

## أثر إدارة التغيير على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر -

### *The impact of change management on the performance of Algerian economic firms - Empirical Study of a sample of food industries firms in Algeria -*

تجاني وافية\*<sup>1</sup>، د. لوشن محمد<sup>2</sup>،

<sup>1</sup> جامعة باتنة 1 (الجزائر)، mohamed.louchene@univ-batna.dz

<sup>2</sup> جامعة باتنة 1 (الجزائر)، ouafia.tedjani@univ-batna.dz

تاريخ الاستلام: 2022 / 01 / 15 تاريخ القبول: 2022 / 03 / 11 تاريخ النشر: 2022 / 04 / 05

#### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اعتماد مسيري المؤسسات على إدارة التغيير لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية بصفة خاصة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان موزع على عينة الدراسة المقدر بـ 134 مؤسسة تنشط في قطاع الصناعات الغذائية، وعلى ضوء المعطيات المحصل عليها توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها

- وجود إدراك لضرورة التغيير من طرف مسيري المؤسسات الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .
- وجود تحسن في أداء مؤسسات الدراسة في ظل التغيير المعتمد عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .
- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إدراك مؤسسات محل الدراسة لضرورة التغيير وتحسن الأداء المؤسسي لها عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير؛ التغيير التنظيمي؛ الأداء العام؛ مؤشرات القياس؛ الصناعات الغذائية؛

#### Abstract:

This study aimed to know the extent to which the managers of firms depend on managing change to improve the performance of economic firms in general and Algerian food industries firms in particular. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed distributed to the study sample estimated at 134 firms active in the food industry sector, In the light of the data obtained. The study reached a set of results, the most important of which were:

- There is an awareness of the necessity of change on the part of the managers of the study firms at the level of significance  $(\alpha = 0.05)$ .
- There is an improvement in the performance of the study institutions in light of the approved change at the level of significance  $(\alpha = 0.05)$ .
- There is a positive and strong correlation between the study firms awareness of the necessity of change and the improvement of their total performance at the level of significance  $(\alpha = 0.05)$ .

**Keywords:** change management; organizational change; total performance; measurement indicators ; Food Industry;

## 1. مقدمة

في ظل التطور السريع والبيئة المعقدة التي تعمل فيها المؤسسات الاقتصادية، أصبح لزاما عليها أن تحدد أهدافها وغاياتها بدقة، وذلك من خلال ترجمة رؤيتها إلى مجموعة محددة من مؤشرات الأداء التي تسمح لها بالاطلاع على وضعها في أي لحظة.

ويعتبر الأداء محورا أساسيا لنجاح المؤسسات الاقتصادية إذ يمكن اعتباره أحد أكبر العوامل إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة والمتمثل في البقاء والاستمرارية، لذلك فقد حظي باهتمام الكثير من الباحثين والمختصين، فتمحورت جهودهم على تحديد سبل الارتقاء بمستواه وهذا لمسيرة التطورات السريعة التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات. وقد تم استخدام العديد من امن أدوات وأنظمة قياس وتقييم الأداء بهدف جمع المعلومات الصحيحة لدعم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ويعد التغيير في عالم اليوم أمرا لا مفر منه في خضم التطور المتسارع الذي تشهده الساحة الاقتصادية مؤخرا، ونتيجة ذلك تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تغيير نماذجها التسييرية وعملياتها الداخلية بالشكل الذي يواكب هذه التغيرات، وانتقل المسيرون اليوم من التركيز على جودة العمليات إلى التركيز على تسيير الوقت للتحكم في متطلبات الزبائن والعملاء، وكما يقول بيل غيتس مؤسس شركة مايكروسوفت أن المنافسة اليوم بين المؤسسات أصبحت مجسدة بشكل أساس على السرعة في الاستجابة لمتطلبات الزبائن.

### 1. إشكالية الدراسة

بناءً على ما سبق طرحه قام الباحثين بصياغة الإشكالية العامة لهذا البحث وفق التساؤل الرئيسي التالي:  
"ما مدى تأثير تبني مناهج إدارة التغيير الحديثة على الأداء المؤسسي لمؤسسات الصناعات

الغذائية الجزائرية"؟.

من أجل الإجابة على الإشكالية السابقة تم صياغة مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد إدراك لأهمية التغيير لأساليب التسيير المعتمدة من طرف مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة؟

- هل يوجد تحسن في الأداء المؤسسي في ظل اعتماد أساليب التغيير من طرف مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة؟

### 2. فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية السابقة تم صياغة مجموعة من الفرضيات سيتم إيضاحها في الآتي:

✓ الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد إدراك لضرورة التغيير في أساليب التسيير في مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية.

✓ الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تحسن في الأداء في ظل تغيير أساليب التغيير في مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر.

✓ الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد علاقة بين إدراك ضرورة التغيير وتحسن الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية.

### 3. أهمية البحث:

تعتبر الجزائر من الدول النامية الساعية إلى اللحاق بركب الدول المتقدمة، فالالاقتصاد الجزائري قائم على عوائد النفط والمحروقات، وهو ما أوجد ضغوطا كبيرة من أجل تنوع مصادر الدخل القومي من خلال تفعيل قطاعات اقتصادية أخرى على شاكلة قطاع الصناعات الغذائية، ومن أجل النهوض بهذا القطاع الحساس كان لا بد من الاستفادة من التجارب العالمية الرائدة في هذا النوع من القطاعات، وهو ما أدى إلى

ضرورة تبني اعتماد آليات جديدة لتغيير طرق التسيير المعتمدة، والاهتمام بالتوجه الحديث لمؤسسات الأعمال العالمية نحو تطوير مناخي الأداء.

#### 4. أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة من وراء طرح الإشكالية السابقة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- الإسهام في إثراء المعارف النظرية و التطبيقية عن أهمية التغيير لمجابهة التغيرات وضرورة تطوير الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- تعميق المعرفة النظرية والميدانية عن أساليب ومناخي التغيير الممكنة في المؤسسة الصناعية الجزائرية بشكل عام ومؤسسات الصناعات الغذائية بشكل خاص.

#### 5. نموذج الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى إيجاد درجة إدراك أهمية التغيير من طرف مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة، ثم إيجاد درجة تأثير المتغير المستقل المتمثل في الاهتمام بمستويات التغيير على المتغير التابع المتمثل في تحسن الأداء في المؤسسات محل الدراسة.

#### 6. منهجية الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع ومن أجل الإحاطة بكل جوانبه، وكذا الإجابة على التساؤلات المطروحة ولاختبار صحة الفرضيات، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستقرائي، اللذان يهدفان إلى الحصول على المعلومات المطلوبة عن الظاهرة المدروسة، من خلال محاولة إبراز تفسير لهذه الحقائق ومن ثم تحليلها للوصول إلى صياغة التوصيات والاقتراحات المناسبة للدراسة.

#### 7. مصادر جمع البيانات:

وقصد التحليل الجيد لكل جوانب البحث سواءً في شقه النظري أو التطبيقي فقد تم استعمال بعض الأدوات التي يراها الباحثين مهمة في هذا النوع من الدراسات، وكان من أبرزها المسح المكتبي الذي شمل المؤلفات والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك كل ما تم نشره من أبحاث، ودراسات علمية، ومقالات في الدوريات المتخصصة ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة، وأسهمت هذه الأخيرة في بناء الدراسة الميدانية حيث تم توزيع أكثر من 227 استمارة وذلك طبعاً بعد تحكيمها من طرف أطراف علمية متخصصة، وفي الأخير استطاع الباحثين تحليل 134 استمارة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية SPSS (إصدار رقم 25).

#### 8. هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بجوانب الدراسة فلقد تم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين، تناول القسم الأول منها الإطار النظري للدراسة والمتعلق بحثيات إدارة التغيير والمفاهيم العامة حول تقييم الأداء في المؤسسات الصناعية، أما القسم الثاني فتمثل في دراسة ميدانية تناولت الطرق والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة ونتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

### أولاً: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير

إدارة التغيير تتمثل في الانتقال من وضع قائم بالفعل، إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والعاملين، يتم من خلالها عمل تغييرات في نظام معين، حيث يتم تنفيذ هذه التغييرات بطريقة يمكن التحكم بها عن طريق إتباع إطار ونموذج محدد، ويتم إجراء ذلك بأسلوب منظم وبأقل مضايقة أو إزعاج، ويمكن القول بأن التغيير ببساطة هو الانتقال مما نحن فيه الآن إلى ما نريد أن نكون عليه.

## 1. نشأة وتطور التغيير التنظيمي :

يعد مفهوم التغيير التنظيمي من المفاهيم التي لقيت اهتماما ورواجا كبيرين في الآونة الأخيرة، وذلك للأهمية البالغة المتعلقة بالموضوع، والتي تنصب كلها في إطار المجرىات الحاصلة داخل منظمة أو مؤسسة ما، وقد يقصد بالتغيير التنظيمي تغييرا في البنى التحتية التكنولوجية، أو في التسويق الاستراتيجي أو في أساليب وطرق اتخاذ القرار.

ويعود ظهور التغيير التنظيمي إلى القرن الماضي مع انتشار الثورة الصناعية التي أدت إلى تحقيق درجات نمو متسارعة في النظام الاقتصادي العالمي، وهو ما أدى إلى تطور كبير في المجال التكنولوجي وكذا كمية الإنتاج ونظم المعلومات، كما أدى أيضا إلى تفكير المؤسسات والشركات انتهاج أساليب تسيير فعالة، وإرساء ممارسات تنظيمية متينة (Marlyne & D.B.A, 2006, p. 519). ومع بداية تسعينيات القرن الماضي ونظرا لتزايد عوامل المنافسة في الاقتصاد العالمي واتساع الأسواق الدولية، أصبح التغيير ضرورة حتمية وأولوية تنظيمية لمواكبة التطورات الحاصلة خاصة في المجال التكنولوجي، وهذا ما أشار إليه الكاتب المعروف Peter.f.Drucker في كتابه "management challenges of 21 century"، والداعي فيه إلى ضرورة إعادة تصميم إستراتيجيات المنظمات، واستبدال الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية بهياكل تنظيمية أفقية مرتكزة على فرق المشاركة.

## 2. تعاريف حول إدارة التغيير:

هناك العديد من التعاريف المتعلقة بإدارة التغيير، وسيتم استعراض بعضها فيما يلي:  
"إدارة التغيير هي الانتقال من نموذج التسيير التقليدي إلى نموذج تسيير جديد، وذلك من خلال التنسيق بين مختلف الأنشطة التسييرية والتنظيمية بالاعتماد على فرق عمل جديدة" (Gignac, 2005, p. 110).

وهناك من يعرف إدارة التغيير بأنه "يخص كل أنشطة التوطن، الأداء، والكفاءة بالاعتماد على عمليات إعادة الهندسة، ومقتضيات التسيير الحديثة الداعية لتغيير سلوكيات الأفراد، والجماعات والتنظيمات السائدة" (J Rotherwell & L Sullivan, 2005, p. 17).

ويعرفها كل من Kudray and Kleiner بأنها "تلك العملية المستمرة التي تقيد المؤسسة بمعطيات السوق الحالية والمستقبلية، القيام بأفضل الأعمال وبفاعلية دائمة مقارنة بالمنافسين الموجودين في السوق" (Kudray & Kleiner, 1997, p. 18).

كما تعرف إدارة التغيير بأنها ذلك الأسلوب التسييري الذي يستمد عوامل نجاحه من الأخذ بمعطيات تحويل القيادة التنظيمية بالاعتماد على آليات تغيير قوية، إضافة إلى الوعي التام بضرورة تغيير سلوك كل الأفراد داخل المؤسسة، نظرا لكون الهدف الأساسي من عملية التغيير هو التزام كل الأطراف بالتغيير" (Armstrong, 2004, p. 146).

هناك من يعرف إدارة التغيير بأنها "عملية تتطلب ثلاثة عناصر مهمة و المتمثلة في (Baca, 2005, p. 2):

- أول عنصر يتطلبه إدارة التغيير، هو إقرار كل مستويات السلطة في المؤسسة بهذا المشروع، وسعيهم لإقناع كل أفراد المؤسسة بالمكاسب المرجوة من هذا المشروع.
- ثاني عنصر يتطلبه إدارة التغيير، هو توفير محيط ملائم لتحقيق تغيير مرغوب، عن طريق تفعيل آليات الاتصال بكل فرق العمل حول الخطوات المرحلية لإنجاح المشروع.
- ثالث عنصر يتطلبه إدارة التغيير، يتمثل في وضع نظام يحدد مراحل عملية التغيير، وضرورة تقييد كل الأطراف بعمل هذا النظام.

- ومنهم من يعرف إدارة التغيير، على أنه: عملية تسيير وتجديد التعديلات والتحويلات التي ستطرأ على المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار التوقعات المسبقة لهذه العملية.  
ولا بد في هذا السياق عدم الخلط بين مصطلح إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، إذ إن هذا الأخير يعتبر إحدى مراحل عملية التغيير الشاملة، والذي يستدعي الاستجابة لكل التغييرات الحاصلة عن طريق تغيير المعتقدات والسلوكيات والقيم والهياكل التنظيمية السائدة من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية والتسويقية والبيئية (J Rotherwell & L Sullivan, 2005, p. 18).

### 3. أنواع التغيير:

لقد سبق القول بأن عملية التغيير تستجيب للتحديات التي تواجهها المنظمات كظهور تكنولوجيا جديدة، أو منافسين جدد، أو ازدياد الطلب على أداء أفضل، وهذا يقتضي تبني برامج جديدة لتجاوز العقبات والحواجز، ولتحسين الأداء بشكل عام، عادة ما يتم وضع تصنيف لبرامج التغيير المساعدة على تحسين الأداء الكلي للمنظمات كما يلي:

■ **تغيير الهيكل التنظيمي:** وتعالج هذه البرامج المنظمة أو المؤسسة كمجموعة من الأجزاء الوظيفية، و من خلال تغيير الهيكل التنظيمي، فإن أعلى هيئة تنظيمية في المؤسسة تتلقى الدعم الكافي من طرف مستشارين، يحاولون إعادة تشكيل هذه الأجزاء لتحقيق أفضل أداء ممكن (Harvard business essentials , 2003, pp. 8-9).

■ **تغيير منظومة التكاليف:** ويركز هذا البرنامج على القضاء وإزالة كل الأنشطة غير الضرورية ويركز أيضا على الطرق المنتهجة لتقليص تكاليف العمليات (Marlyne & D.B.A, 2006, p. 520)، كما أن الأنشطة والعمليات التي لا تخص بالملاحظة والمعينة اللازمة خلال السنة المالية، قد تؤدي إلى تحمل تكاليف إضافية تكون المؤسسة في غنى عنها.

■ **تغيير العمليات:** وتهدف هذه البرامج إلى تغيير طرق القيام بالأعمال، وهو أهم مناحي التغيير استهدافا من طرف المسيرين، كأمثلة لذلك: إعادة هندسة عمليات منح القروض، أو مقارنة الشركات في معالجة شكاوى الزبائن، أو طرق اتخاذ القرار، وعموما فإن الهدف من تغيير العمليات، عادة ما يجعل العمليات أحسن اتساعا، وأكثر فعالية، وأفضل نجاعة، وأقل تكلفة.

■ **التغيير الثقافي:** وترتكز هذه البرامج على الجانب الإنساني في المؤسسة. وعلى المقارنة العامة للمؤسسة في أداء الأعمال و طبيعة العلاقات التي تربط المسيرين بالعمال (Harvard business essentials , 2003, p. 9)، والانتقال من نمط التسيير الأوطوقراطي، إلى نمط التسيير التشاركي كأفضل مثال للتغيير الثقافي في المؤسسة، إضافة إلى ذلك بذل الجهود الكافي لإعادة توجيه المؤسسة إلى التركيز الخارجي القائم على الزبون وأهم متطلباته.

### ثانيا: مفاهيم عامة حول تقييم الأداء في المؤسسة الصناعية:

من أجل أن تحقق المؤسسات هدف البقاء والنمو فهي بحاجة إلى الاعتماد على أدوات وأنظمة جديدة تتماشى مع متطلبات البيئة الحالية وتسمح لها بقياس وتقييم أدائهم بشكل أفضل وأكثر فعالية، وذلك بعد عجز الأنظمة التقليدية على تحقيق ذلك. وتعد بطاقة الأداء المتوازن التي ظهرت في بداية التسعينيات من القرن الماضي على يد (KAPLAN و NORTON) من أهم أدوات تقييم الأداء وأكثرها انتشارا، حيث تقوم على نظرة متوازنة للأداء تتجاوزة بذلك على باقي الأدوات والأنظمة التقليدية التي تركز على المؤشرات المالية فقط، كما تهدف البطاقة إلى تقييم الأداء في ظل التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة بالارتكاز على المدى البعيد.

ويعتبر تقييم الأداء من الأمور البديهية التي يجب على أي مؤسسة المرور عليها، وذلك حتى تعرف كل مؤسسة هل تسير في الاتجاه الصحيح أم لا، والقيام بمختلف الإجراءات التحسينية أو التصحيحية في حالة وجود انحرافات، ولهذا سيتم من خلال هذه العناصر الوقوف على بعض التعاريف التي تخص أداء المؤسسة الصناعية، والتعرف على عناصر تقييم الأداء وأسس تحديد مؤشرات القياس.

### 1. تعاريف مختلفة حول تقييم الأداء في المؤسسة الصناعية:

إن أصل كلمة الأداء تنحدر من اللغة اللاتينية للكلمة **Performare** التي تعني إعطاء، وذلك بأسلوب كلي، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة **Performance** وأعطتها معناها (Khamkhem, 1995, p. 310)، ويرى بعض الباحثين فيه ما يلي: "أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية، التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك" (Burlaud, Eglem, & Mykita, 1995, p. 271). ويرى بعض الباحثين أن الأداء هو "مستوى تحقيق الأهداف"، وهذا المستوى يقاس باستخدام مؤشرات قياس الأداء، وهذه التعاريف تحصر الأداء في نسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية، هذا صحيح لكن غير كاف، لأنه لا يمكن الحكم على المؤسسة بأنها تحقق أداءً جيداً بمجرد تحقيقها للأهداف المنوطة بها، فالمؤسسة قد تتمكن من ذلك ولكن بالاستغلال المفرط للموارد. يمكن تعريف الأداء على أساس أنه قدرة المؤسسة على ضمان خلق قيمة لمنتجاتها من أجل إشباع رغبات الزبائن، باستغلال كل الموارد المتاحة (Bayenet, 2003, p. 6). وهناك من يعرف الأداء على أنه الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها، ومدى تحكمها في تكاليفها، مدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة (Viargues, 2001, p. 74). وهناك من يعرفه على أنه كل ما يتعلق بالفعالية والكفاءة والملائمة (MARION, 1999, p. 171).

### 2. عناصر تقييم الأداء

يرتبط تقييم الأداء الكلي بالعديد من العناصر التي سيتم ذكرها وفقاً لما يلي (VICTOR BELIN, 1996, p. 50):

- الفعالية: نوعية المخرجات وكميتها والوقت المحدد للإنجاز والدخل والأرباح ورضا العملاء ورضا العاملين؛
- الكفاءة: العائد على الأموال المستثمرة - الإنتاج - معدل دوران المخزون - المبيعات لكل عامل - معدل دوران العاملين - تكلفة التدريب لكل عامل - معدل الغياب؛
- التقدم في العمل: للقياسات المرحلية وللتنتائج وللخطوات الفرعية للإنجاز ...؛
- أساليب ونظم إجراءات العمل؛
- عادات العمل.

### 3. أسس تحديد مؤشرات قياس الأداء

إن تحليل أداء أي مؤسسة يقوم طبعا على أساس مجموعة من الأسس التي تحدد مختلف المؤشرات التي توضح كيفية قياس الأداء، التي سيتم توضيحها بدءاً بتحليل الأداء، ثم المرور إلى اختيار الطريقة المناسبة في العمل وفي الأخير تحديد وحدة الأداء التي يتم على أساسها قياس العمل.

#### 1.3 تحليل الأداء:

يعتبر قياس العمل هو قياس وتقييم كفاية الأداء به استناداً إلى معيار مقبول للكفاءة مع الأخذ في الاعتبار طريقة الأداء والبناء التنظيمي، وبالتالي فإن تحليل الأداء هو أحد الأسس التي يوضح على أساسها مقياس الكفاية (المصري، 1999، صفحة 67). ويبدأ التحليل بربط حجم العمل المنجز في كل نشاط أو عملية بالوقت الذي يستنفذه العاملون في أداء العمل (حجم العمل المنجز/ساعة) أو (حجم العمل المنجز/سنة).

ويعتبر تحليل الأداء الذي يربط حجم العمل بالوقت الذي يستنفذه العاملون هو أنسب وسيلة لتقييم الأداء بالأنشطة المرتبطة بالبرامج الجارية، نظراً إلى أن الأجور تمثل نسبة كبيرة من جملة تكاليف البرامج الجارية، وتجدر الإشارة إلى أن تحليل الأداء القائم على أساس مقارنة التكلفة الفعلية للإنجاز بتكلفة الوحدة المعيارية هي أنسب وسيلة لوضع مؤشرات تقييم الأداء بالنسبة للمشروعات المدرجة ضمن البرامج الاستثمارية.

### 2.3 اختيار الطريقة المناسبة لقياس العمل:

تختلف طرق قياس العمل حيث تشمل طريقة الوقت وطريقة العينات وطريقة الأداء إلا أن الطريقة التي يتم اختيارها يجب أن تقود إلى ما يلي:

- قياس وتحديد الوقت المعياري لإنجاز النشاط؛
- قياس معايير تكاليف النشاط؛
- المساعدة في اختيار طريقة سهلة للإنجاز ورفع الكفاءة الإنتاجية؛
- اختيار وحدة القياس المناسبة للنشاط.

### 3.3 تحديد وحدة الأداء التي يتم على أساسها قياس العمل:

من أجل قياس العمل ووضع المؤشرات لابد من اختيار وحدة قياس مناسبة لكل نشاط على أن تكون هي الوحدة التي تقيس ناتج العمل أكثر من الوحدة التي يقاس بها حجم العمل أو الوحدة التي يقاس بها إنجاز العمل. وترتبط وحدة حجم العمل بالإجراءات الداخلية التي تتخذها المؤسسات الصناعية لضمان الحصول على نتائج مستهدفة، أما وحدة نتائج العمل فهي تتعلق بالإجراءات التامة التي تتخذها المؤسسة، والتي من شأنها التأثير في الحصول على أغراض مرغوب فيها، في حين نجد أن وحدة إنجاز العمل ترتبط بأهداف برنامج المؤسسة التي هي ضمن الأهداف التي وضعتها في السياسة العامة.

## II. الطرق والأدوات:

### 1. تحديد حجم عينة الدراسة:

قام الباحثين بتحديد وحدة المعاينة وهم مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية المتمثلة في (المدير، نائب المدير، مراقب التسيير، رئيس فرع، رئيس قسم، رئيس مصلحة، موظف مكلف بمهام إدارية)، وقد تمكن الباحثين من استرجاع 153 استمارة استبيان من أصل 227 استمارة موزعة، أي بمعدل استجابة قدر بـ 72,28%، وهو معدل مقبول نسبياً مقارنة مع الدراسات السابقة التي تناولت مجتمع الدراسة، وبعد فرز كل الاستمارات المسترجعة تبين بأن عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة قدر بـ 134 استمارة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول 1: يبين عينة الدراسة والاستمارات المسترجعة

البيان	حجم عينة الدراسة	الاستمارات المرسله	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات القابلة للدراسة	الاستمارات المستبعدة
العدد	227	227	153	134	19
النسبة	----	100%	72,28%	65,16%	07,11%

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على المعلومات السابقة

## 2. أداة الدراسة (استمارة الاستبيان):

تمثل استمارة الاستبيان المصدر الأول الذي تم اعتماده من طرف الباحثين، والتي تتكون من مجموعة من الأسئلة تساعد الباحثين على الحصول على إجابات من طرف المبحوثين، وهذا من أجل التوصل إلى إثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات الموضوعة آنفا.

وتحتوي استمارة الاستبيان على مجموعة من الأجزاء وكل جزء يحتوي على مجموعة من الفقرات وتم تقسيم أهم هذه الأجزاء كالتالي:

1.2 الجزء الأول: خاص بمجموعة من الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من خلال فقرات الاستبيان المتمثلة في اعتماد جوانب بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة، ويحتوي هذا الجزء على البيانات التالية:

➤ المحور الأول: بيانات متعلقة بالمؤسسة ومعلومات شخصية عن المستجوبين.

- الدرجة العلمية:

- المسمى الوظيفي:

- سنوات الخبرة.

2.2 الجزء الثاني: يتعلق بمستويات تحسين الأداء العام المعتمدة من خلال مجموعة من المفردات، وباستخدام (سلم ليكارت) (likert scale) الذي يعتمد 5 إجابات، وهذا حتى يتسنى للباحث تحديد آراء أفراد العينة حول المواضيع التي تناولها الاستبيان، وقد قام الباحثين بترميز وتبسيط الإجابات كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول 2: يبين سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص.113.

هذا الجزء الثاني الذي سبق ذكره يتضمن مجموعة من المحاور موضحة كما يلي:

➤ المحور الأول: يناقش مدى إدراك مؤسسات الصناعات الغذائية لأهمية التغيير في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة ويتكون من 16 عبارة.

➤ المحور الثاني: يتطرق لمدى تحسن مستويات الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية لإستراتيجية وتضمن 17 سؤالاً.

## 3. تفريغ الاستمارات والاختبارات الإحصائية المستخدمة:

بعد ما تم استرجاع استمارات الاستبيان من عند مفردات العينة التي تم استجوابها، قام الباحثين بالاعتماد على أدوات التوزيع المناسبة مع بيانات الدراسة ثم بعد ذلك تم تجهيز البيانات بوضع نظام ترميز (coding system) وذلك من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Packaging for Social Sciences) ، والذي تم استخدامه في إدخال البيانات وتبويبها ومعالجتها إحصائياً، وبناءً على ما سبق تم تحليل البيانات واستخلاص نتائج الدراسة.

وتم قياس الاعتمادية للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ، كما تم الاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي ( المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية)، كما تم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغير التابع (مستويات تحسن الأداء العام للمؤسسات المبحوثة) والمتغير المستقل (إدراك أهمية التغيير) من خلال اختبار F، وكذلك اختبارات T لاختبار صحة وعدم صحة الفرضيات.

### III. نتائج الدراسة الإطار الميداني:

#### 1. اختبار ثبات وصدق استمارة الاستبيان:

##### 1.1 صدق أداة الدراسة وتطبيقها :

قبل الوصول إلى الصيغة البيانية لهذا الاستبيان والذي سيتم اعتماده في هذه الدراسة، كان لابد أولاً التأكد من صدق وثبات هذه الأداة الإحصائية وذلك بإتباع الخطوات التالية:

■ صدق الاستبيان الداخلي :

لقياس معامل الثبات تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، وتم إجراء الاختبار لكل متغير من متغيرات الدراسة على حده وتنص القاعدة الإحصائية لهذا الاختبار أن النسبة المقبولة هي (60%) أو ما يزيد وقد جاءت نتيجة الاختبارات كما يأتي:

الجدول 3: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لاستمارة استبيان الدراسة

الرقم	المتغيرات الرئيسة	عدد المتغيرات الفرعية	قيمة المعامل
1	إدراك أهمية التغيير في المؤسسات المبحوثة	16	0.858
2	تحسن الأداء العام في ظل التغيير المعتمد للمؤسسات المبحوثة	17	0.815
	جميع متغيرات الدراسة	33	0.836

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية spss.

يلاحظ من الجدول (03) أن قيمة المعامل لاختبار ألفا كرونباخ للجزء الأول من الاستبيان والذي وجه نحو آراء المسيرين حول إدراك أهمية التغيير واحتوى 16 عبارة فرعية جاء مرتفعاً ومقبولاً إحصائياً وبلغت قيمته (0.858)، أما قيمة الشق الثاني من الاستبيان والذي احتوى 17 عبارة فرعية وجهت نحو المسيرين حول تحسن الأداء العام للمؤسسات المبحوثة عن 17 عبارة مقبولة إحصائياً بقيمة لألفا كرونباخ قدرت بـ (0.815)، وجاء المتوسط العام لألفا كرونباخ (0.836) مما يعني بشكل عام أن الاستبيان امتاز بدرجة صدق وثبات عالية.

#### 2.1 اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولومجروف، سميرنوف) (One Sample K-S):

استخدم الباحثين اختبار كولومجروف- سميرنوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا تتبع توزيعاً طبيعياً، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات يتبع توزيعاً طبيعياً، والجدول رقم (04) يوضح نتائج الاختبار حيث إن قيمة اختبار Z كبيرة ( أي أكبر من قيمة Z الجدولية وكذلك قيمة مستوى الدلالة أكبر من  $\text{sig.} > 0.05$  وهذا يعني بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يستدعي استخدام الاختبارات المعلمية.

الجدول 4: نتائج اختبار (K-S) للتوزيع الطبيعي ومستويات تطبيق إدارة التغيير لتحسين الأداء في

مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	K-S قيمة (Z)	مستوى الدلالة
إدراك أهمية التغيير من طرف مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة	4.45	0.23	1.259	0.092
تحسن الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية.	3.70	0.25	1.479	0.068
المتوسط العام للمتغيرات	4.07	0.21	1.369	0.080

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على بيانات الاستبيان وبرمجية spss.

تم استخدام اختبار (K-S) للتأكد من أن بيانات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً، وبين الجدول (04) أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لجميع متغيرات الدراسة، وإن إجابات المستجوبين ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أكبر من 0.05 (sig. > 0.05) ، كما تم استخدام معلمات الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لتحديد مستوى إدراك مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية لأهمية إدارة التغيير لتحسين الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية محل الدراسة.

## 2. اختبار الفرضيات:

### 1.2 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لقد تم تحليل الأداء من ثلاثة جوانب وسيتم من خلال هذه الفقرة حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة مدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية بأهمية إدراك أهمية التغيير

وقد جاءت الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة على النحو التالي:

-  $H_0$  : لا يوجد إدراك ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5 % لأهمية التغيير لدى مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

-  $H_1$  : يوجد إدراك ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5 % لأهمية التغيير لدى مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

الجدول 5: يبين التحليل الإحصائي لمدى إدراك مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية لأهمية التغيير

الرقم	في رأيك : ما مدى إدراك المؤسسة بكل مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية لأهمية التغيير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig مستوى الدلالة	معنوية الفروق بدرجة ثقة %95
1	تغيير الهياكل التنظيمية	4.15	0.36	0.00	معنوية
2	تغيير الثقافة السائدة	4.45	0.49	0.00	معنوية
3	التغيير التكنولوجي	4.54	0.42	0.00	معنوية
4	تغيير العمليات الداخلية	4.02	0.19	0.01	معنوية
	المتوسط العام للفقرات	4.29	0.18	0.00	معنوية

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على بيانات الاستبيان وبرمجية spss.

يتضح جلياً من خلال الجدول رقم 5 بأن المتوسطات الحسابية المتعلقة بهذه الفقرة مرتفعة، ما يبين أن إجابات المبحوثين كانت أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي، وهو ما يدل على قابلية المستجوبين لكل

عبارات هذه الفقرة ما عدا العبارة الأخيرة التي جاءت منخفضة نسبيا مقارنة بالمتوسطات الأخرى، كما يتضح من خلال الجدول أن تشتت الإجابات السابقة كانت منخفضة ما يعني قرب الإجابات من المتوسط، وقد جاءت الفقرة 2 المتعلقة بالتغيير التكنولوجي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 4.54 وبتباين عن المتوسط بـ 0.49 أي الاهتمام بالجانب المتعلق بتغيير التكنولوجيا المستخدمة، ثم الفقرتين 2 (تغيير الثقافة السائدة) و1 (تغيير الهياكل التنظيمية) وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية الفقرة 4 (تغيير العمليات الداخلية) بمتوسط 4,02 وبتباين عن المتوسط بـ 0,19.

أما فيما يخص الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية 5 % فقد جاءت كلها معنوية، ما يدل على قابلية الباحثين من المسيرين لأهمية إحداث التغيير لتحسين الأداء في المؤسسات المبحوثة.

## 2.2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

جاءت الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة على النحو التالي:

-  $H_0$ : لا يوجد تحسن في الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية في ظل اعتماد مناهج التغيير الجديدة عند مستوى معنوية 5%.

-  $H_1$ : يوجد تحسن في الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية في ظل اعتماد مناهج التغيير الجديدة عند مستوى معنوية 5%.

وسيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي من خلال الجدول الموالي:

الجدول 6: يبين مدى تحسن الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة

رقم	في رأيك : ما مدى تحسن أداء المؤسسة في اعتمادها على مناهج التغيير الحديثة؟	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t (Sig) مستوى الدلالة	معنوية الفروق بدرجة ثقة 95%
01	تحسن الأداء التسويقي للمؤسسة	3,640	0,383	0.000	معنوية
02	تحسن الأداء المالي للمؤسسة	3,837	0,264	0.000	معنوية
03	تحسن الأداء الإنتاجي للمؤسسة	3,673	0,358	0.000	معنوية
04	تحسن الأداء البشري للمؤسسة	3,511	0,411	0.000	معنوية
	المتوسط العام لتحسن الأداء العام للمؤسسة	3,703	0,233	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على بيانات الاستبيان وبرمجية spss.

يتضح من الجدول السابق أن جميع المتوسطات التجريبية قد وقعت في حدود حد الكفاية التي ارتضاها الباحثين وهو (3). فقد بلغ المتوسط الإجمالي العام لإجابات الباحثين لجميع الأداء سواءً تعلق الأمر بالفرضية الرئيسية أو الفرضيات الفرعية وقد بلغ المتوسط العام لمستويات الأداء العام (3,703) وهو أعلى من حد الكفاية أو المتوسط الافتراضي (3). ورغم التقارب بين المتوسطات إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف بينهم من حيث درجة الموافقة. فقد جاء في المرتبة الأولى "تحسن الأداء المالي" بمتوسط (3,853) وهذا يعني اهتمام المؤسسات المبحوثة بالجانب الاقتصادي والمتمثل في الربح المادي بالدرجة الأولى وهو الهدف الأول لأي مؤسسة اقتصادية، وفي المرتبة الثانية أتت "تحسن الأداء الإنتاجي للمؤسسة" بمتوسط (3,673) وهذا يعني اهتمام المؤسسات المبحوثة بالجانب الإنتاجي، وفي المرتبة الثالثة أتت "تحسن الأداء التسويقي" بمتوسط (3,640) وهو ما يعني اهتمام المؤسسات بتحسين الصورة الذهنية للمؤسسات في أذهان المستهلكين كما هو معروف بالنسبة للمؤسسات الرائدة في مجال الصناعات الغذائية (عمر بن عمر، مجمع سيفيتال، صومام، ...). أما

في المرتبة الرابعة فأتي " تحسن الأداء البشري للمؤسسة " بمتوسط (3,511) وهو ما يتجلى في سعي المؤسسات لتحسين الأداء البشري المؤسسات من خلال التدريب والتكوين المستمر لمواكبة التغيرات التي تعيشها المؤسسات، بالنظر إلى إسهامها الفعال في الاقتصاد الوطني إذ يعد قطاع الصناعات الغذائية ثاني القطاعات من حيث معدل التشغيل.

وبشكل عام يمكن أن نخلص إلى أن المؤسسات المبحوثة قد أجمعوا على اهتمامهم بضرورة التغيير كحتمية لتحسين الأداء، وفي ضوء التحليل السابق لنتائج الفرضية الرئيسية الثانية فإنه وبالنظر لقيمة P التي كانت كلها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 5%، فإنه يمكن القول بقبول صحة هذه الفرضية التي تنص على " يوجد إدراك مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية لأهمية التغيير لتحسين الأداء".

### 3.2 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

جاء نص الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة على النحو التالي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين (تغيير الهياكل التنظيمية، تغيير الثقافة السائدة، التغيير التكنولوجي، تغيير العمليات الداخلية) على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية المبحوثة.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين (تغيير الهياكل التنظيمية تغيير الثقافة السائدة، التغيير التكنولوجي، تغيير العمليات الداخلية) على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية المبحوثة.

ولقد كانت نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

جدول 7: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقابلية مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية للتغيير لتحسين الأداء

العام للمؤسسات محل الدراسة

Sig* مستوى الدلالة	معامل الانحدار		Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R2) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	المتغير التابع
0.000	0.576	تغيير الهياكل التنظيمية	0.000	4	47.65	0.530	0.728	الأداء العام للمؤسسة
0.745	0.042	تغيير الثقافة السائدة						
0.695	0.037	التغيير التكنولوجي						
0.322	0.115	تغيير العمليات الداخلية						
				130	البواقي			
				134	المجموع			

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (7) أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع مجالات إدارة التغيير بالاعتماد على الجوانب المذكورة (تغيير الهياكل التنظيمية، وتغيير العمليات الداخلية، والتغيير

التكنولوجي، والتغيير الثقافي) والأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية المبحوثة، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد R (0.728). أما معامل التحديد R2 ففسر ما نسبته (0.530) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (53%) من التغيرات في قابلية التغيير من طرف مسيري المؤسسات المبحوثة ناتجة عن التغيير في مجالات التغيير مجتمعة (تغيير الهياكل التنظيمية، وتغيير العمليات الداخلية، والتغيير التكنولوجي، والتغيير الثقافي) على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية المبحوثة.

كما تجدر الإشارة إلى أن مستوى الدلالة المتعلق بمجال تغيير الثقافة السائدة والتغيير التكنولوجي وتغيير العمليات الداخلية لم تكن دالة إحصائياً إذ قدرت T بـ (0.745) و (0.695) و (0.322) على التوالي وهي أكبر من قيمة  $\alpha$  (0.05)، وهو ما يعني عدم وجود اهتمام بمجال تغيير الثقافة السائدة والتغيير التكنولوجي وتغيير العمليات الداخلية في المؤسسات محل الدراسة، في حين أثر تغيير الهياكل التنظيمية تأثيراً واضحاً في أداء المؤسسات المستجوبة إذ بلغت  $\beta$  (0.576) وتمثل الأثر الكلي لتغيير الهياكل التنظيمية على الأداء العام للمؤسسات المبحوثة إذ بلغت t (0.000) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05).

وتؤكد نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول رقم (7) ما سبق، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (47.65) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.29) عند مستوى دلالة (0.05). وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أثر (تغيير الهياكل التنظيمية، وتغيير العمليات الداخلية، والتغيير التكنولوجي، والتغيير الثقافي) على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية المبحوثة.

#### 17. خاتمة:

تعتبر المؤسسة نظاماً مفتوحاً يعمل في بيئة معقدة وغير مستقرة، ونجاحها مرهون بمدى قدرتها على التكيف والتفاعل مع التغيرات السريعة وقدرتها على الاستجابة لمتطلباتها. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تجاوزها لطرق التسيير التقليدية وانتقالها إلى طرق التسيير الحديثة، ومواكبة هذا التغيير من خلال ما يعرف بإدارة التغيير. ولمعرفة مدى نجاعة إدارة التغيير فإنه لا بد من معرفة مستوى تحقيقها للأهداف المسطرة وذلك يكون من خلال الاستعانة بتقييم الأداء وقياس النتائج التي حققها هذا التغيير.

ومن أجل معرفة أثر إدارة التغيير على أداء المؤسسات الاقتصادية فلقد تم القيام بدراسة ذلك على عينة من مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية، من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان وتحليل بياناتها، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات يمكن ذكرها وفقاً لما يلي:

#### 1- الاستنتاجات:

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي سيتم إيرادها في الآتي:
- توجد قابلية من المسيرين لأهمية إحداث التغيير لتحسين الأداء في المؤسسات المبحوثة عند مستوى معنوية 5%؛
  - يوجد تحسن في الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية في ظل اعتماد مناهج التغيير الجديدة عند مستوى معنوية 5%؛
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين (تغيير الهياكل التنظيمية تغيير الثقافة السائدة، التغيير التكنولوجي، تغيير العمليات الداخلية) على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية المبحوثة؛

#### 2- التوصيات:

- الاهتمام بمكونات التغيير الفعال في المؤسسات الصناعية لأنها تعد من أكثر مفاهيم القيادة ملائمة لقيادة التغيير. والتي تتمثل بأربعة مكونات اساسية هي ( الرؤية، الاتصال الفعال، التمكين، تنفيذ الرؤية)؛
- أهمية تبني التغيير في المؤسسات الجزائرية ، حتى تتمكن من متابعة ما يستجد في البيئة المحلية أو العالمية لغرض رسم خطط التغيير لتعزيز بيئة المنظمة الداخلية ، والذي يحقق احتياجات الزبائن؛
- التوجه نحو الاهتمام المتزايد بقيادة التغيير وأن عائد لسرعة التغييرات التي تتعرض لها منظمات الأعمال؛
- ضرورة استجابة منظمات الأعمال بصورة سريعة للتغييرات إذ لا يمكن أن يشكل الأسلوب التقليدي النموذج القادر على قيادة التغيير؛
- لتفعيل عمليات التغيير ينبغي على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية منذ البداية تصنيف التغييرات التي ستجرها قياد المنظمات، وطبيعة الكيانات والعلاقات التي ستمسها العملية ( المعارف، الطرق الإجرائية، الأدوار والتصرفات، القيم.

## الإحالات والمراجع:

### 1. المراجع باللغة العربية:

1. سعيد المصري. الإدارة الحديثة لوظيفة الشراء في المنشآت الإنتاجية الصناعية والخدمات. (مصر: الدار الجامعية، 1999).
2. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي. (عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 1999، ص.113.

### 2. المراجع باللغة الأجنبية:

1. Armstrong, M. **How to be an even better manager** (London, UK: Kogan page.Vol. 6th edition, 2004).
2. Baca, C. P. **project managers spotlight on change management**. (sanfransisco, USA: Harbor light press. 2005)
3. Bayenet, B. **Performance Et Financement Des Universites**. congrés international, universté de liège,6-9- 2003)
4. Burlaud, A., Eglem, J., & Mykita, P. **Dictionnaire De Gestion**. (Paris, france: Editions Fousher. 1995)
5. Gignac, f. **Building successful virtual teams**. (london, U.K: INC, Norwood. 2005)
6. Harvard business essentials . **Managing change and transition**. (Boston: Harvard business school Press. 2003)
7. J Rotherwell, W., & L Sullivan, R. **practicing organization developement** (Vol. 2 nd edition, San Francisco, USA: Pfeiffer,John wiley and sons. 2005)
8. Khamkhem, A. **La dynamique du control de gestion** (Vol. 2 Eme Edition, Paris, france: Dunod. 1995)
9. Kudray, L., & Kleiner, B. **Global frends in managing change**, (Industrial management, N°39, 1997
10. MARION, A. **Le Diagnostic De l'Entreprise Méthodes et Processus**. (Paris, france: Edition Economica. 1999)
11. Marlyne, M., & D.B.A. **Encyclopedia of management** (Vol. 5th ed, Detroit, USA: Thomson Gale. 2006)
12. Viargues, J. L. **Le guide Du Manager d'Equipe**. (Paris, france: Edition d'Organisation. 2001)
13. VICTOR BELIN, N. **Prévenir pour construire**. (Paris, france: Publication de moniteur. 1996)