



## العنوان

# نظام اليقظة الإستراتيجية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة دراسة حالة (مطاحن الحضنة بالمسيلة)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال التجارة الدولية

الأستاذ المشرف:  
د. عزالدين عبد الرؤوف

إعداد الطالب:  
ياسف علي

### لجنة المناقشة

الصفة  
رئيسا  
مشرف ومقررا  
مناقشا

أستاذ مساعد  
أستاذ محاضر  
أستاذ مساعد

أعضاء اللجنة  
1. د. بعبطيش شعبان  
2. د. عز الدين عبد الرؤوف  
3. ا. زريق عمر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان



الحمد لله المنعم الوهاب الولي الحميد والحمد لله بجميع محامده وكما ينبغي له من التحميد.

والحمد لله الذي أمر بشكره، ووعد من شكره بالمزيد، نحمده ونشهد أنه لا إله إلا الله هو المبدئ المعيد، ونشهد أن محمد عبده ورسوله . اللهم صل عليه وعلى اله وصحبه أئمة التوحيد. والحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا وعليه فليتوكل المتوكلون.

فمن باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله.

أتقدم بالشكر الجزيل، والامتنان العظيم، إلى الأستاذ المشرف الدكتور عزالدين عبد الرؤوف ، لما بذله معي من وقت وجهد خلال إشرافه، ولتوجيهاته ونصائحه القيمة فقد كان حاضرا معي، في كل مراحل إنجاز هذا العمل.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث وتقييمه.

وأشكر، كل من أعانني، في إنجاز هذا العمل العلمي سواء من قريب، أو من بعيد.

كما أقدم شكري إلى الأساتذة والأصدقاء، الذين لم يبخلوا عني بأرائهم ومساعداتهم.



# إهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطاءك.

انه لا يسعني في هذه اللحظات التي لعلي لا أملك أغلى منها أن أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

- ❖ إلى ضياء قلبي ونور بصري، محمد صلوات الله وسلامه عليه.
- ❖ فضاء المحبة وبحر الحنان ريحان الدنيا وبهجتها، ونور عيني : أمي الغالية حفظها الله.
- ❖ الذي علمني أن الحياة كفاح ونضال: أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمره.
- ❖ إلى شريكة حياتي : بشرة
- ❖ إلى ابنتي الصغيرة التي ستطل عليا إنشاء الله : تسنيم
- ❖ الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للصمود: إخوتي، أخواتي.
- ❖ المعادلة التي ترسم منحى حياتي : أصدقاء، وزملائي في الجامعة .
- ❖ إلى كل الذين عرفناهم من قريب أو من بعيد .
- ❖ إلى من فتح هذه الوريقات وتصفحها من بعدي

## فهرس المحتويات

	شكر وعران
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة عامة
	<b>الفصل الأول : مدخل نظري لليقظة الإستراتيجية</b>
07	<b>تمهيد</b>
08	<b>المبحث الأول: مدخل عام لليقظة الإستراتيجية</b>
08	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية .
11	المطلب الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية .
21	المطلب الثالث: أهمية اليقظة الإستراتيجية .
22	<b>المبحث الثاني : أنواع اليقظة الإستراتيجية</b>
22	المطلب الأول : اليقظة التكنولوجية .
26	المطلب الثاني : اليقظة التنافسية والتجارية .
27	المطلب الثالث : أنواع أخرى لليقظة الإستراتيجية .
30	<b>خلاصة الفصل</b>
	<b>الفصل الثاني : مدخل نظري للتغير التنظيمي</b>
32	<b>تمهيد</b>
33	<b>المبحث الأول : ماهية التغير</b>
33	المطلب الأول : مفهوم التغير
34	المطلب الثاني: أنواع التغير
35	المطلب الثالث : عناصر التغير

39	المبحث الثاني : ماهية التغيير التنظيمي
39	المطلب الأول : مفهوم وأهداف التغيير التنظيمي
45	المطلب الثاني : قوى ومداخل التغيير التنظيمي
53	المطلب الثالث : مراحل التغيير التنظيمي
58	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة</b>
60	<b>تمهيد</b>
61	المبحث الأول: التعريف بميدان التريص
61	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة الصناعة و الحبوب و مشتقاتها بسطيف
67	المطلب الثاني: بطاقة فنية حول مطاحن الحنونة بالمسيلة
74	المطلب الثالث : أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية
75	المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية
75	المطلب الأول : منهجية الدراسة و إجراءاتها
77	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة تبعا للفرضيات
88	المطلب الثالث : حوصلة نتائج الاستبيان
89	<b>خلاصة</b>
91	خاتمة عامة
96	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	مراحل سيرورة اليقظة الإستراتيجية	01
25	دور اليقظة الإستراتيجية في إعداد القرارات المستقبلية	02
45	القوى البيئية المرتبطة بالتغيير	03
49	مداخل التغيير التنظيمي	04
54	نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي	05
66	الهيكل التنظيمي " لرياض سطيف "	06
73	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة- المسيلة-	07
77	توزيع المبحوثين حسب الجنس	08
78	توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	09
79	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	10
80	توزيع المبحوثين حسب المنصب الذي يشغلونه	11

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
64	تطور رأس المال	01
77	التوزيع المبحوثين حسب الجنس	02
78	توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	03
79	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	04
80	توزيع المبحوثين حسب المنصب الذي يشغلونه	05
81	العلاقة بين اليقظة التكنولوجية والتغيير التنظيمي	06
82	العلاقة بين اليقظة التنافسية والتغيير التنظيمي	07
83	العلاقة بين اليقظة التجارية والتغيير التنظيمي	08
84	العلاقة بين اليقظة الاجتماعية والتغيير التنظيمي	09
85	العلاقة بين اليقظة القانونية والتغيير التنظيمي	10
86	العلاقة بين نظام اليقظة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي	11

مقدمة

عامّة

## تمهيد :

في ظل تطور المؤسسات ازدادت أهمية نظام المعلومات فأصبحت طريقة جمع المعلومات والمعرفة تتم بطرق ومواصفات علمية وموضوعية، وأصبحت المعلومات مورداً استراتيجياً يعتمد عليه في اتخاذ القرارات .

فلا يوجد جانب من جوانب المؤسسة لم يتأثر بتكنولوجيا المعلومات، واليوم تعيش المؤسسة في عالم يخضع للكثير من التغيرات الدائمة وتداول المعلومات فيه يتم بسرعة مما يعني إمكانية حصول الجميع عليه.

كما أن التغيرات التكنولوجية الاجتماعية والاقتصادية وتطوراتها تتم بسرعة فائقة، مما يجعل هناك صعوبة في مواكبتها والمؤسسة باعتبارها عنصر ديناميكي ينمو ويتطور، وقد يتأثر بهذه المتغيرات وباعتبارها تعيش في جو المنافسة الشديدة، لذا فهي مطالبة بتتبع ومراقبة كل شيء يحيط بها سواء على المستوى التجاري أو الاجتماعي أو التكنولوجي، وذلك من خلال توليف بين المحيط الداخلي للمؤسسة والتغيرات التي قد تحدث في المحيط الخارجي، وهذا ما يتم من خلال ما يسمى بمفهوم اليقظة الإستراتيجية.

## 1. طرح الإشكالية :

إن اليقظة الإستراتيجية من الأساليب الجديدة في علم التسيير الحديث، إذ تعتبر أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، فهي تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاطها وتحسين تنافسيتها، وهذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات من محيط المؤسسة ومعالجتها وتحليلها، ثم نشرها واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة وكل هذا في طابع استباقي توقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية . لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها الخارجية العامة بواسطة اليقظة الإستراتيجية هو أمر ضروري، إذ تعتبر هذه الأخيرة احد الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها .

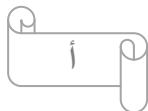
وبناء على ما سبق يمكن إبراز معالم الإشكالية من خلال التساؤل التالي :

ماهي علاقة اليقظة الإستراتيجية بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ؟

ولتدعيم هذه الإشكالية ارتأينا طرح التساؤلات التالية :

1- ما المقصود بنظام اليقظة الإستراتيجية ؟

2- ما هي أهم مجالات اليقظة الإستراتيجية ؟



3- ما المقصود بالتغيير التنظيمي ؟

4 - ما علاقة اليقظة الإستراتيجية بالتغيير التنظيمي ؟

2. الفرضية الرئيسية: للإجابة على الإشكالية قمنا بطرح الفرضية الرئيسية التالية :

هناك علاقة ايجابية بين اليقظة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي داخل مؤسسة مطاحن الحضنة .  
الفرضيات الفرعية:

- 1- هناك علاقة ايجابية بين اليقظة التكنولوجية والتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة .
- 2- هناك علاقة ايجابية بين اليقظة التنافسية والتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة .
- 3- هناك علاقة ايجابية بين اليقظة التجارية والتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة .
- 4- هناك علاقة ايجابية بين اليقظة الاجتماعية والتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة .
- 5- هناك علاقة ايجابية بين اليقظة القانونية والتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة .

3. أهمية البحث :

تكمن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتطبيق و تبني نظام لليقظة الإستراتيجية يسهر على الحفاظ على مكانة المؤسسة و يساهم في الرفع من أدائها سواء من الناحية التكنولوجية أو التنافسية أو التجارية أو الاجتماعية، وتكمن أهميته أيضا في أن المواضيع التي درست اليقظة الإستراتيجية قليلة لان مفهومها حديث النشأة وهو ما يدعو إلى الاكتشاف.

4. أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الموضوع محل الدراسة في العناصر التالية:

1. دراسة علاقة اليقظة الإستراتيجية بعملية التغيير التنظيمي.
2. توضيح مختلف مفاهيم اليقظة الإستراتيجية وكيفية إرساء نظام لليقظة داخل المؤسسة.
3. التعرف على أهم المصطلحات المرتبطة بالتغيير وتحليل العلاقة بين وجود نظام لليقظة والتغيير في المؤسسة.

5. منهج الدراسة :

قصد الإجابة على الإشكاليات المطروحة وإثبات صحة الفرضيات الموضوعية استخدمنا خلال البحث المنهج الوصفي التحليلي ، وهذا في تحديد عناصر المشكلة المراد بحثها فتعرضنا لأهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر موضوع البحث. حيث استعنا في ذلك بمجموع الدراسات والبحوث المتوفرة سواء كانت متوفرة في شكل كتب، مذكرات أو رسائل ماجستير أو أطروحات دكتوراه، أو مقالات منشورة في مجالات أو عبر مواقع على الانترنت.

## 6. الصعوبات :

كما نعلم أنه كل عملية بحث إلا و تواجهها صعوبات و عراقيل و من الصعوبات التي واجهتها عند إعداد هذا البحث نذكر ما يأتي:

- قلة المراجع المتعلقة بموضوع اليقظة الإستراتيجية لكونه موضوع جديد.
- قلة المراجع التي عالجت موضوع اليقظة باللغة العربية و صعوبة ترجمة المراجع منالفرنسية إلى العربية.
- صعوبات كثيرة عند إجراء الدراسة التطبيقية على مؤسسة مطاحن الحضنة، إذ كان من الصعب علينا دخول المؤسسة و إجراء المقابلات و توزيع الاستمارات .
- الفهم الخاطئ لموضوعنا من طرف بعض المسؤولين بمؤسسة مطاحن الحضنة، إذ أن مفهوم اليقظة الإستراتيجية حديث النشأة ما جعلهم متحفظين في الإجابة عن بعض الأسئلة التي تم طرحها في المقابلة .

## 7. أدوات جمع البيانات :

في الشق النظري للبحث استعان الباحث في ذلك بمجموعة مراجع متنوعة سواء ما توفر منها في شكل ورقي(الكتب، المجلات، رسائل وأطروحات...)، أو ما توفر على حوامل إلكترونية أو مواقع على شبكة الانترنت. أما الشق التطبيقي فقد تطلبت الدراسة إعداد دراسة حالة لمؤسسة مطاحن بالمسيلة، وقد تم وضع استبان لموظفيها. وهذا من اجل تحليل البيانات، وإلتزام انجاز الدراسة الميدانية

## 8. الدراسات السابقة:

من بين أهم الدراسات نذكر :

- 1) دراسة علاوي نصيرة ، تطرقت إلى " اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة ، من خلال إبراز دور اليقظة الإستراتيجية كوسيلة ومدخل من مداخل التغيير في المؤسسة ، وتحليل العلاقة بين وجود نظام لليقظة الإستراتيجية والتغيير في المؤسسة ، وخلصت الدراسة إلى أن اليقظة الإستراتيجية تمكن المؤسسة من الحصول على معلومات توقعية سبقيه عن كل ماسيحدث في محيطها على المستوى المحلي والدولي، وبعد معالجة وتحليل هذه المعلومات تستطيع المؤسسة إنشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى مع المستجدات الخارجية .
- 2) قمان أنيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة

تخرج لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، سنة 2013/2014. وجاءت إشكالية البحث على النحو التالي: ما مدى إمكانية بناء خلية لليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما دورها في تنمية الصادرات خارج المحروقات؟ وما واقع ذلك في المؤسسات عينة الدراسة؟ وقد خلصت الدراسة إلى غياب إطارات مكونة في اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات محل الدراسة .

(1) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المقدمة من طرف الباحث " كرومي السعيد" بعنوان أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة و الجزائرية ، جامعة عبد الحميد ، 2009. وحاول الباحث في دراسته توضيح كيف يمكن أن يساهم نظام اليقظة الإستراتيجية في تفعيل وتصويب قرارات المؤسسة الجزائرية، وقام بإجراء دراسة مقارنة بين موبليس جيزي ونجمة، وتوصل من خلال دراسته انه على مستوى المتعاملين الثلاث لا يوجد تطبيق لمفهوم اليقظة بشكل منتظم ورسمي، وخاصة شركة موبليس التي تفتقر لتقافة اليقظة فهي تمارس هذا المفهوم بشكل عشوائي .

(2) مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة أعمال من طرف الباحثة " نحاسية رتبية " بعنوان أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، حالة الخطوط الجوية الجزائرية غير منشورة، جامعة الجزائر ، 2002، 2003. واقتصرت الباحثة في هذه الدراسة على دراسة احد أنواع اليقظة الإستراتيجية والمتمثلة في اليقظة التنافسية ، وجاءت اشكالية البحث على النحو التالي : إلى أي مدى تكمن أهمية اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة ؟ وهل تملك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نظاما لليقظة يستطيع ولو جزئيا القيام بهذا الدور لمواجهة المنافسة المحلية على الأقل ؟

وخلصت الدراسة إلى انعدام ثقافة اليقظة في هذه المؤسسة .

## 9. خطة البحث :

لقد تم تقسيم موضوع البحث إلى ثلاثة فصول يمكن عرضها على النحو التالي :

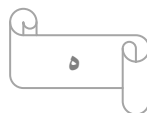
**الفصل الأول:** الإطار النظري الذي جاء تحت عنوان مدخل لليقظة الإستراتيجية.

**الفصل الثاني:** الإطار النظري الذي يدرس التغيير التنظيمي.

**الفصل الثالث:** بعنوان دراسة حالة مطاحن " الحضنة المسيلة " وهذا الفصل يمثل الدراسة التطبيقية الذي يعد في مجمله إسقاط للدراسة النظرية في الواقع بغية معرفة وتشخيص واقع اليقظة الإستراتيجية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي في هذه المؤسسة.

### 10. قائمة المراجع :

- أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991.
- أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط2، لبنان، 1987 .
- الفوزان ناصر محمد، العامري أحمد سالم، مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية أسبابها وطرق علاجها، مجلة الإدارة العامة، مجلد37/العدد 3، 1997.
- قمان أنيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، سنة 2014/2013 .
- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، حالة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002، 2003 .
- عليوات رفيق، إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، فرع إدارة أعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005.
- رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، 08 . 09 مارس 2015 .
- Humbert lesca, veille stratégique,concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise,ministère de l'éducation nationale,de la recherche et de la technologie,france,1997.



# الفصل الأول

مدخل نظري لليقظة

الإستراتيجية

**تمهيد :**

أصبحت المعلومة في الوقت الحاضر تمثل موردا أساسيا حتى أصبح مفهوم القوة اليوم مرتبط بالقدرة على اكتساب المعلومة وإنتاجها، إذ أن المعلومة تمثل مصدر هاما في حياة المؤسسة واستمرارها، ونظرا للتطور السريع في المجال الاقتصادي بصورة عامة والتكنولوجي بصفة خاصة أصبح من الضروري على المؤسسة أن تتفاعل مع هذه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية .

إن تسيير وإدارة المعلومة يعد نقطة قوة لدى المؤسسة في صنع القرارات، غير أن نظام المعلومات التقليدي أصبح غير كافي في مواجهة تحديات هذا العصر لكونه يهتم بالبيئة الداخلية ويهمل البيئة الخارجية. الأمر الذي يحتم على المؤسسة اعتماد نظام معلومات يتماشى مع متغيرات ومستجدات البيئة الخارجية السريعة، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد في هذا المجال يسمى باليقظة الإستراتيجية وهو نظام يسمح للمؤسسة برصد وتتبع كل ما يحدث في بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية التي تعمل فيها ويؤثر على نشاطها .

وقد ارتأينا من خلال هذا الفصل تناول المفاهيم المتعلقة باليقظة الإستراتيجية، وأهميتها ومراحلها وكذا أنواعها .

المبحث الأول : مدخل عام لليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية هي السيرورة المعلوماتية التي تبحث المؤسسة من خلالها عن معلومات تساعد على التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في محيطها الاجتماعي والاقتصادي بهدف خلق فرصة للمؤسسة وتقليص الأخطار، وفيما يلي سيتم عرض بعض المفاهيم المتعلقة باليقظة واليقظة الإستراتيجية، ومن أجل إعطاء فكرة أو نظرة عامة عليها تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب على النحو التالي :

- مفهوم اليقظة الإستراتيجية .
- مراحل اليقظة الإستراتيجية .
- أهمية اليقظة الإستراتيجية .

المطلب الأول : مفهوم اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية من الأساليب الجديدة في علم الإدارة الحديثة، حيث أنها وظيفة عملية تختص بالاستمرار والتسيير الأمثل للمعلومات، وهو ما يساعد صناع القرار على تطوير نشاط المؤسسة . وإعطاء تعريف لليقظة الإستراتيجية وجبا أولاً التطرق لمفهوم اليقظة .

أولاً - تعريف اليقظة:

اليقظة كلمة لاتينية الأصل " veille " والتي تعني القيام بالحراسة والمراقبة على حماية مكان ما أو منطقة معينة والحفاظ عليها، فهي تعني بقاء الفرد في وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يرد من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال وأقوال دون معرفة ماهي بالضبط ومتى وأين تحدث<sup>1</sup> . والجدير بالذكر أن مصطلح اليقظة حديث النشأة، ظهر ونشأ في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تعتني بالمعلومة وتسييرها، فهي تعني المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الواقعية والمستقبلية بغرض إبقاء المؤسسة على علم بكل المستجدات الحاصلة على مستوى القطاع الذي تشغله .

<sup>1</sup> قمان أنيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، سنة 2013/2014، ص 27.

**ثانيا - تعريف اليقظة الإستراتيجية :**

ومن خلال التعريف السابق لليقظة يمكن إعطاء جملة من التعاريف لليقظة الإستراتيجية<sup>1</sup>:

- يعرفها " H.Lesca " بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من اجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين .

- عرفها " RIBAULT " أنها المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية .

- أما " ROUACH " فعرفها أنها مجموعة من الأساليب المنسقة التي تنظم جمع وتحليل ونشر واستخدام المعلومات المفيدة حفاظا على بقاء المؤسسات ونموها .

- وعرفها " مصطفى بورويبي " على أنها " طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من اجل اكتشاف وجمع أفضل الإشارات الضعيفة ، للتهديدات والفرص وبأسرع وقت ممكن وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الإستراتيجية .

ومنه نستنتج أن اليقظة الإستراتيجية هي عبارة عن إجراء جماعي يتم من خلاله جمع ومعالجة للمعلومات ومراقبتها والقيام بنشرها من اجل استخدامها من طرف متخذي القرارات في المؤسسة .

**ثالثا - خصائص اليقظة الإستراتيجية:**

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أهم مميزات والخصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة الإستراتيجية وهي موضحة كما يلي<sup>2</sup>:

- **الإستراتيجية :** هي خطة طويلة المدى ، و تستعمل كلمة إستراتيجية للإشارات إلى أن المعلومات التي يقدمها نشاط اليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية والمنكررة والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والمقيمة بفعل التجربة مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا، ولكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة، كاختيار موارد جديدة مثلا .

<sup>1</sup> علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، سنة 2010 / 2011 ، ص 82 .

<sup>2</sup> قمان أنيسة، مرجع سابق، ص 30 .

- **الاستماع المسبق :** يهدف الاستماع المسبق إلى توفير المعلومات التي تخص المستقبل، مما يسمح باتخاذ القرارات التي تظهر نتائجها في فترة قادمة .
  - **الصفة الإرادية ( الطوعية ) :** لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملاً سلبياً ومحدوداً بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس من ذلك تطوعية وتحتاج إلى إرادة تفرض على الجهات المسؤولة عنها في المؤسسة تنشيط وفتح جيد لأدوات التردد والتتبع بهدف التقاط المعلومات الاستباقية .
  - **البيئية ( المحيط ) :** يتكون محيط المؤسسة من عدة عوامل مؤثرة داخلية وخارجية كالزبائن، الموردين المنافسون، القوانين، الحكومات .... الخ، يجب دراستها وتحديد كيفية تأثيرها على المؤسسة .
  - **التوقع والإبداع :** وهو توقع وكشف التغيرات التي يحتمل حدوثها في البيئة المتعلقة بالمؤسسة، فاليقظة لاتصف الأحداث التي وقعت فقط، لكن من خلالها يمكن صياغة فرضيات ورؤية مستقبلية إبداعية .
- رابعا - أشكال اليقظة الإستراتيجية :**

يمكن أن تأخذ اليقظة الإستراتيجية الأشكال التالية<sup>1</sup>:

1. **اليقظة المنتظمة :** ويوافق هذا النوع تحليل الواقع لموضوع معين عند لحظة زمنية معينة ويقترّب هذا الشكل من دراسة السوق .
2. **اليقظة العرضية :** هي حراسة منظمة على \_مواضيع مستهدفة، وفي هذه المرحلة تكون المؤسسة على دراية بالهدف الذي يجب حراسته بصفة دائمة .
3. **اليقظة الدورية :** هي مراقبة منتظمة للهدف حسب السؤال، ودورية المصادر المحروسة، تظهر من خلال موازنات المؤسسات، التقارير والدراسات، النشرات من طرف المنظمات المتخصصة وغيرها من المصادر .
4. **اليقظة الدائمة :** تعمل على التقاط الإشارات الضعيفة ومعلومات الإنذار من البيئة والتي تكون نتيجة للبحث الإرادي عن المعلومات .

<sup>1</sup> قمان أنيسة، مرجع سابق، ص 29 .

المطلب الثاني : مراحل وطرق اليقظة الإستراتيجية

تمر عملية اليقظة الإستراتيجية بعدة مراحل انطلاقاً من عملية البحث عن المعلومات والتي تنتهي بترجمتها واستعمالها من قبل المؤسسة من أجل أن تكون نظرة على بيئتها وتحديد إلى أي مدى قد وصلت إليه، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى المراحل التالية لليقظة وهي:

- البحث عن المعلومة .
- تحليل ومعالجة المعلومات .
- استعمال المعلومات .
- تنشيط اليقظة الإستراتيجية .

**أولاً : مرحلة البحث عن المعلومات :** البحث عن المعلومات هي أولى مراحل اليقظة وهي مرحلة جد هامة وحساسة، يتم من خلالها جمع المعلومات من محيط المؤسسة ويجب من خلية اليقظة هنا تحديد المجال المستهدف لكي تضيع جهودها في جمع المعلومات بطريقة عشوائية وغير منظمة لذا فهذه المرحلة تنفرع إلى<sup>1</sup>:

- الاستهداف .
- تعقب وجمع المعلومات .

**1.1. الاستهداف :**

استهداف اليقظة الإستراتيجية يتمثل في التعرف على مراكز الاهتمام التي يمكن أن تكون مشتركة بين أعضاء جهاز اليقظة ومعرفة كيف يتم الوصول إليها، وتكمن الصعوبات في تحديد ومعرفة المعلومات المفيدة والمناسبة، وهناك عدة طرق تكمن المؤسسة من معرفة المعلومات المفيدة وأشهرها المقترحة من طرف فريق " LESCA " ، حيث تعمل هذه الوسيلة لمحاولة الإجابة على التساؤلات حول استهداف اليقظة الإستراتيجية .

واستهداف اليقظة هو العملية التي من خلالها يتم تحديد جزء من المحيط الذي يقوم أعضاء الجهاز بالتعرف عليه وعلى حجمه من أجل تركيز انتباههم ومجوداتهم من أجل الحصول على المعلومات المناسبة والتي تقيد القرارات الإستراتيجية .

<sup>1</sup> علاوي نصيرة، مرجع سبق، ص 119 .

ومن خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الذي هو نتيجة لعملية الاستهداف وهو عبارة عن الوثائق التالية :

- جدول ذو مدخلين حيث تسجل قائمة أسماء المتعاملين وقائمة الموضوعات .
- قائمة الكلمات المفتاحية التي تساعد بالبحث عن المعلومات .
- قائمة مصادر المعلومات المرغوب في البحث عنها .

### **1.1.1. مجالات الاستهداف :** من التعريف السابقة يتضح أن عملية الاستهداف تهتم بعنصرين هما: <sup>1</sup>

المتعاملون وموضوعات احتياجات المعلومات .

#### **1.1.1.1. المتعاملون :**

المتعامل هو أي شخص طبيعي أو معنوي له قرارات وأفعال من المحتمل أن تؤثر مستقبلا سواء كان التأثير ايجابيا أو سلبيا حسب كل حالة على مستقبل المؤسسة، كما يمكن أن يكون هذا التأثير مباشر أو غير مباشر، ويمكن أن يظهر من خلال الحدث الذي ينشأ عن المتعامل مثلا : كابتكار منتج جديد أو تقنية جديد .

وبالتالي فالمتعامل يكون مستهدفا عندما يقدر أن يولد تغيرات محتملة في محيط المؤسسة وان تكون لمثل هذه التغيرات نتائج هامة للمؤسسة، وعليه فمن الضروري الاهتمام بالمتعاملين الحاليين وكذا المتعاملين المحتملين أيضا، لان المتعامل المحتمل يمكن أن يصبح متعاملا مؤثرا بشكل سريع لذا له أهمية كبيرة والمتعامل يتميز باسم وعنوان بما فيه العنوان الالكتروني، والاستهداف لا يمكن أن يكون إلا إذا كان المتعاملون المحتملون والحاليون عددهم صغير اقل من مئة مثلا .

#### **1.1.1.2. الموضوع :**

الموضوع يتمثل في نشاط المتعامل، أو الميزة الخاصة بالمتعامل والتي تهتم وتتعلق بنشاط اليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة، بعبارة أخرى تتعلق الموضوعات بمعرفة نشاط وكل ما يخص متعامل معين حالي أو محتمل حيث أن المؤسسة تقوم بالبحث ومعرفة كل ما يتعلق به لأنه يفيد في صنع قراراتها . إلا أن هذا التقصي لا يهدف إلى معرفة أي شيء، بل ما يفيد المؤسسة فقط، ومن أمثلة الموضوعات التي تهتم بها المؤسسة :

- حول الزبون : مشاريعه في الميدان الذي يمكن أن نكون موردوه .

<sup>1</sup> علاوة نصيرة، مرجع سبق، ص 120 .

- حول المنافسين : شركاؤه، توجهات أبحاثه... الخ .
  - حول المحيط القانوني والعام : مشروع القانون الذي يدور حول حماية البيئة.
- ويمكن لكل متعامل تستهدفه المؤسسة أن يكون ذا علاقة بموضوع واحد أو أكثر يهتم المؤسسة أو العكس لنفس الموضوع أن يخص عدة متعاملين لهم علاقة به .

## 2.تعقب وجمع المعلومات:

التعقب هو العملية المسبقة pro-active الايجابية التي بموجبها يحصل أعضاء المؤسسة أو الوحدة على معلومات اليقظة الإستراتيجية، ولقد تم اختيار هذا المصطلح لتوضيح انه من غير المعقول أن يتم الحصول على معلومات اليقظة ذات الأهمية الكبيرة عن طريق الصدفة على العكس من ذلك، من الضروري أن يكون هناك مجهود إرادي تطوعي استباقي pro-active وذلك من خلال اللجوء إلى البحث والتعقب عن هذه المعلومات ولهذا يسمى المتعقبون الأشخاص المكلفون بالبحث، والتقصي بكل مجهوداتهم من اجل إيجاد معلومات اليقظة الإستراتيجية .

### 1.2.أنواع التعقب :

- يمكن التمييز بين نوعين من التعقب وذلك بحسب مصادر المعلومات المتصلة بالمكلفين بتعقبها<sup>1</sup>:
- **التعقب المستمر أو الثابت :** والذي يقوم به المتعقبون المستقرون الذين يعملون بوجه عام في المكاتب بحيث يستطيعون الوصول إلى مصادر المعلومات الرسمية المصاغة في شكل ( قواعد للمعطيات الانترنت... الخ ) .
- **التعقب المنتقل :** والذي يقوم به المتعقبون الميدانيون ( أو المنتقلون ، المتجولون .. الخ )، ويتميز هؤلاء المتعقبون بأنهم في تجول دائم وفي اتصال مع مختلف فئات المجتمع من الزبائن، الموردين المنافسين المخابر، المعارض .... الخ، من اجل الوصول إلى المعلومات المناسبة والتي تتكون أساسا من المعلومات الحسية ( سمعية، بصرية، لمسية، ذوقية ) .

<sup>1</sup> علاوة نصيرة، مرجع سبق، ص121.

## 2.2. اختيار المتعقبين :

المتعقبون لهم أهمية بالغة لأنهم يقومون بدور هام في نجاح اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة ولهذا فان عملية انتقاء المتعقبين تقوم على أساس عدة معايير يمكن ذكر منها ما يلي<sup>1</sup> :

- **معيار الهدف** : إذ تعتبر نقطة بداية عملية الانتقاء، والمتمثلة في هدف اليقظة الإستراتيجية بمعنى محاولة الإجابة عن السؤال: من هو المعني؟ وبماذا؟ أي المتعاملون؟ ومع أي الموضوعات؟.
- **معيار مصادر المعلومات** : وهو محاولة الإجابة عن السؤال : من هو الذي يكون في اتصال دائم مع مصدرها طبقا لأنشطته المعتادة ؟ .
- **معيار الشخصية** : من خلال معرفة ما هو الأسلوب المعرفي للشخص، وهل هذا الأسلوب مناسب لتعقب المعلومات ؟ .
- **معيار العدد** : يعتبر عدد المتعقبين المعنيين رسميا نتاج التفكير والموارد التي تريد المؤسسة أن تركزها لليقظة الإستراتيجية، حيث ليس باستطاعة كل عضو في المؤسسة أن يكون متعقبا فالمؤسسة التي تحتوي على مئة شخص نادرا ما سيتجاوز عدد المتعقبين بها اثنا عشر مثلا .
- **معيار التحفيز** : حيث أن المتعقب الذي سيتم اختياره يجب أن يبين اهتمامه ورغبته وتعلقه بهذه المهمة .

## 2.3. تكوين المتعقبين :

لكي يكون المتعقب مقبولا وجب عليه معرفة ثلاثة أشياء<sup>2</sup> :

- ✓ الوصول إلى مصادر المعلومات المعروفة .
- ✓ اختيار المعلومات .
- ✓ اكتشاف مصادر جديدة للمعلومات .

ولهذا يجب وضع تكوين للمتعقبين حتى يتمكنوا من القيام بمهامهم بشكل صحيح وفعال، ومراحل التكوين هي كالتالي :

-التدريب على الانتباه، على الإدراك والفهم وتوسيع مجال الرؤية .

-التدريب على سلوك الفضول والاستجواب والذهاب إلى ابعدها من ما قد يكون وراء ذلك

<sup>1</sup> علاوة نصيرة، مرجع سبق، ص122.

<sup>2</sup> علاوة نصيرة، نفس المرجع، ص123.

- التدريب على الانتقال من الفرد إلى الجماعة، والتطور نحو الذكاء الجماعي.
- التدريب على استعمال المعلومات ( المعلومات المفيدة ولأي نشاط ) .
- التدريب على اكتشاف الخاصية السبقية ( المبكرة ) للمعلومة .

### ثانيا - تحليل ومعالجة المعلومات:

بعد مرحلة جمع والحصول على المعلومات يتكون لنا رصيد خام من المعلومات بعدها تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل ومعالجة المعلومات وتهدف هذه المرحلة إلى فرز المعلومات والإبقاء على المعلومات الأساسية والتي تعطي قيمة اكبر لعملية اتخاذ القرار . ويتم خلال هذه المرحلة مايلي<sup>1</sup>:

#### 1. انتقاء المعلومات :

وهنا يتم اختيار وفرز المعلومات بحيث يتم انتقاء المعلومات الهامة والمفيدة فقط.

##### 1.1. تعريف انتقاء المعلومات :

انتقاء المعلومات هو العملية التي يتم من خلالها الإبقاء على المعلومات التي تهتم أعضاء اليقظة الإستراتيجية، وقد يؤدي غياب هذه المرحلة المهمة والحاسمة إلى وجود معلومات كثيرة جدا تؤدي إلى خلق عملية اليقظة الإستراتيجية، وكذا الانتقاء الصارم جدا يؤدي إلى إفقار عملية اليقظة الإستراتيجية.

##### 2.1. القائم على عملية الانتقاء :

الشخص المسئول عن القيام بمهمة الانتقاء يختلف بحسب مصدر المعلومات، فإذا كانت هذه المعلومات ميدانية أي تم رصدها من قبل المتعقبين الميدانيين فهنا القائم على عملية الانتقاء هم المتعقبون الذين قاموا بتجميع هذه المعلومات وعملية الانتقاء تكون في نفس اللحظة ولكل المعلومات المجمعة . أما إذا كانت المعلومات ذات أصل وثائقي فهناك عدة أشخاص سيتدخلون كما يلي :

-في البداية يقوم المتعقبون المستقرون الذين يقرؤون المنشورات بالبحث في قواعد البيانات، وكذا على الانترنت....الخ، ومن ثم يقومون بعملية انتقاء أولية ينتج عنها معلومات أولية حيث أن هذه المعلومات تكون متمثلة في بعض الأسطر إلى عدة صفحات بحسب الحالة، ثم يتم إرسال هذه المعلومات الأولية إلى خبير.

<sup>1</sup> نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، حالة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002، 2003، ص 77 .

-الخبير هو الوحيد الذي يستطيع أن يختار الخطوط القليلة من أجل استخراج المعلومات الأساسية من هذه المعلومات الأولية، وحالات الانتقاء لابد أن تكون وفقا لمعايير تساعد على القيام بهذه العملية، فنتيجة الانتقاء ( المتمثلة في الوصول إلى المعلومات الأساسية ) بعضا منها ينتج من بناء أهداف اليقظة كأسماء المتعاملين، أسماء الموضوعات، الكلمات الرئيسية...الخ، كما يوجد هناك معيار آخر مرتبط بمفهوم اليقظة الإستراتيجية والمتمثل في الميزة التوقعية للمعلومات، غير أن هذه الأمثلة ليست حصرية حيث يكمن إضافة معايير أخرى طبقا للواقع الذي توجد فيه المؤسسة.

## 2. صعود المعلومات :

وهي العملية التي يتم بواسطتها تمرير المعلومات الخاصة باليقظة الإستراتيجية إلى الفرد المكلف بتخزينها والذي غالبا ما يكون منشط ومنظم اليقظة الإستراتيجية . ويتطلب صعود ومرور المعلومات من المتعقبين ما يلي<sup>1</sup>:

المعرفة لمن يجب إيصال المعلومات له بوضوح، ويكون هذا بدون تردد من أجل عدم تعقيد المهمة وعدم خسارة الوقت .

توفير المعدات المناسبة لإرسال المعلومات بحيث تكون سهلة للاستعمال .

3. تخزين المعلومات : تخزين معلومات اليقظة الإستراتيجية يعد شرطا ضروريا وأساسيا لتطوير واستغلال هذه المعلومات . وهو يجسد تقاسم المعلومات، بحيث يجب أن تكون هناك سهولة في استعمالها حيث يتم الوصول إليها في أي وقت من قبل الأشخاص المخولين ، والتخزين يمكن أن يكون تراكم معرفي للمؤسسة والتخزين قد يكون<sup>2</sup>:

- تخزين المعلومات الأولية الناتجة عن عملية الانتقاء للمستوى الأولي( المقال الصحفي على سبيل المثال ) .

- تخزين المعلومات الأساسية المستخرجة من المعلومات الأولية الناجمة عن عملية الانتقاء للمستوى الثاني أو المعلومات الناتجة عن تجميع المتعقبين الميدانيين .

<sup>1</sup> علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص 124 .

<sup>2</sup> Humbert lesca, veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie, france, 1997, p13.

وعليه يمكن أن يأخذ التخزين احد النموذجين التاليين :

- تخزين مركزي، أي في مكان واحد .
- تخزين موزع أو التخزين المنقسم في عدة أماكن، حيث يكون الاتصال فيما بينها عن طريق الشبكة .

#### 4. معالجة معلومات اليقظة الإستراتيجية :

تختلف معالجة بيانات اليقظة الإستراتيجية بحسب تعلقها بإشارات الإنذار المبكرة أو المعلومات المحتملة فيما يتعلق بالمعلومات المحتملة و هي المعلومات التي تعطي ترجمتها استعمال حول قدرات المتعامل المستهدف ( نقاط القوة و الضعف مثلا ) بهدف تحليل و تقييم القدرة على العمل في الحاضر و المستقبل، مثلا إذا كان المتعامل المستهدف منافس من المهم الاستعلام، حول قدراته المالية و تحالفاته الحالية و المحتملة، قدراته الإبتكارية شركاؤه.....الخ، فالمعالجات الممكنة معروفة، ففي البداية يجب أن يتم تحديث هذه المعلومات بدرجة كبيرة وبقدر الإمكان، لهذا من المستحسن أن تزود هذه المعلومات بإيضاحات وروى فيما يخص تغيراتها عبر الوقت، (فعلى سبيل المثال على مدى السنوات الخمسة الماضية) لهذا من الممكن ملاحظة التغيرات الحاصلة عبر الزمن في إمكانيات المتعامل المستهدف و إعطاء بعض النتائج التوقعية التي تخص قدرته على العمل للسنوات القادمة .

وتكون معالجة إشارات الإنذار المبكرة أكثر هشاشة و رهيبة جدا، لذا فهي تتطلب الطرق لتحليلها و عند التحدث عن استغلال إشارات الإنذار المبكرة لتكوين معنى يفترض أولا تجميع هذه المعلومات و تخزينها مسبقا من اجل أن تكون متاحة للاستعمال، حيث أن هذه المعلومات تكون جزئية ناقصة، غامضة مبهمة، لهذا فالسؤال الذي يمكن أن يطرحه هو : ما العمل لزيادة فعالية الإشارة الضعيفة و تحويل هذه المعلومات الفوضوية المبعثرة لتمثيل مهيكّل و منظم ذو دلالة، بعبارة أخرى كيف يمكن إنشاء معنى على أساس الإشارات الضعيفة .

ويمثل إنشاء معنى للإشارات الضعيفة بواسطة العملية الجماعية التي من خلالها يتم إنشاء معارف المؤسسة وإنشاء معنى إضافي للمعلومات وذلك بواسطة التفاعلات فيما بين المشاركين في جلسة العمل وكذا من الذكريات المختلفة الضمنية منها والرسمية للمؤسسة من اجل مساعدة المؤسسة في تكوين معنى لهذه المعلومات حيث يتم تحليل و تركيب وترجمة المعلومات المجمعّة والمخزنة وكذا المساهمة جماعيا في

إنشاء وإعداد السيناريوهات والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة بالبيئة الخارجية<sup>1</sup>، ويسمى الأشخاص القائمين على هذه العملية المتيقظون الكبار لهم القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا وكذا القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا وكذا القدرة على التحليل والتركيب وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية . والغير كاملة إلى شكل مهيكلي ، معرف ومعقول . يتمثل الهدف الأساسي لهذه المرحلة في تحويل " الإشارات الضعيفة " إلى " قوى محركة " وتقديم معلومات ذات طابع استباقي ( أو توقعي ) لتطورات المحيط بقدر ما يمكن .

أن خصائص المعلومات المتوفرة من جراء القيام بالتعقب تعتبر السبب للقيام بهذه المرحلة ، فهي :

- غير كاملة، يجب إكمالها بالمعلومات الضمنية المتوفرة بصفة تلقائية لدى الأفراد في المنظمة (تمثل الخبرات المكتسبة) .

- معلومات غامضة، تحتاج إلى معرفة ما هو مختبئ خلف هذه المعلومات .

- النظرة التي يرى بها الفرد المعلومة ليست الوحيدة، فكل شخص يمكن أن يراها من جهة مختلفة عن الآخر .

- معلومات مجزأة، تحتاج إلى تشكيل ارتباط مع أجزاء أخرى، كي تعطي معنى .

- لكل شخص نظرة جزئية للأمور، لهذا فان التكوين المعنى الجماعي يؤدي إلى رؤية أوسع وأكثر شمولاً .

**ثالثا - استعمال المعلومات :** تعتبر المراحل السابقة جوهر عملية اليقظة الإستراتيجية، إذ يتم من خلالها

انتقاء ومعالجة المعلومات ثم الخروج منها بالمعلومات الأساسية، لكي يتم استعمالها خلال هذه المرحلة في

اتخاذ القرارات اللازمة، وتحقيق المردودية كون أن عملية تخزينها دون استعمالها تعتبر تكاليف زائدة

للمؤسسة، وتتم هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية :

1. **نشر المعلومات :** هي عملية وضع المعلومات والمعارف الناتجة عن عمليتي الانتقاء والمعالجة

تحت تصر المستعملين المحتملين، والذين غالبا مايكونون المديرين التنفيذيين، والشخص المكلفة بهذه

العملية هو مسير مخزونات المعلومات والمعارف .

<sup>1</sup> عليوات رفيق، إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال،

مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، فرع إدارة أعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005، ص 73 .

والغرض من هذه العملية هو وضع المعلومات الجيدة في اللحظة المناسبة إلى الشخص المناسبة إلى الشخص المناسب أي متخذ القرار الذي يمكن المؤسسة انطلاقاً من هذه المعلومات من مواجهة التهديدات والأخطار التي تحدد بالمؤسسة، وانتهاز الفرص المتاحة لتعزيز موقفها وهنا يتم التركيز على وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب لأنها يمكن إذا تأخرت قد تنخفض منفعتها وفعاليتها أو قد تصبح بلا منفعة<sup>1</sup>.

ويكون نشر المعلومات فعالاً إذا تحقق مايلي<sup>2</sup>:

- وصول المعلومات والمعرفة بشكل فعال إلى المستخدمين المحتملين .
- أن تكون هذه المعلومات مفهومة وواضحة بالنسبة لمستقبلها .
- اخذ المعلومات بعين الاعتبار بشكل فعال من قبل المستخدمين المحتملين .

2. طرق نشر المعلومات : هناك نوعين من النماذج الأساسية لنشر المعلومات والمعارف هي :

- طريقة المخزونات : وحسب هذه الطريقة يكون المدير القائم على حفظ وتخزين المعلومات

سلبياً، لا يقوم بتقديم المعلومات إلا لمن يقدم طلباً لاستخدام المعلومات المتاحة، موضحاً له غايته من أخذها .

- طريقة التدفقات : وحسب هذه الطريقة، يقوم المدير القائم على حفظ وتخزين المعلومات بتقديم

هذه الأخيرة بشكل استباقي، من خلال القيام بنشرها وتوزيعها على أفراد المؤسسة .

رابعا - تنشيط اليقظة الإستراتيجية :<sup>3</sup> تقع مهمة التنشيط على عاتق منظم ومنشط جهاز اليقظة

الإستراتيجية، حيث تعتبر اتصالية لهذا تتطلب هذه المهمة شخصاً انبساطياً ومحفزاً وذلك من أجل التعامل مع المستخدمين المحتملين للمعلومات، كما يجب أن يتوفر في هذا الشخص أيضاً صفات التفاهم مع الغير وجودة التنظيم، وكذا الصرامة والكفاءة المزدوجة من جانب التوصيل وجانب المهارات التقنية بالإضافة إلى السيطرة على بعض أدوات الكمبيوتر لأنها أساسية في العصر الراهن، وتتألف عملية تنشيط المعلومات على مايلي :

(1) تحفيز أعضاء خلية اليقظة، تتبعهم - خاصية المتعقبون الميدانيون - وحثهم على العمل والإبداع

(2) تنسيق عمل الأعضاء في استقصاء المعلومات والأفكار من أجل إخراج التفسير والمعنى .

<sup>1</sup> عليوات رفيق، مرجع سابق، ص 74 .

<sup>2</sup> Humbert lesca , op-cit p 14.

<sup>3</sup> قمان انيسة، مرجع سابق، ص 55 .

(3) التأكد من أن عدم بقاء المعلومات نائمة في المخازن ورؤوس الأفراد داخل المؤسسة

(4) اقتراح مصادر جديدة محتملة للمعلومات .

(5) متابعة طلبات الحصول على المعلومات من أعضاء المؤسسة .

(6) إنعاش وتطوير آلية اليقظة الإستراتيجية .

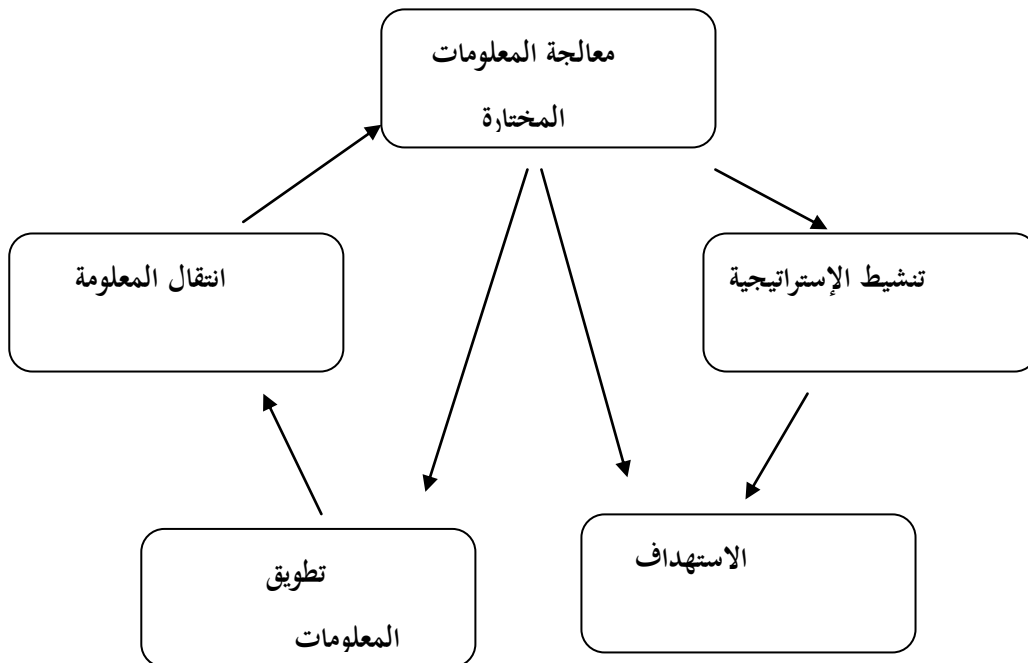
(7) الاعتماد على نموذج مختار من قبل المؤسسة، إذ يمكن مثلا إعطاء المعلومات التجارية لشخص

واحد، أو عدة أشخاص، وينشأ هذا الوضع لا سيما عند تخزين المعلومات ويتم توزيع المعرفة بين مختلف الخبراء .

والغرض من هذه العملية هو وضع المعلومات الجيدة في اللحظة المناسبة إلى الشخص المناسب أي متخذ القرار الذي يكمن المؤسسة انطلاقا من هذه المعلومات من مواجهة التهديدات والأخطار التي تحدث بالمؤسسة، وانهاز الفرص المتاحة لتعزيز موقفها وهنا يتم التركيز على وصول المعلومات في الوقت المناسب لأنها يكمن إذا تأخرت قد تتخضع منفعتها وفعاليتها أو قد تصبح بلا منفعة .

الشكل الموالي يوضح مراحل سيرورة اليقظة الإستراتيجية

الشكل رقم ( 01 ) : مراحل سيرورة اليقظة الإستراتيجية



المصدر : قمان أنيسة , مرجع سبق ذكره , ص 56 .

- يلخص الشكل السابق مراحل اليقظة الإستراتيجية، حيث تتمثل المرحلة الأولى في مرحلة الاستهداف حيث تقوم المؤسسة بتحديد الجزء الذي ترغب المؤسسة في متابعته وجمع المعلومات حوله، تليها مرحلة الرصد التي تتضمن تعيين الأشخاص المساهمين في عملية اليقظة وتحديد المهام المسندة لكل شخص ثم يتم انتقال المعلومة، لتصل إلى الشخص المكلف بتخزينها بطريقة ذكية، تعالج لتنتشر فيما بعد لتصل إلى المستعمل النهائي والذي غالبا ما يكون المسؤول التنفيذي .

### المطلب الثالث : أهمية اليقظة الإستراتيجية:

اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة و الآثار الاقتصادية الحالية و المستقبلية من اجل استخراج الفرص والتهديدات، كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي :

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته .
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها .
- تسمح بالتخدير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة .
- تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق .

**المبحث الثاني : أنواع اليقظة الإستراتيجية**

إن مفهوم اليقظة الإستراتيجية هو مفهوم جامع يضم العديد من الأنواع المختلفة لليقظة، ولما كان هدف اليقظة الإستراتيجية هو الحصول على المعلومات من بيئة المؤسسة بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية فإن هذا يستدعي أن تكون المعلومات المتحصل عليها شاملة لكل المتغيرات البيئية، أي أنها تخص كلا من التكنولوجيا، المنافسة، القوانين، المتغيرات الاجتماعية.... الخ .

ولقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب على النحو التالي :

**اليقظة التكنولوجية .****اليقظة التنافسية والتجارية .****أنواع أخرى لليقظة الإستراتيجية .****المطلب الأول : اليقظة التكنولوجية**

شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة وغير مسبوقة في كافة مناحي الحياة أبرز هذه التطورات والتي ميزت وقتنا الحالي ، هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات وبثها أو بما أصبح يعرف بتكنولوجية المعلومات، ولهذا من المهم ان تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة المحيط التكنولوجي لكي تتمكن من تحقيق معرفة مستديمة من اجل تطوير معرفتها التكنولوجية على المستوى العالمي والمحلي لحماية مستقبلها .

**أولا - مفهوم اليقظة التكنولوجية :**

تشير اليقظة التكنولوجية إلى " الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهم المؤسسة حاليا أو التي تهمها مستقبلا " <sup>1</sup>.

وتعرف أيضا على أنها " مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية، من اجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات " .

<sup>1</sup> رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، جامعة ورقلة، كلية الحقوق

والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، 08 . 09

مارس 2015، ص 190 .

وتعرف أيضا أنها " النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات"<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريفها أنها مجموع النشاطات التي تسمح ب<sup>2</sup> :

- مراقبة محيط المؤسسة ومتابعة الإبداعات التكنولوجية .
- جمع المعلومات عن التطورات والابتكارات التكنولوجية ومعالجتها .
- إيصال هذه المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة .

### ثانيا - دوافع وأهمية اليقظة التكنولوجية:<sup>3</sup>

#### (1) دوافع اليقظة التكنولوجية :

- يمكن تلخصها فيما يلي: تسارع التغيرات التكنولوجية .
- انخفاض دورة حياة المنتجات نتيجة لارتفاع نسبة المنتجات الجديدة .
- المنافسة العالمية الشديدة من خلال الأسعار .
- قلة الموردين للمواد الأولية الموجهة إلى قطاعات معينة ( كالإلكترونيك، الإعلام الآلي، الكيمياء...الخ).

#### (2) أهمية اليقظة التكنولوجية :

لليقظة التكنولوجية دورا فعال في حياة المؤسسات أو الاقتصاديات والمجتمعات حيث أنها توفر لدى مسيري المؤسسات الصناعية وكذا متخذي القرارات على المستوى الحكومي قدرا كافيا من الوعي والرغبة المجسدة في القيام بالاستثمار في عملية مساندة المستجديات والتوجهات وتكمن من متابعة عملية الرصد أو الترقب الاندفاعي المنتظم والمباشر عوض الانتظار فقط، مع الحرص على الحصول وإيجاد المنفذ إلى مصادر الإنتاج المعرفي والمعلومات كما أن وجود اليقظة التكنولوجية يعني وجود الجدية والاستمرار في عملية الرصد والترقب، خاصة في الميادين التي تكمن من تحسين مختلف القدرات التكنولوجية والتنافسية للبلد ومؤسسته الاقتصادية .

<sup>1</sup> علاوي نصيرة ، مرجع سابق، ص 106 .

<sup>2</sup> هواري معارج، ناصر دادي عدوان، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بلعباس، الجزائر عدد خاص، ص 159 .

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 161 .

بالإضافة إلى ما سبق فاليقظة التكنولوجية مهمتها الأساسية هي البحث والحصول ليس فقط على المعارف والمعلومات ولكن حتى الابتكارات العلمية والإبداعات التكنولوجية في مختلف الميادين أو القطاعات<sup>1</sup>.

— حسب " Jakobiak " يتمثل الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية في السماح للمؤسسة بان تقوم بأفضل تخطيط استراتيجي، كما يعتبرها " Mockler " بأنها تعد اليوم الدعامة التي لا يستغنى عنها في عملية اتخاذ القرار على المدى المتوسط والطويل ، وقد توصل " Laine " أن ممارسة أي مهنة صناعية تتطلب التحكم في عدد مرتفع من التكنولوجيات<sup>2</sup>.

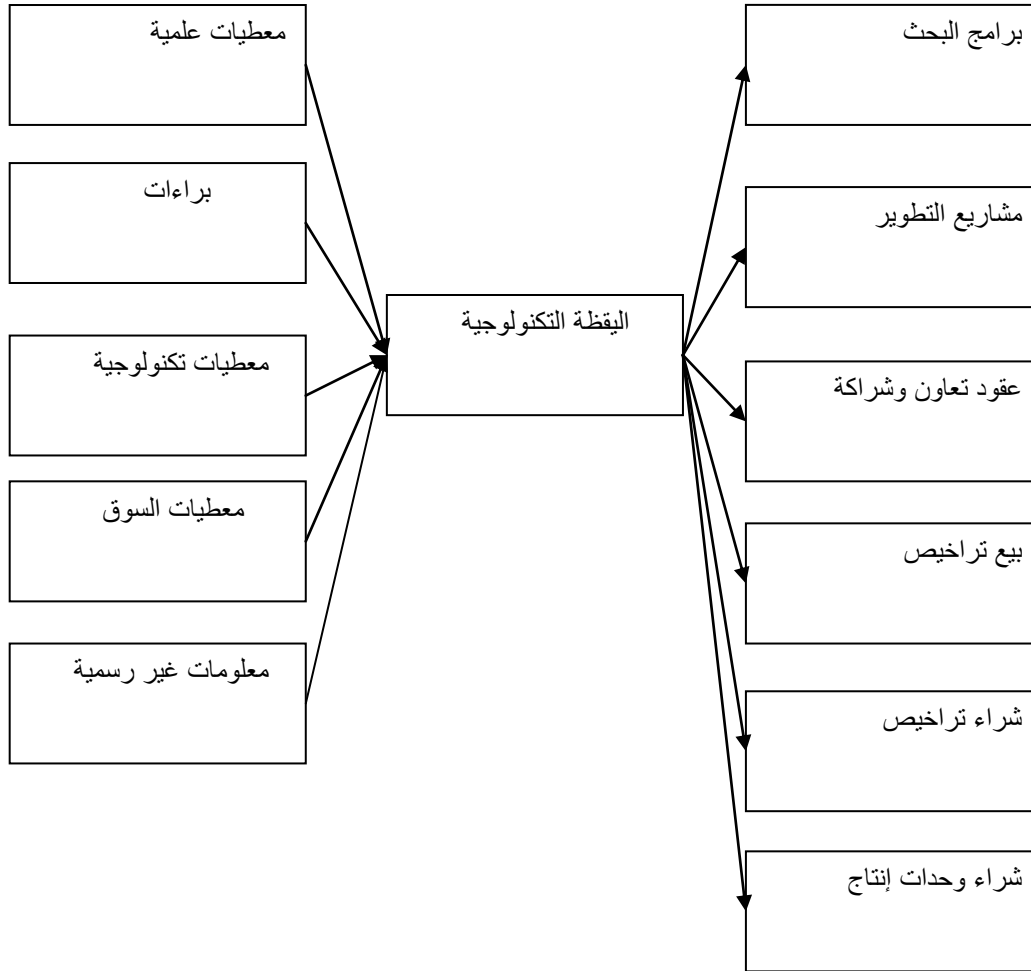
وفي الشكل الموالي يوضح " Jakobiak " الدور الرئيسي الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية كأداة لإعداد القرارات المستقبلية، وفي نفس المنظور أكد " Link " على انه يجب على المؤسسات أن تهتم بتكوين حافظة للتكنولوجيات بالموازنة بين الإسهامات الداخلية والخارجية

<sup>1</sup> محمد سعد اوكيل، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية ( بين النظرية والتطبيق )، مجلة RIST ، مجلد رقم 08،

الجزائر، 1998، ص 13 .

<sup>2</sup> علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص 109 .

الشكل رقم (02) : دور اليقظة الاستراتيجية في اعداد القرارات المستقبلية



المصدر : علاوي نصيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 109 .

أما حسب " Humbert Lesca " فهو يؤكد على المبررات الأساسية التي تتطلب وضع يقظة تكنولوجية منهجية من طرف المؤسسة، أي أن احتمال أن لا يتفوق على المؤسسة أي منافس سواء كان ظرفيا أو احتماليا، شرعيا أو غير شرعي، لذا فان وضع جهاز لليقظة التكنولوجية يسمح بتفادي هذا التهديد سواء من خلال النظرة الدفاعية التي تعني التامين على المخاطر المفاجئة والطارئة التي تظهر في المحيط أو وفقا للنظرة الهجومية والتي تعني التركيز على حيازة ميزة تكنولوجية قوية لمواجهة المنافسة

والتقدم عليها بمراحل السبق التكنولوجي المتاح من قبل هذه الميزة، أو نظرة التجنب التي تعني اتخاذ قرار لاستثمار في قطاع ما لا توجد فيه منافسة قوية، وذلك بالتموقع بعيدا عن التقلبات التكنولوجية وتقادي التكنولوجيا السريعة .

### المطلب الثاني : اليقظة التنافسية والتجارية

من الملاحظ أن التزايد لحدة وشدة المنافسة، والانفتاح المشهود على المستوى العالمي ككل مناخ تنافسي يتطلب من مختلف المؤسسات الاهتمام بالمتعاملين في مجال نشاطاتها والعمل على أن تكون منتوجاتها مفضلة في الأسواق الناشطة فيها . إذ تمثل المنافسة أهم خصائص نظام اقتصاد السوق الذي يرتكز على الحرية الاقتصادية فاسحا المجال لقيام منافسة سواء بين المنتجين بغية تحقيق أقصى الأرباح أو بين المستهلكين قصد تحقيق أقصى إشباع ، وهذا ما يمكن للمؤسسة تحقيقه من خلال اليقظة التنافسية والتجارية .

### أولا : اليقظة التنافسية

اليقظة التنافسية هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وهي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة، وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة ( نقاط القوة و الضعف )، من أجل استخراج النتائج واستخدامها في اتخاذ القرارات بالمؤسسة<sup>1</sup> .

فاليقظة التنافسية تهتم بمراقبة نشاطات المنافسين من خلال جمع معلومات ضرورية لفهم سلوكياتهم وذلك من أجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية، فالتعرف على وضعية المنافسين ( قدراتهم الحالية استراتيجياتهم.... الخ )، وتحليلها أمر يسمح للمؤسسة بتحديد الطريق الواجب إتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين<sup>2</sup> .

وفي هذا المجال يحدد " Michel Portor " المعلومات التي يجب جمعها حول المنافسين في خمس نقاط هي :

1. الكفاءات الحالية للمنافسين .

2. إستراتيجية المنافسين .

<sup>1</sup>رتيبة حديد ، نوفيل حديد ، مرجع سابق ، ص 189.

<sup>2</sup>هوارى معراج ، ناصر دادى عدون ، مرجع سابق ، ص 164.

3. الأهداف الجديد للمنافسين .
  4. قدرات المنافسين .
  5. الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجا إليها المنافسون .
- وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ماله علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة<sup>1</sup>:
- منتجات المؤسسة المنافسة : التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية .
  - تقنية البيع والتوزيع : شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة .
  - الشركاء : شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان .
  - الإنتاج : نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة ، تكلفة الإنتاج .
  - البحث والتطوير : التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة .

### ثانيا : اليقظة التجارية

هي النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلاله العلاقة ما بين الموردين والزبائن وكذا المهارات الجديدة في السوق، معدل نمو السوق ....الخ، فاليقظة التجارية تركز بشكل خاص على الزبائن والموردين من اجل تطوير المنتجات والخدمات، والمعلومات المحصل عليها من خلال اليقظة التجارية تلتقي وتتقاطع مع معلومات اليقظة التنافسية .

تسعى إلى تتبع، وترقب كل التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، والمرتبطة عادة بتغير اذواق المستهلكين، تطور رغباتهم، احتياجاتهم، تطور السوق، الطلب، والموزعين، إلى جانب الاهتمام المستمر بشكاوي الزبائن، وتعطي أهمية كبيرة لمختلف الضمانات ( آجال التسليم، استمرارية العلاقة مع العملاء والموردين، وجودة المنتجات والخدمات ....الخ )، ويعتبرها العديد من الكتاب مصدرا للميزة التنافسية ويطلقون عليها بيقظة الموردين، فهي تهدف لضمان تنافسية دائمة .

### المطلب الثالث : أنواع أخرى لليقظة الإستراتيجية

عند التمعن في محيط المؤسسة نجد انه محيط واسع ويضم عدة متغيرات فمثلا تؤثر على المؤسسة المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية بما فيها ( السوق المنافسين ، الزبائن ....الخ )، نجد أن هناك متغيرات اجتماعية وقانونية، تشريعية، سياسية ...الخ، من شأنها هي الأخرى التأثير على نشاط ومستقبل

<sup>1</sup> نحاسية رتيبة ، مرجع سابق ، ص 69 .

المؤسسة ولا بد أن تعطى المؤسسة حقها من الدراسة والمتابعة وهذا من خلال إنشاء نظام لليقظة يختص بمراقبة وتتبع مثل هذه المتغيرات .

### أولاً : اليقظة الاجتماعية

وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل : الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرفية، سواء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد وكل ما يستوقف انتباه المتنيقظ ويهدد سلامة أو يعزز التناسق التنظيمي<sup>1</sup>.

وهناك من يعرفها أنها إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن والتي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب وتأثر علاقتها بالمحيط .

وبالتالي فاليقظة الاجتماعية تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد وتشمل هذه المتغيرات<sup>2</sup> :

- تطور النمو الديمغرافي .

- عادات الاستهلاك .

- تغير الموضة في اللباس .

- التجمعات السكانية أي النزوح نحو منطقة ما .

حيث أن هذه المتغيرات تؤثر مباشرة على نشاط المؤسسة، ولذا يجب ان تأخذ في الحسبان كل العوامل الاجتماعية التي قد تعيق عملها الاقتصادي ، فالمؤسسة بحاجة إلى معلومات عن عديد السكان ومعدل النمو السكاني ، وتوزيعه الجغرافي حتى تحدد نقاط البيع وعددها كما تحتاج إلى معلومات عن عادات الاستهلاك فمثلا في شهر رمضان المبارك يكثر الطلب على بعض المنتجات التي تصبح من الضروريات خلال هذا الشهر والمؤسسة المنتجة عليها توفير هذه المواد بكميات كبيرة .

إلى جانب هذا تعتبر الموضة من العناصر الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة ، وهي شيء مرئي في الحياة اليومية للأفراد ، وتعني الموضة بالنسبة للفرد ظهور الحاجة والرغبة إلى الجديد ونجد انه في المجتمعات المتقدمة الكثير من المؤسسات تقدم المنتجات والخدمات بالاعتماد على عنصر الموضة خاصة في جانب اللباس .

<sup>1</sup> علاوة نصيرة ، مرجع سابق ، ص 114 .

<sup>2</sup> هوارى معراج ، ناصر دادي عدوان ، مرجع سابق ، ص 165 .

والتجمعات السكانية هي الأخرى احد المجالات التي يجب أن تراقبها المؤسسة، فنزوح الأفراد المستمر نحو منطقة سكانية نائية من شأنه خلال فترة قصيرة أن يجعلها منطقة هامة . لذا يجب على المؤسسة متابعة عمليات ظهر المناطق السكانية الجديدة والقيام بالتوقعات المستقبلية، من اجل اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب، كفتح فرع للمؤسسة في تلك المنطقة مثلا .

أما مصادر المعلومات بالنسبة لليقظة الاجتماعية هي متعددة ، فالمؤسسة التي معظم زبائنها أعمارهم اقل ثلاثين سنة تحاول الحصول على رغباتهم وتطلعاتهم من خلال وضع ملتقطين في الأماكن التي يتواجد فيها الشباب كالنوادي، منشورات مراكز الإحصاء السكاني، والمجلات الدورية التي تعتبر مصادر هامة لتوفير معلومات عن التغيرات الاجتماعية .

### ثانيا : اليقظة القانونية :<sup>1</sup>

تتمثل في تتبع ورصد تطور القوانين والأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة وليس فقط المعايير القانونية وإنما أيضا المعايير التقنية التي غالبا ما تكون حاسمة في نجاح الأعمال التجارية فالمؤسسة الصناعية مثلا مهما كان موقعها الجغرافي لابد عليها من معرفة الأنظمة الموجودة والسائدة في المنطقة وكذا تطور السياسات .

ولذا لابد على المؤسسة من متابعة هذه القوانين والتشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية أو الوزارية أو أي هيئة من الهيئات الرسمية في الدولة أو العكس، كتخفيض الضرائب أو إعفاء بعض القطاعات منها مثلا .

### ثالثا : اليقظة البيئية<sup>2</sup>

وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة والتي لم تتناولها الأنواع السابقة، كاليقظة الخاصة بعلم البيئة، اليقظة الثقافية، اليقظة المالية .... الخ ، ولا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تأثر على نشاط ومستقبل المؤسسة .

وتطبيق اليقظة البيئية هو وظيفة صعبة بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية مما يفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يتمكنوا من تحديد المعلومات الأساسية .

<sup>1</sup> علاوي نصيرة ، مرجع سابق ، ص 115 .

<sup>2</sup> نفس المرجع اعلاه ، ص 116 .

**خلاصة الفصل :**

تعتبر اليقظة الإستراتيجية نظام معلومات يسمح للمؤسسة بتتبع ورصد كل ما يحدث في محيطها الخارجي ومن اجل أن تكون اليقظة الإستراتيجية فعالة فهي تعتمد على معلومات أهمها إشارات الإنذار المبكرة وهي معلومات توقعية ضعيفة وغامضة وسبقية تعطي للمؤسسة تصورا بان شيء سيحدث وله تأثير على نشاط المؤسسة.

واتضح أيضا من خلال هذا الفصل أن اليقظة الإستراتيجية مصطلح عام وشامل تنطوي تحته أنواع عديدة كل حسب النشاط والمجال المستهدف، فالمؤسسة عليها أن تختار المجال الذي سوف تركز فيه جهود اليقظة، سواء المجال التكنولوجي، أو التنافسي أو التجاري أو البيئي أو الاجتماعي أو التشريعي أو أي مجال آخر يكون له أهمية وتأثير كبير على المؤسسة .

الفصل الثاني

مدخل نظري

للتغيير التنظيمي

**تمهيد:**

يعتبر التغيير التنظيمى احد اهتمامات رواد الإدارة فى عصرنا الحالى على اعتبار العصر الذى نعيشه عصر التغيير المستمر ولأن المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بيئته فهى تسعى إلى التكيف مع المتغيرات، وذلك بإحداث تعديلات تنظيمية أحيانا وأحيانا أخرى تجرى تغيرات تنظيمية كاملة بهدف تحقيق المواءمة مع البيئة .

فالتغيير يكون فى احد الشكلين إما تغيير مخطط من قبل المؤسسة وهذا تستطيع التحكم فيه وتوجيهه وفقا لأهدافها، أو تغيير فجائى طارئ ناتج عن تغييرات البيئة وعليها الاستجابة له وهذا ما يحدث هزات داخلها نظرا لسرعة تنفيذه وعدم تحضير الأفراد داخل المؤسسة لذلك .

وقد تعددت مجالات التغيير فى المؤسسة فقد يتمثل التغيير فى تغيير الإستراتيجية العامة أو احد أجزاء التنظيم كله، ولكل تغيير أهداف وأساليب للوصول إلى ذلك .

ولقد ارتأينا فى هذا الفصل تناول المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمى، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين: المبحث الأول عبارة عن مدخل عام للتغيير باعتباره اشمل من التغيير التنظيمى، أما المبحث الثانى فقد جاء بعنوان التغيير التنظيمى .

### المبحث الأول : ماهية التغيير

تعمل المؤسسات الحديثة في ظل متغيرات بيئية تتسم بالتغير المستمر سواء كانت هذه المتغيرات البيئية اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية، محلية أو عالمية . وتخلق هذه المتغيرات البيئية في الغالب ضغوطا كثيرة على المؤسسات مما يحتم عليها ضرورة التكيف والتأقلم مع مثل هذه المتغيرات من اجل البقاء والاستمرار، لذا فالتغيير عملية مرتبطة بالزمن فهو يعكس معنى التقدم نحو الأفضل والتطور .

### المطلب الأول : مفهوم التغيير

لقد حظي التغيير نظرا لأهميته البالغة باهتمام العديد من المفكرين و الباحثين، و تم تناوله في أكثر من دراسة و عرفه المفكرين الاقتصاديين كل حسب وجهة نظره و فيما يلي عرض لمجموعة من التعاريف للتغيير:

#### 1.التعريف اللغوي :

ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي<sup>1</sup>:

غير الشيء أي: بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال: غيرت دابتي أو غيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان، وغير فلان عن بغيره، أي: حط عن رحله وأصلح شأنه .

#### 2.التعريف الاصطلاحي :

ويرى كل من الفوزان والعامري أن للتغيير معان ومفاهيم متباينة، وتترك لباسا وغموضا، وتجنبنا لمثل هذا اللبس فسيحدد المقصود بالتغيير المراد دراسته في هذا البحث. ويقصد بالتغيير التنظيمي "ذلك التغيير الذي يتم على المنظمات، إما بشكل تلقائي أو مخطط. حيث يعني التغيير التلقائي أو العشوائي الانحراف عن الماضي بطريقة عفوية غير مخططة أو موجهة ومفتقرا إلى وجود أهداف محددة مسبقا، مثل أن تفرض الدولة بعض القوانين الجديدة أو ظهور تكنولوجيا جديدة ضرورية لعمل المنظمة".

أما التغيير المخطط فيعني ذلك "التغيير المنظم والموجه نحو أهداف مقصودة ومحددة سلفا، أو هو الانحراف عن الماضي بطريقة منظمة وهادفة لإحداث التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بفعالية". أو هو بعبارة أخرى: "الجهد الواعي والمعتمد الهادف إلى تحسين عمليات النظام المختلفة من خلال الاستخدام الأمثل للمعرفة والمهارات المتاحة". من جهة أخرى، عرفت حلواني التغيير الإداري المخطط بأنه: "إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها

<sup>1</sup> العطييات محمد بن يوسف النمران ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، ط1 ، دار الحامد، 2006، ص92.

في محاولة لحل مشكلات التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تحقق النشاطات الهادفة والمقصودة التي تقوم بها منظمة ما للانتقال من وضع غير مرغوب إلى وضع أفضل<sup>1</sup>.

من التعاريف السابقة يمكن نستنتج أن التغيير عملية التحول من وضع إلى وضع آخر أفضل بإتباع أساليب وطرق وخطط مدروسة .

### المطلب الثاني : أنواع التغيير

يشير الكثير من الباحثين في الإدارة والتنظيم إلى أن هناك نوعين رئيسيين فقط من أنواع التغيير، وهما<sup>2</sup>:

#### 1. التغيير المخطط :

وهذا النوع من التغيير يحدث عن قصد ونتيجة جهد و خطة مدروسة من المديرين وخبراء التطوير نتيجة إدراكهم لفجوة الأداء التي قد يلاحظونها في التنظيم، حيث تمثل فجوة الأداء مشكلة تحتاج إلى الكشف عن الفرص والبدائل لإيجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير مخطط لرفع كفاءة الأداء.

#### 2. التغيير غير المخطط :

يحدث هذا النوع من التغيير عشوائياً في المنظمات دون رغبة أو قصد، وهذا التغيير لا يمكن التحكم في نتائجه وآثاره، فقد يكون ضاراً وقد يكون نافعا، لذلك يجب التحرك سريعا من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته، وكذلك الاستفادة من إيجابياته إن وجدت.

بينما أشار الساعدي إلى أنه يمكن ذكر ثلاثة أنواع للتغيير بحسب درجة شموليته كما يلي<sup>3</sup>:

أ **التغيير المتدرج** : وهو النمط الذي يبدأ من التغييرات البسيطة إلى التغييرات الأكثر صعوبة.

ب **التغيير المرحلي**: وهو الذي يتم فيه تجزئة الهدف العام من التغيير إلى أهداف فرعية أو ثانوية بحيث يمكن تحقيق الأهداف الفرعية كافة خلال الفترة الزمنية المحددة لخطة التغيير العام.

ت **التغيير الشامل**: وهو الذي يشمل عناصر المنظمة الأساسية جميعها، كالأفراد، والجماعات والأهداف، والهيكل التنظيمي، والأساليب المتبعة في العمل والتكنولوجيا.

<sup>1</sup> الفوزان ناصر محمد، العامري أحمد سالم، مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية أسبابها وطرق علاجها، مجلة الإدارة العامة، مجلد 37/العدد 3، 1997، ص356.

<sup>2</sup> الطجم عبد الله بن عبد الغني، التطوير التنظيمي، دار حافظ، ط3، السعودية، 2002، ص49.

<sup>3</sup> الساعدي علاء، أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي، مجلة الإداري، ربع سنوية من معهد الإدارة العامة، العدد 66 مسقط، عمان، 1996، ص136.

وأما من ناحية ردود فعل المديرين تجاه التغيير، خصوصاً فيما يقع في البيئة الخارجية والداخلية لمنظماتهم، فهناك نوعان، هما:

- التغيير المتوقع: وهو الذي سبق للمنظمة التنبؤ به واستعدت له.
- التغيير غير متوقع: وهو الذي يحدث دون أن تتنبأ به المنظمة، أو دون أن تكون قد استعدت له.

وقد ذكر العتيبي نوعين آخرين من التغيير، هما:<sup>1</sup>

#### ✓ التغيير التدريجي :

وهو التغيير الذي تظهر مؤشراتته بشكل تدريجي واضح المعالم والتطورات وابتداع ثابت متسلسل خلال فترة طويلة وتقلبات قليلة خلال تلك الفترة. ويمكن للشخص أو المؤسسة التكيف معه بسهولة إذا ما واجهته. وقد يقوم الشخص أو المنظمة بتبني إستراتيجية التغيير التدريجي إذا ما أريد إدخال تغيير شامل في المنظمة يتطلب فترة طويلة وجهوداً ونفقات طائلة.

#### ✓ التغيير الجذري :

وهو تغيير مفاجئ وسريع وذو نتائج واضحة، سواء واجهته المؤسسة، أو قامت به. ويستخدم هذا النوع من التغيير في إدارة الأزمات إذ تتطلب أحياناً تغييرات جذرية وسريعة لتجنب الكارثة. ويتميز هذا التغيير عن سابقه بكونه أكثر تعقيداً. ويعني التغيير الجذري وجود تغيير جوهري يتضمن عدداً من المستويات وأنواعاً متعددة من خصائص نشاطها<sup>2</sup>.

#### المطلب الثالث : عناصر التغيير

لا يوجد أي حصر أو تحديد للمجال الذي يمكن أن تشملته عملية التغيير في المنظمات المعاصرة وبخاصة أن كل منظمة لها مقومات حركتها الذاتية، كما أنها ليست في معزل عن عناصر التغيير التي تقع داخلها أو خارجها ، فقد يتوجه التغيير إلى هيكل المنظمة أو التكنولوجيا التي تستخدمها أو إلى

<sup>1</sup> العتيبي صبحي جبر، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، ط1، السعودية، 1997، ص71.

<sup>2</sup> جرنبرج جيرالد، بارون روبرت، ترجمة، رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، السودان 2004 ص777.

العاملين فيها لإحداث التغيير. وقد يستوجب التغيير فى أحد هذه العناصر تغييراً لعناصر أخرى، ويمكن تحديد أهم عناصر المنظمة التى يمكن أن تمسها عمليات التغيير بما يلي<sup>1</sup> :

أ التغيير فى الهيكل التنظيمى: ويتطلب هذا التغيير تعديلاً فى هيكل السلطة داخل المؤسسة كتغيير المسؤول عن أداء عمل معين مثلاً، ومع ذلك فقد تأخذ بعض أنواع تغيير الهيكل التنظيمى أشكالاً أخرى، فعلى سبيل المثال قد يتم التغيير عن طريق تعديل نطاق السلطة فى المؤسسة، وبذلك يتغير عدد العاملين الذين يشرف عليهم كل مشرف، وقد يتم التغيير عن طريق أسس تكوين الأقسام الإدارية بالمنظمة، مثل: التقسيم وفقاً للوظائف الإدارية بدلاً من التقسيم على الأساس المنتجات. وقد يتم تغيير الهيكل التنظيمى بطريقة أبسط مما سبق، مثل: توضيح أوصاف الوظائف، أو كتابة السياسات والإجراءات التى ينبغى إتباعها<sup>2</sup>.

ب التغيير التكنولوجى والعمليات: وهو التغيير المرتبط بالعمليات الإنتاجية فى المنظمة والمؤدية إلى إيجاد الخدمات، ويشمل مجمل أنواع التجهيزات والمكائن، وكذلك العمليات المساعدة للأفراد فى إنجاز أعمالهم، كما يشتمل على التحسينات والتغييرات فى جوهر المنتجات، سواء كانت سلعا أو خدمات، حيث يؤدي التغيير إلى منتجات جديدة أو منتجات محسنة. ويظهر هذا النوع من التغيير فى المؤسسات التى تعتمد اللامركزية فى هيكلها، ويعود ذلك إلى أن مثل هذا التغيير عادة ما يكون مبادرة من العاملين فى المستويات التنظيمية الأدنى، وذلك لما يتمتعون به من خبرات تكنولوجية<sup>3</sup>.

ت تغيير الأفراد: تركز عمليات التغيير التنظيمى على مجال آخر هام وهو المورد البشرى، حيث إن المنظمة قد تدخل تغييرات أو تعديلات على مستوى مهارات قوة العمل لديها.

<sup>1</sup> عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإدارى التنظيمى فى المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، عمان، 1999، ص240.

<sup>2</sup> جرنيرج وبارون، مرجع سابق، ص780.

<sup>3</sup> العامري صالح مهدي محسن و الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط2، السعودية، 2008، ص428.

وضمن هذا التغيير تدرج برامج التدريب والخصائص الجديدة لاختيار العاملين وأي جوانب أخرى مرتبطة بذلك، والتي تهدف إلى تحسين مستوى أداء العاملين. وقد أشار عساف إلى عدد من العناصر الأخرى كما يلي<sup>1</sup>:

1) الفلسفة العامة للمنظمة: وهي التي تمثل منظومة القيم العامة التي تضفي على المنظمة خصوصيتها، مثل: الإطار المعيارى الذي يحكم حركة المنظمة، وحركة عناصرها، ويوجه هذه الحركة ويضبطها.

2) غايات المنظمة: وهي تمثل الاختيارات البعيدة المدى التي وجدت المنظمة من أجل تحقيقها.

3) أهداف المنظمة: وهي الأهداف الجزئية والمرحلية التي تضعها المنظمة وتبرمجها، حتى تتمكن من الوصول إلى غايتها العليا بعيدة المدى.

4) سياسات المنظمة: وهي المرشد أو الدليل الذي يمكن المنظمة من إنجاز أهدافها المرحلية.

5) عناصر المنظمة، وتشمل:

✓العناصر الهيكلية التي تكون هيكل المنظمة، وتشمل :

•العناصر المادية، موارد، أموال، تجهيزات.

•العناصر البشرية كمًا ونوعًا .

•العناصر القانونية (النظمية)، دساتير، قوانين، أنظمة لوائح، تعليمات... الخ.

•العناصر المعنوية، قيم، عادات، تقاليد..... الخ.

✓العناصر الوظيفية التي تكون وظيفة المنظمة، وتشمل :

•وظائف المنظمة .

•طبيعة هذه الوظائف وأوصافها وصفاتها.

•المستويات الوظيفية.

•حجم الوظيفة.

•مدى تعقيد الوظيفة.

✓العناصر العلائقية، وهي التي تحدد علاقات المنظمة، وتشمل :

•العلاقات الداخلية، أفقية وعمودية، مع البيئية الداخلية .

<sup>1</sup> العامري صالح مهدي محسن و الغالبي، مرجع سابق، ص430.

• العلاقات الخارجية مع البيئة الخارجية، محلية أو دولية، (حسب امتداد المنظمة وعلاقتها).

(6) إجراءات وأساليب العمل: وهي التي تؤدي إلى تحقيق السياسات المحددة.

ومما تجدر ملاحظته بالنسبة لهذه العناصر :

• اختلاف درجة مرونة التغيير أو التطوير بين هذه المجالات، حيث نجدتها تكاد تكون معدومة

ومعقدة وغاية في الصعوبة بالنسبة لفلسفة المنظمة أو غاياتها العليا، بينما نجدتها عالية وممكنة

أكثر بالنسبة للأهداف المرحلية أو السياسات.

وقد تكون عالية جداً وميسورة بالنسبة لعناصر المنظمة الأخرى، وخاصة تلك التي تتعلق بالعناصر

الداخلية التي تقع في إطار سيطرة المنظمة وقيادتها.

• إن هذه المجالات متشابكة ومتفاعلة، وأن عملية التغيير يجب أن تحتكم إلى مطلب التوازن الحركي

بين كافة هذه المجالات إذا ما كان المطلوب هو أن نحدث تطورا في حياة المنظمة وعملياتها.

أما إذا لم يتحقق التوازن فإن هذه العملية لا تقدم إلا تغييرات قد تؤدي إلى نتائج تخل بتوازن

المنظمة، وقد تؤدي إلى إفشالها أو تدميرها

### المبحث الثاني : التغيير التنظيمي

#### المطلب الأول : مفهوم وأهداف التغيير التنظيمي

##### أولاً - مفهوم التغيير التنظيمي

لقد تعددت وتتنوع مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء.

من الناحية اللغوية التغيير مشتق من الفعل غير، وغيره : حوله وبدله، كأنه جعله غير ما كان. وفي التنزيل العزيز: ﴿ ذلك بأن الله لم يك مغيراً نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم ﴾ (الأنفال، الآية 53) ، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يبدلوا ما أمرهم الله. ويقال تغايرات الأشياء يعني: اختلفت وغير عليه الأمر: حوله.<sup>1</sup> أما التنظيم فهو مصدر فعل نظم ، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظاماً ونظاماً أي جمعه فانتظم.<sup>2</sup> والتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه.

ويعتبر التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. ومن منظور الاقتراب التنظيمي للمنظمة، أي باعتبارها نظاماً يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى (اقتصادية، سياسية، اجتماعية...)، فإن أي تغيير يحصل في هذه الأنظمة ينعكس في تغيير المنظمة بالضرورة.

وتسعى المنظمات دوماً إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة، سواء في أنماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها، لهذا يتعين على المنظمات، من أجل ضمان بقائها، أن تسعى دوماً لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه ومحاولة وضع استراتيجيات للتأقلم معه . والفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة اليوم أصبح

<sup>1</sup> أبو الفضل جمال ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992، ص3325.

<sup>2</sup> الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط2، لبنان، 1987، ص346.

يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلا من الفوضى، حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسيا.<sup>1</sup>

وللتعرف على المعنى الاصطلاحي للتغيير التنظيمي نعرض مجموعة من التعريفات كما يلي:

**التعريف الأول:** التغيير التنظيمي هو "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان".<sup>2</sup>

**التعريف الثاني:** التغيير التنظيمي هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبق على التنظيمات الأخرى".<sup>3</sup>

**التعريف الثالث:** التغيير التنظيمي هو "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز".<sup>4</sup>

**التعريف الرابع:** التغيير التنظيمي هو "استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغييرات التي تحدث في المناخ المحيط".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> دافيدس ويلسون، ترجمة تحية سيد عمارة: إستراتيجية التغيير، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 1995، ص21.

<sup>2</sup> عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000، ص9.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 07، القاهرة، مصر، 2000، ص432.

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص362.

<sup>5</sup> Jean Pierre et Amassasse Poulot: Stratigor Politique Générale Stratégie- Structure- Décision-DUNOD, 3<sup>ém</sup> éditions, paris, 1997, p340.

**التعريف الخامس:** التغيير التنظيمي هو " عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتميمته".<sup>1</sup>

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي:

(1)- يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف عن الماضي، وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييراً مخططاً يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً، ويتضمن التغيير جانباً أساسياً بالنسبة للإدارة، يتضمن زيادة قدرة الفرد والتنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة، والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال.

(2)- تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفهوم نظرية النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير، وتعتبر المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة، وبالتالي فإن الفرد أو الجماعة أو أي وحدة تنظيمية أخرى ينظر إليها على أنها وحدة مستقلة عن الأحداث الأخرى تؤثر وتتأثر بما حولها، والمنظمة تعتبر نظاماً فرعياً في نظام أكبر هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجي، بمعنى أن جهود التغيير دائمة ومستمرة لمجابهة التغييرات المتكاملة في البيئة الخارجية، وأن أي تأثير على أي نظام أو فرع داخلها يؤدي بالتالي إلى مزيد من التغييرات في فروعها أو نظمها الأخرى، وبالتالي داخل البيئة الداخلية للمنظمة ككل.

(3)- يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة، وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.

(4)- أن الإدارة الفعالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

(5)- يتم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

<sup>1</sup> Wind,J and Main,Y, Driving Change , How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century, kogah page, London, 1999, p18 .

(6)- لا تقتصر مسؤولية التغيير على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر.

مما سبق يمكن استنتاج تعريف للتغيير التنظيمي: هو عبارة عن جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات، ويتم ذلك بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد والاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

### ثانياً - دواعي وأهداف التغيير التنظيمي :

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، والذي وصف بأوصاف شتى: اقتصاد المعرفة، الاقتصاد الرقمي، اقتصاد المعلومات ... الخ، والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال، لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها صاحب المنظمة (أو المدير)، حيث المعلومات كانت محدودة والأدوات والآليات متواضعة نسبياً والهياكل أقل بساطة، فالأسواق اليوم أصبحت معولمة، ودورات حياة المنتجات تقلصت، وظاهرة المنظمات العابرة للقارات تنامت، واتخاذ القرارات أصبح يعتمد أكثر فأكثر على الأنظمة الخبيرة ... إلى غير ذلك من التحولات، وهذا يجعل من التغيير لا مئاص منه.

### (1) - الحاجة إلى التغيير التنظيمي:

بصفة عامة الحاجة للتغيير في ال منظمات خاصة العمومية منها، تظهر على الأقل لمواكبة الحركة الدائبة للتغيرات الاقتصادية وقوى المنافسة، فمن الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاءها بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه.

وتكمن أهمية التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعاً لظروف معينة، التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح، وهو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير، لأن الصفة والسمة

المشاركة بين المنظمات المعاصرة، هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي. وتتولد الحاجة إلى التغيير التنظيمي نتيجة العوامل التالية:

- يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة ويساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي والمعلوماتي من خلال النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة وظهور حدة المنافسة على الإنتاجية والنوعية.<sup>1</sup>

- زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق على بعضها وانضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة (OMC).<sup>2</sup>

- متطلبات الجودة الشاملة .
- زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه.
- التغيير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين.
- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المستهلك.
- ارتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية.
- متطلبات التجارة الدولية، حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي فرصا ومشكلات عديدة ويجب أن تكون لدى المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته.
- التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم) أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.<sup>3</sup>

## (2) - أهداف التغيير التنظيمي:

لابد وأن يكون للتغيير المخطط والمدرّس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:

<sup>1</sup> الطيب ولد لعروسي، العولمة إرث غربي مخيف، مجلة الفيصل، الدار العربية للطباعة والنشر، الرياض، السعودية العدد355، فبراير2005، ص112.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، دليل المدير المعاصر - الأدوار - المهارات - الصفات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2001، ص321.

<sup>3</sup> Serge Raynal:le Management par projets « Approche stratégique du changement », 3<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, paris, 2003, p 39.

- الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.<sup>1</sup>
- إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة والموارد، والطاقة، ورأس المال.
- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.
- بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.
- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة.<sup>2</sup>
- يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.<sup>3</sup>
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو. ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل منظمة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها وهذا ما يجعل من التغيير يتطلب إدارة خاصة في المنظمة لتطوير وتنمية حوافز عمالها، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى "بالمنظمة المتفاعلة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Giordano Yonne, Communication et organisationnelle reconsideration par la théorie de la structuration, revue de gestion des ressources humaines, France, 26-27 mai, 1998, pp20-35.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر، إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1992، ص37.

<sup>3</sup> أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية 1991، ص544.

<sup>4</sup> Gareth Morgan, l' image de l' organisation , traduit par Solange chevrier voue et Michel, 4<sup>emé</sup> édition, Esaka édition, paris, 1983.p22

## المطلب الثاني : قوى ومدخل التغيير التنظيمي

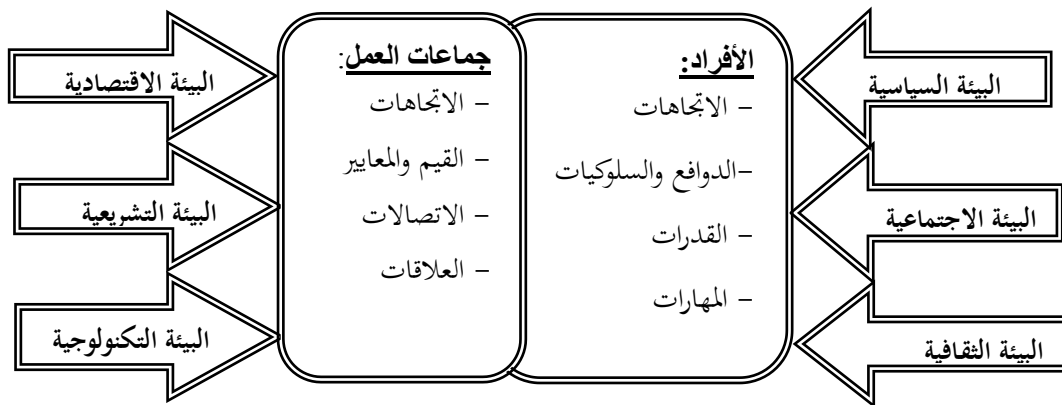
## أولاً - قوى التغيير التنظيمي :

تظهر الحاجة للتغيير نتاج عوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك التي تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير المواتي، أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تقاوم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواكبه المنظمة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية والإطار الهيكلي للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الأيديولوجية الثقافية<sup>1</sup>. ويمكن تقسيم القوى المرتبطة بالتغيير إلى قوى داخلية وأخرى خارجية.

## 1. القوى الخارجية للتغيير :

تعد القوى الخارجية أكثر تأثيراً في المنظمة من القوى الداخلية لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها وذلك أمر طبيعي نظراً للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، لذلك وجه الكتاب والباحثين اهتماماً كبيراً لهذه القوى التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها، وتتعدد هذه المصادر كما هو موضح في الشكل التالي:

## الشكل رقم (03): القوى البيئية المرتبطة بالتغيير



**المصدر:** مصطفى محمود أبو بكر ، دليل المدير المعاصر - الوظائف - الأدوار، المهارات، الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص326 .

<sup>1</sup> Albraak Abdurrahman, Organizational change and innovation, unpublished scientific research, Riyadh, 2008, p2.

1.1. البيئة الاقتصادية: زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق، وانضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، كما أن هناك تغييرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها،<sup>1</sup> تغير قواعد المنافسة فالانفتاح على الأسواق المتميزة بالحماية يفرض تغييرا إستراتيجيا وهيكليا وثقافيا كبيرا، بالإضافة إلى سياسة حوصصة القطاعات وسياسة إدارة المشروعات على أسس تجارية.

هذه بعض التغييرات الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات، وبالتالي دفعتها من الانتقال من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل بدرجة الفعل وطرق العمل النمطية إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية، وبرزت الحاجة إلى ضرورة تبني التغيير كخيار إستراتيجي.

2.1. البيئة السياسية والقانونية: وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيئ فرصا، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية. بالإضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول<sup>2</sup> مثل إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب، إلغاء بعض الأنشطة...).

### 3.1. البيئة التكنولوجية:

وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، حيث يبدو واضحا التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، كما أحدث التطور التقني في الدول الصناعية تغييرا موازيا في هيكل قوى العامل بها حيث انتقلت من شكلها الهرمي التقليدي إلى منظمات العقول والمعرفة وليس منظمات الأعمال الروتينية، وترتب على ذلك تغير في مناهج التدريب وتغير في معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة. ومن أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير التقدم في وسائل المواصلات

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص306.

<sup>2</sup> دوجلاس سميث، إدارة تغيير الأفراد- المبادئ والاستراتيجيات والرؤى، ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزامي، إيجراك للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، 2001، ص23.

والاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حتى وصف عصرنا هذا بعصر حضارة المعلومات، وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار، والأنظمة الخبيرة) وتغيير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية)<sup>1</sup>. ونتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة.

4.1. البيئة الاجتماعية: تتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات،<sup>2</sup> وأنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات وأذواق المستهلكين، وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضائه.

5.1. البيئة الثقافية: حيث تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعمال وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات،<sup>3</sup> كما تؤثر في اتجاهات العملاء وبالأخص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء.

## 2. القوى الداخلية للتغيير:

قد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير.

تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع

<sup>1</sup> رديم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، العدد 07 فيفري 2005، ص 175.

<sup>2</sup> صلاح محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 339.

<sup>3</sup> علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مطبوعات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 21-22 ماي، البليدة الجزائر، 2002، ص 4.

التغييرات الحادثة فى البيئة، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمى فى المنظمة. ومن القوى الداخلية التى تفرض التغيير ما يلى:

1.2. وجود أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن منتج أو إضافة منتج جديد)، فستقوم حتماً بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما فى ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

2.2. انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة فى الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

3.2. عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المسيرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التى يطلبها العاملين.

4.2. تدنى مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدنى مستوى أداء المنظمة، عليها البحث فى الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التى من شأنها تحسين مستوى الأداء.

5.2. إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمى واللوائح والأنظمة المتبعة فى المنظمة: وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر فى الأداء.

ومن المتغيرات التى تفرزها البيئة الداخلية كذلك نذكر ما يلى:<sup>1</sup>

- التغيير فى الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنى.
- التغيير فى هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل.
- التغيير فى الإجراءات المتبعة فى العمل.
- التغيير فى علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.
- التغيير فى الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.

وفى الواقع العملي غالباً ما يكون هناك عدم انفصال بين القوى الداخلية والخارجية للتغيير، وأن هذه القوى وقوي أخرى سوف تضع كافة المنظمات بشكل عام وبدون استثناء فى موقف صعب جداً لن تستطيع الاستقرار والصمود أمامه إلا عن طريق وضع إستراتيجية واضحة للتغيير والتطوير للوقوف أمام هذه التحديات، والعمل على الخروج عن الأطر التقليدية التى قيدت حركتها وفعاليتها، بل وأدت إلى فشل

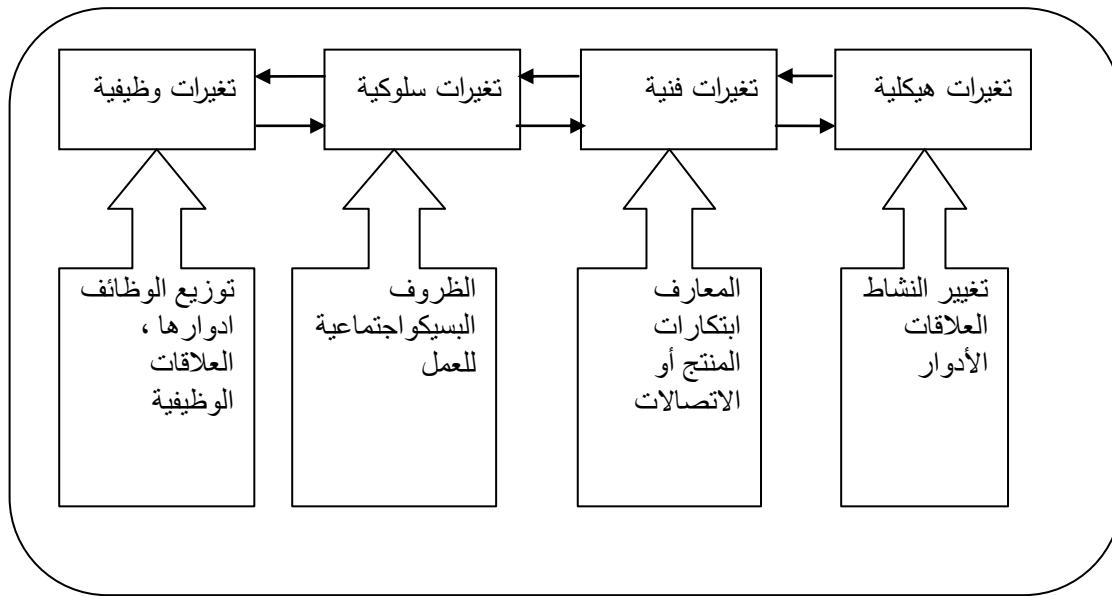
<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص436.

الكثير منها، وأن تتبنى أسلوب تفكير جديد يقوم على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمحددات البيئية المحلية والوطنية والعالمية، وتشجيع عملية الابتكار والتطوير داخل المنظمة.

### ثانياً - مداخل التغيير التنظيمي :

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، ويتطرق التغيير لعدة مجالات مختلفة في المنظمة، كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، وسوف نستعرض مجالات التغيير في المداخل التالية:

### الشكل رقم (04): مداخل التغيير التنظيمي



المصدر: علي شريف ومحمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1998، ص 330.

### 1. المدخل الوظيفي:

ويهتم بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها.

#### 1.1. تغيير فلسفة ورسالة المنظمة:

إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال

أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصاً يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

### 2.1. تغيير الأهداف والإستراتيجيات:

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير إستراتيجياتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغيير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية.<sup>2</sup>

### 1. المدخل الإنساني:

ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:

- التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
  - التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاء التنظيمية.
- ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما:<sup>3</sup>
- أ المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي- رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص472-480.

<sup>2</sup> محمود فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص318.

<sup>3</sup> علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص130.

**الإحلال:** أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

**التحديث التدريجي للعاملين:** بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

**تدريب العاملين:** أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

### ب الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات:

وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات.<sup>1</sup>

### 3. المدخل الهيكلي:

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها".<sup>2</sup>

ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال "التغيير الهيكلي أو البنائي"، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاح "إعادة التنظيم"<sup>3</sup>، أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقاتها التنظيمية، ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصفوفي.

<sup>1</sup> رديم حسين، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 12-13/05/2010، ص11.

<sup>2</sup> عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، 1998، ص19.

<sup>3</sup> علي الشريف، مرجع سابق، ص329.

ويرى كثير من الكتاب أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات، ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة، فإن الكثير من الباحثين يرون أن للهيكل التنظيمية تتميز بالوقتية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر من التنسيق والتعاون بينها، حيث أن تلك المجموعات تعمل على أساس متناسق الأجزاء (عضوي) بدلا من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير.<sup>1</sup>

#### 4. المدخل التكنولوجي:

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدفق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداع معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات المنافسة.

ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهتمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما:<sup>2</sup>

**الاتجاه الأول:** وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

**الاتجاه الثاني:** يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصورا على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم والسواط طلق بن عوض الله، السلوك التنظيمي - المفاهيم والنظريات والتطبيقات - ، دار النواذب للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، جده، السعودية، 1994، ص58.

<sup>2</sup> محمد المحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارن- ، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2000، ص49.

<sup>3</sup> علي الشريف، مرجع سابق، ص330.

### 5. مدخل عبر تغيير الترتيبات المادية:

ويشمل تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيداً عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل ومتطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم، كما يمكن للإدارة أن تغير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث والديكور.

وبعد استعراض أهم مجالات التغيير التنظيمي، فإننا نستطيع استنتاج ما يلي:

- أن أي تغيير في أحد هذه المجالات يستلزم بالضرورة إحداث تغيير بالمجالات الأخرى.
- رغم أننا حاولنا حصر جميع مجالات التغيير فإن ذلك لا يعني انحصار مداخل التغيير في هذه المجالات فقط بل هناك العديد من المجالات الأخرى.
- يمكن للقيادة في المنظمة أن تحدد المدخل الأساسي لإجراء التغيير بناءً على فهم وإدراك مجموعة التغييرات المؤثرة في حياة المنظمة وكيفية التعامل معها والتأثيرات المتبادلة بين تلك التغييرات.
- رغم أهمية كل مجال من هذه المجالات إلا أن أهم هذه المجالات في نظرنا هو التغيير عن طريق الأفراد.

### المطلب الثالث - مراحل التغيير التنظيمي:

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه كيرت ليون (Kurt Lewin) سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم، فقد ساعد نموذج "ليون" في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قيس المؤمن وآخرون، مرجع سابق، ص ص 197-212.

يصف "ليفن" المنظمة من خلال هذا الشكل بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة - الضغوط - من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة، والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال. ويعادل هذه القوة الدافعة حسبما ذكر "ليفن" عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد؛ وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن<sup>1</sup>، والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد ليفن أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً، ويقترح "ليفن" عملية ذات ثلاث مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير، ثم إلى مرحلة التجميد للنظام الجديد.

الشكل رقم (04): نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	←	التغيير	←	إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير - تقليص مقاومة التغيير.		- تغيير الأفراد - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات		- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

المصدر: قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 161.

<sup>1</sup> نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية 2004، ص 260.

**1. مرحلة إذابة الجليد:**

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير.<sup>1</sup> وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية، ولتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المنظمة في السوق.

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

أ - منع أي مدعيات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.

ب - انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.

ت - إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

ث - نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 46.

ج تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها البعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.

## (2). مرحلة التغيير:

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهيكل التنظيمية الموجودة حاليا الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية:<sup>1</sup>

-التغيير في أنماط توزيع السلطة: يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.

-التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب

المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.

-التغيير في العمليات الإدارية: ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن

يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.

<sup>1</sup> محمد قاسم الفيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص260.

في هذه المرحلة يحذر "ليفن" من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

### (3). مرحلة إعادة التجميد (التثبيت) :

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة ، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه.

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.
- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاز عمليات التغيير.
- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادئ والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية. وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوباً علمياً لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراساتها وتحليلها جيداً واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة له.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 466 - 467.

**خلاصة الفصل:**

نخلص من بحثنا هذا أن أي تغيير تنظيمي في المنظمة ورائه ظروف تقتضيه، سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط، وهذا التغيير لا بد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، كما أن هذا التغيير يمكن أن يحدث من مداخل شتى (وظيفي، هيكلية، بشري، تكنولوجي)، وكل مدخل له مقتضياته وشروط لنجاحه.

ومن خلال معالجتنا لمفاهيم التغيير التنظيمي ودواعيه وردود أفعال الموارد البشرية تجاهه، وكذا أهمية الموارد البشرية في تعزيزه وإنجاحه، نستخلص أن أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيرا على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على مكانتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وهو ما سيسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير أو التطوير.

الفصل الثالث

دراسة حالة

مطاحن الحنّفة

بالمسيلة

**تمهيد:**

يهدف الباحث من خلال هذا الفصل إلى تجسيد الدراسة النظرية في قالب ميداني، يتم من خلاله تحويل المعطيات النظرية إلى معلومات واقعية تفيد في تحقيق الهدف العلمي الذي انطلقت منه الدراسة ويكون ذلك في إحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، ونسعى من خلال هذا الفصل إلى تحقيق الهدف الأساسي للبحث، والذي يتمثل في الكشف عن العلاقة بين التغيير التنظيمي و أداء العاملين في المؤسسة موضع الدراسة

وتم تقسيم الفصل إلى ثالث مباحث كالاتي:

**المبحث الأول : تعريف بميدان التريص**

**المبحث الثاني : منهجية الدراسة التطبيقية**

المبحث الأول: التعريف بميدان التربص

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة الصناعة و الحبوب و مشتقاتها بسطيف

أولا - التعريف بالمؤسسة الأم:

- بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن و أصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية و وضع وحدات أخرى في بعض المناطق، ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف، فقد أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم : 367/82 بتاريخ 27 نوفمبر 1982 ابتداء من 2 أبريل 1990 تحولت إلى شركة مساهمة في إطار الإصلاحات الاقتصادية رأسمالها في 1997 قدر بـ : 2.525.000.000 د ج

ويكمن النشاط الأساسي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين ) و إنتاج وتسويق المواد المشتقة (سميد، دقيق، عجائن غذائية وكسكي).

تستغل ممتلكات مجمع الرياض سطيف وتسيير من قبل عشر (10) شركات تابعة ذات أسهم

سبعة (07) منها تختص في تحويل القمح الصلب واللين (43000 قنطار/يوميا).

موفرة بذلك للسوق:

22000 قنطار/اليوم السميد.

8700 قنطار/اليوم الدقيق.

680 قنطار/اليوم العجائن الغذائية.

120 قنطار/اليوم الكسكي.

60 قنطار/اليوم العجائن بدون علوتين.

-تمتلك المؤسسة عدة وحدات موزعة على عدة ولايات منها : (سطيف، المسيلة، برج بوعريريج، بجاية بسكرة ، ورقلة) .

#### ثانيا- الشركات التابعة هي:

- مطاحن البيان/ش م .برج بوعريريج.
  - مطاحن الهضاب العليا /ش م .شوف لكداد. سطيف.
  - مطاحن الصومام /ش م.سيدي عيش(بجاية).
  - مطاحن الزيبان/ش م. بسكرة .
  - مطاحن الحضنة /ش م . المسيلة .
  - مطاحن سيدي عيسى/ش م (المسيلة).
  - مطاحن الواحات /ش م توقرت.
- أما الشركات التابعة الثلاث المتبقية، فاثنتان منهما تضمنان الدعم اللوجستيكي، فهما مختصتان في:
- النقل البري للبضائع (المواد الأولية والمواد تامة الصنع )والمسماة "نقل الفوارة /ش م "سطيف -الإنجاز والصيانة الصناعية والمسماة "صورمي /ش م " سطيف.
- وتختص الثالث في استصلاح الأراضي بالجنوب وتدعى "فلاحة الجنوب /ش م"ورقلة.

#### ثالثا- المؤهلات والتنمية في "رياض سطيف":

- تتركز أهم مؤهلات الشركة الأهم فيما يلي:
- أ-القدرات الإنتاجية والوضعية المالية المريحة للمجتمع، فهما عاملان يشجعان على التشهير بعلامة مؤسسة الرياض سطيف.
  - ب-الخبرة الكبيرة المكتسبة في مجال تحويل الحبوب.
  - ت-كفاءة إطارات المؤسسة.

ث-الشفافية في التعامل مع الشركاء (الزبائن،المساهمين،المحيط.....إلخ)

ج-تنمية برامج تسيير حديثة وإنجاز مشاريع هامة.

\*-وفي إطار سياستها التنموية ومراعاة للتحوّلات والتغيرات المستمرة للسوق اعتمد "الرياض" سطيف جملة الأساليب التي تسمح لها بتوظيف مكانتها الرائدة في مجال الصناعات الغذائية .وبدرجة مردودية رأسمالها وكذا رأسمال مساهميها من خلال :

- توطيدة وتجميع قدراتها الإنتاجية.

- إنشاء مصنع للعجائن الغذائية بطاقة إنتاجية تقدر ب200طن /يومية ببجاية.

- إنشاء مصنع لتغليف المواد المنتجة (بوليبر وبيبلان) بسطيف.

### (1) النتائج المالية :

بين سنتي 1997و1999إرتفع رقم أعمال مؤسسة "الرياض" سطيف من21.032مليار دينار جزائري إلى22.227مليار دينار جزائري،كذلك الشأن بالنسبة للقيمة المضافة التي عرفت خلال نفس الفترة ارتفاع قدر ب41.83%.

### (2) الرياض "سطيف" ودخول البورصة:

تعد الرياض سطيف أول مؤسسة تقوم باللجوء العلني للإدخال، وقد نجم عن ذلك رفع رأسمالها الاجتماعي، وتسعيرة سهمها في البورصة يوم 13سبتمبر1999. تركيبة رأسمالها الاجتماعي:

- 80% الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية الأساسية.

- 11% المؤسسات المالية (البنوك وشركات التأمين )

- 9% أشخاص طبيعيون.

- ووجه نتاج اللجوء العلني للادخار، نحو التأهل التقني والتسيير وسيستهدف خاصة:

- وضع نظام المحاسبة التحليلية .

- مطابقة مقياس النوعية العالمية (إيزو 2001/2000)

- وضع نظام تسيير متكامل .
- عصرنه وتآلية الإنتاج .
- تطوير مجالي الاتصال ودراسة السوق .

كما تجدر الإشارة إلى أنه بعد أن تحولت المؤسسة إلى شركة مساهمة في سنة 1995 حققت الرياض سطياف أرباحا معتبرة فقد تطورت أرباحها الصافية بنسبة 68.51 % خلال ثلاث سنوات الأخيرة و التي قدرت ب : 21.032.231.000 دج في سنة 1997 مقابل 13.866.198.000 دج سنة 1995 .

وقد زاد رأس المال مرتين سنة 1997/1993 وذلك عن طريق إصدار أسهم نقدية و إدماج الاحتياطات .

يمكننا توضيح الزيادة في رأس المال خلال ثلاث سنوات كما هو موضح في الجدول التالي :

#### الجدول رقم (01) تطور رأس المال

مبلغ تحولات رأس المال					
سنة	إصدارات أسهم نقدية	إدماج الاحتياطات	حصص عينية	المبالغ المثالية المالية	عدد أسهم الشركة
-	اسمية/علاوة إصدار	-	-	-	-
1995	-	-	-	-	8500
1996	-	-	3.150.000.000	-	8500
1997	-	-	-	4.000.000.000	8500.4000.000

المصدر : المصلحة التجارية بالمؤسسة

ملاحظة : إن الزيادة في رأس المال في سنة 1997 يطابق إصدار 3.150.000 سهم بقيمة ألف دينار للسهم . إن رأس المال الإجمالي للشركة موزع كالتالي :

1. مطاحن الصومام / ش م / سيدي عيش (بجاية): 628.000.000 د ج
2. مطاحن البيان / ش م / برج بوعريريج : 627.000.000 دج
3. مطاحن الحضنة / ش م / المسيلة : 479.000.000

4. مطاحن الهضاب العليا / ش م / سطيف : 265.000.000 دج

5. مطاحن الواحات / ش م / تقرت : 261.000.000 دج

6. مطاحن الزيبان / ش م / القنطرة : 235.000.000 دج

7. مطاحن سيدي عيسى / ش م / : 81.000.000 دج

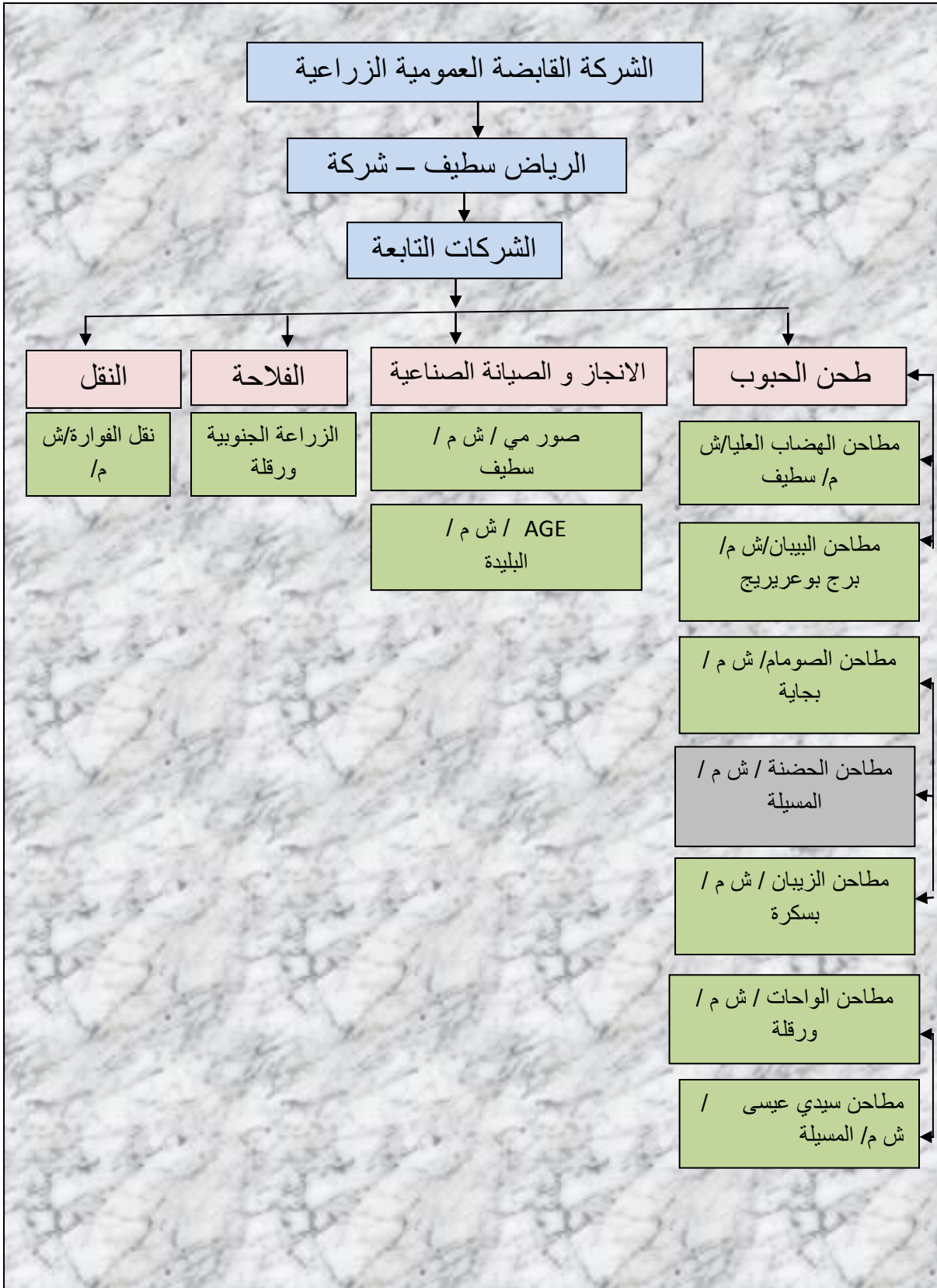
8. نقل الفوارة / ش م / : 42.000.000 دج

9. الفلاحة الجنوبية : 4.000.000 دج

10. صورمي / ش م / سطيف : 3.500.000 دج

ملاحظة : يقدر رأس مال رياض سطيف الحالي 5.000.000.000

شكل رقم(06): الهيكل التنظيمي " لرياض سطيف "



المصدر : المصلحة التجارية بالمؤسسة

## المطلب الثاني : بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة بالمسيلة

### 1. نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة :

تقع مطاحن الحضنة على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين برج بوعريريج والمسيلة، بدأ بناؤها سنة 1980 حيث تم تشغيلها لأول مرة سنة 1982.

وقد حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755م<sup>2</sup> منها 12555م<sup>2</sup> مغطاة .

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة" في 1997.10.01 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06 جلسة يوم 1997.09.07، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 1997.10.01 مبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 1997.10.01، تم رفعه في 1998.04.30 إلى 479.000.000 دج وفي 2009 بلغ 1.449.460.000 دج، وتنقسم الوحدة إلى قسمين قسم قديم وقسم جديد هما:

### القسم الأول:

يتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية من نوع "« buhler" بيلر وتاريخ بداية استغلالها سنة 1981 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 2000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 220.915.480.55 وارتفعت القدرة الإنتاجية ب: 242.202.253.51 دج.

### القسم الثاني:

يتكون من مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية من نوع "« Golfetto" قولفيطو وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج

2. قدرات الشركة :

(1) قدرات الشركة:

\*البطاقة الفنية للشركة التابعة:

- قدرة الطحن 5.500 قنطار/يوميا من القمح الصلب و1.500 من القمح اللين.
  - قدرة الانتاج 3.630 قنطار/يوميا من السميد (سميد ممتاز ب:64%نسبة الاستخلاص) و1.080 قنطار/يوميا من الدقيق (دقيق خبز ب:72%نسبة استخلاص).
  - قدرة تخزين 125.000 قنطار (قمح صلب 62.500 قنطار-قمح لين 62.500 قنطار).
  - طاقة الحمولة للمواد الأولية ،حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.
  - أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب إحصائيات سنة 2009 فهي كالآتي: السميد 199.283 قنطارالدقيق 209.629 قنطار، بقايا الطحن 189.004 قنطار، العجائن الغذائية 531 قنطار.
- رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2009=1.256.752.274.58 دج

(2) وظائف الشركة:

\*الوظيفة الإدارية : وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها من الأدوار ما يلي:

- ضمان التسيير الإداري (سير الملفات، الاتصالات، التوجيه.....إلخ)
- ضمان التسيير المالي والمحاسبي (المالية، التسجيلات، التقييم.....إلخ)
- ضمان النشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التموين، صيانة التجهيزات، الإنتاج، تسيير الملفات التقنية.....إلخ)

\*الوظيفة الإنتاجية تتمثل في الأدوار التالية :

- تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها .

- بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفرينة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكسى.....إلخ.

### 3. الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحنّنة:

- إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل و التركيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر و مصالح و فروع الشركة و سنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات وهذا أهم ما جاء فيه :

#### أ - رئيس المدير العام :

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة و التنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة و كذلك التنسيق بين الوحدة و مثيلاتها من نفس القطاع و الاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة و لهذا توكل له عدة مهام أهمها :

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة .

- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة .

- التنسيق بين الوحدة و ممثليها من نفس القطاع .

- يقوم بالربط بين جميع الدوائر .

- يقوم بإعلام الرئيس المدير العام برياض سطيف بالحالة اليومية للمؤسسة .

و تنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما :

قسم مهمته التنظيم و التسيير الداخلي " الهيكلية " للوحدة و تتوزع مهامه إلى النواحي التالية :

#### أولاً : قسم التنظيم و التسيير الداخلي - الهيكلية - للوحدة :

• **الأمانة العامة :** تابعة للمديرية العامة و مكلف بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع المراسلات

الصادرة عن المديرية العامة .

- مصلحة النوعية : مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواءً كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة و مقدار المنافسة.
- المحاسب : يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها .
- المستشار القانوني : يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة و ذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني و هو المحامي لدى الشركة و المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة و مورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة .
- مكتب مساعد الأمن و الوقاية : و مهمته حماية الشركة داخلياً و كذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق ، السرقة و حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة و حمايتها من مختلف الأخطار .

### ثانياً : قسم الإشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي و المبيعات :

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي :

1. مديرية الاستغلال : و تنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي :

1.1. مصلحة التموين : و من مهامها ما يلي :

- شراء الحبوب و المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج .

- تزويد مختلف المصالح و المديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم و الإنتاج .

1.2. مصلحة الإنتاج : مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى

خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و عمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذها محددة علمياً و تنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما :

أ - مصنع التحويل رقم (1) : يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة .

ب - مصنع التحويل رقم (2) : يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى دقيق و فريزة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة .

كما أن هذه المصلحة تنفرع إلى ثلاث فروع :

- فرع محاسبة المواد .
- فرع الطحن و الإنتاج .
- فرع الشحن و التوظيف .

و يوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة و كذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج و ذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة و لهذا تعتبر من أهم المصالح .

**1.3. مصلحة الصيانة :** و يشغلها رئيس المصلحة و مهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج و تشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا و تنفرع هذه المصلحة إلى :

- فرع الإلكترونيكانيك و الكهرباء : و مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات و المكيفات .
- فرع الميكانيك العام : و هو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن و الشاحنات .

**1.4. مصلحة تسيير المخزونات :** تتكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون و القيام بعمليات الجرد الشهرية و السنوية ، و تنفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في

- فرع استقبال و تخزين الحبوب .
- فرع تسيير مخزونات الأكياس .
- فرع تسيير قطع الغيار و التجهيزات .

**2. مديرية التسويق :** وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال و تشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة ، بوسعادة ، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية .

**3. مديرية الإدارة و المالية :** و تنقسم إلى ثلاث مصالح و هي :

أ - مصلحة المحاسبة و المالية : تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى و يقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات و تنفرع هذه المصلحة إلى :

- فرع المالية و الصندوق .

- فرع المحاسبة العامة .

- فرع محاسبة المبيعات .

- فرع المحاسبات .

ب - مصلحة الموارد البشرية :

لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال و كيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكيف الوسط العمالي و ذلك لإعطاء أكبر كفاءة تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين .

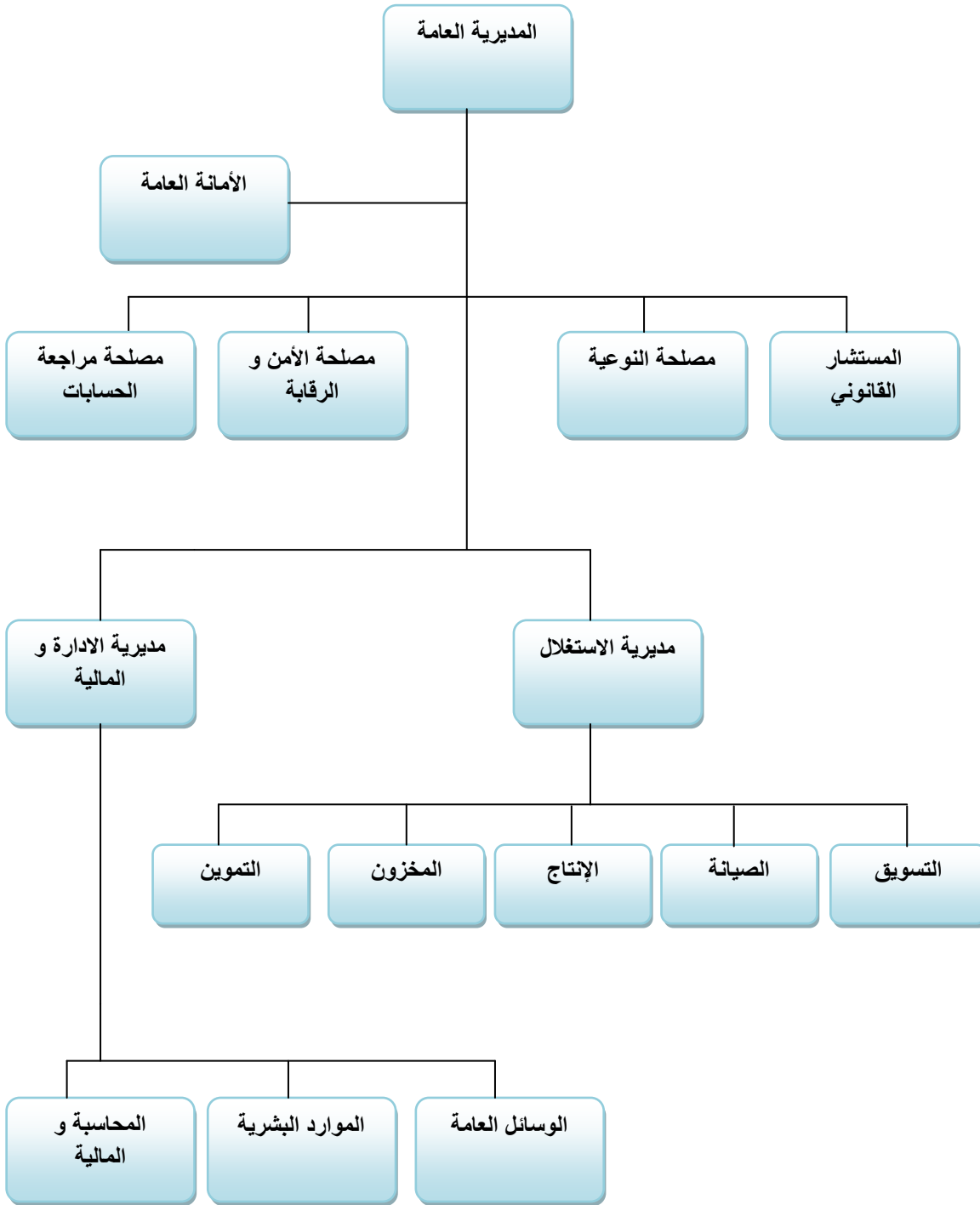
- فرع الخدمات الاجتماعية .

ت - مصلحة الوسائل العامة : و من مهامها :

- متابعة جميع الأشغال و الترميمات التابعة للوحدة .
- المتابعة الميدانية للاستثمارات .
- مكتب الإعلام الآلي : و يعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي و متطلباته .

والشكل التالي يوضح هذه المديریات بمختلف مصالحها.

الشكل (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحنطة - المسيلة -



المصدر: مديرية الإدارة و المالية.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية

- تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية و شديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية و لهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف و آفاق مستقبلية أهمها :

- تعظم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع و التكلفة النهائية .
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج و تحسين نوعيته .
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية .
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة .
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية .
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد و الفرينة .
- المساهمة في بناء و تطوير الاقتصاد الوطني .
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة .
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج و تسويقه .
- محاولة كسب رضا الزبائن و الحصول على ولائهم بأقل تكلفة و بجودة عالية .
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا : مشاكل الإنتاج ، التوزيع والاتصال
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية و خارجها .

### المبحث الثاني : منهجية الدراسة التطبيقية

تناولنا في هذا المبحث إجراءات و منهجية الدراسة التي اتبعناها، و ذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذا البحث، لذلك فإن السطور الآتية ستوضح كل الخطوات التي اتبعها الباحث لبلوغ هذا الهدف.

#### المطلب الأول : منهجية الدراسة و إجراءاتها

##### أولاً- أسلوب الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة و المعلومات المراد الحصول عليها، من خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ( دراسة حالة ) و طبقت في مؤسسة مطاحن الحضنة- بالمسيلة- و استخدم الاستبيان لجمع و تحليل البيانات المجمعّة من الاستبيانات التي تم استعادتها من المبحوثين، باعتماد الأساليب الإحصائية المناسبة.

##### ثانياً- مجتمع الدراسة و عيناتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين من مختلف المستويات الإدارية . و البالغ عددهم (204) موظف أما عينة الدراسة فبلغ عددها (30) موظف ، من مختلف المستويات الوظيفية : و قد تم توزيع الاستبيان على جميع مفردات العينة، فاسترجع (30) استبيان، وهي عينة جيدة للتحليل.

##### ثالثاً- أسلوب جمع البيانات:

حيث تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع البيانات اللازمة لانجاز الدراسة:  
**النوع الأول :** المصادر الثانوية التي تم الحصول منها على نتائج الأبحاث و الدراسات السابقة . من خلال الكتب و المقالات، و كذلك شبكة الإنترنت، و ذلك بما يخدم توضيح المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة و تحليل نتائجها.

**النوع الثاني :** الاستبيان اعتمد فيها الباحث على استبيانات معدة سابقاً لهذا الغرض، و تكونت الدراسة من رسالة تغطية موجهة إلى المبحوثين في مجتمع الدراسة، و أوضح الباحث فيها طبيعة الدراسة و أهدافها، و أرفقها مع استبيان الدراسة والتي تكونت من جزأين : تناول الجزء الأول الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة ( الجنس، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)

و تناول الجزء الثاني محاور و التي جسدت أهداف الدراسة، وقد تم استخدام أسلوب " ليكارت " والذي يحتوي على ثلاث عبارات :

الدرجة	غير موافق	محايد	موافق
الوزن	1	2	3

و لتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة عن بنود الأداة ، حيث تم إعطاء وزن للبدائل : ( غير موافق = 1 ، محايد = 2 ، موافق = 3 )

#### رابعاً- صدق مقاييس أداة الدراسة و ثباتها:

تم التأكد من صدق الاستبانة ظاهريا بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة و الكفاءة في مجالات الإدارة و إدارة الأعمال و البحث العلمي، و بناء على مرئيات هؤلاء المحكمين فقد قامت الباحثة بتعديل أو بحذف أو إضافة عبارات جديدة لتطوير بناء الاستبانة في صورتها النهائية. تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس الاستعانة بالمحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة ، بقصد الإفادة من خبرتهم في اختصاصاتهم ، مما جعل المقياس أكثر دقة و موضوعية في القياس .

#### خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمد الباحث الرزمة الإحصائية SPSS في التحليل، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية

- 1- مقياس الإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة .
- 2- التكرارات و النسب المئوية : لتحديد استجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها الدراسة .
- 3- المتوسط الحسابي : و ذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية ( متوسط متوسطات المحاور ) .
- 4- الانحراف المعياري : و ذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي . فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات و انخفض تشتتها بين المقاييس .

5- معامل الارتباط بيرسون : لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة و المحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها و بين الدرجة الكلية للاستبانة .

المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة

1.1. عرض نتائج البيانات العامة :

أ. الجنس :

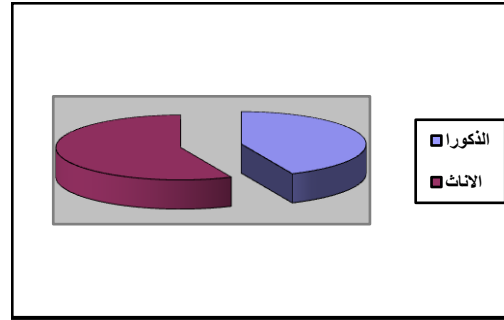
جدول رقم (02): يبين توزيع المبحوثين

حسب الجنس

الجنس	ت	%
ذكر	13	43.33%
أنثى	17	56.66%
المجموع	30	100%

شكل رقم (09) : يبين توزيع المبحوثين

حسب الجنس:



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب الجنس

حيث بلغت نسبة الذكور منهم 43.33% ، بينما قدرت نسبة الإناث ب 56.66% ، وبذلك

يتجاوز عدد الإناث تقريبا ثلثي المبحوثين بينما يعود الثلث الأخير للذكور وتبدو نسبة الإناث مرتفعة

مقارنة بنسبة الذكور

ب- سنوات الخبرة :

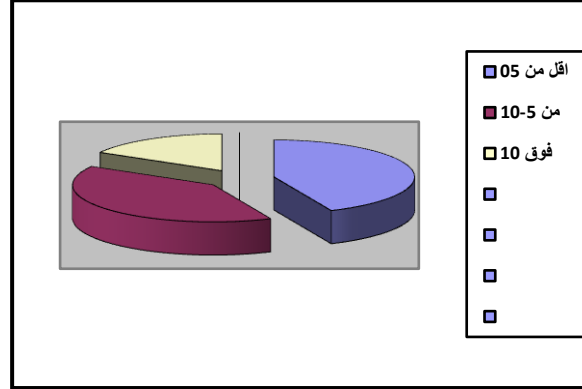
جدول رقم (03) : يبين توزيع المبحوثين

شكل رقم (10) : يبين توزيع المبحوثين

حسب سنوات الخبرة :

حسب سنوات الخبرة :

%	ت	الأقدمية بالسنوات
43.33	13	أقل من 5 سنوات
40.00	12	10 - 5
16.66	05	10 سنة فما فوق
100	30	المجموع



المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

إن الأقدمية في العمل تكسب الفرد خبرة في سيرورة أداء الأعمال، تعود على المؤسسة بفوائد للتقدم نحو الأحسن، ويبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين تبعا لأقدميتهم في العمل، حيث عادت أعلى نسبة فيه للموظفين ذوي أقدمية أقل من 05 سنوات والتي قدرت بـ 43.33 %، ويأتي في المرتبة الثانية الموظفين ذوي أقدمية من 05 إلى 10 سنوات بنسبة ، 40.00 % . والملاحظ أن ذوي الأقدمية من 10 سنوات فما فوق، هم أقل نسبة، بنسبة ، 16.66 % . نظرا لكون المؤسسات الجزائرية تحاول الاستفادة من الطاقات الفكرية القديمة وذلك من أجل تقديمها للموظفين الجدد من خريجي الجامعات الجزائرية، وذلك لكي يكون أكثر قابلية للعمل وأكثر مسايرة للتطورات الحاصلة والمبتكرات الجديدة.

ج - المستوى التعليمي :

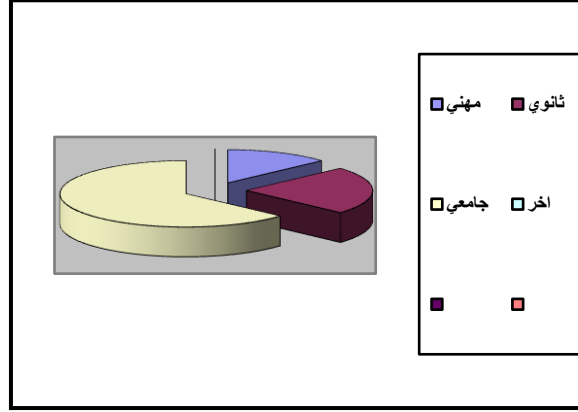
شكل رقم ( 11 ) : يبين توزيع المبحوثين

جدول رقم ( 04 ) : يبين توزيع المبحوثين

حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	ت	%
مهني	04	13.33
ثانوي	07	23.33
جامعي	19	63.33
اخر	00	00.00
المجموع	30	100

حسب المستوى التعليمي:



المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

يؤثر المستوى التعليمي بصفة كبيرة على درجة الوعي بأهمية الأفكار المستحدثة، كما أن له تأثيرا مباشرا على تبيين المبتكرات ، ويتوزع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي إلى أربعة فئات رئيسية، يحتل فيها الجامعيون تدرج المرتبة الأولى بنسبة 63.33 %، وهذه النسبة ترجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة المدروسة كونها شبكة توزيع، وبالتالي فهي تعتمد على الإطارات في تسيير شؤونها، كما أن العينة المدروسة كلها تعمل في المكاتب أي أن الأعمال تتطلب مجهودات فكرية وليست عضلية، بينما قدرت نسبة ذوي المستوى الثانوي بـ 23.33 % وهي نسبة لا بأس بها نوعا ما نظرا لكونها تستوعب موظفين لديهم خبرة طويلة في العمل، استطاعت تغطية نقص التعليم، ويأتي في المرتبة الأخيرة ذوي المستوى المهني والذين يؤديون مهام بسيطة في المؤسسة مكملة للأعمال الرئيسية، بنسبة 13.33 %.

د- المنصب :

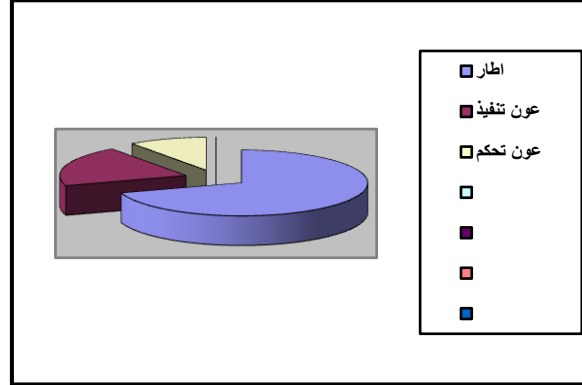
شكل رقم (12) : يبين توزيع المبحوثين

جدول رقم (05) : يبين توزيع المبحوثين

حسب المنصب الذي يشغلونه :

حسب المنصب الذي يشغلونه:

المنصب	ت	%
عون تحكم	03	03.33
عون تنفيذ	06	20.00
اطار	21	70.00
المجموع	30	100



المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

من خلال قراءة الأرقام المسجلة في الجدول يتبين أن منصب الاطار هم أكثر المبحوثين، حيث سجلت نسبة هؤلاء 70.00 % وهي أعلى نسبة في الجدول، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل التي تتطلب عددا كبيرا من الأعوان الإداريين والمسيرين، لإنجاز المهام الإدارية المختلفة للمؤسسة، ونظرا لكون هذه الفئة كلها موصولة بالتكنولوجيات الاتصالية، ونظرا لمكانتها الوظيفية في المؤسسة خاصة وأنها تتولى عمليات التسيير والتي تتطلب اتصالا أكثر وأسرع، وبلغ عدد الموظفين المكلفين بالتنفيذ 20.00% ، أما المراتب الأخيرة فهي لأعوان التحكم، نظرا لكون هذه المناصب محدودة في المؤسسة والتي تتولى عملية التسيير وتنظيم العمل.

## 2.1. عرض نتائج الفرضيات الجزئية:

نص الفرضية الأولى:

- هناك علاقة ايجابية بين اليقظة التكنولوجية والتغيير التنظيمي.

جدول رقم (06) : يبين العلاقة بين اليقظة التكنولوجية والتغيير التنظيمي

الارتباط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال المعنوية	مستوى الدلالة
اليقظة التكنولوجية	02.211	01.79	0.567 (*)	0.001	0.01
التغيير التنظيمي	02.152	06.153			

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

- البيانات الخام لكل سؤال لمحور اليقظة التكنولوجية حسب نظام spss:

### Report

اليقظة التكنولوجية	السؤال 01	السؤال 02	السؤال 03
Mean المتوسط	2,2000	2,2667	2,1667
N العينة	30	30	30
Std. Deviation الانحراف	,84690	,69149	,69893

- المتوسط والانحراف الكلي لمحور اليقظة التكنولوجية حسب نظام spss :

### Report

Mean المتوسط	N العينة	Std. Deviation الانحراف الكلي
2,211	30	1,79046

(\*) معامل الارتباط دال عند 0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) الذي يبين هناك علاقة ايجابية اليقظة التكنولوجية والتغيير التنظيمي

أن المتوسط الحسابي اليقظة التكنولوجية قدر بـ (02.211) والانحراف المعياري قدر بـ (01.79) ، أما

المتوسط الحسابي التغيير التنظيمي فقد قدر بـ (02.152) والانحراف المعياري قدر بـ (06.15) ، أما

فيما يخص قيمة معامل الارتباط فتساوي (0.567) عند مستوى الدلالة (0.01)، و قيمة الاحتمال

## الفصل الثالث .....دراسة حالة مطاحن الحنطة بالمسيلة

المعنوية (0.001) وهي أقل من 0.01 هذا معناه أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ايجابية بين اليقظة التكنولوجية والتغيير التنظيمي.

### 1-2- عرض نتائج الفرضية الثانية:

نص الفرضية الثانية:

- هناك علاقة ايجابية بين اليقظة التنافسية والتغيير التنظيمي

### جدول رقم (07) : يبين العلاقة بين اليقظة التنافسية والتغيير التنظيمي

الارتباط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال المعنوية	مستوى الدلالة
اليقظة التنافسية	02.233	01.704	0.718 (*)	0.000	0.01
التغيير التنظيمي	02.152	06.153			

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

- البيانات الخام لكل سؤال لمحور اليقظة التنافسية حسب نظام spss :

#### Report

اليقظة التنافسية	السؤال 01	السؤال 02	السؤال 03
المتوسط Mean	2,3667	2,0667	2,2333
العينة N	30	30	30
Std.	,71840	,69149	,72793
Deviation الانحراف			

- المتوسط والانحراف الكلي لمحور اليقظة التنافسية حسب نظام spss

#### Report

المتوسط Mean	العينة N	Std. Deviation الانحراف الكلي
2,233	30	1,70496

(\*) معامل الارتباط دال عند 0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) الذي يبين أن هناك علاقة ايجابية بين اليقظة التنافسية والتغيير التنظيمي أن المتوسط الحسابي اليقظة التنافسية قدر بـ (2.233) والانحراف المعياري قدر بـ (01.70) ،

## الفصل الثالث.....دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة

أما المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي فقد قدر بـ (02.152) والانحراف المعياري قدر بـ (06.15) ، أما فيما يخص قيمة معامل الارتباط فتساوي (0.718) عند مستوى الدلالة (0.01)، و قيمة الاحتمال المعنوية (0.000) وهي أقل من 0.01 هذا معناه أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ايجابية بين اليقظة التنافسية والتغيير التنظيمي.

### 1-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

نص الفرضية الثالثة:

- هناك علاقة ايجابية بين اليقظة التجارية والتغيير التنظيمي.

جدول رقم (08) : يبين العلاقة بين اليقظة التجارية والتغيير التنظيمي

الارتباط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال المعنوية	مستوى الدلالة
اليقظة التجارية	02.288	01.502	0.673 (*)	0.000	0.01
التغيير التنظيمي	02.152	06.153			

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

البيانات الخام لكل سؤال لمحور اليقظة التجارية حسب نظام spss :

#### Report

اليقظة التجارية	السؤال 01	السؤال 02	السؤال 03
Mean	2,3000	2,2667	2,3000
N	30	30	30
Std. Deviation	,59596	,69149	,70221

- المتوسط الانحراف الكلي لمحور اليقظة التجارية حسب نظام spss :

#### Report

الكلي

Mean المتوسط	N العينة	Std. Deviation الانحراف الكلي
2,288	30	1,50249

(\*) معامل الارتباط دال عند 0.01

## الفصل الثالث.....دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) الذي يبين أن هناك علاقة ايجابية بين اليقظة التجارية والتغيير التنظيمي أن المتوسط الحسابي اليقظة التجارية قدر بـ (02.288) والانحراف المعياري قدر بـ (01.50) ، أما المتوسط الحسابي التغيير التنظيمي فقد قدر بـ (02.152) والانحراف المعياري قدر بـ (06.15)، أما فيما يخص قيمة معامل الارتباط فتساوي (0.673) عند مستوى الدلالة (0.00)، و قيمة الاحتمال المعنوية (0.000) وهي أقل من 0.00 هذا معناه أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ايجابية بين اليقظة التجارية والتغيير التنظيمي.

### 1-4- عرض نتائج الفرضية الرابعة:

نص الفرضية الرابعة:

- هناك علاقة ايجابية بين بين اليقظة الاجتماعية والتغيير التنظيمي.

### جدول رقم (09) : يبين العلاقة بين اليقظة الاجتماعية والتغيير التنظيمي

الارتباط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال المعنوية	مستوى الدلالة
اليقظة الاجتماعية	02.166	0.698	- 0.104	0.644	غير دالة
التغيير التنظيمي	02.152	06.153			

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

- البيانات الخام لمحور اليقظة الاجتماعية حسب نظام spss :

#### Report

اليقظة الاجتماعية

Mean	N	Std. Deviation
2,1667	30	,69893

معامل الارتباط غير دال عند 0.05 - 0.01

## الفصل الثالث .....دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) الذي يبين أنه لا توجد علاقة ايجابية بين اليقظة الاجتماعية والتغيير التنظيمي أن المتوسط الحسابي اليقظة الاجتماعية قدر بـ (02.16) والانحراف المعياري قدر بـ (0.69) أما المتوسط الحسابي التغيير التنظيمي فقد قدر بـ (02.152) والانحراف المعياري قدر بـ (06.15)، أما فيما يخص قيمة معامل الارتباط فتساوي (-0.104) عند مستوى الدلالة (0.05 - 0.01)، و قيمة الاحتمال المعنوية (0.644) وهي أقل من (0.05 - 0.01) هذا معناه أنه لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ايجابية بين اليقظة الاجتماعية والتغيير التنظيمي.

### 1-5- عرض نتائج الفرضية الخامسة:

نص الفرضية الرابعة:

- هناك علاقة ايجابية بين اليقظة القانونية والتغيير التنظيمي .

### جدول رقم (10) : يبين العلاقة بين اليقظة القانونية والتغيير التنظيمي

الارتباط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال المعنوية	مستوى الدلالة
اليقظة القانونية	02.333	0.802	0.001	0.996	غير دالة
التغيير التنظيمي	02.152	06.153			

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

- البيانات الخام لمحور اليقظة القانونية حسب نظام spss :

#### Report

اليقظة القانونية

Mean	N	Std. Deviation
2,3333	30	,80230

معامل الارتباط غير دالة عند 0.05 - 0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) الذي يبين أنه لا توجد علاقة ايجابية بين القانونية الاجتماعية والتغيير التنظيمي أن المتوسط الحسابي اليقظة القانونية قدر بـ (02.33) والانحراف المعياري قدر بـ (0.80) ، أما المتوسط الحسابي التغيير التنظيمي فقد قدر بـ (02.152) والانحراف المعياري قدر بـ

(06.15)، أما فيما يخص قيمة معامل الارتباط فتساوي (0.001) عند مستوى الدلالة (0.05) -  
 (0.01)، و قيمة الاحتمال المعنوية (0.996) وهي أقل من (0.05 - 0.01) هذا معناه أنه لا توجد  
 علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ايجابية بين اليقظة القانونية والتغيير التنظيمي.

#### 1-6- عرض نتائج الفرضية الرئيسية:

نص الفرضية الرئيسية:

- هناك علاقة ايجابية بين نظام اليقظة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي.

#### • المحور الأول : اليقظة الإستراتيجية

جدول رقم (11) : يبين العلاقة بين نظام اليقظة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي

الارتباط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال المعنوية	مستوى الدلالة
نظام اليقظة الإستراتيجية	01.803	04.936	0.832 (*)	0.000	0.01
التغيير التنظيمي	02.152	06.153			

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

- البيانات الخام للفرضية الرئيسية حسب نظام spss :

#### Report

الرئيسية

Mean	N	Std. Deviation
1,803	30	4,93655

(\*) معامل الارتباط دال عند 0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) الذي يبين أن هناك علاقة ايجابية بين نظام اليقظة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي أن المتوسط الحسابي نظام اليقظة الإستراتيجية قدر بـ (01.803) والانحراف المعياري قدر بـ (04.93)، أما المتوسط الحسابي التغيير التنظيمي فقد قدر بـ (02.152) والانحراف المعياري قدر بـ (06.15)، أما فيما يخص قيمة معامل الارتباط فتساوي (0.832) عند مستوى الدلالة (0.01)،

## الفصل الثالث .....دراسة حالة مطاحن الحنطة بالمسيلة

و قيمة الاحتمال المعنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 هذا معناه أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ايجابية بين نظام اليقظة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي.

### • المحور الثاني : التغيير التنظيمي

- البيانات الخام لمحور التغيير التنظيمي : متوسط وانحراف كل سؤال على حدى حسب نظام spss

التغيير التنظيمي	السؤال 1	السؤال 02	السؤال 03	السؤال 04	السؤال 05	السؤال 06	السؤال 07	السؤال 10
المتوسط Mean	2,2333	2,1667	2,0000	2,0667	2,2000	2,2333	2,2000	2,2333
العينة N	30	30	30	30	30	30	30	30
Std. Deviation الانحراف	,67891	,69893	,64327	,73968	,61026	,67891	,71438	,72793

السؤال 08	السؤال 09	السؤال 10	السؤال 11	السؤال 12
2,1000	2,2667	2,2333	2,0000	2,1333
30	30	30	30	30
,80301	,73968	,72793	,69481	,77608

- المتوسط والانحراف لجميع الأسئلة لمحور التغيير التنظيمي حسب نظام spss :

### Report

الكلية

Mean المتوسط	N العينة	Std. Deviation الانحراف
2,152	30	6,15368

### المطلب الثالث : حوصلة نتائج الاستبيان

من خلال تحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بموظفي مؤسسة مطاحن الحضنة توصلت إلى جملة من الاستنتاجات أوردها فيما يلي:

- تبين من خلال نتائج الاستبيان أن معظم موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة شباب.
- هناك تأخر نسبي في تطبيق مفهوم اليقظة الإستراتيجية من جانب مؤسسة مطاحن الحضنة إلا انه هناك بعض المؤشرات التي توحى ببداية الاهتمام بهذا المفهوم الحديث .
- إن أغلبية موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة لديهم خبرة جيدة في القطاع تمكنهم من تقديم الأفضل للمؤسسة كما يتميزون بمستوى جيد أكاديميا.
- تؤكد نتائج التحليل الإحصائي لعينة الدراسة صحة فرضية وجود علاقة ذات دلالة معنوية أي هناك علاقة طردية بين اليقظة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي .

### خلاصة

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى تقديم مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، التي كانت ميدان الدراسة التطبيقية، وكذا عرض العمليات والأنشطة المختلفة التي تقوم بها، والأقسام الموجودة بها . كما حاولنا إبراز واقع اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة . وذلك من خلال إجراء استبيان على عينة عشوائية تقدر ب 30 مفردة من موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة ، وما يمكن ملاحظته ان المؤسسة تعتمد على اليقظة الإستراتيجية بنسبة متوسطة قليل نظرا لان مفهومها حديث النشأة وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب "ليكارث الثلاثي " من اجل معالجة البيانات والمعلومات التي تم تقديمها للموظفين . حيث أسفرت نتائج الاستبيان على وجود علاقة طردية بين اليقظة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي .

**خاتمة**

**عامّة**

خاتمة عامة

دفعت التطورات الاقتصادية المتسارعة إلى إيجاد نوع من التفكير الإستراتيجي يتجسد في الاعتراف بالمعلومات كأهم الموارد الاقتصادية التي تملكها المؤسسة و بذلك أصبحت المعلومات في المؤسسات الحديثة موردا اقتصاديا استراتيجيا يخلق الميزة التنافسية حيث تعتبر المعلومات المادة الأولية للتوظيف الإداري المتمثلة أساسا في اتخاذ القرارات.

و من خلال ما تم التطرق إليه في هذا البحث، يمكن إبراز أهم النتائج و التوصيات التي تم

استخلاصها:

**1-النتائج:**

- توجد علاقة ايجابية بين اليقظة التكنولوجية والتغيير التنظيمي، ويرجع ذلك الى :

- تساعد اليقظة التكنولوجية على رسم خطط للتغيير التنظيمي .
- ان المؤسسة تتبع باستمرار التطورات التكنولوجية لتجهيزات نشاطها .
- تراقب المؤسسة باستمرار الاكتشافات العلمية المتعلقة بنشاطها .
- تعرف المؤسسة باستمرار مستجدات المعايير التكنولوجية المستخدمة في مجال نشاطها .

- توجد علاقة ايجابية بين اليقظة التنافسية والتغيير التنظيمي، ويرجع ذلك الى :

- تساعد اليقظة التنافسية على رسم خطط للتغيير التنظيمي.
- تعمل المؤسسة باستمرار على جمع المعلومات حول منافسيها .
- تقوم المؤسسة باستمرار بتتبع التغيرات في استراتيجيات منافسيها .
- أن المؤسسة على علم دائم بأهم القرارات التي يتخذها المنافسون .

- توجد علاقة ايجابية بين اليقظة التجارية والتغيير التنظيمي، ويرجع ذلك الى :

- تساعد اليقظة التجارية على رسم خطط للتغيير التنظيمي.
- تقوم المؤسسة بدراسات متواصلة حول ميولات المستهلكين.
- تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على مراقبة علاقتها مع الموردين.
- المؤسسة على علم دائم بواقع صورتها عند زبائنها.

- لا توجد علاقة ايجابية بين اليقظة الاجتماعية والتغيير التنظيمي، وهذا راجع إلى :

- لا تساعد اليقظة الاجتماعية على رسم خطط للتغيير التنظيمي.
- مؤسسة مطاحن الحضنة ليس لها إدراك واسع بالتغييرات التي تحدث في المجتمع

- لا توجد علاقة ايجابية بين اليقظة القانونية والتغيير التنظيمي، وهذا راجع إلى :

- لا تساعد اليقظة القانونية على رسم خطط للتغيير التنظيمي.

وبصفة عامة يمكن استخلاص أهم النقاط التالية :

- اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على أخذ القرارات من خلال المراقبة و التحليل للمحيط العلمي

والتقني، التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لانتقاط التهديدات والفرص

التطويرية، فهي تعني مراقبة محيط المؤسسة و رصد كل تغيراته و هذا في طابع استباقي إرادي.

- اليقظة الإستراتيجية مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات و ذلك بتحديد المواضيع

والمعاملين التي تهتم المؤسسة أو ما يسمى استهداف اليقظة الإستراتيجية، ثم تعقب المعلومات التي تم

تحديدها في استهداف اليقظة، بعدها تخضع المعلومات المجمعدة للمعالجة و التحليل و هذه العملية

بمناوبة فرز و غربلة للمعلومات بحيث لا يتم الإبقاء إلا على المعلومات المفيدة، بعدها يتم نشر

المعلومات المحللة و المعالجة للشخص المناسب و في الوقت المناسب لتغذية القرارات الإستراتيجية.

- التغيير يعني إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل

التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين : ملائمة أوضاع التنظيم ،أو استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية

و أوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها.

- لكي يكون التغيير ناجحا لابد من :

- أن تمتلك إدارة المؤسسة خطة لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي

- أن يتم وضع خطط بما يخدم حاجات التغيير التنظيمي

- أن يتم وضع أنشطة بما يخدم حاجات التغيير التنظيمي

- أن يناقش المدراء خطط التغيير مع كافة العاملين

- أن يتم مراجعة خطط التغيير دوريا

- أن يتم إعادة تقييم ما تم انجازه

- أن تضع إدارة المؤسسة مجموعة من الحلول تعالج فيها العقبات التي تعترض انجاز خطة التغيير

التنظيمي .

-التغيير أمر محتوم على المؤسسات لا يمكن رفضه و لا تجاهله بل مواجهته بوجود إدارة تغيير

محكمة . للتغيير مداخل عديدة منها اليقظة الإستراتيجية فمن خلال اليقظة الإستراتيجية تتمكن المؤسسة

من الحصول على معلومات توقعية سبقيه عن كل ما سيحدث في محيطها على المستوى المحلي والدولي، و بعد معالجة و تحليل هذه المعلومات تستطيع المؤسسة إنشاء إستراتيجيات تغيير فعالة تتماشى و المستجدات الخارجية.

من خلال النتيجة أعلاه يمكن تأكيد صحة الفرضية الرئيسي والتي نصت على (هناك علاقة ايجابية بين اليقظة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية ) .

ومن خلال ما سبق يمكن القول أنه رغم احتواء مؤسسة مطاحن الحضنة لخلية تسمى بخلية اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي إلا أنه يبقى تطبيق هذا المفهوم على أرض الواقع غير منظم و ناقص.

## 2-التوصيات:

- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة اليقظة الإستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة في إحداث التغيير داخلها .

- يجب أن يتكون جهاز اليقظة الإستراتيجية لمؤسسة مطاحن الحضنة على لجان ، لجنة مختصة باليقظة التنافسية و أخرى باليقظة التجارية و لجنة تختص باليقظة التكنولوجية وأيضاً لجنة اليقظة الاجتماعية واللجنة الثقافية والتشريعية و هذا لتنظيم عمل اليقظة ببل من أن يكون عشوائياً.

-تقوم لجنة اليقظة التنافسية بتحديد المنافسين الحاليين و المرتقبين و هذا من خلال مراقبة المؤسسات المنافسة و المحيط التنافسي و المتمثل هنا في قطاع الاتصالات و هذا لتحليل المنافسة من أجل معرفة نقاط القوة و الضعف للمؤسسة و تحليلها و استخراج النتائج.

-تهتم لجنة اليقظة التجارية بالزبائن بالدرجة الأولى، و هذا من خلال متابعة تطور احتياجات الزبائن بواسطة طرق عديدة منها المسح البيئي المتمثل في قيام المؤسسة بإعداد استمارات موجهة لزيائنها يكون الغرض منها معرفة ظروفهم و احتياجاتهم و درجة ارتباطهم بالمؤسسة، و بالتالي العمل على تلبية رغباتهم من خلال تقديم عروض و خدمات جديدة ذات جودة عالية للحفاظ على الزبائن الحاليين و استقطاب زبائن جدد .

-تعمل لجنة اليقظة التكنولوجية المقترحة على بذل كل الجهود و استعمال كل الوسائل لمراقبة المحيط التكنولوجي بهدف الكشف عن كل التطورات و المستجدات في الميادين التقنية والتكنولوجية لكي تتمكن من تحقيق معرفة مستديمة من أجل تطوير معرفتها التكنولوجية على المستوى العالمي و المحلي لحماية مستقبلها.

- تعمل اليقظة الاجتماعية والقانونية على مواكبة التطورات والاحداث التي تطرأ على التغيرات في المجتمع والقوانين التشريعية .

-واللجان أعلاه تكون جهاز متكامل لليقظة الإستراتيجية لمؤسسة مطاحن الحضنة، و المهام يجب أن تكون موزعة بانتظام داخل كل لجنة كما يلي:

- خلية تختص بجمع و تعقب المعلومات

- خلية تختص بمعالجة البيانات و المعلومات المحصل عليها

- خلية تنشر المعلومات المستخلصة من عملية المعالجة

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

- يجب تشكيل فرق أو لجان لنظام اليقظة من بين عمال المؤسسة تكون مهمتهم تطبيق و تنفيذ مهام

اليقظة الإستراتيجية، بشرط أن تتوافر فيهم صفات خاصة إذ يجب أن يتسم أعضاء فريق نظام اليقظة

بالمرونة و الثقة المتبادلة بين مختلف أعضائه و يجب أن يعمل هذا الفريق كوحدة واحدة لتعزيز الروح

المعنوية. و يجب أن يتوافر فيهم أيضا صفات التفاهم مع الغير و جودة التنظيم، و كذا الصرامة والكفاءة

المزدوجة من جانب الاتصال و جانب المهارات التقنية بالإضافة إلى السيطرة على بعض أدوات

الكمبيوتر لأنها أساسية في العصر الراهن.

- ضرورة الاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي و إجراء دراسات حوله لأنه أصبح ضرورة و حتمية

تقتضيها الظروف الحالية التي تتميز بسرعة التغيير و المنافسة القوية و عدم التأكد.

**قائمة**

**المراجع**

## قائمة المراجع :

### i. الكتب باللغة العربية

1. أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 07، القاهرة، مصر. 2000.
4. الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب، الفاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط2، لبنان، 1987 .
5. الفوزان ناصر محمد، العامري أحمد سالم، مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية أسبابها وطرق علاجها، مجلة الإدارة العامة، مجلد 37/العدد 3، 1997.
6. العطييات محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، ط1، دار الحامد، 2006.
7. العتيبي صبحي جبر، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، ط1، السعودية، 1997 .
8. العامري صالح مهدي محسن و الغالي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط2، السعودية، 2008.
9. الطجم عبد الله بن عبد الغني، التطوير التنظيمي، دار حافظ، ط3، السعودية، 2002، ص49.
10. الساعدي علاء، أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي، مجلة الإداري، ريع سنوية من معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان، 1996.
11. أبو الفضل جمال ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992.
12. جرنبرج جيرالد، بارون روبرت، ترجمة، رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، السودان 2004.
13. دوجلاص سميث، إدارة تغيير الأفراد- المبادئ والاستراتيجيات والرؤى، ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزامي، إيجراك للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، 2001.
14. صلاح محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000

15. عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، عمان، 1999 .
16. عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000
17. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
18. دافيدس ويلسون، ترجمة تحية سيد عمارة: إستراتيجية التغيير، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 1995.
19. عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، 1998.
20. عبد الله بن عبد الغني الطجم والسواط طلق بن عوض الله، السلوك التنظيمي - المفاهيم والنظريات والتطبيقات- ، دار النوابع للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، جده، السعودية، 1994
21. حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفا للنشر والتوزيع، 2002، ط1، عمان،
22. مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر - الأدوار - المهارات - الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2001.
23. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002
24. محمد المحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارن- ، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2000.
25. محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
26. ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

## ii. رسائل والأطروحات:

1. قمان أنيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، سنة 2013/2014
2. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، حالة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002، 2003 .
3. عليوات رفيق، إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، فرع إدارة أعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005.
4. رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، 08 . 09 مارس 2015 .
5. المجالات والملتقيات :
6. الطيب ولد لعروسي، العولمة إرث غربي مخيف، مجلة الفيصل، الدار العربية للطباعة والنشر، الرياض، السعودية العدد 355، فبراير 2005 .
7. هواري معارج، ناصر دادي عدوان، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بلعباس، الجزائر عدد خاص.
8. علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مطبوعات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 21-22 ماي، البلدة الجزائر، 2002 .
9. سعيد يس عامر، إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1992.
10. رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البلدة، 12-2010/05/13 .
11. رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، العدد 07 فيفري 2005 .

12. محمد سعد اوكيل، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية ( بين النظرية والتطبيق )، مجلة RIST ، مجلد رقم 08، الجزائر، 1998.

**.iii المراجع باللغة الأجنبية:**

1. Albraak Abdurrahman, Organizational change and innovation, unpublished scientific research, Riyadh, 2008.
2. Gareth Morgan, l'image de l'organisation, traduit par Solange chevrier voue et Michel, 4emédition, Esaka édition, paris, 1983.
3. Giordano Yonne, Communication et organisationnelle reconsidération par la théorie de la structuration, revue de gestion des ressources humaines, France, 26-27 mai, 1998.
4. Humbert lesca, veille stratégique,concepts et démarche de mise en place dansl'entreprise,ministère de l'éducation nationale,de la recherche et de la technologie,france,1997.
5. Jean Pierre et Amassasse Poulot: Stratigor Politique Générale Stratégie- Structure- Décision- DUNOD, 3ém éditions, paris, 1997.
6. Serge Raynal:le Management par projets « Approche stratégique du changement », 3ème édition, Editions d'organisation, paris, 2003.
7. Wind,J and Main,Y, Driving Change , How The Best Companies Are Preparing For The 2 ST Century, kogah page, London, 1999 .

# قائمة الملاحق

جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير  
القسم : علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال التجارة الدولية

### استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته .

أضع بين أيديكم الاستبيان الخاص باستكمال رسالة ماستر (أكاديمي) والتي يدور موضوعها حول: نظام اليقظة الإستراتيجية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية مع دراسة حالة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة ، لذا يسرني أن تبدو أرائكم فيما يخص الأسئلة بكل موضوعية وذلك بوضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة ، وأحيطكم علما أن المعلومات سوف تستخدم فقط لإغراض البحث العلمي ، في انتظار إجاباتكم تقبلوا مني خالص الشكر والتقدير .

### المصطلحات المستخدمة

**اليقظة الإستراتيجية :** هي عبارة عن مراقبة محيط المؤسسة ورصد كل تغيراته من اجل الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة .  
**التغيير التنظيمي :** هو التحول من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف أفضل .

إشراف الأستاذ:

- عز الدين عبد الرؤوف

إعداد الطالب:

- علي ياسف

- المعلومات الشخصية

1 - الجنس :

ذكر  أنثى

2 - تعمل في المطاحن منذ : أقل من 5 سنوات  5. أقل من 10  10 فما فوق

3 - المؤهل العلمي : ثانوي  جامعي  مهني  آخر

4 - الرتبة : عون تحكم  عون تنفيذ  إطار

- المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية

أ - اليقظة الإستراتيجية			موافق	محايد	غير موافق
1	تتبنى المؤسسة مفهوم اليقظة الإستراتيجية				
2	تقوم مؤسستكم بترصد كل ما يحدث في البيئة الخارجية من اجل الحصول على المعلومات				
3	اليقظة الإستراتيجية يشارك فيها جميع الأفراد العاملين في المؤسسة				
ب اليقظة التكنولوجية			موافق	محايد	غير موافق
4	تتبع المؤسسة باستمرار التطورات التكنولوجية لتجهيزات نشاطها				
5	تراقب مؤسستنا بشكل متواصل الاكتشافات العلمية المتعلقة بنشاطها				
6	تعرف المؤسسة باستمرار مستجدات المعايير التكنولوجية لنشاطها				
ج اليقظة التنافسية			موافق	محايد	غير موافق
7	تعمل المؤسسة باستمرار على جمع المعلومات حول منافسيها				
8	تقوم مؤسستنا باستمرار بتتبع التغيرات في استراتيجيات منافسيها				
9	مؤسستنا على علم دائم بأهم القرارات التي يتخذها المنافسون				

موافق	محايد	غير موافق	أ - اليقظة التجارية
			10 تقوم مؤسستنا بدراسات متواصلة حول ميولات المستهلكين
			11 تعمل مؤسستنا بصفة مستمرة على مراقبة علاقتها مع الموردين
			12 مؤسستنا على علم دائم بواقع صورتها عند زبائنها
موافق	محايد	غير موافق	اليقظة الاجتماعية
			13 مؤسستنا لها إدراك واسع للتغيرات التي تحدث في المجتمع
موافق	محايد	غير موافق	اليقظة القانونية
			14 مؤسستنا على اطلاع دائم بالتشريعات المتعلقة بنشاطها

#### المحور الثاني: التغيير التنظيمي داخل المؤسسة

موافق	محايد	غير موافق	العبارة	رقم
			تمتلك إدارة المؤسسة خطة لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي	15
			يتم وضع خطط بما يخدم حاجات التغيير التنظيمي	16
			يتم وضع أنشطة بما يخدم حاجات التغيير التنظيمي	17
			يناقش المدراء خطط التغيير مع كافة العاملين	18
			يتم مراجعة خطط التغيير دوريا	19
			يتم إعادة تقييم ما تم انجازه	20
			تضع إدارة المؤسسة مجموعة من الحلول تعالج فيها العقبات التي تعترض انجاز خطة التغيير التنظيمي	21
			تساعد اليقظة التكنولوجية على رسم خطط للتغيير التنظيمي	22
			تساعد اليقظة التنافسية على رسم خطط للتغيير التنظيمي	23
			تساعد اليقظة التجارية على رسم خطط للتغيير التنظيمي	24
			تساعد اليقظة الاجتماعية على رسم خطط للتغيير التنظيمي	25
			تساعد اليقظة القانونية على رسم خطط للتغيير التنظيمي	26

ملحق رقم 02 :

1. عرض نتائج الفرضية الأولى حسب نظام spss :

Correlations			
		التغيير التنظيمي	اليقظة التكنولوجية
التغيير التنظيمي	Pearson Correlation	1	,567**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	30	30
اليقظة التكنولوجية	Pearson Correlation	,567**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. عرض نتائج الفرضية الثانية حسب نظام spss :

Correlations			
		التغيير التنظيمي	اليقظة التنافسية
التغيير التنظيمي	Pearson Correlation	1	,718**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
اليقظة التنافسية	Pearson Correlation	,718**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3. عرض نتائج الفرضية الثالثة حسب نظام spss :

Correlations			
		التغيير التنظيمي	اليقظة التجارية
التغيير التنظيمي	Pearson Correlation	1	,673**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
اليقظة التجارية	Pearson Correlation	,673**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4. عرض نتائج الفرضية الرابعة حسب نظام spss :

Correlations			
		التغيير التنظيمي	اليقظة الاجتماعية
التغيير التنظيمي	Pearson Correlation	1	-,104
	Sig. (2-tailed)		,644
	N	30	22
اليقظة الاجتماعية	Pearson Correlation	-,104	1
	Sig. (2-tailed)	,644	
	N	22	30

5. عرض نتائج الفرضية الخامسة حسب نظام spss :

Correlations			
		التغيير التنظيمي	اليقظة القانونية
التغيير التنظيمي	Pearson Correlation	1	,001
	Sig. (2-tailed)		,996
	N	30	22
اليقظة القانونية	Pearson Correlation	,001	1
	Sig. (2-tailed)	,996	
	N	22	30

6. عرض نتائج الفرضية الرئيسية حسب نظام spss :

Correlations			
		التغيير التنظيمي	نظام اليقظة الاستراتيجية
التغيير التنظيمي	Pearson Correlation	1	,832**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	24
نظام اليقظة الاستراتيجية	Pearson Correlation	,832**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	24	24

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- البيانات الخام لمحور التغيير التنظيمي : متوسط وانحراف كل سؤال على حدى حسب نظام spss

التغيير التنظيمي	السؤال 1	السؤال 02	السؤال 03	السؤال 04	السؤال 05	السؤال 06	السؤال 07	السؤال 10
Mean المتوسط	2,2333	2,1667	2,0000	2,0667	2,2000	2,2333	2,2000	2,2333
N العينة	30	30	30	30	30	30	30	30
Std. Deviation الانحراف	,67891	,69893	,64327	,73968	,61026	,67891	,71438	,72793

السؤال 08	السؤال 09	السؤال 10	السؤال 11	السؤال 12
2,1000	2,2667	2,2333	2,0000	2,1333
30	30	30	30	30
,80301	,73968	,72793	,69481	,77608

- المتوسط والانحراف لجميع الأسئلة لمحور التغيير التنظيمي حسب نظام spss :

#### Report

الكلية

Mean المتوسط	N العينة	Std. Deviation الانحراف
2,1527	30	6,15368

- البيانات الخام لكل سؤال لمحور اليقظة التكنولوجية حسب نظام spss :

#### Report

اليقظة التكنولوجية	السؤال 01	السؤال 02	السؤال 03
Mean المتوسط	2,2000	2,2667	2,1667
N العينة	30	30	30
Std. Deviation الانحراف	,84690	,69149	,69893

- المتوسط والانحراف الكلية لمحور اليقظة التكنولوجية حسب نظام spss :

#### Report

الكلية

Mean المتوسط	N العينة	Std. Deviation الانحراف
2,2111	30	1,79046

- البيانات الخام لكل سؤال لمحور اليقظة التنافسية حسب نظام spss :

**Report**

اليقظة التنافسية	السؤال 01	السؤال 02	السؤال 03
Mean المتوسط	2,3667	2,0667	2,2333
N العينة	30	30	30
Std. الانحراف	,71840	,69149	,72793

- المتوسط والانحراف الكلي لمحور اليقظة التنافسية حسب نظام spss

**Report**

الكلي

Mean المتوسط	N العينة	Std. Deviation الانحراف
2,2333	30	1,70496

- البيانات الخام لكل سؤال لمحور اليقظة التجارية حسب نظام spss :

**Report**

اليقظة التجارية	السؤال 01	السؤال 02	السؤال 03
Mean	2,3000	2,2667	2,3000
N	30	30	30
Std. Deviation	,59596	,69149	,70221

- المتوسط الانحراف الكلي لمحور اليقظة التجارية حسب نظام spss :

**Report**

الكلي

Mean المتوسط	N العينة	Std. Deviation الانحراف
2,2889	30	1,50249

- البيانات الخام لمحور اليقظة الاجتماعية حسب نظام spss :

**Report**

اليقظة الاجتماعية

Mean المتوسط	N العينة	Std. Deviation الانحراف
2,1667	30	,69893

- البيانات الخام لمحور اليقظة القانونية حسب نظام spss :

**Report**

اليقظة القانونية

Mean المتوسط	N العينة	Std. Deviation الانحراف
2,3333	30	,80230

- البيانات الخام للفرضية الرئيسية حسب نظام spss :

**Report**

الرئيسية

Mean المتوسط	N العينة	Std. Deviation الانحراف
1,803	30	4,93655

## ملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز اثر اليقظة الإستراتيجية على التغيير التنظيمي . حيث تناولنا في الجانب النظري مفاهيم عامة لليقظة الإستراتيجية، أنواعها، مراحلها، كما تعرضنا إلى التغيير التنظيمي والذي يعتبر احد اهتمامات المؤسسات في العصر الحالي، ومن خلال الفصل التطبيقي قمنا بإجراء استبيان لموظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة لقياس اثر اليقظة الإستراتيجية على التغيير التنظيمي حيث مكنتنا هذه العملية من الحصول على نتائج أكدت صحة الفرضية المطروحة ، تمثلت هذه الأخيرة في وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي .

## الكلمات المفتاحية:

اليقظة الإستراتيجية، التغيير التنظيمي .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ