

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التسيير

أثر التنظيم على الأداء في المؤسسة الجزائرية

- دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي B.E.A.

تحت إشراف الدكتور الأستاذ:
عبد الله علي

إعداد الباحثة:
ياسف حسيبة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	1- زايد مراد
مشرفا	أستاذ التعليم العالي	2- عبد الله علي
ممتحن	أستاذ محاضر	3- سرار أعمر
ممتحن	أستاذة محاضرة	4- بواشري أمينة
ممتحن	أستاذ محاضر	5- سعداوي موسى
ممتحن	أستاذ محاضر	6- كمال حوشين

السنة الجامعية 2013 – 2014

:

:

-

-

.

.

.

	.1
	.2
	.3
	.4
	.5
	.6
	.7

:

2	
3	:
3	:
7	:
10	:
14	:
19	:
21	:
22	:
24	:
25	:
26	:
27	:
28	:
30	:
33	:

36	:
37	:
38	:
40	:
41	:
41	() :
43	- :
44	
	:
46	
47	:
48	:
50	:
53	:
55	:
56	:
56	:
57	.1.1
58	.2.1
65	:
65	.1.2
67	.2.2
68	.3.2
69	.4.2
70	:
71	.1.3
72	.2.3
78	.3.3
80	:

81		.1.4
82		.2.4
87		.3.4
89		.4.4
91	:	
92		.1.5
93		.2.5
95		.3.5
96		.4.5
97		.5.5
99		.6.5
102		
	:	
104		
105	:	
105	:	
107	:	
112	:	
112	:	
114		.1.1
115		.2.1
116	:	
118		.1.2
119		.2.2
120	:	
123		.1.3
123		.2.3
124	:	
127	()	.1.4

128	.1.1.4
128	.2.1.4
129	.3.1.4
132	.2.4
135	() .3.4
137	.4.4
138	.5.4
140	.6.4
141	:
142	:
145	.1.6
150	.2.6
151	.3.6
154	.4.6
156	.5.6
157	.6.6
158	
	:
160	
161	:
161	:
164	:
166	:
166	.1.3
168	.2.3
168	.3.3
169	.4.3
170	:
170	:

172	:
172	.1.6
176	.2.6
179	.3.6
181	.4.6
181	.1.4.6
184	.2.4.6
189	.5.6
191	:
192	:
193	:
197	:
199	:
199	:
200	() :
201	:
203	:
204	() .1.7
205	() .2.7
206	.3.7
207	.4.7
208	.5.7
209	.6.7
211	BSC : .7.7
221	:
222	:
228	

	:
230	
231	:
231	:
231	(1979-1962) .1.1
232	(1965-1962) .1.1.1
236	(1971-1965) .2.1.1
237	.1.2.1.1
238	.2.2.1.1
239	(1979-1971) .3.1.1
246	(1989-1980) .4.1.1
247	.1.4.1.1
248	.2.4.1.1
248	.3.4.1.1
251	.4.4.1.1
253	1988 :
257	.1.2
258	:
259	.1.3
260	.1.1.3
261	.2.3
262	.1.2.3
263	.2.2.3
264	.3.2.3
265	.4.2.3
267	.3.3

268		.4.3
270		:
270		:
270		:
271		:
272		:
272		:
274		:
274		:
275		.1.1
279		.2.1
286		:
289		.1.2
290		.2.2
292		.3.2
293		.4.2
293		.5.2
294		.6.2
295		:
296		.1.3
298		.2.3
301	/	:
301		.1.4
302		.2.4
304		.3.4
305		:
309		:
311		.1.6
312		.2.6

313	
	BEA :
317	BEA :
317	:
320	:
323	:
336	:
368	
371	
379	
396	

31		01
37		02
75	" "	03
99	-	04
105		05
113		06
117		07
122		08
128		09
129		10
130		11
133		12
136	()	13
138		14
142		15
146		16
151		17
152		18
211		19
218		20
335	"BEA"	21

64		01
76		02
84		03
88		04
89		05
195		06
208		07

	01
Les tableaux de corrélations	02
La configuration du réseau	03

مقدمة

)

.(

"

"

- .1
- .2
- .3
- .4
- .5

() : /1

: /2

.1

.2

.3

: /3

-

-

-

-

: /4

:

.1

.2

.3

.4

()

" " (1988) .1

)

.(... -

" (1999) .2

"

:

-

-

: " (2004) .3

:"
:

) (...) .(

" (2006) .4

:"

:

-

-

:

-

.

-

-

.

" . (2008)

.5

"

:

-

-

()

)

(

:

-

-

" . (2006)

.6

"

:

-

-

-

-

-

.7

(2007)

"

"

:

-

-

-

-

" .(2008) .8

."

)

(

)

(

()

()

: /6

:

: .1

: .2

.S.P.S.S.

: /7

:

:

*

*

*

*

*

*

."BEA"

BEA

.2012

الفصل الأول

مدارس التنظيم والإدارة

:

:

Henri Fayol

Taylor Frederik Winslow

:

(1)

:

-1

1200

¹- بهدي عيسى- رسم ملامح نموذج للتسيير الإستراتيجي لعينة من المؤسسات الإقتصادية وفق التنظيم الشبكي- رسالة دكتوراه دولة – 2004، 2005 - ص 17.

" "

()

: -2

: -3

(1)

-4

:

:

أ-

:

ب-

:

"

"(3)

"(2)"

()

¹- عبد الكريم أبو مصطفى- الإدارة والتنظيم : المفاهيم، الوظائف، العمليات- 2001.

²- سورة آل عمران، الآية: 159.

³- سورة الشورى، الآية : 38.

- :

"

"(1)

- :

"

"(2)

- :

.

:

-

¹- سورة الأحقاف، الآية 19.
²- سورة النساء ، الآية 59.

) :
() ()
:
() (1)
(2)
(3)
(4) the one best way

¹ - فريديريك ونسلو تايلور Frederik Winslow Taylor المولود بفيلا دلفيا في سنة 1856 (1856-1915) حسب :
J.Orsoni-management stratégiques-vuibert- p 15.
² - Jean-Michel Plane - management des organisations : théories, concepts, cas – Dunod - Paris- 2003 - P 7
³ - عبد الغفور يونس - نظريات التنظيم والإدارة - المكتب العربي الحديث - الإسكندرية - ص39.
⁴ - Jean – Luc Charron, Sabine Sépari- Organisation et gestion de l’entreprise - Manuel et applications – Dunod – Paris – 2004 - P26.

(1)

:1911

⁽²⁾Scientific management

¹ - Luc Boyer, Noël Equilbey – organisation, théories et applications - éditions d'organisation - 2000 - P46.

² - Jean – Michel Plane - OP Cit – P 7.

()

(1)

:

-1

-2

¹- عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال - مؤسسة شباب الجامعة - اسكندرية - 2000 - ص 407.

-3

-4

Henry Gantt

Sanford tompson

Lillian Gilbreth

Frank B Gilbreth

Harrington Emerson

:

(2)

(1)

¹ - هنري لورنس جانت Henry. L. Gantt ولد عام 1861 (1861-1919) حسب: Jean – Michel Plane – Op cit – p 11.

² - Roger Aïm- L'essentiel de la théorie des organisations- 2^{ème} édition - gualino éditeur- Paris-2008-P 32.

(1)Scientific knowledge

(2) « Industrial leadership » 1916

-1

-2

-3

¹- عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، مرجع سبق ذكره - ص 410.

² - Jean- Michel Plane – Op cit – P 11.

"

"

(1)

"

"

¹ - Luc Boyer, Noël Equilbey – Op cit - P 47

¹ - عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص - مرجع سبق ذكره - ص 411.

:

:

(2)

(1) (1925-1841)

"

"

"

1916

"

(3)

" "

¹- Jean-Luc Charron, Sabine Sépari – Op cit – p 26.

²- يعتبر هنري فايول Fayol Henri أصغر خريجي المدرسة الوطنية العليا للمناجم بسنت إتيان في فرنسا تم توظيفه كمهندس ثم كمدير عام لشركة المعادن Acières de commentry Fourchambault et Decazeville بفرنسا اهتم المهندس هنري فايول بالبيروقراطية التقليدية التي سادت الإدارة العمومية والخاصة. لقد كان من الأوائل الذين تيقنوا من إمكانية إنشاء علم حقيقي لإدارة المؤسسات. حسب: بهدي عيسى – مرجع سبق ذكره – ص 23.

³- عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص – مرجع سبق ذكره – ص 413.

(1)

1916

(2)

-1

(3)

" "

" "

¹ - عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص- مرجع سبق ذكره - ص 413.

² - Roger Aim – Op cit – p 38.

³ - Luc Boyer , Noël Equilbey – Op cit – p 52.

-2

:

(1)

" "

-3

:

(2)

" "

" "

¹ -Jean – Claude Scheid – Les grands auteurs en organisation – Dunod – Paris – 1990 – p 78.

² -خيرى مصطفى كنانة – مدخل إلى إدارة الأعمال، النظريات، العمليات الإدارية (منهج تحليلي) – الطبعة الأولى – دار جرير للنشر والتوزيع – 2007 –الأردن – ص51.

(1) : -4

(2) : -5

: -6
(3)

¹- محمد عبد الفتاح الصيرفي - مبادئ التنظيم والإدارة - دار المناهج للنشر والتوزيع - الأردن - الطبعة الأولى - 2006 - ص 74.

²- خيرى مصطفى كنانة - مرجع سبق ذكره - ص 51.

³ - Jean - Claude Scheid - Op cit - p 79.

: -7

: -8

(1)

(2) : -9

: -10

: -11

(3) " " : -12

¹ - خيرى مصطفى كنانة - مرجع سبق ذكره - ص 52.

² - Luc Boyer, Noël Equilbey - Op cit - p 53.

³ - Jean - Claude Scheid - Op cit - p 79.

(1) " " : -13

" "

" (2) : -14

"

:

(3)

¹ - Jean – Michel Plane – Op cit – p 28.

² - محمد عبد الفتاح الصيرفي – مرجع سبق ذكره – ص 74.

³ - Jean – François Soutenain, Philippe Farcet – Organisation et Gestion de l'entreprise – Berti éditions – 2007 – p 38.

:

()

(1)

¹- محمد عبد الفتاح الصيرفي - مرجع سبق ذكره - ص 84.

Elton Mayo ⁽¹⁾

(2)

1932 1927 Hawthorne

⁽³⁾Harvard business school

(4)

(5)

¹- إن جورج التون مايو (1880-1949) ولد بأستراليا تابع دراسته في المنطق ثم في الفلسفة وواصل دراسته في الطب دون إتمامها، وصل إلى الولايات المتحدة الأمريكية في بداية العشرينيات كمكلف بالبحث في مؤسسة روكفيلار قبل أن يلتحق بدائرة الأبحاث الصناعية بهارفارد في سنة 1926 اشتهر بعنوانين مهمين هما "المسائل الإنسانية للشركات الصناعية" the human problems of an industrial society الصادر في سنة 1939 وكذلك "المسائل الإجتماعية للشركات الصناعية" the social problems of an industrial society الصادر في سنة 1945. أما فريتز ريتلزبيرغ فكان من مواليد 1898 بنيويورك، كان من النجباء في دراسته، إهتم بالهندسة، الكيمياء والفيزياء تابع دراسته بجامعة كولومبيا وبمعهد التكنولوجيا بمساشيوست Massachusetts institute of technology بعد ذلك التحق بجامعة هارفارد وتعرف على التون مايو. إن إلتقاء الرجلين مايو وريتلزبيرغ غيرا مسار تاريخ الإدارة العلمية، ويرجع لهما فضل ميلاد علم الإجتماع الصناعي العصري وذلك بمعهد هارفارد Harvard Business School ، حسب: بهدي عيسى – مرجع سبق ذكره – ص 27.

² - Jean – Claude Scheid – Les grands auteurs en organisation – Dunod – Paris – 1999 – p 183.

³ - Chantal Bussenault, Martine Prétet – Organisation et gestion de l'entreprise – Direction de l'entreprise et diagnostic – Vuibert - Juillet 1990 – Paris- p 22.

⁴ - Roger Aïm – Op cit – p 44.

⁵ - Chantal Bussenault, Martine Prétet – Op cit – p 22.

1932 1927

1943

Hawthorne

:

.1

.2

.3

.4

.5

:

:

:

:

-

(1)

-

¹ - Jean - Claude Scheid – Op cit –1999 – p186.

-

-

-

-

-

: :

(1)

:

-

¹- محمد عبد الفتاح الصيرفي - مرجع سبق ذكره - ص 94.

(1)

(2) « J.von Neumann et Oskar Morgenstern »

¹ - Jean – Luc Charron, Sabine Sépari – Op cit – p 28.

² - Chantal Bussenault, Martine Pretet – Organisation et gestion de l'entreprise: Tome 1 – organisation, administration et fonctions – cours - Vuibert – 1997 – p 26.

: :

(2) (1))

¹- هيربرت سيمون Herbert A. Simon (1916-2001)، تحصل على جائزة نوبل للإقتصاد سنة 1978، ولد في Milwaukee في الولايات المتحدة الأمريكية، بعد دراسات في جامعة chicago تحصل على دكتوراه في العلوم السياسية سنة 1943، حسب:

Roger Aim – Op cit – p 59.

²- جامس مارش James G. March (1928) تحصل على دكتوراه في العلوم السياسية في جامعة Yale سنة 1953، لمدة سنتين (1953-1955) قام ببحوث في جامعة Carnegie – Mellon، ولقد طور أفكار هيربرت سيمون، حسب: Jean – Claude Scheid – Op cit – 1999 – p 142.

Simon

(1)

" "

:

¹- عبد الغفور يونس - مرجع سبق ذكره - ص 302.

« Drucker, G linier, Sloan » :

(1) « Alfred Pritchard Sloan » « Mes ann es   la General Motors »

(2)

(3)

(4) « Octave G linier »

(5)

1960

(6)

¹ - Alfred Pritchard Sloan (1875-1966) كان لمدة 45 سنة في خدمة General Motors Company بالولايات المتحدة الأمريكية، سنة (1923-1946) كمدير عام. وأثناء إدارته لـ: General Motors أصبحت واحدة من بين إثنين أو ثلاثة من المؤسسات العالمية الأولى (بـ 748400 عامل في نهاية 1976، برقم أعمال 217 مليار فرنك وريح قدر بـ 13 مليار فرنك سنة 1976)، حسب:

Jean – Claude Scheid – Op cit – p 1999 – p 117.

² - Chantal Bussenault, Martine Pretet- Organisation et gestion de l'entreprise – Tome 1 – Organisation, administration et fonctions – Op cit – p 34.

³ - Roger Aïm – Op cit – p 66.

⁴ - Octave G linier (1916) هو مهندس فرنسي، عمل تقريبا كل مدة عمله في مؤسسة (C.E.G.O.S.)، والذي أصبح مديرا عاما لها في 1970، حسب: Jean – Claude Scheid – Op cit – 1999 – p 123

⁵ - Roger Aïm – Op cit – p 68.

⁶ - Chantal Bussenault, Martine Pretet – Organisation et gestion de l'entreprise - Tome 1 - Organisation, administration et fonctions – Op cit – p 34.

(1) « Peter Ferdinand Drucker »

Drucker

(2)

P.Drucker

Drucker

-1

¹ - "Peter Ferdinand Drucker" ولد عام 1909 بـ "فيينا" في النمسا أين درس القانون. ما بين 1933 و 1936، عمل كإقتصادي بلندن بـ "London Banking House". هاجر إلى نيويورك سنة 1937، حسب:

Jean – Claude Scheid – Op cit – p 105.

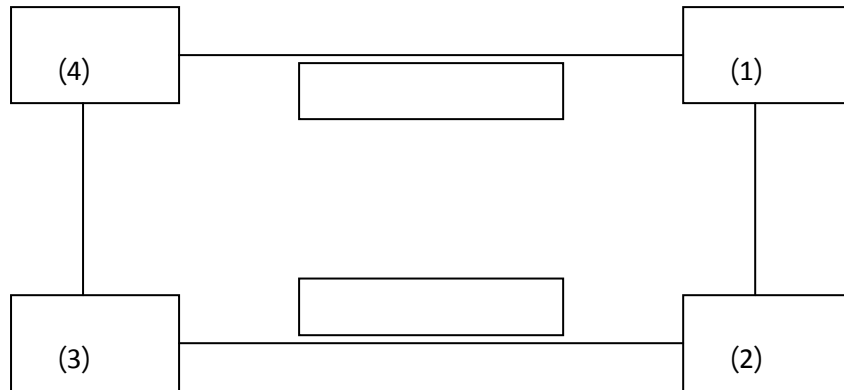
² - Jean – Claude Scheid – Op cit – 1999 – p 113.

-2

-3

: Drucker

: (1)



.84 - -2009 -

()

" (1)

:

-) ()

.(

-

-

:(2)

.1

.2

.3

.4

.5

.6

.7

¹- زيد منير عبودي - التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته - الطبعة الأولى - 2006 - دار أسامة للنشر والتوزيع - الأردن - عمان - ص 88.

²- سعيد محمد المصري - التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة - الدار الجامعية - الإسكندرية - 1999 - ص 114.

:

:

:

:

-

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

: -
-1
-2
-3
-4
-5

(1)

« management »

« Drucker » « sloan »

¹ - Chantal Bussenault, Martine Pretet – organisation et gestion de l'entreprise – Tome 1 - organisation, administration et fonctions – Op cit – p 37.

: :

(1) « forrester, Melese, Beer » :

(2)

(3)

¹ -Chantal Bussenault, Martine Pretet- Organisation et gestion de l'entreprise - Tome 1-organisation, administration et fonctions – Op cit –P 39, P 40.

² - علي محمد عبد الوهاب، سعيد يس عامر – الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة - الطبعة الثانية - 1998 - القاهرة- مركز وايد سيرقيس للإستشارات والتطوير الإداري - ص 22.

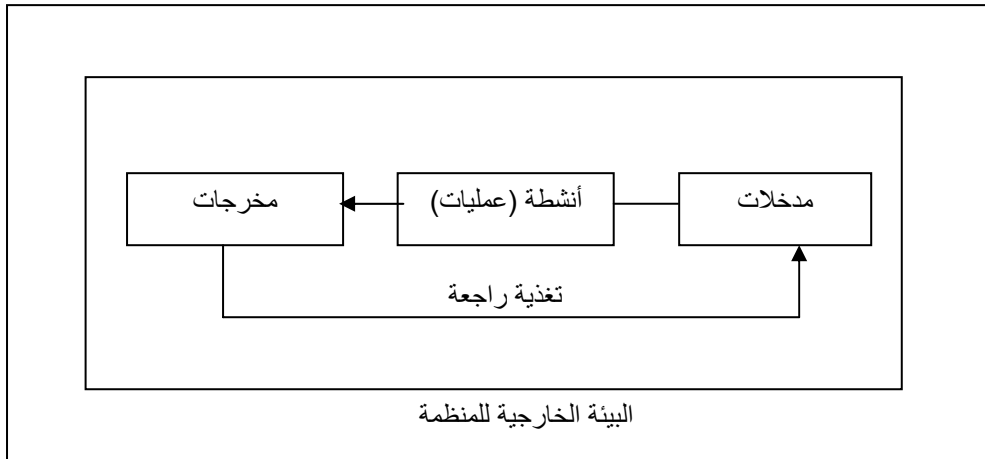
³

:

:

:

(2):



60

-

-

:

-1

:

() .

()

-2 : ()

-3 :

()

-4 : ()

(1)

:

:

¹- حسين حريم - مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)- الطبعة الثانية -2009- دار الحامد للنشر والتوزيع- عمان - الأردن- ص70.

-1 () :

-2 :

-3 :

-4 :

(1)

¹- خيرى مصطفى كتانة - مرجع سبق ذكره - ص 61.

(1)

:

:

.1

.2

.3

.4

.5

¹- خيرى مصطفى كتانة – مرجع سبق ذكره - ص 61.

)

:

(

.()

:

(1)

.....

(2)

¹- فريديريك هيرزبيرغ (Frederick Herzberg) من مواليد 1923. تلقى تعليمه بـ: نيويورك New-York وبيتسبرغ Pittsburgh. تحصل على شهادة دكتوراه في علم النفس سنة 1950 ودرس كذلك الطب. هو أستاذ في علم النفس بـ: Western Reserve University بـ: Cleveland بالولايات المتحدة الأمريكية. لأكثر من 20 سنة، قاد عدة دراسات حول التحفيز الإنسانية في العمل. حسب:

Jean – Claude Scheid – Op cit – 1999 – p 237

² -Jean- michel plane – op cit –p 88.

(1)

(2)

« American telephone and telegraph »

¹ -Martine Reuzeau- Economie d'entreprise : organisation, gestion, stratégie d'entreprise- éditions ESKA- 1993- Paris - P 212.

² - Jean – michel plane- op cit – p 88.

: - :

A.K.Rice E.A. Trist :

« TAVISTOCK »

⁽¹⁾F.E. Emery K.W. Bamforth

« Trist » « Bamforth »

1950

-

(2)

(3)

¹ - Jean – Luc Charron, Sabine Sépari – Op cit – p 35.

² -Chantal Bussenault, Martine Pretet- organisation et gestion de l'entreprise - Tome 1 – Organisation, administration et fonctions- op cit - P 32.

³ - سعيد محمد المصري – مرجع سبق ذكره – ص 31.

:

.

.

.

.

.

.

()

.

.

.

الفصل الثاني

محددات الهيكل التنظيمي

:

" "

.

.

.

1

.

.

.

.

-

-

-

1

.103

-

-

- 2009 -

1 ;

:

-
-
-

-1

-2

-3

- - -2008 - -

1

.143

: -4

: -5

: -6

: -7

: -8

: -9

: -10

: -11

:

.1

- - 2008 -

1

.62 -

)

(

:

:

:

.1

.147

-

-

1

:

:

-1

:

-2

:

-3

:

-4

:

-5

:

1

.134 - - - 1

-1

-2

-3

-4

-5

-6

:

. 1

.73 - - - 1

:

.

.

.

.

.

:

:

.¹()

.

.

.134 -

-

-

1

-1-1

1

-

-

-

1

.22 - - - 2009 -

-1

-2

: -2-1

: **Chandler** -1

Chandler

1960 – 1850

()

()

1

2

" "

3

()

-2008 -

1

.80

² Jean – François Soutenain, Philippe Farcet – op cit - p 122.

³ Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza – notions fondamentales de management – 5^{ème} édition- Editions Foucher –Paris – 2006 – p 58.

1

()

2 :

-
-
-
-
-

:(Charles Snow)

(Raymond Miles)

-2

."

"

1978

Miles Snow

.158

-

-

:

-

1

.163

-

-

:

-

2

:
Réacteurs Analyseurs Prospecteurs Défenseurs

2
:

()

3
:

.85 - - 1

² Claude Ménard –L'économie des organisations – Editions la découverte – Paris- 2004 – p 82.

³ Claude Ménard – Op cit – p 82.

1

¹ Claude Ménard - OP Cit – P 83.

(1)

:(1)

.85 - - :

Michael Porter

-3

" "

:

: -

: -

: -

:

.1

-1-2

.134 -

-

-

1

1

(250)

(Max Weber)

(Peter Blau)

(Adam Smith)

" "

2

(Chris Argyris)

.149

1

² Jean – François Soutenain, Philippe Farcet- op cit- p 125.

-2-2

: -1

%10

.¹

: -2

: -3

.²

¹ Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza – Op cit - p 57.

: -3-2

" "

1957

Parkinson "

"

1.

.Mills Terrien

(428)

.1955

(....

)

.188

-

-

1

()

()

: -4-2

()

1

.134 -

-

-

1

: -1-3

Techno

Logy

1.

()

" Daft

Khandwalla ."

2

	.153	-	-			1
.96	-	-	-	-		2

:

-2-3

(Charles Perrow)

(Joan Woodward)

:

(James Thompson)

:

-1

" "

" " .¹1954

(250)

:

" "

:

:

" "

-

-

¹ Michel Darbelet , Laurent Izard, Michel Scaramuzza- Op cit – p 57.

(-)

" "

" "

1

¹ Jean – François Soutenain, Philippe Farcet - Op cit - p 125.

: -2

" "

.

...

"

"

.

" "

.

" "

.

:

:

:

:

-

-

-

-

" " (3)

" " : (3)

() ()
() ()

(4)	(2)
(3)	(1)

()
()

.159 - - :

" "

:

-
-
-
-

:(2)

.204 - - :

" " " "

(16)

:

:

:

-

1.

()

:

-

.157

-

-

1

()

()

-3-3

: -1

: -2

: -3

:

()

1.

2.

- - -

.134 - -

-

.123

-2005

2

1

: -1-4

"Logy" "Eco" : Ecology

1.

" "

2."

: ()

: -1

()

-

-

1

.45 -2007 - -

.44 -

-

2

1.

:

-2

:

-2-4

(Lawrence et Lorsch) (Emery et Trist) (Burns et Stalker)

:(Burns et Stalker)

-1

2

(20)

.189 - -

1

² Jacques Rojot –Théorie des organisations – Editions Eska – 2003 – Paris - p 104.

1

2

()

3

¹ Marie – Georges Filleau, Clotilde Marques – Ripoull – Les Théories de l'organisation et de L'entreprise – édition Ellipses – 1999 – Paris - p 124.

² Jean – François Soutenain, Philippe Farcet - Op cit - p 126.

: (3)

		.1
		.2
		.3
		.4
		.5

.114 - - :

(Emery et Trist) -2

:

: -

: -

: -

: -

(Lawrence et Lorsch)

.3

1

2

10

3

¹ Marie – Georges Filleau, Clotilde Marques – Ripoull – Op cit - p 131.

² Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza – Op cit - p57.

³ Jacques Rojot – Op cit - p 110 .

Intégration

Différenciation

1

¹ Jean – François Soutenain, Philippe Farcet - Op cit - p 127.

.()

1.

:

: -3-4

()

-2008 -

.62 - -

1

.1

:(4)

	()
-1	-1
-2	-2

.493 - - :

-2005 -

1
.493

:(5)

-1	-1
-2	-2
-3	-3
-4	-4
-5	-5

.492 - - :

()

-4-4

1 :

.145 - - 1

: -1

: -2

: -3

()

1.

%60 - 50

.244

-

-

1

1

()

2.

:

-1-5

:

-1

-2

Simon

-3

.135

² Jean – Luc Charron, Sabine Sépari – Op cit - p 65.

-4

:

:

:

-2-5

(John Child)

:

-

-

-

-

1

¹ Jacques Rojot – op cit - p 155.

1.

2.

3.

4.

5.

.135 - - 1

.666 - - 2

³ Hellriegel, Slocum, Woodman – Management des Organisations - Editions De Boeck Université – Bruxelles - 1^{ère} édition- 2004 - p 470.

⁴ Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza - op cit - p 354.

.135 - - 5

: -4-5

()

:

: -1

:

-2

()

1.

:

-3

2.

:

-5-5

¹ Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza - op cit - p 358.

² Hellriegel, Slocum, Woodman – op cit - p 476.

1

...

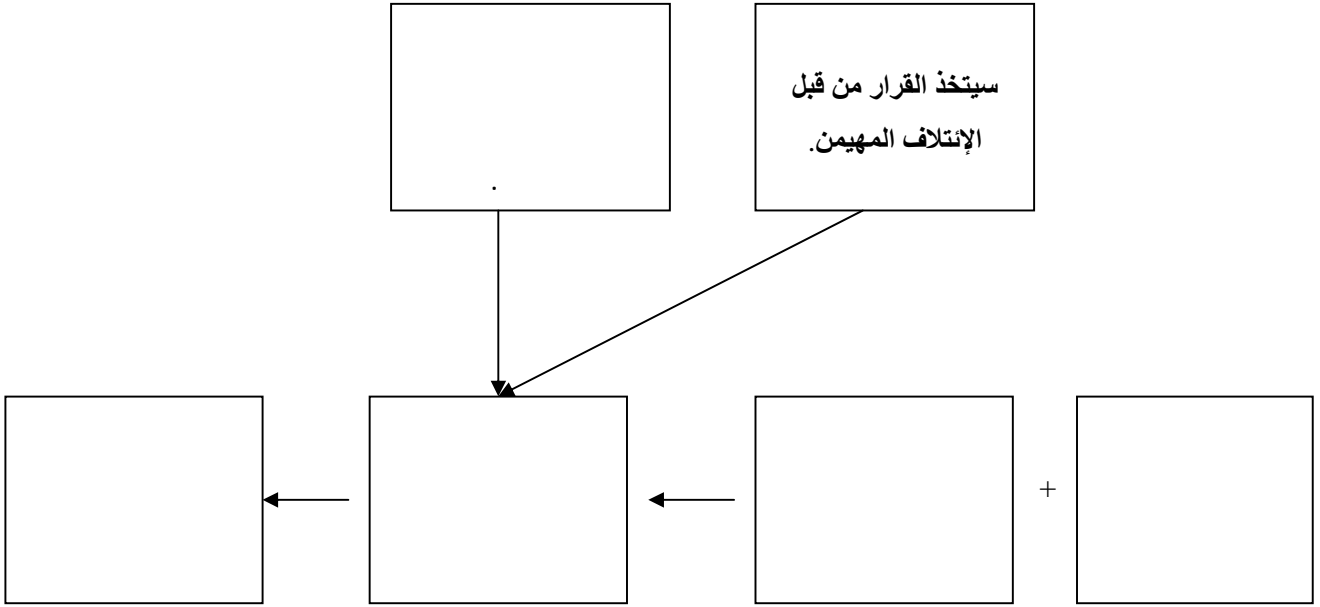
" " " "

(4)

¹ Yves – Frédéric Livian – Organisation, Théories et Pratiques- 4 édition – Dunod – Paris – 2008
- p 149.

:(4)

صناعة القرار



.136 - - :

: -6-5

" - "

1

: -1

2

.166 - -

1

² Jean – François Soutenain, Philippe Farcet - Op cit - p 202.

: -2

" "

1

: -3

2

¹ Yves – Frédéric Livian – Op cit - p 146.

² Michel Kalika – Structures d'entreprises, Réalités, déterminants, Performances – Editions Economica – Paris – 1995 - p 117.

:

()

()

الفصل الثالث

أشكال الهياكل التنظيمية

:

-

.

.

-

()

.

()

.

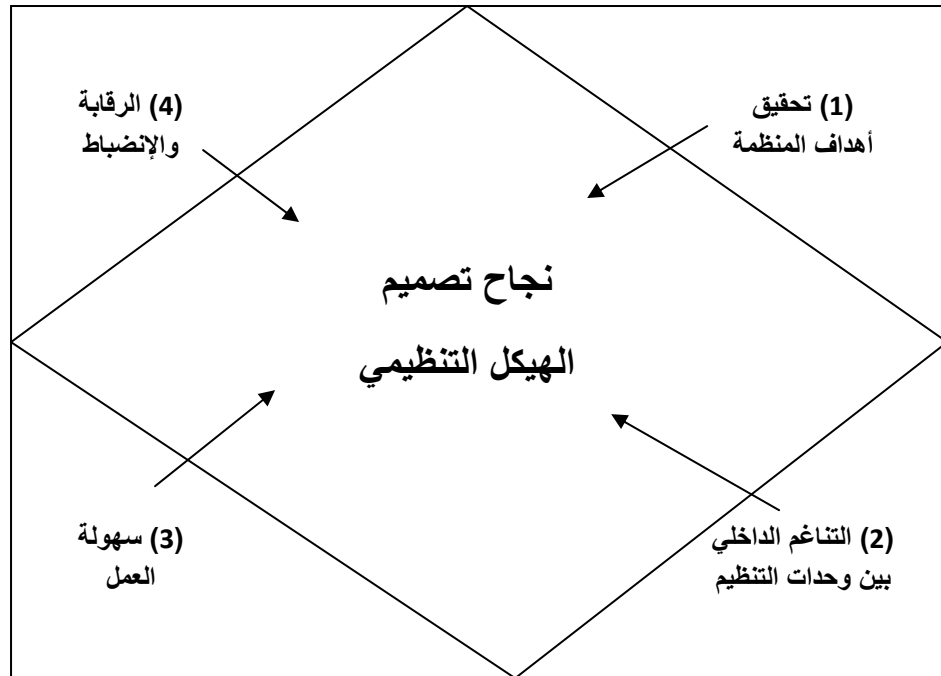
.

:

:

(5).

(5):



.126 - - :

.

(-)

1.

()

()

.

.()

.

.164

-

-

1

()

1.

:

:

- -

.108 - - -2006 -

1

()

1.

2.

()

:

-1

-2

-3

-4

- (

)

-

¹

.160

.104

-

-

-

²

()

)

.(

1

.60 - 2007 - - () : - 1

()

:

()

:

:()

-1

:

-2

:

1.

2.

()

()

:

:

3.

¹ Gilles Faure – Structure, Organisation et efficacité de l'entreprise – Dunod – Paris - 1991- p 176.

.166

2

³ Olivier Torrès – Blay – Economie d'entreprise, Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie – éditions Economica – Paris - 2000 – p 94.

1.

()

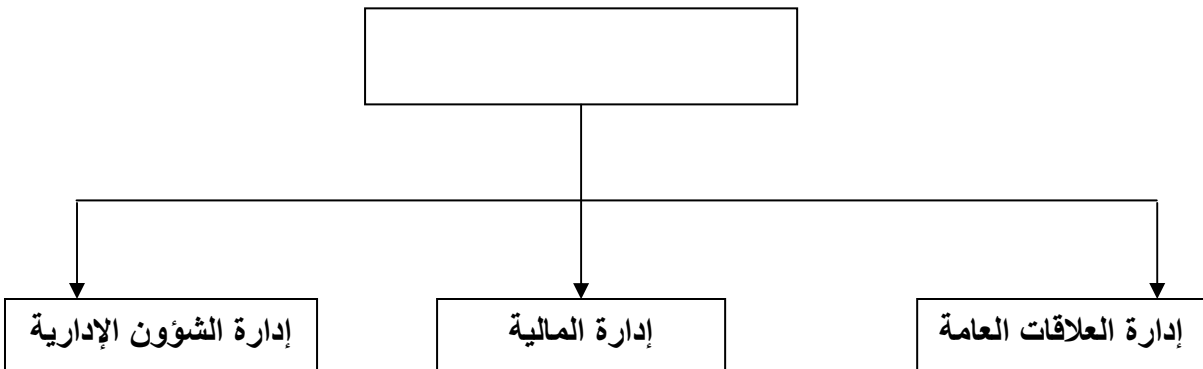
()

()

()

(6)

: (6)



.254 - - :

()

¹ BARABEL, MEIER – Manageor, les meilleures pratiques du management – 2 édition – Dunod – Paris – 2010 - p 104.

1 .

2 .

: **-1-1**

3 .

4 .

5 .

	. 253	252	-	-	1
² Barabel , Meier – Manageor – Op Cit - p 105.	.167	-	-	-	3
⁴ Henry Mintzberg – Structure et dynamique des organisations – les éditions d'organisation – Paris-1991 – p 279.	.138	-	-	-	5

:

-2-1

1

2

¹ Jean - Luc Charron, Sabine Sépari – Op cit – p 90.

² Henry Mintzberg – op cit - p 276.

:

1.

.

.

2

3

.

.

()

.

.

.

-

- (

)

-

¹

.199

198

² Henry Mintzberg – op cit - p 282.

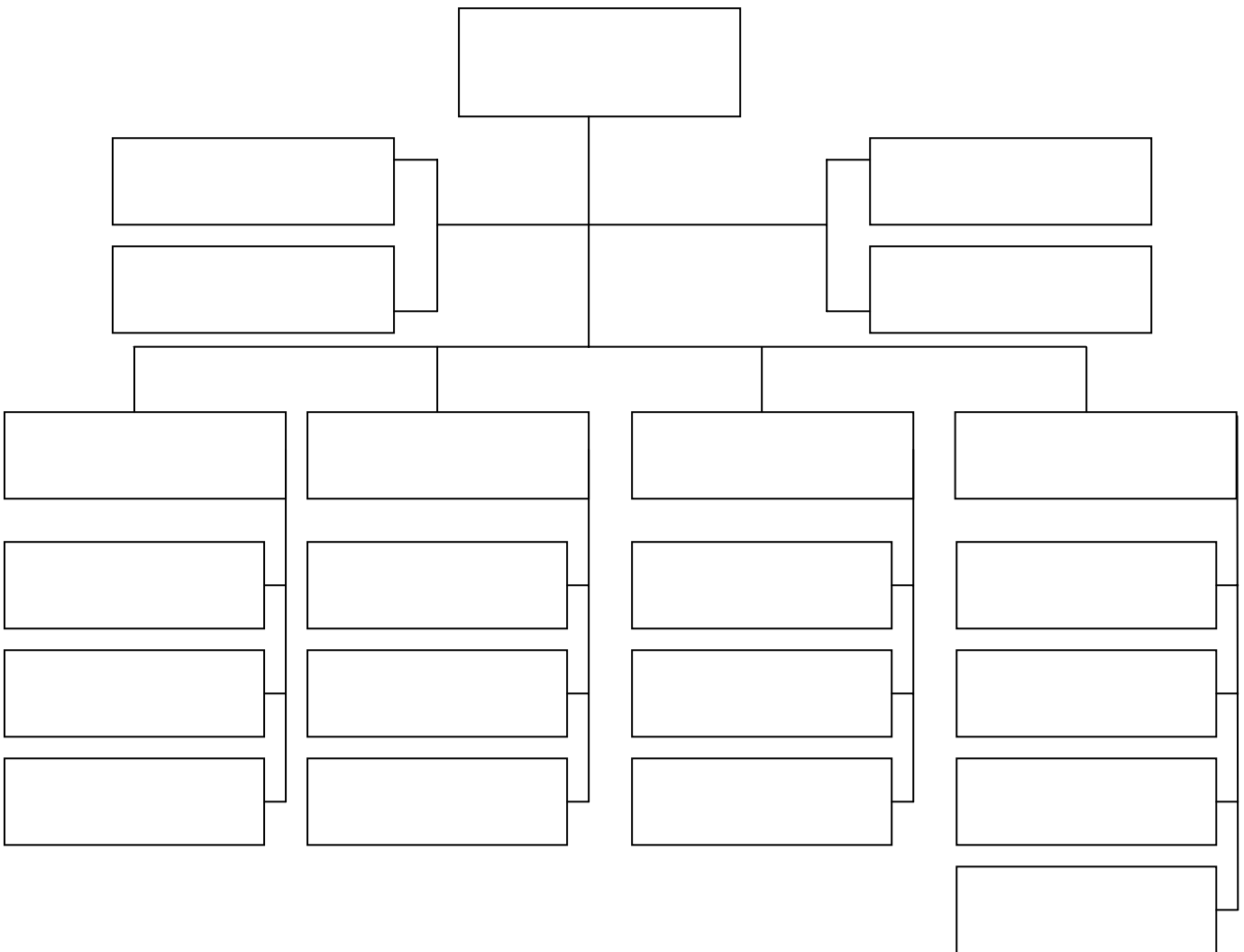
³ Barabel, Meier – Manageor – Op cit - p 105.

1.

()

(7)

:(7)



.139 -

- :

(Max Weber)

1.

Max Weber .

Max Weber

2.

: **-1-2**

3

¹ Olivier Torrès – Blay – op cit – p 96.

.296 - -

- -(

)

-

.199

2

3

1

2

:

-2-2

3

4

5

6

.295

-

-

-

1

.255

-

-

2

³ Henry Mintzberg – op cit - p 289.

⁴ BARABEL, MEIER – Manageor – op cit - p 105.

-

- (

)

-

5

.199

⁶ Henry Mintzberg – op cit - p 289.

3

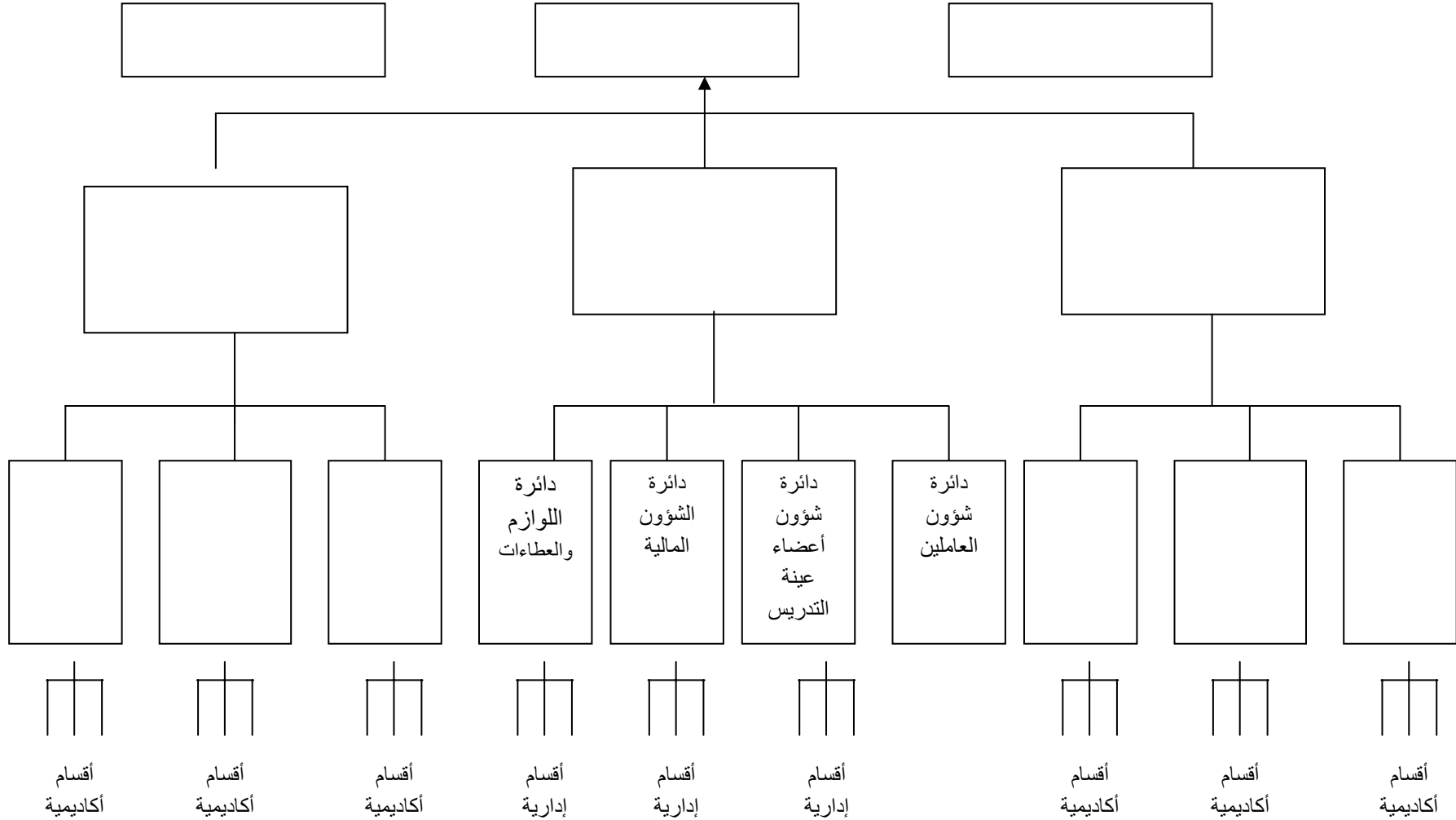
¹ Jean – Luc Charron, Sabine Sépari – op cit - p 90.

² Barabel , Meier – Manageor – op cit - p 105.

()

جامعة

(8):



المصدر: محمد قاسم القريوتي - مرجع سبق ذكره - ص 258.

: -1-3

: 1

.
.
.
.)

(

:

:

: -2-3

3 2

4

.142 - - 1
) - 2

.199

³ Olivier Torrès – Blay – op cit – p 99.

⁴ Henry Mintzberg – op cit - p 333.

1

:

2

¹ Henry Mintzberg – op cit - p 328.

² Jean – Luc Charron, Sabine Sépari – op cit – p 91.

1

()

2

- ()

-

² Jacques Hérard – Manuel d'organisation appliquée – 2003 - Dunod – Paris - p 45.

/

1

()

2

3

¹ Hellriegel, Slocum, Woodman - op cit - p 417.

² Barabel, Meier – Manageor – op cit - p 106.

.()

-1-4

1.

2

3

3

:

. 180 179 -

1

- - -

-

-

-

2

.113

-2007

³ Hellriegel, Slocum, Woodman - Op cit - p 416.

:

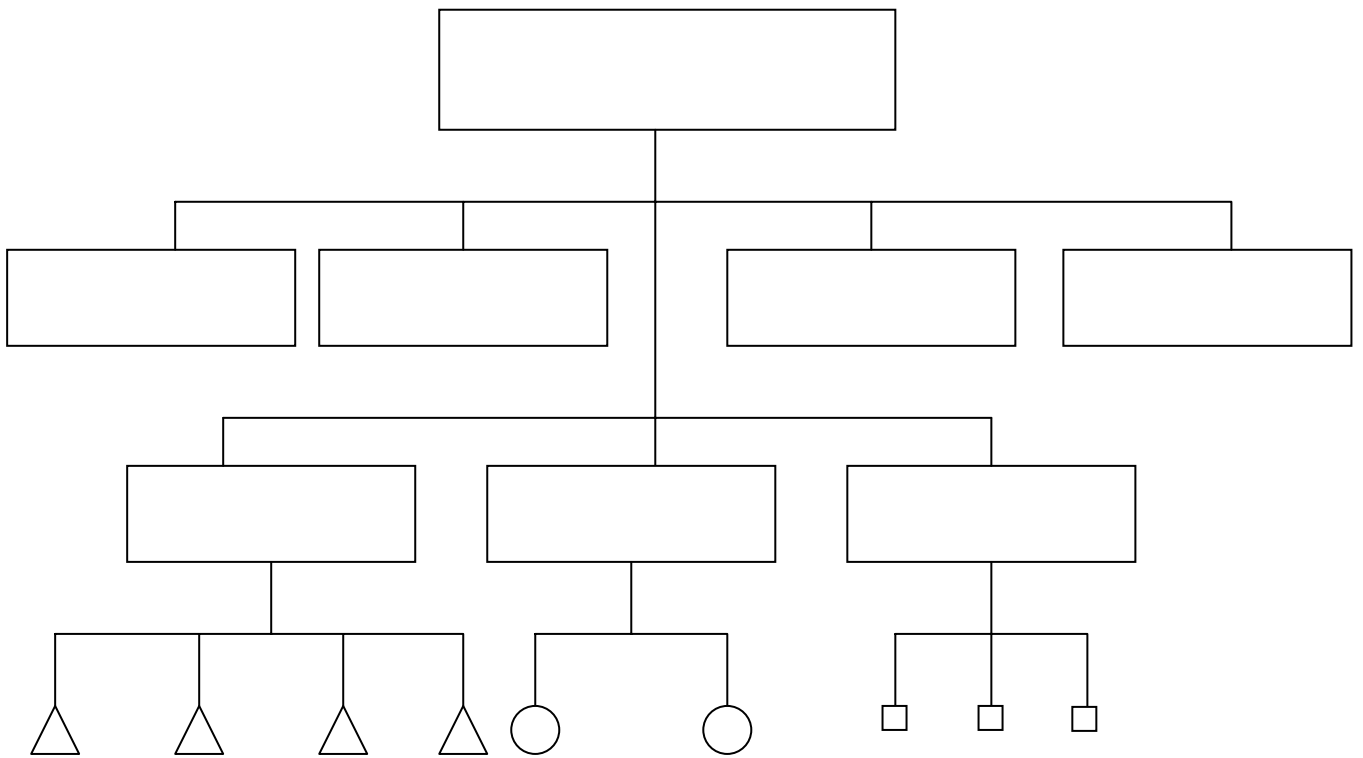
-1-1-4

()

)

.(

:(9)



.146

-

-

:

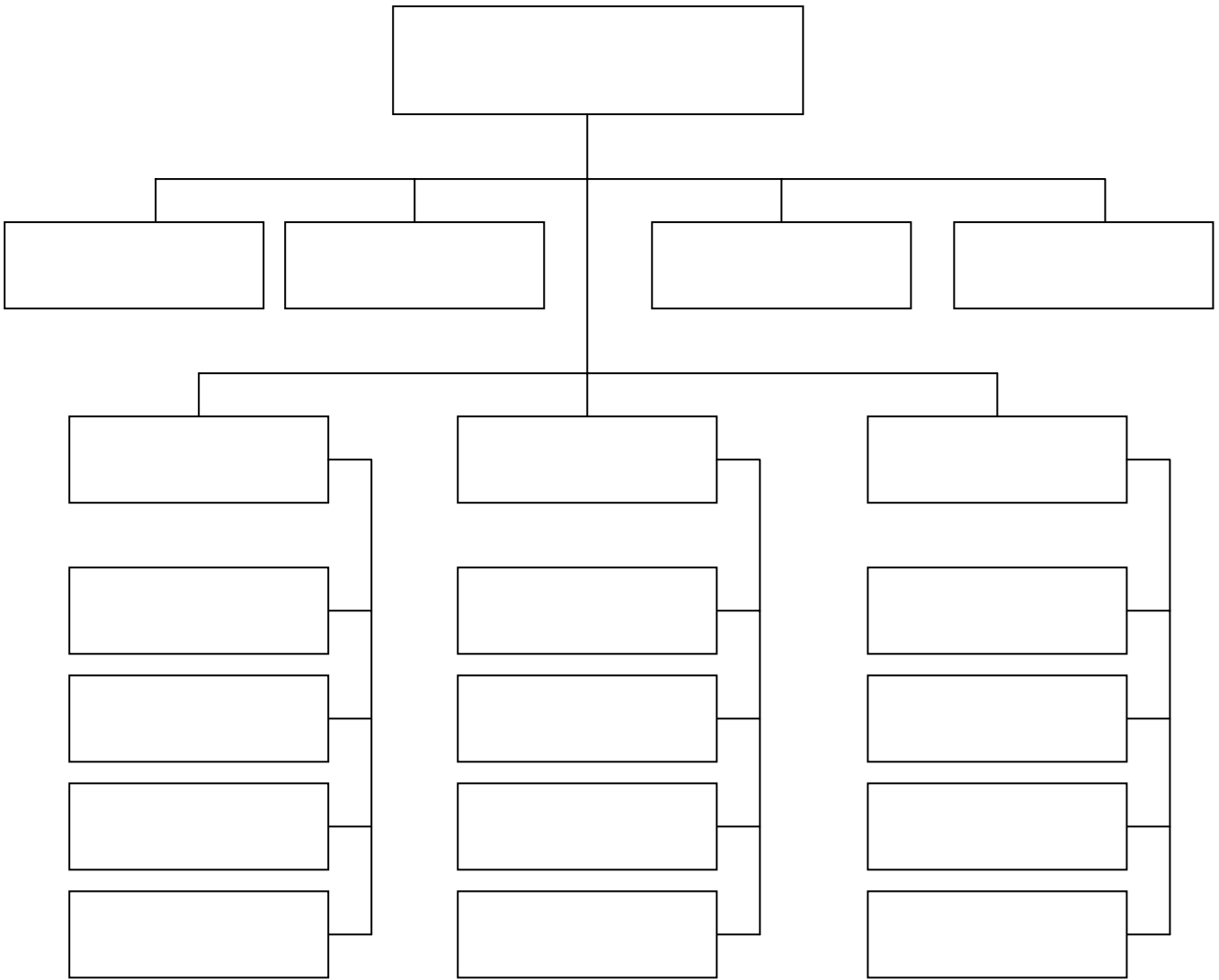
:

-2-1-4

)

.(

:(10)



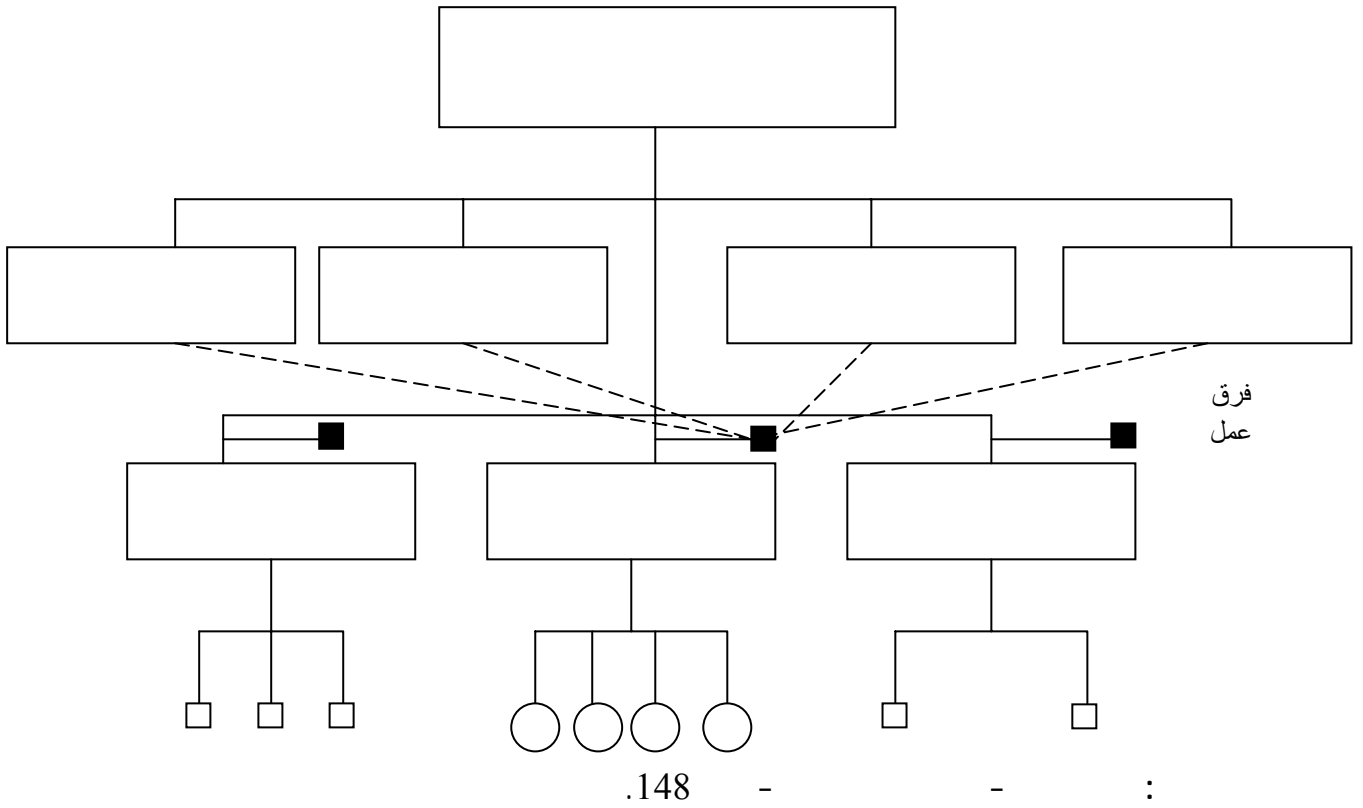
.147 -

- :

:

-3-1-4

:(11)



-1

1 . -2

() -3 -4

.236 - - 1

.1
-5
-6
-7
-
-1
-2
-3
-4

)²

.(

)

(

4

.236 - - 1
.143 - - 3
² Hellriegel, Slocum, Woodman – op cit – p 418.
⁴ Hellriegel, Slocum, Woodman – op cit - p 416.

.()

:

-2-4

()

1.

" "

2.

.180

-

-

1

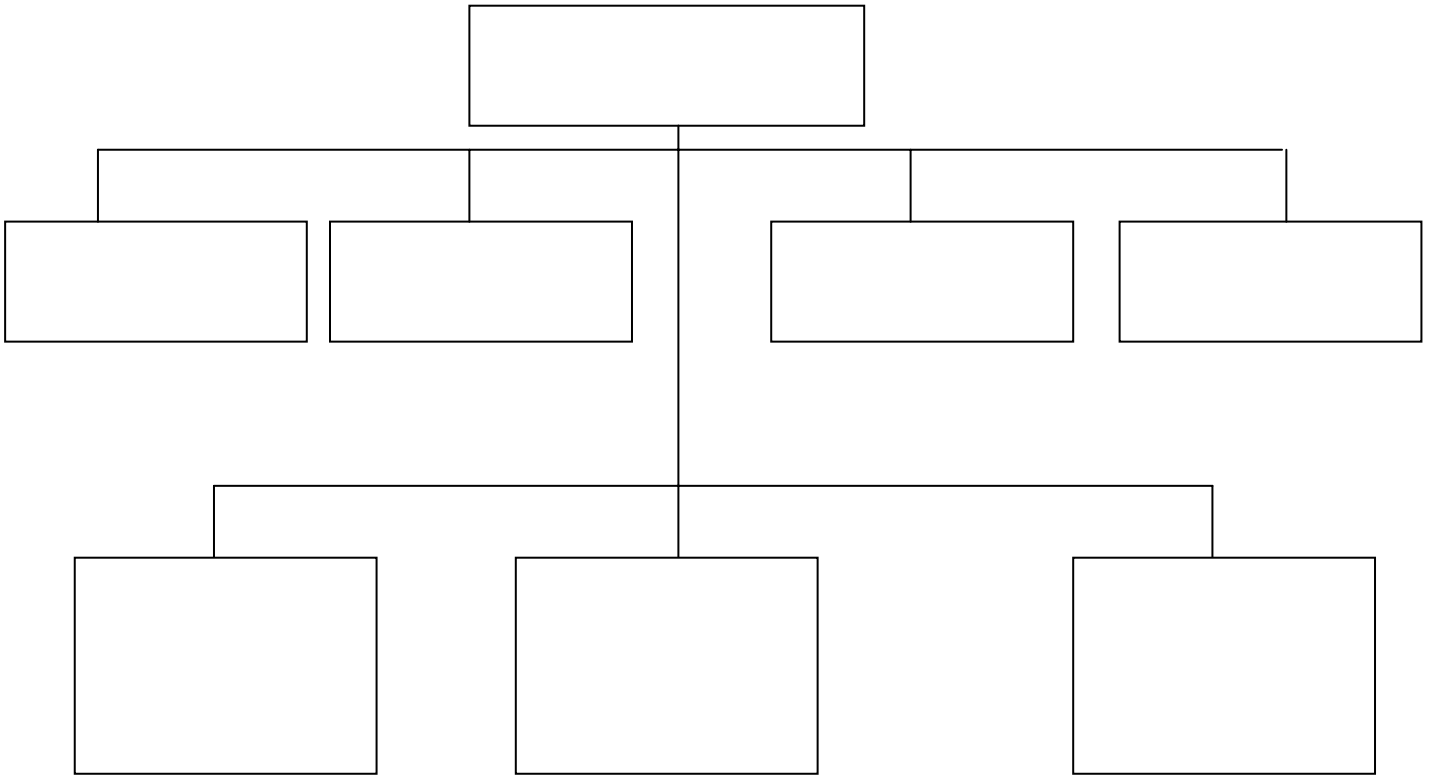
.111

-

-

2

:(12)



-1989-

-

:

.207

-

-

1

-1

2

-2

.115

1

.180

2

					-3
					-4
				1.	
		2.			-5
					-6
					-
		3.			-1
		4.			-2
					-3
		5.			-4
					-5
					-6
					-7
				6.	
<hr/>					
¹	Don Hellriegel, John W. Slocum – Management des organisations, Editions De Boeck Université – 2006 - 2 ^{ème} édition – 1 ^{er} Tirage – Bruxelles - p 515.	.143	-	-	2
³	Don Hellriegel, John W. Slocum – op cit – p 515.	.235	-	-	4
⁵	Don Hellriegel, John W. Slocum – op cit – p 515.	.235	-	-	6

:()

-3-4

.¹

.²

()

.()

:

-1

-2

-3

-

-

:

.143

-

-

.113

-

-

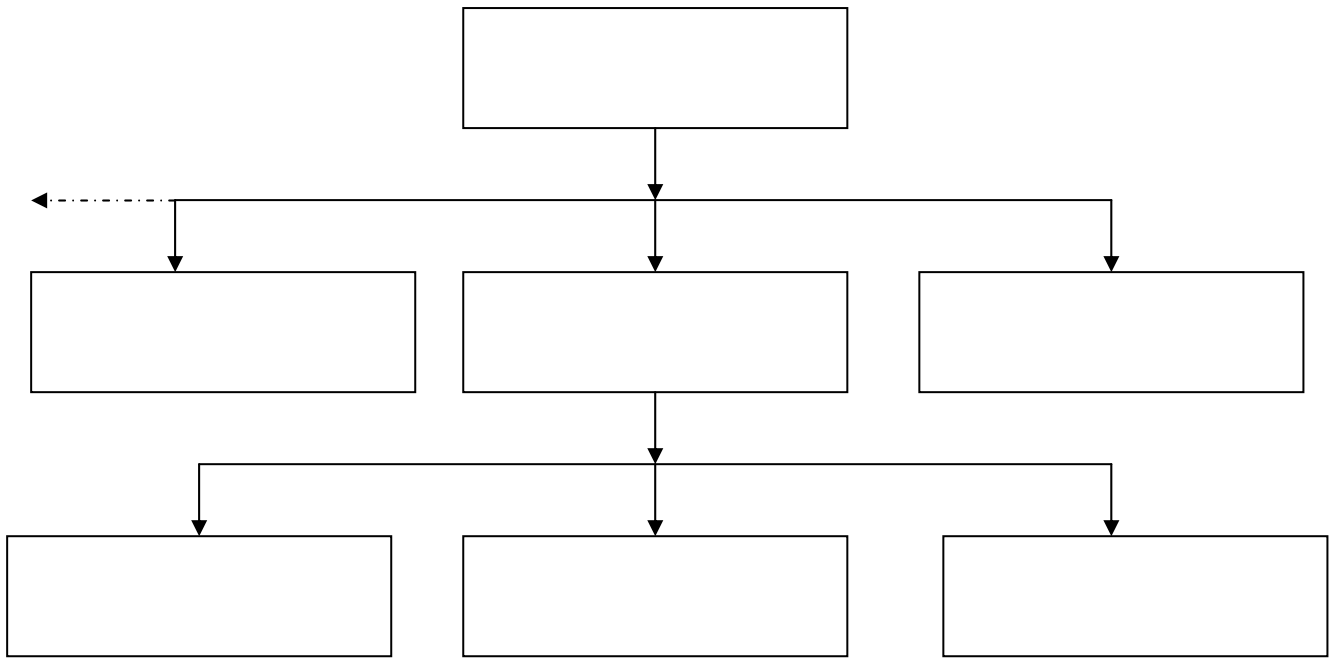
-

1

2

.()

:(13)



.112 - - :

.1

2.

3.

:

-1

.181 - - .234 - - 1
 .113 - - 2
 3

-2

1.

-3

2.

:

-4-4

3.

4.

:

-1

.181

-

-

1

.234

-

-

2

.206

-

-

3

.143

-

-

-

4

-2

1.

2.()

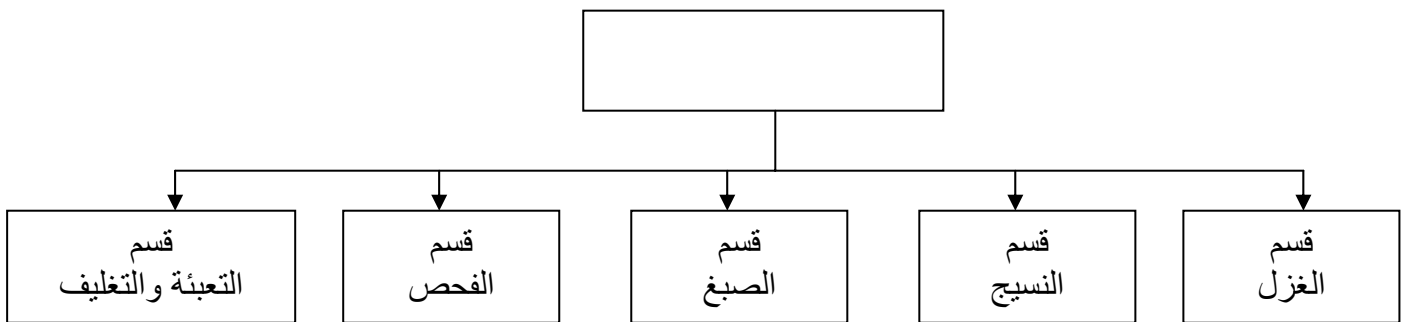
-3

-4

3

4

:(14)



.182

-

-

:

:

-5-4

.114

-

-

1

.182

-

-

2

.114

-

-

3

.182

-

-

4

1

2

3

.259

1

² Michel Kalika – Op cit – p 25.

³ Bernard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand – Strategor – 5^{ème} édition - Dunod – Paris – 2009 - p 587.

-6-4

:

1

2

3

4

¹ Roger Aim – op cit - p 110 .

² Richard Soparnot – Organisation et gestion de l'entreprise – Dunod – Paris – 2006 - p 59.

³ أحمد ماهر – مرجع سبق ذكره - ص 148 .

⁴ محمد قاسم القريوتي – مرجع سبق ذكره - ص 261 .

:

.

.

.

.

.

.

.

.

()

()

-

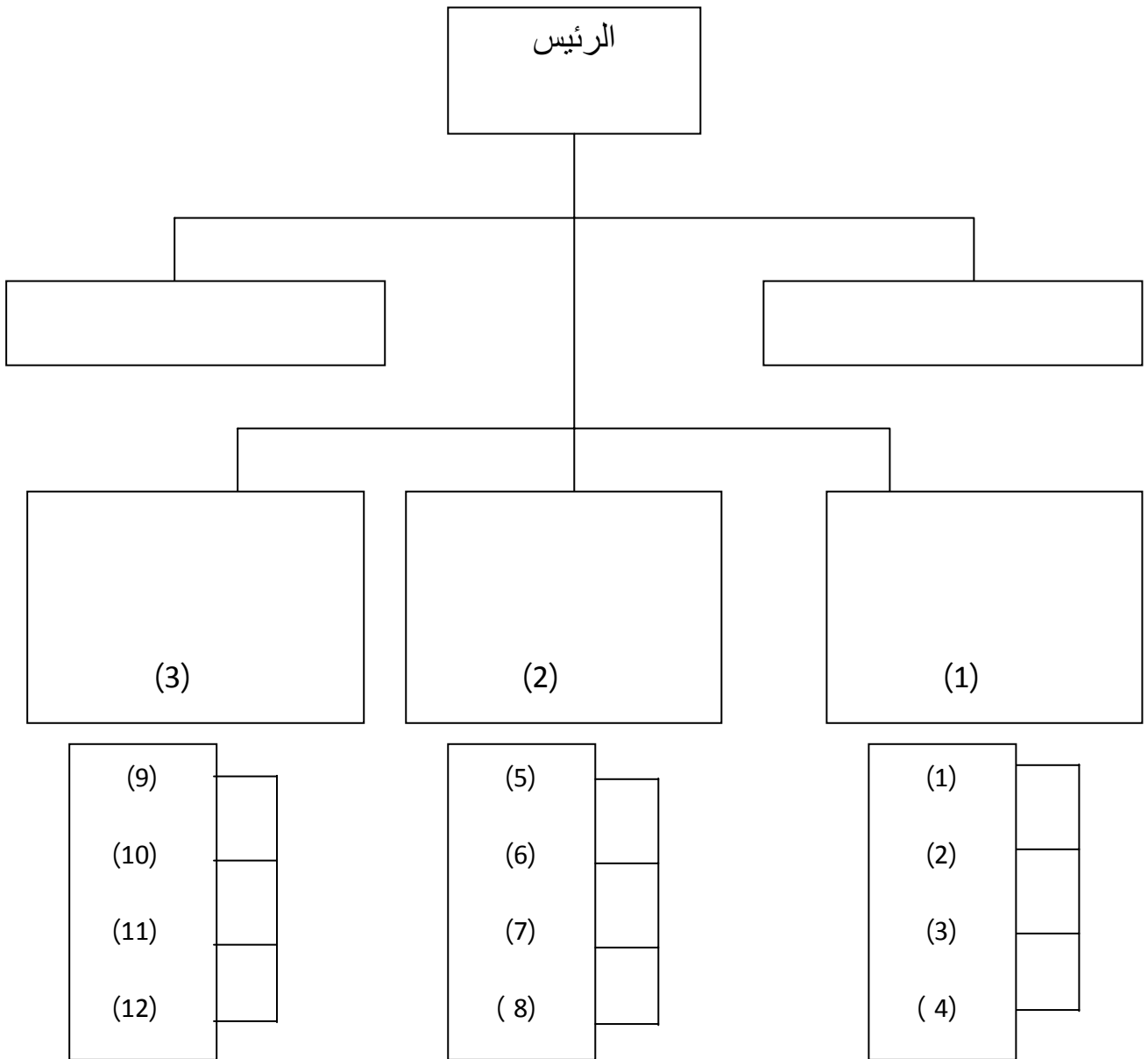
.

.

.

.

:(15)



:

()

()

1

2

3

4

¹ Henry Mintzberg – op cit - p 376.

² Henry Mintzberg – op cit - p 376.

³ Henry Mintzberg – op cit - p 379.

⁴ Olivier Torrès – Blay - op cit - p 103.

1.

2.

¹ Olivier Torrès – Blay - op cit - p 103.

² Henry Mintzberg – op cit - p 375.

()¹

2.

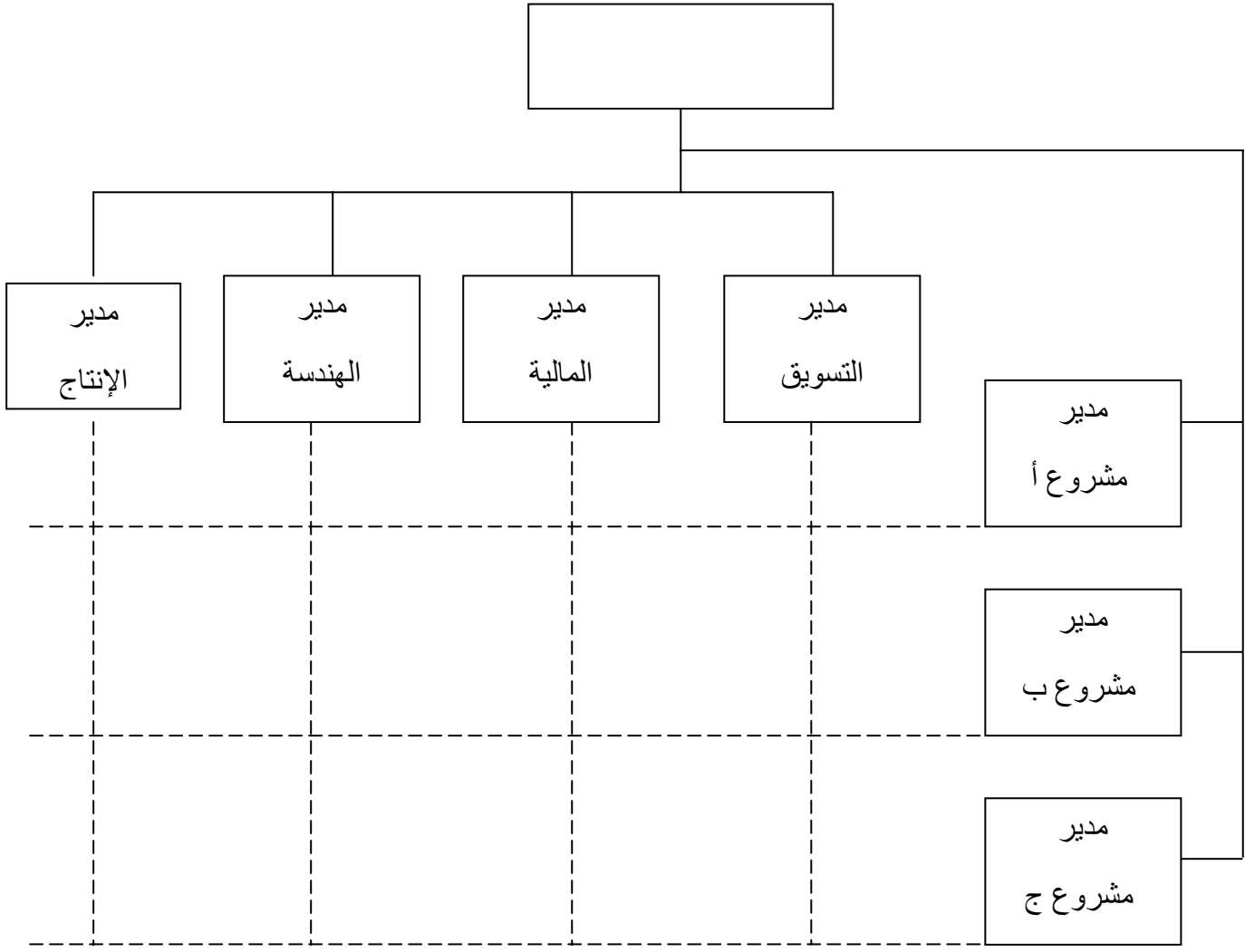
"Boeing"

:

¹ Roger Aim – op cit – p 112.

² Bernard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand - op cit - p 602.

:(16)



- :
- .305

1

2

:

:

*

¹ Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza – op cit - p 53.

.238

-

-

2

		:		*
		:		*
1,				
				-1
				-2
				-3
		:		
	2,			-
				-
<hr/>				1
.306	-	-		2
		.128	-	

2

1

3

4

5

¹ Alain Burlaud, Jean – François Soutenain, Philippe Farcet, Odile Messonet – DCG 7 Management, Manuel et applications – 3^{ème} édition – Editions Foucher – Vanves - 2009- p 149.

² Stephen Robbins, Timothy Judge, Philippe Gabilliet – Comportements organisationnels – 12^{ème} Edition – Pearson Education – 2006 – France –p 562.

.122

3

.172

4

⁵ Hellriegel, Slocum, Woodman - op cit - p 422.

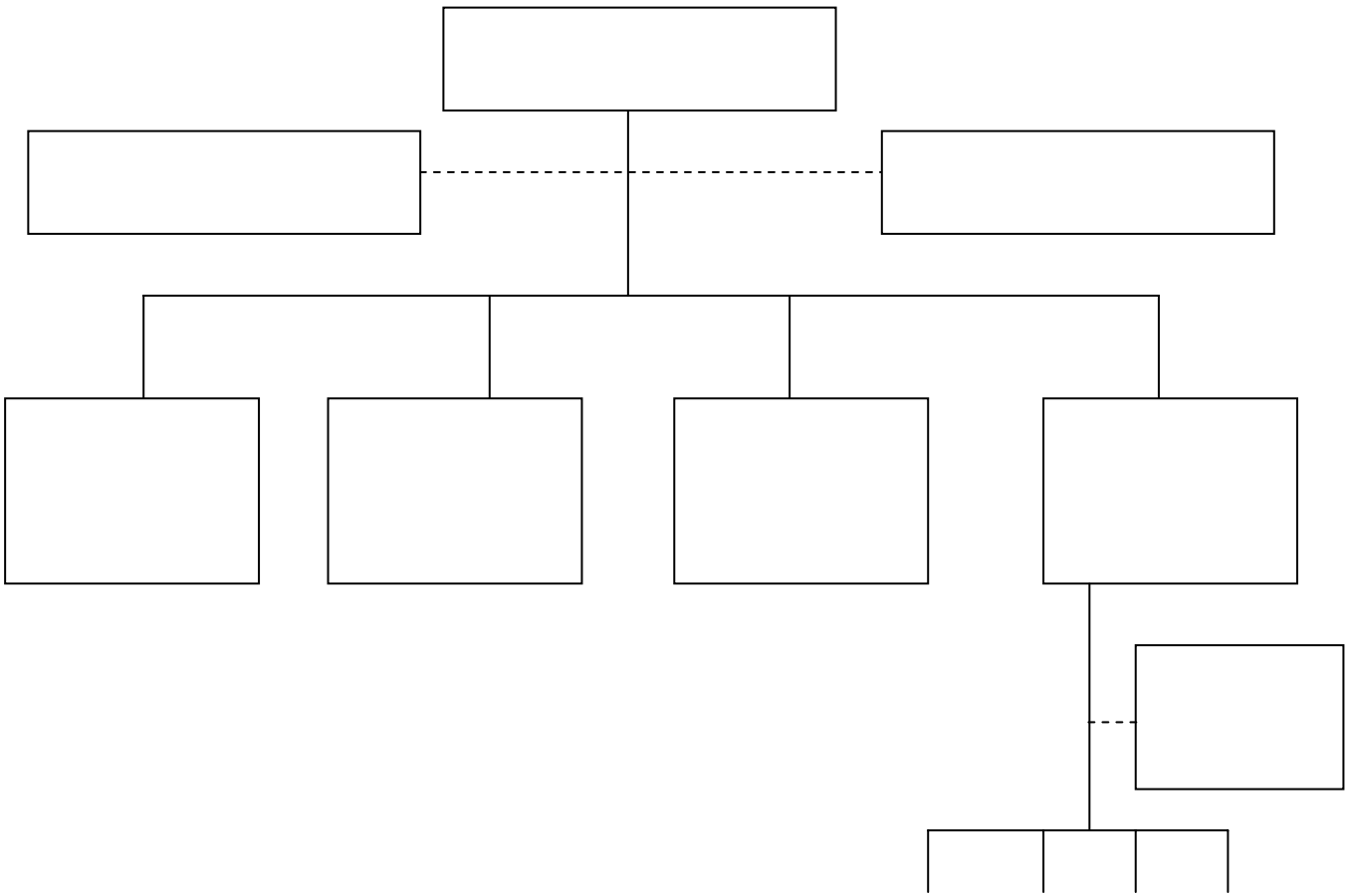
:

-2-6

()

.(17)

: (17)



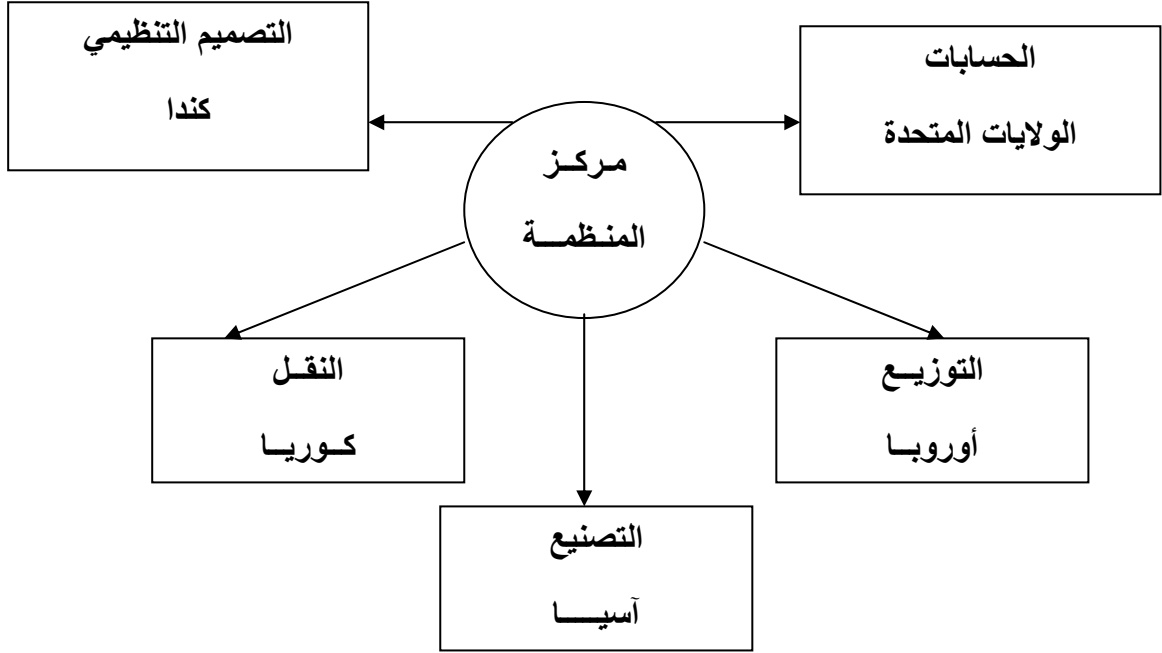
.153 - - :

: -3-6

1

¹ Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza – op cit – p 62.

(18):



.124 - - :

()

1.

2.

¹ محمد قاسم القريوتي - مرجع سبق ذكره - ص 294.
² خيرى مصطفى كتانة - مرجع سبق ذكره - ص 113.

1.

2.

¹ طارق طه – مرجع سبق ذكره - ص 241.

² Barabel, Meier – Manageor - op cit – p 97.

1 .

2 .

:

3 .

4 .

5 .

-4-6

General Electric :

Jack Welch

6 .

¹ Richard Soparnot – op cit - p 66.

² Bernard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand – Strategor – op cit - p 615.

³ حسين محمود حريم – تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل - مرجع سبق ذكره - ص 315.

⁴ نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي - مرجع سبق ذكره - ص 132.

⁵ ربحي مصطفى عليان – مرجع سبق ذكره - ص 125.

⁶ Stephen Robbins, Timothy Judge, Philippe Gabilliet - op cit - p 564.

1

()

5

()

2

¹ Stephen Robbins, Timothy Judge, Philippe Gabilliet - op cit - p 565.

² Stephen Robbins, Timothy Judge, Philippe Gabilliet - op cit - p 566.

:

-5-6

1

¹ Olivier Torrès – Blay - Op cit - p 104.

1

:

-6-6

2

3

¹ Henry Mintzberg – op cit - p 401.

² Jean – Luc Charron, Sabine Sépari – op cit - p 92.

³ Henry Mintzberg – op cit - p 394.

:

.()

الفصل الرابع

الأداء

:

.

.

:

.

.

.

1996

3615

1996

1994

(1)

:

:

« performance ».

(to performe)

(2)

(3)

(4)

-
- ¹- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي - سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن - دار وائل للنشر - الطبعة الأولى - 2009 - ص 36.
 - ²- علي عبد الله - أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية. حالة الجزائر - دكتوراه دولة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر - 1999 - ص 5.
 - ³- علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية - تنمية الموارد البشرية - دار الفجر للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - القاهرة - 2007 - ص 129.
 - ⁴- فايز عبد الرحمن الفروخ - مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية - ماجستير في الإدارة العامة - جامعة مؤتة - 2006 - ص 30.

(1)

:

(2)

(3)

"

(4)"

¹ - Barabel, Meier - Manageor – op cit – P 302.

² - Anne- Marie Fericelli , Bruno Sire - performance et ressources humaines – Economica – Paris – 1996 - P 20.

³ - عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري - المدخل إلى إدارة المعرفة – دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - الطبعة الأولى - عمان – الأردن - 2006 – ص 327.

⁴ - وصفي عبد الكريم الكساسبة – تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع – عمان - الأردن – الطبعة الأولى – 2011 – ص 77.

(1)

:

(2)

(fonction)

¹- وصفي عبد الكريم الكساسبة - مرجع سبق ذكره - ص 77.
²- إبراهيم الخلوف الملكاوي - إدارة الأداء بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن - مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - عمان - الأردن - 2009 - ص 31.

:

(1)

(2)

-
- ¹- سوسن محمد إسماعيل عبد الله - العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الإتصالات العاملة في الأردن - ماجستير في إدارة الأعمال - كلية الدراسات العليا - الجامعة الأردنية - 2010 - ص 37.
- ²- عبد الله بن عطية الزهراني - أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية - دكتوراه في إدارة الأعمال - كلية الإقتصاد - جامعة دمشق - 2007 - ص 91.

(1)

(2)

)

(3)

:

(4)

(5) :

-1

-
- ¹ - عبد العالي عبد الله محمد المعلول - أثر تصميم الهياكل التنظيمية على أداء المنظمة - ماجستير في الإدارة - جامعة أم درمان الإسلامية - كلية العلوم الإدارية - 2006 - ص 79.
 - ² - إبراهيم الخلوف الملكاوي - مرجع سبق ذكره - ص 31.
 - ³ - خالد يوسف محمد الزعبي - أثر الإلتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك - مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة - 2008 - م 22 - ص 50.
 - ⁴ - محمود أحمد النجار- قياس أثر المتغيرات التنظيمية والسلوكية على كفاءة أداء المستشفيات التعليمية في الأردن، دراسة تطبيقية على مستشفى الجامعة الأردنية - رسالة ماجستير - جامعة آل البيت - كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية - 2003 - ص 62.
 - ⁵ - فايز عبد الرحمن الفروخ - مرجع سبق ذكره - ص 31.

-2

-3

:

:

:

-1-3

(2)

(1)

"

"

¹ - محمد فلاق- العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبتترول - كلية الدراسات العليا - ماجستير في إدارة الأعمال- الجامعة الأردنية - 2010 - ص 28.

² - موسى أحمد السعودي - أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - المجلد 4 - العدد 3- 2008 - ص 262.

(1)

:

-1

-2

-3

-4

-5

-6

:

-1

-2

(2)

-3

-4

-5

-6

-7

(3)

¹ - هند عبد المنعم عثمان - الإدارة اليابانية ومدى إمكانية تطبيقها في الشركات الأردنية - ماجستير في إدارة الأعمال -

كلية الدراسات العليا - الجامعة الأردنية - 1996 - ص 52.

² - محمد فلاق - مرجع سبق ذكره - ص 34.

³ - عبد الله بن عبد الغني الطجم - المحددات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك عبد العزيز - مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة - م 15 - ع 2 - 2001 - ص 74.

: -2-3

:

: -1

: -2

: -3

: -4

: -3-3

(1)

-1

-2

-3

-4

: -4-3

¹ - محمد قاسم القريوتي، يوسف محمد المطيري - العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات ذات الطبيعة الخدمية في دولة الكويت - مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة - م 25 - 2011 - ص 66.

(1) :

-1

-2

-3

-4

:

:

(2)

:

(3)

-
- ¹- حذيفة محمد مصطفى عطا الله - أثر الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين في مستشفيات وزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية - ماجستير في الإدارة العامة - كلية الدراسات العليا - الجامعة الأردنية - 2008 - ص 46 .
- ²- سوسن محمد إسماعيل عبد الله - مرجع سبق ذكره - ص 36.
- ³- فايز عبد الرحمن الفروخ - مرجع سبق ذكره - ص 32.

:

: -1

: -2

: -3

: -4

(1)

:

-1 :

-2 :

-3 :

:

-1-6

¹- فايز عبد الرحمن الفروخ - مرجع سبق ذكره - ص 32.

(1)

(2)

(3)

¹ - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي - إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي - الطبعة الثانية - 2005 - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - الأردن - ص 197.

² - SEKIOU, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier - gestion des ressources humaines - 2^{ème} édition - 5^{ème} tirage - 2009 - Editions de Boeck université - Bruxelles - P 303.

³ - أحمد ماهر - إدارة الموارد البشرية - الطبعة الخامسة - 2001 - الدار الجامعية: طبع، نشر، توزيع - ص 284.

(1)

(2)

(3)

(4)

"

" (5)

-
- ¹- فهد يوسف الدولية - أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية - ماجستير في إدارة الأعمال- جامعة عمان العربية للدراسات العليا - كلية الدراسات الإدارية والمالية - 2007 - ص 26.
- ²- موفق حديد محمد - مرجع سبق ذكره - ص 209.
- ³- مصطفى نجيب شوايش - إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد - الطبعة العربية الثالثة - الإصدار الثالث - 2005 - دار الشروق للنشر والتوزيع - عمان - الأردن - ص 87.
- ⁴- علي عباس - الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال - الطبعة الأولى - 2008 - إثراء للنشر والتوزيع - عمان - الأردن - ص 249.
- ⁵- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ - إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى نظمي- الطبعة الأولى - 2008- دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - الأردن - ص 259.

(1)

(2)

:

-1

-2

-3

(3)

(4)

(5)

()

(6)

¹- سعاد نائف برنوطي - إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد - الطبعة الثالثة - 2007 - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - الأردن - ص 378.

² - Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, chevalier - Op cit - P 304.

³- جاري ديسلر - إدارة الموارد البشرية - 2007 - دار المريخ للنشر - الرياض - المملكة العربية السعودية - ص 322.

⁴- علي أحمد أبو الحسن - المحاسبة الإدارية المتقدمة، إتخاذ القرارات، تقارير الأداء، تقييم الأداء - 1997 - الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع - الإسكندرية - ص 199.

⁵- عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري - مرجع سبق ذكره - ص 327.

⁶- مؤيد سعيد السالم - إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي - الطبعة الأولى - 2009 - إثراء للنشر والتوزيع - الأردن - ص 238.

(1)

_____ =

: -2-6

(2)

¹- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة - إدارة الموارد البشرية - الطبعة الثانية - 2009 - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - عمان - الأردن - ص 149، 150 .

²- سعد صادق بحيري - إدارة توازن الأداء - 2004 - الدار الجامعية - ص 189.

(1)

(2)

(3)

(4)

:

-1

¹ - Sekiou, Blondin , Fabi, Bayad , peretti, Alis, Chevalier - Op Cit – P 307.

² - Robert G.Eccles - le manifeste de l'évaluation des performances - Harvard Business Review – les systèmes de mesure de la performance – Editions d'organisation – paris - 1999 - P 40.

³ - علي عباس – مرجع سبق ذكره – ص 249، ص 250.

⁴ - Jean – Marie Peretti – Ressources humaines et gestion du personnel - 2^{ème} édition – Librairie Vuibert – Avril – 1998 – Paris - P 91.

-2

-3

-4

-5

(1)

(2)

(3)

¹ - يوحنا عبد آل آدم، سليمان اللوزي - دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات - الطبعة الأولى - 2000 - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - عمان - الأردن - ص 200.

² - Faycel Benchemam, Géraldine Galindo – gestion des ressources humaines - 2^{ème} édition - Gualino éditeur, lextenso éditions – Paris - 2009 - P 42.

³ - Dimitri Weiss - Ressources humaines – deuxième édition – 2003 - Editions d'organisation –Paris - P 79.

: -3-6

: -1

)

(⁽¹⁾

: -2

15

(⁽²⁾

%35

(...)

(⁽³⁾

¹ - Chloé Guillot - Soulez - la gestion des ressources humaines- Gualino éditeur, lextensio éditions- Paris – 2008 – P 69.

² - بشار يزيد الوليد – الإدارة الحديثة للموارد البشرية – الطبعة الأولى – 2009- عمان – الأردن – دار الراية للنشر والتوزيع – ص 116.

³ - Eric Campoy, Etienne Maclouf, Karim Mazouli, valérie neveu - gestion des ressources humaines- Pearson Education – France - 2008 – P 95.

-3 :

"

"

(1)

-4 :

:

-5

¹- فهد يوسف الدولية - مرجع سبق ذكره - ص 30.

: -4-6

: -1-4-6

(1)

:

:

-1

(2)

¹ - Robert Brien, Jean Senécal, Marc Sakaitis - prévisions, contrôle budgétaire et mesure de la performance - gaëtan morin éditeur - 2004 – Montréal – Canada - P 186.

² - سوسن محمد إسماعيل عبد الله – مرجع سبق ذكره – ص 48.

(2) :

(1)

-1

-2

-3

:

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

:

-2

()

(3)

-
- ¹ - محمد قاسم القريوتي - مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف - الطبعة الثالثة - 2006 - عمان - الأردن - ص 139 ، ص 140.
- ² - موسى اللوزي - التنظيم وإجراءات العمل - الطبعة الثانية - 2007 - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - الأردن - ص 220.
- ³ - أحمد ماهر - إدارة الموارد البشرية - مرجع سبق ذكره - ص 300.

(1)

(3)

(2)

(4)

-3 :

-
- 1- جاري ديسلر- مرجع سبق ذكره - ص 328.
 - 2- مصطفى نجيب شاويش - مرجع سبق ذكره - ص 93.
 - 3- جمال الدين محمد المرسي- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين - 2006 - الدار الجامعية الإبراهيمية - الإسكندرية - ص 418
 - 4- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة - مرجع سبق ذكره - ص 159.

: -4

(1)

(10)

: -2-4-6

:

:

-

-1

(1)

)

.(...

(2)

¹- جمال الدين محمد المرسي - مرجع سبق ذكره - ص 425.
²- جمال الدين محمد المرسي - مرجع سبق ذكره - ص 426.

” ” ” ”

” ”

(1)

-2 :

:

أ-

()

ب-

ت-

ث-

ج-

¹ - مصطفى نجيب شوايش - مرجع سبق ذكره - ص 98.

(1)

-3

:

¹- مصطفیٰ نجیب شاولیش - مرجع سبق ذکرہ - ص 97.

- :

:

-1 :

(1)

"1"

(2)

-2 :

:

5 4 3 2 1

¹- سوسن محمد إسماعيل عبد الله - مرجع سبق ذكره - ص 44.
²- مؤيد سعيد السالم - إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي - مرجع سبق ذكره - ص 250.

(1)

:

-1 :

(2)

-2 :

(3)

:

-

¹ - مؤيد سعيد السالم - إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي - مرجع سبق ذكره - ص 257.
² - جمال الدين محمد المرسي - مرجع سبق ذكره - ص 444.
³ - مصطفى نجيب شوايش - مرجع سبق ذكره - ص 104.

-
-
-3

(1)

-4

(2)

% 40

(3)

% 10

-5

(4)

¹ - موسى اللوزي - مرجع سبق ذكره - ص 224.

² - Estelle Mercier, Géraldine Schmidt - gestion des ressources humaines, gestion appliquée - Pearson éducation - France - 2004 - P 139.

³ - جاري ديسلر - مرجع سبق ذكره - ص 342.

⁴ - سعاد نائف برنوطي - مرجع سبق ذكره - ص 395.

(1):

:

-
-
-

.

.

¹- موسى اللوزي - مرجع سبق ذكره - ص 207.

:

(1)

(2)

(3)

" "

(4)

(5)

¹ - E.M.Morin, A.Savoie, G.Beaudin - l'efficacité de l'organisation, théories, représentations et mesures - Gaëtan Morin éditeur - Montréal - 1994 – P 3.

² - حسين محمود حريم – تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل - مرجع سبق ذكره - ص 38.

³ - Y.dupuy, m.Kalika, C.Marmuse, J.trahand – les systèmes de gestion, introduction au « soft management » - Librairie Vuibert - 1989 - Paris – P 25.

⁴ - مؤيد سعيد السالم - نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم - مرجع سبق ذكره - ص 41.

⁵ - Paul Pinto – la performance durable – Dunod – Paris – 2003 – P 125.

(1)

(2)

" : RCHOFF.B.A

ETZIONI

(3)" "

" : Anderson.C.R

Henri Claude de Bettignies

(4)

" :1977 Cambell

¹ - Yves - Frédéric Livian – Op Cit - P 22.

² - Adrien Payette – l'efficacité des gestionnaires et des organisations - presses de l'université du Québec – Québec – Canada – 1989 - P 227.

³ - مؤيد سعيد السالم – نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم – مرجع سبق ذكره – ص 42.

⁴ - طارق طه - مرجع سبق ذكره – ص 91.

:

$$100 \times \frac{(\quad)}{(\quad)} =$$

" :

ALVAR 1976

(1) :

-
-
-

()

" :

¹ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود - مرجع سبق ذكره - ص 328.

(1)

:

-1

()

-2

-3

-4

-5

:

(6)

(6)

	01
	02
	03
	04

¹ - نور الدين بشير تاويريت - الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، فهم المبادئ، حلّ للمشكلات التنظيمية - عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع - اربد - الأردن - 2009 - ص 208.

	05
	06
	07
	08
	09
	10
	11
	12
()	13
/	14
/	15
/	16
	17
	18
	19
	20
	21
	22
	23
	24
	25
	26
	27
	28
	29
	30

. 225 224 - - :

(1)

% 76

(2)

(3)

(4) () ()

:

¹ - André Savoie, Estelle Morin- L'erreur managériale : confondre les causes, les problèmes et les solutions en matière d'efficacité organisationnelle - Revue gestion – 2001 - Vol 26 – P 10.

² - Rod Clarke, Philippe Crapart, Gilles lauga, Richard Watkins - 7 mesures de performances, pilotage et avenir de l'entreprise – Afnor – 2004 - France – P 43.

³ - Bruno Bachy, Christine Harache - toute la fonction management- Dunod – Paris – 2010 – P 157.

⁴ - مؤيد سعيد السالم - نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم – مرجع سبق ذكره – ص 43.

()

(1)

« Carso » « Yanouzas »

-1

-2

":

¹- علي عبد الله - مرجع سبق ذكره - ص 6.

:

:

: () -

()

: ()

.() -

.() -

.() -

: () -

:

-1

-2

:

_____ =

.

.

(1)

.()

-

-

()

:

()

()

¹ - Benoît Pigé - Gouvernance, contrôle et Audit des organisations - Ed. Economica – 2008 – Paris - P 10.

:(1)

.()

: :

()

: :

: :

:

¹- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود - مرجع سبق ذكره - ص 333، 334.

(1)

-1 :

-2 :

....

-3 :

:

(2)

-4 :

(3)

¹ - نور الدين بشير تاويريت - مرجع سبق ذكره - ص 226.

² - وصفي عبد الكريم الكساسبة - مرجع سبق ذكره - ص 84.

³ - شاكر جار الله الخشالي، إياد فاضل محمد التميمي - الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة بإتخاذ القرار، دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية - البصائر- مجلة علمية محكمة - جامعة البترا الخاصة - المجلد 13 - العدد 1 - 2009 - ص 221.

:

-5

.

:

-6

:

.

-

-

.

-

.

-

.

-

.

:

()

.

.

(1)

-1-7 () :

(2) () ()

:

(3)

¹- مؤيد سعيد السالم - نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم - مرجع سبق ذكره - ص 43.
²- أحمد ماهر- التنظيم، الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية - مرجع سبق ذكره - ص 35.
³- مؤيد سعيد السالم - نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم - مرجع سبق ذكره - ص 44.

:

(1)

(2)

-2-7 () :

¹- أحمد ماهر - التنظيم، الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية - مرجع سبق ذكره - ص 35.
²- طارق طه - مرجع سبق ذكره - ص 119.

" : " "

" : " " "

(1)"

(2)

: -3-7

¹- وصفي عبد الكريم الكساسبة - مرجع سبق ذكره - ص 95.
²- طارق طه - مرجع سبق ذكره - ص 118.

)

(1)

:

(2)

-4-7

:

"

"

¹- د. زهير بوجمعة شلابي - مرجع سبق ذكره - ص 15.
²- ديانا فياض الفايز - العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير : دراسة إتجاهات المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن - ماجستير في الإدارة العامة - كلية الدراسات العليا - الجامعة الأردنية - 2008 - ص52.

:(7)

	-1
-	-2
	-3
	-4
	-5
	-6
	-7

.120 - - :

(1)

: -5-7

:(2)

¹- طارق طه - مرجع سبق ذكره - ص 121.
²- وصفي عبد الكريم الكساسبة - مرجع سبق ذكره - ص 103.

-1

-2

-3

-4

: -6-7

John Robaugh

Robert Quinn

(1)

(2)

()

:

¹- أحمد ماهر- التنظيم، الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية - مرجع سبق ذكره - ص 37.
²- مؤيد سعيد السالم - نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم - مرجع سبق ذكره - ص 47.

: (19)

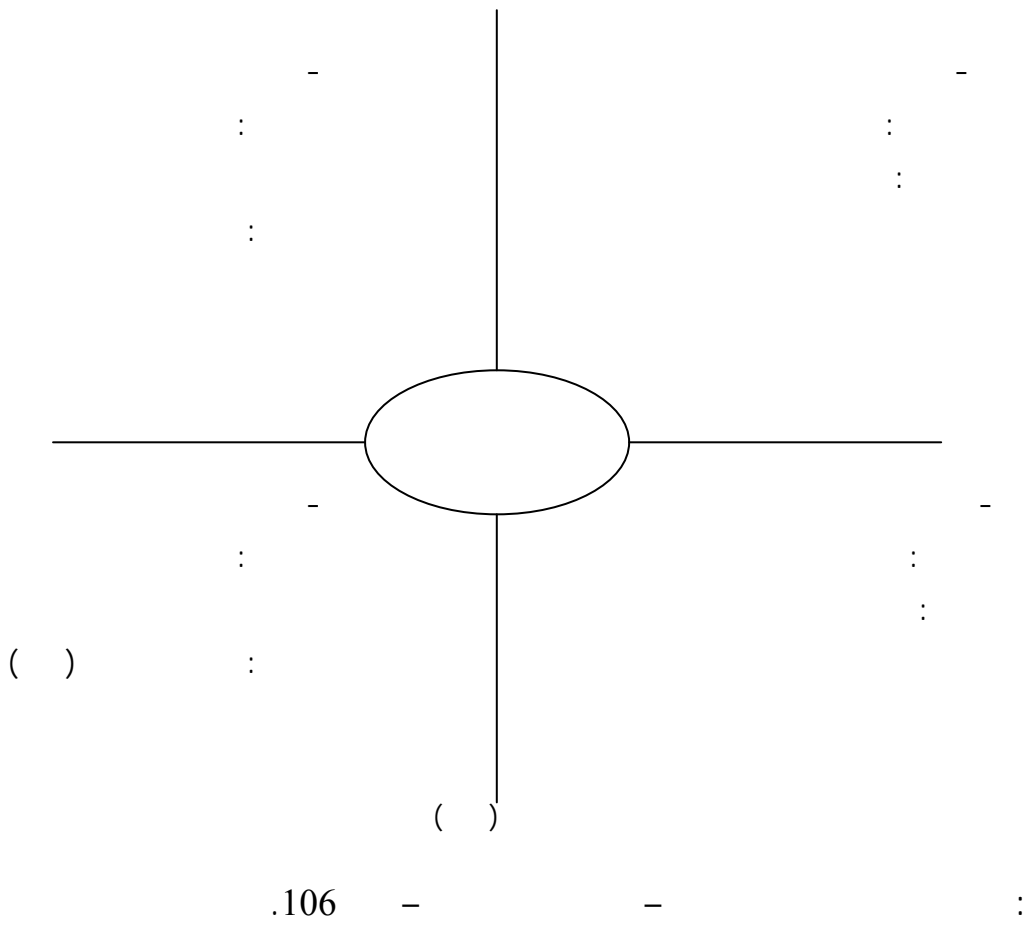
.1

.2

.3

.4

:(19)



BSC :

-7-7

David norton

1990

"

Robert Kaplan

(1)"

norton

Kaplan

(2)

(3)

(4)

"

(Kaplan et norton 1996)

"

¹ -Alain Burlaud, Muriel Jougleux, Yves – Frédéric Livian - DSCG 3, management et contrôle de gestion – manuel et applications - 3^{ème} édition – éditions Foucher – Vanves – 2009 - P 120.

² -Yves de Rongé, Karine Cerrada - contrôle de gestion – Pearson éducation - France – Paris - 2009 - 2^{ème} édition – P 261.

³ -Marc Bollecker, Pierre Mathieu - Vers des systèmes de mesure des performances sociétales - Revue française de gestion – N° 180 -2008 – P 92.

⁴ -Nicolas Berland, Yves de Rongé – contrôle de gestion, perspectives stratégiques et managériales - Pearson éducation – France - Paris - 2010 - P 426.

BSC (1)

(2)

BSC

BSC

¹ -Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Carole Bonnier, François Fourcade - contrôle de gestion et pilotage de la performance - 3^{ème} édition – Gualino éditeur – Paris – 2008 – p 158.

² -Patrick Gibert - Tableaux de bord pour les organisations publiques – Dunod – Paris – 2009 – P 54.

(1)

(2)

%50

% 45 % 40

(3)

-1

-2

-3

-4

-1

-

¹ - Nathalie Crutzen, Didier van caillie - le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise - humanisme et entreprise - N° 297- 2010- P 23.

² - Denis Molho, Dominique Fernandez - Poisson – la performance globale de l'entreprise - Editions d'organisation- Paris-2003- P121.

³ - Peter C.BREWER – le tableau de bord prospectif, outil d'alignement des mesures de performance de la chaîne logistique - logistique et management – vol 9 - N°2 – 2001 - P56.

BSC

(1)

BSC

:

-1

-2

-3

-4

¹- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي - مرجع سبق ذكره - ص 185.

: -

(1)

(2)

(3)

()

:

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

¹ - Fabienne Guerra – pilotage stratégique de l'entreprise, le rôle du tableau de bord prospectif - éditions de Boeck – 2007 - Bruxelles - P 122.

² - Robert S.Kaplan, David P. Norton - le tableau de bord prospectif - éditions d'organisation - Paris - 2003 – P 86.

³ - Jean Supizet – le management de la performance durable – éditions d'organisation – 2002 - Paris – P 206.

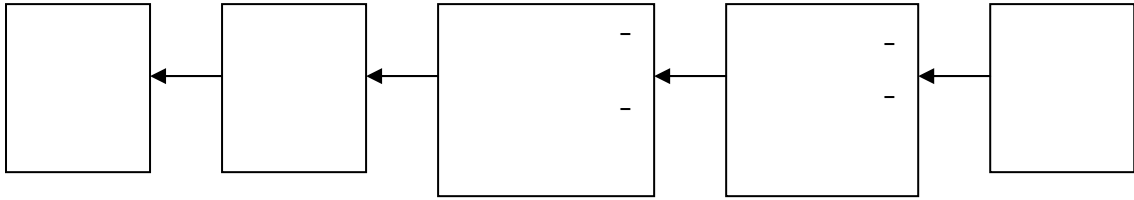
(1)

(2)

(3)

BSC

-
- ¹ - حسن علي الزعبي - أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية - البصائر - مجلة علمية محكمة - المجلد 13 - العدد 1 - 2009 - ص 174.
- ² - منار إبراهيم القطاونة - أثر العوامل الفردية والتنظيمية للمسار المهني على السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية العاملة في الأردن - دكتوراه في الإدارة - جامعة عمان العربية للدراسات العليا - 2006 - ص 55.
- ³ - إبراهيم أحمد عواد أبو جامع - الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية - دكتوراه في الإدارة التربوية - كلية الدراسات العليا - الجامعة الأردنية - 2008 - ص 48.



.146 - - :

(1)

(2)

-2 : (20)

¹- آمال ياسين المجالي - مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي: " دراسة ميدانية لأراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية " - دراسات العلوم الإدارية - المجلد 36 - العدد 1- 2009 - الجامعة الأردنية - ص 61.

²- حسام عبد الله الأحمد - أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين (بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب) - جامعة حلب - كلية الإقتصاد - قسم إدارة الأعمال - ماجستير في إدارة الأعمال - 2008 - ص 53.

-3 :

- :

:

-1 :

BSC

-2 :

(1)

¹- محمد نور صالح الجداية - مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأثره على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - المجلد 4 - العدد 2 - 2008 - ص 168.

(1)

(2)

-1

-2

-3

-4

-5

¹ -Serge Panczuk - ressources humaines pour la première fois - éditions d'organisation – Paris – 2006 - P 158.

² - منصور محمد العريفي - الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - المجلد 5 - العدد 2- 2009 - ص 143.

(1)

(2) :

BSC -1

BSC -2

-3

:

(3)

¹ -Patrick Iribarne - les tableaux de bord de la performance - 2^{ème} édition – Dunod – Paris - 2006 – P 62.

² - إبراهيم الخلوف الملكاوي - مرجع سبق ذكره - ص 100.

³ - عبد العالي عبد الله محمد المعلول - مرجع سبق ذكره - ص 108.

:

(1)

(2)

(3)

(4)

-
- ¹ - حذيفة محمد مصطفى عطا الله - مرجع سبق ذكره - ص 63.
 - ² - محمد عبد الله البكر - النموذج الإرشادي لتصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات العمل - مجلة الإداري - العدد 102 - سبتمبر 2005 - دورية متخصصة في مجال العلوم الإدارية - سلطنة عمان - ص 97.
 - ³ - حسين حريم - حجم المنظمة وأثره في تصميم الهيكل التنظيمي لمنظمات البنوك التجارية الأهلية في الأردن - مجلة الإداري - العدد 84 - مارس 2001 - دورية متخصصة في مجال العلوم الإدارية - سلطنة عمان - ص 13.
 - ⁴ - نواف عبد الرحيم مصطفى الناطور - أثر المناخ التنظيمي على أداء المستشفيات الخاصة في الأردن - دكتوراه فلسفة في الإدارة - كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا - جامعة عمان العربية للدراسات العليا - الأردن - 2009 - ص 36.

(1)

(2)

(3)

-1

-2

-
- ¹- فهمي الفهداوي - أثر نمط التصميم التنظيمي في فاعلية المنظمة - دراسة ميدانية في جامعة مؤتة - دراسات - العلوم الإدارية - المجلد 31 - العدد 1 - 2004 - ص 102.
- ²- إحسان محمد ضمير ياغي - أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية في الأردن - دكتوراه فلسفة في الإدارة - جامعة عمان العربية للدراسات العليا - كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا - الأردن - 2009 - ص 2.
- ³- حسين محمود حريم، شاكر جار الله الخشالي - أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة - مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات - المجلد الثامن - العدد الأول - 2006 - الأردن - ص 145.

-3

-4

(If Then)

(what if)

-5

(1)

(2)

(3)

-
- ¹ - عبد العالي عبد الله محمد المعلول - مرجع سبق ذكره - ص 101.
- ² - نوري عبد الحفيظ بن عثمان - البناء التنظيمي وإستراتيجيات نمو المنظمة، دراسة تحليلية تطبيقية بقطاع المصارف التجارية في ليبيا - دكتوراه في إدارة الأعمال - جامعة أم درمان الإسلامية - معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي - ص 148، ص 149.
- ³ - حسن حسين عقيل - تأثير العلاقة بين التركيب التنظيمي والإختيار الإستراتيجي في فعالية المنظمة، دراسة تطبيقية على شركة إفريقيا للهندسة وشركات أخرى بالجمهورية الليبية - ماجستير في إدارة الأعمال - جامعة أم درمان الإسلامية - كلية العلوم الإدارية والمالية - جمهورية السودان - 2006 - ص 62.

()

(1)

(2)

(3)

-
- ¹- حسن محمد حسن ثوابته - أثر المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن - ماجستير في إدارة الأعمال- قسم إدارة الأعمال - كلية الأعمال - جامعة الشرق الأوسط - 2011 - ص 18.
- ²- نواف جهز المطيري - أثر المواءمة بين التركيب التنظيمي والإستراتيجية على أداء الشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية - دكتوراه الفلسفة في الإدارة - كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا - جامعة عمان العربية للدراسات العليا - 2008 - الأردن - ص 3.
- ³- شاكر تركي الأمين إسماعيل - التناظر بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وأثره على الأداء الإستراتيجي، دراسة تطبيقية على شركات الدهانات الأردنية - رسالة ماجستير - جامعة آل البيت - كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال - 2001 - ص 58.

(100) 1962 (Chandler)
)

(chandler) (

:

) (115-111 -1987 - Yeh et Sang) -
() (

:

-1

-2

-3

-4

-5

(2003 - Young et Dilt) -

:

:

()

الفصل الخامس

تنظيم المؤسسة الجزائرية

:



¹ - Kamel oukaci, Hamid Kherbachi – Essai d’analyse des changements structurels de l’économie algérienne : (1979 -1989) - les cahiers du cread - N° 56 – 2001-P 49.

² - أحمد هني- إقتصاد الجزائر المستقلة – الطبعة الثانية – 1993 – ديوان المطبوعات الجامعية – بن عكنون – الجزائر- ص22.

1962

%80

%85

(1965-1962)

(1971-1965)

(1979-1971)

(1965-1962)

-1-1-1

:

-1

-2

-3

1963

-4

(1)

-5

" "

(2)

(3)

-
- ¹ - نعيمة أوقاسين - المؤسسة العمومية الجزائرية والخصوصية - ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر - 2001- ص 66.
- ² - محمد الصغير بعلي- تنظيم القطاع العام في الجزائر (إستقلالية المؤسسات)- ديوان المطبوعات الجامعية - بن عكنون - الجزائر -1992- ص 11.
- ³ - عبد اللطيف بن أشنهو - التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980) - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر - 1982 - ص 27.

-1

-2

(1)

-3

¹- ياسف حسبية - تنظيم وظيفة التسويق في المؤسسة العمومية الجزائرية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأدوات التربوية والثقافية ENAFEC) - ماجستير في العلوم الإقتصادية - معهد العلوم الإقتصادية - جامعة الجزائر- 1997- ص96.

:

:

-

-

-

:

:

-4

(1)

(2) :

.() -

-

-

(1971-1965)

-2-1-1

.1963

.....

.1967

1966

¹- ياسف حسيية - مرجع سبق ذكره - ص 96.
²- نعيمة أوقاسين - مرجع سبق ذكره - ص 68.

1965 19

-
:
- -
-
-
-1-2-1-1

)
.
()
(
:
-
:

1966

- - : -

(...)

.....

” ”

: -2-2-1-1

(1)

1966 : -1

¹- ياسف حسيبة – مرجع سبق ذكره – ص 97.

: -2

(1979-1971)

-3-1-1

.1982

1972

1964

1962

.....

(1)

1971

1970

(1973-1970)

1970

20

(1977-1974)

¹- حنان عمراني- خوصصة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية – ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط -
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير – جامعة الجزائر – 2005- ص 82.

(1)

(2)

1971 "

"

(3)

(4) :

-1 :

-
- 1- حنان عمراني - مرجع سبق ذكره - ص 82.
 - 2- عبد اللطيف بن أشنهو- مرجع سبق ذكره - ص 466.
 - 3- محمد الصغير بعلي - مرجع سبق ذكره - ص 27.
 - 4- ياسف حسيبة - مرجع سبق ذكره - ص 98.

:

. -

. -

. -

() -

() -

:

-

-

: -2

(1)

(direction participative par objectifs)

.Burns et stalker

Taylor

(2)

(3)

¹- محمد الصغير بعلي- مرجع سبق ذكره - ص34.
²- ياسف حسبيية - مرجع سبق ذكره - ص99.
³- نعيمة أوقاسين - مرجع سبق ذكره - ص 80.

(1)

(1979-1978)

1978

1980

(1980-1962)

1979-1966

¹ - علي عبد الله - مرجع سبق ذكره - ص 85.

(1)

(2)

(3)

-
- ¹ - علي عبد الله - مرجع سبق ذكره - ص 86.
- ² - فريال بجباح - تنمية الإنتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس للإتصالات - ماجستير في علم الاجتماع - تخصص : تنظيم وعمل - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة الجزائر - (2008-2009) - ص 70.
- ³ - أوصالح نوال - عوامل تنمية الولاء التنظيمي لدى إيطارات المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة بمؤسسة نافطال - ماجستير في علم الاجتماع - تخصص : تنظيم وعمل - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة الجزائر - (2010-2011) - ص 57.

(1989-1980)

-4-1-1

()

(1)

¹- زكريا دمدوم - الإصلاحات الراهنة في الإقتصاد الجزائري (1990-2000) - ماجستير في العلوم الإقتصادية- كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير- 2002 - ص 65.

-1-4-1-1

(1)

¹- زکریا دمدوم - مرجع سبق ذکره - ص 65.

-2-4-1-1

:

(1)

SONAREM

-3-4-1-1

(2)

80

(3)

(4)

¹ - حنان عمراني – مرجع سبق ذكره – ص 85 .

² - Hocine Benissad – Algérie : Restructurations et réformes économiques (1979-1993) – office des publications universitaires – Ben Aknoun – 1994 – P 40.

³ - زكريا دمدوم – مرجع سبق ذكره – ص 66.

⁴ - ناصر دادي عدون، معزوي ليندة، لهواسي هجيرة – مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية – حالة البنوك – 2003- ص 90.

1979

Ad Hoc

:

-

-

-

-

-

1980/10/04

242-80

.(1)

-1

¹ - Ahmed Bouyacoub – la gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie - office des publications universitaires- volume II - Ben aknoun - 1988 – P 374.

-2

-3

:

-1

-2

-3

-4

:

-

-

(1984-1980)

(1984-1980)

(1)

1963

150

1980

¹- ريال زوينة - تطور الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وأثرها على جلب الإستثمار الأجنبي - مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الإقتصاد العالمي - المدرسة العليا للتجارة - رقم 09 - 2010 - ص 6.

480	150	
506		1982
		1079

(1) :

		-1
		-2
(Fond de roulement)	-3
	:	-4-4-1-1

(2) Lamiri

(1986-1984)

¹ - حنان عمرانى - مرجع سبق ذكره - ص 88.

² - Abdelhak Lamiri - Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché - Prestcomm éditions - Alger - 1993 - P 17 .

440

470

1985-1982

(1)

¹- حنان عمراني - مرجع سبق ذكره - ص 89.

.1988

:

1982

(1)

(2)

%97

(3)

10

30

1986

1986

(4)

(5)

400

¹ - عبد المجيد قدي – الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، محاولة تقويمية –

les cahiers du Cread -N°61 – 2002 – P 24.

² - Kassim Bouhou – l'Algérie des réformes économiques : un goût d'inachevé – Revue politique étrangère – 2/2009 – I.F.R.I – P 325.

³ - عبد الله بن دعيبة - التجربة الجزائرية في الإصلاحات الاقتصادية – الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخصوصية في البلدان العربية – مركز دراسات الوحدة العربية – الطبعة الأولى – بيروت - لبنان – فبراير 1999 – ص 357.

⁴ - ناصر دادي عدون، معزوي ليندة، لهواسي هجيرة – مرجع سبق ذكره – ص 91.

⁵ - Soheil Chennouf – les managers en Algérie : des agents sans principal aux quasi-principaux avec agents – Revue des sciences commerciales et de gestion - Ecole supérieure de Commerce – Alger - N° 1 -2003 - P 17.

88/01/12 : 01-88

(1)

.Stalker et Burns

1988/01/12

04-88

¹ - محمد الصغير بعلي - مرجع سبق ذكره - ص 55.

(1) :

12 7

-1

8 -2

-3

-4

-5

" "

"

"

1986

¹- ناصر داداي عدون، معزوي ليندة، لهواسي هجيرة - مرجع سبق ذكره - ص 92.

(1)

...

(2)

(3)

-1-2

:

:

¹ - محمد الصغير بعلي - مرجع سبق ذكره - ص 57.

² - Abdelhamid Brahimi - l'économie Algérienne ; Defis et Enjeux, 2^{ème} édition - éditions Dahlab -1991 - P 306.

³ - محمد الصغير بعلي - مرجع سبق ذكره - ص 209.

(1)

(2)

-1-3

¹ -Matouk Belattaf – modalités et difficultés de mise en œuvre de la privatisation des entreprises publiques économiques en Algérie – les cahiers du Cread – n°39 – 1997 - P94.
² - درغوم محفوظ – نظام المعلومات والفعالية بالمؤسسة الجزائرية في إقتصاد السوق.
Revue réformes économiques et intégration en économie mondiale – école supérieure de commerce – Alger – N°09 – 2010 - P 76.

-1-1-3

1994

87 1993

:

% 21 1993

%8

1993 %27

%52,1

25,71

1993

% 100 %82,2

(1)

1994

¹- ناصر داداي عدون، معزوي ليندة، لهواسي هجيرة - مرجع سبق ذكره - ص 99.

(1995 1994)
(1998 1995)
.
: -2-3

(1)

15/10/1993 12-93

.14/10/1990 10-90

%42

.1997

(2)

22-95

26/08/1995

1997 19 11/97

¹ - A. IHADDADENE - Problématique de l'évaluation des entreprises publiques en privatisation par l'investisseur privé algérien - revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale - N° 3 - école supérieure de commerce – 2007 - P 39.

² - عبد المجيد قدي - الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، محاولة تقييمية - مرجع سبق ذكره - ص 19 ، ص 20.

04-01

20/08/2001

22-95

(1)

-1-2-3

:1

:2

/

1995/08/26

22/95

-1

-2

-3

¹ - حميدي حميد - خوصصة المؤسسات العمومية في القانون الجزائري - الإصلاحات الإقتصادية وسياسات الخوصصة في البلدان العربية - مركز دراسات الوحدة العربية - الطبعة الأولى - بيروت - لبنان - فبراير 1999 - ص 385.

-4

-5

-6

-7

-8

-9

% 100

(1)

-2-2-3

:

¹ - ناصر دادي عدون، معزوي ليندة، لهواسي هجيرة - مرجع سبق ذكره - ص 98.

-1

(1)

-2

-3

(2)

-4

-3-2-3

:

¹ - A.IHADDADENE - Problématique de la privatisation des entreprises publiques, cas des entreprises publiques algériennes – Revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale - N°1 - Ecole supérieure de commerce – 2006 - P 67.

² - حنان عمراني – مرجع سبق ذكره – ص 4.

-4-2-3

(1)

¹ - Nacer – Eddine SADI- la privatisation des entreprises publiques en Algérie, objectifs, modalités et enjeux – office des publications universitaires – Alger – 2^{ème} édition – 2006- P 199.

18%(1)

:

-1

125000

-2

(2)

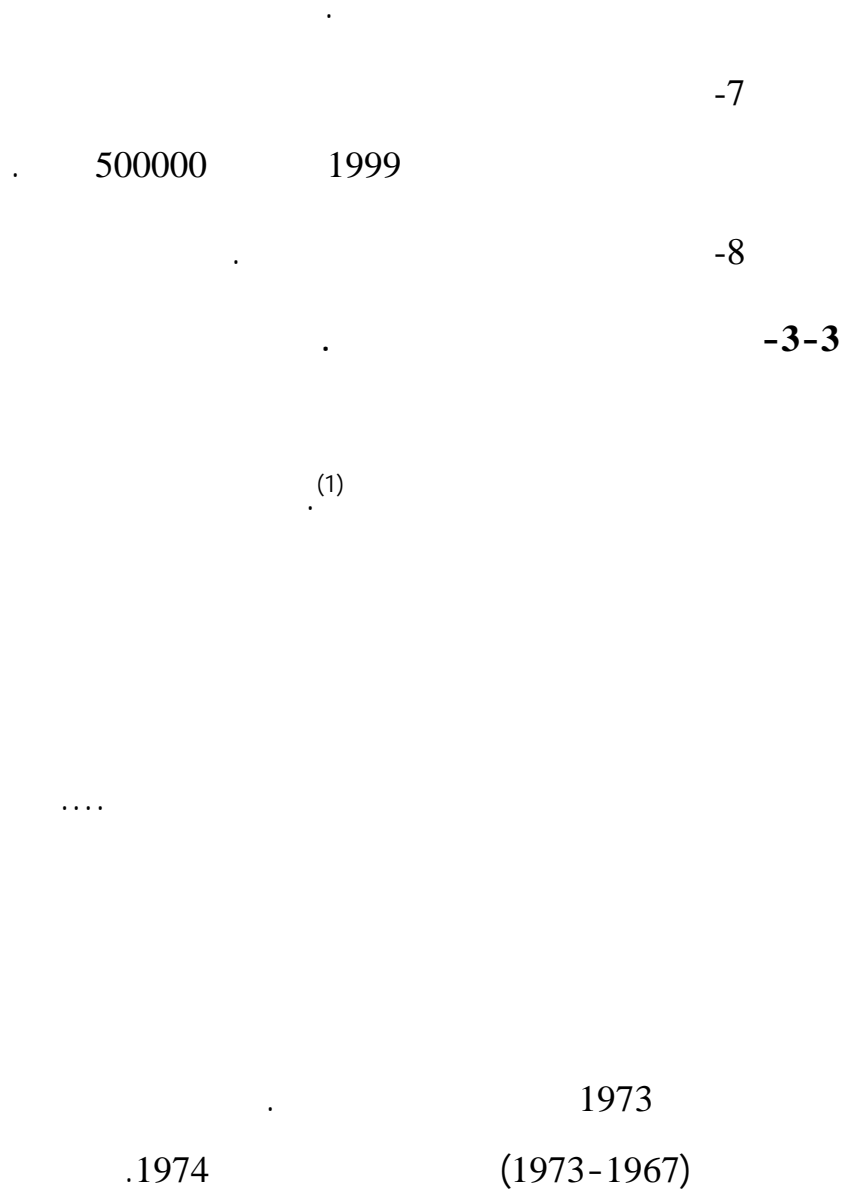
-3

-4

-5

-6

¹ - أوصالح نوال - مرجع سبق ذكره - ص 60.
² - نعيمة أوقاسين - مرجع سبق ذكره - ص 130.



¹ - Ahmed Dahmani – l'état dans la transition à l'économie de marché, l'expérience algérienne des réformes – les cahiers du Cread – N° 50 – 1999 - P 57.

(1)

(2)

(3)

(4)

¹ - نعيمة أوقاسين – مرجع سبق ذكره – ص 115.

² - André Joyal, Mohamed sadeg, olivier Torrès – la PME algérienne et le défi de l'internationalisation, expériences étrangères - L'Harmattan – 2010 – Paris – P 172.

³ - Hamamda Mohamed Tahar – privatisation des entreprises publiques en Algérie - revue geoeconomie - N° 56 – 2011/1 – P 135.

⁴ - Leila Melbouci – l'entreprise algérienne face à quel genre d'environnement – la revue des sciences de gestion – n° 234 -2008/6 - P 79.

(1)

...

¹ - Abdelkader Gliz - le problème de l'évaluation de l'entreprise en privatisation dans un contexte de transition vers l'économie de marché – les cahiers du Cread - N° 54 – 2000 – P 5.

1980

.1982

(1)

¹- عادل محمد عبد الله - مدى تطابق أنشطة الهيكل التنظيمي الفعلي للمعايير المخططة بالتطبيق على مستشفى الزهراوي التعليمي ومديرية بلدية الموصل في محافظة نينوى - مجلة تنمية الرافدين - كلية الإدارة والإقتصاد- جامعة الموصل - العراق - العدد 85 - 2007 - ص 181 .

(1) :

)
.(

:

()

:

(2)

¹ - Melbouci.L, Belmihoub. M.C - l'évolution de la pratique organisationnelle dans l'entreprise publique industrielle en Algérie : panorama théorique et analyse d'une expérience (1962-1995) – les cahiers du Cread – N° 55 – 2001 - P 58.

² - Bouyacoub Ahmed – la crise de la gestion dans les entreprises industrielles publiques – les cahiers du Cread – n°16 – 1988 - P 39.

" :Bouyacoub

(1) "

:

:

— .()

— .() —

" "

(Mitsui-Toshiba)

¹ - Bouyacoub Ahmed – la gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie – volume II
- office des publications universitaires - Op Cit - P 252.

:

)

(

(1)

" "

:

¹ - سعيد لوصيف - أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية - مجلة العلوم الإجتماعية - جامعة الكويت - الكويت - المجلد 23- العدد 1- 1995 - ص 110.

:

)

" :

" "

"

...)

-

-

-

:

-1-1

(1)

¹ - علي عبد الله - مرجع سبق ذكره - ص 295.

(...)

(1) (CNAN, Sonatrach)

(2)

.1970

1966

¹ - Bouyacoub Ahmed – la gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie - volume I – Office des publications universitaires – Ben Aknoun – Alger - 1987 – p 50.
² - Bouyacoub Ahmed – la gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie- volume I – Op cit – P 51.

(

" "

()

-

.()

(1)

-

:

:

:

-

... ..

:

-

¹ - NACER NEHAL - Réforme de l'entreprise publique et nouvel environnement – les cahiers du Cread – N° 39 - 1^{er} trimestre – 1997 – P 87.

()

()

:

-1

()

-2

()

-3

()

)

(

.()

" "

(1)

¹- سعيد لوصيف - مرجع سبق ذكره - ص 106.

" _ " " _ "

-2-1

1974 1970

(1)

1981 1974

" :

¹ - علي عبد الله - مرجع سبق ذكره - ص 295.

1980

(2)

:

.() -

.() -

¹ - Soheil chennouf – op cit – p 5.

² - علي عبد الله – مرجع سبق ذكره – ص 296.

1988

staff and line

1988

(1)

01-88

2

(2)

(3)

¹ - Bouyacoub Ahmed – l'entreprise publique et l'économie de marché (1988 - 1993) – les cahiers du Cread – N° 39 – 1997 – P 23.

² - حنان عمراني - مرجع سبق ذكره – ص 92.

³ - عبد المجيد قدي - مرجع سبق ذكره – ص 15.

. %30

%40

.

:

.()

.

:

(1)

)

(...)

()

(2)

1994

1991-1990

: 1994

1995 -

¹ - عيد المجيد قدي - مرجع سبق ذكره - ص 21.

² - Bouyacoub Ahmed – la difficile adaptation de l’entreprise aux mécanismes de marché – les cahiers du Cread – N° 39 – 1997 - P 6.

:

-
-

:

) "

(....

.% 100

.(...)

22-95

(2)

(1)

¹ - علي ميروكي - تكيف عملية خوصصة المؤسسات العمومية مع متطلبات إقتصاد السوق والأهداف السياسية للدولة - مجلة الإصلاحات الإقتصادية وسياسات الخوصصة في البلدان العربية - مركز دراسات الوحدة العربية - الطبعة الأولى - 1999 - بيروت - ص 395.

- :
- " " " -1
- (1) "
- " " -2
- " " -3
- " " " "
- " " -4
- " " " " -5
- 6

¹ - سعيد لوصيف - مرجع سبق ذكره - ص 107.

()

(1)

:

:

:80

1981

:

.1994

1988

-

-

-

1983-1982 (2)

(

)

:

-

¹ - سعيد لوصيف - مرجع سبق ذكره - ص 110.

² - Bouyacoub Ahmed - entreprises publiques, Ajustement structurel et privatisations - les cahiers du Cread - n°57 - 2001 - P 88.

1982

1994

(1)

(2)

¹ - علي عبد الله - مرجع سبق ذكره - ص 297.
² - إسماعيل عرباجي - إقتصاد المؤسسة، أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل - الطبعة الثانية - ص 31.

(1)

(2)

¹ - Bouyacoub Ahmed – la crise de la gestion dans les entreprises industrielles publiques – Op cit – P 43.

² - Daniel Labaronne, Meziani Mustapha – traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie, étude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes – Revue management et avenir - management prospective éditions – N°37 - 2010 - P 37.

... " "

(1)

(2)

" " "

"

" "

(3)

" "

: -2-2

()

¹ - SADEG Mohamed – management des entreprises publiques – les presses d’Alger – 1999 – P 79.

² - Ouaret Abdelhamid - comment assurer la performance de l’entreprise algérienne en économie de marché, méthodes et outils de mise à niveau – 2002 – Algérie – P 102.

³ - سعيد لوصيف – مرجع سبق ذكره – ص 106.

(1)

(2)

¹ - علي عبد الله - مرجع سبق ذكره - ص 150.

² - Abdelkader Djeflat - Blocage de l'accumulation technologique endogène : les dimensions d'une problématique - les cahiers du Cread - N° 25 - 1991 - P 14.

(1)

(.....)

.()

(2)

)

(3) (

¹ - Bouyacoub Ahmed – la gestion de l’entreprise industrielle publique en Algérie – Volume II – Op cit – P 368.

² - Ouaret Abdelhamid - Op Cit – P 102.

³ - Koudri Ahmed - Repenser la performance de l’entreprise algérienne en économie de marché - les cahiers du Cread – n° 70 – 2004 - P 50.

:

-4-2

:

-5-2

(...)

1988

(1)

()

(2)

¹ - Bouyacoub Ahmed - la difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes de marché - Op cit – P 6.

² - علي عبد الله – مرجع سبق ذكره – ص 296.

(1)

:

()

.....

¹ - علي عبد الله - مرجع سبق ذكره - ص 298.

" " " -

" - -

(1)

" " " -

"

" " " -

¹ - بلطرش رشيد - التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وأثاره على الفعالية داخل المؤسسة الإدارية، دراسة حالة مديرية التربية لولاية المدية - رسالة ماجستير - تخصص: علم إجتماع تنظيم وعمل - كلية العلوم الإجتماعية - بوزريعة - ص 45.

:

" "

:

. -

. -

. -

" " " " " -

.

" " " " -

"

:

. : -1

. : -2

. -3

. : -4

" "

" "

"

"

.

(1)

"

"

"

"

U.M.B

1988

40

.

:

-2-3

. . . .

.

:

¹- بلطرش رشيد - مرجع سبق ذكره - ص 51.

: -

: -

: -

: -

: -

()

()

...

.

.

.

()

.....

)

(

.....

.....

.

.

/ :

:

"

"

(1)

: **-1-4**

:

(2)

"

"

"

"

"

"

-
- ¹ - Bouyacoub Ahmed – la gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie – volume II
- Op Cit – P 365.
² - BARABEL, MEIER - Manageor, les meilleures pratiques du management – Op Cit – P 211.

-2-4

" "

:

-

-

:

-

.()

" "

(1)

¹ - Bouyacoub Ahmed – La difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes de marché –
Op cit – p 6.

()

(1)

(2) :

" "

-1

" "

-2

-3

" "

(3)

:-

:

() -

¹ -Mustapha Hassen – Bey – Entreprise Algérienne Gestion, mise à niveau et performance économique – Thala éditions- EL- BIAR- Alger – 2006 – P 36.

² - علي عبد الله – مرجع سبق ذكره – ص 295.

³ - علي عبد الله – مرجع سبق ذكره – ص 296

Fayol

" "

.(

)

(1)

(2)

¹ - BARABEL, MEIER- Manageor, les meilleures pratiques du management – op cit – P 205.
² - Mustapha Hassen – Bey – Op cit – P 37.

(1)

¹ - علي عبد الله - مرجع سبق ذكره - ص 298.

(1)

()

...

()

¹- الطاهر جعيم - بعض أساليب التنظيم والتسيير ومشكلاته في المؤسسة الصناعية بالجزائر، دراسة نقدية تحليلية - مجلة العلوم الإنسانية - العدد 12 - جامعة منتوري - قسنطينة - 1999 - الجزائر - ص 44.

(1)

¹- الطاهر جغيم - مرجع سبق ذكره - ص 49.

:

)

(¹)

" "

" (SGT) .

" (GSE) "

"

"

"

"

"

1983

:

¹- بلطرش رشید - مرجع سبق ذکره - ص 6.

(SGT)

(EPE)

1988

:

(1)

()

()

()

¹ - Abdelhak Lamiri - Crise de l'économie algérienne : causes, mécanismes et perspectives de redressement – les presses d'Alger – Mars 1999 – Alger – p 89.

()

(1)

(2)

-1-6

)
(NTIC

.()

.()

" "

¹ -Mustapha Hassen - Bey – Op Cit – P 35.

² - علي عبد الله – مرجع سبق ذكره – ص 301.

.
 .(1)
) ()
 .(
 .(:)
 . -2-6
 .
 .
)
 .(...
)
 . (" "
 .
 .()
)
 ()
 .(2)
)
 .(

¹ - BARABEL, MEIER – Manageor, Les meilleures pratiques du management – Op Cit – P 202.
² - A.IHADDADENE - Problématique de la privatisation des entreprises publiques – Op cit – P 52.

(1)

(2)

¹ - BARABEL, Meier – Manageor , les meilleures pratiques du management - Op Cit – P 211.

² - BENAMAR Boukhalfa - innovation et économie de marché en Algérie – les cahiers du Cread – n° 72 – 2005 - P 29.

– " " –

" "

80 .() Weber

" "

)

.(

:

/

(1)

¹ - BENAMAR Boukhalifa – Op Cit - P 30.

(1)

(2)

(3)

¹ - Aroub Ratiba – le changement dans l’organisation – Revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale – N°1 - 2006 – école supérieure de commerce - Alger – P 78.

² - سعيد لوصيف - مرجع سبق ذكره – ص 110.

³ - Driss Reguieg – Issaâd - appropriation des technologies de l’information et de la communication (T.I.C) et pratiques organisationnelles et managériales dans les entreprises algériennes : une étude empirique - les cahiers du Cread - N°91 – 2010 – P 84.

الفصل السادس

دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي

BEA

BEA :

:

« BEA » : -

(%100) :

- 11 :

) :

.(

.() 86 :

. 1500 :

:

.67-204 1967 1

BNA 1964 CNEP : 1966 1963

. CPA 1966

67.204 1967 1

24

.Crédit Lyonnais

:

1967 31 Société Générale

Crédit Nord 1968 30 Barclay Bank Limited

Banque industrielle de l'Algérie

1968 31 (BIAM) la méditerranée

.1968 1

1970

05

(1988 17 88.01) 1989

.1967 1

. 1

: ()

" " -

" " -

" " -

" " -

1 600 1991

.(1,6)

. 5,6 1996

.2001 24,5 2000 12

.2010 32

" (BEA)

) "

(

: 2010

	327 :		2039	-
13			.2009	
			%51,8	
662		965		-
	265		37,8	
				138
		32	2367	-
		19,16		-
770				
			.2010	
			(BEA)	
				1967
				1
	67-204			
				:1970
				:1980
	(:)		:1986
				:1989
	.1967	1		
				:2006
				:2007
« DELTA »				

100				:2008
				.
31		200		
		(magazine jeune afrique)
	-			:2009
Leasing				.
				:2011
		2011		.
		76		.
				.
				:2012
		127		.
				.
				:
	:			.
				-1
				-2
				-3
				-4
				-5
				-6
				-7
				.

:

-1-2

(06)

:

-

-

-

-

-2-2

:

-

-

-

-

-3-2

:

:

-

-

-

-4-2

:

-

-

-

-5-2

:

-

-

-

-6-2

:

-

-

-

-

-

-7-2

:

-

-

-

-

-

-

-

:

-1-3

-1-1-3

:

-

-

-

03-02

.(

)

-

-

-2-1-3

:

-

-

-

-

-

-

-3-1-3

:

-

-

-

.(CTRF) "

"

"

"

-

.(CTRF)

"

"

-2-3

:

-

-

-

-1-2-3

:

-

-

-

-

-

.(...

)

-

-

-
-
-
-1-1-2-3

-
-
-
-
-
-
-2-1-2-3

()

:
-
-
-
-
-2-2-3

:

-
-

	"	"	-
.	.		-
.			-3-2-3
		:	
.			-
.			-
.			-
			-4-2-3
		:	
.			-
.			-
.			-
	:		-3-3
		:	
.			-
.			-
.			-
			-1-3-3
		:	
.			-
.			-
			-2-3-3
		:	
.			-

-

-

-

-

-

-3-3-3

:

-

-

-

-

-4-3

:

:

-

-

-

-1-4-3

:

-

-

-

-

-2-4-3

:

-

-

-

-

-

-3-4-3

:

-

-

-5-3

:

-

-

-

-

-1-5-3

:

-

-

-

)

.(

/

-2-5-3

:

-3-5-3

:

-6-3

:

-

-

-

.(COSOB / Algérie clearing)

-

-

-

-

.()

-1-6-3

:

-

-

-

-

-

.(/)

-2-6-3

:

-

-

-

-

-

-

:

-

•

•

-

-3-6-3

:

-

-

-

-

.(reporting légal)

-

-4-6-3

:

-

-

-

-

-

-5-6-3

:

-

-

-7-3

:

-

-

-

-

-

-

-

-

-1-7-3

:

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-2-7-3

:

-
-
-
-

-3-7-3

:

-
-
-
-

.()

.()

-
-
-

-4-7-3

:

-
-
-
-

:

-5-7-3

:

.()

-

-

-

-

-

-

-6-7-3

:

-

-

-

-

-

-7-7-3

:

-

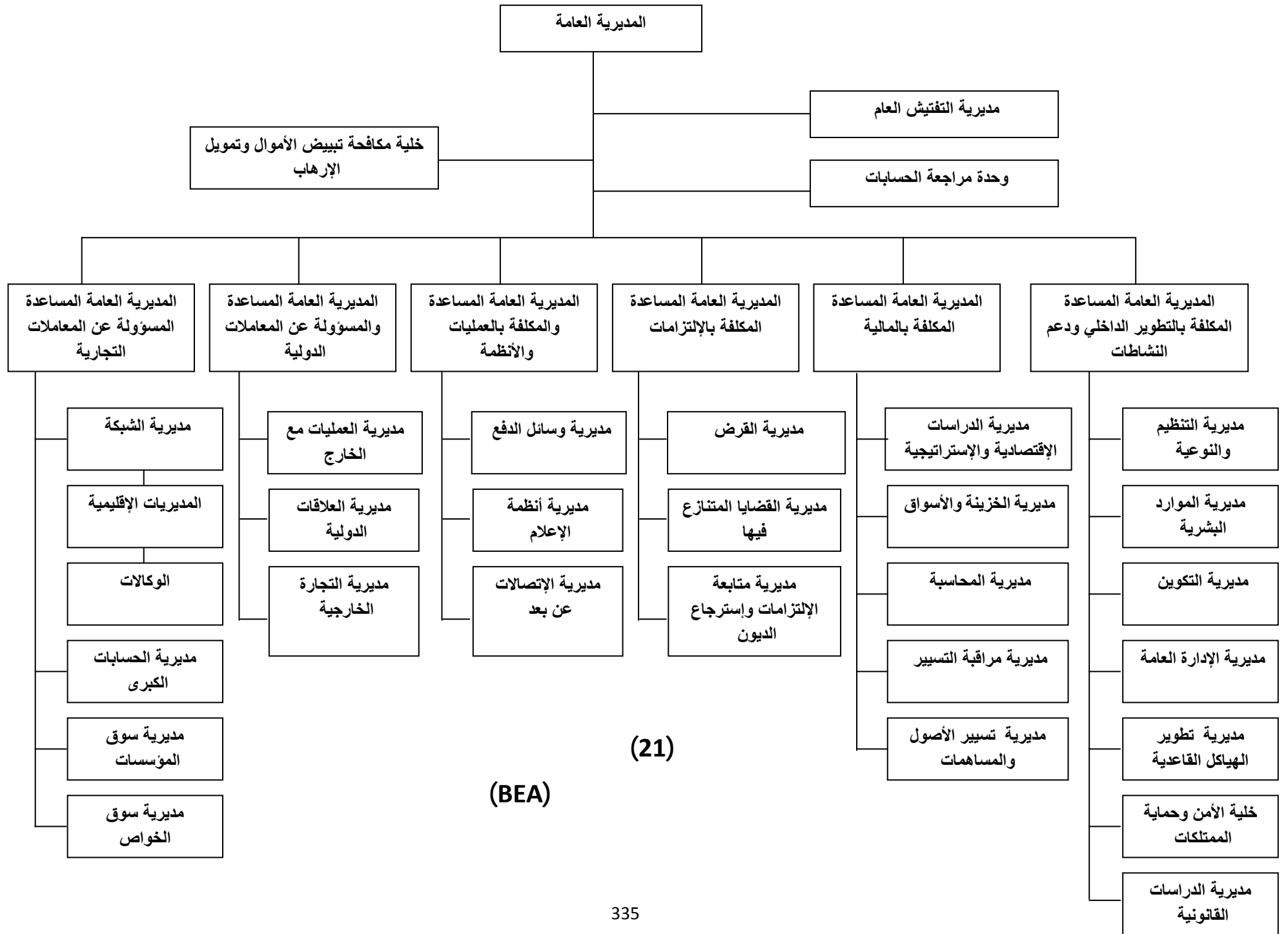
-

-

-

-

-



· :

· :

·

:

·

·

-

-

· :

:

*

·

:

:

·

:

·

:

·

:

:

)

.()

(

:

:

:

:

:

:

:

:

-1-3

(209)

(500)

(4)

:

-2-3

(SPSS)

:

:

:

(78)

:

:

-3-3

()

. (non paramétrique)

:

.()

.1

.2

(corrélation non paramétrique de Spearman).

:
: **.1**
:(1)

%		
%63.4	130	
%36.6	75	
%100	205	

(1)
(%63.4)
:
.2
:(2)

%		
%3.9	8	20
%34.1	70	30-21
%32.7	67	40-31
%19	39	50-41
%10.2	21	51
%100	205	

(2)
(%3.9)
20 :
(%34.1)

(%19) (40-31) (%32.7) (30-21)
 . 51 : (%10.2) (50-41)
 :
 : -1
 . : (3)

%		
%0	0	()
%55.1	113	
%36.1	74	
%8.8	18	
%0	0	
%100	205	

(%8.8) (%55.1) (3)
 (%36.1)
 .()

.() -2

:(4)

%		
%8.8	18	5
%25.4	52	10-6
%28.3	58	15-11
%24.9	51	20-16
%12.7	26	20
%100	205	

(4)

(%25.4) 5 (%8.8)
(%24.9) (15-11) (%28.3) (10 -6)
20 (%12.7) (20-16)

-3

:(5)

%		
%2.9	6	
%5.9	12	
%10.2	21	
%21.5	44	
%59.5	122	
%100	205	

(%2.9) (5)

(%10.2) (%5.9)

(%21.5)

(%59.5)

.1

:(6)

	%	%	%	%		
6.8	40.5	18.5	22.9	11.2		1
7.3	42.0	20.5	21.5	8.8		2
17.1	51.7	17.1	10.7	3.4		3
8.8	50.2	22.4	14.6	3.9		4

9.8	51.2	12.2	19.0	7.8		5
-----	------	------	------	-----	--	----------

(%47.3) (6)

(%34.1)

(%30.3)

(%49.3)

(%68.8)

(%59)

(%22.4)

(%61)

-2

:(7)

	%	%	%	%		
%						
3.4	54.6	22.0	14.1	5.9		1
6.3	66.3	18.0	8.8	0.5		2

5.9	68.8	17.6	7.8	0		3
6.8	72.7	14.1	5.9	0.5		4
10.7	71.7	10.7	5.9	1.0		5

(7)

(%20)

(%22)

(%58)

.(%72.6)

(%74.7)

(%79.5)

(%82.4)

: (8)

	%	%	%	%		
%						
9.8	67.8	5.9	14.1	2.4		1
13.2	63.4	10.2	11.7	1.5		2
15.1	63.9	10.7	8.8	1.5		3

(%77.6)

(8)

(%76.6)

(%79)

: (9)

	%	%	%	%		
	12.7	70.7	8.8	6.3	1.5	1
	15.1	70.7	7.8	6.3	0	2
	17.1	65.4	10.7	6.3	0.5	3
	20.0	59.0	11.7	6.8	2.4	4

(%83.4)

(9)

(%7.8)

(%85.8)

(%82.5)

.(79%) :

-5

: (10)

	%	%	%	%		
	15.6	61.5	13.7	8.3	1.0	1
	16.1	51.7	17.1	10.7	4.4	2
	13.2	56.6	19.5	9.3	1.5	3
	14.1	54.1	18.5	11.7	1.5	4
	14.6	46.3	16.6	16.6	5.9	5
	17.1	47.8	14.6	16.1	4.4	6

(%77.1)

(10)

(%67.8)

(%17.1)

(%69.8)

(%19.5)

(%18.5)

(%68.2)

(%60.9)

(%22.5)

(%64.9)

(%20.5)

-6

:(11)

	%	%	%	%		
	18.5	70.7	6.8	3.9	0	1
	21.0	68.3	7.3	3.4	0	2
	16.1	58.5	20.0	5.4	0	3

13.7	56.1	23.4	5.9	1.0		4
11.7	49.3	24.4	13.2	1.5		5
11.2	35.1	24.4	17.1	12.2		6
13.2	56.6	16.6	10.7	2.9		7
5.4	62.9	25.9	4.9	1.0		8

(%89.2)

(11)

(%89.3)

(%74.6)

(%69.8)

(%61)

(%24.4)

(%46.3)

(%29.3)

(%24.4)

(%69.8)

(%68.3)

(%25.9)

-7

:(12)

	%	%	%	%		
%						
22.9	66.3	7.3	3.4	0		1
36.1	52.2	8.8	2.9	0		2
33.7	54.1	9.3	2.4	0.5		3
32.2	52.7	10.2	3.4	1.5		4
35.6	47.3	10.7	5.4	1.0		5

(%89.2)

(12)

(%88.3)

(%87.8)

(%84.9)

(%82.9)

-8

: (13)

%	%	%	%	%		
9.8	77.1	7.8	4.4	1.0		1
14.6	71.7	10.2	3.4	0		2
14.6	69.8	9.8	4.9	1.0		3
15.1	70.7	8.8	4.9	0.5		4

22.4	60.0	10.7	6.3	0.5		5
21.0	62.0	12.2	4.9	0		6
22.9	59.0	13.2	4.9	0		7
7.3	73.2	13.7	4.9	1.0		8

(13)

.(%86.9)

(%86.3)

(%84.4)

(%85.8)

.(%82.4)

(%83)

(%81.9)

(%80.5)

-9

:(14)

%	%	%	%	%		
33.2	59.5	4.9	2.4	0		1
39.0	46.3	10.7	3.9	0		2
27.3	40.5	12.2	14.1	5.9		3
22.0	45.4	10.7	20.0	2.0		4
23.4	42.0	13.7	20.0	1.0		5
29.3	51.7	13.2	4.9	1.0		6
28.8	54.6	13.2	2.9	0.5		7
25.9	53.7	13.7	6.3	0.5		8

26.8	57.1	9.8	5.9	0.5		9
------	------	-----	-----	-----	--	----------

(14)

(%92.7)

(%85.3)

(%67.8)

(%12.2)

(%20)

(%67.4)

(%21)

(%65.4)

(%13.7)

(%81)

(%13.2)

(%83.4)

(%13.2)

(%13.7)

(%79.6)

(%83.9)

:(15)

%	%	%	%	%		
9.3	78.5	7.8	3.9	0.5		1
16.1	67.8	12.2	3.9	0		2
19.0	64.4	12.2	4.4	0		3
18.0	63.9	12.7	4.9	0.5		4
19.0	62.9	13.2	3.9	1.0		5

(%87.8)

(15)

(%83.9)

(%83.4)

(%81.9)

(%81.9)

(%13.2)

-11

:(16)

	%	%	%	%		
11.2	78.5	5.9	3.9	0.5		1
20.0	68.3	9.8	2.0	0		2
22.0	65.9	11.7	0.5	0		3
21.5	66.8	9.8	1.5	0.5		4
22.9	62.9	11.2	2.4	0.5		5

22.4	59.0	12.2	5.4	1.0		6
20.0	61.0	12.7	5.4	1.0		7
20.5	60.0	13.7	4.9	1.0		8
11.2	73.2	10.2	4.4	1.0		9
15.1	67.8	11.7	4.9	0.5		10
15.1	62.0	16.1	6.8	0		11
16.1	61.5	15.6	6.8	0		12
16.1	60.0	17.1	4.9	2.0		13

(16)

.(%89.7)

(%88.3)

. (%87.9)

. (%88.3)

. (%85.8)

. (%81.4)

. (%81)

. (%80.5)

. (%13.7)

(%82.9) (%84.4)

. (%77.1)

. (%16.1)

. (%77.6)

. (%15.6)

. (%76.1)

. (%17.1)

: (17)

%	%	%	%	%		
20.0	64.4	13.2	1.5	1.0		1
21.0	60.0	17.1	1.0	1.0		2
14.1	65.4	16.6	2.4	1.5		3
14.1	62.9	16.1	5.9	1.0		4
19.0	66.3	10.2	4.4	0		5
17.6	69.3	8.3	4.4	0.5		6

18.5	66.8	10.2	3.9	0.5		7
------	------	------	-----	-----	--	----------

(%84.4)

(17)

(%81)

(%17.1)

(%79.5)

(%16.6)

(%77)

(%16.1)

(%85.3)

(%86.9)

(%85.3)

• :
: •

:(18)

	(r)
0.472	0.051

(18)

(0.472)

.(0.10)

: •

:(19)

	(r)
0.773	0.020

(19)

(0.773)

.(0.10)

: •

:(20)

	(r)
0.176	0.095

(20)

(0.176)

.(0.10)

: •

:(21)

	(r)
0.024	0.157

(21)

(0.024)

.(0.10)

•

: (22)

	(r)
0.990	0.001

(22)

(0.990)

.(0.10)

•

: (23)

	(r)
0.086	0.120

(23)

(0.086)

.(0.10)

•

: (24)

	(r)
0.452	0.053

(24)

(0.452)

.(0.10)

•

: (25)

	(r)
0.447	0.053

(25)

(0.447)

.(0.10)

•

:(26)

	(r)
0.208	0.088

(26)

(0.208)

.(0.10)

•

:(27)

	(r)
0.256	0.080

(27)

(0.256)

.(0.10)

: (28)

	(r)
0.772	- 0.020

(28)

(0.772)

.(0.10)

:

:

.1

.2

.3

.4

.5

.6

.7

.8

.9

:

.1

.2

.3

.4

)
(

الخاتمة

)

.(...

1988

()

...

.()

()

()

() ()

:

.1

.2

.3

.4

.5

.6

.7

قائمة المراجع

	:	
-	.1	
.2009 -		
-		
-		
-	.2	
- 2001 -		
-		
-		
-	.3	
-		
.2005 -		
-		
- 1993 -		
-	.4	
-		
-		
-	.5	
-		
- 2009 -		
-	.6	
-		
-		
-	.7	
-		
-		
- 2008 -		
-		
-	.8	
- 2007 -		
-		
-		
-	.9	
-		
- 2006 -		
- (
)		
-	.10	
-		
- 2009 -		
-		
-	.11	
-		
-		
- 2006 -		
-		
-	.12	
-		
-		
- 2005		
2009 -		
-	.13	
-		
-		

-	-	-	.14
()	-2007 -	.15
		-2007 -	.16
		.2007	.17
-2006 -	-	-	.18
- 2007 -	-	-	.19
		- 2004 -	.20
		.1999 -	.21
-	-	- () :	.2007
		-	.22
-	-	- 2008 -	.23
		-	.24
		.2006 -	.25
-	-	-	.2000 -
		-	.26
.2001 -	:	-	.27
(1980 1962)		-	.1982 -
		-	.28
		-	1997 -

1989		.29
- 2008 -	-	.30
-	-	.31
	.2007 -	.32
-	-	.33
-	-	.34
- ()	-	.35
	.1992 -	.36
-	-	.37
-	-	.38
-	-	.39
-	-	.40
-	-	.41
-	-	.42
	.2007 -	

-	-	.2003 -	.43
-	-	-	.44
.	-	-2009 -	-
-	-	- 2009 -	.45
-	:	-	.46
.	-	- 2009 -	-
	-	-	.47
.2009 -	-	-	-
	-	-	.48
.2009 -	-	-	-
-	-	-	.49
.2011 -	-	-	-
-	-	-	.50
.	-	-	- 2000 -
			:
» :		-	.1
-	- «		
.		- 2009 - 1	- 36
	:	-	.2
.2009 -1	- 13	-	-
	- 2001	- 84	-
		-	.3
	-	-	.4
	-		:
.		- 2006 -	-

-	-	-	-	-	-	.5
-	-	-	-	.1999	-	-
				-		.6
	:		-			
				.22	-	2008 -
Revue .					-	.7
réformes économiques et intégration en économie mondiale –						
école supérieure de commerce – Alger – n° 09 - 2010						
					-	.8
-		-				-
						.2010 - 09
	-				-	.9
		.1995 - 1	- 23	-	-	-
			-			.10
-	-					
		.2009 - 1	- 13	-		-
						.11
1999 -	-		- 12	-	-	-
						.12
-		-				
		.2007 - 85	-	-	-	-
		-			-	.13
-	-			-		
				.1999	-	-
				-		.14
- 2	- 15	-	:		-	
						.2001

les cahiers du

– .15
CREAD N° 61 – 2002.

– .16

– 1999 –

–

–

.17

.2004- 1 – 31

–

–

–

–

–

.18

–

– 2005

– 102

–

–

.19

:

–

.2011 – 25 –

–

.20

–

.2008 – 2

– 4

–

–

.21

–

–

.2009 – 2

– 5

–

.22

.2008 – 3

-4

–

–

:

–

.1

.2008 –

–

–

–

–

.2

–

–

–

.2009 –

–

-	:	-	-	.3
			.(2011-2010)	
				.4
:		-		
		.	-	
				.5
		.2005	2004 -	
			-	.6
-		-		
			.2008 -	
)				.7
-		-	- (
			.2008 -	
			-	.8
-				
-		-		
			.2006 -	
			-	.9
-		-		
			.2011 -	
.2005 -		-		.10
:			-	.11
-		-		
			.2008 -	
-(2000-1990)			-	.12
		.2002 -		
-				.13
			.2008 -	

	-	-	-	.25
.2001 -	-	-	-	
	-	-	-	.26
-	-	-	-	
. -2008 -	-	-	-	
	-	-	-	.27
-	-	-	-	
	-	.2009 -	-	
-	-	-	-	.28
-	-	-	-	
	.2007 -	-	-	
-	-	-	-	.29
.1996 -	-	-	-	
)	-	-	-	.30
-	-	-(ENAFEC	-	
	-	.1997 -	-	

:

1. Abdelhak Lamiri – Crise de l'économie Algérienne : causes, mécanismes et perspectives de redressement – les presses d'Alger – Mars 1999 – Alger.
2. Abdelhak Lamiri- Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché – Prestcomm éditions – Alger – 1993.
3. Abdelhamid Brahimi – l'économie Algérienne ; défis et enjeux, 2ème édition - éditions Dahlab – 1991
4. Adrien Payette – l'efficacité des gestionnaires et des organisations – Presses de l'Université du Québec – Québec – Canada – 1989.
5. Alain Burlaud, Jean - François soutenain, Philippe Farcet, Odile Messonnet – DCG7 management, Manuel et applications – 3 ème édition - Editions Foucher- Vanves – 2009.
6. Alain Burlaud, Muriel Jougleux, Yves – Frédéric Livian - DSCG3, management et contrôle de gestion – manuel et applications – 3ème édition – éditions Foucher – vanves – 2009.
7. André Joyal, Mohamed Sadeg, Olivier Torrès – La PME Algérienne et le défi de l'internationalisation, expériences étrangères - l'Harmattan – 2010 – Paris.
8. Anne – Marie Fericelli, Bruno Sire – Performance et ressources humaines – Economica – Paris – 1996.
9. Barabel, Meier – Manageor, les meilleures pratiques du management – 2ème édition – Dunod – Paris – 2010.
10. Benoît Pigé – Gouvernance, contrôle et audit des organisations – Ed. Economica – 2008 – Paris.
11. Bernard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand – Strategor - 5 ème édition – Dunod – Paris – 2009.
12. Bouyacoub Ahmed – La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie – Office des publications Universitaires – Volume II – Ben Aknoun – 1988.

13. Bouyacoub Ahmed – La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie – Volume I – office des publications universitaires – Ben Aknoun – Alger - 1987.
14. Bruno Bachy, Christine Harache – Toute la fonction management – Dunod – Paris – 2010.
15. Chantal Bussenault, Martine Prétet – Organisation et gestion de l'entreprise – direction de l'entreprise et diagnostic- Vuibert – Juillet 1990 – Paris.
16. Chantal Bussenault, Martine Prétet – Organisation et gestion de l'entreprise : Tome 1 – organisation, administration et fonctions - cours – vuibert – 1997.
17. Chloé Guillot – Soulez – La gestion des ressources humaines – Gualino éditeur, Lextenso éditions – Paris – 2008.
18. Claude Ménard – l'économie des organisations – Editions la découverte – Paris – 2004.
19. Denis Molho, Dominique Fernandez –Poisson – La performance globale de l'entreprise – Editions d'organisation – Paris – 2003.
20. Dimitri Weiss – Ressources humaines – deuxième édition – 2003 – Editions d'organisation – Paris.
21. Don Hellriegel, John W. Slocum – management des organisations – Editions de Boeck Université – 2006 – 2ème édition – 1^{er} tirage – Bruxelles.
22. E.M. Morin, A. Savoie, G. Beaudin – l'efficacité de l'organisation, théories, représentations et mesures – Gaëtan Morin éditeur – Montréal – 1994.
23. Eric Campoy, Etienne Maclouf, Karim Mazouli, Valérie Neveu – gestion des ressources humaines – Pearson Education – France - 2008.
24. Estelle Mercier, Géraldine Schmidt – Gestion des ressources humaines, gestion appliquée – Pearson éducation – France – 2004.
25. Fabienne Guerra – Pilotage stratégique de l'entreprise, le rôle du tableau de bord prospectif – éditions de Boeck – 2007 – Bruxelles.
26. Faycel Benchemam, Géraldine Galindo – gestion des ressources Humaines – 2ème édition – Gualino éditeur, Lextenso éditions – Paris – 2009.

27. Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Carole Bonnier, François Fourcade – Contrôle de gestion et pilotage de la performance – 3^e édition – Gualino éditeur – Paris – 2008.
28. Gilles Faure – Structure, organisation et efficacité de l'entreprise – Dunod – Paris – 1991.
29. Hellriegel, Slocum, Woodman – Management des organisations – Editions de Boeck Université – Bruxelles – 1^{er} édition – 2004.
30. Henry Mintzberg – Structure et dynamique des organisations – les éditions d'organisation – Paris – 1991.
31. Hocine Benissad – Algérie : restructurations et réformes économiques (1979-1993) – office des publications universitaires – Ben Aknoun – 1994.
32. Jacques Hérard – Manuel d'organisation appliquée – 2003 – Dunod – Paris.
33. Jacques Rojot – Théorie des organisations – Editions Eska – 2003 – Paris.
34. Jean - Claude Scheid – Les grands auteurs en organisation – Dunod – Paris – 1990.
35. Jean - Claude Scheid – Les grands auteurs en organisation – Dunod – paris – 1999.
36. Jean - François Soutenain, Philippe Farcet – Organisation et gestion de l'entreprise – Berti éditions – 2007.
37. Jean - Luc Charron, Sabine Sépari- Organisation et gestion de l'entreprise- Manuel et applications – Dunod – Paris - 2004.
38. Jean - Marie Peretti – Ressources Humaines et gestion du personnel – 2^{ème} édition – Librairie vuibert – Avril – 1998 – Paris.
39. Jean- Michel plane – management des organisations : théories, concepts, cas- Dunod- paris – 2003.
40. Jean Supizet – Le management de la performance durable – Editions d'organisation – 2002 – Paris.
41. Luc Boyer, Noël Equilbey – Organisation, Théories et applications- éditions d'organisation – 2000.
42. Marie - Georges Filleau, Clotilde Marques – Ripoull – Les théories de l'organisation et de l'entreprise – édition ELLIPSES – 1999 – paris.

43. Martine Reuzeau – Economie d'entreprise : Organisation, gestion, stratégie d'entreprise – Editions Eska – 1993 – Paris.
44. Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza – notions fondamentales de management – 5^{ème} édition – Editions Foucher – Paris – 2006.
45. Michel Kalika – Structures d'entreprises, réalités, déterminants, performances – Editions Economica – Paris – 1995.
46. Mustapha Hassen - bey – Entreprise Algérienne Gestion, mise à niveau et performance économique – Thala éditions – El-Biar – Alger _ 2006.
47. Nacer- Eddine Sadi – La privatisation des entreprises publiques en Algérie, objectifs, modalités et enjeux – office de publications universitaires – Alger - 2^{ème} édition – 2006.
48. Nicolas Berland, Yves de Rongé – Contrôle de gestion, perspectives stratégiques et managériales - Pearson éducation – Paris – France – 2010.
49. Olivier Torrès- Blay – Economie d'entreprise, organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie – éditions Economica – Paris - 2000.
50. Ouaret Abdelhamid – Comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché, méthodes et outils de mise à niveau – 2002 – Algérie.
51. Patrick Gibert – Tableaux de bord pour les organisations publiques – Dunod – Paris – 2009.
52. Patrick Iribarne – Les tableaux de bord de la performance - 2^e édition – Dunod – Paris – 2006.
53. Paul Pinto – La performance durable – Dunod- Paris – 2003.
54. Richard Soparnot – Organisation et Gestion de l'entreprise – Dunod – Paris – 2006.
55. Robert Brien, Jean Senécal, Marc Sakaitis – Prévisions, contrôle budgétaire et mesure de la performance – gaëtan morin éditeur – 2004 – Montréal – Canada.
56. Robert G. Eccles – le manifeste de l'évaluation des performances - Harvard Business Review – Les systèmes de mesure de la performance – Editions d'organisation – Paris – 1999.

57. Robert S. Kaplan, David P. Norton – Le tableau de bord prospectif – Editions d'organisation – Paris – 2003.
58. Rod Clarke, Philippe Crapart, Gilles Lauga, Richard Watkins – 7 mesures de performances, pilotage et avenir de l'entreprise – AFNOR – 2004 – France.
59. Roger Aïm – l'essentiel de la théorie des organisations – 2ème édition- Gualino éditeur – Paris – 2008.
60. Sadeg Mohamed – Management des entreprises publiques - les presses d'Alger – 1999.
61. Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier – Gestion des ressources humaines – 2^{ème} édition – 5 e tirage – 2009 – Editions de Boeck Université – Bruxelles.
62. Serge Panczuk – ressources humaines pour la première fois – éditions d'organisation - Paris – 2006.
63. Stephen Robbins, Timothy Judge, Philippe Gabilliet – comportements organisationnels – 12^{ème} édition – Pearson Education – 2006 - France.
64. Y. Dupuy, M. Kalika, C. Marmuse, J. Trahand – les systèmes de gestion, introduction au « soft management» - librairie vuibert - 1989 – Paris.
65. Yves – Frédéric Livian – organisation, théories et pratiques – 4ème édition – Dunod – Paris – 2008.
66. Yves de Rongé, Karine Cerrada – Contrôle de gestion – Pearson éducation – France - Paris - 2009 – 2^e édition.

:

1. A. Ihaddadene – Problématique de l'évaluation des entreprises publiques en privatisation par l'investisseur privé algérien – Revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale – N° 3 – école supérieure de commerce - 2007.
2. A. Ihaddadene – Problématique de la privatisation des entreprises publiques, cas des entreprises publiques algériennes – Revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale – N°1 – Ecole supérieure de commerce – 2006.
3. Abdelkader Gliz – Le problème de l'évaluation de l'entreprise en privatisation dans un contexte de transition vers l'économie de marché – les cahiers du CREAD – N° 54 – 2000.

4. Abdelkader Djeflat – Blocage de l’accumulation technologique endogène : les dimensions d’une problématique - les cahiers du CREAD - N° 25 – 1991.
5. Ahmed Dahmani – l’état dans la transition à l’économie de marché, l’expérience Algérienne des réformes – Les cahiers du CREAD - N° 50 – 1999.
6. André Savoie, Estelle Morin – L’erreur managériale : confondre les causes, les problèmes et les solutions en matière d’efficacité organisationnelle – Revue gestion – 2001 – Vol 26.
7. Aroub Ratiba – le changement dans l’organisation – Revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale - N° 1 – 2006 – école supérieure de commerce – Alger.
8. Benamar Boukhalfa – Innovation et économie de marché en Algérie - les cahiers du CREAD - N° 72 – 2005.
9. Bouyacoub Ahmed – entreprises publiques, ajustement structurel et privatisations - les cahiers du CREAD - N° 57 – 2001.
10. Bouyacoub Ahmed – l’entreprise publique et l’économie de marché (1988-1993) – les cahiers du CREAD - N° 39 – 1997.
11. Bouyacoub Ahmed – La crise de la gestion dans les entreprises industrielles publiques – les cahiers du CREAD - N° 16 – 1988.
12. Bouyacoub Ahmed – La difficile adaptation de l’entreprise aux mécanismes de marché - les cahiers du CREAD - N° 39 – 1997.
13. Daniel Labaronne, Meziani Mustapha – traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie, étude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes – Revue management et avenir – management prospective éditions – N° 37 – 2010.
14. Driss Reguieg – Issaâd – Appropriation des technologies de l’information et de la communication (T.I.C) et pratiques organisationnelles et managériales dans les entreprises algériennes : une étude empirique - les cahiers du CREAD - N° 91 – 2010.
15. Hamamda Mohamed Tahar – Privatisation des entreprises publiques en Algérie – Revue geoeconomie - N° 56 – 2011/1.

16. Kamel Oukaci, Hamid Kherbachi – Essai d'analyse des changements structurels de l'économie algérienne : (1979 – 1989) - les cahiers du CREAD – N° 56 – 2001.
17. Kassim Bouhou – l'Algérie des réformes économiques : un goût d'inachevé – revue politique étrangère - 2/2009 – I.F.R.I.
18. Koudri Ahmed – repenser la performance de l'entreprise Algérienne en économie de marché - les cahiers du CREAD - N° 70 – 2004.
19. Leila Melbouci – l'Entreprise algérienne face à quel genre d'environnement – la revue des sciences de gestion - N° 234 – 2008/6
20. Marc Bollecker, Pierre Mathieu – Vers des systèmes de mesure des performances sociétales – revue française de gestion- N° 180 – 2008.
21. Matouk Belattaf – Modalités et difficultés de mise en œuvre de la privatisation des entreprises publiques économiques en Algérie – Les cahiers du CREAD – N° 39 – 1997.
22. Melbouci. L, Belmihoub. M.C - l'évolution de la pratique organisationnelle dans l'entreprise publique industrielle en Algérie : panorama théorique et analyse d'une expérience (1962-1995) – les cahiers du CREAD - N° 55 – 2001.
23. Nacer Nehal – Réforme de l'entreprise publique et nouvel environnement – les cahiers du CREAD - N° 39 – 1^{er} trimestre – 1997.
24. Nathalie Crutzen, Didier Van Caillie – Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise – humanisme et entreprise - n° 297 – 2010.
25. Peter C. Brewer – Le tableau de bord prospectif, outil d'alignement des mesures de performance de la chaîne logistique – logistique et management – Vol 9 – n°2 – 2001.
26. Soheil Chennouf – Les managers en Algérie : des agents sans principal aux quasi-principaux avec agents – revue des sciences commerciales et de gestion – Ecole supérieure de commerce – Alger – N° 1 – 2003.

الملاحق

: 1

/

"

"

.

.

(x)

.

.

.

:

.1

20

.2

30-21

40-31

50-41

51

()

.3

10 - 6

5

.4

20 - 16

15 - 11

20

.

:

.5

: (01)

						1
						2
						3
						4
						5

: (02)

						1
						2
						3

						4
						5

:(03)

						1
						2
						3

:(04)

						1
						2

						3
						4

: (05)

						1
						2
						3
						4
						5
						6

: (06)

						1

						2
						3
						4
						5
						6
						7
						8

: (07)

						1
						2
						3
						4

						5
--	--	--	--	--	--	---

: (08)

						1
						2
						3
						4
						5
						6
						7
						8

: (09)

						1

						2
						3
						4
						5
						6
						7
						8
						9

: (10)

						1
						2
						3
						4
						5

: (11)

						1
						2
						3
						4
						5
						6
						7
						8
						9
						10
						11
						12
						13

: (12)

						1
						2
						3
						4
						5
						6
						7