

## إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: الواقع والآفاق

محمد شتوح  
أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم  
التسيير  
جامعة الجلفة

أحمد ضيف  
أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم  
التسيير  
جامعة الجلفة



### ملخص:

يعد التغيير واحدا من أهم العناصر التي تستخدم لمساعدة المنظمات على مختلف أشكالها على التقدم والتطور بتبني استراتيجيات تسمح لها باستباق التغيير من أجل بلوغ أسمى المراتب التنافسية والمحافظة عليها قدر الإمكان. ومن هذا المنطلق نجد أن الدول النامية ومن بينها الجزائر مطالبة بمسايرة التطورات الحاصلة في العالم المتقدم، من خلال سعي المؤسسة الاقتصادية الدائم للتكيف مع معطيات محيطها الداخلي والخارجي من خلال إدارة التغيير، وذلك حسب جهد وظروف وإمكانيات كل مؤسسة. وفي هذا البحث نحاول تسليط الضوء حول واقع ومستقبل إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية بالجزائر.

### Abstract:

Change is one of the most important elements that are used to help organizations on the various forms of progress and development by adopting strategies that allow them to anticipate the change in order to reach the highest echelons of competitiveness and preserve as much as possible.

With this in mind, we find that developing countries, including Algeria claim to follow up the developments in the developed world, through the pursuit of lasting economic institution to adapt to the data of internal and external surroundings through change management, depending on the effort and the conditions and capabilities of each institution. In this paper, we try to shed light on the reality of change management and the future of economic organization in Algeria.

### تمهيد:

من الغريب أن نتكلم عن الابتكار والتغيير وتكريس الرؤى الخلاقة وما إلى ذلك، ونحن نعلم أن مقومات الاقتصاد الوطني لا تزال بعيدة كل البعد عن مقومات الاقتصاد الدولي عامة والجواري خاصة، بدليل استمرار الذهنيات المؤسسة للبنى التحتية للاقتصاد المحلي في التخلف

وبقاؤها منحصرة في دائرة التردد، ولا يعود السبب إلى نقص الإمكانيات وإنما إلى نمط تسييرها وطرق توظيفها أو إلى غياب ما أصبح يعرف اليوم بإدارة التغيير. (1)

### أولاً: متطلبات إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية

تتجه كل المؤسسات في كل المجالات إلى تبني التغيير وإدارته مدفوعة بالظروف المحيطة بها، والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية هي أيضا معنية بالإستجابة للتغيرات الهائلة التي تحدث حولها، وبالتالي لا يمكنها الوقوف ضد التغييرات المتسارعة لأنها بذلك تزيد من حجم الفجوة التقنية الحاصلة بين دول العالم المتقدم ودول العالم النامي، لذلك لا يمكنها الخروج عن القاعدة التي تقول تجدد أو تبتد، والمؤسسة الاقتصادية الوطنية مرت بتغييرات بحكم التغيير في طبيعة النظام الإقتصادي من الإقتصاد الموجه مركزيا إلى الإقتصاد الحر، وسنتناول في هذا المطلب مدى نجاح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إدارة هذا التغيير أثناء إنتقالها إلى إقتصاد السوق.

#### **1-1- خصائص التغيير في المؤسسات الاقتصادية:**

تميزت سياسة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية، منذ الاستقلال وإلى اليوم بالخصائص التالية: (2)

- ضعف مناهج التغيير من أسلوب لآخر ومن مرحلة إلى أخرى، من خلال علاقة الدولة بالمؤسسة الاقتصادية، فالتغيير دائما يأخذ طابع شكلي دون تقييم استراتيجي مسبق له.
- بطء التغيير، حيث يستغرق مدة طويلة، فمراقبة التسيير داخل المؤسسة مثلا تدوم من 4 إلى 5 سنوات ليكون ذا مردودية، ولنتصور الزمن اللازم لتطبيق كل الإصلاحات.
- غياب استراتيجية التغيير، فلم تحدد شروط نجاح الإصلاحات أو حدود ونماذج التطبيق الأسرع، مع غياب ميزانية لرؤية هل الأهداف المسطرة حققت نتائجها وجوانب ذلك.
- كما أن التوجه الحالي للتغيير في ظل الاستراتيجية الاخضاعية- لم يراعي الجانب البشري الذي يساير عملية كل تغيير، مما أدى لظهور مقاومة تغيير من طرف الأفراد داخل المؤسسات الاقتصادية، وهي باقية ما لم تأثر في ثقافتهم التسييرية والتقليدية بإستراتيجيات مكملة للإخضاع، وهي العقلانية والمعيدة للتربية، وبالتالي لم يتغير شيء وبقيت المؤسسات الاقتصادية على حالتها.

وإذا كان أي تغيير مهماً كان شكله يواجه بمقاومة، فإن إستراتيجية الخوصصة للدخول إلى اقتصاد السوق بالجزائر لا تستثنى من هذه القاعدة، ومصادر هذه المقاومة أساساً تتمثل في:

أ- النقابات العالمية: فمن الصعوبة تقبل النقابات لفكرة التخلص من العمالة الفائضة أو الغير مؤهلة، ففي نظرهم من واجب الدولة التكفل بتشغيل الجميع ولو لم تكن في حاجة إليهم.

ب- مسيري المؤسسات الاقتصادية والمجموعات السياسية والبيروقراطيون، والذين سيتم القضاء على سلطاتهم ومناصبهم الخاصة جراء التغيير، فمن الصعوبة تقبل مسيري المؤسسات إلغاء التدعيمات والمساعدات المالية من الدولة، والتي ستهدد كياناتهم، بحكم العلاقات الشخصية التي تربطهم مع مسؤولين حكوميين، بل يتعدى ذلك إلى إمكانية تشكيل جماعات ضغط مختلفة لها وزن معتبر في اتخاذ القرارات، لتصبح لهذه المعارضة ضغوط سياسية تؤثر على متخذي القرار.

لذا على المسير العمومي التأمل جيدا في جوهر التغيير التنظيمي، وتكييف نفسه وفق المسار الجديد الذي اختاره المالك (الدولة) للمؤسسة، وتخصيص موازنة لتحقيق هذا التغيير التنظيمي، واستكمال ذلك بنموذج حديث للتسيير بدل النموذج الكلاسيكي، يخرج المؤسسة من أزمتها ويضمن بقاؤها واستمرارها.

#### **1-2- شروط نجاح إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية:**

يتوقف نجاح المؤسسة الاقتصادية في إدارة التغيير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة والتي منها: (3)

- **العولمة المتزايدة:** حيث يزداد إتساع دائرة العولمة , وإنتشار وسائل الإتصالات والمعلومات وتعميم الخدمات وإختراق الأسواق, وإمتداد إستثمارات رؤوس الأموال, ودخول المنتجات بكل حرية.
- **التجديد التقني المتسارع:** إندماج تقنيات الإتصال والمعلومات مما يفرض على أنماط الإدارة والتنظيم مواكبة نشاطات التجديد التقني, وأن تستمر بشكل متواصل لتستطيع مجاراة ذلك التغيير والابتكار الفني.
- **الاقتصاد والمجتمع الرقمي (المعلومات):** يعد التجديد التقني بكافة وسائله وأدواته ضرورة لها الأولوية في جميع مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.
- **فجوة التقدم التقني:** بالرغم من أهمية التقدم التقني فان الموارد المخصصة له ضئيلة ومحدودة في بعض المؤسسات الاقتصادية أو معظمها, مما يعمق من فجوة التقدم التقني. ويرجع سبب فشل بعض المؤسسات في التغيير وإدارته إلى: (4)
  - الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي فالمؤسسة الراضية عن نفسها لا تحشد الجهود اللازمة لإحداث التغيير.
  - غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد.
  - إنعدام الرؤية.
  - العقبات الإدارية: التغيير الكبير يتطلب عملاً من عدد كبير من الأفراد. وتفشل العديد من المبادرات بسبب العقبات والمتمثلة أساساً في بيروقراطية المؤسسة، ووجود مراكز قوى تعارض التغيير.
  - عدم تحقيق نجاحات في الأجل القصير مما يجعل الأفراد يفقدون الإيمان وينضمون إلى صفوف مقاومة التغيير.
  - عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة الشركة, وترسخه فيها سوف يؤدي إلى موته في المهد.

### 1-3- الوسائل المساعدة في نجاح عملية التغيير:

إن نجاح عملية التغيير الحالية في ظل الإصلاحات الاقتصادية المتواصلة، يرتبط بتوفير عدة شروط تساعد القادة على تحقيق أهداف التغيير، وأهمها:

أ. تحقيق مشاركة فعالة للمرؤوسين:

هي ركيزة هامة للقيادة الديمقراطية، ومن مزاياها:

- إن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وفي عملية اتخاذ القرارات يجعلهم مطلعين على مشاكل التنظيم مما يمكنهم من معرفة دورهم في التنفيذ ومعرفة أسباب التغيير أو أسباب القرار وأهدافه، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين القيادة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية.
- تخلق المشاركة المناخ الملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم.
- تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

- المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات.
- ب. التغيير في المفاهيم الإدارية المتبعة من المسيرين والقادة:
  - أي السعي إلى التغيير في المفاهيم الإدارية، والثقافة التسييرية تماشيا والفكر الإداري المعاصر، حيث تتميز الإدارة المعاصرة بالعديد من الخصائص، أهمها:
    - لا تخشى التغيير وإنما تعمل على إحداثه، فهي إدارة التغيير (التغيير المخطط).
    - تستخدم المفاهيم والمبادئ والأساليب التي تحقق المناخ المناسب، وتطويرها باستمرار.
    - تتصف بالشمول والتكامل في توجهاتها واهتماماتها، ونظرتها للأمور والمشاكل.
    - الاتجاه نحو مزيد من اللامركزية وديمقراطية الإدارة، مع تكريس العمل الجماعي.
    - تقوم على منطق واضح هو أن التنظيم (المؤسسة أو الشركة) كيان حي يتطور ويتعلم أي أنه يتفاعل مع المحيط.
    - تتبنى فكر القيادة بالمعنى الشامل، وتقوم على التفاهم المشترك مع العملاء والعاملين، واعتبار الجميع شركاء في النجاح.
    - تؤمن بأهمية الانقضااض على الفرص واستثمار الوقت، باعتباره موردا أساسيا ينبغي الاستفادة منه.
    - تميل إلى التحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة، وعلى تقليص البيروقراطية، وترى أن العبرة بالنتائج والاستفادة من الأخطاء وأخذها في الاعتبار لاحقا.
    - تركز على التعليم والتدريب والتوجيه والإرشاد باعتبارها أساليب رئيسية لتكوين القدرات.
    - التوجه نحو العالمية.
    - تبني موقف محابي للمشروع الصغير، باعتباره وسيلة مناسبة للتكنولوجيات الجديدة.
- ج. تأمين أكبر قدر ممكن من تفويض السلطة:
  - كأحد المرتكزات الأساسية لديمقراطية القيادة، حيث أن الوظيفة الإدارية تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية وهي: الواجبات أو الاختصاصات، والالتزامات، والسلطة.
  - وتدور عملية التفويض أساسا حول هذه العناصر، ومتطلبات التفويض الفعال هي:
    - أن تكون الواجبات أو المهام المراد تفويضها محددة وليست عامة، وواضحة وليست غامضة.
    - شجاعة القائد وثقته بنفسه.
    - حسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يفوضهم للسلطة وثقته بهم.
    - فاعلية وسائل الاتصال بين القائد ومرؤوسيه.
    - نطاق التمكين الذي يكون للقائد على مرؤوسيه.
  - والتفويض يحقق المزايا التالية:
    - إتاحة جزء من الوقت للقائد للتفرغ للمهام القيادية.
    - يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة.
    - إتاحة فرصة لهيئات المشورة من ممارسة دورها في الإرشاد والتوجيه.
    - رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.
- د. التحفيز الإداري الفعال:

أي التحفيز الذي يؤدي إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القيادة والمرؤوسين تقوم كركيزة هامة للقيادة الديمقراطية، ويمكن تحقيقه إذا استطاعت القيادة الإدارية خلق المناخ الملائم الذي يمكن للمرؤوسين في ظله أن يشبعوا حاجاتهم، وذلك يتطلب شروط أهمها:

- معرفة وتحديد أهداف عملية التحفيز بوضوح.
- بناء الحوافز على أساس الأداء الجيد وفق معايير ثابتة مبنية على أسس علمية.
- التركيز على الحافز كأداة لدفع الموظف لبذل جهد إضافي ورفع الإنتاجية.
- وجود نظام عادل للثواب.
- إخضاع نظم التحفيز للمتابعة الدقيقة وللتقييم السليم.

#### 1-4- التغير في مرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق:

إن انتهاز الجزائر لسياسات التعديل الهيكلي في إطار الإصلاحات الاقتصادية كان يهدف بالأساس إلى الانتقال إلى اقتصاد السوق، الأمر الذي يترتب عليه مواجهة المؤسسات لظروف جديدة من بينها تحرير التجارة<sup>(5)</sup>، مما يعني سيادة المنافسة في معظم الميادين الاقتصادية سواء بالنسبة للقطاع العمومي أو الخاص، وعلى مستوى السوق المحلية والدولية على حد سواء.

إن تفعيل هذا التوجه الجديد أفرز عملية انفتاح السوق الوطنية على المنافسة الأجنبية، الأمر الذي أثر على مختلف سياسات المؤسسة الجزائرية، نظرا لأن أغلب المؤسسات (عمومية أو خاصة) يطبع عليها التصور الإنتاجي والبيعي، وفي الوقت نفسه هناك غياب شبه كلي لثقافة التسويق الحديث؛ ومن ثم تركيز كل الجهود على العرض، دون الأخذ بعين الاعتبار لحاجات ورغبات المستهلك أو المستعمل، مهمله بذلك عنصر البحث عن رضا الزبون.

وفي ظل سيادة ثقافة العرض على حساب ثقافة التسويق المعاصر التي تعتبر المستهلك والمجتمع هو نقطة البداية في تخطيط أنشطة المؤسسة، فقد أدى هذا إلى انخفاض الطلب على منتجات أغلب المؤسسات، نتيجة لشدة المنافسة من جهة، ومن جهة أخرى عدم امتلاك القدرة التنافسية، مما أدى إلى حرمان المؤسسة الجزائرية من الحصول على مزايا تنافسية، لتجد معظم المؤسسات في النهاية نفسها أنها تنتج منتجات ليست ذات جودة، وأسعارها مرتفعة نسبيا؛ وللإشارة استطاعت بعض المؤسسات تحقيق ميزة تنافسية لأنها تبنت إستراتيجية التكيف مع محيطها الجديد، وانتهجت سبيل التحسين المستمر لمنتجاتها.<sup>(6)</sup>

وإذا كانت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في معظمها تتجه إلى الإهتمام بالإنتاج وزيادة الكميات المنتجة إذا كانت إقتصادية وزيادة المرافق دون مراعاة النوعية إذا كانت خدمية، ودون مراعاة لمتطلبات السوق ورغبة العملاء، فإنه يكون مقبولا عندما كانت الجزائر تعيش في ظل الإقتصاد الموجه، الذي لم تواجه فيه المؤسسات أي منافسة، حيث كانت البيئة الإقتصادية والمؤسسية مبنية على ذلك، تتميز فيها الأسواق بمزيج من الندرة والإحتكار أي ما يعرف إقتصاديا بسوق الباعة، فإنه في ضوء تحول البلاد نحو اقتصاد السوق وعولمة الأسواق واحتدام المنافسة المحلية والدولية، والوفرة النسبية للمنتجات كماً ونوعاً في كثير من الأسواق في السنوات الأخيرة، و أيضا في ضوء التطورات في بنى الطلب وفي عادات شراء المستهلكين الجزائريين، أصبح من العسير على هذه المؤسسات أن تستمر في العيش منغلقة على نفسها وتجاهل مبدأ الاقتراب من الزبائن لإشباع حاجاتهم و توقع رغباتهم الذي هو أهم مبادئ الإدارة الحديثة.

وأكثر ما تحتاج إليه المؤسسات الجزائرية في ظل المشهد الاقتصادي الجديد، الذي أوجد الظروف المناسبة لممارسة التسويق، هو العمل على الانتقال من فلسفة التسير التي يحكمها منطق الإنتاج إلى أخرى يحكمها منطق التسويق، ويبدو أن كثيرا من المؤسسات الجزائرية النشطة

في القطاعات الأكثر تنافسية بدأت تنظن إلى الأهمية الاستراتيجية للتسويق ومساهمته في نموها وتطورها، بدليل أن بعضها صارت ترفع شعار خدمة الزبون، وبعضها سارعت إلى إنشاء أقسام للتسويق وبعضها الآخر استبدلت هياكلها التجارية و البيعية السابقة بأخرى تحمل صراحة اسم التسويق والاتصالات، وهو ما يعني إجراء التغيير اللازم في المؤسسة الاقتصادية وبالأخص الاقتصادية منها.

لكن تنامي الوعي بأهمية التسويق وبمساهمته، كان الخطوة الأولى في الاتجاه الصحيح، يظل غير كاف لأن التحدي الكبير لا يكمن في إنشاء قسم للتسويق أو في ترديد شعارات براقية من قبيل "إننا في خدمة الزبون" أو "الزبون سبب وجودنا" بقدر ما يكمن في تحويل الفلسفة والمبادئ التي يقوم عليها التوجه الإداري إلى ممارسات وسلوكيات فعلية لدى كل الأفراد في المؤسسة.

غير أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تواجه تحديات كبيرة ناجمة من جهة عن إرث نظام إقتصادي مثلث بالمشاكل يتطلب حلها وتغييرها بعض الحكمة والصبر، ومن جهة ثانية أن النظام العالمي الجديد لا يترك فرصة للمؤسسات التي تقف موقف المتفرج من التغييرات الهائلة والمتسارعة، فالكثير من المؤسسات الإنتاجية تعاني من مشكل تراجع مبيعاتها بسبب تدني جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، مما نتج عنه تدهور أوضاعها وإفلاس الكثير منها، كما أنها فقدت صلاتها بالسوق، فهي تعرف كل شيء عن منتجاتها وتكاد تجهل كل شيء عن زبائنها وعن رغباتهم وتوقعاتهم ودوافع شرائهم، هذه المؤسسات لا تعمل من منظور الخدمة والجودة بالمفهوم الواسع للكلمة ولا تنفق بسخاء على تدريب وتطوير الأفراد لديها، والنتيجة هي عدم القدرة على المنافسة والتهديد بالتصفية.

أما المشكلة التي تعاني منها هي انعدام الربحية مما يضطر الكثير من المؤسسات الجزائرية خاصة الاقتصادية منها لإتباع استراتيجية دفاعية ركزت فيها كثيرا على ترشيد النفقات على اعتبار أن ترشيد استخدام الموارد سيؤدي إلى تحسين هوامش الربح، ولكن انعدام الربحية أو تدنيها استمر في كثير من المؤسسات حتى بعد إعادة هيكلتها مما يعني أن المشكلة بالنسبة لعدد منها لا تكمن في نقص "الإنتاج بكفاءة" بقدر ما تكمن في عدم "إنتاج ما هو مطلوب" في السوق، أي في إستراتيجيتها وعدم التكيف مع معطيات المحيط الجديدة، وعدم تبني التغيير الشامل كمنهج لعبور المؤسسة إلى عالم النجاح. (7)

كما تواجه العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أسواقا تتطور بسرعة تحت تأثير عوامل عديدة منها التطورات في المنظومة الاجتماعية والاقتصادية والتشريعية، التطور التكنولوجي، والمتغيرات الثقافية وأنماط الحياة. وهذه التحولات تمارس ضغوطا على المؤسسات الجزائرية وترغمها على تطوير قدراتها للاستجابة لهذه التحولات من خلال الانفتاح أكثر على بيئتها والتحلي باليقظة لمتابعة التغيرات الحاصلة بالدراسة والتحليل العلمي لإبقاء نشاطات المؤسسة في توافق مع هذه التحولات، والمؤسسات التي لا تفلح في مجاراة معدل التحول في بيئتها أو تسبقه من خلال الرؤية المستقبلية إما أنها تدمر من قبل المنافسين أو أنها تنهار فجأة أو تتراجع.

### ثانياً: تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

من أهم التساؤلات التي تطرحها عملية الانتقال إلى اقتصاد السوق هو كيف يمكن للمؤسسة مواجهة المنافسة الدولية إن لم تكن هناك عملية تأهيل للمنتوج الوطني وأنظمة المعلومات والتسيير والمحيط.

ففي ظل عولمة المبادلات وترابط العلاقات الاقتصادية الوطنية مع السياسات الاقتصادية الدولية، أصبح الانشغال الهام يتمثل في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية، وذلك من خلال إعداد برنامج لتأهيلها وتأهيل المحيط الذي تنشط فيه.

## 1-2- برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

برنامج التأهيل هو عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تحت على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، ورفع أدائها الاقتصادي والمالي ليكون في نفس المستوى الدولي، فهذا البرنامج لا يعتبر بمثابة إجراء قانوني مفروض من طرف الدولة على المؤسسات الاقتصادية، بل على هذه الأخيرة المبادرة بالانخراط في هذا البرنامج أو على الأقل المبادرة بإجراء تشخيص إستراتيجي عام من أجل معرفة مكامن الاختلالات وأسباب التعثرات، وبالتالي فإن هدف برنامج تأهيل المؤسسة الاقتصادية لا يعتبر هدفا إداريا في مجال المنتجات، والأسواق، والتمويل، والتشغيل فحسب، بل يخص أيضا كل الهيئات المؤسساتية المحيطة أو المتعاملة مع المؤسسة، كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل رقم (01): برنامج التأهيل



المصدر: الهادي بوقلقول، بومدين بلكبير، إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر، مجلة دفاتر

التنافسية

التصدير

السوق

ويُعد "صندوق ترقية التنافسية الصناعية" "le fonds de promotion de la compétitivité industrielle" بمثابة الركيزة المالية الأساسية للأنشطة الخاصة بعملية التأهيل، وذلك من خلال إسهاماته المالية التي خصّ بها المؤسسات المعنية على شكل إعانات مالية تمثلت في الآتي: (8)

أ- مساعدات مالية للمؤسسات مخصصة لتغطية جزء من مصاريفها في إطار إعداد:

- التشخيص الاستراتيجي الشامل ومخطط التأهيل.
- الاستثمارات المادية التي تساهم في تحسين التنافسية الصناعية.
- الاستثمارات المعنوية (البحث والتطوير، البرامج والتكوين على تطبيق برامج الإعلام الآلي وتحسين التسيير) التي تساهم في تحسين التنافسية الصناعية.

ب- مساعدات مالية لهياكل الإسناد:

يتعلق الأمر هنا بمختلف المصاريف التي تتدرج في إطار عمليات تحسين محيط المؤسسات الاقتصادية كالعلاقات التي تهدف إلى تحسين الجودة والخاصية الصناعية، وتحسين التكوين والبحث والتطوير، إلى جانب تحسين المعلومات الصناعية والتجارية، والسياسات والاستراتيجيات.

## 2-1- مستويات برنامج التأهيل:

تركز برنامج التأهيل على ثلاثة مستويات:

### ☛ على المستوى الكلي:

يمكن تلخيص توجهات السياسة العامة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة فيما يتعلق بإعادة الهيكلة الصناعية، في النقاط التالية: (9)

- إعداد سياسات اقتصادية تكون أساسا لبرامج الدعم والحث على رفع المستوى التأهيلي، مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة من قبل الطاقات الوطنية والدولية.
- وضع الآليات الأساسية التي تسمح للمؤسسات والهيئات والحكومة بالقيام بنشاطات على المستوى القطاعي والجزئي.
- إعداد برنامج لتأهيل المؤسسة الاقتصادية ومحيطها.
- إعداد برنامج للتحسيس والاتصال لتوضيح الرؤية لدى المتعاملين الاقتصاديين وتحديد بدقة الوسائل المتاحة لدى المؤسسات.

وتتم هذه السياسات من خلال: (10)

أ- المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية التابعة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة مكلفة بالتنسيق وبوضع الإجراءات القانونية والمالية التابعة لصندوق ترقية التنافسية الصناعية، وتحديد الشروط التقنية والمالية والقانونية لبرنامج التأهيل، إضافة إلى إعداد برامج تكوينية للمعنيين بهذا البرنامج.

ب- تقوم اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية والتي يرأسها وزير الصناعة وإعادة الهيكلة الأمر لصندوق ترقية التنافسية الصناعية، بالبحث في قرارات المساعدة الممنوحة للمؤسسات وتمويل العمليات المرتبطة ببيئتها.

ج- صندوق ترقية التنافسية الصناعية: يساهم هذا الصندوق في تقديم المساعدات المالية للمؤسسات فيما يتعلق بمصاريف التشخيص الاستراتيجي الشامل وخطط التأهيل، وكذا المصاريف الموجهة لتحسين بيئة أعمال المؤسسات، وكل النشاطات الرامية لإعادة الاعتبار للمناطق الصناعية ومناطق النشاط، وكل الجهود الرامية لتنمية التنافسية الصناعية.

### ☞ على المستوى القطاعي:

إن نجاح أي برنامج للتأهيل مرهون بمدى قوة هياكل الأطراف المشاركة في تنفيذه (من أهم الأطراف نذكر: جمعيات أرباب العمل، الهيئات الاقتصادية، معاهد ومراكز الموارد التكنولوجية والتجارية، هيئات التكوين المتخصص، البنوك والمؤسسات المالية، إلخ). وبهذا، فالبرنامج يهدف إلى تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة من حيث مهامها وإمكانياتها، وتأكيد مدى كفاءتها في دعم عملية تأهيل المؤسسة وترقيتها، ومن هنا يتضح أن هدف برنامج التأهيل في هذا الإطار هو تدعيم إمكانيات الهيئات المساعدة للمؤسسة ومحيطها بما يؤدي إلى تحسين المنافسة بين المؤسسات.

وأهم الجوانب التي يمسهها برنامج التأهيل بهذا الخصوص:

أ- البنوك والمؤسسات المالية: لأنها تشكل الشريك المالي الرئيسي بالنسبة للمؤسسات، إذ يفترض أن يشمل التأهيل هذه المؤسسات ذاتها، إضافة إلى استحداث على مستواها لهيكل يعنى بمساعدة المؤسسات المعنية بمسعى التأهيل، كما يجب عليها أن تحضر سياسة لمرافقة هذه المؤسسات من خلال تعزيز هياكل تقييم المشاريع والمخاطر، وكذا برمجة وإعداد خطط للتكوين المتخصص موجهة للإطارات.

ب- المساعدة التقنية للوكالة الوطنية لتنمية الاستثمارات ANDI: والتي حلت محل وكالة دغن وترقية الاستثمارات APSI بموجب الأمر 01-03 الصادر في 20 أوت 2001، فهذه الوكالة لا تختلف عن سابقتها في أهدافها وتشغيلها من خلال قيامها بـ:

- تنظيم دورات تكوينية حول تحليل المشاريع ودراسة جدواها وتعظيم الاختيارات التكنولوجية والاختيارات التقنو-اقتصادية.

- المساعدة في وضع محفظة للمشاريع المشتركة **Projets en Partenariat** من خلال إعداد برنامج نموذجي يشمل البحث عن شركاء مناسبين.

ج- هيئات تسيير المناطق الصناعية: تحتوي الجزائر على حضيرة تقدر بـ (72 منطقة صناعية) تتربع على مساحة قدرها أكثر من 14000 هكتار، وأكثر من (450 منطقة نشاط) تتربع على مساحة قدرها حوالي 7600 هكتار، وأكبر جزء من هذه الحضيرة يعاني من مشاكل وقيود متعددة وبدرجات متفاوتة مما صعب من تسيير هذه المناطق وتنميتها، وهو الأمر الذي يتطلب اتخاذ إجراءات سريعة ومناسبة من أجل تفعيل هذه المناطق وتسخيرها في خدمة المؤسسات المنتجة.

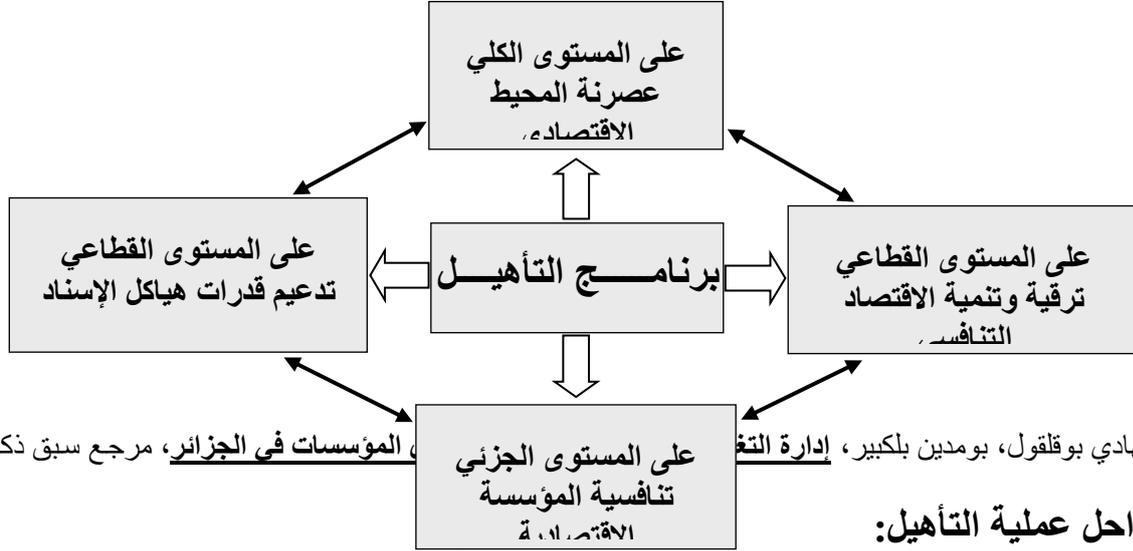
د- مكاتب الدراسات: والتي يكمن تدخلها في عمليات التشخيص ووضع الإستراتيجيات، والتنظيم، ونظم المعلومات والتسيير..، من خلال تكوين شركات وتحالفات مع مكاتب الدراسات الأجنبية من أجل الحصول على المعرفة والمهارة **Le savoir-faire** المناسبة وكذا الاقتباس من المرجعيات والتجارب الناجحة.

### ☞ على المستوى الجزئي:

إن برنامج التأهيل عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تحث على تحسين تنافسية المؤسسة، أي أن هذا البرنامج منفصل عن سياسة ترقية الاستثمارات وحماية المؤسسة التي لها صعوبات، فمن وجهة نظر المؤسسة، يعتبر برنامج التأهيل مسار تحسين دائم أو إجراء تطوري يسمح بالتنبؤ بأهم النقائص أو الصعوبات التي قد تصطدم بها المؤسسة، وبالتالي فإن هذا البرنامج لا يعتبر إجراء قانوني تفرضه الدولة على المؤسسات الاقتصادية بل على هذه الأخيرة أن تكون لها إرادة

الانخراط في هذا البرنامج وما على الدولة إلا مساعدة المؤسسة التي تستجيب لشروط الاستفادة ببرنامج التأهيل. (11)

### الشكل رقم (02): أهداف برنامج التأهيل



المصدر: الهادي بوقفلول، بومدين بلخير، إدارة التغير، ص 139.

### 2-3- مراحل عملية التأهيل:

يمكن حصر إجراءات استفادة المؤسسة من برنامج التأهيل في مرحلتين أساسيتين هما:

☞ **المرحلة الأولى:** تتمثل في مبادرة المؤسسة بإجراء تشخيص إستراتيجي شامل (يسمح بتحديد المكانة الإستراتيجية للمؤسسة بالنسبة للمنافسة الداخلية والخارجية مخطط لتأهيلها، يرفقان مع طلب المساعدة المالية إلى صندوق ترقية التنافسية الصناعية)، وبهذا يصبح للمؤسسة الحق في إطار احترام قواعد الأهلية les règles d'éligibilité المحددة في وثائق وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة (للاستفادة من الإعانات المالية).

☞ **المرحلة الثانية:** بعد موافقة وتصديق اللجنة الوطنية للمنافسة الصناعية فإنه يتم منح المساعدات المالية الضرورية لمباشرة عملية التأهيل المادية /أو اللامادية وفق صيغتين اثنتين:

- ◀ **الصيغة الأولى:** تقسم الإعانة إلى ثلاثة شرائح، حيث أن الشريحة الثالثة لا يتم دفعها إلا عند نهاية عملية تنفيذ مخطط الأعمال والتي لا تتعدى سنتين بدءاً من تاريخ الإشعار بالقبول.
- ◀ **الصيغة الثانية:** يتم تقديم الإعانة المالية دفعة واحدة، حيث لا يجب أن تتعدى فترة التنفيذ سنتين.

### 2-4- التشخيص الاستراتيجي الشامل:

يعتبر قرار القيام بإعادة التأهيل خياراً طوعياً يعود للمؤسسة، وبالتالي فإن اختيار مكتب الدراسات والمستشارين بهذا الخصوص يعتبر اختياراً حراً للمؤسسة المعنية، فالتشخيص يعتبر عملاً احترافياً يقوم على التعاون بين المؤسسة ومكتب الدراسات فيما يتعلق بالاختيارات والأعمال الواجب القيام بها لتجسيد التأهيل.

كما أن طلب المؤسسة للحصول على مساعدات مالية لا بد أن يكون مرفقاً برأي البنك الذي تتعامل معه بشأن قدرتها على تعبئة الأموال الضرورية لتنفيذ برنامج تأهيلها. (12)

### 2-5- تنفيذ البرنامج والحوافز المتعلقة بذلك:

إن تنفيذ برنامج التأهيل يعتبر من القرارات الداخلية للمؤسسة وبما يتلائم واحترام إجراءاتها الداخلية، كما أن المساعدات المقدمة تعتبر بمثابة منح تحفيزية ترمي إلى ترقية وتحسين التنافسية الصناعية للمؤسسات الجزائرية، وبالتالي فلا يمكن اعتبار هذا المخطط بمثابة برنامج لتقديم الدعم المالي فقط.

فهذه المنح المقدمة يجب أن تكون مصحوبة بمجموعة من النشاطات لدعم تجسيد استراتيجيات أعمال واضحة موجهة لتحقيق تنافسية مستدامة ضمن الاقتصاد العالمي الشامل، إذ تقدر المنحة المالية المقدمة للدراسة والتشخيص الشامل وإعداد مخطط التأهيل بـ: 70% من التكلفة التي حدد أعلى سقف لها بـ ثلاثة ملايين دينار جزائري.

ويمكن تنفيذ برنامج التأهيل عبر مراحل: (13)

← المرحلة الأولى: يجب أن تكون على الأقل في حدود 30% من مبلغ الاستثمار المادي / أو اللامادي.

← المرحلة الثانية: يجب أن تكون على الأقل في حدود 60% من مبلغ الاستثمار المادي / أو اللامادي.

وعلى المؤسسة أن تختار جدولة تمويل هذه العملية في مرحلة واحدة، أو اثنتين، أو ثلاثة مراحل:

### ثالثاً: مستقبل إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عدة تحديات لعل أهمها التغييرات السريعة والمتواصلة والطفرة الكبيرة في تكنولوجيات المعلومات والاتصالات والإنتشار الواسع للمعلوماتية والتقنية العالية، فهل تستطيع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الصمود أمام هذه التحديات؟، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى الرؤى المستقبلية للتغيير والجهود الواجب بذلها على المستوى الكلي والجزئي لإنجاح إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

### 3-1- التغيير في المؤسسة الاقتصادية .. رؤية إستشرافية:

إن عائلة المواصفات القياسية للجودة ISO 2000 أصبحت بمثابة "تأشير" الدخول إلى الأسواق الدولية، والتي تسعى لتطويرها كثير من المؤسسات الجزائرية حالياً، تقوم على أحد أهم مبادئ التسويق وهو التركيز على الزبون. مما يعني أنه من الصعب جداً تصور أن تنجح هذه المؤسسات في تطبيق أنظمة إدارة الجودة بشكل مستمر ما لم تكن تعرف مسبقاً احتياجات و رغبات الزبائن

ورغم ذلك توجد عدة سبل لاحداث التغيير بالمؤسسات الاقتصادية يمكن توضيح البعض منها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر، وهي: (14)

#### ☛ التجديد:

وهو إعطاء شكل جديد قد يكون مغايراً تماماً للشكل القديم للمؤسسة، والتجديد يقوم على فكرة تبديل بعض هياكل المؤسسة وليس كل هياكلها، وذلك عن طريق الانتقال الذي يعد أقرب إلى إعادة الهيكلة ولكن بأسلوب مغاير عما هو متعارف عليه، فالمؤسسة في مرحلة التجديد قد تغير على سبيل المثال أسواقها وتوجهاتها الصناعية، وكذلك إعادة ترتيب وتنظيم وظائفها ودوائر أنشطتها وأقسامها بما فيها من مصالح، ولكنها تبقى وفيه لمهنتها وتخصصها القاعدي وقيمها المهنية والمحافظة على صورتها في المجتمع، فالتجديد إذاً هو بخلاف السبل السابقة يصب في مسار الاتجاه الخاص بمستقبل المؤسسة.

#### ☛ الضبط:

وهو عملية تقوم على التدخل في ميكانيزم سير عمل المؤسسة المعتاد من أجل خلق الأداء الملائم والمواتي للظرف، فالضبط، إذاً يكون بشكل متتابع وتدرجي في التعديل لقواعد الأنشطة بالمؤسسة، وللإشارة فإن الضبط، وإن كان السعي من ورائه يكمن في إصلاح الأشياء وقيادتها نحو الأحسن، فهو يقوم على الجزء لا على الكل، كما يتطلب المتابعة المستمرة سواءً كان يمس القيم المرجعية للمؤسسة أو حتى بثقافتها، فالضبط بذلك هو مهمة يومية لكل مسؤول بالمؤسسة.

#### ☞ الانتقال:

فالنقل هنا معروف بالحفاظ على المؤسسة على حالها، والتغيير لا يمس سوى موقعها بنقل كل نشاطها إلى مكان آخر أو بجزء أو بأجزاء من نشاطها إلى أماكن أخرى، وقد يكون الانتقال أيضاً خاص بالموضوع (أي النشاط) بتغييره وإحلال محله بديلاً آخر مع الحفاظ على ثبات المكان، وبذلك فالتغيير بالانتقال هنا قد يكون نقل مادي أو إحلالي وهي ممارسة مشهورة لدى الشركات العالمية الكبرى.

#### ☞ الشراكة:

وهو سبيل راقى من سبل التغيير، بحيث يتيح للمؤسسة فرص للتميز والتنوع، ويعطيها القوة والقدرة على التمويع والسرعة في وضع وطرح منتجات جديدة للأسواق، ويعد هذا الشكل من التغيير أنسب لتلك المؤسسات التي تتطلع إلى استخدام التكنولوجيات الرفيعة المستوى، أين ظاهرة الجودة فيها ذات أولوية ملحة في مساندة التطورات، مع الإقبال على المخاطرة، وهذا السبيل يتطلب إمكانيات معتبرة وضخمة، مما يستدعي الاعتماد على الشركات الكبرى ذات الخبرة والتجربة والقوة.

#### ☞ إعادة التأسيس:

وهو أعلى درجات التغيير، بحيث تطبقه تلك المؤسسات التي فقدت روحها أو سبب تواجدها أو بالأحرى الهدف من وراء إنشائها، وتحديد مكانتها في السوق، وبهذا الشأن يُعاد توجيهها توجيهاً جذرياً، واستخدام أدواتها القديمة لا يتم على الإطلاق سوى في حالة ما إذا كانت تخدمها كمعبر للمرور نحو مرحلة مستقبلية مغايرة.

#### 3-2- الجهد اللازمة للتغيير:

المؤسسة الاقتصادية لا يمكنها مواجهة المنافسة إلا من خلال إحداث تغييرات شاملة تمكنها من مواكبة التطورات، بل والمساهمة فيها واكتساب المعرفة اللازمة وذلك بتضافر الجهود التالية:

(15)

#### 3-2-1- الجهود على المستوى الكلي:

هنا تتدخل جهود الدولة بغية إعطاء دفعة قوية لإقتصاد المعرفة وهذا نراه من خلال ما يلي:

- زيادة الإنفاق على التكنولوجيا الحديثة ذلك لأنها مصدر مهم لاكتساب مختلف المعارف والمعلومات التي تحتاجها المؤسسات حتى تصبح هذه التكنولوجيات في متناول كل فئات المجتمع.
- زيادة الإنفاق على استيراد الكتاب الأكاديمي العلمي المتخصص والحديث.
- تخصيص إعتمادات هامة للبحث العلمي الذي تنجم عنه إبتكارات تفيد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- تطبيق إعفاءات جبائية وجمركية على استيراد التكنولوجيا والكتاب اللذان يساعدان على تطوير الجهود البحثية. - تثمين البحث العلمي والإبتكار.

- زيادة الإنفاق على برامج تطوير التكوين الجامعي بما يتوافق مع متطلبات الإقتصاد الجديد.
  - اعتماد قوانين صارمة لحماية الملكية الفكرية.
  - 3-2-2- الجهود على المستوى الجزئي (المؤسسة):**  
 فيمكن أن نجملها فيما يلي: (16)
  - اعتماد سياسة تكوينية تتوافق مع المتطلبات الجديدة والتي تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة.
  - تخصيص إعمادات داخل المؤسسة لتطوير الجهود البحثية الرامية إلى استحداث مختلف الابتكارات.
  - اعتماد ميكانيزمات تحفيزية لتشجيع الجهود الإبتكارية داخل المؤسسة.
  - الإهتمام باكتساب وتطوير البرامج المعلوماتية الحديثة.
  - التركيز على سرعة تنقل المعلومة وذلك من خلال تكنولوجيات الإتصال الحديثة.
  - اعتماد استراتيجية لتسيير وإدارة الموارد البشرية تتوافق وحاجات المؤسسة من الكفاءات الأكاديمية والمهنية الراقية.
- وعموما، فمهما كان شكل التغيير وأسلوبه أو سبيله فلا بد من أن يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، وهذا التغيير في حد ذاته يشترط فيه حسن الأداء، وبما أن إدارة الجودة الشاملة نوع من أساليب إدارة التغيير فهي تعتبر أحد مداخل التغيير الشامل الذي يجب أن تتبناه المؤسسة الاقتصادية على اعتبار الخصائص التالية: (17)
- كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست حكرا فقط على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتوج (التطوير، الإنتاج، ضمان الجودة)، لكن أيضا وظائف الدّعم، الإدارة، التسويق، الموارد البشرية وغيرها.
  - كل وظيفة معنية خلال كل دورة المنتوج، منذ مرحلة دراسة السوق إلى خدمة ما بعد البيع، مروراً بالتطوير، المشتريات، الإنتاج، البيع والتوزيع.
  - أن الجودة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لا تقتصر على جودة المنتوج أو الخدمة، بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة، حيث أن كل أفراد المؤسسة في كل المستويات يجب أن يدمجوا الجودة في عملهم.
  - إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية، حيث تعتمد على مواهب الإدارة، والعاملين أيضا للتحسين المستمر لأداء المؤسسة.
  - التحسين والتطوير والمساعدة على إحداث التغيير، وقبول التحسينات الصغيرة والهامة، والانضمام لفرق العمل لإرضاء حاجاتهم.
  - إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة: البقاء، المرونة، مردودية أكثر ثباتا واستقرارا، إرضاء حاجات أفرادها؛ وذلك من خلال التركيز على رضا الزبون، ووضع هذا على رأس قائمة الأولويات، كما أن منهج الإدارة المفتوحة يعتبر أسلوب راقى يجب على المؤسسة الاقتصادية إدخالها على أساليب عملها لأنه يحقق أهداف كبيرة للمؤسسة ولل فرد، فضلا عن كونه يرد ثقة الفرد بالمؤسسة سواء كان هذا الفرد عاملا فيها أو مواطن عادي.

- كذلك فإن أسلوب إعادة الهندسة لا يختلف عن الأساليب السابقة وهو يهدف دائما إلى تجديد حيوية المؤسسة الاقتصادية، وبعث روح التجدد المستمر التي تساعد على البحث الدائم عن أحسن الطرق والوسائل لإرضاء الفرد داخل المؤسسة والعميل خارج المؤسسة.

### الهوامش والمراجع:

- (1) عبد القادر بلعربي، بودية فوزي، المؤسسة الجزائرية بين مطرقة التكيف و سندان التغيير، ورقة عمل مقدمة بالمؤتمر العلمي السنوي الثامن حول: "إدارة التغيير ومجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 21-24 أبريل 2008، ص01.
- (2) أحمد ضيف، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتفعيل إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2013، ص 290.
- (3) بومزايدى إبراهيم، خيارى زهية، هوام جمعة، "مهارات التميز الإداري فى إدارة التغيير"، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، جامعة عنابة، 30 نوفمبر - 1 ديسمبر 2004، ص11.
- (4) كمال رزيق، يوسف مسعداوي، "إدارة التغيير فى المؤسسات " المنتدى الوطنى الثانى للمؤسسات، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، جامعة عنابة، 30 نوفمبر - 1 ديسمبر 2004، ص14.
- (5) صالح مفتاح، عبد الرحمان بشاري، إدارة التغيير ومستقبلها فى المؤسسة الاقتصادية "مع الإشار لحالة الجزائر"، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الثامن حول "إدارة التغيير ومجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 21-24 أبريل 2008، ص09.
- (6) نفس المرجع أعلاه، ص09.
- (7) صالح مفتاح، عبد الرحمان بشاري، إدارة التغيير ومستقبلها فى المؤسسة الاقتصادية "مع الإشار لحالة الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص10.

- (8) نجار حياة، زغيب مليكة، إشكالية تأهيل المؤسسات الاقتصادية بين العصرية والعولمة: نظرة مستقبلية، مداخلة مقدمة بالملتقى الدولي حول "المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة ورقلة، يومي 22 و 23 أفريل 2003، ص13.
- (9) الهادي بوقلقول، بومدين بلكبير، إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، العدد الأول، سبتمبر 2010، ص140.
- (10) الهادي بوقلقول، بومدين بلكبير، إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص140.
- (11) الهادي بوقلقول، بومدين بلكبير، مرجع سبق ذكره، ص141.
- (12) أحمد ضيف، مرجع سبق ذكره، ص299.
- (13) الهادي بوقلقول، بومدين بلكبير، مرجع سبق ذكره، ص141.
- (14) صالح مفتاح، عبد الرحمان بشاري، إدارة التغيير ومستقبلها في المؤسسة الاقتصادية "مع الإشار لحالة الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص11.
- (15) صالح مفتاح، عبد الرحمان بشاري، مرجع سبق ذكره، ص15.
- (16) صالح مفتاح، عبد الرحمان بشاري، مرجع سبق ذكره، ص16.
- (17) أحمد ضيف، مرجع سبق ذكره، ص 304-305.