	يساعد تطبيق متطلبات الجودة بتقديم منتج بمواصفات عالمية	714.	593**.	0.000
68	يساعد وضع برامج تعليمية تراعي تعليم تطبيق العاملين لمؤهلاتهم في تطور الإبداع	730.	502**.	0.000
69	تسهّم وضع برامج تدريبية دورية في المحافظة على الآلات التكنولوجية العالية التكلفة	721.	545**.	0.000
70	تسهّم العمل التعاوني بخبرات متنوعة في تعزيز مؤسستكم لإمتلاك مزايا تنافسية	718.	564**.	0.000
71	يساعد إعتتماد مؤسستكم على الرقابة الذاتية من إستدامة نجاح التغيير	714.	587**.	0.000
72	يساهم تشارك المعارف بين الموظفين في حلقات مناقشة من إنتاج أفكار مبدعة	715.	587**.	0.000
73	يساهم التعلم الجماعي لقطاع شركات إسمنت الشرق من توحيد الجهود	725.	504**.	0.000

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

			للوصول إلى مزايا تنافسية مستدامة
0.000	517**.	726.	يساهم القطاع الذي تنشط فيه مؤسستكم في تنامي تنافسية الدولة
0.742			الوصول إلى منشأة جزائرية تمتلك مزايا تنافسية مستدامة في ظل إقتصاد معرفي

R. عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: تم اعداده بالإعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم (76) بعنوان نتائج إختبار الثبات والإتساق لمحور الوصول إلى منشأة جزائرية تمتلك مزايا تنافسية مستدامة في ظل إقتصاد معرفي، نجد أن قيم معاملات ألفا كرونباخ أكبر من 0.7 وتحديدًا نجده ينحصر ما بين 0.756 كحد أقصى و 0.712 كحد أدنى، وهي قيمة مقبولة تدل على ثبات وإستقرار نتائج المحور الثالث والمتعلق بتطوير المنشأة الجزائرية، أما إذا قمنا بإستبعاد العبارات واحدة تلو والأخرى فإن معامل ألفا كرونباخ سيبقى يساوي 0.742 لذا يمكن القول أن جميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا، في حين شكلت معاملات الإرتباط بإستخدام إختبار بيرسون بين عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور الأول لها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط 0.318 وبما أن مستوى المعنوية لها 0.000 وهي أقل من 0.05 فإنه يمكن القول أنه توجد علاقة فيما بلغ الحد الأعلى 0.599، لنجد أن جميع عبارات المحور منسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه، وهو ما يثبت صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث.

جدول رقم (77): نتائج إختبار الثبات والإتساق لمحاور الإستبيان مع الدرجة الكلية للإستبيان.

الأبعاد	قيمة ألفا كرونباخ	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى المعنوية
تطور مفهوم إدارة التغيير	0.798	0.529	0.000
التغيير في الإستراتيجية في ظل الإقتصاد المعرفي	0.896	0.714	0.000
التغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة	0.879	0.688	0.000
المحور الأول: الإستعداد لإدارة التغيير	0.859	0.822**	0.000
التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد معرفي	0.725	0.764	0.000
التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال	0.870	0.943	0.000
التغيير في طرف العمل	0.822	0.858	0.000
المحور الثاني: تنفيذ إدارة التغيير	0.913	0.853**	0.000
المحور الثالث	0.742	0.823**	0.000
الوصول إلى منشأة جزائرية تمتلك مزايا تنافسية مستدامة في ظل إقتصاد معرفي			
كل المحاور		0.932	

R. عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: تم اعداده بالإعتماد على مخرجات spss

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

من الجدول رقم(77) بعنوان نتائج إختبار الثبات والإتساق لمحاور الإستبيان مع الدرجة الكلية للإستبيان، نجد أن قيم معاملات ألفا كرونباخ أكبر من 0.9 وهي قيمة ممتازة تدل على ثبات وإستقرار نتائج كل محاور الإستبيان، لذا يمكن القول أن جميع عبارات الإستبيان بمختلف أبعاده مقبولة ومتسقة داخليا، في حين شكلت معاملات الإرتباط باستخدام إختبار بيرسون بين عبارات المحور الأول والثاني والثالث مع الدرجة الكلية للإستبيان لها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.00، حيث أخذت القيم التالية 0.823، 0.822، 0.853، وهي معاملات إرتباط قوية، وعليه يمكن القول أن جميع عبارات الإستبيان دالة إحصائية عند مستوى 0.01 وهو ما يثبت أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الإتساق.

ثالثا: ثبات الإستبيان.

لقياس وتحديد ثبات الإستبيان تم الإعتماد على معامل ألفا كرونباخ لتحديد قيمة الثبات لكل محور على حدى ثم لكل مجال من مجالات المحاور المعتمدة ليليهها قياس الثبات لكل محاور الإستبيان.

أ- طريقة ألفا كرونباخ

جدول رقم(78): قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبيان.

رقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول	الإستعداد لإدارة التغيير (تحديد المسار بين الواقع والمخطط) في المنشأة الجزائرية	37	0.859
المحور الثاني	تنفيذ إدارة التغيير(الإمكانات المادية وأساليب العمل المعتمدة) في المنشأة الجزائرية في ظل إقتصاد المعرفة	25	0.913
المحور الثالث	الوصول إلى منشأة جزائرية تمتلك مزايا تنافسية مستدامة في ظل إقتصاد معرفي	12	0.742
	كل المحاور	74	0.932

المصدر: مخرجات spss

من الجدول رقم(78) بعنوان قيم معامل الثبات ألف كرونباخ لكل محور من محاور الإستبيان، والذي يأخذ قيما تنحصر ما بين الصفر والواحد الصحيح نجد أن معامل الثبات للعيينة المدروسة مرتفع لإجمالي عبارات الإستبيان والبالغ عددها 74 عبارة يتراوح ما بين (0.742-0.913) وهو ما يؤكد معامل الثبات المرتفع

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

للمحاور الثلاثة في حين بلغ معدل الثبات الإجمالي 0.932 وهو ما يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول رقم (79): قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبيان

معامل الثبات	عدد العبارات	عنوان البعد	
0.798	11	تطور مفهوم إدارة التغيير في ظل تعاقب الأنظمة الاقتصادية	المحور الأول
0.896	09	التغيير في الإستراتيجية في ظل الاقتصاد المعرفي	
0.879	17	التغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة	
0.725	07	التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد معرفي	المحور الثاني
0.870	12	التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال	
0.822	06	التغيير في طرف العمل	
0.742	12	الوصول إلى منشأة جزائرية تمتلك مزايا تنافسية مستدامة في ظل إقتصاد معرفي	المحور الثالث
0.932	74	كل محاور الاستبيان	

المصدر: مخرجات SPSS

من الجدول رقم (79) بعنوان قيم الثبات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبيان، حيث يجوي كل من المحور الأول والمحور الثاني على أبعاد رئيسية سجل فيها معامل الثبات قيم مرتفعة تراوحت ما بين 0.725 كحد أدنى و 0.896 كحد أقصى ليدخل المحور الثالث كبعد مكمل للأبعاد السابقة، وهو ما يدل على ثبات الأبعاد المعتمدة في الاستبيان.

ب- طريقة التجزئة النصفية.

تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الاستبيان إلى نصفين ثم حساب معامل الارتباط بين النصفين باستخدام معامل بيرسون، ليتم فيما بعد تصحيح معامل الارتباط بواسطة معامل الارتباط سيرمان بروان أو بواسطة معامل ثبات جثمان للتجزئة النصفية، والتي تعتمد على المعادلات التالية:¹

$$\text{spearman brown coefficient} = \frac{2R}{1 + R}$$

¹ أسماء مرغمي، حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، الصادر بتاريخ: 2017/01/08، نقلا عن: [Http:// www.youtyoub.com](http://www.youtyoub.com)، تاريخ الإطلاع: (2018/06/07).

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

$$Guttman \text{ for mula} = 2\left(1 - \frac{\sigma + \sigma}{\sigma}\right)$$

جدول رقم (80): التجزئة النصفية للإستبيان ولأبعاده الكلية.

التجزئة النصفية للثبات <i>Guttman</i>	التباين	قيمة الإختبار	البيان	الإستبيان وأبعاده الكلية	عدد العبارات
0.759	295.014	0.859	الجزء الأول	كل الإستبيان	37
	413.174	0.920	الجزء الثاني		37
	1141.174	0.621	الجزء الأول والجزء الثاني (معامل بيرسون)		74
	-	0.766	معامل سبيرمان		
	-	0.759	معامل جيثمان		
0.707			تطور مفهوم إدارة التغيير	البعد الأول	11
0.880			التغيير في الإستراتيجية في ظل الاقتصاد المعرفي	البعد الثاني	09
0.757			التغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة	البعد الثالث	17
0.749			التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد معرفي	البعد الرابع	07
0.781			التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال	البعد الخامس	12
0.775			التغيير في طرف العمل	البعد السادس	06
0.814			الوصول إلى منشأة جزائرية تمتلك مزايا تناقسية مستدامة في ظل إقتصاد معرفي	البعد السابع	12

المصدر: مخرجات spss.

من الجدول رقم (80) بعنوان التجزئة النصفية للإستبيان ولأبعاده الكلية، نجد أن معامل بيرسون للنصفين بلغ 0.621، ليتم تطبيق وإعتماد معامل الثبات جيثمان والذي بلغ قيمة 0.759 لثبات فقرات الإستبيان بطريقة التجزئة النصفية وذلك عائد إلى عدم تساوي كل من قيم التباين وقيم ألفا كرونباخ للنصف الأول والنصف الثاني من الإستبيان، ليتم وبتتابع نفس الطريقة إختبار كل بعد من أبعاد الإستبيان حيث سجلت قيم الثبات لجيثمان 0.707 كحد أدنى و0.880 كحد أقصى، ما يجعل الإستبان بكل أبعاده يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ويتضح من خلال الإختبارات الإحصائية التي تم إستخدامها أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ما يجعل النتائج المحصل عليها مقبولة للتليل وإختبار الفرضيات وتعميم النتائج.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان.

نتناول في هذا المبحث النتائج المتعلقة بجمع البيانات لأداة الدراسة المستخدمة بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية، بالإعتماد على مجموعة من الإختبارات الإحصائية في محاولة لتحليل موضوع الدراسة والوقوف على أهم مساهمات مجالات التغيير على تطور المنشأة الإقتصادية العمومية لصناعة الإسمنت عين توتة (باتنة).

المطلب الأول: وصف البيانات العامة لعينة الدراسة.

يتضمن هذا المطلب وصفا للبيانات العامة لعينة الدراسة من الخصائص الديموغرافية المتمثلة في الجنس، العمر، والخصائص الوظيفية المرتبطة بالمؤهل العلمي، الخبرة والموقع الوظيفي، بالإعتماد على التكرارات والنسب المئوية في التعبير عنها.

جدول رقم (81): الخصائص العامة لعينة الدراسة.

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة (%)
الجنس	ذكر	60	72.3
	أنثى	23	27.7
المجموع		83	100.0
العمر	أقل من 30 سنة	16	19.3
	من 31 إلى 40 سنة	39	47.0
	من 41 إلى 50 سنة	14	16.9
	51 سنة فأكثر	14	16.9
المجموع		83	100.0
المؤهل العلمي	ثانوي	12	14.5
	جامعي	45	54.2
	دراسات عليا	06	7.2
	مؤهل آخر	20	24.1
المجموع		83	100.0
الخبرة	من 5 إلى 10 سنوات	43	51.8
	من 11 إلى 18 سنة	24	28.9
	أكثر من 19 سنة	16	19.3
المجموع		83	100.0
	الإدارة العليا	02	2.4

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

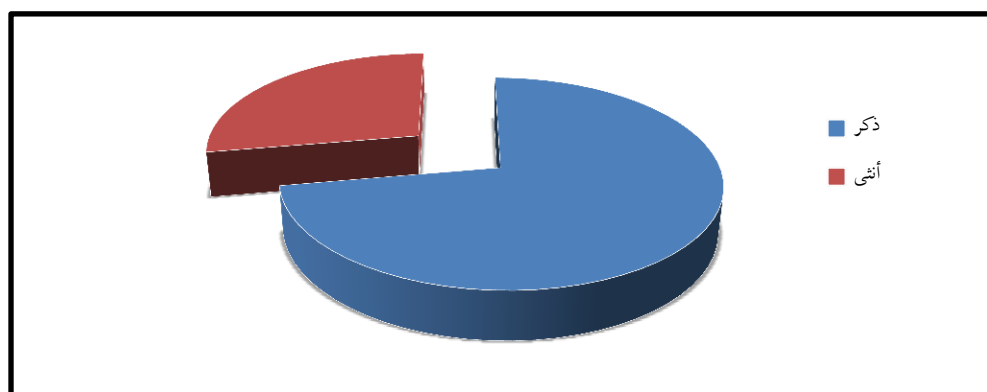
74.7	62	الإدارة الوسطى	الموقع الوظيفي
22.9	19	الإدارة التشغيلية	
100.0	83	المجموع	
41.2	35	لا توجد	عدد الدورات التدريبية
31.3	26	دورة واحدة-دورتان	
12.0	10	ثلاث دورات-أربع دورات.	
14.5	12	خمسة دورات فأكثر	
100	83	المجموع	
15.7	13	لا توجد	عدد الدورات التعليمية
37.3	31	دورة واحدة-دورتان	
22.9	19	ثلاث دورات-أربع دورات.	
24.1	20	خمسة دورات فأكثر	
100	83	المجموع	

المصدر: مخرجات spss

أولاً: تحليل خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس.

من الجدول رقم (81) بعنوان الخصائص العامة لعينة الدراسة حسب متغير الجنس، نلاحظ أن نسبة الذكور والبالغ عددهم 60 أي ما نسبته 72.3% من مجتمع الدراسة وهي النسبة الغالبة مقارنة مع نسبة الإناث والبالغ عددهم 23 أنثى أي ما نسبته 27.7%، وهذا عائد بالدرجة الأولى إلى طبيعة النشاط وهو صناعة الإسمنت، حيث نجد أن العمل بالمصنع خاصة فيما تعلق بإستخراج المادة الأولية وتعبئة أكياس الإسمنت ونقلها يحتاج إلى مجهود عضلي كبير وهو ما يجعل نسبة الذكور أكبر من الإناث.

شكل رقم(60): خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس

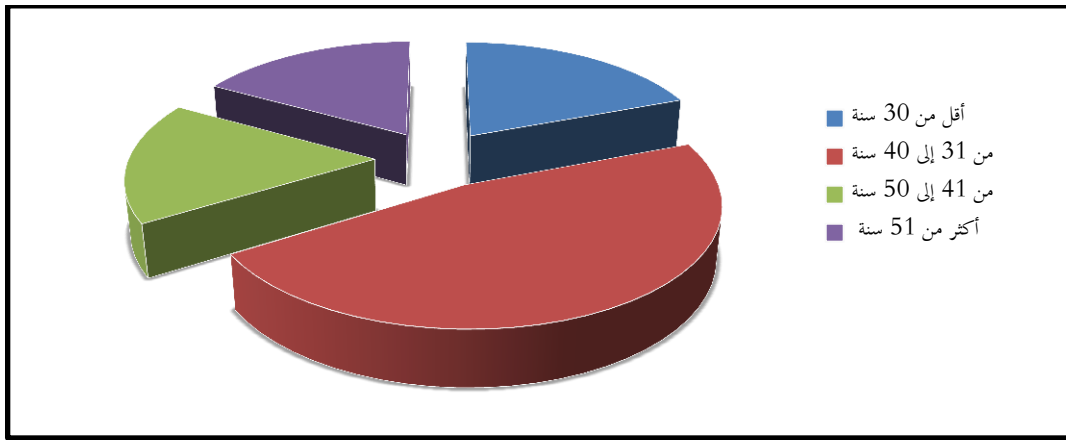


الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

ثانيا: تحليل خصائص العينة حسب متغير الفئة العمرية.

من الجدول رقم (81) بعنوان الخصائص العامة لعينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية، نلاحظ أن غالبية أفراد العينة متمركزين في الفئة الثانية من عمر 31 إلى 40 سنة بتكرار 39 وهو ما يترجم إلى نسبة 47%، لتساوي الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة مع الفئة العمرية الأكثر من 51 سنة بتكرار 14 وبنسبة 16.9%، لتسجل الفئة العمرية الأقل من 30 سنة 16 كتكرار وبنسبة 19.3%، وهذا التباين في النسب عائد لتعمد توجيه الإستبيان إلى الفئة التي تمتلك الخبرة والكفاءة الأكاديمية والعملية .

شكل رقم(61):خصائص العينة حسب متغير الفئة العمرية.

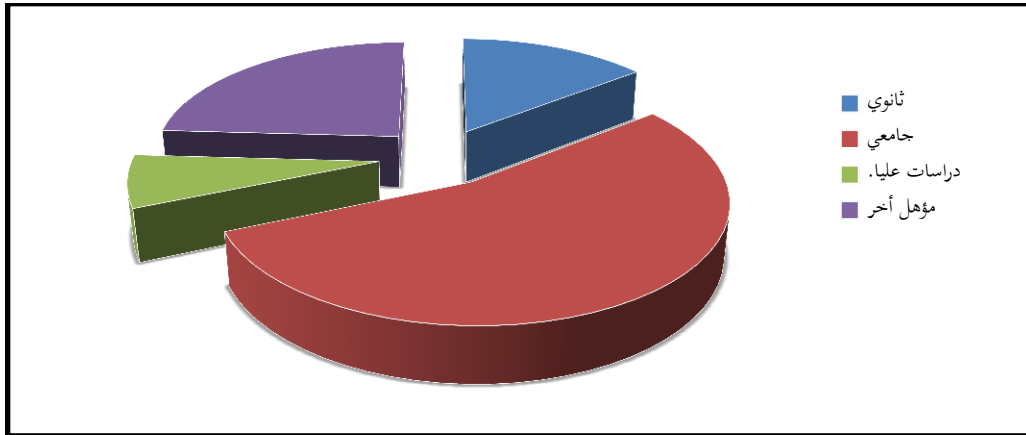


ثالثا: تحليل خصائص العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

من الجدول رقم(81) بعنوان الخصائص العامة لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، نلاحظ أن أكبر توزيع للمؤهل العلمي متمركز في الأفراد الذين يحملون شهادات جامعية حيث بلغ عدد حاملي الشهادات الجامعية 45 مفردة من العينة وهو ما يعادل 54.2% والتي تمثلها الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة ، في حين الدراسات العليا سجلت تكرارا 06 مفردة أي ما يعادل 7.2%، وهو ما يعكس تركيز المنشأة على إستقطاب الموارد البشرية المؤهلة أكاديميا حتى لا تتكبد تكاليف كبيرة نحو تحويلها إلى منظمة متعلمة مقارنة بالمؤهلات الأخرى المتمثلة في المؤهل الثانوي ومؤهل آخر والذي سجل تكرار 12 بنسبة 4.5% وتكرار 20 بنسبة 24.1% من عينة الدراسة على التوالي.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

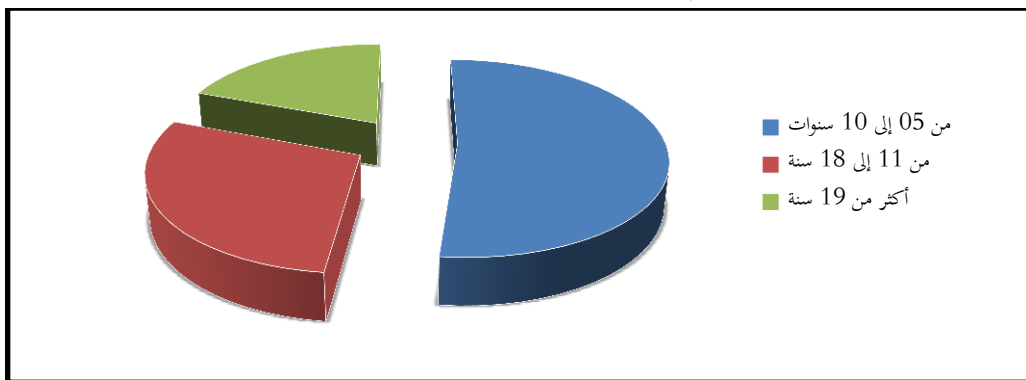
شكل رقم (62): خصائص العينة حسب متغير المؤهل العلمي.



رابعا: تحليل خصائص العينة حسب متغير الخبرة.

من الجدول رقم (81) بعنوان الخصائص العامة لعينة الدراسة حسب متغير الخبرة نجد أن الموارد البشرية على مستوى المنشأة تملك خبرة طويلة في العمل تقع في المجال (من 11 إلى 18 سنة) وأكثر من 19 سنة بتكرار 24، 16 على التوالي وهو ما يعادل 51.8% و 19.3% وهو ما يعكس البحوث التي تقوم بها المنشأة في مجال البحث والتطوير فيما تعلق بالإسمنت وفي مجال التنافس خاصة مع مجمع الشرق للإسمنت، وهو ما ينعكس أيضا على جودة القرارات المتخذة في هذا المجال، في حين سجل المجال من 05 إلى 10 سنوات أكبر مجالا للخبرة لمفردات عينة الدراسة بتكرار 43 وبنسبة 51.8%.

شكل رقم (63): خصائص العينة حسب متغير الخبرة.

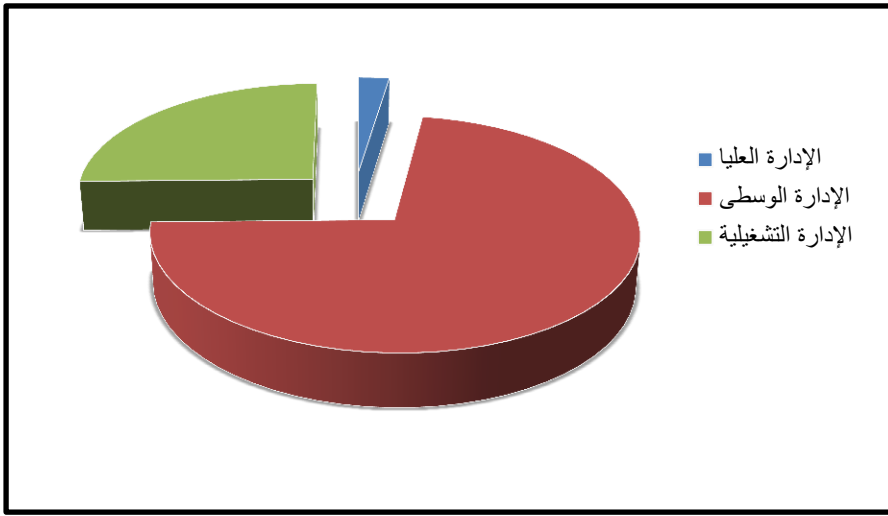


الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

خامسا: تحليل خصائص العينة حسب متغير الموقع الوظيفي.

من الجدول رقم(81) بعنوان الخصائص العامة لعينة الدراسة حسب متغير الموقع الوظيفي، نجد أن عدد مفردات الدراسة والتي تمثل الإدارة العليا سجلت تكرارا 02 بنسبة 2.4%، في حين سجلت مفردات الدراسة على مستوى الإدارة الوسطى أكبر تكرار ب 62 وبنسبة 74.7% ، لتليها الإدارة التشغيلية بتكرار 19 ونسبة 22.9%

شكل رقم(64):خصائص العينة حسب متغير الموقع الوظيفي.

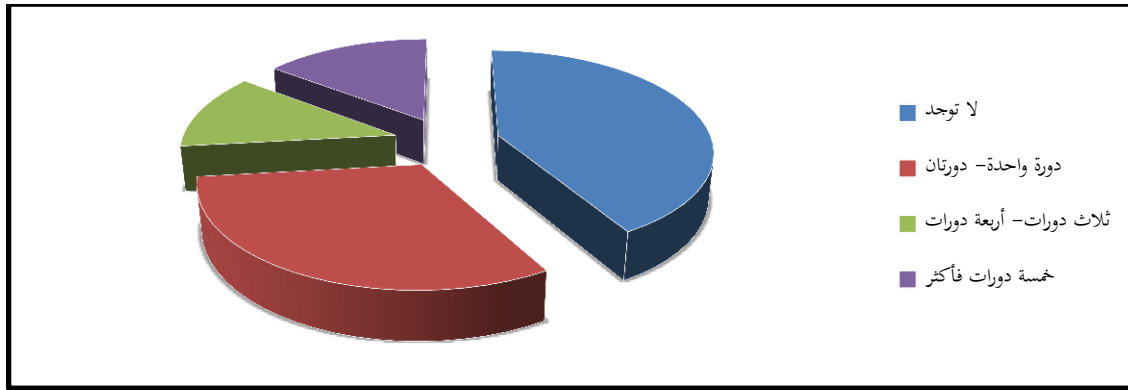


سادسا: تحليل خصائص العينة حسب متغير الدورات التدريبية.

من الجدول رقم(81) بعنوان الخصائص العامة لعينة الدراسة حسب الدورات التدريبية، نجد أن معظم أفراد عينة الدراسة بتكرار 35 وهو ما يعادل 41.2% من أفراد العينة لم يقوموا بأي دورة تدريبية، ليلها عدد مفردات الدراسة الذين قاموا بدورة تدريبية واحدة إلى دورتان بتكرار 26 وبنسبة 31.3%، أما أفراد العينة الذين تلقوا من ثلاث إلى أربع دورات تدريبية فبلغت نسبتهم 12% ، أما أفراد العينة الذين تلقوا أكثر من خمسة دورات سجلوا نسبة 14.5%، وجل الدورات التدريبية تتعلق بآليات العمل فيما تعلق بالوقاية والصيانة، نظرا لطبيعة النشاط فيما تعلق باستخدام الآلات على المستويات التشغيلية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

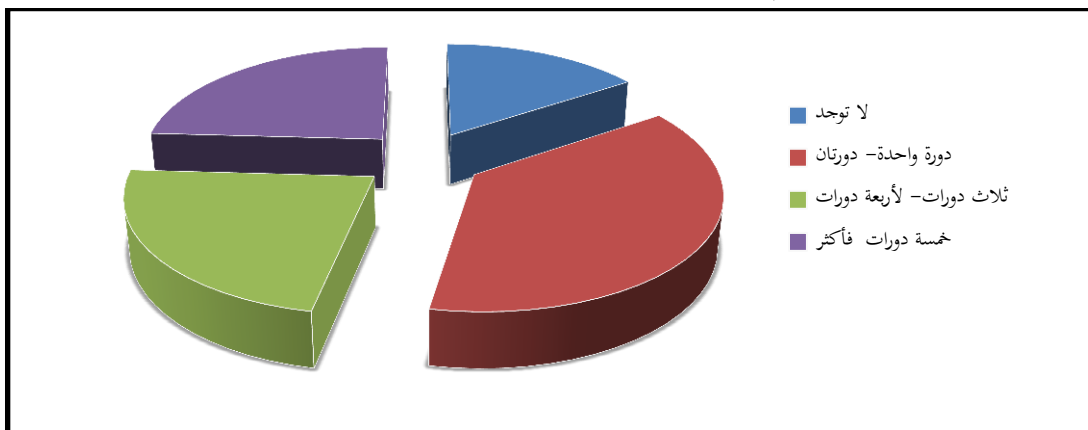
شكل رقم(65): خصائص العينة حسب متغير الدورات التدريبية.



سابعاً: تحليل خصائص العينة حسب متغير الدورات التعليمية

من الجدول رقم(81) بعنوان الخصائص العامة لعينة الدراسة حسب الدورات التعليمية، نجد أن مفردات العينة والبالغ عددهم 31 تلقت أكثر دورات تعليمية من دورة واحدة إلى دورتان خاصة في مجال تقنيات الحاسوب وتقنيات العمل المحاسبي بالنظام المحاسبي المالي بمعدل 37.3% ، في حين حددت أفراد عينة الدراسة التي تلقت أكثر من خمسة دورات تعليمية 20 مفردة بمعدل 24.1%، وهو ما يؤكد حرص المنشأة على القيام باتفاقيات تكفل الإستثمار في مواردها البشرية ومن بين الإتفاقيات المبرمة إتفاقية المنشأة مع المنظومة الجامعية بباتنة، إلا أن برامج التعليم لا تغطي كافة مفردات المنشأة حيث بلغ عدد المفردات التي لم تتلقى أية دورة تعليمية بما يعادل 15.7%، وهو ما يعكس عدد قليل من الدورات التعليمية فيما تعلق بإدارة التغيير، وبلغ عدد مفردات العينة الذين تلقوا من ثلاث إلى أربعة دورات تعليمية 19 مفردة وهو ما نسبته 22.3%.

شكل رقم(66): خصائص العينة حسب متغير الدورات التعليمية



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمحور الأول لإجابات أفراد عينة الدراسة.

نعرض في هذا المطلب المحور المتعلق بمدى إستعداد المنشأة لإدارة التغيير في ظل إقتصاد المعرفة وذلك بعد مرور المنشأة بالعديد من التطورات في الأنظمة الإقتصادية في حقب زمنية متتالية، لنعتمد على الإقتصاد المعرفي كحقبة زمنية جديدة ومستمرة إلى يومنا الحاضر لصياغة الإستراتيجية وتطوير الكفاءات البشرية الفردية منها والجماعية، وذلك ما تناوله المحور الأول في ثلاث أبعاد أساسية وفقاً للجدول أدناه.

جدول رقم (82): المؤشرات الإحصائية تطور مفهوم إدارة التغيير.

الترتيب	إتجاه الإجابة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
02	موافق بشدة	1.079	4.20	إستفادات مؤسستكم منذ تأسيسها من الدعم اللازم لضمان بقائها وإستمرارها.	1
01	موافق بشدة	1.121	4.29	تعتمد مؤسستكم على تنفيذ القرارات المرسلة لها من طرف المديرية الجهوية منذ تأسيسها إلى اليوم.	2
07	موافق	1.275	3.90	تعتمد مؤسستكم على التطبيق الصارم للقانون في القطاع الذي تنشط فيه لإتمام المهام الموكلة لها.	3
03	موافق	0.866	4.07	تعكس القرارات المتخذة من طرف المديرية الجهوية التوجه البيروقراطي.	4
06	موافق	1.249	3.98	عايشت مؤسستكم مرحلة إنتقالية للوصول إلى تلبية متطلبات السوق.	5
10	متوسط	1.249	3.08	أثر نقص العاملين على تطور مؤسستكم.	6
11	لا أوافق	0.977	2.33	أثر عدم توفر الموارد المالية اللازمة على توقف نشاط مؤسستكم.	7
09	موافق	1.154	3.76	إستطاعت المؤسسة التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المحيط العالمي.	8
05	موافق	0.706	4.04	إستطاعت مؤسستكم الوصول إلى تحقيق التوافق بين إمكانيات العاملين والتكنولوجيا	9
04	موافق	0.923	4.05	تحرص مؤسستكم عند إستخدام آلات تكنولوجيا حديثة حق الأجيال القادمة.	10
08	موافق	0.627	3.86	تتوقف عملية التغيير في مؤسستكم على مساهمتها في تلبية إحتياجات السوق الوطنية.	11
متوسط		0.389	3.18	تطور مفهوم إدارة التغيير	

المصدر: مخرجات spss.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

من الجدول رقم (82) بعنوان المؤشرات الإحصائية تطور مفهوم إدارة التغيير نجد أن إستجابة أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد تدخل ضمن فئة المقياس متوسط، وهو ما تعكسه النسبة 63.6% بمتوسط حسابي 3.18 إنحراف معياري 0.389، والذي يعكس عدم تشتت الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة متوسط، ولقد رتبت العبارات وفقا لمقياس ليكرت لتباين العبارات بين موافق بشدة، موافق، متوسط ولا أوافق، حيث إحتلت العبارة " تعتمد مؤسستكم على تنفيذ القرارات المرسله لها من طرف المديرية الجهوية منذ تأسيسها إلى اليوم " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.29 وبوزن نسبي 85.8% وهو ما يعكس إتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو رفع خيار الموافقة بشدة، لتليها في المرتبة الثانية العبارة " إستفادت مؤسستكم منذ تأسيسها من الدعم اللازم لضمان بقائها وإستمرارها. " بمتوسط حسابي قدره 4.20 وبوزن نسبي 85% وهو ما يعكس نفس إتجاه العبارة السابقة، وهو ما يعكس التوجه الإشتراكي في تسيير منشأة الإسمنت، في حين جاءت عبارات معظم هذا البعد بإتجاه الموافقة حيث تراوح متوسطها الحسابية ما بين 3.76 كحد أدنى و 4.07 كحد أقصى وهذه العبارات تعكس توجه المنشأة نحو مساندة التطورات الإقتصادية العالمية في تسيير المنشأة من مرحلة إنتقالية للتوجه نحو قانون السوق، وهو ما تؤكد إجابات أفراد عينة الدراسة الذين يرون أن منشأتهم قامت بالعديد من عمليات التغيير المخططة وفقا لما تنتهجه الدولة من قرارات، في حين سجلت العبارة في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي 3.08 وبوزن نسبي 61.6% إستجابة متوسطة لأفراد عينة الدراسة فيما تعلق بنقص العاملين ، أما ما تعلق بالعبارة التي إحتلت المرتبة الحادية عشر فلقد بلغ متوسطها الحسابي 2.33 بوزن نسبي 46.4 وهو ما يعكس توجه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو رفع خيار عدم الموافقة فيما تعلق بنقص الموارد المالية.

جدول رقم (83): المؤشرات الإحصائية التغيير في الإستراتيجية في ظل الاقتصاد المعرفي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
12	تعمل مؤسستكم على المشاركة في وضع الرؤية المستقبلية على مستوى المديرية الجهوية بقسنطينة	3.04	1.320	متوسط	08
13	تستند مؤسستكم لتحقيق الأهداف المسطرة بالتخطيط لها على مراحل زمنية.	3.81	0.689	موافق بشدة	02
14	تراعي مؤسستكم وضع نظام لتحفيز العاملين المؤهلين أكاديميا وعمليا لتحقيق الأهداف.	3.63	1.412	موافق	04
15	تعمل مؤسستكم على إقامة العلاقات التعاونية بين مخابرها ومخابر البحث والتطوير في المنشآت الناشطة في نفس القطاع.	3.77	1.056	موافق	06

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

05	موافق	1.282	3.51	تعتمد مؤسستكم على أسلوب الضغط لإحداث التغيير المرغوب.	16
01	موافق بشدة	0.860	4.28	تقاوم التغيير خوفا من فقدان منصبك بسبب ترقية الكفاءات على حساب الخبرة.	17
09	متوسط	1.320	2.84	كثرة الاخطاء و عدم الرغبة في أداء المهام الموكلة سببها عملية التغيير.	18
07	متوسط	0.928	3.34	تشارك في حركات إحتجاجية من أجل رفض عمليات التغيير الحاصلة.	19
03	موافق	1.313	3.70	فشل عملية التغيير في مؤسستكم بسبب كثرة المشاكل الإجتماعية	20
موافق		0.854	3.50	التغيير في الإستراتيجية في ظل الاقتصاد المعرفي	

المصدر: مخرجات spss.

من الجدول رقم (83) بعنوان المؤشرات الإحصائية التغيير في الإستراتيجية في ظل الاقتصاد المعرفي، نجد أن إستجابة أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد تدخل ضمن فئة المقياس موافق وهو ما تعكسه النسبة 70% بمتوسط حسابي 3.50 إنحراف معياري 0.854 والذي يعكس عدم تشتت الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق، ولقد رتبت العبارات وفقا لمقياس ليكرت لتباين العبارات بين موافق بشدة، موافق، متوسط ولا أوافق، حيث إحتلت العبارة الأولى "تقاوم التغيير خوفا من فقدان منصبك بسبب ترقية الكفاءات على حساب الخبرة" بوزن نسبي 85.6% و بمتوسط حسابي 4.28، وهو ما يعكس آراء أفراد عينة الدراسة حول تخوفهم من فقدان مناصبهم بسبب الإلتجاه نحو الكفاءات الأكاديمية في التوظيف والترقية، في حين إحتلت العبارة "تستند مؤسستكم لتحقيق الأهداف المسطرة بالتخطيط لها على مراحل زمنية" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.81 و بوزن نسبي 76.2% وهو ما يوضح إعتقاد المنشأة على إحداث التغيير المخطط المعتمد على مراحل متتالية للوصول إلى الرؤية التي تمت صياغتها، وهو ما تعكسه إجابات أفراد عينة الدراسة، في حين جاءت العبارات بإلتجاه مقياس الموافقة حيث تراوحت متوسطها الحسابية ما بين 3.51 كحد أدنى و 3.77 كحد أقصى وهذه العبارات تعكس إلتجاهين يتمثل الإلتجاه الأول في إستخدام الأسلوب التسلطي الذي يفرض التغيير دون الوقوف على المشاكل الإجتماعية في المنشأة التي تزيد من حدة المعارضين للتغيير، وهو ما تعكسه العبارتين في الترتيب الثالث والخامس بمتوسط حسابي 3.70، 3.63 على التوالي، وهذا حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة، فيما تمثل الإلتجاه الثاني لهذا المقياس في توجه المنشأة نحو الإهتمام بعلاقات العمل وفقا للسياسة المنتهجة في قطاع الإسمنت داخليا وخارجيا من خلال وضع نظام لتحفيز الكفاءات البشرية المؤهلة وإقامة علاقات تعاونية في مجال البحث والتطوير،

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

أما باقي العبارات التي تندرج ضمن فئة متوسط نجد أن العبارتين في الترتيب السابع والتاسع بمتوسط حسابي 3.34، 2.84 تعكس إستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسلوب المتبع للتعبير عن رفض التغيير بالمشاركة في حركة احتجاجية أو إرتكاب أخطاء أثناء أداء الأعمال، أما العبارة التي إحتلت الترتيب الثامن تعكس إستجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركتهم في وضع الرؤية الواضحة لعملية التغيير وكيفية إدارته في ظل بيئة أعمال يحكمها إقتصاد معرفي وفي ظل بيئة داخلية تحكمها توجهات الدولة في القطاع الصناعي بوزن نسبي 60.8% ومتوسط حسابي 3.04.

جدول رقم (84): المؤشرات الإحصائية للتغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
02	موافق	1.255	3.71	تعتمد المؤسسة على رفع مؤهلاتكم من خلال البرامج التعليمية.	21
10	متوسط	1.310	3.28	تعتمد مؤسستكم على إدراج دورات تدريبية في المستويات التشغيلية.	22
11	متوسط	1.293	3.24	تمنح مؤسستكم نفس الفرص للإستفادة من الدورات التعليمية.	23
09	متوسط	1.337	3.34	تعمل مؤسستكم على وضع برامج تعليمية خاصة بإدارة عملية التغيير.	24
16	متوسط	1.204	2.81	تساعد البرامج التعليمية في مؤسستكم على تطوير مهارات العمل الفردية.	25
14	متوسط	1.234	3.04	تعتمد مؤسستكم على وضع معايير لتقييم أداء العاملين بعد إنتهاء الدورات التعليمية	26
17	متوسط	1.128	2.57	المعارف الناتجة عن التعلم والخبرة في مؤسستكم تسمح بالوصول إلى أفكار إبداعية	27
15	متوسط	1.307	2.89	تحرص مؤسستكم على تطوير الكفاءات القادرة على إنتاج أفكار إبداعية	28
12	متوسط	1.247	3.13	تشجع مؤسستكم المبادرات الإبتكارية التي تسهم في إدارة عملية التغيير بمرونة	29
01	موافق	1.139	3.82	تعمل مؤسستكم على تشكيل وحدات متخصصة في مجال البحث والتطوير	30
05	موافق	0.984	3.63	تعتمد مؤسستكم على نتائج البحث والتطوير لتتقدم منتج جديد	31
04	موافق	1.081	3.69	مؤسستكم تلجأ إلى تفعيل القنوات الغير رسمية للإتصال (الشائعات) لتوضيح فوائد عملية التغيير.	32
07	موافق	1.039	3.46	تدعم الإدارة العليا وجود قائد لضمان فعالية عملية التغيير.	33

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

34	تعتمد مؤسستكم على قائد يملك مؤهلات متميزة تؤثر في سلوك العاملين بإتجاه إيجابي لعملية التغيير.	3.10	1.007	متوسط	13
35	تحفز مؤسستكم على بناء علاقات تعاونية للعمل بروح الفريق والتعاون الجماعي.	3.54	1.129	موافق	06
36	يعتمد مؤسستكم على تشكيل فرق العمل كأسلوب لإنجاح عملية التغيير	3.71	1.264	موافق	03
37	تعمل فرق العمل على متابعة مستجدات التعليمات فيما تعلق بعملية التغيير	3.36	1.312	متوسط	08
التغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة.		3.11	0.664	متوسط	

المصدر: مخرجات spss.

من الجدول رقم (84) بعنوان المؤشرات الإحصائية التغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة، نجد أن إستجابة أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد تدخل ضمن فئة المقياس متوسط، وهو ما تعكسه النسبة 62.2% بمتوسط حسابي 3.11 إنحراف معياري 0.664 والذي يعكس عدم تشتت الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق، ولقد رتبت العبارات وفقا لمقياس ليكرت لتتباين العبارات بين موافق ومتوسط، حيث شكلت العبارات التي تدرج ضمن فئة المتوسط معظم عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي 2.57 كحد أدنى و3.36 كحد أقصى والتي تعكس آراء إستجابات عينة الدراسة في ثلاث إتجاهات تناول الإتجاه الأول الذي يحمل ترتيب العبارتين الثامنة والثالث عشر التي تعكس إمتلاك قائد التغيير لمؤهلات ودوره في العمل ضمن فرق تغيير تستطيع إدارة التغيير بمرونة كافية في ظل قيد التعليمات وتطورات بيئة الأعمال بمتوسط حسابي 3.36، 3.10 على التوالي، أما الإتجاه الثاني فيعكس الآراء حول برامج التعليم والتدريب المسطرة من طرف المنشأة ومدى مساهمتها في تطوير مهارات إطاراتها بترتيب عبارات (09، 10، 11، 14، 16)، في حين يعكس الإتجاه الثالث والذي يحمل ترتيب باقي العبارات الآراء حول مساهمة الإبداع والإبتكار في تحسين العمل بالمنشأة وتطويرها نحو تقديم منتج جديد وذلك بأوزان نسبية 66.8%، 65.6%، 64.8%، 60.8%، 56.2% على التوالي، في حين تحمل العبارات التي تدرج ضمن مقياس موافق ترتيب باقي العبارات المتعلقة بهذا البعد حيث جاءت ترتيب العبارة الأولى والخامسة لتعكس الآراء حول رقع خيار الموافقة على إهتمام المنشأة بالبحث والتطوير لتقديم منتجات جديدة تؤدي إلى تطوير المنشأة بمتوسط حسابي 3.82، 3.63 وبأوزان نسبية 76.4% و 72.6%،

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

أما العبارة التي إحتلت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.71 تعكس آراء إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإعتماد على البرامج التعليمية لرفع مهارات الموارد البشرية، أما العبارة في الترتيب الرابع بمتوسط 3.69 وبوزن نسبي 73.8% توجه الآراء نحو الإعتماد على الشائعات لنشر فوائد إدارة التغيير، في حين توجه ترتيب العبارات الباقية ضمن رفع خيار الموافقة على دعم الإدارة العليا لقائد التغيير والعمل بروح الفريق والتعاون الجماعي بمتوسط حسابي 3.46 كحد أدنى و3.71 كحد أقصى.

جدول رقم(85): المؤشرات الإحصائية لمحور الإستعداد لإدارة التغيير (تحديد المسار بين الواقع والمخطط) في

المنشأة الجزائرية

الترتيب	درجة الموافقة	إنحراف معياري	متوسط حسابي	الأبعاد
02	متوسط	0.389	3.18	تطور مفهوم إدارة التغيير
01	موافق	0.854	3.50	التغيير في الإستراتيجية في ظل الاقتصاد المعرفي
03	متوسط	0.664	3.11	التغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة
متوسط		0.464	3.49	المحور الأول

المصدر: مخرجات spss.

من الجدول رقم(85) بعنوان المؤشرات الإحصائية لمحور الإستعداد لإدارة التغيير (تحديد المسار بين الواقع والمخطط) في المنشأة الجزائرية، نجد أن إستجابة أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور تدخل ضمن فئة المقياس متوسط وهو ما تعكسه النسبة 69.8% بمتوسط حسابي 3.49 إنحراف معياري 0.464 والذي يعكس عدم تشتت الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة متوسط، ولقد رتب العبارات وفقا لمقياس ليكرت لتباين العبارات بين موافق ومتوسط.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمحور الثاني لإجابات أفراد عينة الدراسة.

نتناول في هذا المطلب المحور المتعلق بتنفيذ التغيير وإدارته في ظل الإمكانيات المادية وأساليب العمل المعتمدة في المنشأة الجزائرية في ظل إقتصاد المعرفة، لتتمكن من تحديد كيف يمكن لخلق ثقافة التغيير أن تخلق جو إبداعي يتسم بالمرونة في أداء العمل وحل المشاكل وإمتلاك المنشأة لمزايا تنافسية، والذي لن يتسنى لها إلا بإستخدام أنظمة معلومات ووسائل تكنولوجيا حديثة، وذلك ما تناوله المحور الثاني في ثلاث أبعاد أساسية وفقا للجدول أدناه.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

جدول رقم(86): المؤشرات الإحصائية التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد معرفي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
38	تتوافق ثقافة مؤسستكم مع ثقافة المجتمع المحلي	3.51	1.193	موافق	05
39	تؤثر اللوائح والتنظيمات القانونية على سير العمل في مؤسستكم	3.52	1.253	موافق	04
40	تركز مؤسستكم على القيم الداعمة لتغيير الثقافة السائدة	3.27	1.060	متوسط	06
41	يعزز استخدام الشعارات في جميع الفعاليات التي تقوم بها مؤسستكم من تغيير الثقافة السائدة	3.22	1.025	متوسط	07
42	تركز مؤسستكم على نشر مفاهيم الجودة كجزء أساسي من الثقافة السائدة	3.71	1.121	موافق	01
43	الإعتماد على البرامج التعليمية يساهم في ترسيخ ثقافة جديدة	3.67	1.149	موافق	03
44	الإعتماد على فرق العمل يساهم في تغيير القيم والسلوكيات الداعمة لزرع ثقافة جديدة	3.69	1.147	موافق	02
	التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد معرفي	3.48	0.671	موافق	

المصدر: مخرجات spss.

من الجدول رقم(86) بعنوان المؤشرات الإحصائية التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد معرفي، نجد أن إستجابة أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد تدخل ضمن فئة المقياس موافق وهو ما تعكسه النسبة 69.6% بمتوسط حسابي 3.48 إنحراف معياري 0.671، والذي يعكس عدم تشتت الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق، ولقد رتبت العبارات وفقا لمقياس ليكرت لتتباين العبارات بين موافق ومتوسط، حيث إحتلت العبارة " تركز مؤسستكم على نشر مفاهيم الجودة كجزء أساسي من الثقافة السائدة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.71 وبوزن نسبي 74.2% وهو ما يعكس إتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو رفع خيار الموافقة بشدة، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المنشأة والتي تستدعي الإهتمام بجودة المنتج في ظل قيد المحافظة على البيئة، لتليها في المرتبة الثانية والثالثة العبارات التي تعكس إجابات أفراد عينة الدراسة حول رفع خيار الموافقة عن الأساليب التي تتبعها المنشأة في زرع ثقافة التغيير من خلال برامجها التعليمية والإعتماد على العمل ضمن فرق بمتوسط حسابي 3.69، 3.67 على التوالي، في حين عبر ترتيب العبارات الرابعة والخامسة في هذا البعد عن رفع خيار الموافقة فيما تعلق بالتوافق بين ثقافة السائدة في المنشأة مع ثقافة المجتمع بعد الإهتمام بنشر ثقافة الجودة في ظل ما توصي به اللوائح والقوانين التنظيمية المسيرة لنشاط قطاع الإسمنت وذلك بمتوسط حسابي 3.52، 3.51 على التوالي، أما العبارات في الترتيب الأخير والتي تندرج ضمن فئة مقياس متوسط والتي تعكس عدم إبداء رأي

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

حدد لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العمل على تعزيز القيم والشعارات في الفعاليات التي تقوم بها من زرع ثقافة التغيير وذلك بأوزان نسبية 64.4%، 65.4% على التوالي.

جدول رقم (87): المؤشرات الإحصائية التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
06	موافق	1.119	3.46	أنظمة المعلومات الإدارية المستخدمة تراعي التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي	45
12	متوسط	1.024	2.98	تساعد أنظمة المعلومات في مؤسستكم على إتخاذ القرارات بسرعة	46
10	متوسط	1.198	3.39	تعمل مؤسستكم في بيئة عمل تكنولوجي تمس جميع وظائف الهيكل التنظيمي	47
09	موافق	1.072	3.58	يتم إنجاز الأعمال بإستخدام شبكة الأنترنت في المعاملات الداخلية	48
08	موافق	1.013	3.41	تركز مؤسستكم على النقل السريع والمنتظم للمعلومات بينها والمديرية الجهوية بقسنطينة	49
07	موافق	1.233	3.46	تساهم تكنولوجيا المعلومات من تقليل الإجراءات البيروقراطية	50
02	موافق	1.066	3.78	يساهم تغيير الآلات وفقا للتكنولوجيا الجديدة على إحداث التعديلات الضرورية لحل مشاكل الإنتاج	51
01	موفق	0.917	3.96	تعتمد مؤسستكم على إتباع أسلوب تقديم الخدمات الإلكترونية لتحقيق رضا عملائها.	52
03	موافق	1.028	3.77	يساهم إستخدام تكنولوجيا المعلومات من تخفيض تكاليف الإنتاج	53
05	موافق	0.980	3.47	يسمح إستخدام تكنولوجيا المعلومات من الدخول إلى أسواق جديدة	54
04	موافق	1.172	3.48	يساهم إستخدام تكنولوجيا المعلومات من تحديد ومعالجة المشاكل الإدارية	55
11	متوسط	1.067	3.37	يساهم نقل وتبادل المعلومات بين الموظفين من الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة	56
موافق		0.692	3.51	التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال	

المصدر: مخرجات SPSS.

من الجدول رقم (87) بعنوان المؤشرات الإحصائية التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، نجد أن إستجابة أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد تدخل ضمن فئة المقياس موافق وهو ما تعكسه النسبة 70.2% بمتوسط حسابي 3.51 إنحراف معياري 0.692، والذي يعكس عدم تشتت الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق، ولقد رتبت العبارات وفقا لمقياس ليكرت لتتباين العبارات بين موافق ومتوسط، حيث إحتلت العبارة في الترتيب من العبارة الأولى حتى الرابعة آراء أفراد عينة الدراسة حول رفع خيار الموافقة على أهمية نظم المعلومات والتكنولوجيا في تقديم الخدمات الإلكترونية للعملاء وحل مشاكل الإنتاج وتخفيض تكلفتها كما

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

تساهم أيضا في حل المشاكل على المستوى الإداري بمتوسط حسابي يتراوح ما بين 3.48 كحد أدنى و3.96 كحد أقصى، في حين إحتلت العبارة " يسمح إستخدام تكنولوجيا المعلومات من الدخول إلى أسواق جديدة" الترتيب الخامس بوزن نسبي 69.4% ومتوسط حسابي 3.47، أما العبارة في الترتيب السادس " أنظمة المعلومات الإدارية المستخدمة تراعي التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي" بوزن نسبي 69.2% ومتوسط حسابي 3.46 وكلتا العبارتين تعبران عن رفع خيار الموافقة، أما العبارات في الترتيب من السابع إلى التاسع فتعكس آراء إجابات أفراد عينة الدراسة حول رفع خيار الموافقة فيما تعلق بطرق الأتصال بين المنشأة والمديرية الجهوية من إستخدام لنظم المعلومات، تكنولوجيا الإعلام والإتصال في المعاملات اليومية لتسيير نشاطها وذلك بمتوسط حسابي يتراوح ما بين 3.41 كحد أدنى و3.58 كحد أعلى، في حين تندرج باقي عبارات هذا البعد ضمن فئة متوسط والتي تدل على آراء إجابات أفراد عينة الدراسة بالحياد وتمثلت هذه العبارات في تبادل المعلومات بين الموظفين في تحقيق الأهداف، إضافة إلى إستخدام تكنولوجيا المعلومات في جميع وظائف المنشأة وإتخاذ القرارات بمتوسط حسابي 2.98 كحد أدنى و3.39 كحد أعلى.

جدول رقم(88): المؤشرات الإحصائية التغيير في طرق العمل.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
57	تقتضي شروط العمل في مؤسستكم على تداول المناصب الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية.	3.64	1.077	موافق	02
58	تستند مؤسستكم على التعيين وفقا للمؤهلات التي تتطلبها شغل الوظيفة	3.76	0.932	موافق	01
59	تستند مؤسستكم على احترام مواعيت العمل بدقة	3.52	1.193	موافق	03
60	تمنح مؤسستكم حوافز مادية لتشجيع أداء المهام بنجاح	3.42	1.127	موافق	04
61	يسمح المرونة في أداء المهام من تقليل الزمن المخصص لها	3.23	1.172	متوسط	06
62	تسمح مؤسستكم للموظفين الجدد بمؤهلات جامعية من طرح أفكار للعمل	3.39	1.046	متوسط	05
التغيير في طرق العمل		3.49	0.796	موافق	

المصدر: مخرجات spss.

من الجدول رقم(88) بعنوان المؤشرات الإحصائية التغيير في طرق العمل، نجد أن إستجابة أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد تدخل ضمن فئة المقياس موافق وهو ما تعكسه النسبة 69.8% بمتوسط حسابي 3.49 إنحراف معياري 0.796، والذي يعكس عدم تشتت الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق، ولقد رتبت العبارات وفقا لمقياس ليكرت لتتباين العبارات بين موافق ومتوسط، حيث إحتلت العبارة التي تعكس آراء إجابات

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

أفراد عينة الدراسة حول رفع خيار الموافقة الترتيب من الواحد إلى العبارة الرابعة بمتوسط حسابي 3.42 كحد أدنى و3.76 كحد أقصى بطرق العمل المتبعة في تداول مناصب العمل، بناء على مؤهلات متطلبات الوظيفة وإحترام مواقيت أداء العمل بدقة في ظل وجود نظام لتقديم الحوافز المادية، في حين إتجهت إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عدم إبداء الرأي واضح حول تبني المنشأة للمرونة والأفكار الجديدة في أداء العمل بوزن نسبي 67.8%، 64.6% على التوالي.

جدول رقم(89): المؤشرات الإحصائية لمحور تنفيذ إدارة التغيير(الإمكانات المادية وأساليب العمل المعتمدة) في المنشأة الجزائرية في ظل إقتصاد المعرفة

الأبعاد	متوسط حسابي	إنحراف معياري	درجة الموافقة	الترتيب
التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد معرفي	3.48	0.671	موافق	03
التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال	3.51	0.692	موافق	01
التغيير في طرق العمل	3.49	0.796	موافق	02
المحور الثاني	3.50	0.626	موافق	

المصدر: مخرجات spss.

من الجدول رقم(89) بعنوان المؤشرات الإحصائية لمحور تنفيذ إدارة التغيير(الإمكانات المادية وأساليب العمل المعتمدة) في المنشأة الجزائرية في ظل إقتصاد المعرفة، نجد أن إستجابة أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور تدخل ضمن فئة المقياس موافق، وهو ما تعكسه النسبة 70% بمتوسط حسابي 3.50 إنحراف معياري 0.626 والذي يعكس عدم تشتت الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة الموافقة، ولقد رتبت العبارات وفقا لمقياس ليكرت لتسجل العبارات درجة الموافقة.

المطلب الرابع: التحليل الوصفي للمحور الثالث لإجابات أفراد عينة الدراسة.

نتناول في هذا المطلب المحور المتعلق بالوصول إلى منشأة جزائرية تمتلك مزايا تنافسية مستدامة في ظل الإقتصاد المعرفي، لتتمكن المنشأة من البقاء وتموقعها في الأسواق المحلية وتوسعها مستقبلا من خلال الإستجابة لظروف بيئة الأعمال وتكييفها مع بيئة العمل داخليا مع اللجوء إلى تعلم وتشارك المعرفة، إما عن طريق البرامج الموضوعية أو اللقاءات المدرجة وبالاعتماد على التعلم الجماعي والرقابة الذاتية، وذلك ما تناولته عبارات المحور الثالث وفقا للجدول أدناه.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

جدول رقم(90): المؤشرات الإحصائية لمحور الوصول إلى منشأة جزائرية تمتلك مزايا تنافسية مستدامة في ظل إقتصاد معرفي.

الترتيب	درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
05	موافق	0.960	3.93	تسهم دراسة ضغوطات بيئة الأعمال الخارجية التقليل من العراقيل التي تحول دون تطورها	63
08	متوسط	1.156	3.39	يسهم خلق جو عمل يمتاز بالرضا الوظيفي بدعم إستدامة التغيير الفعال	64
12	متوسط	1.030	3.29	يساعد دراسة الإمكانيات المادية لمؤسستكم في تحديد توجهاتها المستقبلية	65
09	متوسط	0.996	3.37	تسعى مؤسستكم لإتباع سياسات تمكنها من المفاضلة بين البدائل فيما تعلق بمواردها المالية	66
07	موافق	1.141	3.47	يساعد تطبيق متطلبات الجودة بتقديم منتج بموصفات عالمية	67
11	متوسط	1.201	3.33	يساعد وضع برامج تعليمية تراعي تعليم تطبيق العاملين لمؤهلاتهم في تطور الإبداع	68
04	موافق	1.086	3.94	تسهم وضع برامج تدريبية دورية في المحافظة على الآلات التكنولوجية العالية التكلفة	69
06	موافق	0.777	3.70	تسهم العمل التعاوني بخبرات متنوعة في تعزيز مؤسستكم لإمتلاك مزايا تنافسية	70
02	موافق	1.104	4.02	يساعد إعتداد مؤسستكم على الرقابة الذاتية من إستدامة نجاح التغيير	71
10	متوسط	1.173	3.35	يساهم تشارك المعارف بين الموظفين في حلقات مناقشة من إنتاج أفكار مبدعة	72
03	موافق	0.698	4.02	يساهم التعلم الجماعي لقطاع شركات إسمنت الشرق من توحيد الجهود للوصول إلى مزايا تنافسية مستدامة	73
01	موفق	1.124	4.13	يساهم القطاع الذي تنشط فيه مؤسستكم في تنامي تنافسية الدولة	74
	موافق	0.535	3.66	الوصول إلى منشأة جزائرية تمتلك مزايا تنافسية مستدامة في ظل إقتصاد معرفي	

المصدر: مخرجات SPSS.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

من الجدول رقم (90) بعنوان المؤشرات الإحصائية لمحور الوصول إلى منشأة جزائرية تمتلك مزايا تنافسية مستدامة في ظل إقتصاد معرفي، نجد أن إستجابة أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور تدخل ضمن فئة المقياس موافق، وهو ما تعكسه النسبة 73.2% بمتوسط حسابي 3.66 إنحراف معياري 0.535 والذي يعكس عدم تشتت الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة الموافقة، ولقد رتبت العبارات ليكتر لتتباين العبارات بين موافق ومتوسط ، ويضم المحو 12 عبارة تعكس آراء إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث إحتلت العبارة " يساهم القطاع الذي تنشط فيه مؤسستكم في تنامي تنافسية الدولة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.13 وبوزن نسبي 82.6% وهو ما يعكس إتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو رفع خيار الموافقة، أما العبارات في الترتيب من الثاني إلى الرابع تعكس آراء إجابات عينة الدراسة حول رفع خيار الموافقة حول التعلم الجماعي، الرقابة الذاتية، برامج تدريبه كلها سياسات تساهم في الوصول إلى مزايا تنافسية بمتوسط حسابي يتراوح ما بين 4.02 كحد أدنى و3.94 كحد أقصى، أما العبارتين في الترتيب الخامس والسادس تعكس آراء إجابات عينة الدراسة حول رفع خيار الموافقة حول إتباع أساليب العمل التعاوني للإستفادة من المعارف والخبرات المتراكمة في ظل دراسة بيئة الأعمال الخارجية بأوزان نسبية 78.6% و74% بمتوسط حسابي 3.93، 3.70 على التوالي، في حين جاءت العبارة " يساعد تطبيق متطلبات الجودة بتقديم منتج بموصفات عالمية" في الترتيب السابع بوزن نسبي 69.4% بمتوسط حسابي 3.47 التي تعكس آراء إجابات أفراد الدراسة حول رفع خيار الموافقة، أما العبارات التي تدرج ضمن مقياس متوسط إحتلت ترتيب باقي العبارات في هذا المحور بمتوسط حسابي يتراوح ما بين 3.29 كحد أدنى و3.39 كحد أقصى والتي تعكس ضرورة خلق جو من الرضا الوظيفي، إتباع سياسات المفاضلة بين البدائل، تطوير الإبداع وإقامة حلقات مناقشة للوصول إلى أفكار مبدعة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

المبحث الرابع: إختبار الفرضيات.

من خلال هذا المبحث نعرض نتائج إختبار الفرضيات التي تم التوصل إليها بعد تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الإستبيان للحكم على واقع إدارة التغيير في منشأة إسمنت عين توتة(باتنة)، وكيف ساهمت في تطويرها بالإعتماد على دراسة مجموعة من الأبعاد.

المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

إختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية تم إستخدام نموذج الإنحدار الخطي البسيط " Simple liner régression " للتنبؤ بمدى فعالية تطبيق أبعاد إدارة التغيير في المنشأة الإسمنت عين توتة(باتنة) لإختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الفرعية الأولى إلى الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تم إختبارها بنموذج الإنحدار المتعدد الذي يقبل مجموعة من المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة التغيير) والمتغير التابع) تطوير المنشأة الجزائرية بقطاع الإسمنت عين توتة(باتنة)).

✓ إختبار الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطور مفهوم إدارة التغيير وتطوير المنشأة الجزائرية."

جدول رقم(91): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل الإرتباط	معامل التحديد	إختبار fisher		إختبار student		المعاملات الأصلية	
		مستوى المعنوية	قيمة الإختبار	مستوى المعنوية	قيمة الإختبار	الثابت	قيمة المعلمة
0.538	0.281	0.000	33.044	0.000	5.873	22.343	الثابت
				0.000	5.748	0.520	قيمة المعلمة

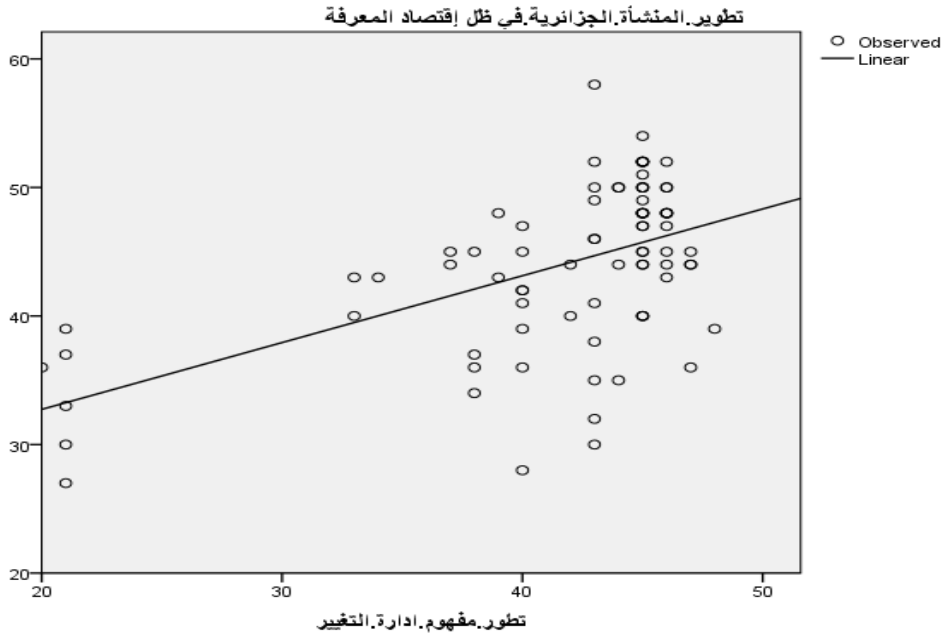
المصدر: مخرجات spss

من الجدول رقم (91) بعنوان نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى، نجد أنه للتطورات التي شهدتها مفهوم إدارة التغيير في تعاقب الأنظمة الإقتصادية العالمية ذو تأثير معنوي عند مستوى دلالة 0.05 على تطور منشأة الإسمنت عين توتة(باتنة) وهو ما تعكسه مستوى المعنوية 0.000 لقيمة الإختبار Student وقيمة الإختبار Fisher على التوالي والتي كانت أقل من 0.05، كما نجد أن معامل التحديد

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

والحد بقيمة 0.281 والذي يفسر أن نسبة 28% من المتغيرات الحاصلة في تطوير منشأة الإسمنت محل الدراسة عائدة إلى تطور مفهوم إدارة التغيير والنسبة الباقية عائدة لعوامل أخرى خارج نموذج الدراسة، في حين تحدد قوة العلاقة بين المتغيرين من خلال قيمة المعلمة التي حددت 0.520 حيث كلما زاد الإهتمام بمفهوم إدارة التغيير بوحدة واحدة زاد ذلك في تطوير منشأة الإسمنت محل الدراسة ب 0.520 وحدة.

شكل رقم(67): شكل الانتشار بين تطور مفهوم إدارة التغيير وتطوير منشأة الإسمنت محل الدراسة.



من الشكل رقم (67) والذي يوضح وجود العلاقة الخطية والطرديّة بين تطور مفهوم إدارة التغيير وتطوير المنشأة الجزائرية محل الدراسة والتابعة لقطاع الإسمنت، فكلما زاد الإهتمام بإدارة التغيير كلما أدى ذلك إلى تطوير المنشأة الجزائرية، وتكتب معادلة الإنحدار الخطي كما يلي:

$$\text{تطوير المنشأة الجزائرية (منشأة إسمنت عين توتة(باتنة))} = 0.520 + 22.343 \times \text{تطور مفهوم إدارة التغيير.}$$

وبناء على تحليل نتيجة الإختبار بين تطور مفهوم إدارة التغيير وتطوير المنشأة الجزائرية نؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى القائمة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطور مفهوم إدارة التغيير وتطوير المنشأة الجزائرية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

✓ إختبار الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الإستراتيجية في ظل توجهات إقتصاد المعرفة وتطوير المنشأة الجزائرية."

جدول رقم(92): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية

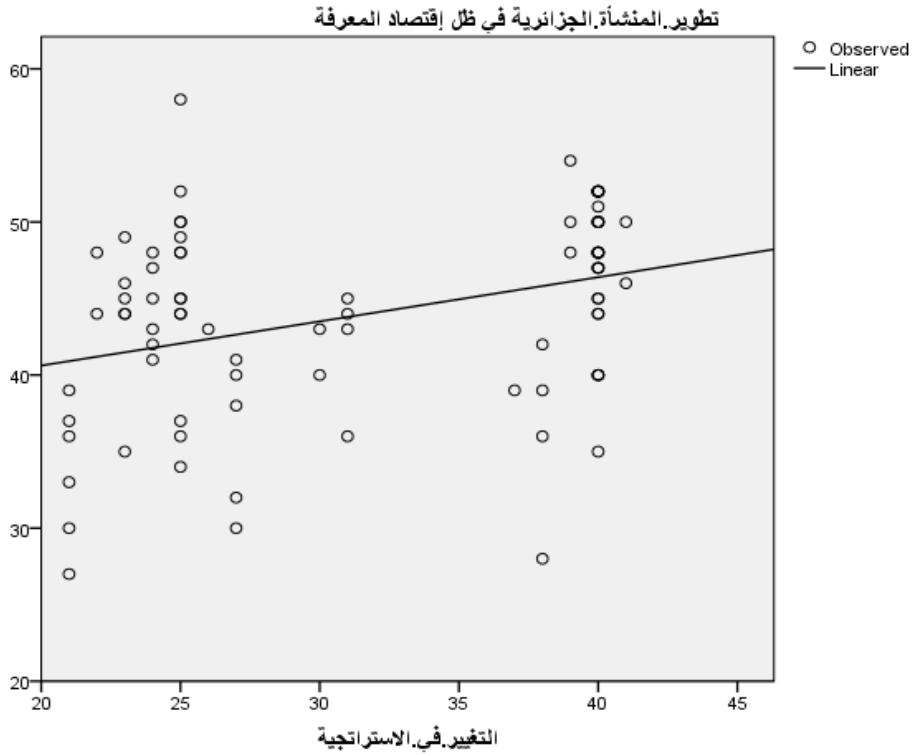
معامل الارتباط	معامل التحديد	إختبار fisher		إختبار student		المعاملات الأصلية	
		مستوى المعنوية	قيمة الإختبار	مستوى المعنوية	قيمة الإختبار	الثابت	قيمة المعلمة
0.345	0.119	0.001	10.959	0.001	12.336	34.850	
				0.000	3.310	0.288	

المصدر: مخرجات spss

من الجدول رقم (92) بعنوان نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية، نجد أنه للتغيير في الإستراتيجية في ظل توجهات إقتصاد المعرفة ذي تأثير معنوي عند مستوى دلالة 0.05 على تطور منشأة الإسمنت عين توتة(باتنة) وهو ما تعكسه مستوى المعنوية 0.001 لقيمة الإختبار Student وقيمة الإختبار Fisher على التوالي والتي كانت أقل من 0.05، كما نجد أن معامل التحديد والمحدد بقيمة 0.119 والذي يفسر أن نسبة 11% من المتغيرات الحاصلة في تطوير منشأة الإسمنت محل الدراسة عائدة إلى الإعتماد على إعادة صياغة الإستراتيجية، والنسبة الباقية عائدة لعوامل أخرى خارج نموذج الدراسة، في حين تحدد قوة العلاقة بين المتغيرين من خلال قيمة المعلمة التي حددت 0.228 حيث كلما زاد الإهتمام بتغيير الاستراتيجية بوحدة واحدة زاد ذلك في تطوير منشأة الاسمنت محل الدراسة ب 0.228 وحدة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

شكل رقم(68):شكل الإنتشار بين التغيير في الإستراتيجية وتطوير منشأة الإسمنت محل الدراسة .



من الشكل رقم(68) والذي يوضح وجود العلاقة الخطية الطردية بين التغيير في الإستراتيجية في ظل إقتصاد المعرفة وتطوير المنشأة الجزائرية محل الدراسة والتابعة لقطاع الإسمنت، فكلما زاد الاهتمام بالتغيير في الإستراتيجية كلما أدى ذلك إلى تطوير المنشأة الجزائرية وتكتب معادلة الإنحدار الخطي كما يلي:

$$\text{تطوير المنشأة الجزائرية (منشأة إسمنت عين توتة(باتنة))} = 0.228 + 34.850 \times \text{التغيير في الإستراتيجية.}$$

وبناء على تحليل نتيجة الإختبار بين التغيير في الإستراتيجية وتطوير المنشأة الجزائرية نؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية القائمة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الإستراتيجية في ظل توجهات إقتصاد المعرفة وتطوير المنشأة الجزائرية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

✓ إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية 0.05 بين التوجه نحو بناء الكفاءات البشرية وفقا لمتطلبات إقتصاد المعرفة وتطوير المنشأة الجزائرية."

جدول رقم (93): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

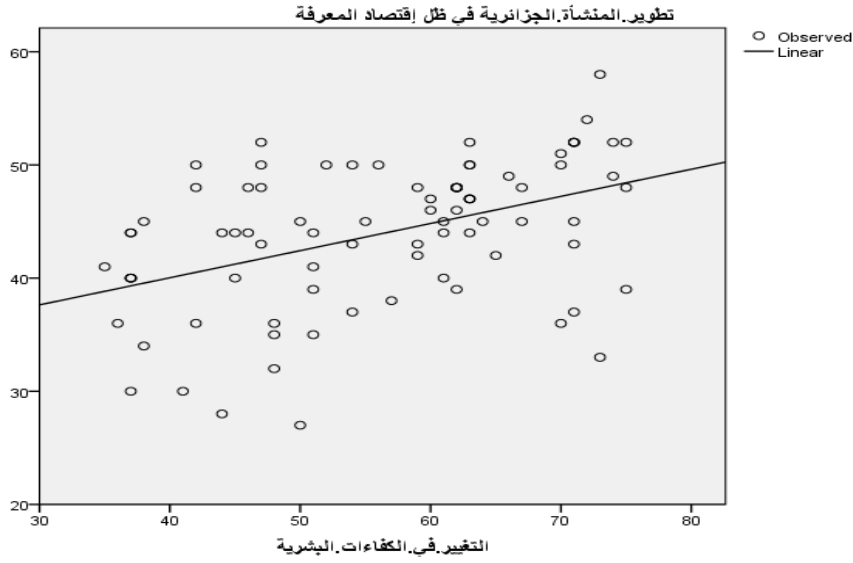
معامل الارتباط	معامل التحديد	إختبار fisher		إختبار student		المعاملات الأصلية	
		مستوى المعنوية	قيمة الإختبار	مستوى المعنوية	قيمة الإختبار	الثابت	قيمة المعلمة
0.444	0.197	0.000	19.872	0.000	9.548	30.444	
				0.000	4.458	0.240	

المصدر: مخرجات spss

من الجدول رقم (93) بعنوان نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة، نجد التوجه نحو بناء الكفاءات البشرية وفقا لمتطلبات إقتصاد المعرفة ذو تأثير معنوي عند مستوى دلالة 0.05 على تطور منشأة الإسمنت عين توتة (باتنة) وهو ما تعكسه مستوى المعنوية 0.000 لقيمة الإختبار Student وقيمة الإختبار Fisher على التوالي، والتي كانت أقل من 0.05، كما نجد أن معامل التحديد والمحدد بقيمة 0.197 والذي يفسر أن نسبة 19% من المتغيرات الحاصلة في تطوير منشأة الاسمنت محل الدراسة عائدة إلى التوجه نحو بناء وتطوير الكفاءات البشرية والنسبة الباقية عائدة لعوامل أخرى خارج نموذج الدراسة، في حين تحدد قوة العلاقة بين المتغيرين من خلال قيمة المعلمة التي حددت 0.240 حيث كلما زاد الإهتمام بالكفاءات البشرية بوحدة واحدة زاد ذلك في تطوير منشأة الاسمنت محل الدراسة ب 0.240 وحدة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

شكل رقم (69): شكل الإنتشار بين بناء الكفاءات البشرية وتطوير منشأة الإسمنت محل الدراسة.



من الشكل رقم (69) والذي يوضح وجود العلاقة الخطية الطردية بين التوجه نحو بناء الكفاءات البشرية وفقا لمتطلبات إقتصاد المعرفة وتطوير المنشأة الجزائرية محل الدراسة والتابعة لقطاع الإسمنت، فكلما زاد الإهتمام ببناء الكفاءات البشرية وتطويرها كلما أدى ذلك إلى تطوير المنشأة الجزائرية، وتكتب معادلة الإنحدار الخطي كما يلي:

$$\text{تطوير المنشأة الجزائرية (منشأة إسمنت عين توتة (باتنة))} = 0.240 + 30.444 \times \text{بناء الكفاءات البشرية.}$$

وبناء على تحليل نتيجة الإختبار بين بناء الكفاءات البشرية وتطوير المنشأة الجزائرية نؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائمة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو بناء الكفاءات البشرية وفقا لمتطلبات إقتصاد المعرفة وتطوير المنشأة الجزائرية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

✓ إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الثقافة التنظيمية في ظل الإقتصاد المعرفي وتطوير المنشأة الجزائرية."

جدول رقم(94): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

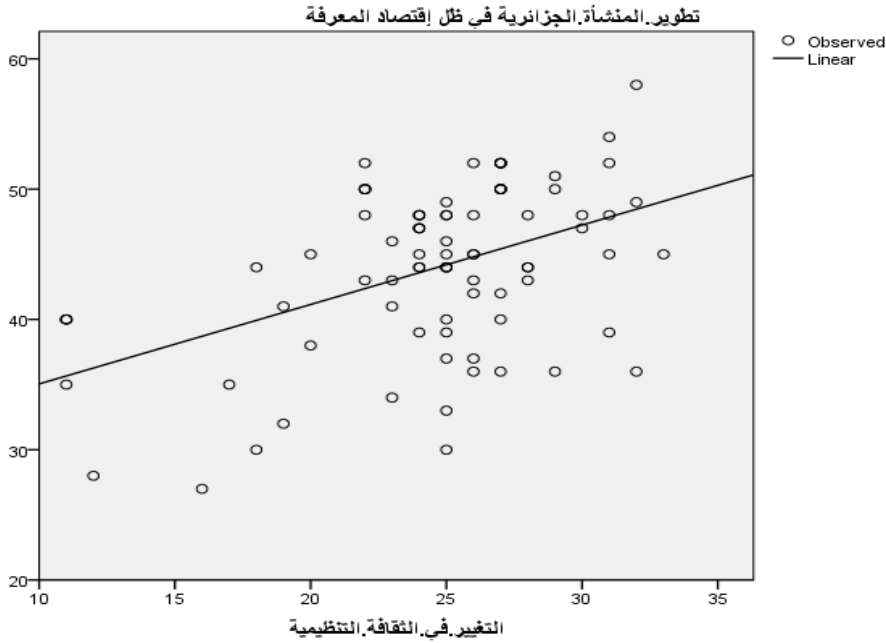
معامل الإرتباط	معامل التحديد	إختبار fisher		إختبار student		المعاملات الأصلية	
		مستوى المعنوية	قيمة الإختبار	مستوى المعنوية	قيمة الإختبار	الثابت	قيمة المعلمة
0.464	0.215	0.000	22.244	0.000	8.943	28.958	الثابت
				0.000	4.716	0.610	قيمة المعلمة

المصدر: مخرجات spss

من الجدول رقم (94) بعنوان نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة، نجد أن العمل على التغيير في الثقافة التنظيمية السائدة في ظل الإقتصاد المعرفي ذو تأثير معنوي عند مستوى دلالة 0.05 على تطور منشأة الإسمنت عين توتة(باتنة)، وهو ما تعكسه مستوى المعنوية 0.000 لقيمة الإختبار Student وقيمة الإختبار Fisher على التوالي والتي كانت أقل من 0.05، كما نجد أن معامل التحديد والمحدد بقيمة 0.215 والذي يفسر أن نسبة 21% من المتغيرات الحاصلة في تطوير منشأة الاسمنت محل الدراسة عائدة إلى التغيير في الثقافة التنظيمية والنسبة الباقية عائدة لعوامل أخرى خارج نموذج الدراسة، في حين تحدد قوة العلاقة بين المتغيرين من خلال قيمة المعلمة التي حددت 0.610 حيث كلما زاد الإهتمام بالتغيير في الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة زاد ذلك في تطوير منشأة الاسمنت محل الدراسة ب 0.610 وحدة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

شكل رقم (70): شكل الإنتشار بين التغيير في الثقافة التنظيمية وتطوير منشأة الإسمنت محل الدراسة



من الشكل رقم (70) والذي يوضح وجود العلاقة الخطية الطردية بين التغيير في الثقافة التنظيمية في ظل الإقتصاد المعرفي وتطوير المنشأة الجزائرية محل الدراسة والتابعة لقطاع الإسمنت، فكلما زاد الاهتمام بتغيير الثقافة كلما أدى ذلك إلى تطوير المنشأة الجزائرية، وتكتب معادلة الإنحدار الخطي كما يلي:

$$\text{تطوير المنشأة الجزائرية (منشأة إسمنت عين توتة (باتنة))} = 0.610 + 28.958 \times \text{التغيير في الثقافة التنظيمية}$$

وبناء على تحليل نتيجة الإختبار بين التغيير في الثقافة التنظيمية في ظل الإقتصاد المعرفي وتطوير المنشأة الجزائرية تؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة القائمة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الثقافة التنظيمية في ظل الإقتصاد المعرفي وتطوير المنشأة الجزائرية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

✓ إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا وفقا لتغيرات بيئة الأعمال وتطوير المنشأة الجزائرية."

جدول رقم(95): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الخامسة

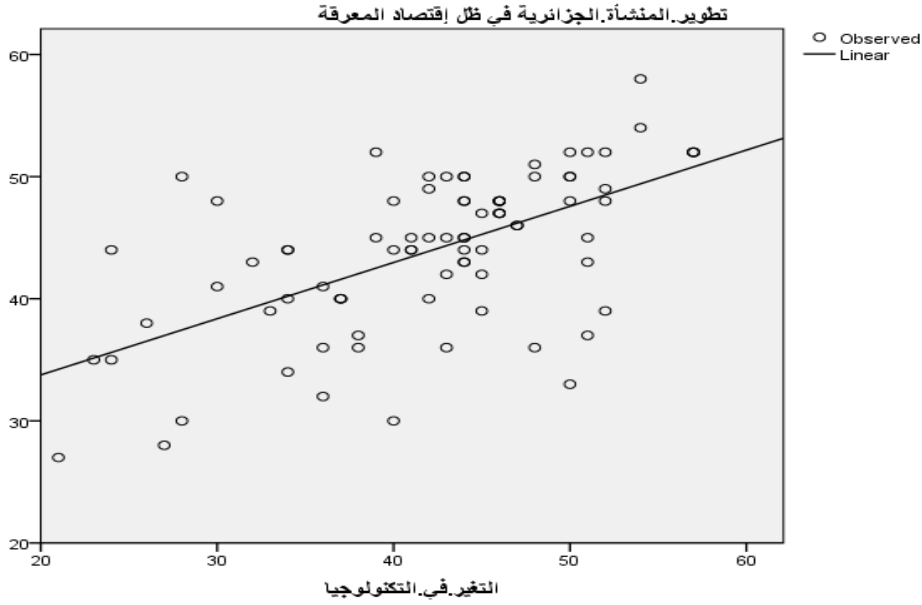
معامل الإرتباط	معامل التحديد	إختبار fisher		إختبار student		المعاملات الأصلية	
		مستوى المعنوية	قيمة الإختبار	مستوى المعنوية	قيمة الإختبار		
0.595	0.354	0.000	44.3 69	0.000	8.283	24.559	الثابت
				0.000	6.661	0.460	قيمة المعلمة

المصدر: مخرجات spss

من الجدول رقم (95) بعنوان نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الخامسة، نجد أن التغيير في التكنولوجيا التي تتماشى وتطورات بيئة الأعمال ذو تأثير معنوي عند مستوى دلالة 0.05 على تطور منشأة الإسمنت عين توتة(باتنة)، وهو ما تعكسه مستوى المعنوية 0.000 لقيمة الإختبار Student وقيمة الإختبار Fisher على التوالي والتي كانت أقل من 0.05، كما نجد أن معامل التحديد والمحدد بقيمة 0.354 والذي يفسر أن نسبة 35% من المتغيرات الحاصلة في تطوير منشأة الاسمنت محل الدراسة عائدة إلى التغيير في التكنولوجيا المستخدمة والنسبة الباقية عائدة لعوامل أخرى خارج نموذج الدراسة، في حين تحدد قوة العلاقة بين المتغيرين من خلال قيمة المعلمة التي حددت 0.460 حيث كلما زاد الإهتمام بالتغيير في التكنولوجيا بوحدة واحدة زاد ذلك في تطوير منشأة الاسمنت محل الدراسة ب 0.460 وحدة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

شكل رقم (71): شكل الإنتشار بين تطور التغيير في التكنولوجيا وتطوير منشأة الإسمنت محل الدراسة.



من الشكل رقم (71) والذي يوضح وجود العلاقة الخطية الطردية بين التغيير في التكنولوجيا وفقا لتغيرات بيئة الأعمال وتطوير المنشأة الجزائرية محل الدراسة والتابعة لقطاع الإسمنت، فكلما زاد الاهتمام بتغيير التكنولوجيا كلما أدى ذلك إلى تطوير المنشأة الجزائرية، وتكتب معادلة الإنحدار الخطي كما يلي:

$$\text{تطوير المنشأة الجزائرية (منشأة إسمنت عين توتة (باتنة))} = 0.460 + 24.958 \times \text{التغيير في التكنولوجيا}$$

وبناء على تحليل نتيجة الإختبار بين التغيير في التكنولوجيا وتطوير المنشأة الجزائرية نؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة القائمة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا وفقا لتغيرات بيئة الأعمال وتطوير المنشأة الجزائرية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

إختبار الفرضية الفرعية السادسة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في طرق العمل وتطوير المنشأة الجزائرية."

جدول رقم (96): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية السادسة

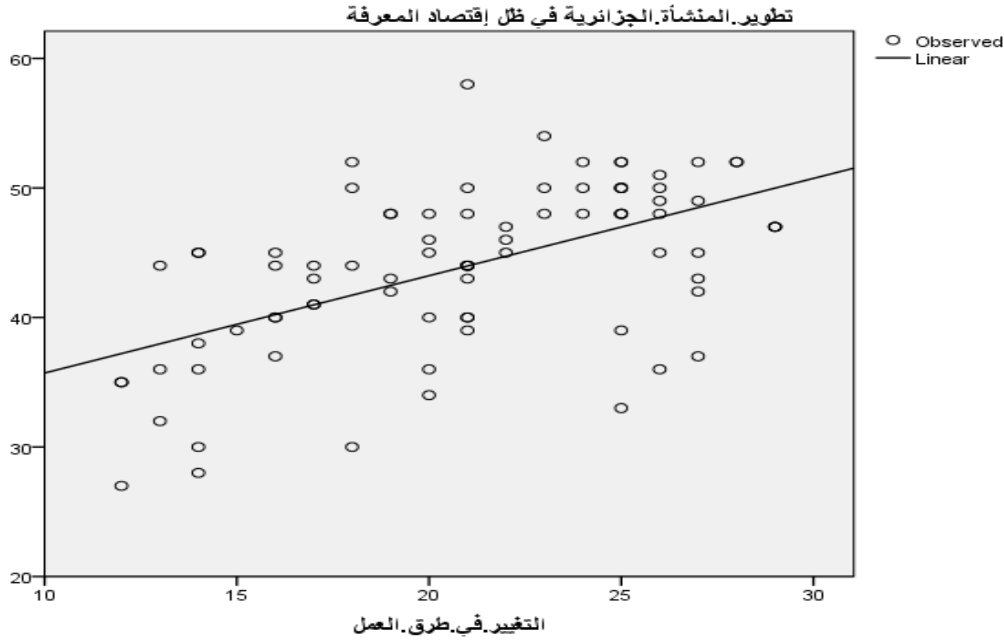
معامل الارتباط	معامل التحديد	إختبار fisher		إختبار student		المعاملات الأصلية	
		مستوى المعنوية	قيمة الإختبار	مستوى المعنوية	قيمة الإختبار	الثابت	قيمة المعلمة
0.559	0.312	0.000	36.763	0.000	10.494	28.199	
				0.000	6.063	0.751	

المصدر: مخرجات spss

من الجدول رقم (96) بعنوان نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية السادسة، نجد أن التغيير في طرق العمل ذو تأثير معنوي عند مستوى دلالة 0.05 على تطور منشأة الإسمنت عين توتة (باتنة)، وهو ما تعكسه مستوى المعنوية 0.000 لقيمة الإختبار Student وقيمة الإختبار Fisher على التوالي والتي كانت أقل من 0.05، كما نجد أن معامل التحديد والمحدد بقيمة 0.312، والذي يفسر أن نسبة 31% من المتغيرات الحاصلة في تطوير منشأة الإسمنت محل الدراسة عائدة إلى التغيير في التكنولوجيا المستخدمة والنسبة الباقية عائدة لعوامل أخرى خارج نموذج الدراسة، في حين تحدد قوة العلاقة بين المتغيرين من خلال قيمة المعلمة التي حددت 0.751، حيث كلما زاد الإهتمام بالتغيير في التكنولوجيا بوحدة واحدة زاد ذلك في تطوير منشأة الإسمنت محل الدراسة ب 0.751 وحدة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

شكل رقم (72): شكل الانتشار بين التغيير في طرق العمل وتطوير منشأة الإسمنت محل الدراسة.



من الشكل رقم (72) والذي يوضح وجود العلاقة الخطية الطردية بين التغيير في طرق العمل وتطوير المنشأة الجزائرية محل الدراسة والتابعة لقطاع الإسمنت، فكلما زاد الاهتمام بتغيير طرق العمل كلما أدى ذلك إلى تطوير المنشأة الجزائرية، وتكتب معادلة الإنحدار الخطي كما يلي:

$$\text{تطوير المنشأة الجزائرية (منشأة إسمنت عين توتة (باتنة))} = 0.751 + 28.199 \times \text{التغيير في طرق العمل}$$

وبناء على تحليل نتيجة الإختبار بين التغيير في طرق العمل في ظل الإقتصاد المعرفي وتطوير المنشأة الجزائرية نؤكد صحة الفرضية الفرعية السادسة القائمة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في طرق العمل في ظل الإقتصاد المعرفي وتطوير المنشأة الجزائرية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

✓ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق أبعاد إدارة التغيير على ضوء متطلبات إقتصاد المعرفة في تطوير المنشأة الجزائرية."

جدول رقم(97): مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة التغيير وتطوير المنشأة الجزائرية.

معامل الارتباط الشائلي		أبعاد إدارة التغيير
مستوى المعنوية	قيمة معامل الارتباط	
0.000	, 538**	تطور مفهوم إدارة التغيير
0.001	, 345**	التغيير في الإستراتيجية وفقا لمتطلبات الإقتصاد المعرفي
0.000	,444**	التغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة
0.000	,464**	التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد معرفي
0.000	,595**	التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال
0.000	,559**	التغيير في طرف العمل

المصدر: مخرجات spss

من الجدول رقم(97) بعنوان مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة التغيير وتطوير المنشأة الجزائرية، نلاحظ جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح ما بين 0.345 كحد أدنى و0.595 كحد أعلى عند مستوى معنوية أقل من 0.005، وهي تندرج ضمن المجال المتوسط ودالة إحصائية عند 0.001، وعليه يمكن القول أنه توجد علاقة معنوية موجبة بين أبعاد إدارة التغيير كمتغيرات مستقلة وتطوير المنشأة الجزائرية كمتغير تابع، وندرج هذه العلاقة ضمن نموذج إنحدار مرفق بشكل الإنتشار .

وقد تم التحقق من مشكلة التعدد الخطي "Multicollinearty" والتي تدل على وجود إرتباطات دالة بين المتغيرات المستقلة، وباستخدام برنامج spss يوجد مؤشرين هما:¹

- إختبار التحمل "Tolerance" والذي يتم حسابه من خلال إستخراج معادلة جذرية لكل متغير مستقل بدلالة المتغيرات المستقلة الأخرى وحساب مربع معامل الارتباط المتعدد، وإذا كانت قيمته 0.1 أو أصغر من تلك القيمة دل ذلك على وجود إرتباطات مشتركة، وتحسب قيمة التحمل وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{التحمل} = 1 - \text{مربع معامل الارتباط المتعدد}$$

¹محمد حبشي حسين، الإرتباطات الخطية المشتركة، الصادر بتاريخ:2016/12/10، نقلا عن: Http:// www.youtyoub.com، تاريخ الإطلاع (2017/05/17).

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

- إختبار معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor"، وهو مقلوب التحمل ويجب أن لا يتجاوز 05 ويحسب وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{عامل تضخم التباين} = 1 / 1 - \text{مربع معامل الارتباط المتعدد}$$

جدول رقم(98): قياس مشكلة التعدد الخطي.

التعدد الإحصائي		النموذج
VIF	Tolerance	
1.445	0.692	تطور مفهوم إدارة التغيير
1.657	0.603	التغيير في الإستراتيجية وفقا لمتطلبات الاقتصاد المعرفي
2.262	0.442	التغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة
1.698	0.589	التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد معرفي
3.161	0.316	التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال
2.827	0.354	التغيير في طرف العمل

المصدر: مخرجات spss

من الجدول رقم(98) بعنوان قياس مشكلة التعدد الخطي، نجد أن معامل التضخم لجميع المتغيرات المستقلة سجل قيم تراوحت ما بين 1.445 كحد أدنى و 3.161 كحد أقصى وهو بذلك لم يتجاوز الحد المطلوب، كما نجد أن قيمة التحمل سجلت قيم تراوحت ما بين (0.316-0.692) وهي أكبر من 0.1، ما يجعل النموذج نحالي من مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

جدول رقم (99): معادلة الإنحدار بين أبعاد إدارة التغيير في ظل الإقتصاد المعرفي وتطوير المنشأة الجزائرية.

إختبار fisher		معامل الارتباط	معامل التحديد	إختبار student		المعاملات الأصلية	
مستوى المعنوية	قيمة F			مستوى المعنوية	قيمة T		
				0.000	9.031	3.281	الثابت
				0.000	8.191	0.572	تطور مفهوم إدارة التغيير
				0.713	0.370	0.024	التغيير في الإستراتيجية وفقا لمتطلبات الإقتصاد المعرفي
0.000	33.369	0.851	0.725	0.318	1.006	0.049	التغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة
				0.012	2.574	0.265	التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد معرفي
				0.011	2.599	0.215	التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال
				0.040	2.060	0.280	التغيير في طرف العمل

المصدر: مخرجات spss

من الجدول رقم (99) بعنوان معادلة الإنحدار بين محالات إدارة التغيير في ظل الإقتصاد المعرفي وتطوير المنشأة الجزائرية، نجد أن أبعاد إدارة التغيير ذو تأثير معنوي عند مستوى دلالة 0.05 على تطور منشأة الإسمنت عين توتة(باتنة) وهو ما تعكسه مستوى المعنوية 0.000 لقيمة الإختبار Student وقيمة الإختبار Fisher والتي كانت أقل من 0.05، كما نجد أن معامل التحديد والمحدد بقيمة 0.725 والذي يفسر أن نسبة 72% من المتغيرات الحاصلة في تطوير منشأة الاسمنت محل الدراسة عائدة إلى التغيير في الأبعاد الأساسية لإدارة التغيير والنسبة الباقية عائدة لعوامل أخرى خارج نموذج الدراسة، في حين تحدد قوة العلاقة بين المتغيرين من خلال قيمة المعلمات التي تشكل معادلة الإنحدار وفقا للمعادلة التالية:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

$$Y=3.281+0.572X_1+0.024X_2+0.049X_3+0.265X_4+0.215X_5+0.280X_6$$

حيث: Y: تطور المنشأة الجزائرية(منشأة الإسمنت عين توتة(باتنة))

X₁ تطور مفهوم إدارة التغيير في ظل تعاقب الأنظمة الاقتصادية

X₂ التغيير في الإستراتيجية وفقا لمتطلبات الاقتصاد المعرفي

X₃ التغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة

X₄ التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد معرفي

X₅ التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال

X₆ التغيير في طرق العمل

لكن الملاحظ على مستوى المعنوية لإختبار قيمة T للمتغيرات المستقلة التغيير في الإستراتيجية وفقا لمتطلبات الاقتصاد المعرفي والتغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة سجلت 0.713،0.718 على التوالي وهي أكبر من 0.05، ما يجعل هذه الفرضية تحوي على متغيرات غير معنوية وجب إزالتها من النموذج للوصول إلى نموذج أفضل.

جدول رقم(100): مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة التغيير وتطوير المنشأة الجزائرية.

معامل الارتباط الجزئي		أبعاد إدارة التغيير
مستوى المعنوية	قيمة معامل الارتباط	
0.000	,613**	تطور مفهوم إدارة التغيير
0.000	,435**	التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد معرفي
0.002	,435**	التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال
0.000	,339**	التغيير في طرف العمل

المصدر: مخرجات spss

من الجدول رقم(100) بعنوان مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة التغيير وتطوير المنشأة الجزائرية، نلاحظ إختلاف في قيمة معامل الارتباط حيث أصبحت تدرج ضمن مجال إرتباط قوي حيث تأخذ القيمة 0.339 كحد أدنى والقيمة 0.613 كحد أقصى عند مستوى معنوية أقل من 0.05 بدلا من مجالها السابق ضمن المتوسط، وهو ما يؤكد وجود علاقة معنوية موجبة وقوية بين أبعاد إدارة التغيير بإستبعاد أثر التغيير في البعدين الإستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة وتطوير المنشأة الجزائرية كمتغير تابع، ويتم إعادة إختبار الفرضية الرئيسية بعد إزالة الأبعاد الغير معنوية وفقا للجدول أدناه.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

جدول رقم(101):معادلة الانحدار بين أبعاد إدارة التغيير في ظل الإقتصاد المعرفي وتطوير المنشأة الجزائرية المعدلة.

إختبار fisher		معامل الإرتباط	معامل التحديد	إختبار student		المعاملات الأصلية	
مستوى المعنوية	قيمة F			مستوى المعنوية	قيمة T	الثابت	قيمة المعلمة
0.000	50.335	0.849	0.721	0.000	7.043	2.508	
				0.000	9.479	0.549	تطور مفهوم إدارة التغيير
				0.004	2.928	0.283	التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد معرفي
				0.002	3.139	0.242	التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال
				0.015	2.486	0.309	التغيير في طرف العمل

المصدر: مخرجات spss

من الجدول رقم(101) بعنوان معادلة الانحدار بين محالات إدارة التغيير في ظل الإقتصاد المعرفي وتطوير المنشأة الجزائرية المعدلة، نلاحظ أنه بعد إزالة أبعاد إدارة التغيير الغير دالة معنويا ساهم ذلك في تحسين النموذج بالحصول على نموذج ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، في كل بعد من أبعاده المدروسة، حيث سجل معامل التحديد قيمة 0.721 والذي يفسر أن نسبة 72% من المتغيرات الحاصلة في تطوير منشأة الاسمنت محل الدراسة عائدة إلى التغيير الأبعاد الأربعة المذكورة في الجدول والنسبة الباقية عائدة لعوامل أخرى خارج نموذج الدراسة، وهو يتساوى مع معامل التحديد في النموذج الأول الذي يحوي على كل أبعاده والمحدد بقيمة 0.725، في حين تحدد قوة العلاقة بين المتغيرين من خلال قيمة المعلمة التي تشكل معادلة الانحدار وفقا للمعادلة التالية:

$$Y=2.508+0.549X_1+0.283X_2+0.242X_3+0.309X_4$$

حيث: Y: تطور المنشأة الجزائرية(منشأة الإسمنت عين توتة(باتنة))

X₁ تطور مفهوم إدارة التغيير في ظل تعاقب الأنظمة الإقتصادية.

X₂ التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد معرفي.

X₃ التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

X₄ التغيير في طرق العمل.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

ولتفسير هذه المعادلة يمكن القول أن قوة تأثير كل بعد من أبعاد النموذج المدروس مختلفة حيث بلغت قيمة المعلمة الأولى 0.549، والتي تؤثر بقوة على تطور منشأة الاسمنت في حين أثرت باقي المتغيرات بدرجات متفاوتة إنحصرت ما بين 0.242 كحد أدنى و0.309 كحد أقصى.

وبعد إجراءات الإختبار على الفرضية الرئيسية لتحديد العلاقة الإحصائية بين فعالية تطبيق أبعاد إدارة التغيير على ضوء متطلبات إقتصاد المعرفة في تطوير المنشأة الجزائرية محل الدراسة وبعد إستبعاد البعدين غير ذي الدلالة المعنوية للوصول إلى نموذج أفضل، يمكن تأكيد الفرضية الرئيسية الأولى

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

لإختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية تم إستخدام إختبار T للعينات المستقلة "Independent simples T Test" لإختبار الفرضية الفرعية الأولى، في حين تم إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي "F One way anova" لإختبار الفرضيات الفرعية الثانية، الثالثة، الرابعة، الخامسة والسادسة من الفرضية الرئيسية الثانية.

وتم إستخدام إختبار المقارنات البعدية "Post Hoc Tests" لمعرفة سبب الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات الأبعاد، وتم الإعتماد في هذا الإختبار على Scheffe.

✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى كل متغير الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، عدد الدورات التعليمية، عدد الدورات التدريبية، لدرجة إلتزام إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التغيير في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في ظل إقتصاد المعرفة".

ولإختبار الفرضيات الفرعية الناتجة عن الفرضية الرئيسية بإستخدام إختبار T للعينات المستقلة حيث نقبل الفرضية الصفرية (H0) إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولة وكان مستوى المعنوية أكبر من 0.05، أما إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وكان مستوى المعنوية أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة (H1).

ولإختبار الفرضيات الفرعية الناتجة عن الفرضية الرئيسية بإستخدام التباين الأحادي يتم قبول الفرضية الصفرية (H0) إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية وكان مستوى معنوية أكبر من 0.05، في حين إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية وكان مستوى المعنوية أقل من 0.05 يتم قبول الفرضية البديلة (H1).

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الجنس لدرجة إلتزام إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التغيير في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في ظل إقتصاد المعرفة"

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

جدول رقم (102): إختبار Levene للتأكد من تجانس المجموعات

كل المحاور	تطوير المنشأة الجزائرية	التغيير في طرق العمل	التغيير في التكنولوجيا	التغيير في الثقافة التنظيمية	التغيير في الكفاءات البشرية	التغيير في الإستراتيجية	تطور مفهوم إدارة التغيير	إختبار Levene
1.779	0.661	1.439	0.009	0.051	1.339	2.377	0.289	قيمة F
0.187	0.419	0.234	0.926	0.823	0.251	0.071	0.593	مستوى المعنوية

المصدر: مخرجات spss

ومن خلال الجدول رقم (102) بعنوان إختبار Levene للتأكد من تجانس المجموعات، نلاحظ أن شرط التباين متحقق في كل بعد من أبعاد إدارة التغيير وكذا بعد الدرجة الكلية وهو ما يسمح بإستخدام إختبار T للعينات المستقلة وهو ما يوضحه الجدول أدناه.

جدول رقم (103): إختبار T للعينات المستقلة يعود لمتغير الجنس.

إختبار T للمتوسطات الحسابية		المتوسط الحسابي		الأبعاد
مستوى المعنوية	قيمة T	أنثى	ذكر	
0.106	1.634	3.30	3.14	تطور مفهوم إدارة التغيير
0.015	2.490	3.14	3.64	التغيير في الإستراتيجية على ضوء توجهات الاقتصاد المعرفي
0.073	1.819	2.90	3.20	التغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة
0.349	0.943	3.59	3.44	التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد معرفي
0.029	2.223	3.24	3.61	التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال
0.027	2.257	3.18	3.61	التغيير في طرف العمل
0.391	0.862	3.58	3.69	تطوير المنشأة الجزائرية
0.194	1.311	3.66	3.81	كل المحاور

المصدر: مخرجات spss

من الجدول رقم (103) بعنوان إختبار T للعينات المستقلة يعود لمتغير الجنس، نلاحظ أن قيمة الإختبار لكل المحاور عند درجة حرية 81 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.311 وهي أقل من قيمة T المحدولة والتي تساوي 1.989، وقد سجلت مستوى المعنوية لهذا الإختبار لكل المحاور قيمة 0.194، وهي أكبر من 0.05 وهو ما يدل على تقارب قيم المتوسطات الحسابية للمجموعتين، وهو ما يؤدي إلى تأكيد الفرضية الصفرية أي لا

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية تعود لمتغير الجنس بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التغيير في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في ظل إقتصاد المعرفة.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير العمر لدرجة إلتزام إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التغيير في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في ظل إقتصاد المعرفة"

جدول رقم(104):تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير العمر.

مستوى المعنوية	F	المتوسط الحسابي				الأبعاد
		أقل من 30	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	51 سنة فأكثر	
0.000	7.783	2.82	3.23	3.39	3.25	تطور مفهوم إدارة التغيير
0.000	6.548	3.39	3.88	3.13	2.95	التغيير في الإستراتيجية في ظل الإقتصاد المعرفي
0.011	3.968	3.39	3.19	2.63	3.05	التغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة
0.099	2.166	3.68	3.36	3.31	3.77	التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد معرفي
0.045	2.806	3.78	3.59	3.15	3.32	التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال
0.058	2.603	3.78	3.60	3.11	3.25	التغيير في طرف العمل
0.000	7.002	3.39	3.86	3.29	3.80	تطوير المنشأة الجزائرية
0.042	2.862	3.76	3.88	3.47	3.76	كل المحاور

المصدر: مخرجات spss

من الجدول رقم(104) بعنوان تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير العمر، نلاحظ أنه لكل بعد من أبعاد الدراسة وللدرجة الكلية للأبعاد سجلت قيمة F لكل من تطور مفهوم إدارة التغيير، التغيير في الإستراتيجية، التغيير في الكفاءات، التغيير في التكنولوجيا، تطور المنشأة الجزائرية قيمة أكبر من F الجدولية التي تساوي 2.72 بإستثناء البعدين التغيير في الثقافة والتغيير في طرق العمل، في حين سجل مستوى المعنوية لكل هذه الأبعاد السابقة مع إدراج الإستثناء مستوى معنوية أقل من 0.05، ما يؤكد وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة وتتم التعرف على طبيعة الفروق بين العمر والموقف من إدارة التغيير بدراسة الفروق بين المتوسطات بإجراء إختبار Sicheffe.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

جدول رقم (105): إختبار Sicheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير العمر.

الأبعاد	الفرق	أقل من 30	من 31 إلى 40	من 41 إلى 50 سنة	51 سنة فأكثر
تطور مفهوم إدارة التغيير	أقل من 30 سنة	-	*0.408-	*0.569-	0.422-
	من 31 إلى 40 سنة	*0.408	-	0.160-	0.13-
	من 41 إلى 50 سنة	*0.569	0.160	-	0.147
	51 سنة فأكثر	*0.422	0.013	0.147-	-
التغيير في الإستراتيجية في ظل الاقتصاد المعرفي	أقل من 30 سنة	-	0.489-	0.262	0.437
	من 31 إلى 40 سنة	0.489	-	*0.751	0.925
	من 41 إلى 50 سنة	2.62-	0.751	-	0.175
	51 سنة فأكثر	0.437	*0.25	0.175	-
التغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة	أقل من 30 سنة	-	0.195	0.755	0.335
	من 31 إلى 40 سنة	-	-	0.560	0.140
	من 41 إلى 50 سنة	*0.75-	0.560-	-	0.420-
	51 سنة فأكثر	0.335	0.140-	0.420	-
التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال	أقل من 30 سنة	-	0.187	0.632	0.460
	من 31 إلى 40 سنة	0.187	-	0.445	0.460
	من 41 إلى 50 سنة	-	0.445-	-	0.173-
	51 سنة فأكثر	0.460	0.270-	0.173-	-
تطور المنشأة الجزائرية	أقل من 30 سنة	-	*0.468	0.105	0.704-
	من 31 إلى 40 سنة	*0.468	-	*0.573	0.061
	من 41 إلى 50 سنة	-	*0.537-	-	0.512-
	51 سنة فأكثر	0.105	0.407	0.512	-
كل المحاور	أقل من 30 سنة	-	0.116	*0.404	0.121
	من 31 إلى 40 سنة	0.116	-	0.404	0.121
	من 41 إلى 50 سنة	*0.28-	*0.404-	-	0.283-
	51 سنة فأكثر	0.06-	0.121-	0.283	-

المصدر: مخرجات spss

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

من الجدول رقم(105) بعنوان إختبار Sicheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير العمر، نجد أن الفروق في الفئات العمرية الأقل من 30 سنة، من 31 إلى 40 سنة، ومن 41 إلى 50 سنة، والتي كانت لصالح الفئة العمرية الأقل من 30 سنة.

وعليه نجد أن قيمة الإختبار F عند درجة حرية(79.3) ومستوى معنوية 0.05 لكل المحاور 2.862 وهو أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي 2.72، كذلك سجلت قيمة مستوى المعنوية لكل المحاور 0.042 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، وهو ما يؤكد قبول الفرضية البديلة القائمة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير العمر بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التغيير في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في ظل إقتصاد المعرفة.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير المؤهل العلمي لدرجة إلتزام إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التغيير في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في ظل إقتصاد المعرفة"

جدول رقم(106):تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير المؤهل العلمي

مستوى المعنوية	F	المتوسط الحسابي				الأبعاد
		مؤهل آخر	دراسات عليا	جامعي	ثانوي	
0.000	13.001	3.25	3.39	3.23	2.82	تطور مفهوم إدارة التغيير
0.004	4.790	2.95	3.13	3.88	3.39	التغيير في الإستراتيجية في ظل الإقتصاد المعرفي
0.003	5.038	3.05	2.63	3.19	3.39	التغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة
0.257	1.374	3.77	3.31	3.36	3.68	التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد معرفي
0.029	3.166	3.32	3.15	3.59	3.78	التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال
0.005	4.612	3.25	3.11	3.60	3.78	التغيير في طرف العمل
0.007	4.296	3.80	3.29	3.86	3.39	أفاق تطوير المنشأة الجزائرية
0.100	2.152	3.76	3.47	3.88	3.76	كل المحاور

المصدر: مخرجات spss

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

من الجدول رقم(106) بعنوان تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لكل بعد من أبعاد الدراسة وللدرجة الكلية للأبعاد حيث سجلت قيمة F لكل من تطور مفهوم إدارة التغيير، التغيير في الإستراتيجية، التغيير في الكفاءات، التغيير في التكنولوجيا، قيمة أكبر من F الجدولية التي تساوي 2.72 بإستثناء البعدين التغيير في الثقافة والتغيير في طرق العمل وتطوير المنشأة الجزائرية، في حين سجل مستوى المعنوية لكل هذه الأبعاد السابقة مع إدراج الإستثناء مستوى معنوية أقل من 0.05، ما يؤكد وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة وتتم دراسة الفروق بين المتوسطات بإجراء إختبار Sicheffe.

جدول رقم(107): إختبار Sicheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي.

الأبعاد	الفرق	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	مؤهل آخر
تطور مفهوم إدارة التغيير	ثانوي	-	*0.574-	*0.828-	*0.608-
	جامعي	*0.574	-	0.255	0.034-
	دراسات عليا	*0.828	0.255	-	0.220
	مؤهل آخر	*0.608	0.358	0.220	-
التغيير في الإستراتيجية في ظل الاقتصاد المعرفي	ثانوي	-	0.330	*0.827	0.182
	جامعي	0.330	-	*0.827	0.182
	دراسات عليا	1.157-	*0.827-	-	0.645-
	مؤهل آخر	0.512-	0.182-	0.645	-
التغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة	ثانوي	-	0.330	*1.157	0.512
	جامعي	0.330-	-	*0.827	0.182
	دراسات عليا	*1.157-	*0.827-	-	0.645-
	مؤهل آخر	0.512-	0.182-	0.645	-
التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال	ثانوي	-	0.155	0.706	0.297
	جامعي	0.155-	-	0.706	0.297
	دراسات عليا	0.861-	0.706-	-	0.410-
	مؤهل آخر	0.451-	0.297-	0.017-	-
كل المحاور	ثانوي	-	0.156-	0.306	0.017-
	جامعي	0.156	-	0.462	0.139
	دراسات عليا	0.306-	0.462-	-	0.323
	مؤهل آخر	0.017	0.139-	0.323	-

المصدر: مخرجات spss

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

من الجدول رقم(107) بعنوان إختبار Sicheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي، نجد أن الفروق في المؤهل العلمي بين الثانوي والجامعي والدراسات العليا إلا أنه كان لصالح المؤهل الثانوي.

وعليه نجد أن قيمة الإختبار F عند درجة حرية(79.3) ومستوى معنوية 0.05 لكل المحاور 2.152 وهي أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 2.72، كذلك سجلت قيمة مستوى المعنوية لكل المحاور 0.100 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05، وهو ما يؤكد قبول الفرض الصفري القائم على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير المؤهل العلمي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التغيير في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في ظل إقتصاد المعرفة.

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الخبرة لدرجة إلتزام إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التغيير في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في ظل إقتصاد المعرفة"

جدول رقم(108):تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير الخبرة.

مستوى المعنوية	F	المتوسط الحسابي			الأبعاد
		أكثر من 19 سنة	من 11 إلى 18 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	
0.010	4.844	3.25	3.35	3.07	تطور مفهوم إدارة التغيير
0.000	9.907	3.22	3.04	3.86	التغيير في الإستراتيجية في ظل الاقتصاد المعرفي
0.004	6.031	3.01	2.79	3.33	التغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة
0.182	1.740	3.76	3.42	3.41	التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد معرفي
0.016	4.343	3.47	3.20	3.70	التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال
0.001	7.549	3.28	3.10	3.79	التغيير في طرف العمل
0.262	3.361	3.72	3.51	3.72	تطوير المنشأة الجزائرية
0.011	4.764	3.79	3.54	3.89	كل المحاور

المصدر: مخرجات spss

من الجدول رقم(108)بعنوان تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير الخبرة، نجد أن تحليل التباين لمتغير الخبرة لكل بعد من أبعاد الدراسة وللدرجة الكلية للأبعاد حيث سجلت قيمة F لكل من تطور مفهوم إدارة التغيير، التغيير في الإستراتيجية، التغيير في الكفاءات، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في طرق العمل، قيمة أكبر من F

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

الجدولية التي تساوي 2.72 بإستثناء البعدين التغيير في الثقافة وتطوير المنشأة الجزائرية، في حين سجل مستوى المعنوية لكل هذه الأبعاد السابقة مع إدراج الإستثناء مستوى معنوية أقل من 0.05، ما يؤكد وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة وتتم دراسة الفروق بين المتوسطات بإجراء إختبار Sicheffe، بإستثناء بعدي التغيير في الثقافة وتطوير المنشأة الجزائرية لأن مستوى المعنوية أكبر من 0.05

جدول رقم(109): إختبار Sicheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير الخبرة.

الأبعاد	الفرق	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 18 سنة	أكثر من 19 سنة
تطور مفهوم إدارة التغيير	من 5 إلى 10 سنوات	-	*0.285-	0.185-
	من 11 إلى 18 سنة	*0.285	-	0.100-
	أكثر من 19 سنة	0.185-	0.100-	
التغيير في الإستراتيجية في ظل الاقتصاد المعرفي	من 5 إلى 10 سنوات	-	*0.819	*0.638
	من 11 إلى 18 سنة	*0.819-	-	0.181-
	أكثر من 19 سنة	*0.638-	0.181	-
التغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة	من 5 إلى 10 سنوات	-	*0.543	0.318
	من 11 إلى 18 سنة	*0.543	-	0.225-
	أكثر من 19 سنة	0.318-	0.225	-
التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال	من 5 إلى 10 سنوات	-	*0.498	0.222
	من 11 إلى 18 سنة	*0.498-	-	0.276-
	أكثر من 19 سنة	0.222-	0.276-	-
التغيير في طرف العمل	من 5 إلى 10 سنوات	-	*0.693	0.509
	من 11 إلى 18 سنة	*0.693-	-	0.184-
	أكثر من 19 سنة	0.509-	0.185	-
كل المحاور	من 5 إلى 10 سنوات	-	*0.344	0.098
	من 11 إلى 18 سنة	*0.344-	-	0.245-
	أكثر من 19 سنة	0.098-	0.245	-

المصدر: مخرجات spss

من الجدول رقم(109) بعنوان إختبار Sicheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير الخبرة، نجد أن الفروق في متغير الخبرة بين المجال من 5 إلى 10 سنوات ومن 11 إلى 18 سنة ولأكثر من 19 سنة إلا أن الفرق كان لصالح الفئة العمرية من 11 إلى 18 سنة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

وعليه نجد أن قيمة الإختبار F عند درجة حرية(79.3) ومستوى معنوية 0.05 لكل المحاور بلغت 4.764 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي 2.72، كذلك سجلت قيمة مستوى المعنوية لكل المحاور 0.011 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، وهو ما يؤكد قبول الفرض البديل القائم على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير العمر بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التغيير في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في ظل إقتصاد المعرفة.

✓ **الفرضية الفرعية الخامسة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الموقع الوظيفي لدرجة إلتزام إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التغيير في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في ظل إقتصاد المعرفة"

جدول رقم(110):تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير الموقع الوظيفي.

مستوى المعنوية	F	المتوسط الحسابي			الأبعاد
		إدارة تشغيلية	إدارة وسطى	إدارة عليا	
0.322	1.151	3.19	3.20	2.77	تطور مفهوم إدارة التغيير
0.039	3.372	3.11	3.65	3.28	التغيير في الإستراتيجية في ظل الإقتصاد المعرفي
0.402	0.921	3.03	3.16	2.59	التغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة
0.006	5.549	3.52	3.52	2.00	التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد معرفي
0.001	7.591	3.31	3.63	2.00	التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال
0.000	8.635	3.08	3.68	2.17	التغيير في طرف العمل
0.000	34.375	3.20	3.87	2.29	تطوير المنشأة الجزائرية
0.000	14.282	3.50	3.89	2.74	كل المحاور

المصدر: مخرجات spss

من الجدول رقم(110)بعنوان تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير الموقع الوظيفي، وذلك لكل بعد من أبعاد الدراسة وللدرجة الكلية للأبعاد حيث سجلت قيمة F لكل من التغيير في الإستراتيجية، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في طرق العمل، تطوير المنشأة الجزائرية قيمة أكبر من F الجدولية التي تساوي 2.72 بإستثناء البعدين تطور مفهوم إدارة التغيير، التغيير في الكفاءات البشرية، في حين سجل مستوى المعنوية لكل هذه الأبعاد السابقة مع إدراج الإستثناء مستوى معنوية أقل من 0.05، ما يؤكد وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

وتتم دراسة الفروق بين المتوسطات بإجراء إختبار Sicheffe، بإستثناء بعدي تطور مفهوم إدارة التغيير، التغيير في الكفاءات البشرية لأن مستوى المعنوية أكبر من 0.05

جدول رقم(111): إختبار Sicheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير الموقع الوظيفي.

الأبعاد	الفرق	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة تشغيلية
التغيير في الإستراتيجية في ظل الاقتصاد المعرفي	إدارة عليا	-	0.366-	0.219
	إدارة وسطى	0.366	-	*0.585
	إدارة تشغيلية	0.219-	*0.585-	-
التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد معرفي	إدارة عليا	-	*1.548-	*1.421-
	إدارة وسطى	*1.548	-	0.127
	إدارة تشغيلية	*1.421	0.127-	-
التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال	إدارة عليا	-	*1.657-	*1.184-
	إدارة وسطى	*1.657	-	*0.473
	إدارة تشغيلية	*1.148	*0.473-	-
التغيير في طرف العمل	إدارة عليا	-	*1.513-	0851-
	إدارة وسطى	*1.513	-	*0.663
	إدارة تشغيلية	0.581	*0.633	-
تطوير المنشأة الجزائرية	إدارة عليا	-	*1.603-	*0.752-
	إدارة وسطى	*1.603	-	*0.851
	إدارة تشغيلية	*0.752	*0.851	-
كل المحاور	إدارة عليا	-	*1.173-	0.661-
	إدارة وسطى	*1.173	-	*0.512
	إدارة تشغيلية	0.661	*0.512-	-

المصدر: مخرجات spss

من الجدول رقم(111) بعنوان إختبار Sicheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير الموقع الوظيفي، نجد أن الفروق في متغير الموقع الوظيفي بين المجال إدارة عليا، وسطى، تنفيذية إلا أنه كان. لصالح الإدارة الوسطى.

وعليه نجد أن قيمة الإختبار F عند درجة حرية(80.02) ومستوى معنوية 0.05 لكل المحاور بلغت 14.282 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.11، كذلك سجلت قيمة مستوى المعنوية لكل المحاور 0.000، وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، وهو ما يؤكد قبول الفرض البديل القائم على وجود فروق

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الموقع الوظيفي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التغيير في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في ظل إقتصاد المعرفة.

✓ الفرضية الفرعية السادسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير عدد الدورات التدريبية لدرجة إلتزام إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التغيير في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في ظل إقتصاد المعرفة"

جدول رقم(112): تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير عدد الدورات التدريبية.

مستوى المعنوية	F	المتوسط الحسابي				الأبعاد
		خمسة دورات فأكثر	من ثلاث إلى أربع دورات	دورة واحدة إلى دورتان	لا توجد	
0.000	11.968	3.28	3.25	3.27	3.66	تطور مفهوم إدارة التغيير
0.000	11.025	3.87	3.17	3.74	2.62	التغيير في الإستراتيجية في ظل الإقتصاد المعرفي
0.242	1.426	3.14	3.06	3.46	3.35	التغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة
0.458	0.874	3.46	3.34	3.36	3.75	التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد معرفي
0.648	0.552	3.50	3.45	3.27	3.73	التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال
0.639	0.566	3.55	3.34	3.37	3.63	التغيير في طرف العمل
0.112	2.065	3.77	3.64	3.27	3.46	أفاق تطوير المنشأة الجزائرية
0.078	2.357	3.88	3.65	3.37	3.64	كل المحاور

المصدر: مخرجات spss

من الجدول رقم(112) بعنوان تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير عدد الدورات التدريبية، وذلك لكل بعد من أبعاد الدراسة وللدرجة الكلية للأبعاد حيث سجلت قيمة F لكل من تطور مفهوم إدارة التغيير، التغيير في الإستراتيجية، قيمة أكبر من F الجدولية التي تساوي 2.72 وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.05، ما يؤكد وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة وتتم دراسة الفروق بين المتوسطات بإجراء إختبار Sicheffe، في حين سجلت باقي الأبعاد مستوى معنوية أكبر من 0.05.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

جدول رقم(113): إختبار Sicheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير عدد الدورات التدريبية

الأبعاد	الفرق	لا توجد	دورة واحدة-دورتان	ثلاث دورات-أربع دورات	أكثر من خمسة دورات
تطور مفهوم إدارة التغيير	لا توجد	-	*9.292-	*9.292-	*12.863-
	دورة واحدة-دورتان	*9.292	-	0.000	3.572-
	ثلاث دورات-أربع دورات	*9.292	0.000	-	3.572-
	أكثر من خمسة دورات	12.863*	3.372	3.372	-
التغيير في الإستراتيجية	لا توجد	-	6.417-	4.917-	11.225*
	دورة واحدة-دورتان	6.417	-	1.500	4.809-
	ثلاث دورات-أربع دورات	4.917	1.500-	-	*6.309
	أكثر من خمسة دورات	11.225*	4.809	*8.785	-

المصدر: مخرجات spss

من الجدول رقم(113) بعنوان إختبار Sicheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير عدد الدورات التدريبية، نجد أن الفروق في عدد الدورات التعليمية بين تطور مفهوم إدارة التغيير والتغيير في الإستراتيجية إلا أنه كان لصالح تطور مفهوم إدارة التغيير.

وعليه نجد أن قيمة الإختبار F عند درجة حرية(79.3) ومستوى معنوية 0.05 بلغت لكل المحاور 2.357 وهي أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 2.72، كذلك سجلت قيمة مستوى المعنوية لكل المحاور 0.078 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05، وهو ما يؤكد قبول الفرض الصفري القائم على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير عدد الدورات التدريبية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التغيير في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في ظل إقتصاد المعرفة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة(باتنة)

✓ الفرضية الفرعية السابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير عدد الدورات التعليمية لدرجة إلتزام إجابات أفراد عينة الدراسة تعود لمتغير عدد الدورات التعليمية حول واقع إدارة التغيير في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في ظل إقتصاد المعرفة"

جدول رقم(114):تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير عدد الدورات التعليمية.

مستوى المعنوية	F	المتوسط الحسابي				الأبعاد
		خمسة دورات فأكثر	من ثلاث إلى أربع دورات	دورة واحدة إلى دورتان	لا توجد	
0.000	9.173	3.28	3.19	3.32	3.77	تطور مفهوم إدارة التغيير
0.000	9.2595	3.85	2.88	3.02	2.29	التغيير في الإستراتيجية في ظل الإقتصاد المعرفي
0.542	0.722	3.12	3.01	2.90	3.28	التغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة
0.206	1.558	3.46	3.81	3.17	3.59	التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد معرفي
0.704	0.470	3.49	3.53	3.35	3.68	التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال
0.591	0.641	3.52	3.17	3.40	3.62	التغيير في طرف العمل
0.239	1.433	3.75	3.70	3.45	3.50	أفاق تطوير المنشأة الجزائرية
0.118	2.022	3.86	3.66	3.53	3.67	كل المحاور

المصدر: مخرجات spss

من الجدول رقم(114) بعنوان تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير عدد الدورات التعليمية، نجد أن تحليل التباين لمتغير عدد الدورات التعليمية لكل بعد من أبعاد الدراسة وللدرجة الكلية للأبعاد أن قيمة F سجلت لكل من تطور مفهوم إدارة التغيير، التغيير في الإستراتيجية، قيمة أكبر من F الجدولية التي تساوي 2.72 وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.05، ما يؤكد وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة وتتم دراسة الفروق بين المتوسطات بإجراء إختبار Sicheffe، في حين سجلت باقي الأبعاد مستوى معنوية أكبر من 0.05.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بالمنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة)

جدول رقم (115): إختبار Sicheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير عدد الدورات التعليمية.

الأبعاد	الفرق	لا توجد	دورة واحدة- دورتان	ثلاث دورات- أربع دورات	أكثر من خمسة دورات
تطور مفهوم	لا توجد	-	*7.233-	5.358-	9.793-
	دورة واحدة-دورتان	*7.233	-	1.875	2.560-
إدارة التغيير	ثلاث دورات-أربع دورات	5.358	1.875-	-	4.435-
	أكثر من خمسة دورات	*9.793	2.560	4.435	-
التغيير في	لا توجد	-	0.333-	0.992	*7.793-
	دورة واحدة-دورتان	0.333	-	1.325	7.460-
الإستراتيجية	ثلاث دورات-أربع دورات	0.992-	1.325-	-	*8.785-
	أكثر من خمسة دورات	*7.793	*7.460	*8.785	-

المصدر: مخرجات spss

من الجدول رقم (114) بعنوان إختبار Sicheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير عدد الدورات التعليمية، نجد أن الفروق في عدد الدورات التعليمية بين تطور مفهوم إدارة التغيير والتغيير في الإستراتيجية إلا أنه كان لصالح التغيير في الإستراتيجية.

وعليه نجد أن قيمة الإختبار F عند درجة حرية (79.3) ومستوى معنوية 0.05 بلغت لكل المحاور 2.022 وهي أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 2.72، كذلك سجلت قيمة مستوى المعنوية لكل المحاور 0.118، وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05، وهو ما يؤكد قبول الفرض الصفري القائم على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير عدد الدورات التعليمية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التغيير في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في ظل إقتصاد المعرفة

خلاصة الفصل

تمحور هذا الفصل حول الدراسة الميدانية في المنشأة الصناعية للإسمنت عين توتة (باتنة) ولقد تم الوقوف على أهم الأبعاد التي رأيناها تسهم في تطورها، وكيف يمكنها التحول إلى منظمة متعلمة وإكتساب مزايا تنافسية مستدامة، في ظل التطورات السريعة التي تطرحها ضغوطات بيئة الأعمال من جهة وضغوطات التوجه الإقتصادي للدولة من جهة أخرى، وقد أظهرت النتائج المتعلقة بالتطور التاريخي للإنتاج والموارد البشرية وإدارة الجودة والبيئة، والتحليل باستخدام الطرق الإحصائية ومذجة المعدلات البنائية وجود علاقة بين إدارة التغيير وتطوير منشأة إسمنت عين توتة، وقد خلص الفصل إلى النتائج التالية:

- استطاعت المنشأة إثبات الكفاءة في التسيير وذلك من خلال تلبية إحتياجات الأسواق المحلية في مناطق التوزيع الخاصة بها من مادة الإسمنت.
- أثبتت المنشأة كفاءة مواردها البشرية في مجال البحث والتطوير وذلك بمحاولتها لإنتاج الإسمنت البترولي والذي يتم إستراده بمبالغ مالية ضخمة.
- العمل على إستخدام الآت تكنولوجية حديثة تساهم في المحافظة على البيئة، والإنتاج وفقا لمقاييس الجودة للمحافظة على العملاء، وتخصيص دورات تكوينية للمحافظة على السلامة المهنية والأمن، ومنه تحقيق نوع من الرضا الوظيفي، لذا فالمنشأة استطاعت في مجال إدارة الجودة والبيئة مراعاة تطبيق متطلبات الوصول إلى التنمية المستدامة وتحقيق الثلاثية (الجودة، البيئة، الأمن والسلامة) ضمن مسارها إتجاه التكيف مع تغيرات بيئة الأعمال.
- تمتلك منشأة الإسمنت محل الدراسة الكفاءات البشرية اللازمة التي تمكنها من الوصول إلى منشأة تغيير حديثة (منظمة متعلمة)، حيث حددت محاولة تطبيق مصفوفة إدارة التغيير وتحديدًا عند دراسة الأثر المتعلق بعملية التغيير أن عملية دعم قائد التغيير مرتبطة مرتفعة وتؤديها جميع الكفاءات، إلا أنها مرتبطة بالموافقة والدعم من طرف مجمع إسمنت الجزائر جيكا.

خاتمة

أولاً: تلخيص الدراسة:

التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية في مجالاتها المتعددة تشكل تعقيدات على مستوى تسيير المنشآت لمواردها، ما يؤدي إلى صعوبة اتخاذ بعض القرارات التي تسمح بمحركات الأحداث الحالية والتنبؤ بالأحداث المستقبلية لضمان الإستمرارية والريادة في مجال نشاطها، وهذا بالاعتماد على العنصر البشري وتكنولوجيا المعلومات والاتصال مع تبني منهج إدارة التغيير في ظل إقتصاد معرفي، بإتباع مجموعة من الأبعاد تسهم في تطوير المنشأة الجزائرية لغرض التكيف مع التغيرات الحاصلة أو لأجل التوجه نحو صنع التغيير.

والعمل على إدارة التغيير نحو الإتجاه الإيجابي لها بطريقة تخدم التوقعات الحالية والمستقبلية للمنشأة برسمها لمسار عملية التغيير وفقاً لخطة مدروسة تراعي قيود بيئة الأعمال الخارجية وقيود بيئة الأعمال الداخلية في ظل إقتصاد معرفي، قائم على قواعد ومبادئ أساسية تتمثل في المعرفة وتكنولوجيا المعلومات للتكيف مع المتغيرات الدولية المشجعة على التنافس المعرفي، والتي تساعد في إنطلاق المنشأة الجزائرية من دراسة لواقع أوضاع الإمكانيات والمنافسة، مدى توقعها في الأسواق المحلية والعربية والعالمية ومدى مساهمتها في التنمية الإقتصادية، للوصول إلى وضع الرؤية المستقبلية وتحقيق الأهداف المسطرة.

في حين ينظر إلى إدارة التغيير في الإقتصاد الجزائري المطبق على المنشآت الإقتصادية العمومية على أنه مشروع من أجل تطوير القطاع الصناعي وتنمية الإقتصاد الوطني وتنويع الصادرات خارج قطاع المحروقات، وهو ما يجعل الدولة الجزائرية تخصص له غلاف مالي مع تسخيرها للإمكانيات المادية والبشرية والإستعانة بخبراء من الخارج، وفقاً لخطة مدروسة موضوعة في جدول زمني، ورغم نجاح الدولة الجزائرية في هذا التوجه لإدارة التغيير في بعض القطاعات الصناعية التحويلية والتي نجد من ضمنها صناعة الإسمنت، إلا أن هذا النجاح يعد جزئياً في ظل المشاكل التي تعاشها المنشآت الإقتصادية الجزائرية على مستوى التسيير التي تخلق مجموعة من التعقيدات تؤثر على تنافسية القطاع الصناعي، وبالتالي على القدرة التنافسية للدولة.

ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التركيز على القطاع الصناعي في مجال الصناعات التحويلية وتحديد على قطاع الإسمنت الذي يعد من القطاعات الصناعية الإستراتيجية للدولة الجزائرية، والذي شهد العديد من التطورات لامست مختلف المحطات التاريخية للأنظمة الإقتصادية التي تبنتها الدولة لوقت من الزمن وذلك منذ تأسيسه إلى غاية سنة 2016، ليتم بعدها التركيز على أحد أهم منشآت لصناعة الإسمنت عين توتة (باتنة) والتي تدخل ضمن تصنيف مجمع إسمنت الشرق التابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر جيكا، ومن خلال الدراسة الميدانية بهذه

المنشأة تؤكد وجود علاقة بين المتغيرات العالمية التي حدثت وتحديث والتي أثرت وتؤثر على سياسة وتوجه المنشأة في الماضي، الحاضر والمستقبل لضمان البقاء والإستمرارية والتميز، ومن بين الأبعاد المؤثرة بدرجة كبيرة على تطور المنشأة التغيير في الإستراتيجية، التغيير في الكفاءات البشرية، التغيير في طرف العمل، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا وذلك في محاولة لمجارات بيئة الأعمال العالمية.

ثانيا: نتائج الدراسة:

إن دراستنا لموضوع واقع إدارة التغيير في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في ظل الإقتصاد المعرفي خلص إلى مجموعة من النتائج المقسمة إلى جزأين النظري منها والتطبيقي.

1- نتائج الدراسة النظرية.

- إنبثق عن الدراسة النظرية المدرجة في الفصول الثلاثة الأولى مجموعة من النتائج التي نذكر منها:
- إدارة التغيير منهج إداري يقوم على تبني الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير وإدارتها بنجاح لتطوير المنشأة في ظل اعتمادها تكنولوجيا حديثة.
 - تساهم إدارة التغيير التي تتبنى القواعد الأساسية لاقتصاد المعرفة القائم على إنتاج وتشارك المعرفة في منشآت القطاع العام وهو ما يؤدي إلى تحريك عجلة النمو الاقتصادي سواء في قطاع الخدمات، القطاع الفلاحي وفي القطاع الصناعي.
 - تساعد إتباع منهج إدارة التغيير القائم على قادة التغيير المؤهلة أكاديميا وعلميا مع إمتلاك المهوبة(فن الإقناع، فن التفاوض) من تنفيذ الرؤية المستقلة للمنشأة بالإعتماد على تسيير الكفاءات البشرية بإتجاه إيجابي نحو تنفيذ خطة التغيير.
 - تسمح عمليات التغيير المتبعة من طرف المنشأة بإختلاف أسلوب التغيير وأنواعه المتبع مع مرور الزمن وتكبد التكلفة بهدف بناء ثقافة تتيح للمنشأة تبني نموذج لإدارة التغيير بإستخدامها الموارد بكفاءة وفعالية.
 - تمس إدارة التغيير كافة وظائف ومواكبة التطورات المطروحة على مستوى بيئة الأعمال العالمية كالوظائف المتعلقة بقسم المحاسبة، قسم نظام الجودة وقسم العلاقات الخارجية، إضافة إلى مسها للتغيرات على مستوى الهيكل التنظيمي وذلك حسب نوع التغيير المدرج.

- رغم تعدد المقاربات النظرية المناهضة للتغيير في طرق التسيير المتبعة وكيفية انجاز الأعمال، إلا أن الأسلوب البيروقراطي هو الأسلوب المهيمن على جل المنشآت العمومية منذ تبنيتها للنظام الاشتراكي إلى اليوم، والاستثناء الوحيد الوارد على هذا الأسلوب هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والتي من شأنها تسهيل بعض إجراءات العمل إداريا.
- توجه اهتمام الجزائر نحو تهيئة البنى التحتية للإندماج في الإقتصاد المعرفي، معتمدا على إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وفقا لخطوات مدروسة حملت الدولة الجزائرية تكاليف ضخمة.
- يركز مجتمع اسمنت الجزائر جيكا على الاستثمار في الموارد البشرية بإدراج برامج تكوينية تشمل التدريب والتعليم كل إطار في تخصصه بغية الوصول إلى مجتمع معرفي .
- يتوقف نجاح المجمعات التابعة لمجمع اسمنت الجزائر جيكا على الحرية في التسيير خاصة ما يتعلق بوضع الإستراتيجية ولو سمح بأن يتم ذلك بصفة جزئية .
- مجمع اسمنت الجزائر جيكا يحتكر الأسواق المحلية رغم وجود عدة متعاملين خواص أو متعاملين في إطار الخصخصة والشراكة وذلك بعد فتح المجال للإستثمارات الخارجية وتشجيعه.
- منحت السلطات العمومية فيالجزائر عن طريق وزارة الصناعة والمناجم كل التسهيلات الضرورية التي من شأنها تشجيع ومساندة تنافسية القطاع محليا ودخول اسمنت الجزائر الأسواق العالمية الناشئة في ظل ظروف المنافسة الشديدة وتحديدًا في مجال صناعة الاسمنت الرمادي.

2- نتائج الدراسة الميدانية.

إنبتق عن الدراسة الميدانية المدرجة في الفصل الرابع مجموعة من النتائج التي نذكر منها:

- تعكس إدارة التغيير في منشأة إسمنت عين توتة(باتنة) إتجاهين يشكلان قوى متعاكسة فمن جهة نجد التمسك بالإجراءات الإدارية، ومن جهة أخرى نجد تقدم حوافز تشجع البحث والتكوير، التعلم والإبداع.
- يساهم الموقع الإلكتروني لمنشأة إسمنت عين توتة(باتنة) <http://www.sciemant.dz> في توفير معلومات عن وضعية المنشأة للسنوات السابقة عن الإنتاج، المبيعات، عدد العمال، تكاليف التكوين، نسبة مساهمة المنشأة في مبيعات المجمع، إضافة إلى تخصيص جزء للإعلانات وجزء لعمالها بما يضمن الإتصال والتوزيع الجيد.

- تعود عدم فعالية عملية التغيير فيمنشأة إسمنت عين توتة(باتنة)إلى النقائص المسجلة على مستوى الإستراتيجية وعدم إشراك جميع الكفاءات البشرية في عملية التغيير.
- تقوم منشأة إسمنت عين توتة(باتنة) بالتصريح عن أدائها البيئي في إطار حماية البيئة والمسؤولية الإجتماعية وهذا عائد بصفة أساسية لطبيعة النشاط وحجم التلوث المنبعث أثناء عملية التصنيع منذ بدايته حتى مرحلة التعبئة والتخزين أو التوزيع.
- قيام منشأة إسمنت عين توتة(باتنة) بكافة الإجراءات التي سمحت لها منذ سنة 2001 بالحصول على شهادة الجودة العالمية وشهادة تاج الجزائرية.
- معظم الدورات التكوينية التي تمت برمجتها على مستوى المنشأة كانت معدة لنشر ثقافة الجودة ومست هذه الدورات التكوينية جميع الموظفين والعاملين تقريبا.
- تعمل منشأة إسمنت عين توتة(باتنة) على التغيير في طرق العمل بما من شأنه إحداث تغيير إيجابي للتقدم نحو إدارة الوقت وإستثماره في مجال البحث والتطوير.
- يعد وصول منشأة إسمنت عين توتة(باتنة)إلى منظمة متعلمة إمكانية واردة في ظل إهتمامها بالموارد البشري، البحث والتطوير، مع وجود محفزات أساسية تسمح بالإستفادة بالوصول إلى الأهداف المسطرة.
- تعتمد منشأة إسمنت عين توتة(باتنة) في تسيير أعمالها على التعليمات الواردة إليها و الصادرة عن المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر جيكا بإعتبارها المنشأة الأم التي تضع الإستراتيجية في تسيير مجتمعاتها ولتغطية إحتياجات السوق المحلي حسب مناطق التوزيع المخصصة لكل الفروع التابعة لها.
- تمحورت نتائج التحليل الكمي من الإستيبيان للمحور المتضمن إستعداد المنشأة لإحداث التغيير وإدارته بنجاح في ظل تعاقب الأنظمة الإقتصادية القائمة على التغيير المخطط التدريجي في المنشأة محل الدراسة، لم تعبر إجابات أفراد عينة الدراسة عن آرائهم بالقبول أو الرفض للأبعاد التي وضعت لقياس هذا المحور والتي تمثلت في التغيير في الإستراتيجية في ظل الإقتصاد المعرفي، التغيير في الكفاءات بناء على التوجه المبني على إقتصاد المعرفة بإستثناء تطور مفهوم إدارة التغيير التي تحدد التوجه نحو التغييرات التي تعيشها المنشأة منذ تأسيسها ضمن خطة تغيير مدروسة وواضحة في كل حقبة زمنية ضمن التوجه الإقتصادي والسياسي للدولة الجزائرية وطرقها المتبعة في تسيير المنشآت الإقتصادية من دعم بالإستفادة من الدعم المالي والخبرات الأجنبية لإستمرارها، في ظل التوجه القائم على الصناعات الصناعية لإمتصاص البطالة والتوجه الحالي القائم على تلبية متطلبات السوق المحلية

والمساهمة في تشييد البنى التحتية لمناطق التوزيع الخاصة بها، وذلك بمتوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري 0.464.

- تمحورت نتائج التحليل الكمي من الإستبيان للمحور المتضمن تنفيذ خطة التغيير المرسومة مسبقا من طرف مجمع إسمنت الجزائر جيكا وفقا للتوجه الإقتصادي للدولة القائم على توفير الإمكانيات المادية والمتمثلة بالدرجة الأولى في الآلات التكنولوجية الجديدة نظرا لتكاليفها الباهظة من جهة ولإسهامها في المحافظة على البيئة وتحقيق الجودة في الإنتاج، وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي 3.50 وانحراف معياري 0.626 لأراء إجابات أفراد عينة الدراسة حول إهتمامهم بتنفيذ خطة التغيير نظرا لمعايشتهم للتغيرات المستحدثة على المجال التكنولوجي خاصة، وما يترتب عنه من تغيير لطرق العمل وأساليب إتمام المهام الموكلة لكل منصب إداري سواء عن طريق تطبيق القانون فيما تعلق بمجال البيئة أو عن طريق الرغبة في العمل للحافز المتمثل في الإستفادة من أرباح المنشأة.

- تمحورت نتائج التحليل الكمي من الإستبيان للمحور المتضمن الوصول إلى منشأة جزائرية تمتلك مزايا تنافسية مستدامة في ظل إقتصاد المعرفة، ويعد هدفا من أهداف المنشأة محل الدراسة وهو ما يعكسه إعتمادها على برامج التعليم والتدريب لكل تغير يستحدث على مستواها لضمان إستمرار العمل بوتيرة منتظمة، وعبرت إجابات أفراد عينة الدراسة عن إهتمامهم بإتباع كافة الإجراءات الكفيلة بتطوير منشأتهم لإمتلاكها مزايا تنافسية على مستوى قطاع الإسمنت بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري 0.535، ولكنهم أيضا عبروا عن رأيهم بالحياذ حول إمكانية وضع برامج تعليمية تمكنهم من تعلم تطبيق معارفهم المختزنة وتشاركها مع الغير.

- تمحورت نتائج التحليل الكمي من الإستبيان على تسجيل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع مساهمة إدارة التغيير بأبعاها في تطوير المنشأة الجزائرية والتي تعود لمتغيرات (الجنس، عدد الدورات التعليمية، عدد الدورات التدريبية)

- تمحورت نتائج التحليل الكمي من الإستبيان على تسجيل وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع مساهمة إدارة التغيير بأبعاها في تطوير المنشأة الجزائرية تعود للمتغير العمر، وذلك لصالح الفئة العمرية الشابة الأقل من 30 سنة والمتغير الخبرة وذلك لصالح الفئة التي تملك خبرة ما بين 11 إلى 18 سنة.

- تمحورت نتائج التحليل الكمي من الإستبيان على تسجيل وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع مساهمة إدارة التغيير بأبعاها في تطوير المنشأة الجزائرية تعود للمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح المؤهل الثانوي والمتغير الموقع الوظيفي لصالح الإدارة الوسطى.

ثالثا: توصيات الدراسة:

من خلال النتائج المتوصل إليها في دراسة هذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكن أن تدرج مجموعة من التوصيات كمايلي:

- الاعتماد على الخبراء من داخل مجمع الاسمنت جيكا أو أحد الفروع التابعة لها للدخول إلى الأسواق العالمية أو اخذ موقع فيها.
- السهر على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحديد الآلات للخروج بتقارير جيدة عن الأداء البيئي.
- منح الفرصة لخرجي الجامعة الموظفين حديثا من المشاركة في إحداث التغيير للاستفادة من المعارف المكتسبة من جهة وتنمية الكفاءة من جهة أخرى .
- الاستفادة من الشراكة لمنشأة لافارج- الجزائر للتوجه نحو صناعة الإسمنت الأبيض والمساهمة في اقتصاد وطني مبني على تنوع الصادرات .
- مجازات بيئة الأعمال العالمية وتكوين خبراء لدراسة التطورات اليومية الواردة في الأسواق لكسب حصص سوقية في الأسواق العربية والعالمية، ومنه تحسين القدرات التنافسية للقطاع الصناعي في الدولة الجزائرية .
- العمل على إدراج حلقات منافسة دورية شهرية لمناقشة أوضاع العمل، فرص التكوين، تداول المناصب، حجم المسؤولية.
- العمل على إشراك جميع الإطارات في وضع خطة التغيير من خلال الاستعانة بفرق التغيير التي تمتلك المؤهلات الفنية والكفاءات الأكاديمية.
- محاولة إتباع الأوامر والتعليمات وتنفيذها بمرونة لتسهيل عملية إتخاذ القرارات التي تلي التطورات الحاصلة في المحيط على مستوى المنشأة.
- التعاون مع الجماعات المحلية لتوعية السكان القاطنين بجوار المنشأة عن أهمية وجوده في تطوير الإقتصاد الوطني وإمتصاص البطالة، ومحاولة المنشأة إستخدام كافة الأساليب للقضاء على كافة أسباب التلوث أو التقليل منها.
- الإعتماد على الإتصال الغير رسمي (الشائعات) لتوضيح الرؤية حول عملية التغيير والمنافع المترتبة عليه للتقليل من مقاومة التغيير وتجنب التكاليف الإدارية.
- دعم الإدارة العليا للأفكار الإبداعية القادرة على خلق ميزة تنافسية والتنبؤ بالمشاكل وحلها بتوفير الإمكانيات المادية والتخلي عن بعض اللوائح والتعليمات التي تحول دون ذلك.

رابعاً: أفاق الدراسة.

إن الموضوع الذي تناولناه بعنوان واقع إدارة التغيير في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في ظل إقتصاد المعرفة والذي يحوي على العديد من المتغيرات التي تم حصرها حسب وجهة نظرنا للموضوع، ما يجعله غير ملماً بكافة جوانبه خاصة في ظل إرتباطه بمجال بإقتصاد المعرفة الذي يحوي على العديد من التطورات المتجددة يومياً، وهو ما يجعل أفاق البحث مفتوحة للعديد من المواضيع التي يمكن دارستها ونذكر منها:

- دراسة (إستقراء) لفعالية نجاح إدارة التغيير في القطاع الإقتصادي للدولة الجزائرية.
- دراسة (تحليلية) لدور قيادة التغيير في مواكبة تطورات بيئة الأعمال العالمية.
- دراسة (تقييمية) لدور ثقافة التغيير في بناء المنظمات الجزائرية المتعلمة.
- دراسة (مقارنة) لواقع إدارة التغيير في القطاع الصناعي، القطاع الخدماتي، القطاع الفلاحي.
- دور إستراتيجية الكفاءات البشرية في تطوير المنشأة الجزائرية.
- دراسة قياسية لنماذج إدارة التغيير.
- تمثيل قياسي لمصفوفة تقنيات إدارة التغيير للمنشآت الإقتصادية الخاصة.
- دراسة حالة حول العراقيل التي تحول دون نجاح قيادة التغيير وإستمرارها خاصة في حالة الإعتدال على وكيل التغيير مع دراسة التكاليف التي تتحملها المنشأة مقارنة بالعوائد المنتظرة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

• المراجع باللغة العربية.

أولاً: الكتب.

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
2. أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
3. أحمد خطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
4. أسعد علي، ملوثات الهواء لمعامل الإسمنت وطرق معالجتها، الرياض، 2015.
5. باتريك فورسيث (ترجمة خالد العامر)، كيف تطور فريق العمل؟، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
6. بديع محمد مبارك القاسم، نماذج وإستراتيجيات التغيير والتحديث الحضاري، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2001.
7. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
8. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.
9. بيتر دركر (ترجمة عبد الهادي الميداني)، فن الإدارة، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004.
10. ثروت مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
11. جبار ياسين، التطور التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، 2014.
12. جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال مدخل إتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمدير - وظائف الإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2003.
13. جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية إتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
14. جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
15. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2011.
16. حسن حسين البلاوي وسلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008.
17. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

قائمة المصادر والمراجع

18. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
19. خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
20. دنيل فرنس وسيسيل بيل جونير (ترجمة وحيد بن أحمد الهندي)، تطوير المنظمات، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، الرياض، (د.ت.ن).
21. دي دير لوف، فكر رجال الأعمال: الطريق إلى النجاح المتكامل، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2000.
22. ديمغ و روبرت هاستروم (ترجمة هند رشدي)، إدارة الجودة أسس ومبادئ وتطبيقات، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
23. رحاب حسن جواد كاظم، نظرية الإدارة الموقفية، شبكة جامعة بابل كلية الإدارة والإقتصاد، العراق، 2013.
24. رضا إسماعيل اليسوي، الإدارة العامة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
25. زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة - الهندرة-، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
26. زيد منير عبودي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الشروق للنشر، عمان، (د.ت.ن).
27. ستان الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، (د.م.ن)، 2004.
28. سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
29. سلام رعد حسن، الإبداع الإداري في الوظيفة العامة، وزارة الصناعة-مكتب المفتش العام-، العراق، 2017.
30. سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
31. سيفاش بهيلفان (ترجمة محمد أمين وغراوي إحسان)، التوقعات الإقتصادية في منظمة التعاون الإسلامي، التنمية الصناعية لتحقيق تحول هيكلية 2017،، دائرة النشر سيسرك لمركز الأبحاث الإحصائية والإجتماعية والتدريب للدول الإسلامية، الخليج.
32. شارلي دي ماكين (ترجمة: فهد بن إبراهيم الجيب)، التخطيط الإستراتيجي في التعليم، إمتياز للتوزيع العبيكات، الرياض، 2008.
33. صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

قائمة المصادر والمراجع

34. صلاح الدين عبد المنعم مبارك، إقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، (د.ت.ن).
35. طلال أبو غزالة وآخرون، دور القطاع الخاص في مسار التنمية المستدامة في الأقطار العربية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر، 2011.
36. عبد الكريم أعراب، تسيير المنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2003.
37. عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
38. عبد الكريم حافظ، الإدارة الفندقية والسياحية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
39. عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق: دراسة مقارنة منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2013.
40. عدنان ماشي والي، تمكين الموظفين، الدار الجامعية، القاهرة، 2010.
41. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
42. علاء محمد سيد قنديل وآخرون، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
43. علي خلف حجاج، أوراق إدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
44. عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
45. غسان عيسى العمري وسلوى أمين السمرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، الأهلية للنشر والتوزيع، بنان، 2005.
46. فايز عبد العزيز الفايز، الإدارة مفاهيمها ونظرياتها، جامعة الملك سعود، السعودية، (د.ت.ن).
47. ماجد محمد الفرا وآخرون، الإدارة: المفاهيم والممارسات، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2002.
48. محمد أحمد عبد الجواد، أسرار النجاح ومنطلقات التميز، دار البشير للثقافة والعلوم، الإسكندرية، 2000.
49. محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، مركز التعليم المفتوح جامعة بنها، مصر، 2008.
50. محمد جمال، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
51. محمد حسين عبد القوي، التلوث البيئي، الأكاديمية الملكية للشرطة، مركز الإعلام الأمني، 2011.
52. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات: فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

قائمة المصادر والمراجع

53. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2008.
54. محمد قاسم القريوتي ومهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، دار الشروق، عمان، 1993.
55. محمد كسنة، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
56. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة..... قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، 2012.
57. محمود عبود وناصر عبد الله، النظم الخبيرة، جامعة دمشق، سوريا، 2009.
58. مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009.
59. مراتوتليان، مؤشرات إقتصاد المعرفة ودور المرأة من تطويرها، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، لبنان، 2006.
60. مزغرابي بومدين، المجموعة الكاملة لنصوص قوانين المالية من سنة 1963 إلى 2007 - الجزء الأول 1963-1985-، دار الغرب للنشر والتوزيع، مخبر القانون الإحتماعي لجامعة وهران.
61. مصطفى يوسف كافي، التعلم الالكتروني والاقتصاد المعرفي، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2009.
62. منذر منصور عبد الله، الاقتصاد المعرفي، الجندارية للنشر والتوزيع، (د.م.ن)، 2016.
63. مهند إبراهيم علي فند الجبوري، النظام القانوني للتحويل إلى القطاع الخاص-الخصخصة...دراسة مقارنة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
64. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مبادئ إدارة الأعمال، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، 1429هـ.
65. المؤسسة العامة للتدريب التقني، إدارة الجودة الشاملة- التخطيط الإستراتيجي-، منشورات ألائن للمؤسسة العامة، المملكة العربية السعودية: (د-ت-ن).
66. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
67. هيثم على حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص.81.
68. وليد الحياي، أساسيات إدارة المعرفة، الأكاديمية العربية المفتوحة، (د.م.ن)، 2011.

قائمة المصادر والمراجع

ثانيا: الأطروحات والرسائل الجامعية.

1. حماد محمود الرقيب، "واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال"، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
2. فرحاتي زهرة، "إقتصاديات الحجم كعائق لدخول السوق دراسة حالة مؤسسة إسمنت عين توتة(باتنة)"، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة، 2013.
3. هدى أحمد عبد الله سلامة، "الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية(مقترحات للتفعيل)"، مذكرة ماجستير من برنامج جامعة القدس، غزة، 2011.

ثالثا: المجلات والدوريات.

1. إسماعيل رومي وعلي محمود صلاح، "واقع فعالية نظم المعلومات من وجهة نظر متخذي القرارات في جامعة القدس المفتوحة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث ولدراسات، (د.م.ن)، العدد السابع والعشرون، 2012.
2. أشرف العربي، "رأس المال البشري في مصر: المفهوم، القياس والوضع النسبي"، مجلة بحوث إقتصادية عربية، بيروت، العدد 39، 2007.
3. إلهام يجياوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين توتة(باتنة)"، مجلة الباحث، العدد السابع، 2002.
4. إياد حماد وتيسير زاهر، "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي"، مجلة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، العدد الرابع (المجلد 27)، 2011.
5. بعلي نسيمه فريال، المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة الدراسات الإقتصادية، جامعة قسنطينة، العدد الأول، 2014.
6. بن زروق جمال، "الإتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المؤسسة"، مجلة البحث والدارسات في العلوم الإجتماعية والإنسانية، سكيكدة، العدد السادس، 2010.
7. بوحينة قوي، "إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة"، مجلة الباحث، ورقة، العدد الخامس، 2007.
8. بوحينة قوي، "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة في طبيعة العلاقات بين المحددات الثقافية"، مجلة الباحث، ورقة، العدد الثاني، 2013.
9. بودرامة مصطفى، "سبل تحسين تنافسية القطاع الصناعي في الجزائر"، مجلة العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة بسكرة، العدد الرابع عشر، 2015.
10. بوري محي الدين، مجالات الإصلاح الإقتصادي في الجزائر 1990-2013، مجلة نور للدراسات الإقتصادية، المركز الجامعي البيض، العدد الثاني، 2016.

قائمة المصادر والمراجع

11. بوشول فايزة وأحرون، " واقع الإقتصاد الجديد في العالم العربي والجزائر"، مجلة الباحث، ورقلة، العدد الخامس، 2007.
12. بوطويل رقية، "التوجه نحو الإختبار القائم على أساس الكفاءات للتوظيف في الوظيف العمومي-دراسة ممارسات دولية"، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر03، العدد الرابع، 2014.
13. خليف مصطفى غرايبة، "مفهومها أشكاله وكيفية التقليل من خطورته"، Journal Of EnvirementalStudies, Voulume03, 2010
14. ديون عبد القادر، "دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة"، مجلة الباحث، ورقلة، العدد 06، 2008.
15. رفاع شريفة، "نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية"، مجلة الباحث، ورقلة، العدد السادس، 2008.
16. رميدي عبد الوهاب، "إقتصاد المعرفة، الفجوة الرقمية-تحدي المنطقة العربية-"، مجلة بحوث إقتصادية عربية، العددان 43، 44، 2008.
17. زواوي صورية وتومي ميلود، "دور نظام معلومات إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد السابع.
18. زين الدين بروش ولحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "enamc" بالعلمة"، أبحاث إقتصادية وإدارية، بسكرة، العدد الأول، 2007.
19. سالمى جمال، "سبل إندماج الجزائر في إقتصاد المعرفة"، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد الثامن، 2005.
20. السعيد كليوات، "مكانة النموذج البيروقراطي في ظل الإدارة الإلكترونية"، مجلة دولية أفاق العلوم الإنسانية والإجتماعية والإقتصادية، جامعة الجلفة، العدد الأول، 2016.
21. الشارف عتو، "دراسة قياسية لإستقطاب رأس المال الأجنبي للجزائر في ظل فرضية الركن لنظام سعر الصرف"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد السادس.
22. شاكر جار الله الخشالي ومحي الدين القطب، "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد الأول (المجلد الثالث)، 2007.
23. شريفى خيرة، "رأس المال الفكرى لدعم الإبداع دراسة ميدانية"، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة02، العدد الثاني (المجلد 5).
24. شكيرة بيدوي، "سوق الإسمنت تنظيم محكم لإضفاء شفافية أكبر في المعاملات"، مجلة وزارة الصناعة والمناجم، الجزائر، العدد00، 2017.
25. شيماء مبارك، "إستراتيجية الخوصصة في المؤسسة الجزائرية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، ورقلة، العدد26(المجلد 08)، 2016.

قائمة المصادر والمراجع

26. صندرة سايب، "العوامل المؤثرة على الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع وتحديات المؤسسات الجزائرية"، *مجلة العلوم الإنسانية، قسنطينة*، العدد 42، 2014.
27. ضيافي نوال، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية دراسة مجمع شي علي للأنايب سيدي بلعباس"، *مجلة التنظيم والعمل، (د.م.ن)*.
28. طاهر محسن الغالي وأحمد علي صالح، "تصميم مصفوفة لتقنيات إدارة التغيير مستندة إلى سمات التنافس المعرفي"، *مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة*، العدد الخامس والعشرون، 2009.
29. الطيب داودي، "أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية"، *مجلة الباحث*، ورقة، العدد الخامس، 2007.
30. الطيب داودي وماني عبد الحق، "تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، *مجلة المفكر، جامعة بسكرة*، العدد الثالث (المجلد 03)، 2016.
31. عارف أسعد جمعة، "واقع المفاهيم التربوية البيئة في مناهج التربية الإسلامية (دراسة ميدانية في محافظة دمشق)"، *مجلة جامعة دمشق، سوريا*، العدد الثالث والرابع (المجلد 27)، 2011.
32. عبد الحميد أحمد دياب، "العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل الهرمي"، *مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية*، العدد الثاني، 2001.
33. عبد اللطيف مصيطفي وعبد القادر مراد، "أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية"، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، ورقة، العدد الرابع، 2013.
34. عبد الله بن مبارك آل سيف، "توظيف الأنظمة الخبيرة في خدمة العلوم الشرعية والتربوية والدعوية الخيرية"، *شبكة الألوكة، الرياض*، 1436هـ.
35. عصام محمد عبيد، "التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات: دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة"، *مجلة اعلم*، العدد الرابع، 2009.
36. عرادين عبد الواحد، "إستراتيجية الخصوصية: دراسة حالة الجزائر إنطلاقاً من التجارب العالمية"، *Revue algerienne d'economie et gestion*، جامعة وهران، العدد 15، 2016.
37. علي فلاح الزغي، "إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي في القطاع الصناعي الأردني (نموذج ريادي متكامل)"، *مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، الأردن*، العدد السادس، 2009.
38. عيسى بلخوخ ولخضر خلاف، "واقع المعلوماتية في الجزائر"، *مجلة الاقتصاد الصناعي*، باتنة، العدد الحادي الأول، 2016.
39. عيسى بن صالح، "ملامح هيكل المؤسسة الشبكية"، *مجلة الباحث*، ورقة، العدد الثالث، 2004.

قائمة المصادر والمراجع

40. فرطاس فتيحة، "عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين"، *مجلة الإقتصاد الجديد*، جامعة خميس مليانة الجزائر، العدد 15 (المجلد 02)، 2016.
41. فلاح كريم صالح، "تأثير إعادة تصميم الوظيفة على الأداء المنظمي"، *مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات*، العراق، العدد السابع، 2014.
42. قдал زين الدين، "الآثار الكمية لخلق منطقة تبادل حر أوروبتوسطية على الإقتصاد الجزائري: نموذج التوازن الحسابي العام للإقتصاد الجزائري"، *مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا*، الشلف، العدد العاشر، 2012.
43. كربالي بغداد، "نظرة عامة على التحولات الإقتصادية في الجزائر"، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة بسكرة، العدد الثامن، 2005.
44. كمال منصورى وخليفى عيسى، "إندماج إقتصاديات البلدان العربية في إقتصاد المعرفة المقومات والعراقيل"، *مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا*، العدد الرابع، (د-ت-ن).
45. لحر خديجة، "تحليل جاهزية الإقتصاد الجزائري للإندماج في إقتصاد المعرفة"، *مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية*، جامعة بسكرة، العدد الثامن عشر، 2015.
46. لحول عبد القادر، "مسار اللامركزية الإدارية في الجزائر"، *مجلة أفاق العلوم الدولية للعلوم الإنسانية و الإجتماعية والإقتصادية*، الجلفة، العدد الأول، 2016.
47. ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة، دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، *مجلة التواصل*، عنابة، العدد 24، 2009، ص. 136.
48. مائدة حسين علي وآخرون، "الكفاءة الإقتصادية لمزارع الشعير في محافظة دبابي"، *مجلة الإدارة والإقتصاد*، (د.ت.ن)، العدد 90، 2011.
49. محسن حسن المعموري، "الخصخصة، دراسة تحليله للمفهوم والآليات"، *مجلة ديابي*، العراق، العدد 2008، 30.
50. محمد أنس أبو الشامات، "إقتصاد المعرفة في البلدان النامية"، *مجلة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية*، العدد الأول (المجلد 28)، 2012.
51. محمد بربح، "صناعة الإسمنت الجزائرية تتكيف مع مواجهة التحديات المناخية"، *مجلة وزارة الصناعة والمناجم*، العدد 00، 2017.
52. محمد جبار الشمري و حامد كريم الحدراوي، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الإقتصاد المعرفي - دراسة تحليلية لأراء عينة من المؤسسات الرقمية، *مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية*، العراق، العدد 18 (المجلد 07)، 2011.
53. محمد مراس، "قياس علاقة التكامل المتزامن بين الاستثمار الأجنبي المباشر ومعدلات النمو الإقتصادي في الجزائر"، *المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية*، العدد الثاني، 2015.

قائمة المصادر والمراجع

54. معراج هواري ويوسف ويتين، " دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية دراسة في القطاع الصناعي الجزائري"، الجزائر، *Revue de L'information Scientifique et Technique*, Nimer02 (volume14), 2004.
55. مريم زيات، "سجلت تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة صناعة الإسمنت، اداءات جيدة وأفاق واعدة"، مجلة وزارة الصناعة والمناجم، الجزائر، العدد00، 2017.
56. معزوزة عبد الله الخطيب، " قضايا إدارية معاصرة- مدخل التطوير المستمر Kaizen"، جامعة الأزهر، غزة، 2008.
57. نايلي نورة، " حقوق الملكية الفكرية في الجزائر في ظل الإعلام الجديد"، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والإتصالية، الجزائر، العدد الخامس، 2015.
58. نزار قنوع، "الخصخصة الاقتصادية بشكل عام إيجابيتها وسلبياتها"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سوريا، العدد الثاني (المجلد 27)، 2005.
59. نزار كاظم صباح الخياي، "إمكانات البحث والتطوير في بلدان عربية مختارة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، العراق، العدد الأول (المجلد 12)، 2010.
60. يحي محمد الشباني، " تقييم الأثر البيئي لمصانع الإسمنت بمنطقة زلتن"، مجلة جامعة الزيتونة، ليبيا، العدد السابع، 2013.
- رابعا: الملتقيات والمؤتمرات.**
1. أكرم ناصر، نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير التكنولوجي في الوطن العربي، المؤتمر الرابع حول آفاق البحث العلمي والتطور التكنولوجي في الوطن العربي، دمشق، يومي 11-14 كانون الأول، 2006.
2. أوسرير منور وسعيد منصور منور، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، ورقلة، 08-09 مارس 2005.
3. بركات غنية وآخرون، الإقتصاد المعرفي-وضعية الجزائر-، بحث مقدم في إطار مدرسة الدكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008.
4. بلجازية عمر ومحمد خيضر سليم أبوزيد، دور الثقافة المنظمة في الولاء تجاه التغيير (دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية)، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البلدة، يومي 18-19 ماي 2011.
5. بلخضر شاكرو وآخرون، "الإقتصاد المعرفي بين الفرص والتحديات"، ورقة بحث مقدم في إطار مدرسة الدكتوراه في مقياس الإقتصاد المبني على المعرفة، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2007-2008.
6. بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الثالث حول تسير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الإقتصادية، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.

قائمة المصادر والمراجع

7. بومدين حوالم رحيمة، واقع التسيير في المؤسسة الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، الملتقى الوطني الأول حول الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 21-22 ماي 2002.
8. جديدي روضة وجددي سميحة، الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية كتوجه إستراتيجي لإستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 06-07 ديسمبر 2017.
9. حجاج عبد الرؤوف، زرقون محمد، متطلبات إدارة التعلم في المؤسسات الاقتصادية، المنتدى الخامس للمؤسسات حول إدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية، تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة عنابة، يومي 07-08 ديسمبر، 2010.
10. حريري بوشعور وصليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
11. حسين مصطفى هلاي، دور القطاع الخاص الاستثماري وقطاعات المجتمع المدني في زيادة إنتاجية العمل المعرفي وفي خلق فرص عمل معرفية، أوراق ملتقى الاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة، القاهرة، 2007.
12. رابع عرابة وحنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري والإستثمار في رأس المال البشري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
13. رسلان حضور، المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال، ندوة الثلاثاء الإقتصادية الرابعة والعشرون حول التنمية الإقتصادية والاجتماعية في سورية، دمشق، ليوم 26/04/2016.
14. سامي عبد الله الباحسين، القيادة الإدارية ومتطلبات التغيير، المؤتمر العربي الثاني في القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، 06-08 نوفمبر، 2001.
15. سعد مرزوقي العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، المؤتمر الإداري الثالث حول إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، المملكة العربية السعودية 18-19 صفر 1426 هـ.
16. الطاهر هارون وفطيمة حفيظ، إشكالية البحث والتطوير في دول المغرب العربي (تونس، المغرب والجزائر)، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الإقتصادية، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.
17. عاشور مرزوق، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
18. عبد الله النوفل، منهجية الإدارة اليابانية بمفهوم الكايزن، ورشة عمل بعنوان: منهجية الإدارة اليابانية بمفهوم الكايزن، مدرسة محمد بن عبد الوهاب الثانوية للبنين، 18-19/فيفري 2014.

قائمة المصادر والمراجع

19. عبد الله الوقداني، البيروقراطية وإدارة المعرفة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، المملكة العربية السعودية، 01-04 نوفمبر 2009.
20. عبد الله بن محمد السبيل، التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية، بحث مقدم لندوة الحكومة الإلكترونية، المملكة العربية السعودية، 11/03/1424 هـ.
21. عبد الله غانم وآيات الله مولحسان، أثار إقتصاد المعرفة على تنمية وتطوير المؤسسات المالية والمصرفية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، بسكرة، يومي 12-13 نوفمبر 2005.
22. عزاوي عمر وعجيلة محمد، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر الدولي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، يومي 09-10 مارس 2005.
23. علاوي عبد الفتاح وآخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: مدخل استراتيجي في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، يومي 12-13 نوفمبر، 2005.
24. علي سالم الكواري وآخرون، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم، ورشة عمل في إطار خطة التطوير المهني بالمدرسة، قطر، 04/06/2013.
25. قويدري محمد، دوافع وأنشطة البحث والتطوير في البلدان المغاربية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، 2004.
26. كامل محمد الحواجز، مدى إستعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، ورقة مقدمة للمؤتمر السابع لكلية العلوم الإقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة البترا الخاصة، الأردن، (د-ت-ن).
27. كمال رزق وعبد السلام عقون، مكانة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، يومي 18-19 ماي 2011.
28. محمد سيد سلطان، تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتحقيق إقتصاد المعرفة: آليات الاندماج ومتطلبات النمو المعرفي، المنتدى الإعلامي السنوي السابع، الرياض، 2016.
29. مخلوفي عبد السلام وشريف مسعودة، التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل وتجارب دولية-، جامعة البليدة، يومي 18/19 ماي 2011.
30. مولاي لخضر عبد الرزاق وحاتية عمر، الإتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية (مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، يومي 08-09 مارس 2005.

قائمة المصادر والمراجع

خامسا: التقارير.

1. صندوق النقد العربي، تقرير تنافسية الإقتصادات العربية، الإمارات العربية المتحدة، 2014.
2. صندوق النقد العربي، تقرير التنافسية العربية، الإمارات العربية المتحدة، 2016.
3. صندوق النقد العربي، التقرير الإقتصادي العربي الموحد 2016، الإمارات العربية المتحدة، 2016.
4. المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الإقتصادي، مصر، 2011.
5. المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2012، مكتبة الكويت الوطنية، الكويت، 2012، الإصدار الرابع.

سادسا: المحاضرات.

1. بواب رضوان، محاضرات في مقياس الإدارة التربوية والمدرسية، لطلبة السنة الثالثة علم إجتماع التربية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2014-2015.
2. بوقفلول الهادي، محاضرات في مادة:مدخل إلى إدارة الأعمال، ملقاة على طلبة السنة الأولى ليسانس، جامعة باجي مختار عنابة، 2015.
3. جاسم محمد سلطان الشمري، محاضرة حول النظام البيئي، كلية العلوم: قسم علوم الحياة، جامعة بابل للبنات، العراق، 2012.
4. زكية مقري، مدخل إلى نظريات المؤسسة، محاضرات منشورة ملقاة على طلبة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، (د.ت.ن).
5. صالح صالحى، التحولات والإصلاحات الإقتصادية خلال فترة الثمانينات والتسعينيات، محاضرات لطلبة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2015-2016.
6. مظهر نبات عبد العلي ورواء جبار، دراسة الصفات الكيموحيوية لمصل العاملين في معمل سميت السيدة ومعمل الفرات للصناعات الكيماوية، وقائع المؤتمر الرابع لكلية التربية للعلوم الصرفة، جامعة كربلاء، 2017.
7. مظهر نبات عبد العلي، محاضرة حول صناعة الإسمنت، جامعة بابل، العراق، 2011.

ثامنا: الدساتير والقوانين.

1. الجزائر، تعليمية وزارية مشتركة مؤرخة في 23 فيفري 2008 المتضمن التدابير الإنتقالية لتطبيق أحكام المرسوم رقم 304/07، وزارة المالية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، 2008.
2. الجزائر، أمر رقم 22/95 المؤرخ في 26 أغسطس 1995 يتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية، الجريد الرسمية عدد 48، الصادرة بتاريخ 03 ديسمبر.

قائمة المصادر والمراجع

3. وزارة الصناعة والمناجم، مشروع القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، سبتمبر 2016.
4. الجزائر، الأمر رقم 25/95 المؤرخ في 25 سبتمبر 1995 يتعلق بتسيير التابعة للدولة، الجريدة الرسمية عدد 55، الصادرة بتاريخ 1995/09/27.
5. الجزائر، أمر رقم 133/66 المؤرخ في 02 يونيو 1966 يتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية عدد 46، الصادرة بتاريخ 07 يونيو 1966.
6. الجزائر، أمر رقم 74/71 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 يتعلق بالتسيير الإشتراكي للمؤسسات، الجريدة الرسمية عدد 101، الصادرة بتاريخ 13 ديسمبر 1971.
7. الجزائر، قانون رقم 11/80 المؤرخ في 13 ديسمبر 1980 المتضمن المخطط الخماسي 1980-1984، الجريدة الرسمية عدد 51، الصادرة بتاريخ 16 ديسمبر 1980.
8. الجزائر، مرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية عدد 13، الصادرة بتاريخ 24 مارس 1985.
9. الجزائر، قانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتصادية، الجريدة الرسمية عدد 02، الصادرة بتاريخ 13 يناير 1988.
10. الجزائر، قانون 02/90 المؤرخ في 06 فبراير 1990 يتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، الجريدة الرسمية عدد 06، الصادرة بتاريخ 11 رجب 1410 هـ.
11. الجزائر، مرسوم رقم 90/11 المؤرخ في 21 مارس 1990 يتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية عدد 17، الصادرة بتاريخ 01 شوال 1410 هـ.
12. الجزائر، أمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية عدد 46، الصادرة بتاريخ 16 يوليو 2016.
13. الجزائر، مرسوم رئاسي 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية عدد 61، الصادرة بتاريخ 2007/09/30.
14. الجزائر، قانون رقم 19/08 المؤرخ في 15 نوفمبر 2008 المتضمن التعديل الدستوري، الجريدة الرسمية عدد 63، الصادرة بتاريخ 2008/11/16.
15. الجزائر، قرار وزاري مشترك مؤرخ في 07 يناير 2016 يتضمن اعتماد اللائحة الفنية المتعلقة بالإسمنت العادي، الجريدة الرسمية العدد 27 الصادرة بتاريخ 04 مايو 2016.

قائمة المصادر والمراجع

16. الجزائر، قانون رقم 01/16 المؤرخ في 06 مارس 2016 المتضمن التعديل الدستوري، الجريد الرسمية عدد 14، الصادرة بتاريخ 201/03/07.
17. الجزائر، قانون رقم 08/04 المؤرخ في 14 أوت 2004 يتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية، الجريد الرسمية عدد 52، الصادرة بتاريخ 18 أوت 2004.
18. الجزائر، المرسوم التنفيذي 243-09 المؤرخ في 22 يوليو سنة 2004 يحدد هوامش الربح القصوى بالجملة والتجزئة المطبقة على الإسمنت، الجديدة الرسمية العدد 44، 2009.
- تاسعا: المواقع الإلكترونية.
1. أوسمة، مجمع لافارج الجزائر: مصنع الإسمنت لسكرة سيدخل حيز الإنتاج في 2016، نقلا عن [Http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/2015.11124/59307.html](http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/2015.11124/59307.html)، تاريخ الإطلاع (2015/05/25)
 2. إيمان حيارى، معلومات عن الإسمنت الأبيض، دون تاريخ نشر، نقلا عن: [Http:// weziwezi.Com](http://weziwezi.Com)، تاريخ الإطلاع (2018/09/18).
 3. توفيق بوقاعدة، حول الإنفاق على البحث العلمي وتمويله، الصادر بتاريخ 2016/11/24، نقلا عن: <http://www.scidev.net/mena/feature/algeria-scientific-capacity-fond-hafidh-aouragh-1.html>، تاريخ الإطلاع (2017/02/15).
 4. جهاز شؤون البيئة، دليل التفتيش على صناعة الإسمنت، 2012، نقلا عن: [Http://industry.eeaa.gov.eg/publications/ar_Cement%20IM.pdf](http://industry.eeaa.gov.eg/publications/ar_Cement%20IM.pdf)، تاريخ الإطلاع (2016/08/01).
 5. حمزة كحال، قفزات في أسعار الإسمنت في الجزائر بسبب تجميد الإستيراد، نقلا عن: [Http://www.alaraby.co.uk/economy/20/01/2016](http://www.alaraby.co.uk/economy/20/01/2016)، تاريخ الإطلاع (2016/05/22).
 6. حناي جواد، صياغة التغيير وأتمودج إستراتيجية Kaizen، الصادر بتاريخ: 2012/09/13، نقلا عن: [Http://www.alukah.net](http://www.alukah.net)، تاريخ الإطلاع (2014/10/07).
 7. ساهل سيدي محمد، حوصصة المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية لماذا؟، نقلا عن: [Http://www.elbassair.net/.../20%/6pdf.htm](http://www.elbassair.net/.../20%/6pdf.htm)، تاريخ الإطلاع: 2015/02/22.
 8. شيروان مجيد نامق، مكونات الإسمنت ومراحل إنتاجه، إيران، 2012، نقلا عن: [Http://www.keu92.org/./mkwnt%20wa%20anwaho.pdf](http://www.keu92.org/./mkwnt%20wa%20anwaho.pdf)، تاريخ الإطلاع (2016/06/15)
 9. صلاح هادي الحسيني، نظرية النظمج3، 2013 الصادرة بتاريخ: 2013/01/08، نقلا عن: [Http://www.Road.net/news-584.htm](http://www.Road.net/news-584.htm)، تاريخ الإطلاع (2014/08/25).

قائمة المصادر والمراجع

10. صابر محمد علي الرفاعي، أساسيات نظم المعلومات، جامعة أم القرى، الصادر بتاريخ: 2010، نقلا عن: <http://www.system.com/04520ok/.../PDF> (2015/05/11).
11. عبد الرحمن تيشوري، التنمية الإدارية والإصلاح الإداري، الصادر بتاريخ: 2006/01/05، نقلا عن: <http://www.m.ahewar.org/s.asp> (2014/11/25).
12. عبد الرزاق زوتين، محاضرات في القانون الإقتصادي العام، 2016، نقلا عن: <http://gatelaw.blogspot.com/2016/12/blog-post.html> (2016/11/25).
13. عيسى حيرش، محاضرات نظرية المنظمة، جامعة الملك فيصل، السعودية، 2015، نقلا عن الموقع: <http://www.forum.education-sa.com/attachments/edu11717d1434679257,Recupere> (11/08/2016).
14. عيضة السيود، "وظائف الإدارة"، مجلة إدارات نت الإلكترونية، العدد الثاني، 2007، نقلا عن: http://www.edarat.net_learn_different,Recupere (25/12/2014).
15. الإتحاد الدولي للاتصالات، أحدث الأرقام المتعلقة بالتطورات التكنولوجية والترتيب العالمي في هذا الصدد، 2013، نقلا عن: https://www.itu.int/net/pressoffice/press_releases/2013/pdf/41-ar.pdf (2015/01/28).
16. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، أسس الكفاءات والمهارات الإدارية الفردية (الكفاءات الإدارية)، نقلا عن: <http://www.abahe.co.uk.pdf> (2015/06/21).
17. الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية، الأنظمة الخبيرة، نقلا عن: <http://www.iefpedia.com/.../.do> (2015/12/24)، ص. 04.
18. الجزائر، قانون رقم 03/02 المؤرخ في 10 أفريل 2002 المتضمن التعديل الدستوري، الجريد الرسمية عدد 25، الصادرة بتاريخ 2002/04/14، نقلا عن: <http://www.joradp.dz>.
19. الأكاديمية العربية المفتوحة بالدمار، الإدارة العامة بالجزائر، 2012، نقلا عن: <http://www.fa-organisation-gestion.blogspot.com/2012/11/blog-post-25htm> (2015/03/22).
20. مشروع مصنع الإسمنت في المسيلة أولى نتائج الشراكة الجنوب إفريقية، نقلا عن: <http://www.radiolgerie.dz/news/ar/articels/2015/355.html> (2017/07/15).
21. مدني بن شهرة، سياسات التعديل الهيكلي في الجزائر برنامج وأثار، الصادرة بتاريخ: 2015/05/02، نقلا عن: http://mohmaidi.blogspot.com/2014/11/blog-post_25.html (2015/03/22).
22. مراد علة، الإقتصاد المعرفي ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الأقطار العربية- دول مجلس التعاون الخليجي أتمودجا-، نقلا عن: http://gulf_policies.com، مركز الخليج لسياسة التنمية، ص. 06.

قائمة المصادر والمراجع

23. مدني بن شهرة، سياسات التعديل الهيكلي في الجزائر برنامج وأثار، الصادرة بتاريخ: 2015/05/02، نقلا عن:

Http://mohmaidi.blogspot.com/2014/11/blog-post_25.html، تاريخ الإطلاع

24. وزارة المالية، وزارة المالية خمسون سنة من الإنجاز، الجزائر، 2017 ص. 18 نقلا عن :

Http://www.mf.gov.dz/article_pdf/upl-ouvrage_avec_trait_de_coupe.pdf، تاريخ الإطلاع

(2017/12/25).

25. محضية سملاي، إدارة التغيير، الصادرة بتاريخ: 2013/04/08، نقلا عن: Http://www.youtoub.com، تاريخ

الإطلاع (2014/12/02).

• المراجع باللغة الأجنبية.

أولا: الكتب.

1. A.Dahmani ,**L'Algérie a L'épreuve des Reformes Economiques**, Edition Economica, Paris ,1999 .
2. Debra M Amidon, **innovation et management des connaissances**,Edition organisation,paris, 2001.
3. F.Canard, **Management de la Qualité**, l'extenso édition, paris, 2009.
4. FilemonA.Uriarte, JR, **Introduction TO Knoweldge Management: A brif introduction To the basic elements of Knowledge management for non-practitionersinterested in understanding The subject**, National Academy of science and technologygovernment of japan, japan, 2008.
5. G.Langlois et C.Bonnier, **Control de Gestion**, édition Foucher, paris, 1998.
6. H.Albach and Others, **management of permanent change**, springer fachmedienwiesbaden, London, 2015.
7. H.Albéric, **100 Fiches pour Comprendre le Management**, Bréal Edition, France, 2011.
8. Hamdine, **Dictionnaire de gestion**, Casbah édition, Alger, 1998.
9. Horst Albach and Others, **Management of Permanent Change**, Heidelberg Dordrecht, London, 2015.
10. J. Hodag and W.Anthony, **Organisation Theory : A strategicApproach**, Allyn and Bacon, Boston, 1994.
11. J.Jacobsoko, **change management in kenyascatholic organisation**, université ofEstaternafrika, Kenya, 2012.
12. J.L.Ashford, **the Management of Quality in Construction**,animprint of Chapman and hall, new York, 1989.
13. J.P.Leonardi, **management and technologie pour un développement de l'imaginaire en entreprise**, Laurent du mesnil éditeur, Paris.

14. Kevin J.O'Sullivan, **Strategie Intellectual Capital Management In Multinational organizations: Sustainability and successful implications**, New York Institute Of Technology, USA, 2010.
15. M.Hannan, **Organization Behavior Management**, Princeton University, Paris, 2007.
16. O.Devillard et R.Dominique, **culture d'entreprise: un actif stratégique**, Dunod, Paris, 2008.
17. P. Wright and Others, **Strategic Management**, Allyn and Bacon, Boston, 1994.
18. P.Dawson, **People and Process, Making Sense of Change Management**, university of Wollongong, 2008.
19. Project management institute, **management change in organizations: practice guide**, 14 Campus Boulevard, United States of America, 2013.
20. Stephen Robbins and Mary, **Coulter Management**, prentice-hall.inc, New Jersey, 2002.
21. Yan de Kerorguen, Anis Bouayad, **La Face Du Management**, Dunod Edition, Paris, 2004.

ثانيا: المجلات والدوريات.

1. Harrison, Sullivan, " Profiting from Intellectual Capital learning for leading companies " ,**Journal of Intellectual Capital** , Vol: 1, 2000.
2. J.A, Conger and R.N Kanungo, " The Empowerment process: integrating theory and practice", **Academy of Management Review**, No.03 (Vol.13), 1988.
3. K.John, "leading change why Transformation Efforts fail", **Harvard Business Review**, United States of America, 2007.
4. Michael H.Zacck, "Rethinking the Knowledge –Based organization", **Mit Sloan Management review**, Vol.15, 2003.
5. Thomas. K.Wand Velthouse.B.A, "Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic Task motivation", **Academy of Management Review**, Vol.15, 1990.

رابعا: الملتقيات.

1. Denis.J.Garand, Le Concept D'innovation: Débats Et Ambiguités, 5eme conférence Internationale De Management Stratégique, Lille, 13-14 Mai 1996.
2. IKujiro-Nonaka, Organisationnel knowledge création, The Knowledge advantage conference, USA, 11-12 Novembre 1997.

3. S.Ahmed, La gestion par la qualité: un luxe ou une mutation obligatoire pour l'entreprise Algérienne, Premier Forum National sur : les petites et moyennes entreprises et leur rôle dans le développement Laghouat ,8-9 Avril 2002.

خامسا: التقارير.

1. Direction général de la recherche scientifique et de développement technologique, éléments de la propriété intellectuelle et état des lieux des brevets, www.dgrsdt.dz, Récupéré le(25/05/2017).

2. Direction Générale de la recherche scientifique et du développement technologique, Eléments de la propriété intellectuelle et état des lieux brevets 2017, ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, Alger, 2017.

3. Global cement magazine, top 75 global cement compnies, 2013.

سادسا: المواقع الإلكترونية.

1. A.Member of Lafarge-Holcim Voir le line url :[Http://www.lafarge.com.jo/wps/portal/go/ar/jo/2-3-1-portland-cement](http://www.lafarge.com.jo/wps/portal/go/ar/jo/2-3-1-portland-cement), Récupéré le(15/05/2016).

2. A.Ramesh and P.K.Sachdeva, Establishing a Management Information System, Issued on : 2011 Voir le line url :[Http://www.fdo_org/docrcp/w58302/w5830eok.htm](http://www.fdo_org/docrcp/w58302/w5830eok.htm) /,BrowsingHistory, Récupéré le(15/12/2015).

3. Arab civil engineering, ciment ce qui est et comment il est fait et ses utilisations, Voir le line url : [Http://www.acivile.com/2015/08/blog-post_62.html](http://www.acivile.com/2015/08/blog-post_62.html), Récupéré le(18/06/2015)

4. B. Bouchra, Management stratégique, Voir le line url : <http://fsjes.usmba.ac.ma/cours/benchekroun/Management-strategique.pdf>, Récupéré le(01/09/2016).

5. Constitution de 1963, Voir le line url : [Http://www.alderiedroit.fd.dz](http://www.alderiedroit.fd.dz), Recupere le (15/05/2016).

6. Constitution de 1976, Voir le line url : [Http://www.alderiedroit.fd.dz](http://www.alderiedroit.fd.dz), Recupere le (15/05/2016)

7. Constitution de 1989 du 23 février 1989, Voir le line url : [Http://www.alderiedroit.fd.dz](http://www.alderiedroit.fd.dz), Recupere le(15/05/2016).

8. Group GIC, Rapport Sour L’historique Du Ciment En Algérie De 1962a 2009, Voir le line url : [Http://www.gica.dz/historique](http://www.gica.dz/historique), Récupéré le (06/08/2015).
9. La Constitution de 1996 du 8 décembre 1996 et modifiée en 2002, Voir le line url : [Http://www.alderiedroit.fd.dz](http://www.alderiedroit.fd.dz), Recupere le(15/05/2016).
10. Pascal chrpentier, les formes du management: lagestion du changement dans les organisations, Voir le line url: <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storaye/libris/330333043211/ex.pdf>, Récupéré le(08/08/2014).
11. Resistance to change, Voir le line url: <http://www.umich.edu/itdtq/2.1.resistance.to.htm>, Récupéré le(04/04/2014).
12. [Http://www.fao.org](http://www.fao.org) ,Récupéré le (23/10/2017).
13. [Http://www.tkne.net/vb/t50640.html](http://www.tkne.net/vb/t50640.html), Récupéré le(18/06/2015).
14. [Http://www.aucbm.org/staticpages.aspxvalu=2](http://www.aucbm.org/staticpages.aspxvalu=2), Récupéré le (210/03/2017).
15. [Http:// www.vitamedz.org/articles-0-1.html](http://www.vitamedz.org/articles-0-1.html), Récupéré le (19/08/2016).
16. [Http://www. Office national des statistiques](http://www. Office national des statistiques), Récupéré le (07/05/2016).
17. [Http://www.almrsal.com/post/46598](http://www.almrsal.com/post/46598), Récupéré le (03/07/2017).
18. [Https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/475142](https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/475142), Récupéré le (10/09/2017).

ملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان حول

واقع إدارة التغيير في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في ظل
اقتصاد المعرفة - دراسة حالة مصنع الأسمنت عين توتة (باتنة)

إشراف الدكتورة:

بن سماعيل حياة

إعداد الباحثة:

بشوع سعاد

السيدات و السادة الكرام المدراء والموظفين.

بعد التحية والإحترام:

نشكر لكم بداية على حسن التعاون، ويشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت خصيصا للحصول على البيانات اللازمة لإعداد الدراسة الميدانية إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه علوم في مناخات المنظمات بجامعة بسكرة.

ونظرا لأهمية رأيكم في تحقيق أهداف هذه الدراسة، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على كل أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية لتحديد نتائج الدراسة وتعميمها، علما بأنه سيتم التعامل مع المعلومات الواردة في الاستبيان بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

آملين أن تمنحوها جزءا من وقتكم الثمين

ملحق رقم 01

وسنقدم لكم شرحاً لبعض المصطلحات الواردة في الإستهبيان.

المصطلح	تعريفه
التغيير	هو إستجابة ونتيجة طبيعية للحراك والنمو الذي يحدث في منظمات الأعمال والقدرة على التكيف والإستجابة وهو الحالة الطبيعية في حياة الفرد والمنظمات
إدارة التغيير	الإستخدام المنظم للمعرفة والأدوات والموارد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق إستراتيجية الأعمال.
قيادة التغيير	هي إستعمال نفوذ وقوة معينة لتحقيق أهداف محددة عن طريق المرؤوسين، ويستمد القائد نفوذه وقوة تأثيره على العاملين بمصدرين أولهما القوة الشرعية(السلطة) والتي تعبر عن المكانة والمركز الذي يستمد منه القائد القدرة على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للتأثير على المرؤوسين
مقاومة التغيير	يعنى بها الإمتناع عن التغيير والتمسك بالأوضاع القائمة، أو هو عدم إمتثال الأفراد للتغيير بالدرجة المناسبة والركون للمحافظة على الوضع القائم.
ثقافة التغيير	هي مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة
إدارة الجودة	هي الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين.
القدرات التنافسية	هي قدرة المنشأة على تسويق منتجاتها وزيادة مبيعاتها في ظل المنافسة (الأسواق المحلية أو الأسواق العالمية)

ملحق رقم 01

الجزء الأول: بيانات عامة.

- الرجاء ضع علامة (X) أمام العبارة التي تعكس واقع مسارك المهني.

الجنس	ذكر	أنثى		
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 51 سنة
المؤهل العلمي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	مؤهل آخر
الخبرة	من 05 إلى 10 سنة	من 11 إلى 18 سنة	أكثر من 19 سنة	
الموقع الوظيفي	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة التشغيلية	
عدد الدورات التدريبية	لا توجد	دورة واحدة - دورتان	دورتان - 4 دورات	خمسة دورات فأكثر
عدد الدورات التعليمية.	لا توجد	دورة واحدة - دورتان	دورتان - 4 دورات	خمسة دورات فأكثر

الجزء الثاني:

- ضع علامة (X) أمام العبارة التالية.

المحور الأول: الإستعداد لإدارة التغيير (تحديد المسار بين الواقع والمخطط) في المنشأة الجزائرية.

تحاول عبارات هذا المحور أن تعكس مدى توافق مؤسستكم وواقع إدارة التغيير من خلال جملة الإجراءات التي قامت بها منذ تأسيسها للتكيف مع التغيرات الحاصلة في المحيط.

رقم العبارة	العبارة	المقياس المستعمل			
		موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشدة
تطور مفهوم إدارة التغيير					
1	إستفادت مؤسستكم منذ تأسيسها من الدعم اللازم لضمان بقائها وإستمرارها.				
2	تعتمد مؤسستكم على تنفيذ القرارات المرسله لها من طرف المديرية الجهوية منذ تأسيسها إلى اليوم.				
3	تعتمد مؤسستكم على التطبيق الصارم للقانون في القطاع الذي تنشط فيه لإتمام المهام الموكلة لها.				
4	تعكس القرارات المتخذة من طرف المديرية الجهوية التوجه البيروقراطي.				
5	عايشت مؤسستكم مرحلة إنتقالية للوصول إلى تلبية متطلبات السوق.				
6	أثر نقص العاملين على تطور مؤسستكم.				

ملحق رقم 01

					7	أثر عدم توفر الموارد المالية اللازمة على توقف نشاط مؤسستكم.
					8	إستطاعت المؤسسة التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المحيط العالمي.
					9	إستطاعت مؤسستكم الوصول إلى تحقيق التوافق بين إمكانيات العاملين والتكنولوجيا
					10	تحرص مؤسستكم عند إستخدام الآلات تكنولوجية حديثة حق الأجيال القادمة.
					11	تتوقف عملية التغيير في مؤسستكم على مساهمتها في تلبية إحتياجات السوق الوطنية.
التغيير في الإستراتيجية في ظل الاقتصاد المعرفي						
					12	تعمل مؤسستكم على المشاركة في وضع الرؤية المستقبلية على مستوى المديرية الجهوية بقسنطينة
					13	تستند مؤسستكم لتحقيق الأهداف المسطرة بالتخطيط لها على مراحل زمنية.
					14	تراعي مؤسستكم وضع نظام لتحفيز العاملين المؤهلين أكاديميا وعمليا لتحقيق الأهداف.
					15	تعمل مؤسستكم على إقامة العلاقات التعاونية بين مخبرها ومخابر البحث والتطوير في المنشآت الناشطة في نفس القطاع.
					16	تعتمد مؤسستكم على أسلوب الضغط لإحداث التغيير المرغوب.
					17	تقاوم التغيير خوفا من فقدان منصبك بسبب ترقية الكفاءات على حساب الخبرة.
					18	كثرة الأخطاء و عدم الرغبة في أداء المهام المؤكدة سببها عملية التغيير.
					19	تشارك في حركات إحتجاجية من أجل رفض عمليات التغيير الحاصلة.
					20	فشل عملية التغيير في مؤسستكم بسبب كثرة المشاكل الإجتماعية
التغيير في الكفاءات البشرية وفقا للتوجه المبني على متطلبات إقتصاد المعرفة						
					21	تعتمد المؤسسة على رفع مؤهلاتكم من خلال البرامج التعليمية.
					22	تعتمد مؤسستكم على إدراج دورات تدريبية في المستويات التشغيلية.
					23	تمنح مؤسستكم نفس الفرص للإستفادة من الدورات التعليمية.
					24	تعمل مؤسستكم على وضع برامج تعليمية خاصة بإدارة عملية التغيير.
					25	تساعد البرامج التعليمية في مؤسستكم على تطوير مهارات العمل الفردية.
					26	تعتمد مؤسستكم على وضع معايير لتقييم أداء العاملين بعد إنتهاء الدورات التعليمية
					27	المعارف الناتجة عن التعلم والخبرة في مؤسستكم تسمح بالوصول إلى أفكار

ملحق رقم 01

					إبداعية
					28 تحرص مؤسساتكم على تطوير الكفاءات القادرة على إنتاج أفكار إبداعية
					29 تشجع مؤسساتكم المبادرات الإبتكارية التي تسهم في إدارة عملية التغيير بمرونة
					30 تعمل مؤسساتكم على تشكيل وحدات متخصصة في مجال البحث والتطوير
					31 تعتمد مؤسساتكم على نتائج البحث والتطوير لتقديم منتج جديد
					32 مؤسساتكم تلجأ إلى تفعيل القنوات الغير رسمية للإتصال (الشائعات) لتوضيح فوائد عملية التغيير.
					33 تدعم الإدارة العليا وجود قائد لضمان فعالية عملية التغيير.
					34 تعتمد مؤسساتكم على قائد يملك مؤهلات متميزة تؤثر في سلوك العاملين بإتجاه إيجابي لعملية التغيير.
					35 تحفز مؤسساتكم على بناء علاقات تعاونية للعمل بروح الفريق والتعاون الجماعي.
					36 يعتمد مؤسساتكم على تشكيل فرق العمل كأسلوب لإنجاح عملية التغيير
					37 تعمل فرق العمل على متابعة مستجدات التعليمات فيما تعلق بعملية التغيير

المحور الثاني: تنفيذ إدارة التغيير (الإمكانات المادية وأساليب العمل المعتمدة) في المنشأة الجزائرية في ظل إقتصاد المعرفة.

تحاول عبارات هذا المحور أن تعكس مدى قدرة المؤسسة على تنفيذ مسار عملية التغيير بالتغيير في التكنولوجيا وطرق العمل وإستخدام التكنولوجيا.

المقياس المستعمل					العبرة	الترتيب
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق يشدة		
					التغيير في الثقافة التنظيمية لبناء ثقافة التغيير في ظل إقتصاد معرفي	
					38 تتوافق ثقافة مؤسساتكم مع ثقافة المجتمع المحلي	
					39 تؤثر اللوائح والتنظيمات القانونية على سير العمل في مؤسساتكم	
					40 تركز مؤسساتكم على القيم الداعمة لتغيير الثقافة السائدة	
					41 يعزز إستخدام الشعارات في جميع الفعاليات التي تقوم بها مؤسساتكم من تغيير الثقافة السائدة	
					42 تركز مؤسساتكم على نشر مفاهيم الجودة كجزء أساسي من الثقافة	

ملحق رقم 01

					السائدة
					43 الإعتداع على البرامج التعليمية يساهم في ترسيخ ثقافة جديدة
					44 الإعتداع على فرق العمل يساهم في تغيير القيم والسلوكيات الداعمة لزرع ثقافة جديدة
التغيير في التكنولوجيا لتلبية التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال					
					45 أنظمة المعلومات الإدارية المستخدمة تراعي التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي
					46 تساعد أنظمة المعلومات في مؤسستكم على إتخاذ القرارات بسرعة
					47 تعمل مؤسستكم في بيئة عمل تكنولوجي تمس جميع وظائف الهيكل التنظيمي
					48 يتم إنجاز الأعمال بإستخدام شبكة الأنترنت في المعاملات الداخلية
					49 تركز مؤسستكم على النقل السريع والمنتظم للمعلومات بينها والمدرية الجهوية بقسنطينة
					50 تساهم تكنولوجيا المعلومات من تقليل الإجراءات البيروقراطية
					51 يساهم تغيير الآلات وفقا للتكنولوجيا الجديدة على إحداث التعديلات الضرورية لحل مشاكل الإنتاج
					52 تعتمد مؤسستكم على إتباع أسلوب تقديم الخدمات الإلكترونية لتحقيق رضا عملائها.
					53 يساهم إستخدام تكنولوجيا المعلومات من تخفيض تكاليف الإنتاج
					54 يسمح إستخدام تكنولوجيا المعلومات من الدخول إلى أسواق جديدة
					55 يساهم إستخدام تكنولوجيا المعلومات من تحديد ومعالجة المشاكل الإدارية
					56 يساهم نقل وتبادل المعلومات بين الموظفين من الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة
التغيير في طرق العمل					
					57 تقتضي شروط العمل في مؤسستكم على تداول المناصب الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية.
					58 تستند مؤسستكم على التعيين وفقا للمؤهلات التي تتطلبها شغل الوظيفة
					59 تستند مؤسستكم على احترام مواقيت العمل بدقة
					60 تمنح مؤسستكم حوافز مادية لتشجيع أداء المهام بنجاح
					61 يسمح المرونة في أداء المهام من تقليل الزمن المخصص لها
					62 تسمح مؤسستكم للموظفين الجدد بمؤهلات جامعية من طرح أفكار للعمل

ملحق رقم 01

المحور الثالث: الوصول إلى منشأة الجزائرية تمتلك مزايا تنافسية مستدامة في ظل إقتصاد معرفي.

تحاول عبارات هذا المحور أن تعكس الصورة المستقبلية للمؤسسة وتوجهها نحو إمتلاك مزايا تنافسية.

الرقم الترتيب	العبرة	المقياس المستعمل			
		موافق يشدة	موافق	محايد لا	لا أوافق بشدة
63	تسهل دراسة ضغوطات بيئة الأعمال الخارجية التقليل من العراقيل التي تحول دون تطورها				
64	يسهل خلق جو عمل يمتاز بالرضا الوظيفي بدعم إستدامة التغيير الفعال				
65	يساعد دراسة الإمكانيات المادية لمؤسستكم في تحديد توجهاتها المستقبلية				
66	تسعى مؤسستكم لإتباع سياسات تمكنها من المفاضلة بين البدائل فيما تعلق بمواردها المالية				
67	يساعد تطبيق متطلبات الجودة بتقديم منتج بمصفات عالمية				
68	يساعد وضع برامج تعليمية تراعي تعليم تطبيق العاملين لمؤهلاتهم في تطور الإبداع				
69	تسهل وضع برامج تدريبية دورية في المحافظة على الآلات التكنولوجية العالية التكلفة				
70	تسهل العمل التعاوني بخبرات متنوعة في تعزيز مؤسستكم لإمتلاك مزايا تنافسية				
71	يساعد إعتداد مؤسستكم على الرقابة الذاتية من إستدامة نجاح التغيير				
72	يساهم تشارك المعارف بين الموظفين في حلقات مناقشة من إنتاج أفكار مبدعة				
73	يساهم التعلم الجماعي لقطاع شركات إسمنت الشرق من توحيد الجهود للوصول إلى مزايا تنافسية مستدامة				
74	يساهم القطاع الذي تنشط فيه مؤسستكم في تنامي تنافسية الدولة				

شكرا على تعاونكم

ملحق رقم 02

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الإنتساب
01	بن سماعيل حياة	أستاذة تعلم عالي	جامعة بسكرة
02	يحياوي نعيمة	أستاذة تعليم عالي	جامعة باتنة
03	مانع سبرينة	أستاذة محاضرو أ	جامعة خنشلة
04	فرحاتي لويزة	أستاذة محاضرة أ	جامعة باتنة
05	بوفالة محمد سيف الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة قسنطينة
06	عزيزي نذير	أستاذ محاضر أ	جامعة قسنطينة
07	حجازي سماعيل	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة
08	قحام وهيبية	أستاذة محاضرة أ	جامعة سكيكدة

