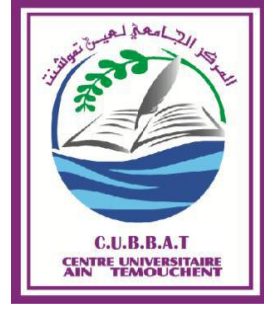




المركز الجامعي بلحاج يوشعيب - عين تموشنت -
معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة موارد بشرية

بعنوان:

دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة

داسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - عين تموشنت -

تحت اشراف:

د. وهراني عبد الكريم

من اعداد الطالبتين:

❖ حري زهرة

❖ بلعون حنان

لجنة المناقشة المتكونة من:

رئيسا	د/ اوجامع ابراهيم
مشرقا	د/ وهراني عبد الكريم
ممتحنا	د/ توزان فاطمة

السنة الجامعية : 2017-2018

شكر والتقدير

يقتضي واجب الشكر والعرفان، ان نتقدم بجزيل الشكر

والامتنان لدكتور وهراني عبد الكريم

والدكتور اوجامع إبراهيم والدكتور رقيق محمد خليفة

لتوجيهاتهم القيمة، جازاهم الله كل خير.

وكذلك كل دكاترة المركز الجامعي الذين ساندونا.

كما نتقدم بالشكر وبالامتنان لكل فريق الصندوق الجهوي للتعاون

الفلاحي عين تموشنت من المدير الى اخر فرد.

ونخص بالذكر السادة: جعلاب يوسف، اوكداني محمد،

بن جريد وليد، بوفرايين سمير.

وكذا السيدة دعماش مريم.

وذلك لما لقيناه منهم من ترحيب ومساعدة.



إهداء

اهدي هذا العمل الى ابي وامي.

الى كل من تابعوني بقلوبهم وتشجيعهم الدائم العائلة والأصدقاء "خليدة، محمد، حياة، كريم،

هواري رحمه الله، حجرية، عبد القادر، عابد، عثمان، طارق، إبراهيم وجمال.

الى من تقاسمت معي عناء هذا العمل رفيقة دربي وعنوان صداقتي «زهرة حري»

الى كل معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ونخص بالذكر السيدتان سارة ونوال.

الى كل طلبة السنة الثانية ماستر إدارة موارد بشرية.

حنان

إهداء

اهدي ثمرة جهدي الى والدتي الغالية أطال الله في عمرها.
الى جدتي الغالية حبيبي ادام الله في عمرها
الى كل من تابعوني بقلوبهم وتشجيعهم الدائم عائلي حري
والى كل الأصدقاء «نريمان، فراح، سعاد، امال، ياسمين، سليمة، رضا، امير.
وأخص بالذكر اخي حبيبي إبراهيم الذي كان سندا لي مند البداية حفظه الله.
الى براعم العائلة صفوان، خليل، وليد، محمد، الياس، ميلود.
الى من تقاسمت معي عناء هذا العمل رفيقة دربي وعنوان صداقتي "حنان بلعون "
الى كل معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير نخص بالذكر سارة ونوال.
الى كل طلبة السنة الثانية ماستر إدارة موارد بشرية.

الزهرة




الفهرس

الصفحة	المحتويات
III	الشكر والتقدير
IV	الاهداء
V	الفهرس العام
VI	قائمة الأشكال والجداول
١	المقدمة العامة
01	الفصل الأول الإطار النظري للتغيير
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التغيير
03	المطلب الأول: مفهوم التغيير
06	المطلب الثاني: دوافع التغيير
08	المطلب الثالث: مجالات التغيير
10	المبحث الثاني: إدارة التغيير
10	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير
13	المطلب الثاني: عملية التغيير
17	المطلب الثالث: نماذج التغيير
19	المبحث الثالث: مقاومة التغيير
20	المطلب الأول: ماهية مقاومة التغيير
21	المطلب الثاني: عواقب التغيير
22	المطلب الثالث: قيادة التغيير
25	خلاصة الفصل
26	الفصل الثاني القدرة التنافسية
27	تمهيد
28	المبحث الأول: ماهية المنافسة
28	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
31	المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية
31	المطلب الثالث: قياس التنافسية

33	المبحث الثاني: ماهية القدرة التنافسية
33	المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية
34	المطلب الثاني: محددات القدرة التنافسية
35	المطلب الثالث: أسس تطوير القدرة التنافسية
37	المبحث الثالث: بيئة المنافسة
37	المطلب الأول: نموذج القوى الخمس لـ PORTER
40	المطلب الثاني: استراتيجيات التنافس
43	المطلب الثالث: دعائم القدرة التنافسية
44	خلاصة الفصل
45	الفصل الثالث دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-عين تموشنت-
48	تمهيد
49	المبحث الأول: الاطار النظري للتأمينات
50	المطلب الأول: مفهوم التأمينات
52	المطلب الثاني: أنواع التأمينات
57	المطلب الثالث: المؤسسات الناشطة في السوق الولائي
57	المبحث الثاني: ماهية الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي
58	المطلب الأول: نشأت الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي
59	المطلب الثاني: تعريف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي -عين تموشنت-
60	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي
60	المبحث الثالث: إجراءات المنهجية للبحث وتحليل المعطيات
60	المطلب الأول: منهج الدراسة
60	المطلب الثاني: المنهج الاحصائي
61	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
70	خلاصة الفصل
71	الخاتمة العامة
74	القائمة المراجع
	الملاحق

	الملخص
--	--------



قائمة الاشكال
والجداول

I. قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	دوامة التغيير	الشكل رقم (1.1)
36	عوامل تنمية القدرات التنافسية	الشكل رقم (1.2)
39	نموذج القوى التنافسية لبورتر	الشكل رقم (2.2)
59	الهيكل التنظيمي لصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي	الشكل رقم (1.3)
61	متغيرات الدراسة	الشكل رقم (2.3)
63	توزيع افراد العينة حسب النوع	الشكل رقم (3.3)
63	توزيع افراد العينة حسب السن	الشكل رقم (4.3)
64	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (5.3)
65	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	الشكل رقم (6.3)

II. قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	جدول يوضح جميع المؤسسات التامين الناشطة في اقليم الولاية	الجدول رقم (1.3)
60	نسبة استرجاع الاستبيانات	الجدول رقم (2.3)
62	ثبات أداة القياس	الجدول رقم (3.3)
62	توزيع افراد العينة حسب الخصائص الشخصية	الجدول رقم (4.3)
67	اخبار t (اختبار المعنوية)	الجدول رقم (5.3)
68	اتخاذ القرار	الجدول رقم (6.3)
68	ANOVA	الجدول رقم (7.3)
69	تلخيص النموذج	الجدول رقم (8.3)



المقدمة العامة

يشهد العالم اليوم تغيرات متسارعة في شتى الميادين، هذه التغيرات تشكل تحديا صعبا على صناع القرار داخل المنظمة، حيث تواجه التحديات من بيئة نشاطها والتي تتميز بعدم الثبات، وتقاوم شدة المنافسة على جميع المستويات.

تدفع هذه التغيرات بالمنظمة الى تبني أسلوب جديد تواجه به هذه البيئة الشرسة، حيث يعد التغيير حلا مثاليا للعديد من المشاكل التي تواجه المنظمة، حيث تتم عملية إدخال التعديلات، التجديد والتطوير باستخدام أفضل الطرق وأنجعها، وعليه تقوم ببناء خطط على أساس معطيات مسبقة والتنبؤ من اجل تعظيم أرباحها وتدنية من تكاليف عملياتها.

وتنبع أهمية التغيير من الحاجة المستمرة لتكيف مع متطلبات السوق، فمن أهم مظاهر التغيير أنه يحاول التوجه نحو وضع إداري أفضل لان السوق لا يعترف إلا بالمتفوقين، وذلك بالاعتماد على قدرتها في الاستجابة لجميع التغيرات الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية، وكذا التفاعل معها بغرض زيادة حصتها السوقية.

وفي ظل التغيرات والتطورات المستمرة في بيئة الاعمال وتزايد حدة المنافسة في سوق التأمينات، كان لابد للمؤسسات التامين الجزائرية ان تعمل على دراسة السوق لإشباع حاجات الفرد وتقدم خدمات منفردة عن بقية المنافسين للحصول على أكبر حصة سوقية.

وبما ان السوق الجزائري يعد سوقا ناشئا تختلف شدة المنافسة فيه ، اخذنا كدراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي -**CRMA** عين تموشنت -نتيجة لما حققه الصندوق من خلال ادخال تغيير يرفع من جودة خدمات التامين في الولاية، ومن هذا المنطلق نصوغ الإشكالية التالية:

❖ **ما مدى مساهمة التغيير في تحسين القدرة التنافسية للصندوق الجهوي**

للتعاون الفلاحي عين تموشنت؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة اقترحنا الفرضيات التالية:

- التغيير يدعم قدرة المؤسسة على التنافس.
- التغيير عملية إدارية حتمية وهو أساس البقاء واستمرار نشاط المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في دراسة المتغيرين الأساسيين وهما أولا التغيير وثانيا القدرة التنافسية للمؤسسة، كونهما يعملان معا لضمان استمرارية نشاط المؤسسة وإعطاء نظرة جيدة عن الموضوع.

الهدف من الدراسة:

- محاولة تسليط الضوء على الإطار النظري لكل من التغيير وكذا القدرة التنافسية.
- إبراز أهمية الموضوع محل الدراسة وإمكانية مواصلة البحث فيه.

أسباب اختيار الموضوع:

أ. دوافع شخصية: السبب الرئيسي لاختيار هذا الموضوع هو شخصي.

ب. دوافع موضوعية:

- الرغبة في إبراز جوانب عملية التغيير داخل المؤسسة.
- الكشف عن مساهمة التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

المنهج المتبع في الدراسة:

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد منهج الدراسة، وعليه اعتمدنا في دراستنا على:

- أ. المنهج الوصفي لوصف الظاهرة المدروسة حيث تم الاعتماد على الكتب والاطروحات والرسالات والمقالات ...
- ب. المنهج التحليلي في تحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث تم الاعتماد على الطرق العلمية في جمع البيانات كالملاحظة، المقابلات والاستبيان.

الدراسات السابقة:

بعد القيام بعملية البحث تبين وجود دراسات قريبة من الموضوع، ونذكر منها:

أ. قرش عائشة رسالة ماجستير جامعة البليدة سنة 2007، تحت عنوان " دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة "ترافل" لمشتقات الحليب بالبليدة " حيث تطرقت الى مفاهيم التغيير وإدارة الجودة الشاملة حيث ان تغيير يؤثر على القدرة التنافسية.

توصلت الدراسة الى ان التغيير في المؤسسة عملية مرتبطة بصورة مباشرة بالمحيط، وهذا ليس فحسب من جانب الاستجابة لتغييراته، ولكن أيضا في مجال إعداد وتنفيذ استراتيجيات هذا التغيير.

ب. بلحسين دلندة، رسالة ماجستير 2012-2013 جامعة المسيلة جاءت بعنوان " دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة " حيث تطرق من خلالها الى دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية.

توصلت الدراسة الى ان هناك اهتمام محسوس من قبل المؤسسة لتحسين ميزتها، وتسعا دائما لزيادة حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة وبأسعار تنافسية، عملها تحسين جودة خدماتها بما يتوافق ورغبات زبائنها.

ت. ظافر محمد محمود أطروحة دكتوراه لسنة 2015 تحت عنوان "القدرة التنافسية للمنتجات القطنية السورية في إطار تحرير التجارة الدولية"، يهدف هذا البحث إلى توضيح مفهوم التنافسية وتعريفها وكيفية قياسها، بالإضافة إلى تأثير مفهومها بالبيئة الاقتصادية العالمية.

توصلت الدراسة الى ان سوريا تمتلك ميزة نسبية ظاهرية في إنتاج القطن تسمح لها بالتنافس في الأسواق العالمية.

حدود الدراسة:

أ. الحدود المكانية: والذي يتعلق بمكان اجراء الدراسة الميدانية والذي كان على مستوى

الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بعين تموشنت.

ب. الحدود الزمنية: امتدت فترة الدراسة من 11-03-2018 الى 05-04-2018.

صعوبات البحث:

ونحن بصدد القيام بهذه الدراسة صادفتنا جملة من الصعوبات نوردتها فيما يلي:

- نقص المراجع والبحوث العلمية خاصة في مجال التنافسية.
- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة خاصة في جانب التطبيقي.

هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فقد جاء الفصل الأول عبارة عن الإطار النظري للتغيير، اشتمل على ثلاثة مباحث تناول كل منها على التوالي، ماهية التغيير، إدارة التغيير ومقاومة التغيير.

في حين أنه تم من خلال الفصل الثاني عرض ماهية المنافسة في المبحث الأول، ماهية القدرة التنافسية في المبحث الثاني، وخصص المبحث الثالث للبيئة التنافسية.

اما الفصل الثالث عبارة عن دراسة ميدانية تضمنت ثلاثة مباحث، المبحث الأول عبارة عن الاطار النظري للتأمينات، المبحث الثاني ماهية الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

CRMA عين تموشنت لتتطرق في المبحث الثالث لتحليل وتفسير محاور الاستبيان.

تمهيد:

يشهد العالم تطورات متسارعة [العولمة، انفتاح السوق، الاندماج، التطورات التكنولوجية ...] اوجبت على المنظمات تبني منهج جديد، يضمن بقاءها واستمرارية نشاطها.

ومع اشتداد التحديات وقوة المنافسة ظهر مصطلح جديد وهو "التغيير"، او ما يعرف " بإدارة التغيير " كوسيلة للمقاومة والتكيف مع بيئة الاعمال واكتساب حصة سوقية أكبر، ومن هنا أصبح التغيير من اهم مفاتيح النجاح للمنظمات في العالم. وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل الى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: ماهية التغيير.

المبحث الثاني: إدارة التغيير.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير.

المبحث الأول: ماهية التغيير.

أصبح التغيير داخل المنظمة امرا حتميا، نتيجة لتحديات والتقلبات الحاصلة في بيئة الاعمال، فالتغيير من المفاهيم الإدارية المتداولة مؤخرا، حيث ان القائمين على تنفيذه يركزون على تحويل مؤسساتهم، من واقع حالي روتيني الي وضع مستقبلي أفضل يحقق الأهداف العامة للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التغيير.

أولا. تعريف التغيير: Le changement

- لغة حسب المعجم الوسيط: غير الشيء أي بدل به غيره او جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان. وغير فلان عن بعيره اي حط عنه رحله وأصلح من شأنه وغير بكسر الغين وفتح الباء الدهر أي احواله او احداثه المتغيرة.¹
- تعريف السلمي (2002): عملية احداث التعديلات في اهداف وسياسات الإدارة، او في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفا أحد الامرين: ملائمة أوضاع التنظيم، او استحداث الأوضاع التنظيمية وأساليب إدارية وواجهه نشاط جديدة تحقق للمنظمة أهدافها.²
- تعريف اندرو ومانك (Andrew S & Mank G,2002): عملية تسعى الى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الافراد للنمو والتطوير مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.³

¹ إبراهيم مصطفى واخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة، الطبعة الأولى، إسطنبول تركيا، 1989، ص 668.

² ناصر الجردان، احمد المعاني واحمد عريقات، إدارة التغيير والتطوير، دار الاثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 30.

³ نفس المرجع، ص 31

- تعريف ريتشارد روبرت: ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والتي تكون اساسيات المجتمع.¹
 - تعريف على السلمي: تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل او النوعية او الحالة.²
 - تعريف سعيد عامر: تحرك ديناميكي، باتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثناياه آمالا للبعض واحباطا للبعض الاخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها.³
 - تعريف سعيد عطوي: بالعملية التي تشمل سلوكيات الافراد وهياكل التنظيم، ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة، وان أداة التغيير هي استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بفعالية للتحول من واقع معين لأخر منشود أفضل.⁴
- ومنه فان التغيير هو عملية إدارية تقوم على تغيير الوضع الحالي للمنظمة الى وضع أفضل، وكذا تحسين قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ومن هنا نجد تداخل معنى التغيير مع مصطلحات أخرى وجب الفصل بينها:
1. التغيير والتغير: التغير هو ظاهرة طبيعية في حياة المؤسسة يحدث دون تخطيط مسبق تحت تأثير التغيرات البيئية.
- اما التغيير فهو موحد وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي ومن هنا يمكن ربط التغيير بالبيئة الخارجية اما التغير بالبيئة الداخلية.⁵

¹ بماء الدين المنجي العسكري وأنغام الحياي، إدارة التغيير في منظمات الاعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 27.

² نفس المرجع، ص 28.

³ نفس المرجع، ص 28.

⁴ محمد بن يوسف النمران العطيات، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير"، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص 91.

⁵ زيد منير عبوي، "إدارة التغيير والتطوير"، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان الأردن 2007، ص 53.

2 التطوير التنظيمي والتغيير: التغيير يشمل نحو الوضع الراهن واحلال وضع جديد

مكانه اما التطوير فهو الإبقاء على الوضع مع القيام بمجموعة من التعديلات.¹

3 التغيير والابتكار: التغيير إيجاد بديل للوضع الراهن أحسن منه سواء بإزالته وتثبيت

آخر جديد او فقط تطويره. اما الابتكار هو انتاج وتقديم أفكار غير مسبوقه من

قبل الغير تفيد في طرح عملية سلعة او خدمة او في طريقة الإنتاج وتقديم

الخدمات.²

4 التغيير والثقافة التنظيمية:³ يشمل التغيير في القيم والمعتقدات التي هي لبنات بناء

ثقافة المؤسسة وهذه القيم والمعتقدات تتكون من الرموز والكتابات والاتصالات

والاحداث والخرافات وطرق القيام بهذه الرموز.

ثانيا. أهمية التغيير:

إن أهمية التغيير داخل المنظمة تكمن في احداث تطوير او تحسين مستمر للأداء،

اما على مستوى الهيكل التنظيمي، او على مستوى العاملين، او على مستوى الانتاج...

بما يتوافق مع متطلبات البيئة الخارجية بما فيها: تطورات اقتصادية تكنولوجية

ثقافية... وعليه فهناك مجموعة من الأهداف التي يسعى التغيير الى تحقيقها، منها:⁴

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع مختلف المجموعات المتخصصة من اجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة.

- مساعدة الافراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب.

- تحقيق مستوى عالي من الارتقاء والنمو عن طريق فتح مجال للأبداع والابتكار.

- التغيير يمكن المؤسسة من مجارات المستحدثات التكنولوجية.

¹ مدحت أبو النصر، اساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة أولى، القاهرة مصر، 2008، ص21.

² زاهر عبد الرحيم عاطف، هندلة المنظمات هيكل تنظيمي للمنظمة، دار الراهية للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص 19.

³ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان الأردن، 2003، ص 321.

⁴ ناصر الجردان، احمد المعاني واحمد عريقات، مرجع سبق ذكره، ص34.

- تكمن أهمية التغيير في تحقيق الارتقاء والنمو بالنسبة للمنظمات.

المطلب الثاني: دوافع التغيير

أولاً. أسباب التغيير:

ان التغيير امر محتوم، أسبابه ذاتية وخارجية، مما يحفز مسيري المنظمات الى اقحام مجموعة تعديلات تسمح للمنظمة بالتكيف والبيئة الخارجية، وكذلك لأنها السبيل الوحيد للنمو والتقدم، تتكيف تنقسم الى عدة أسباب منها¹:

1. أسباب بيئية: فالمنظمة تتأثر بالتغيرات التي تجرى في البيئة ولا بد من التكيف معها بأجراء تغيرات مناسبة داخلها.

2. التغيير في اهداف المنظمة: لا شك ان التغيير في اهداف المنظمة او النظرة الى الواقع المنشود سيرافقه تغيير في برامجها وأسلوب عملها.

3. أسباب فنية وتكنولوجية: فقد تغيرَ منظمة ما خطوط انتاجها او تطويرها لزيادة الإنتاج او تخفيض التكاليف.

4. أسباب إدارية: فلسفة الإدارة واسلوبها في العمل داخل المنظمة له أثر بالغ في أدائها، لذا قد تضطر المنظمة لتغيير في هذه الفلسفة من اجل ادخال التحسين للمنظمة.

5. أسباب هيكلية: كالتغيير في تقسيم العمل في المنظمة او التنسيق بين الوحدات المختلفة، او تغيير تسلسل المستويات الإدارية وغير ذلك.

6. اثاره الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: اذ تلجا المنظمة لإجراء التغيير من اجل تطوير اداءها، او تحسين نوعية منتجاتها او خدماتها، او لغرض الارتقاء بمستوى خدمة العملاء.

7. أسباب سياسية:² ان ما يسود المجتمع من نزاعات او اتجاهات سياسية واجتماعية والتي تمس كل فرد في المجتمعات ينصح المسيرون بمجاراة ومتابعة التغيرات المستمرة

8. طموحات العاملين:³ ان اسهامات العاملين داخل المنظمة عبر السنوات من العمل الدؤوب يزيد من طموحهم للحصول على علاوات أكثر مما يدفع بالمنظمة الى انشاء مراكز تدريبية تساعدهم على التدريب الفني وإعادة تأهيلهم وتكييفهم مع تطورات الجديدة.

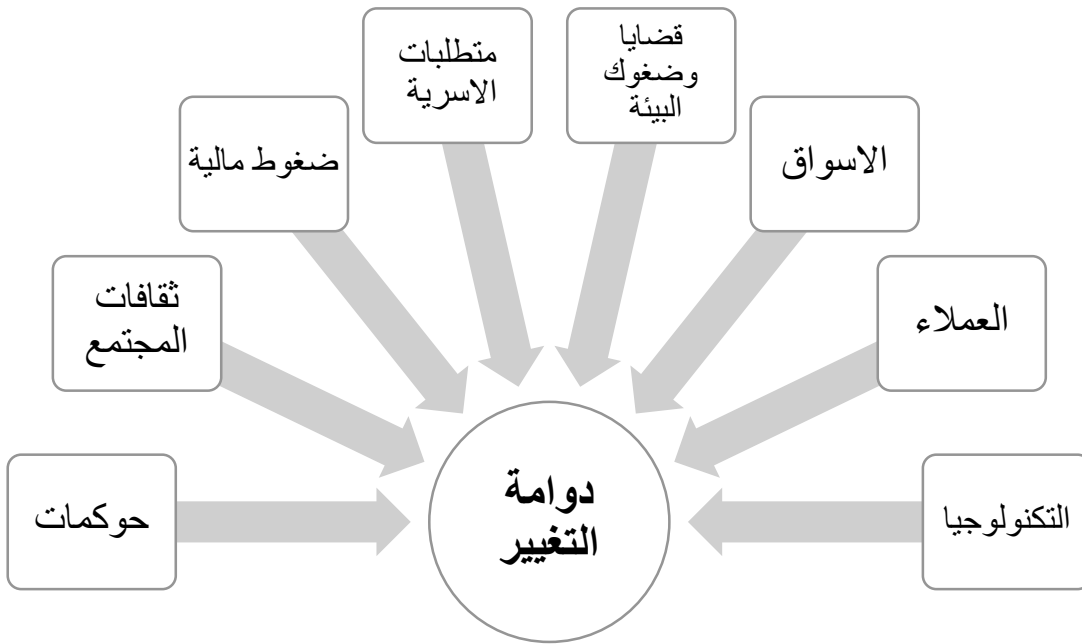
¹ ناصر الجردان، احمد المعاني واحمد عريقات، مرجع سبق ذكره، ص39-40.

² محمد بن يوسف النمران العطيبي، نفس المرجع، ص98.

³ محمد بن يوسف النمران العطيبي، نفس المرجع، ص99.

9. حدة المنافسة بين المنظمات: ان اشتداد حمى المنافسة بين المؤسسات جعلها تبحث عن مخارج جديدة لتحسين قدراتها وفرض وجودها في عالم الأسواق ولذلك ظهرت الرغبة في ادراج وسائل لتدريب، من اجل الحفاظ على حيوية المنظمة، وتنمية القدرة والكفاءة للموظفين (التدريب السلوكي).

شكل رقم (1.1): دوامة التغيير



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيبي، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة

الأولى، الأردن، 2006، ص97.

ثانياً. أهداف التغيير

ان مجرد تفكير المسيرين في التغيير يدل على وعيهم بأهمية التخلي عن العمليات الروتينية، وضرورة التطور والابداع، ومواكبة العالم، وعليه فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.¹
 - وضع أساليب ناجعة تسعى لتحطيم النمط الإداري التقليدي وتبني أسلوب إدارة بالأهداف من طرف القيادة.²
 - الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق درجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وتوفير المعلومات للقادة بشكل مستمر.
 - زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم وبناء قدرة على التطوير والإبداع.
 - ابراز مواطن الصراع بهدف السيطرة عليها وتوجيهها وفق سياسات تخدم المنظمة.³
 - زيادة إحساس العاملين بأهمية اهداف المنظمة، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.
 - الارتقاء بمستوى جودة المنتج او الخدمة وبالتالي تحقيق رضا الزبائن والمجتمع.
 - ان التغيير مهم جدا لا يتقادم فهو سمة للبشرية في نمط الحياة والسلوك والعمل وغيره.
- ومنه يمكن القول إنه من المهم أن تطور كل منظمة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها.

المطلب الثالث: مجالات التغيير.

أولاً. مجالات التغيير

- ان التغيير عملية واسعة، تشمل جميع اركان المنظمة وعليه اهم ما يشمله التغيير:
1. التغيير الشامل والتغيير الجزئي:⁴ يعتمد هذا في التمييز على مجال او أثر التغيير في المنظمة، اما التغيير يشمل جانب جزئي او كلي، من إيجابيات التغيير الشامل انه لا يحدث أي خلل او عدم توازن عند تنفيذه.
 2. التغيير المادي او المعنوي: يشمل التغيير المادي تغيير على مستوى الآلات والأدوات والإجراءات العمل في المنظمة بعيدا عن العاملين، اما المعنوي فيشمل تغيير سلوك العامل او تحفيزه.

¹ بهاء الدين المنجي العسكري وأنغام الخيالي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 07، القاهرة، مصر، 2000، ص432.

³ محمد قاسم القربوني، السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان الأردن، الطبعة الرابعة، 2003، ص325.

⁴ فريد كورتل وأمال كحيلية، إدارة التغيير في عالم متغير، دار ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 153.

3. التغيير السريع والتغيير التدريجي: وقد يكون التغيير المتدرج أو البطيء أكثر نجاحاً ورسوخاً من السريع والمفاجئ ولكن تتحكم الظروف بالأغلب بتحديد سرعة التغيير.

وهناك نوع آخر وهو التغيير من حيث درجة التخطيط يمكن تقسيمه إلى

نوعين:

1. التغيير العشوائي: وهو التغيير الذي يحدث تلقائياً وبصفة عشوائية بدون أي إعداد مسبق، وبالتالي قد تكون آثاره ونتائجه سلبية على المنظمة.

2. التغيير المخطط: وهو الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه

ثانياً. ابعاد التغيير:

■ **التغيير في ثقافة المنظمة:**¹ ثقافة المنظمة هي مجموعة من المعتقدات العميقة تتعلق بكيفية تنظيم العمل وممارسة السلطة ومكافأة العاملين ومراقبة أدائهم وانضباطهم في العمل. والتغيير هنا هو عملية تحول تشمل سلوك الافراد، وهياكل التنظيم ... أي التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتغيير والتطوير. فهي تعمل على تنمية وعي الفرد بمضمون حركة التغيير، وثقافته، تزود الافراد بقدرة التعامل مع المستجدات والتطورات الطارئة بما يتوافق مع شخصيته ومع ما يرضاه الآخرون.

■ **التغيير في الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي على أنه الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها،² يقوم هذا النوع من التغيير على إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، بإحداث إدارات جديدة أو دمج بعضها.

■ **التغيير في المهام:** المهام هي مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها والتي يكلف بها الفرد حتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالي من الاداء فإن ذلك قد يتطلب إعادة تصميم المهام.

¹ منور أوسراير، فؤاد سعيد منصور، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية: المتطلبات والمعوقات، المتلقي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 12 مارس 2003، ص03.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 445.

■ **أسلوب الإدارة:** إن من الضروري إتباع أسلوب إداري يتناسب مع التطورات الحاصلة في بيئة الاعمال، وينبغي أن يتصف هذا الأسلوب الإداري بالمرونة وإعطاء الحرية في العمل، بالإضافة إلى ضرورة منح الرئيس الفرصة لمروسيه للمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، بل يذهب الأمر إلى أبعد من ذلك فالمدير ينبغي أن يشجع اندماج العاملين.

المبحث الثاني: إدارة التغيير

لكي تكون المنظمة حقيقية متميزة، يجب ان تعمل كل عناصرها وانظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة وكل فرد في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين، وحتى يسير التغيير بالخطى الصحيحة والسليمة، لابد له من إدارة واعية مدركة لأبعاد واسس التغيير السليم، من حيث وقت احداثه والأساليب والطرق التي تتبع في ذلك.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير.

تعني إدارة التغيير التدخل المقصود والمخطط لإحداث النمو والانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محدودة في إطار رؤية واضحة ومشتركة بين القيادة والعاملين بالمنظمة.

أولاً. تعريف إدارة التغيير: **change management**

■ **تعريف باتون وكالمان (McCalman،Paton)**¹: الاستخدام المنظم للمعرفة ، الأدوات

والموارد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق استراتيجية الاعمال ،وقد اعتبرها من الأنشطة التي تتمتع بالانضباطية متعددة .

■ **تعريف (brandenburg et binder)**²: عملية تبديل او تعديل او الغاء او إضافة

مخطط لها في بعض اهداف وسياسات المؤسسات، او قيم واتجاهات الافراد والجماعات فيها او قس الإمكانيات والموارد المتاحة لها او في أساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المدبرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء المؤسسات وتحقيق كفاءتها.

¹ أحمد الخطيب وعادل سالم مابعة، " الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2009، ص 27

² احمد الخطيب وعادل سالم، نفس المرجع، ص 28.

- **تعريف Bennis Werren:** استراتيجية مطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.
- **تعريف smith werren:** عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي الى الواقع المراد الوصول اليه من خلال تطوير الاعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد احداثه.
- **تعريف سعيد عامر:** إدارة التغيير هي المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور، في جوانب الحياة المادية والغير مادية والأفكار، والتفاعل معها داخل مؤسسات الاعمال وخارجها من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية، للوصول الى الوضع المنشود.
- **تعريف محمد بن يوسف العطيّات:** إدارة التغيير هي انها عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي، عملي متدرج من الواقع الحالي الى الواقع المراد الوصول اليه، من خلال تطوير الاعمال والسلوك واتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد احداثه.
- **تعريف امل مصطفى:** الإدارة التي تستهدف احداث تغيير جذري وشامل لكل جوانب القصور او ما يحتمل ان يشكل نقاط ضعف منظمي حالي او مستقبلي وحينما تضع المؤسسة رؤيتها المستقبلية فلا بد ان يشكل الواقع الحالي بكل جوانب القوة والضعف فيه أحد جوانب التي يجب تغييرها لتحقيق هذه الرؤية المستقبلية.

¹ ستيفن تميث، "إدارة التغيير"، ترجمة مكتبة الشقيري، الرياض 2001، ص 22.

² محمد الطاهر نصيرة، إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى 2006، ص 95.

³ محمد بن يوسف النمران العطيّات، مرجع سابق، ص 45

⁴ رحيم حسين وعلاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه، مداخله، ملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب بالبلدية، يوم 12 مارس 2015. ص 225.

■ **تعريف علي السلمي:**¹ أحداث تعديلات في اهداف والسياسات الإدارية في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الامرين: ملائمة أوضاع التنظيم او استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وواجهه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن ان نخرج بتعريف التالي:

إدارة التغيير هي ان تدخل الإدارة العليا تعديلات او تطويرات بطريقة مخططة تمس هذه التعديلات مختلف المستويات والعمليات بهدف زيادة الفاعلية والتكيف مع البيئة الخارجية من خلال تبني قيم جديدة بناءة، وتكنولوجيات حديثة ...

هناك عشرة معايير حسب Francine Martel-Vaillancourt لتسيير جيد للتغيير²:

1. أن تعطي مهام واضحة.
2. أن تكون Former.
3. أن تكون موجه نحو النتائج.
4. أن تقوم بالمتابعة Faire du suivi .
5. أن تكون على قناة راسخة أنه إذا لم يهتم بالأفراد لن يتحقق النجاح.
6. تحديد الرؤية والاتجاه.
7. أن يكون لديك مكلف جيد بالتغيير.
8. أن يكون لديك فريق متعدد التخصصات وكفاء.
9. أن تثبت الشفافية.
10. أن تعلم بانتظام Informer régulièrement

¹ سعيد عامر، الإدارة وسرعة التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات الإدارية، دار الفجر، القاهرة، 1995، ص 204.

² رحيم حسين، التغيير في المؤسسة والكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد السابع، فيفري 2015، ص 10.

ثانياً. خصائص إدارة التغيير:

تتمثل خصائص إدارة التغيير في التالي:¹

- الاستهدافية: مقصودة ومخططة تشمل عمليات مدروسة.
- الواقعية: إدارة التغيير تمس واقع المنظمة فلا بد من التغيير ان يكون فعلي يمس مختلف جوانب المؤسسة.
- التوافقية: يجب ان تتناسب عملية التغيير مع رغبات وتطلعات القادة والافراد داخل المنظمة.
- الفاعلية: لتكون إدارة التغيير فعالة يجب ان تتمتع بصفة الحركة وسرعة التأثير في الافراد.
- المشاركة: هي عملية اشراك الافراد في عملية التغيير واعلامهم بالتطورات.
- الشرعية: يجب ان تتم عملية التغيير في إطارها القانوني والأخلاقي.
- الإصلاح: يجب ان تتصف إدارة التغيير بسهولة التعديل لتجنب الأخطاء وتصحيح الانحرافات.
- القدرة على التطوير والابتكار: يجب ان تدعم التطوير والابتكار داخل المنظمة، وإعطاء حرية في خلق أفكار جديدة.
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إدارة التغيير تتأثر وتأثر بالحيط، ويجب ان تتعامل مع التغييرات وتتكيف معها.

المطلب الثاني: عملية التغيير

أولاً. مراحل ادارة التغيير:

ان مدير المنظمة الناجح يتوقع الحاجة الى التغيير، قبل الوقت المطلوب وفي الوقت المناسب، حتى يتمكن من تشخيص طبيعة التغيير المطلوب ويعمل بحذر على تحديد البدائل والتي تعمل على تطوير أداء المنظمة، وإيجاد أكفا الطرق للتغلب على المشاكل والعقبات خلال الانتقال من مرحلة لأخرى.²

¹ سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، طبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان الأردن، 2002ص21 .

² قيس المؤمن وحسن حريم واخرون، التنمية الإدارية، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 1997، ص 166.

المرحلة الأولى: تشخيص حالة المنظمة عندما تكون المنظمة تعاني من مشكلة ما او تحتاج للتغيير حيث انه وربما في نفس الوقت قد تعمل المنظمة على إخفاء مشكلاتها بلوم البيئة التي حولها من عملاء او مؤسسات حكومي او التقنيات الموجودة حيث تكون المنظمة في هذه المرحلة تعمل على تطوير وتقديم المنظمة حيث تنطلق عملية التطوير التنظيمي من ثلاث محاور وهي:

الانسان، نظم العمل، ومعدات وتسهيلات العمل. ان الدراسة الشخصية التي تهدف الى التطوير التنظيمي لا بد ان تتعرف على هذه المحاور الثلاثة لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات واحداث التغيير المطلوب.

المرحلة الثانية: البحث والتحري في هذه المرحلة تصل المنظمة الى نقطة الاعتراف بالحاجة للتغيير والاعتراف بان طريقة عمل المنظمة تحتاج الى تغيير حيث تعمل على جمع المزيد من المعلومات وتفصي الحقائق والنظر الى وضعها وتحليل نظام الحالي والعمل على عقد الاجتماعات بطرح العديد من الأسئلة القائمة التحدي والحكمة.

المرحلة الثالثة: "التخطيط والاعداد والتنظيم والتنسيق". في هذه المرحلة يتم التخطيط والاعداد والتنظيم والتنسيق والقيام بعقد الاجتماعات من اجل التشاور او سؤال والاستشارة والاستشارة ثم وضع الخطط والتخطيط وعلى القادة خاصة القيادة العليا في المنظمات ان تعمل على وضع خطة محكمة من اجل تنفيذ عملية التغيير وهذه الخطة لا بد ان يتم بنائها بناء على أسس ومبادئ.

المرحلة الرابعة: "التنفيذ والتطبيق". حيث يتم في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي لخطة العمل التي سوف يعمل فريق العمل والإدارة على تنفيذها ان مرحلة التنفيذ هي مرحلة النتائج حيث يجب ان تكون للمنظمة خطة واستراتيجية واضحة للتنفيذ.¹ ان عملية التغيير الحقيقي يجب ان تأخذ الفترة الزمنية المناسبة.

¹ قيس المؤمن وحسن حريم واخرون، نفس المرجع السابق، ص 167.

ثانيا. عناصر عملية التغيير:

ان عملية التغيير تقوم على خمس مقومات أساسية، حتى يحدث التغيير بالشكل السليم، وغياب أي منها يؤدي الى الاخلال بعملية التغيير: الرؤيا، المهارات، الحوافز، الموارد، خطة العمل.

ان احداث التغيير يتطلب تخطيطا مسبقا من قبل وكيل التغيير بالمساعدة مع المكاتب الاستشارية او المتخصصين وخبراء لإعطاء تقويم للعملية إذا كانت ستنجح ام لا¹:

- الموضوع: أي موضوع الذي يتناوله التغيير.
- المغير: ممن يدعو لضرورة التغيير ويقوم بقيادة التغيير.
- مؤيد التغيير: من يقدم الدعم والمساعدة لإنجاح عملية التغيير.
- المحايد: الذي لا يبدي أي رأي لا الموافقة والتأييد ولا الرفض او المعارضة.
- المقاوم: كل من يرفض التغيير يحاول افشال التغيير.
- مقاومة المقاومة: وهي عملية يقوم القائد من خلالها بالقضاء على المقاومة.

خطوات عملية التغيير²:

- التهيئة والاستعداد النفسي.
- اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي.
- الحصول على دعم وتأييد وموافقة الإدارة العليا.
- إدارة مقاومة التغيير.
- تنفيذ ودعم ومتابعة التغيير.
- مع ملاحظة أن هذه الخطوات ليس بالضرورة متتابعة بل قد تكون في معظم الاحيان متوازية أو متداخلة مع بعضها البعض لتحقيق منظومة متكاملة لعملية التغيير.

المطلب الثالث: نماذج التغيير.

أولا. استراتيجيات إدارة التغيير:

¹ سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره ، ص 31.

² احمد الخطيب وعادل سالم، مرجع سبق ذكره، ص 33.

تحتاج كل عملية تغيير الى استراتيجيات ترسم لها الطريق الصحيح لأجراء تعديل ونذكر منها:¹

I. الاستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد **Unilatéral** :

وتؤكد هذه الاستراتيجية على دور الشخص في موقع السلطة لإحداث التغيير، وقد تتخذ الأشكال الآتية: إصدار قانون، أو مرسوم، أو قرار، أو الاستبدال، أو التعديل الهيكل التنظيمي.

II. استراتيجية المشاركة في القوة **sharing power** :

وتستخدم هذه الاستراتيجيات في صورتين: اتخاذ القرارات من قبل الجماعة (بالمشاركة)، وحل المشكلات بواسطة الجماعة.

III. استراتيجية السلطة المفوضة **Déclarative autorité** :

وفي هذه الاستراتيجيات تعهد مسؤولية تعريف المشكلات ومعالجتها للجماعة عن طريق دراسة الحالة وتدريب الجماعة، حيث التركيز على العلاقات بين الأفراد.

ثانيا. نماذج التغيير:

هناك سبعة نماذج شائعة في عملية التغيير، وهي نموذج لوين، نموذج هوس، نموذج ليفيت وايرينج، نموذج ايفينسفس، أسلوب البحث الموقعي، إعادة هندسة المنظمة، نموذج التطوير التنظيمي.

1. نموذج (Kurt Lewin): يقترح ايوين ان التغيير الناجح في المنظمات يتم عبر ثلاث مراحل:

اذابة الحالة الراهنة، التحرك الى الحالة الجديدة(التغيير)، ثم إعادة تجميد الحالة الجديدة لتصبح دائمة.²

• **مرحلة التهيؤ (إذابة الجليد):** وهي مرحلة الاستعداد للتغيير من خلال إظهار عيوب القديمة، ومن ثم ينتج شعورًا لدى الافراد بالحاجة للتغيير، والانتقال الى واقع أفضل من ذلك. هناك عوامل تساعد على نجاح هذه المرحلة مثل: الآثار

المرتبة على التغيير في محيط التنظيم، وانخفاض الأداء، والتثبيت من المشاكل، وتوافر فرص بديلة لحل لأدا

• **مرحلة التغيير:** هذه المرحلة بعد مرحلة التنفيذ حيث يقوم القادة بإحداث التغيير المطلوب، ويشير ليفن إلى ضرورة عدم الدخول بهذه المرحلة بسرعة، وأخذ الوقت المطلوب، واستخدام استراتيجيات التغيير المناسبة، وذلك لتجنب حدوث مقاومة للتغيير من قبل العاملين.

• **مرحلة الاستقرار (إعادة التجميد):** ويعني ذلك حماية وصيانة التغيرات التي تم احداثها والحفاظ عليها وتعزيز استقرار التغيير وعدم اهمال عملية التقييم.

¹ العارف ناديا، "إدارة استراتيجية"، الدار الجامعية، الطبعة الاولى، مصر، 2010، ص 63.

² العطية ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 258.

كما استخلص (Lewin) سبع خطوات لأي عملية تغيير أوردتها على الوجه

التالي:

1. تحديد المشكلة التي تعاني منها المؤسسة أو الإدارة.
 2. استشارة اختصاصي أو خبير تطوير تنظيمي.
 3. جمع المعلومات بواسطة الخبير وإجراء التشخيص لها.
 4. تعريف المؤسسة أو الإدارة بنتائج التشخيص.
 5. إجراء تشخيص مشترك بواسطة المعنيين والخبير ووضع عمل لتطبيقها.
 6. إحداث التغيير كما اتفق عليه.
 7. تقويم نتائج التغيير.
2. نموذج هوس: huse ذو المراحل السبع عن طريق الاستعانة بمستشار التغيير،
 قدم هوس في عام 1980 نموذج يتكون من سبع مراحل:¹
- **الاستكشاف:** يلتقي المسؤولون عن المنظمة ومستشار إدارة التغيير لمناقشة الحاجة للتغيير.
 - **الدخول:** يقترب مسؤولو المنظمة والمستشار معاً للاتفاق على التعاقد. ويتكون العقد السيكلولوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياساً لما يتوقع ان يحصل عليه منه.
 - **التشخيص:** يقوم المستشار بتشخيص المشاكل التنظيمية القائمة، ويحدد استراتيجية التدخل المخطط.
 - **التخطيط:** توافق المنظمة على ما قدمه مستشار التغيير من سلسلة تفضيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل والجدول الزمني.
 - **خطة العمل:** يبدأ التدخل طبقاً لخطة عمل يتم الاتفاق عليها.
 - **التثبيت والتقييم:** التثبيت هي عملية إعادة تجميد النظام فيصبح التغيير عملية روتينية قابل للتقييم والقياس وتقاس النتائج بشكل كمي.

¹ احسان محمد ضمير ياغي ونعمة عباس الخفاجي، التغيير التنظيمي منظور الأداء المتوازن، دار الأيام، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 162.

- انهاء العمل: يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال الى عمل اخر.

3. نموذج ليفيت، دال و ايرينغ: Leavitte, Dell et Eyring

يتضمن هذا النموذج ضم عملية تطوير المنظمة كمكون مركزي لهذا النموذج كما يمكن ان تركز جهود تطوير المنظمة على واحد من النظم الفرعية الأربعة وهي: (الهيكل، التقنية، البشر والمهمة)، فان اثار التدخل تعتمد بشكل متبادل على النظم الأربعة للمنظمة.¹

4. أسلوب افينسفش Ivancevich: يعتبر افينسفش وزملاؤه ان إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من

عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي:

- قوى التغيير: وهي قوى ومسببات التغيير الداخلية والخارجية.
 - الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة ان تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والمعلومات المالية... التي تصدرها.
 - تشخيص المشكلة: أي التعرف على المشكلة، وتحديد قبل القيام باي اجراء.
 - تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير: تقوم الإدارة بتحديد أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالا ان تحقق النتائج المرجوة.
 - تعريف المحددات: يتوقف اختيار أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة ولكنه يتاثر بأسلوب التغيير السائد في المنظم
 - مقاومة التغيير: على الإدارة ان تدرك بان مقاومة التغيير امر طبيعي ويجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.
 - تنفيذ التغيير ومتابعته: قد يتم تنفيذ التغيير في جميع انحاء المنظمة او يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر والمتابعة لتفادي المشاكل.
5. أسلوب البحث الموقعي: يشير البحث الموقعي الى عملية التغيير التي تعتمد الجمع المنظم للبيانات، ومن ثم اختيار أسلوب للتغيير يعتمد على المؤشرات التي تم الحصول عليها من البيانات التي تم جمعها. يوفر البحث الموقعي للمنظمة فائدتين اساسيتين:
- التركيز على المشكل بشكل موضعي.

¹ احسان محمد ضمين ياغي ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 165.

- اشراك العاملين لتقليل مقاومتهم.

6. إعادة هندسة المنظمة: Reengineering

يقصد بهندسة العمليات إعادة التفكير وإعادة التصميم الجذري للعمليات والنظر في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة. بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة.

يجب إعادة النظر بالطريقة التي تمارس بها المنظمة نشاطها والتركيز على العمليات المرتبطة بها بدلا من الوظائف. والعملية عبارة عن احداث محددة متدفقة ومتداخلة متجهة عبر الوقت الى هدف ما او نهاية معينة.

وتقوم إعادة هندسة العمليات على افتراض أساسي هو ان الأساليب التقليدية المتبعة في تنظيم الأقسام والعمليات لم تعد قادرة على الوفاء بمتطلبات العملاء¹، الامر الذي يتطلب استخدام أساليب جديدة

7. نموذج التطوير التنظيمي:

يعرف التطوير التنظيمي بأنه عملية مخططة ومقصودة وتهدف الى تمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات و متغيرات الأنشطة او العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ (العلوم السلوكية)

يمر التطوير التنظيمي على المراحل التالية:²

- التشخيص يتضمن التشخيص جمع المعلومات من الافراد من خلال استخدام كل قوائم استقصاء واستطلاعات الاتجاهات.
- تخطيط الاستراتيجية يهتم بتنمية خطة لتحسين المنظمة.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير

تتوقف عملية احداث التغيير على مدى قبول الافراد والجماعات لها، وتعاونهم لإنجاحها، غالبا ما يحظى التغيير برفض من طرف الافراد. تعتبر عملية مقاومة التغيير وتحديد اسبابها وكيفية التغلب عليها من الامور المهمة بالنسبة للقائم بالتغيير.

¹ نجم عبود، إدارة العمليات - النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، مركز البحوث، الطبعة الأولى، السعودية، 2001، ص 34.

² حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2000، ص 203.

المطلب الأول: ماهية مقاومة التغيير.

أولاً. تعريف مقاومة التغيير: Change résistante

هناك مجموعة من التعاريف لمقاومة التغيير نذكر منها:

- تعريف (david et andrzej): عدم القدرة على قبول التغيير الذي يهدد مصالح الافراد.

- تعريف (zaltman et duncun): اي تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الحالي وفي

وجه أي محاولات تعمل على تغيير هذا الوضع.¹

تعرف مقاومة التغيير على انها امتناع الموظفين عن التغيير تعني مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير او عدم الامتثال

له بالدرجة المناسبة والركون الى الاوضاع القديمة القائمة

ومنه نجد مجموعة من القوى التي تعيق عملية التغيير ونذكر:

القوى المعارضة للتغيير القوى، الراضية للتغيير، قوى التحجيم، قوى المحافظة على القديم، القوى المنغلقة، قوى اللامبالاة والسلبية.

المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير:²

1. السلوك الدفاعي العلني: يتمثل في الاضطرابات وتباطؤ الانتاج او زيادة الاخطاء، او الرفض

والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل.

2. السلوك الدفاعي الضمني او المستتر: يتمثل في ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل،

مع بروز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي فالانسحاب.

3. الاستسلام: دون مناقشة للقيم والمهارات الجديدة مما يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض

وعدم الرضا بشكل عام.

ثانياً. أهمية مقاومة التغيير:

لا مفر من مقاومة التغيير الا ان المنظمة الواعية تستطيع السيطرة وتقلل هذه المقاومة.

- تؤدي مقاومة التغيير الى اجبار إدارة المنظمة على توضيح اهداف التغيير ووسائله واثارة بشكل أفضل.³

¹ المرسي جمال الدين، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، ط 16، مصر، 2006، ص 48.

² العطية ماجدة، نفس المرجع السابق، ص 299.

³ احمد اليوسفي ورامز على درويش، إثر مقاومة التغيير على كفاءة الأداء المنظمة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية 2014، المجلد 36 العدد 5.

- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال ومع عدم النقل الجيد للمعلومات.
- ان حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي تعاني منها الافراد العاملون تدفع إدارة المنظمة الى تحليل ادق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة او الغير المباشرة.
- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

المطلب الثاني: عوائق التغيير.

أولا. أسباب مقاومة التغيير:

هناك عدة أسباب تدفع بالأفراد داخل المنظمة بمقاومة او رفض التغيير الحاصل فنذكر اهم الأسباب:¹

- ✓ عدم وضوح اهداف التغيير.
- ✓ عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
- ✓ عدم مشاركة الافراد في التغيير.
- الارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير، او من الجهول، التوقيت سيئ للتغيير، ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير.
- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة: التغيير يتطلب تغييرا في المناهج والأساليب وهو ما يعتبر تهديدا للأمن النفسي للأفراد اللذين لا يجدون ضرورة في التغيير.
- القلق الاجتماعي: التغيير قد يولد تخوفا من الجهول عند بعض الافراد ما يؤدي الى فك ارتباط حالي مع افراد مرغوبين، وتأسيس ارتباطات جديدة غير مأمونة.
- الخوف من ان يؤدي التغيير الى تعلم مهارات جديدة وتجميد مهارات مكتسبة، فضلا عما قد تبديل المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات.

ثانيا. التدريب على التغيير:

ان التدريب هو " الجهد المنظم والمخطط لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير المهارات

¹ سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 87.

وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد يعكس ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة"، ويعتبر التدريب من اهم الطرق الفاعلة لإدارة التغيير فيما يلي¹:

✓ **تحليل التغيير السيء**: يطلب من القادة التفكير في برنامج التغيير السابقة التي تم ادارتها بشكل سيء لتكون انطلاقة لتغيير جيد وصحيح.

✓ **تحديد جذور التغيير السيء ونتائجه**: حيث يقدم القادة اراءهم حول الكيفية التي بدا بها برنامج التغيير، ومن هم الافراد او الوحدات التي شملها التغيير، ونتائج التغيير.

✓ **عرض استراتيجيات التغيير الفاعلة**: مما يحسن من رغبة المتدربين ودافعيتهم للتعلم، ويسمح بشرح ومناقشة مبادئ او نظريات التغيير.

✓ **تطبيق مبادئ**: يراجع القادة برامج التغيير السابقة واستعمالها في عملية التعلم المتبادل، واستعمالها في ابتكار مبادئ تغيير جديدة.

✓ **مواجهة قضايا التغيير الحقيقية**: تتمثل في مواجهة قضية حقيقية لتغيير ابتداءا بوضع خطة التغيير تتضمن المشكلة، وطبيعة التغيير المطلوب وكيفية مواجهة هذا التغيير.

✓ **المراجعة المستمرة وضبط جودة برنامج التدريبي**: في هذه المرحلة يوصى البرنامج باتصال مع المشاركين للتعرف على كيفية مواجهة قضايا التغيير داخل المنظمة، والتأكد من تطبيق المفاهيم الأساسية والأساليب العلمية، التي تم التدريب عليها في برنامج التدريبي والآراء والمقترحات التي يوصون بها ضمن برنامج التغيير لزيادة فاعلية التدريب وتحسين جودته

المطلب الثالث: قيادة التغيير.

أولا. مفهوم قيادة التغيير:

إن المؤسسة التي تسعى لتحقيق النجاح والاستمرارية يعمل قادتها باستمرار على

التعلم

¹ ناصر الجردات واخرون، مرجع سبق ذكره، ص52وص53.

- ✓ هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف¹.
 - ✓ هي عملية الانتقال من حالة معينة (الوضع الراهن والذي يشكل المشكلة) الى وضع جديد الوضع المرغوب الانتقال اليه والذي يعتبر بمثابة حل².
- عملية قيادة التغيير:**

تتطلب عملية قيادة التغيير إطار عمل يتمثل في اتباع مجموعة من الخطوات:

- ✓ تشخيص وتحليل المشكلة
- ✓ تحديد الأهداف المنشودة
- ✓ تنفيذ وتحقيق هذه الأهداف
- ✓ وضع خطة مفصلة مبنية على رؤية معينة لعملية الانتقال من الوضع القديم الى حالة المرغوب فيها.
- ✓ البحث عن البدائل الممكنة لإيجاد حلول مناسبة
- ✓ الحصول على دعم ومساندة لعملية التغيير والالتزام بها.
- ✓ اتخاذ القرار المناسب
- ✓ مراقبة سير العمل وادائه.
- ✓ متابعة كيفية تحقق النتائج.

ثانياً. التغلب على مقاومة التغيير:

نظراً لصعوبة تجنب التغيير، وجب على الإدارة ان تكون حساسة للعوائق التي تقف عقبة في سبيل اتمامه حتى يمكن التغلب عليها. وبالطبع فانه من السهل التلطف بالتعبير السابق، لكن تنفيذه صعب جداً، وفيما يلي يمكن ادراج بعض أساليب التغلب على رفض وملومة التغيير وهي³:

- **شكل القوى المؤثرة:** حتى يتم قبول التغيير فانه من الضروري الحصول على دعم ذوي السلطة ومن لهم تأثير

¹ سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص130.

² احمد الخطيب وعادل سالم، مرجع سبق ذكره، ص58.

³ فلاح الزعي، إدارة التغيير ودورها في تعزيز التخطيط التسويقي الاستراتيجي، مجلة أبحاث اقتصادية والإدارية، العدد6، ص82.

- على العاملين في المؤسسة، ما يؤدي الى اكساب التغيير زخما كبيرا.¹
- تشجيع السلوك البناء: تحفيز العاملين الذين يتبعون السلوك المطلوب، فتغيير نظام العمل في المؤسسة يتطلب تغيير في سلوك العاملين ومكافأتهم.
- تنمية الالتزام بالتغيير: ما لم تلزم الإدارة العليا بالتغيير، فليس من المحتمل ان تقوم العاملين بالتغيير الضروري لأحداث التحسينات المطلوبة.
- خلق مؤسسة قابلة للتعلم، وتنمية ثقافة تنظيمية مفتوحة.
- ادماج العاملين بالكامل في التحديات التي تواجهها المؤسسة:
- الاستعانة بالأطراف التي لها تأثير فاعل على العاملين:
- اشعار العاملين بالمكاسب التي يمكن ان تحقق من جراء التغيير، على اعتبار ان الهدف منه الوصول بالجميع الى الأفضل.
- اعتماد المعلومات المتاحة لمختلف العمليات الادارية واتخاذ القرارات وكذلك الخبرات المتراكمة لدى افراد المؤسسة.
- اعتماد دور العنصر البشري كدور أساسي في العملية الإدارية والحرص على تنمية باستمرار وعلى ترشيده واصلاحه.

¹ رمضان ريم، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دمشق، سوريا، 2005 ص 84.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل ذكر اهم المصطلحات المرتبطة بالتغيير وعملية ادارته، وسبل القضاء على مقاومة التغيير الحاصل، حيث يعمل القائد على التأثير في الافراد وتوجيههم لإنجاز الهدف العام للمنظمة. إن من الضروري إتباع أسلوب إداري يتناسب مع التطورات الحاصلة في بيئة الاعمال، وينبغي أن يتصف هذا الأسلوب الإداري بالمرونة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك لخلق مؤسسة قابلة للتعلم، وتنمية ثقافة المنظمة، كل هذا يصب في إطار المحافظة على بقاء المنظمة واستمرارها وبالتالي تحقيق رسالة المنظمة.



الفصل الثاني: القدرة

التنافسية

تمهيد:

تشهد العالم الاقتصادي في وقتنا الحالي تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في قطاع واحد، هذه المنافسة لم تعد محصورة في نفس البلد، بل أصبحت تتم على المستوى الدولي، خاصة في ظل انفتاح السوق. ففي ظل هذه التغيرات أصبح الزاماً على المؤسسات ان تتكيف لضمان بقاءها في الأسواق، والا فان مخاطر المنافسة أصبحت تهدد وجودها. ان بقاء المؤسسات في الأسواق تمارس أدوارها وتسيطر على جزء من السوق مرهون ببناء قدرة تنافسية ملائمة.

وعليه تستطرق في هذا الفصل الى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية المنافسة.

المبحث الثاني: ماهية القدرة التنافسية.

المبحث الثالث: بيئة المنافسة.

المبحث الأول: ماهية المنافسة

بدا مفهوم التنافسية بالظهور بعد كتابات POORTER التي تتعلق بالتنافسية واستراتيجيات التنافس بين المؤسسات، فكل مؤسسة تحدد الطريقة التي تتنافس بها، لتتال رضا ووفاء عملائها. يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث عنها: مؤسسة، قطاع، او دولة لكن سنركز في هذا المبحث على التنافسية على مستوى المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية.

أولاً. تعريف التنافسية:

نتيجة لتطور النشاطات الاقتصادية، في الوقت الحالي تزايدت المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، وعليه هذه بعض التعاريف لضبط معنى التنافسية:

✓ **تعريف زغدان احمد:** التنافسية تعني استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة، أحسن استغلال بالنظر لما يجب ان يكون بالنظر الى قوة المنافسين وطريقة استعاملهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسين، والتي تتجلى في تحسن الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نمو مستمرا خلال المدى الطويل.¹

✓ **حسب المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF):** التنافسية هي مجموعة المؤسسات السياسات والعوامل التي تؤثر على مستوى الإنتاجية في الاقتصاد الذي بدوره يحدد معدل الرفاهية التي يمكن ان تتحقق من ارتفاع معدلات العوائد على الاستثمار في الاقتصاد وبالتالي تحقيق النمو المستدام اعلى في المدى المتوسط.²

✓ **حسب د فريد النجار:** التنافسية هي القدرة على الصمود امام المنافسين بغرض تحقيق الاهداف من ربحية، نمو، استقراء، توسع وابتكار ... بالإضافة الى الجاذبية في استقطاب رؤوس الأموال.³

¹ زغدان احمد، المنافس لتنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار الجريد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 12.

² ظافر محمد محمود، القدرة التنافسية للمنتجات القطنية السورية، أطروحة دكتوراه جامعة دمشق، دمشق سوريا، 2015، ص 07.

³ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2000، ص 11.

✓ حسب د وديع محمد عدنان: التنافسية هي القدرة على انتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشأة الأخرى.¹

يتمحور تعريف التنافسية حول قدرة المؤسسة على تلبية أكبر قدر ممكن من رغبات المستهلكين حول العالم، من سلع وخدمات ذات جودة عالية تستطيع من خلال ذلك دخول الأسواق العالمية، واكتساب أكبر حصة سوقية ممكنة.

إن أهمية التنافسية تكمن في الاستفادة من ميزات الاقتصاد العالمي، والخروج من السوق المحلي الى السوق العالمي وبالتالي امتلاك المهارة ورفع الكفاءة.

ثانياً. أنواع التنافسية:

تميز الكثير من الادبيات بين عدة أنواع من التنافسية، أهمها:

1. **تنافسية التكلفة او السعر:** فالبلد ذو التكاليف الارخص يتمكن من تصدير السلع الى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.²
2. **التنافسية غير السعرية:** وتشمل التنافسية النوعية التي تعني النوعية والملائمة للمستهلك بوجود المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة ولو كانت اعلى سعرا من السلع المنافسة.³
3. **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المؤسسات حيازة أحدث تقنيات الإنتاج. تقوم المؤسسة باتباع نوع او أكثر محاولة بذلك السيطرة على السوق واكتساب أكبر حصة سوقية، وعليه فان اغلب المؤسسات في البلد الواحد تضطر الى البحث عن أسواق جديدة فتية تكون فيها المنافسة ضعيلة وتحاول التغلغل فيها واحتكار ذلك السوق.

¹ وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، بحوث الدراسات المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003، ص10

² نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة الاقتصادية شمال افريقيا، العدد 4، جامعة حسيبة بن بوعلوي، شلف، ص24.

³ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2015 ص 45.

المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية

هناك عدة مؤشرات تدل على التنافسية يذكر البعض منها فيما يلي¹:

1. التكلفة: لكي تضمن المؤسسة حصتها السوقية يجب عليها مراعات جانب التكاليف، وخفضه مقارنة مع المنافسين².
2. مؤشر الحصة السوقية: كلما زادت أرباح المؤسسة كلما زادت حصتها السوقية، وتضاعف حجم أنشطتها.
3. مؤشر تنافسية النمو: يشمل مقياس الاستقرار الكلي للدولة، يشمل ثلاث مؤشرات فرعية وهي: مؤشر البيئة الاقتصادية، ومؤشر المؤسسات العامة، ومؤشر التكنولوجيا.
4. مؤشر تنافسية الاعمال: يشمل قياس وتحليل المكونات الجزئية للقدرة التنافسية للأعمال، ويوضح معوقات العمل الاستثماري.
5. مؤشر التنافسية العالمية: يقوم على دمج المؤشرين السابقين مؤشر النمو ومؤشر الاعمال.
6. الربحية: تعمل المؤسسة على البقاء في السوق واستمرارها، وهذا لا يتحقق الا إذا توفرت ربحية متزايدة متناسبة مع الجودة المقدمة.

المطلب الثالث: قياس التنافسية.

أولاً. قياس التنافسية

تعتمد المؤسسة في قياس قدرتها التنافسية على جملة من المعايير هي: الربحية، معدلات النمو، التغيير في نصيب المؤسسة من السوق الداخلي او السوق الدولي. وتتوقف التنافسية للمؤسسة على قدرتها على التمييز عن منافسيها من حيث الجودة، السعر، توقيت التسليم والخدمات ما بعد البيع، الى جانب القدرة على مواجهة طلبات الزبائن بالسرعة المطلوبة.

■ الربحية: يوضح هذا المعيار هامش الربح الذي تحققه المؤسسة من خلال نشاطها الإنتاجي الخدماتي والتسويقي، ويقاس كفاءة الإدارة في معاملة عناصر التكلفة لمبيعاتها³.

¹ زروخي فيروز وسكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة استراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة واستراتيجيات التنافس، جامعة حسبية بن بوعللي شلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010، ص6.

² بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012، ص74.

³ مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، طبعة أولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص106.

■ **معدلات النمو:** معدل النمو هو نسبة الدخل السنوي للمؤسسة، يجب ان يكون في تزايد مستمر لتحقيق أكبر ربح ممكن.

■ **التغير في الحصة السوقية:** ان التغير في حصة السوقية للمؤسسة يظهر من خلال القوائم اليومية لحجم الأسهم الأعلى تداولاً، فالمؤسسات ذات الحصة السوقية الأكبر تتمتع بمكانة تنافسية قوية في مجال الصناعة وتحقق ربح كبير، اما المؤسسات ذات الحصة السوقية الصغيرة، فإنها عادة ما تكون أكثر تقلباً وغالباً ما تضطر الى التخلي عن حصتها اما بتحويل النشاط

ثانياً. مستويات التنافسية:

1. **على مستوى الدولة:** هي مقدرة البلد على انتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الاسواق الدولية

وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية، فهي وسيلة لتحقيق الرفاهية للسكان والتنافس فقط.¹

2. **على مستوى قطاع الصناعة:** يمثل القطاع الصناعي مجموعة من المؤسسات التي تشترك في نفس النشاط،

والتنافسية هنا قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية،

دون الاعتماد على الدعم وحماية الدولة، وبالتالي تتميز هذه الدولة بتلك الصناعة.²

3. **على مستوى المؤسسة:** هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشاكل أكثر كفاءة وفعالية

من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد الدولي في ظل

غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة،

ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية، (العمل، راس المال والتكنولوجيا)³.

ان العلاقة بين المستويات الثلاثة هي علاقة تكاملية، وان تحقيق الدولة لدخل مرتفع ناتج عن تنوع في الصناعات

وقدرة مؤسساتها على التنافس على مستوى عالمي.

اما على مستوى المؤسسة فهي تنافس نفسها أولاً والوقت ثانياً، للتغلب على الصعوبات وتحقيق أكبر عدد

من الأهداف وبذلك تكون قادرة على التميز والتمركز في السوق.

¹ كمال زريق اوقاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر أداء متميز، كتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 20.

² حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير منشورة، جامعة سكيكدة، 2007. ص 47.

³ كمال زريق اوقاسي ياسين، نفس المرجع، ص 21.

المبحث الثاني: ماهية القدرة التنافسية.

ان قدرة مؤسسات قطاع معين في الدولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق، مرتبط بمدى قدرها على المنافسة من ناحية الجودة والكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن شروط بقاء وتحقيق أهدافها.

المطلب الاول: مفهوم القدرة التنافسية.

أولاً. تعريف القدرة التنافسية:

- **تعريف علي السلمي:** القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون¹
- القدرة التنافسية تحتوي على خصائص سعرية وأخرى غير سعرية، هي القدرة على الصمود امام المنافسين بهدف تحقيق اهداف المؤسسة والمتمثلة في ربح والاستقلال والنمو والابتكار والتجديد.²
- القدرة التنافسية هي المفهوم استراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص منفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر.³
- هي القدرة على الصمود أما المنافسين بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة في الربح والاستقرار والنمو والابتكار والتجديد.⁴
- يمكن تعريف القدرة التنافسية على أنها قدرة القطاعات على المنافسة في الأسواق الخارجية، من خلال توسيع حصتها في السوق أو أن تكون قادرة على الحفاظ على حصتها في السوق المحلية في ظل نظم التجارة التنافسية المفتوحة، حيث هناك

¹ بن عزة محمد الأمين، التحالفات الاستراتيجية كألية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009، ص 108.

² منى ضعيمة، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، مركز البحوث الاقتصادية والمالية، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص 09.

³ يوسف السعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراته، الملتقى الدولي العالمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 13-14-14 أكتوبر، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 122.

⁴ خيارى زاهي وشاوي شافية، القدرة التنافسية للبضاعة التحويلية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحرقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر، 2001، ص 03.

ثلاث مستويات من القدرة التنافسية تؤثر في نجاح مؤسسات الأعمال في بيئة تنافسية على الصعيد العالمي.¹

ومنه فان المؤسسة التنافسية هي مؤسسة المرحة والقادرة على زيادة ربحها من خلال رفع الإنتاجية او نقص التكلفة الإنتاج او تحسين الجودة او كل ذلك معا او التميز او التفرد عن المنافسين الاخرين من خلال تقديم علامة مميزة او أداء جيد او سعر منخفضا او عرضا جيدا لسلعة او خليط من هذه البدائل.

ان امتلاك المؤسسة لقدرة تنافسية ستكون ذات أهمية كبيرة، لأنها تسمح بالتموقع الأسواق العالمية والاستفادة من مختلف المنافع²، وتجدر الإشارة ان ضيق السوق المحلية يكون عاملا من العوامل التي تدفع للبحث عن الأسواق الخارجية وتحسين القدرة التنافسية، ويجب القول ان سعة السوق تتحدد بمساحة البلد وبعده سكانه وقدراتهم الشرائية، لكنها تتحدد من ناحية أخرى بعدد المنافسين داخل هذه السوق.

ثانيا. اهداف القدرة التنافسية:

تسعى كل مؤسسة الى إيجاد فرص جديدة تمكنها من التمركز في السوق وعليه فان كل مؤسسة تسطر أهدافا تسعى من خلال تطبيقها لكسب قدرة تنافسية ودخول أسواق جديدة والتعامل مع عملاء جدد، وتنويع السلع او الخدمات.

تركز القدرة التنافسية على القيمة التي يمكن للمؤسسة ان تخلقها لعملائها، والتي تعتمد أسعار منخفضة المقارنة مع المنافسين لنفس المنتج او جودة خدمات تبرر أسعار المرتفعة التي تباع بها، وبهذا تضمن ولائهم وبالتالي تخلق صمعة وصورة للمؤسسة في اذهانهم مما ينتج عنه البقاء والاستمرارية في السوق.³

المطلب الثاني: محددات القدرة التنافسية

تتحدد القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال متغيرين اثنين هما:

¹ ظافر محمد محمود، مرجع سابق، ص48.

² منى ضعيمة، نفس المرجع، ص44.

³ بن مويز مسعودا، الابداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة الاغواط، 2005، ص79.

1. **حجم القدرة التنافسية:** يتحقق القدرة التنافسية صفة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة عليها من التقليد من قبل المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر.
2. **نطاق التنافس او السوق المستهدف:** أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة الي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وظلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كما يمكن أيضاً لنطاق السوق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة او تقديم منتج مميز له.¹

المطلب الثالث: اسس تطوير القدرة التنافسية

أولاً. عملية تطوير القدرة التنافسية:

ان عملية التطوير هي عملية مستمرة ومتسارعة نظراً لكثرة تقلبات السوق لذا تسعى المنظمة للتكيف مع البيئة الخارجية والتطورات الحاصلة فيها، ومن جملة الأسس نذكر ما يلي:²

- العمل على تبني معايير الجودة وتقديم منتجات ذات نوعية وجودة عالية.
- الاعتماد على تكنولوجيات الحديثة في الإنتاج والتعليب والتغليف والتخزين من شأنه المؤسسة ميزة تنافسية.
- الاهتمام باليد العاملة وتدريبها والاستثمار فيها.
- الاهتمام بالبحث والتطوير وتحسين علاقة المؤسسة مع مراكز البحث العلمي لكي تكون على دراية مستمرة بالمستجدات.
- التطلع الى الأسواق العالمية حيث ان السوق المحلية محدودة ولا بد من المخاطرة ودخول أسواق جديدة.
- تطوير نظام المعلومات من اجل توليد المعلومات وتداولها وتخزينها وتوثيقها، وذلك من اجل الاستخدام الأمثل للمعارف داخل المؤسسة.

¹ بن مويز مسعود، نفس المرجع ، ص 102.

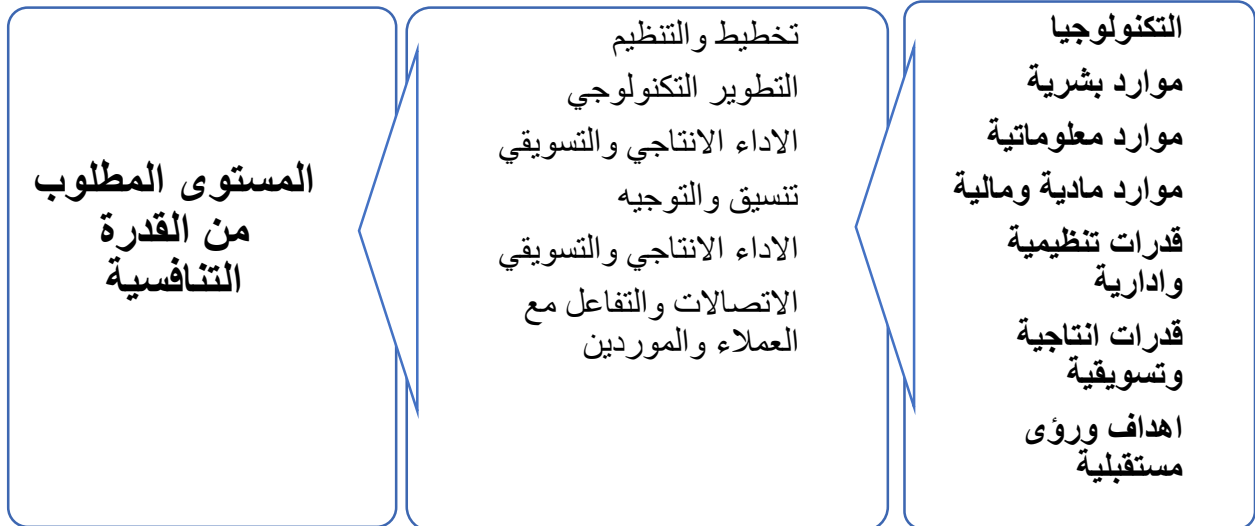
² ظافر محمد محمود، كرجع سبق ذكره، ص 19.

ثانيا. أهمية تطوير القدرة التنافسية: هناك العديد من الأسباب تؤدي إلى بالمؤسسة الى التفكير في تطوير القدرة

التنافسية ومن بينها نجد:

- تغير تكاليف المواد الاولية وبالتالي زيادة في تكاليف الإنتاج.
- التغير في القوانين الحكومية.
- تغير رغبات المستهلك وظهور حاجات جديدة.
- ظهور تكنولوجيا جديدة مما يخلق فرصا جديدة وأسواقا جديدة تسمح للمؤسسة أن تبرز مزايا جديدة تنافس بها المؤسسة.

الشكل رقم(1.2): عوامل تنمية القدرات التنافسية



المصدر: اسيا قاسمي، أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة

دكتوراه، جامعة بومرداس، الجزائر، 2015، ص 189.

المطلب الأول: نموذج القوى الخمس ل Porter.

لقد قدم مايكل بورتر* من خلال تحليله لبيئة التنافس المؤسسة خمس مجموعات من القوى التنافسية، واحدة داخل المؤسسة وأربعة خارجها تؤثر عليها، حيث تتمثل هذه المجموعات في:

1. شدة المزاومة بين المنافسين في القطاع:² ان شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة

في بيئة واحدة تشتد كلما زاد عدد المنافسين، مما يصعب الحفاظ على المركز الريادي في السوق، ووجود سلع مختلفة تلبي نفس الحاجات، وهنا يصبح التنافس على سعر فقط.

2. تهديد دخول منافسين محتملين: ان دخول أسواق جديدة، لم يسبق للمؤسسة

التنافس فيها، يمثل تهديدا لربح المؤسسات الموجودة فيه، ويزيد من تعارض المصالح. ومنه فان الداخلين الجدد سيجدون تعارضا ووجود حواجز³.

3. قوة مفاوضة من طرف الزبائن: يمكن للعملاء أن يمارسوا ضغوطا على المؤسسات،

وأن قوتهم التفاوضية دالة على مجموعة من الخصائص مثل: وضعية كل منهم في السوق، ويكون العملاء أكثر قوة في حالة ما إذا كان العملاء يملكون معلومات حول أحوال الطلب، أسعار السوق الحقيقية، تكاليف الموردين.

* مايكل بورتر Michael porter ولد في 23 ماي 1947، بروفيشور في هارفرد للأعمال. حصل على ماجستير الإدارة العامة مع التميز سنة 1971 من

هارفرد، ألف مايكل بورتر 18 كتاب والعديد من المقالات في مجالات الاستراتيجية التنافسية، المنافسة....

فاز ستة مرات بجائزة ماكزني لأفضل مقال في السنة، يعمل مستشار للشركات والحكومات، والقطاع الاجتماعي، و عضو مجلس إدارة شركة ثيرموفاشر

ساينتفك ، انشا مايكل بورتر ثلاث منظمات غير ربحية: مبادرة التنافسية للمدينة الداخلية و مركز العمل الخيري ومن اهم مؤسسي مينيور جروب...

أكثر ما يركز عليه في أهدافه الأكاديمية هو كيف للمؤسسة ان تبني ميزة تنافسية وتطوير استراتيجية تنافسية وحل المشاكل الاجتماعية.

² محسن احمد خيظري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2004، ص33.

³ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الطبعة الرابعة، 2006، ص169.

4. **تهديد المنتجات البديلة:** تظهر بصفة واضحة في مجال الأسعار والتكنولوجيا،¹ حيث نجد تنوع في المنتجات المطروحة في السوق، وبمختلف الأسعار التي تتيح للمستهلك حرية الاختيار وبالتالي تهدد المؤسسة بخطر فقدان الزبون.

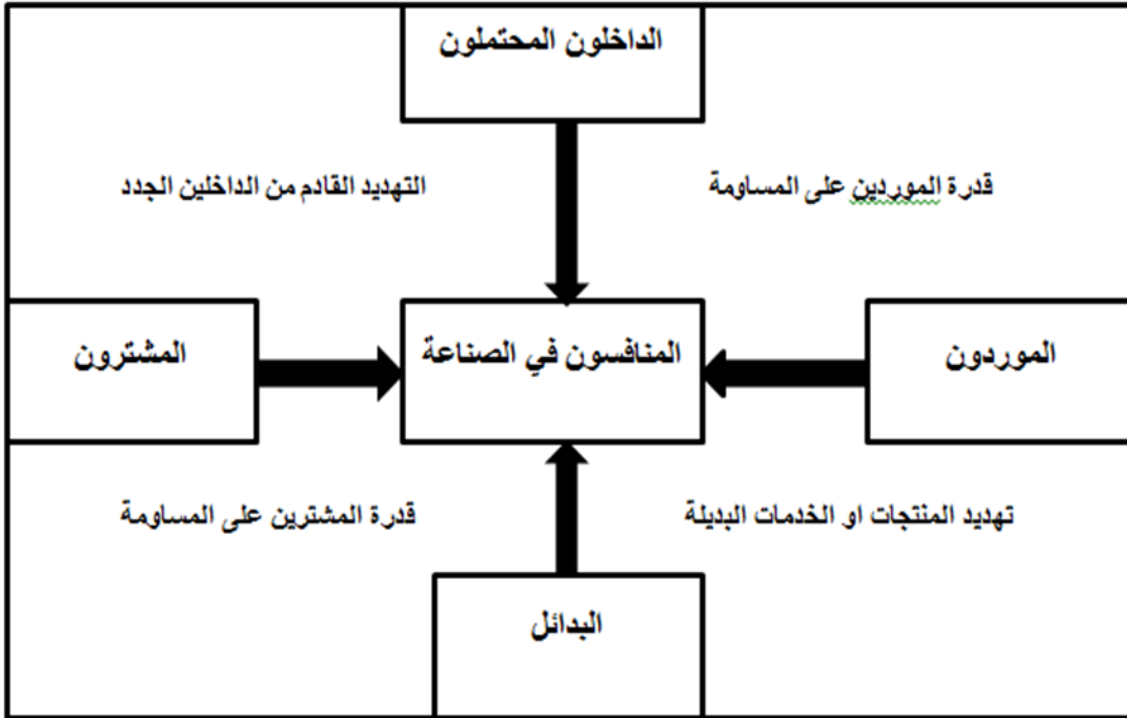
5. **قوة الموردين على التفاوض:** ان الموردون يستطيعون الضغط بواسطة الأسعار، الجودة، المدة ... ان قوتهم تكون متناسبة مع تكلفتهم وفي هذا المجال من الضروري على المؤسسة المنتجة ان تأخذ بعين الاعتبار تكلفة التغيير في حالة تغيير الممون التكلفة يتحملها المنتج.²

يركز هذا النموذج على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل قطاع معين، كما أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة المؤسسات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح، كما أن هذا التحليل يمكن المؤسسة من السيطرة على التعقيدات التي يتسم بها المحيط، وكذا التعرف على العوامل الحاكمة للمنافسة في القطاع، وفيما يلي سيتم التطرق إلى هذه العوامل:

¹ او بختي نصيرة، القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة حالة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تلمسان الجزائر، 2011، ص 102.

² او بختي نصيرة، مرجع سبق ذكره، 118.

الشكل (2.2): نموذج القوى التنافسية لبورتر



المصدر: هشام حريز وبوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2014، ص 145.

المطلب الثاني: استراتيجيات التنافس.

تعرف الاستراتيجية حسب thomas عبارة عن خطط وانشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

أولاً: استراتيجيات التنافس ل PORTER

I. **حسب porter:** لقد اقترح مايكل بورتر ثلاث استراتيجيات تنافسية شاملة للتفوق على أداء المنافسين في نشاط معين¹:

1. **استراتيجية قيادة التكاليف:** تهدف هذه الاستراتيجية الى تحقيق تكلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين².

حيث ان المؤسسة تضع لنفسها وضع هجومي من خلال اعداد مختلف التجهيزات والمنشأة المتحققة مع التركيز بشكل دقيق على تخفيض التكلفة الى أدنى حد ممكن³.

أساس هذه الاستراتيجية هو خفض تكلفة الإنتاج، أي قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المنافسين، مع ضمان جودة المنتج مما يؤدي الى تحقيق عوائد أكبر. وذلك بمراعات الجانِب المالي والمحاسبي للمؤسسة.

يشترط لانتهاج هذه الاستراتيجية تطبيق مجموعة من الشروط المتعلقة بموارد المؤسسة ومتطلباتها التنظيمية هي:

- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر الى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة⁴.
- القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة⁵.
- تقديم منتج ذو جودة عالية بمواد أولية منخفضة السعر.
- عقلنة تكاليف البحث والتطوير.
- ادخال الآلات في عمليات الإنتاج.

¹ Gérard Garibaldi, **analyse stratégique**, eyrolles éditions d'organisation, paris ,troisième Edition, 2008,p64.

² نبيل محمد مرسى واحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى 2007، ص166.

³ العربي حطبة، تدنية التكاليف كأداء استراتيجي لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي، المؤتمر العالمي

الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 445.

⁴ نبيل مرسى واحمد مرسى، نفس المرجع السابق، ص 167.

⁵ زغدان احمد، نفس المرجع السابق، ص 50.

■ تبسيط إجراءات العمل ودمج الأنشطة المتشابهة.

2. استراتيجية التمايز: ان التمايز هو درجة اختلاف المخرجات، كما يعرف بدخول المؤسسة أسواق جديدة بمنتجات جديدة¹.

ان استراتيجية التمايز هي استراتيجية تنافسية موجهة للسوق ككل، تركز على الابتكار والتطوير في المنتج تجعل الزبون يتعلق به.

ترتكز استراتيجية التمايز على سياسة مفادها ان المؤسسة تنفرد في عرض او تقديم منتج او خدمة ما للزبائن ذو خصائص وصفات جيدة مقابل سعر زائد، تقدم هذه الاستراتيجية عدة مزايا للمؤسسة، منها ولاء الزبائن للمنتج وللعلامة.

لانتهاج هذه الاستراتيجية يجب توفر الشروط التالية:

- عندما لا يحاول أي منافس اخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.²
- تلبية رغبات الزبائن، وتفادي الأخطاء والعيوب في التصميم.
- الانفراد بالاستراتيجية في السوق.
- توفر مواد أولية ذات نوعية، تسمح بتوفير جودة وأداء متميز للمنتج أو الخدمة النهائية.
- بذل مجهودات كبيرة في مجال البحوث والتطوير، بهدف تصميم منتج متميز.

3. استراتيجية التركيز: تهدف هذه الاستراتيجية الى التموقع الجيد داخل الصناعة، والتركيز على سوق جغرافي معين من خلال اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن او التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لاستراتيجية التركيز تخصص المؤسسة في خدمة معينة من السوق الكلي وليس السوق ككل³.

وهي استراتيجية تنافسية موجهة الى قطاع معين، حيث تكثف المؤسسة من نشاطها التسويقي في هذا الجزء، او الى مجموعة معينة من العملاء. وتقدم منتجات متميزة من حيث الجودة او المواصفات او خدمات العملاء بسبب التركيز على التمايز، او التمايز والتكلفة اقل معا⁴.

¹ بوبعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 74.

² نبيل مرسى واحمد مرسى، مرجع سبق ذكره، ص 167.

³ اوبختي نصيرة، نفس المرجع السابق، ص 78

⁴ محمد احمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 171.

يتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية توفر جملة من الشروط، وهي:

- وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من المشتريين، لديهم حاجات مختلفة واستخدامات متباينة للمنتج.
- عندما لا يحاول أي منافس التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة بتغطية كامل القطاع، بل قطاع سوقي محدود.
- تفاوت قطاعات الصناعة من حيث الحجم، معدل النمو، والربحية.
- اشتداد حدة عوامل التنافس الخمس، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من أخرى.

ثانياً: استراتيجيات التنافس لـ KOTLER

II. حسب فيليب كوتلر*:

1. استراتيجية الرائد: المؤسسة التي تملك حصة أكبر في السوق: وهي متفوقة على المؤسسات حيث تعمل على مواجهة تقلبات الأسعار وطرح سلع جديدة في السوق وامتلاك مناطق توزيع السلع، ومن حيث النفقات والترويج.²
2. استراتيجية المتحدي: المؤسسة المطالبة بالصدارة هي التي تحتل المرتبة الثانية في فرع صناعي ما، وتخوض صراعاً قوياً لزيادة حصتها في السوق.³
3. استراتيجية التابع: هي إحدى المؤسسات المتقدمة والتي تسعى للحفاظ على حصتها في السوق دون أن تقدم أثناء هذا بخطوات عدائية حادة، حيث لا يسمح متصدر السوق أي محاولة من المنافس الآخر الذي يطمح في مكانه حتى ولو استعمل أسعار منخفضة ومستوى عالٍ من الخدمات كون الآخر يستطيع تقديم نفس الخدمات باستعمال هجوم مضاد وبسرعة، ولذلك يفضل العديد من المؤسسات ملاحقة المتصدر بدلاً من تنافس مباشرة.

* فيليب كوتلر ولد 27 ماي 1931 في شيكاغو، بروفسور في التسويق الدولي بجامعة نورث وسترن في النوي حاصل على ماجستير من جامعة شيكاغو ودكتوراه من معهد ماساتشوستس للتقنية وكلاهما في الاقتصاد، اختير من مجلة فايننشال تايمز في عام 2001 كرابع أهم مفكر في مجال الإدارة، في 2008 اختارته مجلة وول ستريت كسادس أكثر المفكرين تأثيراً في مجال الأعمال. يعمل كوتلر كمستشار لعدة شركات أمريكية كبرى، من المهتمين بالتسويق واستراتيجيات التسويق.

² محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار الزهدان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 84.

³ هشام حريزو بوشمال عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 164.

4. استراتيجية المتخصص: هي المؤسسة التي تهتم بجزء صغير من السوق ببذل الجهود لتسخير كل إمكانيات وتوجيه نشاطها في هذا الجزء التي لا تنتظر من أي ردود أفعال من قبل المؤسسات الكبيرة.¹

المطلب الثالث: دعائم القدرة التنافسية.

من بين جملة العناصر التي يتم من خلالها تدعيم القدر التنافسية ما يلي²:

- **الموقع السوقي:** المحافظة على الموقع الريادي في السوق، من خلال التركيز ان تكون منتجاتها او خدماتها متميزة وذات جودة مع سعر تنافسي.
- **مرونة:** حيث تستجيب المؤسسة للاختلال في توقعات العملاء، والقدرة على جعل نظام انتاجي يتناسب وتلك التوقعات.
- **كيفية الأداء:** على المؤسسة ان تدرك كيفية أداء العمل، من خلال اتقان المنتجات والخدمات مقارنة بالمنافسين، وبالتالي اكتساب قدرة تنافسية.
- **الجودة:** ان القدرة على تلبية حاجات العميل يعبر عن جودة المنتج، التي تتجسد في حسن التصميم، والتنفيذ والتقديم. لهذا تعمل الشركات على تصور ما يفكر فيه الزبون ويرضيه ثم العمل على تلبيةه.³
- **التكلفة:** تسعى العديد من المؤسسات الى تقديم منتج بأقل سعر ممكن. ولن يتسنى لها ذلك الا بتخفيض تكلفة الإنتاج المنتج وإيصاله للزبون.⁴
- **الخدمات:** هي نشاط أو منفعة غير ملموسة لا ينتج عن الحصول عليها بسلك أي شيء تقدم للعملاء لإرضائهم.

¹ ثابت عبد الرحمان الإدريسي، الإدارة استراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 60.

² بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسنطينة الجزائر، 2012، ص 71.

³ زغدان احمد، مرجع سبق ذكره، ص 35.

⁴ خليل نبيل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الطبعة الأولى، مصر، 1998، ص 185.

خلاصة الفصل

ان التغيير الحاصل داخل المؤسسة، من شأنه رفع قدرتها التنافسية، ورفع من حصتها السوقية وامتلاك القدرة على الصمود امام المنافسين لضمان البقاء واستمرارية نشاطها، وامتلاك المهارة ورفع الكفاءة. ومنه فان القدرة التنافسية هي صورة عن التفوق والتميز التقني والإداري للمؤسسة في مجالها، التي يتجلى في خدمات أفضل، تحقق للعملاء رغباتهم أفضل من المنافسين. إن المعيار الأهم في تقييم القدرات التنافسية هو مدى فعاليتها في إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون من جانب، ومدى الاختلاف والتباين عن المنافسين الآخرين في التعامل مع العمل.

الفصل الثالث: دراسة حالة

الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

- *CRMA* عين تموشنت -

تمهيد

بعدما تطرقنا في الجانب النظري الى مفهوم التغيير وعملية ادرة التغيير وسبل القضاء على مقاومة التغيير من جهة، ومن جهة اخرى تطرقنا للقدرة التنافسية مبيين كل جوانب تطويرها. سنحاول اسقاط الدراسة على الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي -عين تموشنت - الذي يعتبر مؤسسة سعت لتغيير من واقعها لكي تتماشى ومتطلبات السوق، وبالتالي التحسين من قدرتها التنافسية، والذي يعد مؤسسة رائدة في مجال التأمين بأنواعه.

تمحورت الدراسة في هذا الفصل ضمن ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: الاطار النظري للتأمينات.

المبحث الثاني: ماهية الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي.

المبحث الثالث: إجراءات المنهجية للبحث وتحليل المعطيات.

المبحث الأول: الاطار النظري للتأمينات

يعد التأمين عملية نقل الخطر المحتمل من جهة الى جهة أخرى، وهو ثقافة تعطي الثقة لمواصلة الاستثمار والتطور وعليه قد انشأت عدة مؤسسات تتحمل هذا الخطر وتعمل على الحد من عدم حدوثه، كما يعد سوقا مهما للتنافس فيه.

المطلب الأول: مفهوم التأمينات

تطور التأمين وانتشر في الآونة الأخيرة نظرا لحاجة الفرد للأمن والاستقرار النفسي، الواقع أنّ فكرة التأمين تقوم على التكافل والتعاون بين أفراد المجتمع بتصميم نظام منسجم مع التطورات الاقتصادية من أجل مواجهة أخطر من خلال فترة زمنية معينة.

وعليه هذه بعض تعاريف لتوضيح مفهوم التأمين.

- التأمين عملية بمقتضاها يتعهد طرف يسمى المؤمن تجاه طرف اخر يسمى المؤمن له مقابل قسط يدفعه له هذا الأخير بان يعوضه عن الخسارة التي الحقت به في حالة تحقيق الخطر.¹
- التأمين عقد يلزم بمقتضاه شخص ويسمى المؤمن، بالتبادل مع شخص اخر ويسمى المؤمن له نظير مقابل يدفعه وهو القسط، على التعهد بمبلغ يدفعه له او للتغير اذ تحقق خطر معين والطرف الاخر وهو المؤمن الذي يأخذ على عاتقه مجموعة من المخاطر ويجري مقاصة فيها وفقا لقوانين الإحصاء.²
- عقد يلزم بمقتضاه شخص ويسمى المؤمن، بالتبادل مع شخص اخر ويسمى المؤمن له بان يقدم لهذا الأخير الخسارة المحتملة نتيجة حدوث خطر معين، مقابل مبلغ معين من المال يدفعه المستأمن الى المؤمن ليضيفه الى رصيد الاشتراك المخصص لتعويض الاخطار.³

¹ زروقي إبراهيم وبدري عبد المجيد، مداخلة بعنوان دور قطاع التأمين في تنمية الاقتصاد الوطني، دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر، جامعة شلف يوم 03-04 ديسمبر 2012، ص 03.

² عبد الرزاق بن خروف، التأمينات الخاصة في التشريع الجزائري، الجزء الأول، الطبعة الأولى مطبعة نادي القضاء، 1998 ص 11.

³ جديدي معراج، مدخل لدراسة التأمين الجزائري، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2003، ص 11.

ومنّه يعتبر التأمين وسيلة لحماية الفرد من الأضرار والخسائر الناتجة عن المخاطر المحتمل ان يتعرض لها، فهو من أهم الوسائل لمواجهة الخطر، إنّ فكرة التأمين تقوم على مبدأ التعاون بين أفراد المجتمع.

المطلب الثاني: أنواع التأمين

ينقسم التأمين في الجزائر الى عدة تقسيمات منها من حيث الغرض، الموضوع الخسائر... الخ

1. تقسيم من حيث الغرض من التأمين: نجد هنا نوعين من التأمين¹:

■ التأمينات الخاصة أو الاختيارية أوالتأمين التجاري:

حيث يكون للمؤمن له الحرية كاملة في الاقدام على عملية التأمين، فهو تأمين اختياري للمؤمن والمؤمن له على حد سواء، والتأمين في هذه الحالة يهدف إلى تحقيق الربح.

■ التأمينات الاجتماعية:

هي إجبارية غالبا ما تقوم الدولة بدور المؤمن ولصالح الطبقات متوسطي الدخل، وهي التي تحدد نوعية وأعداد المؤمن لهم وتحدد شروط ذلك، ولا يكون هدفه تحقيق الربح، ولكن تحقيق العدالة الاجتماعية².

2. التقسيم من حيث الموضوع او الخطر:

■ تأمينات الأشخاص:

يكون الخطر المؤمن منه متعلقا بشخص المؤمن له، كالتأمين من المرض، تأمينات الشيخوخة، والبطالة، تأمينات الحوادث الشخصية، واصابات العمل...³

■ تأمينات الممتلكات:

يكون الخطر المؤمن منه امرا يتعلق بمال المؤمن له، كالتأمين على الحريق، التلف، السرقة ... والتي تخص البنايات والمخازن.

■ تأمينات المسؤولية المدنية:

يتم التأمين عن الضرر الذي ينجم عن مسؤولية الفرد، سواء كان الضرر قد أصاب الغير في ماله او جسده

¹ صادق احمد العالي، مقدمة في أنواع التأمينات العامة، الطبعة الأولى، مركز دراسات التأمين، البحرين 2004، ص 12.

² كمال محمود جبر، التأمين وإدارة الخطر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 48.

³ هاني جراز الارتيميو، سامر محمد عكور، إدارة الخطر والتأمين، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2009، ص 78.

تأمين المسؤولية لأصحاب السيارات والسفن والطائرات وتأمين المسؤولية المدنية لأصحاب المهن حرة... .

3. التقسيم من حيث حجم الخسائر والتعويض اللازم:

■ التأمين النقدي:

حيث يكون من الصعب تقدير الخسائر المالية الممكنة تحقيقها نتيجة وقوع الخطر، ومن أمثلة ذلك تأمين الحياة، لذلك يتفق على دفع مبلغ معين عند تحقق الوفاة وهو مبلغ التأمين¹.

■ تأمينات الخسائر:

يمكن تحديد مبلغ التأمين بسهولة وذلك باستخدام الطرق الرياضية، ومن قبيل ذلك ما هو معروف لدينا من تأمينات الحوادث والسطو والسرقة وغير ذلك.

4. التقسيم من وجهة نظر عقد التأمين:

■ التأمينات الاختيارية:

حيث يبرم العقد بين الطرفين بطريقة اختيارية ولا يوجد أي إجبار في ذلك، وقد يطلق عليه بالتأمين الخاص أو التجاري، مثال ذلك الحريق، السرقة، الحوادث والتأمين البحري.

■ التأمينات الإجبارية:

يقوم على أساس التعاقد هو الإجباري، حيث تلزم الدولة الأفراد وأصحاب العمل بالقيام بهذا النوع من التأمين بدافع المصلحة العامة ولحماية الطبقات ذات الدخل المحدود.

5. التقسيم العملي للتأمين:

■ التأمين على الحياة:

ويشمل كافة التأمينات بوفاة أو حياة الشخص نفسه أو الإثنتين معا².

■ التأمين العام:

حيث يغطي هذا النوع تأمين الممتلكات، والمسؤولية المدنية نحو الغير، وتأمين الممتلكات يغطي المخاطر التي تعرض لها الشخص أو المنشأة في ممتلكاتهم، ويمكن تقسيم التأمين العام على أساس الأقسام الفرعية الآتية: تأمين بحري، تأمين حريق.

¹ مختار محمد الهانسي وآخرون، التأمين التجاري والاجتماعي، مطبعة الإشعاع، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص 64.

² سلمان الزيدان، إدارة الخطر والتأمين، نفس المرجع، ص 71.

المطلب الثالث: المؤسسات الناشطة في سوق الولائي

يعد السوق المحلي لولاية عين تموشنت سوقا فتيما، هناك خمس عشرة مؤسسة تتنافس فيما بينها من اجل البقاء والاستمرارية والاستحواذ على أكبر حصة سوقية وهذه المؤسسات هي:

1. الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين: CAAR

هي أول شركة جزائرية أنشأت في 08 جوان 1963 بهدف السماح للدولة الجزائرية بمراقبة سوق التأمين، وكانت تسمى بالصندوق الجزائري للتأمين وإعادة التأمين، بمقتضى قرار 26 فيفري 1964¹، أصبحت تمارس جميع عمليات التأمين ماعدا التأمين الزراعي الذي خصص لصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، وابتداء من جانفي 1976 أصبحت متخصصة في الأخطار الصناعية، ولقد عرف قانونها الأساسي تعديلات لاحقة خاصة في سنة 1985، وفي 30 أفريل 1985 صارت تحمل اسم الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين وأصبحت تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي.

2. الشركة الوطنية للتأمين: SAA

أنشأت بعد الاستقلال بمقتضى قرار الاعتماد الصادر بتاريخ 12 ديسمبر 1963 وكانت شركة مختلطة²، جزائرية بنسبة 61% ومصرية بنسبة 39%، وتم فيها بعد تأميمها في 27 ماي 1966 في إطار احتكار الدولة لمختلف عمليات التأمين.

في 21 ماي 1975 ومع ظهور قانون التخصيص احتكرت الشركة كل من فرع السيارات، الأخطار البسيطة والتأمين على الحياة

SAA هي الآن شركة مساهمة و تؤمن إلى جانب الشركات الأخرى كل فروع التأمين، من بين التأمينات التي تشغلها نجد التأمين على السيارات، التأمين على المخاطر التي تتعلق باستغلال الفلاحة، التأمين المتعدد المخاطر و الذي يشمل تغطية المخاطر التي تتعرض لها المزارع المغطاة بالبيوت البلاستيكية من الأضرار التالية: البرد، العاصفة، الفيضانات، الجليد، الثلج، الحريق، الانفجار، الصواعق، سقوط الآلات أو أجهزة الملاحة الجوية، التأمين ضد آثار الكوارث الطبيعية، التأمين على السكن و التأمين على الرعاية أثناء السفر ضد المخاطر أو الحوادث الجسمانية.³

¹ www.cna.dz.16:25 ساعة 26 مارس

² محي الدين شبيبة، تأمين السيارات بين التسعيرة والتعويضات حالة الاضرار المادية دراسة حالة شركة SAA، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2004-2005، ص 45.

³ برغوتي وليد، تقييم جودة خدمات شركات التأمين وأثرها على الطلب في سوق التأمينات الجزائرية 1995-2009 دراسة تطبيقية للشركة الجزائرية للتأمينات saa، مذكرة ماجستير غير منشورة، 2014، الجزائر، ص 94.

3. الشركة الوطنية للتأمين: CAAT

أنشأت في 30 أفريل 1985 وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية¹، وغرضها يتمثل في: عمليات التأمين البحري عمليات التأمين الجوي عمليات التأمين البري وبعد الإصلاحات الاقتصادية وإلغاء التخصص تحولت إلى الشركة الجزائرية للتأمين الشامل.²

وأصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية وشرعت في ممارسة مختلف فروع التأمين، هي تعتبر رائدة في التأمينات على النقل.

4. شركة تروست الجزائرية: TRUST

أنشأت هذه الشركة في 25 أكتوبر 1997 وهي متخصصة في التأمين وإعادة التأمين، ومكونة من أربع: مساهمين برأسها قدره 20 مليون دولار مقسمة كمايلي:³

1. 60% تروست البحرين.

2. 17.5% الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين.

3. 17.5% الشركة المركزية لإعادة التأمين.

4. 5% قطر للتأمين العام.

ومقر هذه الشركة في البحرين وله عدة فروع في عدة بلدان مثل تروست بالولايات المتحدة الأمريكية، لندن، لبنان، اليمن والجزائر.

وبدأت تروست الجزائر في تطبيق عملية التأمين وإعادة التأمين بعد تحصلها على قرار الاعتماد من وزارة المالية بتاريخ 18 نوفمبر 1997.

5. الجزائرية للتأمينات 2A:

أنشأت بعد فتح السوق الجزائرية للتأمين على القطاع الخاص و هي شركة ذات أسهم يقدر رأسها بمليار دج، تحصلت على اعتمادها من وزارة المالية في 05 أوت 1998، و لتطبيق مجمل العمليات الخاصة بالتأمين وإعادة التأمين، أهم النشاطات التي تقوم بها هذه الشركة هي التأمين السيارات و ما يتعلق بها من مسؤولية مدنية من أضرار السيارات، أخطار النقل و

¹ في 16 مارس 2018، ساعة 17:12 www.algeriesite.com

² في 16 مارس 2018 ساعة 19:44 www.caat.dz

³ برغوتي وليد، مرجع سبق ذكره، ص 95.

يشمل المخاطر الجوية و البحرية، الأخطار المتعددة كأخطار البناء والهندسة والتأمين على الأشخاص و قد تحصلت على معيار الجودة iso9000 في 19 ديسمبر 2004 نشاطاتها في عمليات التأمين و إعادة التأمين.¹

6. الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR:

اعتمدت في 05 اوت 1998 لتباشر عمليات التأمين وإعادة التأمين برأسمال خاص جزائري يقدر ب 450 مليون دج.

7. العامة للتأمينات المتوسطة: GAM

اعتمدت من طرف وزارة المالية، وتمارس كل عمليات وفروع التأمين، هي شركة ذات أسهم يقدر رأسمالها الاجتماعي 500 مليون دج، ولقد بيعت الشركة سنة 2007 لصندوق أمريكي مقره تونس، قدر رقم أعمالها سنة 2014، 3489087 مليار دينار.

8. أليانس للتأمينات ALLIANCE:

شركة خاصة ذات أسهم براس مال وطني تأسست في جويلية 2005 تقوم بجميع عمليات التأمين وإعادة التأمين

تملك شركتين فرعيتين هما ATA² و GRAFINA.

9. شركة سلامة للتأمينات الجزائرية: SALAMA

ظهرت بموجب اتفاق بين مجموعة من المشاركين، وقد تأسست في 26 مارس 1996 لممارسة عمليات تأمين وإعادة التأمين في شكل شركة ذات أسهم بمساهمة كل من تونس والسعودية والجزائر، وهذا في إطار تطوير نشاط مجتمع الجزائري السعودي في مزاوله نشاط تأمين وإعادة التأمين.

10. أكسا للتأمينات الجزائري: AXA

بالأشراك مع البنك الخارجي الجزائري براس المال الوطني للاستثمار، تأسست بفرعين: التأمينات على الأضرار.

11. تعاضدية التأمين الجزائرية لعمال التربية والثقافة MAATEC :

انطلق نشاطها رسميا في 16 جانفي 1965،³ وهي تعمل على غرار التعاضديات الفلاحية، وذلك بتأمين عمال التربية والثقافة من الأخطار المحيطة بهم

¹طبايبيبة سليمة، دور محاسبة شركات التأمين في اتخاذ القرارات وفق معايير الإبلاغ المالي الدولية دراسة حالة شركات التأمين، أطروحة دكتوراه جامعة سطيف، الجزائر، 2014، ص 322.

²في 19 مارس 2018. www.allianceassurances.com

³برغوتي وليد، مرجع سبق ذكره، ص 95.

مثل تأمين السيارات والمسكن، وتتكون شبكاتها من ثلاثة مندوبيات جهوية: الجزائر، عنابة ووهران وخمسة وعشرون مندوبية محلية.

12. الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي: CNMA

ظهر كامتداد للصندوق المركزي لإعادة تأمين التعاون الفلاحي المؤسس في 1907 والمنبثق عنه الصندوق المركزي للتعاون الفلاحي المنشأ في 1958، ولقد ظهر الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي نتيجة لإرادة الفلاحين من مختلف الأقطار التي تحيط في تأمين محاصيلهم الفلاحية او يملك شبكة واسعة متكونة من 47 صندوق جهوي.

13. الصندوق المركزي لإعادة التأمين: CCR

انشأ في 1 أكتوبر 1971، كان ينحصر دوره في إعادة التأمين من المخاطر التي تتخلى عليها الشركات الوطنية¹، فهي تحتفظ بجزء من هذه المخاطر وتعيد تأمين الأجزاء الأخرى لدى الشركات الأجنبية قادرة على ضمن هذه المخاطر، هدفها القيام بعمليات التأمين بمختلف اشكالها والمساهمة في تنمية السوق الجزائرية تساهم في راس مالها ستة شركات هي: الشركة المتوسطة للتأمين وإعادة التأمين،

CACH، TRUST، ARAN-RE، AFRIC -RE و
EXAL-EXPERTISE ALGERIA

الجدول رقم(1.3): المؤسسات المتواجدة في السوق الولائي لولاية عين تموشنت.

N°	Compagnie	Activités	Société à Capitaux Publics/Privés/Mixtes	Nationale/Etrangère/Mixte
1	SAA	Assurance dommages Toutes branches	Publics	Nationale
2	CAAR	Assurance dommages Toutes branches	Publics	Nationale
3	CAAT	Assurance dommages Toutes branches	Publics	Nationale
4	CASH	Assurance dommages Toutes branches	Publics	Nationale
5	TRUST	Assurance dommages Toutes branches	Privés	Etrangère
6	2A	Assurance dommages Toutes branches	Mixtes	Mixtes
7	CIAR	Assurance dommages Toutes branches	Privés	Nationale
8	SALAMA	Assurance dommages Toutes branches	Mixtes	Mixte
9	GAM	Assurance dommages Toutes branches	Privés	Etrangère
10	ALLIANC E	Assurance dommages Toutes branches	Privés	Nationale
11	AXA	Assurance dommages Toutes branches	Mixte	Mixte
12	CNMA	Assurance dommages Toutes branches	Mutuelle	Nationale
13	MAATEC	Assurance dommages Toutes branches	Mutuelle	Nationale
14	SGCI	Assurance-Crédit Toutes branches	Publics	Nationale
15	CAGEX	Assurance-Crédit Toutes branches	Publics	Nationale
16	CCR	Réassurance Toutes branches	Publics	Nationale

المصدر: وثائق مقدمة من طرف الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي.

المبحث الثاني: ماهية الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

المطلب الأول: نشأت الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CRMA

يعود تاريخ انشاء الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي الى سنة 1972 بالأمر 67/72 المؤرخ في 02 ديسمبر 1962، وذلك لإدماج ثلاث مؤسسات:

1. الصندوق المركزي لإعادة تأمين التعاونيات الفلاحية المنشأ عام 1907

2. الصندوق المركزي للتعاون الاجتماعي الفلاحي المنشأ عام 1949

3. صندوق التعاون الفلاحي والتقاعد المنشأ عام 1958

وبموجب المرسوم الوزاري 95/97 الصادر في 23 جويلية 1995، قد عرف الصندوق على انه مؤسسة مالية متخصصة ومكلفة بتنفيذ برنامج الحكومة المتعلق بالتنمية الريفية وتطور القطاع الفلاحي، هذا المرسوم خص بالذكر مؤسسة ذات تقويم هرمي من صناديق جهوية، وبالتالي تنصيب مدير ونائب مدير للتعاون الفلاحي، لقد تم دمج الصندوق الوطني والجهوي والتي اختارت ان يمثلها مجلس إدارة واحد ينوب عن مجالس إدارية جهوية وبالتالي تنصيب مدير ونائب مدير لمدة 04 سنوات.

وبموجب قرار مجلس النقد والقرض رقم 99/273 الصادر في 30/ 11/ 1999 تم توسيع نشاطه ليشمل جميع العمليات المصرفية والتجارية المتعلقة بالقطاع الفلاحي.

وبموجب قرار مجلس النقد والقرض تحت رقم 05/02 المؤرخ في 2005/03/05

قد تم منح الرخصة او الاعتماد لتأسيس فرع البنك للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي شركة ذات أسهم، وبذلك يصبح للتعاون الفلاحي إضافة على نشاط التأمينات فرعين جديدين وهما:

1. فرع بنك شركة ذات أسهم.

2. فرع مؤسسة السلام المتخصصة في القرض الإيجاري.

ان شبكة التعاونية الفلاحية متكونة من 62 CRMA تمتهن او تخصص في التأمينات والبنوك، و124 مكتب محلي وهذا تطبيقا لمبدأ اللامركزية.

المجلس العام للصندوق الوطني الجهوي للتعاون الفلاحية، المتكون من كل الشركات التي اختارت ان ينوب عليها مجلس إدارة متكون من 5 أعضاء منتخبين وعضو واحد يمثل وزارة الفلاحة والتنمية الريفية.

وعكس الشركات الأخرى فان CRMA معفاة من الضرائب على الأرباح.

المطلب الثاني: تعريف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - عين تموشنت -

مقر الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي ب 48 شارع باستور عين تموشنت، كما يضم شبكة تجارية تتكون من 04 مكاتب محلية نجدها في كل من: عين تموشنت وكيجل. يشرف على إدارة الصندوق الجهوي مجلس إدارة مكون من خمسة أعضاء منتخبين كل أربع سنوات.

كما يقوم الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بتأمين جميع الفروع خاصة التأمينات الفلاحية وتأمين المركبات والتي تشمل:¹

1. التأمينات الحيوانية: كتأمين متعدد لأخطار للأبقار، الأغنام، الدواجن، النحل، ارانب، الماعز، خيول، الجمال.

2. التأمينات النباتية: التأمين ضد البرد وحريق المحاصيل، متعدد اضرار البطاطا، تأمين متعدد اضرار الأشجار المثمرة، أشجار، الزيتون والطماطم الصناعية، ومشاتل الأشجار والكروم، تأمين شبكة الري للاستغلال، تأمين متعدد الاخطار البيوت البلاستيكية واشجار الحوامض، تأمين المشتلة الغابية، تأمين إعادة تشجير الغابات، التأمين عن ضياع محصول الحبوب المسقية، تأمين ضد حرائق المحاصيل، تأمين متعدد اخطار الفلاحية والنخيل.²

3. باقة تأمين الثقة: الوقاية ضد حريق المحاصيل الزراعية، الوقاية ضد حريق اكوام العلف والتبن.

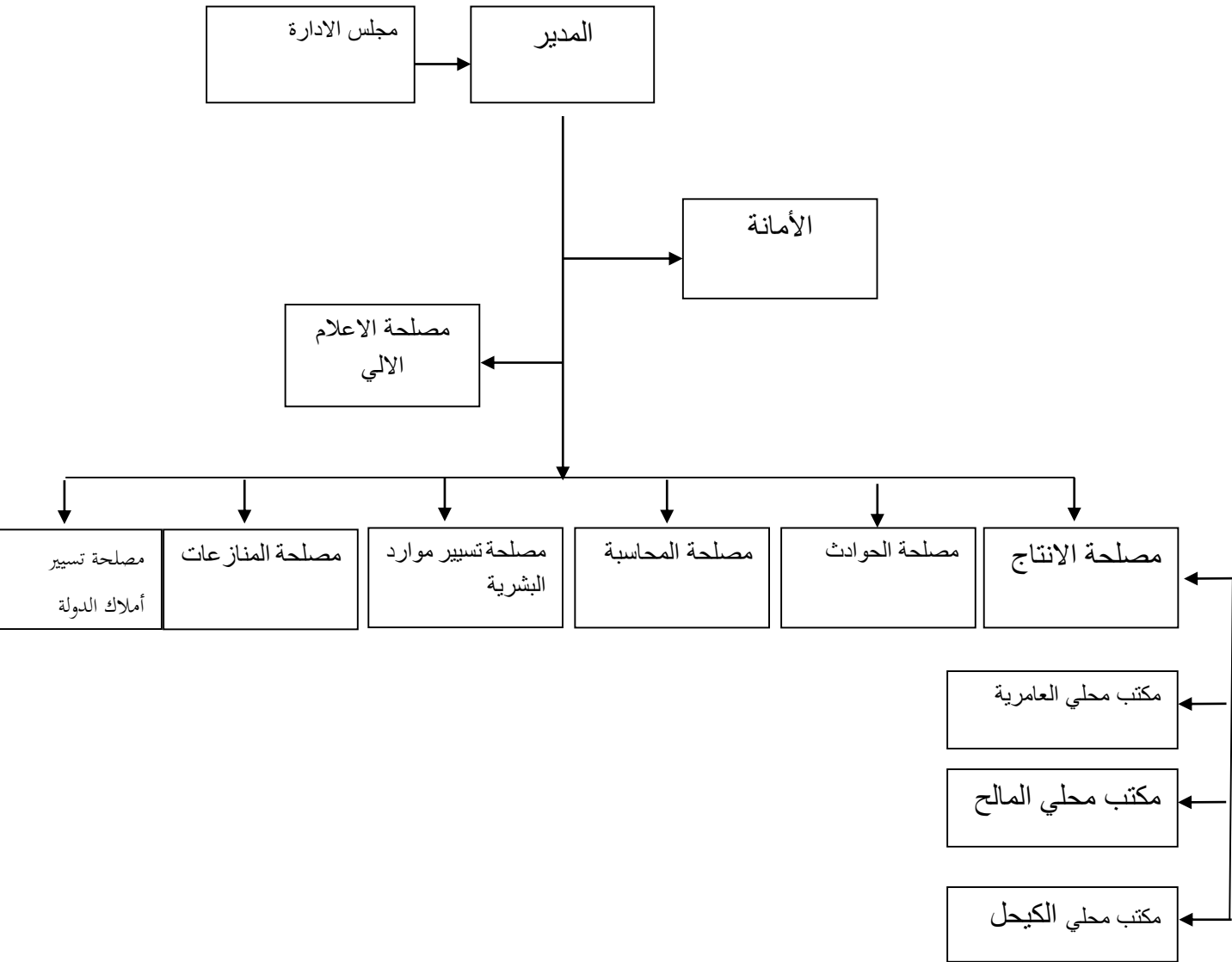
4. تأمين وفيات تربية المائيات: متعدد اخطار تربية الأسماك في عرض البحار، والمياه القارية

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

² وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - عين تموشنت -

الشكل (1.3): الهيكل التنظيمي لصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: إجراءات المنهجية للبحث وتحليل المعطيات.

يستعرض هذا المبحث الجانب المنهجي للدراسة حيث يتم عرض منهج دراسة، العينة، مجتمع الدراسة، وكذا الأسلوب الاحصائي لتجليل البيانات.

المطلب الأول: منهج الدراسة.

حيث نجد متغيرين اثنين، متغير مستقل وهو التغيير وومتغير تابع وهو تحسين القدرة التنافسية

1. حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمانية الآتية:

- الحدود البشرية: شملت الدراسة على جميع موظفي الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي عين تموشنت وعددهم 30 فرد.
- الحدود المكانية: الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي شارع باستورعين تموشنت.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الجامعية 2017-2018 من 11-مارس 2018 الى 5 افريل 2018.

2. عينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة جميع أفراد الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي، ويبلغ عددهم 30 فردا.

المطلب الثاني: المنهج الاحصائي.

شملت الدراسة جميع مستويات الإدارية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي حيث نجد 30 فرد حسب مصلحة الموارد البشرية ، تم توزيع 30 استبيان تم استرجاعها كلها كما هو موضح في الجدول التالي :

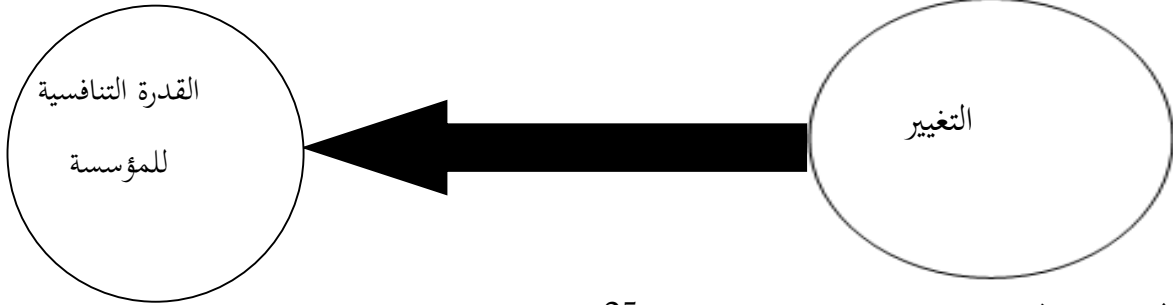
جدول رقم (1.3): نسبة استرجاع الإستبيانات.

البيانات	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	30	100%
البيان المسترجعة	30	100%
المرفوضة	0	0

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

متغيرات الدراسة:

الشكل رقم (1.3): متغيرات الدراسة



المصدر: من إنجاز الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v 25.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد جمع الاستبانات الموزعة وتصنيفها قمنا بترميز وادخال بيانات الاستبانات للحاسوب باستخدام برنامج Spss v 25، ولقد استخدمنا بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة.

I. اختبار الثبات:

من خلال هذا الاختبار سنتطرق الى اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ α ، وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة و صدقها.

1. اختبار معامل الثبات:

يقصد بثبات أداة الدراسة جمع البيانات، دقتها و اتساقها. بمعنى أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

وقد قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (α) للتأكد من ثبات أداة

الجدول(3): ثبات أداة القياس

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.864	30

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

نلاحظ أن ثبات الاتساق الداخلي الكلي لأداة الدراسة بلغ 0.864 أي 86% ، و هو معدل مرتفع و مناسب لأغراض الدراسة، مما يجعلنا نثق بصحة و صلاحية تحليل النتائج.

2. تحليل عينة الدراسة: سيتم عرض و تحليل توزيع أفراد الدراسة حسب خصائصهم الشخصية و تشمل كل من النوع، العمر، المستوى التعليمي و الخبرة.

الجدول رقم 04: توزيع افراد العينة حسب الخصائص الشخصية

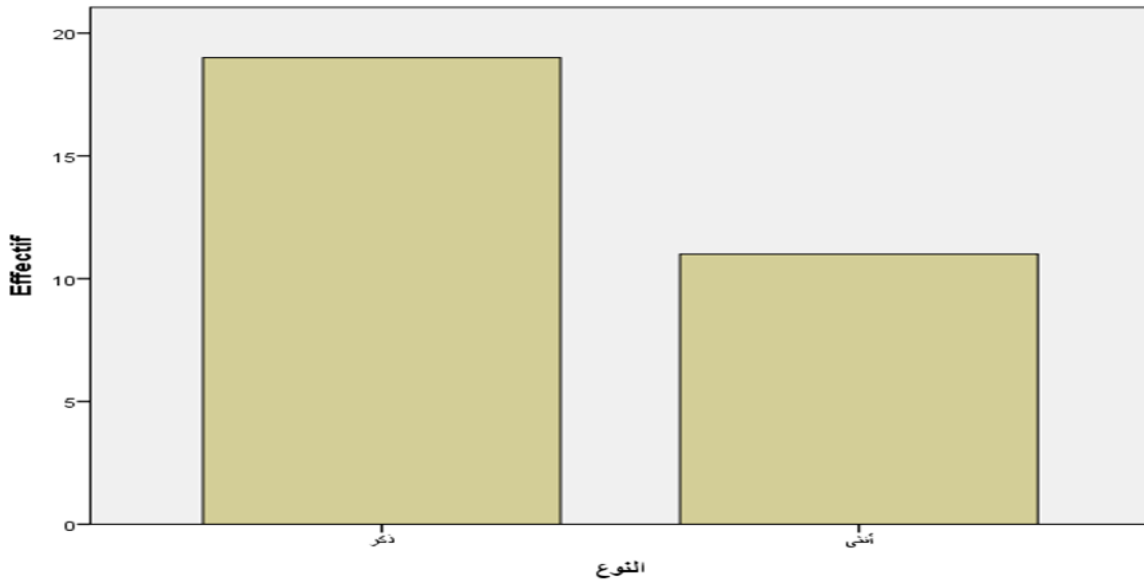
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	19	64%
	أنثى	11	36%
المجموع		30	100%
العمر	أقل من 30 سنة	10	33%
	من 31 الى 40 سنة	19	64%
	من 41 الى 50 سنة	0	0%
	51 سنة فأكثر	1	3%
المجموع		30	100%
المستوى التعليمي	ليسانس	12	40%
	ماستر	1	3%
	دراسات عليا	3	10%
	ما دون ذلك	14	47%
المجموع		30	100%

أقل من 5 سنوات	13	43%
من 5 الى 10 سنوات	9	30%
أكثر من 11 سنة	8	27%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

النوع: يمثل الجدول توزيع افراد العينة حسب النوع، حيث نلاحظ من الجدول ان نسبة الذكور (64%) مرتفة مقارنة مع نسبة الاناث (36%)، وذلك راجع الى طبيعة العمل حيث ان مجال التامينات يتطلب الدراية الكافية بالسيارات...

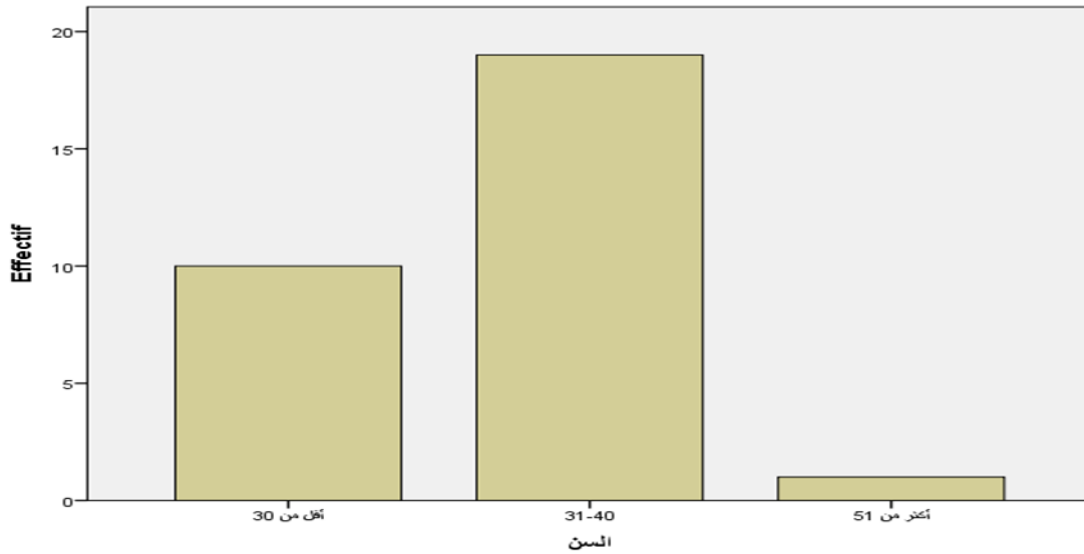
الشكل رقم (2.3) : توزيع افراد العينة حسب النوع



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.v25

السن: يمثل الجدول أعلاه توزيع افراد العينة من حيث العمر، حيث نجد ان اغلب افراد العينة يتراوح سنهم بين 31 و40 سنة بنسبة 64 %، تليه فئة الشباب اقل من 30 سنة بنسبة 33% ، والفئة الخيرة هي فئة مافوق 51 سنة ، وهذا راجع الى إجراءات التي قام بها الصندوق من اجل التغيير من الوضع التي كان عليه.

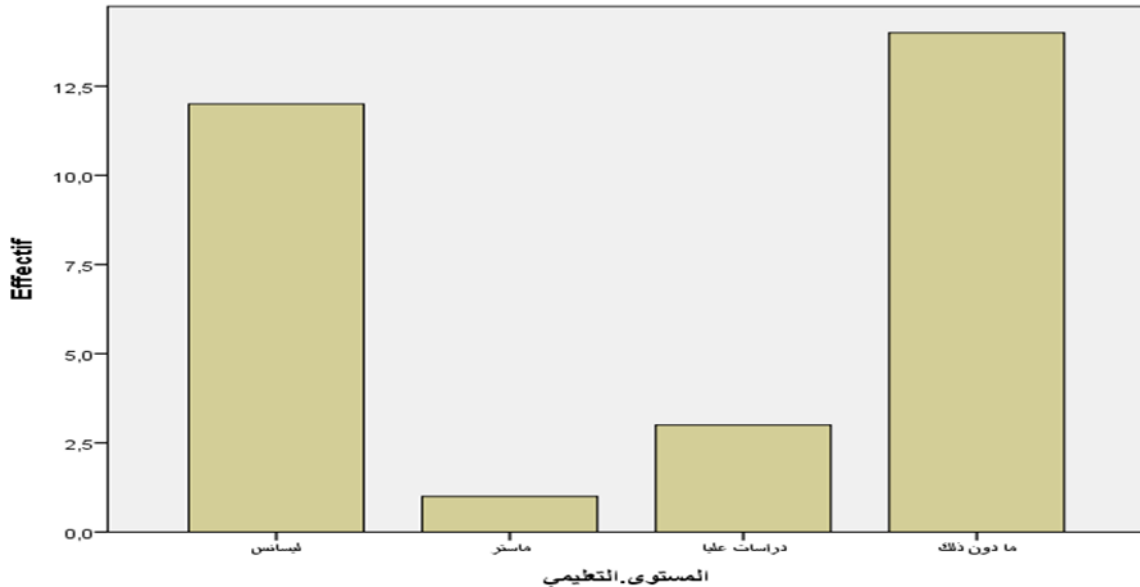
الشكل رقم (3.3) : توزيع افراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spssv 25

المستوى التعليمي: يمثل الجدول أعلاه توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث نجد ان اعلى درجة هي الافراد الحاملين لشهادة لسانس بنسبة 70% وهي الأعلى، لتليها فئة الدراسات العليا بنسبة 17%، أما في المرتبة الثالثة فتأتي فئة التشغيلية بنسبة 7%، وفي الأخير أصحاب شهادتالماستر بنسبة 07%. ومن فان المؤسسة تعتمد على الموظفين بشهادة الجامعية مما يعطيها ميزة تنافسية.

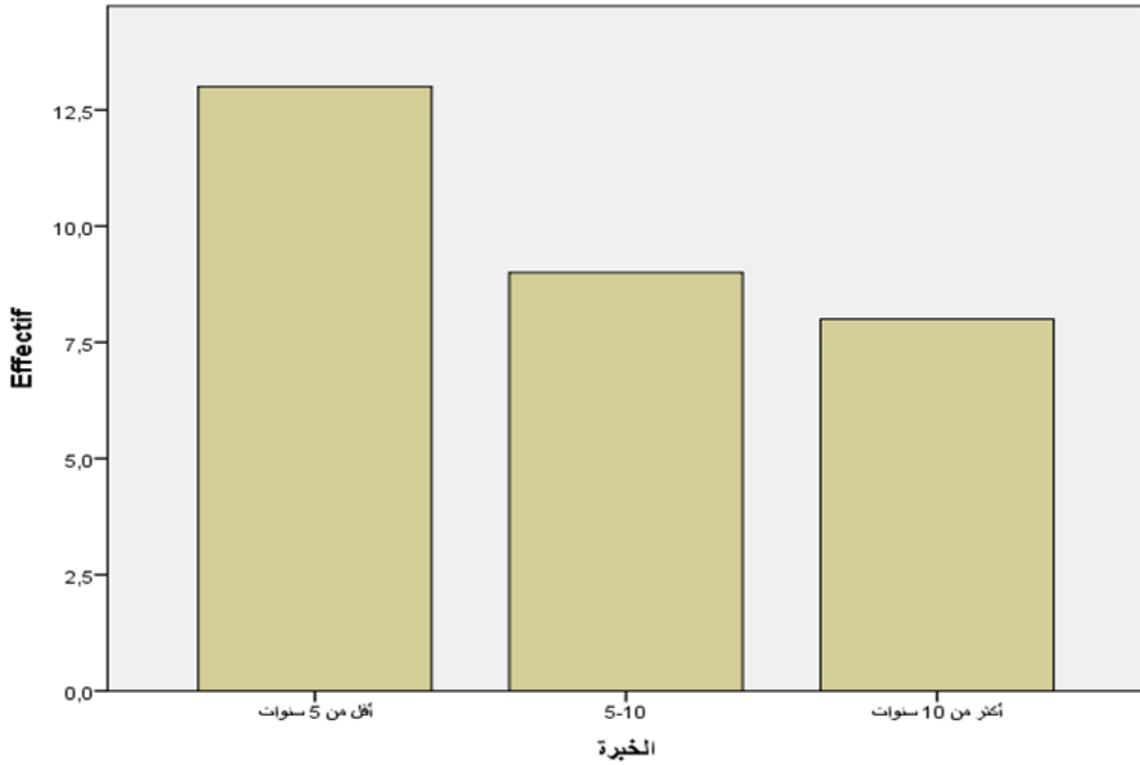
الشكل رقم (4.3) : توزيع افراد العينة حسب المستوع التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v 25

الخبرة: حسب النتائج احتلت الفئة التي لديها عدد سنوات خبرة (اقل من 5 سنوات) اعلى نسبة 43% ، لتليها في المرتبة الثانية فئة (من 5 الى 10 سنوات) ب30% ، وأخيرا فئة أكثر من 11 سنة وهذا راجع لعملية التغيير التي حدثت مؤخرا على مستوى المؤسسة.

الشكل رقم (5.3): توزيع افراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

تقييم النموذج من الناحية القياسية والإحصائية:

بعد التأكد من صلاحية النماذج من الناحية الاقتصادية والإحصائية سنقوم باختبارها من الناحية القياسية لمعرفة مدى تطابقها وتجانسها مع الفرضيات الخاصة بها.

النموذج الخطي

$$Ax_2 = \beta_0 + \beta_1 Ax_1 + U_i$$

$$Ax_2 = 1.806 + 0.546 Ax_1 + U_i$$

اختبار الفرضية:

$$Ax_2 = 1.806 + 0.546 Ax_1 + U_i$$

$$N=30 \quad R^2=0.301 \quad DW=2.694$$

$$F= 12.511 \quad PROB=0.001$$

من خلال النموذج المقدم نلاحظ ما يلي:

1 - معامل الارتباط:

لدينا $R^2=0.556$ يمثل القيمة المتحصل عليها لمعامل التحديد و هي قريبة من الواحد، أي بنسبة 55% مما يدل على أن هناك ارتباطا قويا بين التغير و القدرة التنافسية.

2- اختبار t:

يهدف إلى اختبار المعنوية الإحصائية لمعلمة النموذج وذلك لمعرفة ما إذا كان المتغير المستقل (القدرة التنافسية للمؤسسة) مفسرا إحصائيا للمتغير التابع (التغير).

الجدول رقم (5.3): اخبار t (اختبار المعنوية)

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1.806	.635		2.841	.008
	AXE1	.546	.154	.556	3.537	.001

a. Variable dépendante : AXE2

المصدر: من إعداد الطلبة أصحاب البحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v25

القيمة المحسوبة ل t :

$$t_{cal} \text{ cons} = 2.841$$

$$t_{cal} \text{ AX1} = 3.537$$

القيمة الجدولية:

$$|t_{cal}| > |t_{tab}| \rightarrow \text{رفض } H_0$$

اتخاذ القرار:

$$\alpha > \text{Sig} , \alpha = 5\%$$

في حالة α أكبر من Sig ، نرفض الفرضية HO ونقبل H1.

* في حالة α أصغر من Sig ، نقبل الفرضية HO و نرفض H1.

الجدول رقم (6.3): اتخاذ القرار

	T	Sig	
نرفض H0	2.841	0.008	AX2
نرفض H0	3.537	0.001	AX1

المصدر: من إنجاز الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v 25

اختبار F:

يهدف هذا الاختبار إلى اختبار المعنوية الإحصائية للانحدار أو النموذج بصفة عامة.

الجدول رقم (7.3): ANOVA

ANOVA ^a		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.916	1	1.916	12.511	.001 ^b
	de Student	4.288	28	.153		
	Total	6.205	29			

a. Variable dépendante : AXE2

b. Prédicteurs : (Constante), AXE1

المصدر: من إعداد الطلبة أصحاب البحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss.V25

القيمة المحسوبة: $F_{cal} = 12.511$

عند درجة $\alpha = 5\%$

$Sig = 0.01$ $\alpha = 0.05$

$0.05 > 0.001$ $\alpha > Sig$

ومنه: نرفض الفرضية العدمية H0،

ونقول أن النموذج قابل للتنبؤ و ذا معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 5%.

اختبار DW:

نجد أن قيمة دوربن واتسون تساوي $DW = 2.694$ وهي تقع في منطقة عدم التأكد، وبالتالي لا يوجد دليل واضح على وجود مشكلة ارتباط ذاتي بث الأخطاء من الدرجة الأولى.

الجدول رقم (8.3) : تلخيص النموذج

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F	Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2		
1	.556 ^a	.309	.284	.39135	.309	12.511	1	28	.001	2.694

a. Prédicteurs : (Constante), AXE1

b. Variable dépendante : AXE2

المصدر: استخدام مخرجات برنامج spss v 25.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل وبعد دراسة ميدانية على مستوى الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي عين تموشنت، تعرفنا على دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة. وبعد تحليل نتائج الاستبيان المحكمة والموزعة على جميع افراد الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي توصلنا إلى فكرة فحواها التغيير يستهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة وذلك بالارتقاء بمستوى الأداء.



الخاتمة العامة

يندرج هذا البحث في إطار التعرف على مدى مساهمة التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث يتضح أن التنافس على مستوى قطاع التأمينات يحتاج إلى تجديد مستمر لمواكبة تغيرات بيئة الاعمال.

وباعتبار ان الهاجس الوحيد للمؤسسة هو كسب أكبر حصة سوقية يفرض عليها المرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات الحاصلة، وكذا تبني جميع مبادئ التسيير الحديثة، كالمشاركة، التعلم، المسؤولية... وذلك لدعم قدرتها على التنافس في سوق يتصف بشدة المنافسة. وفيما يلي عرض للنتائج والتوصيات التي تم توصلت إليها من خلال الدراسة الميدانية، إضافة إلى أفاق البحث.

نتائج الدراسة:

- أ. **الفصل الأول:** تطرقنا في هذه الدراسة الى الإطار النظري للتغيير حيث تم التعرف على جميع عناصر عملية التغيير، ومن بين أهم ما تم استنتاجه من خلال الفصل الأول:
- التغيير عملية مستمرة ودقيقة تتطلب المتابعة الجيدة لضمان بقاء واستمرارية المؤسسة.
 - لنجاح التغيير يجب التخلي عن العادات القديمة والايمان بالتجديد.
 - ضرورة وجود قائد ناجح يوحد صفوف المؤسسة.
 - ضرورة اتباع نموذج ناجح لتحقيق اقصى عدد اهداف.
- ب. **الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، وذكر اهم مؤثرات عليه، وكما مررنا بالتعرف على استراتيجيات التنافس، وقد استنتجنا من خلال هذا الفصل مايلي:
- ضرورة استعمال الجيد لجميع الموارد المتاحة في المؤسسة.
 - تسعى كل مؤسسة الى إيجاد فرص جديدة تمكنها من التمرکز في السوق.
 - المؤسسات القادرة على تنافس تتميز بجودة منتجاتها وخدماتها.
- ت. **الفصل الثالث:** حاولنا من خلال الدراسة الميدانية إسقاط ما تطرقنا اليه في الجانب النظري على الصندوق الجهوي لتعاون الفلاحي عين تموشنت "CRMA"، لغرض إخضاع فرضيات الدراسة للتحليل والاختبار ومعرفة ما ان كان هناك دلالة إحصائية للمتغيرين القدرة التنافسية من جهة والتغيير من جهة أخرى وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- تأكد من صدق وثبات الاستبيان، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لد راسة 0.864 وهو معامل مرتفع نوعا ما في الدراسات الاجتماعية،
- هناك ارتباطا قويا بين التغيير والقدرة التنافسية، حيث ان معامل التحديد قريب من واحد $R^2=0.556$.

1. الاقتراحات:

من خلال البحث تم استخلاص التوصيات التالية:

- على المؤسسة التعامل الجيد مع التغيير واعتباره عملية روتينية مستمرة.
- ضرورة اكتساب مميزات عن باقي المنافسين للقدرة على الصمود امامهم.

2. آفاق البحث المقترحة:

- نظرا لأهمية التغيير في المؤسسة وأثره على قدرتها التنافسية، تكون هذه الدراسة مدخل لطرح مواضيع أكثر تخصصا في هذا المجال نذكر منها على وجو الخصوص:
- التغيير التنظيمي وأثره على تنافسية المؤسسة.
 - فعالية نماذج التغيير في تحسين التنافسية.
 - دور القائد في نجاح عملية التغيير.
 - استراتيجيات التنافس ودورها في اكتساب ميزة تنافسية.

أ. الكتب:

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 07، القاهرة، مصر، 2000.
2. أحمد الخطيب وعادل سالم مایعة، " الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2009.
3. احسان محمد ضمین یاعی ونعمة عباس الحفاجي، " التغيير التنظيمي منظور الأداء المتوازن"، دار الأيام، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
4. إبراهيم مصطفى واخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة، الطبعة الأولى، إسطنبول تركيا، 1989.
5. العطية ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، الدار الجامعية، مصر، 2000.
6. العارف ناديا، ادارة استراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الاولى، مصر، 2010.
7. بهاء الدين المنجي العسكري وأنغام الحيايلى، إدارة التغيير في منظمات الاعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
8. ثابت عبد الرحمان الإدريسي، الإدارة استراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2003.
9. جديدي معراج، مدخل لدراسة التامين الجزائري، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2003.
10. حسن راوية، " إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية"، الطبعة الأولى، مصر، 2000.
11. خليل نبيل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الطبعة الأولى، مصر، 1998.
12. زغدان احمد، المنافسة -التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار الجريد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الأولى، 2012.
13. زيد منير عبوي، "إدارة التغيير والتطوير"، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان الأردن 2007.
14. زاهر عبد الرحيم عاطف، هندلة المنظمات هيكل تنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان الأردن، 2009.
15. ستيفن تميث، "إدارة التغيير"، ترجمة مكتبة الشقيري، الرياض 2001.
16. سعيد عامر، " الإدارة وسرعة التغيير"، مركز وايد سيرفس للاستشارات الإدارية، دار الفجر، القاهرة، 1995.
17. سيد سالم عرفة، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، طبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان الأردن، 2002.
18. سلمان الزيدان، إدارة الخطر والتامين، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.

19. صادق احمد العالي، مقدمة في أنواع التأمينات العامة، الطبعة الأولى، مركز دراسات التامين، البحرين 2004.
20. ناصر الجردان، احمد المعاني واحمد عريقات، إدارة التغيير والتطوير، دار الاثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
21. عبد الرزاق بن خروف، التأمينات الخاصة في التشريع الجزائري، الجزء الأول، الطبعة الأولى مطبعة نادي القضاء، 1998 .
22. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الطبعة الرابعة، 2006.
23. فريد كورتل وامال كحيلية، إدارة التغيير في عالم متغير، دار ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
24. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2000.
25. قيس المؤمن وحسن حريم واخرون، "التنمية الإدارية"، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 1997.
26. كمال محمود جبرا، التأمين وإدارة الخطر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2015.
27. محمد بن يوسف النمران العطيات، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير"، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
28. مدحت أبو النصر، اساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة أولى، القاهرة مصر، 2008.
29. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2003.
30. محمد قاسم القربوني، السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان الأردن، الطبعة الرابعة، 2003.
31. محمد الطاهر نصيرة، "إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير"، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى 2006.
32. محمود سليمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، دار وائل للنشر الطبعة الثانية، الأردن، 2004.
33. مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، طبعة أولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
34. منى ضعيمة، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، مركز البحوث الاقتصادية والمالية، الطبعة الأولى، مصر، 2008.

35. محسن احمد خيضري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2004.
36. محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار الزهدان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000 .
37. محمد احمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2001.
38. نجم عبود، "إدارة العمليات - النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة"، مركز البحوث، الطبعة الأولى السعودية، 2001،
39. نبيل محمد مرسى واحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى 2007.
40. هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2015.
41. هاني جزاع الارتممي وسامر محمد عكور، إدارة الخطر والتامين، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.

ب. الرسائل:

1. اسيا قاسيمي، اثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، الجزائر، 2015.
2. اوبختي نصيرة، القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة حالة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تلمسان الجزائر، 2011.
3. بن عزة محمد الأمين، التحالفات الاستراتيجية كألية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009.
4. بن مويز مسعودا، الابداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة الاغواط، 2005.
5. بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسنطينة الجزائر، 2012.
6. بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012.

7. برغوتي وليد، تقييم جودة خدمات شركات التأمين وأثرها على الطلب في سوق التأمينات الجزائرية 1995-2009 دراسة تطبيقية للشركة الجزائرية للتأمينات saa ، مذكرة ماجستير غير منشورة، 2014، الجزائر.
 8. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير منشورة، جامعة سكيكدة، 2007.
 9. رمضان ريم، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دمشق، سوريا، 2005.
 10. طبايية سليمة، دور محاسبة شركات التأمين في اتخاذ القرارات وفق معايير الإبلاغ المالي الدولية دراسة حالة شركات التأمين، اطروحة دكتوراه جامعة سطيف، الجزائر 2014
 11. ظافر محمد محمود، القدرة التنافسية للمنتجات القطنية السورية في إطار تحرير التجارة الدولية، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة دمشق، سوريا 2015.
 12. محي الدين شبيبة، تأمين السيارات بين التسعيرة والتعويضات حالة الاضرار المادية دراسة حالة شركة SAA ، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2004-2005.
- ت. قائمة الملتقيات الجامعية:**
1. العربي حطبة، تدنية التكاليف كأداء استراتيجي لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.
 2. خياري زاهي وشاوي شافية، القدرة التنافسية للبضاعة التحويلية، مداخله مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر، 2009.
 3. رحيم حسين وعلاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه، مداخله، ملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب بالبليدة يوم 12 مارس 2015.

4. زروخي فيروز وسكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة استراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة واستراتيجيات التنافس، جامعة حسبية بن بوعلی شلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010.
5. زروقي إبراهيم وبدري عبد المجيد، مداخلة بعنوان دور قطاع التأمين في تنمية الاقتصاد الوطني، دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر، جامعة شلف يوم 03-04 ديسمبر 2012.
6. كمال زريق اوقاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر أداء متميز، كتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
7. منور أوسراير، فؤاد سعيد منصور، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية: المتطلبات والمعوقات، الملتقى الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 12 مارس 2003.
8. يوسف السعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراته، الملتقى الدولي العالمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 13-14 أكتوبر، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

ث. المجالات:

1. احمد اليوسفي ورامز على درويش، إثر مقاومة التغيير على كفاءة الأداء المنظمة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 36 العدد 5.
2. رحيم حسين، التغيير في المؤسسة والكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد السابع، فيفري 2015.
3. نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة الاقتصادية شمال افريقيا، العدد 4، جامعة حسبية بن بوعلی شلف.
4. فلاح الزععي، إدارة التغيير ودورها في تعزيز التخطيط التسويقي الاستراتيجي، مجلة أبحاث اقتصادية والإدارية، العدد 6.

5. وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، مجلة بحوث الدراسات المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003
ج. المواقع الالكترونية:

1. www.cna.dz
2. www.algeriesite.com
3. www.allianceassurances.com
4. www.algeriesite.com
5. www.caat.dz



الملاحق



المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت
معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير
سنة ثانية ماستر إدارة موارد بشرية



الى السيدات وسادة موظفي الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي
-عين تموشنت-

الطابطين: حري زهرة ، بلعون حنان

في إطار التحضير لمذكرة التخرج ماستر، بعنوان "دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة"

وتحت اشراف د. وهراني عبد الكريم.

نرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق كاملة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك بوضع

علامة (X) في الخانة المناسبة لإجاباتكم علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة

ولأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا خالص الشكر على تعاونكم مسبقا.

البيانات الشخصية:

1. النوع: ذكر انثى
2. العمر: اقل من 30 30-40 40-51 فاكثر
3. المستوى التعليمي: ليسانس ماجستير
- دراسات عليا ما دون ذلك
4. الخبرة: اقل من 5 سنوات 5-10
- أكثر من

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الخاص بالتغيير						
01	هناك تغيير فعلي داخل المؤسسة					
02	تم ادخال تعديلا إيجابية على المؤسسة					
03	هناك مستوى عالي من الارتقاء والنمو					
04	تم اكتساب ثقافة جديدة والتخلص من معتقدات سابقة					
05	يوجد تعديل واضح في الهيكل التنظيمي					
06	يتم تشاور معكم عند اتخاذ القرارات المهمة					
07	تأخذ المؤسسة بمقترحات العاملين المتعلقة بالتغيير في نشاطاتهم واعمالهم					
08	يحصل العاملين على تشجيعات من طرف الإدارة عند تقديم مقترحات للتغيير او التطوير او تحسين أعمالهم					
09	يتم الاستخدام الأمثل لجميع معارف الفرد داخل المؤسسة					
10	التغيير الحاصل مستهدف وواقعي					
11	هناك رفض لتغيير لأنه يتعرض لمصالح الفردية					
12	تمت معالجة الرفض وتحويله الى أفكار متميزة واستثمار فيها					

الملحق رقم 01

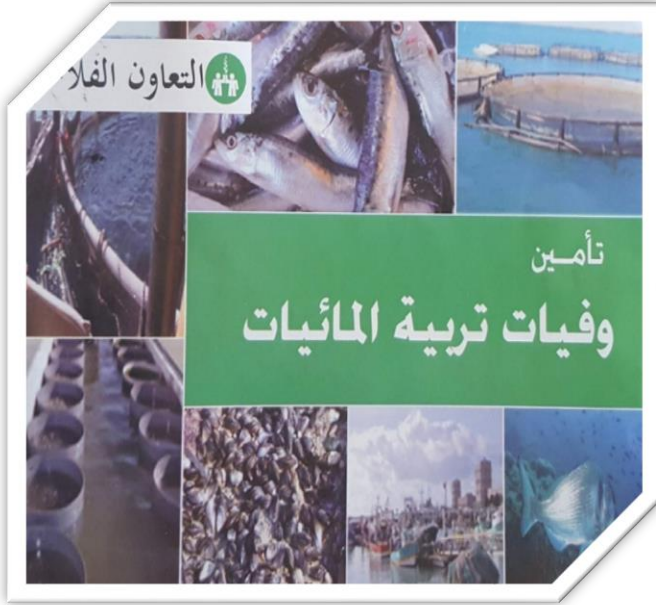
					13	عدم فعالية عمليات الاتصال ومع عدم توافر النقل الجيد للمعلومات عرقل عملية التغيير
					14	يتم التدريب الجيد عند كل تغيير حاصل في المؤسسة
					15	المراقبة المستمرة للتغيير تنقصمن الانحراف في الأهداف
					16	يتم التشجيع على التعلم والتطوير الافراد داخل المؤسسة
					17	قامت المؤسسة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمائية المقدمة للزبائن
					18	تجد نفسك فرد فعال في فريق المؤسسة
المحور الخاص بالقدرة التنافسية						
					01	هناك منافسة قوية في السوق
					02	للمؤسسة وضع تنافسي مهم يحسب له في السوق
					03	للمؤسسة قدرة تنافسية تسمح لها بالتموقع الجيد في السوق
					04	اتخذت الشركة سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها مركزها السوقي
					05	تحرص المؤسسة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق
					06	يتوفر في الشركة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها الشركات الأخرى
					07	تخصص الشركة برامج لتحسين وتطوير خدماتها لزيادة ولاء زبائنها

الملحق رقم 01

					08 تتعامل المؤسسة مع السوق بمرونة عالية
					09 تركز المؤسسة على سوق معين
					10 تقدم المؤسسة خدمات اسعار منخفضة مقارنة مع المنافسين
					11 تركز المؤسسة على سياسة الانفراد في تقديم الخدمات للزبائن ذات خصائص وصفات جيدة مقابل سعر زائد
					12 تهتم المؤسسة بجزء صغير من السوق وتوجه نشاطها في هذا الجزء
					13 المؤسسة مطالبة بالصدارة لوجود صراع قوي في السوق
					14 تعتقدون أن المؤسسة توفر أنظمة تدريب تتناسب ومتطلبات المنافسة
					15 تعني المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العملية وتهتم بهم

الأساتذة الذين قامو بتحكيم الاستبيان:

استاذ محاضر "ا"	اوجامع ابراهيم
استاذ محاضر "ا"	رقيق محمد خليفة
استاذ محاضر "ا"	غلاي نسيمه
استاذ محاضر "ا"	كمال سي محمد



الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث يعد التغيير عملية إدارية تقوم على تغيير الوضع الحالي للمنظمة الى وضع أفضل، ومنه زيادة قدرتها على التنافس ضمن بيئة تتسم بقوة المنافسة وذلك لضمان بقائها واستمرار نشاطها وتحقيق أكبر قدر من الأهداف.

ولبحث تلك العلاقة تم اسقاط الجانب النظري على الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي -عين تموشنت CRMA- وذلك باستخدام الاستبيان لجمع البيانات ومعالجتها وتحليلها، باستخدام برنامج spss لاستخراج اهم النتائج.

الكلمات المفتاحية: التغيير، إدارة التغيير، مقاومة التغيير، التنافسية، القدرة التنافسية.

Résumé :

Notre travail de master de fin d'étude vise à connaitre le rôle du changement dans l'amélioration du processus de capacité de compétitivité de l'entreprise. L'intitulé de notre étude « le rôle du changement dans l'amélioration du processus de capacité de compétitivité de l'entreprise ». Lors de notre recherche académique nous allons projeter le côté pratique la caisse régionale d'agricole de mutualité d'Ain Témouchent avec l'utilisation d'un questionnaire dans l'objectif de collecter des données recueillies et par la suite de les analyser par le biais d'un logiciel SPSS.

Les mots clés : changement, management de changement, résistance du changement, capacité compétitive, concurrence

Abstract :

This study aims to know the role of change, in improving the competence conquence of the institution, this change is considered as an administrative process that deal on the actual change of the organization to the best situation, through increasing its ability on the conquence in an environnement which deals with a strong ones, in order to insure its existness with continuous activity and relize as much as possible of objectives.

The relation research push us to take the theoritecal part on the regional fund of agriculture in ain temouchent, by using questionnaire to collect date and with examinations & analyses, by using spss programme to derive the most results.

Keywords : The change –administrative change – change resistance conquence – conquence ability.