

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDER –Biskra
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences De gestion
Département des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

أثر استخدام أدوات التخطيط في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة: مؤسسة أوراس

SARL AN SOBEM DROH BISRKA

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

الأستاذ المشرف:

- بوزاهر نسرين

إعداد الطالب (ة):

- بن حرز الله ليليا

- بحري أشواق

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
1	خير الدين جمعة	أستاذة التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	بوزاهر نسرين	أستاذة التعليم العالي	مشرفا	جامعة بسكرة
3	حدانة أسماء	أستاذة محاضر (أ)	مناقش	جامعة بسكرة
4	نجوى حبة	أستاذة التعليم العالي	ممثل الحاضنة	جامعة بسكرة
5	طلحي هشام	أستاذ مساعد	ممثل الشريك الاقتصادي و الإجتماعي	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDER –Biskra
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences De gestion
Département des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

أثر استخدام أدوات التخطيط في إدارة التغيير في المؤسسة
الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة أوراس

SARL AN SOBEM DROH BISRKA

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

الأستاذ المشرف:

- بوزاهر نسرين

إعداد الطالب (ة):

- بن حرز الله ليليا

- بحري أشواق

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
1	خير الدين جمعة	أستاذة تعليم عالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	بوزاهر نسرين	أستاذة تعليم عالي	مشرفا	جامعة بسكرة
3	حدانة أسماء	أستاذة محاضر (أ)	مناقش	جامعة بسكرة
4	نجوى حبة	أستاذ مساعد	ممثل الحاضنة	جامعة بسكرة
5	طلحي هشام	أستاذ تعليم عالي	ممثل الشريك الاقتصادي و الإجتماعي	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



و

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللهم إنا نحمدك حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ونشكرك شكرا يليق بعظمتك

اللهم إنا نسألك توفيقا من عندك وبركة في هذا العمل وعلما نافعا نفعنا في الدنيا والآخرة.

اللهم ارزقنا الصبر والشايرة واجعل ما أجزأه غيرنا ولا امتنا وزونا علما وفهما وحكمة.

اللهم اجعل هذا العمل شاهدا لنا له علينا ووقفنا فيه لما تحبه وترضاه واجعله في ميزان حسناتنا يوم القيامة.

اللهم اجعل تخرجنا هذا بدرية موقفة طيبة مليئة بالإجازات واهنا على خدمة ديننا ووطننا واجعلنا سببا في نفع

الناس.

اللهم اجعل عملنا خالصا لوجهك الكريم وبارك لنا فيه ووقفنا لما فيه الخير والصلاح.

آمين يا رب العالمين.

شكر و عرفان

يقال لكل بداية نهاية، ومن سار على الدرب وصل، حيث أننا لم نكن وحميين في هذا الدرب،
ورب العلم، بل رعاى الله، وسخر لنا اناسا اعانونا في مسعاانا، فأحمدك والشكر لك ربنا كما ينبغي
لعظيم وجهك وجلالك سلطانك.

إنطلقا من العرفان بالجميل، فإنه يسرنا ونلج صدورنا أن نتقدم بالشكر والإمتنان إلى المشرف القدير
الدكتور "بوزهر نسين" التي إمدتنا من منابع علما وما توننت عن مدير المساعدة لنا لم تخل
علينا بتوجيهاتها ومعلوماتها القيمة التي أفادتنا كثيرا في إنجاز البحث المتواضع ونشكرها على رعاية
صدرها وصبرها معنا، فجزاها الله خيرا وأدام عيها الفضل العظيم.

وألف شكر لي من قبل فيهم "من علمني حرفا صرت له عبدا" جميع الاستاذة الذين ساهموا في
تكويننا طيلة مشوارنا الدراسي وتوجهه بالشكر إلى كل العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسبير، وللي كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة.

إهداء

نرفع كلتا تجل إمام عظيمة محبتكم و تضييائكم، فقد كنتم النور الذي اضء دروبنا، والدعم الذي وقف خلف كل خطوة لنا. لي والدنيا للاعباء
لقد تعلمنا منكم معنى الصبر والإصرار، ومعنى الحب الذي لا يتوقف. إن هذا الإيجاز لم يكن ليتحقق لولا إيمانكم بنا وودادكم لنا. شكرًا لكم من
إعماق قلوبنا.

لي دموعنا ودموعنا وتم السند في الحياة، و البسمة التي تحون علينا الصعاب. كنتم دوماً مثالا للعطاء والحب، وكانت كلماتكم الشجعة و دعمكم
لستمر حافزا لنا في كل لحظة. نشكركم على كل لحظة كنتم فيها بجانبنا، وعلى كل نصيحة ومساندة.

لي أهلنا الأحرار، فخصكم بالشكر والتقدير على كل لحظة وقفتم فيها بجانبنا، وعلى كل دعم وتشجيع قدمتموه لنا. كانت محبتكم واهتمامكم مصدر قوة
والهام لنا، وما هذا الإيجاز إلا ثمرة لتلك المحبة.

لي صدقاتنا الأحرار، كنتم الرفاق في هذه الرحلة الطويلة، و دعمكم وتشجيعكم جعل من الاستحيل ممكنا، ومن الصعب سهلا. نحن ممتنون لكل لحظة
قضيناها معكم، ولكل ذكرى جميلة صنعناها معا.

نحدي هذا الإيجاز لي كل من ساهم في دعمه وتحقيقه، ولكل من كان له دور في رسم البسمة على وجوهنا، ولكل من كان سببا في وصولنا إلى
هذا اليوم.

بكل الحب والتقدير

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استخدام أدوات التخطيط في إدارة التغيير في مؤسسة المياه المعدنية SARL AN SOBEM دروع بلدية شتمة ولاية بسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة وإختبار الفرضيات تم توزيع إستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من الإداريين في المستويات الثلاث (الدنيا، الوسطى، العليا) في مؤسسة الأوراس للمياه المعدنية، وكان عدد الإستبيانات الخاضعة للتحليل 37 إستبانة، شكلت نسبة 92.5% من الإستبانات الموزعة، و بإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة، أظهرت نتائج الدراسة أن أثر استخدام أدوات التخطيط لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في إدارة التغيير عند مستوى معنوية 5% على مستوى مؤسسة الأوراس للمياه المعدنية.

الكلمات المفتاحية: أدوات التخطيط، إدارة التغيير، التغيير

Abstract :

The study aimed to know the role of planning tools in managing change in the Mineral Water Corporation (SARL AN SOBEM DROH Shtma, Biskra). To achieve the objectives of the study and test the hypotheses, a questionnaire was distributed to collect data from the study sample consisting of administrators at the three levels (lower, middle, and upper) in the corporation. Aures Mineral Water, the number of questionnaires subject to analysis was 37 questionnaires, representing 92.5% of the distributed questionnaires, and using appropriate statistical tests, the results of the study showed that the role of planning tools has a positive, statistically significant impact on change management at a 5% significance level at the level of the institution. Auras Mineral Water.

Keywords: planning tools, change management, change

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	ملخص (SMPT)	01
58	توزيع عبارات أبعاد أدوات التخطيط	02
58	توزيع عبارات أبعاد إدارة التغيير	03
58	سلم ليكارت الحماسي	04
60	معامل ثبات فقرات عبارات الإستبيان	05
61	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها استخدام مخطط الشجرة	06
61	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها مراحل إعداد مخطط الشجرة	07
62	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها أهمية مخطط الشجرة	08
62	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها هدف إدارة التغيير إتجاه العاملين	09
63	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها إدارة التغيير وضمان إستمرارية المؤسسة	10
63	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها تأقلم إدارة التغيير مع المحيط الخارجي	11
64	توزيع العينة حسب الجنس	12
64	توزيع العينة السن	13
65	توزيع العينة حسب الرتب العلمية	14
65	توزيع العينة حسب الخبرة	15
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات أدوات التخطيط	16
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات (هدف إدارة التغيير إتجاه العاملين، إدارة التغيير وضمان إستمرارية المؤسسة، تأقلم إدارة التغيير مع المحيط الخارجي)	17
72	إختبار التوزيع الطبيعي (Kurtosis. Skewness)	18
72	تحليل تباين الإنحدار المتعدد لإختبار أثر أدوات التخطيط على إدارة التغيير	19

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
هـ	نموذج البحث	01
07	أنواع التخطيط	02
16	مراحل عملية التخطيط	03
21	مخطط الشجرة	04
22	مخطط برنامج إتخاذ القرار	05
32	مستويات التغيير	06
33	أنواع التغيير	07
35	مقومات إدارة التغيير	08
37	خصائص إدارة التغيير	09
40	مراحل إدارة التغيير	10
52	هيكل التنظيمي لمؤسسة أوراس	11
64	توزيع العينة حسب الجنس	12
64	توزيع العينة حسب السن	13
65	توزيع العينة حسب الرتبة العلمية	14
65	توزيع العينة حسب الخبرة	15



المؤسسة الاقتصادية تعتبر النواة الأساسية في نمو الإقتصاد ومواكبة التغيير الذي يحدث في مختلف المجالات وبسرعة متزايدة، لذا وجب الإهتمام بوظائفها الإدارية التي تضمن إستمرار نشاطها وتحقيق أهدافها، بممارسة ذكية للتفاعل مع الموارد المتاحة والتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ومشاكله ومحاوله الإستعداد لهذا الأخير والعثور على حلول للمشاكل القادمة، ومن أهم الوظائف الإدارية وظيفة التخطيط لأن نجاح المؤسسة يعتمد على وجود أهداف مستقبلية، فالإعداد الجيد والمسبق لأي عمل يتطلب جمع المعلومات ودراستها وتحليلها لإختيار أفضل البدائل الممكنة وإتخاذ القرار المناسب.

يعد التخطيط علما حديثا تعتمد عليه الكثير من المؤسسات في عملياتها، ولكن هذا لا يعني أنه لم يكن موجودا في الماضي. فهو يمثل عملية ذهنية تساعد المؤسسة على توقع التغيرات المستقبلية وضبط إستراتيجياتها لتحقيق أهدافها بفعالية، يقوم التخطيط بوضع الخطط الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وتوجيهها نحو الوضع المرغوب به، وذلك بملء الفجوة بين الحالة الراهنة والمستقبل المرغوب به بإستخدام الأدوات المناسبة وتنظيم الموارد بكفاءة.

وإنطلاقا من سرعة وتيرة التغيير في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة الاقتصادية أصبحت ادارة التغيير ضرورة حيوية لاستمرارية نجاح أي مؤسسة، إذ تواجه المؤسسات تحديات مستمرة وتغيرات سريعة في البيئة التنظيمية والسوقية التي تعمل فيها. ولضمان إستمرارية النجاح والبقاء في سوق تنافسية، يتعين على المؤسسات التكيف مع هذه التغيرات وإحتضانها بدلا من الإنسحاب. هذا ما جعل المؤسسة تقوم بالتخطيط لإحداث التغيير للتكيف مع التغيرات المحيطة بها، فالمؤسسات اليوم تعمل على توفير متطلبات إستقرارها ونموها ودعم مركزها التنافسي بما يمكنها من إنجاز خططها وتحقيق أهدافها، لذا يعتبر التخطيط الجانب الهام الذي يتعين على الإدارة أن توليه الإهتمام الكافي، فالإدارة الكفؤة والفعالة تقتضي على إتخاذ سلسلة من القرارات والتوجهات والخطط لتحديد طريق المؤسسة ووضع تأطير عام لتصرفاتها عند مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية لأن التغيير من الضروريات الأساسية لبقاء المؤسسة وإستمراريتها، فإدارة التغيير تعتبر أحد الفروع العملية التي تحظى بإهتمام كبير من طرف صناعات القرار في المؤسسة لأنها تعتبر جزءا مهما لقيام أي مشروع.

ولمعرفة العلاقة التي تربط بين وظيفة التخطيط بإدارة التغيير كعملية وليس كمصلحة أو وظيفة نطرح الإشكالية التالية:

__ ما هو أثر إستخدام أدوات التخطيط على إدارة التغيير في مؤسسة أوراس SARL AN SOBEM DROH BISKRA ؟

إنطلاقا من الإشكالية المطروحة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

__ كيف تساهم عملية التخطيط في رفع القيمة المضافة في المؤسسة الإقتصادية؟

__ ماهي إستراتيجيات إدارة التغيير المتاحة في المؤسسة الإقتصادية؟

__ كيف تسمح أداة التخطيط المستخدمة في مؤسسة أوراس في إدارة التغيير بمؤسسة أوراس SARL AN SOBEM DROH

؟BISKRA

أولاً: الدراسات السابقة:

1- مصطفى منصور جهان، 2016/07/19، التخطيط الإقليمي بين النظرية والتطبيق، مقال بمجلة كلية الآداب، العدد السادس، مصراتة _ ليبيا، 281 صفحة.

هدفت الدراسة إلى التعريف بالتخطيط وبيان دوره في التنمية الاقتصادية، وتبيان العلاقة التي تربط التخطيط الإقليمي ببعض العلوم، وكذلك التعريف بدور نظرية المواقع المركزية في التخطيط الإقليمي.

ولمعالجة الموضوع إعتد الباحث على إيضاح مفهوم وماهية التخطيط الإقليمي وعلاقته بالعلوم الأخرى والتعرف على نظرية المواقع المركزية وعلاقتها بالتخطيط الإقليمي. باستخدام طرق التحليل الإستقرائي والإستنباطي والتحليل الوصفي.

ومن بين النتائج المتوصل إليها: أن إختلاف المختصين حول وضع مفهوم محدد للتخطيط الإقليمي يرجع أساساً إلى إختلاف الزاوية التي ينظر بها كل منهم للتخطيط الإقليمي، وإختلاف تلك الزوايا مرده إلى إختلاف الخلفية الفكرية لأولئك المختصين.... إلخ. للتذكير أن أوجه المقارنة بينها وبين دراستنا تكمن فيما يلي:

_ أن كلا الدراستين عرضت بالدراسة والتحليل مفهوم التخطيط الإقليمي كمتغير مستقل ورئيسي في دراسته أما دراستنا ناقشت مفهوم التخطيط كمتغير مستقل ورئيسي.

_ بالإضافة لذلك، تم قياس التخطيط الإقليمي بين النظرية والتطبيق، بينما دراستنا تسعى إلى إبراز دور التخطيط في إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية وألحقت بإسقاط ميداني بمؤسسة الأوراس من خلال استطلاع وجهات نظر المسؤولين والإداريين وصناع القرار.

2- شباح سولاف، 2012/2011، مبادئ الإدارة العلمية للعملية التسويقية بمكتبة جامعة الحاج لخضر بباتنة بين أصول التخطيط وإمكانية التطبيق، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، تخصص التسويق وأنظمة المعلومات، جامعة منتوري (قسنطينة)، الجزائر، 198 صفحة.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع التسويق في مكتباتنا الجامعية، والتعريف بإدارة التسويق وتحديد الموقع الذي ينبغي لها أن تتبوأه داخل إدارة المكتبة، والتعرف على كيفية التخطيط التنظيم التوجيه والرقابة على العملية التسويقية بالمكتبة، كذلك إبراز الأدوار والمهام التي تقوم بها الإدارة التسويقية بالمكتبة الجامعية، وتحديد الوسائل والأدوات التي تتركز عليها إدارة التسويق في اتخاذ قراراتها ورسم خططها وإستراتيجياتها.

ولمعالجة الموضوع إعتد الباحث على المنهج التحليل بالنسبة للجانب الميداني من الدراسة من خلال تنظيم أسئلة المقابلة وتحليل أجوبة أفراد العينة وفق ما قدموه من مبررات، وتجدد الإشارة إلى أنه قد قمنا بدمج كلا القسمين النظري والميداني أثناء المعالجة رغبة منّا في الحصول على توافق كبير وتكامل أكبر لنتائج الدراسة.

مقدمة

ومن بين النتائج المتوصل إليها: يساعد استخدام الأساليب العلمية لإدارة التسويق بالمكتبات الجامعية من استخدام الأساليب الكمية، فمثلا لا يمكن لبحوث التسويق أو نظم المعلومات -على حد سواء - الوصول إلى الغايات المرجوة منهما إلا باستخدام الأساليب الكمية. وتقدم خطة التسويق السليمة لإدارة المكتبة قاعدة متينة للخطط الأخرى بالمكتبة... إلخ. للتذكير أن أوجه المقارنة بينها وبين دراستنا تكمن فيما يلي:

__ أن كلا الدراستين عرضت بالدراسة والتحليل مفهوم التخطيط كمتغير مستقل.

__ بالإضافة لذلك، تم دراسة مبادئ الإدارة العلمية للعملية للتسويقية بمكتبة جامعة الحاج لخضر بباتنة بين أصول التخطيط وإمكانية التطبيق، بينما دراستنا تسعى إلى إبراز دور التخطيط في إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية وألحقت بإسقاط ميداني بمؤسسة الأوراس للمياه المعدنية من خلال استطلاع وجهات نظر المسؤولين والإداريين وصناع القرار.

3- ملاك صالح سعيد حسين، أبريل 2019، أثر إدارة التغيير على كفاءة المنظمات "دراسة تطبيقية على شركة فابي للألبان"، مقال بالمجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، العدد الثامن، جدة _السعودية_.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على إدارة التغيير وتأثيرها على كفاءة المنظمات في شركة فابي للألبان - ولاية نهر النيل - السودان، وتوضيح العلاقة بين تغيير ثقافة المنظمة وزيادة كفاءة المنظمات.

ولمعالجة الموضوع إتمدت الباحثة على إيضاح مفهوم إدارة التغيير وتأثيرها على كفاءة المنظمات، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة، واستخدمت لجمع البيانات المختلفة توزيع الإستبانة على أفراد العينة البالغ عددهم 50 موظف للقيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة. عن طريق البرنامج المستخدم **spss** للتحليل الإحصائي.

ومن بين النتائج المتوصل إليها: ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل بعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية دراسة متأنية، أن يتم الإعلان عن الوحدات والإدارات والوظائف على الهيكل التنظيمي وأن يتم التعيين على هذه الوظائف، من خلال وضع معايير مهنية واجب توفرها في شاغل الوظيفة، وبعد اجتياز مسابقة للتأكد من كفاءة من يتم تعيينهم، ضرورة تحديد السلطة والمسؤولية لكل إدارة وظيفية بحيث يكون هناك تداخل في الصلاحيات، التركيز على التغيير النوعي في الأفراد من خلال التدريب الجيد، والتحفيز، وذلك للعلاقة القوية بين التغيير في الأفراد وأداء العاملين.

- إن هذه الدراسة ناقشت بدراسة وتحليل إدارة التغيير كمتغير مستقل ورئيسي بينما دراستنا ناقشت إدارة التغيير كمتغير تابع.

4- فؤاد محمد قايد البعداني، جانفي 2018، درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الأكاديمية والإدارية، مقال بمجلة جامعة الناصر، العدد الحادي عشر

الهدف من الدراسة التعرف على مدى ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الأكاديمية والإدارية.

مقدمة

ولمعالجة الموضوع إعتد الباحث على إيضاح مفهوم إدارة التغيير ومجالاتها وجوانب التغيير، بإستخدام المنهج الوصفي المسحي القائم على جمع المعلومات بقصد التعرف على الظاهرة المدروسة.

ومن بين النتائج المتحصل عليها: تبني المداخل العلمية في تهيئة الأفراد وحفز الجهود وتسيير عمليات التغيير، العمل على إحداث التغيير من خلال التخطيط الجيد له، تسعى القيادات جاهدة لإشراك العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية للجامعة وصنع القرار التشاركي.

- إن هذه الدراسة ناقشت بدراسة وتحليل إدارة التغيير كمتغير مستقل ورئيسي بينما دراستنا ناقشت إدارة التغيير كمتغير تابع.

5- وسام أحمد علي باكير، 2018، التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين، مقال بالجملة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد الثاني، ليبيا

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة التغيير.

ولمعالجة الموضوع إعتد الباحث على إيضاح مفهوم التخطيط الإستراتيجي وإدارة التغيير ومعرفة العلاقة القائمة بينهما. بإستخدام المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وجمع مختلف المعلومات بتوزيع الإستبانة على أفراد العينة، وإعتد أيضا طرق جمع البيانات من خلال تصميم قائمة إستقصاء تم توجيهها للعاملين بالشركة محل التطبيق بالإضافة إلى القيام بمقابلات شخصية مع بعض العاملين.

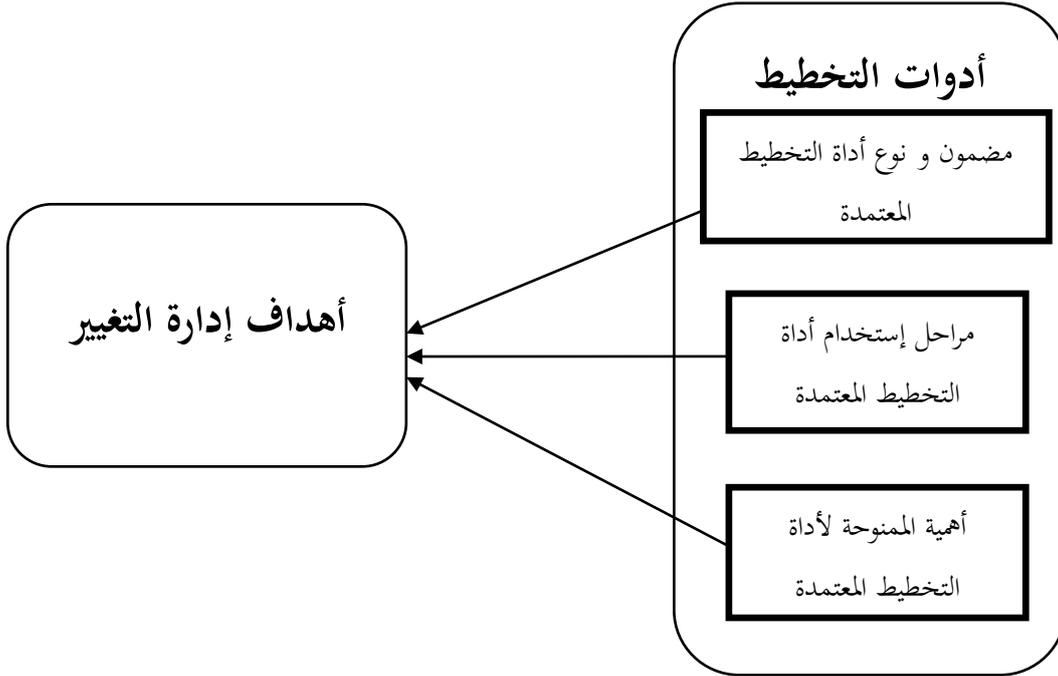
ومن بين النتائج المتحصل عليها: هي مشاركة العاملين في عملية التخطيط برامج التغيير وتنفيذها، ويوصى الباحث بشرح خطة التغيير وتحديد موعد البدء والإنتهاء بمشاركة المنفذين للتغيير، يجب على المعنيين لإدارة التغيير محاولة توضيح أسباب وأهداف التغيير للعاملين.

- إن كلا الدراستين ناقشت بالدراسة والتحليل مفهوم إدارة التغيير كمتغير تابع في دراسته أما دراستنا ناقشت أيضا إدارة التغيير كمتغير تابع.

1- نموذج الدراسة

على ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها تم بناء النموذج التوضيحي المقترح للدراسة كما هو موضح الشكل التالي:

شكل 01: نموذج البحث



المصدر: من إعداد الطالبتين

صمم النموذج الموضح أعلاه ليوضح أبعاد الدراسة وتوجهاتها الأساسية، فهو يوضح العلاقة بين المتغيرات، لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة بغرض الإجابة على المشكلة المطروحة.

حيث يتكون هذا النموذج من متغيرين رئيسيين: المتغير المستقل والذي يتمثل في أدوات التخطيط، ويشمل على ثلاثة أبعاد هي (مضمون و نوع أداة التخطيط المعتمد، مراحل استخدام أداة التخطيط المعتمدة، أهمية الممنوحة لأداة التخطيط المعتمدة).

أما المتغير التابع هو أهداف إدارة التغيير

2- فرضيات الدراسة

لمعالجة إشكالية الدراسة سيتم الاعتماد على الفرضيات التالية:

— يسمح استخدام أدوات التخطيط المناسبة برفع كفاءة استخدام الموارد في المؤسسة الإقتصادية.

مقدمة

— تبني إستراتيجية التغيير على فلسفة تحدد حسب نمط التسيير المعتمد مستمدة من التوجه الإستراتيجي العام للمؤسسة.

— تؤثر أداة التخطيط المعتمدة في مؤسسة اوراس في إدارة التغيير في مؤسسة أوراس SARL AN SOBEM DROH BISKRA

حدود منهج الدراسة:

1- حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة في الحدود الموضوعية، وهي العلاقة بين المتغير المستقل أدوات التخطيط والمتغير التابع إدارة التغيير.

الحدود المكانية: إقتصرت النطاق المكاني لهذه الدراسة على مؤسسة SARL AN SOBEM DROH BISKRA

الحدود الزمنية: إمتدت الفترة الزمنية لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بالدراسة ما بين أواخر شهر مارس وماي 2024.

2- المنهج المستخدم

من أجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة، وتحليل أبعادها، ومحاولة إختيار صحة الفرضيات المقدمة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي لسط المفاهيم والمنهج التحليلي الذي يوظف أداة SPSS لبناء العلاقات وتفسيرها، وهذا للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإطار النظري للتخطيط، وأدواته، وإدارة التغيير، والإجابة على الفرضيات المطروحة من خلال الجانب التطبيقي.

تصميم البحث:

تم تصميم البحث لمعرفة مختلف الأبعاد والعناصر المتعلقة بالدراسة، بحيث هدفت الدراسة إلى إختبار صحة الفرضيات من خلال تحليل المعلومات الأولية إحصائيا، ومعرفة مدى إرتباط المتغيرين وكذلك التعرف على دور إستخدام أدوات التخطيط في إدارة التغيير بمؤسسة أوراس SARL AN SOBEM DROH BISKRA، وهذا خلال الدراسة الميدانية التي تمت في شهر ماي من سنة 2024، وأجاب 37 عامل على إستبيان الدراسة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر إستخدام أدوات التخطيط وإدارة التغيير في المؤسسات الإقتصادية وكيفية تأثيرهما على أداء المؤسسات ونجاحها الإقتصادي كما تهدف إلى:

— التعرف على واقع التخطيط وإدارة التغيير في المؤسسة.

— التعرف على العلاقة القائمة بين التخطيط وإدارة التغيير.

— تساهم عملية التخطيط في كسب عوائد في المؤسسة الإقتصادية.

— تساهم عملية التخطيط في رفع القيمة المضافة في المؤسسة الإقتصادية.

مقدمة

__ إستراتيجيات إدارة التغيير المتاحة في المؤسسة الاقتصادية.

__ تسمح إدارة التغيير بالرد على تغيير المحيط الخارجي لتحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية.

__ تساهم إدارة التغيير في بناء المؤسسة الاقتصادية وإستمراريتها.

__ يسمح التحكم في أدوات التخطيط في رفع فعالية إدارة التغيير.

__ التعرف على أثر إستخدام أدوات التخطيط على إدارة التغيير.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على:

__ الكشف عن الآثار الإيجابية للتخطيط على إدارة التغيير.

__ الكشف عن العلاقة القائمة بين التخطيط و إدارة التغيير.

__ الكشف عن الآثار الإيجابية لإستخدام أدوات التخطيط على إدارة التغيير.

خطة مختصرة للدراسة

تم تناول موضوع " أثر إستخدام أدوات التخطيط في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية" في ثلاث فصول نظري وفصل تطبيقي حيث:

الفصل النظري الأول تم التطرق فيه إلى التخطيط مفهومه وأنواعه وخصائصه وكذلك مقومات التخطيط ومبادئه، واميته ومراحلها، وأيضا تم التعرف على أدوات التخطيط من حيث نشأتها ومفهومها وأدوات التخطيط وأهميتها.

الفصل النظري الثاني تم التطرق فيه إلى إدارة التغيير حيث تم تحديد مفهوم كل من التغيير وإدارة التغيير وكذلك دوافعها وخصائصها ومبادئها، وكذلك أهدافها ومقوماتها ومراحلها، وإستراتيجياتها والعوامل المؤثرة فيها ومعوقاتهما، والعلاقة بين التخطيط وإدارة التغيير.

الفصل التطبيقي تم التطرق فيه إلى تقديم عام حول من تعريفها وموقعها ومنتجاتها، وقمنا أيضا قمنا بتوزيع إستبيان على رؤساء المصالح والفرق والعمال لمعرفة مدى توافق أدوات التخطيط مع أهداف إدارة التغيير.



الفصل الأول: التخطيط

تمهيد

يعتبر التخطيط أحد أهم الوظائف الإدارية للمؤسسة، حيث هو عملية شاملة تجمع بين تحديد الأهداف ووضع المخططات الخاصة بنشاط المؤسسة، يسهم التخطيط في تحديد الأعمال التي يجب أن نقوم بها والأساليب التي يجب أن ننفذها لكي نحقق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، كما يساعد في توضيح الطرق والأساليب التي ينبغي الإبتعاد عنها والأخطاء التي يجب تفاديها، لضمان عدم الوقوع في إنحرافات قد تضر بمصالح المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية التخطيط

المبحث الثاني: أدوات التخطيط

المبحث الأول: ماهية التخطيط

يتم في هذا المبحث إلى التعرض لبعض التعاريف لعملية التخطيط لكي يتم تحديد مفهومه وتتناول أيضا أنواعه والخصائص التي يجب توفرها في عملية التخطيط حتى تتم بنجاح، كذلك نتطرق إلى مقومات التخطيط ومبادئه وأهميته ومراحلها التي تتبعها المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم ومبادئ التخطيط، وأهميته

في هذا المطلب، سيتم تناول مفهوم التخطيط وأهم مبادئه وأهميته في المؤسسة:

الفرع الأول: مفهوم التخطيط

كان أول ظهور لمصطلح التخطيط في عام 1910م من خلال مقال للإقتصادي النمساوي (كريستيان شويندر)، وخلال الحرب العالمية الأولى طبق التخطيط في ألمانيا لأغراض عسكرية، كما تبنته بريطانيا للنهوض بإقتصادها بعد الحرب العالمية الأولى، وقد شاع إستخدام هذا المصطلح بعد أن أخذ الإتحاد السوفياتي بمبدأ التخطيط الشامل في عام 1928م، وفي عام 1929م ظهرت الأزمة الإقتصادية العالمية مما دفع العديد من الدول الأوروبية إلى تطبيق التخطيط الإقتصادي، للتغلب على النتائج المترتبة على هذه الأزمة التي أتاحت ظهور مصطلح التخطيط في الولايات المتحدة الأمريكية. (جهان، الصفحات 242-243)

وجدنا عدة تعريفات للتخطيط نذكر منها ما يلي:

يعرف R.L. Ackoff: التخطيط بأنه تصور المستقبل المرغوب وكذا الوسائل الحقيقية للوصول إليه. (مصطفى، 2010، صفحة 10)
يعرف التخطيط على أنه العملية التي من خلالها يحدد المدراء أهدافهم، ويتنبأون بالمستقبل ويرسمون الطريق لتحقيق هذه الأهداف، أي أن التخطيط هو عمل يسبق التنفيذ دائما الإطار العام الذي يحدد الأنشطة والأعمال الواجب أداؤها بهدف تحقيق الأهداف. (الوليد، 2008، صفحة 19)

يقصد بمصطلح التخطيط، الطريقة التي تستخدم في الربط بين الأهداف والوسائل، كما يمكن تعريف التخطيط بأنه تصميم للطريقة التي يمكن من خلالها التحكم في المتغيرات الإقتصادية وتوجيهها بما يحقق أهداف قومية مرغوبة ومعرفة مسبقا. (طاهر، 1998، صفحة 79)

يعرف Snyder و Glueck: التخطيط هو العمل بشكل عام على الأشياء التي يجب القيام بها وطرق القيام بها لتحقيق الهدف المحدد للمشروع. (Mintzberg, 1981)

من خلال مجموعة التعاريف السابقة يمكننا تعريف التخطيط عملية تحديد الغايات والأهداف التي يجب تحقيقها في المستقبل، وذلك من خلال وضع الأساليب والسياسات لإدارة وإستخدام الموارد المتاحة لتحقيق تلك الأهداف والرغبات بأقل تكاليف ممكنة، وتساعد عملية التخطيط السليم المؤسسة للإستعداد للمتغيرات التي تتصدى لها، من إدارة التغيير في المؤسسة.

أن التخطيط يتطلب عناصر للقيام به يمكن إنجازها فيما يلي:

__تحديد الغايات والأهداف.

__تحديد الأعمال والأنشطة والوسائل والأساليب.

__تحديد الإمكانيات والموارد.

__تحديد البرامج.

__توزيع الأدوار.

__التنفيذ والنتائج النهائية.

__تحديد الموقف وما فيه من إمكانيات ومشكلات وفرص وقيود. (شباح، 2012، صفحة 29)

الفرع الثاني: مبادئ التخطيط

للتخطيط عدة مبادئ نذكرها في ما يلي:

1- الدقة Accuracy: حتى تكون الخطة دقيقة يجب على المخطط التأكد من صحة المعلومات من كافة حتى الموارد البشرية والمادية المتاحة لأغراض التنبؤ في المستقبل، وصحة الأساليب الإحصائية والرياضية المستخدمة في عرضها وتحليلها وتفسيرها وتقديراتها المستقبلية.

2- الواقعية Realism : المقصود من هذا المبدأ أن تكون الأهداف المراد تحقيقها والوسائل المستخدمة لبلوغها متفككة ومنسجمة مع إمكانيات المجتمع وظروف القائمة، أي أن يتم التعامل مع الأمور المختلفة بأحجامها وأبعادها الحقيقية فيجب أن تصاغ الأهداف في حدود الإمكانيات، وتكون معبرة عن حاجات المجتمع بشكل علمي وموضوعي، وأن تكون الفترة الزمنية اللازمة للتخطيط ضمن الحدود الموضوعية وحسب متطلبات كل هدف، وهذا يتطلب وضع الخطة الاجتماعية والإقتصادية على أساس من المعرفة العلمية لإمكانيات المجتمع، والإلمام الكافي بجوانب هيكل الإقتصاد الوطني، وبالمشكلات الإقتصادية والإجتماعية التي يواجهها المجتمع.

3- الأولوية Priority: أي أن التخطيط يسبق الوظائف الإدارية الأخرى تأتي ضرورة وأهمية الأولوية في الخطة من باب المصلحة والحرص على تحقيق التنمية المنشودة في الزمن المحدد، ومن هنا يرتبط هذا المبدأ بمسألة الإحتياجات والتطلعات والتي بدورها تأخذ بمبدأ الأولوية كما يلزمها أيضا الأخذ بمبدأ الأولوية في التنفيذ، وغالبا ما تحقق في الخطط التنموية إذا كان هناك دقة في جميع البيانات وتحليلها إذ يصبح الأمر عندها أكثر سهولة في ترتيب المشاكل والإحتياجات حسب درجة أهميتها وأولويتها.

4- التكاملية Complementaury : أي أن يكون التكامل بين مراحل التخطيط من وضع الأهداف الأولية إلى مرحلة تقييم الخطة تعتبر خاصية التكاملية إحدى أهم نتائج التنسيق، إذ تحرص الخطة التنموية الناجحة على الأخذ بمبدأ التكاملية في تنفيذ مراحلها المختلفة سواء كان ذلك في مجال الإعداد النظري للخطة أو في مجال التنفيذ للبرامج والمشاريع، ومن ميزات التكاملية أنها تساعد في إنشاء تطوير بعض المشاريع التنموية التي تعتمد على بعضها، وتوفير التكاليف والجهد والزمن كما أن وجود التكاملية يعمل على تطوير الخبرات الوطنية والمحلية، وخفض الواردات من خلال زيادة اعتماد بعض المشاريع الجديدة على مشاريع قائمة .

5- المرونة Slexibility : المقصود بهذا المبدأ أن تكون الخطة قابلة للإستجابة للظروف الواقعية من مستجدات وأحداث طارئة، ومن ثم تكون قابلة للتصويب والتعديل كما إقتضت الضرورة لذلك في سياق تنفيذها العلمي، دون أن يحتاج ذلك إلى إلغاء الخطة

أو وقف العمل بما لفترات زمنية طويلة، وبدون خسائر كبيرة أو إحداث تأثير كبير على فعاليتها. أي أن تكون الخطة غير جامدة بل تخضع للظروف والتغيرات، مما يتطلب مرونة الخطة لإجراء التعديل دون التعرض للفشل.

6- التنسيق Coordination: يقصد بهذا المبدأ أن تكون أجزاء الخطة متناسقة تناسقا تاما بحيث لا تكون متناقضة داخليا، ويعني التناسق هنا تناسق الأهداف مع بعضها البعض، وتناسق الوسائل والسياسات مع بعضها، وتناسق الأهداف ووسائل تحقيقها معا، كما يجب أن يتحقق التناسق بصفة عامة بين كمية الموارد المتاحة في المجتمع والإستخدامات المخطط لها، وبين كمية الموارد المخصصة لكل قطاع مع الكمية المخطط لإنتاجها فيه، وذلك منعا لظهور الإختناقات، وينظر إلى ضعف التنسيق بأنه من أكبر مشكلات ومعوقات عملية التنمية، إذ أن ضعف التنسيق بين الجهات ذات العلاقة بالإعداد والتنفيذ والمتابعة يخلق الكثير من المشكلات التي تؤثر سلبا في الجدول الزمني للمراحل الثلاث.

7- الأمثلية Optimization: الخطة المثلى هي التي تضمن إستخدام أمثل للموارد وتستبعد التبديد والهدر فيه، بمعنى آخر بلوغ أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة. (عادل، 2011، الصفحات 49-50)

8- الشمولية Comprehensive: يتميز المفهوم الحديث للتخطيط بالشمولية أي أن تغطي الخطة المصادر الرئيسية بكل إستخداماتها على الصعيدين المادي والبشري (جهان، صفحة 246)، حيث لا يقتصر التخطيط على تغيير دون آخر ولا على نشاط قطاع دون آخر، ولأنه لا يمكن بلوغ هذا الشمول مدة واحدة فإنه ينبغي الوصول إليه بالتدرج، كما أن الخطة الشاملة هي إنعكاس للتخطيط الشامل الذي يعتبر الأسلوب الأمل في التنمية بشكل كامل ومتكامل، والجديد بالملاحظة أن مبدأ الشمول لا يعني أن تتدخل الخطة القومية في كل تفصيلات حياة المجتمع، بل يعني ضرورة أن تشتمل على المتغيرات والتناسبات الإقتصادية الأساسية اللازمة لسير الإقتصاد القومي بطريقة مخططة، ومن ثم عدم ترك متغيرات أساسية خارج عملية التخطيط مما يؤدي إلى ظهور الأزمات والإختناقات في سياق تنفيذ الخطة. (عادل، 2011، صفحة 51)

9- الإستمرارية Continuity: أصبح ينظر إلى التخطيط كعملية مستمرة، بمعنى أن تكون عملية التخطيط متصلة وغير منقطعة لا تنتهي بإنهاء صياغة الخطة أو بالشروع في تنفيذها (عادل، 2011، صفحة 51)، أي ملاحقة العمل بإستمرار فكلما نفذنا خطة وقيمنا نتائجها لاحقنا العمل لوضع بذور الخطة التالية وتسمى هذه الحالة بالخطة المتحركة أي العمل بإستمرار (جهان، صفحة 246) ومنه نستنتج أن التخطيط عملية مستمرة ودائمة وغير ظرفية.

10- المركزية والديموقراطية Centralization and democracy: وتعني مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، ويقتضي وجود مركز يتخذ القرارات الملزمة بشرط السماح بمشاركة سكان المنطقة المتخذ بشأنها تلك القرارات في صياغتها قبل أن تأخذ طريقة للتنفيذ (جهان، صفحة 246) هذا المبدأ توزيع العملية التخطيطية وعملية إتخاذ القرار التخطيطي بين هيئات التخطيط المركزية وهيئات التخطيط اللامركزية في المشروعات والوحدات الإنتاجية، وهذه الوحدات الإنتاجية هي الأساس في البيانات والمعلومات التي تصل إلى السلطات الأعلى، ويقتصر دور الأخيرة في صياغة الأهداف العامة التي تحدد مسار الإقتصاد القومي مع ترك تفصيلات هذا المسار للوحدات الإنتاجية.

11- الإلزام Impenativeness: يعني أنه بمجرد الإنتهاء من وضع الخطة وصدور قانون من قبل السلطة التشريعية تصبح ملزمة للجميع ويعاقب كل من يخالف الإتجاهات العامة الواردة في الخطة، وفي هذا الصدد يجب أن تميز بين التخطيط الإلزامي

والتخطيط التأسيري في بعض الدول الغربية مثل فرنسا، الذي يعني وضع مؤشرات عامة للوحدات الإنتاجية. (عادل، 2011، الصفحات 51-52) أي أنه يجب الإنضباط بما تنص عليه الخطة عند التنفيذ.

لكي يتم التخطيط بفعالية، يجب إتباع المبادئ التالية:

- 1- مبدأ الغرض: يجب أن يكون التخطيط قادراً على المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- مبدأ الكفاءة: يجب أن يكون للخطة تأثير أكبر من التكاليف المتكبدة في تحقيق الخطة.
- 3- مبدأ الإستمرارية: يجب أن تكون الخطة الأولى مرتبطة بشكل مستمر بالخطة الثانية والخطة الثالثة حسب التسلسل الهرمي للمؤسسة.
- 4- مبدأ الإتفاق على الفرضية: يجب أن تكون فرضية التنبؤات المستقبلية شيئاً يستطيع جميع المشاركين في التخطيط فهمه والإتفاق عليه.
- 5- مبدأ المرونة: يجب أن يكون التخطيط مرناً حتى تتمكن المنظمة من تحقيق هدفها النهائي مع تعديله حسب التغيرات البيئية.

(<https://blog.naver.com/npl12345>, 2024)

الفرع الثالث: أهمية التخطيط

تكمن أهمية التخطيط في الدور الكبير الذي يلعبه، إذ يهدف إلى إنقاص ظروف عدم التأكد التي تواجه المديرين، ومن أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة كما حدد لها مسبقاً في خطة، في الوقت وبالكيفية المناسبين وفي حدود تكاليف معقولة .

ويمكن تلخيص أهمية التخطيط في النقاط التالية:

- 1- التغلب على عدم التأكد والتغيير: إن المستقبل بما يحتويه من عدم التأكد والتغيير يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات لدى المؤسسة.
- 2- تركيز الإنتباه على الإغراض: نظراً لأن التخطيط يوجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإن مجرد القيام به يؤدي إلى تركيز الإنتباه على هذه الأهداف.
- 3- إكتساب التشغيل الإقتصادي: يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بسبب إهتمامه الكبير بالتشغيل الكفء، وبالتنسيق بين العمليات.
- 4- تسهيل الرقابة: بدون تخطيط لا توجد رقابة، فلا يمكن التأكد من الآراء لعدم وجود أهداف مخططة يمكن إستخدامها للحكم.

(نصير، 2007، صفحة 03)

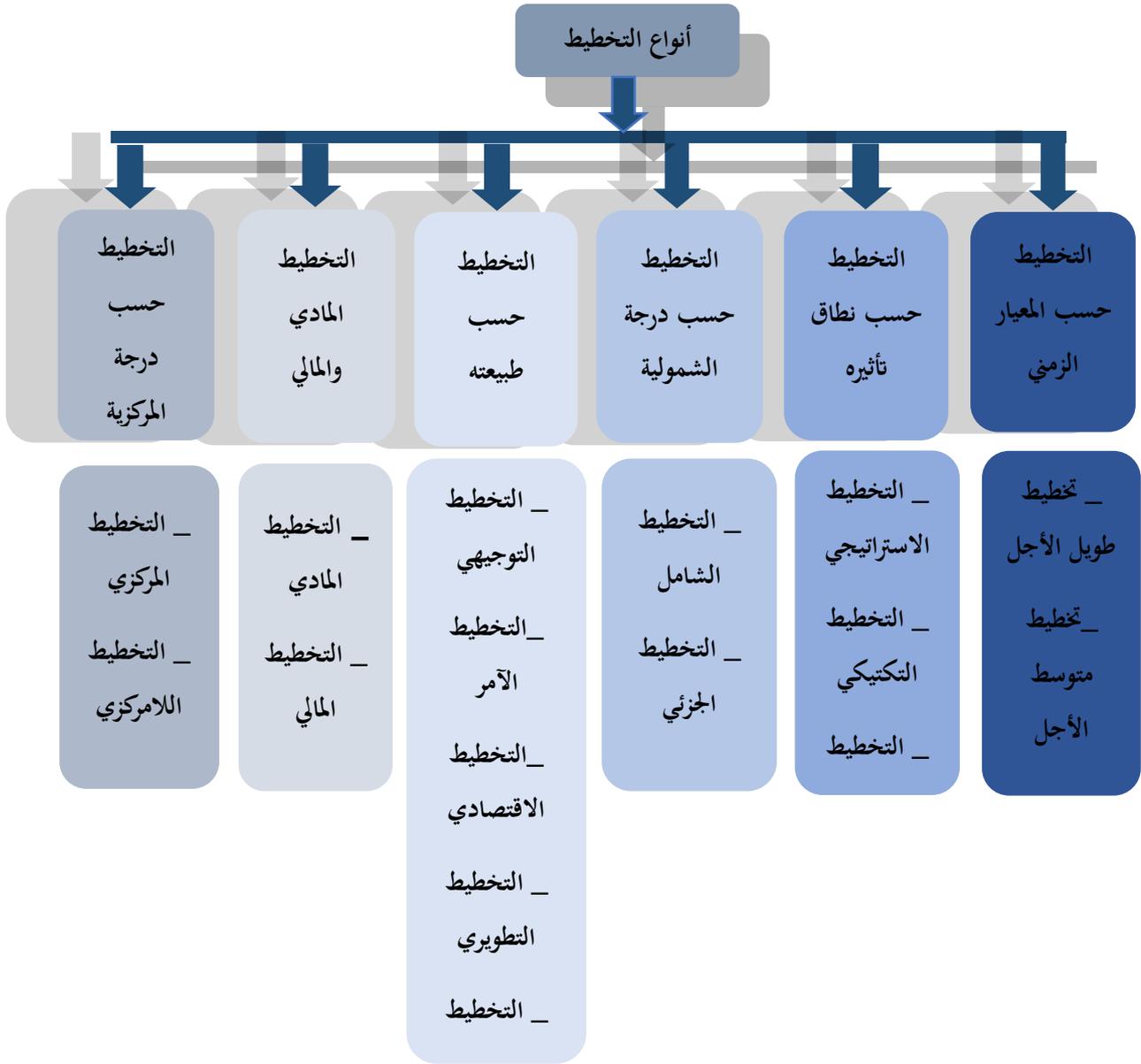
المطلب الثاني: أنواع التخطيط ومقوماته

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أنواع التخطيط ومقوماته:

الفرع الأول: أنواع التخطيط

هناك العديد من أنواع التخطيط سنلخصها في الشكل التالي:

الشكل 02: أنواع التخطيط



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإستناد على (طاهر، 1998)، (الوليد، 2008)، (طاحون، 2010)، (فليح، 2017)

تستخدم المؤسسات أنواع مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة، ويمكن تصنيف التخطيط وفقاً لذلك وهذا حسب مجموعة المعايير التالية:

أولاً: التخطيط حسب المعيار الزمني: ينقسم التخطيط وفق هذا المعيار إلى ثلاث أنواع تتمثل فيما يلي:

1- **تخطيط طويل الأجل:** تتراوح مدته ما بين 15 و 25 سنة، ويطلق البعض على الخطة في هذه الحالة إستراتيجية التنمية. وتصنف هذه الخطة الأهداف القومية العامة طويلة الأجل بشكل عام غير كمي ودون أي تفصيل، وتعد الخطة طويلة الأجل بمثابة الإطار العام للخطة المتوسطة والقصيرة.

2- **تخطيط متوسط الأجل:** تمتد مدته ما بين 5 و10 سنوات، وتصمم أهداف الخطة في هذه الحالة بما يتفق وما جاء من أهداف بالخطة طويلة الأجل، وعلى غير الحال في الخطط طويلة الأجل، تفصل الأهداف في الخطط متوسطة الأجل ويعبر عنها كمياً في هيئة أهداف إنتاجية، كما تعرف وسائل تحقيقها في هيئة أهداف استثمارية.

3- **تخطيط قصير الأجل:** يغطي تخطيط قصير الأجل في الغالب سنة واحدة وتسمى الخطة في هذه الحالة بالخطة السنوية، وتعكس مرحلية الخطة متوسطة الأجل على مدى سنوات الخطة. توفر الخطط القصيرة قدراً من المرونة للخطة متوسطة الأجل حيث تسهل عملية متابعتها وإكتشاف الإنحرافات بين الإنجاز المستهدف والفعلي سنوياً لكي يمكن تداركها بأقل تكلفة من خلال تعديل الأهداف لتناسب مع إمكانيات الإنجاز أو تعديل الوسائل والسياسات والإجراءات بما يحقق الأهداف. (طاهر، 1998، صفحة 94)

ثانياً: **التخطيط حسب نطاق تأثيره:** الذي ينقسم إلى ثلاث أنواع وهي:

1- **التخطيط الإستراتيجي:** والذي يتولد من خلال تحديد الأهداف الكلية، ويكون هذا التخطيط طويل الأجل، ويشمل على إستراتيجية التركيز على حملة وإستخدام عدة وسائل للإتصال، وهناك إستراتيجية عدم التورط والتي تتبع في حالة إكتشاف حملة من قبل المنافسين لتهديد مصالح الشركة وسمعتها، وتوجد إستراتيجية المفاجأة والتي تطبق في آخر اللحظات التي تستبق الإنتخابات. وأيضاً هناك إستراتيجية المشاركة من خلال مشاركة العاملين في التعبير عن آرائهم في مجلة الشركة أو مطبوعاتها. (الوليد، 2008، صفحة 19)

2- **التخطيط التكتيكي:** تمارسه الإدارة الوسطى والعلوية تأثيره متوسط المدى، ويوضع لمساعدة التخطيط الإستراتيجي ومن أمثلته تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق. (الدليمي، 2012، صفحة 59)

3- **التخطيط التشغيلي:** هو التخطيط الذي تمارسه الإدارة الوسطى والدنيا وتأثيره قصير ويخدم عادة التخطيط التكتيكي (طاحون، 2010، صفحة 32)، وتعني به إستخدام المعايير والجداول لتنفيذ الخطط التكتيكية. (الوليد، 2008، الصفحات 19-20)

ثالثاً: **التخطيط حسب درجة الشمولية:** يمكن تقسيم التخطيط حسب درجة الشمولية إلى الأنواع التالية:

1- **التخطيط الشامل:** ويتضمن إعداد خطة تشمل كل قطاعات المجتمع وأوجه أنشطته على ما يتطلب ذلك من شمول الأهداف وتعبئة كافة الموارد والإمكانيات وهذا النوع يحقق النمو المتوازن بين القطاعات ويسر إختيار البدائل. (طاحون، 2010، صفحة 29)

2- **التخطيط الجزئي:** وهو الذي يتم إتباعه في الدول الرأسمالية غالباً، نظراً لأنه لا يمكن أن يتماشى مع التخطيط الذي يتم في الدول الإشتراكية (التخطيط الشامل)، ذلك لأن عدم التخطيط لأي جزء من أجزاء الإقتصاد سواء كان قطاعاً أو متغيراً أو منطقة معينة يعيق عملياً التخطيط للأجزاء الأخرى الإقتصادية، أي القطاعات والنشاطات والمتغيرات والمناطق الأخرى، وبذلك تعاق عملية النمو فيها، يتم التخطيط الجزئي لتطوير هذه القطاعات أو أي أجزاء معينة في الإقتصاد وتطويرها بصورة أكبر من القطاعات أو الأجزاء الأخرى، وهذا ينطبق على النشاطات والمتغيرات والمناطق الجغرافية، وبالتالي فإن التخطيط الجزئي يرتبط بطبيعة عمل النظام الرأسمالي. (فليح، 2017، الصفحات 110-112)

رابعاً: **التخطيط حسب طبيعته:** يمكن ان يتضمن الأنواع التالية:

- 1- **التخطيط التوجيهي:** أو التخطيط التأشير هو التخطيط المتبع في الدول الرأسمالية أو دول السوق الحر أو في دول الإقتصادات المختلطة، ففي مثل هذه النظم يكون للقطاع الخاص نصيب لا يستهان به من الحجم الكلي للنشاط الاقتصادي فإن الجزء الأكبر من مشاريع خطة التنمية توكل للقطاع الخاص ليقوم بتنفيذها. ولا يمكن تحريك القطاع الخاص بأوامر يصدرها جهاز التخطيط وإنما يتم ذلك عن طريق حزمة متكاملة من السياسات المالية والنقدية والنظم والتشريعات التي يمكن أن توفر للقطاع الخاص الحوافز اللازمة لتشجيعه على القيام بهذا الدور. لذا يسمى التخطيط في هذه الحالة بالتخطيط التوجيهي أو التأشير .
 - 2- **التخطيط الأمر:** أو التخطيط الجبري هو التخطيط الذي اتبعته الدول الاشتراكية التي تميزت بالملكية العامة لوسائل الإنتاج، فالدولة تملك الأراضي الزراعية والمناجم والمصانع ووسائل المواصلات والإتصالات ولا وجود للقطاع الخاص في مثل هذه النظم. لذلك كانت الخطة تنفذ بواسطة الإدارات والمؤسسات الحكومية وكان لجهاز التخطيط التحكم المطلق في مجريات الأمور، فالخطة تنفذ بكاملها عن طريق مجموعة من الأوامر الجبرية الملزمة للجهات الحكومية، ومن مميزات هذه الطريقة للتخطيط أنها أكثر دقة وكفاءة، وأسرع في تحقيق أهداف التنمية. (طاهر، 1998، الصفحات 97-99)
 - 3- **التخطيط الاقتصادي:** ويتضمن زيادة الإنتاج في قطاعات الزراعة والصناعية وذلك بهدف لرفع المستوى المعيشي.
 - 4- **التخطيط الاجتماعي:** يشمل التخطيط الصحي والإسكاني، ويتضمن وضع خطة لإيجاد حلول للمشاكل الاجتماعية وكذلك لتحقيق الأهداف الاجتماعية كالعناية بالصحة العامة ونشر الطب الوقائي وتكافؤ الفرص في التعليم وخدمات الإسكان (طاحون، 2010، صفحة 30)، هو الذي يتم القيام به إرتباطا بالجوانب ذات الطبيعة الاجتماعية، ومن بين هذه الجوانب الاجتماعية مدى العدالة ومدى التفاوت في التوزيع الدخول والنتاج بين فئات المجتمع، وكذلك الجوانب المرتبطة بتحقيق التطور الاجتماعي من خلال زيادة الوعي الاجتماعي، وإيجاد قيم إجتماعية جديدة متطورة تحل محل القيم الاجتماعية التقليدية، وبالذات التي يمكن أن تعيق عملية التطور.
 - 5- **التخطيط التطويري:** هو الذي يستهدف تطوير الاقتصاد عن طريق تحقيق معدلات نمو الناتج والدخل القومي، أي تحقيق زيادة في الناتج والدخل القومي.
 - 6- **التخطيط التحويلي:** هو التخطيط الذي يستهدف تحول الاقتصاد من حالة إلى أخرى عن طريق تغيير أو تحويل الهيكل أو التركيب الاقتصادي من خلال تغيير نسب مساهمة القطاعات الاقتصادية في تكوين الناتج والدخل القومي من أجل إيجاد هيكل أو تركيب إقتصادي متوازن يسمح بتطوير الاقتصاد ونموه.
 - 7- **التخطيط المؤقت:** يرتبط هذا النوع من التخطيط بطبيعة عمل النظام الرأسمالي لأنه يتصدى لمعالجة الحالات الوقتية التي تحصل في الاقتصاد، والتي تظهر فيها مشكلات تعترض عمل النظام وتستدعي تدخل الدولة والتخطيط من أجل تجاوز هذه المشكلات أو تفادي حصولها، ولهذا فإن التخطيط المؤقت يزول بزوال الحالات الوقتية التي إستدعت الأخذ به.
 - 8- **التخطيط الدائم:** أو المستمر يرتبط عادة بعمل الاقتصاد الإشتراكي، لان طبيعة هذا النظام تقتضي تدخلا دائما ومستمر في النشاطات الاقتصادية والتخطيط الدائم والمستمر لها، لأنه يمثل آلية البديلة في عمل الاقتصاد والتي تحل محل آلية السوق. يكون التخطيط الدائم في الاقتصاد الاشتراكي وليس التخطيط المؤقت. (فليح، 2017، الصفحات 113-116)
- خامسا: التخطيط المادي والتخطيط المالي:** سنعرض بين المفهوم المادي والمفهوم المالي لعملية التخطيط:

- 1- **التخطيط المادي:** يتعامل مع أهداف كمية لوحدة حقيقية وما يحتاجه تحقيقها من كميات الموارد المختلفة بوحداتها الحقيقية أيضا (عمال، آلات، مساحات من الأراضي...).
 2- **التخطيط المالي:** ينصب التخطيط المالي على القيم المالية للأهداف ورؤوس الأموال اللازمة لحشد الموارد المختلفة. (طاهر، 1998، صفحة 100) ، ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها. (الدليمي، 2012، صفحة 60)
سادسا: التخطيط حسب درجة المركزية: يتضمن كل من:

- 1- **التخطيط المركزي:** يقصد بالتخطيط المركزي أن معظم القرارات، او جميعها، تتخذ من قبل هيئة واحدة، أي لكل الاقتصاد بقطاعته ونشاطاته ومتغيراته ومناطقه الجغرافية، بما في ذلك التخطيط لعمل المشروعات التي تقوم بالنشاطات الاقتصادية، يستخدم هذا النوع من التخطيط في الدول الإشتراكية سابقا، بخصر كافة الصلاحيات بهيئة مركزية واحدة تتولى المهام التخطيطية لضمان الشمول والتناسق في عملية التخطيط.
 2- **التخطيط اللامركزي:** يطلق التخطيط اللامركزي على التخطيط الذي تم في بعض الدول الإشتراكية سابقا، وبالذات يوغوسلافيا، وكذلك تم اتباعه بدرجة معينة في الجزائر، وأطلق عليه بالتسيير الذاتي، الذي يتم فيه الجمع بين قدر من التخطيط الذي يكون مركزيا، والتخطيط الذي يتم بصورة لامركزية، من خلال جعل قسم من القرارات الأساسية الخاصة بالخطة تتخذ على مستوى المركز، والقسم الآخر من هذه القرارات تتخذ على مستوى الهيئات الأخرى خارج المركز، وبالذات المشروعات. (فليح، 2017، الصفحات 116-117)

الفرع الثاني: مقومات التخطيط

- هناك صنفين من مقومات والمركبات التي تعتمد عليها عملية التخطيط، لكي تساهم في نجاح هذه العملية التي لها دور فعال في نجاح المؤسسة ككل، وهما مقومات التخطيط السليم، ومقومات نجاح التخطيط:
- 1- **مقومات التخطيط السليم:** ومن مقومات التخطيط السليم نذكر:
- _ الإعتداد على معلومات كافية وحديثة ودقيقة.
 - _ تحديد ووضوح الأهداف.
 - _ الإستخدام الرشيد للموارد المتاحة والممكنة.
- 2- **مقومات نجاح التخطيط:** رغم الجهد الذهني والعقلانية في عملية التخطيط، إلا أننا نصاب بخيبة أمل لعدم نجاح العملية، لذا يتوجب مراعاة بعض المقومات الهامة التي تعزز نجاح هذه الأخيرة، وهي:
- _ **الإستباقية:** يجب أن يسبق عملية التخطيط كافة العمليات الإدارية الأخرى إذ أنها أساس بناء العملية الإدارية.

__ المشاركة: مشاركة كافة مستويات الإدارة في عملية التخطيط من المشرفين ولغاية المدراء بغض النظر عن مكانهم في الهيكل التنظيمي، إلا أنه من المفترض أن يقضي المدراء وقتاً أطول في التخطيط فبينما يقوم المشرفون للمستقبل القريب (المرحلي) يقوم المدراء غالباً بالتخطيط على المدى البعيد (الإستراتيجي).

__ عملية هادفة: يجب أن تكون عملية التخطيط هادفة (فالتخطيط من أجل التخطيط هي عملية عقيمة ومكلفة)

__ عدم التحيز: ضرورة عدم تحيز المخططين لفرد أو فكرة ما.

__ الموضوعية: بناء عملية التخطيط على أساس إفتراضات وإحتمالات واقعية موضوعية وثابتة ووضع دراسة جيدة للتوقعات والتنبؤات خاصة وأن التطورات الحديثة في عالمنا الإقتصادي والإجتماعي والسياسي جعلت عملية التنبؤ عملية صعبة حتى أصبح العلماء يشيرون إلى عصرنا هذا بعصر عدم التأكد.

__ التعاون والتنسيق: التعاون والتنسيق بين المخططين ومنفذي الخطة. ومن الأفضل تشكيل فريق مرتبط بإعداد الخطة للقيام بمهام ومتابعة وإرشاد المنفذين عند الحاجة أو لدى حدوث عقبات في التنفيذ.

__ الواقعية: عدم الشعور بالإحراج أو الإحباط النفسي عند ظهور عقبات أو أخطاء في الخطة والنظر إلى هذه العقبات نظرة واقعية. إذ أن من طبيعة الإجراءات الإدارية مهما كان حسن تنظيمها أن تصادف مثل تلك العقبات من فترة إلى أخرى. إن للعامل النفسي أثر كبير على سلوك الفرد لذا فإن الوضع للمخطط يؤثر على أدائه.

__ المبادرة: دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط وتبني أسلوب المبادرة الإدارية، حيث أثبتت البحوث العلمية أن بعض أسباب فشل التخطيط يعود إلى عدم إهتمام المستويات الإدارية العليا بالتخطيط.

__ الدقة في الإنجاز: إدراك العلاقات التنظيمية القائمة في المنشأة له أثر كبير على التخطيط ودقة الإنجاز المتميز.

__ التقييم: ممارسة عملية التقييم بشكل مستمر للخطة بهدف إجراء التعديلات اللازمة وطرح البدائل المتوفرة يعتبر من أهم مقومات نجاح التخطيط. (النصر، 2015، الصفحات 21-23)

المطلب الثالث: خصائص ومراحل التخطيط

يتم عرض مجموعة من الخصائص والمراحل المتعلقة بالتخطيط في هذا المطلب

الفرع الأول: خصائص التخطيط:

لا نسعى لتقديم نموذجاً مثالياً أو طريقة مثلى للتخطيط، إذ ليس هنالك طريقة مثلى أو أسلوب أمثل لإنجاز عمل معين في جميع الأحوال، والأمر ينطبق على التخطيط، ولكن الإقتراحات الآتية يمكن أن تسهم في وضع خطط أكثر نجاحاً وفعالية

1- الشمولية: ينبغي أن يغطي التخطيط مختلف مجالات ونشاطات المؤسسة، وأن لا يركز أو يقتصر على جانب دون الآخر، وينبغي أن يعطي المخطط إهتماماً مناسباً لكل نشاط، إلا إذا إقتضت الظروف غير ذلك.

- 2- **الوضوح:** يتطلب تنفيذ الخطة بنجاح الوضوح والبساطة ليسهل فهمها وتقبلها من العاملين الذين سيقومون بتنفيذها، وبذلك يدرك كل فرد وجماعة مهامها ودورها وما هو متوقع منها.
- 3- **الواقعية:** ينبغي أن يكون التخطيط منسجما ومتوافقا مع واقع الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة ومواردها وإمكاناتها بعيدا عن التفاؤل أو التشاؤم المفرط غير المعقول.
- 4- **المرونة:** لا بد أن يتوقع المخطط بعض التغيرات في الظروف الداخلية أو الخارجية وأن يدفعه ذلك إلى وضع خطط مرنة قابلة للتعديل إستجابة لتغير الظروف، ويمكن وضع خطط بديلة جاهزة لمواجهة أي ظروف مستجدة.
- 5- **التحديد:** كلما كان التخطيط محددًا بدرجة أكبر والأهداف والنشاطات مصاغة بشكل دقيق بعيدا عن العموميات، كلما زادت فرص نجاح التنفيذ، والعكس صحيح.
- 6- **التكامل والتجانس بين الخطط والأهداف:** يتطلب نجاح التخطيط تحقيق توافق وتكامل بين جميع أنواع الخطط والأهداف بين الإستراتيجيات والخطط التكتيكية والخطط التشغيلية، وبين الخطط طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، يجب تجنب وجود أي تعارض أو تضارب بين أنواع الخطط والأهداف المختلفة.
- 7- **التوقيت:** تشمل الخطة على أهداف ونشاطات يجب إنجازها خلال فترة معينة، ومن الضروري جدولة التنفيذ زمنيا بصورة سليمة بحيث يحدد تاريخ بدء النشاطات وتاريخ الإنهاء منها، مع مراعاة التنسيق بين النشاطات المختلفة.
- 8- **التكلفة:** تحتاج عملية التخطيط إلى موارد، ويجب مراعاة أن لا تكون هذه التكاليف عالية تفوق المردود المتوقع منها.
- ومن بين الأمور التي تساعد على زيادة فاعلية التخطيط ما يلي:
- __ إلزامية التخطيط: تطبيق سياسة واضحة وصريحة تعتبر التخطيط عملية أساسية وضرورية في جميع المجالات والمستويات.
 - __ إلتزام الإدارة العليا بالتخطيط ودعمها وتشجيعها له.
 - __ توفير الهيكل التنظيمي المناسب.
 - __ إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في التخطيط في جميع مراحلها.
 - __ إيصال الخطط والأهداف للعاملين وشرحها لهم.
 - __ إيجاد نظام فعال للحوافز يكافئ من يشارك في التخطيط ويلتزم به. (حرم، 2006، الصفحات 132-133)
- يوجد أيضا:
- __ التوجه نحو المستقبل: تقليل عدم اليقين والمخاطر إلى الحد الأقصى، أي الحد من الشكوك والمخاطر المستقبلية إلى أقصى حد ممكن.
 - __ موجه نحو الهدف: التخطيط يدور حول تحديد الهدف، أي يتضمن التخطيط الموجه نحو الهدف تحديد الأهداف.
 - __ فرضية التطبيق العملي

__ النظر في الجدوى الاقتصادية: إذا لم تكن إقتصادية، فهي ليست فعالة.

__ أساسيات التحكم: لا يمكن للإدارة أن تكون ناجحة إذا لم يكن هناك تحكم، لا يمكن للإدارة أن تكون ناجحة إذا لم يكن

هناك سيطرة أساسية. (홍시입니다, 2024)

الفرع الثاني: المراحل التخطيطية

تمر عملية التخطيط بعدة مراحل نذكرها في ما يلي:

1- المرحلة الأولى: تشخيص الموقف الإقتصادي والإجتماعي القائم: وهي مرحلة ما قبل التخطيط، وهي تتعلق بتحديد المشكلات

التي يواجهها المجتمع، وتتضمن تجميع بيانات عن جميع نواحي النشاط الإقتصادي وتحديد المعالم الأساسية للتخطيط الإقتصادي المقبل، ومن أهم البيانات التي يجب توفرها لدى المخطط للقيام بعملية التحليل لكي يستخلص منها النتائج ويضعها تحت تصرف متخذي القرار (الإدارة العليا)، وهذا للإستعانة بها في التحديد المبدئي للأهداف. وهي:

- بيانات وإحصائيات عن الموارد الطبيعية والبشرية والمالية.
- بيانات وإحصائيات عن إستخدامات هذه الموارد.
- بيانات وإحصائيات عن التنظيم الإجتماعي والإقتصادي القائم.

2- المرحلة الثانية: التحديد المبدئي للأهداف: وهي تتضمن عملية تصور إحتتمالات مختلفة للموقف الإقتصادي والإجتماعي في

المستقبل، ومن بين هذه الصور تحاول السلطة العليا إختيار صورة معينة إختياراً مبدئياً، تخضع فيما بعد لإعادة النظر والمراجعة على ضوء الإمكانيات المتاحة للمجتمع. وفي تحديد هذه الصور يجب على الإدارة التقييد بفترة زمنية محددة ولتكن سنة أو خمس سنوات أو عشرة سنوات، ويتوقف تحديد الأهداف مبدئياً على طبيعة المشكلة أو المشكلات القائمة، حيث الغرض من الخطة في النهاية هو علاج هذه المشكلات.

وفي الواقع لا توجد خطة ذات هدف واحد وإنما توجد عدة أهداف، والمشكلة التي يواجهها المخطط نتيجة لتعدد تلك الأهداف هي وجود إحتتمال التعارض بينها، فقد يتعارض هدف رفع مستوى دخل الفرد مع هدف التوظيف والعمالة، ولذلك لا يتم في هذه الحالة تحديد نهائي للأهداف قبل التعرف على الوسائل المختلفة البديلة، وإختيار الوسيلة التي يمكن بها تحقيق الأهداف بحيث يكون بينها تناسق، مع مراعاة التوازن والتعادل بين الموارد المتاحة وإستخداماتها للوصول إلى الأهداف.

3- المرحلة الثالثة: تحديد الوسائل البديلة: نظراً لتعدد إستخدامات كل مورد من الموارد وتعدد الموارد ذاتها، فإنه يوجد عدد من

الوسائل البديلة للوصول إلى الأهداف، ووظيفة المخطط في هذه الحالة هي وضع عدد من البدائل يشترط فيها الصلاحية، بمعنى إمكانية تنفيذ كل منها، كما يشترط فيها التوازن .

والإختلافات بين البدائل الممكنة، هو إختلاف في التكلفة التي ينطوي عليها كل بديل، وقد تتفق البدائل في صلاحيتها لتحقيق الهدف الأساسي للمجتمع، وليكن النمو الإقتصادي بمعدل معين، ولكنها تختلف فيما بينها من حيث صلاحية كل منها في تحقيق الأهداف الثانوية مثل التوظيف.

4- المرحلة الرابعة: الإختيار بين البدائل المختلفة: يعتبر الإختيار الأمثل بين هذه البدائل، هو إختيار البديل الذي يحقق الهدف الرئيسي بأقل قدر من التكلفة، ويكون هذا متيسرا في حالة وجود هدف واحد، ولكن نظرا لتعدد الأهداف فإن الإختيار بين هذه البدائل يتقيد بإعتبارات تحددها السلطة العليا، وهذه الإعتبارات تمثل القيود المفروضة على الخطة، وهذه القيود يأخذها المخطط كبيانات معطاة، ويحاول إجراء الإختيار الأمثل داخل هذه القيود، ويستخدم بعض الأساليب الإقتصادية المعروفة في الحصول على الحجم الأمثل، وتعرف تلك الأساليب بالبرامج الخطية، غير أن عملية الإختيار تخضع لصعوبات من الناحية العملية، وتتدخل إعتبارات سياسية وإقتصادية وإجتماعية في تحديد الإختيار النهائي.

5- المرحلة الخامسة: تحديد الأهداف بصفة نهائية: ويتم تحديد الوسائل التي تؤدي إلى الوصول إلى الأهداف، وإيجاد التوافق بين الأهداف والوسائل يضع جهاز التخطيط إطار الخطة، يجمع داخله بين الموارد والإستخدامات وبين النتائج التي تترتب على تنفيذ الخطة، وهذا الإطار بطبيعته تقديري، والغرض من إعداده هو إختبار التناسق الداخلي للخطة، وتعني تحقيق الكفاية في الإستخدام بأقل قدر من الموارد للوصول إلى الأهداف المقررة والتعادل بين الموارد والإستخدامات، وهذا يحقق للمخطط هذا التناسق بوضع الخطة في صورتها النهائية، وفي العادة لا يصل المخطط إلى تناسق الخطة دفعة واحدة، وإنما يمر بعدد من العمليات للمراجعة، وهنا نجد المخطط يستعين بأساليب معينة في إجراء عملية التخطيط والوصول إلى القرار الأمثل. (رزوف، 2001، الصفحات 08-10)

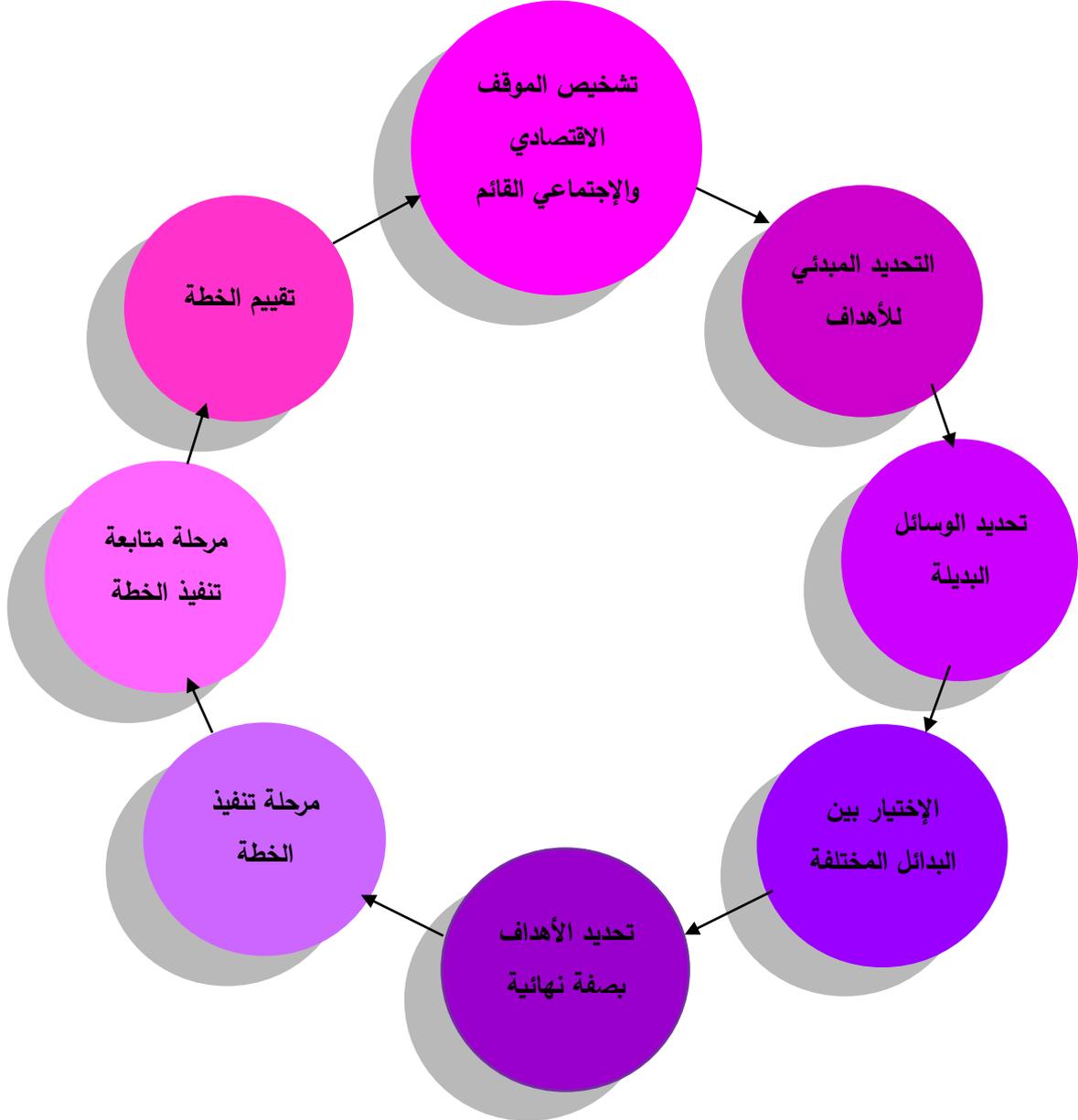
6- المرحلة السادسة: مرحلة تنفيذ الخطة: تبدأ الهيئة المختصة في عملية التخطيط في تجزئة الخطة الإقتصادية، حتى يتم إرسالها إلى الجهات المختلفة من وحدات المنظمة لتبدأ في تنفيذها كل وحدة فيما يخصها. ويعد الإنتهاء من وضع وإقرار الخطة الإقتصادية، وقبل البدء في التنفيذ هذه الخطة فإن الأمر يتطلب وضع إقرار خطة لتوزيع الموارد ذات الأهمية الإستراتيجية بين وحدات المنظمة المختلفة، ويعد وجود خطة توزيع الموارد أمرا ضروريا لكي تضمن كل وحدة الحصول على ما يلزمها من الموارد اللازمة لتنفيذ الأهداف الواردة في الخطة، ويستلزم وضع وإقرار خطة توزيع الموارد تنظيم هيئات للإمداد بالموارد على المستويات المختلفة للتنظيم الإقتصادي. ويهدف قسم الإمداد للموارد إلى تحقيق التوازن بين الإحتياجات والموارد على نحو يسمح بتحقيق ما ورد في الخطة من أهداف.

7- المرحلة السابعة: مرحلة متابعة تنفيذ الخطة: لما كان إعداد الخطة يتم في فترة زمنية معينة، بينما يتم تنفيذها في فترة لاحقة وفي خلال فترة التنفيذ قد تطرأ بعض التغيرات أو بعض العقبات لم تكن قد أخذت في الإعتبار عند إعداد الخطة، لذلك فإن عملية المتابعة تهدف إلى التعرف على ما إذا كانت الخطة تسير وفقا للإتجاه المطلوب أم أن هناك بعض التغيرات أو الصعوبات التي تقف أمام تحقيق الخطة في مسارها المطلوب، ومن ثم يتعين إتخاذ الإجراءات والسياسات التي من شأنها ضمان تحقيق الخطة، لأهدافها المخططة والمرغوب تحقيقها في ظل الأوضاع الجديدة .

ويجب أن تتم عملية المتابعة باستمرار وعلى فترات دورية متقاربة حتى يمكن التحكم في تعديل مسار الخطة في الوقت المناسب، ويتولى متابعة تنفيذ الخطة الإقتصادية جهاز مستقل يضم مجموعة من الخبراء والمحاسبين البعيدين تماما عن مهمة وضع وإقرار الخطة أو تنفيذها. ومهمة هذا الجهاز متابعة تنفيذ الخطة وتقييمها بجداد تام، وذلك للوقوف على أوج القصور والسلبيات التي حدثت أثناء تنفيذ الخطة وإبلاغ الجهاز التنفيذي للخطة أولا بأول، على أن يتم ذلك بصفة دورية بمعنى إعداد تقارير متابعة ربع سنوية أو نصف سنوية أو سنوية.

8- المرحلة الثامنة: تقييم الخطة: إلى جانب التقارير الدورية التي قد تنتهي إلى تعديل خلال فترة الخطة ذاتها، لابد من إعداد تقارير عند إنتهاء فترة الخطة تمهيدا لإعداد الخطة التالية. فإذا كان هناك خطة متوسطة الأجل وأخرى قصيرة الأجل (سنوية) فإن هذه التقارير تكون لازمة عن كل من النوعين. وتهدف التقارير السنوية عن الخطة إلى التوصل إلى تقارير لما أمكن تحقيقه ومقارنته بالأهداف النهائية للخطة الخمسية بحيث يتم وضع الخطة السنوية منطلقة من الموقف الحالي نحو تحقيق تلك الأهداف. ومن جهة أخرى فإن تقييم الموقف في نهاية الخطة الخمسية ذاتها يكون أكثر شمولاً. خاصة إذا لم تكن الخطة الخمسية مجرد مرحلة من خطة طويلة الأجل بحيث يكون عند نهايتها في مفترق الطرق تماماً كما كان عند بدايتها. ولذلك تعتبر نهاية الخطة متوسطة الأجل نقطة بدء جديدة تلتحم فيها خاتمة دورة تخطيطية ببداية دورة تالية. وباستكمال هذه الدراسات يصبح الموقف ممهداً لتصميم خطة جديدة وما يتلو ذلك من مراحل بالتتابع. ومع ذلك يجب أن نذكر دائماً أن مثل هذه الدراسات يجب أن تتم في وقت مناسب لكي يمكن البدء في الخطة الجديدة بمجرد إنتهاء الخطة السابقة. وفي نفس الوقت لا بد من إتاحة الوقت الكافي لإعداد تقارير نهائية تأخذ فيها البيانات شكلها النهائي وتتم مراجعتها مراجعة دقيقة. وهذا قد يتطلب إنشاء أجهزة للرقابة والمراجعة حتى يمكن التوصل إلى الحقائق التي تخفيها التقارير الأولية السريعة. (إبراهيم، 2003، الصفحات 98-103)

الشكل 03: مراحل عملية التخطيط



المصدر من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على (رؤوف، 2001)، (إبراهيم، 2003)

تمر مراحل التخطيط بصفة دورية فقبل الإنتهاء من تقييم الخطة تكون المؤسسة تقوم بتشخيص الموقف الإقتصادي والإجتماعي القائم لتضع أهداف وخطط جديدة ولهذا تكون المؤسسة في حلقة من تطبيق مراحل عملية التخطيط.

المبحث الثاني: أدوات التخطيط

بعد التعرف على ماهية التخطيط، أنواعه ومراحله، وتطرق لأهميته سنسلط الضوء على أدوات التخطيط وأهميتها في هذا

المبحث

المطلب الأول: نشأة ومفهوم أدوات التخطيط

الفرع الأول: نشأة أدوات التخطيط

الفلسفة التي تجسدها عبارة "لا توجد مشاكل، بل حلول فقط" تعتبر محورا أساسيا في الطرق الإدارية الحالية، والتي تركز على فهم وتحليل وحل المشاكل التي تواجه قادة المؤسسات والفرق، إذ يتطلب ذلك تجميع الأدوات المتاحة، وتأكيد فعالية أدوات الجيل الأول (الأدوات القديمة) وتطوير أدوات الجيل الثاني (الأدوات الجديدة وهي أدوات التخطيط والإدارة السبعة) (Investisseurs, 2024)، في سنة 1976 تم إستخدام مجموعة من الأدوات في شكل أدوات التخطيط والإدارة السبعة، كطرق تساعد في تحقيق النتائج، غير أنها لم تكن مستخدمة بشكل واسع ومضبوط.

وذلك عن طريق إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين، الذين أرادوا تطوير أدوات جديدة يمكنها أن تساعد بشكل فعال في تخطيط المشاريع الكبرى، وتوصيل المعلومات عبر المؤسسة وتشجيع الابتكار، وعليه نجح تطوير الأدوات وإعتمادها بشكل عملي في إدارة التخطيط. (SIX SIGMA DAILY Your everydzy fix, 2024)

الفرع الثاني: مفهوم أدوات التخطيط

يتم تعريف أدوات التخطيط الإداري الجديدة على أنها الطريقة أو الطرق لتحقيق النتائج المتوقعة التي لم يتم استخدامها من قبل.

(ASQ, 2024)

ترعى أيضا أدوات التخطيط الإداري الجديدة على أنها أساليب مبتكرة مصممة لتحقيق النتائج المرجوة، تختلف عن الأساليب التقليدية. نضرا لضرورة وجود أدوات مبتكرة وفعالة في تعزيز الابتكار ونقل المعلومات. تشمل هذه الأدوات مجموعة متنوعة من التقنيات التي تتناول جوانب مختلفة من عملية صنع القرار. بدءا من تحليل البيانات وتحديد الاتجاهات وحتى رسم العمليات وتقييم المخاطر، توفر هذه الأدوات نهجا شاملا لمعالجة تحديات الأعمال المعقدة. (bgmc, 2024)

أدوات التخطيط هي بعض تقنيات الإضافية لتخطيط وتحسين العمليات تستخدم ادوات الإدارة السبعة كجزء لتحسين العمليات. كما هي أدوات جديدة عبارة عن أنظمة وطرق توثيق تستخدم لتحقيق النجاح في التخطيط من خلال تحديد الأهداف والخطوات بأدق التفاصيل. (خضر, 2022, صفحة 208)

المطلب الثاني: أنواع أدوات التخطيط

يوجد سبع أدوات للتخطيط سوف نتعرف عليها في هذا المطلب وهي:

الفرع الأول: مخطط التقارب

يعد مخطط التقارب أداة فعالة لتنظيم مجموعة واسعة من الأفكار والآراء والحقائق المتعلقة بمشكلة كبيرة أو مجال موضوعي. على سبيل المثال، عند تطوير بيان الرؤية، قد تقوم الإدارة العليا بإجراء جلسة عصف ذهني لوضع قائمة تحتوي على الأفكار المبتكرة التي يمكن دمجها في الرؤية.

بالفعل، بمجرد توليد عدد كبير من الأفكار، يمكن تجميعها وتنظيمها وفقاً لتقاربها أو العلاقات بينها. يتمثل مخطط التقارب في أداة تقنية تُستخدم لتمثيل هذه العلاقات بين الأفكار المختلفة بشكل بصري. يسهل ذلك على الفريق أو المجموعة فهم تداخل الأفكار والمواضيع المتشابهة وتحديد الاتجاهات الرئيسية أو الأهداف المشتركة. أي أن عناصر مخطط التقارب عناصر يجب التعرض لها في أي عملية تخطيط لكي يسهل على الإدارة لإستهداف أحد العناصر التي ستحت للمؤسسة نقلة للتطور. (Evans, 2024)

الناتج من هذا المخطط هو عبارة عن تجميع أكبر عدد ممكن من الأفكار تحت عدد محدد من العناوين الرئيسية. ويمكن بعد ذلك استخدامه هذه البيانات مع غيرها من الأدوات لتحديد مجالات التي هي بحاجة الى تغيير. (خضر، 2022، صفحة 212)

تستعمل في الحالات التالية:

- 1- عندما يواجه فريق التحسين العديد من الخيارات والأفكار الكثيرة والمتشعبة ويصعب الإلمام بها جميعاً.
- 2- عندما تكون هناك ضرورة للإجماع والإتفاق على حل معين.
- 3- بعد حلقات العصف الذهني التي تولد أفكاراً كثيرة ومتشعبة.
- 4- عندما يتعامل فريق التحسين مع بيانات شفوية أو عبارات متعددة مجمعة من إستبيانات وإستقصاء للآراء مثلاً. (Bachioua, 2011, p. 312)

مراحل إنشاء مخطط التقارب: هناك ستة مراحل لإنشاء مخطط التقارب:

- 1_ جمع الأفكار: يبدأ العمل بجمع جميع الأفكار والملاحظات ذات الصلة بالموضوع المعين. يمكن أن تأتي هذه الأفكار من مصادر مختلفة مثل تقارير المقابلات، والملاحظات الشخصية، والدراسات السابقة، إلخ.
- 2_ كتابة الأفكار على بطاقات: يتم تحويل الأفكار والملاحظات إلى نصوص قصيرة تكتب على بطاقات. يجب أن تكون هذه البطاقات واضحة ومحددة.
- 3_ تجميع البطاقات: يتم تجميع البطاقات وفقاً للموضوعات أو النقاط المشتركة بينها. يساعد هذا على تحديد الأنماط والتكافؤات بين الأفكار المختلفة.

4_ وضع عنوان على مجموعات البطاقات: بعد تجميع البطاقات، يعطى كل مجموعة عنوانا يمثل موضوعا أو فئة معينة.

5_ إجراء تجميعات مستوى ثان: هذه المرحلة إختيارية، في حال كان هناك تعقيد أو تفاصيل إضافية، يمكن تجميع المجموعات الأصغر إلى مجموعات أكبر في مستوى ثان من التجميع.

6_ إعداد مخطط التقارب: بعد تجميع البطاقات وتحديد العلاقات بينها، يتم إعداد مخطط التقارب لتمثيل تلك العلاقات. يمكن استخدام مخطط التقارب للتكافؤ كأداة للتحليل وإتخاذ القرارات وتطوير الحلول. (Blog Gestion de Projet, 2024)
الفرع الثاني: مخطط العلاقة المتبادلة:

يحدد رسم العلاقات المتبادلة ويستكشف العلاقات السببية بين المفاهيم أو الأفكار ذات الصلة. فهو يوضح أنه يمكن ربط كل فكرة منطقياً بأكثر من فكرة أخرى في نفس الوقت، ويسمح بـ "التفكير الجانبي" بدلاً من "التفكير الخطي". غالباً ما يتم استخدام هذه التقنية بعد أن يوضح مخطط التقارب المشكلات. إذ يوضح كيفية إرتباط العوامل الإستراتيجية الرئيسية للمؤسسة ببعضها البعض. تمثل العناصر التي تحتوي على أكبر عدد من الأسهم التي تشير إلى الخارج (الرقم ناقص الرقم الداخل) المحركات الأساسية لرؤية المؤسسة. (Damayanti, Subagyo, A, & B, 2019)

أو الأداة لأخذ فكرة أو موضوع أو مشكلة، ورسم خريطة بالروابط المنطقية أو المتتابعة بين العوامل المرتبطة بهذه المشكلة. وهذا يتطلب وجود عملية إبداعية جدا، حيث تبدأ خريطة الترابط برسم الروابط المنطقية التي تظهر في خطط التقارب. فمن الواضح في التصميم والتخطيط وحل المشاكل أنه لا يكفي فقط توليد العديد من الأفكار. ويسمح مخطط التقارب بظهور بعض الأنماط الإبداعية المنظمة بينما تجعل خريطة الترابط الأنماط المنطقية واضحة. (خضر، 2022، صفحة 212)

تعتبر أداة مخطط العلاقات من بين الأدوات الفعالة جدا في الإدارة والتخطيط حيث تستعمل بعد الإتمام من عمل مخطط التقارب لتحقيق ما يلي:

- 1- توضيح حالة معقدة في العملية بأعتبار مجموعة من القضايا والأسباب المحتملة.
- 2- البحث عن إستراتيجيات عملية بالربط بين مختلف الأسباب المؤدية إلى وقوع المشاكل في العمليات الإنتاجية والخدمية.
- 3- تحديد الأسباب الجذرية للمشاكل في العمليات.

مراحل إعداد مخطط العلاقة المتبادلة: هناك عدة خطوات يمكن إتباعها لبناء مخطط العلاقات المتبادلة:

- توضيح المشكلة على هيئة سؤال.
- يقوم كل عضو بتسجيل الأسباب المؤثرة على المشكلة
- يتم كتابة كل فقرة من هذه الأسباب على كارت (بطاقة).
- مناقشة المعلومات المحصلة (عن طرق العصف الذهني) حتى يتسنى لكل فرد فهمها بشكل كامل.
- تجمع البطاقات في مجموعات بحيث تحوي كل مجموعة الأسباب المتشابهة.

- يطرح سؤال ثاني لماذا لم تكشف العلاقة بين السبب والأثر ويتم تقسيم البطاقات إلى مجموعات من أسباب أولية وثنائية وثالثية الخ، مع رسم أسهم من كل فكرة متجهة إلى الأخرى (من الفكرة إلى السبب).
- يتم إيصال كل البطاقات بهذه العلاقة، مع القيام بعد الأسهم الداخلة والخارجة من كل فكرة، وأكثرها يكون هي الأفكار الرئيسية.
- عدد الأسهم ليس سوا مؤشر وليس قاعدة مطلقة.
- يتم إكمال المخطط ورسم خطوط جزئية حول الأفكار الرئيسية. (عثمان، 2018، صفحة 255)

الفرع الثالث: مخطط الشجرة

يرسم المخطط الشجري المسارات والمهام اللازمة لإكمال مشروع معين أو الوصول إلى هدف محدد. وبالتالي، يستخدم المخطط هذه التقنية للحصول على إجابات لأسئلة مثل "ما هو تسلسل المهام الذي سيعالج المشكلة؟" أو "ما هي العوامل التي تساهم في وجود المشكلة الرئيسية؟" (Evans, 2024)

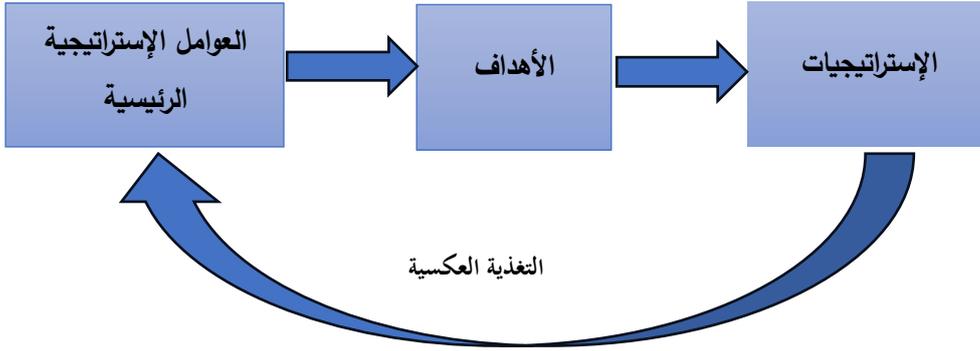
يستعمل هذا المخطط لإظهار العلاقات بين الموضوع المدروس والعناصر المكونة له، ثم يتم توليد الأفكار عن طريق العصف الذهني، أو يمكن اللجوء إلى أنواع المخططات الأخرى مثل مخطط العلاقات المتبادلة أو مخطط التقارب، ثم تحول هذه الأفكار إلى مخطط شجري يوضح الإرتباطات المنطقية والتتابعية، ويمكن إستعمال هذه المخطط في التخطيط وحل المشكلات. (الصرن، 2016، صفحة 268)

بعد إكتشاف حل للمشكل بين علاقة الموضوع المدروس والعناصر المكونة له نذهب إلى مرحلة التخطيط التشغيلي ومن هذا البيان العام يمكن تشكيل فريق للتوصية بخطوات حل المشكلة أو تنفيذ الخطة. سيكون "المنتج" الذي تنتجه هذه المجموعة عبارة عن مخطط شجرة يتضمن الأنشطة وربما توصيات بشأن توقيت الأنشطة. يوضح كيفية إستخدام المخطط الشجرة لرسم الأهداف والإستراتيجيات الرئيسية لشركة. (Evans, 2024)

مراحل إعداد مخطط الشجرة: هناك عدة خطوات يمكن إتباعها لإعداد مخطط الشجرة:

- يتم كتابة المشكلة أو الهدف قيد الدراسة على رأس الشجرة إذا كانت الشجرة (رأسياً) أو من ناحية اليسار إذا كانت (الشجرة أفقياً).
- نقوم بطرح سؤال يدعم انتقالنا إلى المستوي الثاني من التفصيل لهذه المشكلة وعادة ما يكون بعد عملية عصف ذهني أو أخذ بعض الأفكار التي تم التوصل إليها سابقاً في حالة عمل مخطط التقارب أو مخطط العلاقات المتبادلة.
- في هذه المرحلة، يجب التحقق من هل يمكننا الذهاب إلى المستوي الأعلى في بناء الشجرة وهل الأفكار التي تم التوصل إليها كافية، في هذه الحالة ننتقل إلى المستوي الأعلى في بناء المخطط.
- يتم الانتقال من كل مستوي في الشجرة (فرع) إلى المستوي الذي يليه عن طريق سهم ونستمر حتى نصل إلى تحليل للمشكلة أو الهدف. (عثمان، 2018، صفحة 256)

الشكل 04: مخطط الشجرة



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على (Evans, 2024)

عند وضع العوامل الإستراتيجية الرئيسية للمؤسسة يتم وضع الأهداف أو حلول للمشاكل التي تم حدوثها، وبعدها يتم وضع الإستراتيجيات والإجراءات التي يتم إتباعها لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، ومن ثم تتم التغذية العكسية من الإجراءات والإستراتيجيات إلى العوامل الإستراتيجية الرئيسية للمؤسسة.

الفرع الرابع: مخطط برنامج إتخاذ القرار (PDPC)

عرف 1994، من طرف Bergman Bo & Bengt Kelfsjo خارطة برنامج قرار العملية على أنها: إدارة تخطيطية تستعمل في التحليل التشغيلي، وعرض تسلسل الأحداث والقرارات المطلوبة للوصول إلى النتيجة المرغوبة. (الصرن، 2016، صفحة 280)

يعد مخطط برنامج إتخاذ القرار (PDPC) طريقة لرسم كل الأحداث والطوارئ التي يمكن تصورها والتي يمكن أن تحدث عند الإنتقال من بيان المشكلة إلى الحلول الممكنة. يأخذ PDPC كل فرع من مخطط الشجرة، ويتوقع المشكلات المحتملة، ويوفر الإجراءات المضادة التي تمنع حدوث الإنحراف، أو تكون في مكانها في حالة حدوث الإنحراف. (Evans, 2024)

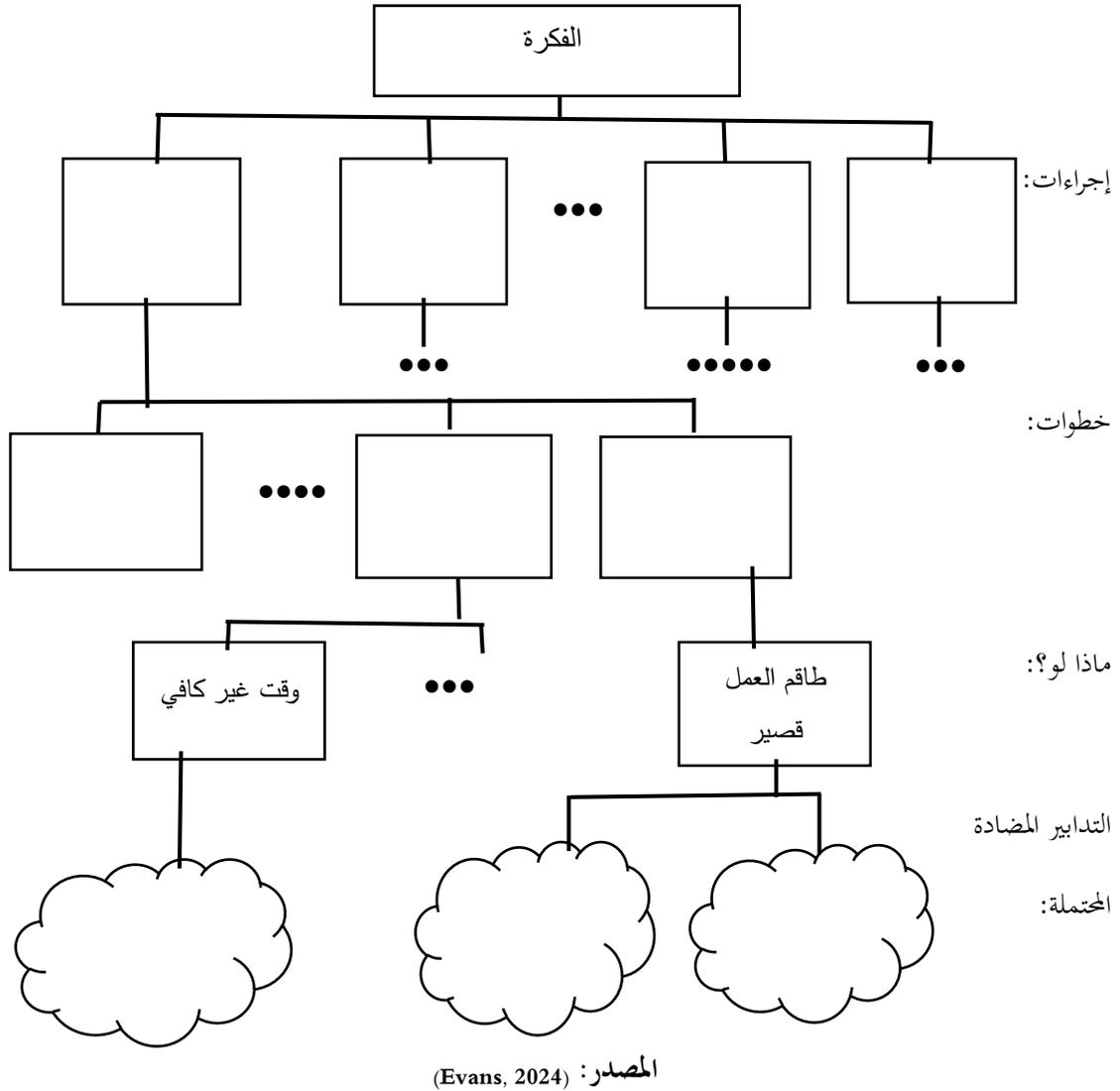
مراحل إعداد برنامج إتخاذ القرار (PDPC): هناك عدة خطوات يمكن إتباعها لإعداد برنامج إتخاذ القرار (PDPC):

- يتم فيها إعادة النظر في جميع المشاكل المحتملة، والتي تكون عواقبها ضئيلة ونجد أن هذه المشاكل مرتبطة بالمهام على المستوي الرابع لتحليل المشكلة على الخريطة.
- من الممكن طرح إجراءات مضادة (Countermeasures) لكل مشكلة محتملة، مع إستخدام جلسات عصف ذهني، وقد تكون هذه الإجراءات من شأنها منع حدوث المشكلة أو تصحيحها بمجرد وقوعها، وتظهر هذه الإجراءات في المستوي الخامس من الخريطة وتكون محددة بعدد كبير من الخطوط .
- في هذه الخطوة، يبين إتخاذ القرار، كيفية تفعيل هذه الإجراءات المضادة عن طريق إستخدام معايير مختلفة مثل التكلفة، الوقت اللازم، كفاءة العملية، ويتم وضع علامة (X) على الإجراءات المضادة غير العملية، وعلامة (O) على الإجراءات المضادة العملية.

(عثمان، 2018، الصفحات 257-258)

ويبين الشكل 05 شكل مخطط برنامج إتخاذ القرار.

الشكل 05: مخطط برنامج إتخاذ القرار



يمكن للمؤسسات أن تستفيد من هذه الأداة في المجالات التالية:

- 1- عند تصميم خطة جديدة تهدف إلى تحقيق النتائج المرغوبة، فإن هذه الأداة تقد إمكانية التخطيط وتتم بالمشكلات المتوقع حدوثها.
- 2- تخطيط الأزمات وتجنب الأحداث الطارئة غير المتوقعة.
- 3- الإستفادة من التجارب وتسليط الضوء على المستقبل وخطوات العمل الضرورية الواجب القيام بها.
- 4- دعم وتعزيز الأحداث والعناصر الأساسية والفعالة في المؤسسة.
- 5- يمكن من خلالها الوصول إلى شكل بياني يوضح الهدف النهائي الذي ترغب المؤسسة بالوصول إليه. (الصرن، 2016، صفحة 282)

الفرع الخامس: مخطط المصفوفة:

الرسوم البيانية للمصفوفة هي "جداول بيانات" تعرض العلاقات بين الأفكار أو الأنشطة أو الأبعاد الأخرى بيانياً بطريقة توفر نقاط اتصال منطقية بين كل عنصر. يعد مخطط المصفوفة أحد أكثر الأدوات تنوعاً في التخطيط. توفر مخططات المصفوفة صورة ملدى ارتباط مجموعتين من الأشياء أو القضايا، ويمكنها تحديد الأجزاء المفقودة في عملية التفكير. يمكن مخطط المصفوفة أن يساعد المديرين على تحديد الأولويات فيما يتعلق بالخطة والإجراءات. (Evans, 2024)

مراحل إعداد مخطط المصفوفة: هذه الأداة عدد من الأشكال يتم تطبيقها تبعاً لعدد المجموعات وكيفية وجود العلاقة تربط بينهم، ونوضح فيما يلي أشكال المصفوفة الستة: $L - T - Y - X - C$:

- الشكل L: تربط هذه المصفوفة بين مجموعتين من المفردات (Items) بعضها ببعض (أو مجموعة واحدة بنفسها).
- الشكل T: تربط هذه المصفوفة بين ثلاث مجموعات من المفردات (أ، ب، ج)، اثنين من هذه المجموعات متصلين سوياً (أ، ج)، والمجموعتين (ب، ج) ليسوا متصلين بعضها البعض.
- الشكل Y: تربط هذه المصفوفة بين ثلاث مجموعات من المفردات، كل مجموعة منهم ترتبط بالمجموعتين الأخيرتين بشكل دائري () Fashion Circular.
- الشكل C: تربط هذه المصفوفة بين ثلاث مجموعات من المفردات ترتبط معاً بشكل ثلاثي الأبعاد D3 ، وحرف C تعني (Cube)
- الشكل X: تربط هذه المصفوفة بين أربع مجموعات من المفردات، ترتبط فيها كل مجموعة بالمجموعتين الأخيرتين بشكل دائري () Fashion Circular
- جذر الشكل (Shaped-Root): ترتبط فيها مجموعة واحدة من المفردات بنفسها، وعادة ما تستخدم من خلال المصفوفة على شكل L أو T . (عثمان، 2018، صفحة 256)

الفرع السادس: مخطط شبكة النشاط

مخطط شبكة النشاط تُستخدم هذه الأداة لتخطيط الجدول الزمني الأكثر ملاءمة لأي مهمة معقدة وجميع المهام الفرعية المرتبطة بها. ويتوقع وقت الإنهاء المحتمل ويراقب جميع المهام الفرعية للالتزام بالجدول الزمني اللازم. يتم استخدام هذا عندما تكون المهمة المطروحة مألوفة مع المهام الفرعية ذات المدة المعروفة. (Anjard, p. 36)

يستخدم لتخطيط أو جدولة مهمة، وعند استخدامه لا بد من معرفة تسلسل المهام الفرعية ومدتها. وجوهرياً تشبه هذه الأداة مخطط جانج القياسي المستخدم في تخطيط المشاريع. وعلى الرغم من أنها أداة بسيطة ومعروفة لتخطيط العمل، إلا أنه من المدهش تجاهلها غالباً. ويعتبر مخطط الأسهم مفيد في تحليل الوظيفة المتكررة لجعلها أكثر كفاءة. (خصر، 2022، صفحة 219)

مراحل إعداد مخطط شبكة النشاط: هناك عدة خطوات يمكن إتباعها لإعداد مخطط شبكة النشاط:

- وضع قائمة لجميع المهام الضرورية في المشروع أو العملية.

- تحديد التسلسل الصحيح للمهام وذلك عن طريق طرح الأسئلة الثلاثة لكل مهمة (Task).
- أي المهام يجب أن يحدث قبل أن نبدأ؟
- أي المهام يمكن القيام بها في الوقت نفسه؟
- أي المهام ينبغي التحدث عنها على الفور بعد الإنتهاء من هذه المهمة؟
- نقوم برسم المهام على شكل شبكة، في حالة إستخدام بطاقات أو كروت يتم ترتيبها في تسلسل على قطعة من الورق أو سبورة، ويجب تسلسل الوقت من اليسار إلى اليمين مع تزامن المهام بوضع رأسي (مع ملاحظة أن المهام المنحازة متزامنة رأسيًا مع ترك مساحة بين البطاقات).
- يتم رسم دوائر بين كل إثنين من المهام يمثل بداية ونهاية المهمة. (عثمان، 2018، صفحة 257)

الفرع السابع: مصفوفات تحديد الأولوية

مصفوفات تحديد الأولويات: تأخذ هذه الأدوات المهام أو المشكلات أو الإجراءات المحتملة وتحدد أولوياتها بناءً على معايير معروفة ومرجحة. إنهم يستخدمون مزيجًا من تقنيات الرسم البياني الشجري والمصفوفي، وبالتالي تضيق الخيارات إلى تلك التي هي الأكثر مرغوبة أو فعالة. أي تستخدم الإدارة كل من مخطط الشجرة ومخطط المصفوفة معا ليم تسهيل عملية إختيار المهام والمشكلات الأكثر أهمية وفعالة. (Anjard, p. 36)

مراحل إعداد مصفوفة تحديد الأولوية: هناك عدة خطوات يمكن إتباعها لإعداد مصفوفة تحديد الأولوية:

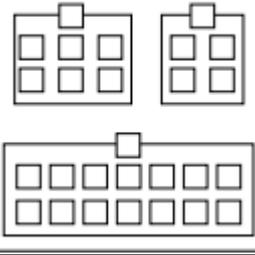
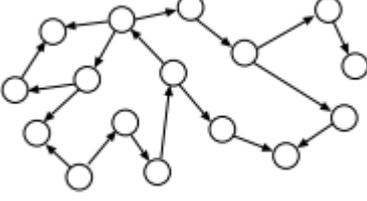
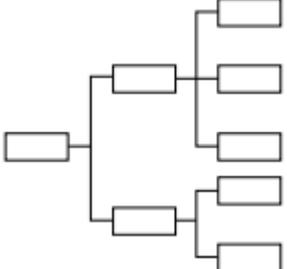
- تحديد العمليات أو الأنشطة الضرورية.
- كتابة العمليات في صفوف المصفوفة.
- مناقشة العملية الأولى وتحديد التأثير المحتمل أو الفعلي على كل عامل من العوامل التي تحكم العملية.
- إعطاء رموز لكل مصفوفة: علاقة قوية، علاقة متوسطة، علاقة ضعيفة.
- تطبيق جميع ما تم للعملية الأولى مع كل عملية تالية.
- جمع الأنواع المختلفة للرموز المختلفة التي إستخدمتها في المصفوفة.
- تسجيل النقاط وفقا لذلك، والقيام بترتيب العمليات في ضوء النقاط التي حصلت عليها كل عملية.
- إعطاء الرموز المختلفة عدد من النقاط ويتطلب إختيار قيمة كل رمز موافقة الفريق على ذلك ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تغيير دقة العمليات ولكن نادرا ما يؤدي إلى تغيير ترتيب العمليات الرئيسية. (عثمان، 2018، الصفحات 256-257)

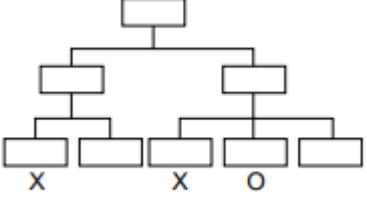
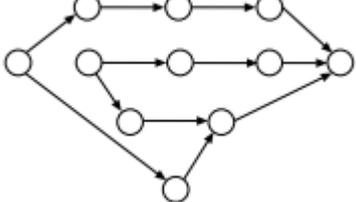
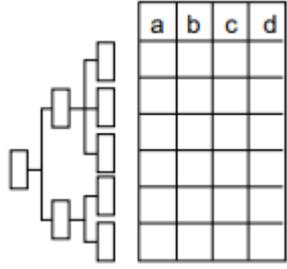
يقتصر الموظفون في المؤسسة على شرح المفهوم أو الفكرة المجردة لإجراء التحسينات، من أجل إستيعاب الأفكار والمفاهيم والآراء التي تم جمعها بطريقة غير منظمة من طرف العاملين، مثل الملاحظات الصغيرة في الاجتماعات، والأفكار التي أتت أثناء المناقشات بين الموظفين، والحلول التي يتم إطلاقها للحظة. والتي لم يتم متابعتها وإدارتها لها فرص محتملة لتطوير المؤسسة وتحسين إبتكارها، فبدأ تطوير أساليب الإدارة بإستخدام نهج نوعي يسمى أدوات الإدارة والتخطيط السبعة (SMPT)، تسمح الأدوات

التحليلية في هذه الطريقة للمديرين وقادة المؤسسة بجمع وإدارة وتوثيق الأفكار الإبداعية في شكل لفظي. هذه الأدوات مفيدة عند استخدامها بشكل شامل، ولكن يمكن استخدامها بشكل منفصل لدعم وتحليل المشكلات وفقا للإحتياجات ونلخص أدوات

الإدارة والتخطيط في الجدول التالي: (Damayanti, Subagyo, A, & B, 2019, p. 3)

الجدول 01: ملخص (SMPT)

تعريف الأداة	إسم الأداة	شكل الأداة																																																															
أداة لجمع الأفكار والقضايا ثم تصنيفها حسب علاقتها الطبيعية (عملية إبداعية).	مخطط التقارب																																																																
أداة لوصف جميع العوامل المترابطة، ومن ثم ربط هذه العوامل منطقيا (تحليل السببية).	مخطط العلاقة المتبادلة																																																																
أداة تقدم تفاصيل المهام والأنشطة التي يجب إكمالها بشكل منهجي.	مخطط الشجرة																																																																
أداة لتقديم نظرة عامة على العلاقة بين الأفكار أو القضايا بين المهام مع الموظفين والفرق وأنشطة التنفيذ.	مخطط المصفوفة	<table border="1" data-bbox="976 1505 1343 1787"> <thead> <tr> <th></th> <th>a</th> <th>b</th> <th>c</th> <th>d</th> <th>e</th> <th>f</th> <th>g</th> <th>h</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th>1</th> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>2</th> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>3</th> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>4</th> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>5</th> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>6</th> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		a	b	c	d	e	f	g	h	1									2									3									4									5									6								
	a	b	c	d	e	f	g	h																																																									
1																																																																	
2																																																																	
3																																																																	
4																																																																	
5																																																																	
6																																																																	
أداة لرسم خريطة لجميع الحلول الممكنة لكل مشكلة. يتم استخدامه لتخطيط كل مجموعة من أنشطة الحلول الممكنة.	مخطط برنامج إتخاذ القرار (PDPC)																																																																

		
الأداة المستخدمة لجدولة الأنشطة بناء على الهدف. يتم استخدامه لرسم خريطة لجميع الأنشطة بناء على الوقت والعلاقة بين الأنشطة.	مخطط شبكة النشاط	
الأداة المستخدمة لعمل تسلسلات الأولوية حسب معيار الترتيب.	مصفوفات تحديد الأولويات	

المصدر: (Damayanti, Subagyo, A, & B, 2019, p. 3)

المطلب الثالث: أهمية أدوات التخطيط

لأدوات التخطيط أهمية كبيرة للمؤسسة ونستنتج هذه الأهمية في ما يلي:

- 1_ **تعزيز الفهم والتواصل:** أدوات التخطيط تسلط الضوء على العلاقات الدلالية إذ تعزز الفهم والتواصل بين أعضاء الفريق، مما يسهل صياغة الأفكار بشكل دقيق واضح.
- 2_ **تعزيز التفاعل والتعاون:** تشجع على التفاعل والتعاون بين أفراد الفريق، حيث يتم إجراء التحليل وإتخاذ القرارات بشكل جماعي، مما يعزز روح الفريق ويزيد فعالية العمل.
- 3_ **التحليل الشامل:** توفر أدوات التخطيط إطار شامل لتحليل المشاكل والتحديات، مما يساعد في تحديد العوامل الرئيسية والأسباب الجذرية لها.
- 4_ **تنظيم العمليات:** تساعد أدوات التخطيط في تنظيم العمليات وترتيب الأولويات، مما يجعل من السهل تحديد الخطوات والإستراتيجيات لتحقيق التقدم بشكل فعال.
- 5_ **زيادة الكفاءة:** تساعد أدوات التخطيط على زيادة كفاءة العمليات من خلال تحليل البيانات وتحديد الأولويات بشكل دقيق، مما يساعد في توجيه الجهود والموارد بشكل أفضل.

- 6_ التحسين المستمر: تشجع على التحسين المستمر والإبتكار، حيث يتم تحليل النتائج وتحديث العمليات بناء على الإستنتاجات والتوصيات المستمدة من أدوات التخطيط.
- 7_ تحسين الجودة: عند إستخدام أدوات التخطيط بشكل صحيح، يمكن تحسين جودة العمل والمنتجات والخدمات من خلال التركيز على العوامل الرئيسية وتحسين العمليات.
- 8_ توجيه الجهود بشكل فعال: تساعد أدوات التخطيط على توجيه الجهود والموارد بشكل فعال نحو الأولويات الصحيحة، مما يزيد من فاعلية العمل. (Investisseurs, 2024)

خلاصة الفصل:

يعد التخطيط عملية أساسية للمؤسسة على جميع مستوياتها الإدارية، حيث يمثل الأساس لنجاح المؤسسة وتطورها. تزداد أهمية ودقة عملية التخطيط وخطورته كلما إرتفعنا في مستويات السلم الإداري، نظرا لتزايد أهمية وتعقيد المشكلات التي تواجهها المؤسسة. يعد التخطيط الوسيلة الوحيدة للتعامل مع التغيرات المستقبلية بشكل واقعي وعلمي، مما يساعد المؤسسة على الإقتراب من المستقبل بثقة وإطمئنان.



الفصل الثاني: إدارة التغيير

تمهيد:

تعتبر إدارة التغيير أداة حيوية للمؤسسات لضبط وتنظيم التحولات العشوائية والتي يمكن أن تنشأ من تغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية، سواء كانت ناجمة عن رغبات فردية أو إهتمامات شخصية داخل المؤسسة أو تغيرات في السوق أو التكنولوجيا. إن تبني إدارة التغيير كمفهوم يعزز القدرة على التكيف والاستجابة بشكل فعال لهذه التحولات والتحديات المتجددة.

المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير

المبحث الثاني: آلية عمل إدارة التغيير

المبحث الثالث: العلاقة بين التخطيط وإدارة التغيير

المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير

يتم في هذا المبحث عرض بعض التعاريف لإدارة التغيير لكي يتم فهم هذا الأخير وأيضاً يتم التعرف على خصائصها ومراحلها.

المطلب الأول: مفهوم التغيير

سنتعرف في هذا المطلب على مفهوم التغيير ومستوياته وأنواعه

الفرع الأول: مفهوم التغيير

يعرف بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".

ويعرف التغيير المنظم كما يلي: "هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل، مستهدفة أحد أمرين هما:

ملائمة أوضاع المؤسسة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المؤسسة وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها أو إستحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقاً عن غيرها من المؤسسات وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكثر. (جمال،

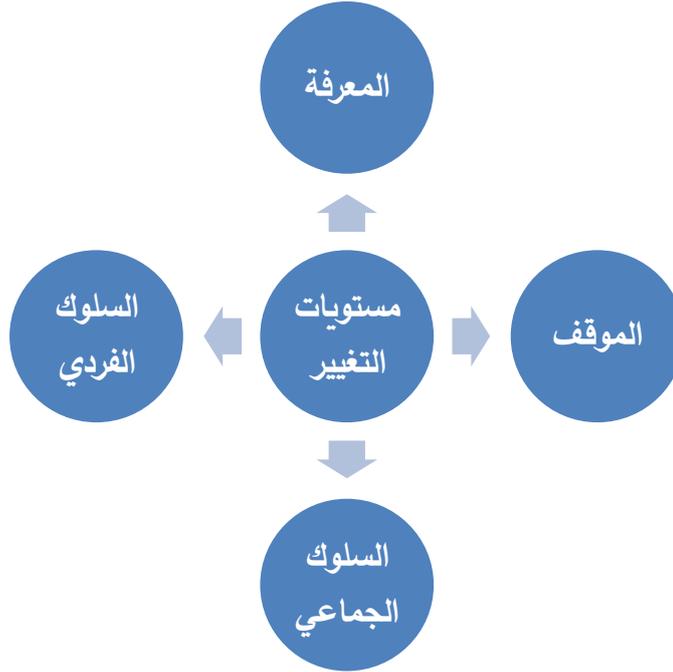
2018، صفحة 09)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التغيير هو عملية يتم من خلالها الانتقال من وضع إلى وضع أفضل من أجل مواجهة المشاكل التي تعرقل نجاح وتطور المؤسسة لضمان إستمراريتها والوصول إلى الأهداف المرجوة.

الفرع الثاني: مستويات التغيير

الشكل التالي يوضح مستويات التغيير

الشكل 06: مستويات التغيير



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على (الحريري، 2019، صفحة 150)

تمر عملية تغيير بأربع مستويات أساسية وهي:

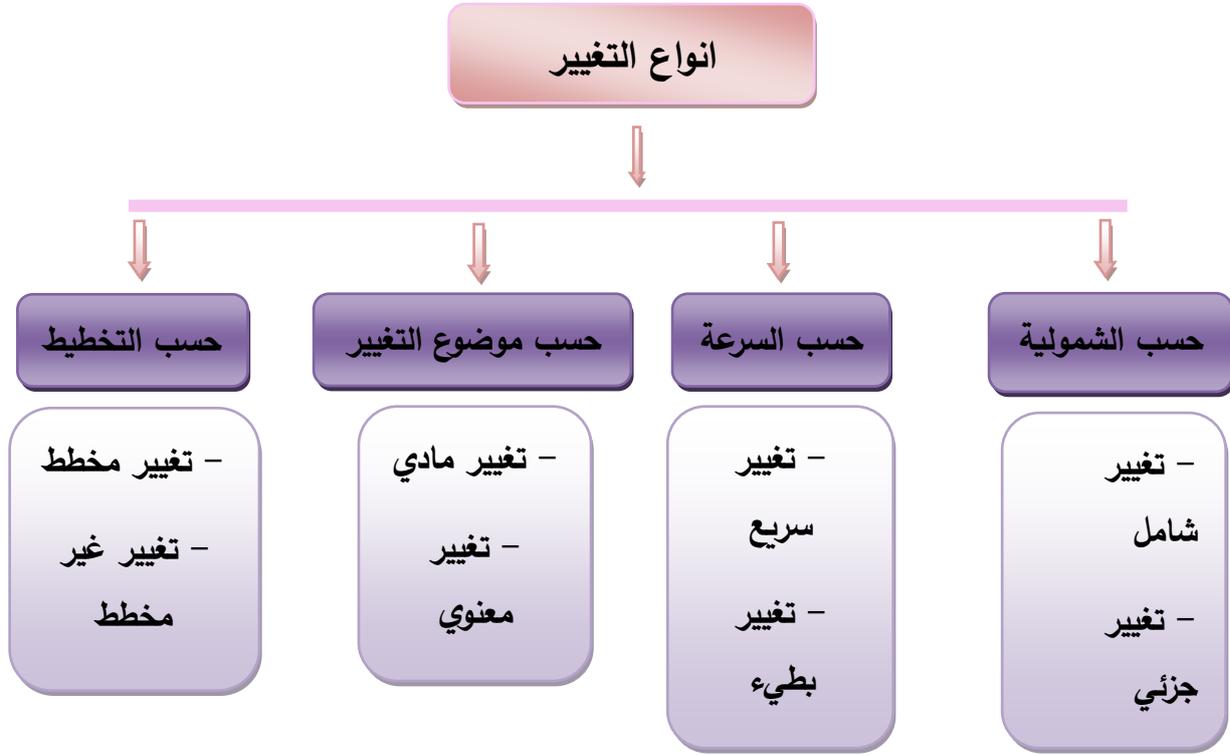
- 1- المعرفة Knowledge: ويقصد بها التعرف على المشروع المراد تغييره والتعرف على أبعاده وجوانبه المتعددة.
- 2- الموقف Attitude : بعد معرفة الفكرة حول التغيير المطلوب يتم إتخاذ موقف منه ويتم الإقناع به ليصبح لدى الأفراد توجهها إيجابيا لهذا التغيير.
- 3- السلوك الفردي Individual Behavior : هنا يعمل أحد الأفراد على تبني موضوع التغيير وممارسته من خلال قيامه بسلوك أو عمل يدل على إقتناعه بهذا التغيير والعمل على تحقيقه.
- 4- السلوك الجماعي Group Behavior : تتبنى مجموعة من الأفراد تحقيق هذا التغيير والعمل بمقتضاه ليصبح سلوكا جماعيا.

(الحريري، 2019، صفحة 150)

الفرع الثالث: أنواع التغيير

هناك أنواع التغيير عديدة نلخصها في الشكل التالي:

الشكل 07: أنواع التغيير



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على (عليان، 2015)،

يوجد للتغيير أنواع عديدة تصنف حسب معايير وهي:

أولاً: حسب الشمولية: وتنقسم إلى:

1- التغيير الشامل: وهو تغيير جذري يمس المؤسسة وليس تعديلاً للعمليات والإجراءات التنظيمية، بل يسعى إلى خلق مؤسسة جديدة تختلف عن سابقتها.

حيث تعمل إلى توجيه كافة أقسامها لإعادة هيكلة مواردها، فتقوم كافة الأقسام بالتغيير في هيكلها حتى تتناسب مع الظروف الجديدة، لتقوم بعدها الإدارة العليا بتقديم وظائف إدارية جديدة مع أهداف وأوليات جديدة.

2- التغيير الجزئي: ويسمى أيضاً التغيير التدريجي فهو يقوم على تقسيم الهدف النهائي إلى أهداف جزئية يتم تحقيق كل واحدة منها في مرحلة معينة، ويعتبر هذا الأسلوب أقل تهديداً لأنه يتم مناقشة الحاجة للتغيير والتعريف بالمشاكل التي تواجه المؤسسة في كل

الأقسام بإشراك المديرين والعاملين، كما يعمل على تقليل الضغط على العاملين لأنه يوفر الوقت لتبني الظروف الجديدة (المغربي، 2020، صفحة 28).

ثانيا: حسب موضوع التغيير: وينقسم إلى:

1- التغيير المادي: ويشمل هيكل المنظمة والتكنولوجيا المستخدمة.

2- التغيير المعنوي: ويشمل السلوك النفسي والاجتماعي للأفراد.

ثالثا: حسب التخطيط: وينقسم إلى:

1- التغيير المخطط: وهو التغيير المصمم مسبقا، ينفذ لحل المشكلات وسد الفجوات المحتمل ظهورها في أداء المنظمة الفعلي يطبق بطريقة منظمة ومدروسة جيدا.

2- التغيير الغير مخطط: وهو التغيير الذي يحدث بشكل مفاجئ والسريع لم يكن محتمل من قبل حيث يتم تنفيذه مباشرة دون المراعاة للنتائج. (حسين، 2020، صفحة 6)

رابعا: حسب السرعة:

ويشمل التغيير البطيء والتغيير السريع، ويكون التغيير البطيء عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، ويعتمد إختيار السرعة المناسبة للتغيير على طبيعة الظروف. (عليان، 2015، صفحة 123)

المطلب الثاني: مفهوم ومقومات إدارة التغيير

في هذا المطلب، سيتم تناول مفهوم إدارة التغيير وأهم مقوماتها

الفرع الأول: مفهوم إدارة التغيير

هي عبارة عن ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من أنظمة ثقافية وإجتماعية وإقتصادية وتكنولوجيا والتي تكون أساسيات المجتمع.

وندل فرانش Wendell French يرى بأن إدارة التغيير هي مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على إتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق إستخدام العلوم السلوكية. (الله، 2014، صفحة 47)

إدارة التغيير هي خطة لتحسين جزء أو كل المؤسسة، تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمؤسسة وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاقات والتدخلات المناسبة. (فرنان، 2021، صفحة 04)

وتعرف أيضا بأنها إستمرارية إدارة الفعل التغييرية فعندما نقول أن هناك تغييرا يطرأ على مجتمع ما، فهذا يعني أن ثمة حالة مستمرة وغير منقطعة من التغيير المتواتر والذي يراد له إدارة. (الجنابي، 2014، صفحة 102)

عرفت أيضا بأنها عملية منظمة مستمرة تتبعها المؤسسة لتغيير سلوك الفرد نحو إستخدام أساليب مختلفة في أداء أعمالهم، بعد الخضوع لبرامج تدريبية تساعدهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير في إتجاهاتهم نحو الأفضل لهم وللمؤسسة، ومواكبة تطورات العصر. (جمعة، 17-12-2019، صفحة 554)

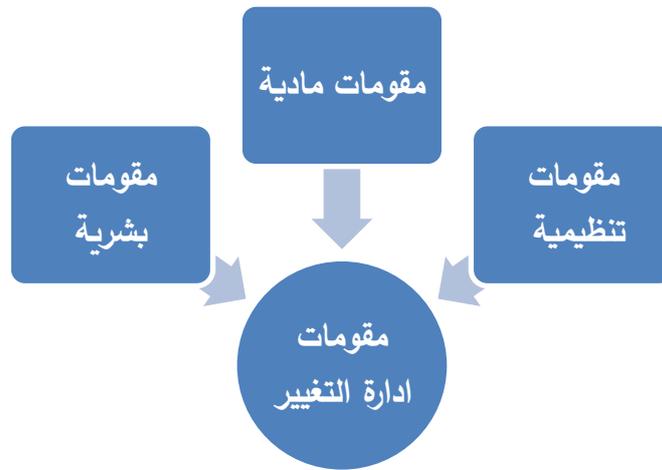
إن إدارة التغيير هي الإستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لإستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات، وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة. (قريشي، 2020، صفحة 107)

ومنه يمكن القول بأن إدارة التغيير هي وضع المؤسسة لخطط بديلة ومسبقه للعمل على تحسين مهارات الأفراد السلوكية والفنية بغرض التصدي للتغيير المحتمل وقوعه الذي قد يهز مكانة المؤسسة.

الفرع الثاني: مقومات إدارة التغيير

الشكل الموالي يوضح مقومات إدارة التغيير

الشكل 08: مقومات إدارة التغيير



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على (الوطني، 2020)

تقوم إدارة التغيير على:

- 1- مقومات بشرية: وهو كل ما يتعلق بالأفراد العاملين في المؤسسة ومن المقومات البشرية:
 - وجود موارد بشرية تعمل على تنفيذ وتهيئة التغيير.
 - توفير خبراء للتغيير.
 - دعم القادة الإداريين لجهود التغيير.
- 2- مقومات مادية: وهي الموارد المادية التي يجب أن تتوفر عليها المؤسسة من المقومات المادية نذكر:

- توفير موارد مادية تساعد على تهيئة التغيير وتنفيذه.
- توفير المتطلبات الفنية اللازمة للتغيير.
- 3- مقومات تنظيمية:** وهي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها التغيير الفعال في المؤسسة ومن المقومات التنظيمية ما يلي:
 - العمل على تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومركزه.
 - توفير مناخ لا يتعارض مع التغيير.
 - تشخيص المشاكل التنظيمية ومعرفة مصادر التغيير بأسلوب علمي.
 - إشراك العاملين في رسم سياسة وأهداف التغيير داخل المؤسسة. (الوطني، 2020، صفحة 69)

المطلب الثالث: دوافع إدارة التغيير وخصائصها

في هذا المطلب، سيتم عرض مجموعة من دوافع وخصائص إدارة التغيير

الفرع الأول: دوافع إدارة التغيير

هناك أسباب عديدة تدفع المؤسسة إلى تبني التغيير، بعضها يرتبط بالبيئة الداخلية والبعض الآخر يرتبط بالبيئة الخارجية ومن أهم هذه الدوافع نذكر ما يلي:

أولاً: الأسباب الداخلية: وهي الأسباب التي تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة أهمها:

- 1- **وعي وإدراك المديرين للتغيير:** يمثل هذا العنصر أهم سبب داخلي، إذ يحدث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المؤسسة لأن الإدارة تتمتع بإتخاذ القرار بحيث تقرر تحسين جودة وإدخال تكنولوجيات حديثة وإنتاج منتجات جديدة.
- 2- **زيادة طموحات وحاجات العمال:** تلجأ المؤسسة إلى التغيير بسبب إرتفاع حاجات وطلبات العمال وبالتالي تعمل المؤسسة على التغيير من الوضع الحالي إلى وضع أفضل.
- 3- **نمو المنظمة وتطورها:** تلجأ المؤسسة إلى تغيير أهدافها وإستراتيجياتها وأساليبها بهدف نموها وتطورها لهذا وجب عليها التأقلم مع

التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي او الخارجي للمؤسسة. (القادر، 2019، صفحة 39)

ثانياً: الأسباب الخارجية: وهي الأسباب التي تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة منها:

- 1- **التغيرات التكنولوجية:** إن التكنولوجيا تتغير بسرعة دون توقف وهذا ما يتطلب على المؤسسة أن تواكب هذه التطورات بشكل دائم.
- 2- **السياسات العالمية:** إن المؤسسات تتأثر بالسياسات العالمية سواء إقتصادية أو سياسية مثل العولمة والتحول الإقتصادية الإشتراكية وإلى إقتصاد السوق والإنقلابات والمقاطعات الإقتصادية الدولية للبلد الذي لا يحترم حقوق الإنسان وإرتفاع درجة المخاطرة وكل هذه العوامل تدفع المؤسسة إلى تبني تغيير لتتكيف مع الوضع الجديد.
- 3- **التغيرات الإجتماعية والثقافية:** بحيث يتطلب على المؤسسة دراسة البنية التركيبية للمجتمع وتطورات الثقافية والحضارية كالقيم والأعراف والتقاليد بحيث تستجيب المؤسسة لهذه التغيرات بهدف الإنسجام معها وذلك بتطوير أنشطتها التنظيمية بشكل مستمر.

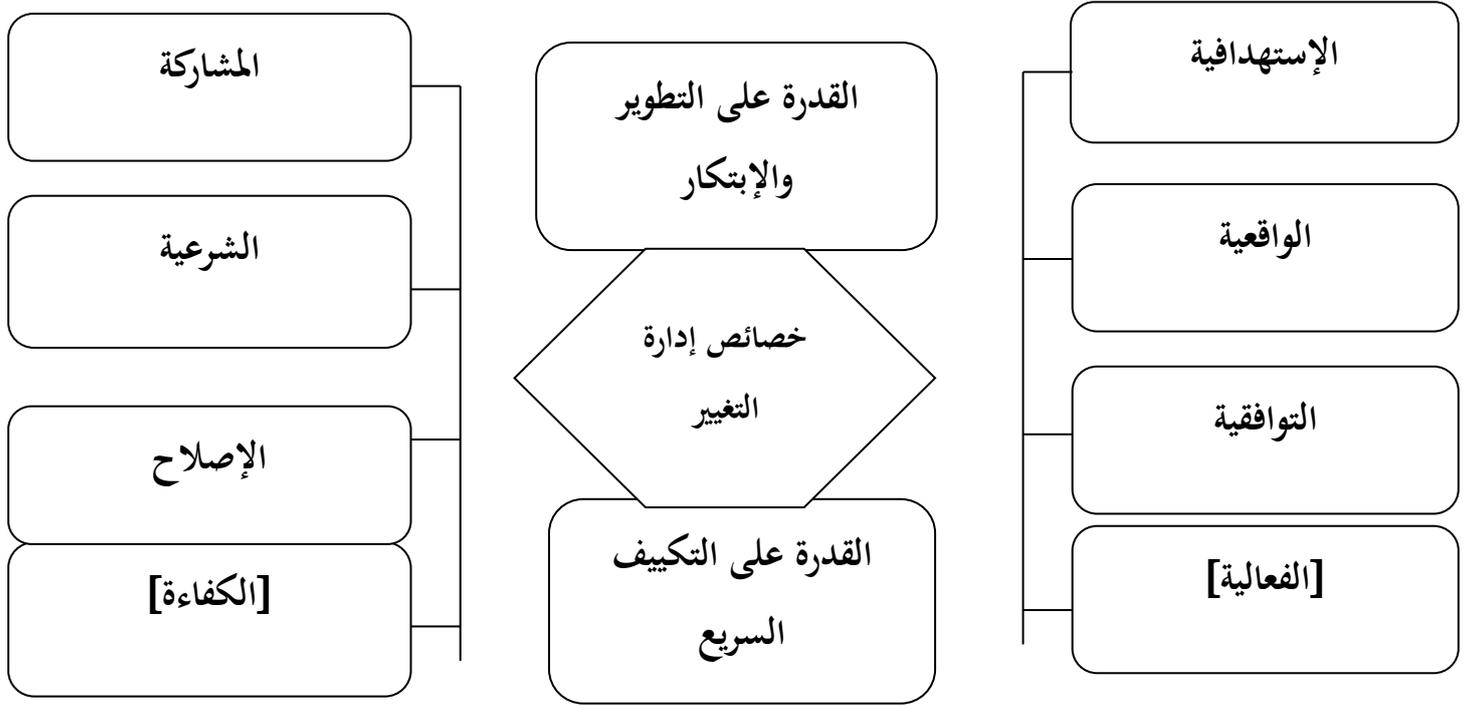
4- **إدارة التهديد:** وهي تنبؤ المؤسسة بحدوث شيء في المستقبل يؤثر عليها سلبا ويعرقل على إستمراريتها.

5- **العولمة:** وكل ما يفرضه من تحديات إقتصادية وإجتماعية وثقافية على المجتمعات الدولية. شدة التنافس بين المؤسسات.

6- **النمو المتسارع والثورة العلمية في المعرفة.** (كرمة شعبان عبدالله وهبة، الحميسي، و سليمان، 2023، صفحة 249)

لإدارة التغيير عدة خصائص سوف نوضحها في الشكل التالي:

الشكل 09: خصائص إدارة التغيير



المصدر: (الخضيري، 2003، صفحة 18)

ويقصد بهذه الخصائص ما يلي:

- 1- الإستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وإرتجاليا بل يتم في إطار حركة منظمة نتيجة إلى غاية موجودة وأهداف محددة. ومن هنا إن إدارة التغيير نتيجة إلى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- 2- التوافقية: تعني هذه الخاصية مدى التوافق بين عملية التغيير والرغبات والحاجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- 3- الواقعية: بمعنى إرتباط إدارة التغيير بالوقائع العملي للمشروع، أي أن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها المؤسسة حتى يمكن تنفيذ المشروع بسهولة ويسر.
- 4- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد ولما كان القانون القائم في المؤسسة قد يتعارض مع إتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولا تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية. (كوزل وكحيلة،

(2015، صفحة 129)

- 5- **الفاعلية:** أن نجاح إدارة التغيير يتوقف على قدرتها في إمتلاك هامش من الحرية لإتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المؤسسة وإجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها.
- 6- **المشاركة:** لتكون إدارة التغيير بيئة آمنة وتضمن إستمراريتها فهي بحاجة إلى نوع من الإنسجام وضمان ذلك يكون على طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.
- 7- **الإصلاح:** أن مهام عملية التغيير الإصلاح أي العمل على الحفاظ على بنية المؤسسة، وذلك عن طريق حمايتها من كل ما يضر بها والسعي لإصلاح كل ما طرأ عليه من إختلالات. (العسكري والحياي، 2015، الصفحات 32-33)
- 8- **الرشد:** يجب أن تتحكم التصرفات والقرارات المتعلقة بعملية التغيير إلى الرشد والعقلانية، بحيث تتم الموازنة بين المنافع والخسائر، وبالتالي هذا يجعل الرشد صفة لازمة ومصاحبة لأي عمل إداري وخاصة في إدارة التغيير والقيام به.
- 9- **القدرة على التطوير والإبتكار:** وهي خاصية عملية لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائما ومستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء وإلا فقد مضمونه.
- 10- **القدرة على التكيف السريع:** ذلك أن إدارة التغيير يجب أن تتكيف وتتوافق مع الأحداث وتحاول التحكم في إتجاهها ومسارها، وهذا ما يجعل إدارة التغيير تهتم إهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية المؤسسة. (علبان، 2015، صفحة 183)

المبحث الثاني: آلية عمل إدارة التغيير

بعد التعرف على ماهية إدارة التغيير سنتعرف على أهداف ومقوماتها ومراحلها والإستراتيجيات وعوامل المؤثرة فيها وفي الأخير معوقاتنا

المطلب الأول: أهداف ومراحل إدارة التغيير

سنتعرف في هذا المطلب على أهداف ومراحل إدارة التغيير

الفرع الأول: أهداف إدارة التغيير

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية إنما يتم دراستها والتخطيط لها لتكون هادفة في المؤسسة من بين هذه الأهداف نذكر ما يلي:

- 1- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- 2- زيادة مقدرة المؤسسة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمؤسسة.
- 3- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم على إحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- 4- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- 5- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين في المؤسسة لتنسجم مع التغيرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمؤسسة.
- 6- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المؤسسة.
- 7- زيادة دوافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام الحوافز الفعال.
- 8- تغيير الأنماط القيادية في المؤسسات من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين ومشاركة العاملين في إتخاذ القرار. (الله، 2014،

صفحة 53)

الفرع الثاني: مراحل إدارة التغيير

تعني مراحل التغيير، المراحل الطبيعية التي يمر بها التغيير للإنتقال من وضعية (أ) إلى وضعية أخرى (ب) في حيث أن مراحل إدارة التغيير تبحث عن السبل التي تسمح بذلك للإنتقال بأقل تكلفة وفي حدود الإمكانيات والوقت المتاح لها، بما يضمن تحقيق الفعالية والكفاءة وتم إدارة التغيير التنظيمي بمجموعة من الخطوات أهمها:

أولاً: مرحلة الإستعلام: في هذه المرحلة يقوم المدير بدراسة إستطلاعية لفهم وتقييم الوضعية الراهنة ووضع رؤية مستقبلية للمؤسسة، لإستكشاف الفجوة بينهما ومناقشة الحاجة إلى التغيير، والجدول الزمني المتوقع للعملية والإمكانيات اللازمة، لأن التغيير مشروع مقيد بعنصري الوقت والموارد .

ثانياً: مرحلة الإستجابة ورد الفعل: تتمثل هذه المرحلة في المدة الزمنية التي تقضيها إدارة المؤسسة في دراسة إمكانية أو عدم إمكانية التغيير. وتختلف مرحلة الإستجابة من مؤسسة لأخرى فالمؤسسة اليقظة تكون مهياًة لإستغلال الفرص والقيام بالتغيير، أما المؤسسة التي تعمل مبدأ رد الفعل فتكون إستجابتها بطيئة وهذا ما قد يفوت عليها عدة فرص.

ثالثاً: مرحلة التصميم وإعداد الخطة: يتم خلال هذه المرحلة وضع خطط وبرنامج دقيق، وعادة ما يتم الإستعانة بالمستشارين الداخليين والخبرة الأجنبية عند الضرورة.

المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة التغيير والعوامل المؤثرة فيها

إن لإدارة التغيير إستراتيجيات لكن هناك عدة عوامل تؤثر على إختيار الإدارة لإستراتيجية التغيير المناسبة.

الفرع الأول: إستراتيجيات إدارة التغيير

هناك عدة إستراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها:

1- الإستراتيجية العقلانية الميدانية: Empirical - Rational

تفترض هذه الإستراتيجية أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات وبالتالي فإنها ترى بأن التعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يركز ويقوم عليه التغيير لأن التعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، ولذلك تقوم المؤسسات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات كذلك تعمل على تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية. (عبوي، 2007، صفحة 31)

2- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: Normative - Reeducative

تفترض هذه الإستراتيجية بأن نقص المعلومات أو عدم توافرها ليس الحاجز الرئيسي أمام التغيير، بل خوف الأشخاص أو المؤسسات وعدم إقتناعهم بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه. يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المراد إحداثه، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له. (دودين، 2020، صفحة 38)

3- إستراتيجية القوة القسرية: Power Coercive

حيث هناك مجموعة تركز على الإجراءات والترتيبات السياسية والإقتصادية في ممارسة التأثير، وهناك مجموعة تركز على القوة المعنوية بإستخدام الشعور بالذنب والخجل. (القادر، 2019، صفحة 46)

4- إستراتيجية التلاعب والتأثير على الآخرين:

وتعني ترتيب الأحداث بدقة بحيث يتصرف الأفراد بالطريقة التي ترغب فيها الإدارة، ويقترح واضع الإستراتيجية طريقتين أساسيتين للتأثير على الآخرين هما:

- الظرفية: يقرر فيها المرؤوس القيام بأفعال لم يفعلها بالسابق وذلك بإعادة تشكيل الموقف.

- التعمد: إدارة موقف المرؤوس تجاه موقف معين ومحاولة التغيير في مفهومه بعدها وضع أفعال جديدة ترغب المؤسسة بأن يأخذ بها.

5- إستراتيجية التفاوض:

ترتكز على إحترام آراء وأهداف الغير في حال وجود نقاط إختلاف بينهم، وتستخدم في حالة وجود خاسر أو أكثر نتيجة لعملية التغيير وكان من المتوقع أن يقاوم هؤلاء الخاسرين التغيير، ومن سلبيات هذه الإستراتيجية أنه لا يحدث التغيير إلا بالتفاوض.

(عريقات، 2013، صفحة 232)

6- إستراتيجية السلطة:

تتخذ من القوانين والتشريعات أدوات لفرض التغيير بالقوة القانونية وتأمين حركة سيرة وتقدمه.

7- إستراتيجية التجديد التنظيمي:

وتقوم على أساس تغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي وحده دون غيره من المجالات الأخرى من أجل تغيير فلسفته ومنظومته

كلياً. (عرفة، 2012، صفحة 20)

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في إختيار إستراتيجية التغيير:

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر في قرار إختيار الإستراتيجية المناسبة للتغيير منها:

1- أهداف التغيير:

تعتبر عملية تحديد أهداف التغيير من أهم جوانب عملية التغيير حيث أنها تشتمل على تحديد مضمون الأهداف وكيفية تحديد الأهداف، بمعنى من سيقوم بتحديد الأهداف، هل هي الإدارة العليا أم وسيط التغيير أم بمشاركة العاملين. أيضا مدى درجة الإلحاح المصاحبة للأهداف وإمكانية تحقيق الأهداف. كل ذلك يؤثر على الإختيار المناسب للإستراتيجية.

2- الجهة المستهدفة:

عادة يستهدف التغيير التنظيمي في المدى القصير الفرد، الجماعة أو المؤسسة ككل. ولكن في المدى البعيد يستهدف التغيير الجهات الثالثة. ويؤثر تحديد المستوى الذي يستهدفه التغيير على إختيار إستراتيجية التغيير .

3- الموارد المتاحة:

تشتمل الموارد اللازمة لعملية التغيير على القوى العاملة، الموارد المالية، الوقت، الأجهزة، والخبرة والمعرفة. وتتطلب كل إستراتيجية مزيجاً من الموارد يختلف عما تتطلبه الإستراتيجيات الأخرى. (جمعة، 17-12-2019، صفحة 556)

المطلب الثالث: صعوبات إدارة التغيير

هناك عدة مشاكل تمثل الصعوبات الأساسية إما عملية التغيير بشكل عام أو التغيير التنظيمي بشكل خاص وهي:

- 1- **الخوف من تحمل الأعباء:** إن الاعتقاد الذي قد يسود بأن أعباء التغيير ستقع على الإدارة الوسطى والعاملين. إن مثل هذه الاعتقادات يتحول إلى خوف من التغيير الأمر الذي ينتج عنه مقاومة شديدة لهذا التغيير.
 - 2- **الشعور بالخوف من التغيير:** إن الوضع الجديد الناتج عن التغيير يتطلب توصيف وظيفي جديد ينتج عنه إلتزامات إتجاه معايير معينة وخاصة بالجودة أو الأداء أو الفعالية... إن هذا الأمر يدفع البعض بالشك في قدراتهم للإلتزام بهذه المعايير وبالتالي التخوف من فقدان الوظيفة أو المنصب أو التدرج في السلم الوظيفي. إن مثل هذا الاعتقاد قد يؤدي عند هؤلاء المتخوفين من مقاومة التغيير والسعي للحفاظ على الوضع القائم دون إحداث أي تغيير عليه.
 - 3- **الخوف الإجتماعي:** إن التغيير والتغيير التنظيمي قد يفرض إعادة هيكلية الوظائف والمهام الأمر الذي يؤدي إلى فصل الفرد عن طريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة وبالتالي قد يفرض عليه العمل بمعزل أو بمجموعة لا علاقة له بها. إن الشعور قد يدفع البعض إلى مقاومة التغيير ومحاولة الإحتفاظ بالوضع السائد.
 - 4- **درجة الثقة:** إن درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة تلعب دوراً مهماً في فهم التغيير، لذلك فإن غياب الحساسية السلبية من هؤلاء القاعدة قد يولد هذه الثقة تولد نوع الخوف والشك من التغيير محاولة مقاومة هذا التغيير بشتى الوسائل.
 - 5- **الثقافة الفردية:** قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية، وهذا مما يجعله مرتاحاً في عملية الإنخراط في هذا النهج وفق هذا المنطلق فإن على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقيادته مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المريح الثقافي المنظمي بعناية فائقة لا نظراً في أهمية عملية التغيير والإلتزام بها. (كورتل وكحيلة، 2015، الصفحات 83-84)
- وكذلك هناك معوقات أخرى منها:

- 1- جمود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي، وسوء وسائل الاتصال.
- 2- التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه وحاجات الأفراد العاملين ورغباتهم، وتبلور هذه المشكلة في كيفية توحيد ودمج هذا التناقض في الإحتياجات والرغبات.
- 3- الإختلاف في تقدير وتصورات العاملين، وسوء فهمهم للآثار المترتبة على التطوير.
- 4- خوف العاملين أو الإدارات من المجهول أو فقدان المصالح المكتسبة.
- 5- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل داخل المؤسسات الإدارية بعد إجراء عملية التغيير وخلالها.
- 6- الإفتقار إلى وجود رؤية مستقبلية واضحة ومحددة.
- 7- مقاومة الأفراد العاملين بالمؤسسة للتغيير، والذي يعد من أهم معوقات التغيير التنظيمي. (المحمدي، 2022، صفحة 134)

المبحث الثالث: العلاقة بين التخطيط وإدارة التغيير

إن إدارة التغيير عملية حيوية لأي مؤسسة تسعى للتكيف مع التحولات في البيئة الداخلية والخارجية لضمان إستمراريتها ونجاحها على المدى الطويل ولتحقيق فعالية إدارة التغيير يتطلب الأمر تخطيطاً جيداً ودقيقاً فالتخطيط يكون متداخلاً مع كل مرحلة من مراحل عملية إدارة التغيير لضمان توجيه الجهود والموارد بفعالية نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

فمن ضمن مراحل إدارة التغيير مرحلة تسمى وضع الخطط أو التخطيط وهذا ما يبين الأهمية الكبيرة للتخطيط في تحقيق تغيير ناجح وفعال، ففرى أن التخطيط يساعد في تحديد الأهداف المحددة التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال عملية التغيير، وتحديد الأهداف بشكل واضح يسهل على الفريق توجيه جهودهم نحو تحقيق هذه الأهداف، حيث يجب أن يتم تصميم عملية التخطيط بطريقة تستجيب لإحتياجات المؤسسة بشكل فعال، كما يجب على فريق إدارة التغيير أن يفهم بعمق رؤية المؤسسة والإستراتيجيات العامة لضمان تماشي تغيير معها.

كما يجب أن يتضمن التخطيط تحليلاً دقيقاً للوضع الحالي للمؤسسة بحيث يشمل التحليل الثقافة التنظيمية وهيكل التنظيم وعمليات العمل وأي عوامل أخرى قد تؤثر على عملية التغيير، يساعد هذا التحليل على تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة وتحديد الفرص والتحديات التي يجب مراعاتها قبل تنفيذ التغيير.

المطلب الأول: التخطيط كعملية من عمليات إدارة التغيير

التخطيط لإتمام عملية التغيير في المؤسسة له أهمية كبيرة حيث يساعد في توجيه الجهود وضمان

تنفيذ الخطط بنجاح، فالتخطيط في تنفيذ إدارة التغيير يظهر في الجوانب التالية:

الفرع الأول: تحويل الخطط إلى إجراءات ملموسة

في مرحلة التنفيذ يتم تحويل الخطط والإستراتيجيات العامة إلى إجراءات ملموسة وقابلة للتنفيذ هذا يتطلب تفصيل الخطوات المحددة التي يجب إتخاذها والتخطيط لتحديد المسؤوليات والموارد المطلوبة.

الفرع الثاني: تخصيص الموارد

عملية التخطيط في هذه المرحلة تتضمن تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطط بنجاح سواء كانت موارد مالية، بشرية، أو تقنية كما يجب على إدارة التغيير التأكد من توفر هذه الموارد وتوزيعها بشكل فعال.

الفرع الثالث: المخاطر وإدارتها

وهي جزء من عملية التخطيط بحيث يتم تحليل المخاطر المحتملة التي قد تواجه عملية التنفيذ وتطوير إستراتيجيات للتعامل معها، كما يجب على فريق إدارة التغيير التفكير بشكل إستباقي حول المشاكل المحتملة وتطوير خطط احتياطية للتعامل معها.

الفرع الرابع: التواصل والتوعية

وهنا التخطيط يشمل تطوير الخطط للتواصل مع الموظفين وأصحاب المصلحة الأخرى لشرح الأسباب وراء التغيير وما يعنيه ذلك بالنسبة لهم وكيفية تأثيره على أدائهم وبيئتهم العملية.

الفرع الخامس: ضمان الإلتزام والمشاركة

يجب على عملية التخطيط تحديد الإجراءات اللازمة لضمان الإلتزام والمشاركة من جميع أفراد المؤسسة في عملية التغيير مع الإهتمام الخاص لدور القادة في تعزيز هذا الإلتزام.

ومن هذا نرى بأن التخطيط يلعب دورا حيويا لضمان التبنى الجيد لأي تغيير في المؤسسة، حيث يساعد في توجيه الجهود وتنظيم العمليات بشكل فعال مما يزيد من فرص نجاح عملية التغيير وتحقيق الأهداف المنشودة.

المطلب الثاني: أدوات التخطيط وفعالية إدارة التغيير

عند استخدام الأدوات بشكل متطور، يتم إجراء تحليل عميق وشامل لجميع جوانب عملية التغيير. يتم فحص كل جانب بعناية لفهم العلاقات والتأثيرات المحتملة بين المكونات المختلفة وكيفية تأثيرها على عملية التغيير بشكل عام.

الفرع الأول: التخطيط للعوامل الرئيسية

بواسطة التحليل المعمق يمكن تحديد العوامل الرئيسية والمهمة التي تؤثر على عملية التغيير بشكل أساسي وهذا ما يسمح للمؤسسة بتركيز جهودها ومواردها على الجوانب الأكثر أهمية وتأثيرا في عملية التغيير.

الفرع الثاني: التخطيط لإدارة الزمن

من خلال استخدام مخططات النشاط والشبكة بشكل متطور يمكن تحديد تسلسل الأنشطة وتقدير الزمن المطلوب لإتمام كل نشاط ويتيح هذا التخطيط الدقيق للمؤسسة تخطيط الجداول الزمنية بشكل أفضل وإدارة الوقت بشكل أكثر فعالية.

الفرع الثالث: تخطيط القرارات

بفضل استخدام مخططات إتخاذ القرار وتحليل البيانات بشكل متطور يمكن للقادة وفرق العمل إتخاذ القرارات بناء على البيانات والمعلومات المتاحة، بحيث يتمكنون من تقييم البدائل المختلفة وتحديد الحلول الأفضل والأكثر فعالية لدعم عملية التغيير.

الفرع الرابع: تخطيط إدارة المخاطر

يستخدم مخططات المصفوفة والشبكة والتحليل الشامل، يمكن للمؤسسة تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها بشكل دقيق، ويتيح ذلك لها إتخاذ إجراءات مبكرة لتقليل المخاطر وإدارتها بشكل فعال لتجنب أي تأثيرات سلبية على عملية التغيير.

الفرع الخامس: تخطيط التواصل والمشاركة

وهذا بفضل استخدام مخططات الشجرة والعلاقات المتبادلة بشكل متطور، يمكن للمؤسسة تعزيز التواصل والمشاركة بين جميع أفراد الفريق بحيث يتمكنون من فهم تأثيرهم على العملية التغييرية والمساهمة بفعالية في تطوير الحلول وتنفيذها.

الفرع السادس: التقييم المستمر والتحسين المستمر

باستخدام أدوات التخطيط يمكن للمؤسسة تقييم تقدم عملية التغيير بشكل مستمر وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، ويتيح هذا النهج للمؤسسة التكيف بسرعة مع التغييرات غير المتوقعة وتحسين أدائها بشكل مستمر.

باستخدام هذه الأدوات بشكل متطور يمكن للمؤسسة تحسين إدارة التغيير بشكل كبير مما يزيد من فعالية عملية التغيير ويساعد في تحقيق الأهداف المرجوة بنجاح أكبر.

المطلب الثالث: تأثيرات أدوات التخطيط في دعم عمليات التغيير

أدوات التخطيط تلعب دوراً حيوياً في إدارة التغيير من خلال توفير إطار منظم وشامل يمكن من خلاله إدارة التغييرات بفعالية، وهنا سنذكر بعض الطرق التي تؤثر بها أدوات التخطيط على إدارة التغيير:

- 1- **تحديد الأهداف والرؤية:** أدوات التخطيط تساعد في وضع أهداف واضحة ورؤية محددة للتغيير المطلوب، مما يساعد على توجيه الجهود وتوضيح ما يتعين تحقيقه.
 - 2- **تحليل الوضع الحالي:** باستخدام الأدوات يمكن للمؤسسات تقييم الوضع الحالي وفهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على عملية التغيير.
 - 3- **تطوير خطط عمل تفصيلية:** هناك أدوات تمكن من التخطيط للخطوات المحددة اللازمة لتحقيق التغيير بما في ذلك تحديد المواعيد النهائية وتوزيع المهام.
 - 4- **إدارة الموارد:** أدوات التخطيط تساعد في تحديد الموارد اللازمة (بشرية، مالية، تقنية) وضمان تخصيصها بشكل فعال لدعم عملية التغيير.
 - 5- **التواصل الفعال:** استخدام الأدوات مثل خطوط الإتصال يساعد في ضمان التواصل الواضح بين جميع أصحاب المصلحة حول أهداف التغيير وخطواته.
 - 6- **إدارة المخاطر:** تساهم الأدوات في تحديد وتقييم المخاطر المحتملة للتغيير وتطوير إستراتيجيات للتخفيف منها.
 - 7- **قياس الأداء والمتابعة:** أدوات التخطيط تتيح وضع مؤشرات الأداء الرئيسية ومقاييس النجاح، مما يساعد في تتبع تقدم التغيير وتقييم مدى تحقيق الأهداف.
 - 8- **تحفيز الفرق وإشراك الموظفين:** من خلال وضع خطط تحفيزية وتحديد أدوار واضحة تساهم أدوات التخطيط في إشراك الموظفين وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في عملية التغيير.
- وبالتالي يمكن القول إن أدوات التخطيط توفر بنية تحتية قوية ومتكاملة لإدارة التغيير مما يسهل عملية التنفيذ ويزيد من فرص النجاح في تحقيق التغييرات المطلوبة.

خلاصة الفصل:

تعد إدارة التغيير من الضروريات الحتمية الواجب على المؤسسة تبنيها، لأن التغيير يعتبر من المقومات الأساسية التي تقوم بها المؤسسة نظرا لتطورات المستمرة للبيئة المحيطة بها، فلكي تحافظ المؤسسة على نموها وبقائها وجب عليها ان تبقى متيقظة لمواكبة التغيرات التي تحدث في الوسط الخارجي، فالتغيير المخطط والمدروس يساعد المؤسسة على تشخيص الفجوات وحل المشاكل المحتمل الوقوع فيها.



تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة (أدوات التخطيط وإدارة التغيير) سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية لمؤسسة الأوراس للمياه المعدنية، وذلك لدراسة أثر استخدام أدوات التخطيط في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الموظفين بمؤسسة الأوراس للمياه المعدنية، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة الدراسة المختارة. وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث الرئيسية التالية:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة (أوراس) SARLAN SOBEM DROH BISKRA

المبحث الثاني: تحليل عام للتخطيط وعمليات التغيير في مؤسسة أوراس SARLAN SOBEM DROH BISKRA

المبحث الثالث: تحليل دور أدوات التخطيط في إدارة التغيير بمؤسسة SARLAN SOBEM DROH BISKRA

خلال الفترة 2024/2023

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة أوراس SARLAN SOBEM DROH BISKRA

يتم التعرف في هذا المبحث على مؤسسة أوراس للمياه المعدنية وهيكلها التنظيمي و على عملية تسيير نشاط المؤسسة

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة

يتم التعرف في هذا المبحث بالمؤسسة موقعها وبنيتها التحتية ونشاطها وهيكلها التنظيمي ومهام كل قسم بالمؤسسة

الفرع الأول: تعريف بالمؤسسة وبنيتها التحتية

أولاً: التعريف بالمؤسسة: شركة إنتاج المياه المعدنية بموجب القانون الجزائري والمهمة الرئيسية للشركة هي إنتاج وتسويق المياه المعدنية وتتألف من كيان واحد يقع في المقر الرئيسي للشركة وجميع مساهمها هم مشغلون إقتصاديون جزائريون خاصون تم إنشاء الشركة في سنة 2019 من أجل المشاركة مع المشغلون الآخرون وإتاحة المياه من علامة "الأوراس" لجميع المستهلكين بسعر مقبول، يتماشى هذا النهج مع الإستراتيجيات التي بدأتها الدولة الجزائرية الرامية إلى تشجيع وتحسين وتطهير المنتج المحلي الوطني.

- موقعها: تبلغ مساحة المصنع 15000م² ويقع على بعد 24 كلم من عاصمة الولاية بسكرة.
- تستمد موردها الخام من منبع المياه الدروع ويقع مقر الإدارة العامة داخل نفس المؤسسة.
- عنوان المؤسسة: الطريق الوطني رقم 31 دروع بلدية شتمة ولاية بسكرة. (مسؤول قسم الجودة، 2024)

ثالثاً: البنية التحتية للمؤسسة:

- الأراضي: يحتوي مصنع المياه على امتياز 15000م².
- الطريق: تم تطوير شبكة الطرق، ويمكن الوصول إلى مصنع بواسطة الطريق الوطني رقم 31.
- المطار: يقع مصنع المياه المعدنية على بعد حوالي 50 كلم² من مطار ولاية بسكرة.

رابعاً: القدرة الإنتاجية للمؤسسة:

من خلال خط الإنتاج الأول الذي بدأ تشغيله في 2019 وخط الإنتاج الثاني الذي بدأ تشغيله في السنة نفسها، تنشط المؤسسة في إنتاج وتسويق المياه المعدنية. تجدر الإشارة إلى أن مصنع المياه المعدنية ينتج حوالي 30 مليون قارورة سنوياً.

الطاقة الإنتاجية للمؤسسة كالاتي:

الخط الأول: 67000 في اليوم

الخط الثاني: 10000 في اليوم

ومجموعه 77000 في اليوم

ويبلغ إنتاج مصنع المياه حالياً أكثر من 30 مليون سنوياً. (مسؤول قسم الإنتاج، 2024)

خامسا: أهداف المؤسسة:

- مؤسسة ربحية بإمتياز هدفها الرئيسي هو انتاج المياه المعدنية واتاحتها لجميع المستهلكين بسعر معقول.
- توفير منتج مياه "الأوراس" على المستوى الوطني.
- تحسين ظروف العمل والسلامة للموظفين والعمال.
- الحفاظ على المستوى الحالي من قابلية التوظيف.
- المشاركة في تنمية المنطقة بخلق فرص عمل جديدة.
- تحسين مستوى تأهيل الموظفين من خلال زيادة التدريب.
- تحسين مراقبة جميع مراحل الإنتاج. (مسؤول قسم الوارد البشرية، 2024)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

سنتعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهام كل قسم

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج المياه المعدنية أوراس SARL.AN.SOBEM.

تعد مؤسسة SARL.AN.SOBEM من المؤسسات الكبرى التي تمارس نشاطها الصناعي الذي يعد محور إهتمامها إلى أبعد الحدود، نحن على دراية أنه كلما زاد حجم المؤسسة كلما تطلب ذلك قدر كبير من التنظيم والتسيير المنظم من طرف موظفين ذات كفاءات وخبرات متنوعة، فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ويوضح الشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذلك العلاقات المختلفة فيما بينهم

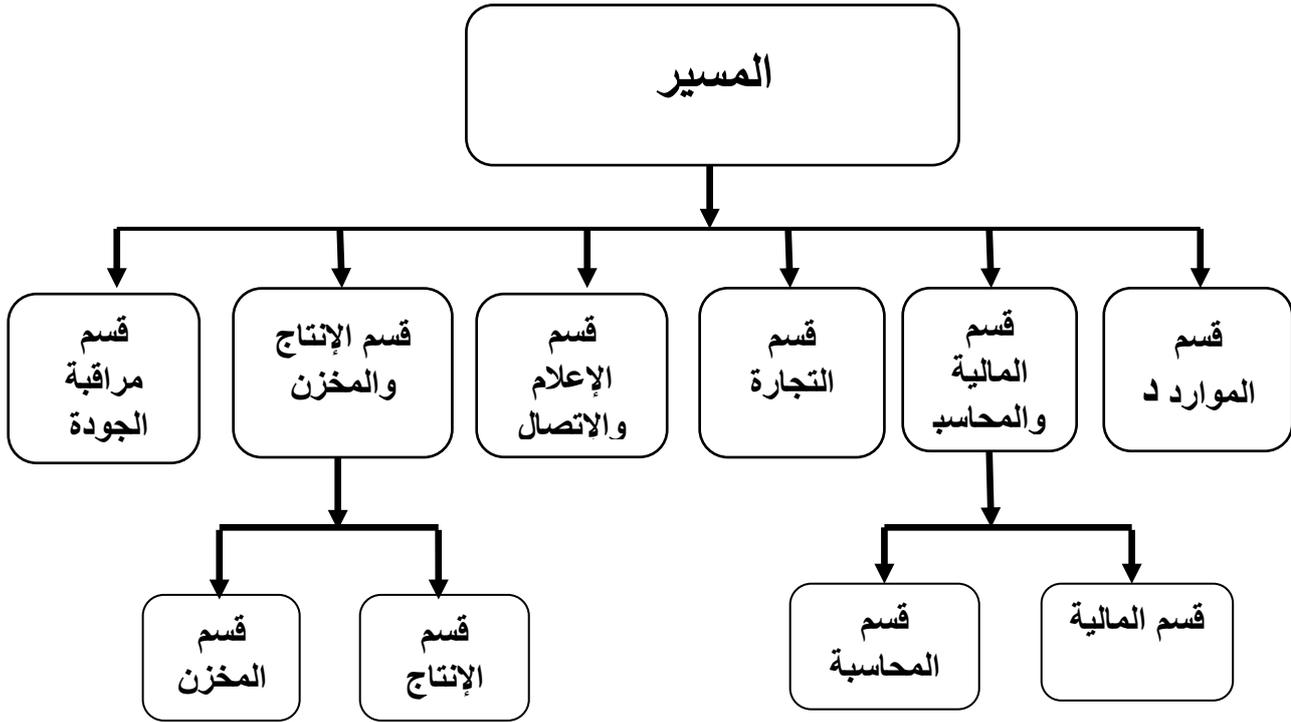


الشكل 11: الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوراس

SARL AN SOBEM ALG

UNITE DE PRODUCTION DES EAUX MINERALES AURES

RT N 31 DROH- BISKRA



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على (مسؤول قسم الجودة، 2024)

الفرع الثاني: مهام كل قسم

1- المسير:

- ✓ الإشراف والعمل على تنظيم مختلف الإدارات وكوادرها.
- ✓ المسؤول الأول في اتخاذ القرارات التي من شأنها التغيير في المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ مراقبة أداء الوحدات وأقسام المؤسسة لضمان كفاءتها.
- ✓ ضمان سير العمل بفعالية وإدارة المؤسسة بشكل ممتاز.
- ✓ تحديد مهام المسؤولين والكوادر داخل المؤسسة.
- ✓ الإشراف على المداخيل والمصاريف لضمان الرقابة المالية العليا. (المسير، 2024)

2- مهام قسم الموارد البشرية:

- ✓ توظيف العمال.
- ✓ تحديد المناصب الشاغرة.
- ✓ التقدم لطلب اليد العاملة.
- ✓ عقد عمل لمدة تجريبية لمعرفة مدى تأهيل العامل.
- ✓ مسؤول على تحديد عقود مدة العمل.
- ✓ إدارة أجور العمال.
- ✓ دراسة ملف المترشحين للعمل. (مسؤول قسم الموارد البشرية، 2024)

3- مهام قسم الإنتاج: الذي ينقسم إلى قسمين قسم الإنتاج وقسم المخزن

مهام قسم الإنتاج

- ✓ المسؤول الأول لوحدة الإنتاج ورابطة وصل بين العمال والإدارة.
- ✓ تحديد المهام للعمال وتنظيم مراكز العمال.
- ✓ مراعاة مشاكل العمال.
- ✓ السهر على سير وحدة الإنتاج.
- ✓ مراعاة إحتياجات العمال.
- ✓ تطبيق معايير السلامة الصارمة. (مسؤول قسم الإنتاج، 2024)

مهام قسم المخزن:

- ✓ تنظيم عمليات دخول وخروج المواد الأولية.
- ✓ مراقبة مخازن المنتجات نهائية.
- ✓ ضمان إستمرارية تزويد الشركة بالمواد الأولية.
- ✓ إدارة مخازن السلع بكفاءة. (نائب مسؤول المخزن، 2024)

4- مهام قسم مراقبة الجودة:

- ✓ مراقبة الجودة.
- ✓ السهر على منتج خالي من العيوب.
- ✓ إجراء تحاليل دورية للمياه.
- ✓ تطبيق شروط ومعايير وقاية ونظافة الوحدة. (مسؤول مراقبة الجودة، 2024)

5- مهام قسم التجارة:

- ✓ البحث عن الأرباح وتعظيمها.
- ✓ تحديد أهداف المؤسسة.
- ✓ وضع إستراتيجيات للوصول إلى الأهداف.

✓ العمل على إستمرارية المؤسسة.

✓ العمل على تقليل التكاليف.

✓ السهر على حل مشاكل تسويق. (مسؤول قسم التجارة، 2024)

6- مهام قسم المالية والمحاسبة:

✓ تسيير المالية والقيام بالمحاسبة العامة للمؤسسة.

✓ مسؤول عن متابعة الحركة المالية من إيرادات ومصاريف.

✓ تطبيق المخطط المحاسبي SGC. (مسؤول قسم المالية والمحاسبة، 2024)

7- مهام قسم الإعلام والاتصال:

✓ مسؤول عن الإعلام والاتصال بين المؤسسة والأطراف الخارجية.

✓ مسؤول على البريد الرسمي وخطوط الهاتف الخاصة بالمؤسسة.

✓ التنسيق العمل بين مختلف إدارات المؤسسة.

✓ مسؤول عن خط الإتصال بمصلحة المستهلك.

الإشراف على تسليم وإستلام الرسائل والبريد الإلكتروني والمكالمات الهاتفية بين المؤسسة والأطراف الخارجية. (مسؤول الإعلام والاتصال،

2024)

المطلب الثالث: تسيير نشاط المؤسسة

هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة لمتعاملين خواص تأسست في الموقع المذكور سابقاً عام 2019. تحتوي المؤسسة على خطي إنتاج بدأ تشغيلهما في نفس العام، وتختص في إنتاج وتسويق المياه المعدنية.

تسعى المؤسسة إلى تبني التغيير من خلال وضع خطط استراتيجية تُناقش في اجتماعات دورية تشمل اليومية، الشهرية، والسنوية، بحضور مسؤولي الأقسام والفروع والوحدات وبإشراف المدير العام. تهدف هذه الاجتماعات إلى وضع رزنامة وآليات لتنفيذ التغييرات المطلوبة.

تعمل المؤسسة باستمرار على تحليل وضعها الراهن من حيث الأداء، الموارد، العمليات، والتحديات. يتم هذا التحليل من خلال جدول تقييم يحتوي على نقاط تقييم تتعلق بالإنتاجية والمردودية. كما تشمل التقييمات الموارد البشرية، المعدات، وطرق وأساليب الإنتاج، بالإضافة إلى تحديد العراقيل والتحديات التي واجهتها المؤسسة أو قد تواجهها في المستقبل.

تقوم المؤسسة بوضع خطط العمل قبل الشروع في التنفيذ، حيث تعتمد هذه الخطط من قبل الإدارة العامة وتوزع على المسؤولين ورؤساء الأقسام المعنيين بالمهام المحددة. كما يتم تأطير الجدول الزمني لهذه الأعمال من قبل الإدارة العامة لضمان التنسيق والتنفيذ

الفعال. (المسير، 2024)

المبحث الثاني: تحليل عام للتخطيط وعمليات التغيير في مؤسسة أوراس SARLAN SOBEM DROH BISKRA

المطلب الأول: التحضير والتخطيط لأعمال المؤسسة

أبدأ أعمالى بخطة محكمة تشمل مخطط عمل سنوي وشهري وأسبوعي ويومي. قبل تنفيذ الخطة، أحرص على تحديد الأهداف، ووضع مخطط العمل، وتحديد الجدول الزمني، وتوفير الموارد والمستلزمات الضرورية، ومراقبة سير الخطة. أعتد على مخطط يومي روتيني لمعرفة ما يجب على فعله كل يوم، وأنظم وقتي باستخدام قائمة مهام مؤطرة زمنياً. أرى أن وضع خطة بسيطة يساهم في إتمام الأعمال في الوقت المحدد بفضل تحديد الجدول الزمني والأولويات. أحرص على التنسيق مع الزملاء في مجال اختصاصهم لضمان سير العمل بسلاسة. أقيم أدائي باستخدام سلم مراقبة تنقيطي لمعرفة ما إذا كنت أنجز الأعمال بشكل صحيح وفي الوقت المناسب. أجهز نفسي للعمل عن طريق تجهيز كل الوسائل والآليات المطلوبة والاهتمام بالعامل النفسي. (مسؤول قسم الجودة، 2024)

تتمثل العوامل الرئيسية التي تؤثر على مؤسستنا في العنصر البشري، والتمويل، والمعدات والآليات الصناعية، والظروف الاستثنائية (مسؤول قسم الموارد البشرية، 2024). أضع استراتيجيات محددة للتعامل مع المشاكل من خلال تحديد نوع المشكلة وصنفها، وتقييم درجة خطورتها، واقتراح حلول ممكنة، وتنظيم المخطط الزمني للتعامل معها. تتعامل المؤسسة مع المشاكل بناءً على نوعها وخطورتها. أولى الخطوات في حل المشكلة تعتمد على خبرتنا السابقة وفهمنا العميق للمشكلة، ومعرفة إذا كانت تقبل حلاً فردياً أو جماعياً، وتحديد الأقسام التي يمكنها المساعدة. (مسؤول قسم التجارة، 2024)

تعتمد المؤسسة في حل المشاكل على تجزئتها، وتحديد الأضرار الناتجة عنها، وعرض الحلول على المسؤولين، واتخاذ القرار المناسب. نقوم بتحديد أجزاء المشكلة باستخدام رسومات ومخططات تفصيلية تشمل جميع فروع أو أقسام الإنتاج أو التي تؤثر على مردودية المؤسسة، ثم نحدد القسم الذي ظهرت فيه المشكلة ونسعى لتوضيحها بدقة. لضمان تطبيق الحلول الناجحة، نتبع خطوات تشمل تكليف الجهة المسؤولة بتنفيذ مخطط العمل، مراقبة تنفيذ المخطط، وتقييم النتائج النهائية. بهذه الطريقة، نضمن التعامل الفعال مع التحديات وتحقيق أهدافنا بفعالية وكفاءة. (مسؤول قسم الإنتاج، 2024)

المطلب الثاني: إدارة التغيير

يؤثر التغيير على نفسية العاملين وقدرتهم الإنتاجية، حيث قد يواجهون عقبات مالية وتسييرية وبشرية. لقياس نجاح التغيير، تعتمد الإدارة على قياس نسبة المردودية والإنتاج. تقوم الإدارة بإقناع العاملين بتبني التغيير عبر دورات تحسيسية ومنح ومحفزات مالية. التغيير الذي تقوم به الإدارة يهدف إلى تحسين أداء ومردودية المؤسسة، وذلك لتحقيق أكبر ربح مادي مقابل أداء جيد. تستجيب الإدارة لتغيرات المحيط الخارجي لتحقيق أهدافها، مما يساهم في تحسين نسبة المردودية والأرباح وظروف العمل وضمان استمرارية المؤسسة. (مسؤول قسم الموارد البشرية، 2024)

يساهم التغيير في زيادة مستوى الإنتاج وتحسين مردودية العمال ورفع نسبة الفائدة والأرباح وتعزيز التطوير. كما يضمن استمرارية المؤسسة من خلال التكيف مع التغيرات الخارجية. توفر المؤسسة فرصاً لتعليم الموظفين وتكليفهم مع التغيير عبر دورات تكوينية. يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في التغيير بجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من منظومة عمل المؤسسة. (مسؤول قسم الإنتاج، 2024)

المطلب الثالث: تحضير إدارة المؤسسة للتغيير

لنؤكد الإدارة من استقبال العمال للتغيير بشكل أفضل، تقوم بإجراءات تشمل التقييم الكلي والاستبيان الفردي لكل العمال. شرح خطة مفصلة للتغيير يزيد من وعي العمال بأهمية وضرورة التغيير، حيث توضح الإدارة آليات وأهداف التغيير وكيف سيعود بالفائدة على المؤسسة والعمال بصفة خاصة. التحضير الجيد يساعد العمال في فهم التغيير بشكل أفضل من خلال إجراء توضيحات تتضمن مقارنة وأهداف مسطرة من طرف المؤسسة.

في مرحلة التحضير، يمكن استخدام وسائل مثل التحفيز النفسي والمالي، والوعود بالفائدة في حال نجاح التغيير لتقييم استعداد العمال. لضمان نجاح عملية التغيير، تقوم الإدارة بتحديد مراحل وأهداف التغيير بدقة، ووضع جدول زمني وتنقيطي لمتابعة التنفيذ. (المسير، مسؤول الإعلام و الإتصال، 2024)

المبحث الثالث: تحليل دور أدوات التخطيط في إدارة التغيير بمؤسسة SARLAN SOBEM DROH BISKRA خلال الفترة 2024/2023

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

بغرض تحليل بيانات ومعلومات الدراسة وإستخلاص النتائج وإختبار الفرضيات، قمنا بإستخدام المنهج الوصفي إلى جانب المنهج التحليلي وذلك لجمع البيانات وتحليلها وبالتالي الخروج بنتائج إحصائية منطقية لتبيان وتوضيح دور إستخدام أدوات التخطيط في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية. ومن خلال المقابلة أسفرت على أن الأداة المعتمدة في التخطيط هي مخطط الشجرة وعليه تم دراسة مدى تأثير إستخدام هذه الأداة في مؤسسة أوراس للمياه المعدنية على إدارة عمليات التغيير التي تم إجراؤها.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع البحث من جميع الموظفين في المستويات الإدارية الثلاث (الدنيا، الوسطى، والعليا) في مؤسسة أوراس للمياه المعدنية.

ثانياً: عينة الدراسة

تم إختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع البحث، حيث تم توزيع 40 إستبانة على الموظفين الإداريين في المستويات الثلاث (الدنيا، الوسطى، العليا) في مؤسسة الأوراس للمياه المعدنية، وتم إسترداد 37 منها، حيث كانت جميعها قابلة للتحليل.

ثالثاً: طرق جمع البيانات

تم الإعتماد في هذا البحث لجمع البيانات على الطرق التالية:

1. البيانات الأولية: تم جمع والحصول على البيانات من خلال تصميم إستبانة البحث وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام الإختبارات الإحصائية بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث، وذلك بإستخدام برنامج (SPSS V27(Statistical Package For Social Siences).

2. أداة الدراسة

تم الإعتماد في هذه الدراسة على الإستبانة لجمع البيانات حول دور إستخدام مخطط الشجرة في إدارة التغيير في المؤسسة أوراس للمياه المعدنية، وتكونت الإستبانة من قسمين:

1. القسم الأول: وتمثل في البيانات الشخصية للمبحوثين بمؤسسة أوراس للمياه المعدنية وهي (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)

2. القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الإستبانة حيث تمثل في محورين:

● المحور الأول: خاص بأدوات التخطيط ويحتوي على 12 عبارة موزعة على 3 أقسام تتمثل في أبعاد أدوات التخطيط وهي

إستخدام مخطط الشجرة، مراحل إعداد مخطط الشجرة، أهمية مخطط الشجرة وتوزعت كالتالي:

الجدول (2): توزيع عبارات أبعاد أدوات التخطيط

العدد	رقم العبارة
إستخدام مخطط الشجرة	من 1 إلى 4
مراحل إعداد مخطط الشجرة	من 5 إلى 8
أهمية مخطط الشجرة	من 9 إلى 12

المصدر: من إعداد الطالبتين

- المحور الثاني: بإدارة التغيير ويحتوي على 12 عبارة موزعة على ثلاثة أقسام تتمثل في أبعاد إدارة التغيير وهي هدف إدارة التغيير إتجاه العاملين، إدارة التغيير وضمان إستمرارية المؤسسة، تأقلم إدارة التغيير مع المحيط الخارجي وتوزعت كالتالي:

الجدول (3): توزيع عبارات الأداء البيئي والعدد البيئي

العدد	رقم العبارة
هدف إدارة التغيير إتجاه العاملين	من 13 إلى 16
إدارة التغيير وضمان إستمرارية المؤسسة	من 17 إلى 20
تأقلم إدارة التغيير مع المحيط الخارجي	من 21 إلى 24

المصدر: من إعداد الطالبتين

وقد تم وضع أمام كل عبارة خمس إجابات وهذا بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (4): سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني: الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها وإختبار الفرضيات تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS V27 (Statistical package for social sciences) من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbch's): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
2. معامل الارتباط بيرسون (Pearson colleration): وذلك لقياس الإتساق الداخلي وقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة، فكلما كانت قيمته موجبة و أقرب إلى الواحد (1) دل ذلك على وجود إرتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة بينما عندما تكون أقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على إرتباط طردي ضعيف.

أما إذا كانت قيمته سلبية وقرب من (-1) دل ذلك على وجود ارتباط عكسي قوي، وعندما تكون أقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط عكسي ضعيف، أما إذا كانت قيمته تساوي صفر فإننا هذا يدل على عدم وجود أي ارتباط بين متغيري الدراسة.

3. معامل الإلتواء (Skewness): يعرف الإلتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما. ويستخدم للتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

4. معامل التفلطح (Kurtosis): وهو مقياس يصف إرتفاع قيمة المنحنى من حيث الإعتدال. ويستخدم لإختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

5. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistical Measures): وذلك وصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات وإستخدامه للإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك بتحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات الواردة في إستبانة الدراسة، وترتيب متغيراتها حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية.

7- تحليل التباين للإنحدار (Analysis of Variance): وتم إستخدامه من أجل التأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية.

8- تحليل الإنحدار الأحادي (Simple Regression analysis): وذلك للتحقق من أثر متغير واحد على متغير واحد.

تحليل الإنحدار المتعدد (Multi pleRegression analysis): وذلك للتحقق من أثر متغير واحد على عدة متغيرات.

الفرع الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة

أولاً: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى إتساق أداة البحث وإمكانية الإعتماد عليها وتكرار إستخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج، وبعبارة أخرى أنها تعطي نفس النتائج إذا تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للإتساق الداخلي بصيغته الكلية والنهائية، ولكل متغير بجميع أبعاده وكانت النتائج موضحة كما يلي:

الجدول (5): معامل ثبات فقرات عبارات الإستبيان

الفأكرونباخ	عدد العبارات	المحاور	
0.818	04	إستخدام مخطط الشجرة	أدوات التخطيط
0.619	04	مراحل إعداد مخطط الشجرة	
0.756	04	أهمية مخطط الشجرة	
0.876	12	المجموع	
0.700	04	هدف إدارة التغيير إتجاه العاملين	إدارة التغيير
0.613	04	إدارة التغيير وضمان إستمرارية المؤسسة	
0.484	04	تأقلم إدارة التغيير مع المحيط الخارجي	
0.745	12	المجموع	
0.893	24	المجموع	الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال البيات المشار إليها في الجدول أعلاه إلى أن معامل ثبات فقرات أدوات التخطيط مرتفعة وجميعها تفوق ال (60%)، حيث أن معامل الثبات الكلي لفقرات أدوات التخطيط بلغ (87.6%) وهو معامل ثبات جيد ومقبول لأغراض البحث. أما معامل ثبات فقرات إدارة التغيير مرتفعة وأغلبها تفوق ال (60%)، عدا عبارات بعد تأقلم إدارة التغيير مع المحيط الخارجي والذي بلغ (48.4%)، رغم ذلك فإن معامل الثبات الكلي لفقرات هذا المحور بلغ (74.5%) وهو معامل ثبات جيد ومقبول لأغراض البحث.

في حين بلغ الثبات الكلي لجميع فقرات الإستبيان (89.3%) وهو معامل ثبات جيد ومقبول لأغراض البحث.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم الإعتماد على نوعين من الصدق، الصدق الظاهري والصدق البنائي وفيما يلي توضيح لذلك:

1. الصدق الظاهري للأداة

وللتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية للكلية، وتم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الإستبانة في فقراتها. وفي ضوء تصويبات المحكمين قمنا بإعداد أداة هذه الدراسة (الإستبانة) بصورتها النهائية والملحق رقم (2) يوضح الإستبانة في صورتها النهائية.

2. الصدق البنائي لأداة الدراسة

ويقصد بصدق البناء مدى العلاقة بين ما يقيسه الإختبار وبين قائمة مستمدة من الإطار النظري للإختبار، أي قدرة ونجاح الإختبار الأداة في قياس متغير ظاهرة معينة بجميع جوانبها وعليه قمنا بحساب معامل الإرتباط 'بيرسون' بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (6): معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها استخدام مخطط الشجرة

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
1	0,864**	0.000
2	0,818**	0.000
3	0,770**	0.000
4	0,765**	0.000
* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)		
** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)		

المصدر من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الإرتباط بين كل فقرة والبعدها تراوحت بين 76.5% و 86.4% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01). وهذا يؤكد أن بعد استخدام مخطط الشجرة يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

الجدول (7): معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها مراحل إعداد مخطط الشجرة

رقم العبارة	معامل الإرتباط بالمحور	مستوى الدلالة
1	0.573**	0.000
2	0.549**	0.000
3	0.789**	0.000
4	0.783**	0.000
* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)		
** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)		

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الإرتباط بين كل فقرة والبعدها تراوحت بين 54.9% و 78.9% عند مستوى دلالة (0.01)، حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.00) وهي أقل من (0.01)، وهذا يؤكد أن بعد مراحل إعداد مخطط الشجرة يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

الجدول (8): معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها أهمية مخطط الشجرة

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
1	0.887**	0.000
2	0.703**	0.000
4	0.692**	0.000
5	0.730**	0.000
* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)		
** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)		

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 69.2% و 88.7% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا يؤكد أن بعد أهمية مخطط الشجرة يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

الجدول (9): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعد هدف إدارة التغيير إتجاه العاملين

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
1	0.672**	0.000
2	0.823**	0.000
3	0.517**	0.000
4	0.873**	0.000
* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)		
** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)		

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 51.7% و 87.3% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا يؤكد أن بعد هدف إدارة التغيير إتجاه العاملين يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

الجدول (10): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء إدارة التغيير وضمان إستمرارية المؤسسة

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبحور	مستوى الدلالة
1	0.550**	0.000
2	0.718**	0.000
3	0.651**	0.000
4	0.782**	0.000
* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)		
** دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)		

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعء تراوحت بين 55% و 87.2% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا يؤكد أن بعد إدارة التغيير وضمان إستمرارية المؤسسة يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

الجدول (11): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء تأقلم إدارة التغيير مع المحيط الخارجي

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبحور	مستوى الدلالة
1	0.537**	0.000
2	0.658**	0.000
3	0.784**	0.000
4	0.624**	0.000
* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)		
** دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)		

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعء تراوحت بين 53.7% و 78.4% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا يؤكد أن بعد تأقلم إدارة التغيير مع المحيط الخارجي يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

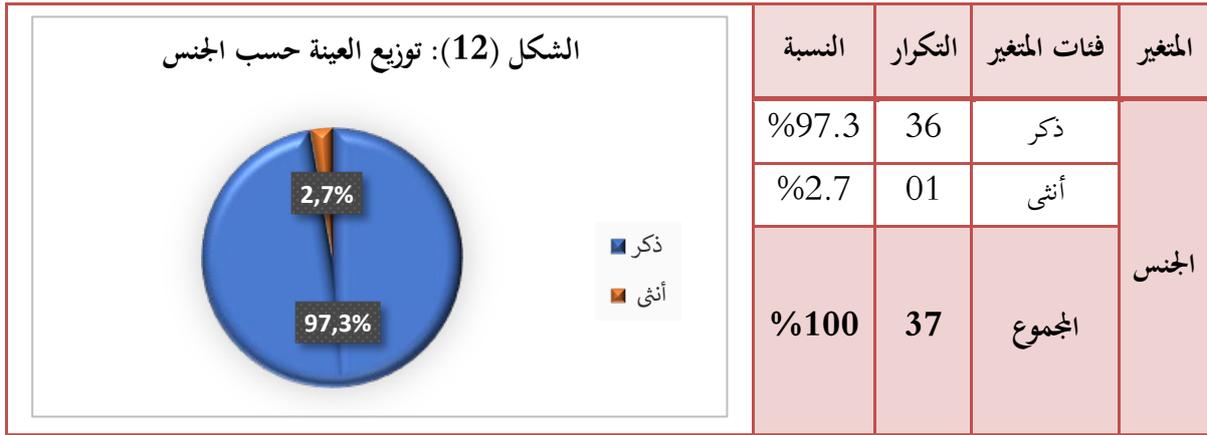
فيما يلي سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سنتطرق إلى خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

1. توزيع العينة حسب الجنس

الجدول (12): توزيع العينة حسب الجنس

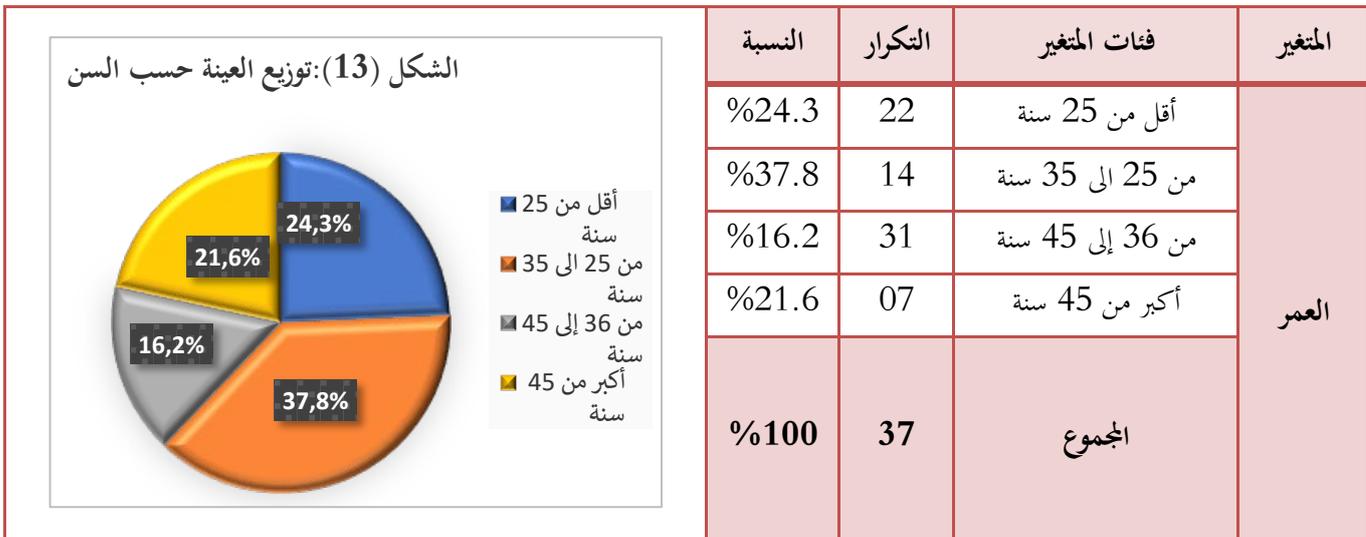


المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (12) أن النسبة الكبيرة من المبحوثين كانت من الذكور حيث بلغت (97.3%)، بالمقابل بلغت نسبة الإناث (2.7%). يمكن تفسير هذه الفروقات بين الجنسين من خلال طبيعة ومتطلبات العمل في المؤسسة محل الدراسة، خاصة في الجوانب الفنية والتقنية التي تعتبر في بيئتنا المهنية أعمالاً رجالية.

2. توزيع العينة حسب السن

الجدول (13): توزيع العينة حسب السن

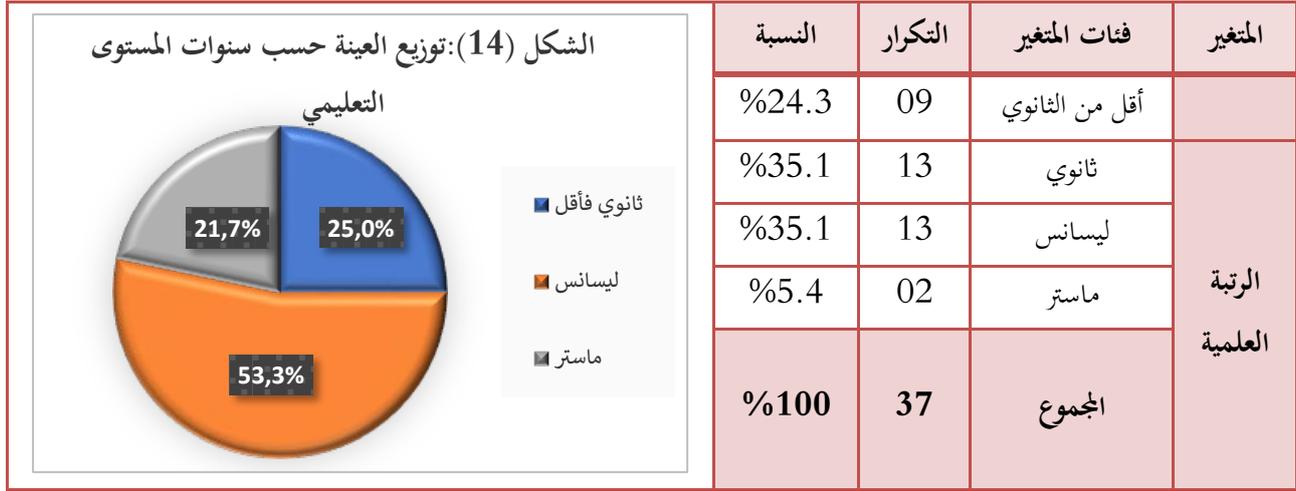


المصدر: إعداد الطالبتين، بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (13) أن أكبر نسبة كانت للمبحوثين من 25 إلى 35 سنة حيث بلغت (37.8%)، تليها فئة المبحوثين من 25 سنة إلى بنسبة (24.3%)، ثم فئة المبحوثين الأكبر من 45 سنة بنسبة (21.6%)، وأخيرا فئة المبحوثين من 36 إلى 45 سنة بنسبة (16.2%)، بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن المؤسسة المدروسة تركز على توظيف الشباب، حيث يشكل الشباب نسبة (62.1%) من إجمالي الموظفين المبحوثين.

2. توزيع العينة حسب سنوات المستوى التعليمي

الجدول (14): توزيع العينة حسب سنوات المستوى التعليمي

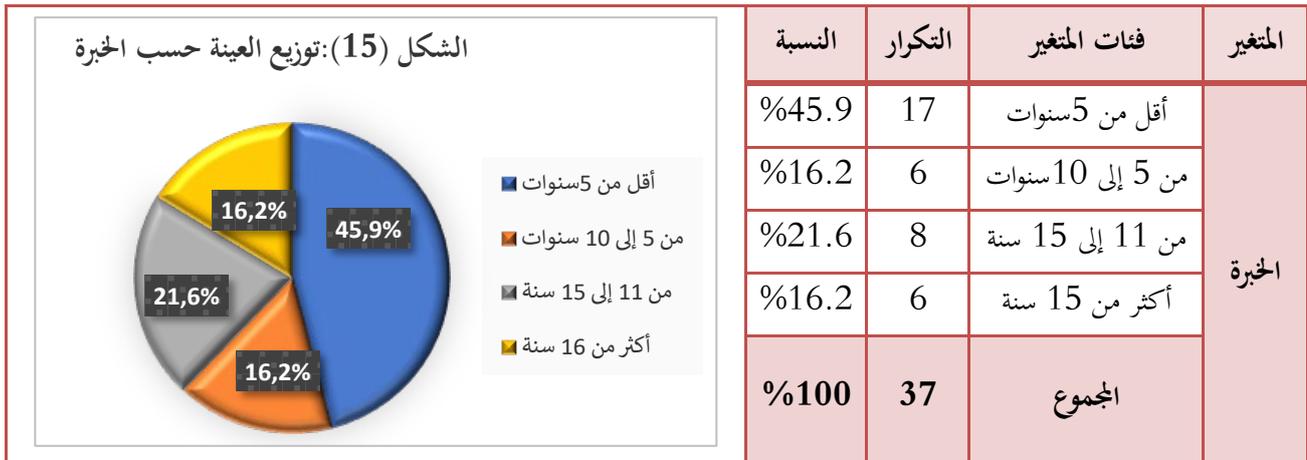


المصدر: إعداد الطالبتين، بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (14) أكبر نسبة من المبحوثين كانت مناصفة بين فئة المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الليسانس والثانوي بنسبة (35.1%)، تليهم فئة مستوى الأقل من الثانوي بنسبة (24.3%)، ثم أخيرا حملة الماستر بنسبة (5.4%).

4. توزيع العينة حسب الخبرة

الجدول (15): توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر: إعداد الطالبتين، بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (15) أن المبحوثين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بلغت نسبتهم (45.9%)، تليها فئة المبحوثين من 11 إلى 15 سنة بنسبة (21.6%)، وفي حين جاءت فئة المبحوثين الذين خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات وأكثر من 15 سنة

مناصفة بنسبة بلغت (16.2%)، ومنه يمكن القول إن نسبة (37.8%) من الموظفين المبحوثين يتمتعون بمستوى عال من الخبرة، ونسبة (16.2%) يتمتعون بمستوى مقبول من الخبرة، يضاف إلى ذلك (16.2%) من المبحوثين في عينة الدراسة يحتاجون لإكتساب مزيد من الخبرة للمساهمة في نشاط المؤسسة.

الفرع الثاني: تحليل محاور الإستبانة

هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة عن تساؤلات الدراسة، حيث تم إستخدام مقياس الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) على مقياس ليكارت (1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في أدوات التخطيط وإدارة التغيير، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة، وقد تم تحليل المقياس وفقا للمعادلة التالية (بلوناس، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، 2016، الصفحات 179-180)

طول الفئة = (القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل) / عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1-5) = 0.80$$

تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي قيمة الواحد الصحيح "1" وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول كل فئة كالتالي:

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1 إلى أقل من 1.80) دال على مستوى منخفض جدا.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1.80 إلى أقل من 2.60) دال على مستوى منخفض.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (2.60 إلى أقل من 3.40) دال على مستوى متوسط.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (3.40 إلى أقل من 4.20) دال على مستوى مرتفع.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (4.20 إلى أقل من 5) دال على مستوى مرتفع جدا.

السؤال الأول: ما هو مستوى استخدام مخطط الشجرة السائد في مؤسسة أوراس للمياه المعدنية؟

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور

أدوات التخطيط

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1. استخدام مخطط الشجرة					
1	يتم تحليل الطلب وفهم اتجاهاته العامة.	2.243	0.925	1	منخفض
2	هناك طريقة تعتمد من طرفكم في حل مشكلة تطرأ أثناء العمل.	2.135	0.887	2	منخفض
3	يتم تحديد المهام التي تساعد في تحقيق اهداف المؤسسة.	2.000	0.745	3	منخفض
4	يتم اعتماد كيفية معينة لتحديد الأهداف الكبيرة لنشاط مؤسستكم.	2.108	0.737	4	منخفض
2. مراحل إعداد مخطط الشجرة					
6	تحديد المشكلة أو الهدف الرئيسي الذي تود دراسته.	1.784	0.878	3	منخفض جدا
7	تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة.	1.784	0.893	4	منخفض جدا
8	التساؤل هل هناك حاجة للانتقال إلى مستوى أعلى في بناء المخطط.	2.378	0.584	1	منخفض
9	نقل السهم بين المستويات في الشجرة يساعد في التقدم نحو تحليل أعمق للمشكلة أو الهدف	2.297	0.630	2	منخفض
3. أهمية مخطط الشجرة					
11	إطار شامل لتحليل المشاكل والتحديات.	2.081	0.924	2	منخفض
12	يسهل تحديد الأسباب الجذرية والعوامل الرئيسية للمشكلة.	2.054	0.880	3	منخفض
13	تحدد الخطوات المناسبة والإستراتيجيات الفعالة لتحقيق الأهداف.	1.973	0.799	4	منخفض
14	تزيد من كفاءة العمليات من خلال تحليل البيانات وتحديد الأولويات.	2.194	0.951	1	منخفض
أدوات التخطيط					
		2.087	0,540	—	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1. استخدام مخطط الشجرة: يتضح من خلال الجدول أن بعد استخدام مخطط الشجرة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.121) بإنحراف معياري (0.665). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "منخفضة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد استخدام مخطط الشجرة تشكل قبولاً منخفضاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.000-2.243) وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (0.737-0.925) فمن خلال إجابات الباحثين، يتضح إلى أن استخدام مخطط الشجرة في مؤسسة أوراس للمياه المعدنية جاء بمستوى منخفض، مما يعكس ضعفاً في عدة جوانب إدارية. يظهر أن تحليل الطلب وفهم اتجاهاته العامة ليس فعالاً بما يكفي، مما يمكن أن يؤدي إلى قرارات غير مستندة إلى معلومات دقيقة. كذلك، يُلاحظ نقص في وجود طريقة واضحة ومعتمدة لحل المشكلات التي تطرأ أثناء العمل، مما قد يزيد من تعقيد التعامل مع التحديات اليومية. بالإضافة إلى ذلك، يبدو أن هناك قصوراً في تحديد المهام التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ما يؤثر سلباً على الكفاءة العامة والإنتاجية. وأخيراً، يظهر غياب نهج منظم لتحديد الأهداف الكبيرة للنشاط، مما يؤدي إلى غياب رؤية واضحة وإستراتيجية متماسكة لتحقيق النمو والتطور المستدام.

2. أهمية مخطط الشجرة: يتضح من خلال الجدول أن بعد أهمية مخطط الشجرة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.078) بإنحراف معياري (0.669). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "منخفضة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد أهمية مخطط الشجرة تشكل قبولاً منخفضاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.973-2.194) وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (0.799-0.951)، بناءً على إجابات الباحثين يتضح وجود فجوات كبيرة في الإدارة الإستراتيجية والتحليلية للمؤسسة، منها عدم وجود إطار شامل لتحليل المشاكل والتحديات يعني أن المؤسسة قد تواجه صعوبات في فهم وتحديد المشكلات بعمق، هذا القصور ينعكس أيضاً في ضعف تحديد الأسباب الجذرية والعوامل الرئيسية للمشكلات، مما يؤدي إلى حلول غير فعالة وغير مستدامة. إضافة إلى ذلك، يظهر أن المؤسسة تفتقر إلى وضوح في تحديد الخطوات المناسبة والإستراتيجيات الفعالة لتحقيق الأهداف، مما يؤثر سلباً على التخطيط والتنفيذ. وأخيراً، يؤدي هذا النقص إلى انخفاض كفاءة العمليات، حيث تكون المؤسسة غير قادرة على تحليل البيانات بشكل فعال وتحديد الأولويات بدقة.

3. مراحل إعداد مخطط الشجرة: يتضح من خلال الجدول أن بعد مراحل إعداد مخطط الشجرة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.060) بإنحراف معياري (0.518). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "منخفضة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد مراحل إعداد مخطط الشجرة تشكل قبولاً منخفضاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.784-2.297) وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (0.584-0.893)، وهذا يعكس ضعفاً في القدرات التنظيمية والتحليلية، حيث يظهر أن المؤسسة تواجه تحديات في تحديد المشكلة أو الهدف الرئيسي الذي يتعين دراسته، وهو الخطوة الأولى والأساسية لأي عملية تحليلية فعالة، بالإضافة إلى ذلك، يلاحظ نقص في تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة، مما يؤدي إلى عدم فهم كافٍ للعوامل المؤثرة وبالتالي صعوبة في إيجاد حلول فعالة. كما أن هناك غموضاً حول الحاجة للانتقال إلى مستوى أعلى في

بناء المخطط، مما يشير إلى ضعف في التخطيط الإستراتيجي وعدم وضوح في الرؤية الشاملة. وأخيرا، يبدو أن نقل السهم بين المستويات في الشجرة لتحليل أعمق ليس مستخدماً بكفاءة، مما يمنع المؤسسة من تحقيق تحليلات معمقة وشاملة للمشكلات أو الأهداف.

✘ وبناء على ما سبق يتضح لنا أن مستوى أدوات التخطيط بمؤسسة الأوراس للمياه المعدنية جاء منخفضا حسب مقياس الدراسة حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد أدوات التخطيط مجتمعة (2.087) وبإحتراف معياري (0.540). مما يعكس ضعف الإدارة ووجود فجوات كبيرة في الإدارة الإستراتيجية والتحليلية بالمؤسسة وكذلك في قدرتها التنظيمية.

السؤال الثاني: ما هو مستوى كل من (هدف إدارة التغيير إتجاه العاملين، إدارة التغيير وضمان إستمرارية المؤسسة، تأقلم إدارة التغيير مع المحيط الخارجي) السائد في مؤسسة أوراس للمياه المعدنية؟

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات (هدف إدارة التغيير إتجاه العاملين، إدارة التغيير وضمان إستمرارية المؤسسة، تأقلم إدارة التغيير مع المحيط الخارجي)

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1. هدف إدارة التغيير إتجاه العاملين					
1	يتم تعزيز التواصل والتفاعل بين الفرق والأقسام داخل مؤسستكم.	2.028	0.696	4	منخفض
2	يتم تشجيعكم على تعزيز قدراتكم إلى أقصى حد وابتكار أفكار جديدة	2.189	0.845	2	منخفض
3	يتم تشجيعكم للحفاظ على وتيرة عمل متزايدة.	2.189	0.776	1	منخفض
4	يتم العمل على تحقيق رضاكم الكامل في وظائفكم.	2.189	0.938	3	منخفض
2. إدارة التغيير وضمان إستمرارية المؤسسة					
5	يتم إتخاذ كل الاجراءات لضمان بقاء واستمرارية مؤسستكم.	1.595	0.599	4	منخفض جدا
6	هناك جهد مبذول في مؤسستكم لتحسينها وتطويرها.	1.838	0.764	3	منخفض
7	يتم العمل على التكيف مع الظروف التغيير في مؤسستكم.	2.162	0.727	1	منخفض
8	تتمكن مؤسستكم من تحقيق النتائج المرجوة.	2.108	0.809	2	منخفض
3. تأقلم إدارة التغيير مع المحيط الخارجي					
11	يمكنكم التأقلم مع التغيرات القانونية التي تخص نشاط مؤسستكم.	2.297	1.151	1	مرتفع
12	تسعى مؤسستكم لمتابعة التحولات التكنولوجية الجديدة التي تخص	2.194	0.743	4	مرتفع

				مجال نشاطكم.	
مرتفع	2	0.760	2.243	تعمل مؤسساتكم على فهم التغيرات التي تخص المجتمع بصفة عامة والتي قد تؤثر على نشاطكم.	13
مرتفع	3	0.924	2.081	تعمل مؤسساتكم على متابعة تغيرات السوق وتتخذ اجراءات في هذا السياق.	14
منخفض	--	0.418	2.071	الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

1. هدف إدارة التغيير إتجاه العاملين: يتضح من خلال الجدول أن بعد هدف إدارة التغيير إتجاه العاملين جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.141) بإنحراف معياري (0.599). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "منخفضة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد هدف إدارة التغيير إتجاه العاملين تشكل قبولاً منخفضاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.946 - 2.243) وتراوحت إنحرافاتهما المعيارية ما بين (0.743-1.151) وهذا يشير إلى وجود تحديات كبيرة في إدارة التغيير والتواصل الفعال داخل المؤسسة. حيث يتضح أن تعزيز التواصل والتفاعل بين الفرق والأقسام يتم بشكل غير كافٍ، مما يؤدي إلى تباعد بين الأفراد وقلة التنسيق الفعال. كما أن تشجيع العاملين على تعزيز قدراتهم وإبتكار أفكار جديدة لا يتم بشكل مؤثر، مما يعيق الإبتكار والتطوير المهني. بالإضافة إلى ذلك، يظهر أن هناك نقصاً في التحفيز للحفاظ على وتيرة عمل متزايدة، مما قد يؤثر سلباً على الإنتاجية والكفاءة. وأخيراً، يظهر أن المؤسسة تواجه صعوبة في تحقيق رضا العاملين الكامل، هذا الأمر قد يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية وزيادة معدلات الدوران الوظيفي.

2. تأقلم إدارة التغيير مع المحيط الخارجي: يتضح من خلال الجدول أن بعد تأقلم إدارة التغيير مع المحيط الخارجي جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.141) بإنحراف معياري (0.569). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تأقلم إدارة التغيير مع المحيط الخارجي تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.028-2.189) وتراوحت إنحرافاتهما المعيارية ما بين (0.696-0.938)، فمن خلال هذه النتائج يتبين أن المؤسسة تواجه صعوبات في مواكبة التغيرات الخارجية والتكيف معها، مثل صعوبة في التأقلم مع التغيرات القانونية التي تؤثر على نشاطها، مما يمكن أن يؤدي إلى مشكلات في الإمتثال والتوافق مع اللوائح الجديدة. بالإضافة إلى ذلك، يبدو أن متابعة التحولات التكنولوجية في المجال ليست كافية، مما يعيق الإبتكار والتطوير التقني. كما أن المؤسسة لا تعمل بفعالية على فهم التغيرات المجتمعية التي قد تؤثر على نشاطها، مما يقلل من قدرتها على التفاعل مع إحتياجات وتوقعات المجتمع. وأخيراً، يظهر ضعف في متابعة تغيرات السوق وإتخاذ الإجراءات المناسبة، مما يؤثر على قدرتها على المنافسة والتكيف مع الديناميكيات السوقية .

3. إدارة التغيير وضمان إستمرارية المؤسسة: يتضح من خلال الجدول يتضح من خلال الجدول أن بعد هدف إدارة التغيير إتجاه العاملين جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (1.925) بإنحراف معياري (0.496). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد إدارة التغيير وضمان إستمرارية المؤسسة تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.595 - 2.162) وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (0.599 - 0.809)، وهذه النتيجة تعكس ضعفاً في قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات والتكيف مع التغييرات. حيث يتبين أن الإجراءات المتخذة لضمان بقاء وإستمرارية المؤسسة غير كافية، مما قد يعرضها لمخاطر عدم الإستدامة. كذلك، يبدو أن الجهود المبذولة لتحسين وتطوير المؤسسة ليست فعالة أو كافية لتحقيق التحسين المطلوب. كما أن القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة ضعيفة، مما يؤثر على مرونة المؤسسة وإستجابتها السريعة للتغيرات في السوق أو البيئة المحيطة. وأخيراً، هذا الضعف في إدارة التغيير والتكيف يقلل من قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج المرجوة، مما يؤثر سلباً على أدائها العام وتنافسيتها.

✘ وبناء على ما سبق يتضح لنا أن مستوى إدارة التغيير بمؤسسة الأوراس للمياه المعدنية جاء منخفضاً حسب مقياس الدراسة حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد أدوات التخطيط مجتمعة (2.071) وإنحراف معياري قدره (0.418). مما يعكس ضعف المؤسسة في مواجهة التغيرات الخارجية والتكيف معها ووجود تحديات في إدارة التغيير والتواصل تفاعل داخل المؤسسة وكذلك يتبين أن الإجراءات المتخذة لضمان بقاء وإستمرارية المؤسسة غير كافية.

الفرع الثالث: إختبار الفرضيات

أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي

سنقوم بإختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي. ومن أجل ذلك قمنا بحسابه بإستعمال معاملي الإلتواء والتفلطح (Kurtosis, Skewness)، حيث تقول الدراسات الإحصائية أن (Skewness) يجب أن يكون محصور بين [1.-1] و (Kurtosis) محصور بين [3.-3]، ودراسات تقول إن (Skewness) يجب أن يكون محصور بين [3.-3] و (Kurtosis) محصور بين [7.-7]، ومنه قمنا بالإعتماد على الدراسة الثانية.

الجدول (18): إختبار التوزيع الطبيعي (Kurtosis, Skewness)

معامل الالتواء		معامل التفلطح		الأبعاد
القيمة	الخطأ	القيمة	الخطأ	
0,142	0,388	-1,122	0,759	إستخدام مخطط الشجرة
-0,344	0,388	-0,691	0,759	مراحل إعداد مخطط الشجرة
0,364	0,388	0,336	0,759	أهمية مخطط الشجرة
0,061	0,388	-0,473	0,759	أدوات التخطيط

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول (18) أن قيمة معامل الالتواء محصورة بين -0.344 و 0.346 وقيمة معامل التفلطح محصورة بين -1.122 و 0.336 وهما في المجال المطلوب. وهذا يؤكد بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانيا: إختبار الفرضيات

للتأكد من صلاحية النموذج تم إستخدام التباين للإنحدار من أجل إختبار هذه الفرضيات الفرعية

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام مخطط الشجرة على إدارة التغيير في مؤسسة أوراس للمياه المعدنية.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمراحل إعداد مخطط الشجرة على إدارة التغيير في مؤسسة أوراس للمياه المعدنية.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأهمية مخطط الشجرة على إدارة التغيير في مؤسسة أوراس للمياه المعدنية.

يوضح الجدول التالي نتائج إختبار الفرضيات الفرعية

الجدول (19): تحليل تباين الإنحدار المتعدد لإختبار أثر إستخدام مخطط الشجرة على إدارة التغيير

الأبعاد	B	الخطأ المعياري	Bêta	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	0.993	0.238	--	4.149	0.000
إستخدام مخطط الشجرة	0.034	0.144	0.054	0.235	0.816
مراحل إعداد مخطط الشجرة	0.253	0.172	0.313	1.473	0.150
أهمية مخطط الشجرة	0.233	0.107	0.373	2.180	0.037
دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05					

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

عند بحث أثر كل بُعد من بناء أبعاد أدوات التخطيط على إدارة التغيير تبين لنا ما يلي:

❖ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء " إستخدام مخطط الشجرة " على إدارة التغيير في مؤسسة أوراس للمياه المعدنية عند مستوى دلالة (0.05)، ذلك أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (0.235) عند مستوى دلالة (0.816) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام مخطط الشجرة على إدارة التغيير في مؤسسة أوراس للمياه المعدنية.

❖ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "مراحل إعداد مخطط الشجرة" على إدارة التغيير في مؤسسة أوراس للمياه المعدنية عند مستوى دلالة (0.05)، ذلك أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (1.473) عند مستوى دلالة (0.150) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمراحل إعداد مخطط الشجرة على إدارة التغيير في مؤسسة أوراس للمياه المعدنية.

❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء " أهمية مخطط الشجرة " على إدارة التغيير في مؤسسة أوراس للمياه المعدنية عند مستوى دلالة (0.05)، ذلك أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (2.180) عند مستوى دلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، كما نلاحظ أن قيمة (B) بلغت (0.233)، وهذا يعني أن 23.3% من التباين الحاصل على إدارة التغيير مفسر إلى تباينات حاصلة في أهمية مخطط الشجرة و 76.7% من التباين يعود لعوامل أخرى.

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأهمية مخطط الشجرة على إدارة التغيير في مؤسسة أوراس للمياه المعدنية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الأخلاقية على إدارة التغيير في مؤسسة أوراس للمياه المعدنية.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة أوراس للمياه المعدنية وتم التعرف على هيكلها التنظيمي وأهم نشاطاتها ، وإعتمدنا على الإستبيان لجمع البيانات في هذه الدراسة والذي تم توزيعه على عينة من الموظفين في مؤسسة أوراس للمياه المعدنية، وتضمنت الإستمارة محورين رئيسيين: أدوات التخطيط بأبعادها (إستخدام مخطط الشجرة ، مراحل إعداد مخطط الشجرة ، أهمية مخطط الشجرة)، إدارة التغيير بأبعادها (هدف إدارة التغيير إتجاه العاملين، إدارة التغيير وضمان إستمرارية المؤسسة، تأقلم إدارة التغيير مع المحيط الخارجي) وهدفنا من خلالها على الإجابة على إشكالية الدراسة وهي: **ما هو دور إستخدام أدوات التخطيط في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية؟** وعند إسترجاع الإستبيان قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها وذلك بالإعتماد على برنامج **spss**، وقمنا بالإختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة عن إشكالية الدراسة، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات، حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى أكدت نتيجة إختبارها على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام مخطط الشجرة على إدارة التغيير عند مستوى دلالة (0.05).
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية أكدت نتيجة إختبارها على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمراحل إعداد مخطط الشجرة على إدارة التغيير عند مستوى دلالة (0.05).
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة أكدت نتيجة إختبارها على وجود أثر ذو دلالة إحصائية أهمية مخطط الشجرة على إدارة التغيير عند مستوى دلالة (0.05) ووجود علاقة إرتباط موجبة بين أهمية مخطط الشجرة وإدارة التغيير.



الخاتمة

خاتمة

تعتبر أدوات التخطيط عناصر حيوية في عملية تحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسات وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف بفعالية. عند إستخدامها بشكل صحيح، يمكن أن تصبح هذه الأدوات عاملاً رئيسياً في تحقيق التغيير الناجح.

تلعب أدوات التخطيط دوراً مهماً في دعم أهداف إدارة التغيير بعدة طرق. على سبيل المثال، تساعد أدوات التخطيط في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى التغيير بشكل أكثر دقة وتحديد العقبات المحتملة التي قد تعترض طريق التغيير. كما تساهم الأدوات في وضع الأهداف وجدولة العمليات في تحديد الخطوات الضرورية لتحقيق التغيير وتحديد الجداول الزمنية والموارد المطلوبة.

من خلال ذلك، تعد أدوات التخطيط أساسية لتحقيق أهداف إدارة التغيير، حيث توفر الإرشاد والهيكل الضروريين لضمان تنفيذ التغيير بطريقة فعالة ومنظمة. إن الإستخدام الذكي لهذه الأدوات يمكن أن يمكن المؤسسات من النجاح في مواجهة التحديات والتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.

في الختام، يتضح لنا أن التخطيط وإدارة التغيير هما عنصران أساسيان لتحقيق النجاح والاستدامة في أي مؤسسة. إستعرضنا في هذا البحث ماهية التخطيط وإدارة التغيير، وأهميتهما، والعلاقة بينهما، من خلال تطبيق دراسة حالة في مؤسسة أوراس SARL AN SOBEM DROH BISKRA. تناولنا في الفصل الأول مفهوم التخطيط ومبادئه وأهميته، وأنواعه ومقوماته، وخصائصه ومراحله، كما إستعرضنا أدوات التخطيط ونشأتها ومفهومها وأنواعها وأهميتها. في الفصل الثاني، إستعرضنا مفهوم إدارة التغيير ومقوماته ودوافعه وخصائصه، وآلية عمل إدارة التغيير من حيث الأهداف والمراحل والإستراتيجيات والعوامل المؤثرة والصعوبات. كما ناقشنا العلاقة بين التخطيط وإدارة التغيير وكيفية تأثير أدوات التخطيط في دعم عمليات التغيير. وفي الفصل الثالث، طبقنا ما سبق على دراسة حالة المؤسسة أوراس، حيث عرفنا بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي وتسيير نشاطاتها، وحللنا التخطيط وعمليات التغيير فيها، وناقشنا التحضير والتخطيط لأعمال المؤسسة وإدارة التغيير وتحضير الإدارة للتغيير، ثم إختتمنا بتحليل دور أدوات التخطيط في إدارة التغيير خلال الفترة 2024/2023 من خلال إطار منهجي للدراسة وعرض وتحليل نتائجها.

إختبار نتائج الفرضيات:

الفرضية الأولى تنص على: يسمح إستخدام أدوات التخطيط المناسبة برفع كفاءة إستخدام الموارد في المؤسسة الإقتصادية. تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الأول في المبحث الثاني، حيث تعرضنا خلال الراسات التي أجريت في إدارة المشاريع التوصل إلى أن إستخدام أدوات التخطيط مثل مخطط الشجرة ومخطط شبكة النشاط ومخطط شبكة إتخاذ القرار، يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات للتخطيط، وهذا ما يساعد في تنظيم الأفكار وتحديد الأولويات وتخطيط الموارد بشكل فعال لأنها تساهم في تنظيم الأفكار بشكل أكثر وضوحاً وتنظيماً.

الفرضية الثانية تنص على: تبنى إستراتيجية التغيير على فلسفة تحدد حسب التسيير المعتمد من التوجه الإستراتيجي العام للمؤسسة. تم إثبات هذه الفرضية من خلال الفصل الثاني، بحيث يتم بناء إستراتيجية التغيير على نهج يعزز توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية ويساهم في بناء بيئة عمل ملائمة للتغيير تحترم خصائص المؤسسة وثقافتها التنظيمية مما يساعد في تحقيق نجاح العمليات.

— الفرضية الثالثة تنص على: تؤثر أداة التخطيط المعتمدة في مؤسسة أوراس في إدارة التغيير في مؤسسة أوراس SARLAN SOBEM DROH BISKRA. ولائبائها أو نفيها تم تجزئتها إلى فرضيات فرعية وهي:

— تأثير إستخدام مخطط الشجرة (مضمون الأداة):

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية يشير إلى أن إستخدام مخطط الشجرة لا يكف لإحداث تغيير ملحوظ على إدارة التغيير في مؤسسة أوراس للمياه المعدنية، قد يكون السبب هو أن الأداة ليست فعالة بشكل كاف أو أن إستخدامها غير ملائم لتحقيق الأهداف المرجوة.

— تأثير مراحل إعداد مخطط الشجرة:

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية يشير إلى أن مراحل إعداد مخطط الشجرة لا تؤثر بشكل ملحوظ على إدارة التغيير في مؤسسة أوراس للمياه المعدنية، قد يكون السبب هو أن المراحل غير واضحة أو معقدة، أو أن العاملين لا يتبعونها بشكل دقيق.

— تأثير أهمية مخطط الشجرة:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأهمية مخطط الشجرة أن تقدير وفهم أهمية المخطط يلعب دورا كبيرا في إدارة التغيير. هذا يشير إلى أن العاملين في المؤسسة أوراس للمياه المعدنية الذين يدركون قيمة وأهمية المخطط يمكنهم إستخدامه بشكل أكثر فعالية لتحقيق أهداف التغيير.

من خلال نتائج الفرضيات الفرعية نستنتج أن الفرضية الثالثة يمكن إعتبارها مثبتة جزئيا. لأن الأداة المعتمدة (مخطط الشجرة) لها تأثير ملحوظ على إدارة التغيير فقط عندما تكون أهميتها معترف بها من قبل العاملين في المؤسسة. فبدون تقدير أهمية مخطط الشجرة، لا يبدو أن الإستخدام أو مراحل الإعداد يؤثران بشكل كبير على إدارة التغيير بمؤسسة أوراس للمياه المعدنية.

نتائج عامة:

وفي الأخير وصلنا إلى جملة من النتائج يمكن الإشارة إليها في النقاط التالية:

— يجب على المؤسسة الإقتصادية أن تعمل على فهم وإستيعاب أدوات التخطيط المتاحة.

— ينبغي للمؤسسة أن تحدد الأدوات المناسبة لإحتياجاتها الفردية وأهميتها.

— يجب أن تكون المؤسسة واعية بأهمية هذه الأدوات لتحقيق أهدافها الإدارية.

— من المهم أن تتعلم المؤسسة كيفية إستخدام هذه الأدوات بفعالية في تخطيط وتنفيذ أنشطتها.

— يتعين على المؤسسة الإقتصادية أن تستثمر في تطوير مهاراتها في إستخدام أدوات التخطيط للحصول على أقصى إستفادة منها في إدارة أعمالها.

- __ إدارة التغيير هي جوهرية للمؤسسات للتكيف مع التحولات والتحديات الدائمة.
- __ تعد أدوات التخطيط أساسية في عملية إدارة التغيير لضمان تنفيذها بفعالية ونجاح.
- __ يساعد استخدام أدوات التخطيط في إدارة التغيير تحديد الموارد اللازمة، وجدولة الخطط الزمنية، وتقييم النتائج المحتملة.
- __ من خلال توظيف أدوات التخطيط بشكل صحيح، يمكن للمؤسسة تحقيق إدارة التغيير بطريقة منظمة ومؤثرة.
- __ يجب على القادة في المؤسسة أن يتدربوا على استخدام هذه الأدوات وتطوير مهاراتهم لضمان نجاح عمليات التغيير.
- __ التخطيط الفعال يعتمد على مقومات ومرتكزات واضحة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ويساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات وضمان استمراريتها.
- __ إن تبني خصائص التخطيط يمكن أن يساعد في تعزيز كفاءة وفاعلية العملية التخطيطية، وبالتالي تحقيق نتائج أفضل وأكثر إستدامة للمؤسسة.
- __ تحقيق الأهداف المحددة في الخطة من خلال متابعة مستمرة وتعديل الخطة بناء على التغيرات التي تطرأ خلال التنفيذ وتقييم الأداء بشكل شامل.
- __ توفير أدوات فعالة لتنظيم الأفكار والآراء والحقائق، وتحديد الأولويات والمشكلات، وإستكشاف العلاقات السببية، وتحديد المهام اللازمة، وإدارة الجدول الزمني، وتحديد الأولويات، لضمان تنفيذ الخطط بكفاءة وفعالية.
- __ أدوات التخطيط هي تعزيز الفهم والتواصل، تعزيز التفاعل والتعاون، التحليل الشامل، تنظيم العمليات، زيادة الكفاءة، التحسين المستمر، تحسين الجودة، وتوجيه الجهود بشكل فعال.
- __ أدوات التخطيط لها دور أساسي في تنظيم الجهود وتوجيهها نحو تحقيق النتائج المرجوة.
- __ إدارة التغيير تتضمن عدة خطوات أساسية تساهم في تحقيق التغيير بنجاح.
- __ تطبيق إدارة التغيير بشكل فعال يمكن أن يحسن من أداء المؤسسة ويساعدها على التكيف مع التغيرات.
- __ إدارة التغيير تتضمن إستراتيجيات متعددة تعتمد على طبيعة التغيير والأشخاص المعنيين به، أي كل تغيير يتطلب إستراتيجية ملائمة تأخذ بعين الاعتبار السياق والأفراد المتأثرين لضمان نجاحه واستدامته.
- __ التخطيط الفعال يعزز إستعداد المؤسسة للتغيير ويضمن تحقيق النتائج بكفاءة.
- __ الأدوات المتطورة تساهم في تحسين إدارة التغيير وتعزز فرص النجاح.
- __ إدارة التغيير الجيدة ضرورية لضمان إستمرارية ونجاح المؤسسة، وتتطلب تخطيطاً دقيقاً لتحقيق الأهداف.

مقترحات:

- بناء على النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الدراسة نضع بعض المقترحات التي قد تساعد مؤسسة أوراس للمياه المعدنية على تحسين إدارة التغيير وتعزيز فعالية التخطيط:
- تقديم تدريب متخصص للمديرين والقادة حول إدارة التغيير وتطبيق أساليب فعالة لتحفيز وتشجيع العاملين على قبول التغييرات والمشاركة فيها.
 - توفير دورات تدريبية لجميع الموظفين لتعزيز فهمهم لأهمية وفوائد التغيير وكيفية التكيف معه بشكل فعال.
 - تعزيز استخدام أدوات التخطيط وتحسين عمليات إعداده وتنفيذه لتحسين فعالية التخطيط.
 - إعادة النظر في سياسات إدارة التغيير الحالية لتحديثها وضمان مواكبتها للتطورات الحالية وتلبية احتياجات المؤسسة.
 - تطوير خطة عمل لتنفيذ التغييرات المطلوبة بشكل فعال مع تحديد المسؤوليات والموارد المطلوبة.
 - إنشاء ميكانيزمات لمراقبة التطورات الخارجية مثل التغييرات القانونية والتكنولوجية والسوقية لتمكين المؤسسة من التكيف السريع والملائم.
 - تطوير استراتيجيات للتعامل مع التحديات الخارجية والاستفادة من الفرص الجديدة بشكل أكثر فعالية.
 - تشجيع المشاركة الفعالة للعاملين في عمليات التغيير من خلال الإبتكار وتطوير العمليات.
 - توفير بيئة عمل تشجع على الإبتكار والتجديد لتحفيز العاملين على المساهمة في تطوير المؤسسة.
- يتبنى هذه المقترحات قد تستطيع مؤسسة أوراس للمياه المعدنية تعزيز إدارة التغيير وتعزيز كفاءة التخطيط والتنفيذ لتحقيق أهدافها بشكل أفضل وزيادة تنافسيتها في السوق.

آفاق البحث:

- تأثير أدوات التخطيط على تطوير الثقافة التنظيمية لدعم التغيير.
- دور القيادة الإدارية في تطبيق أدوات التخطيط لإدارة التغيير بنجاح.
- دور التحليل المالي في دعم قرارات إدارة التغيير الاستراتيجية.
- دور التخطيط الإستباقي في تحقيق التكيف السريع مع التغييرات التكنولوجية في المؤسسات.
- تحليل فعالية أدوات التخطيط طويلة الأمد في مواجهة التحديات الإقتصادية والتكنولوجية

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	دعاء
	الشكر والعرفان
	الإهداء
	ملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
01	الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط
02	تمهيد:
03	المبحث الأول: ماهية التخطيط
03	المطلب الأول: مفهوم ومبادئ التخطيط وأهميته
07	المطلب الثاني: أنواع التخطيط ومقوماته
12	المطلب الثالث: خصائص ومراحل التخطيط
17	المبحث الثاني: أدوات التخطيط
17	المطلب الأول: نشأة ومفهوم أدوات التخطيط
18	المطلب الثاني: أنواع أدوات التخطيط
26	المطلب الثالث: أهمية أدوات التخطيط
28	خلاصة الفصل الأول
29	الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة التغيير
30	تمهيد
31	المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير
31	المطلب الأول: مفهوم التغيير
34	المطلب الثاني: مفهوم ومقومات إدارة التغيير
36	المطلب الثالث: دوافع وخصائص إدارة التغيير
39	المبحث الثاني: آلية عمل إدارة التغيير
39	المطلب الأول: أهداف ومراحل إدارة التغيير
41	المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة التغيير والعوامل المؤثرة فيها

43	المطلب الثالث: صعوبات إدارة التغيير
44	المبحث الثالث: العلاقة بين التخطيط وإدارة التغيير
44	المطلب الأول: التخطيط كعملية من عمليات إدارة التغيير
45	المطلب الثاني: أدوات التخطيط وفعالية إدارة التغيير
46	المطلب الثالث: تأثيرات أدوات التخطيط في دعم عمليات التغيير
47	خلاصة الفصل
48	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة المياه المعدنية أوراس
49	تمهيد
50	المبحث الأول: تعريف بمؤسسة "أوراس"
50	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
51	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
54	المطلب الثالث: تسيير نشاط المؤسسة
55	المبحث الثاني: تحليل عام للتخطيط وعمليات التغيير في مؤسسة أوراس SARL AN SOBEM DROH BISKRA
55	المطلب الأول: التحضير والتخطيط لأعمال المؤسسة
55	المطلب الثاني: إدارة التغيير في المؤسسة
56	المطلب الثالث: تحضير إدارة المؤسسة للتغيير
57	المبحث الثالث: تحليل دور أدوات التخطيط في إدارة التغيير بمؤسسة SARL AN SOBEM DROH BISKRA خلال الفترة 2024/2023
57	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
64	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
74	خلاصة الفصل
76	الخاتمة
87	الملاحق

Travaux cités

قائمة المراجع

أولا : باللغة العربية .

الكتب :

1. أ. د. أحمد يوسف دودين. (2020). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
2. امل لطفي ابو طاحون. (2010). التخطيط التربوي وإعتمارته الثقافية والإجتماعية والإقتصادية. عمان -الأردن:- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
3. بشار يزيد الوليد. (2008). التخطيط والتطور الإقتصادي. المملكة الأردنية الهاشمية: دار الياية للنشر والتوزيع.
4. بهاء الدين المنجي العسكري، و أنعام الحيايى. (2015). إدارة التغيير في منظمات الأعمال. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
5. جمال محمد عبد الله. (2014). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. الأردن: دار المعتر للنشر و التوزيع.
6. حازم حمد موسى الجنابي. (2014). ادارة التغيير الاستراتيجية الامريكية الشاملة نموذجا. الاردن: دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع.
7. حسين حريم. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان - الأردن - : دار الحامد للنشر والتوزيع.
8. خلف فليح. (2017). التخطيط الإقتصادي. إربد- الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
9. ربحي مصطفى عليان. (2015). ادارة التغيير. الاردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
10. رعد الصرن. (2016). إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والأدوات). سوريا: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
11. زكرياء الدوري، نجم العزاوي، بلال السكارنة، شفيق شاكور، محمد عبد القادر. (2019). وظائف و عمليات منظمات الاعمال. لا يوجد: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
12. زيد منير عبوي. (2007). ادارة التغيير و التطوير. الاردن: كنوز المعرفة.
13. سعد علي ربحان المحمدي. (2022). الإدارة الاستراتيجية المعاصرة. غير موجود: dar Al-Yazori for

.Publication and Distribution

14. عبد الرزاق محمد الدليمي. (2012). التخطيط الإعلامي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
15. فريد بشير طاهر. (1998). التخطيط الإقتصادي. لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
16. فريد كورتل، و آمال كحيله. (2015). إدارة التغيير في عالم متغير. الأردن: زمزم ناشرون وموزعون.
17. طلعت الدمرداش إبراهيم. (2003). التخطيط الإقتصادي في إطار آليات السوق. الزقازيق - مصر: مكتبة القدس.
18. لينا جمال. (2018). استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي. المملكة الأردنية الهاشمية: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
19. شيراز محمد خضر. (2022). هندسة إدارة الجودة الشاملة. لندن: ترجمة فريق دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع.
20. محمد قريشي. (2020). التغيير التكنولوجي مدخل لتحسين الاداء المؤسسي. الاردن: زمزم ناشرون و موزعون.
21. مدحت أبو النصر. (2015). مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
22. رافدة الحريري. (2019). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
23. محمد الفاتح بشير المغربي. (2020). إدارة التغيير و التطوير التنظيمي. القاهرة: دار حميثرا للنشر.
24. أحمد الخضيرى. (2003). إدارة التغيير. دمشق: دار الرضا للنشر
25. ربحي مصطفى عليان. (2015). ادارة التغيير. الاردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
26. زيد منير عبوي. (2007). ادارة التغيير و التطوير. الاردن: كنوز المعرفة.
27. رجب عبد الحميد حسنين. (2020). إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات. العربي للنشر والتوزيع.
28. ناصر جرادات احمد المعاني احمد عريقات. (2013). ادارة التغيير و التطوير. الاردن: الرء بيشر و التوزيع.
29. سيد سالم عرفة. (2012). اتجاهات في ادارة التغيير. الاردن: دار الراية للنشر و التوزيع.

المقالات:

1. سولاف شباح. (2011- 2012). مبادئ الادارة العلمية للعملية التسويقية بمكتبة جامعة الحاج لخضر باتنة بين أصول التخطيط وإمكانية التطبيق. الجزائر، قسنطينة.
2. عبدالله وهبة كريمة شعبان عبدالله وهبة، السيد سلامة الخميسي، و هناء إبراهيم سليمان. (2023). تحديات إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية وسبل مواجهتها دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، 38 (87).
3. محمد مالكي أمينة بودريوة جميلة فرنان. (2021, 12 31). أثر إدارة التغيير في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في المنظمات. *Marketing and Business Research Review*.

4. سيد هارون جمعة. (17 12 , 17 - 12 - 2019). استراتيجية إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي - دراسة تطبيقية-. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة .
5. شرين سيد عثمان. (2018). رؤية جديدة لآليات تطبيق أدوات ونظم جودة المنتجات النسيجية وبعض المؤيبيات الصناعية. مجلة العمارة والفنون (13).
6. لانا خالد خلف الحسبان. (02-02-2023). التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير. المجلة العربية لنشر العلمي (52).
7. مصطفى منصور جهان. (بلا تاريخ). التخطيط الإقليمي بين النظرية والتطبيق. مجلة كلية الآداب (6).

الاطروحات و المذكرات

1. أحمد نصير. (2007). التخطيط الإجمالي للإنتاج الصناعي بإستخدام مشاكل النقل الخطية (المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة- (ENICA BISKRA). شهادة الماجستير . الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
2. باهي مصطفى. (2010). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع أداء وتطوير المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة مجمع صيدال). شهادة الماجستير . كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، وهران: جامعة وهران.
3. بركان عادل. (2011). واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة. شهادة الماجستير . الجزائر، معهد علوم الطبيعة والحياة، سوق أهراس: المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي.
4. سولاف شباح. (2012). مبادئ الادارة العلمية للعملية التسويقية بمكتبة جامعة الحاج لخضر بيانة بين أصول التخطيط وإمكانية التطبيق. شهادة الماجستير . الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة: جامعة منتوري.
5. سولاف شباح. (2012). مبادئ الادارة العلمية للعملية التسويقية بمكتبة جامعة الحاج لخضر بيانة بين أصول التخطيط وإمكانية التطبيق. شهادة الماجستير . الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة: جامعة منتوري.
6. صباح بلوناس. (2016). أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
7. عثمانية رؤوف. (2001). التخطيط في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. شهادة الماجستير . الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر

المقابلة :

1. مسؤول الإعلام والاتصال. (24 03 , 2024). مؤسسة أوراس. بسكرة.
2. مسؤول قسم الإنتاج. (24 03 , 2024). مؤسسة أوراس. بسكرة.

3. مسؤول قسم التجارة. (2024 ,03 24). مؤسسة أوراس. بسكرة.
4. مسؤول قسم الجودة. (2024 ,03 24). مؤسسة أوراس. بسكرة.
5. مسؤول قسم المالية والمحاسبة. (2024 ,03 24). مؤسسة أوراس. بسكرة.
6. مسؤول قسم الموارد البشرية. (2024 ,03 24). مؤسسة أوراس. بسكرة.
7. المسير. (2024 ,03 24). مؤسسة أوراس. بسكرة.
8. نائب مسؤول المخزن. (2024 ,03 24). مؤسسة أوراس. بسكرة.

ثانياً: باللغة الأجنبية

باللغة الكورية :

홍시입니다. (2024, 03 06). *홍시의 이력관리*. Récupéré sur <https://diveforliz.tistory.com/46> .1

باللغة الفرنسية :

1. *Blog Gestion de Projet*. (2024, 05 15). Récupéré sur <https://blog-gestion-de-projet.com/diagramme-affinites/>
2. Investisseurs, L. C. (2024, 05 15). *LE CLUB DES INVESTISSEURS*. Récupéré sur <https://le-club-des-investisseurs.com/methodes-et-outils-de-la-resolution-de-problemes/>

باللغة بالإنجليزية :

book:

1. Bachioua, L. A. (2011). *Fundamentals of Statistics Concepts and Oplications - On OrabicText*. Phillips Publishing.

article;

2. Anjard, R. P. (s.d.). Management and planning tools. *Training for Quality* , volume 3. Number 2. 1995,34_37
3. . IMintzberg, H. (1981). Research Notes and Communications What Is Planning Anyway? *Strategic Management Journal* , Vol.2,319-324.

site web:

4. ASQ. (2024, 03 28). Retrieved from American Society for Quality (ASQ): <https://asq.org/quality-resources/new-management-planning-tools>
5. *bgmc*. (2024, 05 05). Retrieved from [bgmcgroup.com](https://bgmcgroup.com/seven-new-management-and-planning-tools/): <https://bgmcgroup.com/seven-new-management-and-planning-tools/>

6. Evans, J. (2024, 03 03). Retrieved from file:///C:/Users/AIB/Desktop/The%20Seven%20Management%20and%20Planning%20Tools[1].pdf
7. <https://blog.naver.com/npl12345>. (2024, 03 06). Retrieved from Naver Blog: <https://blog.naver.com/npl12345/221561710633>
8. *SIX SIGMA DAILY Your everydzy fix*. (2024, 03 28). Retrieved from Six Sigma Daily: <https://www.sixsigmadaily.com/new-quality-management-tools/>

Recipients:

9. Damayanti, R. W., Subagyo, A, R. W., & B, H. (2019). Seven Management and Planning Tools in Megaproject Management: A Literature Review. *A nnual Conference on Industrial and System Engineering (ACISE°*. Surakarta, Indonesia: Material Science and Engineering.

الملحق رقم (1)

المطلب الأول: التحضير والتخطيط لأعمال المؤسسة

- 1- هل تخطط لأعمالك قبل أن تبدأ بها؟
- 2- ماهي الخطوات الأكثر أهمية قبل البدء بتنفيذ الخطة؟
- 3- هل لديك فكرة عن الأشياء التي يجب عليك القيام بها في اليوم؟
- 4- كيف تعمل على تنظيم وقتك خلال اليوم؟
- 5- هل لديك قائمة بسيطة تكتب عليها ما يجب القيام به؟
- 6- هل تعتقد أن وضع خطة بسيطة يمكن أن يساعدك في إكمال الأعمال في الوقت المناسب؟
- 7- هل تتحدث مع زملائك لتنسيق الأشياء التي يجب القيام بها؟
- 8- كيف تعرف أنك تنجز الأعمال بشكل صحيح وفي الوقت المناسب؟
- 9- هل لديك أي طرق تستخدمها لتجهيز نفسك للعمل؟
- 10- ماهي العوامل التي تساهم في وجود مشكلة رئيسية في مؤسستكم؟
- 11- ماهي الاستراتيجيات التي تضعها لتعامل مع المشاكل التي تواجهها؟
- 12- كيف يتم التعامل مع المشاكل التي قد تواجه المؤسسة؟
- 13- ماهي الأفكار الأولى التي تفكر بها لحل المشكلة؟
- 14- ماهي الطرق التي تستخدمها المؤسسة لحل المشاكل؟
- 15- كيف يتم تجزأة المشكلة كيف يتم تحديد أجزاءها؟
- 16- ماهي الخطوات التي تتبعها من أجل تطبيق الحلول الناجحة دائما؟

المطلب الثاني: إدارة التغيير

- 1- كيف يؤثر التغيير على العاملين؟
- 2- ماهي العقبات المحتملة التي قد تواجه هذا التغيير؟
- 3- كيف يمكن للإدارة قياس نجاح التغيير؟
- 4- كيف تقوم الإدارة بإقناع العاملين من أجل تبني التغيير؟
- 5- لماذا تقوم الإدارة بالتغيير؟
- 6- ما الهدف من التغيير الذي تقوم به الإدارة؟
- 7- هل تستجيب إدارتكم لتغييرات المحيط الخارجي لتحقيق أهدافها؟
- 8- كيف يساهم التغيير الذي تقومون به في إستمرارية مؤسستكم؟

9- هل يوجد فرص لتعليم الموظفين لتكيفهم مع التغيير؟

10- كيف نشجع الموظفين على المشاركة في التغيير؟

المطلب الثالث: تحضير إدارة المؤسسة للتغيير

- 1- ما هي الإجراءات التي يمكن للإدارة إتخاذها للتأكد من إستقبال العمال للتغيير بشكل أفضل؟
- 2- كيف يمكن لشرح خطة مفصلة للتغيير أن يزيد من وعي العمال بأهمية وضرورة التغيير؟
- 3- كيف يمكن التحضير الجيد لمساعدة العمال في فهم التغيير بشكل أفضل؟
- 4- ما هي الوسائل التي يمكن استخدامها في مرحلة التحضير لتقييم إستعداد العمال للتغيير؟
- 5- ما هي الإجراءات التي تقوم بها الإدارة لضمان نجاح عملية التغيير؟

الملحق رقم (2)

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستبيان موجه للعمال وللإطارات العليا من الأقسام والمصالح بالمؤسسة الإقتصادية

بعد تحية الإسلام، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين، أما بعد سادتي الكرام أضع بين أيديكم هاته الإستبانة كجزء من متطلبات إستكمال الجانب التطبيقي من مذكرة الماجستير.

بعنوان: أثر إستخدام أدوات التخطيط في إدارة التغيير في المؤسسة الإقتصادية

ولهذا نرجو لو تكرمتم بمساعدتنا في الإجابة على الأسئلة الموجودة، للتعرف على وجهة نظركم في موضوع بحثنا بإسقاطه على مؤسستكم.

وأحيطكم علما بأن المعلومات ستعالج بكل مصداقية وسرية ولن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي. جزاكم الله كل خير

تحت إشراف:

- الأستاذة بوزاهر نسرين

إعداد الطالبتان:

- ليليا بن حرز الله

- أشواق مجري

السنة الجامعية

2024/2023

من فضلكم، ضع العلامة (X) في الخانة التي ترى فيها الإجابة المناسبة

البيانات الشخصية:

_ الجنس:

ذكر () أنثى ()

_ السن:

أقل من 25 سنة () من 25 إلى 35 سنة () من 36 إلى 45 سنة () أكثر من 45 سنة ()

_ المستوى التعليمي:

أقل من ثانوي () ثانوي () ليسانس () شهادة ماستر () شهادة دراسة عليا ()

_ الخبرة المهنية:

من سنة إلى 5 سنوات () من 6 إلى 10 سنوات () من 11 إلى 15 سنوات () أكثر من 16 سنة ()

المحور الأول: دراسة أدوات التخطيط

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير تماما
البعد الأول: إستخدام مخطط الشجرة						
01	يتم تحليل الطلب وفهم اتجاهاته العامة.					
02	هناك طريقة تعتمد من طرفكم في حل مشكلة تطراً اثناء العمل.					
03	يتم تحديد المهام التي تساعد في تحقيق اهداف المؤسسة.					
04	يتم اعتماد كيفية معينة لتحديد الأهداف الكبيرة لنشاط مؤسستكم.					
البعد الثاني: مراحل إعداد مخطط الشجرة						
05	تحديد المشكلة أو الهدف الرئيسي الذي تود دراسته.					
06	تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة.					
07	التساؤل هل هناك حاجة للإنتقال إلى مستوى أعلى في بناء المخطط.					
08	نقل السهم بين المستويات في الشجرة يساعد في التقدم نحو تحليل أعمق للمشكلة أو الهدف					
البعد الثالث: أهمية مخطط الشجرة						
09	إطار شامل لتحليل المشاكل والتحديات.					
10	يسهل تحديد الأسباب الجذرية والعوامل الرئيسية للمشكلة.					
11	تحدد الخطوات المناسبة والإستراتيجيات الفعالة لتحقيق الأهداف.					
12	تزيد من كفاءة العمليات من خلال تحليل البيانات وتحديد الأولويات.					

المحور الثاني: أهداف إدارة التغيير

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة	الرقم
البعد الأول: هدف إدارة التغيير إتجاه العاملين						
					يتم تعزيز التواصل و التفاعل بين الفرق والأقسام داخل مؤسستكم.	01
					يتم تشجيعكم على تعزيز قدراتكم إلى أقصى حد وابتكار أفكار جديدة.	02
					يتم تشجيعكم للحفاظ على وتيرة عمل متزايدة.	03
					يتم العمل على تحقيق رضاكم الكامل في وظائفكم.	04
البعد الثاني: إدارة التغيير وضمان إستمرارية المؤسسة						
					يتم إتخاذ كل الاجراءات لضمان بقاء و استمرارية مؤسستكم.	05
					هناك جهد مبذول في مؤسستكم لتحسينها وتطويرها.	06
					يتم العمل على التكيف مع الظروف التغيير في مؤسستكم.	07
					تتمكن مؤسستكم من تحقيق النتائج المرجوة.	08
البعد الثالث: تأقلم إدارة التغيير مع المحيط الخارجي						
					يمكنكم التأقلم مع التغييرات القانونية التي تخص نشاط مؤسستكم.	09
					تسعى مؤسستكم لمتابعة التحولات التكنولوجية الجديدة التي تخص مجال نشاطكم.	10
					تعمل مؤسستكم على فهم التغييرات التي تخص المجتمع بصفة عامة والتي قد تؤثر على نشاطكم.	11
					تعمل مؤسستكم على متابعة تغيرات السوق و تتخذ اجراءات في هذا السياق.	12

الملحق رقم (3)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
 Faculté des Sciences Economiques
 Commerciales et des Sciences de gestion

جامعة محمد خيضر – بسكرة
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير
 عمادة الكلية

الرقم : 00268 / ل.ع.إ.ت.ع ت / 2024

إلى السيد مدير: SARL AN SOBEM DROH BISKRA
 -الدروع ولاية بسكرة-

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1 بن حرزالله ليليا
- 2 بحري أشواق
- 3 /

المسجلون بـ قسم العلوم الاقتصادية
 بالسنة: ثانية ماستراقتصاد المؤسسة
 وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:
 "" دور التخطيط في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في 2024-03-05

ع/ عميد الكلية



نائب العميد المكلف بالدراسات والبحوث
 المرتبطة بالدراسات والبحوث
 محمادي رمضان

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

