

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة بومرداس

رقم المذكرة: SGMG13

قسم علوم التسيير



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر
تخصص: إدارة الأعمال

الموضوع

دور اليقظة الإستراتيجية في عملية التغيير التنظيمي
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
بالروبية SNVI

من إعداد الطلبة: تحت إشراف الأستاذ:

د. بوستة محمد

— كسيرة أمينة
— بلفوزيل نرجس

السنة الجامعية: 2022/2021



شكر وتقدير

أولا وقبل كل شيء نشكر الله ونحمده على توفيقه لنا لانجاز هذا العمل الذي بذلنا فيه أقصى جهودنا وبعد،

نتوجه بخالص الشكر والتقدير الى استاذنا المشرف

الدكتور بوسنة محمد

على صبره في تقديم النصح والتوجيهات والارشادات طوال مدة اعداد هذه المذكرة ، كما لا أنسى جميع الأستاذة الافاضل

أذكر منهم الأستاذ والدكتور عبد اللاوي والدكتور يوسف.

أما في مكان التربص أي مكان عملي فأشكر السيد المدير العام لفرع **FOR** السيد زويد صادق والسيد خام الله رياض على تأطيره لي وحسن استقباله ومد يد العون لي من أجل إنجاح الجانب التطبيقي، كما أشكر أخي الدكتور كسيرة عبد الرحيم على توجيهاته خاصة بالنسبة لبرنامج **SPSS** ، والسيدة أسماء لعموري التي كانت الدافع الرئيسي لاتمام دراستي.

ولا أنسى السيد مبارك فاروق على نصائحه والسيد مامش محمد على المساعدة التي قدمها لنا والسيد بعزیز فريد ورئيس مصلحة التكوين في فرع **FOR** السيد ناسي حميد، ولا أنسى السيدة كريتي أمينة على كل الدعم الذي قدمته لي

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى كل من أمدني بيد العون

إهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي العزيزين بارك الله فيهما وحفظهما لي

إلى سندي في الحياة زوجي العزيز محمد رمضان حفظه الله لي

ولأولادنا الثلاثة: عمر الفاروق ، أمير ، سفيان

إلى روح أم زوجي حورية طوطاح التي كانت مثال للمرأة المكافحة و السبب في
إكمال دراستي

إلى روعي أب زوجي الكريم : عمر رمضان الذي كان سندي

إلى اخوتي : بلال وعبد الرحيم

ولا أنسى أخواتي : سميرة وأولادها : لينا، يوسف ، ياسر

وأختي صفية وأولادها : سحر ، محمد ، عبد المالك ،

وأختي نور الهدى وابنها قصي

إلى رفيقتي في العمل كريتي أمينة وإلى أسماء لعموري وامها وهيبة طوطاح

إلى التي رافقتني خلال كل مراحل هذا العمل صديقتي نرجس

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

كسيرة أمينة

اهداء

الى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانه بلسم جراحي

الى ملاكي في الحياة "أمي الحبيبة "

الى روح والدي الطيبة رحمه الله

الى سندي في الحياة الذي شاركني في حلو الحياة ومرها أخوتي واخواتي

الى عائلة زوجي

الى رفيق دربي في الحياة زوجي العزيز

الى قرة عيني أبنائي : اسلام، زكريا، يوسف ، ايلين

الى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء صديقتي كنزة

الى صديقتي التي تقاسمت معي انجاز هذا العمل أمينة

نرجس



فهرس المحتويات

شكر وتقدير	3
إهداء	4
مقدمة عامة	ج
الفصل الأول: الإطار النظري	12
الفصل الأول: الإطار النظري	2
المبحث الأول: مدخل نظري لليقظة الاستراتيجية	2
المطلب الأول: مدخل عام لليقظة والاستراتيجية	2
1-نشأة اليقظة الاستراتيجية ومراحل تطورها:	2
2-مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأهدافها:	5
3-أهمية اليقظة الاستراتيجية، وظائفها وعوامل نجاحها	11
4-نماذج عمليات اليقظة ذات التوجه الاستراتيجي وممثلوها:	18
خلاصة:	37
المبحث الثاني: مدخل نظري للتغيير التنظيمي	38
تمهيد:	38
المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي وأهم خصائصه	38
الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي	38
الفرع الثاني: خصائص التغيير التنظيمي	39
1-أهمية التغيير التنظيمي	40
الفرع الثالث : أسس ومراحل التغيير التنظيمي	41
نماذج التغيير التنظيمي	44
الفرع الرابع: أهداف التغيير التنظيمي وأبعاده	44
المطلب الثاني: عملية التغيير التنظيمي	47
الفرع الثاني: حاجات المنظمات إلى التغيير التنظيمي	51
مطلب الثالث: ماهية مقاومة التغيير	54
فرع الأول: مفهوم مقاومة التغيير	54

54	فرع الثاني: أشكال مقاومة التغيير التنظيمي.
56	فرع الثالث: أسباب مقاومة لتغيير التنظيمي.
62	المطلب الأول: اليقظة الاستراتيجية وسيلة لإحداث التغيير التنظيمي.
64	خلاصة:
65	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية
65	تمهيد:
66	المبحث الأول: بطاقة فنية حول المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
66	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية نشأتها ومراحل تطورها.
66	أولاً: تعريف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
66	ثانياً: نبذة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
67	ثالثاً: مراحل تطور المؤسسة
68	رابعاً: مهام وأهداف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
69	المطلب الثاني: تعريف مسبكة روية وهيكلها التنظيمي
69	أولاً: تعريف مسبكة روية
69	ثانياً: الهيكل التنظيمي لمسبكة روية
72	المطلب الثالث: أهداف وأهم مشاريع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
72	أولاً: أهم مشاريع المؤسسة SNVI
73	ثانياً: أهداف المسبكة SNVI-FOR
74	ثالثاً/التحليل الاستراتيجي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية:
76	المبحث الثاني: دور اليقظة الاستراتيجية في عملية التغيير التنظيمي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية
76	المطلب الأول: المنهجية للدراسة
76	أولاً: مجالات الدراسة
76	ثانياً: المنهج المتبع
77	ثالثاً: تحديد مجتمع وعينة البحث
80	المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة واختبار صدق الاداة

80	أولاً: أساليب المعالجة المستخدمة:
88	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
89	المطلب الأول: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور اليقظة الاستراتيجية
89	أولاً/ تحليل فقرات البعد الأول المتعلق باليقظة التكنولوجية
103	المطلب الثاني اختبار: فرضيات الدراسة
109	خلاصة:
110	الخاتمة العامة:
80	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
10	الجدول رقم 1: الفرق بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي
14	الجدول رقم 2: تصنيف المعلومات على حسب Bulinge
16	الجدول رقم 2: أهم مصادر المعلومات لليقظة الإستراتيجية
31	الجدول رقم 3: مراحل نماذج عملية اليقظة
36	الجدول رقم 4: PESTEL Analysis
77	الجدول رقم 6: توزيع افراد العينة حسب المتغيرات الدراسة
81	الجدول رقم 7: درجة الموافقة حسب أسلوب الكارت الخماسي درجة الموافقة
81	الجدول رقم 8: طول الخلية لسلم لكارت الخماسي
81	الجدول رقم 9: اختبار صدق الأداة
82	الجدول رقم 10: ثبات الاستبيان
83	الجدول رقم 11: الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (أبعاد اليقظة الاستراتيجية)
85	الجدول رقم 12: الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (أبعاد التغيير التنظيمي)
87	الجدول رقم 13: الصدق البنائي لمحاور الدراسة
89	الجدول رقم 14: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد الأول اليقظة الاستراتيجية
89	الجدول رقم 15: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد الثاني (البعد الإداري والمعلوماتي)
91	الجدول رقم 16: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد الثالث (اليقظة التكنولوجية)
92	الجدول رقم 17: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد الرابع (البعد التسويقي)

94	الجدول رقم 18: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد الرابع (البعد البيئي والاجتماعي)
95	الجدول رقم 19: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد الأول (بعد التغيير في الهيكل التنظيمي)
97	الجدول رقم 20: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد التغيير التكنولوجي
98	الجدول رقم 21: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد التغيير في العمليات
99	الجدول رقم 22: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد مقاومة التغيير
103	الجدول رقم 23: نتائج ومؤشرات اختبار نموذج الانحدار البسيط لدور اليقظة الإدارية والمعلوماتية في عملية التغيير التنظيمي
104	الجدول رقم 24: نتائج ومؤشرات اختبار نموذج الانحدار دور اليقظة التكنولوجية في عملية التغيير التنظيمي
105	الجدول رقم 25: نتائج ومؤشرات اختبار نموذج الانحدار لدور اليقظة التسويقية في تحقيق عملية التغيير التنظيمي
106	الجدول رقم 26: نتائج ومؤشرات اختبار نموذج الانحدار لدور اليقظة البيئية والاجتماعية في تحقيق عملية التغيير التنظيمي
107	الجدول رقم 27: نتائج ومؤشرات اختبار نموذج الانحدار لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق عملية التغيير التنظيمي

فهرس الأشكال:

الصفحة	الأشكال
4	الشكل رقم 1: التطور الانجلوساكسوني والفرونكوفوني لمصطلح المراقبة
6	الشكل رقم 2: الإطار العام للاستراتيجية
20	الشكل رقم 3: النموذج الكلاسيكي "دورة الذكاء"
22	الشكل رقم 4: نموذج "عملية اليقظة"
24	الشكل رقم 5 : نموذج إدارة المعلومات في المسح البيئي
25	الشكل رقم 6: نموذج معالجة المعلومات للذكاء التنافسي
30	الشكل رقم 7: النموذج المفاهيمي لليقظة الاستراتيجي (الذكاء الجماعي)
42	الشكل رقم 8: المراحل الثلاث للتغيير حسب كيرت لوين
45	الشكل رقم 9 : المخاطر الرئيسية للتغيير في المنظمة
46	الشكل رقم 10 : مجالات التغيير
49	الشكل رقم 10: مجالات التغيير حسب نموذج هارولد ليفيت
55	الشكل رقم 11: أشكال التعبير عن مقاومة التغيير التنظيمي
60	الشكل رقم 12: عمر المنظمة
70	الشكل رقم 14: الهيكل التنظيمي لمسبكة قروبية (FOR)

مقدمة عامة

إن حياة أي منظمة يعتمد على قدرتها على التواءم والتكيف مع بيئتها الخارجية وما يحدث في تلك البيئة من تغيرات ومستجدات، وذلك لضمان بيئتها الداخلية، فمن أهم الأهداف التي تسعى إليها أي منظمة هي البقاء والنمو في هذا العصر الذي بات يتسم بشدة التغير وكثرة الأزمات، من هنا اكتسبت المعلومة أهمية بالغة سواء كانت رسمية أو غير رسمية أو علمية أو تقنية أو تشريعية أو تنافسية...، إلى غيرها من أنواع المعلومات وأمام هذا التنوع والوفرة في المعلومات وأمام التطور المستمر والرهيب للتكنولوجيا، احتاجت المنظمات إلى أنظمة تساعد على الاستغلال الأمثل لهذا الكم الهائل من المعلومات، فقد أصبحت هذه الأخيرة تمثل موردا اقتصاديا أساسا بالنسبة للمنظمات حتى أصبح مفهوم التنافس مرتبطا بالقدرة على اكتساب المعلومة وإنتاجها واستغلالها أفضل استغلال وهذا كان لزاما على المنظمة تطوير نظام إنذار استراتيجي، يزود المنظمة بالمعلومات الضرورية من مرحلة البحث عليها إلى مرحلة الاستغلال، وذلك بالاعتماد على مقاييس علمية وتسعى جميع المؤسسات بكل أنواعها إلى البحث عن طرق للكشف عن بيئتهم لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدرتها على الدفاع والهجوم أثناء الأزمات التي تواجهها.

ولعلّ نظام اليقظة من بين الأنظمة المعلوماتية المتطورة التي توفر للمؤسسة ما تحتاجه من معلومات ويجعلها على درجة عالية من الوعي بكل ما يحدث أو سيحدث، وعليه كان لزاما على المؤسسة الجزائرية في هذا الجو المتغير وشديد المنافسة أن تتبنى نظام اليقظة الإستراتيجية كوسيلة تسهر على العمل الجيد لها، ما يؤهلها لأن تكون رائدة في مجالها.

تعتبر مهمة المنظمات صعبة التحقيق بسبب تعقيد البيئة، وهذا التعقيد يعود أصله إلى فكرة عدم اليقين، علاوة على ذلك فإن الوضع الحالي الذي تمرّ به تيارات العولمة يلزم الشركات معرفة بيئاتها (الاقتصادية، السياسية، ثقافية، اجتماعية) لتكون قادرة على توقع التغيرات والالتفاف على آثارها المزعزعة للاستقرار لصالح المنظمة.

وقف العالم اليوم على أعتاب تقلبات تطورات كبيرة مست كافة الأعمال وهو ما أدى إلى ظهور أساليب وتقنيات جديدة وكذا مفاهيم حديثة تتوافق مع بيئة الأعمال التي يعتبر التعقد الدائم والسريع أهم صفاتها وباعتبار المنظمة جزء لا يتجزأ من هذا المحيط، هذا ما فرض على المنظمات أن تعمل جاهدة على مواجهة حالات عدم التأكد والتهديدات، خاصة بزيادة وعي مسيرتها بأن الاستمرار سيكون للقادر على التكيف التأقلم مع هذه البيئة، لذا فهي مطالبة بمراقبة كل ما يحيط بها سواء على المستوى التجاري التكنولوجي أو الاجتماعي والتوليف بين المحيط الداخلي للمؤسسة والمحيط الخارجي والتغيرات التي تحدث فيه وهذا من أجل تقادي اتخاذ القرارات العشوائية التي يمكن أن تؤثر على مكانتها.

مقدمة عامة

وفي ظل هذه البيئة أدركت المنظمة أن وضع الخطط لم يعد كافيا للتنبؤ بما يحصل آجلا، وأنها بحاجة إلى فهم واستيعاب بيئتها للتعامل معها في الوقت المناسب، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال توفر المعلومة فهي بمثابة الشعلة التي تنير الطريق، الاستمرارية وتحقيق الأهداف أي وضع من خلال ما يسمى بنظام اليقظة الإستراتيجية.

وتعتبر اليقظة الإستراتيجية أسلوب منظم للإدارة الإستراتيجية للمؤسسة كونها تعتمد على التسيير الأمثل للمعلومة التي تساعد متخذي القرار، فهي أمر حيوي وهي بمثابة رادار الذي يمكن المؤسسة في مجال تحليل البيئية، وضمن التدفق الأمثل للمعلومة وهذا بالاعتماد على جمع البيانات ومعالجتها ونشرها وإيصالها في الوقت المناسب من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة وكل ذلك في ظل طابع استباقي.

وباعتبار العصر الحالي هو عصر التغيرات، فالتغيير أصبح حقيقة لا بد منها في ظل تعدد المؤثرات وتعدد أشكال المنافسة، والتغيير كونه سمة من سمات العالم المتقدم فباستطاعته المساس بالأفراد والمؤسسات دون استثناء، وكذلك فإن اكتشاف التغيرات والتعامل معها أصبح غير كاف بل يجب المبادرة بأحداثها وعدم الاقتصار على ردّ الفعل.

❖ الإشكالية:

ومما سبق نتجلى لنا الإشكالية الرئيسية لموضوع قيد الدراسة من خلال التساؤل التالي:

ما هو الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تحقيق عملية التغيير التنظيمي؟

للإجابة علي هذه الإشكالية تم صياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

1/ ما هو دور اليقظة الإدارية والمعلوماتية في تحقيق عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية؟

2/ ما هو دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية؟

3/ ما هو دور اليقظة البيئية والاجتماعية في تحقيق عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية؟

❖ نموذج الدراسة:

في ضوء إشكالية البحث قمنا بتصميم نموذج شمولي مقترح لتمثيل وتشخيص العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

❖ الفرضيات الرئيسية:

يوجد دور لليقظة الإستراتيجية في أحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية عند مستوى دلالة (0.05)

❖ الفرضيات الفرعية:

- 1- تتبنى المؤسسة SNVI اليقظة الإستراتيجية بمختلف أبعادها.
- 2- يوجد دور لليقظة التكنولوجية في أحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية عند مستوى دلالة (0.05).
- 3- يوجد دور لليقظة الإدارية والمعلوماتية في أحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية عند مستوى دلالة (0.05).
- 4- ويوجد دور لليقظة البيئية والاجتماعية في أحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية عند مستوى دلالة (0.05)

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

- إيضاح أهمية اليقظة الإستراتيجية في بقاء المؤسسات وكذا تبيان اتساع هذا النظام كوسيلة لإحداث التغيير التنظيمي وذلك للتفوق على منافسيها من خلال جمع المعلومات حول البيئة التنافسية المحيطة وتحليلها لاكتشاف الفرص واستغلالها في تحقيق سبق.
- تحديد دور اليقظة الإستراتيجية في إثبات الحاجة للتغيير وتخطيط التغييرات الملائمة وضمان تطبيقها من خلال توفير الموارد البشرية الملائمة.

❖ أهداف الدراسة:

- من أسباب دراسة أي موضوع هو الوصول إلى أهداف معينة، بصفة عامة تتلخص أهداف الموضوع محل الدراسة في العناصر التالية:
- توضيح مختلف مفاهيم اليقظة الإستراتيجية والتعرض لمختلف أنواعها وكيفية استفادة المنظمة من سيرورتها.
- محاولة إبراز أهمية المعلومة في اليقظة وكذا نظام المعلومات ي تستمد منه اليقظة المعلومات.

مقدمة عامة

- تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة واقتناص الفرص المتاحة.
- التعرض إلى المفاهيم الأساسية للتغيير التنظيمي وتحليل العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

❖ منهج وأدوات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية السابقة الذكر والإلمام بكل الجوانب والأسس النظرية للموضوع وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها سوف تنتج المنهج الوصفي التحليلي بما في ذلك من كتب ومقالات ومصادر أخرى كالمقابلات والزيارات الميدانية والاستمارة الموجهة لموظفي إدارة مؤسسة SNVI والمقابلات الشفهية والكتابية من طرفهم، فهذا المنهج له مكانة وأهمية كبيرة حيث يهدف إلى دراسة الظواهر ووصفها وصفا موضوعيا من خلال المعطيات المتحصل عليها، كم انه يساعد على تحليل البيانات وقياسها الوصول إلى نتائج دقيقة بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

❖ مبررات اختيار الموضوع:

- طبيعة الموضوع والتي تدخل أساسا في التخصص.
- كون بحثنا هذا يركز على اليقظة الإستراتيجية كوسيلة لإحداث التغيير التنظيمي وبذلك يختلف عن الكثير من الدراسات التي ناقشت موضوع اليقظة الإستراتيجية.
- المساهمة في إضافة شيء جديد وتزويد مكتبتنا بمرجع جديد في مجال إدارة الأعمال.

❖ صعوبات الدراسة:

- حقيقة لقد صادفنا العديد من الصعوبات في إنجاز هذه الدراسة نذكر منها ما يلي:
- فيما يخص اليقظة الإستراتيجية فلة المراجع التي نتناول هذا المتغير، أما التغيير التنظيمي فالمراجع كثيرة إلا أنها تحتوي نفس المضمون.
- صعوبة إجراء دراستنا الميدانية وذلك بسبب التحفظ الكبير في تقديم المعلومات وغياب معطيات تسمح بالوصول على النتائج المرغوبة من الدراسة.

❖ هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين تسبقهما مقدمة وتأتي بعدهما خاتمة كما يلي:

مقدمة عامة

الفصل الأول: يتناول الدراسات السابقة، الإطار النظري ولمفاهيمي لليقظة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي حيث قسم إلى ثلاث عناصر، العنصر الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة، أما العنصر الثاني المتمثل في الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية المتضمن لمفهوم اليقظة الإستراتيجية ونشأتها وتطورها، خصائص وأنواع اليقظة الإستراتيجية وأهدافها ... نماذج عمليات اليقظة الإستراتيجية.

والعنصر الثالث المتمثل في الأسس النظرية للتغيير التنظيمي يتضمن مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته، أهدافه، أنواع ومجالات التغيير التنظيمي ومعيقاته ومراحل التغيير التنظيمي، أما العنصر الرابع المتمثل في دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي يتضمن دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي.

الفصل الثاني: يتناول الإطار التطبيقي للدراسة في المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الشاحنات والحافلات بالروبية SNVI الذي قسم بدوره إلى ثلاث عناصر تتمثل في: العنصر الأول: بطاقة فنية عن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ، اما العنصر الثاني: دور اليقظة الاستراتيجية في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة و أخيرا العنصر الأخير: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الدراسات السابقة:

تعتبر المعرفة عملية مشتركة تبنى بجهود المجموعة والأجيال المتعاقبة، وبما انها عملية تراكمية لا بد من الوقوف أحيانا عند بعض الدراسات السابقة وتعرضها للنقد بموضوعية وهذا لاختيار مساحة جديدة لدراستنا. فأنشاء مرحلة جمع المعلومات لإنجاز الدراسة الحالية قمنا بالاطلاع على عدة دراسات تميزت بتركيزها على كل من متغيرات الدراسة على حدي

1. باللغة العربية:

دراسة باية واقتوني (2015-2016)

قدمت الدراسة على شكل أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الإدارة التسويقية. وقد جاءت بعنوان "اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، وقد تمحور التساؤل الرئيسي كما يلي: ما مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تفعيل القرارات الترويجية في المؤسسات الجزائرية؟ ومن بين الأهداف الأساسية للدراسة هي ابراز أهمية انشاء وتطوير وظيفة اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الترويجية المتعلقة بالمستوى الاستراتيجي والتكتيكي وأيضا التعرف على واقع اليقظة الاستراتيجية في المنظمات الاقتصادية الجزائرية. وقد قامت الباحثة بدراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وقد خلصت الدراسة ان هناك سعي لتبني والاهتمام باليقظة و لاحظنا ان لها أهمية ذات دلالة إحصائية لمعلومات اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرارات الترويجية وثبت ان هناك علاقة ارتباط قوية بينهما.

قدمت الدراسة على شكل مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص "إدارة أعمال التجارة الدولية" بعنوان "نظام اليقظة الاستراتيجية كمدخ الأحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة دراسة حالة مطاحن الحضنة المسيلة"، وقد تمحورت الإشكالية الرئيسية كما يلي: ماهي علاقة اليقظة الاستراتيجية بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية؟ ومن بين الأهداف الأساسية للدراسة هي توضيح العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية بعملية التغيير التنظيمي. وخلصت الدراسة ان للتغيير مداخل عديدة منها اليقظة الاستراتيجية فمن خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على معلومات توقعيه سبقيه عن كل ما سيحدث في محيطها على المستوى المحلي والدولي وبعد معالجة وتحليل هذه المعلومات تستطيع المؤسسات انشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى والمستجدات الخارجية. ومن نقائص هذه الدراسة انها لم تتطرق في الجانب النظري الى العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي.

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر فرع علوم التسيير تخصص إدارة اعمال و جاءت بعنوان "دور اليقظة الاستراتيجية في احداث التغيير التنظيمي" من خلال تناول حالة مؤسسة مطاحن عمرين عمر - الفجوج - قالمة , وقد تمحورت الإشكالية الرئيسية كما يلي: ما هو دور اليقظة الاستراتيجية في احداث التغيير التنظيمي في مؤسسة عمرين عمر - الفجوج - ؟ وهدفت هذه الدراسة الى الكشف عن تحديد الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في اثبات الحاجة للتغيير و تخطيط التغييرات الملائمة و ضمان تطبيقها من خلال توفير موارد بشرية ملائمة ,حيث ساعدتنا هذه الدراسة على فهم و ادراك عملية التغيير و تحليل العلاقة بينه و بين اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

قدمت الدراسة على شكل مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص "إدارة اعمال" وقد جاءت بعنوان " دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي"، وقد تضمنت الدراسة تساؤلا رئيسيا حول الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي بحيث هدفت إلى التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - أم البواقي وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود دور ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05) في مؤسسة سونلغاز - أم البواقي -، حيث التمس ذلك من خلال وجود دور لكل من اليقظة التكنولوجية، اليقظة التسويقية واليقظة الاجتماعية في إحداث التغيير التنظيمي. ومن النقائص الملاحظة هي عدم التطرق الى المدارس التي تكلمت على التغيير التنظيمي وطريقة التهميش للمراجع

دراسة على شكل مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية جامعة ابي بكر بلقايد -تلمسان بعنوان "اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس" وقد كانت الإشكالية الرئيسية كما يلي: كيف يمكن لليقظة الاستراتيجية احداث التغيير في المؤسسة؟ ومن اهداف الدراسة توضيح مختلف مفاهيم اليقظة الاستراتيجية وكيفية إرساء نظام لها داخل المؤسسة وكذلك التعرف على اهم المصطلحات المرتبطة بالتغيير وتحليل العلاقة بين وجود نظام لليقظة والتغيير في المؤسسة. ويمكن ابراز اهم النتائج المتوصل اليها وهي ان اليقظة الاستراتيجية ماهي الا نظام معلومات مفتوح على البيئة ويؤدي هذا الأخير الى احداث تغييرات في المؤسسة بما يتلاءم ومتطلبات البيئة التنافسية ومن هنا أصبح من الضروري تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة اليقظة الاستراتيجية لما لها من أهمية خاصة بعد انفتاح الأسواق الجزائرية امام المنافسة الدولية. اما بالنسبة للنقائص فلاحظنا ان الباحثة لم تتطرق في الدراسات السابقة لدراسات كثيرة ربما لنقصها في جانب اليقظة اما بالنسبة للمواضيع التي تخص التغيير في المؤسسة لم تتطرق نهائيا.

(2010-2011) سوفي نبيل

دراسة على شكل مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية بعنوان "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزانة ولاية جيجل" جامعة منتوري -قسنطينة-وقد كانت الإشكالية الرئيسية كما يلي: كيف هي اتجاهات الموظفين عموما وموظفي خزانة ولاية جيجل خاصة نحو التغيير التنظيمي؟ ومن بين اهداف هذه الدراسة هو معرفة اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي ان كانت بالإيجاب او بالسلب، وخلصت الى اثبات الفرضية الأولى التي تقول ان من أسباب التغيير التنظيمي هو تحقيق نوع من العدالة المالية بين الموظفين، وكفائض فلا اعتبر ان ادماج موظفي الاسلاك المشتركة في خزانة ولاية جيجل كتغيير تنظيمي لأنه يهم الموظفين أكثر من الخزانة ذاتها، وأيضا ركزت هذه الدراسة على جانب التغيير التنظيمي فقط.

لعور فيروز & حميدش امينة (2015-2016)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تخصص التنظيم والعمل من جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-قسم علم الاجتماع بعنوان "علاقة التغيير التنظيمي بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية " دراسة ميدانية بمذبغة الجلود-جيجل-وقد كانت الإشكالية الرئيسية كما يلي: ما علاقة التغيير التنظيمي بالصراع التنظيمي؟ ومن بين اهداف الدراسة معرفة كيفية تأثير التغيير التنظيمي على الصراعات. واما النتائج فتتمثل في انه كلما يحدث تغيير في المؤسسة يؤدي الى نشوب الخلافات والنزاعات بين العاملين في المؤسسة، وقد لاحظنا كنقائص انه عالج التغيير مع متغير اخر وهذا ربما بحكم تخصص الباحثين.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل بعنوان "دور التغيير في تحسين الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز-الوادي-جامعة حمة اخضر الوادي قسم العلوم الاجتماعية، وقد حاولت الدراسة البحث عما إذا كان هناك دور للتغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز. ومن بين اهداف الدراسة هي تسليط الضوء على اهم المشاكل والعوائق التي من الممكن ان تعترض عمليات التغيير التنظيمي والكشف عن أهمية العوامل الاجتماعية في فعالية القيادة في المنظمة، وفي قيادة عملية التوصل لحلول وتوصيات تجعل من عملية التغيير عملية مقبولة للعاملين بصفة عامة، و توصلت لبعض النتائج يمكن حصرها في ان ما تحصلت عليه الدراسة يؤكد ضرورة الاهتمام بالتغيير التنظيمي من اجل سيرورة الاعمال و خلق تلك العلاقة القوية التي تؤدي الى سيرورة الاعمال و بناء تلك العلاقة القوية التي تؤدي الى التماسك الاجتماعي و التضامن لما يشعر العمال بالرضا، وقد لاحظنا كنقائص انه عالج التغيير مع متغير اخر وهذا ربما بحكم تخصص الباحثين.

كنان يوسف &ريان عبد المالك (2018-2017)

جاءت الدراسة على شكل مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر فرع علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بعنوان "التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة نيميلوغ بالبويرة" وقد تمحورت الإشكالية الرئيسية كما يلي: ما مدى مساهمة عملية التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية؟ ومن بين اهم اهداف الدراسة هي توضيح دور التغيير التنظيمي و علاقته بتحسين أداء العاملين و تنمية مهارتهم و قدراتهم من خلال تبني برامج التكوين و التدريب الأكثر فعالية بالإضافة الى اعتماد الحوافز التي من شأنها دفع و استنهاض فهم العاملين لبذل مجهودات اكبر .و خلصت الدراسة الى انه يجب العمل على نشر ثقافة التغيير و التحديد لدى العاملين في المنظمة و ادراك ان نجاح عملية التغيير التنظيمي مرهون بمدى تعاون الإدارة و العاملين.

II. باللغة الفرنسية:

Luminita Cismigeanu, 2018

تخصص تكنولوجيا التعليم، بعنوان: L'AVANTAGE DE LAVAL طروحة دكتوراه من جامعة

"CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DANS UNE PRESPECTIVE D'APPRENTISSAGE : LE DEVELOPPEMENT DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES "

مقدمة عامة

وقد كان الإطار الذي عالج فيه موضوع بحثه في الإشكالية التالية: في المنظمة، ما هي المهارات التي تحدد مهام افراد التغيير، كذلك الشروط التي من اجلها يطور هذا الأخير ممارساته في العمل باحترافية؟ ومن بين اهداف البحث: انها تعيد النظر في مفاهيم التعليم المستمر والكفاءة والتغيير التنظيمي وكذلك المسؤولية الاجتماعية كمبدأ متكامل عن المنظمة، أيضا الى استكشاف تطور الممارسات المهنية في ضوء دور المكلف بالتغيير في المنظمة. كما انها تريد ان تفهم مفتاح طبيعة المهارات لأفراد التغيير واخيرا وصف الشروط التنظيمية القادرة على وتعزيز تنميتها تميل نتائج هذه الدراسة الى اظهار الدور الأساسي لأفراد التغيير في إطار تنظيمي اين التغيير دائم، في هذا المعنى يبدو ان افراد التغيير المثاليين هم الذين لديهم القدرة على أداء واجباتهم في أي مكان بالجمع بين الاتجاه والاتجاه باستخدام مهاراتهم الفنية والاجتماعية بحكمة وفق للسياق ويجب ان يمتلكوا الإحساس بالتغيير.

Elsa Drevon juin 2020

تم تقديم هذه الأطروحة بهدف الحصول على درجة الدكتوراه من جامعة مونتريال، بعنوان:

"Veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec Une étude de cas multiples"

مدرسة علوم المكتبات و المعلومات كلية الآداب و العلوم، و قد كانت الإشكالية التي عالجها في أطروحة على شكل أسئلة كالتالي:

-ماهي خصائص اليقظة المطبقة في مؤسسات الصحة العامة في كيببيك؟ وماهي اغراضها، وهل تدعم اليقظة الاستراتيجية المنظمات؟ وكيف ذلك؟

❖ -ووفقا لمراقبي اليقظة ومديري العملاء، ماهي خصائص اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات الصحة العامة في كيببيك؟ ومن الذي يجعل اليقظة يقظة استراتيجية؟

الفصل الأول: الإطار النظري

الفصل الأول: الإطار النظري

المبحث الأول: مدخل نظري لليقظة الاستراتيجية.

تعد اليقظة الاستراتيجية إحدى المفاهيم الحديثة في علوم التسيير فهي أسلوب نظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة تركز على تحسين تنافسيتها من خلال التتبع والمراقبة والتحليل للمحيط العلمي والتقني، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لاكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة وكل هذا في طابع استباقي تطوعي وبالتالي فاليقظة الاستراتيجية توفر للمؤسسة معلومات استراتيجية حول ما يحدث أو سيحدث في محيطها انطلاقاً من هذه المعلومات تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات حتى تتماشى والمستجدات الخارجية.

المطلب الأول: مدخل عام لليقظة والاستراتيجية.

منذ الأزل، كان الحصول على المعلومات عن الأعداء تعدّ مهمة للجيش للتحضير لمعركتهم، كتب Sun Tzu¹: "أعرف عدوك جيداً واعرف نفسك جيداً، وسوف تتجوا من مئات المعارك.

إذا كنت لا تعرف عدوك جيداً تعرف نفسك جيداً، فرصتك في الخسارة والفوز متساوية، وإذا لم تكن تعرف نفسك ولا تعرف عدوك، سوف تبدأ في الخسارة في كل معركة".

1- نشأة اليقظة الاستراتيجية ومراحل تطورها:

1.1/ نشأة اليقظة الاستراتيجية:²

كانت نشأة اليقظة الاستراتيجية في مجال منظمات الأعمال، بداية في الاستخبارات العسكرية بداية أولى، أما اليقظة كممارسة اجتماعية فهي نشاط انساني قديم ارتبطت بظهور الانسان لذي كان ولايزال يسعى إلى مراقبة أو حراسة شيء ما، وقد استخدمت اليقظة في العصور القديمة بشكل واسع في مجال الحروب وتشفير الرسائل، وتمثل الحرب العالمية الثانية الانطلاقة الحقيقية لتطور مصطلح المراقبة إلى اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

ويعتبر الامبراطور الفرنسي نابوليون بوناپرت أحمد ممارسي اليقظة في أعماله الحربية، حيث اشتهر بمقولته: «se faire battre est excusable, se faire surprendre est

¹ Asmani Yasmina « la contribution de la veille commerciale à la performance de l'entreprise » cas de : la fromagerie ESSENDU , mémoire de fin de cycle pour obtenir diplôme de master en sciences de gestion, université mouloud mammeri, Tizi ouzou2018p12;13,

² بابة وافنوني، "اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه جامعة امحمد بوقرة بومرداس (20.15-20.16) ص3.

« impardonnable و هذا يعني أن نابوليون لم يكن يسمح بمباغطة العدو له ومفاجئته، بل كان مستعد لأي تغيير محتمل.

وقد ظهرت البوادر الأولى لمصطلح اليقظة عن اليابانيين بعد الحرب العالمية الثانية، أين تم إنشاء منظمة وطنية تعمل على جمع ونشر المعلومات الاقتصادية والتكنولوجية وتعالج هذه المعلومات من طرف وزارة التجارة والصناعة (HITH)Ministry of International trade and industry ومنظمة التجارة الخارجية اليابانية.

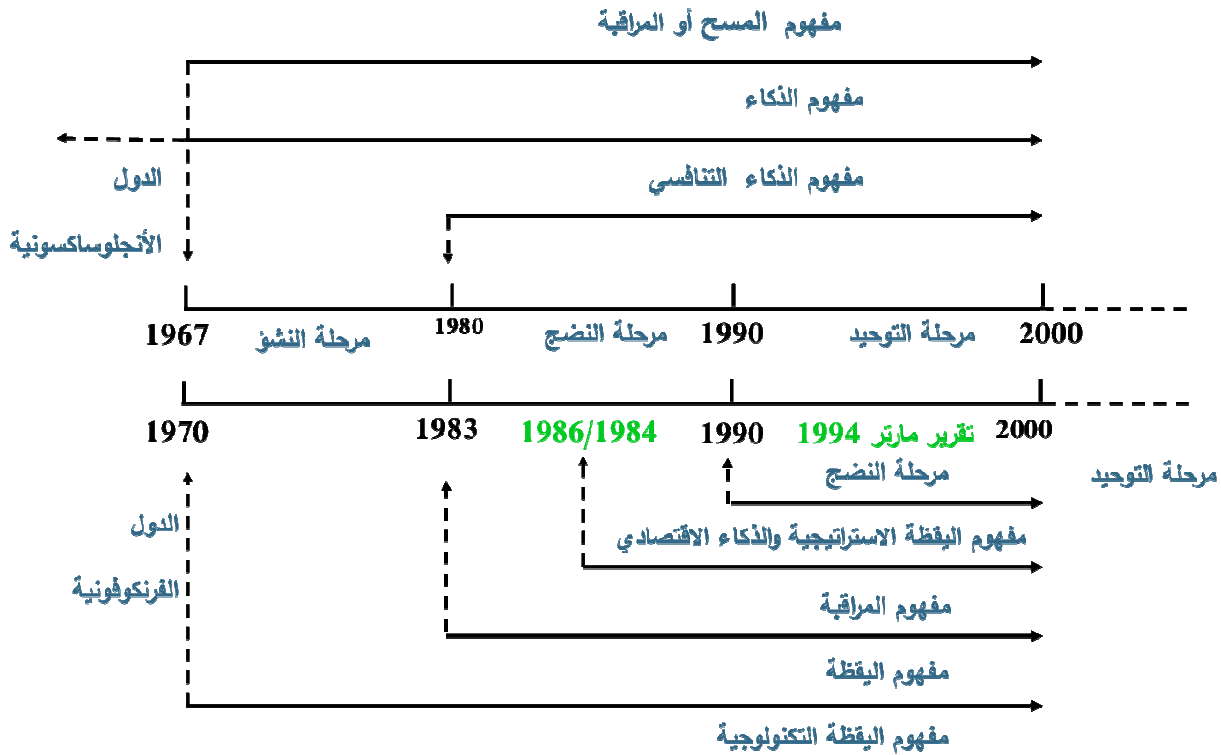
وفي الولايات المتحدة الأمريكية بقت الشركات الكبرى اليقظة في أواخر الخمسينات من القرن الماضي، شهدت سنوات السبعينات الانطلاقة الحقيقية للذكاء الاقتصادي في اليابان، أما الدول الأنجلو ساكسونية والتي فضلت استخدام مصطلح الذكاء والمسح عن مصطلح اليقظة، وتعتبر سنوات السبعينات بداية ظهور اليقظة التكنولوجية في فرنسا، أما اليقظة الاستراتيجية فقد ظهرت عندها في الثمانينيات، ويعتبر الباحث Humber Lesca¹ من الأوائل الذين طوّروا مفهوم اليقظة بفرنسا سنة 1986 وكانت تعني المراقبة والرصد لحماية منطقة ما من خلال الكشف عن المعلومات التي تؤثر على نمو المنطقة واكتساب المعارف حول البيئة وحمايته، إذن مفهوم اليقظة الاستراتيجية مرّ بمراحل زمانية ومكانية مختلفة، ليصبح كما هو مطبّق في المؤسسات المعاصرة في وقتنا الحالي، وتختلف درجة تنبيه وتطوره من مؤسسة إلى أخرى ومن دولة لأخرى.

2.1/ مراحل تطور اليقظة الاستراتيجية:

لقد أوضح CorineCohen ثلاثة مراحل تجسد تطوّر مصطلح المراقبة في الدول الأنجلوساكسونية والدول الفرنكوفونية، ويمكن توضيح هذه المراحل في الشكل الآتي:

الشكل رقم 13: التطور الانجلوساكسوني والفرنكوفوني لمصطلح المراقبة

¹ رباح آمنة، دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020-2021، ص،30.



المصدر: باية، واقتوني، "اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص الإدارة التسويقية، جامعة امحمد بوقرة بومرداس (20.15-20.16)، ص 5.

يوضح الشكل ثلاثة مراحل لتطوير المراقبة والتي تطورت فيما بعد إلى اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي وتتمثل هذه المراحل في:¹

✓ مرحلة النشوء: (La phase d'émergence)

تختلف هذه المرحلة في الفترة الزمنية بين الدول الأنجلوساكسونية والدول الفرنكوفونية، حيث نشأت خلال الفترة الممتدة من 19... إلى 1979 في الدول الأنجلوساكسونية، أما في فرنسا فقد امتدت من 1970 إلى 1990.

✓ مرحلة النضج (La phase de maturation): دامت حوالي 10 سنوات في الدول الأنجلوساكسونية من 1980 إلى 1990، أما في فرنسا فقد بدأت سنة 1991 وامتدت إلى غاية سنة 2000.

✓ مرحلة التوحيد (La phase de consolidation) :

¹ باية واقتوني، مرجع سبق ذكره، ص 5.

*SCIP : society of competitive intelligence professional.

انطلقت في الدول الأنجلوساكسونية في بداية التسعينات وفي فرنسا ابتداءً من سنة 2001، ومنه فإنّ فرنسا عرفت تأخر في استخدام الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية، لكن بعد تقرير مارتر سنة 1994 حاولت فرنسا تدرك الأمر وتقليص الفجوة بينها وبين الدول الأنجلوساكسونية خاصة الولايات المتحدة الأمريكية.

ويبين الشل أيضاً أن اليقظة التكنولوجية هي أول نوع ظهر في فرنسا، أما الدول الأنجلوساكسونية فقد اعتمدوا على مصطلح الذكاء التنافسي، أما سنة 1986 فتميّزت بظهور جمعية محترفي الذكاء التنافسي SCIP* والتي هي من أبرز المنظمات التي ساهمت في تطوير مفهوم اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي وقد كان من أبرز أهدافها الترويج لليقظة الاستراتيجية من خلال تنظيم ملتقيات سنوية، ندوات، وورشات تكوينية وأيضاً نشرت في عدة مجلات تمس الموضوع.

2- مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأهدافها:

1.2 / مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

تتميز اليقظة الاستراتيجية بالاستمرارية والتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صنّاع القرار على تطوير المؤسسة وضمان استمراريته، وتعتبر أيضاً وظيفة عملية، ولقد قام العديد من المفكرين في علم الإدارة بتعريف اليقظة الاستراتيجية والتطرق لأهدافها، وكما نلاحظ أنّها تتكون من كلمتين هما: اليقظة والاستراتيجية.

أ/ **تعريف اليقظة:** اليقظة تعني La vigilance باللاتينية وتعني الحراسة والمراقبة المحكمة والمتجهة والمهتمة بشيء أي ظاهرة ما¹، وهي عكس النوم وتعني أن يكون الشخص على تيقظ -حالة الوعي و الإحساس- وفي وضعية استقبال وتلقي لكل ما يرد من المحيط الخارجي، من إشارات، أفعال، أقوال دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث².

ب/ **تعريف الاستراتيجية:** ³يرجع أصل كلمة الاستراتيجية strategy إلى المصطلح اليوناني strategies والذي استعمل أثناء الحرب التي نشبت بين الإغريق والفرس في عام 506 قبل الميلاد ليعبر عن فن قيادة الجيش، وعلى الرغم من أن الاستراتيجية هي مصطلح عام يمكن استعماله لخدمة

¹ أ.د. صالح عبد الرضا رشيد، أ.د. إحسان دهش جلاب، " الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة"، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الأردن، الطبعة الأولى 2015، ص، 17، 18، 19.

² باية واقنوني، مرجع سبق ذكره، ص، 8.

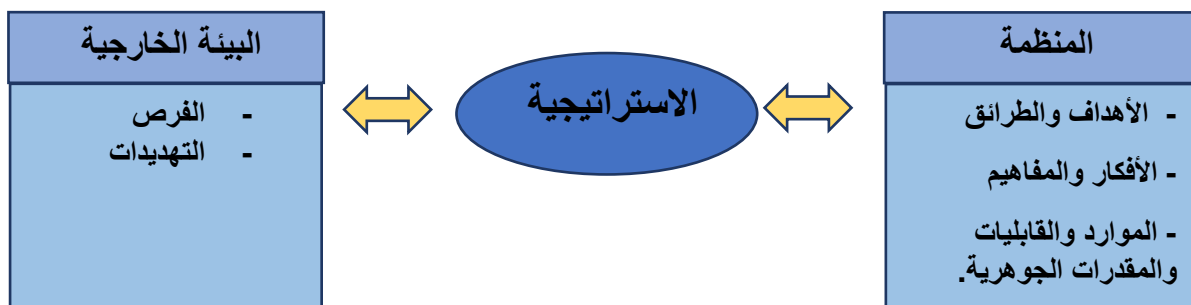
³ مروى حميدي، سليمة كفالي، "دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي" دراسة حالة "مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -الفجوج-قائمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة 08 ماي 1945م قالمة، 2017/2018، ص، 3.

أغراض مختلفة من وجهة نظر لـ Runelt 1980 إلا أنها تمثل بالنسبة له مجموعة الأهداف والسياسات والخطط المصممة بطريقة متكاملة لتعريف نطاق مل المنظمة وتحديد طريقها الخاص إلى النجاح والبقاء.

وفي نفس المعنى ينظر كل من Richareds 1997 إلى الاستراتيجية باعتبارها تتعلق بكيفية (الطرائق أو المفاهيم) استعمال القوة المتوفرة (الوسائل أو الموارد) السيطرة على مجموعة الظروف المحيطة لتحقيق النهايات المرغوبة (الأهداف). ويعرف (Johnson et al, 2005) الاستراتيجية على أنها تحديد لتوجه المنظمة ومجال عملها على الأمد البعيد والذي يسمح لها بتحقيق مزية تمكنها من مواجهة التهديدات البيئية وتلبية احتياجات السوق وتوقعات أصحاب المصالح من خلال تشكيلة الموارد التي تمتلكها، وأوح كل من Thompson and Martin 2005 أن المقود من مصطلح الاستراتيجية يشير إلى الأفعال والأنشطة التي تصمم وتنفذ للانجاز أعراض معينة، والاستراتيجية بهذا المعنى تساعد في توضيح الأشياء التي تقوم بها المنظمة أو يؤديها المدراء في تلك المنظمات، ومن جانبه أضاف Hitt et al 2011 على المفهوم الذي طرحه Thompson and Martin بأن الاستراتيجية تمثل الأفعال والتعهدات المتكاملة والمتناسقة المصممة لاستثمار المقدرات الجوهرية والظفر بالمزية التنافسية.

ومنه يمكن القول أن الاستراتيجية بمعناها العام هي بمثابة خطة شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة متناغمة ومتكاملة من الأفكار والمفاهيم والطرائق ذات الصلة بالمستقبل والمصممة لتحقيق أهداف المنظمة عبر توظيف الموارد والقابليات والقدرات الجوهرية التي تمتلكها لاستثمار الفرص وتلاقي التهديدات¹ التي تتضمنها البيئة الخارجية المحيطة بها أو تحويل الأخيرة إلى فرصة قليلة للاستثمار.

الشكل رقم 14: الإطار العام للاستراتيجية



المصدر: أ.د. صالح عبد الرضا رشا، أ.د. إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص، 23.

✓ تعريف اليقظة الاستراتيجية:

¹ أ.د. صالح عبد الرضا رشا، أ.د. إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص، 22، 23.

يمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية على أنها عملية مستمرة ومنهجية واستباقية وتفاعلية في نفس الوقت اتجاه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، لجمع المعلومات وتحليلها ونشرها بهدف دعم اتخاذ قرارات المديرين واستراتيجيتهم الناشئة أو المخطط لها في المنظمة.

ويمكننا أن نقول إن اليقظة الاستراتيجية هي إحدى الطرق المتيسرة لضمان النجاح المستمر للمنظمات في بيئات شديدة المنافسة، ويقصد بها السياق المعلوماتي الذي يمكن المنظمة من الاصغاء المسبق والإداري إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتقاديرها والتقليل من آثارها¹.

وقد عرّفها Laurent Hermel² على أنها "المراقبة الشاملة والذكية لبيئة المنظمة من أجل الإطلاع على المعلومات الواقعية و الحاملة لملامح المستقبل".

وحسب تعريف AFNOR* فإنّ اليقظة هي بارة عن "نشاط مستمر وإلى حد كبير تكراري لمراقبة نشطة على المحيط التكنولوجي التجاري ... إلخ، من أجل توقع التطورات"، إذ تعتبر هذه الجمعية الفرنسية أن اليقظة نشاط مستمر تكراري ونشط هدفه مراقبة المحيط الخارجي للمنظمة لتوقع التطورات والتنبؤ بها قبل حدوثها.

أما الباحث Humber Lasca ، و الذي هو رائد في مجال اليقظة الاستراتيجية الاستباقية فقد عرفها على أنها ³ " عملية جماعية استباقية ومستمرة بموجبها تقوم مجموعة من أفراد المنظمة بشكل تطوعي بملاحقة واستباق واستخدام المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي والتغيرات المحتمل حدوثها، من أجل خلق فرص الاعمال، الابداع، التكيف مع تطورات المحيط، تجنب المفاجآت الاستراتيجية غير الجيدة أو التخفيض من المخاطر وحالة عدم التأكد.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن نستخلص أن اليقظة الاستراتيجية ما هي إلا هد أو عمل مستمر ودائم للبحث عن المعلومات التي تهتم المنظمة وتمس مستقبلها من الخارج لكي تستخدمها في داخل المنظمة وهذا لكي تضمن على الأقل بقائها في المجال الذي تعمل فيه.

2.2/ أهداف اليقظة الاستراتيجية:

¹ Dr Elsa drevon « la vieille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec » une étude de cas multiples, thèses de doctorat en sciences de l'information, université de Montréal , juin 2020, page 40.

² رباع آمنة، نفس المرجع السابق، ص، 33.

* AFNOR : association française de normalisation

³ باية واقنوني، مرجع سبق ذكره، ص، 9.

اليقظة الاستراتيجية هي عملية انتقاء واستغلال المعلومات ذات الطبيعة الاستراتيجية التنافسية المتاحة في المحيط الخارجي من أجل فتح نوافذ الفرص والتخفيف من حالة عدم التأكد والمخاطر الموجودة في محيطها الخارجي ومنه يمكننا أن نصل إلى تحقيق الأهداف التي تنتج عندما تتبنى المنظمة سياسة اليقظة¹.

- 1- توفير حماية أفضل ضد التقادم ومعرفة كل التغيرات من تقنيات جديدة، آلات، زبائن، أذواق، متنافسين... من أجل أن تتمكن المؤسسة من التأقلم مع محيطها والنجاح فيه.
- 2- توقع التهديدات من أجل تجنبها واكتشاف الفرص واستغلالها.
- 3- المساعدة في اتخاذ القرارات المهمة خاصة الاستراتيجية.
- 4- جمع المعلومات المرتبطة بالتوجهات الاستراتيجية وتحليلها وتوليها وهذا ما سيؤدي إلى سهولة استغلالها والتحقيق من حالات عدم التأكد من المخاطر وتجنب المفاجآت غير السارة.
- 5- توقع التهديدات من أجل تجنبها واكتشاف الفرص لاستغلالها وأيضا استباق التطورات القانونية، والتصرف قبل فوات الأوان.

3.2 / علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي:

يعكس الذكاء عمل القدرة الإنسانية على الاستيعاب والفهم وتحليل وتفسير العلاقات بين الحقائق والأحداث لتوجيه العمل نحو هدف معين، وفي أغلب التعاريف نجد أن تعريف الذكاء لا يرتبط بالقدرة على الاستيعاب، ولكنه أكثر ارتباطا باستخدام هذه القدرة في إيجاد السلوك الملائم لإدارة المواقف الأوضاع الجديدة.

• مفهوم الذكاء الاقتصادي:

يقترن الذكاء الاقتصادي حسب الباحثين في علم الإدارة بالأفكار التالية:

- التحكم المنسجم والمتسق للمعلومات، الإنتاج الجماعي للمعارف الجديدة، أنه عملية الكشف عن الفرص والمخاطر عن طريق رصد انتقاء حفظ وتحليل ونشر² وقد قامت مجموعة عمال في المحافظة العامة للتخطيط سنة 1994 بوضع أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي، حيث تم تعريفه على أنه "مجموعة من الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبث المعلومة المفيدة للأوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجيتهم. إن الذكاء الاقتصادي يعتبر عامل أساسي للمنافسة.

¹ باية واقفوني، المرجع نفسه، ص، 11، 12.

رباع آمنة، مرجع سبق ذكره، ص، 38.

• الفرق بين الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي:¹

إنّ التعبيرين "اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي" يختلف باختلاف المقدمين، ولكن من المتوقع أن يتطور هذا المحتوى بسرعة، وإن يكمل أحدهما الآخر، فقد نشر تقرير Martre تعريفا للذكاء الاقتصادي "على أنه مجموعة من الإجراءات أو الأنشطة المرتبطة بالبحث، المعالجة والتوزيع يقصد استغلالها لمعلومات مفيدة للاقتصاديين ويتم تنفيذ هذه الإجراءات المختلفة بشكل قانوني مع جميع ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على أصول الشركة في ظل أفضل شروط للنوعية والجودة والمهلة (الوقت) وكذلك التكلفة.

يسلط مقدمو مفهوم "الذكاء الاقتصادي" الضوء على جانبين هما:

1- ينطلق مقدمو هذا المفهوم من حاجة الشركة إلى حماية نفسها بشكل فعال صد الوكلاء الخارجين، ولحماية أصول معلوماتهم، التكنولوجيا الجديد للمعلومات والاتصالات (الانترنت على سبيل المثال) تقوم فقط بتعزيز الحاجة لحماية فعّالة.

2- يصرّ مقدمو هذا المفهوم على ضرورة تجاوز حدود الشركة إلى توسيع نظام " الذكاء الاقتصادي" إلى مستوى الأمة بأكملها. بعبارة أخرى يؤكدون على حاجة الشركات والهيئات العامة للالتقاء من أجل الدفاع عن أنفسهم بشكل فعال ضدّ العوامل الخارجية على نطاق عالمي ولذلك فإنهم يقدمون اقتراحات يجب أن تتبناها السلطات العامة وتنفذها على وجه الخصوص، إذا ينبغي أن تتشكل شبكة وطنية للذكاء الاقتصادي تربط بين الهيئات والشركات العامة، ومن وجهة نظر هؤلاء المؤلفين (الباحثين) تكون نقطة الدخول للذكاء الاقتصادي لا تغير ولا تعدّل البيئة التي تمارس فيها نشاطها.

ومنه فغنه نستنتج مما سبق أن الذكاء الاقتصادي أشمل من اليقظة الاستراتيجية وتعتبر جزءا منه، حيث أن اليقظة يكون تطبيقها على المستوى الجزئي أي المؤسسة أما الذكاء الاقتصادي فيكون على مستوى الدولة.

Dr humbert lesca « vieille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise », 1997- p27.¹

جدول رقم 5: الفرق بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي

اليقظة الاستراتيجية	الذكاء الاقتصادي
هي نشاط استباقي وغالبا مستمرة ودائمة، يقوم على جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي للمنظمة والتي تؤثر بدورها في صنع القرار الاستراتيجي، وهي عمل دفاعي وتهدف إلى الكشف المبكر للتغيرات المحتملة حدوثها بغية استغلال الفرص وتجنب التهديدات.	الذكاء الاقتصادي هو عمل دفاعي هجومي يتكون من اليقظة التأثير، الحماية والأمن الاقتصادي.
تهتم اليقظة بجمع أكبر قدر من المعلومات المختلفة.	هو عملية منسقة متعلقة بالبحث عن المعلومات المفيدة.
تطبق على مستوى المنظمة Concept micro-économique	يطبق على مستوى المنظمة والدولة مع، غير أنه بعد دولي أكثر ويسعى لزيادة القوة الاقتصادية للدولة concept macro économique
اليقظة تسد الحاجة للمعلومة وتعتبر مكلفة.	الذكاء الاقتصادي يشبع الحاجة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.
بفضل اليقظة تبقى المنظمة على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله وتنتهي بتحليل ونشر المعلومات.	الذكاء الاقتصادي أشمل، إذ يتضمن إضافة إلى نتائج اليقظة القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.
التخصص فيها يكون على حساب نوع اليقظة، يعني التكنولوجيا تعني بالأمور التكنولوجية فقط.	يوجه لبيئة المنظمة الكلية خاصة الخارجية.
تتوافق مع المستوى الاستباقي Niveau proactivité	تتوافق مع المستوى التفاعلي أي إمكانية التغيير في البيئة كما انه يمكن للمنظمة من التمتع فيها ومواجهة المنافسة.
أكثر معلومات اليقظة هي بيضاء متكررة	معلومات رمادية ومختلفة
من المعلومات تأتي الاستراتيجية	من الاستراتيجية تأتي الحاجة للمعلومة
تقنية للملاحظة، الانتباه، الاستباق	تقنية التمتع الاستراتيجي والهجوم الشرعي.

المصدر: باية، واقتوني، "اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي دراسة ميدانية لعينة

من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص الإدارة التسويقية،
جامعة امحمد بوقرة بومرداس (20.15-20.16)، ص 22

3- أهمية اليقظة الاستراتيجية، وظائفها وعوامل نجاحها.

1.3/ أهمية (دور) اليقظة الاستراتيجية:

تساعد اليقظة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل استخراج الفرص والتهديدات، كما أنها تركز على المعلومات الاستراتيجية ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:¹

❖ تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته (الاقتصاد في الموارد لأن التأخير يؤدي إلى ارتفاع التكلفة).

❖ تسمح برب مستهلكين وأسواق جدد، وتجنب خسارة مستهلك حالي رئيسي.

❖ تسمح بالبحث ن موردين جدد.

❖ تساهم في توسيع نشاط الأعمال.

❖ تعدّ وسيلة استراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تكون بها استراتيجية للمنظمة أو إعادة توجيهها، أي تسمح للمنظمة برد فعل سريع والاستعداد في الوقت المناسب بحيث تقوم بالكشف المبكر للتغيرات التي يجب (أو يمكن) أن تتكيف معها المنظمة.

❖ تساعد في إدارة الأخطار والرفع من درجة الأمن (التنبه عن المخاطر المحدقة).

❖ تؤدي إلى تحسين القدرة الإبداعية في المنظمة، والتميز في السوق الحالي.

❖ وسيلة للانتقال من الطريقة التفاعلية للتسيير إلى الطريقة الاستباقية.

❖ تدفع المنظمة إلى المساهمة في التعبير عوض الاقتصاد على رد الفعل.

2.3/ وظائف اليقظة الاستراتيجية:

حسب corin Cohen فإن لليقظة الاستراتيجية ستة وظائف مشتركة بينها وبين الذكاء الاقتصادي ويمكن تلخيصها كما يلي:

علاوي نصيرة، "اليقظة الاستراتيجية كعامل التغيير في المؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، تخصص: تسيير الموارد البشرية، 2010-2011، ص 84.¹

1- الوظيفة التوقعية (La fonction anticipative) :

تمثل أول وظيفة لليقظة، وتقوم على استباق الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المنظمة وتوقع كل ما يتعلق بالسوق، المنافسين، التشريعات ... إلخ.

2- الوظيفة الإعلامية (La fonction informative)

من أسباب وجود اليقظة هو تزويد المعلومات التي لها قيمة وبشكل مستمر إلى المستخدم حتى تلبي احتياجاته.

3- الوظيفة التركيبية والتحليلية: (La fonction analytique et synthétique)

من الوظائف الأخرى لليقظة هما التحليل والتركيب، فبعد عملية تحليل المعلومات المجمعة، تأتي عملية التركيب التي تعتبر عملية متلازمة مع عملية التحليل، وتسمح بوضع علاقة ارتباط مع العناصر التي تم إخراجها بعد عملية التحليل، وتوجه عملية التركيب خاصة تسهيل عملية اتخاذ القرار.

4- وظيفة التنشيط والاتصال (La fonction d'animation et la communication):

ويقصد بها تنشيط شبكة اليقظة من أجل تعزيز تدفق المعلومات عبرها، والاتصال بالمرسل إليه في الوقت الملائم لنقل المعلومات التي تم جمعها وتحليلها وتركيبها ووضعها في أشكال مختلفة.

5- وظيفة تحديد الحاجة من المعلومات (La fonction d'identification des besoins d'information)

تعتبر تحديد الحاجة من المعلومات كوظيفة مرتبطة باليقظة وتهدف هذه الوظيفة إلى تلبية تطلعات المستخدم وتحسين وارضاء توقعاته.

6- وظيفة الحماية (La fonction de protection) :

ترتبط الحماية بالنسبة لليقظة الاستراتيجية بمهمة كشف التهديدات واستباق حدوثها، أمّا في الذكاء الاقتصادي فتربط بتحقيق الأمن للمنظمة وحتى تتجح خلية اليقظة في القيام بكل هذه الوظائف فإنه يجب توفر مجموعة معينة من العوامل والشروط.

3.3/ عوامل نجاح اليقظة الاستراتيجية:

يرى Nicolas lasca و Coron fasan أن ناك مجموعة من العوامل يجب توفرها لتحقيق النجاح لأنشطة اليقظة المختلفة، وتتمثل هذه العوامل في¹:

¹ باية واقنوني، مرجع سبق ذكره، ص 34، 35.

أولاً: العوامل التنظيمية Les facteurs organisationnels :

ويمكن لخصيصها فيما يلي:

- تحديد بوضوح الحاجة للمعلومات.
- تقييم الموارد الموجودة في المنظمة قبل الحصول على موارد جديدة.
- تكون جهاز (أو خلية) يقظة غير مركزي، منسق رسمي ومرن.
- تنظم جهاز للتغذية العكسية من أجل المراقبة وتوجيه اليقظة.
- يجب على جهاز اليقظة أن يكون مصمم على القياس (sur mesures) للمنظمات الصغيرة أو المتوسطة أو الكبيرة.
- اعتبار اليقظة وظيفة إدارية.
- توفير الحد الأدنى من الهياكل.

ثانياً: العوامل المادية Les facteurs matériels وهي ما يلي:

- تقييم عمل ممثلي اليقظة ومكافآتهم مادياً ومعنوياً.
- عدم استبدال التكنولوجيا بالتفكير البشري.
- تخصيص الوقت اللازم لتكوين ممثلي جهاز اليقظة من أجل زيادة كفاءتهم الإنتاجية.

ثالثاً: العوامل البشرية Les facteurs humaines : أهمها:

- دعم المديرية العامة والمسؤولين لممثلي اليقظة على القيام بأعمالهم من جمع، تحليل، ونشر وإعطاء صفة الشرعية لجهاز اليقظة.
- تكوين ممثلي اليقظة من أجل زيادة مهاراتهم ونجاحهم في إقناع مجموعة من الأعوان ذوي المصالح للتعاون معهم.
- اتصال داخلي جيد يسمح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها وعند شخص واحد لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي.
- روح جماعية قوية.

4.3/ المعلومة كمادة أولية للاستراتيجية:

تعمل الشركات اليوم في بيئة غير مستقرة بشكل خاص، عولمة التجارة، عولمة السوق، الابتكار التكنولوجي، كلها عوامل تضاعف المخاطر التي تجعل وضع الشركات أكثر هشاشة، فيجب عليك أن تكون منتبهاً لبيئتك التنافسية، أي معرفتها وفهمها من أجل التكيف معها، هو موقف أساسي لوضع نفسك في المنافسة على أساس الأداء واتخاذ القرار، أصبحت المعلومات بعد ذلك مسألة أساسية في حياة الشركة بينما تسمح السيطرة على هذه المعلومات بتحسين عملية صنع القرار وتحفيز العمل.

المعلومات مادة خام استراتيجية¹:

- **العمل:** وهي تعني بناء تحليلات تسمح بالحصول على حجج القرار في إطار المشاريع الاستراتيجية أو العملية للمؤسسة (تطوير منتج جديد، التصدير في منطقة جغرافية جديدة، حديث أداة الإنتاج ... إلخ).
- **التوقع:** وهي مسألة إدراك التطورات والتغيرات المستقبلية لبيئة الشركة من خلال الكشف عن الإشارات الضعيفة من أجل الكشف عن التهديدات واغتنام الفرص التي يتم تحديدها وبالتالي تغذية تفكيرها المستقبلي.
- **ردّ الفعل:** وفي الأخير، يجب تنبيه الشركة في الوقت المناسب بالأحداث المهمة التي يجب أن تتفاعل معها بسرعة.

1.4.3 أنواع المعلومات:

هناك عدّة تصنيفات لأنواع المعلومات والمعرفة بها تسهل بلا شك اليقظة في المؤسسة:²

أ) - **معلومات بيضاء أو رمادية أو سوداء:** يتم تصنيف المعلومات عموماً وفقاً لثلاث درجات من إمكانية الوصول إليها:

🚩 **المادة البيضاء:** الوصول إليها سهل للغاية، إنه مفتوح للجميع بدون أي حاجز قانوني، وهي حاضرة في الصحافة والمؤتمرات والمطبوعات المتخصصة وقواعد البيانات.

🚩 **المادة الرمادية:** تكون محفوظة بشكل أساسي وتتكون من المعلومات التي يتم الاستيلاء عليها من خلال الحصول على حق خاص: براءات الاختراع، النماذج، حقوق التأليف والنشر، استخدامها محدود، بشرط الحصول على إذن حاملها.

🚩 **المادة السوداء:** سرّية، (المعلومات المحمية بالسرية): أسرار التصنيع أو الأسرار التجارية (دراسات السوق، توقعات المبيعات، أو المتعلقة بالمنظمة (الهيكل التنظيمي)، الوصول إليها يخضع لمخاطر العقوبات المدنية والجنائية (السرقه، الفساد، ... إلخ).

جدول رقم 2: تصنيف المعلومات على حسب Bulinge

المعلومة	بيضاء	رمادية	سوداء
النوع	علمية، تكنولوجية، تجارية، قانونية، مالية، استراتيجية، شخصية		
المستوى	تكتيكي، عملياتي، استراتيجي		

¹Asmani yasmina , déjà cité , p6.

²Asmani yasmina, déjà cité , p7.

وثائق عن حالة لطوارئ			منطقة العمليات
حرجة	ذات صلة وحرجة	ميتة ولكن مفيدة وذات صلة	الفائدة
محدودة للغاية	مقيد	عامة	التمكن من accès
سريّة للغاية	توزيع مقيد	غير محمية	تصنيف
5%	15 %	80 %	الإتاحة
غير شرعي الاستحواذ يعتبر تجسس الخطر جد مرفع	فجوة قانونية أو فراغ قانوني خطر امر قانوني	قانوني يخضع لاحترام حقوق الملكية	عملية الاستحواذ
رسمية (نصيبية) غير رسمية (مقابلة، محادثة، إشاعات)			الشكل
سريّة	مسموحة - مغلقة	منفتحة	المصدر
منخفضة	منخفضة	منخفضة	التكلفة
منخفضة	مرتفعة	مرتفعة	الربحية

المصدر: Hichem Benramdane « étude sur le processus de la vieille dans les PME : comment accomplir la vieille efficacement dans le contexte », université du Québec, mai2005 , thèse de Doctorat, p, 28.

ب) - المعلومات المفتوحة أو المغلقة:

 **المعلومات المفتوحة:** هي المعلومات التي يسهل الوصول إليها، يمكن أن يكون عاما أو شبه عام، ولكنها متاحة مجانا أو بتكلفة منخفضة، هذا هو الحال بالنسبة للإحصاءات التي تنشرها بانتظام الهيئات الرسمية (الوزارات، معاهد البحوث العامة، الإدارات التجارية في السفارات، مراكز التوثيق العامة، إلخ...) يمكن أيضا أن تكون من أجل خاص، ولكن يتم إتاحتها للجمهور بإذن من الجهة الراعية للدراسة، هذا النوع من الدراسة، حتى لو كان المحتوى غالبا ومحيطا وقديم يمكن أن يوفر معلومات مثيرة جدا للاهتمام.

 **المعلومة المغلقة:** هي معلومة موجودة ولكن الوصول إليها إما مكلف (دراسات متعددة العملاء أجريت بمبادرة من معاهد خاصة أو شركات استشارية)، أو صعبة (دراسات أجريت نيابة عن منافس أو دراسة سريّة لديها لم يكن موضوع أي اتصال).

ج) -معلومات خام أو مفصلة:

 **المعلومة الخام (الأولية):** النتائج من عملية الجمع الأولية. هو الذي لم يخضع لأي علاج إنها غير جديرة بالثقة، يمكن ان تكتسب قيمة فقط وتصبح معلومة مفصلة بعد عدّة معالجات.

المعلومة المفصلة (أو المطوّرة): هي التي يمكن استخدامها مباشرة في صنع القرار، وهو ما يسمى بالمعلومات المفيدة للشركة.

(د) -معلومات داخلية أو خارجية:

المعلومات الداخلية: سواء كانت رسمية أو غير رسمية، تأتي المعلومات من الشركة نفسها أي تنتقل داخلها (المذكرات، محاضر الاجتماعات، المراجعة الداخلية للصحافة، تقارير الدراسة، عمليات التدقيق). وفقا لـ Rouadi1996 فإن هذا النوع من المعلومات المبني على المعرفة الداخلية غالبا ما يكون غير مستغل في الممارسة، ومع ذلك فإن مهمة بالنظر إلى إعادة الهيكلة والانتقال والتقاعد فهم يشكلون جزءا كبيرا من ذاكرة الشركة.

المعلومات الخارجية: تأتي من مصادر مختلفة، سواء كانت وثائقية، يمكن الوصول إليها مباشرة أو عبر الأنترنت لهيئات عامة ومهنية، منافسون، الصحافة المتخصصة، دراسات متعددة العملاء ... إلخ، أة غير وثائقية هنا يجب على المتخصصين الاعتماد على جهات اتصال خاصة وموثوقة على مستوى المصادر الرسمية (الأندية المهنية، الاتحادات القطاعية، وما إلى ذلك) أو المصادر غير الرسمية (الزملاء السابقون، الصحفيون، الموردون، المنافسون، وما إلى ذلك).

2.4.3/ مصادر المعلومات:

يكون تدفق المعلومات من أنواع مختلفة من المعلومات (الإعلان، الثقافة، المعرفة والعمل، إلخ..). يجب أن تستغل المعلومات بطريقة جيدة مع الأخذ بالاعتبار الفروق بين المصادر المختلفة للمعلومات، وفي هذا المستوى تعتبر فئتان أساسيتان، هما المصدر الرسمي وغير الرسمي¹.

(أ) -المصادر الرسمية:

تتألف بشكل أساسي من الصحافة والتلفزيون والإذاعة والكتب وقواعد البيانات والأقراص المدمجة وبراءات الاختراع والمعلومات القانونية والدراسات العامة التي يقوم بها مقدمو الخدمات العامة او الخاصة، ويمكن تصنيفها على النحو التالي:

جدولرقم6: أهم مصادر المعلومات لليقظة الاستراتيجية

صنف المصدر	المصادر الأساسية للمعلومات
	الإدارة، المنظمات العالمية، الجمعيات، مراكز البحوث، المعاهد، الجامعات ... إلخ
مجموعات الشركاء	المناولين، الموردين، الزبائن، المنافسين، المجموعات المتخصصة،

¹Asmani yasmina, déjà cité, p08.

الماليين ... إلخ	
مصادر إلكترونية	محركات البحث، قواعد البيانات وما إلى ذلك
العلاقات الشخصية	النوادي، الزملاء
موردو المعلومات	الصحافة، المكتبات، الوسطاء، مراكز المعلومات، قواعد البيانات
المناسبات	معارض، منح دراسية، زيارات تفقدية اقتصادية
مستشارين و خبراء	مدرسة المهندسين، الجامعات، خبراء، مراكز تقنية، مستشارين، مكتب دراسات.
انترنت	لا يزال التفكير في امرها

المصدر: Asmani yasmina, P, 09

يميل المراقب إلى استغلال أي مصدر للمعلومات، سواء كان رسمياً، أو غير رسمياً طالما كان ذلك ممكناً، بشرط أن يتم استغلال هذه المعلومات.

كل هذه المعلومات لها مزايا وعيوب، من بين مزاياها لدينا:

- مصدر معلومات موثوق وشامل إلى حدّها.
- تكلفة منخفضة (باستثناء حالة البراءات وقواعد بيانات معينة).
- توفر المصدر وسهولة الوصول إليه.

ومن بين عيوبها:

- المعلومات "مدرجة" بحيث يتم بيعها.
- المخاطرة، أحياناً، بالعثور على معلومات قديمة.
- لا نجد دائماً ما يزيد البحث عنه.

(ب) -المصادر غير الرسمية:

وفقاً لـ Martinet marti 1995 لجمع المعلومات غير الرسمية، يجب أن يكون المرء على اتصال أي يتحرك ويقضي الوقت، وله القدرة على السمع والفهم واللمس، من أجل إدراكها، تكمن أهمية المعلومات غير الرسمية في الحصول عليها أمام المنافسين الآخرين، مما يجعل من الممكن التصرف قبل الآخرين واكتساب ميزة تنافسية، على عكس المعلومات الرسمية التي تفقد فائدتها مع الوقت لأنها متاحة للجميع.

تأتي المعلومات غير الرسمية من المنافسين والموردين والمقاولين والبعثات والمعارض والندوات والمؤتمرات ... إلخ.

المعارض والأسواق: لا يوجد بشكل عام الوقت الكافي، في هذا النوع من الاحداث لجمع معلومات كافية، نظرا لأن مثل هذه الزيارات والبعثات يتم اعدادها قبل المغادرة، فستكون الحيلة ي معرفة كيفية إدارة وقتك جيّدا ووضع جدول زمني لتكون قادرا على إدارة لأنشطة والزيارات في المواقع.

الموردون: لا ينبغي أن ننسى أن نفس المرد يمكن ان يكون هو مورد المنافس لذلك سيكون من الضروري أن تكون قادرا معرفة كيفية استغلال هذه البيانات.

المؤتمرات، النوادي: تتبادل المعلومات، يتم التواصل معنا، يمكن أن تكون المعلومات لمتداولة استراتيجية، اتصالات جديدة يمكن أن تشكل شبكة شخصية.

مواقع الكترونية: مواقع شخصية، دراسات أبحاث، المكتبات الجامعية ... إلخ.

المنافسون: قد نجد معلومات مفيدة في منشوراتهم ويسهل رابط المناولة مع أحد المنافسين الوصول إلى المعلومات والوثائق الداخلية.

الشبكات (العلاقات) الشخصية: ابن العم، صديق العمل، ممثل شركة ما، جار الذي يعمل في شركة ما يستمع بالصدفة إلى محادثة على متن طائرة أو قطار ضمن دود التوعية و الاخلاق، و تتعلق هذه المعلومات غير الرسمية بجميع وظائف الشركة، سواء كانت تقنية أو تجارية أو اجتماعية.

4- نماذج عمليات اليقظة ذات التوجه الاستراتيجي وممثلوها:

تتميز عملية اليقظة بتعدد مراحلها ومثلها، فما هي مراحل اليقظة ومن الذي يمثلها؟

1.4/ نماذج عمليات اليقظة ذات التوجه الاستراتيجي:

إن جميع النماذج التي تم تحديدها تتعلق بواحد على الأقل من مكونات اليقظة الموجهة نحو الاستراتيجية أي المراقبة البيئية، اليقظة التنافسية واليقظة الاستراتيجية، بالنسبة للغالبية العظمى من النماذج التي تم تحديدها، نادرا ما يتم بشرح المنهجية التي استخدمها الباحثون لتطوير عملية المراقبة الخاصة بهم، عندما يكون الأمر كذلك تتكون المنهجية من مراجعة الأدبيات، أو دراسة نوعية مبنية على المقابلات أو دراسة كمية عن طريق المسح بخلاف ذلك، كان من الممكن استنتاج أن النماذج صممت من الخبرة المهنية للمؤلفين كممارسين أو استشاريين أو عمال أو باحثين، أخيرا تهدف النماذج إما إلى توفير دليل للمراقبة، أو نشر الممارسة أو دعم دراسة حول المراقبة (الإطار المفاهيمي، تطوير أدوات الجمع).

أ) - النموذج الكلاسيكي "لدورة الذكاء":¹

يعرف النموذج الكلاسيكي الشكل رقم (03) ص (29) باسم دورة الذكاء Maertinet and Ribault 1989 أو "دورة المعلومات" Bulinge ; guechtouli 2013، أو دورة الاستخبارات" (Gilad) انطلاقاً من المجال العسكري، تم تطوير دورة لذكاء وتكييفها من قبل العديد من المؤلفين لأنواع مختلفة من اليقظة وخاصة اليقظة الاستراتيجية، تتكون "دورة الذكاء" من أربع مراحل:

المرحلة الأولى: يتوافق التعبير عن الاحتياجات مع تحديد جال البحث، أي اختيار الكلمات المفتاحية وتحديد محيط اليقظة الاستراتيجية التي تستخدم لتحديد الأهداف (والتي: يمكن بالتالي إعادة تقييمها في نهاية الدورة) ويتجسد في خطة بحث، التعريف بالاحتياجات هي مرحلة حاسمة يمكن تنفيذها من خلال تحليل استراتيجي من قبل إدارة المنظمة.

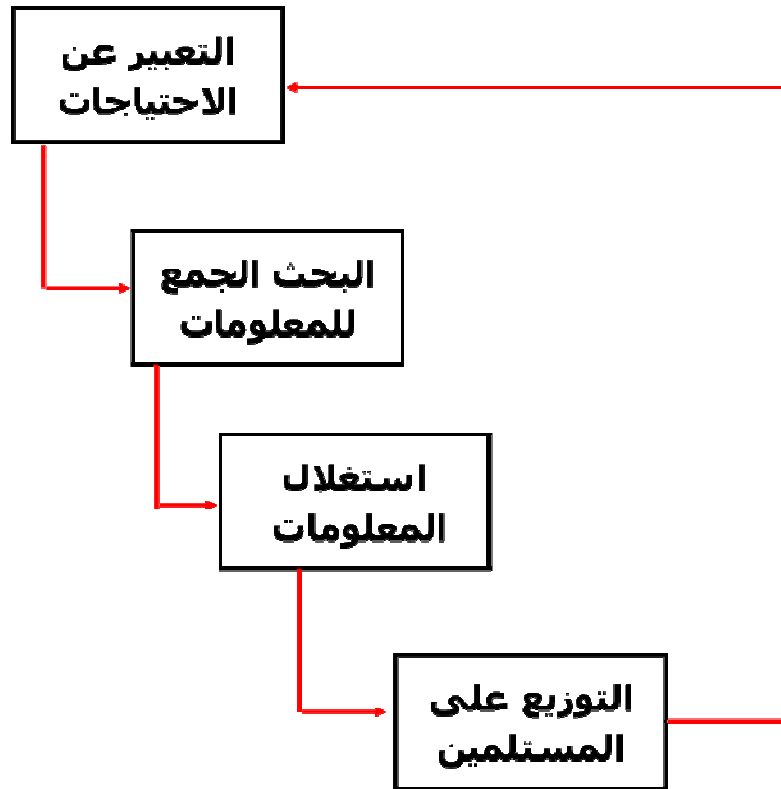
المرحلة الثانية: وهي مرحلة جمع المعلومات تتوافق مع البحث عن معلومات من مصادر أولية أو ثانوية، رسمية أو غير رسمية، مجانية أو مدفوعة، لكنها لا تزال متاحة للجمهور ويتم جمعها بشكل أخلاقي وقانوني، و يجب أن يستخدم هذا البحث عن المعلومات وسائل تكنولوجية (تحديد مصادر المعلومات على الانترنت، واستخراج البيانات النصية، وما إلى ذلك) وبشرية (الشبكات الشخصية، وتبادل المعلومات اللفظي أو الوثائقي).

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة يتم استخدام واستغلال المعلومات (التحقق، المعالجة، التحليل، والتوليف) في قلب اليقظة والذي يستغرق وقتاً طويلاً شكل عام ويصعب تكملته لتقييم وتحليل وتفسير وتوليف المعلومات التي تم جمعها.

المرحلة الرابعة: وتتكون من نشر للمستلمين من نقل المعلومات المستخدمة إلى الأشخاص لمعنيين، تؤدي حلقة التغذية الراجعة إلى إعادة تقييم احتياجات ذكاء الأعمال بعد توزيعها على المعنيين بالمعلومة.

وينتقد هذا النموذج اليوم: لأنه استخدم على نطاق واسع من قبل الشركات منذ الثمانينات للمديرين وفي أصل العديد من نماذج عمليات اليقظة لم يعد يخدم احتياجات يقظة العملاء أي الخاصة بهم لأنه مفرط التبسيط في الواقع، ولا يأخذ بعين الاعتبار مدى تعقيد المنظمات.

¹Dr Elsa drevon ; "Veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec Une étude de cas multiples Thèse de doctorat en science de l'information Université de Montréal 2020 P : 42 , 43



الشكل رقم 15: النموذج الكلاسيكي "دورة الدكاء"

المصدر: Dr. Elsa Drevon p 43.

ب) - نموذج " عملية اليقظة" لـ AFNOR 1998 :

يقدم نموذج ¹ AFNOR 1998 مقارنة معيارية لعملية اليقظة الاستراتيجية، يستخدم معيار -XPX50 053 لتحديد أدوار الزبائن (المستخدمين) وموفر الخدمة (المراقب) (الشكل رقم 04 ص 22) يستخدم على نطاق واسع في كل من المجتمعات المهنية، و قد تم تطويره من قبل مشاركين في البحوث العلمية في علم المعلومات وعلم الإدارة، تم تحديد ثماني خطوات لتنفيذ عملية اليقظة الاستراتيجية:

- 1- تعريف أو إعادة تعريف محاور المراقبة.
- 2- تحديد أنواع المعلومات المفيدة.
- 3- تحديد واختيار مصادر المعلومات.
- 4- جمع واختيار المعلومات.
- 5- التحليل والتنظيم.
- 6- التوليف والمنظور.

¹ Dr elsa drevon : déjà cité P43, 44, 45

7- تبليغ نتائج المراقبة.

8- التحقق من صحة العملية وضرورة تعديلها.

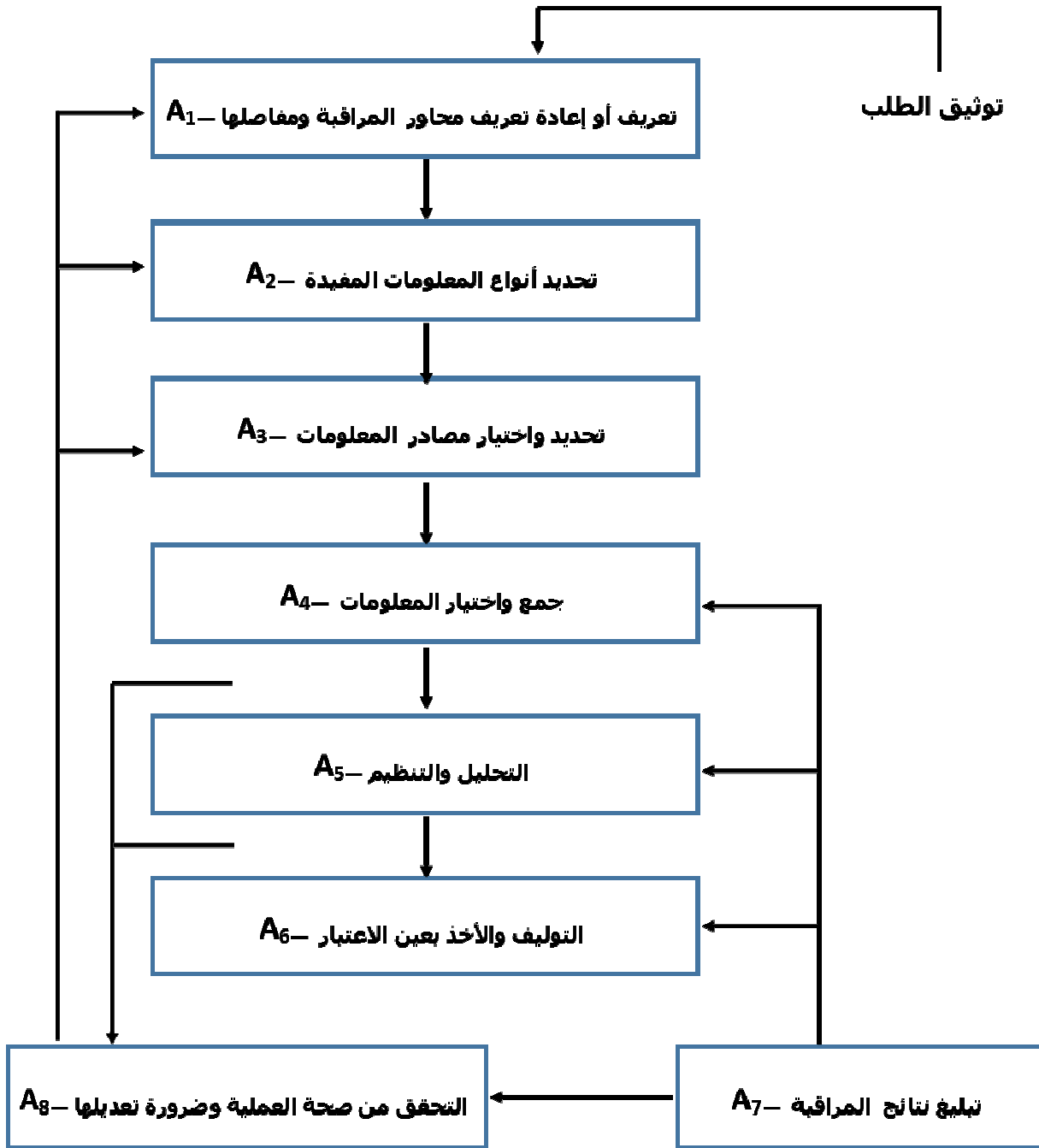
هذا النموذج له أربع خصائص محدّدة مقارنة بالنموذج الكلاسيكي لدورة الذكاء، أولاً تنقسم مرحلة التعبير عن الحاجة للنموذج الكلاسيكي إلى ثلاث مراحل وهي أكثر تفصيلاً لأنها تشمل (تعريف محاور المراقبة والنهايات، وتحديد أنواع المعلومات، التعريف اختيار مصادر المعلومات) يحدّد هذا التمييز ثلاث مهام أساسية عند بدء عملية اليقظة.

ثانياً: تختلف مرحلة "تحديد مصادر المعلومات واختيارها" عن "تحديد محاور المراقبة" و "جمع المعلومات"، وتمييز خاص بهذا النموذج، بشكل عام تعدّ خطوة اختيار المصدر جزءاً إما من التعبير عن الاحتياجات (النموذج الكلاسيكي)، أو من مجموعة المعلومات (النماذج الأخرى)، ومع ذلك هناك مصلحة في التفريق بين هذه المراحل، حيث أن إحدى مهارات لمراقب هي معرفة المصادر ذات الصلة فيما يتعلق باحتياجات الزبون لأنها خطوة أساسية لنجاح المراقبة وتتطلب وقتاً.

ثالثاً: ردود الفعل أكثر تواتراً مما كانت عليه في النموذج الكلاسيكي، حيث حدثت مرّة واحدة فقط، في نهاية دورة اليقظة في نموذج AFNOR يتم التحقيق من صحة جمع المعلومات وإعادة تعديلها على مستوى المراحل الثلاث الأولى من عملية الرصد في الواقع، إذا كانت المعلومات التي تم جمعها غير مرضية، يجب على هيئة الرقابة أيضاً أن تتحقق من صحة وتعديل المراحل الثلاث الأولى للتعبير عن الحاجة.

رابعاً: كل الخطوات اختيارية، في الواقع من الممكن تماماً توصيل نتائج المراقبة مباشرة عد جمع المعلومات واختيارها دون المرور بمراحل "التحليل والتنظيم" أو "التجميع ووضعها في المنظور"، إذن هي مسألة "نشر انتقائي للمعلومات"، وهي جزء أقل تفصيلاً من اليقظة الاستراتيجية، وتحدث هذه الممارسة في حالتين من ناحية لا تملك الجهات الرقابية الوقت أو المهارات اللازمة لتنفيذ مراحل التحليل والتطوير لمنتجات المراقبة، وفي هذه الحالة نقوم بإبلاغ المعلومات التي تمّ جمعها بشكل مباشر تلقائياً أم لا، ومن ناحية أخرى يتجاهل المراقبون خطوة التحليل من أجل تلبية احتياجات العمل الذي لا يريد تحليلاً عميقاً، ولكن ببساطة الإبلاغ عن المعلومات نظراً لكونه أكثر تفصيلاً من النموذج الكلاسيكي، فإنه يسمح بتفعيل أفضل لدور المراقبين في عملية المراقبة.

الشكل رقم 16: نموذج "عملية اليقظة"



المصدر: Dr. Elsa Drevon ; "Veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec Une étude de cas multiples Thèse de doctorat en science de l'information

Université de Montréal 2020 P 45.

ج)- نموذج إدارة المعلومات في المسح البيئي (اليقظة بستة مراحل)

Information management in environmental scanning choo2002¹

يقوم هذا النموذج بمساهمة كبيرة في فهم عملية اليقظة، ويركز على مراقبة البيئة وقدّم ستة مراحل:

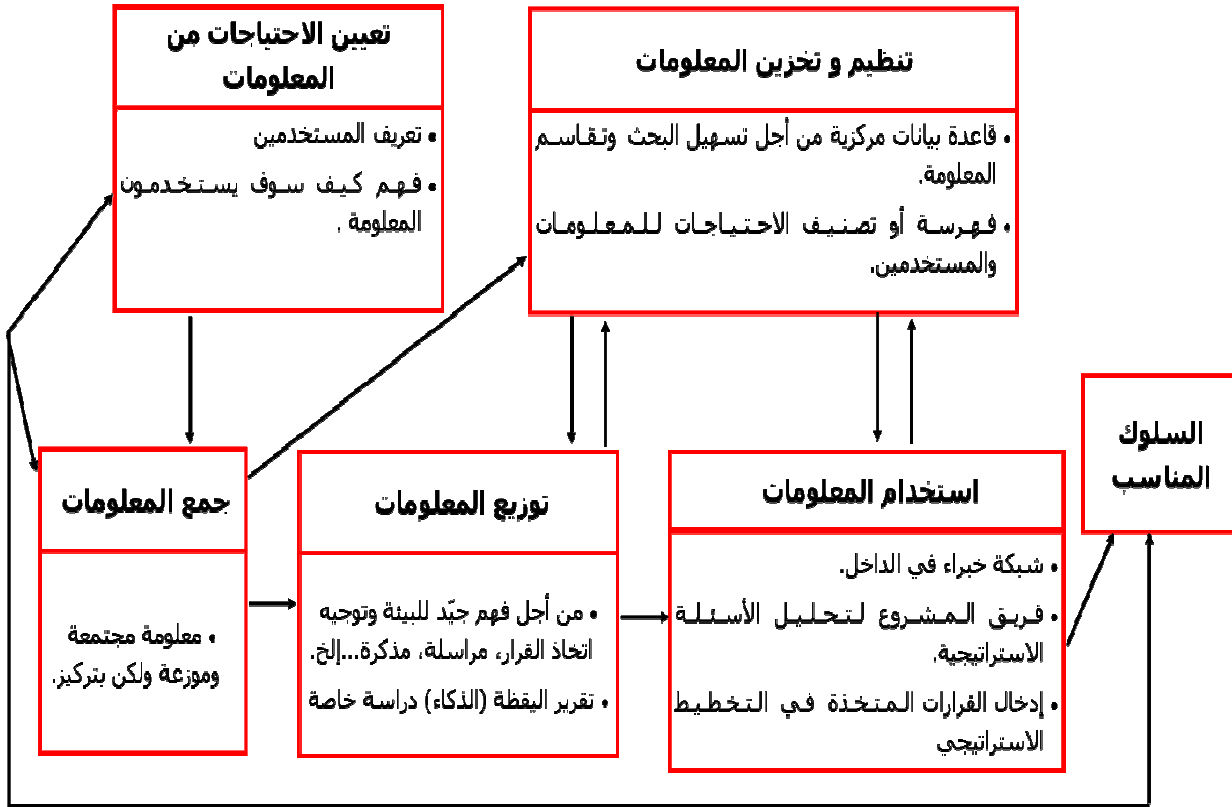
- 1- تحديد الاحتياجات من المعلومات (تحديد المستخدمين وفهم استخدامهم للمعلومات)
- 2- جمع المعلومات.
- 3- تنظيم وتخزين المعلومات (نظام الملفات أو قاعدة البيانات المركزية، ومعلومة منظمة بحيث يمكن العثور عليها ومشاركتها بسهولة).
- 4- تطوير و توزيع ما ينتج من المعلومات (المحتوى ذي صلة، الخدمات ذات القيمة المضافة، التوزيع على قنوات وأشكال مختلفة).
- 5- استخدام المعلومات.
- 6- السلوك اللازم.

هذا النموذج له خاصيتان مهمتان ورئيسيتان، أولاً في نهاية عملية اليقظة "كيف المستخدم (زبون العملية اليقظة) سلوكه" قبل أن يبدأ المراقب في تحديد احتياجات جديدة أو إعادة تحديد الاحتياجات تفيد التقدم، أو حتى قبل أن يبدأ في جمع المعلومات مرّة أخرى على الاحتياجات السابقة، من خلال "السلوك المناسب"، يجب أن نفهم "خلق المعنى، انتاج المعرفة أو اتخاذ القرار"، بالإضافة إلى ذلك يتم استخدام المعلومات ل "شبكة من الخبراء الداخليين، فريق المشروع لتحليل القضايا الاستراتيجية" تم دمجها في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار، في هذا النموذج نجد أن نهاية اليقظة ذات التوجه الاستراتيجي وصنع القرار، كما يشير choo يجب أن يكون الفاعل المركزي في إدارة المعلومات هو مستخدم المعلومات نفسه، أي زبون اليقظة، إذا فإن استخدام المعلومات هي خطوة أبرزها choo بوضوح وهي خطوة لا تظهر في النموذجين السابقين أعلاه.

ثانياً: هناك بين مرحلتين "تنظيم وتخزين المعلومات" ومرحلة "تطوير وتوزيع ما ينتج من المعلومات" أو حتى "مرحلة استخدام المعلومات"، تغذية عكسية ضرورية بين هذه المراحل المختلفة، يتطلب تطوير وتوزيع منتجات المعلومات واستخدام المعلومات القدرة على العثور على المعلومات المخزنة في قاعدة بيانات أو نظام ملفات، أكثر واقعية، تقدم هذه النمذجة عملية خطية أقل من النموذج الكلاسيكي على سبيل المثال.

¹ Dr Elsa Drevon ; déjà cité p ; 45 ; 46.

الشكل رقم 17 : نموذج إدارة المعلومات في المسح البيئي



المصدر: Dr. Elsa Drevon ; "Veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec Une étude de cas multiples Thèse de doctorat en science de l'information Université de Montréal 2020 P ; 46.

(د) - نموذج معالجة المعلومات للذكاء التنافسي لـ Bouthilier & shear 2003 Modèle «information – processing model of competitive intalliey »

تمّ تطوير نموذج معالجة المعلومات للذكاء التنافسي من نموذج choo لليقظة التنافسية جعلت مصادر أخرى من الممكن بنائه ولا سيما النموذج الكلاسيكي وينتج نموذج Bouthilier & shear 2003 تحديد دور المراقب ويقترح نموذج من ستة مراحل¹:

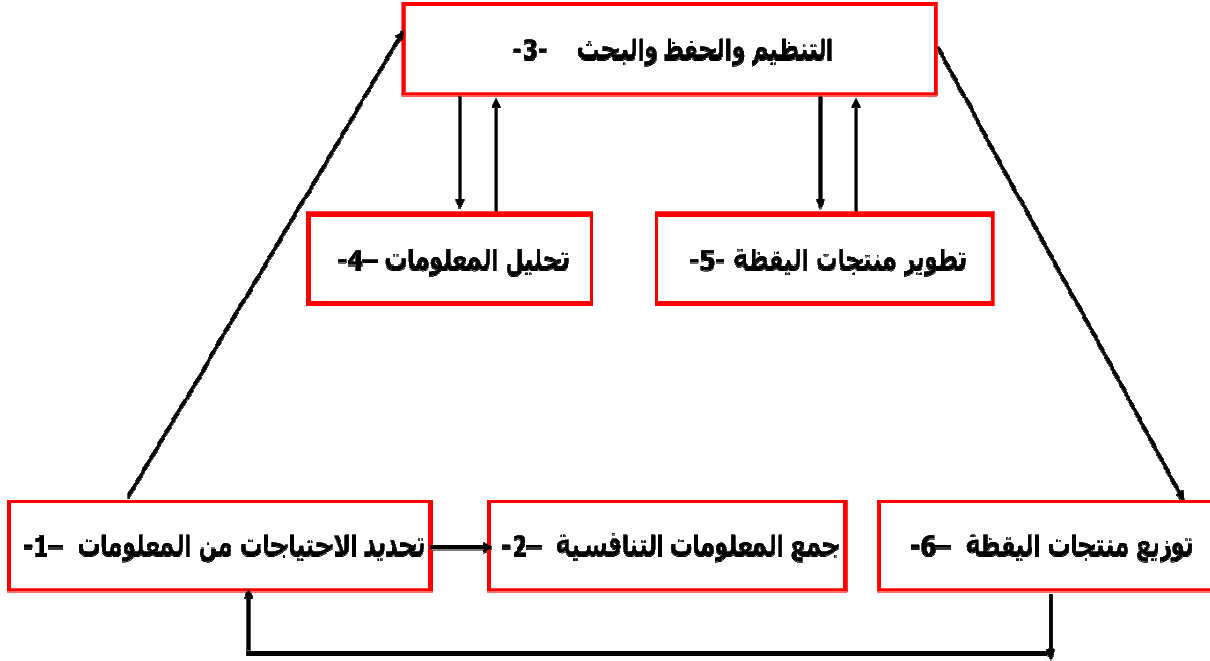
- 1- تحديد الاحتياجات من المعلومات.
- 2- جمع المعلومات التنافسية.
- 3- التنظيم والحفظ والبحث.
- 4- تحليل المعلومات.

¹Dr. Elsa revon ; déjà cité p47 ; p48.

5- تطوير منتجات اليقظة.

6- توزيع منتجات اليقظة.

الشكل رقم 18: نموذج معالجة المعلومات للذكاء التنافسي



المصدر: Dr. Elsa drevon ; "Veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec Une étude de cas multiples Thèse de doctorat en science de l'information

Université de Montréal 2020; p ; 47.

يقدم نموذج Bouthilier & Scheer 2003 خاصيتين مميزتين:

أولاً: تتضمن تفسيراً لخطوة ضمنية في النماذج الأخرى الضمنية، "تطوير منتجات اليقظة"، هذا التفسير مثير للاهتمام لأن مجرد أن تقدم المعلومات بصيغة مختلفة فهي أحد أدوار اليقظة، الذي يقوم بهذا الدور وفقاً لتفهمه المعتاد لطلبات زبائنه للمعلومات، (وفقاً لفهمها لعادات الاستهلاك للمعلومات من قبل زبائن هيئة اليقظة).

وبالتالي يمكن تقديم نفس لمعلومات على وسائط مختلفة (البريد الإلكتروني، كشف اليقظة أو نشرة اليقظة، الملف الموضوعي، المدونة، قاعدة البيانات، المراجعة المكتبية وما إلى ذلك) اعتماداً على طريقة استخدام المعلومات من طرف زبائن اليقظة، بالإضافة إلى ذلك، تتطلب هذه الخطوة الكثير من الوقت والطاقة (الجهد) من اليقظيين، تختلف مرحلة النشر عن تطوير منتج اليقظة، لأن هاتين المرحلتين تتطوران على مهام مختلفة، كما هو الحال في نموذج choo 2002، يتم النشر عبر قناة واحدة أو أكثر (شفهياً، بالبريد الإلكتروني، على الويب وعلى الشبكات الاجتماعية)، اعتماداً دائماً على عادات استهلاك المستخدمين في الواقع، يمكن للعديد من مستخدمي ليقظة استهلاك المعلومات بطرق مختلفة، وبالتالي

نفس المعلومات يمكن توزيعها على عدة قنوات توزيع من أجل التمكن من الوصول إلى هؤلاء الزبائن المختلفين.

ثانياً: قسم الباحثان مرحلة الاستغلال المعلومات لدورة الذكاء الكلاسيكية إلى ثلاث مراحل:

1- تنظيم و تخزين واسترجاع المعلومات.

2- تحليل المعلومات.

3- تطوير منتجات اليقظة.

تتم خطوة "تنظيم المعلومات" بالتوازي مع خطوات "التحليل" و "تطوير منتجات اليقظة" وتأخذ هذه الخطوة شكل ذهاب وإياب بين معالجة المعلومات (التنظيم، التخزين، الاستعمال) وتحليل وتطوير منتجات اليقظة، يتم التحقق من ذلك في ممارسة المتقطين الذين لا يقومون بتنفيذ الدورة بالتتابع، ولكن مع رحلات ذهاب وإياب بين عدة مراحل، فقط خطوات تحديد الحاجة وجمع ونشر المعلومات هي خطوات متسلسلة في الواقع لا يمكن نشر المعلومات قبل جمعها، ويتم جمع المعلومات بناء على الاحتياجات المعبر عنها.

هـ- نموذج عملية اليقظة « processus de vielle » Dumas 2005

تم أخذ نموذج Dumas 2005 من اطروحته حول معلومات التسويق في قطاع الفندق بكيبك كندا¹ مثل choo2002 حيث يضع Dumas 2005 زبون اليقظة (المدير) في قلب عملية اليقظة (أنظر الشكل)، يمر تنفيذ عملية اليقظة Dumas 2005 بخمس مراحل :

1- تحديد الاحتياجات.

2- جمع البيانات.

3- تخزين البيانات ومعالجتها.

4- التحليل والتفسير.

5- نشر واستخدام منتجات اليقظة.

هناك خمسة خصائص يتميز بها هذا النموذج لـ Dumas 2005

أولاً: ليس فقط الدورة تكرارية بأكملها، ولكن أيضاً كل خطوة مرتبطة بخطوة ابقة على سبيل المثال، إذا كانت البيانات مفقودة أو إذا كان التوضيح مطلوباً أثناء تحليل البيانات وتفسيرها، فمن الضروري لعودة

¹Dr. Elsa drevon ; déjà cité p49 ; p50.

على التوالي إلى جمع البيانات أو تحديد الاحتياجات، وبالمثل تحدث حلقتان للتغذية العكسية إذا كانت البيانات غير كافية أثناء مراحل جمع البيانات أو المعلومات وتحليلها.

ثانياً: يجب أن يكون هناك تعاون وثيق بين المراقب والزبون، بحيث يجب أن يفهم المراقب احتياجات الزبائن التي تتطور بمرور الوقت.

ثالثاً: في مرحلة تخزين المعلومات ومعالجتها يتم استخدام الفرد للتغلب على الحمل الزائد للمعلومات والعثور بسهولة على المعلومات التي تم جمعها لاستخدامها عند الحاجة إنها مسألة اختيار المعلومات التي من المحتمل أن تلبي الاحتياجات المعلوماتية للعميل في اليوم السابق، التعاون مطلوب بين المراقب وزبون اليقظة.

رابعاً: يعطي المحلل معنى وقيمة للبيانات المجمعة والمخزنة وهذا في مرحلة "تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة"، في معلومات جاهزة للاستخدام، في المعلومات ذات القيمة المضافة، أو في الذكاء، في هذه المرحلة توفر هيئة الرقابة (اليقظة) البيانات إلى "الخبراء المحللين" الذي سيحاولون فهم هذه الكتلة من المعلومات المجزأة التي إذا تم أخذها بشكل فردي، ذات أهمية قليلة فيما يتعلق بالاحتياجات الاستراتيجية أو التكتيكية لشركة، إن إبراز المحلل أمر مثير للاهتمام، خبرته تميزه عن المراقب الذي يتميز دور في الأساس في الجمع والتنظيم والنشر إذا بوضوح الحاجة إلى التعاون بين المراقب والمحلل وزبون اليقظة.

خامساً: يمكن أن يكون للعديد من الزبائن، السابقين ملفات تعريف مختلفة، وبالتالي يمكن بنفس المعلومات على عدة قنوات، إذاعية وعلى ترددات مخالفة من أجل الوصول إلى مختلف لمستخدمين، يجب أن يتم توزيع انتاج اليقظة " في شكل يلبي الاحتياجات المحددة للمستخدمين، هذه المنتجات يجب أن تكون سهلة التخزين ويمكن التعرف عليها لاستخدامها لاحقاً.

(و) - النموذج المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية (الذكاء الجماعي) Nicolas Lesca 1997

ينكون هذا النموذج من ثمانية مراحل، حاله حال نموذج ANOR 1998 ولكن مختلفة عنها وهي كالتالي:¹

1- مرحلة الاستهداف : ويتم في هذه المرحلة تحديد الحاجة للمعلومة وتحديد المواضيع والمجالات والأشخاص الذين يجب لتركيز عليهم في البحث وكذلك تحديد المدّة الزمنية اللازمة للبحث، وتسمح هذه المرحلة بوضع خطة عمل قابلة للتجديد لتحديد مصادر المعلومات وأيضاً يعطي الأولوية للأشياء (الأمر) الأكثر أهمية عن غيرها.

¹Humbert Lesca ; p 55 ; ibid

(2)- **مرحلة البحث (la phase de recherche):** تتضمن هذه المرحلة عملية مختلفة كالمراقبة ، المطاردة، التتقيب، اجمع، والاستيلاء على المعلومة، ويتم الحصول على معلومات اليقظة من عدة مصادر، وباستخدام أشخاص مختصين ي البحث وأيضا باستعمال التكنولوجيا المعلومات والاتصال.

(3)- **مرحلة الاختيار (la phase de sélection) :** ويتم في هذه المرحلة اختيار المعلومات الملائمة والمهمة، وذلك حسب معايير أو كلمات مفتاحية معينة وأيضا حسب الأوضاع، الاستهداف والنتائج المنتظرة منها، وتقوم عملية الاختيار على تصفية البيانات المتحصل عليها، ثم تقييمها وأخيرا تصنيفه.

(4)- **مرحلة تدفق البيانات (la phase de circulât) :** ويقصد بها تنقل البيانات الخام قبل استغلالها داخل المنظمة وإلى الشخص والمكان المناسبين.

(5)- **مرحلة التخزين (la phase de stockage) :** وتهتم هذه المرحلة بتخزين المعلومات الخام والمعالجة أي المعلومات مهما كان شكلها، غير أن ترتيب هذه المرحلة يكون أحسن بل مرحلتها التنشيط والاستغلال.

(6)- **مرحلة الاستغلال (la phase d'exploitation) :** وفي هذه المرحلة يتم تحويل البيانات الخام إلى معلومات معالجة، على شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية ذلك باستخدام طرق تحليلية وإحصائية وكذلك استخدام الخبرة والطرق المعتمدة على الابداع والتحليل والاعلام الآلي.

(7)- **مرحلة النشر والاستخدام (la phase de diffusion et utilisation) :** أما المرحلة السابعة فيتم فيها نشر نتائج مرحلة الاستغلال المتمثلة في المعرفة لتصل إلى زبون اليقظة الذي يكون غالبا الرئيس أو المدير العام، تساعد هذه المرحلة في عملية اتخاذ القرارات وتكون لها قيمة أكثر عندما تنشر في الوقت المناسب وعندما تصل للشخص المناسب.

(8)- **مرحلة التنشيط (la phase d'animation) :** وهي مرحلة مهمة لاستعادة نشاط خلية اليقظة، ويتم فيها¹:

- تنشيط مرحلة أو عدة مراحل لليقظة.
- تنشيط شبكات داخلية وخارجية.
- التزويد موارد مادية وبشرية.
- حث وتشجيع الأشخاص المشاركين في العملية.
- تقييم جهاز اليقظة من أجل تنشيط نقاط الضعف.

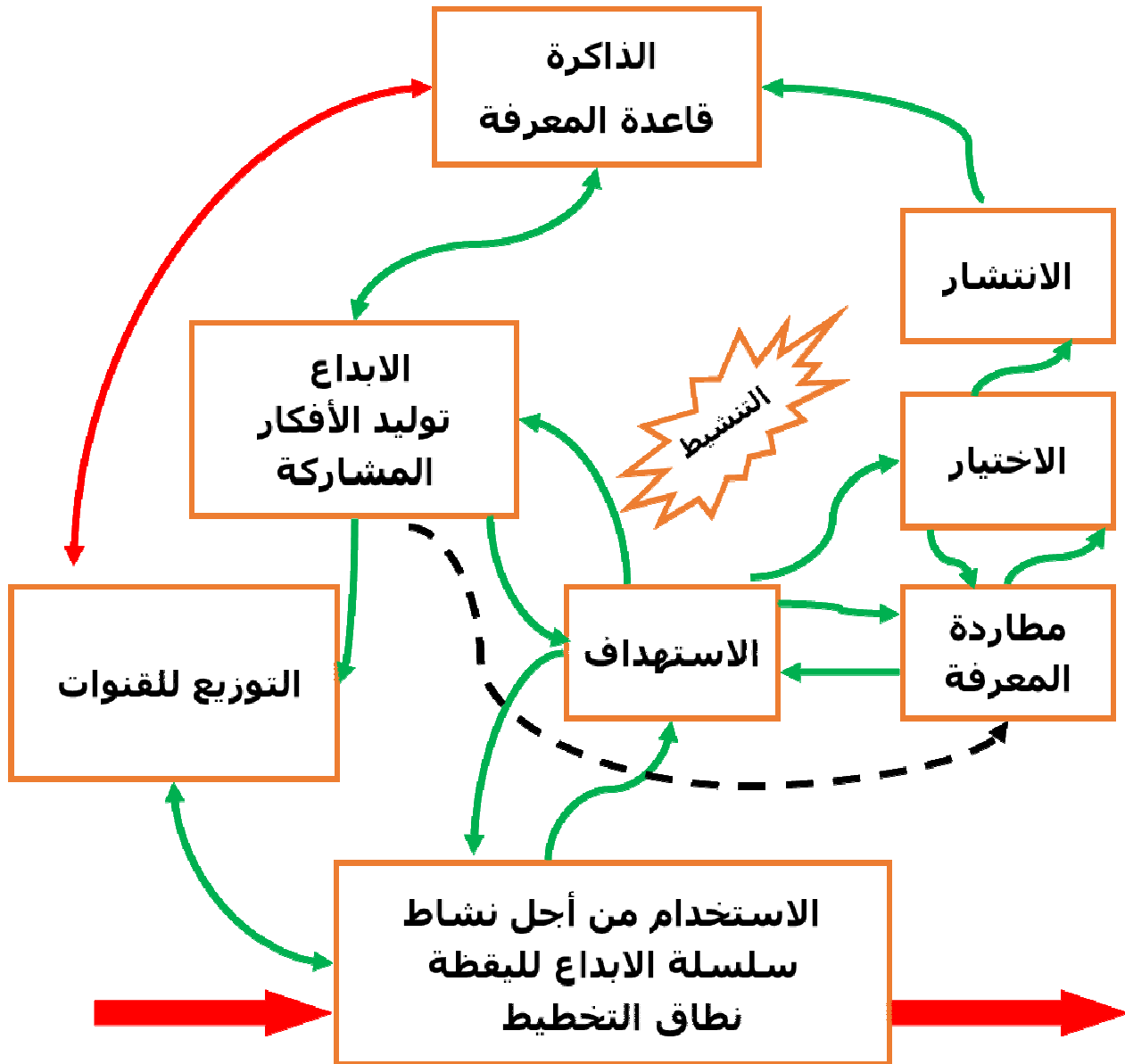
¹ باية واقنوني، مرجع سبق ذكره، ص، 38.

ويتفق Humbert lesca مع الباحث Niolas lesca في معظم مراحل عملية اليقظة غير أنه يضيف أن عملية اليقظة هي عملية مستمرة ومكررة، كما أنّها عبارة عن نظام معلومات مفتوح على البيئة، تتمثل مدخلاته في المعلومات المتحصّل عليها من المصادر المختلفة، أما المخرجات يمكن أن تكون:

- معلومات من نوع إشارات الإنذار المبكرة .
- إجراءات عمل محدّدة.
- فرضيات للتغيرات المستقبلية المحتملة.
- عرض بياني لبعض إشارات الإنذار المبكرة.

هذا و يمكن لنتائج اليقظة أن تأخذ أشكالاً أخرى كنصائح استشارات متعدّدة، تحقيق الأهداف المسطرة، معلومات استباقية وتنبؤية عن أحداث مستقبلية لها علاقة بالمنظمة، الكشف عن جزء من الغموض في البيئة المستهدفة، تطور الفكر الاستراتيجي وتقديم معلومات تخدم متخذي القرارات الاستراتيجية والمهمة في المنظمة ويشير Humbert lesca إلى أهمية تكوين المعني جمالياً للمعلومات وضرورة وجود تغذية عكسية بين مرحلة تحليل المعلومات والمراحل الأخرى لعملية اليقظة.

الشكل رقم 19: النموذج المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية (الذكاء الجماعي)



المصدر: Humbert Lesca la vieille stratégique ; concepts et démarches de mise en placement l'entreprise ; Edition EMS 2003 ; p 28.

جدول رقم 7: مراحل نماذج عملية اليقظة

النموذج المرحلة	النموذج الكلاسيكي لدورة الذكاء 1989 Martinet & Ribault, Bulinge 2013	نموذج عملية اليقظة AFNOR 1998	CHOO 2002 نموذج إدارة المعلومات في المسح البيئي	نموذج معالجة المعلومات للذكاء التنافسي Bouhiliier scheer 2003	Dumas 2005 نموذج عملية اليقظة	Nicolas Humbert 1997 المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية
عدد المراحل	أربع مراحل	ثمنية مراحل	سنة مراحل	سنة مراحل	خمسة مراحل	ثمنية مراحل
تقييم الاحتياجات / إعادة التقييم	التعبير عن الحاجة	تعريف أو إعادة تعريف محاور الرقابة	احتياجات المعلومات	تحديد الاحتياجات	التعريف بالاحتياجات	الاستهداف والبحث عن المعلومات
تحديد مصادر المعلومات		تحديد أنواع المعلومات المفيدة				اختيار المعلومات
جمع المعلومات	جمع المعلومات	جمع واختيار المعلومات	التزويد بالمعلومات	اكتساب المعلومة التنافسية	تجميع البيانات	تدقق وتخزين البيانات والمعلومات الخام
تنظيم المعلومات	استخدام المعلومة	التحليل والتنظيم	تنظيم المعلومات وتخزينها	التنظيم والتخزين والاسترجاع	تخزين وتحليل البيانات	تحويل البيانات الخام إلى معلومات معالجة
تحليل المعلومات وتطوير منتجات اليقظة		التوليف والأخذ بعين الاعتبار	النشر	تحليل المعلومات تطوير المنتجات	تحليل البيانات وتفسيرها	
توزيع منتجات اليقظة	توزيع المعلومات	التواصل بالنتائج التي وصلت لها الرقابة التحقيق من صحة العملية وضرورة تعديلها	استخدام المعلومات تكييف السلوك	توزيع المنتجات	نشر واستخدام منتجات المراقبة	نشر نتائج اليقظة
استخدام منتجات اليقظة						استعادة نشاط خلية اليقظة

2.4/ ممثلوا اليقظة الاستراتيجية:

يعتبر المتيقظ احد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبية عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة، والمتيقظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية.

وقد أشار الباحث cornie cohen والباحث jakobiak français إلى ثلاثة ممثلين لليقظة الاستراتيجية هم¹:

1- شبكة الملاحظون **Réseau d'observateurs** : مهمتهم البحث والجمع وتدقيق المعلومات الخام، وهم يشبهون المتقربون.

2- شبكة المحللون أو الخبراء **Réseau d'analyseurs experts** : تقوم هذه الشبكة بمعالجة وتحليل المعلومات المجمع والتحقيق من صحتها لكل حسب اختصاصه وتكون لديهم اتصالات ع شبكة المترصدين عن الحاجة إلى معلومات إضافية لتكملة المعلومات التي بحوزتهم.

3- شبكة متخذوا القرارات **Réseau de décideurs** : يستخدم المقررون المعلومات المعالة لاتخاذ قراراتهم مع ترك الاتصال مفتوح بينهم بين شبكة المحللين.

أما Gilles Balmissse تحدّث في سنة 2002 عن أربع أنواع من ممثلي اليقظة الاستراتيجية وهم²:

1- المستخدمون **Les utilisateurs**: يمكن ان يكون المدير أو متخذ القرار على المستوى الاستراتيجي أو العملي، وهو من يعبر عن الحاجة للمعلومة وكيف سيستخدمها لدى المتيقظ.

2- المتيقظون **Les veilleurs**: ومهمته جمع المعلومات بناءا على الحاجات المحددة من طرف المستخدم ومخطط اليقظة.

3- الخبراء **Les experts** : يمكن للشخص ان يكون متيقظ وخبير في نفس الوقت هو من يعطي للمعلومة قيمة.

4- مسؤول اليقظة **Le responsable de la veille** : مهمته تنشيط المتيقظين والخبراء والتنسيق بين مختلف ممثلي اليقظة، ويشارك المستخدمين في مهمة إدخال التعديلات لمخطط اليقظة.

(2)- طرق التحليل المعتمدة في اليقظة الاستراتيجية:

¹ باية واقفوني، مرجع سبق ذكره، ص40.

² مرجع السابق الذكر، ص40.

يستخدم الباحثين عدّة طرق للتحليل المعلومات المتحصل عليها في عملية اليقظة، وقبل ذلك يقومون بالتحقق من صحة المعلومات المجمعة، وذلك باستخدام عدّة طرق منها:

- ✓ التعرف المصدر الأصلي للمعلومة، والتحقق من مصداقيتها.
- ✓ مراقبة الإجراءات المتبعة للحصول على إحصاءات معينة.
- ✓ البحث عن مصادر مختلفة لنفس المعلومة ومقارنتها بالبيانات المجمعة.

وستعرض فيما يلي بعض الأساليب التحليلية لمعلومات اليقظة:

1.2/ طريقة المعايرة :

المعايرة أو القياس المقارن هي التحليل المستمر لتطبيقات وطرق المنظمات الرائدة المنبثقة من قطاع نشاطاتها أو قطاع نشاطات أخرى من أجل تحويلها إلى المنظمة ويعرفها David kearne الرئيس المدير العام الأسبق لشركة Pank xerox على أنّها "عملية مستمرة لتقييم المنتجات، الخدمات والطرق الخاصة بالمنظمة مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأحسن أداءاً أو المنظمات المعترف بها كالمنظمات الرائدة¹.

وتتضمن عملية المعايرة عدّة مراحل أهمها مايلي²:

- التحليل الذاتي: أي تحليل العمليات الجارية لإيجاد نقاط القوة والضعف، ومن ثم إيجاد العملية التي تحتاج إلى التحسين، كما يتمّ تحديد المؤشرات التي من شأنها أن تساعد على قياس الأداء ومقارنته مع المنافسين.
- تحديد الهدف : وهو المنافس الذي يتقن أفضل العمليات.
- جمع المعلومات الدقيقة عن المنافس الرائد.
- تحليل المعلومات وتبسيط الضوء على المقارنة.
- دراسة الإجراءات التي يجب اتخاذها لتحسين الأداء.
- تنفيذ عملية التحسين من طرف فريق عمل محدّد.
- تقدير التقدّم والمتابعة المستمرة للنتائج من أجل تعديلها.

وعموماً هناك ثلاثة أنواع رئيسية للمعايرة هي³:

¹ www.bqualitperformance ; site web.

² باية واقتوني، ص، 49.

¹ www.bqualitperformance.org/comprendre.la.qualits/outils-d-evaluat

المعيارية التنافسية (con currentiel): المقارنة مع المنافسين في عملية معينة، رقم الأعمال ، مجال معين .

المعيارية العامة (générique) : وهي الأكثر انتشارا (وتقديم أكمل للنتائج ولاسيما فيما يتعلق بالأفكار الجديدة).

المعيارية الداخلية (interne) : وهي المقارنة بين المصالح والأقسام التي داخل المنظمة في العمليات والمنتجات والخدمات الموجودة في المنظمة.

2.2/ تحليل PESTEL :

هو واحد من أدوات التحليل الاستراتيجي الشائعة ويساعد المنظمات على تحليل العوامل البيئية الخارجية، ويحظى هذا التحليل بتأييد كبير لدى جهات مختلفة من العالم وقد كان في الأصل يسمى بتحليل PEST أي يعني بالجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تحيط بالمنظمة ونظرا للأهمية المتزايدة من العوامل البيئية والايكولوجية في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين فقد زاد الاستخدام الواسع بالنسخة المحدثة من إطار PESTEL .

مكونات تحليل PESTEL¹:

1-العوامل السياسية (P)Political factors : هذه العوامل تدور كلها حول كيفية ودرجة تدخل الحكومة في الاقتصاد أو في صناعة معينة.

2-عوامل اقتصادية (E)Economic factors :وتشمل النمو الاقتصادي وأسعار الفائدة وتؤثر هذه العوامل بشكل كبير على كيفية عمل الشركات واتخاذ القرارات.

3-العوامل الاجتماعية (s) Social factors : هذا البعد يمثل البيئة العامة للخصائص الديمقراطية والمعايير والعادات والقيم السكانية، وتشمل الجوانب الثقافي والوعي لصحي والمواقف المهنية وهي تؤثر على الطلب على منتجات المنظمة وطبيعة عملها.

4-العوامل التكنولوجية (T)Technological factors : وتتمثل في التطوير والبحث في النشاط التكنولوجي التي تؤثر على عمليات الصناعة والسوق بشكل إيجابي من حيث التكاليف والجودة والحصول على التكنولوجيا وبراءات الاختراع وغيرها.

¹ د.مجيد الكرخي، "الطرق الشائعة في التحليل الاستراتيجي"، الطبعة الأولى 2018، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص، 113، 114، 115.

5- **العوامل البيئية Environmental** : وتتضمن الجوانب الايكولوجية، وقد تم تزايد الاهتمام بهذه العوامل بسبب الندرة المتزايدة للمواد الخام، وتغير المناخ، والتي تؤثر خصوصا على الصناعات مثل السياحة، التأمين، الزراعة، ... إلخ.

6- **العوامل القانونية Legal factors (L)** : على الرغم من أن هذه العوامل قد تتداخل مع العوامل السياسية، إلا أنها تشمل قوانين أكثر تحديدا مثل قوانين مكافحة الاحتكار، التوظيف، حماية المستهلك، قوانين حقوق النشر، قانون العمل، وهذه القوانين يمكن أن تؤثر على كيفية عمل المنظمة.

جدول رقم 8: PESTEL Analysis

القانونية L	البيئة E	التكنولوجية T	الاجتماعية S	الاقتصادية E	السياسية P
- قوانين التمييز - قوانين مكافحة الاحتكار. -قوانين العمل -قوانين حقوق المستهلك. -قوانين حقوق النشر وبراءات الاختراع -قوانين الصحة -قوانين التعليم -قوانين حماية المستهلك -قوانين حماية البيانات.	-طقس -مناخ -السياسات البيئية -تغير المناخ -ضغوط المنظمات الحكومية -الكوارث الطبيعية -تلوث الهواء والماء -معايير إعادة التدوير -المواقف اتجاه المنتجات الخضراء -دعم الطاقة المتجددة.	-حواجز التكنولوجيا -التشغيل الآلي -نشا البحث والتطوير -التغيير التكنولوجي -الوصول إلى التكنولوجيا الجديدة -مستوى الابتكار -الوعي التكنولوجي -البنية التحتية للاتصالات -دورة حياة التكنولوجيا	-حجم السكان ومعدل النمو ومعدلات الوفاة -توزيع الثروة -عدد حالات الزواج والطلاق -معدلات الهجرة -الطبقات الاجتماعية -نصيب الفرد من الدخل -الوعي الصحي -متوسط الدخل المتاح -الموقف من العمل -مخاوف أخلاقية -الأعراف والقيم الثقافية -الدين والمعتقدات -المساواة العرقية -مستوى الجريمة -المواقف اتجاه التقاعد	-معدل النمو -سعر الفائدة -معدل التضخم -سعر الصرف -توفر الائتمان -مستوى الدخل المتاح -نزعة الناس للاتفاق -عجز ميزانية الحكومة الاتحادية -تجاه الناتج المحلي الإجمالي -اتجاه البطالة - اتجاهات سوق الأسهم -تقلبات الأسعار	-استقرار/ عدم استقرار الحكومة -مستوى الفرد -السياسات الضريبية -حرية الصحافة -التنظيم الحكومي -التعريفات الخاصة -لجان العمل السياسي -مشاركة الحكومة في النقابات والاتفاقيات -تنظيم المنافسات -معدلات مشاركة الناخبين -العلاقات الثنائية -تنظيم/ قيوم الاستيراد والتصدير -مراقبة التجارة.

خلاصة:

نستخلص من خلال دراسة اليقظة الاستراتيجية أنها من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال حيث تلعب دوراً هاماً في التنبؤ بمسارات المؤسسة المستقبلية من خلال وظيفة الرصد المستمر للبيئة والتي توفر للمؤسسة كافة المعلومات التي تحتاجها من أجل تحقيق الفعالية في أداء الأنشطة المختلفة في كافة المجالات، حيث أنه كما تناولنا في هذا البحث والتي تمثل المجالات الحيوية للمؤسسة والتي تنتج لها تحقيق التميز، وفاعلية عملية اليقظة تتحدد من خلال قدرتها على جمع وتركيب وتحليل المعلومات من مختلف المصادر المتاحة مدى اعتماد المؤسسات على الوسائل المساعدة في ذلك مثل: الأنترنت.

المبحث الثاني: مدخل نظري للتغيير التنظيمي

تمهيد:

لقد أصبح التغيير حقيقة لا بد منها فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية، حيث تتعدّد فيه المؤثرات ويبقى التغيير هو الثابت الوحيد، لذلك لا يمكن لأية مؤسسة أن تتجاهله فهي ملزمة بإحداثه وتحقيق متطلباته حتى لا تضطر إلى التغيير الإجباري غير المرغوب فيه، وانطلاقاً من اعتبار التغيير حتمية أكثر من كونه ضرورة على المؤسسات تبنيه كون البيئة التي تنشط فيها مضطربة وغير مستقرة فإن ذلك يتطلب منها اللجوء إلى أنجح الأساليب والبرامج الكفيلة بإحداثه وفي هذا الإطار تعتبر اليقظة الاستراتيجية من أهم المداخل الأساسية للتغيير الذي يمكن للمؤسسة أن تنتهجه كونها تعتبر عين وأذن المؤسسة لمعرفة ما يجري في بيئتها.

المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي وأهم خصائصه

الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

ليس من السهل حصر تعريف التغيير التنظيمي في بعض السطور وذلك لتعدّد نطاق حدوثه فقد يمس التغيير الأفراد والموارد البشرية، وقد يحدث في جوانب تكنولوجية كإدخال معدّات وآلات جديدة بغية مواكبة التطوّرات وتقليل تكلفة الإنتاج، ما قد يكون التغيير في الهيكل التنظيمي كزيادة وحدات جديدة للمؤسسة، ولتعريف التغيير التنظيمي وجب علينا أولاً أن نقوم بتعريف كل كلمة على حدى "التغيير" و"التنظيم".

أ- التغيير: إنّ التغيير في اللغة العربية هو اسم مشتق من الفعل "غير" وغير الشيء أي بدّله وجعله على غير ما كان عليه، وغير الأمر أي حوّله وتغيّر الشيء عن حاله: تحوّل¹.

حسب لسان العرب لابن منظور التغيير اسم مشتق من الفعل غير الشيء بدّله وجعله على غير ما كان عليه، وتغيّر الشيء عن حاله: تحوّل وغيره: حوّله وبدّله، وفي التنزيل العزيز لقوله تعالى: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۚ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾ (الأنفال الآية: 53).

ويرى علي عبد الوهاب أن "التغيير" سنّة الحياة وهو شيء ضروري يتكرّر في حياتنا اليومية المعتادة، وهناك عوامل كثيرة من حولنا تعكس التغيير وتتطلب في نفس الوقت انشاء التغيير وهذه العوامل هي عدد السكان وازدياد عدد الأفراد المتاحين للعمل، ارتفاع نسبة المتعلمين والمتقنين وارتفاع معدل النمو وسرعة

¹ سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين أطروحة دكتورا في تخصص علم النفس العمل والتنظيم جامعة محمد خيضر بسكرة 2017-2018 ص

التطور الاقتصادي، وقدم العلوم والفنون والتكنولوجيا وتطور الأعمال وتتنوع طرقها ورقي أساليبها وآدواتها¹.

ب- **التنظيم:** من الناحية اللغوية يعتبر التنظيم مصدر للفعل نظم والنظم التأليف وضَم الشيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً أي جمع فانتظم.

في حين يشير مفهوم التنظيم اصطلاحاً إلى أنه تجمع لمجموعة من الأفراد.

- التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حال المشكلات).

وفي تعريف آخر التغيير التنظيمي يشير إلى أنه تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وأحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، ويلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على البعد الإنساني للتغيير التنظيمي (وهي البعد الهيكلي والبعد التكنولوجي)².

الفرع الثاني: خصائص التغيير التنظيمي.

يمكن اجمال الخصائص التي يتمتع بها التغيير التنظيمي فيما يلي:

1- يحتاج التغيير التنظيمي إلى التخطيط والإدارة فهو لا يحدث بشكل عشوائي ولا يحدث التغيير عن الأفراد، كما أن دور المديرين في عملية التغيير لا يتوقف عند التخطيط والتنفيذ فحسب، بل يشمل البيئة المناسبة للتغيير والتعلم والمخاطرة وتطوير العاملين من أجل تحمل مسؤولية تحديد الحاجة للتغيير وتنفيذه.

2- يتكون التغيير من عدة مراحل تتمثل في مرحلة الاستكشاف، التخطيط العمل، وأخيراً مرحلة التكامل التي تبدأ بعد نجاح التغيير ليتم تثبيته.

3- التغيير التنظيمي عملية مستمرة وعمل مخطط ومسؤولية إدارية ومبني على مفهوم النظم المفتوحة ويعتمد على مشاركة العاملين مع الإدارة³.

4- التغيير مسؤولية إدارية، حيث يعتبر التغيير من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة، وإن كانت الإدارة العليا مسؤولة عنه أكثر من المستويات الإدارية الأخرى في المنظمة،

¹ شقة مسعودة، التغيير التنظيمي، وعلاقته بأداء الموارد البشرية من مذكرة ماستر، 2016/2017، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

² د.زيد منير عبوي، الإدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة عمان، ص21.

³ كنان يوسف، ريان عبد المالك، التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، جامعة آكلي محند اولحاج البويرة، 2017/2018، ص4.

حيث يقع على الإدارة العليا عبء مساندة التغيير ماديا ومعنويا وعبء الموافقة على خطط لتغيير واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها والمساهمة في حل المشاكل التي تحدث أثناء عملية التغيير، أما المستويات الإدارية التنفيذية فيقع عليها في الغالب عبء المشاركة في التخطيط للتعبير وتنفيذ التغيير، مواجهة المشاكل اليومية للتغيير وامداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإنجاح عملية التغيير.

1- أهمية التغيير التنظيمي:

تتبع أهمية التغيير التنظيمي في حاجة المنظمات الدائمة لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتوافق مع متطلبات التجديد ويمكن إيجاز أهمية التغيير التنظيمي في النقاط الآتية:

- ❖ الحفاظ على الحيوية الفاعلية: حيث يلعب التغيير دورا في بث روح التجديد داخل المنظمة مما يعطيها دفا نحو الانتعاش وإعادة الثقة لدى الأفراد العاملين فيها ورفع معنوياتهم والتخلص من رواسب الماضي السلبية الناجمة عن الثبات.
- ❖ تنمية القدرة على الابتكار: التغيير هو الإتيان بالجديد غير المألوف عليه أو المتعارف عليه وبالتالي هو ثمرة جهد ذهني يسعى إلى رفع القدرة على الابتكار في الأساليب.
- ❖ انماء الرغبة في التطوير: حيث يعتبر حافزا لتحقيق رغبات العاملين من خلال ثلاث عناصر: معالجة العيوب والأخطاء، ممارسة عملية التجديد باستبعاد أساليب الإنتاج المستهلكة، اعتماد وسائل انتاج تعتمد على آليات تكنولوجيا جديدة.¹
- ❖ فهو يحاول توجيه المنظمة نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال كل الإمكانيات والمواد المتاحة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة زكما يقود إلى النمو الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع.
- ❖ كما تبرز أهميته من خلال اسهاماتها في احداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي وذلك لتحقيق ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة مع الأوضاع الحديثة في المناخ المحيط بالتنظيم ليصبح هناك توافق بين البيئة الخارجية واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية جديدة لضمان التنظيم الكفاءة والفعالية.²

¹د.زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص27.

²<https://www.ribaknourlage7.com> ; 23 : 15 ; 8/05/2022 ; التغيير التنظيمي إدارة اعمال

الفرع الثالث: أسس ومراحل التغيير التنظيمي.

التغيير التنظيمي هو من بين العمليات الحيوية في المنظمات لمساهمة في بقاء المؤسسة واستقرارها وتقادي تقدمها، وقد عمل العديد من الباحثين واهل الاختصاص على وضع مفهوم دقيق لهذا المصطلح.

1- أسس التغيير التنظيمي: توجد عدة أسس على الإدارة مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال منها:

- يجب على المسؤول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء تغيير، وأن يخطط النتائج المرجو تحقيقها، وأن يتعرف على بدء المشكلة وأسباب بقائها.
- يجب ان يدرك المسؤول دوافعه لمحاولة إحداث التغيير والأسس التي بنى عليها رغبته في إدخال تغيير معين، كما يجب أن يكون على وعي تام بقيمة ومواقفه واتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير وأثر دوافعه على الآخرين فالمسؤول لا يستطيع أن يتحرر من تحيزاته وأن يكون موضوعيا إلا إذا كانت قيمه ودوافعه واضحة محددة بشكل دقيق.
- محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التغيير أو تقاومه، حيث يركز المسؤول الإداري هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة والقوى المعيقة للتغيير¹.

2- مراحل التغيير التنظيمي: نموذج كيرت لوين، يقترح كيرت لوين أن التغيير مخطط وواع وهو عملية تتضمن ثلاث مراحل تتمثل فيما يلي:

المرحلة الأولى: «إذابة الجليد»، تتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد مما يسمح بإيجاد الشعور بالحاجة لشيء جديد فقبل علم الأفكار والاتجاهات والممارسات الجديدة ينبغي أن تخنفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد أي بمعنى اختفاء السلوك الحالي، الضغوط المفروضة من البيئة الخارجية مثل تدني الآراء والإنتاجية وانخفاض الأرباح والاعتراف بوجود مشكلة ما، والادراك بأن شخص آخر اكتشف أفكار جديدة.

ويعتبر الكثير من الكتاب والباحثين أن هذه المرحلة هامة جدا وتلعب دور كبير في نجاح عملية التغيير وأنه كثيرا ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إعطائها الاهتمام المناسب، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافع لدى الفرد للتغيير وتعلم معارف ومهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف أو المهارات والاتجاهات الحالية.

¹ كنان يوسف، ريان عبد المالك، التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، جامعة آكلي محند اولحاج البويرة، 2018/2017، ص5.

المرحلة الثانية: "التغيير" وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يقوم بطريقة جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات والمهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي إلى غير ذلك، وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف وأساليب وآداء وأفكار جديدة، ويحذر لوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بصورة غير معقولة لأنّ من شأن ذلك أن يؤدي إلى مقاومة التغيير.

المرحلة الثالثة: "إعادة التجميد" وهذا يعني أن ما تمّ تعلّمه من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلّموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرص للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة وبعد إظهارها ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي أي تعزيز التغيير المرغوب كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير وهو موضح في الشكل الحالي¹:

الشكل رقم 20: المراحل الثلاث للتغيير حسب كيرت لوين



المصدر: كنان يوسف، ريان عبد المالك، التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر،

جامعة آكلي محند اولحاج البويرة، 2017/2018، ص 6

نموذج كوتر: يقترح الكاتب أن التغيير التنظيمي الناجح يتبع الخطوات الثماني التالية:

1- إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير: وتتضمن رصد الحقائق التنافسية والأزمات الحالية والأزمات والفرص المحتملة.

¹سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي/ مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة،

2017/2018، ص 40.

- 2- إيجاد تحالف موجه للتغيير: إنّ جهود التغيير التنظيمي تتطلب جماعة قوية في المنظمة لتوجيه التغيير، ويجب أن يعمل هذا التحالف بمثابة فريق عمل.
- 3- تطوير رؤى استراتيجية: ان قائد التغيير الناجح لديه رؤية لتوجيه التغيير والاستراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية.
- 4- إيصال رؤية التغيير: إن قائد التغيير الناجح يستخدم كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة واستراتيجيات تحقيقها.
- 5- تمكين العمل ذي القاعدة العريضة: تتطلب جهود التغيير إزالة المعوقات، وتغيير العمليات والهياكل التي تعيق التغيير، وتشجيع الطرق غير التقليدية لإنجاز التغيير.
- 6- تحقيق مكاسب / انجاز على المدى القصير: من الضروري التخطيط لتحسينات مرئية، ملموسة، وتحقيق التحسين ومكافأة أولئك الذين يسهمون بشكل فعال.
- 7- تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير: ومع تزايد قوة الدفع، تستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية مزيد من المشاركين الذين يستطيعون تجديد وتفعيل التغيير بصورة أكبر.
- 8- ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة: إن قيادة التغيير الناجحة وضح بعناية الارتباط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المنظمة، وتسعى لاتخاذ الإجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير، وليست مرهونة ببقاء فرد معين، حتى وإن كان القائد.

نماذج التغيير التنظيمي :¹

نموذج كوتر

1-خلق شعور بضرورة التغيير
2-تشكيل مجموعة ارشادية مؤثرة
3-صياغة رؤية التغيير

نموذج لوين

دراسة الوضع الراهن اتخاذ الدوافع للتغيير تقليل مقاومة التغيير



4-نشر الرؤية
5-إزالة العوائق
6-تحقيق نجاحات صغيرة

اتخاذ الإجراءات ادخال التغييرات اشراك الأفراد في عملية التغيير
--



7- تعزيز النجاحات
8- تثبيت التغييرات

تثبيت التغييرات الجديدة وضع طريقة جديدة لأداء الاعمال تعزيز النتائج المرغوبة
--



يوازن الشكل التالي بين مراحل كل من نموذج لوين ونموذج كوتر

الفرع الرابع: أهداف التغيير التنظيمي وأبعاده.

1- أهداف التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، ومن أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي ما يلي:

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يختم المنظمة.

¹ هيفاء علي تابة، نماذج التغيير /ترجمة/، 14 أغسطس 2020.

- بناء جو ن الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة¹.
- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الغدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المنظمة وذلك باستخدام أساليب المواجهة أو طرق حل المشكلات واستخدام أهداف عليا مشتركة بدلا من استخدام السلطة الفردية للإدارة العليا لاتخاذ القرار لحل الصراعات بين مجموعات العمل.
- زيادة دوافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.
- تغيير الأنماط القيادية في المنظمة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات².

2- أبعاد التغيير التنظيمي:

إن لعملية لتغيير التنظيمي ثلاث أبعاد أساسية ينبغي ادراكها والتعرف على كيفية التعامل معها هذه العناصر هي:

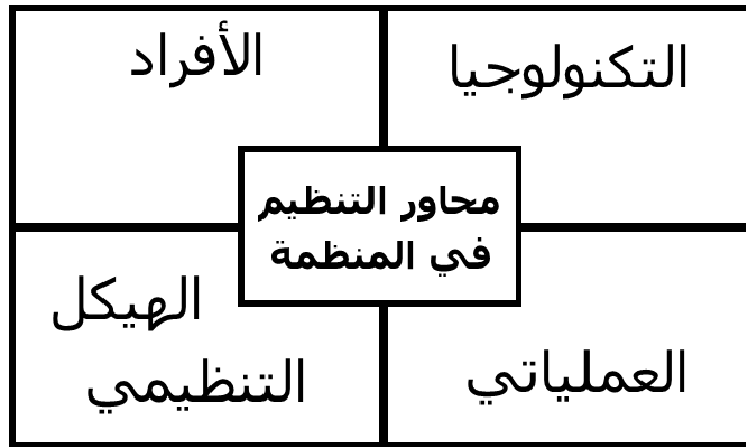
- 1- التغيير في الهيكل التنظيمي: يتمثل في الهيكل التنظيمي في الثغرات على مستوى طبيعة الوظيفة، وعلى وجه التحديد زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة فهو يعتبر من أسرع الطرق في إحداث التغيير التنظيمي ويشمل ما يلي: إعادة التنظيم، إعادة تقسيم أقسام المنظمة ونطاق الاشراف والعلاقات الوظيفية ودرجة المركزية في صنع واتخاذ القرارات.
- 2- التغيير التكنولوجي: تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات إذ تتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة وطرق ووسائل أعمال جديدة من أجل الحفاظ على الصدارة وهذا ما يدعو إلى ضرورة استجابة المنظمات لمختلف أبعاد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي التي من شأنها النهوض في الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية.
- 3- التغيير في الأفراد: يبين كل من بول لورنش، أن تغيير المنظمة يتمثل كذلك في تغيير السلوكات والمواقف، فنحن كلما نسعى إلى التعديل المعق للمنظمة كلما يزدون أهمية التغيير الذي يمس

¹ أحمد الصيرفي، غدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، 2008، ص19.

² د. زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص،26.

المواقف والسلوكيات حيث كلما زاد عدد الأشخاص المؤيدين والداعمين للتغيير زادت فعاليته في تحقيق الأهداف المرجوة.

4- التغيير العملياتي: بمصطلحات عامة يعني تغيير ثوري في طريقة تذكير التنظيم وبالتالي في أداء الأشياء وبصورة أكثر تحديدا فإنه يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها ونظم التعويضات والمكافآت بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء والموردين والشركاء الخارجيين الآخرين.



الشكل رقم 21 : المخاطر الرئيسية للتغيير في المنظمة

المصدر: مروة حميدي سامية سكفالي، دور اليقظة الاستراتيجية في أحداث التغيير التنظيمي، جامعة 08 ماي 1945، الجزائر، ص 34، 35.

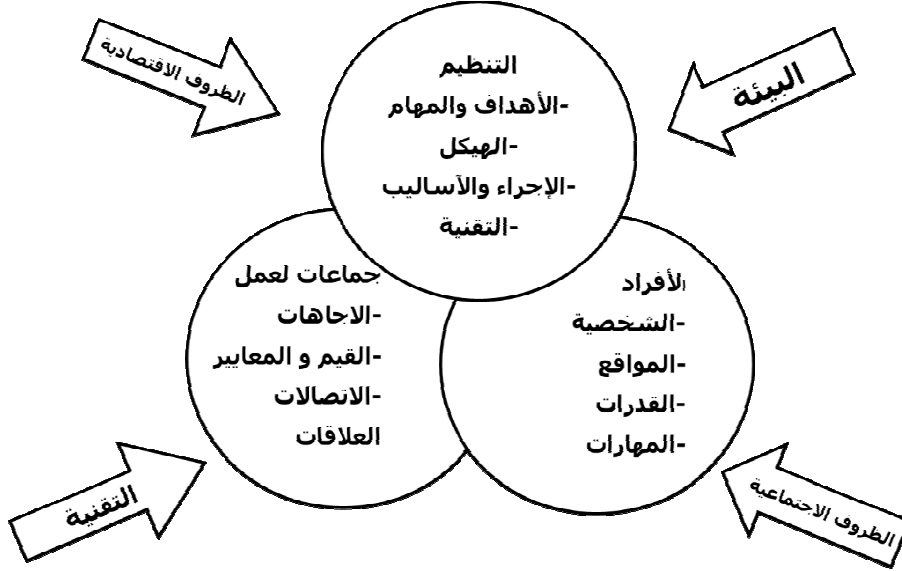
3- عناصر التغيير التنظيمي:

يحدث التغيير في الجوانب الإدارية والتنظيمية، وقد يحدث التغيير في أحد هذه العناصر أو فيها جميعها، فأحيانا يحدث التغيير بناء على دراسة سطحية في جانب واحد من الإدارة على الرغم من أنه يفضل أن يشتمل التغيير كافة المجالات التنظيمية والسلوكية، والإجراءات الإدارية، وكل ما يتعلق بالتنظيم، إلا أنه يمكن تحديد عناصر التغيير التالية:

- في الجوانب التشريعية والأنظمة والقوانين.
- الجوانب التنظيمية مثل الهياكل والعلاقات وتوزيع السلطة المسؤولية وتفويض الصلاحيات إلخ.
- الجوانب المتعلقة بأساليب العمل وخرائط سير العمل وخرائط سير الإجراءات.
- التصميم المادي والهندسي للمكاتب أماكن العمل والإنتاج.

- الجوانب الإنسانية (أي كل ما يتعلق بالعنصر البشري من قيم وعلاقات وتدريب واتصالات، حوافز وقيادة وغيرها).

الشكل رقم 22: مجالات التغيير¹



المطلب الثاني: عملية التغيير التنظيمي.

1 - قوى التغيير التنظيمي:

إنّ قوى التغيير يمكن ان توجد في داخل المنظمة أو خارجها فقوى التغيير الخارجية تمثل قوى بيئة موجودة في جميع متغيرات وعناصر البيئة من مستهلكين ومنافسين وتكنولوجيا وجوانب اقتصادية واجتماعية ودولية، فقد تجعل تغييرات بيئة معينة نظام العمل الحالي أساليبه غير قادرة على الاستجابة لهذه التغيرات في حاجات الزبائن مثلا بسبب كون النظام غير مرن.

إن هذا الأمر يحث المنظمة على اجراء تغييرات باستخدام فريق عمل أكثر تمكينا لوضع جدولة سريعة تستجيب فيها لحاجات الزبائن وتأكيد الجودة وسرعة التسليم وبالتالي فإن هذا النظام الجديد قد خفض التكاليف ودفع من مرونة العمل وهذه متطلبات أساسية للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة.

¹ أ.د. محمد الصيرفي، مصدر سبق ذكره، ص13.

أما القوى الداخلية فهي قوى تغيير تظهر في إطار الأنشطة الداخلية والقرارات فإذا رغبت الإدارة العليا في اختيار النمو السريع كهدف فإن مجمل الأفعال الداخلية يجب أن تغيّر لكي يضع الأمر موضع تنفيذ فعال وقد يكون ذلك من خلال إيجاد قسم جديد أو ادخال تكنولوجيا جديدة وما يتبع ذلك ن تغييرات على مستوى العاملين والأساليب وجوانب المنظمة¹.

كما يمكن أن يكون ضمن القوى الداخلية الدافعة لتغيير العوامل التنظيمية مثل اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين، ومتطلبات المشاركة في العمل والتقنية لإدارية وحجم متطلبات للعمل، وزيادة مهارات العاملين وتغيير القيم و المواقف لدى العاملين، كذلك هناك قوى ومسببات تدفع باتجاه التغيير من داخل المنظمة وقد تكون على شكل مشاكل ذاتية داخل بعرض الوحدات أو وجود ضعف أو خلل في بعض وحدات التنظيم وعدم تناسبها مع الوحدات الأخرى وامام هذه المشاكل الداخلية تعتمد الإدارة إلى إعادة التنظيم كأسلوب مناسب لهذه المشكلات ويتم التغيير في العمليات والأنشطة واتخاذ القرارات والاتصال كما يمكن إعادة التنظيم في الأفراد من خلال تعديل سلوكهم نظرا لارتفاع معدل الغياب ودوران وتنقل الأفراد في وظائف متعددة وانخفاض الروح المعنوية لديهم².

3- أنواع التغيير التنظيمي:

تتعدد أنواع التغيير التنظيمي باختلاف المعايير المستخدمة ي التصنيف لذا يتعين على القائمين على التغيير فهما لطبيعة ونوع التغيير الذي هم بصدد إحداثه، من اجل القيام بكافة الإجراءات وحشد الإمكانيات والموارد التي تكفل تحقيق هذا التغيير ونجاحه، ويمكن التمييز بين الأنواع التالية للتغيير التنظيمي:

○ التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

حسب مستوى التغطية أي درجة شمول التغيير، يمكن التمييز بين نوعين من التغيير التنظيمي شامل وجزئي، فالتغيير الشامل يشمل كافة أو معظم جوانب ومجالات المنظمة والذي من أمثلته: إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة للعمليات الإدارية ... إلخ، أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب أو عنصر واحد ي أحد الأنظمة أو بعضها، كالتطوير الإداري ن خلال تحديث البرامج، تكوين الموظفين، تكمن الخطورة

¹ دانية المكارين مقالة التغيير والتطور في المنظمات، 10/09/39، 19:31.

² د. غسان حسن حلو، خليل أمير حضر خليل، مذكرة ماجستير، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة ليها في المؤسسات، نابلس فلسطين، 2003، ص19.

في التغيير الجزئي انه قد ينشأ حالة عدم التوازن داخل المنظمة، بحيث تغطي جوانب على حساب أخرى مما يقلل من فعالية التغيير.

○ التغيير المادي والتغيير المعنوي:¹

إذا أخذنا موضوع التغيير لا يمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي) فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدّات وأجهزة حديثة ولكن أنماط وسلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

○ التغيير السريع والتغيير التدريجي:

حسب سرعة التغيير يقسم التغيير التنظيمي إلى نوعين، تغيير سريع وهو تغيير فجائي ومتلاحق والذي تهدف المنظمة من خلاله إلى تغيير فجائي ومتلاحق والذي تهدف المنظمة من خلاله إلى تقوية الفرصة على قوى المعارضة للظهور وإحداث ارتباكات.

وتغيير تدريجي وهو تطور بطيء وتراكمي، يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئاً فشيئاً، وهو يشبه النمو الطبيعي للفرد.

وتلعب الظروف دوراً مهماً في اختيار النوع الأنسب، فقد تفرض الظروف والمواقف أن يكون التغيير سريعاً في بعض الأحيان، وبطيئاً أحياناً أخرى، لكن على العموم فإن التغيير التدريجي هو الأكثر رسوخاً من التغيير السريع.²

4- مجالات التغيير التنظيمي:

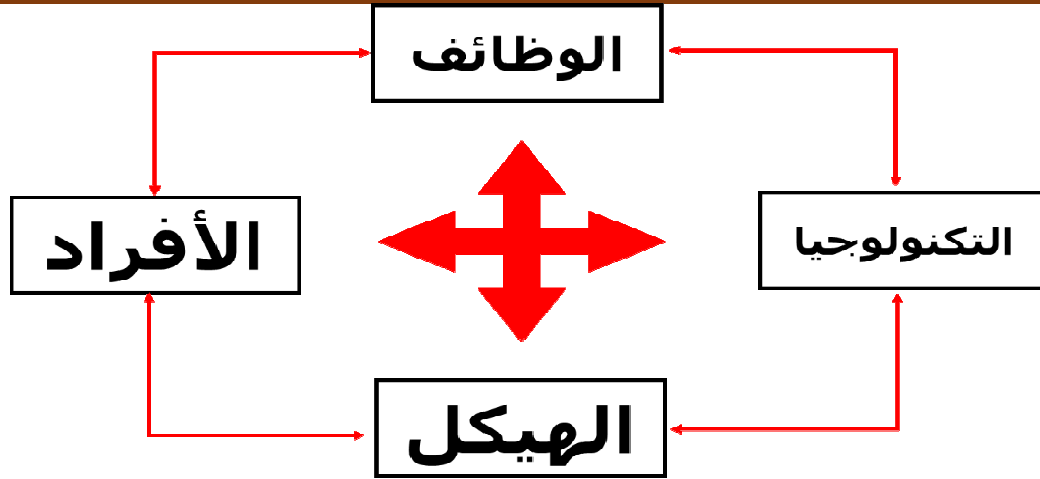
هناك العديد من المجالات التي من الممكن أن تقوم المؤسسة بإحداث التغيير التنظيمي فيها، بحيث قد يمس أحد الجوانب (التكنولوجية أو البشرية أو الهيكلية أو الوظيفية)، أو قد يمس جانبيين أو أكثر معا في نفس الوقت وذلك حسب نوع التغيير الذي تريد المنظمة القيام به، لذلك فإننا سنقوم بعرض أهم تلك المجالات في الشكل التالي:³

الشكل رقم 23: مجالات التغيير حسب نموذج هارولد ليفيت

¹ سوفي نبيل، مصدر سبق ذكره، ص 10، 11.

² د. زيد منير عبوي، مصدر سبق ذكره، ص 28.

³ سماتي حاتم، مرجع سبق ذكره، ص 50.



المصدر: سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين أطروحة دكتورا في تخصص علم النفس العمل والتنظيم جامعة محمد خيضر بسكرة 2017-2018.

(أ) - **المجال البشري (الأفراد):** إنّ أهم مجالات التغيير وأكثرها معنوية هو المجال البشري، وذلك لما يحتويه من صعوبة في تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين لأن كل منظمة تسعى دوما لرفع انتاجياتها من خلال تكوين عمالها وتطوير وسائلهم، لكن إدارة الآلات تختلف عن إدارة الأفراد وذلك لعدم توفر تلك الآلات على أحاسيس ومشاعر وردود أفعال حول المواقف المختلفة، ويظهر التغيير التنظيمي في العنصر البشري في جانبين مهمين وهما: التغيير المادي للأفراد: وذلك بإقالة ونقل بعض العمال من أماكن عملهم وجلب عمال جدد يحلون مكانهم في العمل.

(ب) - **الأنشطة والأعمال:** ويكون شكل التغيير هنا على سبيل المصال، إحداث أعمال وأنشطة جديدة، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى، أو إلغاء أعمال قائمة.

(ج) - **الموارد المادية:** كتغيير عدد لآلات، رفع المستوى التكنولوجي المستخدم، تغيير نوع المواد الأولية ... إلخ.¹

(د) - **السياسات:** ويأخذ التغيير هنا شكل إلغاء أساسيات قائمة، إدخال أخرى جديدة، تعديل سياسات معمول بها.

(هـ) - **طرق وإجراءات العمل:** ويأخذ التغيير هنا أيضا كل تبسيطها لتحقيق السرعة في الأداء وإدخال طرق جديدة ... إلخ.

¹ د.زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، مصدر سبق ذكره، ص، 39، 40.

(و) -الهيكل التنظيمي: ويكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات مع أخرى إلخ.

وهناك مجموعة من الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير وهي:

- 1- وجود ضغط التغيير: حيث ان التغييرات الخارجية والمشكلات الذاتية تكون عوامل ضغط من أجل التغيير.
- 2- تحديد المشكلة والتعرف عليها: ويتم هنا تشخيص المشكلة ومعرفة نوعيتها وأسبابها.
- 3- ابتكار الحلول والالتزام بها.
- 4- تجربة الغير: وفي هذه الخطوات يتم الاستفادة من الحلول التي وضعها الغير لنفس المجال المعني.
- 5- الاستمرارية والقبول: أن يصبح المجال المختار مقبول وله قدرة على الاستمرار.¹

الفرع الثاني: حاجات المنظمات إلى التغيير التنظيمي.

عرفت ميلز الحاجة للتغيير التنظيمي لظاهرة العولمة وما صاحبها من تغييرات في طبيعة البيئات التي تعمل فيها المنظمات، مما أجبر قادة هذه المنظمات لتغيير مجال تفكيرهم من المحلية إلى العالمية، حيث أشارت الباحثة فيها لمفهوم الخصخصة كعلاج لمشكلات المنظمات، وما جلب مفهوم الخصخصة معه من مشكلات جديدة، الشيء الذي شدّ الانتباه إلى مفهوم التغيير المخطط كبلسم ناجح لمواجهة الضغوط والقوى التي تواجه المنظمات في عصرنا الحالي.

1- الأسباب الداخلية للتغيير: وهي تصنف إلى نوعين على:

- ✓ تغييرات الهيكل التنظيمي: تصميم هيكل يركز على المنتج مثلاً بدلاً عن التركيز على الأسلوب الوظيفي الذي ينجم عنه أحداث بعض التغييرات التنظيمية للتواكب مع هذا التغيير.
- ✓ التغيير الديموغرافي للعاملين: ازدياد نسبة النساء اللاتي يتقلدن مناصب قيادية علياً أو وسيطة، سيطرة العاملين الأكبر سناً، مثل هذه العوامل تقود المنظمات لإحداث التغيير.

2- الأسباب الخارجية للتغيير: وهذه الأسباب تنقسم بدورها إلى مجموعتين هما:

- أ) -التغييرات الاقتصادية وتغييرات السوق: هذه التغييرات السوقية تكون في الغالب بسبب العملاء والمنافسين في هذه الأسواق، بما يلزم المنظمة بمواكبة هذه التغييرات.

¹ د.زيد عبوي، إدارة التغيير والتطوير، مصدر سبق ذكره، ص، 41.

(ب) -التطورات التكنولوجية: التبدل في التكنولوجيا من فترة لأخرى يجعل بعضها متقادما مما يستلزم تغييرها أولا بأول.¹

2-عوامل نجاح التغيير التنظيمي وأسباب فشله:

هناك عوامل تؤدي إلى نجاح التغيير التنظيمي كما أنّ هناك عوامل وراء فشله.

أولاً: عوامل النجاح

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على إنجاز برامج التغيير تتمثل في:

- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- توفر المناخ الذي يقبل التغيير لا يعارضه.
- اشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه.
- توفير الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومركزها.
- شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد.
- أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة نواحي سلوكهم الإداري.
- توضيح أهمية التطير والتحديث كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدّي والاستماع لجميع الآراء والمقترحات والتفكير فيها ومناقشتها وليس رفضها في أول وهلة.
- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم من أجل الوصول إلى تحسين أدائهم.²

ثانياً: أسباب فشل التغيير التنظيمي:

- التأثير السلمي الذي يسببه التغيير على طرق التفكير الأساسية في المنظمة.
- عدم وضوح أهداف المنظمة وغياب التخطيط والنظرة إلى التغيير باعتباره تغيير قصير المدى فقط.
- اعتبار التغيير مجرد خيار أي أن تنفيذه ليس واجبا.
- الخوف من المجهول أي خوف العاملين والإدارات من التغيير بسبب عدم معرفة ما سيأتي مستقبلا.

¹ شفة مسعودة، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية، مذكرة شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،

2016/2017، ص،

² كنان يوسف، ريان عبد المالك، مصدر سبق ذكره، ص، 13، 14.

- تكاليف التغيير فأحيانا تكون تكاليف التغيير أكبر بكثير من الأهداف أو النتائج التي سيحققها التغيير.

3- أسباب نجاح وفشل المؤسسات عند إحداث التغيير (تجربة ميدانية)

تم جمع هذه المعلومات من خلال طرح أسئلة على 24 مديرا من الإدارة العليا والوسطى في مختلف الإدارات في المملكة السعودية، ثم من خلالها استخلاص أسباب نجاح وفشل المؤسسات في هذه العملية.

أ) -أسباب نجاح التغيير:

- وضوح الهدف من العملية وأثرها على الأفراد والمؤسسة.
- اتخاذ قرار التغيير من قبل فئة لديها العلم والمهارة في إحداثه بفعالية.
- تحديد أسبابه والمشاكل المترتبة عن عدم إحداثه.
- مشاركة جميع الموظفين ومصارحتهم واخذ بعين الاعتبار آرائهم في التغيير المراد إحداثه.
- حرص المسؤولين والموظفين على نجاحه.
- التخطيط السليم للتغيير المراد إحداثه.
- اسناد المهام والواجبات إلى أصحاب الكفاءة للقيام بالعملية.
- التركيز على العمل الجماعي سواء على مستوى الإدارات أو المؤسسة.
- الاستمرارية في تزويد القائمين على التغيير بالمعلومات والمواد المطلوبة للقيام بالعملية.
- التعزيز والمساندة والمتابعة المستمرة من الإدارة العليا للأفراد والمجموعات.
- شعور الموظفين بأنه سوف يكون لهم فائدة أو عائد ما نتيجة عملية التغيير.
- التدريب والتنمية الذاتية للموظف.
- العدالة والأمانة في إجراء تغييرات بين الموظفين للقيام بالمهام الجديدة.
- متابعة واستخدام تكنولوجيا في أثناء القيام بالعملية.

ب) -أسباب فشل التغيير:

- غموض أثره على الأفراد والإدارات في المؤسسة.
- إسناد قرار تغيير من قبل فئة ليس لديها العلم والمهارة في إدارته.
- حدوث التغيير وفق أهواء شخصية من قبل فرد أو فئة ترغب في حدوثه.
- عدم مشاركة العاملين وأخذ آرائهم في تغيير المراد إحداثه.

- غياب التخطيط السليم لإحداث التغيير وفق الاجتياح الفعلي له.
- قلة المواد المعدّات المطلوبة لإحداثه.
- عدم تحديد بداية ونهاية فترة التغيير أو استمرارها.
- عدم وجود مديرين مؤهلين لمساعدة الموظفون على إحداثه.

مطلب الثالث: ماهية مقاومة التغيير.

تعتبر مقاومة الأفراد للتغيير أمر حتمي مثلما ان التغيير أمر حتمي لابد منهن فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة التغيير في الوضع الراهن لما قد يتسبب من إزعاج وإرباك وقلق وتوتر داخلي في نفسية الفرد نظرا لعدم التأكد من النتائج المترتبة عن التعبير والتي قد تكون سبب في مقاومة عملية التغيير.

فرع الأول: مفهوم مقاومة التغيير.

تعني مقاومة التغيير التنظيمي امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركود إلى المحافظة على الوضع القائم وهذه المقاومة قد تكون سلبية كما أنها قد تكون إيجابية في بعض الأحيان، وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يكون في مصلحة الإدارة، أما سلبية المقاومة فإنها تكون عندما تظهر نتائج التغيير إيجابية ومردودها على المنظمة والموظف كبير مقارنة مع التكاليف المدفوعة¹.

كما تعرف عملية مقاومة التغيير التنظيمي بأنها عملية رفض تقبل الجديد في المنظمة من قبل عناصر داخلها نظرا لأسباب شخصية أو تنظيمية مختلفة من عنصر لآخر وتظهر المقاومة في عدّة أشكال لعلّ أخطرها المقاومة العدوانية².

فرع الثاني: أشكال مقاومة التغيير التنظيمي.

يعتمد العمال على أساليب وأشكال مختلفة للتعبير عن عدم تقبلهم للتغيير، حيث قد يكون هذا التعبير في بعض الأحيان مستترا وفي الغالب ما يكون علنيا، كما قد تكون المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وذلك ما يوضحه الشكل التالي³:

¹ د.زيد منير عبوي، مصدر سبق ذكره، ص41.

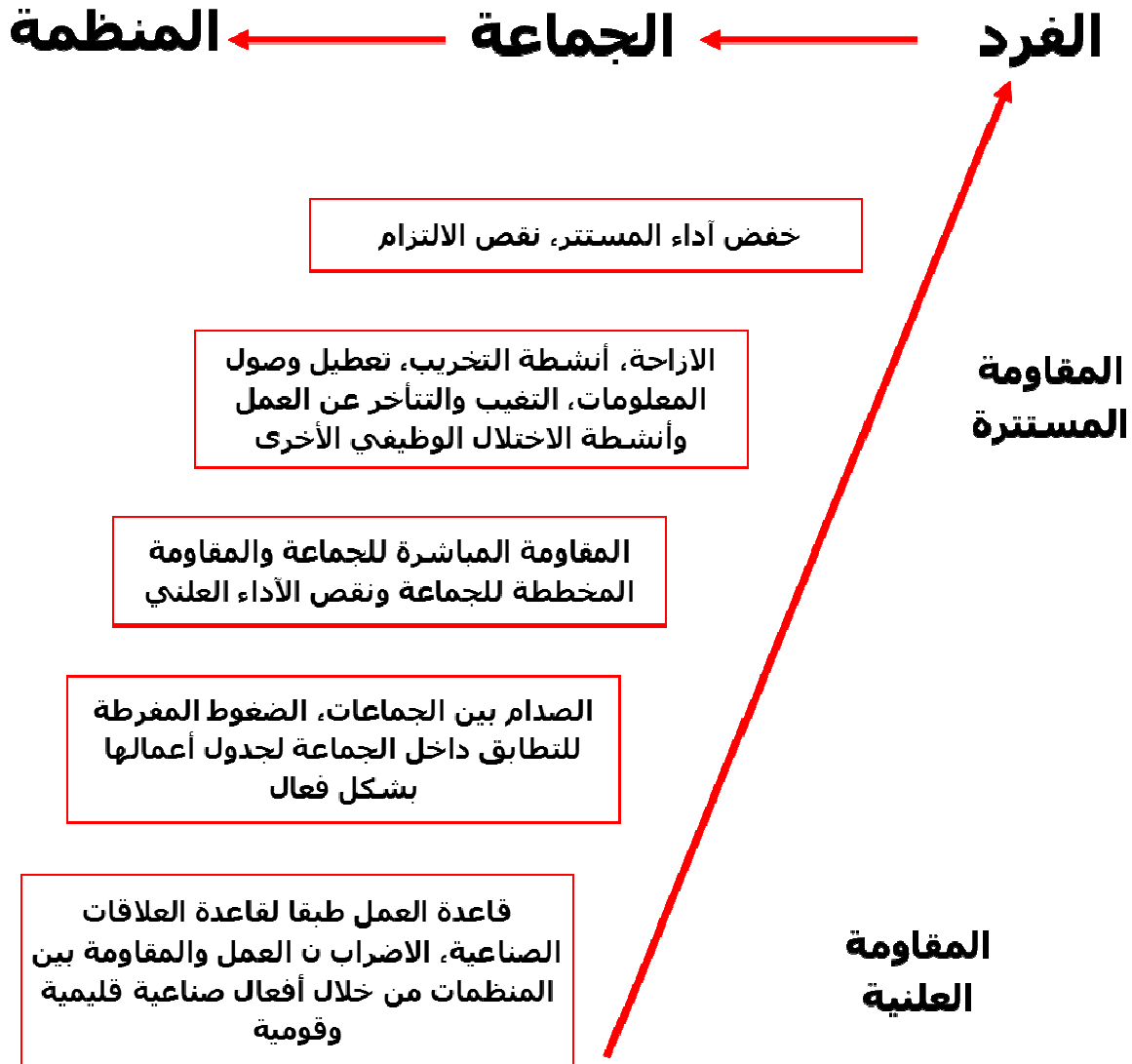
² كنان يوسف، ريان عبد المالك، مصدر سبق ذكره، ص16.

³ سماتي حاتم، أطروحة دكتوراه، ص78.

يظهر الشكل أن مقاومة التغيير التنظيمي قد تأخذ عدّة أشكال، حيث قد تكون علنية ومصرّح بها وقد تكون مستترة غير واضحة، فقد يكون مجرد مناقشات كلامية وقد تتطور لتصبح اجحاما وامتناعات ن العمل أو تخريبا لوسائل نذكر منها:

- قيام الفرد بالتهجم على الآراء والأفكار الجديد.
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد.
- السكوت وعد إبداء الرأي.
- يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ القرار بشأن التغيير المقترح.
- الدفاع عن الأسلوب الحالي ومحاولة توضيح أنه الخيار الأمثل.
- محاولة إبراز أن المؤسسة ليست بحاجة للتغيير.
- زيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير.
- زيادة معدلات الغياب والتأخير والتخريب.

الشكل رقم 24: أشكال التعبير عن مقاومة التغيير التنظيمي



المصدر: سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين أطروحة دكتورا في تخصص علم النفس العمل والتنظيم جامعة محمد خيضر بسكرة 2017-2018. ص 79.

فرع الثالث: أسباب مقاومة لتغيير التنظيمي.

من الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير نذكر منها:

1- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة أنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.

2- العادات: تدلّ نظريات التعلّم المختلفة على أنّ الفرد يكون عادات وانماط سلوك تحدّد طريقة تصرّفه وكيفية استجابته للمواقف ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية.

3- سوء الإدراك: إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير¹.

4- المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم ما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن ذلك يعني خسارة شخصيته كضياح نفوذه ومركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.

إضافة إلى هذه الأسباب هناك أسباب أخرى ذكر منها:

- عدم وضوح أهداف التغيير.
- عدم مشاركة الأفراد في التغيير.
- ضعف الاتصالات الإدارية.
- الخوف من نتائج أو المصالح الشخصية.
- الخوف من فشل التغيير.
- عدم توافر الثقة في القائمين بالتغيير.
- عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة.
- إذا كانت عملية اقناع الآخرين بالتغيير تتم أو تعتمد على أسباب شخصية².

أساليب التغلب على مقاومة التغيير:

هناك مجموعة من الطرق تتبعها المنظمة للتغلب على مقاومة التغيير التنظيمي هي:

أولا: التعليم والاتصال: هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقه، وقد تتخذ عدّة أشكال منها المناقشة الفردية، عرض للمجموعات أو مذكرات وتقارير، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير وهي تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين كبيرا.

¹ كنان يوسف، ريان سعيد المالك، مصدر سبق ذكره، ص19.

² زيد منير عبوي إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، الأردن، عمان، 2007، ص 49.

ثانيا: المشاركة والاندماج: أكدت الأبحاث و الدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة الفعالة والعالية على مقاومته، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أن المشاركين ملزمين بتطبيق التغيير أما سلبياتها أنها تستغرق وقتا طويلا.

ثالثا: التسهيل والدعم: تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللام لهم واعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا توجد طريقة أفضل منها أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا بالإضافة إلى تكلفتها العالية.

رابعا: التفاوض والاتفاق: تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وفي نفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير التنظيمي كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى للمنتسبين من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، وإيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

خامسا: الاستغلال واختيار الأعضاء: وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع عام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقتها على عملية التغيير وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعا ما وغير مكلفة أما سلبياتها فإنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون بأنهم قد استغلوا.

سادسا: الإكراه الظاهر وغير الظاهر: بموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة في تنفيذ التغيير وأيضا عندما يمتلك منشؤوا التغيير قوة كبيرة وأهم إيجابية أنها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة.

وفي نفس الوقت لا تخلوا من العيوب، ومن أهمها خطورة استمرار استياء العاملين ن منشئي التغيير.

إضافة إلى هذه الأساليب هناك مجموعة من الوسائل التي تمكن المعنيين بإحداث التغيير من تقليل وتخفيض مقاومة التغيير تتمثل فيما يلي:

- تجنب المفاجآت وإحاطة الموظفين علما وبشكل مسبق بما تنتجه النية بإحداثه من تغييرات، ودواعي هذه التغييرات المقترحة، حتى يتم فهم الأسباب وقطع دابر لإشاعات حول الموضوع، وحتى يتوفر الاستعداد لتقبل التغيير ويمكن اتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والمناقشة لتحقيق هذا الهدف.

- ضرورة توفير حوافز لقبول التغيير وإشعار المستهدفين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن لها ان تتحقق لهم، إذ من المفروض أن يكون التغيير إيجابيا ومحققا لفوائد ومكاسب العاملين والتنظيم وليس العكس إذ أن المقاومة طبيعية إذا كان في التغيير خسائر.
- العمل على تحقيق مكاسب ملموسة ولو على المدى القصير ومكافأة الذين ساعدوا في تحقيقها، وتجميع هذه التحسينات والبناء عليها فمن المعروف أن النجاح يقود إلى النجاح، كذلك لابد ان يكون للجميع ملاحظة التقدم الناتج عن ذلك مما يشجع على استمرار التعاون، كما أنه من المهم أيضا.

سلبيات وإيجابيات مقاومة التغيير:

أولا: إيجابيات مقاومة لتغيير التنظيمي: قد يعتقد بعضهم ان كل أنواع المقاومة سلبية و ضارة والحقيقة أن المقاومة بعض الإيجابيات مثل:

- توضيح الأهداف والنتائج.
- كشف ضعف عملية الاتصال.
- مراجعة الخطط وتحليل النتائج.
- الكشف عن نقاط الضعف في اتخاذ القرار وحل المشكلات.
- التنبؤ بالسلوك وإثارة وجهات النظر المختلفة والمساهمة في التوصل إلى قرارات جيدة.

ثانيا: سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي:

- 1- التشكيك في مدى فاعلية برامج التغيير التنظيمي، واضعاف قيادته.
- 2- تحويل جهود المعنيين ببرامج التغيير لتنظيمي من تنفيذ هذه البرامج إلى البحث عن أساليب للتغلب على هاته المقاومة.

دورة حياة المنظمة:

لا تعرف المنظمات عامة والمؤسسات بشكل خاص تطورا خطيا يأتي التغيير التنظيمي بعد تناوب المراحل:

- فترات الاستمرارية التي لا تستطيع خلالها القوى الداخلية أو الديناميكيات الخارجية كسر الاتجاه نحو التجانس.
- لحظات من التمزق الدوري حيث ينفجر النظام.

يفترض نموذج Greiner أن مراحل النمو متتابعة ومخطط Mintzberg يفسر الإعدادات التنظيمية في التطور.

مراحل النمو عند Greiner¹:

عندما تتقدم الشركة (المؤسسة) في العمر، ترى أن حجمها يزداد وتمر بمراحل مختلفة من النمو والتطور، حيث تكون التغييرات تتقدم، وتتميز هذه المراحل بأسلوب إدارة مهيم يسمح بالنمو، لكن طريقة التسيير هذه تصبح غير مناسبة وتسبب أزمة ومنه يلزم على المؤسسة تبني طريقة تسيير جديدة.

المرحلة الأولى: الإنشاء أو الإبداع: يكون المؤسس هو رائد الأعمال في كثير من الأحيان غير متحمس جدا للمهام الإدارية، يستثمر كليا في التصميم وبيع منتجات جديدة، وهنا يظهر أزمة القيادة التي مكن أن تكون قاتلة والتي لا تخدمها الشركة إلا من خلال دمج مدير جديد قادر على إدخال تقنيات إدارة جديدة.

المرحلة الثانية: التوجيه: وتتميز هذه المرحلة بتنظيم هرمي وظيفي وتخصص في المهام أنظمة التحكم والمراقبة، تواصل رسمي أكثر، وعندما تستمر المؤسسة في نموها، المميزات تصبح مركزية ومنه ينتج عنه أزمة الاستقلالية التي تستجيب لها العديد من الشركات من خلال تطبيق اللامركزية في المسؤوليات.

المرحلة الثالثة: اللامركزية أو التفويض: وتترجم بتكييف هيكل لا مركزي حيث تعطى الاستقلالية لمديري المصانع والأسواق، و يتم انشاء مراكز للربح، وتقوم الإدارة العامة بممارسة اعمالها عن طريق الاستثناء، هذه اللامركزية والاستقلالية المتزايدة التي تتخذها الوحدات تؤدي إلى الشركة أزمة خطيرة ويمكن للشركة الخروج منها بالتنسيق.

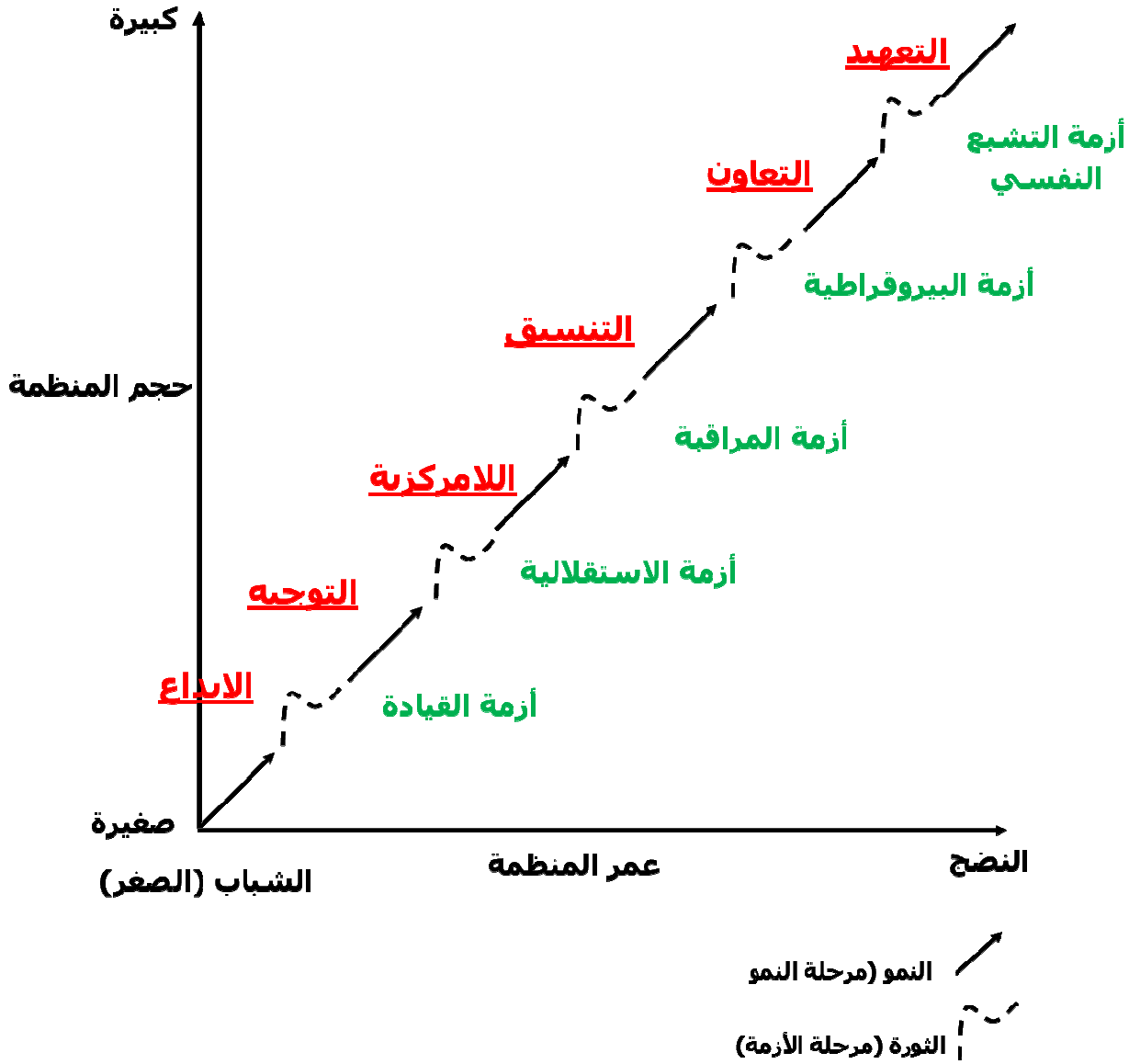
المرحلة الرابعة: التنسيق: تهتم هذه المرحلة بتطبيق التخطيط الرسمي وأنظمة المراقبة، وتعزيز خدمات الموظفين بالتنسيق والمراقبة في الأنشطة اللامركزية، ومركزية الأنظمة التي تسمح بتطوير الشركة ولكنها تؤدي أيضا إلى انعدام الثقة، والصعوبات بين الإدارة العليا والمصالح العاملة تؤكد أنظمة التنسيق الرسمية للإجراءات الصلابة تؤدي إلى أزمة البيروقراطية.

المرحلة الخامسة: التعاون: تعتمد هذه المرحلة على مقاربة أو نهج أكثر مرونة وأكثر إنسانية للإدارة، يتضمن فرقا متعددة الوظائف موجهة نحو المشروع، وتقليل الفرق التي تعمل في المكاتب في الإدارة العامة، ويعتمد هيكلها التنظيمي إلى هيكل المصفوفة وأنظمة تحكم مراقبة رسمية أخف تلعب دور الميسرين، ونظام معلومات في الوقت الفعلي، برامج تدريبية موجهة نحو المهارات السلوكية، هذه

¹ Jean pierre, michelralika ; jaques orsoni ; »management stratégie et organisation », 6eme edition, imprimerie France quercy ; juin2006 ; p406 ; 407

السلوكيات أو الممارسات قد تؤدي إلى أزمة في مرحلة التعهد وهي الاستعانة بمهارات وخبرات من شركات أخرى، التحالف... إلخ.

الشكل رقم 25: عمر المنظمة



المصدر : Jean pierre, michelralika ; jaques orsoni ; »management stratégie et organisation », 6eme edition, imprimerie France quercy ; juin2006 ; p406 ; 407

المطلب الأول: اليقظة الاستراتيجية وسيلة لإحداث التغيير التنظيمي.

جعلت التغيرات المتسارعة في بيئة المنظمات الحالية الأساليب القديمة المعمول بها تفقد أهميتها، ودفعت بالمؤسسات إلى البحث عن الأساليب التي تسمح لها بالتأقلم مع البيئتين الداخلية والخارجية، حيث أن تؤثر تأثيرا كبيرا على استراتيجيتها من أهم ما اعتمدته المؤسسة لإحداث التغيرات المرغوبة لما تتمتع به من أهمية بالغة في تعزيز مكانة المؤسسة.

1- دور اليقظة الاستراتيجية في اثبات الحاجة للتغيير:

في ظل حتمية التغيير أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتبني توجه جديد يقوم على أساس سير المعلومة بطريقة منظمة وعقلانية وهذا ما تتكفل به عملية اليقظة الاستراتيجية بمختلف أنواعها، ويمكن إبراز ذلك في النقاط التالية:

(أ) - دور اليقظة التكنولوجية: في اثبات الحاجة للتغيير: تلعب اليقظة التكنولوجية ورا هاما في جمع المعلومات العلمية والتقنية والاهتمام بالتطورات والمستجدات التكنولوجية التي ينبغي على المؤسسة الاعتماد عليها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية مثل الحاجة إلى إدخال وسائل انتاج حديثة او الحاجة إلى تغيير خطوط الانتاج، و يتعدى الأمر إلى طرق ووسائل الاتصال الحديثة من الاطلاع على التغيرات التكنولوجية وإيجابيات وأسباب حاجة المنظمة لمماراتها.

(ب) - دور اليقظة التجارية في اثبات الحاجة للتغيير التنظيمي: وهنا يجب المراقبة والتنبؤ بالتغيرات وأذواق المستهلكين، تطور رغباتهم وكذا تطور العرض والطلب ومتابعة أثر الحملات الاشهارية وهنا تبرز مكانة اليقظة التجارية في كونها بوابة مهمة للحصول على المعلومة الهامة المتعلقة بالزبائن، الموردين، المتعاملين والشركاء، واكتشاف ضرورة اجراء تعديلات على الخطة من خلال الاستثمار أكثر من تحسين جودة المنتج وتلبية الحاجات المتطورة.

(ج) - دور اليقظة التنافسية في اثبات الحاجة للتغيير: لليقظة التنافسية دور هام وحساس لا يمكن الاستغناء عنه، فهي تعمل على توفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة ومنافستها البيئة التي تنشط فيها حيث تنتج هذه المعلومات للمنظمة تقييم معدلات رضى الزبائن على منتجات المؤسسة مقارنة بمنتجات المؤسسات الأخرى، واثبات الحاجة إلى تكثيف الترويج، أو دخول أسواق جديدة أو الحاجة لطرح منتج جديد للحفاظ على المركز التنافسي، ويمكن تلخيص الدور الفعال لليقظة التنافسية من خلال النقاط التالية:

- كونها تعدّ من أحسن السبل لإيجاد أفضل الممارسات فعدم كون المؤسسة يقظة يجعلها تقلد المؤسسات الريادية لأن تكون هي السبّاقة.
- تساعد على تحديد الفرص والتهديدات في المحيط التنافسي والتغيرات اللازمة أحداثها.
- تساعد على اكتشاف فجوات الأداء مقارنة بالمنافسين وتعتبر كذلك جوهر التحليل الاستراتيجي والذي ينبأ بالحاجة للتغيير.
- (د) - **اليقظة البيئية في اثبات الحاجة للتغيير:** تعني اليقظة البيئية بمتابعة ورصد كافة المتغيرات البيئية من خلال التحليل البيئي الداخلي والخارجي حيث تحظى هذه العملية بأهمية بالغة من أجل ضمان التكيف فبالإضافة إلى اليقظة البيئية أداة للتعرف على الفرص والتهديدات واكتشاف نقاط القوة والضعف تساعد أيضا على توقع التغيرات الممكنة نظرا لكونها تحقق ما يلي:
 - تمنح المنظمة إمكانية المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها والفرص التي يمكن استبعادها.
 - تحديد الموارد المتاحة لطرق استخدامها.
- تشخيص أنماط السلوك الانتاجي والاستهلاكي للأفراد والمؤسسات ووضع الأهداف المستقبلية وفقا لذلك.
- (هـ) - **دور اليقظة الاجتماعية في اثبات الحاجة للتغيير:** مما لا شك به هو أن الفرد العنصر الحاسم في نجاح عملية التغيير وبالتالي أصبحت المؤسسات تركز.

خلاصة:

من خلال ما سبق نستنتج أن التغيير التنظيمي ضرورة حتمية من أجل البقاء والاستمرار، لذا فإنه عملية مهمة ومنظمة يمكن القيام بضبطها وتوجيهها نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا وبهذا المفهوم فهو يعكس معنى التقدم نحو الأفضل.

ويتضح أيضا من خلال هذا المبحث أن التغيير هو أحد نماذج استثمار واستغلال معلومات اليقظة الاستراتيجية حيث أنه يعني التحول إلى وضع أفضل من خلال المعلومات التوقعية الاستباقية لنظام اليقظة بهدف التكيف مع المستجدات في محيط المؤسسة، وإحداث التغيير لا يتم إلا من خلال سلسلة من الخطوات حيث تكون بدايتها هي نهاية عمل فرق اليقظة التي تعني بتشخيص الوضع القائم تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ثم تحديد المشاكل الحقيقية ومدى الحاجة لتغييرها لوضع خطة يتم تنفيذها فيما بعد.

وفي أغلب الأحيان تلقى عملية التغيير مقاومة ولا شك أن قدرة الإدارة على التغلب المبكر عليها يساعد على إزالة الكثير من القلق والخوف المصاحب لعملية التغيير وما يجب على المؤسسة هو تحديد أنسب الطرق للتغلب عليها.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في
المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
بالروبية

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية

تمهيد:

إن كل إنسان واقعي ومنطقي يعلم بأن كل عمل نظري يجب أن يليه عمل تطبيقي وهذا ليكتشف قدراته على اكتساب ومعرفة العمل، لأن التطبيق يجعل الإنسان ناجحاً في حياته المهنية.

اقتصرت معرفتنا المهنية في تلك الفترة على الأشياء النظرية التي اكتسبنا منها معلومات لم نكن نعرفها في ميدان العمل، إلا أن هذا لم يكن كافياً فمن خلال الدراسة النظرية حاولنا إسقاط هذه الدراسة على الجانب التطبيقي ذلك لمعرفة دور اليقظة الاستراتيجية في عملية التغيير التنظيمي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع المسبكة بصفة خاصة.

ولهذا الغرض قمنا بتخصيص فصل لهذا الجانب التطبيقي والذي سنقوم فيه بـ:

- ✓ بطاقة فنية عن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
- ✓ دور اليقظة الاستراتيجية في عملية التغيير التنظيمي المؤسسة
- ✓ عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: بطاقة فنية حول المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية نشأتها ومراحل تطورها

أولاً: تعريف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

هي شركة جزائرية مختصة في انتاج العربات الصناعية من شاحنات وحافلات وغيرها، أنشئت الشركة بمرسوم 81-342 في 12 ديسمبر 1981 في ظل إعادة هيكلة شركة سوناكوم (الشركة الوطنية للسيارات الصناعية).

ثانياً: نبذة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

تعتبر الصناعة الميكانيكية من بين أهم الصناعات الثقيلة في الجزائر، حيث نشأت أول مؤسسة لصناعة السيارات على أرض الجزائر في " 2 جوان 1957 " ، آنذاك كانت الجزائر لا تزال على وطأة الاستعمار وكان صاحبها مستوطن أجنبي يدعى برلي "Berliet" ، وبقرار من السلطات الاستعمارية شرع في بناء هذه المؤسسة المختصة في تركيب الشاحنات الصناعية ذات الوزن الثقيل في المنطقة الشرقية لعاصمة البلاد والتي تبعد حوالي 30 كلم عنها.

وقد تم إخراج أول شاحنة من النوع الثقيل على أرض الجزائر في " 15 أكتوبر 1958 " ، لكن كانت هناك عراقيل متمثلة في استبداد السلطات الاستعمارية واحتكارها لهذه المؤسسة ولوضع حد لهذا الاحتكار تدخل الصندوق الوطني للتنمية ليفتح المجال لشراكة الجزائر في هذه المؤسسة بـ 49% وذلك في شهر جوان 1964 وفي عام 1967، كلفت الحكومة الجزائرية آنذاك هذه المؤسسة بترقية وتطوير قطاع الصناعات الميكانيكية من أجل الدخول في استقلالية الصناعة وتلبية متطلبات المجتمع الجزائري من السيارات الصناعية ، وكذا محاولة التعدي إلى التصدير والنهوض بهذا القطاع.

في " 3 جويلية 1970 " تم إبرام عقد بين الجزائر وشركة " Berliet " ، وبعد هيكلة المؤسسة في الثمانينات أصبحت " SONACOOM " تحمل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية اعتباراً من " 12 ديسمبر 1981 " انطلقت في نشاطها مع بداية " 1982 " وانبثقت عنها عدة وحدات إنتاجية وتوزيعية يبلغ عددها 22 وحدة عبر التراب الوطني.

كما تملك المؤسسة قوة عالمية تقدر بـ 9000 عامل وتتميز برأسمال قدره 22 مليار د.ج محدد من طرف المجلس الوطني للتخطيط تحت أمر CNP-475 ومقسم إلى 4400 سهم وبقيمة أسهمية تبلغ 50000.00 للسهم ومحركة من طرف الدولة بنسبة 100% في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. فالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية " SNVI " ، هي مكلفة بالبحث والتنمية والإنتاج والتصدير والتوزيع وصيانة السيارات الصناعية، ويعني بالسيارات الصناعية (شاحنات، حافلات،

الشاحنات الخاصة، الآليات المقصورة...) وبصفة عامة كل السيارات الموجهة للنقل البري للأشخاص، للسلع والمواد ذات الحمولة المهمة والتي تفوق طن من جهة أخرى ، فالمؤسسة مكلفة بضمان نشاطها ما بعد البيع للسيارات الصناعية ، وأن تساعد أيضا كبار المستعملين لمنتجاتها في عملية وصفها بوسائلها الخاصة بالصيانة ويمكننا استخلاص ثلاثة خصائص للشركة :

- مؤسسة **SNVI** هي شركة مختصة جداول متكاملة عموديا.
- تتصرف في كمية متنوعة من المنتجات.
- هي حاضرة على كامل التراب الوطني مما يجعلها ذات تكامل اقتصادي مميز.

ثالثا: مراحل تطور المؤسسة

لقد مرت مؤسسة السيارات الصناعية بخمسة مراحل أساسية هي: (1)

المرحلة الأولى: فترة 1957 ما بين إلى غاية 1967 في «02 جوان 1957 "

قامت الشركة الفرنسية " BERLIET " ببناء مصنع لتكريب الشاحنات الصناعية ذات الوزن الثقيل على بعد 30 كلم من شرق الجزائر العاصمة. وفي " 15 أكتوبر 1958 " تم صنع أول شاحنة وبذلك بدأت عملية الصنع.

وفي " جوان 1964 " امتلكت الجزائر 40% من أسهم مصنع برلي عن طريق الصندوق الجزائري للتنمية وفي " أكتوبر 1967 " تم إنشاء الشركة الوطنية للصناعة الميكانيكية " SONACOME " وذلك بالأمر " 67-150 المؤرخ في 09 أكتوبر 1967 " .

المرحلة الثانية: فترة ما بين 1967 إلى غاية 1981.

بعد سنة 1967 مباشرة بعد تأسيس الشركة ليصل 3000 شاحنة سنويا، بحيث أصبح الإنتاج يلبي الاحتياجات الجديدة والمستقبلية، وفي **جويلية 1970** تم اختبار برلي لإنشاء مركب السيارات الصناعية تجمع **11 مؤسسة**، ويأتي الأمر **71-52** المؤرخ في " **14 جويلية 1971** " ليحدد تهيئة جديدة للشركة وهو الفائدة للقطاع العمومي، وفي هذا سطرته الشركة برنامج استثماري يقدر بـ: **5,2 مليار دينار** لغرض المركب **CVI**، وفي **1974** خرجت من المصنع أول سيارة من صنع جزائري وكان الإنتاج في هذه الفترة مخصص لاحتياجات القطاع العام.

¹ - من وثائق المؤسسة

المرحلة الثالثة: فترة ما بين 1981 إلى غاية 1995.

في هذه الفترة أصبحت شركة اشتراكية ، وتبعا للتقرير الذي تم إعداده من طرف السلطات العمومية للبلاد حول حالة تشغيل الاقتصاد الوطني ، صدر منشور رئاسي رقم " 13 " المؤرخ في " 20 نوفمبر 1980 " ليحدد الإطار القانوني المنظم لعمليات إعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية ، وهذا إثر اجتماع عقد من طرف اللجنة الوطنية لإعادة هيكلة المؤسسات ، حيث حددت مخطط تنظيمي للشركة يجمع 11 مؤسسة مستقلة في إطار الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، حيث تم التأكيد على قرار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للسيارات الصناعية من طرف مجلس الوزراء المنعقد في " 06 جويلية 1981 " علنا ميلاد الشركة وهذا المرسوم رقم 81-324 المؤرخ في " 12 ديسمبر 1981 " .

المرحلة الرابعة: فترة ما بين 1995 إلى غاية 2000.

في هذه المرحلة تميزت الشركة بأنها مؤسسة عمومية اقتصادية، وابتداء من مايو 1955 تغير طابع الشركة القانوني لتصبح مؤسسة عمومية اقتصادية، لها قانون عام تسيير عليه، إذ تحولت الى شركة مساهمة برأسمال اجتماعي مقدر بـ 2,2 مليار دينار جزائري، وتم بذلك وضع الشركة تحت مراقبة الشركة القابضة العمومية الميكانيكية HPM، الذي يمثل من طرف المجلس الوطني للدول CNPE.

المرحلة الخامسة: ما بعد سنة.

بعد أن كانت مهمة المراقبة للشركات القابضة وأثر تصنيفها أصبحت الشركة الوطنية للسيارات الصناعية تراقب نفسها ابتداء من 04 أوت 2002، وبذلك بقي مصير كل السياسات الاستثمارية واستراتيجيات الهيكلية الداخلية التي حددتها الشركات القابضة ك تساؤل مطروح.

رابعا: مهام وأهداف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

للمؤسسة عدة مهام وأهداف نذكر منها ما يلي:

1- بالنسبة للاحتياجات الوطنية من السيارات الصناعية:

- تغطيا لإنتاج.
- الحصول على تشكيلة تكنولوجية بسرعة (معدل تكامل عالي، عدد كبير من المنتجات).
- ترشيد الوظائف.
- استعمال تقنيات مكيفة ذات أداء.

2- تغطية الفرق بين العرض والطلب:

- تسويق السيارات الصناعية.
- ضمان المنتجات من قطع الغيار من تشكيلة المؤسسة.
- ضمان الخدمة ما بعد البيع.

3- تدنية أسعار المنتجات والخدمات مع ضمان مرد وديتها :

- تدنيه سعر التكلفة. التمويل الجزئي.

4- المساهمة في التطوير الاقتصادي والاجتماعي:

- ضمان التوسيع الصناعي والتجاري على كامل التراب الوطني.
- ضمان المنتجات بسعر متماثل على مستوى البلد.

المطلب الثاني: تعريف مسبكة روية وهيكلها التنظيمي

أولاً: تعريف مسبكة روية

هي مؤسسة وطنية تهتم بصناعة إنتاج الخام والألمنيوم والحديد ولها حوالي 730 عامل وهي القلب النابض لمركب السيارات الصناعية وتحتوي على 7 مديريات التي سنطرق لها من خلال الهيكل التنظيمي، بموجب لائحة مجلس مساهمة الدولة رقم 170 و 171 المتعلقة بتحويل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية الى المتعامل الاقتصادي للجيش الوطني الشعبي، الذي نتج عنه محظر الجمعية العامة التأسيسية الذين عينوا فيها أعضاء مجلس الإدارة وخرج القانون الأساسي للمؤسسة الجديدة التي أصبحت تسمى مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات اسهم مجمع ترقية الصناعات الميكانيكية/ن 5ع مسبكات الروبية

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمسبكة روية

دراسة الهيكل التنظيمي: (1)

المديرية العامة:

- توجد في أعلى الهياكل التنظيمية والتي على رأسها الرئيس المدير العام للمؤسسة وتتمثل مهامها في :
- متابعة ومراقبة برامج الإنتاج والتسويق والصناعة.
 - السهر على الاستعمال الموضوعي للوسائل والتجهيزات التي تحت سلطتها.
 - ممارسة التوجيه والرقابة.
 - ضمان أمن المنشآت وتحديد الخطوط العريضة لسياسة المؤسسة.

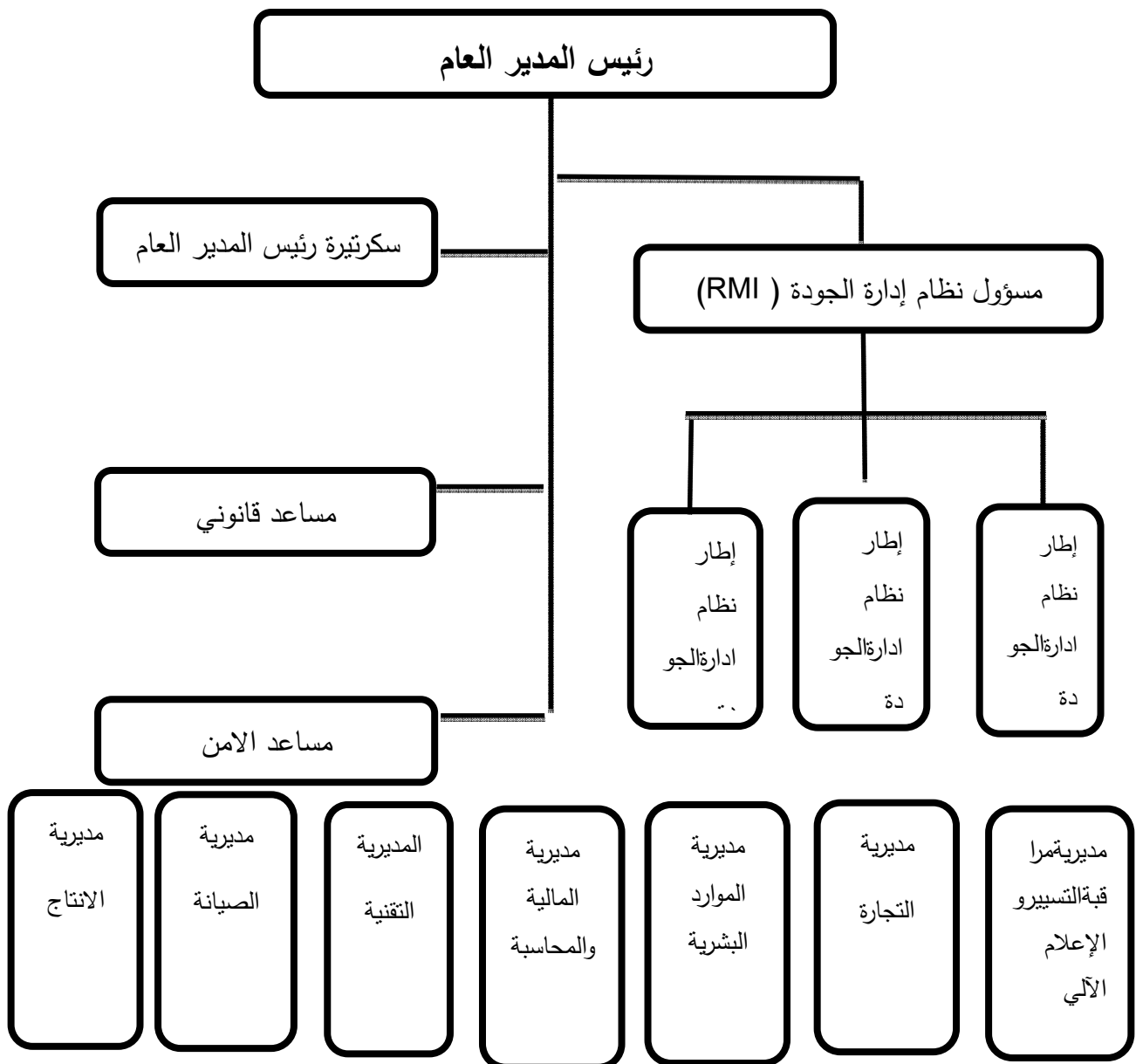
¹ - من وثائق الداخلية للمؤسسة

المديرية التقنية:

تعتبر هذه المديرية هامة وهذا راجع للدور الذي تقوم به، حيث أن هدفها هو إعطاء المنتج قدرة جديدة على المنافسة وبالتالي فرض نفسها في السوق، وتتمثل مهامها في:

- متابعة ومراقبة مراحل الإنتاج.
- مراقبة نوعية قطع الغيار.
- الإشراف على تقديم النماذج.
- مراقبة نوعية الرمل والحديد المستعمل في الإنتاج.

الشكل رقم 14: الهيكل التنظيمي لمسبكة روية (FOR)



المصدر: من مصلحة الموارد البشرية

مديرية الصيانة:

من أجل السير الحسن لوسائل الإنتاج يقع تحت مسؤولية هذه المديرية كل عمليات الإنتاج، عمليات صيانة أجهزة التصنيع ، والمراقبة والنقل ، ويدور هذا التنظيم حول ما يلي :

- العمليات الكبرى لمؤسسة كإعادة بناء وتهيئة التجهيزات حسب مخطط موضوع مع مجموعة الدوائر والمصالح.
- إنشاء الخطوط العريضة لمراقبة صيانة الآلات.
- الإجراءات الوقائية.
- تطوير أجهزة الصيانة.

مديرية التصنيع:

هذه المديرية مسؤولة عن كل ما يتعلق بالتأمين وتسليم كل احتياجات المديرية التجارية من المنتجات المطابقة للمواصفات المطلوبة في الآجال المحددة ومتابعة نوعية المنتج والعمل على تلبية رغبات الزبائن، كما تحدد من جهة أخرى كميات الإنتاج وتواريخ انطلاق العملية الإنتاجية وذلك بمساعدة مختلف المصالح التي تتفرع عنها وتحديد تكاليف تسيير طلبات التموين والمنتجات الاستهلاكية، إضافة إلى تسيير مخزون المواد الأولية

مديرية التجارية:

لهذه المديرية دور فعال في المؤسسة، وهذا راجع للمهام التي تقوم بها، والمتمثلة فيما يلي:

- إجراء دراسات السوق.
- مسك وتسيير ملفات الزبائن والموردين.
- إعداد تقارير دورية مرتبطة بنشاطها.
- إعداد برامج البيع والشراء للوحدة ومتابعة تنفيذها.
- تنفيذ برامج التوزيع سواء كان بالبيع أو بالتنازل بين الوحدات.

مديرية المالية والمحاسبة:

توكل إلى هذه المديرية جميع العمليات المالية والمحاسبية، إذ تقوم بوضع تحت تصرف المؤسسة طرق وتقنيات المحاسبة وكذلك الجباية، كما تقوم بوضع الميزانيات وترتيب جميع الحسابات ومراقبتها وإعداد التنبؤات والتقديرات حسب نتائج السنوات الماضية كما أن مديرية المالية والمحاسبة هي المسؤولة عن خزينة المؤسسة.

مديرية مراقبة التسيير والإعلام الآلي:

تقوم هذه المديرية بضمان تطوير استراتيجيات عملية لمختلف وظائف المؤسسة وهذا بالتعامل مع مسؤولي الأقسام الوظيفية، وتهدف هذه المديرية إلى توفير المعلومات التي يتم الاعتماد عليها في التسيير، كما تعمل على ضمان مراقبة وسائل التسيير وتطوير المراقبة الحالية والتأكد من عدم اختلالها.

مديرية الموارد البشرية في المؤسسة (FOR):

لكل مؤسسة مديرية مختصة بالموارد البشرية يشرف عليها مدير الموارد البشرية ويتمثل دورها الرئيسي في تسيير المستخدمين بما يتوافق والأهداف المبرمجة من طرف المؤسسة، وتكون قائمة على المهام التالية:

- السهر على متابعة الوضعية الاجتماعية للموظفين والعمال.
- تهيئة العقود الخاصة للتعاقد والعمال.
- المشاركة في إعداد سياسة التشغيل والتكوين.
- منح مكافآت للعمال.
- تقدير عدد المناصب الواجب شغلها.
- تحديد الاجراءات الإدارية الواجبة التطبيق في تسيير المستخدمين.
- تسيير ملفات الموظفين والأجور.

المطلب الثالث: أهداف وأهم مشاريع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

أولاً: أهم مشاريع المؤسسة SNVI

1-مجالات النشاط:

التصميم، التصنيع، التسويق، التصدير، والدعم ما بعد البيع لـ:

- شاحنات من 6 إلى 26 طن، جرارات من 38 إلى 70 طن، حافلات من 25 إلى 100 شخص مقطورة، نصف مقطورة، وحاملة الآلات.

2-أنواع الإنتاج

- شاحنات: 6,6 طن - 12 طن - 19 طن - 26 طن .
- شاحنة لجميع التضاريس: 4×4 ل 10 طن - 6×6 ل 16 طن .
- جرارة طريقي: 2×4 ل 38 طن - 4×6 ل 70 طن .
- مقطورة: صهريج، صواني، تبريد...الخ.
- حاملة الآلات: من 32 إلى 120 طن.
- حافلات صغيرة: حافلات 25 مقعد، حافلات النقل الشبه الحضري 38 مقعد، حافلات النقل الحضري 70 مقعد.

3-الصادرات

- الانجازات: تونس، المغرب، ليبيا، موريتانيا، النيجر، الكونغو، السنغال، الغابون، العراق، لبنان.
- الآفاق: الكاميرون، سيراليون، غينيا، بيساو، ساحل العاج.

4-المشاريع

- مشاريع تحويل تقنيات الانتاج والتركيب للسيارات الصناعية للدول الافريقية والشرق الاوسط:
- مختلف أشكال الشراكة الصناعية والتجارية مع الشركات الأوروبية المصنعة للسيارات الصناعية والمكونات الميكانيكية.
- البحث عن وكلاء تجاريين في افريقيا لتطوير برنامج التصدير.

ثانيا: أهداف المسبقة SNVI-FOR

تسعى إلى تحقيق عدة أهداف من بينها:

أهداف تتمثل في:	
الاستجابة لحاجات الزبائن. المساهمة في تطوير رقم أعمال المسبقة. المساهمة في تطوير رأس مال الزبائن	قسم التسويق
تخفيض تكاليف الشراء وتخفيض حالات عدم التوافق العمل على عدم الانقطاع في المخزون	مصلحة الشراء والتمويل

المساهمة في تحديد استراتيجية تسييره.	
قسم البيع	تطوير الأعمال وإرضاء الزبائن. السهر على حسن سير النظام.

ثالثا/التحليل الاستراتيجي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية:

عن طريق أداة SWOT

الايجابية	السلبية
نقاط القوة	نقاط الضعف
- بما ان الدولة هي المالك الأول ة الأخير للمؤسسة فقد استخدمت استراتيجية تكاملية عمودية لبعث الحياة من جديد للشركة - إجراءات إدارة الجودة في التطبيق - المشاركة الفعالة لجميع الموظفين - إتقان المنتجات المصنعة ، ولا سيما حديد GS المتقن تمامًا . - تعتبر الوحيد على المستوى الوطني التي تنتج وحدات من الحديد الرمادي GS - منتج له مكانة و سمعة جيدة في السوق - تمتلك المؤسسة مورد بشري شاب ومتخصص في كل مجالات الصناعات الثقيلة. - تكوين وتدريب مستمرة للعمال والاطارات - تمتلك القدرة على دراسة وتصميم وإنتاج الأدوات (اللوحات النموذجية والصناديق الأساسية) داخل المؤسسة - تمتلك صناعة من الجيل الرابع 4.0 - تقع في منطقة صناعية استراتيجية	- فقدان الاحتكار الذي كانت تقوم به المؤسسة في السوق الوطنية بظهور منتجات جاهزة للتركيب من ماركات معروفة عالميا - عدم وجود إمكانية جعل منتجاتها قابلة للتركيب Absence des moyens d'usage - دورة الإنتاج طويلة و متطلبة - عدم قدرة المؤسسة على انتاج قطع بكميات قليلة - عدد العمال يتجاوز حاجات العمل في المؤسسة - تكاليف العمال عالية جدا - المديونية الشديدة - تواجد ضعيف على مستوى الأسواق العالمية - نقص الخبرة بالنسبة للعمال الجدد - خروج كبير للتقاعد خاصة سنتي 2015 و 2016 - التأثير السيء للنقابة في التسيير الداخلي للشركة (وضع اشخاص غير مؤهلين في مناصب مهمة، عملية توظيف غير مهنية لا حاجة للمؤسسة فيها، نزع افراد من مناصبهم بطريقة تعسفية)

العوامل الداخلية

	- تمتلك مساحة شاسعة وورشات في جميع المجالات -انهاء دور النقابة بعد تغيير المالك	
التهديدات	الفرص	العوامل الخارجية
- الانفتاح على الأسواق الخارجية (استيراد قطع جاهزة للتركيب) -سعر منتجاتنا مرتفع جدا -الامتثال لمتطلبات القوانين ومعايير السلامة والمعايير البيئية -تدهور المناخ الاجتماعي بسبب خسارة كبيرة في قيمةالدينار -المنافسة غير العادلة -قيمة و تكلفة تسيير المخزونات عالية جدا (عدم السماح بالقروض البنكية) -الانقطاعات الرئيسية والهامة للأنشطة غير المخطط لها بسبب أوبئة كوفيد 19	-حاجة السوق تتجاوز العرض -الدعم العام للتكامل الوطني -تجديد وتحديث أد و ات الإنتاج -تمتلك المؤسسة مساحات فارغة تمكنها من انجاز استثمارات فيها -قانون الاستثمار الجديد	

المبحث الثاني: دور اليقظة الاستراتيجية في عملية التغيير التنظيمي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية

المطلب الأول: المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال البشري:

عندما يريد الباحث دراسة أحد الأبعاد أو إحدى الخصائص لمجموعة من الأفراد، فإنه لا يستطيع أن يجري تلك الدراسة على كل أفراد المجتمع، وليس بإمكانه أيضاً أن يجري قياساته على كل فرد من أفراد المجتمع لكن يمكن أن يأخذ فكرة تقريبية على الأقل لهذا المتغير، وللوصول إلى ذلك يكفي بأخذ عينة قد تكون قليلة أو كثيرة الأفراد ممثلة لكل أفراد المجتمع.¹

وتماشياً مع إمكانياتنا فقد تم استخدام طريقة العينة بدلاً من المجتمع الشامل للدراسة، وقد تم اختيار العينة انطلاقاً من مجتمع الدراسة والذي يتمثل في فئة الإطارات والمسؤولين داخل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية سابقاً في لمسبكة الروبية ومؤسسة تطوير السيارات المركبات الصناعية بالروبية

EPIC-EDIV-CARROSSERIES INDUSTRIELLES ROUIBA

والوحدة المركزية التجارة وكذلك ((Cellule de Gestion Plan de Développement CGPLD)) في وقد تحصلنا على عينة تقدر بـ 70 إطار ومسؤول موزعين على مختلف الفروع والمديريات.

-المجال الزمني: يقصد به الفترة الزمنية التي تتم فيها الدراسة، فقد دامت حوالي 6 أشهر من جانفي 2022 إلى جوان 2022.

ثانياً: المنهج المتبع

منهج البحث هو الطريق الذي يسلكه الباحث وهو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من أجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة فهو يهدف إلى الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطلوبة.²

ونظراً لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في عملية التغيير التنظيمي وذلك لمعرفة علاقة بين المتغيرين على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية من خلال التعرف على مدى تبني واستخدام المؤسسة لليقظة الاستراتيجية وفي الجانب الثاني مدى وعي إطارات ومسؤولي المؤسسة للتغيير التنظيمي الحاصل في المؤسسة وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام المنهج الوصفي

¹ - عبد القادر الحليمي، مدخل إلى الإحصاء، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص 19

² - محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج و الإجراءات، مكتبة نهضة الشروق، القاهرة، 1987، ص 70 .

التحليلي في هذه الدراسة، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، فالمنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع المعلومات واخضاعها للدراسة الدقيقة.

ثالثا: تحديد مجتمع وعينة البحث

1- مجتمع الدراسة: هي اختيار عناصر من مجتمع الدراسة، عناصر ومفردات الظاهرة قيد الدراسة في هذا البحث يتمثل في إطارات ومسؤولي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية.

2- عينة الدراسة: هي اختيار عناصر من مجتمع الدراسة لجمع البيانات مما يخدم ويناسب على تحقيق أهداف الدراسة. تتمثل في عينة عشوائية حيث وزعت الاستمارات على جميع الإطارات والمسؤولين في أربعة فروع من المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية. وقد تم توزيع 70 استمارة على 70 إطار ومسؤول، وقد تم استرجاع 70 استبيان وبهذا نعتد على 70 استمارة كنموذج للدراسة.

الجدول رقم 6: توزيع افراد العينة حسب المتغيرات الدراسة

المتغير	الفئات او السمات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	47	67.1%
	انثى	23	32.9%
	الاجمالي	67	100%
العمر	من 30 الى 40 سنة	25	35.7%
	من 41 الى 50 سنة	33	47.1%
	من 51 الى 60 سنة	9	12.9%
	أكبر من 60 سنة	3	4.3%
	الاجمالي	70	100%
المستوى الدراسي	متوسط	1	1.4%
	ثانوي	10	14.3%
	جامعي	59	84.3%

الاجمالي	70	100%
من 5 الى 10 سنوات	11	16.4%
من 11 الى 20 سنوات	42	62.7%
من 21 الى 30 سنوات	12	17.9%
أكثر من 30 سنة	2	3%
الاجمالي	70	100%
إطار (رئيس مصلحة)	35	52.2%
إطار سامي	22	35.8%
مير ادارة	7	10.4%
مدير عام	3	4.5%
الاجمالي	70	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

1/ حسب متغير الجنس: يبين الجدول رقم (2) أن عدد الذكور هو 47 فردا، أي بنسبة 67.1% من مجموع أفراد عينة الدراسة، أما الإناث فقد بلغ عددهن 23، أي بنسبة 32.9% من مجموع أفراد عينة الدراسة، هذه النسب تدل أن المؤسسة توظف كل من الجنسين، أي هناك عدالة في توزيع المناصب خاصة العليا، كون الشركة يغلب عليها الطابع الذكوري.

2/ حسب متغير العمر: يتضح من خلال الجدول أن الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة تمثل 25 فردا الي ما يعادل 35.7% من الحجم الإجمالي للعينة، وعدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 41 الى 50 سنة بلغ عددهم 33 فردا بنسبة 47.1%، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 51 الى 60 سنة 9 افراد بنسبة 12.9%، أما عدد الأفراد الأكبر من 60 سنة بلغ عددهم 3 أفراد بنسبة 4.3% من الحجم الإجمالي للعينة، أي ان العينة مست كل الاعمار

3/ حسب الدرجة العلمية: نلاحظ أن 14.3% من أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي أي ما يعادل 10 افراد من اجمالي العينة، و 59 جامعي من اجمالي العينة بنسبة 84.3%، في حين عدد الأفراد الذين يملكون مستوى متوسط كان فردا واحدا وهذا دليل على ان جل الإطارات والمسؤولين من النخبة.

4/ حسب متغير الخبرة: نلاحظ من خلال الجدول أن الافراد الذين لديهم خبرة من 5 الى 10 سنة تمثل 11 فردا ما يعادل 15.7% من الحجم الإجمالي للعينة، وعدد الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 11 الى 20 سنة بلغ عددهم 45 فردا بنسبة 64.3% وهذه الفئة تعتبر اغلبية العمال ايضا، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 21 الى 30 سنة ب 12 فردا بنسبة 17.1%، أما عدد الأفراد الأكبر من 60 سنة بلغ عددهم 2 أفراد بنسبة 2.9% من الحجم الإجمالي للعينة، أي ان العينة مست كل خبرات المؤسسة

5/ حسب متغير الرتبة: نلاحظ من خلال الجدول ان رتبة إطار تحتل أكبر نسبة من الحجم الإجمالي للعينة حيث بلغ عددهم 36 اطارا بنسبة 51.4%، و 23 إطار سامي بنسبة 32.9%، اما بالنسبة لرتبة مدير إدارة فنجد 8 مديرين بنسبة 11.4%، و في الأخير نجد 3 مديرين عاميين بنسبة 4.3%

رابعاً: أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل الهامة لجمع المعلومات في أي دراسة ميدانية، وبما أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض نوع المنهج المستخدم فقد تم اختيار الأدوات المنسجمة مع المنهج المتبع للدراسة ومنها:

1-الملاحظة: تعتبر الملاحظة أداة لجمع البيانات وقد تم استعمالها في بحثي كأداة مساعدة للاستبيان، فكل باحث يستعملها من أجل المعلومات والحقائق عن الموضوع محل الدراسة وتعرف الملاحظة على أنها عبارة عن معاينة مباشرة لأشكال السلوك الذي ندرسه. وقد سمحت هذه الأداة في حالة مقاومة المبحوثين للأسئلة، او اثناء القيام بعمل كوني واحدة من الإطارات هذه الشركة العريقة، وهذا من أجل التعرف على واقع اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ودورها في عملية التغيير التنظيمي

2-المقابلة: هي عبارة عن بعض التساؤلات والاستفسارات التي قمنا بطرحها على المستجوبين الي معظم من قدمنا له استبانة للإجابة قمنا بمقابلة معه لتوضيح وجهات النظر ولتوضيح بعض الغموض والحصول على إجابات.

3-السجلات والوثائق: يستعين الباحث بالوثائق والسجلات الموجودة بمختلف مصالح المؤسسة، وهذا لاستكمال البحث الميداني وفي بحثنا الميداني استخدمنا الوثائق والسجلات المتحصل عليها من ادارة الموارد البشرية ومن هذه الوثائق نجد: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية. الهيكل التنظيمي للمسبكة. المذكرات الداخلية. دليل المعلومات. الجريدة الرسمية.

4-الاستبيان: كما هو معروف هو عبارة عن أسئلة يضعها الباحث للحصول على ما يحتاجه من بيانات مرتبطة بالظاهرة التي يدرسها، والهدف من الاستبيان في بحثي هو التركيز على رأي الموظفين حول البحث.

تحضير الاستبيان: بعد الانتقاء من الفصل النظري ثم التطرق الى إنشاء الاستمارة بعد عرضها على بعض الأساتذة في الاختصاص وبعد الموافقة عليها تم وضع الاستمارة في شكلها النهائي حيث تم تقسيمة كالآتي:

الجزء الاول: يحتوي على المعلومات الشخصية: يتضمن البيانات الشخصية: الجنس، العمر، الخبرة، المستوى الدراسي، الرتبة

الجزء الثاني: يحتوي على محورين

المحور الاول: يتعلق باليقظة الاستراتيجية وقد تطرق البعد الاستراتيجي والبعد الإداري والمعلوماتي والبعد التكنولوجي، البعد التسويقي وأخيرا البعد البيئي والاجتماعي

المحور الثاني تناولنا فيه التغيير التنظيمي: كانت الأسئلة تدور في الابعاد التالية:

البعد الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي

البعد الثاني: التغيير التكنولوجي

البعد الثالث: التغيير في العمليات

البعد الرابع: مقاومة التغيير

المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة واختبار صدق الاداة

أولاً: أساليب المعالجة المستخدمة:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة الفرضيات تم استخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss من خلال الاعتماد على المقاييس التالية:

مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث واطهار خصائصه لاعتماد على:

-**التكرارات:** لمعرفة تكرار اختبار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان

-**النسب المئوية:** لمعرفة نسبة اختبار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

-**المتوسط الحسابي:** للحصول على متوسط الإجابات لأفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان ،أي احتساب القيمة التي يعطيها افراد مجتمع الدراسة لكل عبارة او مجموعة من العبارات.

- الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين اوساطها الحسابية.

- معامل الثبات: الفاكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

- معامل الارتباط: لتأكد الصنف البنائي وصدق الاتساق الداخلي

- الانحدار البسيط والمتعدد

وللتعرف على درجة الموافقة تم اعتماد أسلوب لكارث الخماسي كما يلي:

الجدول رقم 7: درجة الموافقة حسب أسلوب الكارت الخماسي درجة الموافقة

الرمز	1	2	3	4	5
الإجابة على الأسئلة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

-المدى: لتحديد طول الخلايا بمقياس لكارث الخماسي في المحاور الثلاثة للاستبيان، تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجة لكارث (5-1=4) ثم تقسيمه علم عدد درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة اي(5\4=0.8)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 8: طول الخلية لسلم لكارث الخماسي

الفئات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	[1.8 – 1]	[2.60 – 1.8]	[3.40 – 2.61]	[4.20 – 3.41]	[4.21 – 5]

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانيا/صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يعتبر صدق وثبات الدراسة ذو أهمية بالغة من حيث تأثيرهما على نتائج البحث والقدرة علمي تعميمها، حيث يعبران عن مدى فعالية الاستبيان ومدى تحقيقه لأهداف الدراسة. ولاختبار صدق الأداة تم الاعتماد على اختبار الفاكرونباخ" كما يلي:

الجدول رقم 9: اختبار صدق الأداة

الابعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
بعد اليقظة الاستراتيجية	2	0.202
البعد الإداري والمعلوماتي	12	0.846
البعد التكنولوجي	4	0.774
البعد التسويقي	4	0.658
البعد البيئي والاجتماعي	4	0.738
محور اليقظة الاستراتيجية	26	0.908
البعد الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي	5	0.545
البعد الثاني: التغيير التكنولوجي	3	0.657
البعد الثالث: التغيير العملياتي	5	0.823
البعد الرابع: مقاومة التغيير	11	0.723
محور التغيير التنظيمي	24	0.851
كل فقرات الاستبيان	50	0.921

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

ثالثا/صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

للحصول على أداة قادرة على جمع المعلومات الدقيقة لأبد من ان تكون الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبيا ويعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة لذلك قمنا بتطبيق الأداة على افراد عينة الدراسة وقد تم التحقق من الثبات بتطبيق معامل الفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبنية في الجدول التالي:

الجدول رقم 10: ثبات الاستبيان

الثبات	عدد البنود	معامل الثبات
اليقظة الاستراتيجية	26	0.905

التغيير التنظيمي	24	0.858
كل المحاور	50	0.920

المصدر: إعداد الطالبتين حسب نتائج ال "spss".

من خلال الجدول اعلاه الذي يمثل نتائج اختبار ثيمات أداة الدراسة نلاحظ أن قيمة الفا كرونباخ بحيث بلغ الثبات الكلي ب0.920 وهو معامل ثبات مرتفع و مناسب لأغراض البحث كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث مرتفعة ايضا، فبلغ ما قيمته 0.905 بالنسبة لمحور اليقظة الاستراتيجية و بالنسبة لمحور التغيير التنظيمي فكانت مرتفعة كذلك ب 0.858، مما يعني معامل الثبات للمحاور مرتفع وهذا ما يؤكد ان الأداة(الاستبيان) تتمتع بدرجة عالية من الثبات و بهذا تكون قد بينا مدى ثبات أداة البحث.

اختيار التوزيع الطبيعي

بما أن أفراد عينة الدراسة 70 فرد أكبر من 30 مقردة فإن إجابات أفراد عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي

رابعاً/صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد أو المحور التابع له، وفيما يلي ستوضح مستوى الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول والثاني:

الجدول رقم 11: الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (أبعاد اليقظة الاستراتيجية)

البعد	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
البعد الاستراتيجي	(1) القرارات الاستراتيجية تتأثر بالتغيرات الخارجية بشكل كبير	0.684	0.000
	(2) تقوم مؤسستكم بمتابعة ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية من اجل الحصول على المعلومات حول هذه المتغيرات الخارجية	0.803	0.000
البعد الإداري والمعلوماتي	(3) تحرص ادارتكم على تحديد مجالات البحث عن المعلومات	0.723	0.000

0.000	0.716	(4) تهتم ادارتكم بتحديد مصادر الحصول عن المعلومات	
0.303	0.125	(5) تستخدم ادارتكم الاتصالات الشخصية لجمع معلومات بخصوص مواضيع معينة	
0.000	0.698	(6) تحرص مؤسستكم على تخصيص ميزانية كافية للحصول على المعلومات	
0.000	0.795	(7) يقوم اشخاص متخصصين في ادارتكم بتحليل المعلومات لإعطائها قيمة	
0.000	0.814	(8) تقوم ادارتكم بمعالجة المعلومات لإعطائها درجة عالية من الملائمة	
0.000	0.660	(9) تهتم ادارتكم بأرشفة المعلومات وحفظها لوقت طويل واستعادتها عند الحاجة	
0.000	0.702	(10) يتم تعميم المعلومات في ادارتكم من خلال ايداعها في قاعدة بيانات	
0.920	0.012	(11) يتم نشر المعلومات في مؤسستكم بشكل شفوي	
0.000	0.720	(12) يتم استعمال المعلومات في ادخال تحسينات على منتجات المؤسسة	
0.000	0.689	(13) تستخدم مؤسستكم نتائج تحليل المعلومات للتعرف على نقاط القوة والضعف	
0.000	0.660	(14) تعتمد ادارتكم على المعلومات المجمعة في اتخاذ قرارات تسييره جديدة	
0.000	0.730	(15) تهتم مؤسستكم بتوفير اجدد برمجيات وتجهيزات	التقني
0.000	0.859	(16) تحظى نظم المعلومات في مؤسستكم بدرجة عالية من الحماية	
0.000	0.807	(17) تتميز المعلومات التي تحصل عليها ادارتكم بدرجة عالية من المصادقية	

0.000	0.684	18) تتمتع المعلومات المقدمة للعاملين بدرجة كافية من البساطة والفهم	البعد التسويقي
0.000	0.781	19) يظهر العاملون في المؤسسة درجة عالية من التيقظ والملاحظة لتغيرات البيئة التي يعملون فيها	
0.000	0.771	20) يتم تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة بدرجة عالية	
0.000	0.654	21) يمكن للعمال تقديم اقتراحات بخصوص المعلومات المقدمة لهم	
0.000	0.600	22) تستخدم مؤسستكم شبكة الانترنت للتواصل الداخلي والخارجي	
10.00	0.387	23) تحترم مؤسستكم قيم وعادات المجتمع الذي تعمل فيه	البعد البيئي والاجتماعي
0.000	0.783	24) تحترم مؤسستكم القوانين المتعلقة بحماية البيئة والحد من التلوث	
0.000	0.869	25) تسعى مؤسستكم للمحافظة على سمعتها وعلامتها التجارية	
0.000	0.853	26) تتطلع مؤسستكم على معايير الامن والسلامة البيئية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن جميع فقرات المحور الأول (اليقظة الاستراتيجية) دالة إحصائيا عند مستويات الدلالة (0.01) و (0.05) وللتحقق من الصدق الداخلي تم حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل بعد وعباراته، ومن خلال نتائج معاملات الارتباط يتبين لنا أنه يوجد ارتباط طردي قوي بين العبارات والبعد المندرجة ضمنه. وهذا ما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وفقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه وصالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

الجدول رقم 12: الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (أبعاد التغيير التنظيمي)

البعد	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
البعد الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي	(1) يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير في المؤسسة	0.703	0.000
	(2) تلجا مؤسساتكم الى دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة عند الحاجة	0.512	0.000
	(3) يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات	0.810	0.000
	(4) الهيكل التنظيمي مرن لمواجهة التغييرات التي تحدث في الأهداف والخطط	0.731	0.000
	(5) يؤدي التغيير التنظيمي الى حل المشاكل التنظيمية	0.033	0.784
البعد الثاني: التغيير التكنولوجي	(6) استخدام مؤسساتكم للتكنولوجيا الحديثة أدى الى تقليل الجهد، وتوفير الوقت وتحسين الأداء	0.398	0.001
	(7) معدات وبرامج الاعلام الالي في مؤسساتكم كافية لمسايرة كل التغييرات التي قد تظهر فجأة	0.398	0.001
	(8) يشجع التغيير على الابداع والتمتع بروح المبادرة	0.540	0.001
	(9) يتم تغيير الوثائق داخل المؤسسة بناء على متغيرات بيئة العمل	0.480	0.000
البعد الثالث: التغيير العملياتي	(10) ينظر الى إجراءات العمل الحالية على انها بحاجة الى التغيير	0.769	0.000
	(11) تدرك مؤسساتكم أهمية التغيير العملياتي داخلها وتسعى لتطبيقها عند الحاجة	0.819	0.000
	(12) تحدد مؤسساتكم العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها من خلال التغيير العملياتي	0.737	0.000
	(13) تعمل مؤسساتكم على التحسين المستمر لعملياتها	0.811	0.000
	(14) تسعى إدارة المؤسسة على حث العمال على الالتزام بالوضع	0.472	0.000

الجديد بعملية التغيير		
(15) كانت هناك مقاومة للتغيير من طرف العاملين بمؤسستكم	0.565	0.000
(16) عدم وضوح اهداف التغيير كان سبب لمقاومة التغيير من طرف العاملين بمؤسستكم	0.462	0.000
(17) الخوف من فقدان الوظيفة وتفضيل الاستقرار كان سبب مقاومة التغيير من طرف العاملين بمؤسستكم	0.697	0.000
(18) حدوث التغيير بشكل مفاجئ وعدم الاعداد الكافي للأفراد لقبوله كان سبب مقاومة التغيير من طرف العاملين بمؤسستكم	0.709	0.000
(19) ينجح التغيير التنظيمي عند إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة	0.649	0.000
(20) توفير الحوافز المالية والمعنوية اللازمة لدفع الافراد على قبول التغيير	0.539	0.000
(21) الاشراف والمتابعة والتنبيه للشكاوى خاصة في المراحل الأولى من تطبيق التغيير وتقديم العلاج السريع لها	0.463	0.000
(22) التعرف على حجم مقاومة التغيير والأسباب وراء مقاومته	0.570	0.000
(23) امداد الافراد بالمعلومات الكافية حول التغيير والاجابة عن كافة لتساؤلاتهم	0.430	0.000
(24) يتم اجبار العاملين بقبول التغيير وتهديدهم بالفصل من وظائفهم في حالة رفضهم	0.157	0.194

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن جميع فقرات المحور الثاني (التغيير التنظيمي) دالة إحصائيا عند مستويات الدلالة (0.01) و (0.05) وللتحقق من الصدق الداخلي تم حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين ابعاد المحور الثاني وعباراته، ومن خلال نتائج معاملات الارتباط بتبين لنا أنه يوجد ارتباط معنوي بين العبارات وابعادها المندرجة ضمنه. وهذا ما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وفقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وصالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

صدق الاتساق البنائي الأداة الدراسة

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد أدوات الدراسة، حيث يقيس مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية الفقرات الاستبيان مجتمعة، وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط (بيرسون) بدن درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان والجدول الاتي يوضح ذلك

الجدول رقم 13: الصدق البنائي لمحاور الدراسة

الرقم	المحور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	اليقظة الاستراتيجية	0.919	0.000
02	التغيير التنظيمي	0.962	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (08)، نجد أن معامل الارتباط بين درجات المحور الأول والثاني والاستبيان ككل بلغت (0.919) و (0.962) على التوالي، وهذا ما يفسر وجود ارتباط قوي بين المحور الأول اليقظة الاستراتيجية) والثاني (التغيير التنظيمي)، وهذا يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البياني لمحاوره، وبالتالي محاوره صادقة لما وضعت لقياسه وصالحة للتطبيق على عينة الدراسة .

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم عرض نتائج الدراسة من حيث التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لعبارات المحاور المتعلقة بالدراسة ضمن الاستبيان والمتمثلة فيما يلي:

- المحور الأول: يتضمن اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، ويتكون من خمسة أبعاد هي:

البعد الأول: يتعلق بمدى تبني أفراد المؤسسة لمفهوم اليقظة الاستراتيجية، حيث تتكون من فقرتين.

والبعد الثاني: يتعلق بمدى تبني أفراد المؤسسة لمفهوم اليقظة الإدارية والمعلوماتية، ويتكون من 12 فقرات.

البعد الثالث: يتعلق بمدى تبني أفراد المؤسسة لمفهوم اليقظة التكنولوجي، ويتكون من 4 فقرات.

البعد الرابع: يتعلق بمدى تبني أفراد المؤسسة لمفهوم اليقظة التسويقية، ويتكون من 4 فقرات.

البعد الخامس: يتعلق بمدى تبني أفراد المؤسسة لمفهوم اليقظة البيئية والاجتماعية، ويتكون من 4 فقرات.

- المحور الثاني: يتضمن التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، يتكون من 24 بند، تناولت جوانب مختلفة عن التغيير التنظيمي.

البعد الأول: يتعلق بالتغيير في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، حيث تتكون من 5 فقرات.

والبعد الثاني: يتعلق بالتغيير التكنولوجي في المؤسسة، ويتكون من 3 فقرات.

البعد الثالث: يتعلق بالتغيير في العمليات في المؤسسة، ويتكون من 5 فقرات.

البعد الرابع: يتعلق بمقاومة التغيير في المؤسسة، ويتكون من 11 فقرة.

المطلب الأول: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور اليقظة الاستراتيجية

سيتم في هذا الجزء تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور اليقظة الاستراتيجية، وذلك من خلال تحليل اتجاهاتهم نحو اليقظة التكنولوجية، اليقظة الإدارية والمعلوماتية، اليقظة التسويقية واليقظة البيئية والاجتماعية

أولاً/ تحليل فقرات البعد الأول المتعلق باليقظة التكنولوجية

تحليل فقرات البعد الأول المتعلق ببعد اليقظة الاستراتيجية:

الجدول رقم 14: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد الأول اليقظة الاستراتيجية

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الرتبة	اتجاه الإجابة
1) القرارات الاستراتيجية تتأثر بالتغيرات الخارجية بشكل كبير	1.91	0.811	42.46%	2	موافق
2) تقوم مؤسستكم بمتابعة ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية من أجل الحصول على المعلومات حول هذه المتغيرات الخارجية	2.9	0.994	34.27%	1	موافق
المجموع	2.40	0.677	28.12%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

. يتضح من خلال الجدول رقم (09) وبالاتماد على مقياس ليكارت الخماسي، أن العبارة الثانية احتلت المرتبة الأولى، وهذا حسب أفراد العينة وذلك بمتوسط حسابي (2.9)، انحراف معياري بلغ (0.99)

ومعامل اختلاف (34.27%)، مما يدل على وجود درجة موافقة على أن المؤسسة تقوم بمتابعة ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية من أجل الحصول على المعلومات حول هذه المتغيرات الخارجية وأما العبارة الثانية احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.91) وانحراف معياري (0.811) ومعامل اختلاف (42.46%)، ومنه أخذ هذا البعد موافقة الأغلبية بوسط حسابي (2.4) و انحراف معياري 0.677 أي ضعيف التشتت.

تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بالبعد الإداري والمعلوماتي:

الجدول رقم 15: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد الثاني (البعد الإداري والمعلوماتي)

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الرتبة	اتجاه الإجابة
(3) تحرص ادارتكم على تحديد مجالات البحث عن المعلومات	3.085	0.959	31.08%	8	غير موافق
(4) تهتم ادارتكم بتحديد مصادر الحصول عن المعلومات	2.942	1.047	35.58%	7	موافق
(5) تستخدم ادارتكم الاتصالات الشخصية لجمع معلومات بخصوص مواضيع معينة	2.500	0.928	37.12%	1	موافق
(6) تحرص مؤسستكم على تخصيص ميزانية كافية للحصول على المعلومات	3.428	0.986	28.76%	12	غير موافق
(7) يقوم اشخاص متخصصين في ادارتكم بتحليل المعلومات لإعطائها قيمة	3.142	1.120	35.64%	10	محايد
(8) تقوم ادارتكم بمعالجة المعلومات لإعطائها درجة عالية من الملائمة	3.142	1.053	33.51%	9	غير موافق
(9) تهتم ادارتكم بأرشفة المعلومات وحفظها لوقت طويل واستعادتها عند الحاجة	2.814	1.120	39.80%	4	موافق
(10) يتم تعميم المعلومات في ادارتكم من خلال ايداعها في قاعدة بيانات	3.157	0.942	29.83%	11	غير موافق

موافق	3	40.22%	1.109	2.757	11) يتم نشر المعلومات في مؤسستكم بشكل شفوي
موافق	5	38.38%	1.102	2.871	12) يتم استعمال المعلومات في ادخال تحسينات على منتجات المؤسسة
موافق	6	36.15%	1.043	2.885	13) تستخدم مؤسستكم نتائج تحليل المعلومات للتعرف على نقاط القوة والضعف
موافق	2	36.71%	0.965	2.628	14) تعتمد ادارتكم على المعلومات الم جمعة في اتخاذ قرارات تسييره جديدة
		21.38%	0.630	2.946	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

لقد اخذ البعد الثاني (البعد الإداري والمعلوماتي) موافقة الأغلبية بمجموع وسط الحسابي 2.946 وانحراف معياري يقدر ب 0.63 أي ضعف تشتت إجابات الافراد

-احتلت العبارة الخامسة (تستخدم ادارتكم الاتصالات الشخصية لجمع معلومات بخصوص مواضيع معينة) المرتبة الاولى في هذا البعد بوسط الحسابي 2.5 وانحراف معياري يقدر ب 0.928 و معامل اختلاف 37.12%، أي اغلبية الافراد في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعي توافق على ان ادارتهم تستخدم الاتصالات الشخصية لجمع معلومات بخصوص مواضيع معينة

-وجاءت العبارة الأخيرة في البعد الثاني في المرتبة الثانية بوسط حسابي 2.628 وانحراف معياري يقدر ب 0.965 و معامل اختلاف 36.71%، أي انه هناك موافق لأغلبية افراد العينة ان ادارتهم تعتمد على المعلومات الم جمعة في اتخاذ قرارات تسييره جديده هذا ان دلل فانه يدل على أهمية مرحلة مهمة في اليقظة الاستراتيجية في عملية التغيير التنظيمي

-اما بالنسبة للعبارة السابعة من الاستبانة في البعد الثاني (يقوم اشخاص متخصصين في ادارتكم بتحليل المعلومات لإعطائها قيمة) فقد جاءت في المرتبة العاشرة بوسط حسابي 3.142 وانحراف معياري يقدر ب 1.120 و معامل اختلاف 35.64%، والتي تشير الى الخيار " محايد" أي اغلبية افراد العينة لا يرن ان هناك اشخاص متخصصين في ادارتكم بتحليل المعلومات لإعطائها قيمة.

-وجاءت في الأخير العيارة السادسة من الاستبانة (تحرص مؤسستكم على تخصيص ميزانية كافية للحصول على المعلومات) بوسط الحسابي 3.42 وانحراف معياري يقدر ب0.986 و معامل اختلاف 28.76%، أي اغلبية الافراد في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية غير موافقين على ان مؤسستهم تحرص على تخصيص ميزانية كافية للحصول على المعلومات

تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق باليقظة التكنولوجي

الجدول رقم 16: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد الثالث (اليقظة التكنولوجية)

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الرتبة	اتجاه الاجابة
15) تهتم مؤسستكم بتوفير اجدد برمجيات وتجهيزات	3.342	0.961	28.75	4	غير موافق
16) تحظى نظم المعلومات في مؤسستكم بدرجة عالية من الحماية	3.157	1.030	32.62	3	غير موافق
17) تتميز المعلومات التي تحصل عليها ادارتكم بدرجة عالية من المصادقية	2.9	0.980	33.79	2	محايد
18) تتمتع المعلومات المقدمة للعاملين بدرجة كافية من البساطة والفهم	2.457	0.943	38.38	1	موافق
المجموع	2.960	0.755			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (11) وبالاتماد على مقياس ليكارت الخماسي، أن العبارة الثامنة عشر احتلت المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي 2.457 وانحراف معياري يقدر ب0.943 و معامل اختلاف 38.38%، أي اغلبية الافراد في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية موافقون على ان المعلومات المقدمة للعاملين تتمتع بدرجة كافية من البساطة والفهم

-اما بالنسبة للعبارة السابعة عشر فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.9 وانحراف معياري يقدر ب0.98 و معامل اختلاف 33.79%، والتي تشير الى الخيار " محايد" أي اغلبية افراد العينة لا يرون ان هناك المعلومات التي تحصل عليها ادارتكم تتميز بدرجة عالية من المصادقية.

- واما العبارة السادسة عشر احتلت الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.157 وانحراف معياري يقدر ب1.03 و معامل اختلاف 32.62%، والتي تشير الى الخيار " محايد" أي ان اغلبية افراد العينة لا يرون ان نظم المعلومات في مؤسستكم تحظى بدرجة عالية من الحماية.

-وجاءت في الأخير العبارة الخامسة عشر من الاستبانة (تهتم مؤسستكم بتوفير اجدد برمجيات وتجهيزات) بوسط الحسابي 3.34 وانحراف معياري يقدر ب0.961 و معامل اختلاف 28.75%، أي اغلبية الافراد في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية غير موافقين على ان مؤسستهم تهتم بتوفير اجدد برمجيات وتجهيزات. رغم انها تملك صناعة من الجيل الرابع

تحليل فقرات البعد الرابع المتعلق باليقظة التسويقية:

الجدول رقم 17: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد الرابع (البعد التسويقي)

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الرتبة	اتجاه الاجابة
19) يظهر العاملون في المؤسسة درجة عالية من التيقظ والملاحظة لتغيرات البيئة التي يعملون فيها	2.80	1.043	37.25%	2	موافق
20) يتم تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة بدرجة عالية	3.085	1.126	36.49%	4	غير موافق
21) يمكن للعمال تقديم اقتراحات بخصوص المعلومات المقدمة لهم	2.871	0.961	33.47%	3	موافق
22) تستخدم مؤسستكم شبكة الانترنت للتواصل الداخلي والخارجي	2.40	1.041	43.37%	1	موافق
المجموع	2.789	0.734	26.31%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (12) وبالاتماد على مقياس ليكارت الخماسي، أن العبارة الثانية والعشرون احتلت المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي 2.40 وانحراف معياري يقدر ب 1.041 ومعامل اختلاف 43.37%، أي اغلبية الافراد في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية موافقون على ان مؤسستهم تستخدم شبكة الانترنت للتواصل الداخلي والخارجي.

- اما بالنسبة للعبارة التاسعة عشر فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.8 وانحراف معياري يقدر ب1.043 و معامل اختلاف 37.25%، والتي تشير الى الخيار " محايد" أي اغلبية افراد العينة لا يرون ان هناك المعلومات التي تحصل عليها ادارتكم تتميز بدرجة عالية من المصداقية.

- واما العبارة الواحدة والعشرون احتلت الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.871 وانحراف معياري يقدر ب0.961 و معامل اختلاف 32.62%، والتي تشير الى الخيار " موافق" أي ان اغلبية افراد العينة يرون انه يمكن للعمال تقديم اقتراحات بخصوص المعلومات المقدمة لهم.

-وجاءت في الأخير العبارة العشرون من الاستبانة في البعد الرابع (يتم تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة بدرجة عالية) بوسط الحسابي 3.085 وانحراف معياري يقدر ب1.126 أي ان هناك تشتت في إجابات الافراد، اما معامل اختلاف 36.49%، أي اغلبية الافراد في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية غير موافقين على ان يتم تبادل المعلومات بين العاملين في مؤسستهم بدرجة عالية.

تحليل فقرات البعد الرابع المتعلق باليقظة البيئية والاجتماعية:

الجدول رقم 18: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد الرابع (البعد البيئي والاجتماعي)

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الرتبة	اتجاه الاجابة
23) تحترم مؤسستكم قيم وعادات المجتمع الذي تعمل فيه	2.128	0.562	26.40	1	موافق
24) تحترم مؤسستكم القوانين المتعلقة بحماية البيئة والحد من التلوث	2.50	0.959	38.36	4	موافق
25) تسعى مؤسستكم للمحافظة على سمعتها وعلامتها التجارية	2.41	1.056	43.74	3	موافق
26) تتطلع مؤسستكم على معايير الامن والسلامة البيئية	2.371	1	42.17	2	موافق
المجموع	2.353	0.686	29.15		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

لقد اخذ بالبعد الرابع (البعد البيئي والاجتماعي) موافقة الأغلبية بمجموع وسط الحسابي 2.353 وانحراف معياري يقدر ب0.68 أي ضعيف تشتت اي تقارب إجابات الافراد يتضح من خلال الجدول رقم (13) وبالاتماد على مقياس ليكارت الخماسي، أن العبارة الثالثة والعشرون احتلت المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي 2.128 وانحراف معياري يقدر ب 0.562 أي ضعيف تشتت ومعامل اختلاف 26.40%، أي اغلبية الافراد في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية موافقون على ان مؤسستهم تحترم قيم وعادات المجتمع الذي تعمل فيه.

- اما بالنسبة للعبارة السادسة والعشرون فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.371 وانحراف معياري يقدر ب 1 او معامل اختلاف 42.17%، والتي تشير الى ان اغلبية افراد العينة يرون ان مؤسستهم تتطلع على معايير الامن والسلامة البيئية.

- واما العبارة الخامسة والعشرون احتلت الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.41 وانحراف معياري يقدر ب 1.05 او معامل اختلاف 43.74%، والتي تشير الى الخيار " موافق" أي ان اغلبية افراد العينة يرون ان مؤسستهم تسعى للمحافظة على سمعتها وعلامتها التجارية.

- وجاءت في الأخير العبارة الرابعة والعشرون من الاستبانة بوسط الحسابي 2.5 وانحراف معياري يقدر ب 0.959 او معامل اختلاف 38.36%، أي اغلبية الافراد في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية موافقين على ان مؤسستهم تحترم القوانين المتعلقة بحماية البيئة والحد من التلوث. رغم انها تعتبر مؤسسة ملوث للبيئة كونها تمثل الصناعة الثقيلة.

ثانيا: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور التغيير التنظيمي:

تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بالتغيير في الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم 19: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد الأول (بعد التغيير في الهيكل التنظيمي)

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الرتبة	اتجاه الاجابة
(1) يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير في المؤسسة	2.271	0.849	37.38%	1	موافق
(2) تلجا مؤسستكم الى دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة عند الحاجة	2.342	0.866	36.97%	2	موافق
(3) يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم	2.914	0.988	33.90%	5	موافق

بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات					
موافق	4	33.32%	0.952	2.857	(4) الهيكل التنظيمي مرن لمواجهة التغييرات التي تحدث في الأهداف والخطط
موافق	3	38.90%	0.917	2.357	(5) يؤدي التغيير التنظيمي الى حل المشاكل التنظيمية
موافق		24.42%	0.634	2.596	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

لقد اخذ البعد الأول من المحور الثاني (بعد التغيير في الهيكل التنظيمي) موافقة الأغلبية بمجموع وسط الحسابي 2.596 وانحراف معياري يقدر ب0.63 أي ضعف تشتت إجابات الافراد

- يتضح من خلال الجدول رقم (14) وبالا اعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، أن العبارة الأولى من بعد التغيير في الهيكل التنظيمي (يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير في المؤسسة) احتلت المرتبة الاولى في هذا البعد بوسط الحسابي 2.271 وانحراف معياري يقدر ب0.849 و معامل اختلاف 37.38%، أي اغلبية الافراد في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعي توافق على ان الهيكل التنظيمي يساعد على إدارة عملية التغيير في المؤسسة.

- وجاءت العبارة الثانية من هذا البعد في المرتبة الثانية بوسط حسابي 2.342 وانحراف معياري يقدر ب0.866 و معامل اختلاف 36.97%، أي انه هناك موافقة لأغلبية افراد العينة ان ادارتهم تلجا الى دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة عند الحاجة

- اما بالنسبة للعبارة الخامسة من البعد الأول للتغيير التنظيمي (يؤدي التغيير التنظيمي الى حل المشاكل التنظيمية) فقد جاءت في المرتبة الثالثة بوسط حسابي 2.357 وانحراف معياري يقدر ب0.917 و معامل اختلاف 38.9%، والتي تشير الى الخيار " موافق " أي اغلبية افراد العينة يرن ان التغيير التنظيمي يؤدي الى حل المشاكل التنظيمية.

- وجاءت في الأخير العبارة الثالثة من البعد (يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات) بوسط الحسابي 2.914 وانحراف معياري يقدر ب0.988 و معامل اختلاف 33.9%، أي اغلبية الافراد في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية موافقين على ان الهيكل التنظيمي لمؤسستكم يتميز بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات

- اما بالنسبة للعبارة الرابعة من البعد الأول للتغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي من لمواجهة التغييرات التي تحدث في الأهداف والخطط) فقد جاءت في المرتبة الرابعة بوسط حسابي 2.857 وانحراف معياري يقدر 0.952 و معامل اختلاف 33.32%، والتي تشير الى الخيار "موافق" أي اغلبيه افراد العينة يرن ان الهيكل التنظيمي من لمواجهة التغييرات التي تحدث في الأهداف والخطط.

تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بالتغيير التكنولوجي:

الجدول رقم 20: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد التغيير التكنولوجي

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الرتبة	اتجاه الاجابة
6) استخدام مؤسستكم للتكنولوجيا الحديثة أدى الى تقليل الجهد، وتوفير الوقت وتحسين الأداء	2.851	1.025	35.95%	2	موافق/ غير موافق
7) معدات وبرامج الاعلام الالي في مؤسستكم كافية لمسايرة كل التغييرات التي قد تظهر فجأة	3.5	0.974	27.82%	3	غير موافق
8) يشجع التغيير على الابداع والتمتع بروح المبادرة	2.6	1.095	42.11%	1	موافق
المجموع	2.5	0.617	24.68%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

لقد اخذ البعد الثاني المتعلقة ببعدالتغيير التكنولوجيعدم موافقة الأغلبية بمجموع وسط الحسابي 2.5 وانحراف معياري يقدر ب0.617 أي ضعف تشتت إجابات الافراد.

- يتضح من خلال الجدول رقم (15) وبالاتماد على مقياس ليكارت الخماسي، ان العبارة الثامنة (يشجع التغيير على الابداع والتمتع بروح المبادرة) احتلت المرتبة الاولى في هذا البعد بوسط الحسابي 2.6 وانحراف معياري يقدر ب1.095 و معامل اختلاف 42.11%، أي اغلبيه الافراد في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعي توافق على ان التغيير يشجع على الابداع و والتمتع بروح المبادرة

-وجاءت العبارة السادسة في البعد الثاني في المرتبة الثانية بوسط حسابي 2.851 وانحراف معياري يقدر ب1.025 و معامل اختلاف 35.95%، و قد كان هناك تعادل بين الفئة الموافقة و الفئة غير الموافقة من

افراد العينة الذين يرون ان استخدام ادارتهم للتكنولوجيا الحديثة أدى الى تقليل الجهد، وتوفير الوقت وتحسين الأداء

-وجاءت في الأخير العيارة السابعة من الاستبانة لبعء التغيير التكنولوجي(معدات وبرامج الاعلام الالي في مؤسستكم كافية لمسايرة كل التغيرات التي قد تظهر فجأة) بوسط الحسابي 3.5 وانحراف معياري يقدر ب0.974 و معامل اختلاف 27.82%، أي ان اغلبية الافراد في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية غير موافقين على ان معدات وبرامج الاعلام الالي في مؤسستكم كافية لمسايرة كل التغيرات التي قد تظهر فجأة.

تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بالتغيير في العمليات:

الجدول رقم 21: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد التغيير في العمليات

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الرتبة	اتجاه الاجابة
(9) يتم تغيير الوثائق داخل المؤسسة بناء على متغيرات بيئة العمل	2.457	0.862	35.08%	2	موافق
(10) ينظر الى إجراءات العمل الحالية على انها بحاجة الى التغيير	2.214	0.915	41.32%	1	موافق
(11) تدرك مؤسستكم أهمية التغيير في العمليات داخلها وتسعى لتطبيقها عند الحاجة	2.60	0.891	34.26%	3	موافق
(12) تحدد مؤسستكم العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها من خلال التغيير في العمليات	2.628	0.819	31.15%	5	موافق
(13) تعمل مؤسستكم على التحسين المستمر لعملياتها	2.61	0.952	36.47%	4	موافق
المجموع	2.5	0.617	24.68%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

لقد اخذ البعد الثالث (البعد الإداري والمعلوماتي) موافقة الأغلبية بمجموع وسط الحسابي 2.946 وانحراف معياري يقدر ب 0.63 أي ضعف تشتت إجابات الافراد

- يتضح من خلال الجدول رقم (16) وبالاتماد على مقياس ليكارت الخماسي، ان العبارة العاشرة (ينظر الى إجراءات العمل الحالية على انها بحاجة الى التغيير) احتلت المرتبة الاولى في هذا البعد بوسط الحسابي 2.214 وانحراف معياري يقدر ب 0.915 و معامل اختلاف 41.32%، أي ان اغلبية الافراد في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعي توافق على انه ينظر الى إجراءات العمل الحالية على انها بحاجة الى التغيير

-وجاءت العبارة التاسعة في البعد الثالث (يتم تغيير الوثائق داخل المؤسسة بناء على متغيرات بيئة العمل) في المرتبة الثانية بوسط حسابي 2.457 وانحراف معياري يقدر ب 0.862 و معامل اختلاف 35.08%، أي انه هناك موافق لأغلبية افراد العينة انه يتم تغيير الوثائق داخل المؤسسة بناء على متغيرات بيئة العمل.

-اما بالنسبة للعبارة الحادية عشر من الاستبانة في البعد الثالث (تدرك مؤسساتكم أهمية التغيير العملياتي داخلها وتسعى لتطبيقها عند الحاجة) فقد جاءت في المرتبة الثالثة بوسط حسابي 2.6 وانحراف معياري يقدر ب 0.891 و معامل اختلاف 34.26%، والتي تشير الى الخيار " موافق" أي اغلبية افراد العينة يرون ان مؤسساتكم تدرك أهمية التغيير في العمليات داخلها وتسعى لتطبيقها عند الحاجة.

-وجاءت العبارة الثالثة عشر في البعد الثالث (تعمل مؤسساتكم على التحسين المستمر لعملياتها) في المرتبة الرابعة بوسط حسابي 2.61 وانحراف معياري يقدر ب 0.952 و معامل اختلاف 36.47%، أي انه هناك موافق لأغلبية افراد العينة ان مؤسساتهم تعمل على التحسين المستمر لعملياتها.

-وجاءت في الأخير العبارة الثانية عشر من الاستبانة (تحدد مؤسساتكم العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها من خلال التغيير في العمليات) بوسط الحسابي 2.628 وانحراف معياري يقدر ب 0.819 و معامل اختلاف 31.16%، أي اغلبية الافراد في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية موافقين على ان مؤسساتهم تحدد العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها من خلال التغيير في العمليات

تحليل فقرات البعد الرابع المتعلق بمقاومة التغيير:

الجدول رقم 22: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد مقاومة التغيير

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الرتبة	اتجاه الاجابة
14) تسعى إدارة المؤسسة على حث العمال على الالتزام بالوضع الجديد بعملية التغيير	2.271	0.778	34.25%	6	موافق
15) كانت هناك مقومة للتغيير من طرف العاملين بمؤسستكم	2.485	0.775	31.18%	9	موافق
16) عدم وضوح اهداف التغيير كان سبب لمقومة التغيير من طرف العاملين بمؤسستكم	2.514	1.017	40.45%	10	موافق
17) الخوف من فقدان الوظيفة وتفضيل الاستقرار كان سبب مقاومة التغيير من طرف العاملين بمؤسستكم	2.228	0.965	40.31%	4	موافق
18) حدوث التغيير بشكل مفاجئ وعدم الاعداد الكافي للأفراد لقبوله كان سبب مقاومة التغيير من طرف العاملين بمؤسستكم	2.357	1.036	43.95%	8	موافق
19) ينجح التغيير التنظيمي عند إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة	2.028	0.760	37.47%	1	موافق
20) توفير الحوافز المالية والمعنوية اللازمة لدفع الافراد على قبول التغيير	2.042	0.841	41.18%	2	موافق
21) الاشراف والمتابعة والتنبيه للشكاوى خاصة في المراحل الأولى من تطبيق التغيير وتقديم العلاج	2.157	0.81	37.55%	3	موافق

السريع لها					
22) التعرف على حجم مقاومة التغيير والأسباب وراء مقاومته	2.242	0.71	31.66%	5	موافق
23) امداد الافراد بالمعلومات الكافية حول التغيير والاجابة عن كافة لتساؤلاتهم	2.285	0.870	38.07%	7	موافق
24) يتم اجبار العاملين بقبول التغيير وتهديدهم بالفصل من وظائفهم في حالة رفضهم	3.228	1.092	33.82%	11	محايد/غير موافق
المجموع	2.371	0.447	18.85%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

لقد اخذ البعد الرابع المتعلق بمقاومة التغيير موافقة الأغلبية بمجموع وسط الحسابي 2.371 وانحراف معياري يقدر بـ 0.447 أي ضعف تشتت إجابات الافراد

- يتضح من خلال الجدول رقم (17) وبالاغتماد على مقياس ليكارت الخماسي، ان العبارة التاسعة عشر (ينجح التغيير التنظيمي عند إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة) احتلت المرتبة الاولى في هذا البعد بوسط الحسابي 2.028 وانحراف معياري يقدر بـ 0.76 و معامل اختلاف 37.47%، أي اغلبية الافراد في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعي توافق على التغيير التنظيمي ينجح عند إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة.

-وجاءت العبارة العشرون (توفير الحوافز المالية والمعنوية اللازمة لدفع الافراد على قبول التغيير) في البعد الرابع في المرتبة الثانية بوسط حسابي 2.042 وانحراف معياري يقدر بـ 0.841 و معامل اختلاف 41.18%، أي انه هناك موافق لأغلبية افراد العينة ان توفير الحوافز المالية والمعنوية اللازمة لدفع الافراد على قبول التغيير

-اما بالنسبة للعبارة الواحدة والعشرون من الاستبانة في البعد الرابع (الاشراف والمتابعة والتنبيه للشكاوى خاصة في المراحل الأولى من تطبيق التغيير وتقديم العلاج السريع له) فقد جاءت في المرتبة الثالثة بوسط حسابي 2.157 وانحراف معياري يقدر بـ 0.810 و معامل اختلاف 37.55%، والتي تشير الى الخيار " موافق" أي اغلبية افراد العينة يرون ان الاشراف والمتابعة والتنبيه للشكاوى خاصة في المراحل الأولى من تطبيق التغيير وتقديم العلاج السريع له.

-اما بالنسبة للعبارة السابعة عشر من الاستبانة في البعد الرابع (الخوف من فقدان الوظيفة وتفضيل الاستقرار كان سبب مقاومة التغيير من طرف العاملين بمؤسستكم) فقد جاءت في المرتبة الرابعة بوسط حسابي 2.228 وانحراف معياري يقدر 0.965 ومعامل اختلاف 40.31%، والتي تشير الى الخيار "موافق" أي اغلبية افراد العينة يرون ان الخوف من فقدان الوظيفة وتفضيل الاستقرار كان سبب مقاومة التغيير من طرف العاملين بمؤسستكم.

-اما بالنسبة للعبارة الثانية والعشرون من الاستبانة في البعد الرابع (التعرف على حجم مقاومة التغيير والأسباب وراء مقاومته) فقد جاءت في المرتبة الخامسة بوسط حسابي 2.242 وانحراف معياري يقدر 0.710 ومعامل اختلاف 31.66%، والتي تشير الى الخيار "موافق" أي اغلبية افراد العينة يرون ان التعرف على حجم مقاومة التغيير والأسباب وراء مقاومته.

-اما بالنسبة للعبارة الرابعة عشر من الاستبانة في البعد الرابع (تسعى إدارة المؤسسة على حث العمال على الالتزام بالوضع الجديد بعملية التغيير) فقد جاءت في المرتبة السادسة بوسط حسابي 2.271 وانحراف معياري يقدر 0.778 ومعامل اختلاف 34.25%، والتي تشير الى الخيار "موافق" أي اغلبية افراد العينة يرون ان إدارة المؤسسة تسعى على حث العمال على الالتزام بالوضع الجديد بعملية التغيير.

-اما بالنسبة للعبارة الثالثة والعشرون من الاستبانة في البعد الرابع (امداد الافراد بالمعلومات الكافية حول التغيير والاجابة عن كافة لتساؤلاتهم) فقد جاءت في المرتبة السابعة بوسط حسابي 2.285 وانحراف معياري يقدر 0.870 ومعامل اختلاف 38.07%، والتي تشير الى الخيار "موافق" أي ان اغلبية افراد العينة يرون ان امداد الافراد بالمعلومات الكافية حول التغيير والاجابة عن كافة لتساؤلاتهم.

-اما بالنسبة للعبارة الثامنة عشرة من الاستبانة في البعد الرابع (حدوث التغيير بشكل مفاجئ وعدم الاعداد الكافي للأفراد لقبوله كان سبب مقاومة التغيير من طرف العاملين بمؤسستكم) فقد جاءت في المرتبة الثامنة بوسط حسابي 2.357 وانحراف معياري يقدر 1.036 ومعامل اختلاف 43.95%، والتي تشير الى الخيار "موافق" أي اغلبية افراد العينة يرون ان حدوث التغيير بشكل مفاجئ وعدم الاعداد الكافي للأفراد لقبوله كان سبب مقاومة التغيير من طرف العاملين بمؤسستكم.

-اما بالنسبة للعبارة الخامسة عشرة من الاستبانة في البعد الرابع (فقد جاءت في المرتبة التاسعة بوسط حسابي 2.485 وانحراف معياري يقدر 0.775 ومعامل اختلاف 31.18%، والتي تشير الى الخيار "موافق" أي ان اغلبية افراد العينة يرون انه كانت هناك مقومة للتغيير من طرف العاملين بمؤسستكم.

-اما بالنسبة للعبارة السادسة عشر من الاستبانة في البعد الرابع (عدم وضوح اهداف التغيير كان سبب لمقومة التغيير من طرف العاملين بمؤسستكم) فقد جاءت في المرتبة ما قبل الاخيرة بوسط حسابي 2.514 وانحراف معياري يقدر 1.017 ومعامل اختلاف 40.45%، والتي تشير الى الخيار "موافق" أي

أغلبية أفراد العينة يرون أن عدم وضوح أهداف التغيير كان سبباً لمقومة التغيير من طرف العاملين بمؤسستكم.

وجاءت العبارة الأخيرة في البعد الرابع من المحور الثاني (يتم إجبار العاملين بقبول التغيير وتهديدهم بالفصل من وظائفهم في حالة رفضهم) في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي 3.228 وانحراف معياري يقدر بـ 1.092. ومعامل اختلاف 33.82%، وقد كان هناك تعادل بين الفئة المحايدة و الفئة غير الموافقة من أفراد العينة الذين يرون أنه تم إجبار العاملين بقبول التغيير وتهديدهم بالفصل من وظائفهم في حالة رفضهم.

المطلب الثاني اختبار: فرضيات الدراسة

سنتطرق في هذا العنصر إلى تحليل دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، من خلال التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات الفرعية بالاعتماد على المخرجات المتحصل عليها من برنامج SPSS

1/ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة الإدارية والمعلوماتية في عملية التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05) في مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود دور الإدارية والمعلوماتية في عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، وفرضياته كالتالي

الفرضية الصفرية H_0 : نموذج الانحدار غير معنوي أي أن المتغير المستقل (اليقظة الإدارية والمعلوماتية) لا تؤثر على المتغير التابع (التغيير التنظيمي).

الفرضية البديلة H_1 : نموذج الانحدار معنوي أي أن المتغير المستقل (اليقظة الإدارية والمعلوماتية) تؤثر على المتغير التابع (التغيير التنظيمي).

الجدول رقم 23: نتائج ومؤشرات اختبار نموذج الانحدار البسيط لدور اليقظة الإدارية والمعلوماتية في عملية التغيير التنظيمي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار β	درجة الحرية DF	مستوى المعنوية Sig
دور اليقظة الإدارية والمعلوماتية في	0.430	0.185	1.629	1	0.000
				68	
				29	

عملية التغيير التنظيمي					
------------------------	--	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 <$) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أعلاه ان معامل الارتباط بلغ (0.430) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبمعامل تحديد بلغ (0.185)، أي أن ما قيمته (6%) من التغيير التنظيمي ناتج عن اليقظة الإدارية والمعلوماتية، كما بلغت درجة التأثير 5 (1.629)، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر 18.5% من التباين الحاصل في التغيير التنظيمي وهذا يعني أنه هناك ارتباط طردي متوسط، و عند قيمة دلالة 0.00 و هي اقل من 0.001 و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة وهو ان الانحدار معنوي .و بالتالي يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة الإدارية والمعلوماتية في إحداث التغيير التنظيمي، وبالتالي صحة وقبول الفرضية الأولى

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور اليقظة الإدارية والمعلوماتية في عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية عند مستوى معنوية

2/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في عملية التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05) في مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية ا
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود دور بين اليقظة التكنولوجية والتغيير التنظيمي في مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، كما هو موضح في الجدول.
الجدول رقم 24: نتائج ومؤشرات اختبار نموذج الانحدار دور اليقظة التكنولوجية في عملية التغيير

التنظيمي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار β	درجة الحرية DF	مستوى المعنوية Sig
دور اليقظة التكنولوجية في عملية التغيير التنظيمي	0.450	0.202		1	0.000
			0.450	68	
				69	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 <$) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بلغ (0.450) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبمعامل تحديد بلغ (0.202)، أي أن ما قيمته (20.2%) من التغيير التنظيمي ناتج عن اليقظة التكنولوجية، كما بلغت درجة التأثير (0.450)، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر 20.2% من التباين الحاصل في التغيير التنظيمي وهذا يعني أنه هناك ارتباط طردي متوسط، و عند قيمة دلالة 0.00 و هي أقل من 0.001 و بالتالي نرفض الفرضية الصفري و نقبل الفرضية البديلة وهو ان الانحدار معنوي. و بالتالي يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في إحداث التغيير التنظيمي، وبالتالي صحة وقبول الفرضية الثانية

وهذا يعني أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في عملية التنظيمي في مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في إحداث التغيير التنظيمي في مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية عند مستوى معنوية (0.05)

3/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التسويقية في عملية التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05) في مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود دور بين اليقظة التسويقية والتغيير التنظيمي في مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، كما هو موضح في الجدول الاتي.

الجدول رقم 25: نتائج ومؤشرات اختبار نموذج الانحدار لدور اليقظة التسويقية في تحقيق عملية التغيير التنظيمي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار β	درجة الحرية DF	مستوى المعنوية Sig
دور اليقظة التسويقية في	0.429	0.184	0.429	1	0.000

	69				تحقيق عملية التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 <$) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بلغ (0.429) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبمعامل تحديد بلغ (0.184)، أي أن ما قيمته (18.4%) من التغيير التنظيمي ناتج عن اليقظة التسويقية، كما بلغت درجة التأثير (0.429)، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر 18.4% من التباين الحاصل في التغيير التنظيمي وهذا يعني أنه هناك ارتباط طردي متوسط، و عند قيمة دلالة 0.00 و هي أقل من 0.001 و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة وهو ان الانحدار معنوي و بالتالي يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التسويقية في إحداث التغيير التنظيمي، وبالتالي صحة وقبول الفرضية الثالثة

وهذا يعني أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التسويقية في تحقيق عملية التنظيمي في مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التسويقية فيتحقيق عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية عند مستوى معنوية (0.05)

4/ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية والاجتماعية في عملية التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05) في مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود دور بين اليقظة البيئية والاجتماعية والتغيير التنظيمي في مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، كما هو موضح في الجدول الاتي.

الجدول رقم 26: نتائج ومؤشرات اختبار نموذج الانحدار لدور اليقظة البيئية والاجتماعية في تحقيق عملية التغيير التنظيمي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار β	درجة الحرية DF	مستوى المعنوية Sig
دور اليقظة البيئية والاجتماعية في تحقيق عملية التغيير التنظيمي	0.500	0.250	0.500	1	0.000
				68	
				69	

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 <$) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أعلاه ان معامل الارتباط بلغ (0.500) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبمعامل تحديد بلغ (0.250)، أي أن ما قيمته (25%) من التغيير التنظيمي ناتج عن اليقظة البيئية والاجتماعية ، كما بلغت درجة التأثير (0.450) ، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر 25% من التباين الحاصل في التغيير التنظيمي وهذا يعني أنه هناك ارتباط طردي متوسط ، و عند قيمة دلالة 0.00 و هي أقل من 0.001 و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة وهو ان الانحدار معنوي . و بالتالي يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية والاجتماعية في إحداث التغيير التنظيمي، وبالتالي صحة وقبول الفرضية الرابعة وهذا يعني أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية والاجتماعية في تحقيق عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية والاجتماعية في تحقيق عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية عند مستوى معنوية (0.05)

5/ اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في تحقيق عملية التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05) في مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية
يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تحقيق عملية التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05) في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية

لاختيار هذه الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود دور بين اليقظة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم 27: نتائج ومؤشرات اختبار نموذج الانحدار لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق عملية

التغيير التنظيمي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار β	درجة الحرية DF	مستوى المعنوية Sig
دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق عملية التغيير التنظيمي	0.539	0.290	0.539	1 68 69	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 <$) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بلغ (0.539) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبمعامل تحديد بلغ (0.290)، أي أن ما قيمته (29%) من التغيير التنظيمي ناتج عن اليقظة الاستراتيجية، كما بلغت درجة التأثير (0.539)، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر 29% من التباين الحاصل في التغيير التنظيمي وهذا يعني أنه هناك ارتباط طردي متوسط، وعند قيمة دلالة 0.00 وهي أقل من 0.001 وبالتالي نرفض الفرضية الصفري و نقبل الفرضية البديلة وهو ان الانحدار معنوي. وبالتالي يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي، وبالتالي صحة وقبول الفرضية الرئيسية وهذا يعني أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في تحقيق عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية فيتحقيق عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية عند مستوى معنوية (0.05)

خلاصة:

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة الذي يهدف إلى معرفة دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية -

حيث تم التطرق في البداية إلى تعريف بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية نشأتها ومراحل تطورها ثم الإجراءات المنهجية الدراسة التي اشتملت على خطوات الدراسة التطبيقية المتمثلة في تقديم المنظمة محل الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان لجمع المعلومات والعمل على تحليلها لاختبار الفرضيات المعتمدة في الدراسة، وهذا بعد التأكد من صلاحية الاستبيان وقدرته على دراسة الموضوع وتحقيق أهدافه، حيث تم تحكيمه بالاعتماد على اختيار الصدق والثبات.

وليتم في الأخير اختبار أرضيات الدراسة بالاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي المتمثلة في المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ونموذج الانحدار البسيط للوصول إلى ثبات الفرضيات من عدمها المتعلقة بدور المتغيرات المستقلة (اليقظة الإدارية والمعلوماتية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التسويقية واليقظة البيئية والاجتماعية في تحقيق المتغير التابع (التغيير التنظيمي).

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

تعتبر اليقظة الاستراتيجية من أحدث المفاهيم في مجال إدارة الأعمال التي تضمن للمؤسسة التأقلم السريع مع التغير الذي يمثل أهم سمات العصر الحالي حيث تجد المنظمات نفسها أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن الطرق والأساليب والتقنيات المتبعة سابقا وإحداث العديد من التغييرات التي من شأنها أن تضمن لها مواجهة هذه التحديات

ومن هنا تبرز لنا أهمية اليقظة الاستراتيجية نظرا لكونها تركز على رصد ومراقبة المؤسسة لبيئتها وجمع معلومات متكاملة عن البيئة وتحديد المعلومات المطلوبة وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات وتفايدها، حيث تشمل اليقظة الاستراتيجية العديد من المجالات: الاجتماعية، التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية... وهذا ما يتيح للمنظمة الحصول على المعلومة الضرورية لإحداث التغييرات الملائمة سواء في مجال المنافسة أو التكنولوجيا أو البيئة التنظيمية، حيث أن عملية اليقظة الاستراتيجية بجميع أنواعها تسعى لجعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العصر

ومن خلال هذا البحث تم إبراز الدور الكبير والفعال لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، لما توفره لها من معلومات مفيدة عن البيئة الشديدة التغير، فهي تعتبر من الآليات التي تدعم وتساهم في إحداث التغيير التنظيمي. ومن هذا المنطق، سارعت العديد من المؤسسات إلى إنشاء مصالح خاصة باليقظة الإستراتيجية أوكلت لها مهمة رصد المحيط ومتابعة أحداثه، وذلك نظرا لأهميتها في تعزيز القدرة الاستباقية للمؤسسات، ودور هذا النشاط في إحداث التغيير التنظيمي، الأمر الذي يساهم في تعزيز مركزها في السوق وتميزها بين المنافسين وتحقيق النمو والتطور. وبناء على ما سبق حاولنا دراسة ومعرفة دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، وانطلاقا من القسم النظري من البحث الذي حاولنا فيه طرح الأسس الفكرية والنظرية في هذا المجال، فقد تناولت الدراسة مختلف جوانب متغيري الدراسة، كما ركزت على أنواع اليقظة الإستراتيجية وتحليل نتائجها والنماذج التي تستطيع المؤسسة تبنيها وآثارها وتفسير علاقتها بالتغيير التنظيمي. أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد هدفت إلى إسقاط الإطار النظري على أرض الواقع، وذلك كان على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية. من خلال الاعتماد على استمارة أسئلة تم توزيعها على عينة من العمال سحبت من مجتمع الدراسة، وقد سمحت أداة الدراسة من خلال الجزء الأول بحصر المعلومات الشخصية الخاصة بالعاملين، بينما تضمن الجزء الثاني محاور الدراسة، التي تناولت في المحور الأول ابعاد اليقظة الإستراتيجية، والمحور الثاني التغيير التنظيمي. وبناء على تحليل وتفسير البيانات المجمعة، فقد تم اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة والخروج بعدة نتائج نظرية وتطبيقية.

1-النتائج النظرية:

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة باليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي توصلنا إلى جملة من النتائج:

- اليقظة الاستراتيجية هي سيرورة معلوماتية تتيح للمنظمة مراقبة البيئة التي تنشط فيها، فهي من أهم الأساليب في الإدارة الاستراتيجية، حيث تعمل على ربط المؤسسة بمحيطها وهو ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط الضعف؛

- اليقظة نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطويرية.

- يمكن للمنظمة استغلال المعلومات المحصل عليها من نظام اليقظة الاستراتيجية في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية؛

- تتطلب اليقظة الاستراتيجية بالإضافة إلى المتطلبات التقنية وجود موارد بشرية مؤهلة في المنظمة؛

- يشمل التغيير التنظيمي في المنظمة عدة مجالات أساسية في التغيير في الهيكل التنظيمي منها التغيير التكنولوجي، التغيير في الأفراد، التغيير في الهياكل في العمليات.

- إن التطبيق الجيد لليقظة الاستراتيجية يتيح للمنظمة إدراك ضرورة القيام بالتغييرات والتخطيط للقيام به

- يجب أن تكون الإدارة واعية ومدركة لما يحدث حولها لتستطيع اختيار متى وأين سيتم التغيير وبأي أسلوب وكيفية الحد والتقليل من المقاومة وبالتالي إحداث التغيير التنظيمي بنجاح.

لا يمكن للمؤسسة القيام بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية من خلال استغلال المعلومات المتحصل عليها من نظام اليقظة الإستراتيجية.

تطبيق اليقظة الإستراتيجية يتطلب وجود موارد بشرية مؤهلة في المنظمة.

2-النتائج التطبيقية:

توصلنا من خلال دراستنا للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية إلى مجموعة من النتائج هي:

- تتبنى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية مفهوم اليقظة الاستراتيجية مع التركيز على اليقظة التكنولوجية حيث تحاول تخفيض تكاليفها اعتمادا على التطور التقني والتكنولوجي.

الخاتمة العامة

- غياب اليقظة التنافسية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية وذلك راجع إلى أنها مؤسسة عمومية.
- الهيكل التنظيمي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية يساعد على إدارة عملية التغيير وهو من لمواجهة التغييرات التي تحدث في الأهداف والخطط.
- مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة لرصد التغييرات الخارجية في شبكة الإنترنت بالإضافة إلى المعارض الدولية والوطنية، في حين لا تغفل عن المصادر الأخرى التي لا تقل أهمية.
- يرى عمال المؤسسة بأن إجراءات العمل الحالية بحاجة إلى تغيير، وأن التغيير يشجعهم على الإبداع والتمتع بروح المبادرة، كما يحرص على زيادة قدراتهم وتطوير مهاراتهم.
- يوجد دور لليقظة التكنولوجية في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية عند مستوى دلالة (0.05).
- يوجد دور لليقظة الإدارية والمعلوماتية في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية عند مستوى دلالة (0.05).
- ويوجد دور لليقظة البيئية والاجتماعية في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية عند مستوى دلالة (0.05).
- ويوجد دور لليقظة الإستراتيجية في أحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية عند مستوى دلالة (0.05).

3-التوصيات:

- من خلال النتائج النظرية والميدانية المتحصل عليها، نقدم مجموعة من التوصيات التي قد تخدم مصلحة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية:
- على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة الاهتمام باليقظة الإستراتيجية بمختلف أبعادها باعتبارها أحد المناهج الإستراتيجية التي تعزز من مكانة المؤسسة وقدرتها على مواجهة المشكلات ومواكبة التغيرات التي قد تتعرض لها في المحيط الذي تنشط فيه.
 - ضرورة غرس ثقافة اليقظة الإستراتيجية لدى موظفي المؤسسة، من خلال إقامة اجتماعات للتعريف بها فاليقظة الاستراتيجية هي عملية جماعية؛
 - الحرص على الحفاظ على علاقة جيدة مع الموردين وتوسيعهم وكذا البقاء على اتصال مع العملاء من أجل ضمان تلبية رغباتهم.

- ضرورة التزام الإدارة العليا بتطبيق اليقظة وتفعيل نشاطها بصفة دائمة والقيام بدورات تكوينية للمدراء تتضمن برامجها طرق وأساليب اليقظة.

- الجدية في استغلال معلومات اليقظة الاستراتيجية في تخطيط التغييرات التنظيمية وإحداثها.

- عند قيامنا بدراسة أبعاد اليقظة الاستراتيجية لاحظنا أن الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية تركز على البعد البشري الذي يعتبر نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة من حيث المورد البشري المتخصص، بحيث أن ذلك يعتبر نقطة ايجابية لأن ذلك يساهم في إحداث التغيير في المؤسسة فالمورد البشري أهم مفاتيح نجاح التغيير التنظيمي.

- ضرورة الاستعانة بالمعلومات الداخلية من أجل وضع سياسات اتصال جديدة؛

- تنظيم اجتماعات يشارك فيها العمال من أجل جمع معلومات حول بيئة العمل ومنح فرصة للعمال لتقديم الاقتراحات فيما يخص ذلك؛ ضرورة مشاركتهم في التخطيط لعملية التغيير لضمان نجاحه والحد من المقاومة.

4-افاق الدراسة:

بعد معالجة إشكالية البحث والتوصل إلى مجموعة من النتائج والمقترحات، فقد تراءت لنا جملة من النقاط التي يمكن أن تكون آفاقا مستقبلية للدراسة انطلاقا من دراستنا المتمثلة فيما يلي:

- دور التغيير التنظيمي في انقاذ المؤسسات العمومية.

قائمة المراجع

١. باللغة العربية

• أطروحات دكتوراه

1. باية واقنوني، "اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه جامعة محمد بوقرة بومرداس (20.15-20.16)

2. سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم جامعة محمد خيضر بسكرة 2017-2018

• كتب

1. أحمد الصيرفي، غدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، 2008
2. د. مجيد الكرخي، "الطرق الشائعة في التحليل الاستراتيجي"، الطبعة الأولى 2018، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
3. زيد منير عبوي إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، الأردن، عمان، 2007،
4. صالح عبد الرضا رشيد، أ.د. إحسان دهش جلاب، " الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة"، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الأردن، الطبعة الاولى 2015

• مذكرات

1. رباع آمنة، دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020-2021
2. سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي/ مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2017/2018،
3. شقة مسعودة، التغيير التنظيمي، وعلاقته بأداء الموارد البشرية مذكرة ماستر، 2016/2017، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

4. علاوي نصيرة، "اليقظة الاستراتيجية كعامل التغيير في المؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، تخصص: تسيير الموارد البشرية، 2010-2011

5. غسان حسن حلو، خليل أمير حضر خليل، مذكرة ماجستير، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة ليها في المؤسسات، نابلس فلسطين، 2003،

6. كنان يوسف، ريان عبد المالك، التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، جامعة أكلي محند اولحاج البويرة، 2018/2017

7. مروى حميدي، سليمة كفالي، "دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي" دراسة حالة "مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -الفجوج-قائمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة 08 ماي 1945م قائمة، 2018/2017

8. هيفاء علي تابة، نماذج التغيير /ترجمة/، 14 أغسطس 2020.

• مواقع الكترونية :

دانية المكارين مقالة التغيير والتطور في المنظمات، 10/09/39، 19:31

www.bqualitperformance ; site web.

www.bqualitperformance.org/comprendre.la.qualits/outils-d-evaluat

<https://www.ribaknourlage7.com> 15:23 ; 8/05/2022 ; التغيير التنظيمي إدارة اعمال

II. باللغة الفرنسية:

1. Humbert Lesca la vielle stratéique ; concepts et démarches de mise en placement l'entreprise ; Edition EMS 2003
2. Dr. Elsa drevon ; "Veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec Une étude de cas multiples Thèse de doctorat en science de l'information Université de Montréal 2020
3. Asmani Yasmina « la contribution de la veille commerciale à la performance de l'entreprise » cas de : la fromagerie ESSENDU , mémoire de fin de cycle pour obtenir diplôme de master en sciences de gestion, université mouloud mammeri, Tizi ousou2018
4. Jean pierre, michelralika ; jaques orsoni ; »management stratégie et organisation », 6eme edition, imprimerie France quercy ; juin2006

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة امحمد بوقرة ببومرداس
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

في إطار التحضير لمذكرة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال حول موضوع " دور الیقظة الاستراتيجية في عملية التغيير التنظيمي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية **SNVI** قمنا بصياغة الاستبيان التالي، لذي نرجو التكرم بالاطلاع على التوضيح المرفق لمعاني بعض المصطلحات و المفاهيم الواردة في الاستبيان ثم قراءة العبارات بتالي و الإجابة بوضع علامة () امام الاختيار الذي ترونه مناسب، علما ان اجابتم ستكون مفيدة جدا و لخدمة البحث العلمي، لذلك نرجو منكم الإجابة بصراحة و باقتناع عن الأسئلة المطروحة فيه
نشكركم جزيل الشكر على تفهمكم ومساهمتم في خدمة هذا البحث

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) في الخانة الصحيحة

الجزء الاول: المعلومات الشخصية:

الجنس:

☐

انثى

☐

ذكر

العمر:

☐

من 51 الى 60 سنة

☐

من 41 الى 50 سنة

☐

من 30 الى 40 سنة

المستوى الدراسي:

☐

جامعي

☐

ثانوي

☐

متوسط

الخبرة:

☐

من 21 الى 30 سنة

☐

من 11 الى 20 سنة

☐

من 5 الى 10 سنوات

الرتبة:

☐

مدير عام

☐

مدير دارة

☐

إطار سامي

☐

إطار

LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : procédural est défini comme des efforts planifiés et délibérés pour intervenir dans le fonctionnement des organisations dans le but d'apporter des changements qualitatifs dans les domaines comportementaux et organisationnels.

التغيير التنظيمي هو عملية هادفة تكون مقصودة وموجهة تقوم بها المنظمات من اجل التكيف مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، و صورة لبتي تمكن المنظمة من رفع كفاءتها و تحقيق أهدافها التنظيمية المنشودة

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تقيس لنا دور اليقظة الاستراتيجية في عملية التغيير التنظيمي

المحور الاول: واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(1) القرارات الاستراتيجية تتأثر بالتغيرات الخارجية بشكل كبير					
(2) تقوم مؤسستكم بمتابعة ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية من اجل الحصول على المعلومات حول هذه المتغيرات الخارجية					
(3) تحرص ادارتكم على تحديد مجالات البحث عن المعلومات					
(4) تهتم ادارتكم بتحديد مصادر الحصول عن المعلومات					
(5) تستخدم ادارتكم الاتصالات الشخصية لجمع معلومات بخصوص مواضيع معينة					
(6) تحرص مؤسستكم على تخصيص ميزانية كافية للحصول على المعلومات					
(7) يقوم اشخاص متخصصين في ادارتكم بتحليل المعلومات لإعطائها قيمة					
(8) تقوم ادارتكم بمعالجة المعلومات لإعطائها درجة عالية من الملائمة					
(9) تهتم ادارتكم بأرشفة المعلومات وحفظها لوقت طويل واستعادتها عند الحاجة					
(10) يتم تعميم في ادارتكم من خلال ايداعها في قاعدة بيانات					
(11) يتم نشر المعلومات في مؤسستكم بشكل شفوي					
(12) تحظى نظم المعلومات في مؤسستكم بدرجة عالية من الحماية					
(13) يتم استعمال المعلومات في ادخال تحسينات على منتجات المؤسسة					
(14) تستخدم مؤسستكم نتائج تحليل المعلومات للتعرف على نقاط القوة والضعف					
(15) تعتمد ادارتكم على المعلومات المجمعة في اتخاذ قرارات تسييره جديدة					
(16) تهتم مؤسستكم بتوفير اجدد برمجيات وتجهيزات					
(17) تتميز المعلومات التي تحصل عليها ادارتكم بدرجة عالية من المصادقية					
(18) تتمتع المعلومات المقدمة للعاملين بدرجة كافية من البساطة والفهم					
(19) يظهر العاملون في المؤسسة درجة عالية من التيقظ والملاحظة لتغيرات البيئة التي يعملون فيها					
(20) يتم تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة بدرجة عالية					

Veille stratégique : Processus continu et systématique, éthique et légal, de collecte, d'analyse et de diffusion d'information, visant à soutenir la prise de décision des gestionnaires et la stratégie, émergente ou planifiée, d'une organisation

اليقظة الاستراتيجية: هي نشاط جماعي استباقي و مستمر، تقوم به جمع و تحليل المعلومات ذات الطبيعة الاستراتيجية و المتعلقة ببيئة المؤسسة الخارجية لتستخدم في صنع القرارات المهمة تهدف الى الكشف المبكر للتغيرات المحتمل حدوثها بغية استغلال الفرص و التقليل من حالات عدم التأكد وتجنب التهديدات

					21) يمكن للعمال تقديم اقتراحات بخصوص المعلومات المقدمة لهم
					22) تستخدم مؤسستكم شبكة الانترنت للتواصل الداخلي والخارجي
					23) تحترم مؤسستكم قيم وعادات المجتمع الذي تعمل فيه
					24) تحترم مؤسستكم القوانين المتعلقة بحماية البيئة والحد من التلوث
					25) تسعى مؤسستكم للمحافظة على سمعتها وعلامتها التجارية
					26) تتطلع مؤسستكم على معايير الامن والسلامة البيئية

المحور الثاني: التغيير التنظيمي

في ما يلي مجموعة من العبارات حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ونرجو منكم تحديد موافقتكم من عدمها بوضع إشارة ()

العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1) يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير في المؤسسة					
2) تلجا مؤسستكم الى دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة عند الحاجة					
3) يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات					
4) الهيكل التنظيمي مرن لمواجهة التغييرات التي تحدث في الأهداف والخطط					
5) استخدام مؤسستكم للتكنولوجيا الحديثة أدى الى تقليل الجهد، وتوفير الوقت وتحسين الأداء					
6) معدات وبرامج الاعلام الالي في مؤسستكم كافية لمسايرة كل التغييرات التي قد تظهر فجأة					
7) يشجع التغيير على الابداع والتمتع بروح المبادرة					
8) تسعى إدارة المؤسسة على حث العمال على الالتزام بالوضع الجديد بع عملية التغيير					
9) يتم تغيير الوثائق داخل المؤسسة بناء على متغيرات بيئة العمل					
10) ينظر الى إجراءات العمل الحالية على انها بحاجة الى التغيير					
11) تدرك مؤسستكم أهمية التغيير العملياتي داخلها وتسعى لتطبيقها عند الحاجة					
12) تحدد مؤسستكم العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها من خلال التغيير العملياتي					
13) تعمل مؤسستكم على التحسين المستمر لعملياتها					

Veille stratégique : Processus continu et systématique, éthique et légal, de collecte, d'analyse et de diffusion d'information, visant à soutenir la prise de décision des gestionnaires et la stratégie, émergente ou planifiée, d'une organisation

البقطة الاستراتيجية: هي نشاط جماعي استباقي و مستمر، تقوم به جمع و تحليل المعلومات ذات الطبيعة الاستراتيجية و المتعلقة ببيئة المؤسسة الخارجية لتستخدم في صنع القرارات المهمة تهدف الى الكشف المبكر للتغيرات المحتمل حدوثها بغية استغلال الفرص و التقليل من حالات عدم التأكد وتجنب التهديدات

					(14) كانت هناك مقاومة للتغيير من طرف العاملين بمؤسستكم
					(15) عدم وضوح اهداف التغيير كان سبب لمقاومة التغيير من طرف العاملين بمؤسستكم
					(16) الخوف من فقدان الوظيفة وتفضيل الاستقرار كان سبب مقاومة التغيير من طرف العاملين بمؤسستكم
					(17) حدوث التغيير بشكل مفاجئ وعدم الاعداد الكافي للأفراد لقبوله كان سبب مقاومة التغيير من طرف العاملين بمؤسستكم
					(18) ينجح التغيير التنظيمي عند إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة
					(19) توفير الحوافز المالية والمعنوية اللازمة لدفع الافراد على قبول التغيير
					(20) الاشراف والمتابعة والتنبيه للشكاوى خاصة في المراحل الأولى من تطبيق التغيير وتقديم العلاج السريع لها
					(21) التعرف على حجم مقاومة التغيير والأسباب وراء مقاومته
					(22) امداد الافراد بالمعلومات الكافية حول التغيير والاجابة عن كافة لتساؤلاتهم
					(23) يتم اجبار العاملين بقبول التغيير وتهديدهم بالفصل من وظائفهم في حالة رفضهم
					(24) يؤدي التغيير التنظيمي الى حل المشاكل التنظيمية

Veille stratégique : Processus continu et systématique, éthique et légal, de collecte, d'analyse et de diffusion d'information, visant à soutenir la prise de décision des gestionnaires et la stratégie, émergente ou planifiée, d'une organisation

اليقظة الاستراتيجية: هي نشاط جماعي استباقي و مستمر، تقوم به بجمع و تحليل المعلومات ذات الطبيعة الاستراتيجية و المتعلقة ببيئة المؤسسة الخارجية لتستخدم في صنع القرارات المهمة تهدف الى الكشف المبكر للتغيرات المحتمل حدوثها بغية استغلال الفرص و التقليل من حالات عدم التأكد وتجنب التهديدات

مخرجات برنامج SPSS

نتائج صدق أداة الدراسة ومعامل الثبات الفاكرونباخ

بالنسبة لمحور اليقظة الاستراتيجية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,908	,905	26

بالنسبة لمحور التغيير التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,851	,858	24

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

		x1
x1	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	70
القرارات الاستراتيجية تتأثر بالتغيرات الخارجية بشكل كبير	Corrélation de Pearson	,684**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
تقوم مؤسساتكم بتتبع ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية من أجل الحصول على المعلومات	Corrélation de Pearson	,803**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70

	x2	
	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	70
تحريص اذار تكملست تحديد مجالات البحث عنا المعلومات	Corrélation de Pearson	,723**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
تهتم اذار تكملست تحديد مصادر الحصول عنا المعلومات	Corrélation de Pearson	,716**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
تستخدم اذار تكملست اتصالا بالشخصية لجمع معلومات بخصوص مواضيع معينة	Corrélation de Pearson	,125
	Sig. (bilatérale)	,303
	N	70
تحريص مسؤولستكم على تخصيص ميزانية كافية للحصول لعنا المعلومات	Corrélation de Pearson	,698**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
يقوم اشخاص متخصصين في اذار تكملست تحليل المعلومات لإعطائنا قيمة	Corrélation de Pearson	,795**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
تقوم اذار تكملست معالجة المعلومات لإعطائنا درجة عالية قنا الملائمة	Corrélation de Pearson	,814**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
تهتم اذار تكملست بأشعة المعلومات وتوحيظها الوقت وتوليها	Corrélation de Pearson	,660**

الملاحق

تعادتها عند الحاجة	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
يتم تعميم المعلومات تقيادار تكمن خلا لا يدا عها في قاعد قبيانات	Corrélation de Pearson	,702**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
يتم نشر المعلومات تقيمؤسس تكمن بشكل شفوي	Corrélation de Pearson	,012
	Sig. (bilatérale)	,920
	N	70
يتم استعمال المعلومات تقيادخال تحسينات على منتجات المؤ سسة	Corrélation de Pearson	,720**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
تستخدم مؤسس تكمن نتائج تحليل المعلومات لتعرف علينا طال فوق الضعف	Corrélation de Pearson	,689**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
تعتمد ادار تكمل على المعلومات المجمع تقياد قرار اتس يبريه جديد	Corrélation de Pearson	,660**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70

x3

x3Corrélation de Pearson		1
Sig. (bilatérale)		
N		70
تهتم مؤسس تكمن توفير اجدد برمج يات وتجهيزات	Corrélation de Pearson	,730**
	Sig. (bilatérale)	,000

الملاحق

N		70
تحظ بنظم المعلومات تقييم مؤسستكم بدرجة	Corrélation de Pearson	,859**
عالية من الحماية	Sig. (bilatérale)	,000
N		70
تتميز المعلومات التي تحصل عليها ادارتكم بـ	Corrélation de Pearson	,807**
درجة عالية من المصداقية	Sig. (bilatérale)	,000
N		70
تتمتع المعلومات المقدمة للعاملين بدرجة كـ	Corrélation de Pearson	,684**
افية من البساطة والفهم	Sig. (bilatérale)	,000
N		70
x4		
x4	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
N		70
يظهر العاملون في المؤسسة درجة عالية من	Corrélation de Pearson	,781**
لتيقظوا الملاحظة لتغيرات البيئة التي يعملون	Sig. (bilatérale)	,000
فيها	N	70
يتم تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,771**
بدرجة عالية	Sig. (bilatérale)	,000
N		70
يمكن للعاملين تقديم اقتراحات بخصوص المعط	Corrélation de Pearson	,654**
ومات المقدمة لهم	Sig. (bilatérale)	,000
N		70
تستخدم مؤسستكم شبكة الانترنت للتواصل	Corrélation de Pearson	,600**

الملاحق

لا داخل و الخارجى	Sig. (bilatérale)	,000
N		70

x5

x5	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	70
تحتزمؤسسكمقيموعاداتالمجتمع لذيتعملفيه	Corrélation de Pearson	,387**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	70
تحتزمؤسسكمالقوانينالمتعلقةبحم ايةالبيئةوالخدمناالتلوث	Corrélation de Pearson	,783**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
تسعينمؤسسكمالمحافظةعلسمعتي اوعلامتهاالتجارية	Corrélation de Pearson	,869**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
تتطلعمؤسسكمعلمعاييرالامنوالسد لامةالبيئية	Corrélation de Pearson	,853**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70

x6

x6	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	70

الملاحق

يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,703**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
تتجاضمؤسستكمالندمجعدوظائففيوظيفةواحدةعند الحاجة	Corrélation de Pearson	,512**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة مستكمبسرةالاتصالالإداريبيئالمستويات	Corrélation de Pearson	,810**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
الهيكل التنظيمي يميز لمواجهة التغيير والتحديات لتحقيق الأهداف والخطط	Corrélation de Pearson	,731**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
يؤدي التغيير التنظيمي إلى حل المشاكل التنظيمية	Corrélation de Pearson	,033
	Sig. (bilatérale)	,784
	N	70
		x7
	x7Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	70
استخداممؤسستكماللتكنولوجيا الحديثة أدياالتقليلالجهد، وتوفير الوقت وتحسين الأداء	Corrélation de Pearson	,398**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	70
معدات وبرامج الإعلام لا يقيم مؤسسكم كافية لمسايرة التغيرات التي قد تحدث	Corrélation de Pearson	,398**
	Sig. (bilatérale)	,001

الملاحق

ظهرفجأة	N	70	
يشجعالتغييرعلالابداعوالتمتعبر	Corrélation de Pearson	,540**	
وحالمبادرة	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	70	
			x8
x8	Corrélation de Pearson	1	,811**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	70	70
ينظرالإجراءأالعمالحاليةعلانها	Corrélation de Pearson	,480**	,241*
حاجةالتغيير	Sig. (bilatérale)	,000	,044
	N	70	70
تدركمؤسستكمأهميةالتغييرالعمليا	Corrélation de Pearson	,769**	,637**
تتدخلهاوتسعلتطبيقهاعندالحاجة	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	70	70
تحددكمؤسستكمالعملياتالإداريةالتتي	Corrélation de Pearson	,819**	,613**
مكنتحسينهامنخلالتغييرالعمليات	Sig. (bilatérale)	,000	,000
ي	N	70	70
تعملكمؤسستكمعلالتحسينالمستمر	Corrélation de Pearson	,737**	,659**
عملياتها	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	70	70
يتمتغيرالوئائفادخلالمؤسسةبناءع	Corrélation de Pearson	,811**	1
لنمتغيرانتيبةالعمل	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	70	70

x9	Corrélacion de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	70
تسعين إدارة المؤسسة على حد العملنا لالتزام بالوضع الجديد بعملية التغيير	Corrélacion de Pearson	,472**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
كانت هناك مقاومة للتغيير من طرف العاملين بمؤسستكم	Corrélacion de Pearson	,565**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
عدم موضوعا هذا التغيير كان سبب مقو مة التغيير من طرف العاملين بمؤسستكم	Corrélacion de Pearson	,462**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
الخوف من فقدان الوظيفة وتفضيلا لاست قرار كان سبب مقاومة التغيير من طرف العا ملين بمؤسستكم	Corrélacion de Pearson	,697**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
حدوث التغيير بشكل مفاجئ وعدم الاعدا د الكافي للأفراد لقبولها كان سبب مقاومة الت غيير من طرف العاملين بمؤسستكم	Corrélacion de Pearson	,709**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
ينجح التغيير التنظيمي عند عادة تشكي لثقافة المؤسسة	Corrélacion de Pearson	,642**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
توفير الحوافز المالية والمعنوية اللازمة لدفع الأفراد على قبول التغيير	Corrélacion de Pearson	,534**
	Sig. (bilatérale)	,000

الملاحق

	N	70
الاشرافوالمتابعةوالتنبيهللشكاو صتةفيالمراحلاوللمنتطبيقالتغيير وتقديمالعلاجالسريعها	Corrélation de Pearson	,463**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
التعرفلنجممقاومةالتغييروالأسبا بورا عمقاومته	Corrélation de Pearson	,570**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
امدادالافرادبالمعلوماتالكافيةحولالت غييروالاجابةعنكافةلتساؤلالتهم	Corrélation de Pearson	,430**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
يتماجبارالعاملينقبولالتغييروتهديد همبالفصلمنوظائفهمفيحالةرفضهم	Corrélation de Pearson	,157
	Sig. (bilatérale)	,194
	N	70

تحليل الفقرات

القراراتالاستراتيجيةتتأثرتغيراتالخارجيةبشكلكبير

		Fréquence	Pourcentage		Pourcentage cumulé
			Pourcentage valide		
Valide	موافقتما	20	28,6	28,6	28,6
	موافق	42	60,0	60,0	88,6
	محايد	2	2,9	2,9	91,4
	غيرموافق	6	8,6	8,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

الملاحق

تقوم مؤسساتكم بتتبع ومراقبة كلما يحدث تغيير في البيئة الخارجية من أجل الحصول على المعلومات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقتما	3	4,3	4,3	4,3
	موافق	27	38,6	38,6	42,9
	محايد	16	22,9	22,9	65,7
	غير موافق	22	31,4	31,4	97,1
	غير موافق بشدة	2	2,9	2,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

تحرص مؤسساتكم على تخصيص ميزانية كافية للحصول على المعلومات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقتما	2	2,9	2,9	2,9
	موافق	12	17,1	17,1	20,0
	محايد	17	24,3	24,3	44,3
	غير موافق	32	45,7	45,7	90,0
	غير موافق بشدة	7	10,0	10,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

يقوم أشخاص متخصصون في إدارتكم بتحليل المعلومات لإعطائهم قيمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقتما	3	4,3	4,3	4,3
	موافق	20	28,6	28,6	32,9

الملاحق

محاييد	21	30,0	30,0	62,9
غير موافق	16	22,9	22,9	85,7
غير موافق بشدة	10	14,3	14,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

يتم تعميم المعلومات بناءً على استكمال البيانات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق تمامًا	2	2,9	2,9	2,9
موافق	17	24,3	24,3	27,1
محاييد	22	31,4	31,4	58,6
غير موافق	26	37,1	37,1	95,7
غير موافق بشدة	3	4,3	4,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

يتم نشر المعلومات بناءً على استكمال البيانات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق تمامًا	4	5,7	5,7	5,7
موافق	35	50,0	50,0	55,7
محاييد	11	15,7	15,7	71,4
غير موافق	14	20,0	20,0	91,4
غير موافق بشدة	6	8,6	8,6	100,0

الملاحق

Total	70	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

يتم استعمال المعلومات في أداء التحسينات لتعليم منتجات المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقتما	5	7,1	7,1	7,1
	موافق	29	41,4	41,4	48,6
	محايد	9	12,9	12,9	61,4
	غير موافق	24	34,3	34,3	95,7
	غير موافق بشدة	3	4,3	4,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

تستخدم مؤسساتكم نتائج تحليل المعلومات لتعرف على نقاط القوة والضعف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقتما	3	4,3	4,3	4,3
	موافق	30	42,9	42,9	47,1
	محايد	12	17,1	17,1	64,3
	غير موافق	22	31,4	31,4	95,7
	غير موافق بشدة	3	4,3	4,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

تعتمد ادارتكم على المعلومات المجمعة في اتخاذ قرارات لتسييريه جديد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقتما	3	4,3	4,3	4,3
	موافق	40	57,1	57,1	61,4
	محايد	8	11,4	11,4	72,9
	غير موافق	18	25,7	25,7	98,6
	غير موافق بشدة	1	1,4	1,4	100,0

الملاحق

Total	70	100,0	100,0
Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تهتممؤسستكمبتوفيراجددبرمجياتوتجهيزات	70	3,3429	,96137
تحظبنظامالمعلوماتتقيمؤسستكمبدرجةعالية منالحماية	70	3,1571	1,03049
تتميزالمعلوماتالتيتحصلعليهاادارتكمبدرجة عاليةمنالمصداقية	70	2,9000	,98024
تتمتعالمعلوماتالمقدمةللعاملينبدرجةكافيةم نالبساطةوالفهم	70	2,4571	,94310
x3	70	2,9643	,75576
N valide (liste)	70		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
يظهرالعاملونفياالمؤسسةدرجة عاليةمنالتيقظوالملاحظةلتغيرا تالبيئةالتيةعملونفيها	70	2,8000	1,04396
يتمتبادلالمعلوماتبينالعاملينفيال مؤسسةبدرجةعالية	70	3,0857	1,12601
يمكنللعماللتقديمأفتراحاتبخوصو صالمعلوماتالمقدمةلهم	70	2,8714	,96190
تستخدممؤسستكمشبكةالانترنت تلتلواصلاداخلوالخارجي	70	2,4000	1,04118
x4	70	2,7893	,73430
N valide (liste)	70		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تحتزمؤسسكمقيموعاداتالمجتمعالذييتم لفيه	70	2,1286	,56264
تحتزمؤسسكمالقوانينالمتعلقةبحمايةالبيئةوالخدمناالتلوث	70	2,5000	,95932
تسعمؤسسكمالمحافظةعلىسمعتهاوعلاقتهاالتجارية	70	2,4143	1,05628
تتظلمؤسسكمعلمعاييرالامنوالسلامةالبيئية	70	2,3714	1,00968
x5	70	2,3536	,68696
N valide (liste)	70		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يساعدالهيكلالتنظيمعلىإدارةعمليةالتغبيرفالمؤسسة	70	2,2714	,84992
تلجأؤسسكمالدمجعددوظائفوظيفةواحدةعندالحاجة	70	2,3429	,86620
يتميزالهيكلالتنظيمبمؤسسكمبسرعةالاتصالالإداريبيئالمستويات	70	2,9143	,98897
الهيكلالتنظيميرنلمواجهةالتغييراتالتيحدثقيلأهدافوالخطط	70	2,8571	,95228
يؤديالتغييرالتنظيميالحلالمشاكلالتنظيمية	70	2,3571	,91740
x6	70	2,5964	,63459
N valide (liste)	70		

الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
استخدام مؤسسات التكنولوجيا الحديثة تأدية التكاليف الجهد، وتوفير الوقت وتحسين الأداء	70	2,8571	1,02555
معدلات تبرامجالا لاليفيمؤسسات مكافئة لمساير تكاليف التغيرات التي قد تظهر في جأة	70	3,5000	,97431
تشجيع التغيير علنا لابداء والتمتع بفرص المبادرة	70	2,6000	1,09545
	x770	2,5000	,61738
N valide (liste)	70		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتم تغيير الوثائق داخل المؤسسة بناء على متغيرات بيئة العمل	70	2,4571	,86285
ينظر إلى إجراءات العمل الحالية علنا انها حاجة بالتغيير	70	2,2143	,91514
تدرك مؤسسات أهمية التغيير العمليات داخلها وتسعى لتطبيقها عند الحاجة	70	2,6000	,89118
تحدد مؤسسات العمليات الإدارية التي كنت تحسينها من خلال التغيير العمليات	70	2,6286	,81953
تعمل مؤسسات علنا التحسين المستمر ل ملياتها	70	2,6143	,95239
	x870	2,5000	,61738
N valide (liste)	70		

الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تسعيد إدارة المؤسسة على حثنا العمال على الالتزام بالوضع الجديد بعملية التغيير	70	2,2714	,77873
كانت هناك مقاومة للتغيير من طرف العاملين بـ مؤسستكم	70	2,4857	,77540
عدم وضوح أهداف التغيير كان سبباً لمقاومة التغيير من طرف العاملين بمؤسستكم	70	2,5143	1,01785
الخوف من فقدان الوظيفة وتفضيل الاستقرار كان سبباً لمقاومة التغيير من طرف العامل بمؤسستكم	70	2,2286	,96566
حدوث التغيير بشكل مفاجئ وعدم الاعادة الكافية للأفراد لقبولها كان سبباً لمقاومة التغي ير من طرف العاملين بمؤسستكم	70	2,3571	1,03610
ينجح التغيير التنظيمي عند إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة	70	2,0286	,76084
توفير الحوافز المالية والمعنوية اللازمة لدفع الأفراد على قبول التغيير	70	2,0429	,84159
الإشراف والمتابعة والتبسيط للشكاوى و صحة في المراحل الأولى ولتطبيق التغيير و تقديم العلاج السريع لها	70	2,1571	,81000
التعرف على حجم مقاومة التغيير والأسباب وراء مقاومتها	70	2,2429	,71090
إمداد الأفراد بالمعلومات الكافية حول التغي ير والإجابة عن كافة تساؤلاتهم	70	2,2857	,87050
يتماجد العاملون بقبول التغيير وتهديده مبالفصل لمنوظائفهم في حال رفضهم	70	3,2286	1,09242
x9	70	2,3714	,44791
N valide (liste)	70		

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,430 ^a	,185	,173	,39484

a. Prédicteurs : (Constante), x2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,405	1	2,405	15,428	,000 ^b
de Student	10,601	68	,156		
Total	13,007	69			

a. Variable dépendante : X10

b. Prédicteurs : (Constante), x2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	VIF
1 (Constante)		1,629	,227		7,169	,000		
x2		,296	,075	,430	3,928	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : X10

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,450 ^a	,202	,191	,39061

a. Prédicteurs : (Constante), x3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,631	1	2,631	17,244	,000 ^b
de Student	10,375	68	,153		
Total	13,007	69			

a. Variable dépendante : X10

b. Prédicteurs : (Constante), x3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	VIF
1 (Constante)	1,736	,190		9,127	,000		
x3	,258	,062	,450	4,153	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : X10

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,429 ^a	,184	,172	,39512

a. Prédicteurs : (Constante), x4

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,391	1	2,391	15,313	,000 ^b
de Student	10,616	68	,156		
Total	13,007	69			

a. Variable dépendante : X10

b. Prédicteurs : (Constante), x4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	Bêta	t	Sig.	Statistiques de tolérance	de colinéarité	VIF
1 (Constante)	1,795	,187			9,613	,000			
x4	,253	,065	,429		3,913	,000	1,000		1,000

a. Variable dépendante : X10

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,500 ^a	,250	,239	,37869

a. Prédicteurs : (Constante), x5

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,255	1	3,255	22,699	,000 ^b
de Student	9,751	68	,143		
Total	13,007	69			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	Tolérance	VIF
1 (Constante)	1,758	,163		10,812	,000			
x5	,316	,066	,500	4,764	,000		1,000	1,000

a. Variable dépendante : X10

a. Variable dépendante : X10

b. Prédicteurs : (Constante), x5

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,539 ^a	,290	,280	,36845

a. Prédicteurs : (Constante), X11

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,775	1	3,775	27,810	,000 ^b
de Student	9,231	68	,136		
Total	13,007	69			

a. Variable dépendante : X10

b. Prédicteurs : (Constante), X11

Coefficients^a

Modèle	Coefficients		Coefficients non standardisés		Statistiques de colinéarité		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1 (Constante)	1,317	,229		5,750	,000		
X11	,424	,080	,539	5,274	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : X10

