



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أهمية اليقظة الإستراتيجية في إدارة التغيير دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL - قسنطينة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

ليلى بن عيسى

نهلة بوهالي

الموسم الجامعي: 2013-2014

...../Master-GE/GO -GSO /2014	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	بسملة
ب	آيات قرآنية
ت	الإهداء
ج	شكر وتقدير
ح	فهرس المحتويات
ر	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
س	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة
2	إشكالية الدراسة.
2	فرضيات الدراسة.
3	أهمية الدراسة.
3	أهداف الدراسة.
3	التعريفات الإجرائية.
5	متغيرات ونموذج الدراسة.
6	حدود ومنهج الدراسة.
7	مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.
8	أداة الدراسة.
9	مجتمع وعينة الدراسة.
9	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
10	صدق وثبات أداة الدراسة.
12	الدراسات السابقة.
31	الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

32	تمهيد.
33	المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية.
33	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية.
37	المطلب الثاني: خصائص اليقظة الإستراتيجية.
39	المطلب الثالث: معلومات اليقظة الإستراتيجية.
42	المبحث الثاني: تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية.
42	المطلب الأول: أنواع اليقظة الإستراتيجية.
49	المطلب الثاني: ممثلوا اليقظة الإستراتيجية.
53	المطلب الثالث: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية.
54	المبحث الثالث: مراحل، عراقيل اليقظة الإستراتيجية وسبل مواجهتها
54	المطلب الأول: مراحل اليقظة الإستراتيجية.
58	المطلب الثاني: عراقيل اليقظة الإستراتيجية.
59	المطلب الثالث: سبل مواجهة عراقيل اليقظة الإستراتيجية.
61	خلاصة الفصل.
62	الفصل الثالث: إدارة التغيير
63	تمهيد.
64	المبحث الأول: ماهية التغيير.
64	المطلب الأول: مفهوم التغيير.
66	المطلب الثاني: أسباب التغيير.
71	المطلب الثالث: أهداف وأهمية التغيير.
75	المطلب الرابع: أنواع التغيير.
80	المبحث الثاني: ماهية إدارة التغيير.
80	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير.
81	المطلب الثاني: دواعي إدارة التغيير.
82	المطلب الثالث: خصائص إدارة التغيير.

85	المطلب الرابع: إستراتيجيات التغيير.
86	المبحث الثالث: مراحل، مجالات، أساليب، مداخل إدارة التغيير.
86	المطلب الأول: مراحل إدارة التغيير.
93	المطلب الثاني: مجالات إدارة التغيير.
97	المطلب الثالث: أساليب إدارة التغيير.
98	المطلب الرابع: مداخل التغيير.
99	المبحث الرابع: مقاومة التغيير.
99	المطلب الأول: مفهوم وأسباب مقاومة التغيير.
104	المطلب الثاني: التغلب على مقاومة التغيير.
108	المطلب الثالث: عوامل نجاح التغيير.
111	المطلب الرابع: اليقظة الإستراتيجية كمدخل لإدارة التغيير.
115	خلاصة الفصل.
116	الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأملح ENASEL - قسنطينة -
117	تمهيد
118	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للأملح ENASEL - قسنطينة -
118	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة.
120	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
123	المطلب الثالث: منتجات المؤسسة.
125	المطلب الرابع: الوضع الإستراتيجي والسياسة التنافسية لمؤسسة ENASEL في السوق.
127	المطلب الخامس: إحصائيات لمنتجات المؤسسة 2013.
134	المطلب السادس: إستراتيجية المؤسسة للفترة 2012-2016.
138	المبحث الثاني: الجانب التطبيقي لدراسة حالة المؤسسة الوطنية

	للأملاح ENASEL - قسنطينة - .
138	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة.
140	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي.
141	المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة.
147	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.
150	خلاصة الفصل.
151	الخاتمة
152	أولاً: النتائج.
154	ثانياً: التوصيات.
156	قائمة المراجع
157	المراجع باللغة العربية.
166	المراجع باللغة الأجنبية.
169	قائمة الملاحق
172	الملحق رقم(01): قائمة محكمي الاستمارة.
174	الملحق رقم(02): استمارة الدراسة.
181	الملحق رقم(03): منتجات المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL - قسنطينة - .
190	الملحق رقم(04): أهم المنجزات لسنة 2013.
199	الملحق رقم(05): المخطط الإستراتيجي 2012 - 2016.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول	الفصل
12	معاملات الثبات والصدق	01	الفصل الأول
51	ممثلوا اليقظة الإستراتيجية	02	الفصل الثاني
97	شكل التغييرات	03	الفصل الثالث
128	وضعية الاستخراج المنتجات في نهاية نوفمبر 2013	04	الفصل الرابع
129	تطور الإنتاج مقارنة بأهداف 2013	05	
135	توقعات 2012-2016	06	
138	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	07	
140	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف).	08	
141	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور اليقظة الإستراتيجية	09	
145	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة التغيير.	10	
147	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	11	
148	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد اليقظة الإستراتيجية : اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) في إدارة التغيير.	12	

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	الفصل
6	النموذج المقترح للدراسة	01	الفصل الأول
50	ممثلوا عملية اليقظة الإستراتيجية	02	الفصل الثاني
57	مراحل اليقظة الإستراتيجية	03	الفصل الثالث
73	الجوانب الأساسية لأهمية التغيير	04	
77	الوضع التحولي	05	
83	خصائص إدارة التغيير	06	
93	مراحل إدارة التغيير عند Kurt Lewin	07	
101	مقاوموا التغيير	08	
107	منهج كوتر و شلزنجر Kotter/Schlesinger للتغلب على المقاومة	09	
113	علاقة اليقظة الإستراتيجية وإدارة التغيير	10	
122	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية للملح ENASEL	11	الفصل الرابع
125	الميزة التنافسية لـ ENASEL	12	

لقد كان البحث عن الربح يمثل الهدف الأسمى بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في عقود ماضية من القرن السابق ، إلا أن الدراسات و الأبحاث و تحت تأثير العديد من العوامل و التي من بينها العولمة و تأثيراتها على مختلف أنشطة المؤسسات و من ثم تموقع هذه الأخيرة في الأسواق التي أصبحت تتميز بالمنافسة الشديدة ، أصبحت تعالج أهداف المؤسسات من منظور جديد حيث أصبح الهدف الرئيس لنشاط المؤسسات يتمثل في البحث عن البقاء و الاستمرارية في السوق مع تحقيق تفوق على المنافسين ، وهو ما يتطلب نوع المراقبة الدقيقة للعوامل المكونة لنشاطها داخليا و كذا مراقبة أنشطة منافسيها في مختلف النواحي على الصعيد الخارجي وهذا يتم من خلال ما يعرف باليقظة الإستراتيجية ، التي تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة لضمان نشاطها و تحسين تنافسيتها و هذا ضمن خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات من المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة ومعالجتها وتحليلها ثم نشرها و استخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة و تجنب المخاطر المحتملة.

إذ يعتبر وجود خلية اليقظة الاستراتيجية من خصائص المؤسسة العصرية، حيث تمكنها من مقارنة نفسها مع منافسيها و تسمح لها بالتعرف على ما تكتسبه من مميزات تنافسية، بغية تطويرها و الحفاظ عليها لتحتل الريادة في السوق و تتجاوز التهديدات المحدقة بها.

إن الحديث عن اليقظة الإستراتيجية يقوم على الإهتمام بالبيئة التي تعمل فيها المؤسسة و التي تتميز بالحركية و عدم السكون ، فهي تخضع لتغييرات مستمرة مما يحتم على المؤسسة دراسة الآليات التي تساعدها على الاستجابة لها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة في ظل هذا التغيير، فقد أصبح التغيير جزءا لا يتجزء من مهام المؤسسة الناجحة و المؤسسة الكفوة لا تتغير من أجل التغيير بحد ذاته، بل تتغير لأن هذا التغيير هو جزء من عملية تطويرية واسعة النطاق، في إطار ما يعرف بإدارة التغيير، التي تمثل انعكاسات الإدارة المبدعة الهادفة لمواكبة التقدم والتجديد في مختلف المجالات بالإعتماد على آليات مساعدة لبلوغ الأهداف بكفاءة و فعالية.

تمهيد:

في ظل الإنجازات والتطورات التي تقوم بها المنظمات في الوقت الحالي والتسارع نحو الأفضل. وعليه فإن معظم المنظمات التي تسعى للبقاء في المحيط الذي تتنافس فيه هي تلك المنظمات التي تقوم بالترصد والمتابعة الجيدة للمحيط الخارجي، وهذا بما يعرف اليقظة الإستراتيجية. فاليقظة الإستراتيجية هي أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمنظمة من خلال جمع المعلومات من محيط المؤسسة ومعالجتها تحليلها واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة، وكل ذلك في ظل التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي. وقد أصبح التغيير من الامور البديهية التي تستغلها المنظمات من أجل التعايش في البيئة التي التنافس فيها. وعليه سننظر في هذه الدراسة إلى أهمية اليقظة الاستراتيجية في إدارة التغيير، ومن خلال هذا الفصل سندرس منهجية البحث وكيفية دراستها وأهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

1- إشكالية الدراسة:

أ- الإشكالية الرئيسية:

بناء على العلاقة التي تربط المنظمة بالمحيط الخارجي، و التواصل الذي يكون بينهما سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة،

من خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية البحث في التساؤل التالي:

"كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية في إدارة التغيير في المؤسسات"

ب- التساؤلات الفرعية:

من أجل الإلمام و الإحاطة بجميع جوانب البحث قمنا بتقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى ممارسة اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL بقسنطينة؟
- مامدى استخدام إدارة التغيير بالمؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL بقسنطينة؟
- ما هي علاقة اليقظة الإستراتيجية بإدارة التغيير بالمؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL بقسنطينة؟
- ما مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، وبين مستوى ممارسة اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL بقسنطينة؟
- ما مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، وبين مستوى ممارسة إدارة التغيير بالمؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL بقسنطينة؟

2- فرضيات الدراسة:

تماشياً مع إشكالية وآراء الكتاب والباحثين في وجود تباين لدرجة العلاقة والتأثير بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية " مجتمعة ومنفردة " وإدارة التغيير، واختباراً لنموذجها فقد تم وضع فرضية رئيسية هي:

أ- الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة التغيير بالمؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL بقسنطينة

وينبثق عنها عدة فرضيات فرعية:

- 1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية وإدارة التغيير؛
- 2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية وإدارة التغيير؛
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية وإدارة التغيير؛
- 4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاجتماعية وإدارة التغيير.

3- أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية هذا البحث من خلال تبيين أهمية اليقظة الاستراتيجية في استمرارية حياة المؤسسة وفي تفوقها على منافسيها من خلال كسبها لطرق و الوسائل الإدارية للتغيير انطلاقاً من رصد بيئتها التي تؤثر وتتأثر بها.

4- أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى تقديم إطار نظري لكل من البعدين نحاول من خلاله :

- 1- تبيان أهمية وضرورة تفتح المؤسسة على بيئتها؛
- 2- التطرق إلى إبراز أهمية إدارة التغيير و ضرورة تبني المؤسسات هذا التوجه لضمان البقاء و الاستمرارية؛
- 3- محاولة التعمق في إدارة التغيير و عوامل نجاحها؛
- 4- التعرف على اليقظة الاستراتيجية و انواعها؛
- 5- محاولة التعرف على مدى تطبيق هذه المفاهيم في المؤسسة الجزائرية .

5- التعريفات الإجرائية:

تتناول هذه الدراسة لمصطلحات التالية:

منهجية البحث والدراسات السابقة

- **اليقظة الإستراتيجية:** هي عبارة عن عملية الرصد و المتابعة الجيدة و المستمرة للبيئة الخارجية للمنظمة سواء كانت بيئة إجتماعية أو إقتصادية أو تكنولوجية أو تجارية، من أجل تفادي المخاطر التي يمكن المنظمة الوقوع فيها و إغتنام الفرص التي تتاح لها.
- **اليقظة التكنولوجية:** هي عبارة عن الجهود التي تقوم بها المنظمة من أجل جمع المعلومات التي لها صلة بالتكنولوجيات والتقنيات المستعملة من طرف المنافسين أو التي هي بصدد الإستعمال.
- **اليقظة التنافسية:** هي النشاط الذي يحدد الشركة منافسيها الحاليين و المحتملين، وكذا استراتيجياتها و النوايا المحتملة أو المشاريع المستقبلية من أجل إتخاذ أي قرار الإستراتيجي الأفضل فإن أي قرار قد يعطل أعمال المنظمة، و عليه فلا بد إغتنام الفرص و عدم تفويتها.
- **اليقظة التجارية:** هي رصد و متابعة المعلومات المتعلقة بالزبائن و الأسواق والموردين ويمدى كفاءة القائمين بالمهام التسويقية في المنظمة مقارنة بأهم المنافسين لإحداث تفوق تسويقي. فهي تقوم بتحليل إمكانية المنظمة كشف تطور و تطلعات الزبائن ومسايرة مصادر التمويل الجديدة.
- **اليقظة البيئية:** هي التيقظ والمراقبة المستمرة والمتواصلة بجمع المعلومات المتعلقة بكل الأحداث، والتطورات التي تطرأ على الميادين التشريعية، المالية، السياسية، الجيوسياسية والثقافية، التي تميز المؤسسة عن منافسيها، ثم تقوم بمعالجتها حسب طبيعتها، ونشرها إلى مراكز اتخاذ القرار عبر شبكات الاتصال.
- **إدارة التغيير:** هي عملية تحسين الوضع الحالي للمنظمة من خلال مواجهة الأوضاع الراهنة أو الجديدة بمنهج إداري منظم، و هذا التحول أو التحسين يكون عن طريق تطبيق إجراءات و أساليب و طرق مدروسة من قبل المنظمة.
- **إذابة الجليد(التهيئة والإعداد):** وهي الإذابة للقيم القديمة و العادات و المعتقدات و الهيكلية التي تقوم عليها المنظمة، كما يتم في هذه المرحلة حشد الجهود التي تبذل في المنظمة لكي تجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير.
- **التغيير:** وهو إعداد إطار متكامل مترابط لتخطيط و تنفيذ عملية التغيير و تقويمها، بحيث تشمل هذه المرحلة اختيار الفريق المسؤول عن التغيير، و تشخيص الوضع القائم، و

منهجية البحث والدراسات السابقة

تحديد نوع التغيير و مجالاته أهدافه، و تحديد كيفية إحداثه، بالإضافة إلى تحديد تكلفة برنامج التغيير، و اختيار التوقيت المناسب لهذه العملية.

- **التجميد:** وهو الإلتزام الداخلي لدى الموظفين نحو الأنظمة و القواعد، الممارسات و السوكيات الجديدة، من خلال تثبيت و تقوية ذلك و المحافظة على ما تم تحقيقه وإنجازه و إكتسابه في مرحلة التغيير.

6- متغيرات ونموذج الدراسة:

أ- متغيرات الدراسة:

وفقا للفرضيات السابقة اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

المتغير المستقل: وهي اليقظة الإستراتيجية، ويتضمن عدة متغيرات فرعية (أبعاد) هي:

-اليقظة التكنولوجيا.

-اليقظة التنافسية.

-اليقظة التجارية.

-اليقظة البيئية.

المتغير التابع: وهو إدارة التغيير لدى موظفين الإداريين (الإطارات)، وبدوره يتضمن عدة أبعاد تتمثل في:

-إذابة الجليد (التهيئة والإعداد).

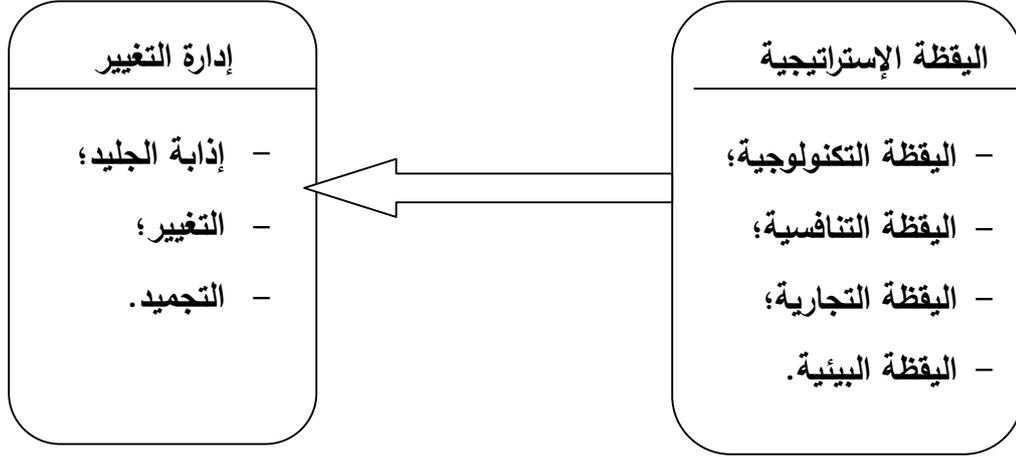
-التغيير.

-التجميد.

ب- نموذج الدراسة:

يمكن توضيح العلاقة بين المتغيرات السابقة في النموذج الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

7- حدود الدراسة

أ- حدود الدراسة:

يتحدد البحث ممايلي:

✓ الحدود البشرية: تم إجراء البحث على الموظفين الإداريين بالمؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL بقسنطينة.

✓ الحدود المكانية: تم إجراء البحث داخل حدود المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL بقسنطينة.

✓ الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية (2013/2014).

✓ الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة التغيير لدى الموظفين الإداريين (الإطارات) بالمؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL بقسنطينة.

ب- منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء الإطار العاملة بالمؤسسة الوطنية للأملح ENASEL بقسنطينة نحو مستوى ممارسة أنواع اليقظة الإستراتيجية وأثرها على إدارة التغيير فقد استخدمت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً، يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.

كما اعتمدت الطالبة أيضاً على منهج دراسة حالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني للوصول إلى تعميمات علمية قصد التعرف على أهمية اليقظة الإستراتيجية في إدارة التغيير بالمؤسسة الوطنية للأملح ENASEL بقسنطينة.

8- مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الإعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات

أ- المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات:

تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. V16 (Statistical Package for Social Sciences) وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ب- المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات:

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك اخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

9- أداة الدراسة:

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الإستبانة من قسمين:

القسم الأول: وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويحتوي على محورين:

المحور الأول: ويتمثل في متغير "اليقظة الإستراتيجية"، حيث تضمن (24) عبارة تهدف إلى التعرف على ممارسة أنواع اليقظة الإستراتيجية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وقد تم تحديد أربعة أبعاد تم اختيارها بناء على مراجعة أدبيات هذا الموضوع التي يعتقد أنها تشمل أهم أنواع اليقظة الإستراتيجية، وقد وزعت العبارات على الشكل التالي:

1-اليقظة التكنولوجية: وتمثله العبارات المرقمة من (1-7).

2-اليقظة التنافسية: وتمثله العبارات المرقمة من (8-13).

3-اليقظة التجارية: وتمثله العبارات المرقمة من (14-19).

4-اليقظة البيئية: وتمثله العبارات المرقمة من (20-24).

المحور الثاني: ويتمثل في متغير "إدارة التغيير"، حيث تضمن (23) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى إدارة التغيير المطبقة، موزعة على ثلاثة أبعاد وذلك كمايلي:

1-إذابة الجليد: وتمثله العبارات المرقمة من (1-6).

2-التغيير: وتمثله العبارات المرقمة من (7-18).

3-التجميد: وتمثله العبارات المرقمة من (19-23).

وقد تم اختيار تلك الأبعاد بعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع، والتعرف على ما استخدمته تلك الدراسات من مقاييس لمستوى ممارسة أنواع اليقظة الإستراتيجية هذا من جهة ومن جهة أخرى التعرف على تطبيق إدارة التغيير لدى الإداريين (الإطارات)، بالمؤسسة الوطنية للأصلاح ENASEL بقسنطينة.

10- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين الإداريين والإطارات بالمؤسسة الوطنية للأصلاح ENASEL بقسنطينة والبالغ عددهم 60 إطاراً، واستخدمت الطالبة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث، حيث تم توزيع (50) الاستبانة عليهم جميعاً عبر زيارات ميدانية، وأسترد منها 39 إستبانة،

11- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V16)، كما يلي:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- **تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance):** لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

- **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):** وذلك لاختبار أهمية المتغيرات المستقلة التالية: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية في إدارة التغيير بالمؤسسة الوطنية للأصلاح ENASEL بقسنطينة.

- **تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA):** وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة مراحل اليقظة الإستراتيجية.

- اختبار T للعينات المستقلة (Independent- Samples T- Test): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول ممارسة مراحل التخطيط الإستراتيجي، وكذلك اتجاهاتهم نحو ممارسة الأداء الجامعي الإداري تعزى لاختلاف عامل الجنس.
- تحليل الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise Regression): لبيان أهمية كل متغير من المتغيرات المستقلة للبحث في التوقع بالمتغير التابع.
- اختبار كولومجروف- سميرنوف (Kolmogorov- Smirnov): لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، (1-Sample K-S).
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

12- صدق وثبات أداة الدراسة.

أ- صدق أداة البحث (صدق الاستبانة).

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

1- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، والذين يعملون في جامعة بسكرة، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

و تم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث.

منهجية البحث والدراسات السابقة :

وقد اعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة، وبذلك اعتبرت أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

2- صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (01)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,977)، و هو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

و بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- ثبات الأداة (Reliability).

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(01): معاملات الثبات والصدق.

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
اليقظة الإستراتيجية	7	0,827	0,909
	6	0,843	0,981
	6	0,789	0,888
	5	0,756	0,869
	24	0.853	0,923
إدارة التغيير	6	0,708	0,841
	12	0,794	0,891
	5	0,728	0,853
	23	0.939	0,969
الإستبانة ككل	47	0.956	0,977

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.956) و هو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

I-2. الدراسات السابقة.

من خلال تقسينا عن موضوع اليقظة الإستراتيجية و المراجع التي قد تساعدنا كأداة للبحث في هذه الدراسة لم نجد المراجع الكافية والملمة بهذا الموضوع وهذا كونه جديد نوعا ما، إذ لم تحظى اليقظة الإستراتيجية بالاهتمام الكبير من طرف الباحثين العرب وإذا قلنا أنها لم تحظى بالاهتمام

هذا لا يعني أنه لا يوجد مراجع بل يوجد القليل من المراجع العربية و الأكثر من القليل منها أجنبية. في حين أن موضوع إدارة التغيير كان من المواضيع التي لقيت الإهتمام من قبل المفكرين و الباحثين في علم الادارة، وعليه فإنه هناك العدد الكاف من الدراسات التي تناولت إدارة التغيير. ومن ناحية أخرى إنعدام المراجع في العلاقة التي بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة التغيير ولكن سنحاول التقريب في العلاقة من خلال أحد المراجع. والتالي عرض لبعض هذه المراجع:

أولاً: الدراسات المتعلقة باليقظة الإستراتيجية

1- دراسة عباس، فهيمة، (2009)، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية نפטال NAFTAL"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر.

وتهدف هذه الدراسة إلى تبيان أهمية وضرورة تفتح المؤسسة على بيئتها وكذا التعرف على مفهوم اليقظة الإستراتيجية مع توضيح مكوناتها وكيفية التوصل إلى الميزة التنافسية، كما تهدف إلى البحث عن المفاهيم السابقة وحاولت تطبيقها في المؤسسة الجزائرية.

وتوصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج التالية:

- تتسم طبيعة العلاقة بين المؤسسات بالمنافسة، لذا نجدها في صراع دائم للحصول على المعلومات الإستراتيجية اللازمة لمواجهة هذه المنافسة، لكن هذه المعلومات يجب انتقاءها، وتحليلها بطريقة سليمة لتخدم متخذي القرار، ونظام اليقظة الإستراتيجية يعتمد على المعلومات كمورد إستراتيجي للأداء الجيد للمؤسسة، وهذا ما أكد في الفرضية الأولى.
- وكنتيجة للصراع بين المؤسسات نجد مؤسسات تتفوق على أخرى فتكتسب ميزة تنافسية تعرف بها في السوق ولتطبيقا تطبيقا سليما لنظام اليقظة الإستراتيجية، وهذا يؤكد الفرضية الثانية، ولكن من جهة أخرى نجد مؤسسات تملك ميزة تنافسية باعتمادها على كفاءات مواردها البشرية، أو لحوزتها موارد أخرى. وهذا يبين أن للميزة التنافسية عدة مصادر. وهنا نذكر نقطة مهمة وهي أن اليقظة الإستراتيجية تعتمد اعتماد كبير على المورد البشري.

منهجية البحث والدراسات السابقة :

- مع التغيرات التكنولوجية المستمرة وظهور ابتكارات جديدة، وجب على المؤسسة تعزيز ميزتها التنافسية، وأساس ذلك البحث والتطوير لجعلها ميزة مستمرة ودائمة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.
- من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها، رأينا اهتمام مؤسسة نفطال بنظام اليقظة الإستراتيجية أدى إلى تخصيص ميزانية للبحث والتطوير وعدم الاكتراث بتكاليف البحث عن المعلومات الإستراتيجية ما يبينه تجسيدها في واقع المؤسسة ومحاولة إنشاء مشروع للذكاء الإقتصادي لتجسيده في المستقبل. غير أن هذه ثقافة اليقظة غير منتشرة في بعض المؤسسات الأخرى، بالرغم من وعيها لأهمية اليقظة ألا أن تطبيقها على أرضية الواقع يبقى دائما موضوع تخوف لدى المسؤولين ربما لنظرتهم إلى اليقظة كإستثمار مكلف ينتظر منه عائد في آجال قصيرة، وهي في الحقيقة نظام ضروري وليس اختياري لمواكبة هذا العصر، وهنا نؤكد الفرضية الرابعة. وهي في الحقيقة قضية ثقافة جماعية، تتطلب وقت وتوافر مجموعة من الدعائم.
- وبناء على النتائج المستخلصة نقدم بعض الإقتراحات وما هي إلا محاولة للتقليل من النقائص التي تم كشفها:
- المتابعة الجادة للمعلومات ودراستها لغرض اتخاذ قرارات مناسبة.
- ضرورة اعتماد المؤسسة على نظام اليقظة فالتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة يفرض عليها الانفتاح على الأسواق ومراقبة شروط المنافسة، فترشيد القرار يكون عن طريق الاعتماد على المعلومة الصادقة والسريعة بغرض الاستمرار والبقاء.
- إعداد تشخيص وظيفية اليقظة الإستراتيجية في كل مستويات المؤسسة للوقوف عند نقاط القوة والضعف وتقييم مساهمة اليقظة في تسيير المؤسسة.
- اعتماد المؤسسات على نظام اليقظة بهدف رصد المعلومات الدقيقة والصحيحة وكذلك مساهمتها بشكل كبير في وضعية عدم التأكد التي تضطر المسيرين إلى الحرص والانتباه لمحيط المؤسسة.
- ضرورة التنظيم الداخلي للمؤسسة والتنسيق بين الإدارات لتحقيق الانسجام والتكامل والوصول لتسيير محكم وناجح، فلكي يحقق نظام اليقظة الإستراتيجية الفعالية المطلوبة في الأداء لا بد من توفير التكامل بين مختلف أعضاء اليقظة في المؤسسة.

- الاعتماد على المورد البشري كمورد هام وأساسي لليقظة بإضافة إلى موارد أخرى.
- تطبيق يقظة الميدان عن طريق وضع أفراد متيقظين في مختلف المناطق التابعة للمؤسسة مهمتهم جمع المعلومات وإرسالها للمؤسسة.

2- Boulifa Tamboura, Inés, (2008), **Identification des Facteurs Critique de Succes pour la Mise en Place d'un Dispositif de Veille Stratégique**, Doctorat en Sciences de Gestion, Institut Superieur de Gestion, Universite de Tunis.

تهدف هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف و التي قسمت كالتالي:

➤ الأهداف التنظيمية

- تحديد نطاق اليقظة تدريجيا.
- تفعيل عملية الابتكار والبحث والتطوير في المنظمة من خلال اليقظة.
- الاهتمام بنوعية التفاعلات المتبادلة بين أعضاء محيط اليقظة.
- تطوير وزراعة التعلم الفردي والجماعي فيما يتعلق الذكاء التجاري بين الدول الاعضاء في محيط اليقظة.
- تنظيم وإضفاء الطابع الرسمي على عملية الاستراتيجية: تحديد المهام، وإنشاء مستندات لتحسين مراحل اليقظة وإدارة التواصل بين جميع أعضاء النظام في المستقبل.
- التأكد من الثقافة والقيم المناسبة لنجاح المشروع: الثقافة التشاركية وتبادل المعلومات.

➤ الأهداف المتعلقة بالموارد البشرية:

- دعم المشاريع والتشارك في القيادة.
- التحفيز الدائم للمشاركين في نظام استقصاء المعلومات وتعزيز الشفافية والاعتراف بها.
- مساعدة القادة في اتخاذ القرارات من أجل تعزيز الرؤية نحو المستقبل.
- القيام بجمع المعلومات / الاتصالات المنبع من أجل لإعداد وتنقيف المعنيين.
- القيام بدورات تدريب مناسب لأعضاء المنظمة.

➤ أهداف مادية:

منهجية البحث والدراسات السابقة

- استخدام التكنولوجيات الملائمة للمعلومات والاتصالات يسهل جمع وتخزين واستخدام المعلومات من أجل عملية اليقظة الإستراتيجية.
 - تقديم الدعم لتفاعلات المناسبة لطبيعة المعلومات .
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- نظام اليقظة الإستراتيجية يساهم في إنتاج المعرفة القابلة للتشغيل.
 - المنظمة التي تقوم باتباع نظام اليقظة الإستراتيجية رسميا تستطيع التغلب على المشاكل التي تواجهها.
- ويمكن تلخيص توصيات هذه الدراسة في النقاط التالية:
- التحقق من صحة العوامل الحرجة للنجاح في مجالات أخرى.
 - أخذ العينة الأكثر تأهلا لتحقيق صحة العوامل الحرجة للنجاح.
 - أخذ الشركات المتوسطة والصغيرة كعينة محل الدراسة.

3- بومعة، سهيلة، (2009)، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-موبيليس-"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل و الإستشراف الإقتصادي، جامعة منتوري-قسنطينة-، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر.

ففي هذا الموضوع تم التطرق إلى أهمية عملية اليقظة ودورها في زيادة التنافسية والتفوق على المنافسين من خلال رصد البيئة ومختلف تغيراتها مما يتيح للمؤسسة من اكتساب مزايا تنافسية، ومجمل الأهداف التي بنيت عليها هذه الدراسة تكمن في:

وهذا البحث قيوم على هدفان أساسيان هما:

- **الهدف العملي:** يتمثل في محاولة إبراز دور اليقظة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة الخاصة في تنمية مزاياها التنافسية وكذا المساعدة في نشر ثقافة اليقظة بين المؤسسات الجزائرية.
- **الهدف العلمي:** يتمثل في المساهمة في إضافة مرجع جديد في هذا المجال من الدراسة.

إعتمادا على الدراسة النظرية و الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج و تم تلخيصها في ثلاث نقاط:

➤ أهمية الإبداع بكل أنواعه والذي يتجسد في شكل مزايا تنافسية حاسمة تؤهل للنجاح أمام المنافسين وتحقيق الأسبقية عليهم. غير أن هذه المزايا معرضة للتقليد والنقادم مما يستوجب تنميتها وتجديدها باستمرار للحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق من جهة وللاستمرار في البيئة الشديدة التغير ومواكبة كل المستجدات والتطورات فيها من جهة أخرى، وهو ما يؤكد الفرضية الأولى التي مفادها أن المؤسسة بحاجة إلى اكتساب ميزة تنافسية وتنميتها من أجل النجاح والاستمرار في بيئة شديدة التنافسية.

➤ إن التغير الكبير والتطور السريع في البيئة يجعل إنشاء المزايا التنافسية وتنميتها تحديا جد صعب ومهم، الأمر الذي يستوجب ممارسة نشاط اليقظة من خلال بناء نظام فعال ومناسب يسمح بمتابعة ورصد كل ما يحدث في البيئة والحصول على المعلومات المفيدة كما ونوعا. فاليقظة إذا أصبحت ضرورة حتمية على كل مؤسسة تريد تحقيق مزايا تنافسية مستمرة تضمن لها النجاح في بيئتها وخاصة مواجهة القوى التنافسية. فكلما زادت ديناميكية هذه البيئة كلما ارتفعت معها درجة اللاتأكد وكلما استوجب تدخل اليقظة لكشف التهديدات وانتهاز الفرص. وهو ما يؤكد الفرضية الثانية المتمثلة في أن اليقظة ضرورة من ضروريات تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة للاكيف مع التغير والتطور السريع والكبير في البيئة.

➤ مع انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق واجهة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس - العديد من التحديات نتيجة إصلاح سوق الاتصالات وانفتاحها على المنافسة. وفي سنة 2005 قامت موبيليس بوضع نظام يقظة متكامل وتكوين خلية يقظة نشيطة لتفعيل تنافسياتها تزامنا مع دخول المتعامل الثالث نجمة وتضاعف حدة المنافسة. وهو الأمر الذي ينفي الفرضية الثالثة التي تتمحور حول عدم إدراك مؤسسة الموبيليس أهمية اليقظة لاكتساب وتنمية مزايا تنافسية وعدم امتلاكها لنظام يقظة.

وبناء على النتائج السابقة يمكن إعطاء بعض الاقتراحات الممكنة والموجزة فيما يلي:

➤ التشجيع المتواصل للأفراد على الإبداع وتوفير الظروف المناسبة التي تتيح إنشاء مزايا تنافسية صعبة التقليد ومستمرة للمؤسسة.

- تـمـيـن دور المـعـلـومـات في التـفـوق عـلـى المـنـافـسـين والتـعـامـل مـعـها عـلـى اعـتـبـار أنـها مـورـد اسـتـرـاـتـيـجـي لا يـمـكـن الـاسـتـغـنـاء عـنـه.
- ضـرـورـة الـاهـتـمـام بـالـبـيئـة مـن خـلـال إنـشـاء نـظـام يـقـظـة مـنـاسـب يـسـمـح بـمـتـابـعـة فـعـالـة وـرـصـد لـكـل التـغـيـرات والتـطـورـات.
- نـشـر ثـقـافـة الـيـقـظـة داخـل المـؤسـسـة وإشـراك كـل الأـفـراد فـيـها وإشـعـارهم بـضـرورـتـها وحتـمـيـتـه لـضـمـان الـاسـتـمـرار والنـجـاح.
- تـنـظـيـم المـلـتـقـيـات والندوات العـلـمـيـة لـلتـعـرـيـف بـالـيـقـظـة ودورـها في اكتـسـاب وتـنـمـيـة المـزايـا التـنـافـسـيـة، وكـذـلك لـتـشـجـيـع وتـفـعـيـل مـمارسـتـها في المـؤسـسـات.
- التـزود بـالتـكـنـولـوجـيـا الـحـديـثـة وخصـاصـة تـكـنـولـوجـيـا المـعـلـومـات نـظـرا لـلدور الفـعـال الـذي تلـعبـه في مـمارسـة نـشاط الـيـقـظـة وكـل أنـشـطـة المـؤسـسـة بما يـضـمـن الأـدـاء التـنـافـسـي العـالـي لـها.
- تـبـنـي هـيـاكل تـنـظـيـمـيـة أكـثـر مـرونة لـتـسـتـجـيـب مـع مـتـطـلـبـات البـيئـة ولـتـضـمـن التـنـسـيـق الجـيـد والتـبـادـل السـريـع للمـعـلـومـات لـاتـخـاذ القـرارات في الوـقـت المـنـاسـب.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير

- 1- المنجي العسكري، بهاء الدين، (2010)، إدارة التغيير في المنظمات الأعمال" التجربة الماليزية نموذجا"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية بالدنمارك، كوبنهاغن.

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- بيان الحاجة الماسة إلى التغيير وأهميته في إطار البيئة العربية و أنه سنة من سنن الحياة.
- توضيح مفهوم إدارة التغيير و الإدلاء برأينا في هذا المفهوم المعاصر، و مدى استجابته للواقع التنظيمي.
- مدى استجابة إدارة التغيير للواقع التنظيمي.(المصطلح بين النظرية والتطبيق) .
- إبراز أهم الصعوبات والعوائق التي تواجه المدير داخل المؤسسة.
- إبراز دور المدير في التعامل مع التحديات التي تواجه المؤسسة و ذلك بوضع خطط مستمرة لضمان حيويتها ونجاحها.
- التعرف على بعض التجارب الناجحة في مجال إدارة التغيير، وذلك بالتعرف على نموذج من المؤسسات المعروفة.

- تناول مخاطر العولمة والخصخصة على المنظمات و تأثيرها على قرارات القيادة. وبناء على الدراسة التي قام بها الباحث وضع بعض التوصيات نذكر منها:
- يجب علينا كإداريين أن ن فكر بتغيير أنفسنا أولاً وعلى عدة مستويات: المستوى المعرفي وأن ن فكر في الآخرين بنفس المستوى الذي ن فكر به في أنفسنا.
- القيام بمسؤولية التغيير و قيادتها يجب أن تكون بطريقة علمية و مدروسة سلفاً حتى تحقق أهدافها كما خطط لها.
- إدراك مفهوم ادارة التغيير بانها ليست للتغيير العشوائي بل لابد من معرفة مبررات هذا التغيير و ما هو الشئ المستهدف في المنظمة بالاصلاح.
- لا بد للمنظمة أن تتكيف مع واقعها.
- انتقاء الاطرار الموظفة داخل المؤسسة بعناية لتكون مسؤولة عن عملية التغيير والمتابعة والابداع.
- مساهمة كل عناصر المؤسسة في عملية التغيير منذ البداية ليشعروا بالحاجة إليه ويساهموا في تحقيق أهدافه.
- تقييم التغيير وهل حقق النتائج المطلوبة منه.
- تجنب المعاملات البيروقراطية والروتين من أجل تحقيق الانجازات بأسرع .
- الوعي الكامل بأن عملية التغيير ليست عملية فردية مقتصرة على القيادة وإنما هي أيضا مساهمة جماعية تهدف الى التطوير والإبداع.

2- شقورة، منير حسن أحمد، (2012)، إدارة التغيير و علاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين.

منهجية البحث والدراسات السابقة :

- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وفقا لمتغيرات الدراسة.
- التعرف على مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة لمستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات غزة وفقا لمتغيرات الدراسة.
- الكشف عما إذا كان هناك علاقة بين درجة ممارسة إدارة التغيير وتوافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أثبتت النتائج ان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغيير في المدارس جاءت جيدة وبنسبة (76,1%). وجاء أسلوب "تقديم نموذج سلوكي يحتذى به" في اعلى مراتب أساليب إدارة التغيير بوزن نسبي (78,7%) ويليه أسلوب "بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير" بوزن نسبي (77,4%) ثم جاء مجال عملية تطوير رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة بوزن نسبي (74,8%) وأخيرا جاء أسلوب تحيدي اهداف المدرسة وأولوياتها بوزن نسبي (74,4%).
- تبين أن مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى المدارس الثانوية في محفات غزة جيد بوزن نسبي (76,4%) حيث جاء مجال الاحتفاظ بالاتجاه في أعلى مراتب أساليب إدارة التغيير بوزن نسبي (79,6%) ويليه مجال الطلاقة بوزن نسبي (77,4%) ثم مجال المخاطرة والتحدي ومجال التحليل والربط بوزن نسبي (77,2%) ويليهما مجال المرونة بوزن نسبي (76,7%) ثم مجال الأصالة بوزن نسبي (75,2%) وأخيرا مجال الحساسية للمشكلات بوزن نسبي (73,4%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأساليب إدارة التغيير تعزى للمتغيرات الآتية: النوع،

منهجية البحث والدراسات السابقة

سنوات الخدمة، التخصص في الثانوية العامة، أما في متغير المنطقة التعليمية فقد اتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات أساليب إدارة التغيير والدرجة الكلية للاستبيان.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الآتية: النوع، سنوات الخدمة، التخصص في الثانوية العامة، وفي متغير المنطقة التعليمية فقد اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الاستبيان.
- تبين وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 بين جميع أساليب إدارة التغيير ودرجتها الكلية وبين جميع مهارات الإبداع ودرجته الكلية.

وقد لخصت الدراسة إلى مجموع من التوصيات أهمها:

- ضرورة التركيز على نمط إدارة التغيير في المدارس الثانوية، والاهتمام بتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى المدراء حتى يتمكنوا من تطبيق التغيير واستخلاص أفضل النتائج في العملية التعليمية.
- تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وأولياء الأمور من خلال الدعوات المتكررة لزيارة المدرسة وتقديم مساعداتهم اللازمة للمدرسة، مما يسهل على المدير تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها.
- ضرورة إشراك العاملين بشكل أكبر في المواقف الإدارية المختلفة خاصة في صياغة الرؤية المشتركة للمدرسة، وتحديد أهدافها مما ينمي لديهم المسؤولية تجاه ما يحدث في المدرسة ويخلق جوا من الألفة والروح المعنوية العالية في العمل.
- عقد زيارات ولقاءات متبادلة بين مديري المدارس المختلفة ومشرفي الإدارات المدرسية في المناطق المختلفة وإقامة ندوات من أجل تبادل الخبرات والأفكار التطويرية وإطلاعهم على التجار المثمرة في الغدرة المدرسية التي تزيد من تحقيق الإبداع الإداري في المدرسة.
- ضرورة تحسين شروط اختيار مديري المدارس، وعدم الاكتفاء بسنوات الخدمة أو المقابلة، بل من الأفضل أن يكون المتقدم إجتاز دورات في الإدارة المدرسية بنجاح.

3- بن عبد الله بن بحير السبيعي، عبيد، (2007)، الأدوار القيادية لمديري التربية و التعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد الأدوار القيادية لمديري التربية و التعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير.
- تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد الدراسة.
- التعرف على إمكانية ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد الدراسة.
- التعرف على المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد الدراسة.
- معرفة الفروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة فيها يتعلق بأهمية الأدوار القيادية، وإمكانية ممارستها، والمعوقات التي تحول دون ممارستها، تعزى للمتغيرات التالية: (نوع الإدارة، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة في مجال الإدارة، الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير).

ومن خلال التمهيد في هذه الدراسة فقد كشفت عن النتائج التالية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة وجود المعوقات التي تحول دون ممارسة الأدوار القيادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف نوع الإدارة التي يعملون بها.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة وجود المعوقات التي تحول دون ممارسة الأدوار القيادية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة باختلاف طبيعة الوظيفة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة وجود المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية بين متوسط درجات أفراد مجتمع الدراسة

الحاصلين على مؤهل (دكتوراه) ومتوسط درجات الحاصلين على مؤهل (بكالوريوس) وذلك لصالح الحاصلين على مؤهل (بكالوريوس).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة وجود المعوقات التي تحول دون ممارسة الأدوار القيادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة وجود المعوقات التي تحول دون ممارسة الأدوار القيادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير.

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحث يوصي بما يلي:

- تنمية وعي القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم وإدارات التربية والتعليم بالحاجة إلى تبني منهج إدارة التغيير كمدخل لتطوير إدارات التربية والتعليم، من خلال عقد الندوات والمؤتمرات والمحاضرات العلمية للتعريف بمفاهيم إدارة التغيير، والتوعية بأهميتها في مجال التربية والتعليم.
- وضع إستراتيجية عامة من قبل وزارة التربية والتعليم تضمن لإدارات التربية والتعليم إحداث التغيير النابع من حاجاتها، وزيادة قدرتها على التحسين الذاتي في إطار الإستراتيجية العامة للوزارة، والعمل على توفير الدعم اللازم لبرنامج التغيير التي تتبناها إدارات التربية والتعليم.
- العمل على إعداد المعايير وإيجاد الآليات الواضحة لتقويم أداء إدارات التربية والتعليم، وتقدير مدى حاجتها للتغيير ونوع التغيير الذي تحتاجه.
- إلغاء اللوائح القديمة التي تتعارض مع التحديث المطلوب، وإدخال لوائح وأنظمة جديدة تتماشى مع متطلبات إدارة التغيير، وخاصة ما يتعلق باللوائح و الأنظمة المالية بإدارات التربية والتعليم، مما يتيح لمدير التربية والتعليم إيجاد نظام للحوافز و المكافآت يضمن مشاركة العاملين في دعم عملية التغيير، ويسهم في توفير الإمكانيات المادية اللازمة لعملية التغيير.

منهجية البحث والدراسات السابقة :

- تفعيل ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في المجالات التي أظهرت الدراسة أهميتها كمتطلبات لإدارة التغيير، وتشجيعهم على البدء بممارسة عمليات التغيير النخطط في ضوء إمكانيات كل إدارة.
- رفع مستوى تأهيل مديري التربية والتعليم من أجل تعزيز قدرتهم على إدارة التغيير بنجاح.
- تحقيق نمط القيادة التشاركية كنموذج قيادي في إدارات التربية والتعليم.
- منح مديري التربية والتعليم المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من تحديث الانظمة واللوائح وتطوير الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات إدارة التغيير.
- قيام إدارات التربية والتعليم بوضع خطط واضحة ومحددة لتدريب العاملين في إدارات التربية والتعليم على مهارات إدارة التغيير.
- تطوير أساليب التدريب السائدة في إدارات التربية والتعليم بشكل يساعد العاملين على إتقان مهارات إدارة التغيير.
- إنشاء مراكز متخصصة في إدارات التربية والتعليم تقوم بتوفير المعلومات اللازمة لعملية التغيير.
- تصميم البرامج التدريبية اللازمة لتطوير أداء مديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، والتنسيق مع جهات محلية وعالمية متخصصة في تقديم هذه البرامج، وخاصة كليات التربية في الجامعات.

ثالثا: الدراسة المتعلقة باليقظة الإستراتيجية وإدارة التغيير

- علاوي، نصيرة، (2011)، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

بصفة عامة تتلخص أهداف الموضوع محل الدراسة في العناصر التالية:

- محاولة إبراز مفاهيم وعمليات الإدارة الإستراتيجية.
- تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتوليد البدائل الإستراتيجية الممكنة.
- إبراز أساليب التحليل الإستراتيجي لتقييم وحدات الأعمال أو منتجات المؤسسة وكيفية صياغة إستراتيجية المؤسسة.
- توضيح مختلف مفاهيم اليقظة الإستراتيجية وكيفية إرساء نظام اليقظة داخل المؤسسة.
- التعرف على أهم المصطلحات المرتبطة بالتغيير وتحليل العلاقة بين وجود نظام لليقظة والتغيير في المؤسسة.

ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذا البحث يمكن إبراز أهم النتائج كالتالي:

- الإدارة الاستراتيجية آلية متكاملة تعمل على توليد الاستراتيجيات الملائمة، فهي مجموعة من العمليات التي يترتب عليها إعداد وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتعمل الإدارة الاستراتيجية على ربط المؤسسة بمحيطها وتحديد العناصر الاستراتيجية في المحيط ومن ثم تحقيق مع هذا الأخير من خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب التهديدات المحيطة أو على الأقل التخفيض من وطأتها وتقليص عوامل الضعف الداخلية، إضافة إلى تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.
- يسمح التحليل الاستراتيجي بتحقيق الرؤية الشمولية للمؤسسة وذلك من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة قصد تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وتحليل الفرص والتهديدات التي تفرزها متغيرات المحيط وبالتالي تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة في بيئتها.
- إن فعالية نظام التسيير الاستراتيجي مرتبطة بمدى نجاعة التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة المعني بتحليل محيط المؤسسة (الداخلي والخارجي) لإيجاد الموائمة والتوازن بين الفرص الخارجية المتاحة ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة، والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف الملازمة للموارد الداخلية من جهة أخرى.

- من خلال ما سبق يمكن تأكيد صحة الفرضية الأولى (البناء المنهجي لإستراتيجية قوية تحقق أهداف المؤسسة لا يتم بالتعرف الجيد للمؤسسة على بيئتها التحليل الدقيق لقدرتها).
- نظام المعلومات مجموعة من المكونات والأجزاء المنسقة بشكل منظم ,تتفاعل فيما بينها لمعالجة البيانات المجمعمة وتخزينها لإنتاج معلومات مختلفة ,وتتنوع نظم المعلومات في المؤسسة , وهذا بتنوع الوظائف الموجودة فيها فنجد نظم المعلومات التسويقية والمحاسبة ,ونظم معلومات الموارد البشرية...إلخ.
- اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على أخذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العلمي والتقني ,فهي تعني مراقبة محيط المؤسسة ورصد كل تغيراته وهذا في طابع استباقي إرادي.
- اليقظة الإستراتيجية مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات وذلك بتحديد المواضيع والمتعاملين التي تهتم المؤسسة أو ما يسمى استهداف اليقظة الإستراتيجية ,ثم تعقب المعلومات التي تم تحديدها في استهداف اليقظة ,بعدها تخضع المعلومات المجمعمة للمعالجة والتحليل وهذه العملية بمثابة فرز وغريلة المعلومات بحيث لا يتم إلا على المعلومات المفيدة ,بعدها يتم نشر المعلومات المحللة والمعالجة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتغذية القرارات الإستراتيجية.
- مما سبق وبالمقارنة بين مراحل اليقظة الإستراتيجية ومراحل (وظائف) نظام المعلومات التي تم التطرق إليها سابقا نلاحظ أن هناك تطابق بين هذه المراحل ,وبالتالي يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية نظام معلومات مفتوح على البيئة ,وذلك لأن معلومات خارجية تتميز بأنها توقعية ,جزئية ,غير كاملة ,عشوائية ,وغير غامضة.
- من خلال النتيجة الأخيرة يمكن إثبات صحة الفرضية الثانية (اليقظة الإستراتيجية ما هي إلا نظام معلومات مفتوح على البيئة).
- التغيير يعني إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين :ملائمة أوضاع التنظيم ,أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب أوضاع التنظيم ,أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها.

- لكي يكون التغيير ناجحا لابد من الإعداد له من خلال الاتصال بمختلف الأطراف التي يمسه التغيير ,ثم تقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير للحصول على رد فعل إيجابي وأخيرا تنفيذ التغيير ,وإدارة المعوقات والمشاكل وردود الأفعال السلبية من خلال المتابعة والتقييم واتخاذ القرار المناسب سواء بالاستمرار في التنفيذ والتعديل أو الإلغاء.
- التغيير أمر محتوم على المؤسسات لا يمكن رفضه ولا تجاهله بل مواجهته بوجود إدارة تغيير محكمة. للتغيير مداخل عديدة منها اليقظة الإستراتيجية فمن خلال اليقظة الإستراتيجية تتمكن المؤسسة من الحصول على معلومات توقعية سبقيه عن كل ما سيحدث في محيطها على المستوى المحلي والدولي ,وبعد معالجة وتحليل هذه المعلومات تستطيع المؤسسة إنشاء إستراتيجيات تغيير فعالة تتماشى والمستجدات الخارجية. من خلال النتيجة أعلاه يمكن تأكيد صحة الفرضية الثالثة (يؤدي نظام يقظة إستراتيجية إلى إحداث تغييرات في المؤسسة بما يتلاءم ومتطلبات البيئة التنافسية).
- مازالت الجزائر بعيدة في مجال اليقظة الإستراتيجية ,إذ أن بواذر الاهتمام بهذا المفهوم الحديث ظهرت فقط في شكل مؤتمرات وملتقيات ,إضافة إلى عدد قليل جدا من مؤسسات جزائرية قامت بإرساء هذا النظام مثل مؤسسة سونلغاز ,واتصالات الجزائر.
- تتبنى مؤسسة موبيليس مفهوم اليقظة إذ تقوم بتتبع ومراقبة ورصد كل تغيرات بيئتها الخارجية والخلية المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية تدرج ضمن مصلحة التخطيط والإستراتيجية ,إلا أن إدراجها تحت مصلحة واحدة من الممكن أن يضيق مجال اليقظة التي من المفروض ان تشمل أغلب مصالح المؤسسة وبشكل خاص مصلحة التسويق والمصلحة التجارية وهذا لأن هاتين المصلحتين هما الأقرب لرصد التغيرات وكل المستجدات الخارجية بحكم أنها على اتصال مباشر بالزبائن والمنافسين ولذا تكون مشاركتهما كبيرة وهامة في تحصيل المعلومات الخارجية الإستراتيجية.
- اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس تقتصر على مستوى واحد من المستويات الإدارية وعلى الأرجح عمال مصلحة التخطيط والإستراتيجية ,وهنا غفلت المؤسسة على أهمية ضرورة مشاركة جميع العاملين بكافة مستوياتهم في الرصد البيئي إذ أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية جماعية تتكامل فيها جهود جميع العاملين كل حسب تموقعه في الهرم الإداري.

منهجية البحث والدراسات السابقة :

- المعلومات التي تتحصل عليها مؤسسة موبيليس من رصد بيئتها تخص المنافسين والزبائن الحاليين والمرقبين أما بقية متغيرات البيئة الخارجية فهي لا تلقى نفس الاهتمام من طرف المؤسسة في حين أن جميع متغيرات البيئة الخارجية قد تؤثر على نشاط المؤسسة سواء كانت متغيرات اجتماعية أو قانونية أو تكنولوجية أو غيرها.
- تعتمد مؤسسة موبيليس في تحليل ومعالجة المعلومات المجمعة من اليقظة الإستراتيجية على المديرين في حين يجب أن تولى هذه المهمة للجان مختصين يسمون لجان أو فريق اليقظة الإستراتيجية ,تتوفر فيهم صفات خاصة.
- مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة لرصد التغيرات الخارجية هي الزبائن والموردين والمنافسين وشبكة الانترنت ,في حين تغفل عن استخدام المصادر الأخرى المتاحة التي لا تقل من حيث الأهمية على المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة.
- من خلال ما سبق يمكن القول أنه رغم احتواء مؤسسة موبيليس لخلية تسمى بخلية اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي إلا أنه يبقى تطبيق هذا المفهوم على أرض الواقع غير منظم وناقص.
- من النتائج أعلاه يمكن نفي الفرضية الرابعة (ثقافة اليقظة الإستراتيجية منعدمة في الشركة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس").
- من خلال ما قد تم التطرق إليه يمكن عرض بعض التوصيات:
- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة اليقظة الإستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة خاصة بعد انفتاح الأسواق الجزائرية أمام المنافسة الدولية.
- يجب أن يتكون جهاز اليقظة الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس من ثلاث لجان مختصة باليقظة التنافسية وأخرى باليقظة التجارية والثالثة باليقظة التكنولوجية وهذا لتنظيم عمل اليقظة بدل من ان يكون عشوائي.
- تقوم لجنة اليقظة التنافسية بتحديد المنافسين الحاليين والمرقبين وهذا من خلال مراقبة المؤسسات المنافسة والمحيط التنافسي والمتمثل هنا في قطاع الاتصالات وهذا لتحليل المنافسة من أجل معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة وتحليلها واستخراج النتائج.
- تهتم لجنة اليقظة التجارية بالزبائن بالدرجة الأولى ,وهذا من خلال متابعة تطور احتياجات الزبائن بواسطة طرق عديدة منها المسح البيئي والمتمثل في قيام المؤسسة بإعداد

استمارات موجهة لزيائنها يكون الغرض منها معرفة ظروفهم واحتياجاتهم ودرجة ارتباطهم بالمؤسسة ,وبالتالي العمل على تلبية رغباتهم من خلال تقديم عروض وخدمات جديدة ذات جودة عالية للحفاظ على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد هذا من جهة ومن جهة أخرى تهتم اليقظة التجارية بمؤسسة موبيليس بمتابعة عروض موردي الأجهزة المختصة في الهاتف النقال.

- تعمل لجنة اليقظة التكنولوجية المقترحة لموبيليس على بدل كل الجهود واستعمال كل الوسائل لمراقبة المحيط التكنولوجي بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات في الميادين التقنية والتكنولوجية في مجال الاتصالات الخاصة بالهاتف النقال ,والتي تتمثل في الإشارات الضعيفة التي تبرز من ظهور وتطور التكنولوجية التي تهتم مؤسسة موبيليس حاليا أو مستقبلا. لكي تتمكن من تحقيق معرفة مستديمة من أجل تطوير معرفتها التكنولوجية على المستوى العالي والمحلي لحماية مستقبلها.
- واللجان الثلاث أعلاه تكون جهاز متكامل لليقظة الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس ,والمهام يجب أن تكون موزعة بانتظام داخل كل لجنة كما يلي:

_ خلية تختص بجمع وتعقب المعلومات

_ خلية تختص بمعالجة البيانات والمعلومات المحصل عليها

_ خلية تنشر المعلومات المستخلصة من عملية المعالجة

ويجب أن تكون هناك تغذية عكسية بين الخلايا للتأكد من أن المعلومات وصلت بالشكل الصحيح لمتخذ القرار .

- يجب تشكيل فرق أو لجان لنظام اليقظة من بين عمال المؤسسة تكون مهمتهم تطبيق وتنفيذ مهام اليقظة الإستراتيجية ,بشرط أن تتوفر فيهم صفات خاصة إذ يتسم أعضاء فريق نظام اليقظة لموبيليس بالمرونة والثقة المتبادلة بين مختلف أعضائه ويجب أن يعمل هذا الفريق كوحدة واحدة , لتعزيز الروح المعنوية. ويجب أن تتوفر فيهم أيضا صفات التفاهم مع الغير وجودة التنظيم ,وكذا الصرامة والكفاءة المزدوجة من جانب الاتصال وجانب المهارات التقنية بالإضافة إلى السيطرة على بعض أدوات الكمبيوتر لأنها أساسية في العصر الراهن.

: منهجية البحث والدراسات السابقة

- يجب عقد اجتماعات بين ممثلي او لجان اليقظة الإستراتيجية المكونة أساسا من ثلاث لجان مع بعض مسؤولي مؤسسة موبيليس وهذا بغرض تحديد المواضيع والمتعاملين التي تهم موبيليس ,ومن هنا تكون بداية عمل جهاز اليقظة بشكل منتظم بدءا بالتعقب والانتقاء والمعالجة ثم النشر.
- ضرورة الاستعانة بخبراء خاصة لما يتعلق الأمر باليقظة التكنولوجية ,فالخبير وحده يستطيع فهم وتحليل الإشارات الضعيفة في هذا المجال.

تمهيد:

تتميز خطط طوارئ في إنتطفي لم وإغير بطر، مله

أخذة غير عيأ، ويؤكد هيرن هكروين حيث نأ

جأح، بقاء ونمو المنظمات يعتمد وبشكل أساسي على مدى قدرتي في

والتمكن مع الظروف البيئية المحيطة بها، لهذا فقد أصبحت مراقبة ومتابعة المحيط و

البيئة الخارجية والتي تعرف في الأدبيات الإقتصادية باليقظة الإستراتيجية من الأمور

المهمة و الضرورية التي يجب أن تراعيها المنظمة في نشاطها.

فبواسطة اليقظة الإستراتيجية تستطيع المنظمة الإلمام بجميع الجوانب التي قد ترفع

من تنافسيتها مع المنظمات الأخرى المنافسة لها، وعليه فعلى المنظمة أن تقوم بدراسة

المحيط الخارجي لها وهذا من خلال اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة

التجارية واليقظة البيئية، لكي تترصده وتتبع كل ما يحدث أو قد يحدث في بيئتها التي

تعمل فيها وقد يؤثر على نشاط المنظمة. ومن خلال هذا الفصل سنتطرق بشيء من

التفصيل عن اليقظة الإستراتيجية في المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الثالث: مراحل، عراقيل اليقظة الإستراتيجية وسبل مواجهتها .

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

إن المحيط الذي تعمل عليه المنظمة يجب أن يتم منظمته بطريقة التامة بما يحيط بها و التردد للتغيرات التي تطرأ لها ولغيرها من المنظمات المنافسة لها أي يجب أن تكون متيقظة لكل شيء من حولها، وتوظيفها فيما يخدم إستراتيجيتها. ومن هذا المنطلق ظهر مصطلح اليقظة الإستراتيجية للبحث والتقصي عن التغيرات الخارجية. ففي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم اليقظة الإستراتيجية وخصائصها وكذلك المعلومات التي يجب أن تتوفر لكي نقوم باليقظة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

من أجل التطرق ليقظة المؤسسة الإستراتيجية يجب أولاً التحدث عن مفهوم مصطلح اليقظة و مزايا و شروط فعالية اليقظة و توضيح مفهوم اليقظة الإستراتيجية.

أولاً: مفهوم اليقظة

تعني اليقظة من الناحية اللغوية: يَقَظُ: يَقَظَةُ: اليَقَظَةُ هي الانتباه من النوم - خلاف النوم¹. تعني اليقظة في اللغة " ان تكون على تيقظ (على عكس النوم)، أن تكون في وضعية استقبال وجاهز لكشف شيء ما يمكن أن يحدث دون معرفة ما هو بالضبط أو أين؟"² ومصطلح اليقظة " Veille " مشتق من المصطلح اللاتيني " Vigila " والذي يعني حسب موسوعة لاغوس " قام بحراسة، مراقبة، اهتم و انتبه إلى شيء ما، راقب"³ فقد حظيت اليقظة بتعاريف عدة نذكر منها:

¹ "، الطبعة الأولى، الشركة التونسية

¹ بن هادية، علي، وآخرون. (1979) القاموس الجديد للطلاب "

للتوزيع-تونس- و الشركة الوطنية للنشر و التوزيع- الجزائر-، ص 1356.

² Humbert, LESCA, (2003), La Veille Stratégique La Méthode L.E.SCANing, Edition EMS, P3.

³ بومعزة، سهيلة، (2009)، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " موبيليس-"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل و الإستشراف الإقتصادي، غير منشورة، جامعة منتوري-قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، ص 96.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

- **ظهير:** " كل الأفعال الهادفة للرصد المستمر أو غير المستمر للإشارات مهما كانت درجة قوتها أو ضعفها القابلة لإحتواء معلومات ذات معنى للمؤسسة في ميدان استراتيجي معين"¹.
- كما عرف Humbert LESCA المتخصص في اليقظة على أنها: "عملية جماعية مستمرة يتم من خلالها مجموعة من الأفراد و توجيه المعلومات الاستباقية و استخدامها للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للشركة، من أجل خلق فرص عمل و الحد من المخاطرة و عدم اليقين بشكل عام"².
- وعرف Cartier .M اليقظة على أنها: "السيطرة على المعلومات اللازمة لرصد البيئات الإجتماعية و السياسية و الإقتصادية، كما تقوم اليقظة على استيعاب سياسة محددة من أجل خلق مزايا تنافسية، و هذا يعني الأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر الخارجية التي تتفاعل مع الأنشطة التي تقوم المنظمة بها"³.
- وفي اليقظة هي عبارة عن مجموعة من الخطوات المدروسة من خلال الحصول على معلومات عن التغيرات الإستراتيجية أو التشغيلية في البيئة من أجل صنع قرار أفضل على مستوى الأنشطة قصيرة أو متوسطة الأجل.⁴

¹ قايد نور الدين، أحمد، **ات البيئية و الإبداع التكنولوجي** : المنافسة و الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، من أجل صناعة عربية تنافسية، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 16.

² Selon, Badot, et COVA, **La veille, une approche globale et stratégique : un processus createur de valeur et de performance pour les organisation**, p 1.

³ Peter, Stockinger, (2001), **La Veille D'information sur Internet: I-Une introduction générale**, Séminaire de Maitrise en Communication Interculturelle , l'institut National des Langues et Civilisation Orientales(INaLCO), Equipe Sémiotique Cognitive et Nouveaux Médias(ESCoM), Paris, P 5.

⁴Gilles, Balmissé., (2001), **Veille sur internet 'Panorama des outils'**, Knowledge consult'www. Knowledgeconsult.com, p 10.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

ويجب في موقع يقظة قد تم إقراره أن يقظة

القرار، من خلال تحسين المدخلات المتعلقة بالمستقبل على المدى الطويل

على الشبكات الإجتماعية على نطاق أوسع مما كانت عليه.¹

من خلال كل ما سبق نجد اليقظة عبارة عن نظام يساعد متخذ القرار على إتخاذ القرار الأمثل و الأفضل لمنظمة، عن طريق تحليل البيئة التكنولوجية، التنافسية، التجارية، الإجتماعية و القانونية سواءا كانت الحالية أو المستقبلية، للتعرف على المخاطر التي يمكن أن تقع فيها و الفرص التي يجب عليها استغلالها.

ثانيا: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

لقد تطرق عدة مفكرين و متخصصين في علم الإدارة إلى مفهوم اليقظة الإستراتيجية نذكر من

بين هذه التعاريف:

- فقد عرف Nick Marsh اليقظة الإستراتيجية في كتابه " اليقظة الإستراتيجية - قوة دائمة في

المستقبل-"، " - Strategic Foresight-The Power of Standing in the Futur- " حيث

قال: "هي دراسات مستقبلية للإتجاهات الرئيسية و نتائجها على أمل التأثير على تلك النتائج

بنجاح"²

- كما عرفها Humbert LESCA بأنها: "عملية مستمرة جماعية يقوم بها مجموعة من الأفراد،

و تستخدم المعلومات المتوقعة حول التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، من

¹ Papomile, Mphathi Nyewe, (2011), Design of a framework for implementing strategic foresight at south african state owned enterprises, Master of Philosophy, Stellenbosch University, P 4.

² Switzer, Merle, What's Your Future...Six Steps for Gaining Strategic Foresight, CPS Human Resource Services, African Proverb, P1.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

ألف فرص للوطن مطروحة من عدم تكتم وقتهم

أهت لإذار كبرة (معرفة المزيد)¹.

- و عرفت على أنها: رصد البيئة العامة لقطاع الأعمال من أجل توقع التهديدات و الفرص في المدى المتوسط و الطويل، من أجل معالجتها و الاستغلالها، لتوجيه القرارات الإستراتيجية².
- عرف David Cold و Stivan Giz اليقظة الإستراتيجية بأنها: "نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة و التحليل للمحيط العلمي، التقني، التكنولوجي و المؤثرات الإقتصادية الحاضرة و المستقبلية لإلتقاط التهديدات و الفرص التطورية، حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومة التي لها إستراتيجية أو على القرارات المهمة³.
- و عرفت اليقظة الإستراتيجية على أنها: رادار للمنظمة، و هي عنصر أساس في المنظمة، فاليقظة الإستراتيجية هي عملية المعلومات التي تقدم للمنظمة مسبقا من خلال البيئة الإجتماعية و الإقتصادية، من أجل فتح فرص الإبداع، و تقليل المخاطر المرتبطة بعدم اليقين⁴.

و عليه فإن اليقظة الإستراتيجية هي عبارة عن عملية الرصد و المتابعة الجيدة و المستمرة للبيئة الخارجية للمنظمة سواء كانت بيئة إجتماعية أو إقتصادية أو تكنولوجية أو تجارية، من أجل تفادي المخاطر التي يمكن المنظمة الوقوع فيها و إغتنام الفرص التي تتاح لها.

¹ Humbert, LESCA , (2001), **Veille Stratégique, Concepts et démarch de mise en place dans l'entreprise**, Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, P1.

² Imre, Lisztof, **La Veille Stratégique**, Les fiches pratique d'innovaxion , Innovaxion accélérateur de changement, P1.

³ غلاب، نعيمة، وزغيب، مليكة، (أفريل 2012)، واقع اليقظة الإستراتيجية و ذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية- ميدانية.

، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة

الأردنية، عمان، الأردن، ص 159.

⁴ Iamm, Ciheam, (Janvier 2002), **L'Information... Un Outil de Gestion Stratégique pour l'Entreprise**, Veille Stratégique et Reseau Internet... des Outils et Méthodes à Maitriser, P6.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

المطلب الثاني: خصائص اليقظة الإستراتيجية

❖ من خلال التعريف السابقة يمكن استنتاج هُخص مرتبطة بـ يقظة

الإستراتيجية:

- الإستراتيجية: تستخدم للإشارة إلى أن المعلومات التي تقدمها اليقظة الإستراتيجية لا تخص العمليات الحالية و المتكررة، إنما تخص تزويد القرارات ذات الطابع المستقبلي، و تطور المنظمة، في البيئة الإجتماعية و الإقتصادية المتغيرة¹.
- الإستماع المسبق: حيث تتيح لنا تحديد نوع المعلومات المطلوبة، و هذا ما مُثل بالإشارات الضعيفة في كلام H. Igor .ANSOFF (1975)، فهي أساسا النوعية و التطلعية، مؤكدة و غامضة. و هي مصممة من أجل التغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال.²
- الذكاء الجماعي: يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد، تقوم بملاحظات العلامات أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين، و الذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال و تفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز و احترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.
- إنشاء الإبداع: تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكر و التي ترتبط بعنصر الإبداع، و هذا كون المعلومات التي هي بصدد التقصي عنها، لا تصف أيا من

¹ كرومي، سعيد، و عمرستي، أحمد، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية و التنافسية للمؤسسة، المنافسة و الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، من أجل صناعة عربية تنافسية، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 4.

² LESCA, Humbert, et Autres, **Implantation d'une Veille Stratégique pour le Management Stratégique « Proposition d'un modèle conceptuel et premières validations »**, Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble, Université Pierre Mendès, France, P 4.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

الأحداث و الأعمال المنفذة سابق، و لكنها تسمح بصياغة حلول و ثلثه رؤى

تطوعية إدارية¹

❖ كما أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية عرضية، استباقية، مستمرة، تشاركية، عملية التعلم الجماعي²:

- **عملية عرضية:** و يقصد بها عملية الاستقصاء المعلومات لتزويد كامل في عملية صنع القرار في المنظمة، لذلك تشمل جميع أصحاب المصلحة ونقلها من وظيفة إلى أخرى.
- **عملية إستباقية:** لا تكفي المنظمة بانفتاحها على العالم الخارجي فقط بل يجب أن تكون قادرة على جمع التغيرات والعمل عليها في الوقت المناسب، كما أن توعية وتدريب القادة شرطان أساسيان فمن دونه لا يمكن أن تكون هناك يقظة استراتيجية في المنظمة، لهذا يعتبر إعداد القادة عاملا رئيسيا في نجاح أو فشل اليقظة الاستراتيجية.
- **عملية مستمرة:** هناك العيدي من أساليب اليقظة، و هذه الأساليب هي عبارة عن رد فعل يتطلب البحث عن المعلومات كيفية ومنقحة، من أجل التوصل إلى الحل الأمثل للمشكلة والتي يتم تحديدها بدقة ووضع المنظمة في التحديات المقبلة، كما أن أوضاع اليقظة يتعايش بالضرورة داخل المنظمة لتزويد عملية الإدارة الإستراتيجية، فعملية اليقظة الإستراتيجية تقوم بداء بعملية المراقبة و التي تتمثل في المسح البيئي باسم "رادار المراقبة" عندها يتم الكشف عن التهديدات أو الفرص وعلى المنظمة الاستجابة لها، كما ينبغي الشروع في عملية "المسح" من أجل العثور على المعلومات المستهدفة.

¹ بلعزوز، بن علي، و فلاق، صليحة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية و واقعها ف : المنافسة و الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، من أجل صناعة عربية تنافسية، جامعة بسكرة، الجزائر، ص ص 3-4.

² Boulifa Tamboura, Inés, (2008), **Identification des Facteurs Critique de Succes pour la Mise en Place d'un Dispositif de Veille Stratégique**, Doctorat en Sciences de Gestion, Institut Supérieur de Gestion, Université de Tunis, P 62.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

• **عملية تشاركية:** نلج الجهات الفاعلة في المنظمة يجب أن تشارك في لقط الإستراتيجية، من خلال تحديد هويتها في بيئة المتغيرات الهامة في عملها والإتصال المباشر مع السوق، فهي قادرة على تصور أي تغيير حاصل في البيئة وبسرعة. ويمكن اعتبار الإستراتيجية "عمل الجميع" والسبب يجب على المنظمة أن تتطور في الثقافة التشاركية لأفرادها و التي يعمل لصالح المنظمة و هو شرط أساسي لتضافر الجهود من الإجراءات الفردية.

• **عملية التعلم الجماعي:** إن هدف عملية اليقظة الإستراتيجية هو مساعدة الجهات الفاعلة داخل المنظمة لمعالجة فئة من المعلومات غير المألوفة. كما أن أهمية التعلم التي تتم من خلال تنفيذ هذه العملية هو تغيير سلوك المنظمة نحو الحدث، و هذا راجع إلى عدم يقين البيئة المتوقعة للمنظمة و التي تحدث على مختلف المستويات.

المطلب الثالث: معلومات اليقظة الإستراتيجية

إن نشاط اليقظة الإستراتيجية في أي منظمة يعتمد على المعلومة، وعليه فعلى المنظمة أن تهتم بنوعية المعلومة التي تقوم بها من أجل اليقظة الإستراتيجية.

➤ ويمكن تقسيم هذه المعلومات إلى قسمين وهي:

1- **علامات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة):** فعلامات الإنذار المبكرة هي عبارة عن المعلومات التي تعطي ترجمتها بالنسبة للمنظمة تصورا عن وقوع حدث يمكن أن يمثل منفعة كبيرة بالنسبة للمسؤولين في المنظمة. وقد أشار إليها "هاري إغور أنسوف H Igor ANSOFF" بمصطلح "الإشارات الضعيفة"، و هي عبارة عن معلومات غامضة جدا، تتطور و تتوضح بشكل تصاعدي مع الزمن، كما أنها عبارة عن مؤشرات غير دقيقة و مبكرة تدور حول أحداث يحتمل

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

هذه تيارات، تلكت شهي

نأكل أير كير إدامعت.

ضجهر.¹

❖ مميزات علامات الإنذار المبكرة:

تتمثل علامات الإنذار المبكرة بشكل رئيسي في المعلومات ذات الميزة التالية:

- النوعية: إن الميزة الأساسية في معلومات اليقظة الإستراتيجية أن تكون ذات نوعية، ليس أرقاما مجردة تعبر عن الماضي، فهذه الميزة تجعلها تقدم لنا أحداث من الممكن أن تقع والتي ليست موضوع التقارير المحاسبية.
- الجزئية: لا يمكن لمعلومات اليقظة الإستراتيجية إلا أن تمثل في تلك المعلومات التي جمعت بصبر لإيجاد اللغز، فهي معلومات منتقاة، مجمعة، و مفسرة و تم المصادقة عليها، وقد تعتبر تافهة أو حتى مشتبه فيها، لكنها قريبة ومرتبطة بالمعلومات الأخرى، وتأخذ تدريجا معنى وتفسيرا.²
- غير مكتملة: إن حقيقة و طبيعة المعلومات المستهدفة من قبل المنظمة من الصعب الحصول عليها في الوقت المناسب و هذا كونها معلومات ناقصة لاستعمالاتها المبكرة، هذا لا يعني فشل المنظمة في عملياتها.
- غير دقيقة: في كثير من الأحيان علامات الإنذار المبكرة تفتقر إلى الدقة و الغموض التي نود الوصول إليها، فيجب أن يأخذ بعين الإعتبار الغموض الذي يمكن الوقوع فيه.³

¹ كرومي، سعيد، و عمرستي، أحمد، ، ص6.

² عباس، فهيمة، (2009)، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية نפטال NAFTAL"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، ص 62.

³ Humbert, LESCA , (2001), *Veille Stratégique, Concepts et démarch de mise en place dans l'entreprise* , p4.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

2- المعلومات المحتملة:

هي وت يتجرع قدراتصغيري هيط،

والني تهتم بهم المنظمة أي فنرطوطحت بثليطويطو

المثال: إذا كان هذا المتعامل منافسا، فالمعلومات المحتملة و المهمة من الممكن أن تكون: كمية تمويله الذاتي الدالة عن مدى قدرته في تولي مشروع هام، جودة كفاءة عماله.¹

➤ كما يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من معلومات اليقظة الإستراتيجية وهي:²

1- معلومات التحكم: وتضم المعلومات التي تنتجها المنظمة و توجهها لاستعمالها الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من أن تقارن أدائها بأداء أحسن المنظمات. و يتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية التقليدية، كما أن أغلب الدراسات منصبة عليها كنظم معلومات الموارد البشرية و نظم الإنتاج و نظم الجودة.

2- معلومات التأثير: و تضم المعلومات التي أنتجت داخل المنظمة ووجهت لاستعمال الخارجي، أو موجهة لأفراد مجموعات خارج المنظمة (كالعميل والمورد)، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير.

3- المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة: المفكر Ansoff هو الذي أطلق مصطلح "الإشارات الضعيفة" ووصفها بأنها توقعية وسبقية ومثل هذه المعلومات تنبه المسير وتحسسه بأن شيئا هاما سيحدث في بيئة المنظمة، هذا الحدس هو نابع من المعلومات التي تم الحصول عليها.

¹ بلعزوز، بن علي، و فلاق، صليحة، ص 5.
² علاوي، نصيرة، (2011)، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 96.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثاني: تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية

جد لتطوّر اليقظة الإستراتيجية في هذا ما جث

على دراسة أنواع اليقظة الإستراتيجية.

المطلب الأول: أنواع اليقظة الإستراتيجية

قد تعددت أنواع اليقظة الإستراتيجية، وسننظر في أنواع اليقظة

الإستراتيجية لظواهرها، وهذه الأنواع:

أولاً: اليقظة التكنولوجية

1- تعريف اليقظة التكنولوجية:

- تعرف اليقظة التكنولوجية على أنها: "ملاحظة و تحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي، متبوعاً بنشر جيد للمعلومات المنتقاة و المعالجة للمسؤولين في المنظمة لاستعمالها في إتخاذ القرار الإستراتيجي"¹
- كما تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها: "الجهود المبذولة من طرف المؤسسة و الوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات و المستجدات الحصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهتم المؤسسة حالياً أو التي تهتمها مستقبلاً"²
- و يرى كل من Rinault و Martinet بأن اليقظة التكنولوجية هي: "ذلك النشاط الخاص بمتابعة البيئة لتحديد إشارات الضعف، و التي تظهر عند تطوّر التكنولوجيات"³

¹ داودي، الطيب، وآخرون، (2007)، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الـ حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 14.

² حديد، رتيبة، وحديد، نوفل، (مارس 2005)، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 190.

³ مرمي، مراد، (2010)، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية - CHIALI Profiplast بسطيف -، رسالة ماجستير في إقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، غير منشورة، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس- سطيف-، الجزائر، ص 135.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

عنوان يقظة عرعر في أيقظة منظره أوج

حقوق وقيمت من طرف وأي

وت يلقاب

صدد

وغير يقظة منظره أيقظة:

- كيف هي التقنيات المستخدمة؟
- ما هي براءات الاختراع في مجال عملنا؟
- ماهي المعايير و اللوائح المعمول بها؟¹
- ما هي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيات الحديثة؟
- ما هي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في هذا القطاع؟²

2- عناصر اليقظة التكنولوجية:

تعتمد اليقظة التكنولوجية على العناصر التالية:³

- التحليل المستمر، والمنظم لبراءات الاختراع في قطاع النشاط؛
- التدقيق التكنولوجي للقطاع الذي تنشط فيه المنظمة،
- دراسة السوق التكنولوجي، الداخليين و الخارجيين منه والتغيرات التي تطرأ عليه؛
- البحث عن الفرص التكنولوجية، استغلالها والإستفادة من مراكز البحث والتطوير؛
- التقييم التكنولوجي للاستثمار، تفعيل اتفاقيات التعاون في المشاريع المشتركة وبيع التراخيص.

¹ Mohellebi, Dalila, **La veille technologique : une nécessité pour l'intégration des entreprises à l'économie mondiale**, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université Mouloud MAMMERI, Tizi-ouzou, algéria, p5.

² علاوي، نصيرة، (2011)، ص 107.

³ بوخمخ، عبد الفتاح، ومصباح، عائشة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي : المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص 9.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

وهي تسمح بالنقل من المفاجآت والتطورات التكنولوجية الجديدة

سيدخلون القطاع بطريقة غير منتظرة.

3- مصادر اليقظة التكنولوجية:

تستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من:¹

- هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال اتصالات مستمرة، المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات، وأطروحات البحث الحالية؛
- المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة؛
- الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط؛
- بنوك المعلومات؛
- المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني؛
- التحليل الدقيق لمنتجات المنافس.

4- أهداف اليقظة التكنولوجية:

الأهداف الرئيسية لليقظة التكنولوجية هي:²

- الكشف عن التهديدات؛
- إغتنام الفرص من أجل التنمية؛
- تنسيق الجهات الفاعلة في مختلفة مستويات المنظمة؛
- الكشف على الجهات الفاعلة في المنظمة.

¹ خليفة، منية، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 77.

² Yves-Raphael, Perchot, (Septemper 2000), **Intégration de la fonction veille dans la nouvelle organisation d'un grand grand groupe**, DEA Information Scientifique et Technique, COGEMA, Marseille, Paris, P 25.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

ثانياً: اليقظة التنافسية

1- تعريف

تعرف اليقظة التنافسية على أنها: "النشاط الذي يحدد الشركة منافسيها الحاليين و المحتملين، وكذا استراتيجياتها و النوايا المحتملة أو المشاريع المستقبلية من أجل إتخاذ أي قرار الإستراتيجي الأفضل فإن أي قرار قد يعطل أعمال المنظمة، و عليه فلا بد إغتنام الفرص و عدم تفويتها"¹ وفي إطار اليقظة التنافسية، فالمؤسسة يفترض عليها أن تقوم بطرح مجموعة من الأسئلة من أمثلتها:²

- ما هو السوق الخاص بالمنظمة؟ ومن هم منافسيها؟
- ماهي المنتجات التي تظهر في السوق؟ وهل هي تنافسنا؟
- ما هي تحركات المنافسين، وما هي قدراتهم على التطور؟
- ماهي نقاط ضعف وقوة المنافسين؟
- ماهي قدرات التوقع تجاه المنافسين؟

2- معلومات اليقظة التنافسية: المعلومات التي يمكن جمعها من خلال اليقظة التنافسية و التي

يمكن أن تغطي مجموعة من المجالات من خلال:³

- مجموعة من المنتجات المنافسة؛
- قنوات التوزيع؛
- تحليل التكلفة؛
- التنظيم و ثقافة المنظمات؛

¹ Boulifa Tamboura, Inés, (2008), **Op.cit** , p60 .

² Etude 3IE, (2001), **LA VEILLE STRATEGIQUE les Yeux et les Oreilles de Votre Entreprise**, 3IE(Institut, Innovation, Information, Entreprise), EPTA, P11.

³ Ebiz, Facile, **Veille concurrentielle 'Format PDF en version imprimable'**, Industrie Canada, p3.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

- فروع التقييم؛
- حافظة الأنشطة التجارية.
- 3- أهداف اليقظة التنافسية: تهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة:¹
 - الأدوات الحالية للمنافسين؛
 - إستراتيجية المنافسين؛
 - أهداف المنافسين الجديدة؛
 - قدرات المنافسين؛
 - الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس؛
 - الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها.

ثالثاً: اليقظة التجارية

1- مفهوم اليقظة التجارية:

اليقظة التجارية هي النشاط الذي يقوم بدراسة كل من الموردين و الزبائن. فالمؤسسة بحاجة دائمة امعلومات عن الموردين لضمان تزويدها المتواصل بالموارد وعن الزبائن للحفاظ عليهم وكسب ولأنهم.²

كما أن اليقظة التجارية تهتم برصد و متابعة المعلومات المتعلقة بالزبائن و الأسواق والموردين وبمدى كفاءة القائمين بالمهام التسويقية في المنظمة مقارنة بأهم المنافسين لإحداث تفوق

¹ عباس، فهيمة، ، ص 55.
² بومعزة، سهيلة، ، ص 105.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

في ظل إمكانيات تنظيمية تطور وتطوّر لتتطوّر

تتطوّر

تتطلبه.¹

يفتح المجال للتطوير على:

- ما هي قدرات زبائن المنظمة و مموئيتها، شركائها (حصة السوق، التموّج الجغرافي)؟
- ما هي مميزات منتجات المنافسين (تقييم قدراتهم على الابتكار والإبداع)؟
- ما هي مقدار الكفاءات (فيها يخص اليد العاملة) التي يمتلكها المتنافسون؟

2- عناصر اليقظة التجارية : من خلال ماسبق نجد أن اليقظة التجارية تعتمد على عنصرين

أساسيين هما:²

- **الزبائن:** إن هدف أي منظمة اقتصادية هو المحافظة على زبائنها واستقطاب زبائن جدد، ولأجل ذلك يعمل مختلف أفراد المنظمة على تقديم المنتجات الجديدة تلبية لرغبات الزبائن في الوقت المناسب غير أنه للوصول إلى هذا الهدف تحتاج المنظمة إلى توفير معلومات دائمة ومستمرة عن ظروف زبائنها و درجة ارتباطهم بالمنظمة عن طريق منتجاتها، ولعل أن المتابعة تتم من خلال قاعدة معطيات خاصة بالزبائن التي تتضمن المعلومات المتعلقة بطلبات واحتياجات الزبائن و يأخذ على عاتقها مهمة حفظ المعلومات المتعلقة بالزبائن ومعالجتها بما يسمح باستنتاج سلوكياتهم .
- **الموردين:** إلى جانب الزبون، فإن المورد يحظى باهتمام المنظمة، طالما أنه يؤمن للمنتج المادة الأولية ولهذا فإن المنظمة بحاجة إلى متابعة تطور منتجات مورديها وعروضهم، والهدف من وراء ذلك هو تطوير العلاقة المبنية على الثقة مع المورد.

¹ بوتيفور، الزهراء، ولكحل، فريدة، (2007)، اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهان"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر، ص 4.

² علاوي، نصيرة، ص 112.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

3- مُطَبَّقَةٌ: تكمن أهمية اليقظة التجارية في:¹

- اكتشاف أسواق جديدة؛
- اقتراح منتجات جديدة عملاء؛
- تتبع طور وعرض المنتجات الجديدة في السوق؛
- التوقع بتغير أذواق المستهلكين وتطور رغباتهم، تطور استراتيجيات الموزعين.

رابعاً: اليقظة البيئية

وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المنظمة والتي لو تاخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الجيوسياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة، واليقظة الثقافية، حيث أن هذه الأنواع لا تقل أهمية عن سابقتها.²

1- مفهوم اليقظة البيئية:

تعرف اليقظة البيئية على أنها التيقظ والمراقبة المستمرة والمتواصلة بجمع المعلومات المتعلقة بكل الأحداث، والتطورات التي تطرأ على الميادين التشريعية، المالية، السياسية، الجيوسياسية والثقافية، التي تميز المؤسسة عن منافسيها، ثم تقوم بمعالجتها حسب طبيعتها، ونشرها إلى مراكز اتخاذ القرار عبر شبكات الاتصال.³

2- أهمية اليقظة البيئية: تكمن أهمية اليقظة البيئية في:⁴

- تحديد ومراقبة الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء في المنظمة (الصراعات الاجتماعية، الدينية والعرقية، الاحتجاجات،...)

¹ غلاب، نعيمة، وزغيب، مليكة، ص 161.

² حديد، رتيبة، وحديد، نوفل، ص 191.

³ بوخمم، عبد الفتاح، ومصباح، عائشة، ص 10.

⁴ غلاب، نعيمة، وزغيب، مليكة، ص 162.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

توفير مناخ إيجابي للابتكار والتجديد. أفراد جدد

معالجة المشاكل الداخلية.

المطلب الثاني: ممثلوا اليقظة الإستراتيجية

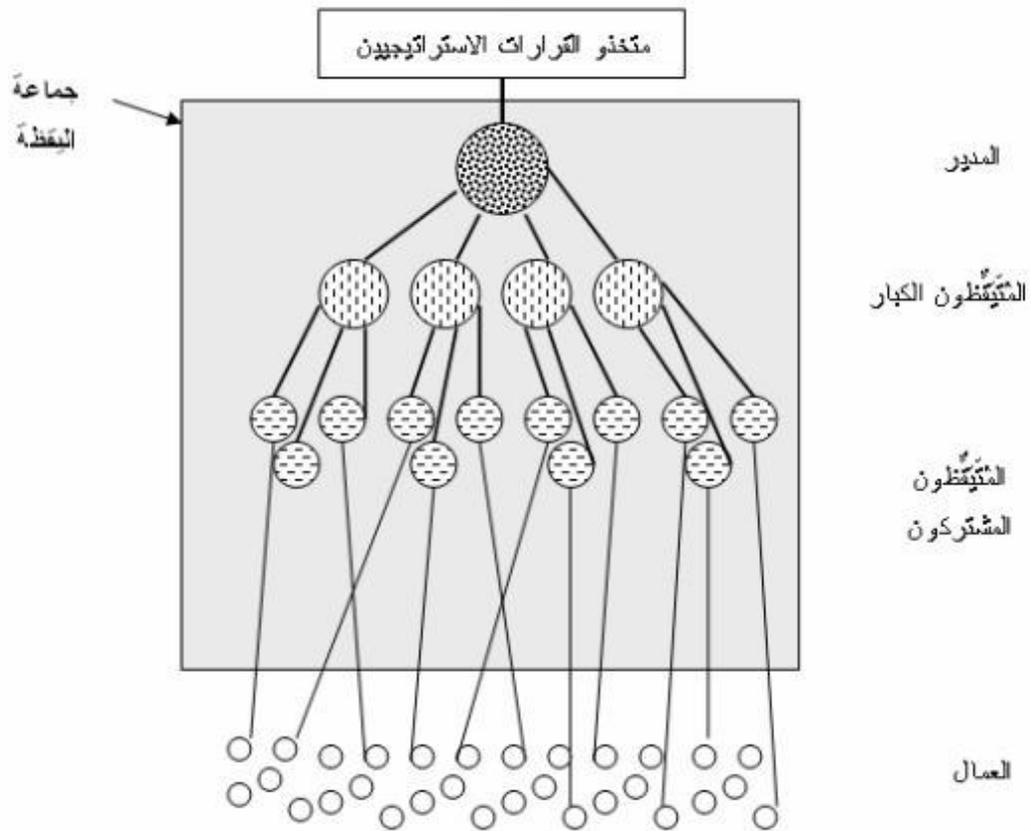
يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج منظمته، ومهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبية عن المخاطر المحدقة بالمنظمة، و المتيقظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي إلى مجموعة من المشاركين في هذه العملية.¹

وفي الشكل رقم (02) الموالي تمثيل لمجموعة من ممثلي اليقظة الإستراتيجية:

¹ عباس، فهيمة، ، ص 74.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

الشكل رقم(02): ممثلوا عملية اليقظة الإستراتيجية



المصدر: حديد، رتيبة، وحديد، نوفل، ، ص 193.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

الجدول رقم (02): ممثلوا اليقظة الإستراتيجية

الخصائص	الدور	ممثلوا اليقظة الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد أهداف المنظمة. - المعرفة الجيدة بالتطورات الحاصلة في البيئة الخرجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - صياغة خطة هذا سنة ذات اليقظة. للمنظمة في تكاليف. توسيع نطاق هذه قرارات. - البحث عن الإبداع، أي تطوير المزايا التنافسية للمنظمة. 	<p>متخذوا القرارات</p> <p>الإستراتيجيين</p> <p>Les Décideurs</p> <p>Stratégiques</p>
<ul style="list-style-type: none"> - منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي. - مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية. - معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات. 	<ul style="list-style-type: none"> - همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجيين وجماعة اليقظة. - إعداد و الإشراف على دفتر الشروط. - مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة. 	<p>المدير</p> <p>Le Directeur</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا. - القدرة على المحليل والتركيب وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية. - المعرفة التامة بمجمل عملية 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل، تركيب و ترجمة المعلومات المجمعة. - المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات. - تصحيح الخطوات المنتبحة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة 	<p>المتيقظون الكبار</p> <p>Les Veilleur</p> <p>Senoirs</p>

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

المطلب الثالث: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية

هناك شروط للمنظمة لكي تكون اليقظة الإستراتيجية، وهي:

- إدارة ثابتة من قبل الإدارة، فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية و العمل على تنفيذها شخصيا؛
- اتصال داخلي جيد، وهذا يسمح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها غير مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي؛¹
- التحكم في الوقت، يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية، و الميزانية المناسبة لذلك؛²
- الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمنظمة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة؛
- روح جماعية قوية.³

¹ نحاسية، رتيبة، (2003)، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة" حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص76.

² حديد، رتيبة، وحديد، نوفل، ص 197.

³ زروخي، فيروز، وسكر، فاطمة الزهراء (2011) دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، ص 10.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثالث: مراحل، عراقيل اليقظة الإستراتيجية وسبل مواجهتها

فلا هذا البحث سنتطرق إلى أهم مراحلي اليقظة الإستراتيجية:

مراحل اليقظة الإستراتيجية، هي: التركيز، التقييم، التخطيط، التنفيذ، المراقبة.

المطلب الأول:

المطلب الأول: مراحل اليقظة الإستراتيجية

لقد اختلف الكثير من الباحثين في مراحل اليقظة الإستراتيجية، سنتناول التقسيم الذي قدمه

Humbert Lesca، فقد قسم مراحل اليقظة الإستراتيجية كالتالي:

1- الاستهداف (Ciblage): هي العملية التي يحددها الفضاء الخارجي للمنظمة وهذا من أجل

الاستعداد لها وتركيز الاهتمام على الطوعية للمشاركة في عملية اليقظة الإستراتيجية، وهي عبارة

عن ردود أفعال جماعية لتبادل المعلومات والخبرات.

2- المطاردة (Traque): هي العملية التي يقوم بها أعضاء المنظمة لتوفير المعلومات المتعلقة

باليقظة الإستراتيجية، و المطاردة هي عملية الاستقصاء عن المعلومات الأكثر إهتماماً ونفعاً

للمنظمة و البحث عنها.¹

3- الاختيار (Sélection): أي من بين المعلومات المجمعة، على المنظمة الاحتفاظ بتلك التي

تخدم يقظتها والاختيار يكون يتوافق مع الاستهداف ومع إستراتيجية المنظمة.

والاختيار يتم بطريقتين:

أ- اختيار على مستوى أولي: يتم فيه اختيار وثيقة أو أكثر من بين الوثائق المجمعة.

¹ Humbert, LESCA , (2001), *Veille Stratégique, Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, Op.cit , P8-9.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

ب- اختيار على مستوى ثانوي: يتم فيه اختيار بعض الكلمات أو بعض الجمل من أي وثيقة مختارة على المستوى الأولي.

4- إيصال المعلومات (صعود وتداول المعلومات Circulation et Remontée des

Information): أي توصيل المعلومات إلى الشخص المسؤول عن تخزينها وهذه المرحلة تتطلب وسائل مادية لسهولة إيصال المعلومات من المطارِد حتى المخزن (مكان التخزين) وتتم عملية الإيصال إما: بالتسليم يد بيد أو عن طريق وضعها في رسالة أو بواسطة الفاكس، وكذا الحاسب الآلي (عن طريق الإنترنت، الإكسترنات، الإنترنت).¹

5- تخزين (Stockage): إن المعلومات المختارة التي تم مطارِدتها يجب تخزينها للدعم بحيث يتم نشرها وإتاحتها إلى مستوى المنظمة، وذلك بواسطة وسائل مناسبة لتخزين واسترجاع البيانات والجمع العديد من القطع وأجزاء من المعلومات.²

6- معالجة المعلومات (Traitement des Informations): وفي هذه المرحلة يتم معالجة

المعلومات المتحصل عليها من المرحلة الثانية والمخزنة في قاعدة البيانات حسب المرحلة الخامسة. فالمعالجة تكون حسب المعلومات (سنوية، يومية، شهرية).

7- النشر (Difusion): أي النشر الفعال للمعلومات المختارة والمعالجة للمستعملين

المحتملين، هذه المرحلة تركز على توفير للمستخدمين المعلومات المهيأة مع الأخذ بعين الاعتبار سلوكهم واحتياجاتهم لها. حيث المعلومات تكون في صورة هيكلية.

8- التنشيط (Animation): تنشيط اليقظة بواسطة شخص مسؤول عن سيرورة اليقظة والذي

يجب عليه تنشيطها، كما يجب أن تكون لديه القدرة على التنسيق بين مختلف العناصر الأخرى

¹ حلبي، لامية، (2009)، دور اليقظة الإستراتيجية والدكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص 35-36.

² Boulifa Tamboura, Inés, Op.cit , P66.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

حيث يركز على شتى

جوانبها

بعلاقة و قدرته على الإتصال مع الأخرى أقرس في أدائها.

9- مراقبة جودة اليقظة (Contrôle de la Qualité de la Veille): وفي هذه المرحلة

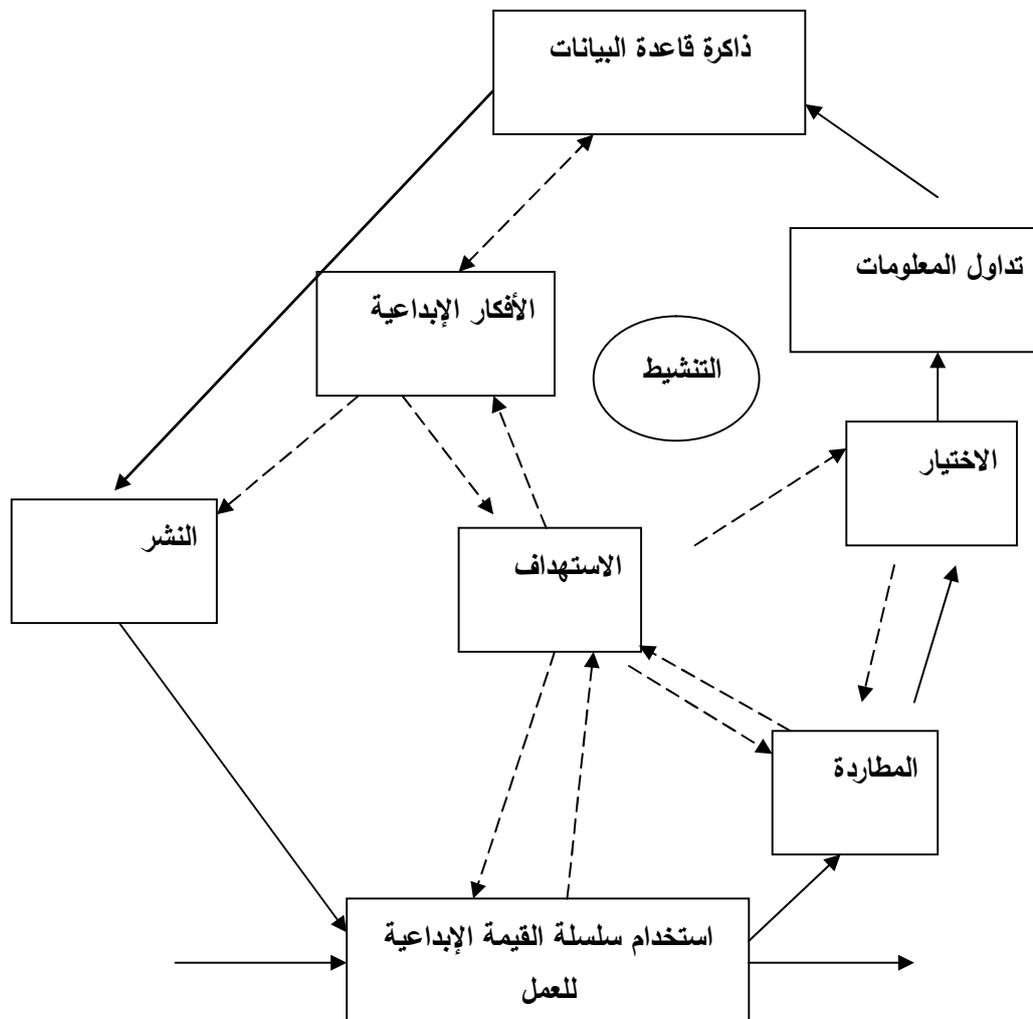
قياس مدى فعالية عملية اليقظة، وذلك على أساس معايير ودلائل كمية أو كيفية.¹

والشكل رقم (03) الموالي يلخص مراحل اليقظة الإستراتيجية لدى Hembert Lesca:

¹ حلبي، لامية، مرجع سابق، ص 36.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

الشكل رقم (03): مراحل اليقظة الإستراتيجية



المصدر:

Humbert, LESCA , (2001), **Veille Stratégique, Concepts et démarch de mise en place dans l'entreprise**, Op.cit , P 7 .

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

المطلب الثاني: عراقيل اليقظة الإستراتيجية

قد تواجه أي منظمة عراقيل ولكن أفضلا أن نعرفها، ومن

بين العراقيل التي قد تقع فيها اليقظة الإستراتيجية نذكر منها:

- تقييد الحوار في حالة إتخاذ القرارات بالنسبة للسياسات التنظيمية؛
- نقص الحوافز في الإدارة بالأحرى في عداد المفقودين؛
- محدودية الاهتمام بأصحاب المصالحة الداخلية؛¹
- عدم القدرة على تحديد المعلومة المراد البحث عنها؛
- عدم توافق الأنظمة القائمة مع المنظمة؛
- القبول السيء لنظام اليقظة من طرف أفراد المنظمة؛
- صعوبة ترجمة النتائج والتي تكون بصفة تقريبية؛²
- ارتفاع تكاليف الاستثمار في اليقظة خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات المتطورة والموارد البشرية ذات الكفاءة؛
- صعوبة إنشاء قسم أو مصلحة مخصصة لليقظة لذا قد تكفي المنظمة بتكوين خلية لليقظة نتيجة نقص الإمكانيات المختلفة؛
- الإمكانيات الهائلة التي يتطلبها وضع نظام يقظة فعال وخاصة إنشاء نظام معلومات متطور، متكامل وتبادلي بين كل الوحدات؛

¹ Jackson , Michael,(2013), **Practical Foresight Guide Preface**, P 21-22.

² بخوش، أحمد،(2007)، دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسويق تخصص تسويق، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر، ص56.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

- الأداء السيء لأي من مزايا اليقظة الإستراتيجية قصير الأمد وكفاءة القائمين بها، وهو ما يؤدي إلى الحصول على معلومات غير مفيدة تحول دون انتهاز الفرص وتجنب التهديدات.¹

المطلب الثالث: سبل مواجهة عراقيل اليقظة الإستراتيجية

- لتخفيف حدف هذه العراقيل وتعزيز ممارسة اليقظة، على المنظمة السعي الجاد للقيام بمايلي:²
- نشر ثقافة اليقظة الإستراتيجية في كل أجزاء المنظمة واعتبارها التحدي الرئيس لمواجهة المنافسة وتنمية مزايا تنافسية تسمح بالاستمرار والنجاح؛
- إضفاء المرونة الكافية للهياكل التنظيمية وحتى لنظام اليقظة الإستراتيجية لتمكينه من الاستجابة والتكيف مع التغيرات الخارجية وحتى الداخلية؛
- تشجيع وتنمية الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية لدى الأفراد مع تهمين روح الجماعة والعمل كفريق متكامل، فاليقظة تتطلب تضافر جميع الجهود وتحفيزها لتحقيق أداء تنافسي عالي؛
- تحسين الاتصال الداخلي بغية السماح للمعلومة بالانتقال بسهولة إلى الجهات الطالبة لها مع الحث على عدم احتكارها من قبل شخص أو مستوى تنظيمي معين لتعميم الاستفادة من اليقظة الإستراتيجية؛

¹ بومعزة، سهيلة، ، ص ص 146- 147.

² المرجع نفسه، ص 147.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

– يُعبر برجع في ملو يقظة الإستراتيجية للأردن

لحسبيهم بأهميتها من جهة وإكسابهم المهارة والخبرة للقيام بها من جهة أخرى؛

– تدعيم الاستثمار المفيد والمحطط بدقة في نشاط اليقظة الإستراتيجية على مستوى المالي،

المادي والبشري مع الخرص على تعظيم الاستفادة من هذا النشاط وتخفيض تكاليفه إلى

أقصى حد.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

خلاصة الفصل:

نلاحظ أن اليقظة الإستراتيجية

تتطلب أن تكون منظمة، وهذا هو

الهدف من اليقظة الإستراتيجية،

لكل ما يجري ويحدث في المنظمة

الإستراتيجيات التي يجب أن تتبعها. ولكي تصبح المنظمة من المنظمات الرائدة في

العالم يجب أن تلم بجميع أنواع اليقظات الإستراتيجية سواء اليقظة التكنولوجية و

التي بها تستطيع المنظمة التعرف على كل ما هو جديد في القطاع التكنولوجي و

التطورات الآنية العالم الحالي، ولا نتوقف معرف المنظمة على اليقظة التكنولوجية

فقد بل يجب أن تتعدى التكنولوجيا إلى المنافسين أي ما يعرف باليقظة التنافسية،

فالمنظمة يجب أن تقوم بالترصد لمنافسيها الحاليين والمحتملين أيضا و التدقيق في

أعمالهم قدر المستطاع. كما على المنظمة أن تهتم بزبائنها ومورديها وتلبي

إحتياجاتهم وهذا ضمن ما يعرف باليقظة التجارية. وأخيرا اليقظة البيئية وهي عبارة

عن تجميع ومراقبة لكل ما هو تشريعي، مالي، سياسي وثقافي، و الإحاطة بهذه

الجوانب يعني أن المنظمة على تيقظ تام بما يحيط بها.

تمهيد:

من خلال التأثيرات المترتبة عن العالم الداخلي والخارجي للمنظمة كان عليها أن تقوم ببعض الأشياء التي وجب عليها تقديمها، ومن بينها التغيير الذي قد يكون الناجع الوحيد للبقاء في البيئة التنافسية التي يعيشها العالم الآن. فقد أصبح الآن التغيير جزء لا يتجزء من المنظمة وهذا نظرا للتطورات التي يدفعنا بها إلى التغيير.

إن عمليات التغيير في ظل الواقع المعاش الآن أصبح له أبعاد مختلفة، وهو بمثابة الضرورة الحتمية لأي منظمة، وهذا لكي تواجه المشاكل التي تقع فيها. وفي كثير من الأحيان يعتبر التغيير كبدل فعال واستراتيجي للمنظمة في تزايد التحديات والمصاعب، وعليه فقد أصبح التغيير يحظى بالإهتمام الكبير من قبل المنظمات الناجحة، والتخصيص له بالجانب الكبير في المنظمة.

المبحث الأول : ماهية التغيير

من خلال المواجهات و التحديات الجديدة التي يتسم بها العالم في الآونة الأخيرة لمواكبة المنافسة والتكنولوجيا، وهذا كون محيط المنظمة يتسم بالتغيير والتطور الشديد.

وسنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على التغيير من خلال تحديد مفهومه وأسبابه وأهدافه وأهميته وأخيرا أنواعه.

المطلب الأول: مفهوم التغيير

لقد بات مؤكدا حتمية التغيير في عالم اليوم. والمنظمة كونها جزءا لا يتجزء من العالم، فقد أصبح العالم عبارة عن قرية صغيرة. من خلال هذا التغيير الكبير الذي حدث في العالم. سنتطرق إلى جميع جوانب مفهوم التغيير من خلال مفهوم التغيير في القرآن الكريم ومفهوم التغيير لغة ومفهوم التغيير من الناحية التفسيرية.

أولا: مفهوم التغيير لغة:

- **يَتَغَيَّرُ، تَغَيَّرًا شَيْءٌ: تَحَوَّلَ وَتَبَدَّلَ، قَالَ تَعَالَى: "فِيهَا أَنْهَارٌ مِنْ مَاءٍ غَيْرِ آسِنٍ وَأَنْهَارٌ مِنْ لَبَنٍ لَمْ يَتَغَيَّرْ طَعْمُهُ".¹**

- **ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي: غير الشيء أي بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، و يقال غيرت دابتي و غيرت داري أي بنيتها غير الذي كان. و غير فلان عن بغيره أي حط عن رحله وأصلح من شأنه.²**

ثانيا: مفهوم التغيير إصطلاحا:

لقد وردت عدة تعاريف للتغيير من بين هذه التعاريف نذكر تعريف Robenson: "التحرك من الوضع

الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة و فاعلية".³

¹ بن هادية، علي، وآخرون. (1979)، مرجع سابق، ص ص 204، 205.
² بن يوسف النمران العطييات، محمد، (2006)، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير " رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي و العشرين"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع، ص 92.
³ بن عبد الله بن بحيتير السبيعي، عبيد، (2007)، الأدوار القيادية لمديري التربية و التعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية و التخطيط، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص 14.

الفصل الثالث: إدارة التغيير

كما عرف Kurt Levin التغيير بأنه: " عبارة عن تحرك مؤثر في عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل، وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى معيقة أو مقاومة".¹

كما عرف التغيير على أنه: الانتقال من طريقة واحدة للقيام بالأشياء إلى طريقة أخرى للقيام بها.²

وعرف كذلك بأنه: مختلف العمليات و التطورات التي ترافق حياة المنظمات لمواجهة عدم الإتزان و التطور

المستمر للمحيط، والتغيير لا يمكن تجنبه بل يجب قيادته وإدارته.³

فقد عرف كل من الطائي وآخرين (2007) التغيير كالتالي: "هو عبارة عن إيجاد طريقة أو فكرة مبتكرة

متأتية من عوامل داخلية أو عوامل خارجية والعرض منها تحسين عمل المنظمة وتحقيق درجات عالية من

الجودة والكفاءة لأجل البقاء والنمو".⁴

كما عرف التغيير من قبل منير الطائي والسبعاوي (2013) على أنه: "عملية إعادة ترتيب أنشطة المنظمة

بشكل جديد بهدف تحسين قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بشكل فاعل وكفوء".⁵

و عليه فالتغيير هو: التحول من الوضع الحالي سواء كان سيء أو متوازن او جيد إلى ما هو أفضل منه في

ظل التطور المستمر للمحيط، من أجل الاستمرار والنمو.

¹ داودي، الطيب، ومحبوب، مراد، : إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي للإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة " دراسة تحليل تجارب وطنية و دولية"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 3.

² Sean Pheat , (2010) **Managing Through Change**, Training et Ventus Publishing, Algéria, p9.

³ فلاح الرعي، علي، (جوان 2010)، إدارة التغيير و دورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في قطاع الصناعي الأردني: نموذج ريادي- مجلة الأبحاث لاقتصادية و الإدارية، جامعة بسكرة، العدد 07، ص 77.

⁴ الطائي، يوسف حجم سلطان، و آخرون، (2007)، مبادئ إدارة الجودة الشاملة و دورها في التغيير المنظمي باستخدام نموذج جونز Jones " تطبيقية في معمل نسج الحلة"، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، العدد6، 184.

⁵ منير الطائي، بسام منيب، و السبعاوي، إسراء و عد الله قاسم، (2013)، الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة و التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية: " دراسة استطلاعية في كلية الحداثة الجامعية"، جامعة الموصل، المجلد 5، العدد10، ص 256.

الفصل الثالث: إدارة التغيير

المطلب الثاني: أسباب التغيير

❖ لقد تناول الكثير من الكتاب والباحثين الأسباب التي أدت إلى تبني التغيير، وقد اختلفوا في تصنيف هذه

المسببات، و أكثر التصنيفات شيوعا هو التصنيف التالي:

أولاً : الأسباب الداخلية:

وهي المسببات الناشئة من داخل المنظمة و يمكن السيطرة عليها عن طريق التحكم بها من قبل الإدارة في

المنظمة منها:

1- التغيير في أهداف المنظمة: إن التغيير الذي يحدث في المنظمة سواء كان تغييرا جزئيا أو كليا فهو

يتمس أهدافها مما يؤدي إلى تغيير في باقي أجزاء المنظمة، سواء بإحداث وحدات عمل جديدة تلبي متطلبات

أهداف التنظيم الجديد أو العكس ،مما ينتج عنه استخدام وسائل مادية ومالية وبشرية مكافئة لتحقيق تلك

الأهداف¹.

2- تغيير القوانين: وهو تغيير التعليمات والتشريعات والقوانين الحكومية، وعندها على المنظمة ان تغير

في إدارتها لتتكيف مع القوانين والتشريعات الجديدى لكي لا تعرض نفسها للمساءلة والمحاسبة.

3- تغيير الشكل العام للمنظمة: و ينتج هذا التغيير عن أسباب عدة منها: اندماج المنظمة مع منظمة

أخرى أو قيام المنظمة بتجزئة نفسها حتى تضمن انتشار أوسع لخدماتها أو لتقليل ضغوط العمل².

: الإبداع و التغيير

¹ معيزي، قويدر، (2011)، : مفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير

التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، ص3.

² العنزي، يوسف صالح الحمد، (2013)، أثر إدارو التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في الإدارة، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، ص 19.

الفصل الثالث: إدارة التغيير

4- **تطور أساليب العمل:** تتطور أساليب العمل باستمرار، لذلك تعتمد الأجهزة والمنظمات دوماً إلى

تحديث التنظيم بانتهاج أساليب عمل متطورة، لمواكبة المستجدات المختلفة في الجوانب التقنية، المعلوماتية، الاتصالية والمعرفية وغيرها¹.

5- **عدم رضا العاملين:** إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على

المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملون. وبتلبية حاجاتهم سيحسون بالاهتمام وبالتالي يبذلون ولاءً للمنظمة ويقدموا ما لديهم لصالحها².

6- **وجود خطأ في عملية إتخاذ القرار:** و يتم التغيير في هذه الحالة بالاعتماد على موقع الخلل في عملية

اتخاذ القرار كبطئها أو عدم مقدرة الإداريين على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب أو عدم قدرتهم للدخول بحرية إلى مصادر المعلومات الضرورية لعملية اتخاذ القرار.

7- **انضمام أفراد جدد:** إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في

الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة³.

ثانياً: الأسباب الخارجية

المنظمة ليست منعزلة عما يحيط بها من تغيرات بل هي في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية سواء كانت

بيئة اقتصادية أو تشريعية أو سياسية أو اجتماعية وغيرها ، وهذا ما نشير إليه في النقاط الآتية⁴:

¹ الفائز، صالح بن سليمان، (2008)، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقاومته" دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص 36.

² عبد الرحيم، شنيني، (2011)، : إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، : الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، ص 5.

³ ، ص 5.

⁴ معيزي، قويدر، ، ص 5.

الفصل الثالث: إدارة التغيير

- 1- **القوانين والتشريعات الحكومية:** ينبغي أن تتغير وتتكيف المنظمة حسب القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة في كل بلد، ويجب عليها أن تستجيب لأبعاد التغييرات الحاصلة في هذه القوانين والتشريعات، مثل القوانين المرتبطة بالبيئة أو التي تدافع عن حقوق المستهلك.
- 2- **المنافسة:** حتى تبقى المنظمة مستمرة وناجحة في أعمالها لا بد لها من حماية نفسها وتغيير حسب ظروف المنافسة التي تواجهها، فتكون على استعداد ويقظة لتطوير منتجات جديدة وبسرعة وتسوقها في مدة وجيزة، وتعتمد على دورات إنتاج قصيرة الأجل وتقنية متطورة لضخ أكبر كمية من المنتجات الجديدة، كما تعتمد على فريق عمل في مستوى المنافسة وقادر على الاستجابة للمتطلبات السريعة ويتمتع بروح البحث والتطوير والتكيف مع الظروف المتغيرة.
- 3- **الظروف الاقتصادية:** في كثير من الأحيان تجد المنظمة نفسها محاطة بأحوال اقتصادية غير مستقرة فالتغيير والمرونة في التعامل مع هذه الظروف يعتبر المخرج الوحيد لها، مثل انهيار أسواق الضمان أو التأمين والكساد أو التوسع في الإنتاج وارتفاع أسعار الفائدة أو ارتفاع أسعار شراء المواد والوسائل والاحتكارات والخصوصية، كل هذه العوامل تؤدي إلى تأثر العديد من المنظمات بشكل أو بآخر وتكون أمام إحداث التغيير فيها لخلق التوازن في إطار أنشطتها مع هذه المستجدات.
- 4- **السياسات العالمية:** تتأثر المنظمة بشكل أو بآخر بالسياسات العالمية. سواء كانت اقتصادية أو سياسية. مثل العولمة وتحول الاقتصاديات الاشتراكية إلى اقتصاد السوق والانقلابات والمقاطعة الاقتصادية الدولية للبلد الذي لا يحترم حقوق الإنسان وارتفاع درجة المخاطرة كل هذه العوامل وغيرها تدفع بالمنظمة إلى تبني التغيير حتى تتكيف مع الوضع الجديد.
- 5- **المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية:** وتتضمن القيم والأعراف والتقاليد والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية في المجتمع، فعلى المنظمة أن تستجيب لهذه المتغيرات بإحداث تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف الملائمة والانسجام.

الفصل الثالث: إدارة التغيير

6- التغييرات في أذواق وحاجات الزبائن: بما أن المنظمة تنتج للزبون وللسوق وليس لنفسها ،كان عليها أن

تكون لها صلة بالتغييرات التي تحدث في أذواق المستهلكين من اجل إنتاج سلعة أو خدمة تتناسب مع هذه الأذواق.

7- التغييرات التكنولوجية: إن التطور والتغير التكنولوجي الحاصل من فترة لأخرى يحتم على المنظمة الأخذ

بها، وإلا ستتأخر عن مثيلاتها من المنظمات في ميدان تحسين الإنتاج وتسهيل تنفيذ الأعمال، وبالتالي فإن إدخال التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إدخال تغييرات تنظيمية في المواد والعنصر البشري، بالتخفيض أو الزيادة أو التغيير.

❖ و هناك من قسم أسباب التغيير في أبعاد مختصرة ومن بين هؤلاء جيمس روبنسون ودانا جاينس

روبنسون فقد عرضوا أربعة أسباب هي¹:

1- الأزمة: بمعنى إدراك أن المورد يجب أن تتحرك من مكانها وتغير؛

2- الرؤية: الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليها بالتغيير؛

3- الفرصة: بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، بالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة ؛

4- التهديد: أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلبا على المنظمة و استمرارها.

❖ وهناك من عرض أسباب التغيير في النقاط التالية²:

1- المسؤولون و العاملون في مختلف الشؤون و المجالات... باعتبار أن التغيير و المواكبة للظروف وسيلة

للحفاظ على المنظمة و ضمان بقائها في مجتمع متغير ومتطور بشكل مستمر؛

2- الضرورات والحاجات والتطلعات؛

3- الضغوطات الخارجية؛

¹ روبنسون، دانا جاينس، و روبنسون، جيمس، (2000)، التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، تعريب: إصدارات بميك، الإشراف العلمي: د. عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، ص 22.

² الخطيب، أحمد، و معايعة، عادل سالم، (2006)، الحديثة(نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة)، الطبعة الأولى، علم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي. عمان. الأردن. ص 384.

4- درجة المعاناة من قسوة الوضع الحالي؛

5- مدى وضوح الفوائد و المزايا التي سيحققها التغيير؛

6- مدى اقتناع وإيمان الإدارة العليا بضرورة التغيير؛

7- التأثير في المؤسسة بأكملها.

❖ وقد لخص Olaf Passenheim أسباب التغيير في النقاط التالية¹:

1- **القوى الخارجية:** هناك عدد من القوى الخارجية التي تخلق الحاجة الواضحة للتغيير:

- وضع السوق؛
- تكنولوجيا؛
- القوانين و الأنظمة الحكومية؛
- الاقتصاد.

2- **القوى الداخلية:** موازية للقوى الخارجية هناك قوى داخلية مختلفة للتغيير:

- استراتيجيات الشركات؛
- القوى العاملة؛
- التكنولوجيا و المعدات؛
- مواقف الموظف.

¹ Olaf Passenheim, (2010), **Change Management**, PP 7-8.
<http://bookboon.com/en/change-management-ebook>

المطلب الثالث: أهداف و أهمية التغيير

أولاً: أهداف التغيير

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية و إرتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، و من

أهداف برنامج التغيير ما يلي:

- 1- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
- 2- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة؛

- 3- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب؛
- 4- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم؛
- 5- الكشف عن الصراع بهدف إدارتهم وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة؛
- 6- بناء جو من الثقة و الانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة؛
- 7- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية¹؛
- 8- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها؛

- 9- العمل على إيجاد نظام حيوي في المنظمة أو نقل المنظمة من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات و الذي يكثر فيه إجراءات العمل وقواعده والقائم على دفع العاملين للعمل؛

- 10- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة. مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعية؛

¹ عبوي، زيد منير، (2007)، إدارة التغيير و التطوير، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة، ص 26.

الفصل الثالث: إدارة التغيير

11- تقوية العلاقات و الترابط والتعاون بين أفراد المنظمة؛

12- القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المنظمة وذلك باستخدام أساليب المواجهة أو طرق حل

المشكلات؛

13- إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد و إجراءات التعديلات

اللازمة في نظم المنظمة الداخلية والخارجية والمطلوب لإنجاح التغيير؛

14- تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن؛

15- زيادة قدرة الأفراد على المواجهة الصريحة و إظهار المعلومات بدلا من إخفائها وزيادة صراحة الأفراد

عند اتصالهم ببعض؛

16- زيادة دافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال؛

تغيير الأتماط القيادية في المنظمة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في

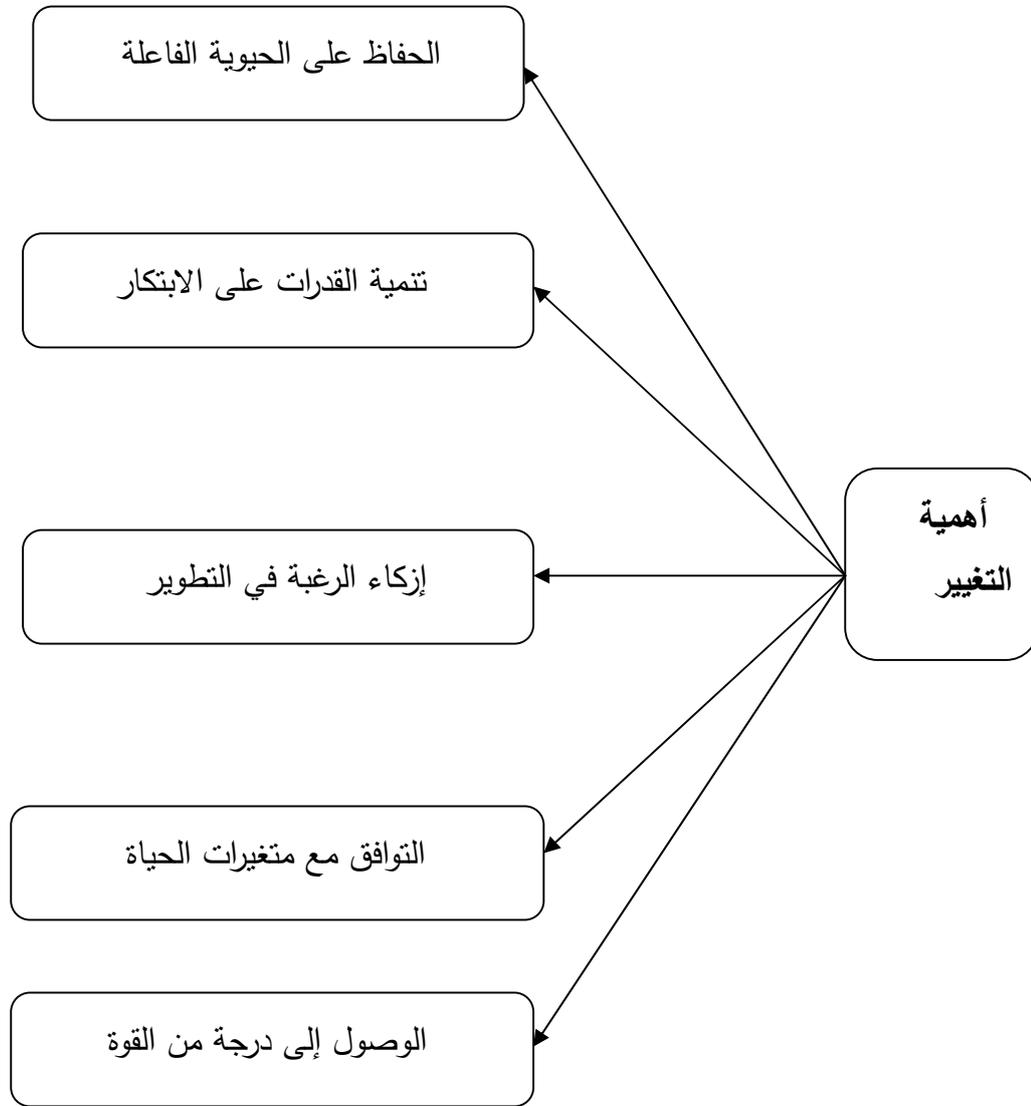
اتخاذ القرارات¹.

ثانياً: أهمية التغيير

يمكن الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية من خلال المخطط التالي:

¹ الصيرفي، محمد، (2008)، إدارة التغيير، الاسكندرية، مصر، دار الفكر الجامعي، ص ص 19-20.

الشكل رقم (04): الجوانب الأساسية لأهمية التغيير



المصدر: لواتي، خاتمة، (2013)، تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد

المؤسسة (ERP)-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR بحاسي مسعود-، رسالة ماجستير في

علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات و مراقبة التسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ورقلة، الجزائر، ص 61.

الفصل الثالث: إدارة التغيير

من خلال الشكل رقم (04) نجد أن التغيير لا يقل أهمية عن باقي الجوانب التي تحيط بالمنظمة وتكمن هذه الأهمية في النقاط التالية¹:

1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يلعب التغيير دورا في بث روح التجديد داخل المنظمة مما يعطيها دفعا نحو الانتعاش وإعادة الثقة لدى الأفراد العاملين فيها ورفع معنوياتهم والتخلص من رواسب الماضي السلبية الناجحة عن الثبات لفترة طويلة.

2- تنمية القدرة على الابتكار: التغيير هو الاتيان بالجديد غير النألوف أو المتعارف عليه وبالتالي فهو ثمرة جهد ذهني يسعى إلى رفع القدرة على الابتكار في الأساليب.

3- إزكاء الرغبة في التطوير: التغيير حافز يدفع بنا نحو الأفضل من أجل تحقيق رغباتنا ويرفض الحالة القائمة من أجل تحسينها عن طريق ثلاثة عناصر:

- معالجة العيوب والأخطاء وما تسببت فيه من إشكاليات؛
- ممارسة عملية التجديد باستبعاد أساليب الانتاج المستهلكة؛
- اعتماد وسائل انتاج تعتمد على آليات وتكنولوجيا جديدة.

من خلال هذه الطريقة يزداد حجم الإنتاج والإنتاجية، ويرفع دخل الفرد ويتحقق المستوى المطلوب من الإشباع الشيء الذي يثير لدى الأفراد الانسياق وراء عملية التطوير ليصبح أشبه بالتيار المستمر.

4- التوافق مع متغيرات الحياة: و ذلك أن التغيير يزيد من قدرتنا على التكيف حسب الأوضاع الجديدة، ليتوافق مع مجريات الأحداث والمتغيرات التي يشهدها العالم ومن هنا تكتسب إدارة التغيير أهميتها.

¹ المنجى العسكري، بهاء الدين، (2010)، إدارة التغيير في المنظمات الأعمال " التجربة الماليزية نموذجا"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، الأكاديمية العربية بالدنمارك، كوبنهاغن، ص ص 35-36.

الفصل الثالث: إدارة التغيير

5- الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء و الممارسة: التغيير ممارسة ذات أهداف سامية تسعى إلى تعزيز مكانة المنظمة وتحسين أدائها، وذلك عن طريق الوقوف على مواطن الضعف والوهن التي أدت إلى تراجع مكاسب المنظمة من جهة، ومعرفة مواطن القوة ودعمها من جهة أخرى.

المطلب الرابع: أنواع التغيير

أولاً: أنواع التغيير الرئيسية

1- التغيير الإستراتيجي: يهتم بالقضايا الرئيسية طويلة المدى، وهو خطوة للمستقبل يطلق عليه الرؤية الاستراتيجية ويتضمن هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها حول التطور والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين، واحتياجات المجتمع، والتقنيات المستخدمة. ويحدث التغيير الاستراتيجي في إطار عدة عوامل هي: البيئة الخارجية التنافسية والاجتماعية والإقتصادية، والموارد الداخلية للمؤسسة، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة والثقافة والهياكل التنظيمية والأنظمة. ويستوجب التنفيذ الناجح لعملية التغيير الاستراتيجي تحليلاً وتفهماً عميقين لهذه العوامل¹.

2- التغيير الوظيفي: يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المنظمة. وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة². وإذا أرادت المنظمة ان تستوضح جيداً الطرق التي يتغير بها العاملون فإن عليها الرجوع للافتراضات الآتية³:

- يكون اختيار العاملين لتصرفاتهم اختياراً واعياً؛
- المعلومات التي يستخدمها العاملون في اختيار تصرفاتهم تستمد من البيئة؛

¹ شقورة، منير حسن أحمد، (2012)، إدارة التغيير و علاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في أصول التربية، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص 26.

² الخطيب، أحمد، و معايه، عادل سالم، ص 393.

³ العزاوي، محمد عبد الوهاب محمد، وآخرون، : أثر إبعاد القيادة التحولية في إدارة التغيير التنظيمي" دراسة استطلاعية لآراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولادية في الموصل"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن في إدارة التغيير و مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، ص 8.

- تتم اختياراتهم على أساس:

- الأمور المهمة بالنسبة لهم.
- آرائهم عن قدراتهم على التصرف بطرق معينة.
- العواطف التي يتوقعون حدوثها نتيجة للتصرفات التي يفعلونها.

3- التغيير التطويري: هو أبسط أنواع التغيير في المنظمات، حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين و تطوير للوضع القديم، إذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييرا عميقا في المنظمة، يهدف التغيير التطويري إلى مسابرة الظروف المحيطة، أو تحسين عمليات التشغيل، كما يتطلب هذا التغيير وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني و ميزانية محددة من خلال المشاركة في المعلومات حول أسباب زيادة الأداء في المنظمة، وعليه فعلى المدير أن يقوم بتحفيز الموظفين على المشاركة وإبداء الرأي و طرح الأفكار، يقوم التغيير التطويري على فرضيتين هما¹:

- لدى الأفراد في المنظمة القدرة على التقدم و التطوير؛
- يتطور الأفراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب.

4- التغيير النقلى أو التحولى: إن عملية التغيير التحولى عملية أكثر تعقيدا من باقى أنواع التغيير السالف ذكرها، فهذا النوع من التغيير يتطلب العديد من الأمور لكي يكون تنفيذ هذا النوع من التغيير ناجحا بشكل تام منها²:

- يتطلب استجابة قوية لمتطلبات السوق؛
- يتطلب استجابة قوية للتحولات في قوى البيئة المحيطة بالمنظمة؛
- لا يتطلب معرفة ما هو المطلوب لعملية التحسين و التطوير؛

¹ يحضية، سملاي، (2013)، إدارة التغيير في مقياس الموارد البشرية، جامعة الملك فيصل، عمادة التعلم الإلكتروني و التعليم عن بعد، المملكة العربية السعودية، ص 6.
² الطيطي، مصباح، (2010)، إدارة التغيير التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، عمان، الأردن، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، ص ص 98-100.

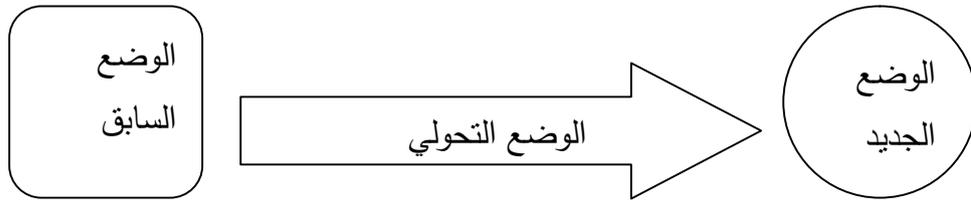
الفصل الثالث: إدارة التغيير

- يتطلب أشياء أكثر اختلافا وتعقيدا.

من أمثلة التغيير التحولي:

- عملية إعداد و توظيف تقنيات أو حاسبات جديدة والتي لا تتطلب تغييرات رئيسية في السلوك؛
- عملية التحويل والانتقال؛
- إعداد التنظيم والهيكل في المنظمة؛
- عملية دمج بسيطة؛
- عملية خلق منتجات جديد او خدمات جديدة أو عمليات أو سياسات أو إجراءات والتي يتم استبدالها بالقديمة.

الشكل رقم(05): الوضع التحولي



المصدر: الطيطي، مصباح، (2010)، مرجع سابق، ص 101.

ثانياً: أنواع التغيير الأخرى

1- التغيير حسب التخطيط:

• التغيير المخطط: و هو إجراء إداري يهدف إلى تعديل أو إضافة أو حذف في العناصر الأساسية للمؤسسة وفقاً لتدبير وتقديم حدين لكلفة التغيير ومتطلبات من جهة والفوائد التي يمكن الحصول عليها نتيجة لهذا التغيير من جهة أخرى. و تحدث التغييرات المخططة من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمواجهة التغييرات المتوقعة. وهذا النوع من التغيير يتم تصميمه وتطبيقه في المؤسسة بشكل نظامي وفي التوقيت الملائم و ذلك وفقاً لتوقع حدوث بعض التغييرات في البيئة أو داخل المؤسسة مقدماً¹.

• التغيير التلقائي أو غير المخطط: و هو التغيير الذي يحصل بشكل تلقائي نتيجة عدة عوامل أغلبها خارجية، وبصورة عشوائية دونها اهتمام من أي جهة².

2- التغيير حسب الشمولية:

• التغيير الشامل: هو التغيير الذي يشمل كافة أو معظم جوانب ومجالات المنظمة³.

• التغيير الجزئي: هو الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة⁴، و يؤخذ على هذا النوع من التغيير أنه قد يؤدي إلى عدم التوازن بين جوانب العمل الواحد، مما يقلل من فاعلية التغيير، فالتغيير في تكنولوجيا المنظمة (على سبيل المثال) لا يكون ذا فاعلية إذا لم يصاحبه تدريب العمال على استخدامها بكفاءة عالية⁵.

¹ الحاج نعاس، خديجة، و معمر قوادري، فضيلة، صياغة و تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، مداخلة: أثر إدارة التغيير على

الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، ص 5.

² سعيفان، تغريد صالح، و الطبط، أحمد عدنان، (2009)، : ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات و أثرها على الأداء المؤسسي" : تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات ا ، كلية الاقتصاد و

ميدانية على القطاع المصرفي الأردني"

العلوم الإدارية، ، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، ص 12.

³ بحضية، سملالي، (2013) مرجع سابق، ص 7.

⁴ الغنزي، عطا الله بن فاسح راضي، (2007)، اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي و علاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية،

أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية و التخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، ص 57.

⁵ الزهراني، عبد الخالق حنش سعيد الجندبي، (2007)، واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير

في الإشراف التربوي، غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم المناهج و طرق التدريس، المملكة العربية السعودية، ص 31- 32.

3- التغيير حسب مصدر القوة الدافعة:

- التغيير الداخلي: أي أن التغيير الذي يحدث داخل المنظمة يتم لأسباب داخلية مثل انخفاض الإنتاجية أو قلة التفاعل مع البيئة التنافسية، مما يؤدي إلى إحداث تغيير جذري على مستوى الأهداف أو العمليات¹.
- التغيير الخارجي: أي التغيير الذي يأتي استجابة لضغوط خارجية أو توجيهات من عناصر خارجة عن المنظمة².

4- التغيير حسب الحالة³:

- التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي و التغيير التكنولوجي أي التغيير الهيكل التنظيمي (إختصاصات و مسؤوليات) و التغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.
- التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي): و الذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب، و كمثل نجد أن بعض المنظمات لديها معدات و أجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال.

5- التغيير حسب السرعة⁴:

- التغيير السريع: وعادة ما يرتبط بالتغييرات الإجرائية البسيطة، ويعتمد اختيار درجة السرعة في إحداث التغيير على عدد من العوامل.

¹ بحضية، سملاي، (2013) مرجع سابق، ص 7.

² الزهراني، عبد الخالق حنش سعيد الجندبي، (2007)، ص 33.

³ شتاتحة، عائشة، (2007)، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة دراسة حالة " سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط"، رسالة ماجستير في قسم علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، ص 12.

⁴ الزهراني، عبد الخالق حنش سعيد الجندبي، (2007)، ص 32.

الفصل الثالث: إدارة التغيير

- التغيير المتدرج أو البطيء: و يبدأ بالأمور البسيطة التي يسهل قبولها، ثم يتدرج إلى الأمور الأكثر تعقيدا وصعوبة، ويمتاز هذا النوع من التغيير بأنه أكثر رسوخا ومتانة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة التغيير

انطلاقا من تأكد الحاجة للتغيير تتأكد الحاجة لإدارة عملية التغيير التي أصبحت من أبرز متطلبات المنظمة في العصر الحديث، وذلك من منطلق إدراك الحاجة إلى الإعداد والتخطيط لتغيير المنظمة في ظل بيئة دائمة التغير.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

يعد مفهوم إدارة التغيير موضوعا مثير للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، وعليه فقد اختلفوا في وضع تعريف شامل ووحيد لإدارة التغيير، من بين هذه التعاريف نذكر:

عرف Recordo إدارة التغيير على أنها: عملية تستخدمها المنظمة من أجل تصميم المبادلات الملائمة وتنفيذها وتقييمها، وكيفية التعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية¹.

كما عرف Steve Smith إدارة التغيير بأنها عملية التحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى المواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز المواد إحدائه².

¹ حماد، إباد، (2011)، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي " دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، ص 388.

² لواتي، خاتمة، (2013)، ص 58.

الفصل الثالث: إدارة التغيير

أما العنيتبي فيقول عن إدارة التغيير، هي: ذلك المنهج الإداري الذي يعني برصده مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين آرائها وسلوكها¹. كما عرفت إدارة التغيير على أنه هو: عملية اتخاذ نهج مخطط ومنظم لمساعدة المنظمة في التغيير في شكله الأكثر بساطة وفعالية².

وعرفت إدارة التغيير هي تلك العامل المهم جدا في نجاح كل الأعمال التجارية، لمساعدة مديري في التفكير بشكل خلاق حول كيفية إدارة التغيير وتجنب الكثير من المشاكل التي تواجهها المنظمة والأخذ بمبادرات نفس الوجهة³.

وعليه فإن إدارة التغيير هي عملية تحسين الوضع الحالي للمنظمة من خلال مواجهة الأوضاع الراهنة أو الجديدة بمنهج إداري منظم، و هذا التحول أو التحسين يكون عن طريق تطبيق إجراءات وأساليب وطرق مدروسة من قبل المنظمة.

المطلب الثاني: دواعي إدارة التغيير

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع الإدارات في المنظمات إلى إحداث التغيير في أجزاءها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها، وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع المتغيرات المحيطة ما لم تحدث بعض التغييرات في أجزاء الإدارة وفي الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها، ومن بين هذه الدواعي التي تنتبها المنظمات هي⁴:

- فحص مستمر لنمو أو تدهور الإدارة و الفرص المحيطة بها؛

¹ شقورة، منيرحسن أحمد،(2012)، إدارة التغيير و علاقتها بالإبداع الإداري لدي مديري المدارس في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في أصول التربية، غير منشورة، كليات التربية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، ص 15.

² Queensland Government , **Change Management Best Practices Guide “Five(5) key factors to success in manaing organisational change”**, P 1.

³Trust, Carbon ,(2007) , **Resource Efficiency and Corporate Responsibility MANAGING CHANGE** , Government Office For The South West, P 1.

⁴ فلاح الرعبي، علي، (جوان 2010)، ص 80.

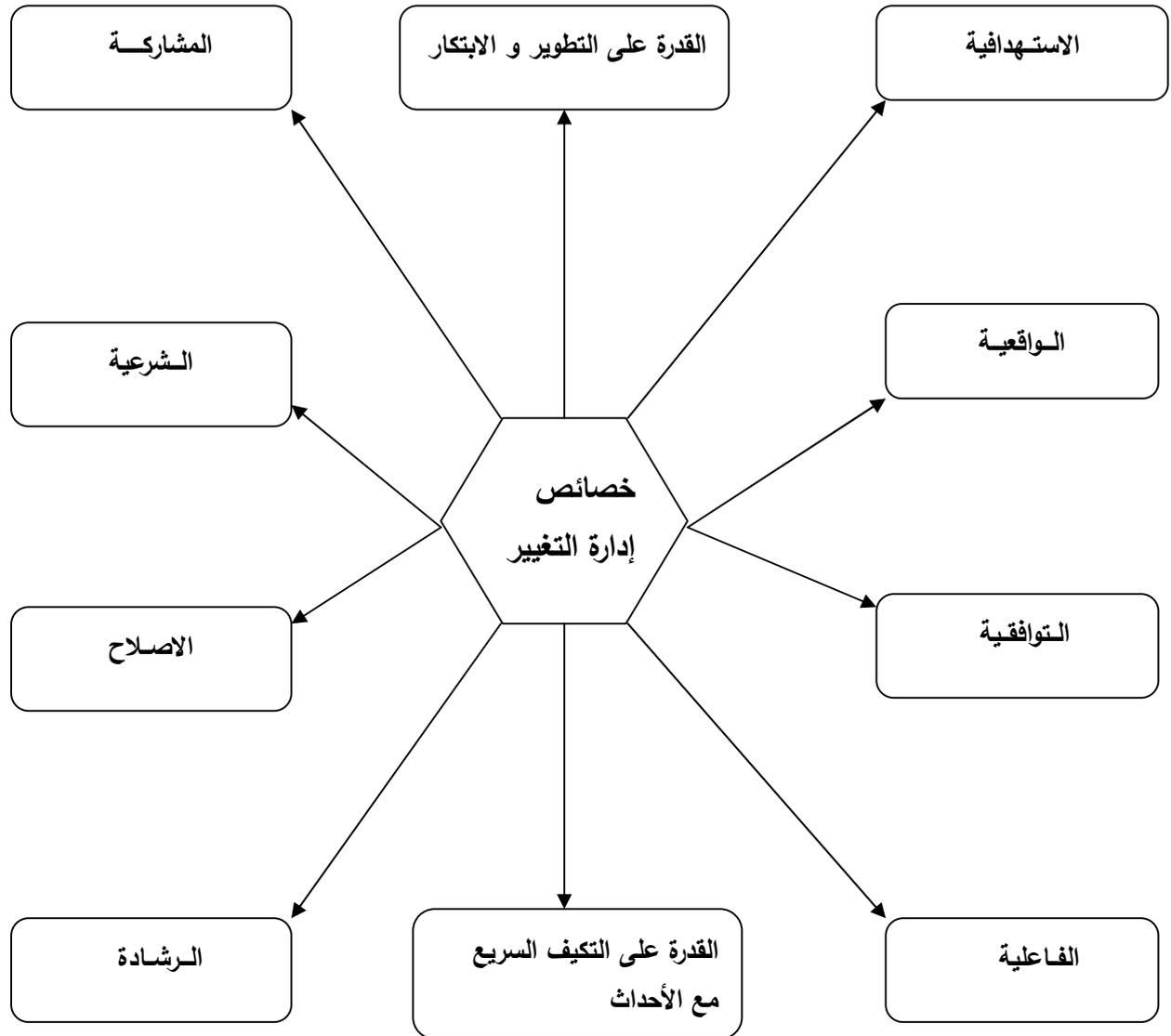
الفصل الثالث: إدارة التغيير

- تطوير أساليب الإدارة في علاجها للمشاكل التي تواجهها؛
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد الإدارة؛
- زيادة الحماس ومقدرة أفراد الإدارة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي؛
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري والراغبة فيه؛
- زيادة قدرة الإدارة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات إدارات المنظمة؛
- بناء مناخ محابي للتطوير والإبداع.

المطلب الثالث: خصائص إدارة التغيير

تتميز إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي الإدارات، من أجل الوصول إلى هدفها المنشود، والشكل الموالي يوضح أهم خصائص إدارة التغيير:

الشكل رقم(06): خصائص إدارة التغيير



المصدر: ولد الحسين، الشريف حماه الله، (2009)، دور التغيير في تحسين تنافسية المؤسسة

الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و

التجارية و علوم التسيير، الجزائر، ص 53.

الفصل الثالث: إدارة التغيير

من خلال الشكل نجد أن هناك عشرة خصائص رئيسية لإدارة التغيير و هي:

1- الاستهدافية: بحيث يتجه إلى تحقيق هدفه، و يسعى إلى غاية معلومة موافق عليها، و مقبولة من قوى التغيير؛

2- الواقعية: فيرتبط بواقع حياة المنظمة، و يتم في إطار إمكانياتها، مواردها و ظروفها التي تمر بها؛

3- التوافقية: فيجب حدوث توافق بين التغيير و بين رغبة و احتياجات و تطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير؛

4- الفاعلية: و هي أن تملك المنظمة القدرة على الحركة بحرية و مناسبة، كما يجب أن تملك القدرة على التأثير على الآخرين و توجيه قوى الفعل في الأنشطة، و الوحدات الإدارية المستهدف تغييرها؛

5- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، و السبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى، و الأطراف التي تتأثر بالتغيير و تتفاعل مع قواه؛

6- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية و الأخلاقية في آن واحد¹.

7- الإصلاح: حتى ينجح التغيير لا بد من أن يتصف بالإصلاح و علاج ما في المنظمة من نقائص و إختلالات؛

8- الرشد: أي أن كل تصرف في عملية التغيير لا بد أن يخضع لاعتبارات التكلفة و العائد².

9- القدرة على التطوير و الابتكار: و هي خاصية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء و التقدم و إلا فقد مضمونه؛

10- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة التكيف السريع مع الأحداث ، و من هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، و لكنها أيضاً تتوافق و تتكيف معها و تحاول السيطرة

¹ العتيبي، تركي بم كديميس، (2008)، قيادة التغيير في الجامعات السعودية " النموذج المقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير"، دراسة مقدمة لندوة القيادة و مسؤولية الخدمة، قسم العلوم التربوية، جامعة الطائف، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، ص 7.

² العنزي، عطا الله بن فاسح راضي، (2007)، مرجع سابق، ص 60.

الفصل الثالث: إدارة التغيير

عليها التحكم في اتجاهه و مسارها، بل و قد تقود و تصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية و فاعلية المنظمة¹.

المطلب الرابع: استراتيجيات التغيير

تنشط المنظمات في ظروف بيئية تتسم بالديناميكية في وحدة التغيير، و إزاء هذه الوضعية و جب على القائمين عليها تبني إستراتيجيات تسمح بمواجهة التهديدات البيئية، و الاستفادة من الفرص المتاحة للمحافظة على موقعها التنافسي، و تعدد إستراتيجيات التغيير إنطلاقاً من مقولة: " لا توجد طريقة أفضل و حيدة في التسيير" و هذا تبعا للظروف المحيطة بالعملية، و من أهم هذه الإستراتيجيات ما يلي:

1- الإستراتيجية العقلانية تجريبية:

تقوم على أساس أن الفرد في عقلانيته يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية، و عليه سوف يقبل التغيير إذا كان يحمل فوائد و مزايا، و بالمقابل سوف يبدي مقاومته إذا كان يجهل و لا يعي فوائد التغيير، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تكوينية بهدف إقناعه بتلك الفوائد و المزايا و تبني سياسة تعليمية معرفية حتى يقبل التغيير².

2- إستراتيجية التثقيف و التوعية الموجهة:

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن الحاجز الرئيسي الذي يقف أمام عملية التغيير هو عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوف منه و ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها كما هو الحال في الإستراتيجية السابقة، فقد يرى بعض الأشخاص أن التغيير يهدد مصالحهم أو يتعارض مع قيمهم و معتقداتهم و بالتالي يقاومونه و لا يقبلونه، و المثال على ذلك من الناحية العملية أن الفرد الذي يستمد سلطته

¹ عبوي، زيد منير، (2007)، مرجع سابق، ص 24.
² سوفي، نبيل، (2011)، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي " حالة موظفي خزينة ولاية جيجل"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري -فستينية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، الجزائر، ص 39.

الفصل الثالث: إدارة التغيير

من خبرته في العمل على آلات معينة يقاوم عملية التغيير التكنولوجي لأن هذا التغيير سيفقده السلطة التي كان يتمتع بها، و يحاول المسؤول عن عملية التغيير التغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية و التنقيف و إزالة المخاوف و تنمية الولاء للتغيير بحيث يدعم الأفراد التغيير بعدما كانوا معارضين له¹.

3- إستراتيجية القوة القسرية:

حيث يتم استخدام كافة الأساليب و الوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الأفراد و يتم تنفيذه بالقوة و يتم كذلك التغلب على كافة أشكاله المقاومة باستخدام العقوبات و الجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، و هذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف و في بعض الحالات الطارئة و لكنها غير مقبولة و غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الناس و دعمهم للتغيير².

المبحث الثالث: مراحل، مجالات، أساليب، مداخل إدارة التغيير

بعد التطرق لمفهوم إدارة التغيير و يجب التعرف على جميع التأثيرات و التؤثرات التي تطرأ على

إدارة التغيير، للإحاطة بها سندرس مراحلها، مجالاتها، أساليبها و مداخلها.

المطلب الأول: مراحل إدارة التغيير

إن الدور الذي يساهم به التغيير في تحسين الأداء، شجع الباحثين و الدارسين و المنظمات على دراسة هذه الظاهرة و بذل الجهود للاستفادة منه، و قد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، و من هذه المحاولات ما قدمه كيرت لوين (Kurt Lewin) سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير، و التي قام العديد من العلماء و

¹ حليس، سمير، (2009)، التغيير التكنولوجي و الاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية" ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج AFROCAVER الطاهير- جيجل-، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، الجزائر، ص 82.

² سعيغان، تغريد صالح، و الطيط، أحمد عدنان، (2009)، ص 12.

الفصل الثالث: إدارة التغيير

الممارسين باستخدامها و تطويرها لكي تناسب ظروفهم، فقد ساعد نموذج **لوين** في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات¹. حيث يرى **لوين** أن التغيير عبارة عن " عملية توازن ديناميكية بين مجموعتين من القوى تعملان في إتجاهين في المجال المادي و الاجتماعي داخل المنظمة، و تتضمن إحدى هذه المجموعتين قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة القوى المعيقة"².

وعليه اقترح **لوين** عملية التغيير ذات المراحل الثلاث لتنفيذ التغيير، وهي:

1- الإذابة (التهيئة و الإعداد) Unfreezing:

و تكون الإذابة للقيم القديمة و العادات و المعتقدات و الهيكلية التي تقوم عليها المنظمة، كما يتم في هذه المرحلة حشد الجهود التي تبذل في المنظمة لكي تجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير. ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، و يؤكد Schein على ضرورة إذابة الجليد أي الوضع القائم، من خلال التخلص من القيم و الاتجاهات و السلوك الحالي، ثم على الإدارة العمل لإيجاد الدافعية و الاستعداد و الرغبة لعمل شيء جديد و التوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال³. و تتكون هذه المرحلة من الخطوات الثانوية التالية⁴:

1- الاعتراف بالحاجة للتغيير: من الضروري أن يكون لدى المنظمات إحساس ذاتي بأهمية و ضرورة إحداث التغيير، و ذلك من خلال الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن و بين ما تريد تحقيقه.

2- تقليل مقاومة التغيير: من أسباب مقاومة التغيير الخوف من الفشل، المجهول، المخاطر التي قد تنجم عن هذا التغيير أو عدم القدرة على التكيف معه، و الارتياح للمألوف أو المصالح المكتسبة لبعض المديرين أو

¹ رحيم، حسين، و علاوي، عبد الفتاح، (2010)، **التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال** "دوافعه، أهدافه و مداخله" و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة الجزائر، ص 13.

² بن علي، خليل، (2009)، **تصميم التغيير التنظيمي و أثره في صنع القرار** "دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية و البيئة و السياحة 2006-2007" رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، غير منشورة، فرع التنظيم السياسي و الإداري، تخصص رسم السياسات العامة، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة - بن يوسف بن خدة، الجزائر، ص 126.

³ لواتي، خاتمة، (2013)، ص 74.

⁴ سوفي، نبيل، (2011)، ص ص 40 - 41.

الفصل الثالث: إدارة التغيير

الموظفين من بقاء الأوضاع على ما هي عليه و عدم إجراء التغيير . و بعد أن تتعرف الإدارة على الأسباب الحقيقية وراء مقاومته، عليها أن تقوم بتقليصها.

و من ضمن الأساليب تحرير و إذابة الجليد نجد¹:

- منع أي نمط سلوكي يمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها أي أن الأنماط السلوكية السيئة غير مرغوب فيها.
- إنتقاد التصرفات و السياسات و أساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل و قد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب أو الحط من القدر والقيمة.
- إشعار العاملين بالأمان إتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا و يتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل و التصرفات غير المرغوبة، و يكون النقل مؤقتا أو نهائيا إلى أحد الأقسام الأخرى، أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي التأخير و الغياب و الأكل على المكاتب و التوقف عن مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل: تغيير مواعيد الحضور و الإنصراف، و عدد ساعات العمل و الراحة.
- إن تفكيك أو إذابة الجليد أمر يسهل للأفراد و القائمين على التغيير توضيح المشاكل التي توجد في العمل تحتاج إلى تغيير و حل، ويعقب ذلك عادة مناقشة مخططة بين الأفراد و جماعات العمل، و المشرفين على برامج التغيير، حيث تهدف للتعرف على المواضيع التالية²:

- ما هي الأغراض المرضية التي تشتكي منها وحدات العمل؟

- ما هي العلاقة النسبية بين هذه الأغراض؟

¹ شنتاحة، عائشة، (2007)، ص 16،
² لواتي، خاتمة، (2013)، ص 74،

- هل هذه العلاقات تظهر المشكلة بوضوح؟
- هل هناك أكثر من مشكلة؟
- ما هو الترتيب الذي تتخذه هذه المشاكل بحسب تأثيرها على العمل؟
- هل يمكن حل هذه المشاكل؟
- هل هناك مشاكل يصعب حلها؟
- ما هي حدود المنظمة و إمكاناتها في حل المشاكل؟

2- التغيير (Change):

في هذه المرحلة يتطلب الأمر إعداد إطار متكامل مترابط لتخطيط و تنفيذ عملية التغيير و تقويمها، بحيث تشمل هذه المرحلة اختيار الفريق المسؤول عن التغيير، و تشخيص الوضع القائم، و تحديد نوع التغيير و مجالاته و أهدافه، و تحديد كيفية إحداثه، بالإضافة إلى تحديد تكلفة برنامج التغيير، و اختيار التوقيت المناسب لهذه العملية. و فيما يلي إشارة لخطوات هذه المرحلة¹:

- 1- اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير: و هنا لابد أن يتولى مهام التغيير في المنظمة من يتمتعون بخبرات فنية و تنظيمية على مستوى عال من الكفاءة من القادة العاملين في المنظمة، أو الاستعانة بخبراء في هذا من خارج المنظمة، أو بالجمع بين فريق من الخبراء من داخل المنظمة و خارجها معا.
- 2- التشخيص السليم: و يقصد به التوصيف التفصيلي الدقيق للوضع القائم بالمنظمة، و معرفة ما يتضمنه من فرص أو مشكلات و تعريفها و تحديد حجمها و مظاهرها، و اتجاهاتها و نتائجها، و أوجه الضعف و القوة فيها داخيا و خارجيا.

¹ بن سليمان الفوز، صالح، (2008)، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقاومته" دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص ص 44- 46.

الفصل الثالث: إدارة التغيير

- 3- تحديد و توصيف أهداف عملية التغيير: تستند فعالية عملية التغيير بشكل رئيس على تحديد و توصيف أهداف هذه العملية بدقة و وضوح، بحيث تشمل العديد من الأهداف مثل تحقيق التوافق و الانسجام و التفاعل بين المنظمة و بيئتها، و البيئة المحيطة بها، و زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات و المشاركة فيها.
- 4- تحديد مجالات و أولويات التغيير: بالرغم من تعدد المجالات التي تحتاج إلى التغيير، إلا أن هناك ولويات يفترض البدء بها.
- 5- اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير: يختلف الأسلوب الذي تتم به عملية التغيير، فقد تكون عملية التغيير شاملة تستهدف جميع المجالات و العناصر المطلوب تغييرها في آن واحد، و قد تكون عملية التغيير مرحلية و تتضمن تقسيم المجالات و التغييرات المطلوب إحداثها بالمنظمة إلى عدة مراحل، و قد تكون عملية التغيير تدريجية حيث يتم إدخال تغييرات بسيطة و بعد إقناع و التزام أعضاء المنظمة بتلك التغييرات و إيضاح الفرق بين الوضع السابق و الحالي يتم في عملية التغيير.
- 6- وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير: لابد من وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير، يتم خلالها تحديد المبالغ المطلوبة لهذه العملية، و التي تشمل على تكلفة المتطلبات اللازمة لعملية التغيير، و التي تختلف باختلاف مجالات التغيير، و الجهة المسؤولة عن تنفيذه، و الأسلوب المتبع في إحداثه، و متطلبات التثقيف و التخفيف للأفراد لزيادة تعاونهم و حماسهم لإنجاح عملية التغيير.
- 7- اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير: يعتبر تحديد التوقيت المناسب و الظروف الملائمة لبدء أعمال التغيير من أهم عناصر النجاح، و يشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير، و توقيت البدء في تنفيذها، و توقيت الانتقال من مرحلة إلى أخرى، و توقيت التحفيز وفق النتائج المتحققة... غيرها.
- 8- التطبيق الكامل و المتابعة الفعلية للتغيير: بعد تهيئة المناخ الملائم للتغيير، يتم الانتقال من مرحلة الإعداد إلى التطبيق، عبر ترجمة الصورة الكاملة للتغيير إلى أعمال، و خطوات تنفيذية فعلية. و يواكب هذه المرحلة

الفصل الثالث: إدارة التغيير

عملية تكوين الموظفين للتكيف مع هذه المتغيرات الجديدة، من ممارسات سلوكية، نواحي فنية و تخصصية و مهارات جديدة يحتاجها الموظفين في عملهم.

كما يمكن إيجاز النواحي التنظيمية التي يتم على مستواها التغيير فيما يلي¹:

- التغيير في أنماط توزيع السلطة: يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، و تغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، و قد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما هناك تغيير في نمط القيادة و إعطاء المزيد من المرونة و توفير فرص التدريب للقيادات الإدارية و إعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.
- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، و في العلاقات بين النشاطات المختلفة، و في طرق تدفق العمل.
- التغيير في العمليات الإدارية: و يشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات و أنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان و قد يشمل تعديل السياسات و الإجراءات و تعديل معايير اختيار العاملين.

و يعتقد كيرت لوين (Kurt Lewin) أن التغيير بصورة سريعة و مفاجئة يؤدي إلى الفشل نتيجة ردود الفعل المعاكسة و مقاومة الأفراد، و السبب يعود إلى الجهل و عدم معرفة إستراتيجيات التغيير الفعال و الإستعجال ف يتحققه. و لهذا يجب التركيز في هذه المرحلة على توفير المعلومات مع إتاحة الفرصة للموظفين لتعلم أفكار و مهارات عمل جديدة للمساهمة في تغيير مهاراتهم، سلوكياتهم و تطويرها².

¹ لواتي، خاتمة، (2013)، ص75،
² سوفي، نبيل، (2011)، ص42،

3- التجميد (Refreezing):

في هذه المرحلة تحاول المنظمة بناء درجة عالية من الإلتزام الداخلي لدى الموظفين نحو الأنظمة و القواعد، الممارسات و السوكيات الجديدة، من خلال تثبيت و تقوية ذلك و المحافظة على ما تم تحقيقه إنجازاً و إكتسابه في مرحلة التغيير، و هذا ما يسمى بالتجميد، و يتم ذلك من خلال¹:

- 1- تعزيز النتائج: إن النتائج و المكاسب المحصل عليها يجب تعزيزها، لأن أي خلل في هذه المرحلة سوف يؤدي إلى فقدانها، و لهذا يجب الإستمرار في التطبيقات العملية الناتجة عن عملية التغيير.
 - 2- تقييم النتائج: و ذلك بالمقارنة بين الأهداف المرجوة، و الأهداف المحققة من هذا التغيير، و كشف مواطن الخلل و أسباب الإنحرافات.
 - 3- إجراء تعديلات بناءة: عبر إنشاء أنظمة للإقتراحات و تشجيع المناقشات و الإجتماعات الخاصة بحل مشاكل التغيير، و بذلك تكون عملية التغيير قد تمت بطريقة فعالة، و تكون المنظمة قد إنتقلت نقلة حقيقية.
- و الشكل الموالي يبين مراحل إدارة التغيير حسب نموذج Kurt Lewin:

¹ ، ص ص 42-43.

الشكل رقم(07): مراحل إدارة التغيير عند Kurt Lewin

المرحلة الأولى:	المرحلة الثانية:	المرحلة الثالثة:
الإذابة	التغيير	التجميد
- الاعتراف بالحاجة للتغيير؛ - تقليص مقاومة التغيير.	-تغيير الأفراد؛ -تغيير الأعمال؛ -تغيير البنية التنظيمية؛ -تغيير التقنيات.	-تعزيز النتائج؛ -تقييم النتائج؛ -إجراء تعديلات بناءة.

المصدر: بن عبد الله بن بحير السبيعي، عبيد،(2007)، مرجع سابق، ص 19.

المطلب الثاني: مجالات إدارة التغيير

إن الحديث عن مراحل إدارة التغيير يقود للتساؤل عن المجالات المتعددة التي يشملها التغيير حيث أفرزت البحوث و الدراسات أن محاور إدارة التغيير ما تنصب على الجوانب التالية:

أولاً: المجال الوظيفي: يمس المجال الوظيفي عناصر المنظمة الموجزة كما يلي:

- **فلسفة المنظمة:** يقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة، لها خصوصيتها و تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، و تمثل ثوابتها التي تحكم حركة المنظمة و حركة عناصرها¹.
- **رسالة المنظمة:** و تتناول غرضها الرئيسي و مجال أو مجالات نشاطها، و أنواع الخدمات التي تقدمها للمستفيدين حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيء فرصا

¹ سوفي، نبيل، (2011)، ص 17.

الفصل الثالث: إدارة التغيير

يمكن إستغلالها بإلحاق وظائف جديدة للمنظمة، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء وظيفة أو أكثر¹.

• **أهداف المنظمة:** هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، و من طبيعي أن تغير الرسالة يترتب عنه تغييرات في الأهداف المتفرعة عن الرسالة و من ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف².

• **إستراتيجية المنظمة:** تقوم بعض المنظمات بإجراء تغييرات في الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف إستجابة للتغيرات البيئية المحيطة، فعلى مستوى المنظمة قد تتحول من إستراتيجية النمو إلى إستراتيجية التراجع/ كما قد تضيف المنظمة وحدة إستراتيجية جديدة أو تستبعد إحدى الوحدات الموجودة لديها، و على مستوى النشاط قد تتحول المنظمة من إستراتيجية الدفاع إلى إستراتيجية الهجوم و ذلك حسب ظروفها التشغيلية و ظروف البيئة المحيطة، كما قد تغير المنظمة من واحدة أو أكثر من إستراتيجياتها الوظيفية الخاصة بالتسويق أو الإنتاج أو التمويل أو غيرها من الوظائف³.

ثانيا: المجال الإنساني

❖ و يتضمن هذا المجال تغيير الأفراد من خلال تغيير أفكارهم و و اتجاهاتهم و قيمهم و دوافعهم و طموحاتهم وبالتالي تغيير سلوكياتهم بالاعتماد على عمليات الاتصال أو اتخاذ القرار أو حل المشكلات، كما يتم الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الأفراد، أو تغيير طبيعة علاقات العمل و جودتها، و يركز مجال تغيير الأفراد على⁴:

¹ خريف، نادية، (2008)، تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات بالمؤسسة الصحية" : مستشفى بشير بن ناصر -"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، نخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، ص 16.

² سوفي، نبيل، (2011)، ، ص 18.

³ ولد الحسين، الشريف حماه الله، (2009)، ، 24.

⁴ يحضية، سمالي، (2013)، ، ص 8.

الفصل الثالث: إدارة التغيير

✓ تغيير قدرة الفرد: التي تشير إلى الإمكانيات الجسدية و العقلية كالأفكار، المواهب، الإبداعات.

✓ تغيير رغبة الفرد: الذي يمثل استعداد الفرد للقيام بالهمل و تأدية بشكل أفضل.

❖ كما يظهر هذا المجال في مهارات الأفراد و أدائهم والتي يمكن أن تستخدم عن طريق¹:

✓ الإحلال و ذلك بالاستغناء عن الموظفين الحاليين و استبدالهم بموظفين أكثر كفاءة و

انضباط، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه خاصة في ظل الأمان الوظيفي الذي يميز المنظمات الحكومية؛

✓ التحديث التدريجي للموظفين بمعنى وضع شروط و معايير جديدة لإنتقاء المترشحين مع

إجراء مسابقات و إمتحانات للوقوف على مستوى الداخلين الجدد؛

✓ تكوين الموظفين بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

❖ كما يظهر التغيير في الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات: وذلك من خلال تغيير ثقافة المنظمة

و سلوك الأفراد و سلوك المجموعات².

ثالثاً: المجال الهيكلي:

و تشمل التصرف الإداري الذي يحاول تحسين الأداء من خلال تسيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة. و

كذلك تغيير علاقات السلطة و قد يتمثل التغيير الهيكلي، التغييرات في طبيعة الوظيفة، و على وجه التحديد

زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة أو إثراء الوظيفة و هي التقليل من درجة التخصص الدقيق في

الوظيفة(تغيير ملامح الوظيفة). زيادة عدد المهام المسندة إلى الوظيفة و يكون الهدف هنا هو جعل الوظيفة

¹ سوفي، نبيل، (2011)، ص 18.

² رحيم، حسين، و علاوي، عبد الفتاح، (2010)،

ص 11.

الفصل الثالث: إدارة التغيير

أكثر إثارة و أهمية و تبحث على التحدي و مع ذلك فإن إضافة مهام لا معنى لها قد تحدث الأثر العكسي. و تغيير العلاقات بين الإداريين و الفنيين و الاستشاريين و يشمل ذلك خلق مكاتب و مساعدين فنيين استشاريين على أساس مؤقت أو على أساس دائم.

و التغيير على المستوى الهيكلي للمنظمة من أسرع الطرق في أحداث التغيير فهو يشمل: إعداد التنظيم، إعادة تصميم أقسام المنظمة و نطاق الإشراف و العلاقات الوظيفية و درجة التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة و درجة المركزية في صنع و اتخاذ القرارات¹.

رابعاً: المجال التكنولوجي:

تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتحفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام أفضل بمواعيد تسليم الإنتاج. ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج. كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة. وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية)، هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب².

¹ مرزوق، ابتسام إبراهيم، (2006)، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، فلسطين، ص22.
² موزاوي، سامية، (2004)، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص ص 6-7.

الجدول رقم (03): شكل التغييرات

المجال	شكل التغييرات
التكنولوجي	تغيير الآلات، تغيير التكنولوجيا، تغيير المواد الأولية.
الهيكلية	تقسيم الوحدات التنظيمية، إحداث وحدات جديدة، دمج وحدات قائمة.
الإنساني	الاختيار، التدريب، تغيير أفكار، اتجاهات القيم، دوافع، طموحات.
الوظيفي	إحداث أنشطة جديدة، إلغاء أنشطة، دمج أنشطة؛ إلغاء سياسة، تعديل سياسة، إضافة سياسة جديدة؛ تبسيط الطرق، تعديل الطرق، إدخال طرق جديدة.

المصدر: يحضية، سمالي، (2013)، مرجع سابق، ص 8.

المطلب الثالث: أساليب إدارة التغيير

في العالم اليوم المتميز بالسرعة و الديناميكية و التغييرات في كافة المجالات كان لابد للمنظمات من إدارة

التغيير بأساليب متعددة، من أهمها:

1- أسلوب دفاعي: هو أسلوب سد الثغرات و تقليل الأضرار التي يسببها التغيير، و الإدارة التقليدية لا تؤمن بضرورة التغيير أو تملك شجاعة الإقدام عليه، فإن حكمتها تدفعها لسد الثغرات و النواقص التي تتجم عن عملية التغيير، لأن في نظرها أفضل أسلوب يحفظ إلى حد ما كيان المنظمة مع خسائر أقل، لذلك فإن هذا الأسلوب يتسم بأنه دفاعي، و يتخذ شكل رد فعل عن فعل التغيير، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة... و غالبا ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عنه. بينما قد تستدعي الحكمة في بعض الأحيان مواكبة التغيير بأسلوب مدروس و السعي للاستفادة

الفصل الثالث: إدارة التغيير

من الفرص الجديدة التي يتيحها في تبديل بعض المواقع أو الأفراد و العاملين أو تطوير أساليب العمل، لأن هذا أضمن لبقاء المنظمة و أحفظ لها من السقوط¹.

2- أسلوب الاحتواء: يتطلب هذا الأسلوب من الإدارة المبادرة في اتخاذ خطط و برامج من جانبها لإحداث التغيير، أو اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع التغيير السلبي أو تجنبه². و أسلوب الاحتواء هو أسلوب هجومي في الغالب ما يقوم بالتوقع بما تتطلب المرحلة من طموحات و آمال و ما تملكه من قدرات، و توجيهها بالحكمة و الحنكة نحو تحقيق الأهداف بروية و موازنة، و هذا يتطلب من المدراء توقع التغيير بل و التوقع به ليتمكنهم من التعامل معه ثم تحقيق النتائج الأفضل. و هذا الأسلوب يتطلب من الإدارة المبادرة لاتخاذ خطط و برامج من جانبها لإحداث التغيير أو تنظيمه و ضبطه ليصب في الصالح العام، و هذا في البعد الإيجابي، أما البعد السلبي فإنه يتطلب منها اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع التغيير السلبي المتوقع أو تجنبه³.

المطلب الرابع: مداخل التغيير

لإحداث التغيير يمكن ولوج المداخل الآتية⁴:

1- المداخل الإنسانية: تفترض هذه المداخل أن البشر هم مفتاح أو مدخل للتغيير، والبشر عنصر حيوي لنجاح المنظمة، حيث يتعين تأليف أهدافهم مع أهداف المنظمة.

2- التخطيط الاستراتيجي: إن التغيير طويل الأجل يقوم على فهم عميق لتأثير التغيير على كل سمات وعناصر النظام، ويتطلب هذا رؤية مستقبلية وخطة إستراتيجية قوية.

¹ الخطيب، أحمد، و معايعة، عادل سالم، (2006)، ص 395.
² الهادي، شرف إبراهيم، (2013) إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية و تميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة القصيم، المجلد 6، العدد 11، المملكة العربية السعودية، ص 255.
³ الطيطي، مصباح، (2010)، ص 59.
⁴ جوارنة، المعتصم بالله، و وصوص، درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين، مديريات التربية و التعليم لإقليم الشمال، الأردن، ص 12.

الفصل الثالث: إدارة التغيير

3- **المداخل السياسية:** تتبع أهمية هذه المداخل عندما تكون طرفاً قادراً على تغيير الوضع الحالي، كتحديد أو توزيع الموارد أو إعادة صياغة الهياكل أو العمليات، أو نظم الاختيار والترقية والحفز، أو على تغيير هيكل المنظمة وعملية صنع القرار.

4- **الرؤى، القيم و الثقافة:** تركز رؤية على المستقبل والغاية أو وسائل بلوغ الغاية، وقد يحتاج التغيير إلى تغييرات في ثقافة المؤسسة أو قيمها، بحيث تكون الإدارة والعاملين أكثر استعداداً للمشاركة في إحداث التغيير.

المبحث الرابع: مقاومة التغيير

تواجه أي منظمة تقوم بالتغيير الكثير من التعقيدات التي تقف أمامها صوب هذا التغيير و هذا بما يعرف بمقاومة التغيير، فمقاومة التغيير هو بمثابة الحائط الذي على المنظمة أن تكسره لكي تواصل تقدمها نحو الأمام. وعليه سنقوم بمعرفة مصطلح مقاومة التغيير، أسبابها، و كيفية التغلب عليها، و العوامل التي تجعل المنظمة منظمة ناجحة في بيئتها.

المطلب الأول: مفهوم وأسباب مقاومة التغيير

أولاً: مفهوم مقاومة التغيير

بالرجوع إلى أدبيات الإدارة نجد أن مفهوم المقاومة تعود إلى سنوات الخمسينات، و بالخصوص فيما كتبه كا من French et Coch في أحد المقالات بعنوان " التغلب على مقاومة التغيير " " Overcoming Resistance To Change " ، و التي أوضح فيها أن هذه المقاومة هي عبارة عن رد فعل إما من طرف الفرد و ذلك لشعوره بالحرمان و التهميش، و إما رد فعل جماعي ناتج عن القوى الصادرة من الجماعة¹.

¹ بروش، زين الدين، و هدار، لحسن، (جوان 2007)، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة ENAMC "، أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة محمد خيضر- بسكرة-، الجزائر، العدد 1، ص 45.

الفصل الثالث: إدارة التغيير

كما عرفت مقاومة التغيير على أنها هي امتناع الموظفين عن التغيير، أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، و المحافظة على الوضع القائم¹.

ومقاومة التغيير هي الإشكال الأساسي الذي يطغى على فكر و طريقة تصميم عمليات التفاعل الاجتماعي عند الشروع و الانطلاق في عملية التغيير، فهو يأخذ في عين الحسبان كمرحلة من مراحل المخطط لهل مسبقا، فاجتياز هذه المرحلة بامتياز يعد المؤشر الرئيسي في بروز بوادر التغيير².

يمكن تعريفها أنها: كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لإعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم³.

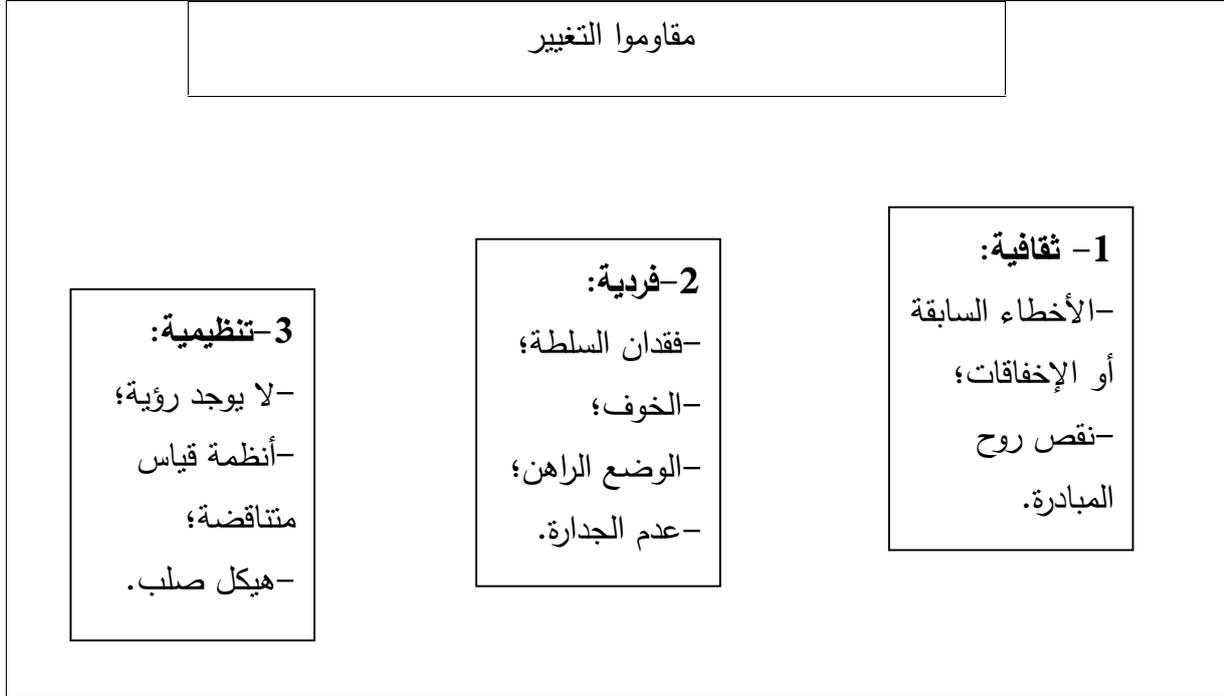
و عليه فإن مقاومة التغيير هي تلك المعارضة التي يقوم بها أفراد المنظمة صوب تغيير حدث أو سيحدث فيما بعد، و محاولتهم المحافظة على الوضع الحالي للمنظمة.

¹ قويدر، عياش، و عبد الله، ابراهيمي، (جانفي 2013)، إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة، مجلة دراسات، جامعة ا ، العدد الاقتصادي، ص 173.

² شابر، محمد كريم، (2009)، محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية" دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز- رسالة ماجستير في علم الاجتماع الثقافي، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، ص 58.

³ تومي، ميلود، و خريف، نادية، (2007)، أهمية إدارة التغيير في التكيف مع تحولات المحيط، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 11.

شكل رقم (08): مقاوموا التغيير



المصدر: شتاتحة، عائشة، (2007)، مرجع سابق، ص 29.

من الشكل نجد أن المنظمة من جهتها تواجه التغيير بالمقاومة و يكون ذلك راجع لغياب رؤية واضحة و استعمال أنظمة قياس متناقضة، كما أن الهيكل التنظيمي إذا كان ذو طبيعة سليمة سوف يدفع بالمنظمة في حد ذاتها إلى عدم قبول التغيير، أما المقاومة الفردية فهي درجات، إما أن تكون قوية أو ضعيفة، و هنا التغيير يصبح كترجمة للفرد من جهة نظر فردية، ففي كل تغيير هناك أفراد سيربحون أو يخسرون بطريقة ما، فإذا كانت ترجمة الفرد لهذا التغيير على أساس أن الخسارة من ورائه أكثر من الربح على مستوى التنظيم سوف يؤدي حتما إلى المقاومة و إلى نشاطات تدمر فردية أو جماعية. و قد يكون جانب المقاومة ثقافيا، فنقافة المنظمة عامل قوي يحدد ما إذا كان التغيير مرغوبا أو مفروضا، و يرتبط ذلك بالذكريات المرتبطة بالأخطاء السابقة بالإضافة إلى انعدام روح المبادرة.¹

¹ لواتي، خاتمة، (2013)، ص ص 86-87.

ثانياً: أسباب مقاومة التغيير

تتجم مقاومة التغيير عن مجموعة من الأسباب، يعتبر بعضها جوهرياً، و يرتبط بالمساس بالوضع الراهن للمقاومين، و البعض الآخر يرتبط بالتوقعات لما يمكن أن يحدثه التغيير، و فيما يلي توضيح لأسباب مقاومة التغيير¹:

1- الأسباب التي ترتبط بالعوامل الشخصية:

- الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول: فقد يكون العاملون قد اعتادوا على الوضع الراهن، و أصبح هناك ألفة و ارتياح بينهم و بين الواقع الحالي الذي يعملون فيه، لذا فإن تهديد هذا الوضع المريح من خلال التغيير سيدفع العاملين لمقاومة التغيير. كما قد يعود سبب المقاومة لتخوف العاملين مما سينتج عن التغيير مثل: فقدان الاعتبار و السلطة، أو تأثر الأجر الحالي و انخفاضه، و الخوف من الفشل في التكيف مع الأوضاع الجديدة و عدم الارتياح لها، و الخوف من عدم القدرة على التعلم، أو فقدان ما تعلمه الفرد و حصل عليه من معرفة و مهارة و خبرة في مجال معين.
- الخوف من فقدان بعض الميزات: فقد يصاحب التغيير تخوف العاملين من فقدان مصادر قوتهم التي اكتسبوها من وظيفتهم الحالية، فالموظف الذي عمل لفترة طويلة، و اعتاد علة أسلوب معين، يخشى أن يتحول إلى موظف يسعى للحصول على معارف جديدة ترتبط بالعمل الجديد مثله مثل الموظف الجديد، و من ناحية أخرى فقد يتخوف بعض المديرين، خاصة عندما تغير المنظمة أساليب العمل التقليدية و استبدالها بتطبيق أساليب العمل الإلكتروني الجديدة، من إتاحة المعلومات التي كانت ملكاً لهم لتصبح في متناول يد الجميع، المر الذي ربما يؤدي إلى فقدان الوظائف أو نقصان الحوافز المادية نتيجة لهذا التغيير.

¹ جردات، ناصر، (2013)، إدارة التغيير و التطوير، الطبعة الأولى، عمان الأردن: أثر للنشر و التوزيع، ص ص 272- 274.

الفصل الثالث: إدارة التغيير

- نقص الحوافز: فقد تحمل عملية التغيير نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير، فقد يطمع هؤلاء في بعض الإغراءات المادية أو المعنوية ليتقبلوه¹.
- عدم الاقتناع بجدوى التغيير: و نقص ثقة الأفراد في دوافع الذين ينادون بالتغيير و يطالبون بإحداثه، إذ يعد هذا سببا للمقاومة.

2- الأسباب التي ترتبط بطريقة إحداث التغيير:

- ضعف أدراك الأفراد لمزايا التغيير و أهميته: مما يجعلهم يقاومون التغيير، و لا يتقبلونونه نتيجة لسوء إدراكه.
- قلة الفهم بالتغيير: فقد يكون السبب في المقاومة نقص المعلومات اللازمة، لأن عدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير و أهدافه، و نطاقه، أو طرق تطبيقه، و نتائج التطبيق و تأثيره عليهم سيؤدي بالضرورة إلى رفض هذا التغيير و ظهور ردود فعل تدل على هذا الرفض.
- عدم رؤية الحاجة للتغيير: فأى عملية تغيير يكون لها جوانب سلبية و أخرى إيجابية، و العض يركز على الجوانب السلبية لأنه لا يدرك الجوانب الإيجابية، كما لا يلتفت إلى الفوائد التي ستحدث جراء هذا التغيير، لأن العاملين اعتادوا على الوضع الحالي، كما أن الوضع الجديد يحتاج لمجهود جديد، و هو ما يستلزم تدريب العاملين مرة أخرى، الأمر الذي يجعل العاملين لا يرون ضرورة لذلك فيبدأوا بالمقاومة.
- عدم توفر الموارد المناسبة للتغيير: فقد تتبع مقاومة التغيير بسبب عدم توفر الموارد المادية اللازمة للتغيير أو عدم توفر الأدوات أو العمالة اللازمة أو توقع عدم توفير ذلك مستقبلا.

¹ بن علي، خليل، (2009)، ص 88.

3- الأسباب التي ترتبط بالنظام الاجتماعي:

- العادات: تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات و أنماط سلوكية تحدد طريقة تصرفه و كيفية استجابته للموقف، و يشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بل يصبح روتينيا و مبرمجا إلى حد ما¹.
- الخوف من إعادة توزيع العمالة: الأمر الذي قد يؤدي بالعامل للانتقال إلى مجموعة عمل جديدة و البعد عن المجموعة الحالية التي ارتبط بها بعلاقات قوية، مما يدفعهم إلى المقاومة.
- رفض غير المألوف: فالعاملون عموما، إلا قلة منهم، يحاولون عدم الخوض في قضايا جديدة غير مألوفة لهم خوفا من الفشل، و هذا يجعلهم يتمسكون بالوضع القائم، و يرفضون غير المألوف بالنسبة لهم.

المطلب الثاني: التغلب على مقاومة التغيير

مع تزايد شدة المقاومة في المنظمة، فإن احتمالات نجاح التغيير تصبح محدودة جدا، و بالتالي لا تستطيع الإدارة أن تبقى مكتوفة الأيدي تجاه هذه المقاومة، بل يجب عليها ان تسعى لاتخاذ شتى الإجراءات و الوسائل للتخفيف من حدة هذه المقاومة.² و ذلك على المدراء اتباع الطرق اللازمة للتغلب على مقاومة التغيير، من بين هذه الطرق للتغلب على مقاومة التغيير ما يلي:

1- التعليم و الاتصال: يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، و يفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفير معلومات أو سوء الاتصال. فإذا ما استلم العاملون الحقائق كاملة، و تم توضيح أي سوء فهم، فإن ذلك يؤدي لتقليل المقاومة. و يكمن تحقيق الاتصال من خلال المناقشات المباشرة أو المذكرات أو التقارير أو العرض الجماعي، و يحقق هذا الأسلوب

¹ لواتي، خاتمة، (2013)، ص 89.

² بروش، زين الدين، و هدار، لحسن، (جوان 2007)،

الفصل الثالث: إدارة التغيير

النتائج المطلوبة إذا ما كان سبب المقاومة عدم كفاية الاتصال، و تتميز العلاقات بين الإدارة و العاملين بالثقة و المصادقية و إذا لم تتوافر هذه الشروط فإن هذا الأسلوب لن يحقق النتائج المطلوبة¹. تساعد هذه الطريقة العاملين على رؤية الحاجة للتغيير، حيث تتم مناقشة الأفكار و الموضوعات المطروحة بصراحة و وضوح².

2- المشاركة: إن أخذ رأي المتأثرين بالتغيير في الاعتبار يساعد على تصميم و تنفيذ التغيير، و يزيد من درجة إسهامهم فيه و التزامهم به. فإن شعور الأفراد و مواقفهم موضع اعتبار في ممارسة الرؤساء للعملية الإدارية، كما أنها متضمنة في جهود التغيير، سيميلون لأن يكونوا أقل معارضة أو مقاومة للتغيير، و أكثر تقبلاً له، مما يجعل الاختلاف في الرأي يمكن أن يهيء مناخاً للإبداع و التطوير، و لا يفسد للود قضية³

3- الدعم و المؤازرة: توفير الدعم المعنوي و العاطفي، و الإصغاء لما يقوله الآخرون من مشاكل و شكاوي العمال، و توفير فرص التدريب على الأساليب الجديدة، أيضاً توفير ظروف العمل المناسبة بما يهيء أداءً فعالاً للمشاركين و برامج التغيير⁴.

4- التفاوض و الاتفاق: و تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة متضررة بشكل كبير من عملية التغيير و تعمل على مقاومته، و تقوم على تقديم الحوافز للعاملين مقابل إحداث التغيير كزيادة الرواتب أو تحسين مستوى العناية الطبية⁵.

5- الاستغلال و اختيار الأعضاء(المناورة و الاستقطاب): و تقوم على استخدام طرق على خفية للتأثير بصورة انتقائية، أو اختيار عضو أو مجموعة معينة لتمثيل المقاومة في تخطيط و تصميم التغيير⁶.

¹ مرزوق، ابتسام إبراهيم، (2006)، ص 47.
² بن عبد الله بن بختيار السبيعي، عبيد، (2007)، ص 31.
³ شقورة، منير حسن أحمد، (2012)، ص 36.
⁴ لواتي، خاتمة، (2013)، ص 92.
⁵ بن عبد الله بن بختيار السبيعي، عبيد، (2007)، ص 31.
⁶ ص 31.

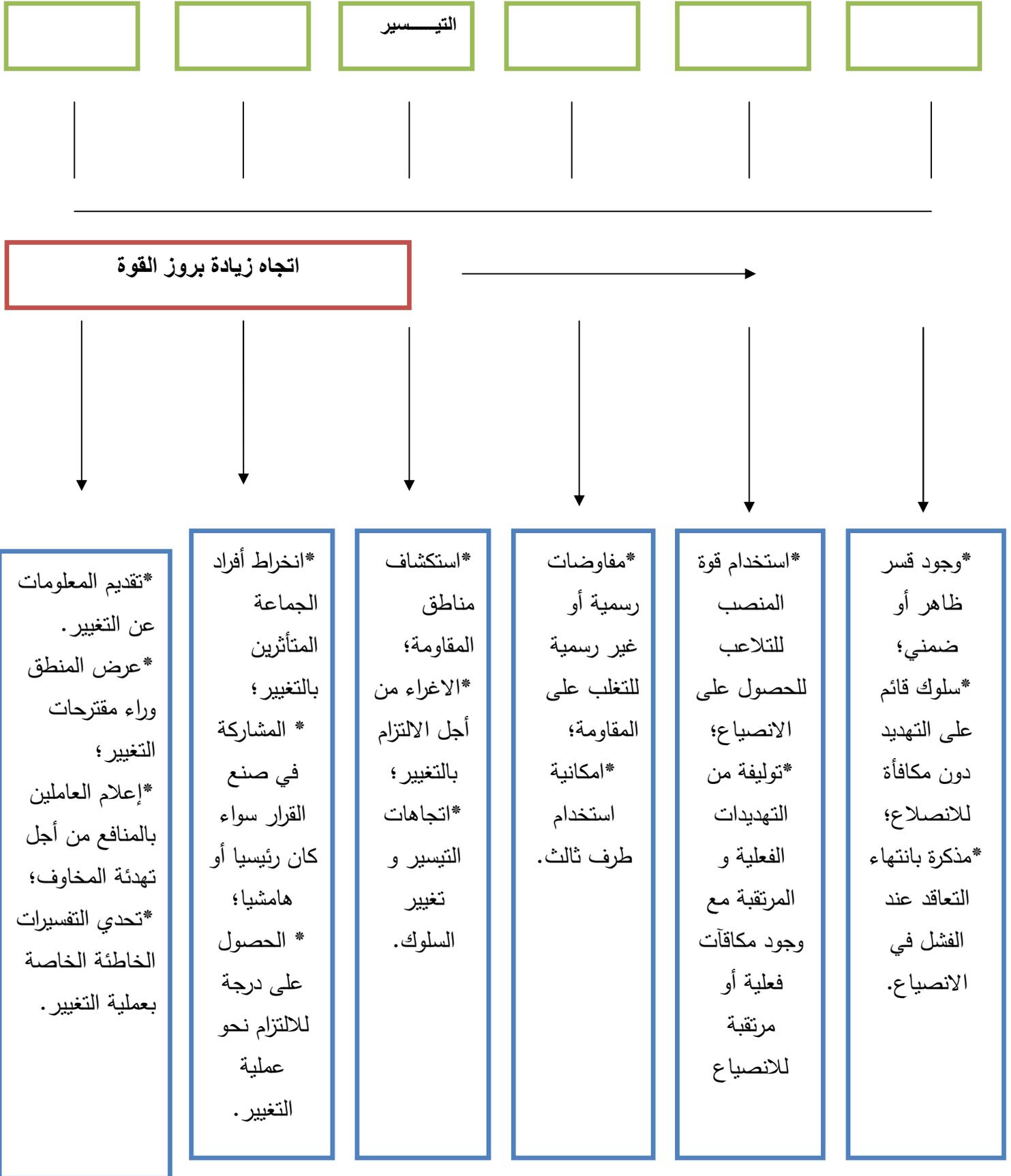
الفصل الثالث: إدارة التغيير

6- الإكراه و القصر: و فيه يتم فرض عملية التغيير باستخدام وسائل الإكراه الشرعي، ومن خلال تطبيق بعض الخطوات تهدف من وراءها إلى تطبيقو تنفيذ عملية التغيير، و الهدف منها معالجة الموقف و ليس الحد من المقاومة و الصراع¹.

¹ بن علي، خليل، (2009)، ، ص94.

الفصل الثالث: إدارة التغيير

الشكل رقم (09): منهج كوتر و شلزنجر Kotter/Schlesinger للتغلب على المقاومة



المصدر: المنجي العسكري، بهاء الدين، (2010)، مرجع سابق، ص 73.

كما نلاحظ في محاولة (Kotter/Schlesinger)، أن طرق معالجة التغيير تتدرج حسب درجة شدتها، فقد تتخذ المنظمة أساليب مرنة كالاتصال أو المشاركة أو التسيير عن طريق توفير معلومات أكثر عن التغيير للعمال والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرار، كما تعتمد التسيير من أجل تغيير سلوك العاملين حول ما ترغب فيه، كما قد تتخذ أساليب أكثر شدة كالمفاوضات إذا وصلت الطرق السابقة إلى طريق مسدود ، أو تلجأ إلى التلاعب باستخدام قوة المنصب للحصول على انصياع العمال، وأخيراً قد تلجأ الإدارة إلى القسر سواء كان ظاهري أو ضمني عن طريق التهديد في حالة عدم تنفيذ الأوامر، وهنا تكون الإدارة قد استخدمت سلطة الإكراه على تنفيذ التغيير ما له من انعكاسات سلبية على نتائجه¹.

المطلب الثالث: عوامل نجاح التغيير

هناك عدة عوامل تؤخذ في عين الاعتبار لكي تضمن المنظمة استمراريتها في المحيط الذي تعيش فيه ، وعليه يجب توفيرها قدر المستطاع لكي تثمر جهود المنظمة في التغيير، من أهم هذه العوامل نذكر²:

- توافر الدعم و التأييد من قبل الإداريين لضمان استمرارية عملية التغيير؛
- توافر المناخ العامل الذي يقبل التغيير و لا يعارضه؛

¹ شنتاحة، عائشة، (2007)، ص 39.

² العنزي، يوسف صالح الحمد، (2013)، ص 29.

الفصل الثالث: إدارة التغيير

- أن يمتلك وكلاء و خبراء التغيير المهارات الفكرية و الفنية المرتبطة بالتغيير و بغض النظر إذا كانوا من داخل المنظمة أو خارجها؛
 - إشراك العاملين و الجماعات بعملية التخطيط لإنجاح البرنامج التغييرى ككل؛
 - توضيح الدوافع و الأسباب الكامنة وراء عملية التغيير؛
 - توضيح الفوائد المادية و المعنوية التي ستترتب على عملية التغيير؛
 - الإطلاع على مصادر التغيير و تشخيص المشاكل التنظيمية؛
 - تحديد عوامل مقاومة التغيير و مراكزه بدقة؛
 - توافر الموارد البشرية و المادية و الفنية.
- ويضيف جالبرن المتطلبات التالية لإنجاح التغيير¹:
- إلغاء اللوائح القديمة و التي تتعارض مع التحديث المطلوب، و إدخال لوائح و قوانين جديدة تتماشى مع خطة التغيير؛
 - تطوير الأهداف و المعايير لتتواءم مع التغيير المطلوب؛
 - استبدال العادات و السلوكيات القديمة التي يطبقها العاملون في عملهم بعادات و سلوكيات جديدة تتناسب و المرحلة الحالية؛
 - تطوير أساليب التدريب القديمة لتساعد الموظفين على إتقان أساليب العمل الجديدة؛
 - توفير التدريب الذي يركز على السلوكيات الجديدة، و ربط المكافآت و الترفيات بعملية التغيير و منحها للذين يتغيرون و حجبها عن الذين لا يتغيرون سلوكيا؛
 - تغيير طرق الاتصال القديمة لتجربى باتجاههم و تعطي التوضيحات المنتظمة من قبل الإدارة؛

¹ دحلان، خالد إدريس شاكر، (2012)، أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة " دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة، كلية التجارة، فلسطين، ص 29.

الفصل الثالث: إدارة التغيير

- إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي للمنظمة ليصبح أفقياً بدلاً من الهيكل الهرمي و التخلص من المركزية في العمل من خلال تكوين فرق عمل الفروع.

كما وضع Douglas K Smith عشرة مبادئ و ينصح بإتباعها من قبل المديرين من أجل مساعدتهم على إنجاح التغيير و هي¹:

- 1- أن يكون المديرين قذوة في ممارسة التغيير ف يكافئ مناحي سلوكياتها الإدارية؛
- 2- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، و ذلك بين جميع العاملين لأن التجانس و الانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه؛
- 3- جعل لغة التغيير الإداري سهلة و مفهومة، و تزويد العاملين بالنشرات و الكتيبات لاستخدامها كمراجع، و مدهم بالعون و المساعدة ليتخطوه في أمان و سلام؛
- 4- أن يبدأ التغيير من خلال فرق عمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر مؤسسة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المؤسسة ككل؛
- 5- توضيح أهمية التحديث و التطوير كأفضل مدخل للتغيير و تبني أسلوب الإبداع و التحدي و الاستماع لجميع الآراء و الاقتراحات النافعة و التفكير فيها و مناقشتها و تجربتها و ليس رفضها من أول وهلة؛
- 6- وضع العاملين في موقف تعلم نظري و عملي، و تقديم المعلومات و المساندة لهم، للقيام بالتغييرات الجديدة، لان التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج الموقوية؛
- 7- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، لأنه إذا لم تتضح لهم تلك الأدوار، فلن يكون لديهم الحوافز لتبني التغيير أو التجارب معه؛

¹ ، ص ص 120 - 121.

¹ بن يوسف النمران العطييات، محمد ، (2006)،

الفصل الثالث: إدارة التغيير

8- جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، و ليس سلطات اتخاذ

القرار التي يملكونها. فالتغيير يجب أن يمس لب العمل، و ليس ظاهره و قشوره؛

9- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير، و ذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد و

مهاراتهم للوصول اليه، لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير اتجاه وضح، مما يؤدي إلى فشلها

بالتأكيد؛

10- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير؛ و حثهم على مساعدة الآخرين على إحداث و تقبل

التغيير و استعابه، إذ مرة بعد مرة سيزيد عدد المتجاوبين و القائمين على التغيير حتى تجد المنظمة

نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون.

المطلب الرابع: اليقظة الإستراتيجية كمدخل مساعد لإدارة التغيير

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح علاقة اليقظة الإستراتيجية بإدارة التغيير، وذلك من خلال توضيح

المعلومات المتعلقة بالبعدين، و المستفاد من مراجع مختلفة ومحاولة توظيفها بما يخدم هذا المطلب.

فمن خلال تصفحنا للأدبيات المتعلقة بالبعدين لاحظنا أن كل من اليقظة الإستراتيجية وإدارة التغيير يشتركان

في مجموعة من الأهداف الخاصة بكل عنصر فيما يتعلق بـ:

- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، من خلال تحقيق الإنسجام بين

أوضاعها التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة.

- الارتقاء بمستوى الأداء لتعظيم كفاءة وفعالية المنظمة.

- الارتقاء بمستوى جودة المنتج او الخدمة لإرضاء العملاء.

الفصل الثالث: إدارة التغيير

كما أنه ومن أبرز الخصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة وتتماشى وأهداف إدارة التغيير نجد خاصية الإبداع في المنظمة، فاليقظة الإستراتيجية تعمل على تحريك عنصر الإبداع في المنظمة من خلال كونها تقوم على إنشاء رؤية تطوعية إدارية عن واقع المنظمة¹.

وهو ما يتماشى ومضمون أهداف التغيير التي من أهمها تنمية القدرة على الابتكار، فهو يهدف إلى التجديد وتشجيع الإبداع من أجل أن تحافظ المنظمة على بقائها وتميزها في المجال الذي تنشط فيه.

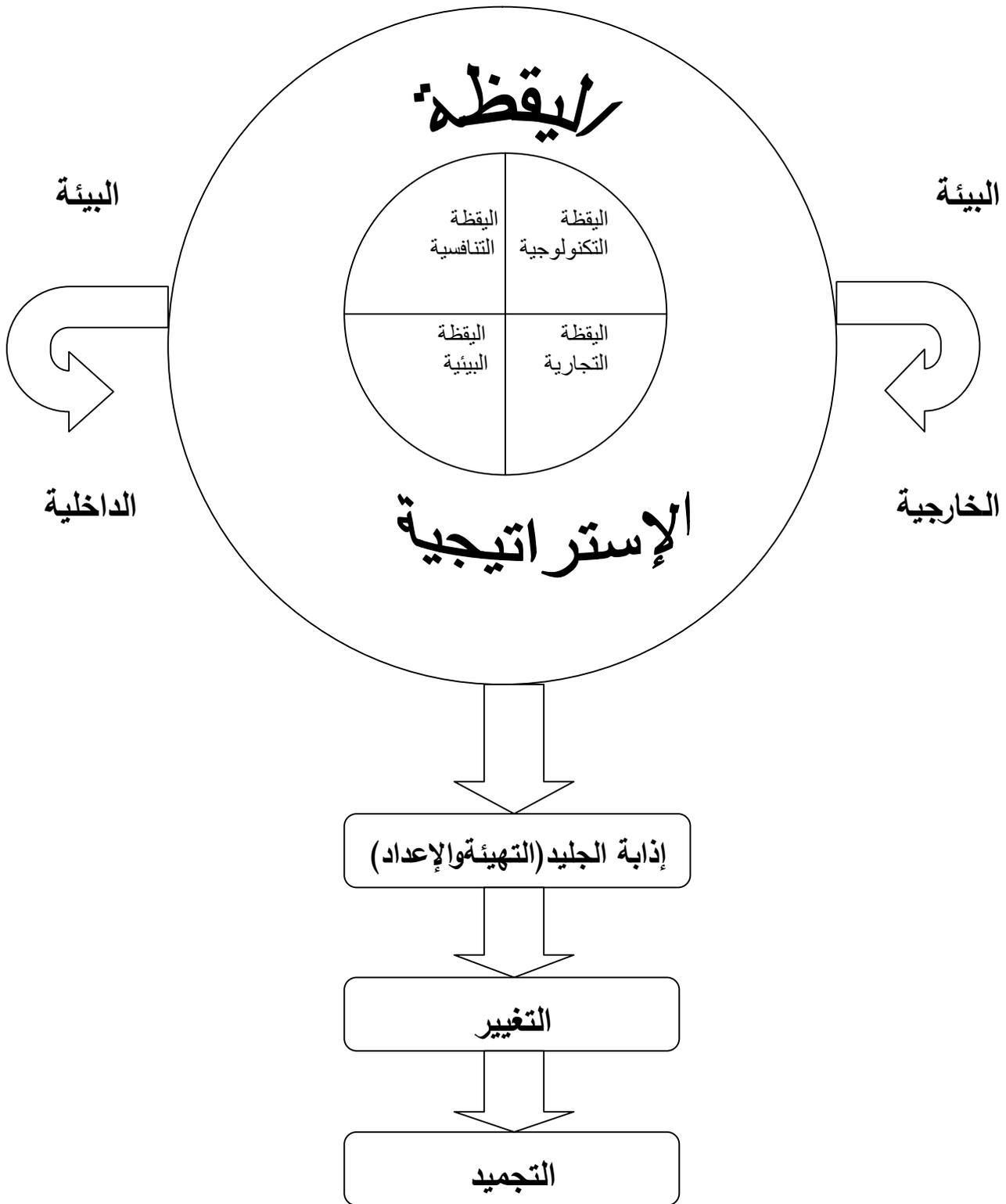
إن ممارسة إدارة التغيير في المنظمة تقوم على مجموعة من المراحل أساسها هو عملية تشخيص الوضع الحالي لها، للوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيما يتعلق بالمحيط الخارجي وتحديد الفرص والتهديدات بالنسبة للمحيط الخارجي.

وفي هذا السياق تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا هاما في عملية الرصد والمتابعة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك على مختلف النواحي (التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية)، وهو ما تقوم عليه عملية التشخيص، الوضع الحالي والذي يمثل أهم مرحلة من مراحل إدارة التغيير، بعد تهيئة بيئتها الداخلية لعملية التغيير في إطار المرحلة الأولى المتمثلة في إذابة الجليد.

ومن خلال الشكل الموالي حاولنا ترجمة العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة التغيير:

¹ بلعزور، بن علي، وفلاق، صليحة، ، ص3.

الشكل رقم (10): علاقة اليقظة الإستراتيجية وإدارة التغيير



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مصادر متنوعة

الفصل الثالث: إدارة التغيير

من خلال الشكل يمكننا القول أن اليقظة الإستراتيجية تعتبر كنظام معلومات مساعدة في تشخيص البيئة العامة للمنظمة بأبعادها التكنولوجية، التنافسية، التجارية والبيئية. فمن خلال اليقظة التكنولوجية فإن اليقظة في هذا المجال تعطي للمؤسسة صورة عن واقع الممارسة التكنولوجية داخل المنظمة وكذا دراسة التقنيات والتكنولوجيات الالمتابعة من طرف المنافسين، وفي المجال التنافسي تحاول المنظمة من خلال اليقظة التنافسية الوقوف على واقع المنافسين في السوق الحاليين والمحتملين من خلال عملها على الحصول على معطيات كافية عن القطاع لدراسة وتحليل إستراتيجيات المنافسين، وفي مجال اليقظة التجارية فإن المنظمة تستطيع من خلالها دراسة كل مايتعلق بالعملاء والموردين، لتفعيل إستراتيجيتها التسويقية وكسب ولاء زبائنها ومورديها. أما فيما يخص اليقظة البيئية فإن هذا البعد من اليقظة الإستراتيجية يعطي المؤسسة نظرة عن واقع البيئة التي تنشط فيها لاسيما ما يتعلق بالبيئة الإجتماعية والقانونية حيث يفترض أن تكون المنظمة على إطلاع دائم بمدى تطور اللوائح التنظيمية والقوانين والتشريعات ذات التأثير على نشاطها، كما يجدر بها أن تعمل على دراسة السلوك الإجتماعي للموظفين و ظواهر الإجتماعية المتفشية في المجتمع، بالإضافة إلى إهتمامها بجانب البيئة ومختلف أبعاد التنمية المستدامة.

إن الاهتمام بمختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية المذكورة وممارستها بالكفاءة المطلوبة كفيل بأن يعطي للمنظمة فعالية أكثر في تشخيصها لبيئتها ومن ثم إمكانية وقوفها على مجالات التغيير مما يساعد على رسم سياسة

فعالة لادارة التغيير بالمنظمة, وبلوغ الأهداف المسطرة

الفصل الثالث: إدارة التغيير

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي تم فيه محاولة الإلمام بجميع جوانب إدارة التغيير والذي يعتبر من المواضيع العميقة والمعقدة وهذا كونه عامل أساسي لنجاح المنظمة، ومواجهة المشكلات الإدارية التي تتميز بالتعقيد والتشابك، ومن خلال الدراسة التي قمنا بها في هذا الفصل ومحاولة التدقيق و التركيز على جميع جوانب إدارة التغيير، حيث اختلفت أسبابها وتعددت مداخلها واستراتيجياتها، وهذا كون البيئة التي تعيش فيها المنظمة تتميز بالتعقيد وعدم السكون. وعليه وجب على كل منظمة أن تقوم بتقديم أفكار جديدة ومبتكرة والتي ستبقيها من المنظمات دائمة التنافس في السوق.

تمهيد:

بعد التطرف للمفاهيم النظرية لمتغيري البحث اليقظة الإستراتيجية وإدارة التغيير وكذا التعريف بالمؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL وجب أن نقوم بدراسة مدى ملائمة الواقع التسييري للمؤسسات الجزائرية لما هو مطلوب في هذه الدراسة وهي أهمية اليقظة الإستراتيجية في إدارة التغيير بالمؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL و ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL - قسنطينة - .

المبحث الثاني: الجانب التطبيقي لدراسة حالة المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL - قسنطينة - .

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL - قسنطينة-

من خلال هذا المبحث سنقوم بالتعرف على نشأة المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL قسنطينة، أهم منتجاتها والإستراتيجيتها على المدى القصير (2012-2016).

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

أولاً: تعريف المؤسسة:

تعتبر المؤسسة الوطنية ENASEL من بيم أهم المؤسسات على الوطنية التي أنشأت بعد سياسة إعادة الهيكلة المتبعة من طرف الدولة الجزائرية في بداية الثمانينات و ذلك نتيجة إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للبحث و استخراج الثروات المنجمية SONAREM، التي تعود نشأتها إلى بداية السبعينات ، لكنها و على غرار بعض المؤسسات الجزائرية الأخرى ، عرفت مشاكل على مستوى التسيير و التمويل أدت في النهاية إلى إعادة هيكلتها لعدة شركات من ضمنها مؤسسة ENASEL المكلفة بعمليات تطوير الإنتاج، كذلك عمليات استخراج الملح(مادة رقم 444-83 بتاريخ 16-07-1983)،

في الوقت الحالي ENASEL هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم، منذ تاريخ 4 جويلية 1990، برأس مال يقدر بـ: DA 1.600.000.000 محصل كلياً من طرف الشركة العمومية القابضة المناجم.

مقرها الإجتماعي يتمركز بالمنطقة الصناعية الرمال بوصوف قسنطينة على الطريق الرابط بالجزائر العاصمة.

1- وحدات المؤسسة:

تحتوي المؤسسة الوطنية للأملاح على هيكل اجتماعي يتكون خمسة وحدات إنتاجية وثلاثة مراكز جهوية ووحدات دار الأملاح.

❖ وحدات الإنتاج: تقوم المؤسسة الوطنية للأملاح بإنتاج أملاحها عبر خمسة وحدات

وهي:

- مركب الوطاية (بسكرة).
- وحدة فرقور العمري (سطيف).
- وحدة لمغير (الواد).
- وحدة سيدي بوزيان (غليزان).
- وحدة أولاد زواي (أم البواقي).

❖ مراكز التوزيع:

تقوم المؤسسة بتوزيع أملحها عبر شبكات لتوزيع التالية:

- مركز التوزيع الجهوي بالجزائر.
- مركز التوزيع الجهوي بجاية.
- مركز التوزيع الجهوي وهران.

2- شبكة الأنشطة:

تعمل المؤسسة في مجال إنتاج والتسويق سلسلة متنوعة من ملح الغذائي والملح الصناعي فشبكة نشاطاتها تغطي كافة أنحاء الجزائر عن طريق وحداتها الإنتاجية ومراكز توزيعها الجهوية.

ثانيا: طبيعة نشاط المؤسسة

حققت ENASEL خلال العام 2013 رقم الأعمال 1100 مليون دج بمعدل زيادة 10% مقارنة ب 2012.

TRANSEL تتموقع بلوطاية ولديها 21 عربة عبر الطرق. وحدة جديدة أخرى بلوطاية وتسمى "SSP" متخصصة في الإنتاج وتسويق الأملاح الخاصة انطلقت في جانفي 2005 وبرقم أعمال ب 46 مليون دج، وبدخولها في النشاط حتى جوان 2005. حيث تأمل المؤسسة استرجاع حصة سوق هامة في عدة مناطق، من جهة الإنتاج نشير الزيادة في حجم نهضة ثانية في وحدة "لمغير" بعد نهضتها في شتاء 2005 حيث صنفت 100000 طن من الملح، أما النهضة الحاصلة نهاية جوان وإلى جويلية سمحت بتصنيع 50000 طن إضافية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتشكل من وحدة المقر الإجتماعي (المديرية العامة) إضافة إلى هياكل تنظيمية أخرى لمختلف وحدات المؤسسة وتتمثل في عدد المساعدين وهم:

✓ مساعد الجودة.

✓ مساعد الشؤون القانونية.

✓ مساعد الأمن.

إلى جانب عدد من المديريات المتمثلة في:

1- مديرية التصدير DEX: تتمثل مهمتها أساسا في تصدير منتجات المؤسسة بمختلف أنواعها إلى الخارج.

2- مديرية السوق الداخلية DMI: تتمثل مهمتها في إقامة دراسة السوق المرتبطة بالعملاء الحاليين و المحتملين، وبتجديد وتطوير السياسة التجارية للمؤسسة سواء على المستوى الوطني أو الدولي.

3- مديرية المراقبة والتسيير (DCG: Direction de Control de Gestion): تتمثل مهمتها في تحقيق الانسجام بين مختلف أنشطة المؤسسة إلى جانب تحليل ومراقبة النتائج الاقتصادية (المالية، الإنتاجية، التوزيعية، التطوير، الموارد البشرية).

4- مديرية الاتصال والتنظيم: تتمثل مهمتها في التعريف بالمؤسسة من خلال وسائل الإعلام، وصمان اتصال خارجي، وإعطاء قيمة لمنتجات المؤسسة، وإعطاء صورة حسنة لها، ووضع وتطبيق برنامج المعارضة وضمان الفعالية واختيار الوسائل الاستثمارية وضمان الاتصال الداخلي بين أعضاء المؤسسة، تقديم معلومات من مرحلة الدخول في البورصة ومتابعة عمليات البورصة باستمرار.

5- مديرية المالية والمحاسبة (DCF: Direction des Finances et de la Comptabilité) وهي المسؤولة عن الوظيفة المالية (الخبزينة، التحليل، التسيير المالي، البحوث لاستغلال الإمكانيات المالية)، و الوظيفة المحاسبية (النظام الداخلي، الدفاتر

الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأصلاح ENASEL - قسنطينة-

القانونية، تحضير الحسابات السنوية، تحضير القرارات المتعلقة بالمرسوم وتطبيق المحاسبة التحليلية).

6- مديرية الإدارة العامة (DAG: Direction Audit Général): وتتمثل مهمتها بوضع سياسة المؤسسة بعد اجتماع كل المسؤولين والمساهمين وتحضير الإستراتيجية في إطار توصيل التعليمات والنصائح.

7- مديرية الموارد البشرية (Direction des Ressources Humaines) وتتمثل مهمتها على وجه الخصوص بوضع سياسة المؤسسة فيما يخص:

✓ إجراءات التوظيف.

✓ النظام وعلاقات العمال داخل المؤسسة.

✓ أجور العمال.

✓ تسيير المهن وتخصيصها

المطلب الثالث: منتجات المؤسسة

تتمثل في إنتاج وتوزيع وبيع الملح (جملة وتجزئة) في شكله الطبيعي أو بعد تحويله إلى ملح غذائي أو ملح صناعي أو ملح خاصة على مستوى السوق الداخلي والخارجي. (أنظر الملحق رقم 03)

المنتج الوحيد للمؤسسة هو الملح ويتفرع عنه أنواع:

1- الملح الغذائي (SEL ALIMENTAIRA): ويتمثل في نوعين:

✓ ملح الطبخ: ويعرف هذا النوع باسم "شمسي" وهو في شكل:

- علب ذات 1 كغ.

- علب ذات 4 كغ.

✓ ملح الرطب: وهو ما يعرف باسم "رفيع" وهو ملح المائدة والملح الجد رطب يحتوي

ملح على 99% من أملاح الصوديوم، ويأخذ الأشكال التالية:

- ملاحات ذات: 1 كغ، 750 غ، 250 غ و 60 غ.

- علب ذات: 1 كغ.

- علب ذات: 4 كغ.

2- الملح الصيدلي (SEL PHARMACETIQUE):

✓ ملح طبي لمضى ضغط الدم ويحتوي على 33% من بيكاربونات الصود.

✓ أملاح للمكافحة لإلتهابات لدغة الحشرات.

✓ تنظيف الفم مثل استعمال بيكاربونات الذي في أشكال:

- ملاحات ذات: 175 غ.

- علب ذات: 80 غ.

3- أملاح خاصة (SELS SPECIAUX): و المتمثل في:

✓ ملح الحمام (SEL DE BAIN): وهي أملاح المعطرة "RAHA" بمختلف العطور

(ليمون، صنوبر، ورد) وتتواجد في زجاجات وعلب وأكياس:

الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL - قسنطينة-

- كيس ذات: 2 كغ.
 - كيس ذات: 4 كغ.
 - علب ذات: 300 غ.
 - قارورة ذات: 350 غ.
 - ✓ ملح ضد تأكسد (SEL ANTICALCAIRE): ويعرف باسم "SELMA" ويوجد:
 - علب ذات: 4 كغ.
 - علب ذات: 1 كغ.
 - علب أقراص ذات: 36 قرص.
 - ✓ ملح للتصبير (SEL DE CONSERVATION): ويعرف باسم "JASSIM" ويوجد في علب 4 كغ.
 - ✓ ملح لغسل الأواني (SEL LAVE VAISSELLE): ويعرف باسم "ANIA" ويوجد في علب 4 كغ.
- 4- الملح الصناعي (SEL INDUSTRIEL):
- ✓ أملاح لمعالجة الجلود.
 - ✓ أملاح للحماية من الصديد بواسطة اليود المضاف.
 - ✓ الصناعات البيتروكيميائية (صناعة الكلور).
- على غرار هذه الإستعمالات توجد استعمالات أخرى للملح، نذكر منها:
- ✓ تنظيف الزجاجات والعلب.
 - ✓ معالجة الأوساخ على الخشب المشمع.
 - ✓ تنظيف وصيانة الفضة والنحاس.
 - ✓ المحافظة على سطاغة الشعر.
 - ✓ إزالة وذوبان الجليد والتلج.

الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأصلاح ENASEL - قسنطينة-

المطلب الرابع: الوضع الإستراتيجي والسياسة التنافسية لمؤسسة ENASEL في السوق

تكتسي المؤسسة وضعية استراتيجية على مستوى السوق ، و ذلك يعود لإستراتيجيتها العامة التي تقوم على عنصر الميزة التنافسية و الإهتمام بمتغيرات المنافسة في القطاع .

إن وضعية أو مركز ENASEL هو نتيجة التطور الحاصل في حركة التخطيط الإستراتيجي المتبعة من طرف الحكومة، حيث ومنذ نشأة "SONAREM" أدمجت المؤسسة في سياسة استثمار مدعمة، كان هدفها تطوير وتدعيم بصناعة البحث واستغلال المناجم، وذلك ضمن استراتيجية تدعيم التطور الصناعي الوطني، هذه الإستراتيجية تم إتباعها بعد إعادة هيكلة تنظيم SONARAM في إطار برنامج تنمية قطاع المناجم.

وتقوم إستراتيجية ENASEL على السيطرة من طريق التكاليف وكذا استراتيجية التنوع التي تتبعها كأساس لإكتساب ميزة تنافسية.

والشكل الموالي يبين السياسات التنافسي التي تبنتها المؤسسة:

الشكل رقم (12): الميزة التنافسية لـ ENASEL

المجال التنافسي

هيمنة واسعة	تنوع (تميز)
إستراتيجية التكلفة	تنوع (تميز مختص)
التنوع	التكلفة

المصدر: وثائق مؤسسة ENASEL

استطاعت ENASEL بلوغ قدرة إنتاجية هامة وحازت على مكانة احتكارية في مجال نشاطها، لمدة طويلة إلا أنها في السنوات الأخيرة و نظرا للسياسة الإقتصادية للدولة فقد دخلت في وضعية تنافسية اقتصادية مفتوحة و ذلك نظرا للأسباب التالية :

✓ تزايد الضغط على محتكري النشاط.

الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL - قسنطينة-

✓ تحرير الأسعار وفتح المجال أمام الخواص وتحرير التجارة الخارجية و ما تبعها من مؤشرات المنافسة.

و في إطار الإنشغال الدائم بأساليب وطرق التحسين والتطوير المستمر، فإن المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL لا تهمل أي جهد من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة، فإذا المؤسسة تسعى دوماً من أجل خلق نشاطات جديدة، وهذا من أجل رفع قيمة مبيعاتها وكذا توسيع حصتها السوقية، وإعطاء الصورة الحسنة لمنتجاتها وكسب زبائن جدد، مما يساعدها على الاحتفاظ بمكانتها في السوق المحلي وكذا العالمي.

و في هذا السياق تتميز ENASEL بمجموعة من الميزات الإستراتيجية تميزها عن غيرها من المؤسسات و التي نذكر من بينها:

✓ توفرها على تشكيلة واسعة نسبيا من المنتجات والتي تلبي الحاجات الخاصة للعائلات والأسر أكثر من الصناعة.

✓ توفرها على شبكة توزيع خاصة واسعة نوعا ما عبر ثلاث مراكز جهوية للتوزيع (تضمن التعديلات والتوزيع بالجملة) وأيضا ستة وحدات للإنتاج.

✓ تغطية كافية أنحاء التراب الوطني عن طريق السلع والموزعة في (الشمال-الشرق-الغرب-الجنوب).

✓ تنوع الزبائن (العملاء) واسع نوعا ما حيث نجد العائلات أكثر من القطاعات الصناعية حيث يجمعان ميزة حقيقية مشتركة بالنسبة للمنافسين.

- زبائن المؤسسة المهمين:

يتمثلون في: الإدارات العمومية (مؤسسات صناعة البلاستيك- المستشفيات) كما اعتبر الجيش من الزبائن المهمين لها والمخابر العلمية.

- سياسة المؤسسة في مجال تنشيط المبيعات :

إن المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL قد تلجأ إلى عدة طرق من أجل ترقية مبيعاتها وهي:

✓ الطوميلات أو المسابقات:

الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL - قسنطينة-

وبهذه الطريقة تسعى المؤسسة إلى جانب زبائن جدد والحفاظة على الزبائن الحاليين، وهذا عن طريق الطومبلات التي تتيح للمشارك إذا قام بانتقاء المنتج من الحصول على جائزة أو قيمة مالية أو رحلة.

✓ الإشهار:

يعتبر الإشهار أكثر وأهم وسيلة تتبعها المؤسسة للتعريف بمنتجاتها حيث يتم الإشهار عن طريق عدة وسائل: الراديو، الجرائد، التلفزيون. كما قامت مؤسسة ENASEL وفي هذا الإطار وعبر التلفزة بالظهور في حصص من أجل توعية المستهلك بأهمية الملح المستعمل باليود بمشاركة مسؤولي وإطارات المؤسسة حيث تخصص مبالغ هامة (نسب مالية من رقم الأعمال) من أجل الإشهار.

المطلب الخامس: إحصائيات لمنتجات المؤسسة 2013

تضم الطاقات الإنتاجية للمؤسسة 6 وحدات ومراكز للإنتاج والتوزيع، فقد قدر حجم الإنتاج سنة 2013 بـ: 132636,81 طن (أنظر الملحق رقم 04)، بعد أن كان في عام 1999 إلى 17500 طن وهذا نظرا للتحسينات التي قامت بها المؤسسة في مجال المكننة و تطوير آليات الإنتاج .

وسنحاول فيما يلي عرض أهم المنتجات تبعا للوحدات المذكورة و المبيعات في سنة 2013 بإعتبارها الأقرب زمنيا، و تعطينا نظرة حديثة على واقع الإنتاج و التوزيع بالمؤسسة لسنة 2013 تميزت بتحقيق النتائج التالية:

الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL - قسنطينة-

جدول رقم(04): وضعية الاستخراج المنتجات في نهاية نوفمبر 2013

إنتاج 2012	المجموع	توقعات نهائية 2013	توقعات مبدئية 2013	الوحدات
18774	%65	28000	43000	وحدة بطيوة SBT
30221	%70	28000	40000	وحدة سيدي بوزيان SSB
17851	%100	18000	18000	وحدة قرقور العمرى SGL
163234	%85	140000	165000	وحدة لمغير SME
2472	%0	0	4000	وحدة أولاد زواي SOZ
232552	%79	214000	270000	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة (الملحق) الوحدة: طن

- المجموع على مستوى وحدة أولاد زواي SOZ لم تسجل بسبب تبخر المستنقع ولهذا لا ملح فوق الطاولة الملحية.
- الإنتاج الإجمالي لسنة 2013 تميز بتباطؤ في إنتاج الملح بسبب تبخر خفيف خلال هذه الطائفة مما تسبب في ان تكون الطاولة الملحية خفيفة.

أولاً: الإنتاج

- إن إنتاج الملح المغلف قدر بـ 97152 طن مقارنة بـ 94890 طن عام 2012 أي بتطور + 2% موزع كالتالي:
 - الملح الغذائي: قدر الإنتاج بـ 66200 طن مقارنة بـ 60860 طن عام 2012 أي بتطور + 10% هذه الزيادة كان سببها وحدة بطيوة التي أدخلت آلة جديدة مع بداية السداسي الثاني لعام 2013.
 - الملح الصناعي: قدر إنتاجه بـ 30951 طن مقارنة بـ 34830 طن أي يتطور - 11%. نلاحظ أنه هناك تذبذب في إنتاج الملح الصناعي كان سببه مركب الوطاية الذي عرف عدة توقعات بسبب التجهيز و تنصيب مجففة جديدة.
 - ملح خام: كل الكميات المنتجة قد حولت إلى التصدير والتي قدرت بـ 31561 طن مقارنة بـ 13283 طن عام 2012 أي بزيادة +138% .
- مقارنة أهداف 2013 :

مقارنة أهداف 2013 هذه النتائج سوف يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(05): تطور الإنتاج مقارنة بأهداف 2013

المجموع %	نتائج 2013		توقعات 2013		
	حصيلة الشهر (2)	شهر ديسمبر	حصيلة الشهر (1)	شهر ديسمبر	
95	66201	6862	70000	6800	ملح غذائي
96	49936	5676	51900	5020	SA
79	30951	3301	39000	3465	ملح صناعي ST
79	2859	300	3600	300	أقراص
79	28092	3001	35400	3165	أملاح أخرى مغلفة
23	31561	8750	136000	14500	ملح خاص
53	128713	18912	245000	24765	المجموع

الوحدة: طن

المصدر: وثائق المؤسسة (الملحق)

ثانيا: المبيعات

عملية البيع قد تمثلت في تحقيق النتائج التالية:

1- مبيعات سنة 2013 :

➤ حجم مبيعات سنة 2013:

مجموع النتائج المحققة مقارنة بأهداف 2013 قدرت ب 51% وزعت على الشكل التالي:

أ- السوق الداخلية: 66% أي 88037 طن من 133100 طن (متوقعة) موزعة على الشكل التالي:

- ملح غذائي: 89% حيث 60309 طن من 68000 طن (متوقعة).
- ملح صناعي: 79% حيث 27728 طن من 35100 طن (متوقعة).
- ملح خام: 00% حيث 00 طن من 29000 طن (متوقعة).

لم يتم أنتاج الملح الخام للسوق الوطنية طيلة عمليات 2013، وهذا النوع من الملح كان مقرر بيعه للزبون المؤسسة الوطنية للصناعة البترول بسكيكدة (ENIP) وإلى هذا اليوم النشاط موقوف.

ب- السوق الخارجية: 32% أي 31701 طن من 100000 طن (متوقعة).

➤ قيمة المبيعات سنة 2013:

قيمة مجمل ما حقق مقارنة بأهداف عام 2013 قدر ب 79% موزعة على الشكل التالي:

أ- السوق المحلية: 86% أي 1035 مليون دج من 1197 مليون دج (متوقعة).

ب- السوق الخارجية: 34% أي 69 مليون دج من 200 مليون دج (متوقعة).

2- مبيعات سنة 2012:

بالنسبة لعام 2012 سجلت الاختلافات التالية:

➤ حجم المبيعات سنة 2012:

في حجم الاختلاف العام بالنسبة لعام 2012 هي: +19341 طن أي +19% موزعة كالتالي:

الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL - قسنطينة-

أ- السوق المحلية: - 9659 طن أي - 10% موزعة على النحو التالي:

- ملح غذائي: + 2576 طن أي + 4%.
- ملح صناعي: - 3016 طن أي - 10%.
- ملح خام: - 9219 طن أي - 100%.

لا يوجد ملح خام بسبب توقف الزبون المؤسسة الوطنية للصنعة البترولية بسكيكة (ENIP).

ب- السوق الخارجية: + 29001 طن أي 1074% موزعة على الشكل التالي:

- ملح الغذائي: + 301 طن.
- ملح خام: + 28700 طن أي 1063%.

➤ قيمة مبيعات سنة 2012:

قيمة الاختلاف العام بالنسبة لعام 2012 قدر بـ 41 مليون دج أي + 4% موزعة على الشكل التالي:

أ- السوق المحلية: - 20 مليون دج أي - 2% موزعة على الشكل التالي:

- ملح غذائي وصناعي: + 15 مليون دج أي + 1%.
- ملح خام: - 35 مليون دج .

لا يوجد ملح خام بسبب توقف الزبون المؤسسة الوطنية للصنعة البترولية بسكيكة (ENIP).

ب- السوق الخارجية: + 60 مليون دج موزعة على الشكل التالي:

- ملح غذائي: + 2 مليون دج.
- ملح خام: + 58 مليون دج أي 700%.

ثالثاً: سياسة التسيير والتجهيز للمؤسسة في سنة 2013

1- مصاريف الموظفين

طيلة عمليات عام 2013 مصاريف الموظفين ارتفعت إلى 367 مليون دج على هدف 380 مليون دج أي بتحقيق نسبة 97%.

- التكوين:

طيلة عملية 2013: أربعة عشر (14) عملية تكوين أنجزت، حيث شارك 125 موظف من بينهم 15 موظف تحكم و الآخرون إطارات ، و وزعت على الشكل التالي:

- تسيير التجهيزات وثبيتها ومشاركة ملفات الآلات لمدة 2 ساعة طيلة 11 يوم.
- وظيفة التصدير 8 ساعات طيلة 5 أيام و هذا التكوين تشرف عليه الغرفة التجارية بمدينة قسنطينة.

- تكوين باللغة الإنجليزية 2 إطارات في كل 15 يوم.

- كما أن هناك تكوينات أخرى مختلفة منها:

- تعليم قانون التقييم و التوظيف.

- التسيير الرقمي للطبقة الموظفة.

- عملية نهاية التكوين.

➤ قدرت هذه التكوينات بمبلغ 1649 مليون دج.

2- الهياكل:

- تم حفر بئر بالمغير يسمح بالضخ على المسطحات الملحية مما يساعد على زيادة كمية الملح حيث تم ضخ 700000 م³ سنة 2013 بينما كانت قبل تقدر كمية المياه المستخرجة من الباطن تتراوح ما بين 400000 و 500000 م³.

- انجاز طاولة ملحية ب 3 هكتار بلوطاية وبئر مع مشروع بئر تقدر كمية ضخه ب 41 لتر في الثانية.

- انجاز طاولة ملحية ب 10 هكتار وحوض تجميع بغيليزان.

الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأملح ENASEL - قسنطينة-

- إتمام أشغال إنجاز طاولة ملحية بـ 5 هكتار بمدينة قرقور العمري والانطلاق في طاولة ثانية بنفس المساحة خلال الثلاثي الأول عام 2013.

3- التجهيزات:

- الاستفادة من ثلاثة خطوط للتغليف وهذا في جوان 2013 في كل من بطيوة وغيليزان ولوطاية مع إضافة إنتاج ملح الطعام مغلف 1 كغ بإنتاج قدره 200 طن في الشهر.

- الاستفادة من غربال بـ أربعة طوابق بالمغير بقدرة 80 طن في الساعة للاستجابة لمتطلبات الزبائن.

- الاستفادة من آلة تجفيف ومصفات متحركة لوحدة لمغير بقدرة 150 طن/سا التي سوف تساعد على حل بعض المشاكل.

- إنهاء أشغال الخبرة لتنصيب وحدة تصفية حيث تمت الموافقة عليها من طرف منظمات خارجية CTC كما أمن أشغال تحضير دفترالشروط لمختلف التجهيزات زقد تم الموافقة عليه، الهدف المقصود من هذه العملية هو زيادة وحدة إنتاجية يتراوح إنتاجها السنوي بين 60000 و 80000 طن من الملح لمختلف الاستعمالات: الغذائية و الكميائية وصيدلانية والصناعية.

- التوقيع على موفقة شراكة مع EPE SPA SOACHOLORE لانجاز مركب صناعي لاتنتاج الكلور يقدر انتاجه ما بين 20000 و 25000 طن سنويا

4- المعدات:

الاستفادة من مختلف المعدات من جرارات وجرافات ومحملات ومسويات الأرض،.. التي سوف تقوم بعمليات تمديد وتجديد الطاولات الملحية.

المطلب السادس: إستراتيجية المؤسسة للفترة 2012-2016

خلافًا لبعض المؤسسات الجزائرية، فإن مؤسسة ENASEL، تعتمد في تسييرها على منهج واضح ومحدد المعالم فيما يتعلق برسم إستراتيجيات، حيث ومن خلال الدراسة الميدانية تحصلنا على مجموعة من الوثائق (أنظر الملحق رقم 05)، تبين إستراتيجية المؤسسة للفترة 2012-2016، ومن خلال تصفحنا لهذه الوثائق لاحظنا أن المؤسسة تعتمد في رسم إستراتيجيتها على منهج عملي، حيث قامت بوضع خطة إستراتيجية. ويظهر المخطط الإستراتيجي الموضوع فيما يلي:

المهمة: حددت المؤسسة مهمتها في استغلال مناجم الملح وتطوير إنتاج الملح وتسويق الأملاح الغذائية والصناعية ومشتقاتها فبهذا تظهر وظائف المؤسسة في:

- إنتاج وتوزيع الأملاح ومشتقاتها كوظيفة رئيسية.
- نقل الأملاح و توزيعها كوظيفة ثانوية.

وقد سطرت المؤسسة هذه المهمة بالاعتماد على مجموعة من القيم والمبادئ التي حددتها لضمان سيرورة نشاطها والمتمثلة في مجموعة قيم مساهمة بصورة أساسية في رسم الوضع الحالي للمؤسسة ومجموعة قيم تسعى لتطويرها في المستقبل حيث تتمثل الأولى في:

- الحفاظ على سمعتها.
- إتقانها لعملها.

وتتمثل الثانية في:

- تقريب المؤسسة من المواطن.
- الابتكار.
- تحسين الأداء.
- العصرية.

وتسعى المؤسسة في المستقبل القريب (حدود 2016) إلى تحقيق مايلي:

الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأصلاح ENASEL - قسنطينة-

- الريادة في السوق الخاصة بقطاع نشاطها وهو ما يتطلب أن تضمن المؤسسة ولاء زبائنها الحاليين واكتساب زبائن جدد وأن يتسم منتوجها بالعصرية والجودة، كما تهدف المؤسسة لتوسيع أنشطتها وخط منتجاتها.
- وبالنسبة للمعطيات الكمية فقد رسمت المؤسسة خطة إستراتيجية للإنتاج للفترة 2012-2016 تظهر في الجدول الموالي:

جدول رقم (06): توقعات 2012-2016

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
السوق المحلية:	108500	119425	128597	137323	144328
-ملح غذائي	63000	67425	71997	76728	813329
-ملح صناعي	45500	52000	56600	60595	62929
السوق العالمية:	70000	73500	77175	81834	85825
-ملح غذائي	0	0	0	0	0
-ملح صناعي	70000	73700	77175	81834	85825

المصدر: وثائق المؤسسة (أنظر الملحق) الوحدة: طن

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن المؤسسة تهدف إلى تطوير مجال تسويق منتجاتها في السوق المحلية من 63000 طن عام 2012 بالنسبة للملح الغذائي إلى 813399 طن سنة 2016 أي بزيادة تقارب 18400 طن.

وبالنسبة للملح الصناعي فإن الزيادة قدرت بـ 17429 طن لنفس الفترة ليكون إجمالي الزيادة لتغطية السوق الوطنية يقدر بـ 35828 طن.

وبالنسبة للسوق العالمية فإن نسبة الزيادة قدرت بـ 22,6% وهي نسبة جيدة تعكس عمل المؤسسة على زيادة إنتاجها وتطويرها، كما أنها تعكس عمل المؤسسة على توسيع حصتها في السوق العالمية.

وفي سياق رسم هذه الاستراتيجية فإن عملية تشخيصها لقدراتها تظهر كما يلي:

- ما يجب إكتسابه وتطويره؛
 - سعر وتكلفة الإرجاع؛
 - معايير JAS/JFRS و QHSE؛
 - تطوير بعض المنتجات الفرعية (حجر الملح، أملاح ملونة،...)
 - تعديل معالم المهنة الأساسية؛
 - صيانة آلات الإنتاج وتجديدها؛
 - تطوير مخابر التحليل؛ تفعيل المعلوماتية والاتصال داخل المنظمة.
- كما تم إحصاء الوحدات التابعة للمؤسسة والمتمثلة في:

- مقر المؤسسة بقسنطينة.
 - وحدة قرقور العمري (SGL).
 - وحدة سيدي بوزيان (SSB).
 - وحدة بطيوة (SBT).
 - وحدة لمغير (SME).
 - مركب الوطاية (CEO).
 - المركز الجهوي للتوزيع بالجزائر (CAL).
 - المركز الجهوي للتوزيع ببجاية (CBA).
 - المركز الجهوي للتوزيع بوهران (COR).
- وهذا بغرض بحث إمكانية توسيع نشاط المؤسسة جغرافيا للعمل على تغطية كامل السوق الوطنية.

وفي إطار السياسة العامة فإن هذه الأخيرة قسمت سياستها وأهدافها إلى المحاور التالية:

- الاهتمام بالعميل ودراسة السوق من خلال:
 - الوفاء لزيائنها.
 - العمل على تعريف منتوجاتها.
 - ضمان الأمن والانتظام في إيصال البضائع للزيائن.

الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأصلاح ENASEL - قسنطينة-

- تطوير وتحسين الإنتاج في السوق الداخلية والخارجية.
 - وضع في متناول الزبائن منتج مضمون ومطابق.
 - تحسين وتطوير نوعية إنتاجها.
 - خط توزيع وسياسة موجهة للتسويق.
 - معرفة السوق.
 - التميز و التنويع(الإنتاج والسوق).
- الاهتمام بالتكنولوجيا على أساس أن هذه الأخيرة تعتبر ضرورة لا بد منها في عصرنا الحالي، نظرا لما تفرضه معطيات المحيط الخرجي للمنظمة ويتضمن هذا العنصر:
- ضمان يقظة تكنولوجيتها وصناعتها.
 - الحفاظ على وضعيتها في المجتمع.
 - حسن التحكم في الاستقلال.
 - تحسين طرق الإنتاج.
 - تطوير وسائل الإنتاج.
 - تطوير تقنيات الرقابة.
- الابتكار: ويمثل الابتكار ظاهرة أساسية ومحورية لضمان سيرورة المؤسسة لاسيما إن كنت هذه الأخيرة تهدف إلى الريادة في القطاع والوصول إلى العالمية والمؤسسة تعمل في إطار إستراتيجيتها على تفعيل هذا العنصر من خلال:
- تنويع طابع الإنتاج.
 - تحسين نوعية التغليف.
 - العمل على تطوير المنتجات الجديد وتطبيق سياسة الإنتاج الراقي.

الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL - قسنطينة-

المبحث الثاني: الجانب التطبيقي لدراسة حالة المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL - قسنطينة -.

سنحاول في هذا المبحث التفصيل في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة من خلال تحليل النتائج التوصل إليها وذلك في المطالب التالية:

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة:

سننتقل إلى خصائص مبحوثي الدراسة من خلال دراسة العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	22	56,4%
	أنثى	17	43,6%
	المجموع	39	100%
العمر	أقل من 30 سنة	2	5,1%
	من 30 إلى أقل من 40	16	41%
	من 40 إلى أقل من 50	11	28,2%
	من 50 سنة فأكثر	10	25,6%
المجموع	39	100%	
المؤهل العلمي	تقني سامي	13	33,3%
	ليسانس	12	30,8%
	شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS)	2	5,1%
	مهندس	12	30,8%
	ماجستير	00	00%
	المجموع	39	100%

الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأصلاح ENASEL - قسنطينة-

رئيس قسم	5	12,8%	مجال الوظيفة الحالية
عضو مجلس الإدارة	2	5,1%	
عضو منتدب	0	0%	
مدير عمليات	1	2,6%	
مدير تنفيذي	2	5,1%	
رئيس مصلحة	2	5,1%	
رئيس مكتب	0	0%	
أخرى	27	69,2%	
المجموع	39	100%	
أقل من 5 سنوات	4	10,3%	سنوات الخبرة
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	7	17,9%	
من 10 إلى أقل من 15 سنة	17	43,6%	
من 15 سنة فأكثر	11	28,2%	
المجموع	39	100%	

المصدر: من إعداد الطالبة على إعتقاد على مخرجات SPSS.V 16

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم المبحوثين كانوا من الذكور فيما يتعلق بمتغير الجنس، حيث بلغت نسبتهم (56,4%) في حين بلغت نسبة الإناث (43,6%) من مجموع أفراد عينة البحث.

أما بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (41%)، وهذا يدل على أن معظم المبحوثين هم من فئة الشباب ، في حين نسبة المبحوثين الذين هم ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (28,2%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت (25,6%)، وفي الأخير نجد أن المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (5,1%).

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (33,3%) منهم حاصلون على شهادة تقني سامي، في المقابل نفس النسبة (30,8%) لحاملي شهادة ليسانس ومهندس، في حين

الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأصلاح ENASEL - قسنطينة-

كانت نسبة حملة شهادة دراسات العليا المتخصصة (PGS) فكانت (5,1%)، وبهذا نستنتج أن المستويات التعليمية للمبحوثين هي مرتفعة.

وفيما يتعلق بمتغير مجال الوظيفة الحالية فإن غالبية المبحوثين كانوا يعملون في مجال الأعمال الإدارية الأخرى حيث بلغت نسبتهم (69,2%)، في حين بلغت نسبة رؤساء الأقسام (12,8%) من مجموع المبحوثين، أما نسبة المبحوثين العاملين كأعضاء مجلس الإدارة و مدير تنفيذي ورئيس مصلحة فقد بلغت نسبتهم (5,1%)، في حين إنعدم منصب عضو منتدب ورئيس مكتب.

أما بالنسبة إلى سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (43,6%) منهم تتراوح خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) ، و(28,2%) من المبحوثين تجاوزت سنوات خبرتهم 15 سنة ، أما الأفراد الذين تقع خبرتهم ، في حين نجد أن (17,9%) منهم من تتراوح خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، أما باقي النسبة أي (10,3%) فهم ذوي الخبرات الأقل من 5 سنوات.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغوروف، سمرنوف):

يوضح الجدول نتائج الاختبار التوزيع الطبيعي حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية (0.05 =) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغوروف - سمرنوف).

الرقم	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)
1	اليقظة التكنولوجية	0,827	0,500
2	اليقظة التنافسية	0,843	0,476
3	اليقظة التجارية	0,789	0,562
4	اليقظة البيئية	0,756	0,617
5	إذابة الجليد(التهيئة والإعداد)	0,708	0,698

الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأصلاح ENASEL - قسنطينة-

6	التغيير	0,794	0,554
7	التجميد	0,728	0,664

المصدر: من إعداد الطالبة على إعتداد على مخرجات SPSS.V 16

المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة (الإجابة على أسئلة البحث):

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1-5") لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين اليقظة الإستراتيجية وإدارة التغيير، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.5) دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالا على مستوى متوسط، ومن (3.5- 5) دالا على مستوى مرتفع. ويظهر الجدولان تلك النتائج كما يلي:

1- السؤال الأول: ما هو مستوى ممارسة اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة الوطنية للأصلاح Enasel بقسنطينة؟.

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور اليقظة الإستراتيجية

رقم العبارة	أبعاد متغير اليقظة الإستراتيجية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	اليقظة التكنولوجية	3,410	0,638	3	متوسط
1	يتم تطوير و إدخال آلات و معدات جديدة و منطورة في المؤسسة.	3,64	1,112	2	مرتفع
2	لدى المؤسسة موقع إلكتروني.	4,05	0,916	1	مرتفع
3	تقوم المؤسسة على مسايرة التطورات الحاصلة في تعاملاتها الداخلية و الخارجية.	3,62	0,847	3	مرتفع

الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأصلاح ENASEL - قسنطينة-

متوسط	7	1,272	2,74	تم تسجيل براءات اختراع على مستوى المؤسسة.	4
متوسط	5	1,080	3,131	يتم الاتصال مع هيئات البحث العلمي و الجامعات من خلال المشاركة في الملتقيات	5
متوسط	6	1,165	3,10	تقوم المؤسسة بدراسة التقنيات و التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين.	6
مرتفع	4	1,019	3,59	يتم إجراء تريضات و تكوين للعمال لاستخدام الآلات الجديدة.	7
متوسط	4	0,709	3,132	اليقظة التنافسية	
متوسط	2	0,944	3,28	تهتم المؤسسة بدراسة المنافسين الحاليين و المحتملين.	8
متوسط	5	1,170	3,00	تحاول المؤسسة تحليل و تحديد أهداف المنافسين في القطاع.	9
متوسط	6	1,124	3,00	تتابع المؤسسة الأعمال التجارية للمنافسين من خلال محاولة رصد مبيعاتهم و تطور عدد عمالائهم.	10
متوسط	1	1,013	3,36	تتبنى المؤسسة مبدأ الإستفادة من الفرص المتاحة التي تكون في البيئة الخارجية لاستثمارها.	11
متوسط	4	1,038	3,03	توفر المؤسسة المعطيات الكافية عن القطاع من خلال دراسة و تحليل استراتيجيات المنافسين الحاليين و المحتملين.	12
متوسط	3	0,951	3,13	تقوم المؤسسة بالتعرف على الشراكات و التحالفات التي يقوم بها المنافسين.	13
مرتفع	1	0,774	3,812	اليقظة التجارية	
مرتفع	3	0,995	3,90	من بين أهداف المؤسسة الحصول على ولاء الزبون.	14
مرتفع	1	0,944	3,95	تسعى المؤسسة للمحافظة على مورديها الحاليين و اكتساب موردين جدد.	15

الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأصلاح ENASEL - قسنطينة-

مرتفع	4	1,239	3,87	تقوم المؤسسة بدراسة و تحليل سلوك المستهلك النهائي من أجل تحسين منتجاتها.	16
متوسط	6	1,144	3,46	تعتمد المؤسسة على المعلومة المرندة في رسم استراتيجيتها التجارية و التسويقية.	17
مرتفع	5	1,117	3,74	تحاول المؤسسة توفير منتجاتها بالكميات اللازمة وفي الوقت المناسب.	18
مرتفع	2	0,972	3,95	تولي المؤسسة أهمية بالغة لعنصر السعر (تحديده و تعديله) بما يخدم خطتها التنافسية.	19
متوسط	2	0,786	3,435	اليقظة البيئية	
مرتفع	1	1,231	3,56	تهتم المؤسسة بالبيئة الإقتصادية و تسعى لمواكبة التغيرات الحاصلة فيها ومسايرتها في الإتجاهين (الإيجابي و السلبي).	20
متوسط	4	1,055	3,31	تهتم المؤسسة بالبيئة الإجتماعية من خلال دراسة السلوك الإجتماعي للعاملين عند تصميمها للمنتوج.	21
متوسط	3	1,047	3,46	المؤسسة على إطلاع دائم بصدى تطور اللوائح التنظيمية و القوانين و التشريعات ذات التأثير على نشاطها في السوق.	22
متوسط	5	1,055	3,31	تولي المؤسسة إهتماما لمفهوم التنمية المستدامة إذ تراعي نشاطها من الجانب البيئي.	23
مرتفع	2	1,211	3,54	تهتم المؤسسة بالتعرف على التهديدات في البيئة الخارجية لتجنبها أو الحد من آثارها.	24
متوسط	—	0,603	3,446	اليقظة الإستراتيجية بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة على إعتدال على مخرجات SPSS.V 16

1- **اليقظة التجارية:** من خلال الجدول نجد أن بعد اليقظة التجارية جاء في الترتيب الأول، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,812) بانحراف معياري(0,774)، وهذا وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى أن نسبة القبول مرتفعة، كما أن معظم إجابات الأفراد تراوحت متوسطاتها ما بين

الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأصلاح ENASEL - قسنطينة-

(3,46 - 3,95) بانحراف معياري مابين (0,944 - 1,239). وهذا يعني أن مؤسسة الوطنية للأصلاح Enasel بقسنطينة تولي اهتمامها الأول بالجانب التجاري للمؤسسة.

2- اليقظة البيئية: من خلال الجدول نجد أن بعد اليقظة البيئية جاء بالترتيب الثاني، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,435) بانحراف معياري (0,786)، وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى أن نسبة القبول متوسطة، كما أن معظم إجابات الأفراد تراوحت متوسطاتها ما بين (3,31 - 3,56) بانحراف معياري مابين (1,047 - 1,231). وهذا يعني أن مؤسسة الوطنية للأصلاح Enasel بقسنطينة تهتم بالبيئة الخارجية لها.

3- اليقظة التكنولوجية: من خلال الجدول نجد أن بعد اليقظة التكنولوجية جاء بالترتيب الثالث، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,410) بانحراف معياري (0,638)، وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى أن نسبة القبول متوسطة، كما أن معظم إجابات الأفراد تراوحت متوسطاتها ما بين (2,74 - 4,05) بانحراف معياري مابين (0,847 - 1,165). وهذا يعني أن مؤسسة الوطنية للأصلاح Enasel بقسنطينة تهتم بالجانب التكنولوجي لها أي تحاول معرفة كل ما هو جديد بالنسبة للتكنولوجيا المستخدمة للبيئة الخارجية للمؤسسة.

4- اليقظة التنافسية: من خلال الجدول نجد أن بعد اليقظة التنافسية جاء بالترتيب الرابع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,132) بانحراف معياري (0,709)، وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى أن نسبة القبول متوسطة، كما أن معظم إجابات الأفراد تراوحت متوسطاتها ما بين (3,00 - 3,36) بانحراف معياري مابين (0,944 - 1,170). وهذا يعني أن مؤسسة الوطنية للأصلاح Enasel بقسنطينة تقوم بالاهتمام بمنافسيها.

في حين أن متغير اليقظة الإستراتيجية بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي (3,446) بانحراف معياري (0,603)، وهذا يشير إلى النسبة قبول متوسطة.

2- السؤال الثاني: ما هو مستوى ممارسة إدارة التغيير في مؤسسة الوطنية للأصلاح Enasel بقسنطينة؟.

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة التغيير

الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأصلاح ENASEL - قسنطينة-

رقم العبارة	أبعاد متغير إدارة التغيير وعبارة القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	إذابة الجليد(التهيئة و الإعداد)	3,162	0,923	3	متوسط
1	تقوم المؤسسة بإحداث التغيير في القيم ، العادات ، المعتقدات و الهيكله التي تقوم عليه .	2,87	1,044	6	متوسط
2	تقوم المؤسسة بتدريب و تحسين مستمر لمهارات و كفاءات العاملين و المشرفين.	3,41	1,021	2	متوسط
3	توفر المؤسسة الحوافز المادية و المعنوية اللازمة لدفع العاملين لقبول التغيير .	2,90	1,231	5	متوسط
4	إمداد العمال بالمعلومات الكافية حول التغيير و الإجابة عن كافة تساؤلاتهم.	3,10	1,186	4	متوسط
5	إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات و التقليل من مخاوفهم.	3,26	1,021	3	متوسط
6	التغيير ليس حلا بصورة مطلقة فهناك مواقف قد لا ينفذ فيها إجراء التغيير فقط.	3,44	0,699	1	متوسط
	التغيير	3,20	1,056	2	متوسط
7	تقوم المؤسسة باختيار فريق مسؤول عن عملية التغيير بناء على مؤهلات.	3,13	1,080	9	متوسط
8	التشخيص السليم للوضع القائم بالمنظمة.	2,92	1,061	11	متوسط
9	تحديد أهداف عملية التغيير.	3,31	1,217	5	متوسط
10	تحديد أولويات التغيير حسب درجة الأهمية.	3,44	0,995	1	متوسط
11	اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير.	3,41	1,163	2	متوسط
12	تقوم بتحديد مجال التغيير من خلال التغيير في أنماط توزيع السلطة	3,18	0,970	7	متوسط
13	تقوم بتحديد مجال التغيير من خلال التغيير في التكنولوجيا المستخدمة.	3,41	1,069	3	متوسط
14	تقوم بتحديد مجال التغيير من خلال التغيير في العملية	3,18	0,970	8	متوسط

الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأصلاح ENASEL - قسنطينة-

				الإدارية.	
متوسط	10	1,051	3,00	تضع المؤسسة ميزانية لعملية التغيير.	15
متوسط	4	1,112	3,36	اختيار التوقيت المناسب للتغيير.	16
متوسط	12	1,119	2,90	التطبيق الكامل للتغيير.	17
متوسط	6	1,056	3,21	المتابعة الفعلية للتغيير الذي تم تطبيقه.	18
متوسط	1	0,929	3,271	التجميد	
متوسط	5	1,050	2,95	يلتزم العمال داخل المؤسسة بتنفيذ التغيير.	19
متوسط	2	1,144	3,49	يتم تقييم النتائج مقارنة بالأهداف المرسومة من خلال الكشف عن مواطن الخلل و أسباب الانحرافات.	20
متوسط	4	1,109	3,08	تشجع المؤسسة المناقشات و الاجتماعات الخاصة لحل مشاكل التغيير.	21
متوسط	3	1,280	3;31	الأخذ بالحلول و المقترحات المعروضة و الأنسب للمنظمة في ظل سياسة التغيير المتبعة.	22
مرتفع	1	1,374	3,54	الاستمرار في ممارسة عملية التغيير من خلال العمل على تعزيز ما هو إيجابي وتقادي ما هو سلبي.	23
متوسط	—	0,729	3,207	إدارة التغيير بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة على إعتقاد على مخرجات SPSS.V 16

1- التجميد: من خلال الجدول نجد أن بعد التجميد جاء في الترتيب الأول، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,271) بانحراف معياري (0,929)، وهذا وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى أن نسبة القبول متوسطة، كما أن معظم إجابات الأفراد تراوحت متوسطاتها ما بين (2,95 - 3,54) بانحراف معياري ما بين (1,050 - 1,374).

2- التغيير: من خلال الجدول نجد أن بعد التغيير جاء بالترتيب الثاني، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,20) بانحراف معياري (1,056)، وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى أن نسبة القبول متوسطة، كما أن معظم إجابات الأفراد تراوحت متوسطاتها ما بين (2,90 - 3,44) بانحراف معياري ما بين (0,970 - 1,217).

الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأملح ENASEL - قسنطينة-

3- إذابة الجليد(التهيئة والإعداد): : من خلال الجدول نجد أن بعد إذابة الجليد جاء بالترتيب الثالث، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,162) بانحراف معياري (0,923)، وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى أن نسبة القبول متوسطة، كما أن معظم إجابات الأفراد تراوحت متوسطاتها ما بين (2,87 - 3,44) بانحراف معياري مابين(0,699 - 1,231).

في حين أن متغير إدارة التغيير بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي(3,207) بانحراف معياري (0,729)، وهذا يشير إلى نسبة قبول متوسطة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير اليقظة الإستراتيجية بأبعاده المختلفة في إدارة التغيير لدى إطارات المؤسسة الوطنية للأملح Enasel بقسنطينة عند مستوى الدلالة (= 0.05)".

الجدول رقم(11): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	12,315	4	3,079	13,235	0,000
الخطأ	7,909	34	0,233		
المجموع الكلي	20,225	38	-		

المصدر: من إعداد الطالبة على اعتماد على مخرجات SPSS.V 16

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى (= 0.05)

معامل التحديد ($R^2=0,609$)

معامل الارتباط ($R =0,780$)

الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأصلاح ENASEL - قسنطينة-

من خلال نتائج الجدول رقم (12) نجد أن قيمة F المحسوبة (13,235) ذو مستوى دلالة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (=0.05) وهذا يدل على صحة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

يتبين من خلال الجدول أن المتغير المستقل عامة وهو " اليقظة الإستراتيجية " في هذا النموذج يفسر ما قدره (60,9%) من التباين في المتغير المتمثل في " إدارة التغيير " وهي قوة تفسيرية مرتفعة وهذا يدل على أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد اليقظة الإستراتيجية مجتمعة في إدارة التغيير بالمؤسسة الوطنية للأصلاح ENASEL.

من خلال النتائج و التفسيرات وثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة، وهذا مايبينه الجدول (13).

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد اليقظة الإستراتيجية : اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) في إدارة التغيير.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
اليقظة التكنولوجية	0,829	0,129	0,726	6,414	0,404	0,726	0,527
اليقظة التنافسية	0,678	0,127	0,660	5,339	*0,012	0,660	0,435
اليقظة التجارية	0,540	0,127	0,573	4,254	*0,025	0,573	0,328
اليقظة البيئية	0,531	0,125	0,572	4,247	*0,003	0,572	0,328
اليقظة الإستراتيجية عامة	0,914	0,130	0,757	7,037	*0,000	0,780	0,609

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى (=0.05) المصدر: من إعداد الطالبة على اعتماد على مخرجات SPSS.V 16

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول رقم (13) مايلي:

1- يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (=0.05) للمتغير المستقل والمتمثل في اليقظة الإستراتيجية على إدارة التغيير ، إذ بلغت قيمة (T) (7,037)

بمستوى دلالة (0,000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0,780)، فيما فسر متغير اليقظة الإستراتيجية (60,9%) من التباين في إدارة التغيير وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير اليقظة الإستراتيجية في إدارة التغيير بالمؤسسة الوطنية للأصلاح

. ENASEL

2- عند بحث أهمية كل بُعد من أبعاد اليقظة الإستراتيجية على نحو مستقل في إدارة التغيير، تبين وجود أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($= 0.05$) للمتغيرات التالية: اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية في إدارة التغيير، بينما لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية للمتغيرين التالي وهو: اليقظة التكنولوجية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مدى أهمية اليقظة الإستراتيجية في إدارة التغيير بالمؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL بقسنطينة، حيث تم التعرف بهذه المؤسسة و التعرف على أهم المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وأهم الخطط الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة على المدى القصير، وبعد ذلك قمنا بتوزيع الاستثمارات على إطاراتها، وبعد استرجاعها وعملنا على تفرغها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS.V16 . وبعد التحليل واختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة. ودراسة أهمية اليقظة الإستراتيجية في إدارة التغيير بالمؤسسة من خلال أنواع اليقظة الإستراتيجية و مدى أهميتها في مراحل إدارة التغيير. والتي كانت ذو أهمية نسبية في إدارة التغيير بالمؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL - قسنطينة - .

خاتمة:

في ظل التسارع الذي يعيشه العالم اليوم و التسابق نحو التميز في جميع المجالات، وهذا كون المنظمات اليوم تجدها تنشط في الكثير من التخصصات والتنوع في إنتاجها. وهذا راجع للترصد الذي تقوم به ومراقبتها للبيئة الخارجية للمنظمة. وعليه فإن المنظمة يجب أن تكون حذرة من جميع النواحي وتحاول التماشي مع كل التغيرات التطراً على العالم الخرجي.

➤ النتائج:

1- النتائج النظرية:

- تقوم اليقظة الإستراتيجية على ترصد البيئة العامة لقطاع الأعمال لتوقع التهديدات والفرص في المدى المتوسط والطويل.
- تساعد في أخذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني، التكنولوجي.
- الكشف عن المستجدات في الميادين التقنية و التكنولوجية والتي تهتم المنظمة حالياً ومستقبلاً.
- التقييم التكنولوجي للاستثمار وتفعيل اتفاقيات التعاون في المشاريع المشتركة.
- تحديد المنافسين الحاليين والمحتملين وكذا استراتيجياتها من اجل اتخاذ القرار الإستراتيجي الأفضل.
- دراسة الموردين والزبائن لضمان التواصل معهم وولائهم.
- تحديد ومراقبة الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء في المنظمة.
- تحسين الوضع الحالي للمنظمة من خلال مواجهة الأوضاع الراهنة و التغيير فيها.
- محاولة التشخيص الجيد للمشاكل والعراقيل التي تقع فيها المنظمة.

2- النتائج التطبيقية:

من خلال الفصل التطبيقي إستخلصنا النتائج التالية:

- تعتبر المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL من أهم المؤسسات التي المنتجة في الجزائر.

الخاتمة: نتائج وتوصيات

- اعتماد المؤسسة على عدة إستراتيجيات من أهمها إستراتيجية التنويع و التميز.
- اعتماد المؤسسة على الترصد ومراقبة المحيط الخارجي وأهم التطورات التي تحدث.
- تقوم المنظمة على تكوين و القيام الدورات التدريبية للموظفين.
- قيام المؤسسة بدراسة بعض التغييرات التي تطرأ على المؤسسات المنافسة.
- ترصد المؤسسة للبيئة الخارجية في جميع المجالات سواء المجال التكنولوجي، التنافسي، التجاري، الإجتماعي،...
- من خلال نتائج الدراسة نجد أن بعد اليقظة التجارية جاءت في الترتيب الأول، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,812) بانحراف معياري(0,774)، وهذا وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى أن نسبة القبول مرتفعة.
- من خلال نتائج الدراسة نجد أن بعد اليقظة البيئية جاء بالترتيب الثاني، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,435) بانحراف معياري (0,786)، وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى أن نسبة القبول متوسطة.
- من خلال نتائج الدراسة نجد أن بعد اليقظة التكنولوجية جاء بالترتيب الثالث، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,410) بانحراف معياري (0,638)، وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى أن نسبة القبول متوسطة.
- من خلال نتائج الدراسة نجد أن بعد اليقظة التنافسية جاء بالترتيب الرابع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,132) بانحراف معياري (0,709)، وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى أن نسبة القبول متوسطة.
- في حين أن متغير اليقظة الإستراتيجية بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي(3,446) بانحراف معياري (0,603)، وهذا يشير إلى النسبة قبول متوسطة.
- من خلال نتائج الدراسة نجد أن بعد التجميد جاء في الترتيب الأول، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,271) بانحراف معياري(0,929)، وهذا وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى أن نسبة القبول متوسطة.

الخاتمة: نتائج وتوصيات

- من خلال نتائج الدراسة نجد أن بعد التغيير جاء بالترتيب الثاني، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,20) بانحراف معياري (1,056)، وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى أن نسبة القبول متوسطة.
- من خلال نتائج الدراسة نجد أن بعد بعد إذابة الجليد جاء بالترتيب الثالث، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,162) بانحراف معياري (0,923)، وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى أن نسبة القبول متوسطة.
- في حين أن متغير إدارة التغيير بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي (3,207) بانحراف معياري (0,729)، وهذا يشير إلى نسبة قبول متوسطة.
- يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في اليقظة الإستراتيجية على إدارة التغيير.
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0,780)، فيما فسر متغير اليقظة الإستراتيجية (60,9%) من التباين في إدارة التغيير وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2).
- بوجود أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($=0.05$) للمتغيرات التالية: اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية في إدارة التغيير، بينما لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية للمتغيرين التالي وهو: اليقظة التكنولوجية.

➤ التوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها نقترح ما يلي:

- القيام بمتابعة المنافسين ودراسة التقنيات والتكنولوجيات المستخدمة من قبلهم.
- التواصل مع هيئات البحث العلمي والجامعات من خلال المشاركة في الملتقيات.
- تشجيع وتحفيز العمال على الاختراع على مستوى المنظمة.
- متابعة المنظمة الأعمال التجارية للمنافسين من خلال محاولة رصد مبيعاتهم وتطور عدد عملائهم.

الخاتمة: نتائج وتوصيات

- تحليل وتحديد أهداف المنافسين في القطاع.
- توفير المنظمة المعطيات الكافية عن القطاع من خلال دراسة وتحليل استراتيجيات المنافسين الحاليين والمحتملين.
- الاعتماد على المعلومة المرتدة في رسم استراتيجيتها التجارية والتسويقية.
- اهتمام المنظمة بالبيئة الاجتماعية للعاملين من خلال دراسة السلوك الاجتماعي.
- محاولة التغيير في القيم، العادات، المعتقدات التي تحول أمام التطور الإيجابي للمنظمة.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفع العاملين لقبول التغيير.
- التشخيص الجيد والسليم للوضع القائم بالمنظمة.
- تحفيز العمال داخل المنظمة من أجل تنفيذ التغيير.

قائمة المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

➤ الكتب:

- 1- بن يوسف النمران العطيات، محمد ، (2006)، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير " رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي و العشرين"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع.
- 2- روبنسون، دانا جاينس، و روبنسون، جيمس، (2000)، التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، تعريب: إصدارات بميك، الإشراف العلمي: د. عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة
- 3- الخطيب، أحمد، و معايه، عادل سالم، (2006)، الإدارة الحديثة(نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة)، الطبعة الأولى، علم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي. عمان. الأردن.
- 4- عبوي، زيد منير، (2007)، إدارة التغيير و التطوير، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة.
- 5- الصيرفي، محمد، (2008)، إدارة التغيير، الاسكندرية، مصر، دار الفكر الجامعي.
- 6- الطيطي، مصباح، (2010)، إدارة التغيير التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، عمان، الأردن، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع.
- 7- جردات، ناصر، (2013)، إدارة التغيير و التطوير، الطبعة الأولى، عمان الأردن :أثر للنشر و التوزيع.

➤ الرسائل الأطروحات الجامعية:

- 8- بومعزة، سهيلة، (2009)، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-موبيليس-"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع

التحليل و الإستشراف الإقتصادي، غير منشورة، جامعة منتوري-قسنطينة-، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، الجزائر.

9- عباس، فهيمة، (2009)، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية نפטال NAFTAL"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر.

10- علاوي ، نصيرة، (2011)، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

11- مرمي، مراد، (2010)، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية دراسة حالة- شركة CHIALI Profiplast بسطيف -، رسالة ماجستير في إقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير منشورة، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس- سطيف-، الجزائر.

12- نحاسية، رتيبة، (2003)، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة" حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر.

13- حلومي، لامية، (2009)، دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

14- بخوش، أحمد،(2007)، دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

15- بن عبد الله بن بختيار السبيعي، عبيد،(2007)، الأدوار القيادية لمديري التربية و التعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية و التخطيط، غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

16- العنزي، يوسف صالح الحمد، (2013)، أثر إدارو التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في الإدارة، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

17- الفائز، صالح بن سليمان، (2008)، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقاومته" دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، غية منشورة، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة اعربية السعودية.

18- لواتي، خاتمة، (2013)، تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة(ERP)-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR بحاسي مسعود-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات و مراقبة التسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ورقلة، الجزائر.

19- المنجي العسكري، بهاء الدين، (2010)، إدارة التغيير في المنظمات الأعمال" التجربة الماليزية نموذجا"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، الأكاديمية العربية بالدنمارك، كوبنهاغن.

20- شقورة، منير حسن أحمد، (2012)، إدارة التغيير و علاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في أصول التربية، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- 21- العنزي، عطا الله بن فاسح راضي، (2007)، اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي و علاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية و التخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
- 22- الزهراني، عبد الخالق حنش سعيد الجندبي، (2007)، واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإشراف التربوي، غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، المملكة العربية السعودية.
- 23- شتاتحة، عائشة، (2007)، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة دراسة حالة " سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط"، رسالة ماجستير في قسم علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 24- شقورة، منيرحسن أحمد، (2012)، إدارة التغيير و علاقتها بالإبداع الإداري لدي مديري المدارس في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في أصول التربية، غير منشورة، كليات التربية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- 25- ولد الحسين، الشريف حماه الله، (2009)، دور التغيير في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر.
- 26- سوفي، نبيل، (2011)، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي " حالة موظفي خزانة ولاية جيجل"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري -قسنطينة-، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، الجزائر.
- 27- حليس، سمير، (2009)، التغيير التكنولوجي و الاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية" دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج AFROCAVER الطاهير- جيجل-، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، الجزائر.

28- بن علي، خليل، (2009)، تصميم التغيير التنظيمي و أثره في صنع القرار" دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية و البيئة و السياحة 2006-2007"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، غير منشورة، فرع التنظيم السياسي و الإداري، تخصص رسم السياسات العامة، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة - بن يوسف بن خدة-، الجزائر.

29- بن سليمان الفائز، صالح، (2008)، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقاومته" دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

30- خريف، نادية، (2008)، تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات بالمؤسسة الصحية"دراسة حالة: مستشفى بشير بن ناصر-بسكرة-"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر- بسكرة-، الجزائر.

31- مرزوق، ابتسام إبراهيم، (2006)، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية -غزة-، كلية التجارة، فلسطين.

32- موزاوي، سامية، (2004)، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر.

33- شابر، محمد كريم، (2009)، محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية" دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز- سونلغاز-"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الثقافي، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر.

34- دحلان، خالد إدريس شاكر، (2012)، أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة " دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة-، كلية التجارة، فلسطين.

➤ المداخلات في الملتقيات:

35- قايد نور الدين، أحمد، المؤشرات البيئية و الإبداع التكنولوجي ، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ، من أجل صناعة عربية تنافسية، جامعة بسكرة، الجزائر.

36- غلاب، نعيمة، وزغيب، مليكة، (أفريل 2012)، واقع اليقظة الإستراتيجية و نكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية- دراسة ميدانية-، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر:نكاء العمال و اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.

37- كرومي، سعيد، و عمرستي، أحمد، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية و التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ، من أجل صناعة عربية تنافسية، جامعة بسكرة، الجزائر.

38- بلعوز، بن علي، و فلاق، صليحة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية و واقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، من أجل صناعة عربية تنافسية، جامعة بسكرة، الجزائر.

39- داودي، الطيب، وآخرون، (2007)، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

40- حديد، رتيبة، وحديد، نوفل، (مارس 2005)، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.

41- بوخمم، عبد الفتاح، ومصباح، عائشة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

42- خليفة، منية، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

43- بوتيفور، الزهراء، ولكحل، فريدة، (2007)، اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهران"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلومالتجارية، جامعة وهران، الجزائر.

44- زروخي، فيروز، وسكر، فاطمة الزهراء،(2011)، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر.

45- داودي، الطيب، ومحبوب، مراد، مداخلة: إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول:الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة " دراسة تحليل تجارب وطنية و دولية"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

46- معيزي، قويدر، (2011)، مداخلة: مفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير، الملتقى الدولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

47- عبد الرحيم، شنيني، (2011)،: إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، مداخلة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، غير منشورة، جامعة سعد دحلب بالبليلة، الجزائر.

48- العزاوي، محمد عبد الوهاب محمد، وآخرون، مداخلة: أثر إبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي" دراسة استطلاعية لآراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولادية في الموصل"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن في إدارة التغيير و مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.

49- يحضية، سملاي، (2013)، إدارة التغيير في مقياس الموارد البشرية، جامعة الملك فيصل، عمادة التعلم الالكتروني و التعليم عن بعد، المملكة العربية السعودية.

50- الحاج نعاس، خديجة، و معمر قوادري، فضيلة، صياغة و تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، مداخلة: أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية.

51- سعيان، تغريد صالح، و الطيط، أحمد عدنان،(2009)، مداخلة: ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات و أثرها على الداء المؤسسي" دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني"المؤتمر العلمي الدولي السابع: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.

52- العتيبي، تركي بم كديميس، (2008)، قيادة التغيير في الجامعات السعودية " النموذج المقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير"، دراسة مقدمة لندوة القيادة و مسؤولية الخدمة، قسم العلوم التربوية، جامعة الطائف، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

53- رحيم، حسين، و علاوي، عبد الفتاح، (2010)، مداخلة: التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال"دوافعه، أهدافه و مداخله"، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة الجزائر.

54- الجوارنة، المعتصم بالله، و وصوص، درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين، مديريات التربية و التعليم لإقليم الشمال، الأردن.

55- تومي، ميلود، و خريف، نادية، (2007)، أهمية إدارة التغيير في التكيف مع تحولات المحيط، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.

➤ الدوريات:

56- فلاح الرعبي، علي، (جوان 2010)، إدارة التغيير و دورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في قطاع الصناعي الأردني: نموذج ريادي - متكامل، مجلة الأبحاث لاقتصادية و الإدارية، جامعة بسكرة، العدد 07.

57- منير الطائي، بسام منيب، و السباعوي، إسراء وعد الله قاسم، (2013)، الأثر التتابعي لمطالبات إدارة الجودة الشاملة و التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية: "دراسة استطلاعية في كلية الحداثة الجامعية"، جامعة الموصل، المجلد 5، العدد 10.

58- حماد، إياد، (2011)، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي" دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 27، العدد 4.

59- الهادي، شرف إبراهيم، (2013) إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية و تميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة القصيم، المجلد 6، العدد 11، المملكة العربية السعودية.

60- بروش، زين الدين، و هدار، لحسن، (جوان 2007)، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية

لأجهزة القياس و المراقبة ENAMC"، أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة محمد
خيزر - بسكرة-، الجزائر، العدد 1.

61- قويدر، عياش، و عبد الله، ابراهيمي، (جانفي 2013)، إدارة مقاومة التغيير في
المؤسسة المعاصرة، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، العدد الاقتصادي.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

62- Humbert, LESCA ,(2003), **La Veille Stratégique La Méthode L.E.SCA**ning, Edition EMS.

63- Selon, Badot, et COVA, **La veille, une approche globale et stratégique : un processus createur de valeur et de performance pour les organisation.**

64- Peter, Stockinger, (2001), **La Veille D'information sur Internet: I- Une introduction générale**, Séminaire de Maitrise en Communication Interculturelle , l'institut National des Langues et Civilisation Orientales(INaLCO), Equipe Sémiotique Cognitive et Nouveaux Médias(ESCoM), Paris.

65- Gilles, Balmisse., (2001), **Veille sur internet 'Panorama des outils'**, Knowledge consult'www. Knowledgeconsult.com.

66- Papomile, Mphathi Nyewe, (2011), Design of a framework for implementing strategic foresight at south african state owned enterprises, Master of Philosophy, Stellenbosch University.

67- Switzer, Merle, What's Your Futur...Six Steps for Gaining Strategic Foresight, CPS Human Recource Services, African Proverb.

68- Humbert, LESCA , (2001), **Veille Stratégique, Concepts et démarches de mise en place dans l'entreprise**, Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.

69- Imre, Lisztof, **La Veille Stratégique**, Les fiches pratique d'innovaxion , Innovaxion accélérateur de changement.

70- amm, Ciheam, (Janvier 2002), **L'Information... Un Outil de Gestion Stratégique pour l'Entreprise**, Veille Stratégique et Réseau Internet... des Outils et Méthodes à Maitriser.

71- LESCA, Humbert, et Autres, **Implantation d'une Veille Stratégique pour le Management Stratégique « Proposition d'un modèle conceptuel et premières validations »**, Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble, Université Pierre Mendès, France.

72- Boulifa Tamboura, Inés, (2008), **Identification des Facteurs Critique de Succes pour la Mise en Place d'un Dispositif de Veille Stratégique**, Doctorat en Sciences de Gestion, Institut Supérieur de Gestion, Université de Tunis.

73- Mohellebi, Dalila, **La veille technologique : une nécessité pour l'intégration des entreprises à l'économie mondiale**, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université Mouloud MAMMERRI, Tizi-ouzou, Algérie.

74- Yves-Raphael, Perchot, (Septemper 2000), **Intégration de la fonction veille dans la nouvelle organisation d'un grand grand**

groupe, DEA Information Scientifique et Technique, COGEMA, Marseille, Paris.

75- Etude 3IE, (2001), **LA VEILLE STRATEGIQUE les Yeux et les Oreilles de Votre Entreprise**, 3IE(Institut, Innovation, Information, Entreprise), EPTA.

76- Ebiz, Facile, **Veille concurrentielle 'Format PDF en version imprimable'**, Industrie Canada.

78- Jackson , Michael,(2013), **Practical Foresight Guide Preface**.

79- Sean Pheat , (2010)**Managing Through Change**, Training et Ventus Publishing, Algéria.

80- Queensland Government , **Change Management Best Pratices Guide "Five(5) key factors to success in manaing organisational change"**.

81- Trust, Carbon ,(2007) , **Resource Efficiency and Corporate Responsibility MANAGING CHANGE** , Government Office For The South West.

المواقع الإلكترونية:

82- Olaf Passenheim, (2010), **Change Management**, PP 7-8.

<http://bookboon.com/en/change-management-ebook>.

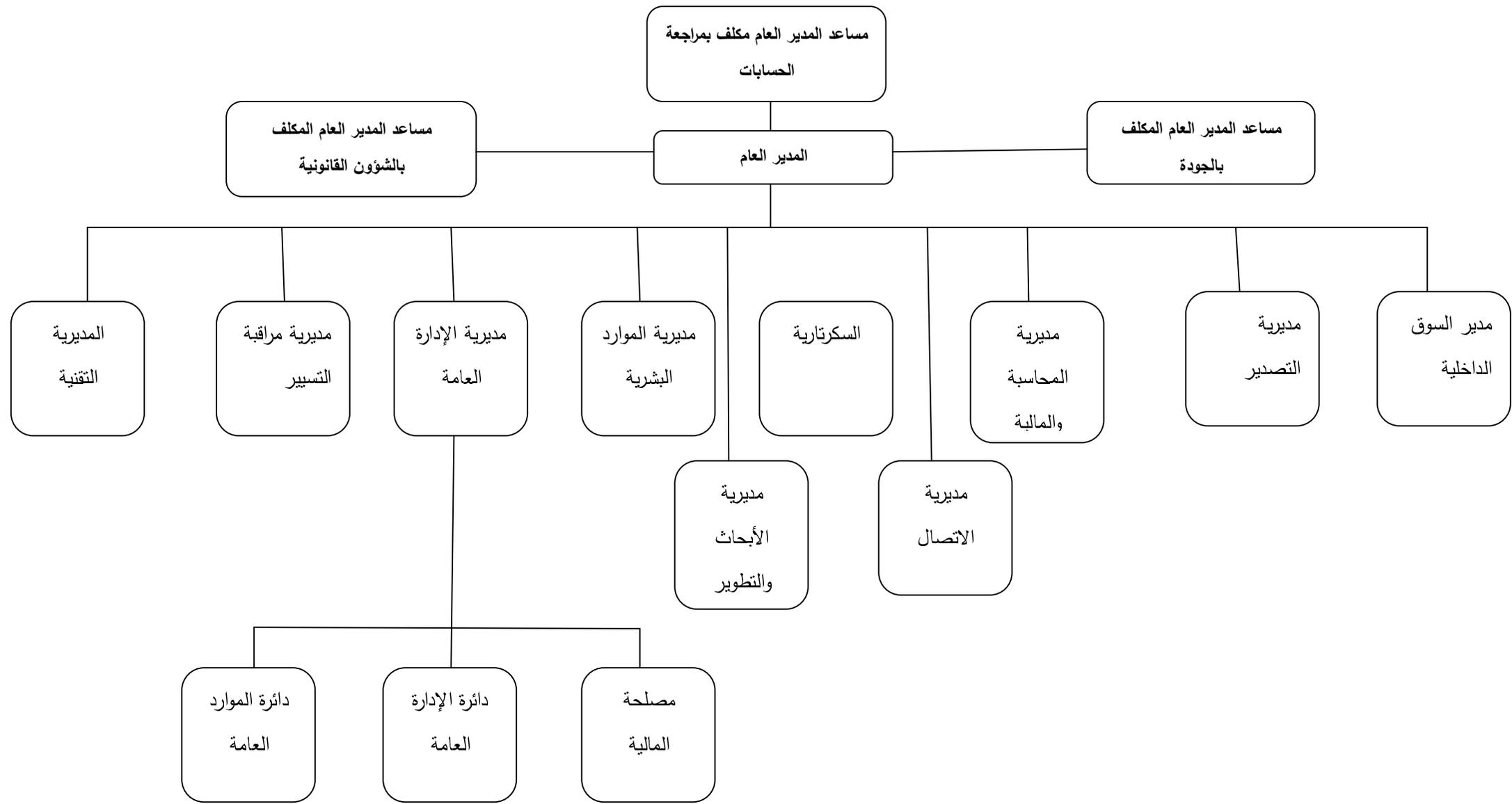
83- <http://www.ires.ma/ar/> اليقظة -الاستراتيجية

مصادر أخرى:

84- بن هادية، علي،و آخرون.(1979) **القاموس الجديد للطلاب " معجم عربي مدرسي ألفبائي"**، الطبعة الأولى، الشركة التونسية للتوزيع-تونس- و الشركة الوطنية للنشر و التوزيع-الجزائر-.

قائمة محكمي الاستبانة

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذة مساعدة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة .	بن عيسى ليلي	1
دكتور بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة .	قريشي محمد	2
دكتور بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة.	منصوري كمال	3
أستاذة مساعدة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة.	شين نوال	4



الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية للملح ENASEL