



جامعة المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

فرع: إدارة المنظمات

تخصص: علوم التسيير

بعنوان:

دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة

إعداد الطالبة: بلحسين دلندة

تاريخ المناقشة: الأحد 02 جوان 2013

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

د/ نويبات عبد القادر	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	رئيساً
أ.د/ عثمان حسن عثمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفاً ومقرراً
د/ بلمهدي عبد الوهاب	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف	ممتحناً
د/ قاسمي كمال	أستاذ محاضر ب	جامعة مسيلة	ممتحناً

شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على منه وفضله، والصلاة والسلام على رسول الهدي والرحمة سيدنا وقائدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

ففي هذا المقام أتقدم بعميق وخالص الشكر والامتنان إلى الدكتور الفاضل عثمان حسن عثمان على كل توجيهاته وجهوده وكثير نصائحه، وعلى كل دقيقة أخذت من وقته. فجزاك الله خير الجزاء وأنزلك منزل الشهداء.

أتقدم بجزيل الشكر الدكتور كمال قاسمي بلعجوز حسين و للدكتور سعيدي يحيى على ملاحظاتهم القيمة. وكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وخاصة أساتذة قسم علوم التسيير. أخص منهم رئيس المشروع الدكتور برحومة عبد الحميد، ورئيس القسم الدكتور قراوي.

كما أتوجه بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل على قبولهم مناقشة هذه المذكرة المتواضعة. كل الشكر والاحترام أيضا لمسؤولي وموظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة وموظفي وكالة سيدي عيسى ووكالة بوسعادة على حسن تعاونهم وتوجيهاتهم.

أكبر الشكر والحب لعائلتي.

لكل أصدقائي وأحبتي الذين دعموني بملاحظاتهم وبدعائهم أقول لكم شكرا.

تقديري واحترامي.

بلحسين ليندا

إهداء

إلى روحك الطيبة أكتب أبيتي فتعدي وعضدي سأبقى على العهد صافية القلب نقية اليد مقاومة
للفشل، دمع روحك تعانق روحي في كل لحظة، حيث ما أكون... إليك كل الوفاء....."رحمك الله"

إلى ياسمينة الروح..... روح الحياة.....وحياة الروح.....الطاهرة أمي.....حفظك الله

إلى رباحين حياتي وشقائق روحيإخوتي وأخواتي.....أحبكم

إلى الكريمين جدي وجدتي

إلى صديقاتي وكل زملائي

إلى كل من أحبه ويحبني أهدي لكم هذا العمل

مودتي واحترامي..

مقدمة

نعيش اليوم عصر التغيير عصر الفاعلية الانطلاق والتحرر، عصر تتوالى فيه المستجدات وتعززها التغييرات الفنية، التكنولوجيا، الاختراعات، ثورة الاتصالات والمعلومات .جميعها تشكل تحديا شديدا القسوة لمتخذي القرار، لذلك نجد أن الإحاطة بمهية التغيير وإدارته وأهميتها في إحداث التحسينات والتطورات التي يتطلع إليها الأفراد، المجتمعات، والمؤسسات أمر محتوم لا يمكن تجاهله بل أصبح من الضرورة بما كان التعامل معه فهو الثابت الوحيد في الحياة، وهو أكثر من يعبر عن التطور بمختلف أشكاله.

نتيجة لذلك أصبحت مؤسسات الاتصالات باعتبارها أحد أهم القطاعات الحيوية في اقتصاديات الدول تولي أهمية بالغة لإدارة عمليات التغيير، سعيا وحرصا منها على إرساء تطور فعلي وحقيقي، مواكب لتطلعات الأفراد في هذا المجال، ولمواجهة التحديات التنافسية التي فرضتها التطورات المتسارعة في بيئتها الداخلية والخارجية. بناءا عليه سارعت الدولة الجزائرية إدراكا منها بالأهمية البالغة لهذا القطاع إلى سن قوانين أزال من خلالها مظاهر الاحتكار الحكومي، كما شجعت الاستثمارات القادرة على استيعاب التقنيات والتكنولوجيات الحديثة، لخلق منافسة من شأنها المساهمة في التنمية الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية. وإذ أن الوعي بأهمية التغيير في هذه المؤسسات أصبح يشغل حيزا كبيرا ومن أعلى المستويات والهيئات فيها تحولت إدارة التغيير إلى أداة هامة من أدوات التعامل مع التحولات الحاصلة ومواجهة حالات عدم الثبات. ويقع على عاتق المسؤولين في هذه الحالة ضرورة المعرفة الدقيقة لأسباب التغيير وتأثيراته والغاية منه، فلا يجب أن يكون غاية في حد ذاته إنما وسيلة لتحقيق التميز، وللانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي أفضل، فالتغيير المخطط اذا ما تمت إدارته بالشكل المطلوب فهو مفتاح حقيقي لتحقيق وتحسين الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، ذلك أنه قوة دافعة نحو تحقيق النمو والتطور والحفاظ على المكانة السوقية في خضم المنافسة الشديدة في هذا المجال، ولا يجب بأي حال من الأحوال إغفال دور كل الأطراف العاملة في المؤسسة، لما لهم من تأثير على إنجاح برامج التغيير أو إفشالها من خلال المقاومة المتوقعة للتغيير. وكذا المؤسسات ذات الصلة في هذا الإطار.

بناءا عليه يتضح بأن بناء ميزة تنافسية في مؤسسات الاتصالات والسعي الجدي لتحسينها، يُحتم عليها ضرورة المواكبة الحثيثة للتغيير من خلال تخطيط برامج، معرفة أسبابه، مجالاته واستراتيجياته، هذا ما يُتم على هذه المؤسسات توفير أرضية تنظيمية وإدارية ينشأ عنها المناخ اللازم لتحقيق الأهداف المنشودة من عمليات التغيير، وإمكانية تطوير وتنمية ميزة تنافسية مستدامة.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتحديد الأطر والمفاهيم النظرية لإدارة التغيير، مجالاتها، أهدافها واستراتيجيتها. وفيما يلي سيتم التطرق إلى إشكالية الدراسة، فرضياتها، أهميتها، أهدافها، أسباب اختيار موضوعها، الدراسات السابقة، حدودها وهيكلها.

أولاً: تحديد وصياغة الإشكالية

قصد التحسين المستمر للميزة التنافسية والعمل على تطويرها والحفاظ عليها أطول فترة ممكنة، يفترض على مؤسسات الاتصالات المتابعة الدائمة للتغيرات في توقعات ورغبات الزبائن، بالتالي سعيها المتواصل لإدخال تجديلات مستمرة في خدماتها ومنتجاتها، هذا ما يتطلب من المسؤولين في هذه المؤسسات تبني مداخل تغييرية تجسد مبدأ التحسين الدائم في الميزة التي تتوفر عليها. من هنا يبرز دور وأهمية إدارة التغيير من قبل المسؤولين في الإدارة العليا لتحسين الميزة التنافسية في المؤسسة.

على ضوء ذلك يمكن طرح التساؤل الإشكالي الرئيسي التالي:

ما هو دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر؟

ضمن الإطار العام لهذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما هي العوامل التي تدفع الموظفين إلى تحسين الميزة التنافسية للمديرية؟
2. ما مدى إدراك الموظفين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة لأهمية متطلبات ومبادئ إدارة التغيير؟
3. كيف يمكن إحداث عمليات تغيير تؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية للمديرية من وجهة نظر موظفيها؟
4. كيف يؤثر تطبيق عمليات إدارة التغيير على الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية

تبني المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة لإدارة التغيير، يؤدي إلى تحسين وتطوير الميزة التنافسية التي تمتلكها والحفاظ عليها.

2. الفرضيات الفرعية

انطلاقاً من الفرضية الرئيسية، الإشكالية والأسئلة الفرعية المذكورة أعلاه، يمكن إدراج الفرضيات الفرعية ومحاولة الكشف عن مدى صحتها ميدانياً لاحقاً. وهي كما يلي:

1. يوجد اهتمام كبير من قبل الموظفين بتحسين الميزة التنافسية للمديرية؛

2. يعتبر إدراك الموظفين لأهمية متطلبات ومبادئ إدارة التغيير من متطلبات الإدارة الناجحة للتغيير؛
3. يمكن الاعتماد على مجال التكنولوجيا، الأفراد والهيكل التنظيمي كمدخل لإحداث عمليات تغيير تؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية للمديرية من وجهة نظر موظفيها؛
4. يؤثر تطبيق عمليات إدارة التغيير بشكل ايجابي على الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط الآتية:

1. ادراج المفاهيم المتعلقة بكل من إدارة التغيير والميزة التنافسية؛
2. إبراز أهمية وأهداف إدارة التغيير، وأهم البرامج والاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها لتحقيق تغيير ناجح يسهم في تطوير الميزة التنافسية؛
3. التعرف على عوامل وواقع التغيير في مؤسسات الاتصالات بصفة عامة، وتقديم لمحة عن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ومظاهر إدارة برامج التغيير التي تحدث على مستواها؛
4. مساهمة هذه الدراسة في جعل المؤسسة محل الدراسة تتبنى التغيير الهادف وتشجع على إحداثه باستمرار، لتحقيق التميز فيما تقدمه من خدمات ومنتجات؛
5. إثراء الرصيد المكتبي بمرجع جديد حول موضوع إدارة التغيير وعلاقته بالميزة التنافسية.

رابعا: أهداف الدراسة

يمكن توضيح الأهداف المرجو تحقيقها بناء على هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. محاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة وتأكيد صحة ما وضعناه من فرضيات من عدمه؛
2. توضيح الإطار النظري لإدارة التغيير وتحديد التأثير الناتج من تطبيق عملياتها على الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة؛
3. التأكيد على ضرورة اعتماد التغيير لأهميته البالغة في مواجهة التحولات التي تفرضها البيئة الاقتصادية الوطنية والدولية اليوم؛
4. التعرف على معوقات التغيير وصعوبة إدارته في مثل هذه المؤسسات؛
5. محاولة تطبيق الدراسة النظرية وإسقاط ما يمكن إسقاطه من جوانبها على أرض الواقع للتبعية النتائج عن قرب، بهدف تقليص الفجوة بين الجانب النظري وما هو موجود فعليا.
6. تقديم بعض المقترحات والحلول للمسيرين في المديرية في حالة إقدامهم على إحداث عمليات تغيير مستقبلية.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

من بين أهم أسباب اختيار موضوع الدراسة هاته نذكر ما يلي:

1. صلة موضوع الدراسة بالتخصص الذي أدرس فيه؛
2. الوعي بأهمية الموضوع خاصة في ظل التحولات والمستجدات المتسارعة في مؤسسات الاتصالات؛
3. الرغبة الذاتية في تناول موضوع إدارة التغيير والميزة التنافسية؛
4. الاهتمام الكبير الذي أصبحت تحظى به إدارة التغيير سواء في الدراسات والأبحاث الإدارية والاقتصادية، أو من خلال الممارسة العملية في المؤسسات بمختلف أشكالها؛
5. يعتبر التغيير خيارا موضوعيا، وحتميا وأداة فعالة في سبيل تحقيق الاستقرار، الاستمرارية والنجاح وخلق ميزة تنافسية متواصلة؛
6. يعتبر قطاع الاتصالات قطاعا حيوي لما يتمتع به من ديناميكية ومواكبة لمختلف المستجدات، الأمر الذي يساعد في تجسيد الدراسة النظرية لإدارة التغيير على أرض الواقع.

سادسا: منهج وأدوات الدراسة

مراعاة لطبيعة الموضوع، وقصد الإجابة على الأسئلة المطروحة والتوصل إلى أهداف الدراسة، تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج التحليل الإحصائي، بهدف التعبير عن الظاهرة محل الدراسة كما وكيفا. فالمنهج الأول استخدم لوصف الإطار النظري للبحث بالاستعانة في ذلك على: الكتب، الأطروحات والمذكرات، المجلات والمقالات، مواقع الإنترنت... الخ.

أما الدراسة الميدانية فقد تمّ الاعتماد في جمع بياناتها الأولية على: الملاحظة العلمية، إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين في المديرية، إضافة إلى استمارة الاستبيان التي تمّ بتحليل معطياتها من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

سابعا: الدراسات السابقة

تتوفر المكتبة العربية والوطنية على عدد مهم من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة التغيير من عدة جوانب، وكذا موضوع الميزة التنافسية. في حين لم يتوفر لدينا دراسات تعالج انعكاسات تطبيق عمليات إدارة التغيير على الميزة، وفيما يلي يمكن استعراض بعض من تلك الدراسات كما يلي:

1. دراسة قاسمي كمال، رسالة دكتوراه (2010 - 2011)، جامعة سطيف: جاءت بعنوان "إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، حيث تطرق من خلالها إلى موضوع إدارة التغيير من مدخلي إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة، وقد توصل إلى أنه بالرغم من امتلاك المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة القابلية لإحداث التغيير بهدف تطوير أنظمة الجودة السائدة بها حتى تتماشى مع نظم الإدارة الحديثة للجودة المرتكزة بالأساس على مدخل الجودة الشاملة، إلا أن هناك عدم اقتناع من قبل القائمين على شؤون هذه المؤسسات باعتماد مدخل إعادة الهندسة لإحداث التغيير المنشود.

2. دراسة سملاي يحضية، رسالة دكتوراه (2005)، جامعة الجزائر: وهي بعنوان " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة"، وضح فيها أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري يعد محددًا أساسيًا لأداء ونجاعة المؤسسة الاقتصادية، من خلال الاستثمار في موجوداتها الفكرية وجذب الكفاءات ذات القدرات، المهارات، المعرفة والجودة الشاملة باعتبارها نماذج حديثة لتثمين الدور الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات الفردية في المؤسسة الاقتصادية، التي ترغب في تعظيم مزاياها التنافسية من خلال التراكم المعرفي والاستخدام الذكي للموارد الداخلية المتاحة خاصة البشرية منها.

3. دراسة صالح بن سامر الجابري (2009)، جامعة نايف بالسعودية: بعنوان " المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي"، وهي دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، استطاع الباحث من خلالها التوصل إلى جملة من النتائج تفيد بأن إدارة التغيير التنظيمي تتوفر على مهارات أبرزها مهارة إدراك الحاجة للتغيير، ومهارة فهم قدرات المرؤوسين وإمكانياتهم، ومهارة تنمية وبناء الفريق والتواصل الإيجابي، إضافة إلى وجود معوقات تحول دون نجاح إدارة التغيير منها نقص المهارات لدى القائمين على تخطيط وتنفيذ التغيير، المركزية في القرار، كما أوضحت الدراسة أن هناك سبلا تساهم في تنمية المهارات القيادية من خلال الاستفادة من القيادة البنيوية في تعاملها مع التغيير، إضافة إلى تكثيف التدريب على متطلبات التغيير.

4. دراسة رحيل آسية، مذكرة ماجستير (2011)، جامعة الشلف: بعنوان " دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، من بين أهم ما توصلت إليه هو أن مصادر تحقيق واكتساب الميزة التنافسية متعددة، ما يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة، قصد توجيه جهودها نحو أهداف واضحة، خاصة وأن المؤسسات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية. إضافة إلى أن هذه الأخيرة لا تكمن في موارد المؤسسة وإنما في طريقة المزج بين ما تمتلكه من موارد.

5. دراسة حماد محمود الرقيب، مذكرة ماجستير (2008)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين: جاءت بعنوان " واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة"، وتشير النتائج التي توصل إليها الباحث أن دور الإدارات في القيام بالتغيير غير كافٍ، ويحتاج إلى تطوير في مختلف الجوانب سواء في تحديد الرؤيا أو وجود قيادة تؤمن بإحداث عملية تغيير منظم وبنّاء، بينما كانت قناعات العاملين حول التغيير كبيرة، كما أشار إلى أنه لا توجد موائمة للقدرات المالية والفنية مع حاجة التغيير، كذلك لا توجد خطة تطوير واضحة للمفاهيم المتعلقة بالعمليات الإدارية للتغيير لدى الموظفين، فيما تنعكس الأوضاع السياسية والبيئية الخارجية بصورة مباشرة على عملية التغيير.

6. دراسة جون ب كوتر J.P.Kotter (2006)، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال،

www.edara.com: بعنوان "قيادة التغيير"، تفيد هذه الدراسة بأن السببيين الرئيسيين اللذين تنجم من جرائهما محاولات تغيير مؤسسات الأعمال والارتقاء بها نحو الأفضل بالفشل هما: وجود حالة كبيرة من القصور الذاتي التي لا يمكن التغلب عليها دائما في خطوة واحدة، والحاجة إلى قيادة على درجة عالية من الكفاءة والجودة بدلا من الإدارة، حتى ولو كانت هذه الإدارة تتسم بالتفوق. لذلك يتطلب القيام بتغيير أي مؤسسة من المؤسسات، في المقام الأول قادة يفهمون عملية التغيير وقادرين على تنفيذها.

يتضح من خلال الدراسات الواردة أعلاه أن موضوع هذه الدراسة قد درس من جوانب عدة ومختلفة، نستشف من خلال نتائجها أهمية كل من موضوع إدارة التغيير والميزة التنافسية على حدا. إلا أن موضوع دراستنا الهدف منه والقيمة المضافة التي نسعى لتحقيقها من خلاله هي التوصل إلى معرفة دور إدارة عملية التغيير في تحسين الميزة التنافسية وتطويرها، خاصة في ظل اختيارنا لمؤسسة محل الدراسة تتسم ببيئتها الداخلية والخارجية بالمستجدات والتغيرات المتسارعة.

ثامنا: حدود الدراسة

اقتصرت حدود هذه الدراسة على ما يلي:

1. اقتصرت تطبيق هذه الدراسة على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة؛
2. اقتصرت الدراسة في شقها النظري على المتغيرين إدارة التغيير ا وميزة التنافسية؛
3. اقتصرت توزيع استمارة الدراسة على عينة مكونة من 90 مفردة تضم فئة الإداريين من مدراء الوكالات، رؤساء الأقسام والمصالح وعمال التحكم؛
4. امتدت الحدود الزمنية للدراسة خلال العام 2012.

تاسعا: هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، استعرضنا بداية مقدمة اشتملت على إشكالية الدراسة، فرضياتها، أهميتها وأسباب اختيارها، أهدافها، الدراسات السابقة، حدودها، وهيكل البحث. أما فيما يتعلق بالفصول فقد جاء الفصل الأول عبارة عن مدخل للميزة التنافسية اشتمل على ثلاثة مباحث تناول كل منها على التوالي؛ الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، الاستراتيجيات العامة للتنافس وأخيرا تحسين وتطوير الميزة التنافسية، في حين أنه تمّ من خلال الفصل الثاني عرض ماهية إدارة التغيير في المبحث الأول، مقاومة التغيير في المبحث الثاني، وخصص المبحث الثالث لقيادة التغيير. وقد جاء الفصل الثالث عبارة عن دراسة ميدانية تضمنت ثلاثة مباحث، المبحث الأول عبارة عن تقديم للمؤسسة محل الدراسة، المبحث الثاني

منهجية الدراسة لنتطرق في المبحث الثالث لتحليل وتفسير محاور الاستبيان. في الأخير قدمنا خاتمة عرضنا فيها النتائج المتوصل إليها، وبعض المقترحات، إضافة إلى آفاق البحث.

الفصل الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية

تمهيد

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية؛

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية؛

المطلب الثالث: محددات ومعايير الحكم على الميزة التنافسية

المبحث الثاني: استراتيجيات العامة للتنافس

المطلب الأول: استراتيجية الريادة في التكلفة

المطلب الثاني: استراتيجية التميز

المطلب الثالث: استراتيجية التركيز

المبحث الثالث: تحسين وتطوير الميزة التنافسية

المطلب الأول: دوافع تحسين الميزة التنافسية

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

المطلب الثالث: استمرارية الميزة التنافسية

خلاصة الفصل

تمهيد

نظرا لما تشهده القطاعات الاقتصادية في وقتنا الحالي من تزايد في حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في القطاع الواحد. والتي لم تعد محصورة في الفضاء الداخلي، بل أصبحت على المستوى الدولي، خاصة في ظل ضغوط التغيرات المتلاحقة في جميع المجالات من ناحية، وخاصة على مستوى الاقتصاد العالمي من ناحية أخرى. لذا أصبح لزاما على المؤسسات ممارستها دورها الفعلي المتمثل في سيطرتها على السوق، وتحقيقها لمركز تنافسي قوي. وكل ذلك مرهون ببنائها لميزة تنافسية على أسس متينة، والعمل على تحسينها وتنميتها تجنباً لمخاطر المنافسة الشديدة معتمدة على برامج وعمليات التغيير، والاستراتيجيات التنافسية المحققة لأهدافها.

بناءً عليه سيتم التطرق إلى الميزة التنافسية وفقاً لما يلي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المبحث الثاني: محددات ومعايير الحكم على الميزة التنافسية

المبحث الثالث: تحسين وتطوير الميزة التنافسية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة هامة في مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال. خاصة في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي الذي يشهد تغيرات متسارعة فرضتها عوامل كثيرة. ورغم تعدد وتباين الأطر النظرية المرتبطة بمصطلح الميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين، إلا أن هناك اتفاق على أنها المحدد للموقف التنافسي للمؤسسة وهي المفتاح لاستمراريتها ونموها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

ترجع بدايات مفهوم الميزة التنافسية بعد افتقاد مفهوم الميزة النسبية إلى الواقعية، حيث يتميز الأول بالديناميكية لأنه يعتمد على عنصر التجديد والتطوير، كما أنه يتسم بالعمومية والشمولية لارتكازه على أكثر من محدد وليس على محدد الوفرة أو الندرة لعناصر الإنتاج فقط والذي يقوم عليه مفهوم الميزة النسبية.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

هناك العديد من التعاريف التي أدرجها الكتاب والباحثين حول مصطلح الميزة التنافسية، حيث أن هناك من عرفها:

بأنها: "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين؛ أي بمجرد إحداث عملية ابداع بمفهومه الواسع، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً".¹

يمكن القول أن هذا التعريف له دلالة كبيرة نظراً لتركيزه على جوهر الميزة التنافسية، المتمثل في استحداث أساليب متطورة ناتجة عن عمليات التغيير والإبداع.

وعرفها كل من زكريا الدوري وأحمد صالح بأنها: "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسات ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً، نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات ومنتجات".²

¹. M. Porter, L'avantage concurrentiels des nations, trad. par: Pierre Mireille; Catherine, Paris: inter- éditions, 1993, p. 48.

². زكريا الدوري وأحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 205.

من خلال هذا التعريف فإن الميزة التنافسية إضافة إلى كونها جملة من الخصائص والمميزات المتفردة، فإنها يجب أن تتمتع بخاصية الاستمرارية وصعوبة التقليد، حتى تحقق التفوق المطلوب للمؤسسة.

كما يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى: " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مراكز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".¹

يشير هذا التعريف إلى أن الميزة التنافسية هي بالأساس عبارة عن رؤية إستراتيجية مُخطط لها، وعلى أساسها تتمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي متفرد.

كما تم تعريفها على أنها: "هدف استراتيجي تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال الاستعمال الجيد للموارد المتاحة بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف، وتحسين الجودة بشكل يضمن ولاء الزبائن، ومن ثم السيطرة على الربحية على المدى الطويل".²

حسب هذا التعريف، فإن الميزة التنافسية يُنظر لها كهدف إستراتيجي ينتج عن تحقيقه الربحية، كسب ولاء الزبائن والبقاء؛ وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة.

إذن يمكن القول بأن **الميزة التنافسية** هي: رؤية إستراتيجية تتحقق عن طريق تسخير المؤسسة لكافة مواردها ومصادر التميز لديها واستغلالها بكفاءة، وبدراسة دقيقة لكل التغييرات الحاصلة في محيطها التنافسي، سعياً لتحقيق مركز تنافسي يسمح لها بتطوير قدراتها، وضمان استمراريته وبقائها.

وبالاستناد إلى المفاهيم السابقة يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية في النقاط الآتية:³

- الميزة التنافسية هي الطريقة التي يقود بها الفكر الاستراتيجي موارد وقدرات المؤسسة باتجاه تحقيق مزايا قيمة للزبائن وتتفوق بها المؤسسة على المنافسين؛

- أن هذه المزايا تقود المؤسسة إلى تحقيق حصة سوقية مرتفعة، أرباح عالية، رضا الزبون وولائه؛

إضافة إلى أن أهميتها تكمن حسب محسن الغالي ووائل إدريس في كونها:⁴

¹ . مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 13.

² . زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 28.

³ . زكريا الدوري وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 205.

⁴ . طاهر محسن الغالي ووائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 309.

- تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛
- تساهم في التأثير الإيجابي على الزبائن، وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفزهم على الاستمرار في التعامل معها؛
- إن كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد، فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
- نظرا لكون الميزة التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدراتها، فإنها تعطي حركية للعمليات الداخلية للمؤسسة كقيامها بفتح قنوات توزيع جديدة، تطوير وتكثيف أنشطة البحث والتطوير، الإثراء أو التخصيص الوظيفي لبعض الوظائف... الخ.
- من خلال هذه النقاط فإن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يتم من جهة في حالة إتباعها لإستراتيجية تنافسية محققة للقيمة، ومن جهة أخرى أن تكون هذه الميزة دائمة، وذلك إذا توفر معيارين هما: عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي من المنافسين، سواء الحاليين أو المحتملين، إضافة إلى عدم قدرة المؤسسات المنافسة على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

- إن خصائص الميزة التنافسية يجب أن تُفهم في إطار صحيح وشمولي ومستمر؛ لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص من خلال النقاط الآتية:¹
1. أن تكون مستمرة ومستدامة؛ بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط؛
 2. تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين، أو بمقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الخاصية تبعد المؤسسة عن فهم الميزة في إطار مطلق صعب التحقيق؛
 3. أن تكون متجددة وفقا لمعطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة من جهة أخرى، أي أن تكون قابلة للتطوير تماشيا مع تغيرات المحيط، وفي المقابل تتوافق إمكانية تحقيقها مع موارد المؤسسة؛
 4. أن تكون مرنة بحيث يمكن إحلال ميزة تنافسية بأخرى بسهولة وفقا لاعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور الموارد والقدرات في المؤسسة من جهة أخرى؛

¹. المرجع نفسه، ص 310.

5. أن تتحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبائن، كما تُقدم أساساً لتحسينات المستقبلية، أي أن يتناسب استخدام هذه الميزة مع الأهداف والنتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في المدين القصير والبعيد؛

6. أنها تُبنى على الاختلافات والتباين بين المؤسسة ومنافسيها وليس على التشابه؛

7. يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.

إن كون الميزة التنافسية تجسد إمكانية المؤسسة بعمل أشياء مختلفة لا يستطيع المنافسين عملها، أو عمل أشياء مماثلة للمنافسين بطرق أفضل وأحسن منهم، فهذا يعني أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال إقناع الأسواق، العملاء، والمنافسين، والأطراف الأخرى بأن ما تقدمه المؤسسة يركز إلى ميزات تتفرد فيها ولا يستطيع الآخرون مجاراتها في هذا التفرد، أو تقليدها.

ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز.¹

1. القيمة المدركة لدى العميل: تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم معها واقتنائهم لما تقدمه من سلع وخدمات على قيمة أعلى من ما يقدمه منافسيها. وفشل أية مؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها فقدان ولاء زبائنها، وبالتالي مكانتها ومركزها التنافسي. لذلك على المؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها. على الرغم من أن السعر يشغل الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى الزبون، إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الإقناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع.

2. التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز، منها الموارد المالية من خلال الحصول عليها بشروط خاصة تتيح للمؤسسة إنتاج سلع وتقديم خدمات بسعر أقل من المنافسين، وفيما يتعلق بالموارد المادية، والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا... الخ، بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تعتبر من أهم مصادر التميز، فالعديد من المؤسسات يُعزى نجاحها أساساً إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية، أيضاً الإمكانيات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة أنشطتها والأفراد العاملين من أجل مقابلة احتياجات زبائنها. وتختلف

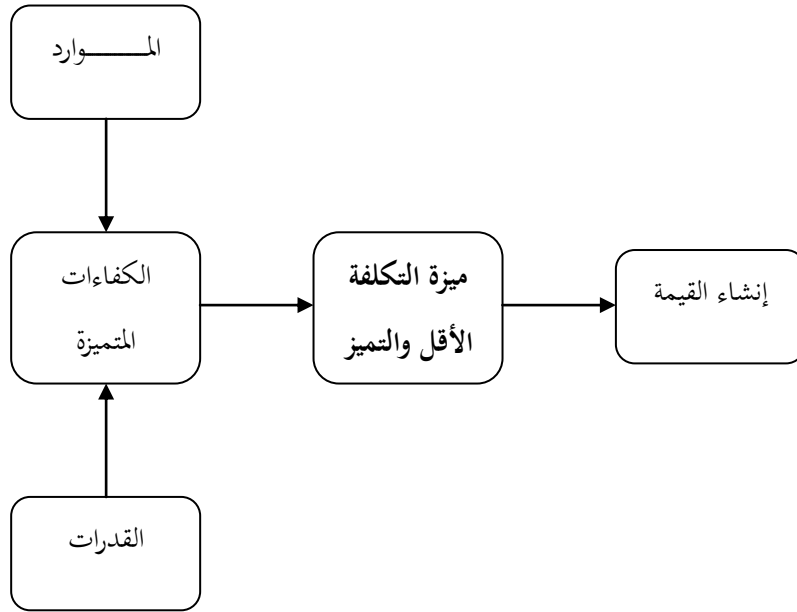
¹ . مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص

الإمكانات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق الميزة التنافسية في الطريقة التي تُساهم في إعطاء قيمة لمنتجات أو لخدمات المؤسسة من الصعب إن لم يكن من النادر على الآخرين تقليدها.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

تشير أغلب الكتابات في إدارة الأعمال إلى وجود نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية يسهمان في إنشاء القيمة للمؤسسة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1 - 1): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: شارلز هل وجارديث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، تعريب محمد سيد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2008، ص 196.

توضيحاً لما ورد في الشكل أعلاه، سيتم التطرق إلى ما يلي:

1. التكلفة الأقل: تعني: "قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج بتكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، بما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر".¹

ولتحقيق هذه الميزة، فإنه لا بد من المعرفة الجيدة للأنشطة الحرجة لسلسلة القيمة، ومن ثمّ المراقبة المحكمة لعوامل تطور التكاليف والتي تتجسد فيما يلي:

¹. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1996، ص 85.

- مراقبة الحجم، من خلال تنويع المؤسسة في تشكيلة منتجاتها، حيازتها على وسائل إنتاج جديدة، والتوسع في السوق أو نشاط تسويقي ما، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر ومن منطقة إلى أخرى، ولهذا تجدر الإشارة إلى أن العمل وفق اقتصاديات الحجم يجب ألا يُحدث تدهورا في الأنشطة الأخرى ومنه توخي التوازن أثناء عملية البحث عنه.¹

- مراقبة التعلم، الذي هو نتاج للجهود المتواصلة، والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء. وهم مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، من خلال الاستناد إلى مقارنة درجة التعلم في مختلف الأقسام والوحدات الفرعية ثم مقارنتها بالمعايير المعمول بها في القطاع، وهذا ما سيؤدي في النهاية إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن؛

- مراقبة آثار استعمال القدرات من خلال المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط تضمن الاستخدام الأمثل لقدرات المؤسسة؛

- مراقبة الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة واستغلالها الجيد لتعزيز الميزة التنافسية؛

- مراقبة التكامل، بمعنى الأخذ بإمكانية التكامل أو عدمه، باعتبارهما (التكامل أو عدم التكامل) يوفران إمكانية تخفيض التكاليف؛

- مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة؛²

- مراقبة التكامل والفصل بين الأنشطة المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليفها؛

- مراقبة الرزنامة، بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة سباقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة، وذلك لأنه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما؛

- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم إيجابا في ميزة التكلفة الأقل؛

- مراقبة التمرکز أو التموضع الخاص بالأنشطة، الموردين، والعملاء الذي من شأنه تخفيض التكاليف؛

- مراقبة العوامل الحكومية، والسياسية كالتشريعات الموضوعية لتنظيم النشاط الاقتصادي.

¹. سمالي بحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 25.

². هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2009، ص 30 -

31. نقلا عن المصدر: M. Porter, L'avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé édition, Dunod, 1998, p. 152- 194.

إن ضمان استمرار المؤسسة في تطبيق ميزة التكلفة الأقل، يتوقف على الاهتمام المتواصل بمتابعتها وتطبيقها. وتمتلك المؤسسة إمكانيات متعددة لتخفيض تكاليفها وذلك في ظل اقتصاديات الحجم نفسها، وحجم الإنتاج المتراكم، تنسيق العلاقة بين المؤسسة، الموردين وقنوات التوزيع، أيضا التعلم والمعرفة المكتسبة، وحقوق الملكية الخاصة بمنهج جديد، أو عملية تكنولوجية جديدة. إضافة إلى تكوين وتحفيز العاملين، دعم ثقافة المؤسسة، وضع برامج لمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة وليس الإنتاج فحسب، ثم مقارنتها بمختلف وحدات المؤسسة أو بالمنافسين في نفس القطاع لاتخاذ القرارات الملائمة بشأنها.

إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تُحقق التميز والتفوق للمؤسسة، إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها وضمان استمراريتها، فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للمؤسسة بالمحافظة على تكاليفها قريبة من مثيلاتها من المنافسين ولكن لا تضمن لها الريادة.

2. التميز: تعني: "قدرة المؤسسة على تقديم خدمة أو منتج متميزا وفريدا، وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)".¹

وحتى تتمكن المؤسسة من حيابة هذه الميزة، فإن عليها الاستناد على عوامل التفرد والتي تتمثل فيما يلي:²

- الإجراءات التقديرية، تتمثل في اختيار الأنشطة التي يجب ممارستها، وكيفية تنفيذها. و يمكن أن يكون تمييز المنتج في خصائص عدة مثل: كفاءة المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة، كثافة النشاط (مستوى الاستثمار، محتوى النشاط، جودة وسائل الإنتاج المستعملة، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة لمراقبة النشاط)؛

- الروابط، يمكن أن تكون الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة مصدرا للتفرد، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها؛

- الرزنامة، قد ترتبط خاصية التميز بالتاريخ الذي تبدأ فيه المؤسسة ممارسة نشاط ما، فالمؤسسة السبابة في استعمال صورة معينة لمنتج ما يمكن أن تحقق ميزة التميز، وخلافا لذلك قد يكون في بعض القطاعات التأخر أو التريث في الدخول إلى السوق مفيدا؛ لأنه يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة مثلا؛

- الموضع، إن اختيار الموضع الملائم لأنشطة المؤسسة يساعدها على حيابة عوامل التفرد؛

¹. نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 85.

². هلاي الوليد، مرجع سابق، ص ص 195 - 200.

- الإلحاق، يمكن أن ينجم عامل التفرد من الاستعمال المشترك لنشاط ما مُنتج للقيمة، في عدة فروع مكونة للمؤسسة؛

- التعلم، قد تنجم عنه خاصية التميز إذا ما تم على أحسن وجه، فالجودة الثابتة في عمليات الإنتاج يمكن التمرن عليها، وعليه فالتعلم المكتسب الشامل بإمكانه أن يؤدي إلى تميز مستمر؛

- التكامل، قد يؤدي للحصول على خاصية التفرد، من خلال دمج الأنشطة المنتجة للقيمة كأن تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، وبالتالي تتاح للمؤسسة الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدر للتميز؛

- الحجم، قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط تأثير سلبي على التميز، فقد يضعف مرونة المؤسسة، فيما يتعلق بالاستجابة لاحتياجات الزبائن المختلفة، وفي المقابل يمكن أن يؤدي الحجم الكبير للنشاط إلى ممارسته بطريقة متميزة.

إن مراعاة المسيرين لعوامل التفرد المذكورة، لا يغنيهم من الحذر والعمل على تفادي العديد من الأخطاء نذكر منها:

- **التمييز المفرط:** يمكن للمؤسسة أن لا تُدرك الآليات التي تُؤثر بها القيمة المدركة من قبل الزبون، وهذا ما قد يؤدي إلى الإفراط في التميز؛

- **المبالغة في رفع السعر:** يرتبط السعر المصاحب للتمييز بالقيمة الممنوحة للزبون، وباستمرارية التميز ذاته؛ بالتالي فالمؤسسة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج والسعر المرافق له حتى لا يضطر الزبون إلى مقاطعة أو التحلي على منتجات المؤسسة؛

- **عدم معرفة تكلفة التميز:** حتى يؤدي التميز إلى تحقيق نتائج أكبر من المتوسط، يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل الزبون المنتج. وغالبا ما تتجاهل المؤسسة تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما ستحققه من أرباح؛

- **التركيز الشديد على المنتج:** إن أغلب المؤسسات تركز على تميز المنتج، مهملة الإمكانيات الموجودة في باقي أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصا جديدة ومستمرة للتمييز.

يمكن القول أن عوامل التفرد تختلف باختلاف النشاط وباختلاف القطاع، وتضافر هذه العوامل يحدد كيفية حيازة نشاط ما خاصية التميز، فعلى المؤسسة معاينة المجالات التي يمكن لها أن تتميز فيها، بهدف تحديد العوامل المهيمنة، وذلك لضمان استمرارية التميز.

بالإضافة إلى النوعين السابقين، يوجد تصنيف آخر للميزة التنافسية كما يلي:¹

1. **ميزة اختصار الوقت:** هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون. حيث سيبترى المتنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد، واختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج/خدمة، وتسليم المنتجات/الخدمات في التوقيت المتفق عليه، ليس ذلك فقط بل في التوقيت الذي يحددها الزبائن.

2. **ميزة الجودة:** تتحقق الجودة عندما تنجح المؤسسة في تصميم، تنفيذ، وتقديم منتج أو خدمة تشبع حاجات وتوقعات الزبون، وحتى تلك التي لم يفصح عنها، وتعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسيا لن يمانع الكثير من الزبائن من أن يدفعوا أكثر ليتلقوا منتجات أرفع جودة وأكثر انسجاما مع توقعات

هذا، ويسمح التحديد الجيد لميزتي التكلفة الأقل والتميز للمؤسسة بتركيز الجهود بشكل يحول وهدر قدراتها ومواردها، والتحكم النسبي في العوامل المؤثرة على هذين النوعين قد يسمح للمؤسسة باكتسابها معا. بشرط أن لا تتعارض الواحدة مع الأخرى. ويتم الاعتماد في اختيار نوع الميزة دون الأخر إلى العوامل الآتية:²

- جاذبية النشاط أي ربحية القطاع؛
- درجة المنافسة وطبيعتها؛
- التكنولوجيا المستخدمة ودرجة التطورات الحاصلة فيها؛
- تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن ومدى تنوعها؛
- الفرص المستقبلية الممكنة.

المطلب الثالث: محددات ومعايير الحكم على الميزة التنافسية

تشتمل الميزة التنافسية على مجموعة من المحددات والمعايير التي يمكن توضيحها في ما يلي:

أولا: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين هامين هما:³

¹. عماد صقر سلمان، الاتجاهات الحديثة للتسويق: محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية المدخل لتحقيق السوق العربية المشتركة، دار المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 117.

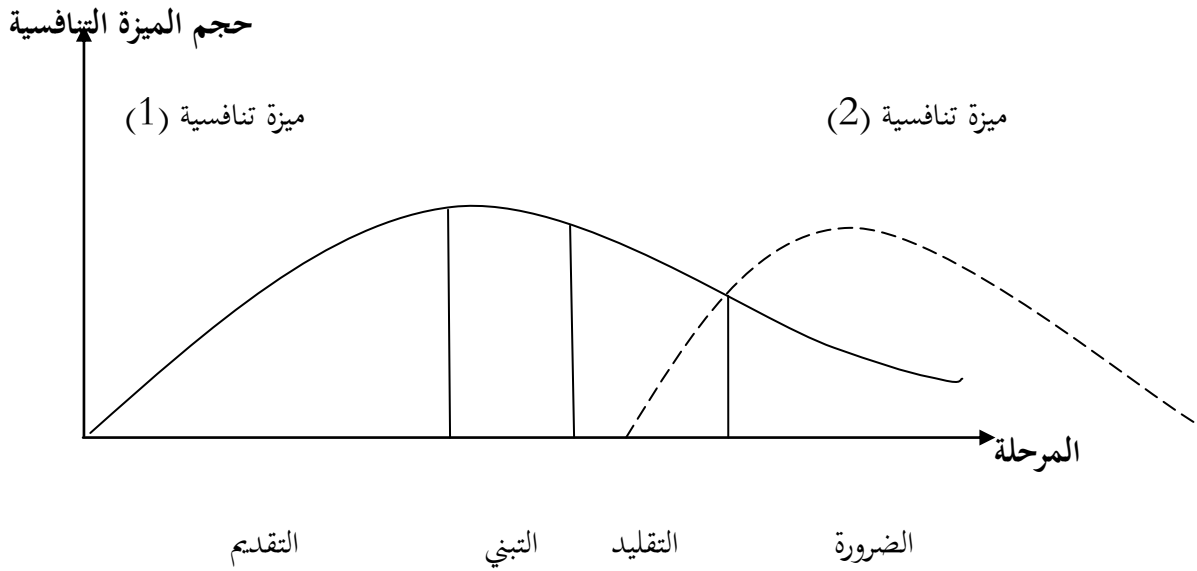
². سائد حسن شراب، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2011، ص 32.

نقلا عن موقع www.alazhar.edu.ps/library/allarchive.asp بتاريخ: 10 - 07 - 2012.

³. نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص 86 - 89.

1. **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها. ومثلما هو الحال لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، أي أنها معرضة للزوال. ما يستدعي من المؤسسة تحديد وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تُحقق قيمة أكبر للمستهلك. ويمكن توضيح المراحل التي تمر بها دورة حياة الميزة التنافسية من خلال الشكل رقم (1 - 2):

الشكل رقم (1 - 2): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1996، ص 87.

يتضح من خلال المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها دورة حياة الميزة التنافسية وهي:¹

أ. **مرحلة التقديم:** تعتبر أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنتجة للميزة التنافسية، كونها تحتاج للكثير من التفكير والاستعداد المادي، المالي، والبشري. ومع مرور الزمن يبدأ إدراك الزبون للميزة، فيتسع حجمها ليلبغ ذروته في نهاية هذه المرحلة.

ب. **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية نوعاً من الاستقرار من حيث الانتشار، وذلك لأن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفرة هنا أقصى ما يمكن.

ج. **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه تدريجياً نحو الركود، كون المنافسين قاموا بمحاكاة ميزة المؤسسة، وبالتالي يتراجع تفوقها عليهم ومن ثم تنخفض الوفرة.

¹. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 195 - 196.

د. مرحلة الضرورة: تظهر هنا ضرورة تقديم تكنولوجيا جديدة لتحسين الميزة الحالية وبالتالي ضمان استمرارها، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تحقق بها قيمة مضافة للزبون، فإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين ميزتها الحالية أو الحصول على أخرى جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما. وبالتالي يكون من الصعب عليها العودة إلى التنافس من جديد.

1. نطاق التنافس: يعبر عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة. ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة. ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وهي:¹

أ. القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع منتجات المؤسسة والزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم التركيز ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب. النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا. بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

ج. البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ما يسمح لها بتحقيق مزايا من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات العالمية، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

د. قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل فيها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه إنتاج فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا، الأفراد أو الخبرات عبر القطاعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

كما نجد تصنيفات أخرى للعوامل المحددة للميزة التنافسية، تم تحديدها ضمن أربعة مجموعات هي:²

¹. نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 88 – 89.

². حلول سامية، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2007 – 2008، ص 72 – 73.

- **عوامل الإنتاج ومدى توافرها:** تعتبر من المدخلات الضرورية اللازمة لدعم قدرة صناعة ما على المنافسة. وتنقسم إلى عوامل أساسية تتمثل في الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المادية والبنية الأساسية. وكونها عوامل تتوفر عليها جميع الدول، فهي تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية لكن تكون سهلة الانتقال والتقليد من قبل المنافسين. لكن توجد عوامل أخرى مطورة؛ وهي الأكثر أهمية لصعوبة الحصول عليها أو تقليدها، حيث تكتسب من خلال الاستثمارات المستمرة في كل من رأس المال البشري والمادي مثل المعرفة، المهارات الخاصة، الكفاءات المتميزة، المبادئ الإدارية الحديثة كالجودة الشاملة، إعادة الهندسة، وإدارة التغيير.

- **شروط الطلب:** يتعلق هذا المحدد بهيكل الطلب، حجمه، معدل نموه، والآلية التي يتم تداوله بها في الأسواق العالمية. كما أن الضغوط المستمرة للمستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة، قد يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المنظمات وتحفيزها على المزيد من التغيير والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين. وهو ما ينعكس في الأخير على تعزيز الميزة التنافسية المتحققة للمؤسسة مقارنة بمنافسيها.

- **وضعية الصناعات المغذية والمرتبطة:** الصناعات المرتبطة هي تلك التي تشترك في التقنيات، المدخلات، قنوات التوزيع، العملاء، إضافة إلى تلك التي تقدم منتجات متكاملة، ويمكن دورها في رفع قدرة المؤسسة على المنافسة الدولية، ما يفرض على الدولة إقامة صناعات مساندة لبعضها البعض، الأمر الذي يساهم في إثراء الميزة التنافسية للدولة في أنشطة أو صناعات محددة أو في أجزائها.

- **استراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة:** تنتج تنافسية صناعة معينة من الجمع ما بين من جهة طرق الإدارة والتنظيم، ومن جهة أخرى مصادر الميزة التنافسية في الصناعة نفسها، كما أن هناك ترابط بين المنافسة المحلية القوية وخلق استمرارية في الميزة التنافسية.

إضافة إلى المحددات السابقة، هناك من ركز على أهمية محددتين هامتين هما:¹

- **دور الحكومة:** لا تعتبر الحكومة أحد المحددات الرئيسية للميزة التنافسية؛ إلا أن لها دور فعال نتيجة تأثيرها على المحددات السابقة؛ الأمر الذي يدعم الأداء التنافسي للمؤسسة، فالحكومة تساهم في إيجاد بيئة قانونية وتجارية مستقرة ومشجعة للاستثمار ورأس المال. كما يقع على عاتقها إنشاء مراكز

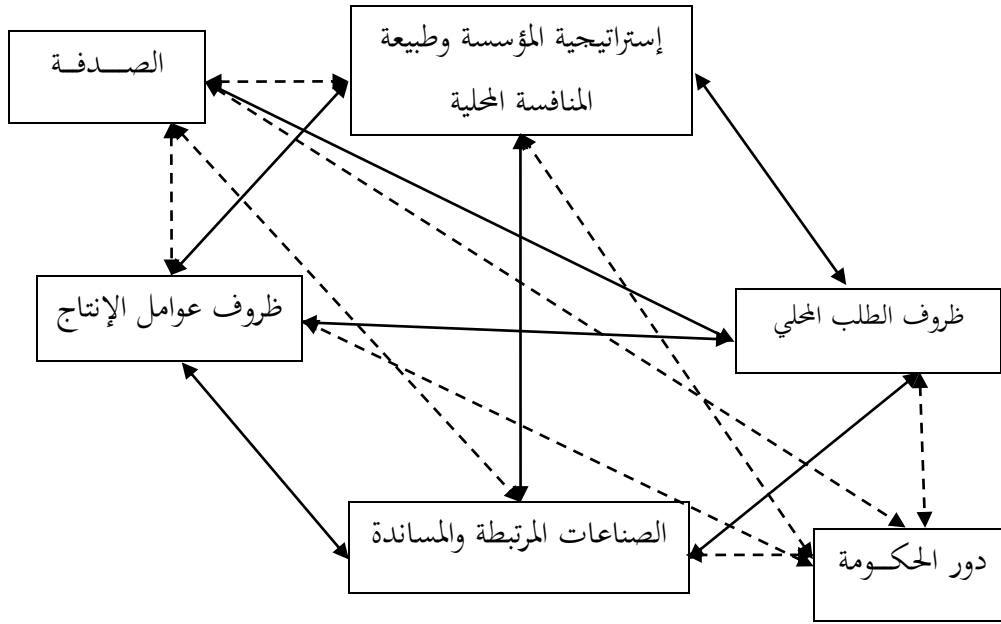
¹. حلول سامية، "تحديد أثر ركائز الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر باستخدام النموذج الماسي لـ Porter"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 9، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009، ص ص 42 - 43.
نقلا عن موقع <http://iqtissad.blogspot.com/2012/12/2009.html> بتاريخ: 15 - 07 - 2012.

تدريب متخصصة...الخ. إذا دور الحكومة بإمكانه أن يُعرقل أو يُحسن الميزة التنافسية، حيث يكمن دورها في تحفيز المؤسسات على تحسين أدائها التنافسي.

- **دور الصدفة:** ترتبط محددات الميزة التنافسية بالحيط التنافسي، الذي تشكل فيه أحداث الصدفة دورا هاما، وهي تتمثل في الأحداث والتغيرات التي تقع خارج نطاق سيطرة المؤسسات مثل: الحروب، الاختراعات الجديدة، التغيرات السياسية والاقتصادية للحكومات، التقدم التقني، الأزمات الاقتصادية، وغيرها من التغيرات الطارئة.

من خلال المحددات الستة السابقة، نجد أن المحددات الأربعة الأولى تعتبر محددات رئيسية. وهي تشكل ما أطلق عليه بالنموذج الماسي. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1 - 3): محددات الميزة التنافسية وفق النموذج الماسي لـ Porter



المصدر: حلول سامية، "تحديد أثر ركائز الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر باستخدام النموذج الماسي لـ Porter"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 9، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009، ص 47.

_: الخط المتصل يوضح العلاقة بين المحددات الأربعة كنظام ديناميكي يعمل بمساندة متبادلة.

_: الخط المتقطع يوضح تأثير البيئة الأشملى التي تتفاعل من خلالها المحددات الأربعة مع محددات أخرى مثل الصدفة و دور الحكومة.

من خلال الشكل توجد أربع محددات رئيسية تنشأ بتأثير عاملين هما: إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية كمحدد رئيسي مبني على وضع أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها القائمة على الفرص المتوفرة لديها، والتهديدات المحتمل مواجهتها، ومدى ارتباطها تأثيراً وتأثراً بكل من ظروف الطلب المحلي من جهة والتي تعكس كل من معدل نمو الطلب، وكذا هيكله محلياً ومدى توافقه مع الطلب العالمي، ومن جهة أخرى ظروف عوامل الإنتاج من مؤهلات الموارد البشرية ومدى توافر الموارد المالية وغيرها. كل هذا لا يكمل معطيات الإستراتيجية إذا أهملت المؤسسة معرفتها الدقيقة المبنية على أساس الدراسات الجدية لمعرفة محيطها العلمي سواء تعلق الأمر بالصناعات المغذية أو المرتبطة، وكذا الصناعات المكملية والمساندة. هذا بالإضافة إلى تأثير العوامل الخارجية عن نطاق المؤسسة والمتمثلة في كل من دور الحكومة بسياساتها الاقتصادية المختلفة ودور الصدفة، أو التغييرات المفاجئة للمحيط الخارجي.

هذا ويجب التأكيد على أن المؤسسات التي تتمكن من اكتساب الميزة التنافسية وتستمر في الحفاظ عليها وتحسينها في ظل المحيط التنافسي، هي تلك التي تداوم على مواكبة عمليات التغيير والتطوير من خلال عمليات ديناميكية مستمرة، وتطبيقها لاستراتيجيات إدارة التغيير التي تساعد في تجسيد برامج التغيير في مختلف المجالات سواء على مستوى محيطها

ثانياً: معايير الحكم على الميزة التنافسية

يمكن تحديد نوعية وجودة الميزة التنافسية من خلال العوامل الآتية:

1. **مصدر الميزة:**¹ بمعنى تحديد مصدر الميزة التنافسية، الذي يمثل مجموع العوامل التي تساهم في تحديدها. وفي هذا الإطار نجد أن الميزة تتحقق بفعل توفر مجموعة من الشروط، التي يتسنى لكل مؤسسة توفيرها، في حين هناك نوع من الشروط التي لا تحققها إلا المؤسسات التي تمتلك خبرة. ويمكن ترتيب الميزة وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين هما:

- **مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة:** هذا النوع يمكن تحقيقه من خلال توفير العمالة المؤهلة، المواد الخام بتكلفة منخفضة... الخ، وهي عناصر وموارد يمكن لأي مؤسسة حيازتها أو تقليدها.

- **مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة:**² إن الحصول على التكنولوجيا المتطورة والرائدة، والسمعة الطيبة، يتطلب توفر المؤسسة على قيادات تتمتع بقدرات تنظيمية عالية، وقدرات على ربط علاقات لا يمكن اكتسابها إلا من

¹. زغدار أحمد، مرجع سابق، ص 36 - 37.

². نبيل مرسي وأحمد سليم، الإدارة الإستراتيجية: إدارة التنافسية، إدارة المعرفة، إدارة المخاطر، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 104.

خلال الممارسة الطويلة، وهي عوامل تسمح لمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية إضافية تتميز بالاستمرارية، والاستقرار على عكس النوع الأول من المزايا التي يمكن تقليدها وبالتالي فقدها.

2. التنوع في مصادر الميزة التنافسية، والتقليل من الاعتماد على ميزة واحدة فقط. ففي حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فإنه من السهل محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، في حين يصعب تقليد الميزة في حال تعددت مصادرها؛

أمّا بشار يزيد فقد ذكر معايير أخرى للحكم على جودة الميزة التنافسية وهي:¹

1. التحسين، التطوير المستمر في الميزة التنافسية، بتحسين الموارد كما ونوعاً وتعظيم العائد منها؛
 2. تحسين وتطوير العمليات باستخدام تقنيات إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة، إدخال التكنولوجيا المتطورة، وكل ذلك يمكن تحقيقه من خلال برامج التغيير التي تتبناها إدارة المؤسسة؛
 3. التعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية، مثل محاولات بعض المؤسسات إضعاف المنافسين والالتحام بالموردين، أو تغيير طبيعة المنافسة.
- يجب أن تتحرك المؤسسات نحو تطوير ميزتها التنافسية أو خلق مزايا جديدة بشكل سريع، وهذا تجنباً لقيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة الحالية. لذا على المؤسسة اختيارها للإستراتيجية التنافسية المحققة لأهدافها والتي تتوافق مع امكانياتها وطموحاتها التنافسية.

¹ . بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص ص 239 – 240.

المبحث الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

تعد الإستراتيجية بمثابة مجموعة من التصورات، القرارات، والعمليات؛ التي تهدف إلى تنشيط الموارد، وعناصر التفوق قصد تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة. وبغية تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية بالمقارنة مع المنافسين في نفس القطاع، تنتهج المؤسسة ثلاثة استراتيجيات تنافسية، تتمثل فيما سيأتي ذكره.

المطلب الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس أن المؤسسة الأكثر تنافسية، هي التي لها تكلفة أقل مقارنة بمنافسيها.

أولاً: تعريف استراتيجية قيادة التكلفة

لهذا فهي تعرف بأنها: إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة، وموجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة. وهي تتطلب أساليب محددة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، ومتابعة مستمرة للتكلفة قصد خفضها، ورقابة صارمة عليها وعلى هامش الربح.¹ بمعنى أن المؤسسة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية إذا ما استطاعت تخفيض تكلفتها، بحيث تتمكن من بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر أقل من السعر الخاص بالمنافسين، ما يسمح لها بالحصول على حصة سوقية هامة، وتحقيق قدر كبير من الأرباح.²

ثانياً: شروط وأساليب تطبيقها

تسعى المؤسسة بانتهاجها لهذه الإستراتيجية إلى تحقيق قيادة الصناعة بتخفيض سعر البيع من خلال تطبيق مجموعة من الشروط المتعلقة بموارد المؤسسة ومتطلباتها التنظيمية هي:³

- تنمية قيم تنظيمية تركز أساساً على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة، إذ يهدف العاملون بشكل أساسي إلى العمل على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن؛

- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية، التي تؤدي إلى زيادة التكاليف؛

- استخدام مواد أولية منخفضة السعر دون المساس بجودة المنتج؛

- تخفيض تكاليف البحث والتطوير؛

- نظام توزيع منخفض التكلفة؛

¹. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 176.

². سملاي محضية، مرجع سابق، ص 25.

³. محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 176.

- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية، كاستبدال العمليات اليدوية بعمليات آلية رخيصة الثمن الاستغناء عن الأنشطة المكررة أو دمجها في قسم واحد، تبسيط إجراءات العمل... الخ، بمعنى إعادة تصميم العمل.

ويعد وجود طلب مرن للسعر من أهم الشروط اللازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية، بالإضافة إلى نمطية السلع المقدمة للمستهلكين، عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج، وكذلك عدم وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة، ومحدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها إطلاقاً بالنسبة للمستهلكين.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن تحديد سعر مرّن دون ضبط مستمر للتكاليف، ويتحقق ذلك من خلال مجموعة من الأساليب هي:¹

- وفورات اقتصاديات الحجم؛ من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج، وبالتالي تقل التكلفة الثابتة لوحدة المنتج، وللوصول إلى هذا تلجأ بعض المؤسسات إلى الاندماج مثلاً لتوزيع تكلفة تكلفة منتج جديد، وتكلفة التسويق على كم مبيعات أكبر، أو تتجه للتحالف مع مؤسسة منافسة لتحقيق مصلحة مشتركة؛

- وفورات منحنى التعلم والخبرة؛ تظهر نتائجها من خلال تأدية العمل بكفاءة، وانخفاض الأخطاء المكلفة؛ والتي تتحقق نتيجة لتعلم خطوات أداء المهام، واكتساب مهارات متعددة مع مرور الزمن، بالتالي فالمؤسسة التي تمتلك قدرة على التعلم المبكر تكتسب المقدرة على تخفيض التكلفة؛

- الاستثمار في شراء التكنولوجيا الحديثة؛ التي تساعد على تحسين كفاءة العمليات الانتاجية وبالتالي تقليل التكلفة، أيضاً تساعد على تقليل زمن الإنتاج ومن ثمّ تقلل تكلفة العمالة، وغيرها من المزايا الناتجة عن إدخال تقنيات متطورة.

- استغلال الطاقة بنسب مرتفعة؛

- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها؛

- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛

- وفورات التكلفة المنخفضة من خلال التكامل الرأسي؛

¹. نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 109.

- خيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل: تخفيض عدد المنتجات المعروضة، الحد من خدمات ما بعد البيع، وخفض المرتبات ومزايا العاملين الإضافية.

انطلاقاً من شروط وأساليب تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة تتجلى بوضوح أهمية قيام المسؤولين بإدخال تغييرات على مستوى التكنولوجيا، الأفراد، طريقة أداء الأعمال، إضافة على الهيكل التنظيمي والسياسات والإستراتيجيات. وهي تمثل المجالات التي تشتمل عليها إدارة عملية التغيير.

ثالثاً: مزايا ومخاطر اعتمادها

إن تحديد شروط ومحددات تطبيق هذه الإستراتيجية، يمكن المؤسسة من تحقيق عدة مزايا وهي:¹

- فيما يتعلق بالمنافسين، تشغل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعاً أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛

- فيما يتعلق بالمشتريين، تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحماية ضد الزبائن، بحيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛

- فيما يتعلق بالموردين، يمكن للمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في بعض الحالات، أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، خاصة فيما يتعلق بضغط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة؛

- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعاً تنافسياً ممتازاً، يمكنها من تبني سياسة تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛

- فيما يتعلق بالسلع البديلة، يمكن للمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة، والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

يتضح من خلال هذه المزايا، مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل، في توفير قدر من الحماية ضد كل أنواع التنافس، إضافة إلى زيادة مقدرة المؤسسة على تحديد السعر المناسب.² ومع ذلك فهناك بعض العيوب أو المخاطر لهذه الإستراتيجية، كقدرة المنافسين على تطبيق أساليب تكنولوجية تحقق مستوى من التكاليف هو الأكثر انخفاضاً، أو تمكنهم من تحقيق مزايا التكلفة من خلال التخفيض في تكلفة العمالة، إضافة إلى أن

¹. المرجع نفسه، ص 108.

². جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدرا الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص 174.

التركيز الشديد على تخفيض التكاليف يؤدي إلى إهمال ملاحظة التغيرات في التكنولوجيا، والتغيرات في أذواق المستهلكين... الخ.

المطلب الثاني: استراتيجية التميز

تحدد هذه الاستراتيجية من خلال تحقيق المؤسسة لمركز تنافسي مميز، نتيجة لتقديمها لمنتجات/خدمات لها خصائص متفردة عن تلك التي يقدمها منافسيها.

أولاً: تعريف استراتيجية التميز

هي إستراتيجية تنافسية موجهة للسوق كبير الحجم، تنطوي على الابتكار، تطوير المنتج، أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو متميز.¹ بمعنى أن المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية تسعى إلى تكوين صورة ذهنية محبة حول منتجاتها وخدماتها، بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأن منتجات المؤسسة وخدماتها تعد جوهرية، ومميزة عن منتجات وخدمات المنافسين.

ثانياً: شروط تطبيقها

لكي تحقق المؤسسة النجاح من خلال هذه الاستراتيجية، يجب عليها مراعاة الشروط الآتية:²

1. الشروط الخارجية: تتمثل في ما يلي:

- إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين، من خلال الميزة التي تتوفر فيه؛
- توافق استخدامات المنتج أو الخدمة مع رغبات الزبائن؛
- عدم وجود مؤسسات كثيرة تنتهج نفس الإستراتيجية.

2. الشروط الداخلية: تتمثل في ما يلي:

- توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء متميز للمنتج أو الخدمة النهائية؛
- بذل مجهودات كبيرة في مجال البحوث والتطوير، بهدف تصميم منتج، وتقديم خدمة بموصفات وخصائص فائقة الأداء، وتتوافق مع رغبات المستهلك؛

¹. سملاي محضية، مرجع سابق، ص 27.

². بن فايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مركب السيارات الصناعية بـروية 2008 - 2012، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010 - 2011، ص 49.

- الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية، المهارات، الوقت، الجهد، والأفراد؛
- وجود نظام معلوماتي وخدمي فَعَّال، يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات، ويسمح بتقديم المساعدات الفنية للزبون، ويوفر صيانة سريعة ودقيقة كما يساهم في سرعة تلبية الطلبات.
- إضافة إلى الشروط السابقة، فإنه يتطلب توافر عوامل أخرى لضمان نجاح تطبيق هذه الإستراتيجية مثل: الجودة العالية للمواد الأولية، التصميم والأداء المتميز، جودة عالية في الإنتاج وتقديم الخدمات، إضافة إلى التوزيع والتسليم الجيد للمبيعات، مع بناء علاقات جديدة مع الزبائن.¹
- على العموم يعتمد نجاح تطبيق استراتيجية التميز على مجموعة من المتطلبات التنظيمية، والتكنولوجية، والمهارات التي يتمتع بها الأفراد، وكذا على الإبداع، إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة. وكل هذه الشروط والمتطلبات يمكن العمل بها من خلال تبني المؤسسة لإدارة التغيير.

ثالثا: مزايا ومخاطر تطبيقها

تمكن هذه الإستراتيجية المؤسسة من تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المستوى المتوسط، وذلك في قطاع معين بسبب وجود ما يعرف بالولاء للعلامة التجارية من جانب الزبائن، الناتجة عن القوة التفاوضية مع المودين؛ وهو ما يمكن أن يمثل أحد الحواجز الأساسية التي تجنب المنافسة التي تنجم على دخول منافسين جدد للقطاع.

ومع هذه المزايا، توجد بعض المخاطر والمشاكل التي قد تعرقل تطبيق هذه الإستراتيجية منها، مدى قدرة المؤسسة على المحافظة على تميزها في المدى الطويل، بسبب قيام المنافسين بتقليد منتجاتها، إضافة إلى تكلفة التميز المرتفعة، فكلما كانت التكاليف المصاحبة لعملية تمييز المنتجات مرتفعة بشكل مبالغ فيه كلما قل ذلك من فرصة نجاح إستراتيجية التميز، كما أن التميز المفرط قد يعرض المؤسسة للمنافسة من قبل المؤسسات التي تُقدم منتجات مناسبة وبأقل سعر.²

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

تتميز هذه الإستراتيجية عن الإستراتيجيتين السابقتين، كونها مُوجهة أساسا لخدمة احتياجات مجموعة أو شريحة محددة من المستهلكين أو سوق معين.

¹. فلاح حسن الحسني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2006، ص 194.

². جمال الدين محمد المرسى وآخرون، مرجع سابق، ص 175.

أولاً: تعريف استراتيجية التركيز

تعد من الاستراتيجيات الثلاثة التي تهدف إلى الوصول إلى أفضل موقع في السوق، وبناء ميزة تنافسية؛ من خلال تركيز المؤسسة لعملها في قطاع معين، حيث تكيف استراتيجياتها الدفاعية وتحدد على قطاع سوقي خاص، يمكن فيه عرض سلع وخدمات متميزة وبتكاليف منخفضة، فالمؤسسة وفقاً لهذه الإستراتيجية لا تعمل في سوق بأكمله بل تتعامل وتركز على قطاع محدد من السوق.¹ إما بتميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج أو الخدمة المقدمة لهذا القطاع.

ثانياً: شروط تطبيقها

يستلزم تطبيق هذه الإستراتيجية توفر جملة من الشروط، وهي:²

- وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين، لديهم حاجات مختلفة واستخدامات متباينة للمنتج؛
- عندما لا يحاول أي منافس التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة بتغطية كامل القطاع، بل قطاع سوقي محدود؛
- تفاوت قطاعات الصناعة من حيث الحجم، معدل النمو، والربحية؛
- اشتداد حدة عوامل التنافس الخمس، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من الأخرى.

ثالثاً: أشكالها

تأخذ إستراتيجية التركيز أشكال مختلفة هي:³

- **تنمية السوق:** يتم تنمية وتوسيع منتجات وخدمات المؤسسة من خلال الحصول على أكبر حصة سوقية في السوق الحالي، أو الدخول في أسواق جديدة على المستوى العالمي.
- **تنمية المنتج:** تهتم إستراتيجية التركيز بإجراء تعديلات على منتجاتها وخدماتها بما يضيف لها مزايا تنافسية جديدة للمنتج أو الخدمة، أو بما يوثق صلة المستهلك بالمنتجات والخدمات المتاحة في السوق الحالي من خلال تلبية رغباته وحاجاته رغم تنوعها وتجددها، وبالتالي تحقيق رضاه على منتجات وخدمات المؤسسة.

¹. سملاي بحضبة، مرجع سابق، ص 28.

². نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 115.

³. بن فايد فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 52.

– التكامل الأفقي: يعني أن المؤسسة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة، أو شراء بعض المؤسسات، أو الوحدات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات الزبائن المتزايدة واستغلال فرص استثمار جديدة؛ بهدف الحد من المنافسة التي تمثلها، أو التحكم في حجمها وأسلوبها، وبالتالي تحقق المؤسسة من خلال التكامل الأفقي كفاءة، سيطرة، ورقابة أكبر على السوق.

يمكن تلخيص كل ما ورد سابقاً من تحديد للمهارات والمتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية في الجدول التالي:

جدول رقم (1 - 1): الإستراتيجيات التنافسية ومتطلباتها

الإستراتيجية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	- استثمار رأس مالي مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد. - مهارات هندسية في مجال العمليات - الإشراف المكثف للعمل. - تصميم المنتجات بشكل يؤدي إلى سهولة التصنيع. - نظام التصنيع ذو التكلفة الأقل.	- رقابة محكمة على التكاليف. - إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. - تنظيم ومسؤوليات واضحة. - حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.
التميز	- قدرات تسويقية عالية. - هندسة العمليات. - التوجه نحو الإبداع. - كفاءات عالية في البحوث الأساسية. - السمعة الجيدة في مجال الجودة. - الريادة في التكنولوجيا. - خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى.	- تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير. - مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية. - رواتب ومزايا جيدة لجذب الكفاءات المتميزة.
التركيز	- مزيغ من السياسات أعلاه. - توجيه المزيغ لتحقيق هدف استراتيجي.	- مزيغ من السياسات أعلاه. - توجيه المزيغ لتحقيق هدف استراتيجي.

المصدر: طاهر محسن الغالي ووائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 421.

اعتمادا على ما تقدم، فإن الاستراتيجيات التنافسية تتم صياغتها في ضوء طبيعة العلاقة بين كل من الميزة التنافسية ومدى المنافسة. وقد قدم بورتر مصفوفته هذه ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:¹

الشكل رقم (1 - 4): مصفوفة الاستراتيجيات التنافسية

تميز المنتج	تكلفة أقل
إستراتيجية التميز	إستراتيجية قيادة التكلفة
التركيز على التميز	التركيز على التكلفة

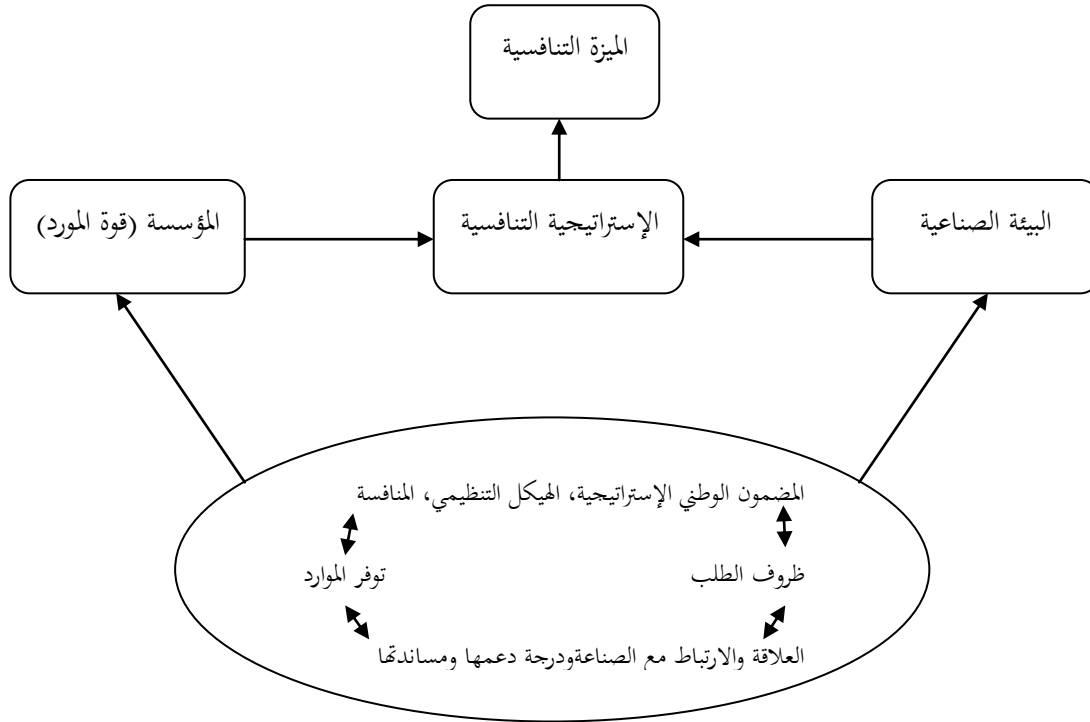
المصدر: نبيل مرسي وأحمد سليم، الإدارة الإستراتيجية: إدارة التنافسية، إدارة المعرفة، إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 103.

يتضح من مصفوفة الاستراتيجيات التنافسية في ضوء الميزة التنافسية، أن الهدف الأساسي لاعتماد البديل الاستراتيجي هو إنشاء الميزة التنافسية واستمراريتها، كما أن بناء الإستراتيجية التنافسية إنما يعتمد على تحليل مجموعة من المتغيرات، وفي ضوء معطيات التحليل يتم بناء الإستراتيجية التنافسية الملائمة والتي تحقق الميزة التنافسية. وتشتمل هذه المتغيرات على تحليل البيئة الصناعية، الإستراتيجية والهيكلة التنظيمي، ظروف الطلب على المنتجات، الموارد والإمكانات المتوفرة، إضافة إلى مدى مساندة الصناعة.

والشكل الآتي يوضح طبيعة هذه العلاقات بين المتغيرات المؤثرة في الإستراتيجية التنافسية، وانعكاس ذلك على الميزة التنافسية:

¹. فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص ص 196 - 198.

الشكل رقم (1 - 5): العوامل المؤثرة في بناء الإستراتيجية التنافسية.



المصدر: فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخله، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2006، ص 198.

إضافة إلى ما سبق تجدر الإشارة إلى أن كل إستراتيجية من الاستراتيجيات العامة للتنافس تترتب نتيجة لتبني المؤسسة لخيارات إستراتيجية مناسبة تتعلق بالمنتج، السوق، والكفاءات المتميزة؛ والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1 - 2): العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية وخيارات المنتج، تجزئة السوق، والكفاءة المتميزة.

التركيز	التميُّز	ريادة التكلفة	
المنتج	منخفض (أساساً بالسعر)	عالي (أساساً بالتفرد)	منخفض إلى عالي (بالسعر والتفرد)
تجزئة السوق	منخفض (السوق الكبير)	عالي (قطاعات سوقية كبيرة)	منخفض إلى عالي (قطاع أو قطاعات قليلة)
الكفاءات المتميزة	إدارة التصنيع والمواد	البحوث، التطوير، المبيعات، التسويق.	أي نوع من الكفاءات المتميزة.

المصدر: شارلز هل وجارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، تعريب ومراجعة محمد سيد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2008، ص 309.

يتبين من الجدول أنه على المؤسسة، دراسة كل خيار من الخيارات الإستراتيجية بشكل جيد، لكي يتناسب مع منتجاتها/خدماتها، القطاع السوقي الذي تستهدفه، الكفاءات التي تمتلكها. حتى تستطيع الحفاظ على

الميزة التنافسية التي اكتسبتها، ومواجهة مخاطر فقدانها أو تقليدها، التي يجب مواجهتها بدراسة المصادر والعوامل التي تعزز الميزة المكتسبة وتسهم فيديمومة استمراريتها.

المبحث الثالث: تحسين وتطوير الميزة التنافسية

لا يجب على المؤسسة الاكتفاء بجيازة الميزة التنافسية، على اعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن الاحتفاظ بها بصفة نهائية. وبناءا عليه تتبين ضرورة تحسين وتطوير هذه الميزة بهدف استمرار المؤسسة في احتفاظها لأسبقيتها التنافسية. وهذا ما يستدعي التعرف على العوامل التي تفرض على المؤسسة تطوير ميزتها، إضافة إلى امتلاكها للمصادر التي هي تشكل أساسا لاكتساب ميزة تنافسية متواصلة.

المطلب الأول: دوافع تحسين الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات بعد بنائها لميزة تنافسية، إلى تنميتها وتحسينها وتطويرها، من خلال إدارك واكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة. ذلك لأن الميزة يمكن أن تتدهور وتنحصر ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1 - 3): بناء الميزة التنافسية وتدهورها

فترة التدهور والتآكل	فترة الانتعاش والاستفادة	فترة الخلق والبناء
التقليد والمحاكاة بالإضافة إلى هجمات المنافسين	الحجم المتحقق للميزة التنافسية	التحركات الإستراتيجية التي تنجح في خلق القيمة

المصدر: غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 148.

نلاحظ من خلال الجدول أن الميزة التنافسية تمر بمراحل وقد أشرنا إلى ذلك سابقا، من خلال توضيح دورة حياة الميزة التنافسية. والشيء الذي يجب أن يأخذه المسيرين بجديّة أكبر هو أن عملية الحفاظ على الميزة المكتسبة والعمل على تحسينها ليس بالعملية السهلة؛ إنما تتطلب تحركات وبقطة إستراتيجية تجعلهم مدرّكين لجميع العوامل والأسباب التي تساهم في تحسين وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة، الشيء الذي يؤكد ضرورة

تبنى أي مؤسسة إدارة تغيير تعمل على إحداث تغييرات جزئية أو كلية على المستوى الكلي للمؤسسة، أو في بعض أجزائها. تمكنها من تحسين وتطوير الميزة التنافسية المحققة.

وفيما يلي توضيح لأهم العوامل المؤدية إلى العمل على تطوير الميزة التنافسية:

1. **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات مثل: تصميم المنتج أو الخدمة، طرق التسويق العصرية عبر الانترنت (التسويق الإلكتروني)، الإنتاج والتسليم، والخدمات المقدمة للزبون، إدارة البحوث والتطوير.¹

2. **تغير أو ظهور حاجات جديدة للمستهلك:** عندما يرغب الزبائن في تنمية حاجات جديدة، أو تغيير أولوياتها، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.²

3. **ظهور قطاع جديد في الصناعة:** تظهر فرصة تطوير الميزة التنافسية، بمجرد بروز قطاع سوقي جديد وفئات استهلاكية مختلفة.

4. **تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:** عادة ما تتغير الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات (يد عاملة، مواد أولية، وسائل النقل، الآلات) عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة وسائل أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

5. **حدوث تغييرات في القيود الحكومية:** هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر أو تغير في الميزة التنافسية، كأن تحدث تغييرا في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج أو الخدمة، حماية البيئة، وقيود الدخول إلى الأسواق، فإن المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغييرات للبقاء في السوق، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.

إن التعرض إلى الأسباب التي تقود المؤسسة إلى العمل على تحسين وتطوير ميزتها التنافسية، يقودها إلى ضرورة معرفة المصادر الأساسية التي تمكنها من اكتسابها، ومن ثم تركيز جهودها على تلك المصادر التي ترى بأنها من الممكن أن تمكنها من تعزيز وتنمية ميزتها.

¹ . نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 99.

² . محسن أحمد الحضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2004، ص 53.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية، نظرا لاعتمادها على موارد المؤسسة بمفهومها الواسع، وما تتيحه لها البيئة الخارجية من مجالات تتفوق فيها، وهي:

1. التفكير الإستراتيجي: تستمد المؤسسة قدرتها على إيجاد الميزة التنافسية من كفاءتها في بناء استراتيجية تنافسية تسهم في تعزيز مركزها التنافسي. لذا فإنها تسعى لامتلاك تفكير إستراتيجي بناء يُمكنها من تحليل ما هو موجود داخلها وخارجها، ما يساعدها في اختيار الاستراتيجية التنافسية الأكثر ملائمة لظروفها.

تجدر الإشارة إلى أن استراتيجيات التنافس تتحدد من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي:¹

- طريقة التنافس: وتتمثل في إستراتيجية المنتج والتصنيع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع والموقع... الخ؛
 - ميدان التنافس: ويشمل حلبة التنافس من أسواق ومنافسين؛
 - أساس التنافس: ويتضمن الأصول والمهارات التي تتوفر عليها المؤسسة، وتعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة، والأداء في الأجل الطويل.
- ومن بين المزايا التي تمنحها الاستراتيجيات التنافسية نذكر:

أ. المزايا التي تحققها إستراتيجية التكلفة الأقل:

- تكون المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في موقع أفضل من منافسيها بالنسبة للسعر؛
- تتمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، إذ لا يمكنهم المساومة على خفض الأسعار؛
- تتمتع بحصانة ضد الموردين الأقوياء الذين يقومون بتحديد أسعار المدخلات؛
- تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛
- يمكنها مقارنة منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد سلع بديلة ذات أسعار أقل.

ب. المزايا التي تحققها إستراتيجية التمييز:

- تمييز على أساس التفوق الفني؛

¹. أمينة بن علي والعجال بوزيان، الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، مداخلة ضمن ملتقى وطني بعنوان "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص 6. نقلا عن موقع <http://iefpedia.com/arab> بتاريخ: 20 - 07 - 2012.

- التمييز على أساس الجودة، والخدمات؛
- التمييز على أساس تقديم قيمة أكبر للزبون نظير المبلغ المدفوع منه.
- ج. المزايا التي تحققها إستراتيجية التركيز:
- تمييز أفضل للمنتجات إما من خلال مستوى جودة عالي وخدمات أفضل؛ بحيث تُشبع حاجات قطاع السوق المستهدف؛
- تقديم تكاليف أقل للمنتج في القطاع المستهدف بالمقارنة بالمنافسين؛
- التمييز في الجودة، الخدمات والتكلفة معا.
- 2. الإطار الوطني: يساهم النظام التنافسي الوطني من خلال محدداته في صياغة المناخ المحدد لأداء المؤسسات، حيث تعمل تلك المحددات كنظام ديناميكي متكامل تتفاعل مع بعضها ويؤثر كل محدد في الآخر.¹ وقد تم التطرق إلى تلك المحددات سابقا.
- ما يجب التأكيد عليه هو أن الإطار الوطني للدولة يصبح مصدرا لبناء الميزة التنافسية للمؤسسات، عندما يُطور قوانين وتشريعات تشجع على التغيير، والإبداع والتنافس في مختلف القطاعات.
- 3. الموارد: يتوقف تطوير وتنمية الميزة التنافسية على مدى جودة وكفاءة الموارد التي تمتلكها المؤسسة، وعلى حسن استغلالها. وتتجسد أهميتها في الآتي:²
- تعطي للمؤسسة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها؛
- تتيح لإدارة المؤسسة عمل الخيارات الإستراتيجية المستندة إلى هذه الموارد والمستغلة لها استغلالا جيدا في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية؛
- التحديد الجيد للموارد يتيح لإدارة المؤسسة الاطلاع التام على نقاط القوة والضعف فيها وبالتالي القدرة على تحديد خيارات إستراتيجية صحيحة.

¹. حلول سامية، مرجع سابق، ص 73.

². طاهر محسن الغالي ووائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 298.

وقد قدم جرانث "Grant" مدخلا يقوم على أساس تحليل الموارد، والذي يمكن توضيحه في النقاط الآتية:¹

- تعريف وتصنيف موارد المؤسسة كعناصر قوة وضعف؛
 - تجميع نقاط القوة في قدرات محددة، وتشير هذه الأخيرة إلى تلك الأشياء التي تتميز فيها المؤسسة، وعندما تتميز تلك القدرات بصورة ملموسة عن قدرات المنافسين يطلق عليها القدرات المميزة؛
 - تقدير الأرباح المحتمل تحقيقها من خلال هذه الموارد والقدرات على أساس مدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛
 - اختيار الإستراتيجية التي تنجح في استغلال قدرات المنشأة في ظل الظروف البيئية الخارجية؛
 - تعريف فجوات الموارد والاستثمار في القضاء على نقاط الضعف.
- انطلاقا من تحليل جرانث فإنه من الضروري التمييز بين الموارد التي تمتلكها المؤسسة، والتي تصنف إلى:

أ. الموارد الملموسة: وتشتمل على:²

- **المواد الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات/الخدمات، لذا يتوجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها، أسعارها ومواعيد تسليمها، وكذا حرصها على ضرورة توفير شروط السلامة المتعلقة بالنقل والتخزين.
- **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم الأصول التي تعتمد عليها المؤسسة لإنشاء قيمة مضافة للمستهلك عن طريق تحويلها ضمن العملية الإنتاجية إلى منتجات. ولضمان فعاليتها لأطول يشترط تشغيلها بشكل سليم، وصيانتها، واختيار نمط الاهتلاك المناسب لها، وتدوين كل المعلومات الخاصة بها. ما يمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها إزاء زبائنهم، وبالتالي تقوية ثقتهم بها؛ الأمر الذي يمكنها من التميز عن باقي المؤسسات.
- **الموارد المالية:** تمكن المؤسسة من تنويع أنشطتها كإنتاج منتجات جديدة، أو توسيعها بفتح قنوات توزيع جديدة؛ من خلال القيام باستثمارات فعالة من شأنها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة ويفتح لها المجال للتطور على المدى الطويل.

¹. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 266.

². هلاي الوليد، مرجع سابق، ص ص 36 - 37.

تظهر أهمية الموارد الملموسة في الطريقة التي تُمكن المؤسسة من الحصول عليها، أيضا كيفية استغلالها، وتحقيق التكامل بينها بشكل يسمح بالأداء الجيد لكل الأنشطة.

ب. الموارد غير الملموسة: نميز فيها ما يلي:¹

- **الجودة:** لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تقدم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، ويتم تحقيق ذلك باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد. ويعتبر التحسين المستمر كأحد متركزات الجودة الشاملة من أهم مصادر بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث لمنتجات وخدمات المؤسسة قيمة يفتقر إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل منهم، ويمكن للمؤسسة تحقيق التحسين من خلال عملية البحث والتطوير، التي تساهم في تحسين الكفاءة ورفعها مما يجعل المؤسسة رائدة في تطوير عمليات التصنيع، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية.

- **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، لذلك أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة. ذلك أن العديد منها تستثمر بشكل كبير في النوع من الأصول، فهي تعمل على تأثير واستنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المؤسسات. فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

- **الكفاءة:** إن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج منتجات معينة، وذلك يعني أن الكفاءة هي مقدار المخرجات إلى المدخلات. وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج منتجات معينة، وهو ما يساعد المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال هيكلة تكلفة منخفضة، وتعتبر كل من إنتاجية الموظف، وإنتاجية رأس المال المكونين الأكثر أهمية للكفاءة، بالإضافة إلى إنتاجية الإنفاق على البحوث والتطوير.²

¹. سملاي بحضية، مرجع سابق، ص 8 - 9.

². شارلز هل وجارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، تعريب ومراجعة محمد سيد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2008، ص 204.

- **التكنولوجيا:** تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا كمورد لتحقيق الميزة التنافسية، وبما أن التكنولوجيا في تطور مستمر وسريع؛ فإن عدم مواكبتها يضع المؤسسات في مواجهة تحديد حقيقي. كما أن استخدام المؤسسة لتقنيات وتكنولوجيات متطورة وحديثة يساعدها على تنظيم وتسيير عملياتها بشكل فعال، باستخدام آلات وتقنيات متطورة تساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق وفورات الحجم. والتكنولوجيا المتجددة يتم اكتشافها، تنميتها، وتطويرها من خلال البحوث والتطوير، والتي تعتمد بالأساس على قواعد وتكنولوجيا المعلومات.¹

- **الكفاءات:** تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وتعد صعبة التقليد من قبل المنافسين. و قد صنفت إلى صنفين هما:

- **الكفاءات الفردية:** تمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام محددة. ومن بين الخصائص المرجعية لهذه الكفاءات هي: سريع التعلم، الحيوية، القدرة على اتخاذ القرار، العمل الجماعي... الخ. ويمكن للمؤسسة الحياة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.²

- **الكفاءات المحورية أو المتميزة:** تنجم عن تضافر مجموع أنشطة المؤسسة، ما يسمح لهذه الأخيرة من إنشاء موارد جديدة ويتيح لها تمييز منتجاتها، والوصول إلى عدة أنواع من الأسواق، وتحقيق خفض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسيها، إضافة إلى أنه يصعب محاكاتها.

وتنشأ الكفاءات المتميزة من مصدرين يكمل كل منهما الآخر وهما: الموارد البشرية، المالية، والمادية، والتكنولوجيا. والقدرات التي تشير إلى مهارات المؤسسة في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي. وبشكل عام تعتبر القدرات ناتجا للهيكل التنظيمي للمؤسسة، وعملياتها ونظم الرقابة بها. وهي التي تحدد كيف تتخذ القرارات داخل المؤسسة، والسلوكيات التي تكافئ عليها، القيم والأعراف التي تظهر في الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد، ويتخذون من خلالها القرارات داخل السياق التنظيمي.³

¹. زروخي فيروز وسكر كنز، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 15. نقلا عن موقع <http://iefpedia.com/arab> بتاريخ: 29 - 07 - 2012.

². العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 144.

³. شارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 185 - 186.

- **الإبداع:** يعتبر الإبداع عملية تؤدي إلى حلول وأشكال فنية، نظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة، كما أنه يؤثر على هيكل المنافسة وعلى المركز التنافسي للمؤسسة، انطلاقاً من تطبيقها لاستراتيجية الإبداع التي تعد من أهم الإستراتيجيات.¹

- **التحديث/التجديد:** يشير إلى عملية استحداث منتجات أو عمليات جديدة. وله نوعان رئيسيان هما: تحديث المنتج، وتحديث العمليات. أما الأول فالمقصود به العمل على تطوير واستحداث المنتجات الجديدة تماماً أو تضمين المنتجات الموجودة في السوق صفات متميزة جديدة. أما الثاني (تحديث العمليات) فيشير إلى تطوير عمليات جديدة، لإنتاج المنتجات وتوصيلها إلى المستهلكين. وعلى المدى الطويل يمكن القول أن التحديث المنتجات والعمليات يمثل أهم الأسس البنائية للميزة التنافسية.

- **الاستجابة للمستهلكين:** لتحقيق استجابة متفوقة للمستهلكين، يجب على المؤسسة أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين، في تحديد وإشباع حاجات زبائنها. وعندئذ سيولي المستهلكين قيمة أكبر لما تقدمه، مما يؤدي إلى خلق تمييز يستند على الميزة التنافسية. فعملية تحسين جودة المنتج أو الخدمة يجب أن تتماشى مع تحقيق تلك الاستجابة، كما هو الحال مع تطوير منتجات ذات سمات تفتقر إليها المنتجات الحالية، إضافة ضرورة موازنة تلك السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للزبائن، وأيضاً الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن أي توقيت الاستجابة للزبون.²

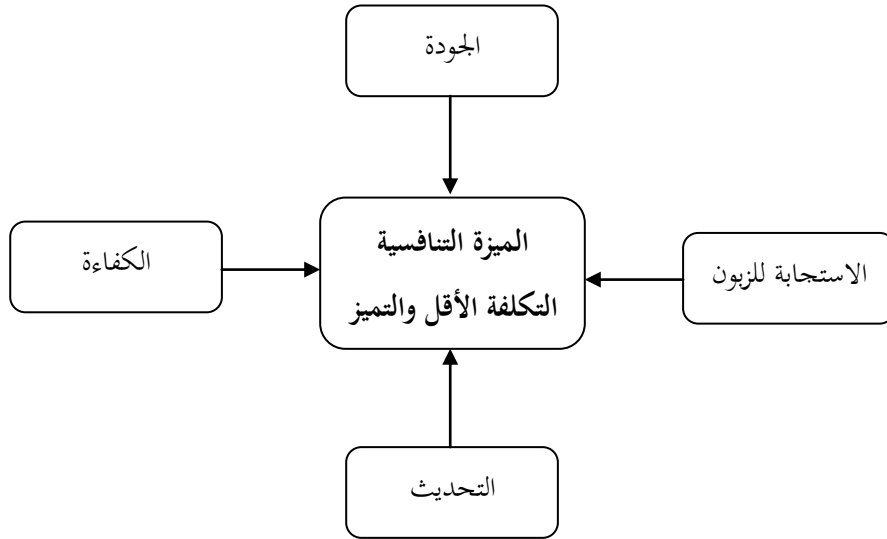
بالإضافة إلى ما سبق، توجد مصادر أخرى لتعزيز الاستجابة للمستهلكين وهي: التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، والخدمة المتفوقة لما بعد البيع وعمليات الدعم. كل هذه العوامل تدعم الاستجابة للزبائن، وتهيئ الفرص للمؤسسة لتمييز نفسها عن منافسيها الآخرين الأقل استجابة.

وقد اعتبر - تشارلز هل وجارديث جونز - أن كل من الكفاءة، الجودة، التحديث، والاستجابة المتفوقة للزبون بمثابة الأسس العامة والمصادر الرئيسية لبناء الميزة التنافسية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

¹ . العيهار فلة، مرجع سابق، ص 152.

² . شارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص ص 212 - 215.

الشكل رقم (1 - 6): الأسس والمصادر العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: محمد عبد الحسين الطائي ونعمة عباس الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 160.

انطلاقاً مما تقدم نخلص إلى أن المؤسسة تستطيع الحصول على ميزة تنافسية من عدة مصادر، غير أن كل مؤسسة تنشأ ميزتها في ظل ظروف معينة تختلف عن باقي المنافسين. وهذا ما يشير إلى أن الميزة التنافسية عرضة للتغير مع مرور الوقت، إما أن تتدهور وتزول وإما تتحسن وتتطور. بالتالي على المؤسسة أن تعي وجود مخاطر قد تفقدها الميزة التي تمتلكها أو تكون عائقاً لاستمرارها. فما هي هذه المخاطر، وما هي العوامل التي تحد منها وتضمن استمرار المؤسسة في تحسين ميزتها التنافسية؟.

المطلب الثالث: استمرارية الميزة التنافسية

سعيًا من المؤسسة على تطوير وتحسين ميزتها التنافسية، فإنها تجتهد في الإلمام بكل المخاطر التي قد تكون سبباً في تدهورها، كما تعمل على تسخير العوامل والظروف التي يمكن من خلالها المحافظة على استمرارية الميزة التنافسية.

أولاً: مخاطر فقد الميزة التنافسية

يتأثر استمرار الميزة التنافسية وتطويرها بجملة من المخاطر يمكن تحديدها في العناصر التالية:¹

1. عوائق التقليد والمحاكاة: من المعروف أن المؤسسات التي تستحوذ على مزايا تنافسية، تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، وذلك من شأنه أن يبعث إشارات إلى المنافسين تفيد بأن المؤسسة تمتلك كفاءات متميزة تُهيئ لها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة. لذا فإن مدى سرعة نجاح المنافسين في تقليد ومحاكاة تلك الكفاءات

¹. المرجع نفسه، ص ص 226 - 229.

التميزة للمؤسسة، يعتبر أمراً على قدر كبير من الأهمية، حيث أن سرعة التقليد لها تأثير على متانة الميزة التنافسية للمؤسسة، فكلما كان المنافسون أكثر سرعة في تقليد الكفاءات المتميزة للمؤسسة، كلما كانت الميزة التنافسية أقل تماسك واستمرارية. وإنه لمن الأهمية التأكيد على الدور الحاسم لعامل الوقت؛ فكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسين في تقليد أي كفاءة متميزة، كلما تعاضمت الفرصة أمام المؤسسة لبناء مركز تنافسي قوي، فضلاً عن السمعة الطيبة لدى الزبائن، الأمر الذي يجعل من الصعوبة بما كان بعدئذ على المنافسين أن يهددوا مركز المؤسسة في السوق.

وفي هذا الإطار أشار شارلز هال أن التقليد يكون على مستوى الموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة بالشكل الآتي:

- **تقليد الموارد:** بصفة عامة يمكن القول أن أسهل الكفاءات المتميزة التي يمكن للمنافسين المحتملين تقليدها، تتمثل في الموارد الملموسة ذات القيمة المتفردة، على اعتبار أنها مرئية، ويمكن غالباً شراؤها من السوق المفتوحة. أما الموارد غير الملموسة، فتكون أكثر صعوبة من حيث التقليد، وتحديدًا في مجال الاسم التجاري أو العلامة التجارية. كما يعتبر التسويق والمعرفة التكنولوجية بمثابة موارد غير ملموسة مهمة، يسهل تقليدها نسبياً.

- **تقليد القدرات:** إن عملية تقليد قدرات المؤسسة، تميل لأن تكون أكثر صعوبة من تقليد مواردها، ويرجع ذلك بصورة أساسية لكون القدرات تعتمد على الطريقة التي تتخذ بها القرارات، ويتم بها إدارة العمليات، والمتأصلة بعمق داخل المؤسسة. ومع ذلك فإن الطبيعة غير المرئية للقدرات غير كافية للحيلولة دون حدوث محاكاة، فيمكن للمنافسين النفاذ داخل المؤسسة، والوقوف على كيفية إدارتها من خلال استخدام أفراد لديهم، من أولئك الذين ينتمون إلى المؤسسة نفسها، بمعنى الاعتماد على ما يعرف بالجوسسة الصناعية.

2. **قدرة المنافسين:** المحدد الرئيسي لقدرات المنافسين على محاكاة الميزة التنافسية، هو الالتزامات الإستراتيجية التي يقصد بها؛ التزام المؤسسة بطريقة خاصة في أداء وتنفيذ أعمالها، أي تطوير وتنمية مجموعة من الموارد والقدرات. والمقصود من وراء ذلك أنه ما إن تضع المؤسسة التزاماً إستراتيجياً ستجد أنه من الصعوبة بما كان أن تستجيب لأي منافسة جديدة إذا ما تطلب ذلك التنصل أو الهروب من الالتزام. لذلك فعندما تكون لدى المنافسين التزامات طويلة الأجل تجاه طريقة معينة لأداء الأعمال، فإنهم يكونون أبطأ في تقليد الميزة التنافسية لمؤسسة محدثة ومبتكرة، وبالتالي ستكون ميزتهم التنافسية متينة ومتماسكة.

3. **ديناميكية الصناعة:** تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية، من البيئات سريعة التغيير، وتتسم الصناعات الديناميكية بمعدلات عالية من تحديث المنتج، ما يعني أن دورات حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة، وأن الميزة

التنافسية يمكن أن تكون سريعة الزوال. فالشركة التي تستحوذ على ميزة تنافسية اليوم، قد تجد أن مركزها السوقي قد زال بابتكارات وتحددات المنافسين.¹

إن متانة واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، يعتمدان على مدى ارتفاع عوائق التقليد، وقدرة المنافسين على محاكاة التحديث والتجديد، والمستوى الديناميكي العام للبيئة الصناعية. فعندما تتسم عوائق التقليد بالانخفاض، ويزداد عدد المنافسين القادرين، وتكون البيئة ديناميكية، ومع تطوير وتنمية عمليات التحديث والابتكار على مدار الوقت، عندئذ تكون الميزة التنافسية قابلة للزوال السريع. لكن تستطيع المؤسسات بناء ميزة تنافسية أكثر ثباتاً وبقاءً، إذا ما كانوا قادرين على القيام باستثمارات تؤدي إلى بناء ودعم عوائق التقليد.

ثالثاً: أدوات تحسين الميزة التنافسية ومواجهة مخاطر فقدانها

إن حُسن تعامل المؤسسة مع المخاطر التي قد تتسبب في فقدانها لميزتها التنافسية، والاستفادة من آثارها الإيجابية، يمكن أن يُعد إحدى الآليات المستخدمة في تجاوز الآثار السلبية لهذا النوع من المخاطر، يضاف إلى ذلك إمكانية المؤسسة تبني آليات أخرى متكاملة تساهم في تحسين ميزتها التنافسية واستدامتها، وتتمثل تلك الآليات في الآتي:²

1. **تنمية دور الحكومة:** الذي لا يجب أن يبقى ساكناً، بل يجب أن يكون ديناميكياً متكيفاً مع المراحل الأربعة لتطور الميزة التنافسية. بدءاً من مرحلة سيطرة عناصر الإنتاج ثم مرحلة سيطرة الاستثمار، ومرحلة سيطرة التغيير والابتكار وأخيراً سيطرة الثروة، وأي تدخل خاطئ قد يربك المسار الطبيعي لتحسين وتنمية الميزة التنافسية.

2. **التركيز على أركان الميزة التنافسية:** والتي تشمل الكفاءة، الجودة، المعرفة، تطوير الكفاءات وكل ما يمكن المؤسسة من تحقيق أداء متفوق ومتميز.

3. **تتبع أفضل الممارسات الصناعية واستعمال القياس المقارن:** بمعنى استخدام المعايير المرجعية التي هي عبارة عن عملية يتم من خلالها قياس أداء المؤسسة ومقارنته بمنتجات، ممارسات، وخدمات بعض منافسيها الأكثر كفاءة. وبهذه الطريقة تستطيع المؤسسة تحسين وتعزيز ميزتها التنافسية، والمحافظة على استمراريته.

4. **استحداث عملية تحسين وتعلم مستمرة:** إن الشيء الوحيد الثابت هو عملية التغيير، وفي ظل بيئة ديناميكية؛ فإن السبيل الوحيد للمؤسسة على مدار الوقت هو قيامها باستمرار بتحسين كفاءتها، جودتها، تحديثها، واستجابتها للزبائن، والسبيل لتحقيق ذلك هو إدراك أهمية التعلم داخل المؤسسة.

¹. المرجع نفسه، ص ص 230 - 232.

². المرجع نفسه، ص ص 239 - 241.

5. التغلب على القصور الذاتي: إن تحديد العوائق التي تقف حائلا أمام التغيير، يعتبر بمثابة خطوة مهمة، وإذا ما تم القيام بها وإجراء التغييرات المناسبة في الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد، والعمليات، فإن ذلك سيؤدي إلى المحافظة والعمل على تحسين، وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.

بناءً على ما تقدم يمكن القول بأن السبيل الوحيد لاكتساب ميزة تنافسية هو تنويع مصادر الحصول عليها، ولا ينبغي الاكتفاء بذلك إذا أرادت المؤسسة استمرارية ميزتها التنافسية وتجنب تقليدها أو فقدها، فإنه يجب عليها العمل بشكل متواصل على تطويرها وتحسينها حتى تتمكن من مواكبة التغييرات البيئية المحيطة وتوجيهها لصالح أهدافها التنافسية.

خلاصة الفصل:

بناءً على ما تقدم، يُمكن القول أن تمكُّن المؤسسة من إنشاء ميزة تنافسية وتحسينها وتطويرها ليس بالعملية السهلة، بل تتطلب تحركات وجهود كبيرة، خاصة في ظل الضغوط التنافسية المستمرة على المؤسسة، الأمر الذي يدفعها إلى العمل على اكتساب ميزة تنافسية تضمن لها الاستمرارية، التفوق، والأسبقية على المنافسين. ولعل من أهم ما يساهم في حيازة هذه الميزة هو تبني المؤسسة لإستراتيجية ناجحة، إما تستهدف السوق بسعر أقل ما يمكن أو تقديم منتجات وخدمات ذات ميزات وخصائص متفردة، أو أنها تعتمد على إستراتيجية التركيز، وهذا انطلاقاً من اعتمادها على تحليل مصادر الميزة المتمثلة أساساً في الموارد الملموسة والموارد غير ملموسة التي ينبغي أن تكون متنوعة وعلى درجة عالية من الكفاءة، التطور، والاستدامة.

ولتحافظ المؤسسة على استمرارية ميزتها التنافسية وتجنب التأثيرات السلبية للتقليد، أو تدهورها وفقدانها، فإن هذا الأمر يتطلب منها الالتزام المستمر بتحسينها وتطويرها. ولعل من أهم ما يحقق ذلك هو الاعتماد على إدارة التغيير بمجالاتها، واستراتيجياتها، القادرة على احتواء سمات التنافس، واستغلالها بشكل إيجابي.

واعتماداً عليه سيتم التطرق في الفصل الثاني لإدارة التغيير.

الفصل الثاني: إدارة التغيير

تمهيد

المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

المطلب الثاني: أسباب ومجالات إدارة عملية التغيير

المطلب الثالث: مراحل إدارة عملية التغيير

المبحث الثاني: مقاومة التغيير

المطلب الأول: مفهوم وأسباب مقاومة التغيير

المطلب الثاني: أشكال وآثار مقاومة التغيير

المطلب الثالث: أساليب التعامل مع مقاومة التغيير

المبحث الثالث: قيادة التغيير

المطلب الأول: مفهوم قيادة التغيير

المطلب الثاني: استراتيجيات قيادة التغيير

المطلب الثالث: تقنيات إدارة التغيير

خلاصة الفصل

تمهيد

لا شك أن كل مؤسسة تحتاج إلى تنظيم وتنسيق جهودها، من أجل الوصول إلى أرقى المستويات في تحقيق الأهداف التي على أساسها تنشأ للمؤسسة مزايا تنافسية، تجعل لها مكانة في سوق تنافسي سريع التغيير. لذلك أصبحت مؤسسات اليوم ومن بينها مؤسسات الاتصالات بحاجة إلى تبني إدارة تغيير، تزداد أهميتها بزيادة مجالات الأنشطة الاقتصادية، البشرية، والتطورات التكنولوجية، التي أحدثت فجوة في توجيه وقيادة هذه المؤسسات؛ التي ينبغي عليها في ظل كل هذه المتغيرات تبني عملية التغيير كروية إستراتيجية، تديرها قيادة فعالة، تحقق من خلالها أهداف الاستمرارية والنمو.

وكمحاولة للإحاطة بكل جوانب إدارة التغيير تم تقسيم هذا الفصل كالآتي:

المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير

المبحث الثاني: مقاومة التغيير

المبحث الثالث: قيادة التغيير

المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير

يعتبر مفهوم التغيير وإدارته من المفاهيم الإدارية المتداولة على نطاق واسع في المؤسسات الاقتصادية، حيث أن القائمين على تنفيذه يركزون من خلاله على تحويل مؤسساتهم من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل. وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يُقدم على أي عملية تغيير مؤسسية، الهدف منها نمو واستمرار المؤسسة بالدرجة الأولى.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص إدارة التغيير

يعتبر التغيير في جميع الأحوال ظاهرة يصعب تجنبها، سواء كان استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل المؤسسات للضغوط التي تفرضها بيئتها الداخلية والخارجية. وبذلك يصبح وجود إدارة تغيير ضرورة لتكيف المؤسسة مع محيط ميزته الأساسية المنافسة الشديدة. فما المقصود بإدارة التغيير؟

أولاً: مفهوم إدارة التغيير

اختلف الباحثون في وضع مفهوم موحد لإدارة التغيير، ويرجع سبب ذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، واختلاف الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذه الظاهرة، وفيما يلي يتم عرض جملة من التعاريف لإدارة التغيير.

فبالنظر لكون التغيير يمثل مختلف العمليات والتطورات التي ترافق حياة كل المؤسسات لمواجهة عدم الاتزان والتطور المستمر للمحيط، فإنه بالتالي لا يمكن تجنب التغيير؛ بل يجب قيادته، وإدارته.

لذا فقد عرف ثروت مشهور إدارة التغيير بأنها: "العملية التي تتبنى من خلالها قيادة المؤسسة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات مقابل التخلي عن قيم، معارف وتقنيات أخرى".¹

حسب هذا التعريف فإن إدارة التغيير تعني تبني مفاهيم سلوكية، قيم، وتكنولوجيا جديدة، في مقابل تخلي المؤسسة عن ما سابقتها من سلوكيات، معارف و تقنيات سابقة.

وعرفت أمل مصطفى إدارة التغيير بأنها: "الإدارة التي تستهدف إحداث تغيير جذري وشامل لكل جوانب القصور أو ما يُحتمل أن يشكل نقاط ضعفٍ منظمي حالي أو مستقبلي، وحينما تضع المؤسسة رؤيتها

¹. ثروت عباس مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 78.

المستقبلية فلا بد أن يشكل الواقع الحالي بكل جوانب القوة والضعف فيه أحد الجوانب التي يجب تغييرها لتحقيق هذه الرؤية المستقبلية".¹

من خلال هذا التعريف؛ يمكن القول بأن إدارة التغيير هي عبارة عن عملية تغيير كلي يشمل مختلف جوانب القصور، وأن الرؤية التي يتم رسمها تتحقق بإحداثه.

كما عرفها محمد العطيات بأنها: "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي، عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال والسلوك، وبإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه".²

أشار هذا التعريف إلى أنه إضافة لكون إدارة التغيير عملية شمولية، فهي أيضا عملية علمية تتطلب وضع خطط، وتطوير سلوكيات للانتقال بالمؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب.

أما علي السلمي فعرفها بأنها: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها".

كما تعرف إدارة التغيير على أنها: "فلسفة إدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير".³

من خلال هذين التعريفين يمكن القول أن إدارة التغيير، هي عملية تمتد لتشمل فلسفة المؤسسة، وعن طريقها يمكن تعديل السياسات، الأهداف، والأساليب التنظيمية؛ حتى تحقق المؤسسة مكانة ومركز تنافسي قوي.

إذن تأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير؛ بقصد خدمة أهدافه، والاضطلاع بالمسؤوليات التي تليها أبعاد التغيير الفعال.⁴

¹. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2008، ص 23.

². محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 94.

³. زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 24.

⁴. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 2001، ص 255.

يتضح من خلال هذه التعاريف أن إدارة التغيير عبارة عن:¹

- أسلوب عمل أو فلسفة في إدارة أعمال المؤسسات؛
- تتضمن إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المؤسسة، لمواجهة مواقف معينة وتحديد مجالات التغيير بها، وإتمام عملية التغيير والتأكد من فعاليتها، وهو ما يمثل الجانب الاستراتيجي؛
- تستهدف إدارة التغيير زيادة فعالية المؤسسة، بما يجعلها قادرة على التعامل الفعال مع ظروف البيئة الداخلية- نقاط قوة ونقاط ضعف- و البيئة الخارجية- فرص وتهديدات- التي تواجهها؛
- تستلزم الإدارة الفعالة للتغيير وجود جهات اتصالات لرصد كافة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغيرات؛
- تمتد عملية التغيير إلى كافة عناصر المؤسسة ككيان واحد متكامل، ويتوقف نجاحها على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على كل من الإدارة العليا والعاملين بالمؤسسة.

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن القول بأن إدارة التغيير هي: أسلوب عمل، تنتهجه إدارة المؤسسة والعاملين فيها لإحداث تغييرات فعالة تمس مختلف مستوياتها، لتؤدي بها إلى التفاعل الإيجابي مع بيئة الأعمال التنافسية، وتحسين وتغيير وضعها الحالي إلى الوضع المنشود، مع مراعاة التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية.

تجدر الإشارة أنه عند الحديث عن التغيير، فإن المقصود به هو التغيير الشامل والمتكامل الذي يتسع ليشمل كافة مجالات المؤسسة. من هنا يتبين أن هذه الأخيرة بحاجة إلى إدارة واعية لتحقيق هذا التغيير، الذي تظهر أهميته في جوانب عديدة نذكر منها ما يلي:²

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة: حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة إلى الحاجة إلى التجديد والحيوية، فتظهر روح المبادرة، وتختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يحد من الإبداع والابتكار.
2. تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون التعامل معه بالإيجاب، ومنهم من يتعامل بالمقاومة؛ كما ذكر طارق السويدان: التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز، وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات.

¹. زكريا الدوري وآخرون، مرجع سابق، ص 24.

². أحمد الخطيب وعادل سالم معايعة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2009، ص 386 - 387.

3. **إزكاء الرغبة في التطوير:** يعمل التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو الارتقاء والتطوير وتحسين العمل. وذلك من خلال عدة جوانب:

- عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها؛

- عمليات التحديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل؛

- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة، لأن التكنولوجيا المتطورة والأساليب الحديثة تُوجد وتُولد الأسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير.

4. **التوافق مع المتغيرات:** وينظر أيضا إلى أهمية التغيير لتتوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها، فإنه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه.

5. **الوصول إلى درجة أعلى من القوة:** حيث تكمن أهمية التغيير إلى الوصول إلى الارتقاء والنماء.

ثانيا: خصائص إدارة التغيير

تشتمل إدارة التغيير على جملة من الخصائص ينبغي الإحاطة بها وبجوانبها المختلفة، للوصول إلى المقاصد الحقيقية لعملية التغيير، ومن أهم هذه الخصائص نذكر:

1. **الإستهدافية:** باعتبار أن التغيير الجيد لا يتم إلا وفق مقارنة إستراتيجيه ينبغي ومنذ البداية تحديد الأهداف والغايات المبتغاة من العملية التغييرية. ولكي نحصل على أهداف التغيير، ينبغي توافر جملة من المواصفات أهمها:¹

- **القابلية للقياس:** وذلك بوضع الأهداف في شكل كمي، وربطها بالعامل الزمني حتى تكون عملية التغيير أكثر فعالية، والنتائج ذات دلالة.

- **التحفيز:** بمعنى أن تكون أهداف عملية التغيير متجاوزة نوعا ما للإمكانات المتوفرة، بهدف رفع روح التحدي لدى عاملي ومدراء المؤسسة، وإبراز القدرات الإبداعية والابتكارية لديهم.

¹. قاسمي كمال، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريج، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010-2011، ص ص 19 - 20.

- **القبول:** أي أن تكون أهداف عملية التغيير متوائمة مع أهداف وميولات الموارد البشرية للمؤسسة، تجنباً لحدوث مقاومة للتغيير المنشود، لذلك يفترض اعتماد أساليب الإدارة بالمشاركة في تحديد الأهداف.

- **المرونة:** يفترض أن تكون أهداف عملية التغيير قابلة للتعديل بحيث تتفاعل إيجابياً مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- **الواقعية:** أي أن تكون الأهداف التغييرية قابلة للتحقيق؛ من خلال ملاءمتها مع الإمكانيات الداخلية وظروف البيئة الخارجية، بما لا يتناقض مع كون الأهداف تأخذ الطابع التحفيزي.

2. **الواقعية:** إضافة إلى ضرورة أن تكون أهداف التغيير واقعية، ينبغي التنبيه أيضاً إلى واقعية أسبابه ودوافعه، بحيث لا يعقل القيام بالتغيير من أجل التغيير، كما يفترض اختيار الحجم والتوقيت المناسبين للعملية التغييرية.

3. **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين احتياجات، وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.¹

وتشمل هذه القوى بالأساس:²

حاملي مشروع التغيير والجماعات الإيجابية؛

- القوى المنفذة لعملية التغيير؛
- القوى المضحية التي ستقع عليها أعباء التغيير بشكل كبير؛
- القوى المحايدة التي ستبقى تراقب عملية التغيير، دون تأثير إيجابي أو سلبي؛
- القوى المقاومة للتغيير والساعية لإيقافه أو إثبات فشله.

4. **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، بحيث تملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.³

5. **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قاداته.

6. **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح؛ بمعنى أنها تسعى لإصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من إختلالات في المؤسسة.

¹ محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 68.

² قاسمي كمال، مرجع سابق، ص 21.

³ ثروت عباس مشهور، مرجع سابق، ص 80 - 81.

7. **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد؛ وهو ما يستدعي وضع أطر وتعديلات على القوانين القائمة، ما يضيفي الشرعية القانونية على التغييرات المستحدثة.¹

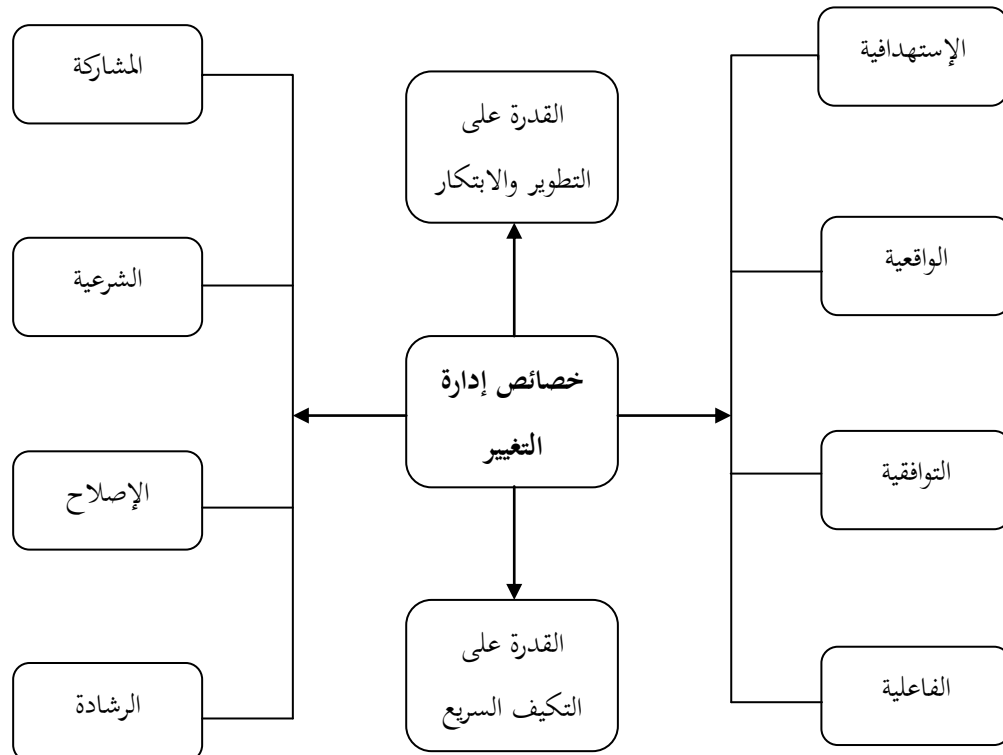
8. **الرشادة:** هي صفة ملازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المعقول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.

9. **القدرة على التطوير والابتكار:** يتعين على إدارة التغيير أن تعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

10. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

ويمكن توضيح خصائص إدارة التغيير المذكورة سابقاً من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2 - 1): خصائص إدارة التغيير



المصدر: حامد محمود الرقب، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2008، ص 30. نقلاً عن موقع <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/86502.pdf> بتاريخ: 16 - 06 - 2012.

¹. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 23 - 24.

ثالثاً: أهداف إدارة التغيير

كون إدارة التغيير عملية تحتاج إلى تكاليف بشرية، مادية، وفكرية، فلا بد من أن يكون لها أهداف تبرر تلك التكاليف. ومن بين هذه الأهداف نذكر ما يلي:¹

1. إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات الإدارية؛
2. إيجاد انفتاح في التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة بشكل صريح، وعدم التكلم عليها وتحاشي مناقشتها؛
3. إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق، مما يزيد من فاعلية الجماعات؛

أما صلاح الدين عبد الباقي فقد حدد أهداف إدارة التغيير فيما يلي:²

1. تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة، بدلا من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين؛
2. زيادة درجة الانتماء للمؤسسة وأهدافها؛
3. زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية؛
4. مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية حديثة وديمقراطية، بدلا من اعتمادهم على أساليب أقل فاعلية؛
5. زيادة الوعي بدناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء، من خلال تعميق الصلات بين الأفراد، وتنمية عمليات الاتصال وأساليب القيادة؛
6. تشجيع العاملين ورفع قدرتهم على ممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي، والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكمل لها.

¹. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط5، عمان، الأردن، 2009، ص 340.

². صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 346 – 347.

ويمكن توضيح أهداف إدارة التغيير والأساليب التي تعتمد على الهدف منه، وما إذا كان محتوى عملية التغيير معارف ومعلومات جديدة، أو تغيير في السلوك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (2 - 1): أهداف برامج إدارة التغيير

الهدف من عملية التغيير	الأسلوب المتبع في عملية التغيير	المكون الرئيسي لبرنامج التغيير (نواحي معرفية أو سلوكية)
تغيير سلوكي بسيط	تغيير في أنماط التفاعل بين العاملين في المؤسسة	معرفة
تغيير في التوقعات التي يملئها الدور الوظيفي	تغيير في البرامح والميزانيات وأنظمة الاتصالات وطرق العمل	
تغيير في القيم والاتجاهات	برامح إدارية تدريبية، تغيير في نمط السلطة، نظام تقسيم جديد للعمل، تعديلات في المهام الموكلة للعاملين	
تغيير في الدوافع ومنها زيادة الشعور بالحاجة للإنجاز والانتماء للجماعة	تغيير نظام المكافآت، إتباع أساليب جديدة في القيادة، تغيير الأساليب القديمة في الاتصالات.	
تغيير رئيسي في السلوك	إتباع معايير جديدة في تعيين وترقية العاملين، تغييرات رئيسية في الاستراتيجيات المتبعة	سلوك

المصدر: محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط5، عمان، الأردن، 2009، ص 341.

من خلال الجدول يمكن القول أن أهداف إدارة عملية التغيير، هي أهداف شمولية تشمل جميع مجالات المؤسسة، التنظيمية، السلوكية، والمعرفية، بغية إحداث تغيير يرتقي بالمؤسسة وبمكانياتها السوقية ويحسن مزاياها التنافسية لتحل محل مركز تنافسي يضمن لها الاستمرارية.

تجدر الإشارة إلى أن تحقيق هذه الأهداف بفاعلية وكفاءة يتطلب تضافر جملة من العوامل والمتطلبات التي يمكن من خلالها تحقيق تغيير ناجح.

رابعاً: عوامل نجاح إدارة التغيير

هناك عوامل كثيرة لها تأثير على التغيير الذي تحدثه المؤسسة، وعلى درجة النجاح التي تحققة إدارة التغيير. ومن بين هذه العوامل نذكر:¹

- خلق رؤية عامة مشتركة في كل المؤسسة؛
- التدريب وتشجيع الأفكار الابتكارية، للمحافظة على استمرارية جهود التغيير، وتشجيع ودعم النتائج المحققة، باستخدام أنظمة التحفيز والمكافأة؛
- وجود خبراء أو وكلاء للتغيير، يمتلكون المهارات الفكرية، الإنسانية، والفنية اللازمة للتغيير الفعلي، والحقيقي؛
- معرفة أسباب التغيير وتشخيص المشاكل المترتبة عنها بأسلوب علمي، حتى يسهل تحليل عوامل مقاومة التغيير، ومعالجتها؛
- توفر الموارد البشرية، المادية، والفنية التي تهيئ لعملية التغيير، وتساعد على تنفيذه، وبيان الفوائد المترتبة عنه؛
- وهناك من حدد هذه العوامل فيما يلي:
- عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية، لما لها من تأثير على سلوك الأفراد وتوجهاتهم؛²
- أن يبدأ التغيير من خلال فرق عمل، حيث أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر مؤسسة مصغرة، يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المؤسسة ككل؛
- أن يكون المدراء قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية؛³

¹. إدارة التغيير والموارد البشرية، ورقة عمل، مقدمة للاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، الخرطوم، السودان، يومي 16 و 18 ديسمبر 2003، ص 5. نقلا عن موقع www.ituarabic.org/hresources/doc6.doc بتاريخ: 18 - 06 - 2012.

². زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 46.

³. محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص ص 120 - 121.

- وجود قيادة تغيير مؤهلة، تعزز عملية إيجاد مناخ من الدعم النفسي للتغيير. والقائد الناجح يقدم التغيير لا على أسس شخصية، وإنما كمطلب تقتضيه الظروف الموضوعية للموقف، بما لا يثير مقاومة ونفور من عملية التغيير؛¹

- تعزيز مبدأ المشاركة كوسيلة لبناء الدعم للتغيير، فهي تشجع الأفراد على النقاش، والاتصال، وتقديم المقترحات، وتزايد اهتمامهم بالتغيير، على اعتبار أنه من ضمن ثقافة وقيم مؤسستهم.

- تحسين وتقوية الاتصالات بين الأفراد، والمسؤولين على التغيير، فالجميع يرغب بمعرفة التغيير الذي سيتم لكي يشعروا بالأمان، ويستمر تعاون الجماعة.

إن ما يمكن أن نخلص إليه، هو أن تنفيذ وإدارة التغيير بنجاح يتطلب حشد الطاقات والجهود، والعوامل الداعمة والمؤازرة لعملية التغيير، واتخاذ جميع الإجراءات والترتيبات التي تكفل توفير الظروف المفضلة والمواتية للتغيير.

المطلب الثاني: أسباب ومجالات عملية التغيير

تواجه المؤسسات العديد من الضغوطات في بيئة عملها، تفرض عليها تحديد كافة الأسباب والعوامل التي تدفعها لإحداث ذلك التغيير، الذي يسمح لها بالانتقال من نقطة إلى نقطة معينة. تلك النقطة التي تحدد من خلالها المؤسسة مجالات عملية التغيير.

أولاً: أسباب عملية التغيير

لا يحدث التغيير في أي مؤسسة من فراغ أو عدم، بل يكون ناتجاً عن أسباب تجعله أمراً ضرورياً وحيوياً. ويمكن تقسيم هذه الأسباب إلى أسباب داخلية، وأخرى خارجية كما يلي:

1. **الأسباب الداخلية:** هي الأسباب الناشئة من داخل المؤسسة والمرتبطة بعملياتها واستراتيجياتها، وسلوكيات العاملين فيها وغيرها، فالمؤسسة عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية والبشرية، كلها تؤثر وتتأثر بالتغيير. ويمكن توضيح هذه الأسباب في النقاط الآتية:

- نمو المؤسسة وتطورها: مما يدفع بها إلى تغيير أهدافها، رسالتها، وأغراضها؛
- تغييرات في سلوكيات الأفراد: تنعكس في انخفاض الروح المعنوية وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل،²

¹. حسين حرم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009، ص 388.

². صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 371.

- إضافة إلى تطور وعيهم وزيادة طموحاتهم وحاجتهم إلى تسخير جميع قدراتهم الكامنة في العمل؛¹
- سلوك وقرارات المديرين، فالصراع والاحتكاك الكثير بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع؛
- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العاملين وإفساح المجال لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين زيادة أدائهم وإنتاجيتهم؛
- تغييرات هيكلية: تتم على مستوى الهيكل التنظيمي والتي تمس اللوائح والأنظمة المسيرة للعمل، بما يؤدي إلى خلق مرونة كافية تستجيب لمتطلبات الحاجة للتغيير؛²
- تغييرات فنية: تستدعي ضرورة تغيير أساليب الإدارة المتبعة وتطويرها بما ينسجم مع التطورات التكنولوجية والتقنية؛ تحسين وزيادة التعاون بين الأفراد وجهودهم وتعزيز وجود علاقات فريق العمل الواحد؛
- إدراك المسؤولين بالحاجة إلى التغيير الجزئي أو الكلي في الأهداف أو إعادة صياغتها بما يحقق المرونة اللازمة في تحقيقها وبأقل التكاليف.

2. الأسباب الخارجية: هي أسباب تظهر بسبب التفاعل المستمر بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، والتي يصعب التحكم فيها والتنبؤ بها. ويمكن إدراجها في النقاط الآتية:³

- الثورة المعرفية والتكنولوجية، والنمو المتسارع في جميع مجالات العلم والمعرفة؛
 - تزايد الاهتمام بالقضايا والمسائل الاجتماعية، وتزايد إدراك المؤسسة بحجم مسؤولياتها الاجتماعية؛
 - تغيير تركيب القوى العاملة كما ونوعاً، نظراً لتغير أنظمة التعليم، التدريب والتنمية؛ تزايد ظاهرة العولمة في الأعمال؛
 - تقادم طرق وأساليب العمل حيث تتقادم هذه الأساليب بسرعة مع اكتساب معارف جديدة، إذ يتم تطوير واكتشاف أساليب جديدة وسرعة ما تتقادم؛
- إضافة إلى:

- التغييرات السياسية والاقتصادية: نتيجة الإصلاحات المرتبطة بعملية التحول إلى اقتصاد السوق، وتبعات ظاهرة العولمة، والانفتاح على اقتصاديات الدول، والتقدم التكنولوجي... الخ.⁴

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 373.

² رائد يوسف الحاج، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 202.

³ أنعام الشهابي وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 343.

⁴ رزيق كمال وعقون عبد السلام، مكانة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن ملتقى دولي بعنوان "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب البلدة، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011، ص 3. نقلا عن موقع <http://iefpedia.com/arab> بتاريخ: 20 - 06 - 2012.

- التغييرات الاجتماعية، الثقافية والحضارية: سواء كانت متعلقة بالقيم والتقاليد العامة، أو بتقاليد المؤسسة، فإن هذه الأخيرة ينبغي عليها التفاعل الإيجابي معها، بما يتيح لها تحقيق تغيير فعال؛¹
- التغييرات في القوانين والأنظمة والتشريعات: هناك جملة من التغييرات التي يمكن أن تحدثها الدولة، أو مجالس الإدارة في المؤسسات، فعلى المؤسسات أن تستجيب لهذه التغييرات بصورة إيجابية بما يساعدها على الاستقرار والاستمرار؛
- التغييرات التكنولوجية: سواء كانت هذه التغييرات بطرق الإنتاج أو وسائله فهي ذات تأثير على تحقيق كفاءة تشغيل عالية وتحسين نوعية المنتجات والخدمات، وزيادة جودتها. وعلى المؤسسة أن تأخذ بهذه التغييرات التقنية والفنية حتى لا تتأخر عن التطورات التي يمكن أن توجد أمامها ضغوطا تنافسية كبيرة من المؤسسات في نفس القطاع السوقي؛
- حدوث تغييرات في رغبات المستهلكين وأذواقهم، حاجاتهم، ومداخلهم؛²
- زيادة حدة المنافسة في السوق، مما يتطلب من المؤسسة الاستجابة السريعة لكل أشكال المنافسة. والتي لم تعد قائمة على أساس الأبعاد التقليدية، والمتمثلة أساسا في الأسعار وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال قنوات أخرى للتوزيع أو تقديم منتجات وخدمات جديدة، مما يدفع المؤسسات الأخرى على البحث عن بدائل تمكنها من تحسين قدراتها وفعاليتها.

ويمكن توضيح أسباب التغيير من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (2 - 2): أسباب عملية التغيير

الأسباب الداخلية	الأسباب الخارجية
الإستراتيجية، الأهداف رسالة ورؤية المؤسسة.	البيئة القانونية والتنظيمية.
نطاق الإشراف، المركزية واللامركزية.	التطورات التكنولوجية (المعلوماتية، الرقمنة... الخ.).
تغييرات في أنظمة التسيير العمليات، الجودة... الخ.	المنافسة.
استعمال، أدوات عمل جديدة كالتكنولوجيا، تقنيات... الخ.	تطور أذواق ورغبات المستهلكين.
ثقافة المنظمة.	تغييرات اقتصادية، سياسية، اجتماعية وحضارية.

المصدر: Gérard Monpin, Conduire le changement- Du Diagnostic a l'action du pourquoi au comment, 2008, p 8.

¹. رائد يوسف الحاج، مرجع سابق، ص 201.

². محمد كامل عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، دون ذكر سنة النشر، ص 182.

ثانيا: مجالات عملية التغيير

يمكن للقائمين على إدارة التغيير إحداث تغييرات في مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة، والتي يمكن حصرها في المجالات الآتية:

1. **مجال الهيكل التنظيمي:** تحتاج المؤسسات أياً كان نوعها إلى هيكل يوضح العلاقات التنظيمية المختلفة والعلاقات الإدارية، من حيث توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات، وبدون هيكل تنظيمي سليم فإنه قد تحدث بعض الخلافات والصراعات والتداخل في الاختصاصات والذي من شأنه أن يؤدي إل إعاقة تحقيق الأهداف، لذا فإنه عندما تتغير الظروف التي تعمل فيها المؤسسة فإن الأمر يحتاج إلى إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي لكي يتلاءم مع الظروف الجديدة.¹

ويكون ذلك من خلال إعادة النظر في توزيع السلطات، المسؤوليات، الوظائف، وأنظمة اتخاذ القرارات، ومجموع التصرفات الإدارية التي تهدف إلى تحسين الأداء عن طريق تغيير هيكل العلاقات الرسمية، إضافة إلى هيكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف ومصادر اتخاذ القرارات.²

ويمكن تحديد أشكال التغيير الهيكلي في النقاط الآتية:³

- إعادة تصميم الوظائف، بحيث يسمح إما بدرجة أكبر من التخصيص أو الإثراء الوظيفي؛
- إعادة صياغة بطاقات وصف الوظائف؛
- تعديل إجراءات العمل وخطواته؛
- تغيير الأساس الذي يقوم عليه الهيكل التنظيمي، مثلاً: من الأساس الوظيفي إلى الأساس القائم على نوع المنتج أو إلى تنظيم المصفوفة؛
- إحداث تغييرات في وسائل التنسيق، مثلاً: بدلاً من التنسيق عن طريق الرئاسيات المشتركة يمكن التنسيق عن طريق اللجان؛
- تغيير هيكل القوى داخل المؤسسة (هيكل السلطة والمسئولية، نطاق الإشراف...الخ).

2. **مجال التكنولوجيا:** يتمثل التغيير في هذا المجال تطبيق أساليب جديدة في طرق الإنتاج، الآلات، المواد ونظم المعلومات، والتي يترتب عليها تحسين في المخرجات، الجودة، التكاليف، والتشغيل، وتقليل الوقت،

¹ . علاء محمد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 181.

² Jean Brilman, Les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance, édition d'organisation, 3eme tirage, 2000, p 363.

³ . زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 194.

والتطوير التكنولوجي يعني تحول المؤسسة من التكنولوجيا المحددة والبسيطة إلى التكنولوجيا المتقدمة الحديثة.¹ والافتراض الأساسي للتغيير التكنولوجي هو تحسين طرق ووسائل أداء العمل؛ والذي من شأنه أن يؤدي إلى أداء أكثر كفاءة للمؤسسة، وظروف عمل العاملين.²

3. مجال نظم العمل أو المجال الوظيفي: يقوم على تطوير نظم العمل المتمثلة في اللوائح والقرارات المتعلقة بأداء مختلف الأنشطة سواء كانت خاصة بالأفراد أو العمليات، إضافة إلى النظم الخاصة بوضع رؤية للمؤسسة وتحديد رسالتها وأهدافها، والإستراتيجيات التي تحدد الخطط، السياسات، وتحكم السلوكيات والتصرفات داخل المؤسسة.³

ويمكن توضيح التغييرات التي يمكن إحداثها على المستوى الوظيفي من خلال ما يلي:⁴

أ- تغيير الرسالة، الأهداف، والاستراتيجيات: تتناول رسالة المؤسسة غرضها الرئيسي، مجالات نشاطها، أنواع منتجاتها، والسوق التي تخدمها. بالتالي فإن تغييرها يتم بغرض مواكبة التغييرات التي قد تهيئ فرصا يجب استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر. ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عنه تغيير في الأهداف المترجمة لها، ومن ثم في الاستراتيجيات، باعتبارها مناهج تُتبّع لبلوغ الأهداف.

ب- تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد: إن تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة، الأهداف، والاستراتيجيات، أو بشكل مستقل وهو إعادة ترشيد استخدام الموارد؛ بما يُسهم في حسن بلوغ أهداف جديدة كخفض التكلفة، أو تحسين الجودة، أو زيادة الإنتاجية؛ ومن ثم تحسين المركز التنافسي للمؤسسة وتعزيزه في السوق.

4. مجال الأفراد: يُعد الفرد العنصر الموجه لحركة التنظيم الإداري، لذلك فإن له دورا بارزا ومهما جدا في عملية التغيير، حيث يتوقف إحداث هذه الأخيرة بالدرجة الأولى على مدى تقبله لها وتعاونه في إنجاحها.⁵

¹. علاء محمد قنديل، مرجع سابق، ص 182.

². زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 195.

³. علاء محمد قنديل، المرجع نفسه، ص 182.

⁴. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 475.

⁵. الحاج نعاس خديجة ومعمّر قوادري فضيلة، أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية في المؤسسات الصناعية، مداخلة ضمن ملتقى وطني بعنوان "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص. نقلا عن موقع <http://labocolloque5.voila.net/150alhadjnaas.pdf> بتاريخ: 20 - 06 - 2012.

وبناءً عليه فقد ركز الكثير من الباحثين على إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل، وذلك في ناحيتين هما:

- التغيير الكمي للأفراد: يكون بالاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم، أو توظيف عاملين جدد.
- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات، وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب، أو تطبيق قواعد المكافآت والحوافز التنظيمية.

إضافة إلى:¹

- تغيير الإمكانيات المتاحة للتنظيم: وذلك بزيادة الموارد والطاقات القائمة أو الحصول على نوعيات جديدة من الموارد، تحل محل المستخدم حالياً وتفوقها في القدرة. ومن هنا يمكن أن نتصور أحد أبعاد عملية التغيير في الإمكانيات، بمحاولة إعادة توجيهها نحو استخدامات أكثر عائداً، أو ترشيد استخدامها في نفس المجال.
- التغيير في النظم والإجراءات: حيث أن عملية التغيير تتجه إلى تبسيط إجراءات تطوير النظم، مُستهدفة تخفيض الوقت والجهد، وتوفير الإمكانيات والموارد المستخدمة في أداء الأعمال التنظيمية، وصولاً إلى مستوى أعلى من الكفاءة، ومن ثمّ رضا العاملين على العمل والتنظيم ككل.
- التغيير الذي يشمل إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تعديل خطوط الاتصالات، وقنوات تدفق السلطات والمسؤوليات.

إذن إدارة عملية التغيير في المؤسسة على المستوى الإنساني، يمكن أن تمتد لتشمل عدة مجالات في هذا الإطار، نذكر منها:

أ. التغيير في المهارات والأداء: يستخدم لإحداثه ثلاثة مداخل هي:

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

- لتحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط جديدة لاختيار العاملين الجدد.

¹. طيب سعيد، التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية، مداخلة ضمن ملتقى دولي بعنوان "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص ص 887 - 888. نقلا عن موقع <http://iefpedia.com/arab> بتاريخ: 21 - 06 - 2012.

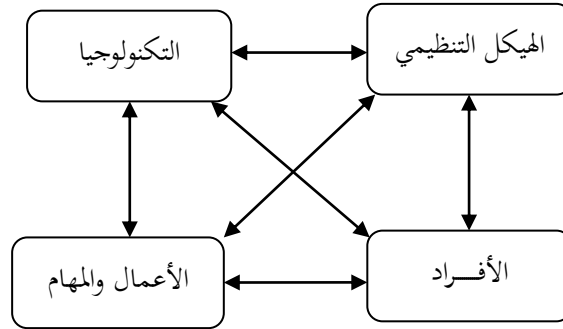
- تدريب العالمين: الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل، من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

ب. التغيير في الاتجاهات والمدرجات والسلوكيات والتوقعات: حيث يطلق على هذا التغيير اصطلاح التنمية الإدارية، والتي تركز على تغيير اتجاهات، مدرجات وقيم، وتوقعات العاملين، من خلال عملية الاتصال واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وذلك بهدف زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة وتنافسيتها.

لاشك أن مدخل تنمية الأفراد هو أحد المداخل الأساسية لتحقيق التطوير التنظيمي؛ حيث أن التغيير في الإستراتيجية، التكنولوجيا، والبناء التنظيمي لا بد وأن يحدث معها تغيير في سلوكيات الأفراد وطريقة تفكيرهم وأساليب عملهم، وعلى القيادة الإدارية أن تضع البرامج اللازمة لمثل هذا التغيير، وذلك من خلال استحداث برامج وأساليب حديثة لتنمية المهارات الفكرية والعلمية للعاملين، عن طريق التدريب والتنمية الإدارية.

ويمكن توضيح مجالات إدارة التغيير في الشكل التالي:

الشكل رقم (2 - 2): مجالات عملية التغيير



المصدر: عبيد بن عبد الله بن حيرت السبيعي، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص 22. نقلا عن موقع <http://libback.uqu.edu.sa/hipres/FUTXT/7282.pdf> بتاريخ: 21 - 06 - 2012.

مما ينبغي التأكيد عليه أن المدخل الإنساني هو أفضل المداخل لإحداث التغيير؛ ذلك أنه يؤثر في جميع المجالات الأخرى، فالتغيير مهما كان مجاله فإنه يستهدف الأفراد ولا يتحقق إلا من خلالهم.

ثالثاً: أساليب إدارة التغيير

تُعبّر إدارة التغيير عن أسلوب وفلسفة عمل، تسعى المؤسسة من خلالها لإحداث تغيير جزئي أو كلي في المجالات المذكورة سابقاً، مستخدمة في ذلك أساليب تقوم على أسس علمية. وفي هذا الإطار نذكر أسلوبين هما:¹

1. **أسلوب دفاعي:** يتمثل في الغالب في محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، ويتخذ شكل رد الفعل عن فعل التغيير أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالباً ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عنه.

2. **أسلوب الاحتواء:** وهو أسلوب هجومي في الغالب يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال وما تملكه من قدرات، وتوجهها بالحكمة والحنكة نحو تحقيق الأهداف بروية وموازنة. وهذا يتطلب من المدراء توقع التغيير والتنبؤ به ليتمكنهم من التعامل معه ثم تحقيق أفضل النتائج

المطلب الثالث: مراحل إدارة عملية التغيير

تعتبر عملية التغيير عملية متواصلة ومتراصة، وعند تبني المنظمة لهذه العملية بعد تشخيصها للمشاكل التنظيمية الداخلية التي تعاني منها، والتهديدات الخارجية التي تواجهها؛ فإنها لا تتوقف عند هذا الحد بل يجب عليها القيام بالخطوة الأهم وهي التطبيق الفعلي والعملي للعملية التغييرية. وهذه الأخيرة تتم وفق منهاج ومراحل محددة تؤدي وتسهل عملية التحول من وضع حالي يمثل المشكلة إلى وضع جديد يمثل الحالة المرغوبة.

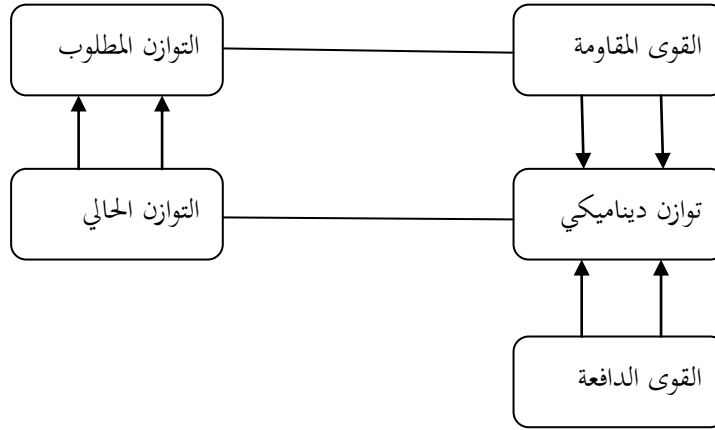
أولاً: مراحل إدارة عملية التغيير

نستعرض في ما يلي بعض النماذج التي تعددت، إلا أنها تتشابه في مكوناتها. فبعضها تميل إلى إعطاء خطوات تفصيلية لمراحل إدارة عملية التغيير، بينما تميل أخرى إلى دمج هذه الخطوات في أخرى أكثر عمومية. نذكر منها ما يلي:

1. **نموذج كيرت ليفن Kurt Lewin:** الذي يقترح أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل، وقبل التطرق لها يمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

¹. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 3.

الشكل رقم (2 - 3): نموذج ليفن لقوى التغيير في المؤسسة



المصدر: داودي الطيب ومحبوب مراد، إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال، مداخلة ضمن ملتقى دولي بعنوان "دور الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011، ص 04، نقلا عن موقع <http://iefpedia.com/arab> بتاريخ: 23 - 06 - 2012.

أ. إذابة أو إسالة الجليد **Unfreezing**: تتضمن هذه المرحلة استبعاد وإلغاء الاتجاهات، القيم والممارسات والسلوكيات الحالية للأفراد؛ بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد. ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد - اختفاء السلوك الحالي - الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأجور، الأداء، انخفاض الأرباح... الخ، والاعتراف بوجود مشكلة ما. ما يدفع الأفراد إلى ضرورة تعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب الحالية للعمل.¹ وفي هذه المرحلة تتأكد أهمية الإدارة، من خلال سعيها لإضعاف القوى التي تشد الفرد إلى وضعه الحالي، وهز حالة التوازن التي يوجد فيها؛² ما يخفف ويحد من مقاومته للتغيير الذي سيحدث من أجل الوصول إلى الحالة المنشودة.

ب. التغيير **Changing**: في هذه المرحلة يتعلم الفرد أساليب وأفكار ومهارات جديدة، وبالتالي يسلك سلوكا جديدا؛ وهذا يعني تعديل وتغيير في التوجهات، أو الأداء والتقنيات، أو الهيكل التنظيمي، ويجب الحذر من التسرع في هذه المرحلة تجنباً لظهور مقاومة للتغيير.³

¹. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد لنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص 284.

². بروش زين الدين وحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية لأجهزة القياس والمراقبة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 1، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، جوان 2007، ص 51. نقلا عن موقع www.univ-biskra.dz بتاريخ: 23 - 06 - 2012.

³. زكريا الدوري وآخرون، مرجع سابق، ص 48.

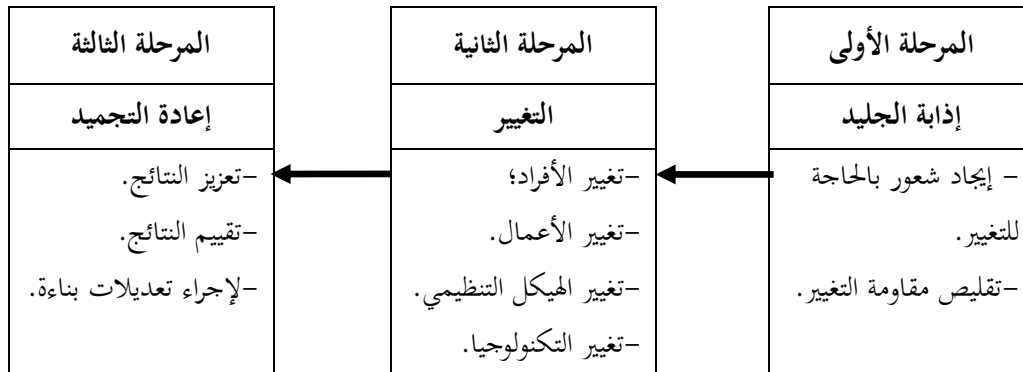
لذلك تلجأ المؤسسة إلى تطبيق بعض الاستراتيجيات الجديدة، كما تركز على ضرورة الاتصال المستمر بين مختلف أفراد المؤسسة، وذلك بقيام المسيرين بإعلام الذين يمسه التغيير بما يجب فعله وتقييم ما يقومون به، وإقناعهم بأن دعمهم ومساندتهم هي شرط أساسي لنجاح مشروع التغيير.¹

ت - إعادة التجميد **Refreezing**: ويعني ذلك حماية وصيانة التغييرات التي تمت، والحفاظ على المكاسب والمزايا الناتجة عن إحداثها من خلال ما يلي:²

- التأكيد على التغييرات في القيم والاتجاهات وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجديدة والقيم السائدة؛
- المتابعة المستمرة لأساليب العمل، والممارسات والنتائج المحققة؛
- تدريب العاملين على ما تم التوصل إليه؛
- إنشاء أنظمة تحفيز وتشجيع على من يحافظ على المكاسب المحققة، ويأتي باقتراحات تغيير جديدة؛
- توفير المعلومات باستمرار.

ويمكن تلخيص مراحل عملية التغيير وفقاً لنموذج ليفن كيرت - Kurt.L - من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2 - 4): مراحل إدارة عملية التغيير حسب ليفن كيرت Kurt Lewin



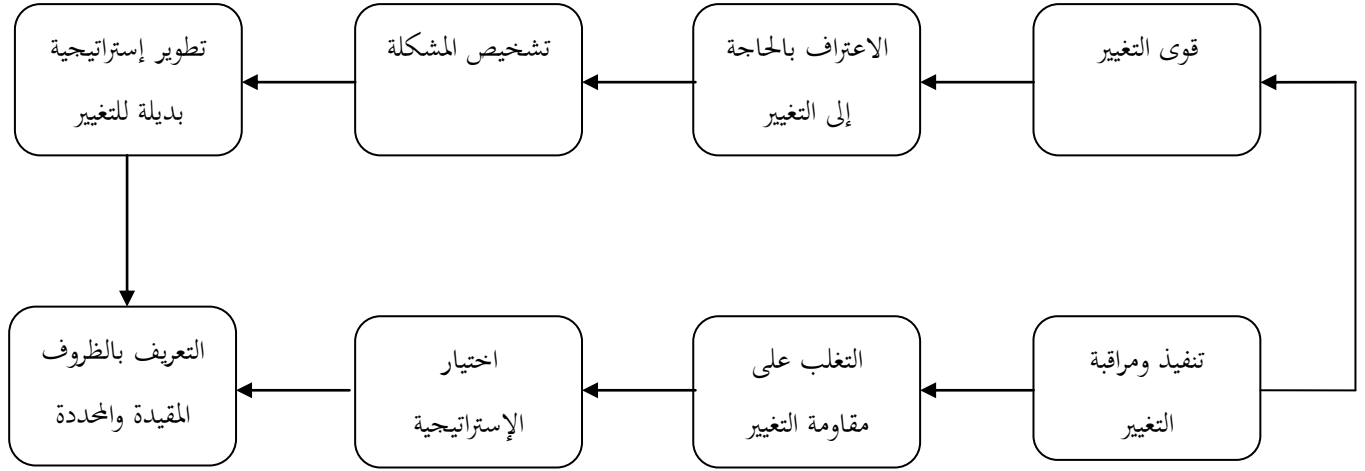
المصدر: حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص 377.

2. نموذج انسفيتش Ivancevich وزملاءه: هو نموذج مُستمد من نموذج ليفن كيرت - Kurt.L - الذي يعتبر الإطار العام لجميع النماذج التي جاءت بعده، ويعتبر هذا النموذج أكثر تفصيلاً ووضوحاً لإدارة عملية التغيير، التي تعتبر عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي كما يتضح من الشكل رقم (2 - 5) التالي:

¹. Robert Heller, Gérer le changement, Mango pratique, Italie, 1999, p. 16.

². محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2008، ص 339.

الشكل رقم (2 - 5): مراحل إدارة عملية التغيير حسب افنسيفيتش - Ivancevich - وزملاءه



المصدر: حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص 379.

وستنتظر فيما يلي لكل مرحلة بإيجاز كما يلي:

1. قوى التغيير: تمت الإشارة إليها من قبل؛

2. الاعتراف بالحاجة للتغيير: بإمكان إدارة المؤسسة معرفة حاجتها للتغيير من خلال التقارير، الإحصائيات والبيانات التي تصلها من مصادرها المختلفة، كالبيانات المالية، وانخفاض الأرباح، ومعدلات الأداء، وتدني معنويات العاملين... الخ؛ ومن خلالها تستطيع الإدارة معرفة قوة وكثافة قوى وأسباب التغيير.

3. تشخيص المشكلة: يعني تعريف المشكلة وتحديد لها، قبل تبني أي إجراء. وقد لا تكون المشكلة واضحة للجميع، لذا فإن الخبرة والاجتهاد يعتبران من الأمور الحيوية في هذه الحالة. ومن أهداف مرحلة التشخيص الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي المشكلة، بذاتها وتمييزها عن العوارض؟

- ما الذي يجب عمله لحل المشكلة؟

- ما هي النتائج المتوقعة من الإجراء؟ وكيف يمكن قياسها؟

ويمكن التوصل إلى الإجابة على هذه الأسئلة من خلال البيانات المتوفرة لدى المؤسسة، أو من خلال تشكيل لجان أو فرق عمل، أيضا اللقاءات بين المسؤولين والعاملين، إضافة إلى أسلوب المسوحات/استطلاع الاتجاهات ومن أجل زيادة فاعلية هذه المسوحات، تعتمد بعض المؤسسات إلى إشراك العاملين في تطويرها

وإعدادها، أو الاستعانة بوسيط تغيير من داخل المؤسسة أو من خارجها. وفي النهاية فإنه على الإدارة بعد هذه المرحلة تحديد الأهداف للمساعدة على توجيه مسار التغيير وتقييم نتائجه.

4. تطوير بدائل واستراتيجيات/مجالات التغيير: تقوم الإدارة بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالا أن تحقق النتائج المرجوة. وفي هذه الحالة توجد أربعة مجالات للتغيير، تم التطرق إليها سابقا (التغيير الهيكلي، التغيير في الأفراد، تغييرات الأعمال، تغييرات تكنولوجية)؛

5. تعريف المحددات/الظروف المقيدة: يتوقف اختيار إستراتيجية التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآتية السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة، والتنظيم الرسمي، وثقافة المؤسسة. فمن ناحية يعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير، ومن ناحية أخرى، يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح، وتدخل في ذلك سياسات وفلسفة الإدارة العليا، وتصميم المؤسسة، ونظام الرقابة، وأخيرا لا يمكن إغفال دور القيم والمعايير والقواعد السلوكية (ثقافة المؤسسة).

6. مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويتوجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها. وسنتطرق إلى مقاومة التغيير في المبحث الثاني.

7. تنفيذ ومتابعة، وتقييم عملية التغيير: تتضمن هذه المرحلة بعدين وهما:¹

- التوقيت: يعني معرفة متى يتم إحداث التغيير، وهو أمر استراتيجي يعتمد على عوامل كثيرة كدورة عمل المؤسسة، والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فأى تغيير رئيس يجب أن لا ينافس ويعارض العمليات اليومية، وقد يكون من الأسهل تنفيذ التغيير في فترة ركود العمل، ومع ذلك إذا كان التغيير حيويًا لبقاء المؤسسة، فلا مناص من التنفيذ الفوري.

- نطاق التغيير: يتوقف على إستراتيجية التغيير، وقد يتم تنفيذه في كل مجالات وأنحاء المؤسسة، ويتم تكريسه بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل، ومن مستوى لآخر، ومن إدارة لأخرى. أما المتابعة فتهدف إلى توفير معلومات عن التغذية العكسية.

بينما تتضمن عملية التقييم المقارنة بين نتائج وأهداف برامج عملية التغيير، ويمكن أن يستخدم القائمين على عملية التغيير في ذلك ثلاث أنواع من المعايير وهي:²

- معايير داخلية: تتعلق مباشرة بأساس البرنامج التغييري مثلا مجال التغيير على مستوى وظائف الأفراد

¹. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، مرجع سابق، ص 379 - 381.

². صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 335.

- معايير خارجية: تتعلق بكفاءة وفعالية العاملين قبل وبعد عملية التغيير.
- المعايير المتعلقة برد فعل المشاركين في البرنامج: تشير إلى كيفية قياس ما يشعر به الأفراد نحو برنامج التغيير الذي خضعوا له وتأثروا به.

ثانيا: مسؤولية إحداث عملية التغيير

تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بتحديد من له سلطة التغيير، وهناك عدة بدائل تعتمد عليها نذكر منها ما يلي:¹

1. **الإدارة العليا:** هنا يستأثر المدراء بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعملية التغيير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك. معتمدين في ذلك على خبراتهم الذاتية، إضافة إلى الاسترشاد بالمعلومات والتقارير الواردة من مرؤوسيه، وقد يصحب ذلك تفسيراً بظروف التغيير والمزايا، والإجراءات التي تقع على المرؤوسين من جراء قبولهم وامتثالهم للتغيير، أو عدم تماشيهم معه.

2. **المشاركة:** تقوم الإدارة العليا في هذه الحالة بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، على افتراض أنهم ذوو كفاءة وتأثير قوي في تقرير مصير أهداف التغيير؛ بالقدر الذي يعطيهم القدرة على مشاركتهم في التخطيط له. ويمكن تحديد أشكال المشاركة في ناحيتين:

- **اتخاذ القرار الجماعي:** حيث تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشكلة ودراستها، وتحديد بدائل الحلول الممكنة. يلي ذلك قيامها بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل، واختيار البديل الأنسب لها. وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم في اختيار ما يناسبهم ويحل مشاكلهم.

- **حل المشاكل الجماعية:** وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، ذلك أن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها فقط، بل يمتد عملهم إلى دراسة المشكلة، وجمع معلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة، والتوصل إلى بدائل الحل.

3. **التفويض:** تمنح الإدارة العليا للمستويات التنظيمية والعاملين صلاحيات، يضطلعون من خلالها بمعظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وإيجاد بدائل الحلول المناسبة. ويتم التفويض للعاملين بأحد الأسلوبين:

- **أسلوب مناقشة الحالة:** من خلاله تقوم الإدارة بأخذ مشكلة أحد الأقسام وعرضها على العاملين كحالة واجبة النقاش، بغرض إكسابهم المهارة على دراسة وتحليل مشاكلهم، وإيجاد حلول لها.

¹. ثروت عباس مشهور، مرجع سابق، ص 94 - 96.

- أسلوب تدريب الحساسية: يتم من خلاله تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معهم. والافتراض الأساسي لهذا الأسلوب هو أنه باكتساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاكل بعضهم البعض، يمكن تطوير العمل بشكل أفضل، أي أن عملية التغيير تعتمد إلى حد كبير على تنمية وتطوير العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين. والسؤال هنا، كيف يمكن الحكم على أفضلية الطرق المتبعة؟ ويمكن الإجابة عليه وفقاً لمعايير معينة هي:

- رضا العاملين المتأثرين بالتغيير؛
- سرعة التغيير والنتائج المباشرة والقصيرة المدى؛
- النتائج طويلة المدى؛
- مقاومة التغيير؛
- الالتزام بالتغيير؛
- التجديد والإبداع المستمر.

4. الاستشاريون من خارج المؤسسة: تلجأ المؤسسة للاستعانة بمستشارين من خارجها، رغبة منها في الاستفادة من المعارف والمهارات التي يقدمونها بشكل واضح، واحترافيتهم في العمل، التي تجعلهم يستغلون الوقت بشكل أفضل وأسرع، وكذا الآراء والقرارات المحايدة التي يقدمونها، إضافة إلى الخبرة والمعلومات، وأساليب العمل الحديثة التي يمنحونها للعاملين في المؤسسة. لكن ليس من السهل دائماً على المؤسسة اجتذاب مستشارين من خارجها يضحون بأوضاعهم المستقرة، ويقبلون العمل في وضع حرج لقيادة عملية التغيير؛ إلا إذا تم تقديم إغراءات مجزية لهم.¹

¹. أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 43.

المبحث الثاني: مقاومة التغيير

تعتبر إدارة التغيير من أصعب الأمور التي على المهتم بالإدارة التعامل معها، وذلك كون الأفراد يفضلون ما اعتادوا عليه. لذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة؛ لأن الأفراد يرون فيه تهديدا لأنماط علاقات وأساليب قائمة، ويخشون أن يمس مصالحهم. لذلك قبل البدء في تطبيق التغييرات المطلوبة، لابد من تفهم جميع المعنيين لدواعي التغيير؛ حتى يمكن ضمان تعاونهم مع الإدارة في تحقيق عملية التغيير، أو على الأقل تحييد المقاومة. فما المقصود بمقاومة التغيير؟ وما هي أسباب ظهورها؟ وكيف يمكن معالجتها؟.

المطلب الأول: مفهوم وأسباب مقاومة التغيير

كون التغيير الثابت الحقيقي الذي يجب على المؤسسة مسابته، فإن عليها أيضا أن تستعد لمواجهة مقاومة الأفراد له، على اعتبار أنها رد فعل طبيعي لإفشاله وعرقلة مسيرته. فما المقصود بمقاومة التغيير؟ وما هي أسباب ظهورها؟.

أولا: مفهوم مقاومة التغيير

في مجال إدارة الأعمال هناك من عرف مقاومة التغيير على أنها: "الاتجاه الفردي أو الجماعي الواعي أو غير الواعي، الذي يظهر بمجرد بروز أفكار تغييره في المؤسسة. هذا الاتجاه يعكس نظرة سلبية للعاملين (وحتى لبعض المسؤولين) بشأن التغييرات التي سوف يتم إدخالها على أسلوب العمل".¹

وتعرف أنها: "تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضة للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه".²

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن مقاومة التغيير لها أربع رؤى أساسية هي:

- المقاومة كاستجابة سلوكية طبيعية لا يمكن تجنبها من جانب من يتوقع وجود تهديد ناجم عن التغيير؛
- المقاومة كحملة منسقة تحركها دوافع سياسية من العصيان المسلح ونضال الطبقات؛
- المقاومة كنوع من التوازن المضاد البناء للتغيير غير المعد بطريقة جيدة؛

¹. Céline Bareil, La résistance au change – synthèses et critique des écrits, Centre d'études en transformations des organisations, HEC Montréal, Cahier n 04-10- Aout 2004, p. 3.

². نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص ص 320 – 321.

- المقاومة كتعبير عن الصعوبات التي تواجه إعادة هيكلة الخطط والسلوكيات، وقوانين العمل وثقافة المؤسسة في منتصف عملية التغيير.

ثانيا: أسباب مقاومة التغيير

تتعدد أسباب مقاومة التغيير، لتمس مختلف مكونات ومستويات المؤسسة كما يلي:

1. أسباب فردية: بالإمكان إدراجها في النقاط الآتية:¹

- نقص الثقة وسوء فهم للمقاصد من وراء التغيير، ويتحدد ذلك بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة مع عملية التغيير، وعدم وضوح أهدافه؛
- القدرة المنخفضة على تحمل إجراءات وآليات عملية التغيير. إضافة إلى المصالح الشخصية الضيقة؛
- فشل الأفراد في إدراك الحاجة الآنية والمستقبلية للتغيير، فما لم يدرك العاملون ويفهموا بعمق الحاجة إلى التغيير، فإن حقهم المكتسب في الاحتفاظ بالأشياء كما هي قد يتغلب على رغبتهم في قبول عملية التغيير؛
- خوف الفرد من تهديد ظروفه الاقتصادية كفقده لوظيفته، أو انخفاض دخله. إضافة إلى تهديد العلاقات الاجتماعية التي كونها مع زملائه، ومن أن يؤدي التغيير إلى لزوم تعلم مهارات جديدة وتجميد مهارات كانت مكتسبة، فضلا عما قد يسببه التغيير من تبديل للمواقع والمسؤوليات، ومن تسببه في انعدام الاستقرار النفسي والأمان عند الأفراد الذين لا يجيدون مصلحة في التغيير.

إضافة إلى:²

- الروح المعنوية المنخفضة، ووكلاء تغيير غير جديرين بالاحترام؛
- عدم مرونة القادة في اتجاهاتهم؛
- عم وجود دعم خارجي كافٍ؛
- لأن التغيير قد ينطوي أحيانا على مخاطر حقيقية، لاسيما تلك التي تمس قيم الفرد ومبادئه ومعتقداته؛
- عدم المشاركة في إعداد وتوضيح المشروع التغيير.

¹. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، دون سنة النشر، ص 796.

². نيجل كنج ونيل أندرسون، مرجع سابق، ص 309.

2. أسباب على مستوى الجماعة وثقافة العمل: تتمثل في النقاط الآتية:¹

- شعور الجماعة بفقدان الحقوق والامتيازات المكتسبة مثل: أوقات الراحة، أوقات العمل... الخ؛
- تأثير التغيير على شبكات العمل غير الرسمية، والعلاقات الاجتماعية التي كونتها جماعة العمل؛ من شأنها أن تتسبب في دعم مظاهر المقاومة؛
- المعايير الاجتماعية السائدة ومدى تقبلها لفكرة التغيير؛
- خصائص ثقافة المؤسسة السائدة ومدى مرونتها واستجابتها للتغيير، بالإضافة إلى تأثير برامج التغيير على الثقافات الفرعية أو ما يسمى بثقافات فرق العمل.

3. أسباب سياسية: يمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:

- الخوف من فقدان المنصب والسلطة والمسؤولية، غالبا ما يخلق مقاومة، وقد يؤدي إلى صراعات للحفاظ على الوضع الراهن؛
- الضغوط التي يتعرض لها العاملين من قبل المدراء و نقابات العمل، تكون سببا في دفعه للمقاومة، حيث أنه في كثير من الأحيان لا يتخذ الفرد قرار المقاومة بمفرده.

4. أسباب مرتبطة بمنهجية التغيير: وتتمثل في ما يلي:

- عدم تهيئة الأفراد للانخراط في عملية التغيير بسبب نقص التحفيز والتدريب، ونقص المعلومات المتعلقة ببرامج التغيير؛
- عدم إشراك العاملين في اتخاذ قرار التغيير؛
- الشروط و الضوابط التي ينبغي الالتزام بها أثناء القيام بالتغيير ومدى ملاءمتها للاعتبارات الشخصية للأفراد؛
- طبيعة أعباء العمل الجديدة التي يُطلب من الأفراد القيام بها.

¹. Céline BAREIL, op cit,p p 7.12.

5. أسباب ناتجة عن المؤسسة: تتمثل في النقاط الآتية:¹

- ميل المؤسسة والعاملين فيها إلى الاستقرار، إن القوى المؤثرة على ميل العاملين إلى إتباع أسلوب أداء معين تتأثر بجودة اختيار وتدريب العاملين وقوة تحفيزهم لأداء هذه الوظائف بطريقة جيدة، وكلما كان الاختيار دقيقا والتدريب على أعباء الوظيفة جيدا وحوافز الأداء قوية كلما زاد تأثير العوامل الموجهة للفرد ليتبع هذه الأساليب. ويعني هذا ميل العامل إلى الاستقرار، وإتباع نفس الأساليب وعلى ذلك فإنه نظرا لأن الوظائف قد تم تصميمها لتحقيق ذلك؛ لذا فإن التغلب على رفض التغيير الذي خلفته القوى المؤدية للاستقرار يكون عادة أمرا صعبا؛

- استقرار جماعات العمل: نظرا لقوة المعايير الاجتماعية التي تم تنميتها، فإنه تكون هناك ضغوط قوية لأداء الوظائف بطرق معينة؛ وعليه فإن إدخال التغيير يربك تلك التوقعات التي ارتضتها مجموعات العمل واستقرت بالمؤسسة، مما يؤدي إلى رفض التغيير بقوة؛

- تهديد توازن القوى الموجودة بالمؤسسة: حيث أنه إذا تم تغيير السلطات؛ فإنه يترتب على ذلك تغيير في توزيع السلطة بين العاملين في المؤسسة وبين وحداتها. وعليه تخشى الوحدات التي تمتلك سلطة اتخاذ القرار الآن فقد مكانتها بسبب برامج التغيير؛

- فشل جهود التغيير السابقة، قد يتردد الشخص الذي عاش تجارب فاشلة فيما مضى دخول تجارب مماثلة أو جديدة، وبالمثل فإن فشل جماعات العمل والمؤسسات في جهود التغيير السابقة يجعلها حذرة من القيام بعمليات تغيير جديدة مستقبلا.

بصفة عامة يمكن الإشارة إلى أهم الأسباب التي تؤدي إلى نشوء مقاومة التغيير في النقاط الآتية:²

1. **شرعية التغيير:** تلخص أهم المؤشرات التي تؤدي إلى التشكيك في شرعية إستراتيجية التغيير فيما يلي:

- **عدم الاتزان:** ويقصد به أن يعتقد مقاومو التغيير أنه ليس حالة طبيعية ناتجة عن عوامل موقفية تدفع نحوه؛

- **المصلحة الذاتية:** وذلك بأن يسود اعتقاد بأن التغيير دافعه مصالح ضيقة، ولا ينتج عنه أي مصلحة للمؤسسة؛

- **العبيثية:** قد تظهر خطة التغيير في المؤسسة بالنسبة للمقاومين على أنها خدعة مصطنعة وتجميلية.

¹ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، مرجع سابق، ص 797.

² قاسمي كمال، مرجع سابق، ص 38 - 39.

2. الطبيعة الإنسانية: ويُقصد بها حب التنافس بين الأفراد مما ينتج عنه صفات سلبية بين مفردات الجمهور الداخلي للمؤسسة على غرار: الأنانية، الجشع، وفقد صفات الإيثار التي تتطلبها التغيير الناجح. إضافة إلى غرور القادة أمام التغيير؛

3. النتائج المتوقعة للتغيير: هذا العامل يعتبر مهما جدا باعتبار أن إستراتيجية التغيير المتبناة من قيادة المؤسسة ستكون تحركا اتجاه المستقبل، وبالتالي تسود حالات من عدم التأكد، المخاطر، واحتمال الفشل في بلوغ الأهداف والغايات المبرمج تحقيقها؛ وهذا يبعث عوامل الخوف من المجهول، الشك والتمسك بالواقع الحالي إلى البروز بقوة.

إن كل هذه الأسباب والعوامل تشير وتؤكد على أن مقاومة التغيير هي سلوك طبيعي ومنطقي بالكامل، ويمكن تبريرها من وجهة نظر المعنيين بها، أكثر من كونها سلوكا غير رشيد، الهدف منه مضايقة الآخرين داخل المؤسسة.

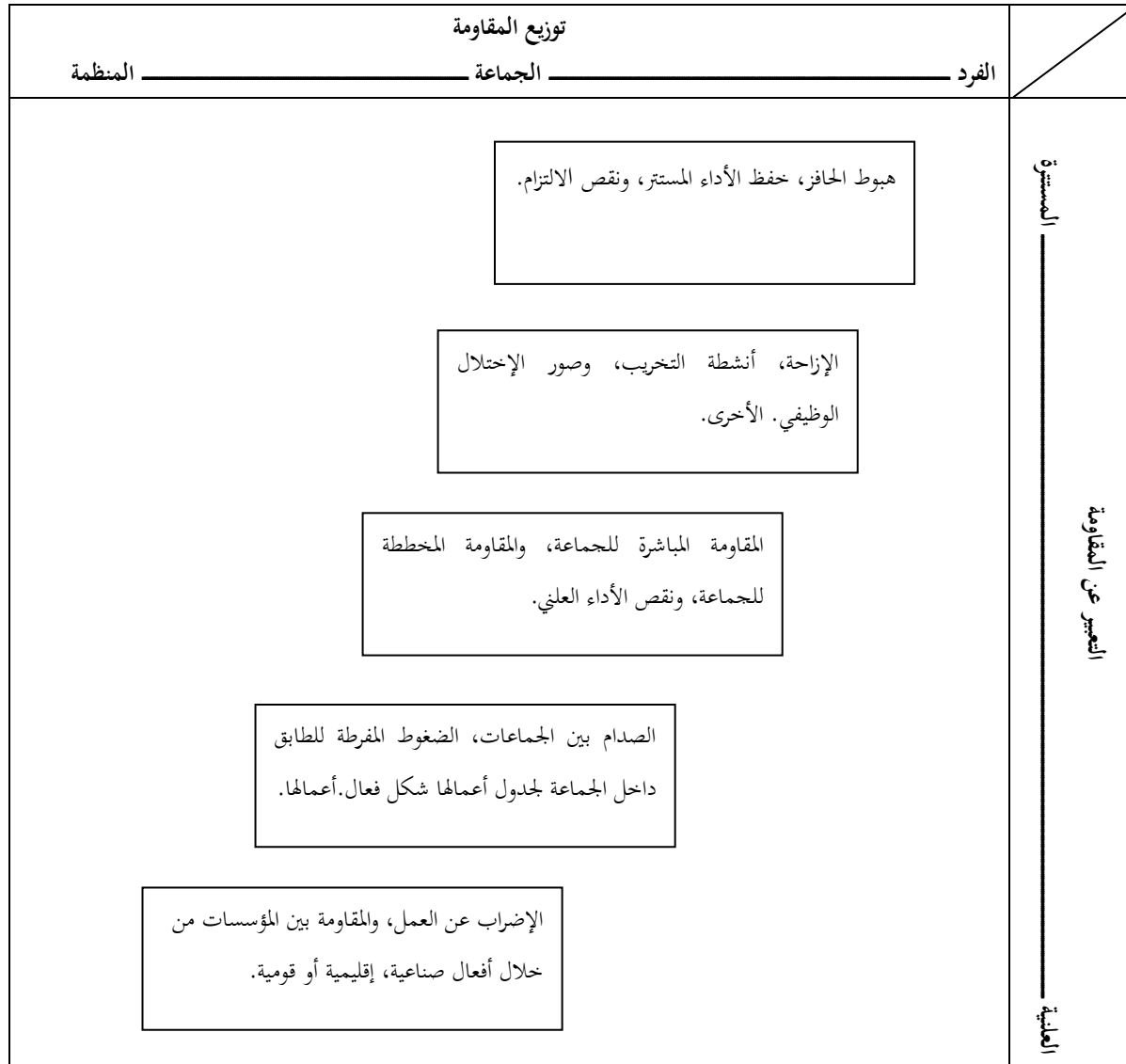
المطلب الثاني: أشكال مقاومة التغيير وآثارها

تتعدد أشكال مقاومة الأفراد للتغيير، وفيما يلي نستعرض أهمها وأهم ما ينجر عنها من آثار إيجابية وسلبية.

أولا: أشكال مقاومة التغيير

المقاومة عبارة عن مجموعة من ردود الأفعال، تهدف إلى تحقيق غرض معين؛ أي أنها سلوك يحركه هدف وهو الحفاظ على الوضع القائم بأقصى قوة ممكنة، على مستوى المؤسسة ككل أو إحدى مستوياتها. ويعرض الشكل رقم (2 - 6) الأشكال المختلفة التي يمكن من خلالها التعبير عن المقاومة على مستوى الفرد، الجماعة، والمؤسسة.

الشكل رقم (2 - 6): أشكال مقاومة التغيير



المصدر: نيجل كنج و نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، دون سنة نشر، ص 316.

من خلال الشكل نلاحظ أن مقاومة التغيير كما تتعدد مستوياتها، فكذلك الحال بالنسبة لأشكالها؛ فقد تكون فردية أو جماعية، علنية أو مستترة. حيث يمكن أن تظهر على المستوى الفردي لتضم: هبوط الحوافز، انخفاض المقصود للأداء، أو عدم استغلال الإمكانيات. وتظهر في شكلها العلني عندما تتجه لضم أكبر عدد من العاملين. أما الشكل المستتر فيكون من خلال ضعف الولاء للمؤسسة، وفقدان الدافعية للعمل.

ويمكن تلخيص أشكال المقاومة في النقاط التالية:¹

¹. نيجل كنج ونيل أندرسون، مرجع سابق، ص ص 115 - 116.

- تقليل الأفراد لالتزاماتهم اتجاه المؤسسة؛
- زيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير؛
- زيادة معدلات الغياب، التأخير، أو حتى خفض وتخريب نظم الإنتاج؛
- تقوية معايير الجماعة والضغط داخلها، التي ينتج عنها أداء منخفض وصدام بين الجماعات؛
- زيادة الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمال.

في حين أوضح خضر مصباح الطيطي أشكال مقاومة التغيير:¹

- الجمود الهيكلي: أي يتم انتخاب العناصر المؤثرة والتي يمكن أن تساهم مساهمة ايجابية في التغيير لتحديد، أو جرّها لصفوف المقاومة، وبالتالي تنقسم المؤسسة إلى جماعات تمثل كل جماعة تياراً يحميها ويؤيدها ويعرقل عمل التيار الآخر؛
- تقييد جماعات العمل أو المشاريع، والخطط أو عرقلة تنفيذها بذرائع مختلفة؛
- زيادة تمسك بعض الأفراد بمهامهم وإمكاناتهم، لكي لا تفلت من الزمام، وتعطيهم القدرة على التحكم بما متى شاءوا خوفاً من فقدانها، أو عناداً للتغييرات الجديدة؛
- توسيع نطاق التذمر، وهذا الأمر يستفيد منه غالباً الأفراد الذين لهم القدرة على التنظيم والإدارة، لتحويل المقاومة إلى رأي عام، مما يحول دون وصول الإدارة إلى أهدافها في التغيير؛
- من الواضح أن المقاومة تأخذ عدة أشكال، ولعل أصعبها هي المقاومة المستترة كونها مخفية، وتستغرق وقتاً لاكتشافها. لذا على قادة التغيير وضع الاستراتيجيات الملائمة للتأقلم معها ومواجهتها.

ثانياً: الآثار المترتبة على مقاومة التغيير

قد يعتقد البعض أن المقاومة دائماً سلبية وتضر بأهداف المؤسسة، لكن الواقع يظهر أن لها مزايا، وأنه بالإمكان من خلالها تحقيق نتائج ايجابية، وذلك عندما تكون الفوائد التي ستنتج عن التغيير المقترح أقل من التكاليف المدفوعة، وعدم الامتثال له في مصلحة المؤسسة.²

¹. خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 76-77.

². معموري صورية، التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز الشلف شمال، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2008، ص 104.

ومن بين إيجابيات مقاومة التغيير نذكر ما يلي:¹

1. يمكن للمقاومة أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل أعمق، للتأكد من أنها مناسبة، وبهذا تمنعها من اتخاذ قرارات خاطئة؛
 2. تكشف بعض الصعوبات، والمشاكل التي يحتمل أن يسببها التغيير، فتلجأ الإدارة إلى اتخاذ إجراءات وقائية لتجنبها، أو مواجهتها.
- إضافة إلى أنها:²

1. تكشف عدم فاعلية عمليات الاتصال، وعن عدم توافر نقل جيد للمعلومات؛
 2. تجبر الإدارة على توضيح أهداف التغيير ووسائله، وآثاره بشكل أفضل؛
 3. كشف المقاومة النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المؤسسة.
- رغم الإيجابيات الناجمة عن مقاومة التغيير، إلا أنه لا بد من الإحاطة بسلبياتها والتنبه لها؛ حتى تتمكن الإدارة من إيجاد سبل معالجتها والتقليل منها. وفي هذا الإطار نذكر بعض السلبيات وهي:³
- **الجمود:** فالمقاومة تؤدي إلى جمود الفكر، ومحاربة التطور والتجديد، وبالتالي إفشال خطط التغيير الآنية؛ ما يفقد المؤسسة حيويتها وفعاليتها؛
- **اللامبالاة والسلبية:** نتيجة سيطرة النزعة التقليدية على الكيان الإداري، تكون هناك محاربة للأفكار والرؤى الجديدة، وهو ما يتسبب في الإهمال وغياب التعاون ودعم المقاومين وتأثر العاملين بأفكارهم السلبية اتجاه التغيير؛

- **التخلف:** هنا تظهر سلبيات المقاومة بوضوح في تراجع المؤسسة عن مجارات مثيلاتها، أو على الأقل محاولة اللحاق بها في زمن السرعة والتطور والتجديد المستمر؛

¹. تومي ميلود وخريف نادية، أهمية إدارة التغيير في التكيف مع تحولات المحيط، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى دولي بعنوان "دور الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي، 2011، ص 12. نقلا عن موقع <http://forum.univbiskra.net> بتاريخ: 25 - 06 - 2012.

². حديدان صبرينة، "أهمية دراسة اتجاهات العاملين للتقليل من مقاومة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأمودج عن التغيير التنظيمي"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 6، قسنطينة، الجزائر، 6 جوان 2011، ص 115. نقلا عن موقع www.univ-ouargla.dz بتاريخ: 27 - 06 - 2012.

³. محسن أحمد الحضيري، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2003، ص 82.

- **التدهور:** بمعنى وصول تأثير المقاومة لحد تدهور وضع المؤسسة وتدني مستويات الأداء والإنتاج؛
- **التحلل والتفكك:** وهنا تصل المؤسسة إلى مراحل خطيرة من الانحدار، بحيث قد تصل إلى حد الفوضى التي تؤدي إلى تفكك المنظمة واهترائها؛
- **الاختفاء والتلاشي:** لا يستبعد عند الوصول إلى تلك الحالة السيئة من تفشي الأوضاع السلبية التي تؤدي إلى انهيار المنظمة وتلاشيها بجلها، أو إعلان إفلاسها، أو إلغائها.

المطلب الثالث: أساليب واستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

نظرا لصعوبة تجنب التغيير، وجب على الإدارة أن تكون حساسة للعوائق التي تقف عقبة في سبيل إتمامه حتى يمكن التغلب عليها. وبالطبع فإنه من السهل التلفظ بالتعبير السابق، لكن تنفيذه صعب جدا. وفيما يلي يمكن إدراج بعض أساليب التغلب على رفض ومقاومة التغيير وهي:

1. **شكل القوى المؤثرة:** حتى يتم قبول التغيير فإنه من الضروري الحصول على دعم ذوي السلطة ومن لهم تأثير على العاملين في المؤسسة، ما يؤدي إلى إكساب التغيير زخما كبيرا¹؛
2. **تشجيع السلوك البناء:** وذلك بإعطاء حوافز للعاملين الذين يتبعون السلوك المطلوب؛ فتغيير نظام العمل في المؤسسة يتبعه تغيير في سلوك العاملين الأمر الذي ينبغي على القائمين على عملية التغيير التنبيه له ومكافأته؛
3. **خلق مؤسسة قابلة للتعلم:** يطلق على المؤسسات التي لديها طاقة لإحداث التغيير باستمرار بالمؤسسات القابلة للتعلم؛ أي التي تبني نظام التعليم المستمر. وفي هذه المؤسسات يستبدل الأفراد طرقهم القديمة في التفكير، ويشركون الآخرين في تقييم أفكارهم، ويشكلون رؤية إستراتيجية للمؤسسة يعملون على تحقيقها؛
4. **تنمية الالتزام بالتغيير:** ما لم تلتزم الإدارة العليا بالتغيير، فليس من المحتمل أن يقوم العاملين بالتغيير الضروري لإحداث التحسينات المطلوبة؛
5. **تنمية ثقافة تنظيمية مفتوحة:** تلعب الإدارة دورا أساسيا في تشكيل الثقافة التنظيمية، وحتى تستطيع المؤسسة تبني وإحداث التغيير؛ فإنه ينبغي أن تكون لديها ثقافة ترحب بتحمل المخاطر، وبانفتاح والنمو؛
6. **إدماج العاملين بالكامل في التحديات التي تواجهها المؤسسة،** ويعني هذا المشاركة النشطة للأفراد من كل المستويات في حل المشاكل، وليس مجرد سماع وجهة نظرهم في كيفية حلها؛

¹. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، ص 798 - 801.

7. الاستعانة بالأطراف التي لها تأثير فاعل على العاملين، ولو من خارج المؤسسة، أو الجماعات غير الرسمية لشرح أسباب التغيير وأهدافه؛ حتى يبعد الشك في جدوى التغيير؛¹
8. إشعار العاملين بالمكاسب التي يمكن أن تتحقق من جراء التغيير، على اعتبار أن الهدف منه الوصول بالجميع إلى الأفضل؛
9. اعتماد المعلومات المتاحة عن النظم الإدارية المحلية والعالمية، والتشريعات الحكومية والإمكانيات البيئية أساسا للتخطيط الإداري، والتنظيم، والتوجيه، واتخاذ القرارات، وكذلك الخبرات الخاصة المجتمعة لدى أفراد المؤسسة؛²
10. اعتماد دور العنصر البشري كدور أساسي في العملية الإدارية والحرص على تنميته باستمرار وعلى ترشيده وإصلاحه؛
11. مسايرة العصر في تصميم النظم، التخطيط، المتابعة، وحسن التقييم الموضوعي والمتكامل للأفراد وللعمل وللظروف المحيطة به في ضوء كل المعلومات المجتمعة والتي تم تحليلها.

وهناك من حدد أساليب التقليل من مقاومة التغيير في شكل استراتيجيات تتمثل فيما يلي:

- **التعليم والاتصال:** تستطيع الإدارة أن تُعلم العاملين بأهداف وقواعد التغييرات قبل حدوثها، وعن أهميتها، وفوائدها في المستقبل، وتتم هذه العملية عن طريق المناقشات والتقارير، والمؤتمرات والتدريب.³ لذلك يجب أن يكون للقائد في المؤسسة القدرة على الاتصال مع الأفراد بشكل فعال، من خلال قدرته على نقل المعلومات أو الطريقة التي يستخدمها في ذلك، وضمن هذا المفهوم فإن الاتصال الفعال سيحدث؛ وعليه يتقبل الأفراد التغيير، بناء على تغيير سلوكياتهم؛⁴

¹. أحمد الخطيب وعادل سالم المعاينة، مرجع سابق، ص 403 - 404.

². علي فلاح الزعبي، "إدارة التغيير ودورها في تعزيز التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني نموذج ريادي متكامل"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 6، الأردن، ديسمبر 2006، ص 82. نقلا عن موقع www.univ-biskra.dz بتاريخ: 27 - 06 - 2012.

³. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دون سنة النشر، ص 225.

⁴. Ennis.W, The eand of leadership in impossible without full inclusion, initiative and cooperation of followers, Organizational Dynamics, 1999, p.71.

- المشاركة والاندماج: تؤدي المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة على مقاومته، لكن من سلبيات المشاركة أنها تستغرق وقتاً طويلاً؛¹

- التسهيل والدعم: تعتمد على تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، لكن بالرغم من فاعليتها لكنها تتطلب وقتاً إضافياً إلى تكلفتها العالية؛

- التفاوض والاتفاق: تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من التغيير، وبنفس الوقت تمتلك القدرة على المقاومة. بالتالي يتم تقديم حوافز لهذه الجهة، وإجراء بعض المساومات والمزايا الخاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقه التغيير؛²

- التحكم والاستمالة: وتشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بمعلومات بصورة انتقائية، وترتيب الحوادث بعقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى دعم؛

- الإكراه الصريح والضمني: ويتضمن استخدام السلطة لجعل الأفراد يتقبلون التغيير، وتهديد أي فرد يظهر مقاومة بالنتائج السلبية الممكن اتخاذها بحقه.

الجدول التالي يوضح أساليب التقليل من المقاومة، ويحدد مزايا وعيوب كل أسلوب كما يلي:

الجدول رقم (2 - 3): أساليب معالجة مقاومة التغيير - المزايا والعيوب -

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم والاتصال	- عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل.	- حالما يقنع الناس بالتغيير فإنهم سيساعدون في تنفيذه	- من الممكن أن يستغرق وقتاً طويلاً إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيراً.
المشاركة	- عدم وجود مقاومة كبير.	- التزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	- من الممكن أن يكون مضية للوقت إذ ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلاءم مع الحاجة.
الدعم والمؤازرة	- الواقف التي يقاوم الناس التغيير فيها بسبب عدم التكيف.	- لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة مشكلات عدم التكيف.	- أخذ وقت طويل ومكلف.
التفاوض والاتفاق	- عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير.	- طريقة سهلة نسبياً لتفادي قدر كبير من المقاومة.	- من الممكن أن يكون مكلفاً خاصة إذا انتهج الآخرون الأسلوب

¹. رعد عبد الله الطائي وعيسى قدامة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 123.

². حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 393.

نفسه.			
من الممكن أن يكون مكلفا خاصة إذا انتهج الآخرون الأسلوب نفسه.	- طريقة سهلة نسبيا لتفادي قدر كبير من المقاومة.	- حينما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير.	التحكم والاستمالة
ممكن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى إثارة الناس على من يبادر بالتغيير.	- سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة.	- عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير وتتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة.	الإكراه الصريح والضمني

المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2003، ص 54.

أما بالنسبة للأسلوب المناسب لمعالجة مقاومة التغيير فإن اختياره يعود للحالة أو الموقف المقاوم للتغيير، وكذلك يعود لشخصية القائمين على التغيير والداعمين له في الإدارة العليا للمؤسسة، فردود أفعال الأفراد على التغيير تمر بعدة مراحل هي:¹

- الصدمة: وهي شعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على الاتصال؛
- عدم التصديق: وهو شعور بعدم واقعية وموضوعية التغيير؛
- الذنب: وهو شعور الفرد بأنه أخطأ ما أوجد الحاجة للتغيير؛
- الإسقاط: وهو تأنيب الشخص لشخص غيره على حدوث التغيير؛
- التبرير: ويعني قيام الفرد بوضع أسباب للتغيير من عنده؛
- التكامل: بمعنى قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها هو والمؤسسة؛
- القبول: وذلك بعد فتور الفرد وخضوعه للوضع الجديد.

إن الحديث عن مقاومة التغيير لا يعني أنها وحدها من تشكل العائق أمام تطبيق برامج التغيير، حيث أنه توجد عوائق أخرى تساهم بشكل ما في فشل برنامج التغيير، ويمكن توضيحها في النقاط الآتية:²

- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي، فالمؤسسة الراضية عن أوضاعها لا تحشد الجهود ولا تقطع العهود اللازمة لإحداث التغيير؛
- غياب التحالف بين الإدارة والأفراد الذين يملكون القوة من خلال مواقعهم وخبرتهم وعلاقاتهم لتحويل التغيير من أقوال إلى أفعال؛

¹. عبد الحميد بن عبد المجيد حكيم، التغيير مفهومه، أسبابه، قاداته، مقاومته، نقلا عن موقع <http://uqu.edu.sa/page/ar/9668> بتاريخ: 2012-06-28.

². أنعام الشهابي وآخرون، مرجع سابق، ص 354.

- افتقاد الرؤية التحليلية لجهود التغيير، وتوقيته، وأهدافه، وعدم توصيلها إلى العاملين بالشكل الذي يدفعهم ويعطيهم الرغبة والقدرة للقيام به؛

- عدم الاستمرارية واقتصار عملية التغيير على مواجهة السلبيات والمشكلات المؤقتة؛

هذا بالإضافة إلى:¹

- عدم مواءمة الثقافة التنظيمية للمؤسسة مع أهداف التغيير، وصعوبة تغيير بعض الأنماط والقيم السلوكية للأفراد لتتماشى مع برامج التغيير؛

- السطحية في إدراك الحاجة لعملية التغيير، مما يحولها إلى إشكالية تحمل الكثير من السلبيات فتصبح عائقا وتخلفا؛

- سوء القيادة أو القيادة غير الملائمة لمشروع التغيير، بمعنى وجود مشكلة إدارة وقيادة التغيير.

المبحث الثالث: قيادة التغيير

إن المؤسسة التي تسعى لتحقيق النجاح والاستمرارية في بيئة عمل تنافسية، هي مؤسسة دائمة التعلم يتولى قيادتها قادة عمل على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية، على كافة المستويات. وبناءا عليه يمكن القول أن استمرار المؤسسة في تحسين وتعزيز ميزتها التنافسية مرتبط بمدى نجاحها في بناء وإعداد قادة يأخذون على عاتقهم مسؤولية القيام بكل ما يلزم من تغييرات مستمرة وقادرين على تنفيذها.

المطلب الأول: ماهية قيادة التغيير

لا شك أن عملية التغيير من أصعب العمليات التي تتم داخل المؤسسة بسبب قوة المقاومة التي تواجهها، تحتاج إلى وجود قيادة فاعلة، تستطيع قيادة تلك العملية بكل نجاح. ويمكن العاملين في المؤسسة من استشراف ما ستؤول إليه الأوضاع بعد إجراء عملية التغيير.

¹. مخلوف عبد السلام وشريفي مسعودة، التغيير في منظمات الأعمال: ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية، مداخله ضمن ملتقى دولي بعنوان "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011، ص 9. نقلا عن موقع <http://iefpedia.com/arab> بتاريخ: 30 - 06 - 2012.

وتعد القدرة على قيادة التغيير جوهر عملية التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة، فقيادة التغيير تعني: " قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول على تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة ".¹

أولاً: خصائص ومهارات قادة التغيير

هناك العديد من الخصائص والمهارات التي يتميز بها قادة التغيير، نذكر منها ما يلي:²

- لديهم رؤية واضحة وأهداف تتماشى معها؛

- لديهم إحساس قوي بالمسؤولية، والقدرة على الإقناع والالتزام المتوازن؛

- يتمتعون بمهارات اتصال عالية وفعالة.

بالإضافة إلى المهارات التالية:³

- امتلاك القدرة على المبادأة، الإبداع والابتكار؛

- يعملون على دفع وتحفيز كافة الأفراد، للتغلب على ما يواجههم من عقبات ومعوقات ناتجة عن برامج التغيير؛

- إرادة جادة قادرة على التحول إلى قيادة جادة تسعى لإحداث التغيير، من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته؛

- الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها؛ لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة، واستيعاب متطلباتها، والتعامل معها بإيجابية.

كما حدّد سعيد يس عامر مهارات قائد التغيير في نقطتين هامتين هما:⁴

¹. تركي بن كديميس العتيبي، قيادة التغيير في الجامعات السعودية: أنموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير، دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية الخدمة، جامعة الطائف المملكة العربية السعودية، 25- 26 ربيع الأول 1430 هـ، ص 9. نقلا عن موقع <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1335575806.2173pdf> بتاريخ: 30 - 06 - 2012.

². خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 151.

³. منى مؤتمن عماد الدين، قيادة التغيير Transformationnel Leadership في المؤسسة التربوية، ورقة عمل، عمان، الأردن، 5 ديسمبر 2004، ص 4. نقلا عن موقع www.education.gov.bh/edu-library بتاريخ: 30 - 06 - 2012.

⁴. سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 262.

- حسن معالجة المشكلات الفنية والسلوكية الناجمة عن مجهودات التغيير؛
 - القدرة على تشخيص وحل المشكلات، وتقليل المقاومة المحتملة للتغيير.
- إن كل هذه المهارات والخصائص التي يتمتع بها قادة ومسؤولي عملية التغيير، تساعد في تنفيذ هذه الأخيرة بفاعلية وكفاءة، وبالتالي تسهم في تنمية سمعة طيبة، وانطباعات ذهنية ايجابية عن المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين وتعزيز ميزتها التنافسية التي تدعم ربحية المؤسسة ونموها.

ثانيا: مبادئ قيادة التغيير

تشمل مبادئ القيادة العناصر التالية:¹

- أن تُعتبر قيادة التغيير الجيدة أسلوب من أساليب استمرارية المؤسسة؛
 - ترك القيم والإجراءات القديمة، والتوجه إلى قيم وإجراءات تناسب التغييرات المستقبلية؛
 - إدراك عدم الثبات في التغيير؛
 - تشجيع التنافس مع الذات للوصول إلى خصائص القائد المتكامل؛
 - تُشجع وتسعى إلى أفكار مبتكرة، وإجراءات تتناول تغيير السلوكيات غير المرغوبة في المؤسسة؛
 - قيادة التغيير لديها القدرة على إزالة الضغوط التي يسببها التغيير قبل حدوثه.
- أما فريد النجار فقد أشار إلى أن إدارة التغيير تشتمل على المبادئ التالية:²
- تعترف بإنجازات العاملين وتشجع المعلومات المرتدة منهم، وتقيم إنجازاتهم تقييماً علمياً؛
 - تسعى إلى ضمان المشاركة الفعالة في فرق العمل وبناء علاقات ايجابية بين أعضائها.

في حين بين خضر الطيطي بأن إدارة التغيير من مبادئها أنها:³

- تُعنى بالهدف الأخلاقي الذي يوجه القائد في عمله، ويعتمد عليه في نجاح المؤسسة وفي تحقيق أهدافها؛

¹. علاء سيد قنديل، مرجع سابق، ص 195.

². فريد النجار، إدارة التغيير الاستراتيجي العربي لمواجهة الأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 201.

³. خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 163 - 167.

- تسعى لزيادة التماسك والترابط بين العاملين، نظرا للغموض والتعقيد الذي يعترض عملية التغيير في بعض الأحيان؛

- تعمل على إنشاء المعرفة ومشاركتها، لأن الأفراد لن يتشاركوا المعرفة التي حصلوا عليها إلا إذا شعروا بالالتزام الأخلاقي للقيام بذلك، و بأنها تدعم المشاركة وتبذلها، كما أن تحويل المعلومات إلى معرفة هو عملية اجتماعية ولتحقيق ذلك فنحن بحاجة إلى علاقات.

ثالثا: الخطوات اللازمة لقيادة التغيير

حدد جون كوتر kotter الخطوات الثمانية الآتية لقيادة التغيير بنجاح وهي:¹

1. إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة؛
2. إقامة تحالف لقيادة التغيير، يشترك فيه أفراد لديهم الخبرة والمصداقية، والقدرة على تغيير كل ما لا يرغبون فيه، ولديهم ثقة متبادلة فيما بينهم، وأهداف مشتركة؛
3. وضع رؤية وإستراتيجية للتغيير، جوهرها تقديم صورة واضحة عن المستقبل، ومصحوبة بكل ما يدعمها من عوامل تؤكد السبب وراء كونها جيدة. ورؤى العمل الجيدة تؤدي إلى ما يلي:
- تبسيط الأمور عن طريق توضيح التوجه العام لهدف المؤسسة من التغيير؛
- دفع الأفراد للتحرك والتصرف في إطار الاتجاه المرسوم؛
4. توصيل هذه الرؤية إلى كافة أفراد المؤسسة، حتى يتحقق الهدف الذي وضعت من أجله من تأثير وفاعلية. ويعتبر الاتصال الفعال مفتاح لحشد كل طاقات العاملين وراء رؤية مشتركة، أما الأسباب التي قد تؤدي إلى الفشل في ذلك هي عدم أخذ الوقت الكافي لشرح أبعاد الرؤية، أو عدم توصيلها بسلاسة ووضوح؛
5. منح الأفراد الصلاحيات للتحرك والعمل، والتخلص من القيود التي تعرقل تطبيق وتنفيذ رؤية التغيير الموضوع.
6. تحقيق مكاسب على المدى القصير تكون واضحة ولا غموض فيها، ذلك أن النجاح يولد النجاح، وحتى تستطيع الإبقاء على حماس الأفراد لابد من إيجاد دليل على أن الإستراتيجية الجديدة مجدية وتستحق المتابعة، وهذا هو السبب وراء حاجة كل تغيير بعيد المدى للدليل ملموس على أن الأمور تسير في مجراها الصحيح؛

¹ جون كوتر، قيادة التغيير: خطة عمل من ثمانية خطوات، مطبوعة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة الثانية، العدد السابع والعشرون، إصدار الشركة العربية للإعلام العملي (شعاع)، القاهرة، مصر، أبريل 1994، ص 4 - 6.

7. تعزيز المكاسب المحققة لبناء قوة دافعة للمضي قدماً؛

8. ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المؤسسة، وذلك للإبقاء على المكاسب المحققة من برنامج التغيير والحفاظة عليها على المدى الطويل، لذا لا بد من أن تصبح جزءاً من ثقافة المؤسسة، ومن أنماط السلوك ومنظومة القيم المشتركة المعمول بها، فالفشل في التغيير يعني في الواقع ارتداد المؤسسة بشكل طبيعي إلى ما كانت عليه في الأصل.

إن القيام بهذه الخطوات بنجاح يتطلب وجود قوة تدفعه وتوجهه داخل المؤسسة، وقد تم تحديدها في نمطين أو أسلوبين من أساليب القيادة وهما:

1. **التغيير القيادي من أعلى إلى أسفل:** هو تغيير استراتيجي يعنى بالقضايا طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة، ويشمل رسالتها، أهدافها، وفلسفتها المشتركة عن النمو، الجودة، الابتكار والقيم التي تخص العاملين، والتقنيات المستخدمة. ويحدث التنفيذ الناجح لهذا التغيير بمراعاة كاملة لعوامل البيئة الخارجية، والإمكانات الداخلية للمؤسسة في مرحلتي التكوين والتخطيط.¹

2. **التغيير القيادي من أسفل إلى أعلى:** هو تغيير يحصل نتيجة مبادرات يقوم بها عدد من المدراء وبدعم من المستويات الإدارية الدنيا، ويعد هذا التغيير من أبرز القواعد التي ينطلق منها الإبداع المؤسسي نظراً لانطلاقه من مبدأ تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، وتمكين الأفراد من أداء أعمالهم بشكل أفضل. لكن قد يحتوي هذا الأسلوب من قيادة التغيير على مجموعة من السلبيات منها:²

– أن عملية التغيير التي تبدأ من الأسفل هي عملية ناشئة بطبيعتها، وقد تحتاج إلى وقت كبير؛

– أن هذه العملية قد لا يمكن التنبؤ بنتائجها، حيث أنها معرضة للعديد من التأويل والمفاوضات حولها من قبل العاملين؛

– قد تفقد الإدارة العليا الرقابة عليها، لأنها تبدأ من الأسفل وبالتالي تكون بعيدة عنها.

المطلب الثاني: استراتيجيات قيادة التغيير والعوامل المحددة لاختيارها

مع تزايد ضرورة إحداث تغييرات مخططة ومدروسة، قام بعض الباحثين في مجال إدارة التغيير بتطوير عدة استراتيجيات ومداخل لتحقيق تغيير مُخطط وواعي في المؤسسات، وهذه الاستراتيجيات يتم تبنيها من قبل

¹. زكريا الدوري وآخرون، مرجع سابق، ص 29.

². رم رمضان، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دمشق، سوريا، 2005. ص 208.

القائمين على التغيير بعد دراستهم للعوامل التي تساعد في اختيار الاستراتيجية الملائمة لإنجاح عملية التغيير.

أولاً: استراتيجيات قيادة التغيير

تم تطوير عدة استراتيجيات لإحداث التغيير المرغوب فيه، وقد تم تصنيفها كالآتي:

1. استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي، التقنيات، والأفراد: ويصنفها Harold Leavitt إلى ثلاثة أصناف هي:¹

- مدخل تغيير البناء التنظيمي: يتم من خلال توضيح وتعريف الأعمال التي يقوم بها الأفراد، وإيجاد العلاقات المناسبة بينها، وتحديد السلطات ونطاق الإشراف،

- مدخل التغيير التقني: يركز على بحوث العمليات ونظم معالجة المعلومات، والتكنولوجيا الحديثة؛

- مدخل تغيير الأفراد: يتم من خلاله تعديل وتغيير سلوك الأفراد.

2. استراتيجيات العقلانية، إعادة التعلم، والإكراه: يقترح Benne & Chin في هذا الإطار التصنيفات التالية:

- إستراتيجية القيم وإعادة التعلم: تستند إلى أن التغيير في أسلوب وممارسة معينة، يحدث حينما يغيّر الفرد قيمه ومعاييرته نحو الممارسات القديمة. وتركز هذه المناهج عللاً التعلم وإعادة تعلم الفرد والانفتاح والثقة بين الأفراد، ويدخل ضمن هذه الاستراتيجيات تحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل وتطوير الأفراد.²

- استراتيجيات التغيير العقلانية والتجريبية: تستند هذه الإستراتيجية إلى أن الفرد عقلائي وراشد، ومدرك للمقترحات التي يتم العمل بها، وأنه سيستجيب للتغييرات المقترحة إذا اقتنع بفائدته. وتعتمد المؤسسات في ذلك على تصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد الأفراد بالمعلومات، وكذلك تشجيع البعثات الدراسية، والأبحاث العلمية.

¹. أنعام الشهابي وآخرون، مرجع سابق، ص 343 – 344.

². ثروت عباس مشهور، مرجع سابق، ص 86.

- إستراتيجية القوة والإكراه: وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام إجراءات معينة تتمثل في العقوبات والجزاءات لكل من يخالف التغيير، وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الحالات الطارئة، لكنها غير مجدية على المدى البعيد لأنها لا تضمن استمرار ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير بشكل قسري.¹

وهناك من ضمن هذه الاستراتيجيات في مجموعتين هما:²

- مجموعة تركز على الإجراءات السياسية والاقتصادية في ممارسة التأثير.

- مجموعة تركز على القوة المعنوية باستخدام عدة أساليب مثل الشعور بالذنب والخلج.

3. إستراتيجية كيفية إحداث التغيير: صنف Larry Greiner استراتيجيات التغيير على هذا الأساس إلى ثلاثة استراتيجيات هي:³

- الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد: تؤكد على دور الشخص في موقع السلطة لإحداث التغيير، وقد تتخذ شكل قانون، مرسوم، أو قرار، أو تعديل الهيكل التنظيمي.

- استراتيجيات تفويض السلطة: من خلال هذه الاستراتيجيات تُعهد مسؤولية تحديد المشكلات ومعالجتها للجماعة عن طريق دراسة الحالة، تدريب الحساسية وتدريب الجماعة، حيث يشارك الأفراد الذين يتم تفويض القوة لهم في برامج التغيير.

- إستراتيجيات المشاركة في القوة: تستخدم في صورتين، اتخاذ القرارات من قبل الجماعة، وحل المشكلات بواسطة الجماعة. وتعتبر هذه الإستراتيجية من أقوى الوسائل المساعدة في إحداث التغيير، لأن الأفراد يدعمون ما يشاركون في إقراره، حيث أن المشاركة تجعلهم يتبنون برامج التغيير وتحفزهم في جعلها ناجحة وفعالة.

ويقترح Shermerhom تصنيفا لا يختلف كثيرا عن التصنيف السابق ذكره، حيث يتضمن ثلاث فئات رئيسية هي:⁴

- استراتيجيات القوة/الإكراه: وتستخدم الشرعية، المكافأة، العوائد، والعقوبات حافزا رئيسيا للتغيير.

¹ . محمد الصيرفي مرجع سابق، ص 86.

² . حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 383.

³ . محمد الصيرفي، المرجع نفسه، ص 87.

⁴ . حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 384.

- استراتيجيات الإقناع العقلاني: وتتم في هذه الاستراتيجيات استخدام المعرفة المتخصصة، والدعم التجريبي، إضافة إلى الحكم العقلاني الرشيد.
- استراتيجيات مشاركة القوة: وهنا تتم مشاركة الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير.

4. استراتيجيات مجالات إحداث التغيير:

في هذا الإطار تصنف مجالات إحداث التغيير في الآتي:¹

- التمكين والمساءلة: تعمل على تطوير الأفراد والتزامهم، وبالمساءلة عن نتائج أعمالهم.
- بناء العمل الفريقي: حيث يتم هيكلة الفريق، بدلا من إسناد جزء محدد من العمل لكل فرد، ويساعد ذلك على تحسين الأداء ورضا العاملين.
- إعادة هندسة العمليات: أي إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى مهام بسيطة، وبدلا من ذلك إعادة دمج المهام الرئيسية في عمليات متماسكة؛ بحيث تبدأ المؤسسة من الصفر في إعادة تصميم العمليات؛
- إدارة الجودة الشاملة؛
- المقارنة المرجعية المنتظمة بالمؤسسات المتميزة في نفس المجال؛
- الاستقلالية واللامركزية؛
- تغيير ثقافة المؤسسة، وتغيير عملياتها من قيادة، اتخاذ قرارات واتصالات.
- بالنظر إلى الاستراتيجيات السابقة، يمكن ملاحظة أن هناك ترابطا بينها، وأنه على قائد التغيير استخدام كل الاستراتيجيات أو كل واحدة على حدة، بالشكل الذي يلاءم عملية التغيير، لأن ذلك يعزز ويساعد على إنجاح برنامج التغيير وأهدافه.

ثانيا: العوامل المحددة لاختيار إستراتيجية التغيير

تم تحديد في هذا الإطار جملة من العوامل التي تؤثر في اختيار الإستراتيجية المناسبة نذكر منها ما يلي:

¹. أنعام الشهابي وآخرون، مرجع سابق، ص 345.

- **أهداف التغيير:** يعتبر تحديد أهداف التغيير من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير، ولابد للجهة المبادرة بالتغيير من الأخذ في الاعتبار بعددين هامين: مضمون الأهداف، و كيفية تحديد الأهداف. هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنه لا ينبغي أيضا إهمال درجة الاستعجال، وإمكانية تحقيق الأهداف، وقياسها؛¹
- **الجهة المستهدفة من التغيير:** وتشتمل الفرد، الجماعة، المؤسسة، والقرار الهام هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة من التغيير في المدى القصير، و الذي سيكون له الأثر الكبير على اختيار إستراتيجية التغيير؛
- **الموارد المتاحة:** يمكن النظر لعملية التغيير على أنها نوع من أنواع الاستثمار، الذي يستلزم توافر الموارد اللازمة لتنفيذه ومتابعة وتقييم نتائجه، والمحافظة على استمراريته؛
- **الفرص المواتية والقيود:** بمعنى تحديد الإمكانيات التي تساعد وتسهل عملية التغيير، وكذا المحددات التي يمكن أن تعيقها.²
- **وسيط التغيير:** في أي جهد يسعى للتغيير، بغض النظر عن الجهة المستهدفة، يجب تحديد الشخص الذي سيحدث التغيير. والطريقة التي يتم بها تحديد هذا الأمر ستلقي بثقلها على اختيار إستراتيجية التغيير. وبغض النظر عن أهداف التغيير، فإن أي نشاط يجب أن يفي بثلاثة متطلبات رئيسية هي:
- الحصول على المعلومات الصحيحة، فبدونها سيصعب على المؤسسة وأفرادها التعلم، ويصعب على الوسيط تقديم المساعدة الناجحة؛
- الاختيار الحر المبني على المعلومات؛
- التزام المؤسسة بالتعلم والتغيير، والتزامها بالخيارات التي تتخذها؛
- هذه المتطلبات تعتبر جزءا رئيسيا لا يتجزأ من أي نشاط تغييري في المؤسسة بغض النظر عن مضمون أهداف التغيير.

المطلب الثالث: تقنيات إدارة التغيير

مما لا شك فيه أن التنافس والسعي لتحسين الميزة التنافسية في أي مؤسسة، يحتاج إلى ملاحقة الابتكارات والإبداعات المستمرة وإجراء التكييفات التي تخدم البيئة الداخلية والخارجية. وعلى أساس ذلك وإضافة إلى الاستراتيجيات السابقة الذكر، اتجهت الجهود للبحث عن تقنيات إدارة تغيير معاصرة، أكثر مواءمة لمواجهة

¹. محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 89.

². حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات، مرجع سابق، ص 386 - 387.

التحديات وتحقيق الميزة التنافسية وبلوغ الميزة المستدامة، ومن أبرز هذه التقنيات المعاصرة نذكر تلك التي تمّ تصنيفها بحسب درجة تركيزها البيئي (داخلي و خارجي) ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2 - 4): تقنيات إدارة التغيير

التركيز البيئي		التقنيات
داخلي	خارجي	الحزن المشترك للعاملين في المؤسسة عن أدائها.
	×	إبداع الأفكار الجديدة.
	×	تخطيط السيناريو.
	×	تحليل القوى الخمس.
	×	الاستشراف.
	×	إستراتيجيات تنافسية.
	×	التموضع الاستراتيجي.
	×	تحليل الأوراق المالية.
	×	المقدرات المالية.
	×	المحاكاة التنافسية.
×		تصميم المؤسسة.
×		سلسلة القيمة.
×		تكنولوجيا المعلومات.
×		الإدارة الإلكترونية والإنترنت.
×		إدارة سلسلة العرض.
×		التحسين المستمر.
×		ترشيد إدارة الموارد.
×		رعاية الزبون .
×		التميز.
×		إدارة العمليات.

المصدر: طاهر محسن الغالي وأحمد علي، "تصميم مصفوفة لتقنيات إدارة التغيير مستندة إلى سمات التنافس المعرفي"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 25، المجلد السابع، تشرين الثاني 2009، جامعة الزيتونة، الأردن، ص 49. نقلا عن موقع:

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=50409>

من خلال معطيات الجدول يُستخلص أن تقنية إدارة التغيير تعتمد عملية استعمالها على درجة تركيزها البيئي داخليا وخارجيا، وتجدد الإشارة غلى أن أبرز استخدامات هذه التقنيات هي مجموعة من المصفوفات منها: مصفوفة بوسطن الاستشارية (BCG)، وجنرال الكتريك (GE)، آنسوف (Ansoff) شل (Shell)... الخ.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يتضح أن التغيير ضرورة ملحة ولا مفر منه في بيئة أعمال تزداد فيها الضغوط التنافسية على المؤسسة للاستجابة للتقدم والتطوير، والتحسين الفني الملموس وغير الملموس، وذلك لتحقيق أهدافها وزيادة كفاءتها. وهو بالفعل أداة هامة من أدوات تحسين تنافسية المؤسسة لذلك فلا بد عليها من اللجوء إلى تبني إدارة تغيير تقوم على دراسة وتحليل أسباب التغيير، بغية تنفيذه على مختلف مجالات ومستويات المؤسسة، مُستعينة في ذلك على استراتيجيات ورؤى، وموارد بشرية، مادية وتقنية، تساعد على تطبيق برامج التغيير بأقل مقاومة واعتراض من الأفراد، وتوفير آليات وأساليب معالجة هذه المقاومة، هذا مع مراعاة لمختلف المراحل التي تمر بها عملية التغيير، ومن خلال إدارة مؤهلة وقادرة على تطبيق خطوات التغيير وتوفير عوامل نجاحه. سعيًا في المقام الأول إلى تحسين المزايا التنافسية للمؤسسة وتحقيقاً لمبدأ الاستمرارية والنمو في سوق تنافسي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: تقديم للمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التغيير في مؤسسات الاتصالات

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الثالث: نبذة عن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: منهج الدراسة

المطلب الثاني: مصادر أدوات جمع البيانات

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

المبحث الثالث: تحليل وتفسير محاور الاستبيان

المطلب الأول: تحليل وتفسير معطيات المحور الثاني

المطلب الثاني: تحليل وتفسير معطيات المحور الثالث

المطلب الثالث: تحليل وتفسير معطيات المحور الرابع

المطلب الرابع: تحليل وتفسير معطيات المحور الخامس

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى الإطار النظري لموضوع الدراسة، سنحاول من خلال هذا الفصل اسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر، كمثال لدراسة دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية. معتمدين في ذلك على المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: تحليل وتفسير محاور الاستبيان

المبحث الأول: تقديم للمؤسسة محل الدراسة

قبل التطرق إلى تقديم للمؤسسة محل الدراسة، سنحاول من خلال المطلب الأول لهذا المبحث استعراض أهم عوامل التغيير في مؤسسات الاتصالات بصفة عامة، وأهم مظاهره.

المطلب الأول: التغيير في مؤسسات الاتصالات

من الواضح أن بيئة الاتصالات تتغير باستمرار وبالتالي فإن الحكومات ومنها الجزائر تجد نفسها مضطرة لإعادة تنظيم قطاع الاتصالات استجابة لهذه التغيرات. ما يعني أنه على المؤسسات العاملة في القطاع إجراء عمليات التغيير، بحيث تتمكن من التكيف مع الإطار الذي يفرضه إعادة تنظيم القطاع.

أولاً: عوامل التغيير في قطاع الاتصالات¹

من المؤكد أن قطاع الاتصالات من بين القطاعات الأكثر حاجة إلى التغيير؛ وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي وللتقليل من حجم الفجوة المعلوماتية والتقنية الموجودة بين المجتمعات والانفتاح على المنافسة المحلية والدولية خاصة بعد إنهاء مظاهر الاحتكار الحكومية.

من هذا المنطلق يمكن توضيح جملة العوامل التي توضح التغيير الحاصل في بيئة الاتصالات والتي يمكن اعتبارها بمثابة الرهانات المطروحة على مؤسسات الاتصالات كما يلي:

أ - **العولمة:** مع تسارع التعميم لخدمات وشبكات الاتصالات فإن الحدود الإقليمية تقل علاقتها تدريجياً بالاتصالات، ما يجعل من الصعوبة بما كان رسم خط فاصل بين سياسات الاتصالات الدولية والوطنية لدولة ما.

ب - **سرعة التغيير التقني:** يعتبر التطور التقني من أكثر القوى ديناميكية، حيث أدّى إلى خلق مدى موسع من خدمات الاتصالات المتكاملة. ومقدرة كل مؤسسة على التكيف مع هذه التغيرات التقنية والتكنولوجية الهائلة يجب أن يكون جزءاً من عملية التخطيط الإستراتيجي المتواصل، كما يجب أن يمنح العامل في المؤسسة الفرصة لتحديث معلوماته، وأن يُعنى بانتظام بالمواهب والخبرات الحديثة المشبعة بالمعلومات.

ج - **اقتصاد ومجتمع المعلومات:** يعتبر قطاع الاتصالات تقنية أو أداة أساسية لها الأولوية في جمع المعلومات العالمية الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية وكذا الحضارية. فالاتصالات مجال ديناميكي يصعب أن

¹. عياض عادل، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، مداخلة ضمن ملتقى دولي حول "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09 و 10 مارس، ص ص 41 - 42. نقلاً عن الموقع www.ituarabic.org/11thhrmeeting/course16.htm بتاريخ: 21 - 11 - 2012.

يتم وضع خط فاصل واضح بين الجوانب الفنية لها واستخداماتها التجارية والاقتصادية التي هي ذات مجال أوسع.

د - فجوة التطور: الحقيقة هي أن هناك فجوة واسعة بين العالم المتقدم والنامي في مجال الاتصالات. وعليه، فإن متطلبات الاتصالات للبلدان النامية ضرورية، غير أن الموارد المالية والتقنية المخصصة للاتصالات محدودة. لذا يتوجب تنسيق الجهود بين الدول في إطار مختلف المؤسسات الدولية من أجل تقديم الخيارات البنيوية والسياسية للبلدان النامية والتي ستنتج منابع أكبر لتطور الاتصالات.

ثانيا: التغييرات الأساسية في أسلوب تسيير مؤسسات الاتصالات

يعتبر قطاع الاتصالات من أهم خدمات البنية التحتية، وأكثرها ديناميكية وحاجة للتغيير. لذلك أدركت الدول والحكومات ومن بينها الجزائر، وفي ظل الانفتاح الاقتصادي بأن التغيير (بإنشاء الشركات والمشاريع الخاصة، المخصصة أو أي بدائل مشابهة) سيقدم أفضل الحلول لمشاكل هذا القطاع.

ونتيجة لذلك فإن الجزائر أقرت بضرورة فتح مجال الاتصالات للقطاع الخاص من أجل إيجاد شريك للدولة في هذا القطاع، ومحاولة إنهاء احتكار الحكومة لمؤسسات الاتصالات العمومية إذا لم تكن قادرة على أن تتحول إلى شركات تجارية حقيقية بشرط أن تقدم خدماتها بمستويات أعلى وجودة أفضل مما كانت عليه، وأن تكون لها قابلية الوصول إلى الخدمات الجديدة بشكل أفضل من ذي قبل. لذلك فإنه من الممكن إدخال طرق تشغيل متوافقة مع إدارة الأعمال الحديثة، تلك الطرق التي يمكن للإدارات أن تكون غير قادرة على استعمالها نتيجة للقيود الموجودة في نظامها الداخلي، ومن بينها مستوى تأهيل المورد البشري.

وفي مثل هذا الوضع من المنافسة، يجب أن يكون هناك هيئة تنظيمية لديها الوسائل الضرورية، الوظائف والأعمال المحددة بشكل واضح للسهر على مصالح الزبائن، والتأكد من توافقها مع حقوق والتزامات مؤسسات الاتصالات.

وبالتالي يمكن تلخيص معالم التغيير في مؤسسات الاتصالات في ما يلي:¹

- من حيث الشكل: المخصصة و/أو فتح المجال أمام الاستثمار الخاص.
- من حيث المضمون: التغيير الشامل في جوهر أعمال المؤسسة.
- التغيير الذي يشمل القيادة، الموارد البشرية، نظم الأداء، العلاقة بالعملاء، الموردين والمساهمين.

¹. مصطفى حافظ، دور مراكز التدريب في مرحلة التغيير، نقلا عن موقع www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc24.ppt بتاريخ 25 - 11 - 2012.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر¹

أولا: نبذة عن تطور قطاع الاتصالات في الجزائر

تُعد مؤسسة اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي الرائد في مجال الاتصالات في الجزائر. لذلك سعت الدولة الجزائرية وعيا منها بالديناميكية والانفتاح الذي يُميز سوق الاتصالات، إلى إحداث تغييرات وإصلاحات تمثلت أهمها في إنهاء احتكار الدولة لخدمات الاتصالات، بهدف خلق المنافسة والاستجابة إلى تطلعات الزبائن وتلبية متطلباته وفقا للمستجدات والتطورات الحاصلة في تكنولوجيا الاعلام والاتصالات على المستوى الوطني والعالمي. وعليه تمّ في 05 أوت 2000م إصدار قانون 2000/03 (أنظر الملحق رقم 2) الذي جسد الفصل بين النشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية والمتمثلة مؤسسة 'بريد الجزائر'، عن تلك المتعلقة بالاتصالات في إطار ما يسمى بمؤسسة 'اتصالات الجزائر'.

ومن أجل تهيئة مناخ تنافسي في هذا القطاع قامت سلطة الضبط بفتح المجال أمام المتعاملين لتقديم خدمات جديدة في إطار المجالات التالية: الهاتف الثابت، الهاتف النقال والإنترنت، خلال الفترة الممتدة بين سنة 2000 و2005م، ففي سنة 2001 م تمّ منح رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال والهاتف الثابت، وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، إضافة إلى شبكات الدراسات الدولية سنة 2003 م، والربط المحلي في المناطق الحضرية في العام 2004 م، كما بيعت في ذات السنة رخص في الاتصال عبر شبكات المواصلات السلكية واللاسلكية عبر الساتل VSAT، وعليه بلغت سوق الاتصالات درجة من الانفتاح التام في العام 2005 م، وذلك في إطار احترام قواعد المنافسة والشفافية.

ثانيا: انطلاقة مؤسسة اتصالات الجزائر

1. نشأة المؤسسة:

كانت الانطلاقة الفعلية لمجمع اتصالات الجزائر في 1 جانفي 2003، كمؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. حيث أصبحت مجبرة على إثبات وجودها خاصة بعد استقلالية تسييرها وفي ظل فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

¹ . الموقع الإلكتروني للمؤسسة www.algerietelecom.dz مطلع عليه بتاريخ: 20012/11/18.

2. الأهداف وطبيعة النشاط:

حددت اتصالات الجزائر منذ انطلاقتها ثلاثة أهداف رئيسية تمثلت في: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات. وتحقيقا لهذه الأهداف عمدت اتصالات الجزائر إلى إحداث التغييرات الآتية:

- تطوير منتجاتها وجعلها مسايرة للتطورات الحاصلة في السوق الدولية؛
- عملت على إثبات وجود منتجاتها في السوق منذ البداية تحقيقا لهدف الفعالية؛
- إعادة تأهيل مستوى الشبكة الوطنية من خلال عصنة الشبكة الوطنية للهاتف، بإدخال مكثف للتكنولوجيات الجديدة، وبالرقمنة الكاملة للشبكات وتشغيل خدمات الانترنت، والحوسبة التامة للتسيير التقني، التجاري والمالي.

من هنا كان عليها تحقيق مستويات عالية للأداء التقني، الاقتصادي والاجتماعي من أجل احتلال مكانة ريادية في محيطها التنافسي.

هذا ويتمحور نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر في:

- التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصورة، الصوت، الرسائل المكتوبة، المعلومات المرئية والمسموعة...الخ؛
- تنمية استثمار وتسيير شبكات الاتصال العامة والخاصة؛
- تأسيس، تشغيل وتسيير الاتصالات البينية مع كافة زبائن المؤسسة.

3. الإطار القانوني:

تجدر الإشارة إلى أن ممارسة المؤسسة لنشاطها يتم في إطار قانون عام، يُحدد القواعد المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بموجب القانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000. فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي مقدر بـ: 50.000.000.000 دينار جزائري، والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002. تحت الرقم 02B.0018083.

ويهدف هذا القانون إلى:

- تحسين وتقديم خدمات البريد والاتصالات ذات جودة في إطار موضوعي وشفاف في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة؛

- تحديد الشروط العامة للاستغلال في ميدان البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين؛
- تحديد أطر وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
- خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
- تحديد الإطار المؤسسي لسلطة ضبط مستقلة وحرّة.

كما تشتمل اتصالات الجزائر على عدة فروع تتمثل في: شركة موبيليس للهاتف النقال، التي تُعتبر من أهم المتعاملين من حيث تغطيتها التي تعدت 98% وعدد زبائنهم الذي تعدى 10 ملايين مشترك. أيضا فرع اتصالات الجزائر للإنترنت "Djaweb" الذي يُعنى بتوفير وتحسين خدمات الإنترنت أما الفرع الثالث فيتمثل في اتصالات الجزائر الفضائية المختصة بتكنولوجيات الأقمار الصناعية والساتل.

المطلب الثالث: نبذة عن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بـ المسيلة أولا: نشأتها، مهامها وفروعها¹

1. النشأة:

تأسست المديرية العملية لولاية المسيلة بتاريخ 02 جانفي 2003 وهي منبثقة من مؤسسة البريد والمواصلات، لتصبح بعد القرار 2000/03 شركة عمومية ذات أسهم، وقد عُرفت في بداية نشأتها بـ الوحدة العملية ثم تمّ تغيير اسمها في جوان 2010 إلى الاسم الحالي المديرية العملية، أين أصبحت تتمتع باستقلالية مالية. كما أنها تتبع إلى المديرية الإقليمية لولاية سطيف.

2. المهام الأساسية:

تتمثل مهام المديرية العملية في ما يلي:

- تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت الخطي واللاسلكي؛
- رفع أعداد المشتركين في الإنترنت عالي التدفق ADSL؛
- العمل على إصلاح التعطلات في خطوط الزبائن، والمتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر تراب الولاية؛

¹ . مصلحة المستخدمين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بـ المسيلة.

- توفير الخدمات المتعلقة بالاتصالات للمؤسسات العمومية والخاصة مثل شبكات الانترنت المحلية، أيضا تزويدهم بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال وإرسال)...الخ؛
- تزويد المديرية الإقليمية بالتقارير والإحصائيات الأسبوعية، الشهرية والسنوية بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بالمشاريع المستقبلية.

3. الموارد البشرية للمديرية:

تتكون المديرية الولائية لاتصالات الجزائر من مجموع عمال يصل إلى 275 عامل. موزعين كما يلي:

الإطارات، عمال التنفيذ وعمال التحكم. والجدول رقم (3 - 1) يوضح التوزيع الخاص بهم:

الجدول رقم (3 - 1): أعداد وتوزيع الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.

المستوى	العدد	النسبة %
الإطارات	60	21
عمال التحكم	38	13
عمال التنفيذ	177	64
المجموع	275	100

المصدر: مصلحة المستخدمين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ب المسيلة.

من خلال الجدول نلاحظ بأن النسبة الأكبر من العمال تمثلها فئة عمال التنفيذ بنسبة 64%، بينما تمثل نسبة الإطارات 21%، في حين تشكل فئة عمال التنفيذ ما نسبته 13%.

1. الخدمات والمنتجات

تتمثل منتجات وخدمات المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة فيما يلي:

- الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي؛
- الانترنت ذو التدفق العالي ADSL؛
- خدمة الخطوط الخاصة والبطاقات المسبقة الدفع؛
- الأكشاك المتعددة الخدمات KMS، والمخادع الهاتفية.
- إضافة إلى العديد من الخدمات مثل: ميزة النداء الشائني، الفاتورة المفضلة، الأصدقاء الخمس...الخ.

2. الهياكل:

تعمل المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة على تجسيد منطق الشمولية، بحيث تصل منتجاتها إلى كل مناطق الولاية. حيث أن الولاية تشتمل على:

- وكالة تجارية تأسست في أبريل 1991. كانت تحمل اسم مصلحة الاشتراك في الهاتف الثابت، ثم تمّ تغييره إلى اسم وكالة تجارية. هذا وقد تمّ تأسيس وكالة تجارية أخرى، وقد وُضعتا خارج التصنيف في 21 فيفري 2002؛

- مراكز رقمية للهاتف الثابت؛
- مركز تجهيزات ADSL؛
- مركز تضخيم؛
- مركز خطوط الإنتاج؛
- مركز البيئة والطاقة (مختص بصيانة الهواتف، والطاقة الالكترونية والصناعية للتجهيزات).

وتتوزع على المناطق التابعة للولاية المراكز والوكالات التالية كما يلي:

- دائرة بوسعادة تشتمل على: وكالة تجارية تأسست في 20 جويلية 1997، وضعت خارج التصنيف في ماي 2001. إضافة إلى مركز رقمي للهاتف الثابت، مركز تجهيزات ADSL، مركز تضخيم ومركز خطوط الإنتاج.

- دائرة سيدي عيسى تشتمل على: وكالة تجارية أنشئت في العام 1997. وقد كانت في البداية عبارة عن قسم تجاري، ثمّ أصبح عبارة عن وكالة تجارية، هذا وقد صُنفت خارج التصنيف في 29 أبريل 2007. بالإضافة إلى مركز رقمي للهاتف الثابت، مركز تجهيزات ADSL، مركز تضخيم ومركز خطوط الإنتاج.

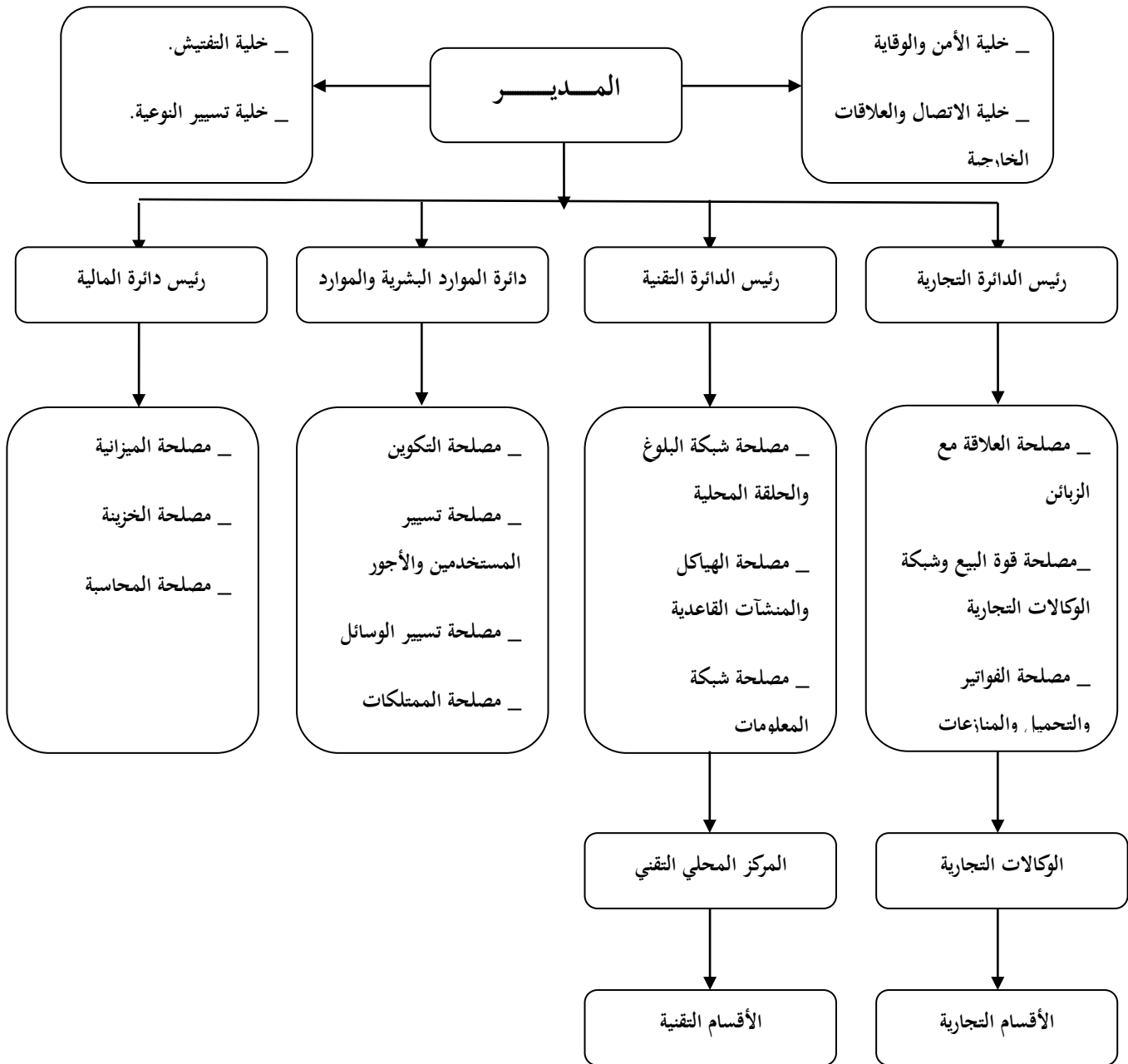
أما كل من دائرة مقرة وعين الملح فيوجد بهما: قسم تجارية ومركز لخطوط الهاتف لكل منهما.

هذا وتسعى المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة إلى توسيع تواجدها على مستوى دوائر وبلديات الولاية، من خلال مشاريع ومخططات مستقبلية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي

تمّ تغيير وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بالمسيلة، وذلك بعدما حصلت على استقلالية مالية عن المديرية الإقليمية لولاية سطيف في العام 2010. وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3 - 1): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.



المصدر: بناء على تعليمة مصلحة الصادرة بتاريخ 25 - 07 - 2010. عن المديرية المركزية للموارد البشرية متعلقة بالمهام والمسؤوليات الهياكل الإقليمية لاتصالات الجزائر.

نلاحظ من خلال الشكل أن المديرية تحتوي على أربعة دوائر رئيسية، تحت إدارة المدير العام للمديرية، وتتفرع عنها مجموعة من المصالح. كل مصلحة تسند لها مهام خاصة، يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

1. الدائرة التجارية

تضم المصالح التالية:

أ. مصلحة العلاقة مع الزبون مختصة في:

- السعي لتحقيق الأهداف التجارية المسطرة مثلاً: رفع عدد المشتركين، زيادة حجم المبيعات... الخ؛
- العمل على تحقيق رضا الزبائن، من خلال تحسين الخدمات التجارية والتقنية المقدمة له؛
- استقبال ومعالجة الشكاوي المتلقات من الزبائن، ودراسة مقترحاتهم بهدف تطوير أساليب تقديم الخدمة، وإيجاد حلول لمشاكلهم وكسب ولائهم.

ب. مصلحة قوة البيع وشبكة الوكالات التجارية تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- وضع برامج وخطط تحدد فيها أهداف والنتائج المرغوب الوصول إليها من عمليات التسويق في كل وكالة أو قسم تجاري؛
- توفير الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع والتسويق؛
- دراسة وتحليل سلوك الزبائن اتجاه خدمات ومنتجات المؤسسة، وعمليات البيع التي تتم بها.

ج. مصلحة الفواتير، التحصيل والمنازعات تتمثل مهامها فيما يلي:

- المتابعة المستمرة للفواتير الهاتفية وتحصيلها؛
- المعالجة الودية لمستحقات الدفع مع الزبائن؛
- إعداد وإرسال الفواتير إلى المديرية العملية، والحرص على دقة ما تحتويه من معلومات.

2. الدائرة التقنية

تشتمل على المصالح التالية:

- أ. مصلحة شبكة البلوغ والحلقة المحلية تهدف إلى ضمان تحقيق الاستغلال الأمثل لشبكات الاتصالات، وضمان صيانتها.

ب. مصلحة الهياكل القاعدية يتمثل دورها الأساسي في توسيع وتطوير شبكة المشتركين، وتهيئة المواقع الخاصة بكل تجهيزات وأنشطة المديرية.

ج. مصلحة شبكة المعطيات تتمثل مهامها بالدرجة الأولى في توفير البيانات والمعطيات الأولية وصيانتها.

3. دائرة الموارد البشرية والوسائل

تتضمن المصالح الآتية:

أ. مصلحة تسيير المستخدمين والأجور تعمل على القيام بما يلي:

- توضيح القانون العام للمديرية؛
- التسيير والتوجيه الإداري للموظفين؛
- متابعة دفع أجور الموظفين، وكل ما يتعلق بالمستحقات المادية؛
- إدارة نظام المعلومات الخاص بالأجور؛
- فض النزعات بين الأفراد ومعالجة الأخطاء المتعلقة بالتسيير.

ب. مصلحة التكوين تتمحور طبيعة مهامها في:

- المتابعة المستمرة لحركة التكوين في المديرية؛
- إعداد مخططات وبرامج تكوين، وفقا لمتطلبات موظفي المصالح المختلفة؛
- الحرص على ضمان نجاح برامج التكوين؛
- متابعة الاتفاقيات المبرمة مع مراكز التكوين على المستوى الولائي، الإقليمي، الوطني والدولي؛
- تقييم ميزانية التكوين والعمل على تحقيقها.

ج. مصلحة تسيير الوسائل مهمتها الأساسية تتمحور في متابعة تسيير المخزون، وعمليات التوزيع على مستوى الوحدات.

د. مصلحة المعدات والممتلكات تعمل على القيام بعمليات الجرد لكل ما تتوفر عليه المديرية من تجهيزات، معدات وممتلكات.

4. دائرة المالية والمحاسبة

تحتوي على مصلحة المحاسبة، تسيير الميزانية والخزينة، تتمحور مهامهم إجمالا في إعداد الميزانية، التسيير المالي والمحاسبي للموارد المالية عن طريق تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية.

بالإضافة إلى مصلحة التأمينات والاستشارات القانونية التي تعمل على متابعة قضايا ومنازعات

5. الوكالات التجارية

تتمثل مهامها في:

- الترويج للخدمات المتوفرة؛
- عرض وتوزيع الخدمات؛
- استقبال وتوجيه الزبائن؛
- تحصيل مبالغ الفواتير وتوزيعها؛
- متابعة شكاوى الزبائن.

6. المراكز التقنية

تعمل على صيانة تجهيزات الاتصال المختلفة، لضمان الاستغلال الأمثل لها. إضافة إلى قيامها بدراسة مشاريع توسيع الشبكة على مستوى الولاية.

7. الخلايا

تتمثل في خلية التفتيش، الاتصال، الأمن والوقاية، خلية العلاقات الخارجية وخلية تسيير النوعية.

ثالثا: حظيرة المشتركين والكثافة الهاتفية

1. حظيرة المشتركين

تعتمد المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة حظيرة المشتركين كوسيلة لمعرفة مؤشرات استخدام خدماتها المتاحة. ويمكن توضيح تلك المؤشرات بإحصائيات رقمية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3 - 2): جدول توضيحي لحظيرة المشتركين في خدمات المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة.

المؤشرات	السعة التقنية	عدد المشتركين	نسبة تشيع الشبكة %
الهاتف الثابت الخطي	59152	48453	81.91
الهاتف الثابت اللاسلكي WLL	22000	14456	65.7
مجموع مشتركى الهاتف الثابت	81152	62909	77.52
مشتركي إنترنت ADSL FAWRI	15104	8187	54.2
مشتركي إنترنت ADSL EASY	6560	2979	45.41
مشتركي إنترنت ADSL ANIS	1468	1405	95.7
مجموع مشتركى إنترنت ADSL	23132	12571	54.34
مشتركي إنترنت WLL DATA		378	
عدد الأكشاك متعددة الخدمات		1120	
عدد المخادع الهاتفية - اتصالات الجزائر		107	
عدد المخادع الهاتفية - حورية		231	
عدد مقاهي الإنترنت		69	

المصدر: مصلحة الزبائن والتسويق بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، إحصائيات نوفمبر 2010.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي تقدر بـ 77,52% وهي نسبة غير مرضية بالمقارنة مع الأهداف المسطرة من قبل المديرية والتطلعات المستمرة لزيادة عدد المشتركين، ورغبتها في استغلال كل امكانياتها التي ترى أنها غير مستغلة كاملة. سواء تعلق الأمر بالتجهيزات والتقنيات أو البرامج التسويقية كالإشهار، الإعلان والترويج. والأمر نفسه بالنسبة لمشتركي شبكة الإنترنت، والتي تقدر بـ 54,3% وتتوزع بين مشتركى الانترنت بأنواعه (فوري، أنيس، إيزي). فإنها بالمقارنة مع المجموع الكلي لمشتركي الهاتف الثابت، فإنها تعتبر غير جيدة، ويرون أنه من الضروري العمل على رفع نسبة المشتركين، وذلك من خلال إعادة النظر في استراتيجية المتبعة في تطبيق السعر، أو من ناحية جودة وتميز

الخدمة "نقاء الشبكات" والتي قد تكون من بين الأسباب التي تكسر هذا التأخر الحاصل في عدد المشتركين في خدمات الانترنت. في حين يمكن اعتبار عدد الأكشاك المتعددة الخدمات، مقاهي الانترنت والمحادع الهاتفية فهي مقبولة نسبيا.

2. الكثافة الهاتفية

تعبّر الكثافة الهاتفية عن عدد المشتركين في خدمات الهاتف الثابت بأنواعه، والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (3 - 3): الكثافة الهاتفية

تعيين	عدد المشتركين
الهاتف الثابت الخطي	48453
الهاتف الثابت اللاسلكي	14456
المجموع	62909
عدد السكان على مستوى الولاية	986332
نسبة الكثافة الهاتفية	6,37%

المصدر: مصلحة الزبائن والتسويق بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، إحصائيات نوفمبر 2010.

يمكن القول أنه بالنظر إلى عدد السكان فإن نسبة الكثافة الهاتفية قليلة جدا. وقد يعود سبب ذلك إلى المساحة الكبيرة للولاية والتباعد بين المناطق، الذي يحد من قدرة المديرية على التوسع بالنظر إلى الإمكانيات المادية والتقنية التي تتطلبها عملية التوسع والتوصيل بالشبكات، إضافة إلى أن اتخاذ هذه القرارات يرتبط بالمديرية الجهوية للاتصالات بسطيف، وهنا تظهر مشكلة المركزية. كما قد يتعلق السبب بعدم الاستغلال الكامل للإمكانيات التقنية؛ وعدم وجود استراتيجية توسعية واضحة... الخ.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

من خلال هذا المبحث سنستعرض المنهج العلمي المتبع والأدوات الإحصائية المستخدمة، وفي الأخير سيتم التعرف على عينة ومجتمع الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

من المؤكد أن القيام بأي دراسة علمية يتطلب منهج علمي يساعد الباحث على تشخيص إشكالية البحث، والتحقق من صحة الفرضيات الموضوعة ميدانيا.

لذا يُعرف المنهج على أنه " مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بُغية تحقيق بحثه ".¹ بالتالي فتحديد المنهج مسألة ضرورية لأي دراسة.

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة وتبعا لطبيعة الموضوع تمّ الاعتماد على منهجين هما:

أولا: المنهج الوصفي التحليلي

يقوم هذا المنهج أساسا على "دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، بهدف التعبير عنها كيفما وكما، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضع مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى".²

بناءا عليه فإن الاعتماد على هذا المنهج كان بهدف تجميع بيانات ومعلومات دقيقة وشاملة، يمكن من خلالها توصيف موضوع الدراسة وتحليله ومعرفة العوامل المرتبطة به بشكل صحيح، بالتالي الوصول إلى نتائج علمية واقعية.

ثانيا: المنهج الإحصائي

انطلاقا من اعتمادنا في الدراسة الميدانية على استمارة الاستبيان كأداة بحث، تم استخدام هذا المنهج بشكل أقل من المنهج السابق. حيث طبق عند تفريغ معطيات البحث التي تتطلب حساب التكرارات، المتوسطات، الانحراف المعياري، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ، لإضافة إلى اختبار كاي مربع.

¹. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط4، دار زعياش للطباعة والنشر، بوزريعة، الجزائر، 2012، ص 167.

². ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومة وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001، ص 87.

المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع بيانات الدراسة على الاستمارة، الملاحظة العلمية، والوثائق والسجلات الإدارية بهدف معرفة دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

أولاً: الاستمارة

1. تعريف الاستمارة: تعرف على أنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة أو إرسالها إلى المبحوثين عن طريق البريد".¹

لذلك كان الهدف الاساسي من الاستبيان هو محاولة الإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستمارة والتي تمحورت حول ما يلي:

- التعرف على مدى الاهتمام بتحسين الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة من قبل العاملين فيها؛
 - التعرف على مدى إدراك الموظفين واستيعابهم لأهمية المبادئ والمنطلقات التي تركز عليها إدارة التغيير؛
 - محاولة التعرف على كيفية إحداث عمليات التغيير في بعض مجالات المؤسسة، للوقوف على ما يرغبون في تغييره ويعتبرونه عائقاً للتحسين والتطوير من وجهة نظرهم؛
 - محاولة التعرف على كيفية تأثير تطبيق عمليات إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية.
- بناءً عليه فقد تم تقسيم محتوى الاستمارة إلى أربعة محاور أساسية كما يوضحه الجدول التالي:

¹. رشيد زرواتي، أدوات ومناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المرجع السابق، ط1، دار المهدي للطبع والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص 172.

الجدول رقم (3 - 4): محاور الاستبيان

الرقم	المحور	رقم العبارة	عدد الفقرات
1	مدى اهتمام الموظفين بتحسين الميزة التنافسية للمديرية.	12 - 1	12
2	مدى إدراك الموظفين لأهمية متطلبات ومبادئ إدارة التغيير.	20 - 13	8
3	كيفية إحداث عمليات تغيير في مجال: التكنولوجيا، الأفراد والهيكل التنظيمي في المديرية من وجهة نظر الموظفين.	45 - 21	25
4	كيف تأثير تطبيق عمليات إدارة التغيير على الميزة التنافسية للمديرية العملية للاتصالات بالمسيلة.	57 - 46	12

المصدر: بالاعتماد على بيانات الاستمارة.

بالإضافة إلى المحاور السابقة تمّ اعتماد محورا للبيانات العامة الشخصية والوظيفية (المحور الأول) اشتمل على جملة من العناصر هي:

- الجنس؛
- السن؛
- المستوى التعليمي؛
- طبيعة الوظيفة؛
- الخبرة المهنية.

الهدف من هذا المحور هو معرفة خصائص العينة المدروسة، ومدى استجابتها لمختلف النقاط المذكورة في محاور الاستبيان.

كما اعتمدنا لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات الواردة في كل محور على سلم ليكرت Likert ذو الخمس درجات وهي:

- **المحور الثاني:** لتحديد مدى اهتمام الموظفين بتحسين الميزة التنافسية للمديرية تمّ استخدام المقياس الخماسي التالي: دائما (5) عادة (4) أحيانا (3) نادرا (2) أبدا (1).
- **المحور الثالث:** لتحديد مدى إدراك الموظفين لأهمية متطلبات ومبادئ إدارة التغيير، استخدمنا المقياس الخماسي التالي: هامة جدا (5) هامة (4) هامة إلى حد ما (3) غير هامة (2) غير هامة على الإطلاق (1).

- **المحور الرابع:** لتحديد كيفية إحداث عمليات تغيير في مجال: التكنولوجيا، الأفراد والهيكل التنظيمي، اعتمدنا السلم الخماسي التالي: موافق تماما (5) موافق (4) لا أدري (3) غير موافق (2) غير موافق تماما (1).

- **المحور الخامس:** لمعرفة كيف تأثر تطبيق عمليات إدارة التغيير على الميزة التنافسية للمديرية تم استخدام السلم التالي: موافق تماما (5) موافق (4) لا أدري (3) غير موافق (2) غير موافق تماما (1).

2. **صدق الاستمارة:** بهدف التعرف على صدق ما ورد في الاستمارة، فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين في جامعة المسيلة، مختصين في العلوم الإدارية والإحصاء، وكذا بعض الإطارات المسيرة في المؤسسة، لإبداء رأيهم الموضوعي فيما يتعلق بـ:

- مدى وضوح وملائمة كل فقرة من الفقرات للمحور الذي تندرج ضمنه.
- مدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من المحاور.
- مدى سلامة الصياغة اللغوية للعبارات الواردة في الاستمارة.

بناءً عليه تم إجراء بعض التعديلات، اعتماداً على النصائح والتوجيهات المستقاة من المحكمين.

3. **ثبات الاستمارة:** للتحقق من ثبات الاستمارة، قمنا بتوزيع هذه الأخيرة على عينة تجريبية مكونة من 15 إطاراً في المؤسسة محل الدراسة، اعتماداً على أسلوب الاختبار وإعادة الاختبار، وقد قُدِّر معامل الثبات الكلي بـ 0,910 وهو ما يمكن الحكم من خلاله على أن هذا الاستبيان صالح كأداة للدراسة. ويمكن توضيح معامل الثبات لكل محور من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3 - 5): قيمة معامل الفا كرونباخ Alpha Chronbach لمحاور الاستبيان

الرقم	المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach)
1	مدى اهتمام الموظفين بتحسين الميزة التنافسية للمديرية.	12	0,858
2	مدى إدراك الموظفين لأهمية مبادئ إدارة التغيير.	8	0,749
3	كيفية إحداث عمليات تغيير في مجال: التكنولوجيا، الأفراد والهيكل التنظيمي.	25	0,855
4	كيف يؤثر تطبيق عمليات إدارة التغيير على الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.	12	0.910

معامل الفاكرونباخ الكلي	90,6
-------------------------	------

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة.

ثانيا: الملاحظة العلمية

تعتبر الملاحظة العلمية أداة هامة في جمع المعلومات، وهي تعتمد على حواس الباحث وقدرته على ترجمة ما لاحظته من أحداث إلى عبارات ذات معاني ودلالات.¹ وقد حاولنا من خلال جولتنا في المؤسسة محل الدراسة رصد مختلف سلوكيات كالأفراد، والعلاقات القائمة بينهم، وطريقة تنظيم الأعمال. وهذا من أجل تفسير موضوعي وإضافي للإجابات التي أوردها المبحوثين في الاستبيان.

ثالثا: المقابلة

إضافة إلى الأداتين السابقتين، اعتمدنا أيضا على المقابلة التي كانت مع بعض رؤساء المصالح والأقسام في المؤسسة محل الدراسة، وذلك بهدف الحصول على أكبر قدر من التوضيحات والمعلومات حول فقرات المحاور التي أوردها في الاستبيان، ومحاولة الوصول إلى تفسيرات موضوعية لمختلف الاجابات.

رابعا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بهدف معالجة وتفسير إجابات المبحوثين استعنا ببرنامج spss. الذي يوفر مجموعة من الأدوات الإحصائية التي قمنا باستخدامها والمتمثلة فيما يلي:

- التكرارات؛
- النسب المئوية؛
- معامل الفاكرونباخ - Alpha Chronbach -؛
- حساب المتوسط الحسابي؛
- الانحراف المعياري؛
- مربع كاي.

¹. عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية: الرسائل والأطروحات، ط1، دار الأبحاث، الجزائر، 2009، ص

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

قمنا باختيار المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة لتكون مجتمع الدراسة نظرا لما شهده قطاع الاتصالات في الجزائر من تغييرات كان هدفها الأساسي تقوية احتلالها مركز الريادة من حيث نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها في هذا المجال، تنمية تكنولوجيا الاعلام والاتصال وتحسين ميزتها التنافسية على المستوى الوطني وحتى الإقليمي. هذا وقد تم التعرف على العدد الكلي للموظفين في المديرية العملية من خلال الاعتماد على بيانات مقدمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين حيث قدر العدد الإجمالي لهم بـ: 275 موظفا موزعين على مختلف الوكالات والأقسام التجارية التابعة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة. والجدول رقم (3 - 6) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (3 - 6): توزيع أعداد أفراد مجتمع الدراسة

النسبة %	العدد	الوظيفة / الجنس
21,18	60	إطار سامي + إطارات
13,81	38	عمال التحكم
64,36	177	عمال التنفيذ
100	275	المجموع

المصدر: بالاعتماد على بيانات مصلحة المستخدمين بالمديرية العملية بالمسيلة.

ثانياً: عينة الدراسة

فيما يتعلق بحجم عينة الدراسة التي تمثل مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، فقد ارتأينا التركيز بشكل أكبر على إطارات المديرية كون عملية إحداث التغيير لا يمكن نجاحها إلا من خلال المسؤولين. وبشكل أقل أعوان التحكم والتنفيذ. وبذلك فقد اخترنا عينة مكونة من 90 موظفاً من مجتمع الدراسة أي ما نسبته 32,72%. وعليه تم توزيع 90 استمارة، استُرجع منها 82 استمارة، اشتملت على 7 استمارات غير صالحة للتحليل لعدم اكتمال بياناتها، وبالتالي كان المكتمل والقابل للتحليل الإحصائي 75 استمارة من مجموع الاستمارات الموزعة أي بنسبة 83,33%.

هذا وقد جاءت عينة الدراسة موزعة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية كما يلي:

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار كما يلي:

الجدول رقم (3 - 7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

نوع الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	52	69,3
أنثى	23	30,7
المجموع	75	100

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الموظفين الذكور يفوق عدد الموظفات الإناث، وهذا يعكس تركيبة الموارد البشرية في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المديرية، حيث تبلغ نسبة الذكور 69,3% في حين بلغت نسبة الإناث 30,7%.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لأربعة شرائح عمرية، كانت التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار منها كما يلي:

الجدول رقم (3 - 8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	19	25,3
من 30 إلى 40 سنة	33	44
من 41 إلى 50 سنة	12	16
أكثر من 50 سنة	11	14,7
المجموع	75	100

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة.

يلاحظ من خلال الجدول أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة يشكلون ما نسبته 44% وهم الأغلبية، في حين تمثل النسبة 25,3% الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، أما بالنسبة للفئة العمرية ما بين 41 و 50 سنة فتمثل ما نسبته 16%، بينما الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة فشكّلوا ما نسبته 14,7%، وعليه تعتبر الغالبية من فئة الشباب الذين يمتلكون طاقات يعول عليها في إحداث التغيير المطلوب، وتنفيذ أي خطط مستقبلية.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول أدناه يوضح لنا التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار وفقاً لمتغير المستوى التعليمي كما يلي:

الجدول رقم (3 - 9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
1,3	1	أقل من ثانوي
9,3	7	ثانوي
80	60	جامعي
4	3	شهادة أخرى
5,3	4	تقني سامي
100	75	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن الأفراد ذوي المستوى الجامعي يشكلون النسبة الأعلى في عينة الدراسة حيث بلغت ما مقداره 80%، وهذا سيخدم البحث من ناحية توفر العنصر البشري اللازم لإحداث التغيير والذي يمكن من خلاله الحصول على أفكار جديدة، إضافة إلى سهولة تقبلهم التغيير والاقتناع بمضامينه، في حين شكل الأفراد ذوو المستوى التعليمي الثانوي نسبة 9,3%، والأقل من ثانوي 1,3% وهي نسبة قليلة جداً. في حين ذهبت النسبة 4%، و 5,3% لحاملي شهادات أخرى، وحاملي دبلوم تقني سامي على التوالي.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة:

....نستعرض وفق الجدول التالي قيم التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار حسب متغير طبيعة الوظيفة، كما يلي:

الجدول رقم (3 - 10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة

النسبة %	التكرار	طبيعة الوظيفة
8	6	مدير وكالة
18,7	14	رئيس قسم
26,7	20	رئيس مصلحة
40	30	عون تحكم
6,7	5	عون تنفيذ
100	75	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة.

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ بأن أعوان التحكم يشكلون ما نسبته 40% من مجموع أفراد عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح 18,7% و 26,7% على التوالي. في حين بلغت نسبة المدراء 8%، وأعوان التنفيذ 6,7%. وعليه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة هم أعوان تحكم ورؤساء أقسام ومصالح، وإذا تمت الاستفادة منهم بشكل صحيح فإنه يمكن إحداث تغيير إيجابي تتجسد من خلاله الأهداف المنشودة.

5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

....اعتمدت الدراسة على توزيع أفراد العينة المدروسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية إلى أربعة فئات، وقد جاءت التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل فئة كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3 - 11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
24	18	أقل من 5 سنوات
32	24	من 5 إلى 10 سنوات

14,7	11	من 11 إلى 15 سنة
29,3	22	أكثر من 15 سنة
100	75	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 32 % من مفردات العينة تتراوح خبرتهم المهنية بين 5 و 10 سنوات، في حين أن ما نسبته 29,3 % تزيد خبرتهم عن 15 سنة، أما أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات فيشكلون ما نسبته 24 %، وفي الأخير تبلغ نسبة الأفراد ذوو الخبرة بين 11 و 15 سنة 14,7 %. ما يدل على أن هناك تقارب نوعاً ما بين الأفراد ذوي الخبرة المهنية التي تفوق 10 سنوات والتي بلغت 44 %، والخبرة الأقل من 10 سنوات والتي تقدر بـ 56 % ولو أن هذه الأخيرة بمعدل أكبر قليلاً، وهذا يدل على وجود طاقة وكفاءة يمكن في حال استغلالها جيداً تحقيق تغيير ناجح وبالتالي إحداث تطوير في الميزة التنافسية المتوفرة في المؤسسة.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير محاور الاستبيان

بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة، والتأكد من صحة فرضيات الدراسة؛ سيتم من خلال هذا المبحث تحليل وتفسير محاور الاستبيان وذلك كما يلي.

المطلب الأول: تحليل وتفسير معطيات المحور الثاني

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الأول الذي نهدف من خلاله إلى معرفة مدى اهتمام الموظفين بتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال تحليل قيم التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، إضافة إلى مربع كاي لكل عبارة للتأكد مما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة المدروسة. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3 - 12): استجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة المتعلقة بمدى اهتمام الموظفين بتحسين الميزة التنافسية للمديرية

الرقم	العبارة	التردد المتوسط	المعيار					الانحراف المعياري	كاي مربع	Asym p.sig
			أبدا	نادرا	أحيانا	عادة	دائما			
1	تسعى المؤسسة لدخول أسواق جديدة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة.	4.32	2	3	5	24	41	ت	78.000	0.000
			2.7	4	6.7	32	54.7	%		
2	تقوم المؤسسة بتغيير أساليب الإعلان والترويج لمنتجاتها باستمرار.	3.92	1	2	23	25	24	ت	40.667	0.000
			1.3	2.7	30.3	33.3	32	%		
3	تسعى المؤسسة الى زيادة حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية.	3.9067	5	7	13	29	21	ت	33.067	0.000
			6.7	5.3	18.7	29.3	40	%		
4	تقوم المؤسسة بزيادة حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات وخدمات بأسعار تنافسية.	3.72	5	7	13	29	21	ت	26.667	0.000
			6.7	9.3	17.3	38.7	28	%		
5	تدعم المؤسسة البحوث التسويقية وتشجعها.	3.5333	3	12	22	18	4	ت	15.733	0.003
			4	16	26.7	29.3	24	%		
6	تحرص المؤسسة على الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن.	3.8667	2	6	18	23	26	ت	29.600	0.000
			2.7	8	24	30.7	34.7	%		
7	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات بشكل سريع لإرضاء الزبائن.	3.9467	2	4	19	21	29	ت	35.867	0.000
			2.7	5.3	25.3	28	38.7	%		
8	تسعى المؤسسة الى استقطاب الافراد ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية.	3.8267	3	6	20	18	28	ت	28.533	0.000
			4	8	26.7	24	37.3	%		
9	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات كمالية مجانية اضافية لزيائنها.	3.0267	8	17	26	13	11	ت	12.933	0.012
			10.7	22.7	34.7	17.3	14.7	%		
10	تبنى المؤسسة الأفكار الابداعية وتشجعها وتساعد على نشرها.	3.04	6	21	21	18	9	ت	13.200	0.010
			8	28	28	24	12	%		

11	تعمل المؤسسة باستمرار إلى تحسين أساليب تقديم الخدمة المقدمة للزبائن	ت	22	27	21	4	1	3.8667	0.9491	36.400	0.000
		%	29.3	36	28	5.3	1.3				
12	تعتمد المؤسسة في تحديد جودة منتجاتها وخدماتها بما يتوافق مع رغبات الزبائن.	ت	21	31	16	4	3	3.84	1.0272	37.200	0.000
		%	28	41.3	21.3	5.3	4				
مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور											
				3.7344		0.6737					

Sig - عند مستوى دلالة أقل من 0,05.

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة.

يتضح من خلال معطيات الجدول أن اختبار مربع كاي دال احصائيا لعبارات المحور الأول، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة Sig أقل من مستوى الدلالة المعنوية النظري وهو 0,05، ما عدا العبارة رقم (5)، و(9) و (10) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعنوية النظري وهو 0,05. مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية للاستجابة للمعيار (دائما، عادة، أحيانا، نادرا، أبدا) لكل عبارات هذا المحور. ومنه يمكن تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة ككل، كون الاختلافات في اجابات مفردات العينة هي نفسها لدى مجتمع الدراسة، والتي يمكن تحليلها كما يلي:

1. بالنسبة للعبارة رقم (1) يظهر أن غالبية المبحوثين تتجه آرائهم إلى قبولهم لها نوعا ما، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,32، كما أن قيمة الانحراف المعياري بسيطة وتقدر ب 0,96، مما يدل على وجود تقارب في الاجابات وعدم تشتتها عن المتوسط، وهذا يعني وجود تقارب نسبي في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة حول هذه العبارة، وهذا ما توضحه نسبة الذين أجابوا ب دائما والتي بلغت 54,7% من مجموع حجم العينة، مقابل 2,7% منهم كانت إجاباتهم بعدم وجود اهتمام بما ورد في العبارة.

2. نلاحظ من خلال معطيات الجدول أنه عادة ما تهتم المؤسسة بتغيير أساليب الاعلان والترويج لمنتجاتها باستمرار، وهذا ما عبرت عنه نسبة 33,3% من مفردات العينة، كما يؤيد هذه الفكرة ما نسبته 32% من الأفراد الذين أجابوا ب دائما، و 30,3% أجابوا بأحيانا. وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي التي تقدر ب 3,92 مع انحراف معياري قيمته 0,92. مما يدل على وجود تقارب في الاجابات وعدم تشتتها عن المتوسط، وهذا يعني تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة حول محتوى هذه الفقرة.

3. ترى أغلبية أفراد العينة أن المؤسسة تسعى دائما إلى زيادة حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي الذي يقدر ب 3,90 وانحراف معياري مساوٍ إلى 1,18،

كما يمكن تأكيد ذلك من خلال النسب، حيث سجلت نسبة 40% من العينة المعنية تأكيدها الدائم على اهتمام المؤسسة بهذه الفكرة في حين أن 29,3% و 18,7% أجابوا بـ عادة و أحيانا على التوالي.

4. أكد ما نسبته 38,7% من مفردات العينة على أنه عادة ما تقوم المؤسسة بزيادة حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات وخدمات بأسعار تنافسية، كما أن 28% من المستجوبين أوضحوا أنه دائما ما تقوم المؤسسة بذلك، في حين توزعت النسب 17,3%، 9,3% و 6,7% بين أحيانا، نادرا وأبدا على التوالي.

5. يظهر أن غالبية المبحوثين تتجه آرائهم إلى الموافقة نوعا ما على أن المؤسسة تحرص على القيام بالبحوث التسويقية وتشجعها، حيث بلغت نسبة التأييد 53,3%، من ضمنها 29,3% أجابوا بدائما. وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3,53، وقيمة الانحراف المعياري 1,14، والتي تدل على تقارب الإجابات بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة. بينما ذهب ما نسبته 4% من أفراد العينة إلى رفض هذه الفكرة.

6. نلاحظ من بيانات الجدول أن 34,7% من أفراد العينة المدروسة أكدوا على وجود حرص واهتمام دائم من قبل المؤسسة على الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن، كما يعتبر ما نسبته 30,7% من المستجوبين على أن المؤسسة عادة ما تهتم بهذا الأمر، وهو ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي التي ساوت 3,86 وانحراف معياري قدره 1,06 يوضح التقارب في الاجابات بين أفراد العينة على هذه العبارة.

7. بلغت نسبة الذين أكدوا على أن المؤسسة دائما ما تهتم بتقديم خدمات بشكل سريع لإرضاء الزبائن 38,7%، في حين كانت إجابات ما نسبته 28% من أفراد العينة بعادة، وبالرجوع إلى قيمة المتوسط الحسابي نلاحظ أنها بلغت 3,94، مع انحراف معياري يساوي إلى 1,01 ما يدل على وجود تقارب في وجهات النظر بين مفردات العينة المدروسة على محتوى العبارة.

8. يظهر أن غالبية المستجوبين تتجه آرائهم إلى تأكيد اهتمام المؤسسة الدائم على استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية، وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3,82 وانحراف معياري يقدر بـ 1,14، وهي تدل على تقارب في اجابات أفراد العينة على العبارة، وهذا ما تعكسه نسبة 61,3% من المبحوثين الذين أكدوا على محتوى العبارة، منهم 37,3% كانت إجاباتهم بدائما.

9. يرى ما نسبته 34,7% من المبحوثين أن المؤسسة أحيانا ما تهتم بتقديم خدمات إضافية مجانية لزيائنها، في حين اتجهت ما نسبته 22,7% و 10,7% إلى الإجابة بنادرا وأبدا. ويمكن توضيح ذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي التي تقدر بـ 3,02، مع انحراف معياري قيمته 1,19 وهي تدل على وجود اختلافات في وجهات نظر المستجوبين على محتوى العبارة، وبالتالي فهناك نسبة ترى العكس وتقدر بـ 32%.

10. من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن 56% من أفراد عينة الدراسة توزعت إجاباتهم بين أحيانا ونادرا ما تهتم المؤسسة بتبني الأفكار الإبداعية وتشجعها وتساعد على نشرها، وهذا ما يظهره المتوسط الحسابي الذي جاء مساوٍ لـ 3,04 وانحراف معياري بلغت قيمته 1,19، ما يدل على وجود اختلاف نسبي في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة.

11. بالنسبة للعبارة تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين أساليب الخدمة المقدمة للزبائن، فإن الانحراف المعياري جاء مساوٍ إلى 0,94 ما يدل على وجود تقارب في الإجابات، مع انحراف معياري يقدر بـ 3,86، وعليه يمكن القول أن هناك تقارب نسبي في الإجابات بين أفراد العينة فيما يخص محتوى العبارة.

12. نلاحظ أن 41,3% من أفراد العينة أكدوا على اعتماد المؤسسة في تحديد جودة منتجاتها وخدماتها بما يتوافق مع رغبات وطلبات زبائنهم، كما أكد ذلك ما نسبته 28% من الأفراد الذين أجابوا بـ دائما. وقد قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,84، مع انحراف معياري يقدر بـ 1,02، ما يدل على وجود تقارب بين وجهات نظر أفراد العينة حول محتوى العبارة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير معطيات المحور الثالث

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثاني الذي نهدف من خلاله إلى معرفة مدى إدراك الموظفين لأهمية مبادئ إدارة التغيير، وذلك من خلال تحليل قيم التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، إضافة إلى مربع كاي لكل عبارة للتأكد مما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات مفردات العينة المدروسة. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3 - 13): استجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات المتعلقة بمدى إدراك الموظفين لأهمية مبادئ ومتطلبات إدارة التغيير

الرقم	العبارات	التكرارات/النسب	المعيار					الانحراف المعياري	مربع كاي	Asym p.sig
			هامدة جدا	هامدة	هامدة إلى حد ما	غير هامدة	غير هامدة على الإطلاق			
13	ضرورة التحديد الدقيق للأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها من عملية التغيير.	ت	38	24	13	0.0	0.0	4.3333	0.7593	0.002
		%	50.7	32	17.3	0.0	0.0			
14	توفير الإمكانيات التي تتطلبها عملية التغيير.	ت	36	22	16	0.0	1	4.2400	0.8356	0.000
		%	48	29.3	21.3	0.0	1.3			

15	تحديد دور كل موظف في عملية التغيير حتى تكون مستقرة ومستمرة.	ت	35	25	14	1	0.0	4.2533	0.8069	34.173	0.000	
		%	46.7	33.3	18.7	1.3	0.0					
16	تقديم الدعم للموظفين الذين سيتأثرون بالتغيير.	ت	24	25	21	4	1	3.8933	0.9666	35.600	0.000	
		%	32	33.3	28	5.3	1.3					
17	التعرف على الأسباب التي تجعل الموظفين يدعمون التغيير أو يقاومونه.	ت	26	35	11	3	0.0	4.1200	0.8047	33.320	0.000	
		%	34.7	46.7	14.7	4	0.0					
18	توسيع فرص مشاركة الموظفين في وضع خطط التغيير.	ت	28	22	18	5	2	3.9200	1.0623	33.067	0.000	
		%	37.3	29.3	24	6.7	2.7					
19	توفير مناخ تنظيمي يمكن الموظفين من تنفيذ عمليات التغيير بشكل جماعي.	ت	33	23	14	5	0.0	4.1200	0.9438	23.080	0.000	
		%	44	30.7	18.7	6.7	0.0					
20	رفع قدرة العاملين على ممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي حتى تُنفذ عملية التغيير بنجاح.	ت	34	26	13	1	1	4.2133	0.8744	58.533	0.000	
		%	45.3	34.7	17.3	1.3	1.3					
مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور									4.1367	0.5339		

Sig - عند مستوى دلالة أقل من 0,05.

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة.

يتضح من خلال معطيات الجدول أن اختبار مربع كاي دال إحصائياً لجميع عبارات المحور، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعنوية النظري وهو 0,05، ما عدا العبارة رقم (13)، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعنوية النظري وهو 0,05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية في الاستجابة للمعيار (مهمة جداً، مهمة، مهمة إلى حد ما، غير مهمة، غير مهمة على الإطلاق) لكل عبارات المحور، ومنه يمكن تعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة ككل، لكون الاختلافات في استجابات العينة هي نفسها لدى مجتمع الدراسة، وهو ما سنوضحه من خلال الآتي:

1. يرى أغلب أفراد العينة ضرورة التحديد التدقيق للنتائج والأهداف المطلوب تحقيقها من عملية التغيير، وهذا ما تؤكدته نسبة 82,7% من المستجوبين المؤيدين لمحتوى العبارة، منهم 50,7% أكدوا على أنها مهمة جداً وهي نسبة كبيرة، كما يوضح ذلك قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت 4,33، وانحراف معياري ساوت قيمته إلى 0,75، ما يدل على وجود تقارب في إجابات العينة على العبارة.

2. أكد 98.6% من مفردات العينة على أن توفير الإمكانيات التي تتطلبها عملية التغيير مهمة للقيام بالتغيير، ويعتبر ما نسبته 48% على أنها مهمة جداً، مما يدل على أن غالبية آراء الباحثين تتجه إلى قبول محتوى العبارة.

3. يظهر أن أغلب أفراد العينة يؤكدون على أهمية تحديد دور كل موظف في عملية التغيير حتى تكون مستمرة ومستقرة، وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 4,25، بينما قدر الانحراف المعياري بـ 0,80، وهو ما يدل على وجود تقارب كبير في الآراء بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة، فقد أكد ما نسبته 98,7% من المستجوبين على أهمية ما ورد في العبارة.

4. أشار أغلب أفراد العينة إلى أن تقديم الدعم للأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير مهم وضروري، وهذا ما نلاحظه من خلال قيمة المتوسط الحسابي التي تقدر بـ 3,89، وانحراف معياري قيمته 0,96، مما يدل على وجود تقارب في الإجابات وعم تشتتها عن المتوسط، كما يمكن تبين ذلك من خلال نسبة الذين أكدوا على أهمية محتوى العبارة والتي قدرت بـ 93,9% وهي نسبة كبيرة جداً من مجموع حجم العينة.

5. تؤكد ما نسبته 96,1% من أفراد عينة الدراسة على أن التعرف على الأسباب التي تجعل الموظفين يدعمون أو يقاومون التغيير مهم فعلاً، وضمن هذه النسبة رأى ما مقداره 34,7% أن الفكرة مهمة جداً، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3,89، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0,80، ما يدل على وجود تقارب كبير في اجابات مفردات العينة المدروسة على هذه العبارة.

6. من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أكدوا على أهمية توسيع فرص مشاركة الموظفين في وضع خطط التغيير، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,92، مع انحراف معياري بقيمة 1,06 وهي تدل على وجود تقارب في وجهات نظر المفردات العينة على هذه العبارة، كما توضحه نسبة المؤيدين لمحتواها والتي تساوي إلى 90,6% وهي نسبة كبيرة جداً.

7. نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يؤكدون على أن توفير مناخ تنظيمي يمكّن العاملين من القيام بالتغيير بشكل جماعي مهم فعلاً، وهذا بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 4,12، مع انحراف معياري بقيمة 0,94، والتي تدل على وجود تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة، حيث أن الأغلبية منهم يملون إلى تأكيد أهمية محتوى العبارة بما نسبته 93,4% من مجموع حجم العينة.

8. أعتبر أغلب أفراد العينة أن مبدأ رفع قدرة العاملين على ممارسة التوجيه والرقابة الذاتية مهماً فعلاً حتى تُنفذ عملية التغيير بنجاح، وهذا من خلال تسجيلنا لمتوسط حسابي مساوية قيمته إلى 4,21، وبانحراف معياري

مقداره 0,87 مما يدل على وجود تقارب في إجابات المستجوبين، وهو ما بينته نسبة 97,3% من الذين أكدوا على أهمية هذه العبارة، والتي من ضمنها 45,3% أوضحوا أنها مهمة جدا.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير بيانات المحور الرابع

لعرض وتحليل معطيات المحور الثالث سنعتمد على تفسير قيم التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وقيمة اختبار مربع كاي، وذلك للتأكد مما إذا كانت عبارات المحور دالة إحصائيا وهو ما يبينه الجدول التالي:

أولا: تحليل وتفسير استجابات عينة الدراسة للتغيير في مجال التكنولوجيا

الجدول رقم (3 - 14): استجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات المتعلقة بالتغيير في مجال التكنولوجيا

الرقم	العبارات	التكرارات/النسب	المعيار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاي	Asym p.sig
			موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما				
21	تحسين استخدام الحواسيب، شبكات وقواعد البيانات لتسهيل أداء العمليات.	ت	55	12	6	1	1	4.5867	0.8069	138.800	0.000
		%	73.3	16	8	1.3	1.3				
22	تخصيص إدارة خاصة للمعلومات تحت إشراف مستقل.	ت	19	23	18	7	8	3.5067	1.2667	13.467	0.009
		%	25.3	30.7	24	9.3	10.7				
23	بناء قواعد بيانات خاصة بالقياسات اللازمة للتعرف على مدى رضا الزبون.	ت	38	29	6	1	1	4.3600	0.7993	79.867	0.000
		%	50.7	38.7	8	1.3	1.3				
24	تجسيد العمل بالحاسب الآلي في كافة عمليات ومعاملات المؤسسة.	ت	40	27	3	5	0.0	4.3600	0.8485	51.027	0.000
		%	53.3	36	4	6.7	0.0				
25	تنمية شبكة الاتصالات الداخلية، وإمكانيات استخدامها في الاتصال بالمرؤوسين وتوجيه جهودهم.	ت	42	25	7	1	0.0	4.4400	0.7211	55.080	0.000
		%	56	33	9	1	0.0				
26	توفير تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تحقق توقعات مستخدميها، فيما يتعلق	ت	34	26	15	0.0	0.0	4.2533	0.7727	7.280	0.026
		%	45.3	34.7	20	0.0	0.0				

										بالتواحي الفنية والعمليات التطبيقية.	
0.026	7.280	0.7021	4.4400	1	0.0	3	32	39	ت	إدخال تحسينات في التجهيزات الحالية، أو استبدالها بأخرى أحدث.	27
				1.3	0.0	4	42	52	%		
0.000	32.960	0.5773	4.5330	0.0	0.0	3	29	43	ت	تحسين استخدام الوسائل التي تساعد على التنسيق بين فرق العمل مثل: البريد الالكتروني...الخ.	28
				0.0	0.0	4	38.7	57.3	%		
		0.4794	4.3100	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور							

Sig - عند مستوى دلالة أقل من 0,05.

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة.

نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه أن قيم اختبار مربع كاي كانت كلها دالة إحصائياً لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية المحسوبة Sig أقل من مستوى الدلالة المعنوية النظري وهو 0,05، ما عدا العبارة رقم (26) والعبارة رقم (27)، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة النظري 0,05، مما يدل على وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة للخيارات (موافق تماماً، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق تماماً) لكل عبارات المحور، وعليه يمكن تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة ككل، لكون الاختلافات في استجابة العينة هي نفسها لدى مجتمع الدراسة، وعليه نسجل ما يلي:

1. رأى أغلب أفراد العينة ضرورة تحسين استخدام الحواسيب، شبكات وقواعد البيانات لتسهيل أداء العمليات، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 4,58، وقيمة الانحراف المعياري بـ 0,80 ما يدل على وجود تقارب في إجابات أفراد العينة، وبالرجوع إلى النسب المئوية نلاحظ أن ما نسبته 89,3% يوافقون على محتوى العبارة، وضمن هذه النسبة نجد ما مقداره 73,3% يوافقون تماماً عليها وهي نسبة جد كبيرة.

2. من خلال الجدول نلاحظ أن ما نسبته 56% أبدوا فكرة تخصيص إدارة خاصة للمعلومات تحت إشراف مستقل، وقد كان من ضمنهم ما نسبته 25,3% يوافقون تماماً على محتوى العبارة، كما أن قيمة المتوسط الحسابي جاءت مساوية لـ 3,50 مع انحراف معياري قيمته 1,26، وهي تدل على وجود اختلاف نسبي في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن هناك نسبة من أفراد العينة ترى العكس.

3. أكد أغلبية أفراد العينة على تأييدهم فكرة بناء قواعد بيانات خاصة بالقياسات اللازمة للتعرف على مدى رضا الزبون، حيث شكلت نسبة الموافقين عليها ما مقداره 89,4% من المبحوثين، وهي تضم ما نسبته

50,7% من من يوافقون تماما على محتوى العبارة، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي التي تساوي إلى 4,36، مع انحراف معياري قيمته 0,79 والذي يدل على وجود تقارب في الاجابات بين أفراد العينة على هذه العبارة.

4. يظهر أن غالبية أفراد العينة المدروسة تتجه آرائهم إلى الموافقة على تجسيد العمل بالحاسب الآلي في كافة عمليات ومعاملات المؤسسة، وهذا ما تؤكدته نسبة المؤيدين التي بلغت 89,3% وقد ضمت ما مقداره 53,3% من الموافقين بشدة على محتوى العبارة. في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,36، والانحراف المعياري 0,84، مما يدل على وجود تقارب في الإجابات بين أفراد العينة على هذه العبارة.

5. يؤكد أغلبية أفراد العينة على ضرورة تنمية شبكة الاتصالات الداخلية، وإمكانيات استخدامها في الاتصال بالمرؤوسين وتوجيه جهودهم. حيث بلغت نسبة الموافقة 89% وتضم ما نسبته 56% ممن يوافقون تماما على محتوى العبارة، هذا وقد قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 4,44، مع انحراف معياري بقيمة 0,72، ما يدل على وجود تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على العبارة.

6. نلاحظ من بيانات الجدول أن ما نسبته 80% من أفراد عينة الدراسة تتجه إلى الموافقة على ضرورة توفير تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تحقق توقعات مستخدميها، فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعمليات التطبيقية. وقد ضمت هذه النسبة ما مقداره 45,3% من الذين وافقوا بشدة على الفكرة، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,25 مع انحراف معياري قيمته 0,77، وهذا يدل على وجود تقارب في الإجابات بين مجموع أفراد العينة على محتوى العبارة.

7. يؤكد أغلب أفراد العينة موافقتهم على إدخال تحسينات في التجهيزات الحالية، أو استبدالها بأخرى أحدث، حيث قدرت نسبة الموافقة بـ 94%، وشكل ضمنها 52% من الذين وافقوا تماما على الفكرة. كما أن قيمة المتوسط الحسابي جاءت مساوية لـ 4,44، وانحراف معياري بلغت قيمته 0,70، ما يدل على وجود تقارب كبير في آراء المبحوثين حول محتوى العبارة.

8. يؤكد أغلب أفراد العينة موافقتهم على تحسين استخدام الوسائل التي تساعد على التنسيق بين فرق العمل مثل: البريد الإلكتروني... الخ. حيث قدرت نسبة الموافقة بـ 96%، وشكل ضمنها 57,3% من الذين وافقوا تماما على الفكرة. كما أن قيمة المتوسط الحسابي جاءت مساوية لـ 4,53، وانحراف معياري بلغت قيمته 0,57، مما يدل على وجود تقارب كبير في آراء المبحوثين حول محتوى العبارة.

ثانيا: تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة للتغيير في مجال الأفراد

الجدول رقم (3 - 15): استجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات المتعلقة بالتغيير في مجال الأفراد

الرقم	العبارات	ن. التكرارات/النسب	المعيار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاي	Asym p.sig	
			موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما					
29	تحسين قدرات العاملين، بإخضاعهم لبرامج جديدة للتدريب والاختيار والتعيين.	ت	49	22	3	1	0.0	4.5867	0.6386	79.400	0.000	
		%	65.3	29.3	4	1.3	0.0					
30	إعادة توزيع الوظائف بما يتناسب ومؤهلات العامل.	ت	38	30	6	1	0.0	4.4000	0.6974	51.987	0.000	
		%	50.7	40	8	1.3	0.0					
31	تعزيز علاقات العمل والاحترام فيما بين العاملين، وبين رؤسائهم.	ت	41	27	6	1	0.0	4.4400	0.7021	55.507	0.000	
		%	54.7	36	8	1.3	0.0					
32	تخصيص أنظمة حوافز ومكافآت تشجيعية، تساعد العاملين على إخراج ما لديهم من إمكانيات.	ت	51	21	2	1	0.0	4.6267	0.6101	87.507	0.000	
		%	68	28	2.7	2.3	0.0					
33	توفير الموارد والإمكانيات اللازمة التي تتطلبها الوظيفة.	ت	46	23	4	1	1	4.4933	0.7776	102.533	0.000	
		%	61.3	30.7	5.3	1.3	1.3					
34	ابتكار معايير جديدة لتقييم للأداء.	ت	38	29	7	4	0.0	4.3733	0.7671	49.533	0.000	
		%	50.7	38.7	9.3	1.3	0.0					
35	إتاحة فرصة تطوير المسارات الوظيفية لجميع العاملين.	ت	32	27	11	3	2	4.1200	0.9858	50.800	0.000	
		%	42.7	36	14.7	4	2.7					
36	منح العاملين فرص المشاركة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات.	ت	32	38	10	4	0.0	4.0667	0.8109	36.413	0.000	
		%	30.7	50.7	13.3	5.3	0.0					
مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور												
									4.3100	0.4794		

Sig - عند مستوى دلالة أقل من 0,05.

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن اختبار قيم كاي مربع دالة إحصائية لكل عبارات المحور، لأن مستوى الدلالة المعنوية المحسوبة أقل من مستوى الدلالة النظري 0,05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية في الاستجابة للخيارات (موافق تماماً، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق تماماً)، وعليه يمكن تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة حيث نجد من خلال الجدول ما يلي:

1. يميل أغلبية أفراد العينة إلى قبول تحسين قدرات العاملين، بإخضاعهم لبرامج جديدة للتدريب والاختيار والتعيين، حيث بلغت نسبة الموافقة 94,6%، وهي نسبة كبيرة جداً من ضمنها 65,3% وافقوا بشدة على الفكرة. كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,58 وانحراف معياري مساوٍ لـ 0,63، ما يدل على وجود تقارب كبير في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة.

2. رأى غالبية المستجوبين ضرورة إعادة توزيع الوظائف بما يتناسب ومؤهلات العامل، وذلك من خلال نسبة موافقة بلغت 90,7% وهي نسبة جد كبيرة، وقد ضمت 50,7% ممن وافقوا تماماً على محتوى العبارة. وقد سجلنا متوسط حسابي بقيمة 4,40، مع انحراف معياري مقداره 0,69 ما يظهر وجود تقارب في الآراء بين مجموع أفراد العينة حول العبارة.

3. نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون تأييدهم فكرة تعزيز علاقات العمل والاحترام فيما بين العاملين، وبين رؤسائهم. فقد بلغت نسبة الموافقة 90,7%، مع تسجيل متوسط حسابي بقيمة 4,44، وانحراف معياري يساوي إلى 0,70، ما يدل على وجود تقارب في وجهات النظر بين مفردات العينة المدروسة فيما يتعلق بمحتوى هذه الفقرة.

4. بلغت نسبة الموافقة التامة من مفردات العينة على ضرورة تخصيص أنظمة حوافز ومكافآت تشجيعية، تساعد العاملين على إخراج ما لديهم من إمكانيات، ما مقداره 68% من مجموع 96% من الذين أيدوا الفكرة، في حين كانت قيمة المتوسط الحسابي 4,62 مع انحراف معياري بقيمة 0,61 وهي تدل على وجود تقارب كبير في إجابات الأفراد على هذه العبارة.

5. بلغت نسبة الموافقين بشدة من أفراد العينة على ضرورة توفير الموارد والإمكانيات اللازمة التي تتطلبها الوظيفة. 61,3% من ضمن 92% من الذين أجابوا بموافق على ما ورد في العبارة، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,49، في حين جاءت قيمة الانحراف المعياري مساوية لـ 0,77، وهي تدل على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة.

6. أكد أغلب أفراد العينة موافقتهم على ابتكار معايير جديدة لتقييم الأداء. حيث بلغت نسبة التأييد للفكرة 89,4% وهي نسبة كبيرة جداً من ضمنها 50,7% ممن وافق تماماً على العبارة. وقد بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 4,37، مقابل انحراف معياري بقيمة 0,76 وهو ما يدل على وجود تقارب نسبي في آراء المستجوبين على محتوى العبارة.

7. نلاحظ من بيانات الجدول أن ما نسبته 78,7% من أفراد عينة الدراسة تتجه آرائهم إلى الموافقة على ضرورة إتاحة فرصة تطوير المسارات الوظيفية لجميع العاملين. وقد ضمت هذه النسبة ما مقداره 42,7% من الذين وافقوا بشدة على الفكرة، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,12 مع انحراف معياري قيمته 0,98، وهذا ما يدل على وجود تقارب في الإجابات بين مجموع أفراد العينة على محتوى العبارة.

8. يظهر أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون على فكرة منح العاملين فرص المشاركة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات بالمؤسسة. فقد بلغت نسبة الموافقة 81,7%، مع تسجيل متوسط حسابي بقيمة 4,06، وانحراف معياري يساوي إلى 0,81، ما يدل على وجود تقارب في وجهات النظر بين مفردات العينة المدروسة فيما يتعلق بمحتوى هذه الفقرة.

ثالثاً: تحليل وتفسير استجابات أفراد العينة للتغيير في مجال الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (3 - 16): استجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة المتعلقة بالتغيير في مجال الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارة	التكرارات/النسب	المعيار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي مربع	Asym p. Sig
			موافق تماماً	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماماً				
37	إعادة تصميم الوظائف بحيث تسمح بدرجة أكبر من التخصص الوظيفي.	ت	32	29	12	2	0.0	4.2133	0.8102	32.360	0.000
		%	42.7	38.7	16	2.7	0.0				
38	إعادة تصميم الوظائف بحيث تسمح بدرجة أكبر من الإثراء الوظيفي.	ت	20	32	13	10	0.0	3.8267	0.9777	15.293	0.000
		%	26.7	42.7	17.3	13.3	0.0				
39	إعادة هيكلة نطاق الإشراف وتوزيع السلطات داخل المؤسسة.	ت	23	35	15	2	0.0	4.0533	0.7866	30.760	0.000
		%	30.7	46.7	20	2.7	0.0				
40	توزيع الوظائف وفقاً للمؤهلات العلمية التي يمتلكها العامل.	ت	46	19	5	4	1	4.4000	0.9299	92.933	0.000
		%	61.3	25.3	6.7	5.3	1.3				

41	توزيع الوظائف وفقا للمهارات التي يمتلكها العامل.	ت	36	27	6	6	0.0	4.2400	0.9129	36.840	0.000	
		%	48	36	8	8	0.0					
42	إعادة التصميم الداخلي لمواقع العمل بما يتوافق ومتطلبات العمل ومتطلبات الحاجات الاجتماعية.	ت	15	38	18	3	1	3.8400	0.8389	58.533	0.000	
		%	20	50.7	24	4	1.3					
43	دمج العمليات والأنشطة المتشابهة في قسم واحد.	ت	22	31	12	10	0.0	3.8667	0.9909	15.080	0.000	
		%	29.3	41.3	16	13.3	5					
44	إلغاء أقسام أو إضافة أخرى بغرض تحقيق فعالية أكبر في الأداء.	ت	21	38	10			3,9600	0,9363	58.667	0.000	
		%	28	50.7	13.3	5.3	2.7					
45	إعادة النظر في عدد الموظفين حسب حاجة كل قسم في المؤسسة.	ت	28	30	10	4	3	4.0133	1.0461	45.600	0.000	
		%	37.3	40	13.3	5.3	4					
مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور									4.0459	0.5495		

Sig - عند مستوى دلالة أقل من 0,05.

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن اختبار قيم كاي مربع دالة إحصائيا لكل عبارات المحور، لأن مستوى الدلالة المعنوية المحسوبة أقل من مستوى الدلالة النظري 0,05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية في الاستجابة للخيارات (موافق تماما، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق تماما)، وعليه يمكن تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة حيث نجد من خلال الجدول ما يلي:

1. أكد أغلبية أفراد العينة تأييدهم فكرة إعادة تصميم الوظائف بحيث تسمح بدرجة أكبر من التخصص الوظيفي، وهذا ما توضحه نسبة 81,4% من الذين أبدوا موافقتهم. كما تم تسجيل متوسط حسابي بقيمة 4,21 وانحراف معياري مساوي إلى 0,81 ما يدل على وجود تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة المدروسة حول مضمون العبارة.

2. يظهر أن أغلبية أفراد العينة تتجه آرائهم إلى الموافقة على فكرة إعادة تصميم الوظائف بحيث تسمح بدرجة أكبر من الإثراء الوظيفي. فقد بلغت نسبة الموافقة 69,4%، من بينهم 26,7% وافقوا تماما على الفكرة، في حين أن 13,3% لم يوافقوا عليها، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,82، مع انحراف معياري يساوي إلى

0,97، ما يدل على وجود تقارب في وجهات النظر بين مفردات العينة المدروسة فيما يتعلق بمحتوى هذه الفقرة.

3. أشار أغلب أفراد العينة إلى أنه يجب إعادة هيكلة نطاق الإشراف وتوزيع السلطات داخل المؤسسة، حيث بلغت نسبة الموافقة 77,4%، من ضمنها 30,7% وافقت تماما على محتوى الفكرة، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,05 مع انحراف معياري بقيمة 0,78 ما يدل على وجود تقارب في إجابات المبحوثين على محتوى هذه العبارة.

4. أكد أغلبية أفراد العينة على ضرورة توزيع الوظائف وفقا للمؤهلات العلمية التي يمتلكها العامل، وهذا ما توضحه نسبة 86,6% من الذين يوافقون على هذه الفكرة. منهم 61,3% يوافقون تماما عليها وهي نسبة كبيرة جدا. كما تم تسجيل متوسط حسابي بقيمة 4,40 وانحراف معياري مساوي إلى 0,92 ما يدل على وجود تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة المدروسة حول مضمون العبارة.

5. اعتبر أغلب أفراد العينة المدروسة أنه يجب توزيع الوظائف وفقا للمهارات العملية التي يمتلكها العامل. وهذا ما تؤكد به نسبة الموافقة التي بلغت 84%، وهي تضم 48% من الذين يوافقون تماما على محتوى العبارة. في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,24 مع انحراف معياري بقيمة 0,91 وهو ما يدل على وجود تقارب في آراء أفراد العينة على مضمون الفقرة.

6. أشار أغلب أفراد العينة إلى أنه يجب إعادة هيكلة نطاق الإشراف وتوزيع السلطات داخل المؤسسة، حيث بلغت نسبة الموافقة 70,7%، من ضمنها 50,7% وافقت على محتوى الفكرة، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,84 مع انحراف معياري بقيمة 0,83، ما يدل على وجود تقارب في إجابات المبحوثين على محتوى هذه العبارة.

7. يظهر أن أغلبية أفراد العينة تتجه آرائهم إلى الموافقة على فكرة دمج العمليات والأنشطة المتشابهة في قسم واحد. فقد بلغت نسبة الموافقة 70,6%، من بينهم 29,3% وافقوا تماما على الفكرة، في حين أن 13,3% لم يوافقوا عليها، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,86 مع انحراف معياري يساوي إلى 0,99، ما يدل على وجود تقارب في وجهات النظر بين مفردات العينة المدروسة فيما يتعلق بمحتوى هذه الفقرة.

8. أكد أغلبية أفراد العينة على ضرورة توزيع الوظائف وفقا للمؤهلات العلمية التي يمتلكها العامل، وهذا ما توضحه نسبة 78,7% من الذين يوافقون على هذه الفكرة. منهم 50,7% يوافقون عليها. كما تم تسجيل متوسط حسابي بقيمة 3,96 وانحراف معياري مساوي إلى 0,9363 ما يدل على وجود تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة المدروسة حول مضمون العبارة.

9. اعتبر أغلب أفراد العينة المدروسة أنه يجب توزيع الوظائف وفقا للمهارات العملية التي يمتلكها العامل. وهذا ما تؤكدته نسبة الموافقة التي بلغت 77,3%، وهي تضم 37,3% من الذين يوافقون تماما على محتوى العبارة. في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,01 مع انحراف معياري بقيمة 1,04 وهو ما يدل على وجود تقارب في آراء أفراد العينة على مضمون الفقرة.

المطلب الرابع: تحليل وتفسير معطيات المحور الخامس

لعرض وتحليل معطيات المحور الرابع سنعمد كما في المحاور السابقة على تحليل قيم التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وقيمة اختبار مربع كاي، وذلك للتأكد مما إذا كانت عبارات المحور دالة إحصائيا وهو ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-17): استجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات المتعلقة بكيفية تأثير تطبيق عمليات إدارة التغيير على الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة

الرقم	العبارات	ت	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير أوافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي مربع	Asym p. Sig
46	زادت قدرة المؤسسة على تحليل البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها.	ت	30	25	10	7	3	3.9600	1.1323	37.200	0.000
		%	40	33.3	13.3	9.3	4				
47	أصبح للمؤسسة استراتيجية مستقبلية واضحة ومشتركة في كل أقسامها.	ت	26	28	13	4	4	3.9067	1.1049	35.733	0.000
		%	34.7	37.3	17.3	5.3	5.3				
48	حققت المؤسسة معدلات نمو عالية في كمية المبيعات.	ت	24	34	13	4		4.0400	0.8453	27.240	0.000
		%	32	45.3	17.3	5.3					
49	أصبح هناك زيادة وتنوع في الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة وذلك حسب رغبات الزبائن وتوقعاتهم	ت	28	30	6	5	6	3.9200	1.2053	43.733	0.000
		%	37.3	40	8	6.7	8				
50	أصبحت هناك سرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن.	ت	24	31	4	12	4	3.7867	1.2113	39.200	0.000
		%	32	41.3	5.3	16	5.3				
51	أصبحت المؤسسة قادرة	ت	21	31	6	14	3	3.7067	1.1829	34.533	0.000

				4	18.7	8	41.3	28	%	على تقديم خدمات أكثر تميزاً وتنافسية.	
0.000	21.333	1.2246	3.6533	4	13	10	26	22	ت	أصبحت المؤسسة مواكبة للتطورات التكنولوجية في تجهيزات العمل.	52
				5.3	17.3	13.3	34.7	29.3	%		
0.000	21.333	1.1865	3.5867	3	15	11	27	19	ت	أصبحت هناك مناقشة جماعية للأفكار الجديدة داخل المؤسسة.	53
				4	20	14.7	36	25.3	%		
0.000	22.533	1.2530	3.4133	2	24	9	21	19	ت	أصبح هناك توسع في فرص الإبداع المساعدة على تحسين الأداء.	54
				2.7	32	12	28	25.3	%		
0.016	12.133	1.2879	3.4933	5	16	12	21	21	ت	أصبح هناك تنسيق في القرارات المتخذة بين جميع الأقسام في المؤسسة.	55
				6.7	21.3	16	28	28	%		
0.000	20.267	1.2229	3.6667	2	16	12	20	25	ت	زادت قدرة الموظفين على ممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي.	56
				2.7	21.3	16	26.7	33.3	%		
0.163	6.533	1.3209	3.2800	5	10	12	15	23	ت	عززت المؤسسة مركزها التنافسي.	57
				13.3	16	20	30.7	20	%		
		0.8497	3.7011	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور							

Sig - عند مستوى دلالة أقل من 0,05.

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بناءً على استجابات أفراد عينة الدراسة.

نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه أن قيم اختبار مربع كاي كانت كلها دالة إحصائية لعبارات المحور الرابع، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية المحسوبة Sig أقل من مستوى الدلالة المعنوية النظري وهو 0,05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية في الاستجابة لخيارات المعيار (موافق تماماً، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق تماماً) لكل عبارات المحور، وعليه يمكن تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة ككل، لكون الاختلافات في استجابة العينة هي نفسها لدى مجتمع الدراسة، ما عدا العبارة رقم (57) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة النظري 0,05، مما يدل على عدم وجود اختلافات ذات دلالة معنوية وعليه نسجل ما يلي:

1. نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يوافقون على أنه زادت قدرة المؤسسة على تحليل البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها، وهذا بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3,96، مع انحراف معياري بقيمة 1,13 والتي تدل على وجود تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة، حيث أن الأغلبية منهم يملون إلى تأكيد محتوى العبارة من خلال نسبة تقدر بـ 73,3% والتي تضم 40% ممن وافقوا تماما و 33,3% أجابوا بموافق، في حين ترجع النسب 13,3%، 9,3%، و 4% إلى لا أدري، غير موافق وغير موافق تماما على التوالي.

2. يرى أغلب أفراد العينة أنه أصبح للمؤسسة استراتيجية مستقبلية واضحة ومشاركة في كل أقسامها، وهذا ما تؤكد نسبة 72% من المستجوبين المؤيدين لمحتوى العبارة، منهم 34,7% أكدوا على الموافقة التامة عليها، كما يوضح ذلك قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت 3,90، وانحراف معياري ساوت قيمته إلى 1,10، ما يدل على وجود تقارب في إجابات مفردات العينة على العبارة.

3. أكد غالبية أفراد العينة على أن المؤسسة حققت معدلات نمو عالية في كمية المبيعات. حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 4,04، وقيمة الانحراف المعياري 0,84 ما يدل على وجود تقارب في اجابات أفراد العينة، وبالرجوع إلى النسب المئوية نلاحظ أن ما نسبته 77,3% يوافقون على محتوى العبارة، وضمن هذه النسبة نجد ما مقداره 32% يوافقون تماما عليها.

4. يظهر أن غالبية أفراد العينة تتجه آرائهم إلى الموافقة على أنه أصبحت هناك زيادة وتنوع في الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة بما يتناسب مع رغبات الزبائن وتوقعاتهم؛ وهذا ما تؤكد النسبة 77,3% من الموافقين على فكرة العبارة، والتي ضمت ما مقداره 37,3% من الذين وافقوا بشدة. في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,92 والانحراف المعياري 1,20، مما يدل على وجود تقارب في الإجابات بين أفراد العينة على هذه العبارة.

5. أشارت إجابات أغلب أفراد العينة إلى أن المؤسسة أصبحت تتمتع بسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن؛ حيث بلغت نسبة الموافقة 73,3%، من ضمنها نسبة 32% من الذين أبدوا الموافقة التامة على محتوى الفكرة، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,78 مع انحراف معياري بقيمة 1,21، ما يدل على وجود اختلاف نسبي في إجابات المبحوثين على محتوى هذه العبارة، أي أن هناك نسبة ترى العكس ومقدارها 21,3%.

6. أكد أغلبية أفراد العينة على أن المؤسسة أصبحت قادرة على تقديم خدمات أكثر تميزا وتنافسية؛ وهذا ما توضحه نسبة 69,3% من الذين أبدوا موافقتهم على فكرة العبارة، والتي تضم 28% من الموافقين تماما و 41,3% من الذين أجابوا بـ موافق على العبارة، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,70 وانحراف معياري

مساوي إلى 1,18، ما يدل على وجود اختلاف نسبي في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة المدروسة حول مضمون العبارة. وانعكس ذلك في النسبة 22,7% من الذين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة.

7. يظهر أن غالبية أفراد العينة تتجه آرائهم إلى الموافقة على أن المؤسسة أصبحت مواكبة للتطورات التكنولوجية في تجهيزات العمل، وهذا ما تؤكدته النسبة 64% من الموافقين على فكرة العبارة، والتي ضمت ما مقداره 29,3% من الذين وافقوا بشدة. في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,65 والانحراف المعياري 1,22، مما يدل على وجود اختلاف نسبي في الإجابات بين أفراد العينة على هذه العبارة.

8. أشارت إجابات أغلب أفراد العينة إلى الموافقة على أنه أصبحت هنالك مناقشة جماعية للأفكار الجديدة داخل المؤسسة. حيث بلغت نسبة الموافقة 61,3%، من ضمنها 25,3% وافقت تماما على محتوى الفكرة، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,58 مع انحراف معياري بقيمة 1,18، ما يدل على وجود اختلاف نسبي في إجابات المبحوثين على محتوى هذه العبارة، أي أن هناك نسبة ترى العكس ومقدارها 20%.

9. يظهر أن غالبية آراء أفراد العينة تتجه إلى الموافقة نسبيا على أنه أصبح هناك توسع في فرص الإبداع المساعدة على تحسين الأداء في المؤسسة، وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي التي تقدر بـ 3,41، مع انحراف معياري قيمته 1,25 ما يدل على وجود اختلاف نسبي في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على محتوى العبارة، حيث شكل الأفراد الموافقين على محتوى العبارة ما نسبته 53,3%، مقابل 34,7% من المعارضين، في حين أن 12% كانت إجاباتهم بـ لا أدري.

10. يظهر أن غالبية أفراد العينة تتجه آرائهم إلى الموافقة نسبيا على أنه أصبح هنالك تنسيق في القرارات المتخذة بين جميع الأقسام في المؤسسة، وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي التي تقدر بـ 3,49، مع انحراف معياري قيمته 1,28 ما يدل على وجود اختلاف نسبي في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على محتوى العبارة، حيث شكل الأفراد الموافقين على ما ورد في العبارة ما نسبته 56%، مقابل 28% من المعارضين و 16% من الذين أجابوا بـ لا أدري.

11. يظهر أن غالبية أفراد العينة يؤيدون فكرة زيادة قدرة الموظفين على ممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي، وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي التي تبلغ 3,66، مع انحراف معياري قيمته 1,22، ما يدل على وجود اختلاف نسبي في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على محتوى العبارة، حيث شكل الأفراد الموافقين على محتوى الفقرة ما نسبته 60%، مقابل 24% من المعارضين و 16% ممن أبدوا عدم درايتهم بمحتوى العبارة.

12. نلاحظ أن هناك موافقة نسبية من غالبية أفراد العينة على فكرة تعزيز المؤسسة لمركزها التنافسي، حيث بلغت نسبة الموافقة 50,7%، ضمت 20% من الموافقين تماما، وبلغت نسبة المعارضين لمحتوى العبارة

29,7% و 20% أكدوا عم درايتهم بمضمون الفقرة. هذا وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,28، مع انحراف معياري قيمته 1,32 مما يدل على وجود اختلاف نسبي في إجابات أفراد العينة.

خلاصة الفصل:

بغية التعرف على دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر، تمّ التطرق في هذا الفصل بداية إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم منهجية الدراسة، لتتطرق في الأخير إلى تحليل وتفسير استمارة الاستبيان التي تمّ بتوزيعها على عينة مكونة بالأساس من المسؤولين ونسبة من عمال التحكم، وذلك بهدف الوصول إلى معلومات ونتائج أكثر دقة ووضوح حول موضوع الدراسة الذي يتطلب بشكل رئيسي تظافر جهود الإطارات العليا والوسطى لتنفيذه. ولقد اشتمل الاستبيان على خمسة محاور، منها محور للبيانات العامة الشخصية والوظيفية، وأربعة رئيسية تناولنا في المحور الأول منها بيان مدى اهتمام الموظفين في المؤسسة بتحسين الميزة التنافسية، أما المحور الثاني فحاولنا من خلاله الوصول إلى مدى إدراك الموظفين بأهمية المبادئ التي تتمحور حولها وتتطلبها الإدارة الناجحة للتغيير، لتتطرق في المحور الثالث إلى المداخل التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لإحداث عمليات التغيير في بعض مجالاتها. في حين تتمحور المحور الرابع والأخير حول أثر تطبيق عمليات إدارة التغيير وانعكاساتها على تحسين الميزة التنافسية.

لقد توصلنا من خلال تحليلنا لبيانات عبارات كل محور من محاور استمارة الاستبيان، أنه يوجد اهتمام دائم وكبير إلى حد بعيد من طرف المديرية العملية بالمسيلة لتحسين ميزتها التنافسية، وذلك رغبة منها في كسب ولاء ورضا زبائننا باستمرار، لذلك فإن الموظفين والمسؤولين خاصة، يولون أهمية كبيرة إلى حد بعدي بالمطلوبات والمبادئ التي تقوم عليها الإدارة الناجحة لعملية التغيير. كما تبين من خلال التحليل أن اعتماد مجالات مثل التكنولوجيا، الأفراد والهيكل التنظيمي تعتبر من المداخل التي تولى لها الأولوية والأهمية لإحداث التغيير، لما لها من تأثيرات إيجابية في تحسين الميزة التنافسية للمديرية، حيث أصبحت لهذه الأخيرة القدرة على تحليل بيئتها التنافسية وتمتلك استراتيجية واضحة إلى حد كبير بين جميع أقسامها ومصالحها وفروعها؛ لكن رغم ذلك يرى الموظفون أنه لا بد أن تكون هناك برامج تغيير أكثر توافقا مع الاحتياجات الحقيقية للمديرية، والإمكانيات المتوفرة ومع ظروفها وظروف العاملين فيها ومع الذين يجب أن يشملهم التغيير من ناحية الذهنيات والسلوكيات بشكل رئيسي، كما أن المشكلة الرئيسية التي تواجه الذين يرغبون في التغيير هي المركزية في اتخاذ القرارات فالمديرية هي تابعة للمديرية الإقليمية بسطيف، وهذه الأخيرة تابعة للمديرية العامة بالجزائر العاصمة وأي تغيير فإنه يكون بتوجيهات من مستويات عليا وبحسب ما يفرضه المحيط الاقتصادي والقانوني بشكل عام. لكن رغم ذلك هناك توجه عام نحو التغيير وإدارته بشكل صحيح والمسؤولين في أعلى المستويات على دراية تامة بأهميته بهدف تطوير الميزات التي تمتلكها المؤسسة ولتحسين خدماتها وكسب رضا أكبر قدر ممكن من الزبائن وولائهم.

الخاتمة

بعد هذا الاستعراض لمحتوى الميزة التنافسية ومتطلبات إدارة التغيير الحاصل، يتضح بلا شك أن التنافس على مستوى قطاع حيوي كقطاع الاتصالات يحتاج إلى ملاحقة التحديد والإبداع المستمر وإجراء التكييفات التي تخدم البيئة الداخلية والخارجية لها. فالمنافسة الشديدة في عالم الاتصالات السلكية واللاسلكية والتقنية العالية اليوم تحتم إعارة أهمية كبيرة للميزة التنافسية الديناميكية، القائمة على منهج وحتمية التغيير الدائم والفعّال. هذا الأخير يتطلب تحقيقه اعتماد إدارة تغييرية تشمل تقنيات ومداخل جديدة ومكيفة لمواجهة تحديات الحفاظ على الميزة التنافسية المكتسبة والعمل على تحسينها. لذلك ارتأينا في الفصل الأول توضيح جملة من المفاهيم النظرية المتعلقة بالميزة التنافسية ودوافع تحسينها، أهم المصادر التي تسهم في بنائها، وأهم العوامل التي تدفع المؤسسات لتحسينها ودفع المخاطر التي ينجر عنها عدم استمراريته، وفي ضوء ذلك عرجنا في الفصل الثاني إلى المدخل العملي لإحداث التغيير ومتطلبات الإدارة الناجحة له، من معرفة لعوامل البيئة الداخلية والخارجية المتسببة فيه، مجالات إحداثه، مظاهر المقاومة التي تنجر عنه، ودور القيادة للحد والتقليل منها، لتتطرق بعدها لأهم استراتيجيات إدارة التغيير وتقنياتها التي تخدم استراتيجيات التنافس العامة. ليتبين لنا أن القول ببساطة إدارة حالات ومجالات التغيير هو حالة افتراضية لتسهيل التعامل معها، فالواقع يشير إلى أن التغيير لا يكون داخليا حصرا، لأن التغييرات الخارجية تحت على إجراء تغييرات داخلية جزئية أو شاملة. ما يتطلب حشد قدرات وإمكانيات مادية، تكنولوجية وبشرية في المقام الأول قادرة على الاستجابة الكفوءة والسريعة لمتطلبات ومبادئ الإدارة الناجحة للتغيير تحقيقا لهدف التحسين المستمر للميزة التنافسية في بيئة أعمال سمّتها الأساسية التنافس وسرعة التغيير. إلا أن المركزية ومحدودية السلطة في صناعة واتخاذ قرارات التغيير على بساطتها، وبرامج التدريب التي لا تظهر معظم نتائجها لا تزال تشكل عائقا يحد من القدرة على إنشاء إدارة ناجحة للتغيير. وفي ما يلي عرض للنتائج، والتوصيات التي توصلت إليها الباحثة من خلال الدراسة الميدانية، إضافة إلى أفاق البحث.

أولا: نتائج الدراسة

في ضوء التحليل لاستجابات مفردات عينة الدراسة لكل محور من محاور الاستبيان الذي تمّ القيام به في الدراسة الميدانية يمكن بلورة النتائج المتوصل إليها في النقاط الآتية:

1. النتائج المتعلقة بمدى اهتمام الموظفين بتحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية للاتصالات

بالمسيلة

هناك اهتمام محسوس من قبل المؤسسة لتحسين ميزتها، بناء على ما تبذله من جهود تتجلى في سعيها الدائم لزيادة حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة وبأسعار تنافسية، عملها على تحسين جودة خدماتها بما يتوافق ورغبات زبائنهم، حرصها على السرعة في الاستجابة لطلبات زبائنهم. إضافة إلى عملها

على تحسين اساليب تقديم الخدمة من خلال استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والفنية العالية، وكذا التغييرات التي تعمد إليها لترويج خدماتها. رغم ذلك فإنه لا يوجد لدى المسؤولين والموظفين في المؤسسة اهتمام كبير بتبني وتشجيع الأفكار الإبداعية والابتكارية، إضافة إلى ملاحظة أن هناك تأخر نوعي في مستوى التكنولوجيا والتقنية المستخدمة ما ينعكس سلباً في تحقيقاً للتميز والمركز التنافسي الريادي.

2. النتائج المتعلقة بمدى إدراك الموظفين في المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة لأهمية متطلبات

ومبادئ إدارة التغيير

حسب استجابات مفردات العينة فإنهم يؤكدون بشكل جد كبير على أهمية ما تشتمل عليه إدارة التغيير من مبادئ يعتبر توفرها ضرورة لتحقيق أي مخطط تغييرى وعلى أي مستوى، فأى تغيير لا يمكن نجاحه إذا لم يُحدد له هدف وتحشد له إمكانيات، إضافة إلى تشديدهم على ضرورة توفير المناخ اللازم لإحداث التغيير، بتوسيع فرص مشاركة الموظفين في وضع خطته وتحديد دور كل منهم والأسباب التي تجعل البعض منهم يدعمه والبعض الآخر يرفضه.

3. النتائج المتعلقة بكيفية إحداث عمليات تغيير في بعض مجالات المديرية

يتفرع هذا المحور إلى ثلاثة مداخل هي:

أ. التغيير في مجال التكنولوجيا

يؤكد المستجوبين على ضرورة تحسين التجهيزات واستعمال شبكات وقواعد البيانات لتسهيل أداء أعمالهم وعلى أهمية تنمية شبكة للاتصالات الداخلية تساهم في سرعة تدفق ونقل المعلومات فيما بين المسؤولين والمرؤوسين، وهذا يتحقق من وجهة نظرهم باقتناء تجهيزات أحدث تستخدم في كافة الأقسام، ما يساعدهم في إنجاز مهامهم بسرعة وبدقة توافق تطلعات زبائنهم، وتمكنهم من بناء قواعد بيانات خاصة بقياس مدى رضا الزبائن على خدماتهم.

ب. التغيير في مجال الأفراد

تؤكد جميع إجابات أفراد العينة على موافقتهم الكبيرة فيما يتعلق بكل ما يمكن إحداثه من تغييرات تسمح بتخصيص أنظمة تحفيزية وتشجيعية لهم، وتحسن من قدراتهم الوظيفية والفنية كإعداد برامج تدريبية جديدة، توفير الامكانيات التي يتطلبها أداء مهامهم بكفاءة عالية وإقامة علاقات عمل مبنية على الاحترام المتبادل، إضافة إلى تأكيدهم على ضرورة أن تتناسب وظيفة كل موظف مع المؤهلات العلمية التي يمتلكها حتى يكون تقييم الأداء سليماً وتكون لهم الفرصة في تطوير مساراتهم الوظيفية والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.

ج. التغيير في مجال الهيكل التنظيمي

أكد معظم المستجوبين من مفردات عينة الدراسة على ما ورد في المحور الثالث خاصة ما يتعلق بتوزيع الوظائف وفقا للمؤهلات العلمية التي يمتلكها الموظف وإعادة هيكلة نطاق الإشراف وتوزيع السلطات بدرجة تسمح بالتقليل من درجة المركزية والتفرد باتخاذ القرار داخل المؤسسة، إضافة إلى إعادة النظر في عدد الموظفين حسب حاجة كل قسم.

4. النتائج المتعلقة بكيفية تأثير عمليات إدارة التغيير على الميزة التنافسية للمديرية العملية للاتصالات

بالمسيلة

تبين من خلال تحليل إجابات الأفراد لما ورد في المحور الرابع أن إدارة عمليات التغيير التي حدثت في المؤسسة كانت لها انعكاسات هامة وإيجابية تمثلت أهمها في زيادة قدرة المؤسسة على تحليل البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها، فانعكس ذلك في زيادة وتنوع الخدمات والمنتجات التي أصبحت تقدمها بما يتوافق ورغبات زبائنها، كما أصبح لها إستراتيجية واضحة ومشاركة في كل أقسامها وفروعها ما ساهم في رفع قدرة الموظفين على ممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي والاستجابة السريعة لطلبات الزبائن نتج عنه زيادة في رقم مبيعات المؤسسة.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

سنتطرق من خلال هذا العنصر إلى مناقشة فرضيات الدراسة انطلاقا من النتائج المذكورة أعلاه كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى

من خلال النتائج المستقاة سابقا يتبين أن هناك اهتماما كبير إلى حد ما من قبل المسؤولين والموظفين بالعوامل التي تحسن وتطور من الميزة التي تمتلكها المؤسسة، رغم أن هناك قصورا في مظاهر الإبداع والتفكير الإبداعي، وقصورا في دعم وتشجيع البحوث التسويقية.

- الفرضية الفرعية الثانية

بينت نتائج الدراسة بأن هناك تأكيدا واضحا للفرضية الثانية، حيث أن هناك إدراكا معتبرا من قبل المسؤولين والموظفين في المؤسسة بأهمية مبادئ الإدارة الناجحة للتغيير، غير أن هذا لا يعكس وجود حقيقي لإدارة التغيير بسبب تركيز قرارات التغيير والتجديد في المستويات الإدارية العليا.

- الفرضية الفرعية الثالثة

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية تأكيد جد كبير لهذه الفرضية القائلة بإمكانية اعتماد مجال التكنولوجيا، الأفراد والهيكل التنظيمي كمدخل لإحداث التغيير. وذلك بناء على التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثالث. مما يؤكد

على غياب مظاهر مقاومة الموظفين للتغيير لإدراكهم بحاجة مؤسستهم له، ولما له من انعكاسات إيجابية على المناخ التنظيمي العام للعمل.

- الفرضية الفرعية الرابعة

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية تأكيداً كبيراً على التأثير الإيجابي لعمليات إدارة التغيير على الميزة التنافسية للمؤسسة، إلا أنها لم تعزز من مركزها التنافسي بشكل كبير وهذا راجع لقلة فرص الإبداع المساعدة على تحسين الأداء، وعدم تشجيع الابتكار والمبادرة الفردية والجماعية، إضافة إلى أهم معوق وهو المركزية في العملية الإدارية.

بناءً على النتائج الخاصة بالفرضيات تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية القائلة بأن: "دور تبني المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة لإدارة التغيير يؤدي إلى تحسين وتطوير الميزة التنافسية التي تمتلكها والحفاظ عليها".

حيث يمكن القول أنه وفي ظل بيئة خارجية تميزها الدينامية وسرعة في التطورات التكنولوجية وثورة في المعلوماتية وشدة المنافسة، وبيئة داخلية خصبة لإحداث التغيير، وحفاظاً منها على مركزها المتميز في قطاع الاتصالات تبدي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ضمن المنظومة العامة لاتصالات الجزائر جهوداً ومساعدات كبيرة لتبني إدارة ناجحة للتغيير لإدراك المسؤولين فيهم والموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية بأهميتها في تحسين وتطوير ميزتها التنافسية. إلا أنها تبقى محدودة لمحدودية الإمكانيات سواء المادية أو البشرية، إضافة إلى القوانين العامة والتشريعات.

ثالثاً: الاقتراحات

بناءً على ما سبق من نتائج خلصت الباحثة إلى جملة من الاقتراحات، قد تكون مفيدة للتغلب على جوانب القصور، وهي كما يلي:

— ضرورة الدراسة الجيدة لظروف البيئة الداخلية ومتابعة المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية، لتحديد تأثيراتها على عملية التغيير وتجنب أي انعكاسات سلبية على خطط التجديد والتطوير، بإدارة تغيير ناجحة.

— ضرورة تحديد مستوى وشمولية التغيير ومتطلباته في جميع المستويات الإدارية، فيما إذا كانت صغيرة تدعو إلى التكيف أو كبيرة وتتطلب مزيداً من الإبداع، هذه الجوانب تساعد إدارة المؤسسة في الاستمرار والنجاح وفق ما تمتلكه من قابلية للتعامل مع مختلف حالات ومجالات التغيير.

— الاهتمام بإحداث تغيير نوعي في الأفراد، والاستفادة من طاقاتهم وإمكانياتهم والعمل دائماً على تطوير ما يمتلكونه من مؤهلات علمية ومهارات فنية عن طريق التدريب والمتابعة المستمرة، التحفيز والشفافية في التعامل.

- العمل على إحداث تغييرات جوهرية في التكنولوجيا والوسائل التقنية التي تتوفر عليها المؤسسة، حتى تكون مواكبة للتطورات الحاصلة في هذا المجال، وتواكب التطورات التنظيمية لقطاع الاتصالات في الجزائر.
- ضرورة الاستفادة من تنوع وسائل الاتصالات، وتفعيل وسائل الاتصالات غير الرسمية مع الموظفين لمعرفة مواطن الضعف في العمل، والحصول على أفكار جديدة قد تساهم في رفع كفاءة الأداء.
- تشجيع الموظفين على طرح أفكارهم الإبداعية والمبادرات الشخصية، خاصة مع حالات التغيير الجذرية التي تتطلب حالات إبداع وابتكار أكبر في بيئة تنافسية.
- أهمية إشراك الموظفين في وضع خطط التغيير وتجهيئتهم له، ما يوفر للمسؤولين عن التغيير أرضية لتنفيذ برامجهم بنجاح ودون مقاومة كبيرة من قبل البعض.
- ضرورة قياس نتائج عمليات التغيير التي تجسدت، تصاغ في ضوءها خطط تطويرية جديدة متعلقة بالتغيير.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتفعيل التواصل والحوار بين الأفراد ذوي الخبرة الطويلة والموظفين الجدد ذوي المؤهلات العلمية والفنية، لتسهيل نقل الخبرات من جهة وطرح الأفكار الجديدة والطموحة من جهة أخرى.
- ضرورة تقليل المركزية وتجسيد مبدأ المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأخرى، دون إغفال أهمية ضبط سلطة ومسؤولية ومهام كل فرد حتى لا يحدث تداخل في المهام والصلاحيات.
- تطوير نظام معلومات متكامل يُعنى بمهمة اليقظة الإستراتيجية، وتعيين موظفين متخصصين في مجال البحوث التسويقية. إضافة إلى الاهتمام بمعايير الجودة في الخدمات المقدمة.
- تخصيص مصلحة أو قسم متخصص في إدارة التغيير، وإعطاء الفرصة للموظفين ذوي الكفاءات والمؤهلات العلمية.
- استحداث مصلحة للبحث والتطوير، بالتنسيق مع باقي المصالح الموجودة وتعزيز الاتصال فيما بينهم.
- التركيز على جودة الخدمة، وضرورة نشر الوعي بأهميتها عن طريق التدريب واستخدام حلقات الجودة، وهذا الأمر يتطلب التزاما شاملا من طرف الإدارة العليا وباقي المستويات الوظيفية والتشغيلية.
- تعزيز التوجه بالعميل ووضع قاعدة بيانات تسويقية أو معايير خاصة بقياس مستوى رضاهم عن الخدمة والمنتجات المقدمة أو استطلاعات للرأي، تتمكن المؤسسة بناءا عليها من تطوير خدماتها بما يتوافق وتطلعات الزبائن.

__ توفير السيولة اللازمة للنهوض بقطاع الاتصالات، وعلى المؤسسات الاستغلال الأمثل لإمكانياتها المادية.

__ تقوية المشاركة في الفعاليات، المؤتمرات والندوات العلمية، وحتى فيما بين مؤسسات الاتصالات العمومية والخاصة المحلية والدولية، لتبادل الخبرات والمفاهيم المتعلقة بمجالَيّ التغيير والميزة التنافسية، والتي من شأنها أن تسهم في وضع رؤى استراتيجية للرفي بقطاع الاتصالات وما ينجر عن ذلك من مزايا.

رابعاً: آفاق الدراسة

جاء هذا البحث كمحاولة للكشف عن مدى أهمية دور إدارة التغيير في تحسين وتطوير الميزة التنافسية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ضمن منظومة الاتصالات في الجزائر، وسعيها لتبني هذه الإدارة حفاظاً على مركزها الريادي في قطاع الاتصالات في الجزائر، بالرغم من محدودية دراستنا الميدانية التي لم تُظهر بشكل واضح وجود إدارة فعلية للتغيير، رغم وجود خطط وبرامج تغيير. بالتالي يبقى هذا العمل غير كاف، وعليه نورد فيما يلي بعض المواضيع التي يمكن أن تكون نقطة انطلاقاً لبحوث ودراسات أخرى:

- دور اليقظة الإستراتيجية في دعم قدرة مؤسسات الاتصالات على إنجاح إدارة التغيير؛
- تحديات إدارة التغيير في بيئة تنافسية؛
- إجراء دراسة مقارنة للتعرف على واقع إدارة التغيير وأثرها في إنشاء ميزة تنافسية مستدامة في مؤسسات الاتصالات؛
- التخطيط الاستراتيجي لإدارة التغيير في مؤسسات الاتصالات؛
- تأثير توجهات الأفراد على تطبيق المداخل الحديثة لإدارة التغيير؛

في نهاية هذا البحث نقول هذا جهد بشري يلزومه النقص، ويحتاج إلى التصويب، فإن أصبت فمن الله وإن أخطأت فمن نفسي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

- أبو بكر، مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- أبو بكر مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008.
- أحمد زغدار، المنافسة، التنافسية و البدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- الدوري زكريا و صالح، أحمد علي، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- البكري ثامر، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
- الدوري زكريا وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- الوليد، بشار يزيد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- الحاج، رائد يوسف، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- الحسيني، فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2006.
- الطائي، رعد عبد الله الطائي وقدادة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

- الطائي، أحمد عبد الحسين والخفاجي، نعمة عباس، نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- الطيطي، خضر مصباح، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2003.
- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدرا الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
- النجار فريد، إدارة التغيير الاستراتيجي العربي لمواجهة الأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2009.
- السكارنة، بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2010.
- العطيات، محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- العمري غسان عيسى والسامرائي سلوى أمين، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- الصيرفي محمد، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007.
- القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2008.
- القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط5، عمان، الأردن، 2009.

- الشهابي أنعام وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.

- الخطيب أحمد ومعاينة، عادل سالم، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2009.

- الخضير، محسن أحمد، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2003.

- الخضير، محسن أحمد، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2004.

- الغالي، طاهر محسن وإدريس، وائل محمد، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2007.

- جرينبرج جيرالد وبارون روبرت، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، دون سنة النشر.

- ديري زاهد محمد، السلوك التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2010.

- هل شارلز وجونز جارديث، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، تعريب محمد سيد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2008.

- زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط4، دار زعياش للطباعة والنشر، بوزريعة، الجزائر، 2012.

- زرواتي رشيد، أدوات ومنهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المرجع السابق، ط1، دار المهدي للطبع والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012.

- حمود، خضير كاظم والشيخ، روان منير، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.

- حسن، أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دون سنة النشر.

- حريم حسين، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003.
- حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009.
- كنج نيجل وأندرسون نيل، تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004،
- ماهر أحمد، إدارة التغيير، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2010.
- مصطفى، أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
- مرسي نبيل وسليم أحمد، الإدارة الإستراتيجية: إدارة التنافسية، إدارة المعرفة، إدارة المخاطر، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- مشهور، ثروت عباس، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- سلمان، عماد صقر، الاتجاهات الحديثة للتسويق: محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية المدخل لتحقيق السوق العربية المشتركة، دار المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
- عامر، سعيد يس، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 2001.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- عبوي، زيد منير، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي: مفهومة وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001.
- عوض، محمد أحمد، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

- عطية، محمد كامل، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، دون سنة النشر.

- عصفور، أمل مصطفى، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2008.

- قنديل، علاء محمد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2010.

- عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية: الرسائل والأطروحات، ط1، دار الأبحاث، الجزائر، 2009.

- خليل، نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1996.

ب. المذكرات والرسائل الجامعية:

- الوليد هلاي، الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2009.

- السبيعي، عبيد بن عبد الله بن حيرت، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2009.

نقلا عن موقع <http://libback.uqu.edu.sa/hipres/FUTXT/7282.pdf>.

- الرقب، حامد محمود، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.

نقلا عن موقع <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/86502.pdf>.

- كمال قاسمي، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعرييج، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010-2011.

- سامية لخلول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2007 - 2008.
- سمالي يحمية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- فاطمة الزهراء بن قايد، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مركب السيارات الصناعية برويبة 2008 - 2012، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010 - 2011.
- فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- صورية معموري، التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز الشلف شمال، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2008.
- رمضان ريم، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دمشق، سوريا، 2005.
- شراب، سائد حسن، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2011.

نقلا عن موقع www.alazhar.edu.ps/library/allarchive.asp.

ج. المجالات:

- : طاهر محسن الغالي وأحمد علي، "تصميم مصفوفة لتقنيات إدارة التغيير مستندة إلى سمات التنافس المعرفي"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 25، المجلد السابع، تشرين الثاني 2009، جامعة الزيتونة، الأردن، ص 49.

نقلا عن موقع: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=50409>

- الزعبي، علي فلاح، "إدارة التغيير ودورها في تعزيز التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني نموذج رياضي متكامل"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، عمان، الأردن، ديسمبر 2006.

نقلا عن موقع www.univ-biskra.dz.

- زين الدين بروش وهدار لحسن، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية لأجهزة القياس والمراقبة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، جوان 2007.

نقلا عن موقع www.univ-biskra.dz.

- سامية لحلول، "تحديد أثر ركائز الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر باستخدام النموذج الماسي ل- Porter"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد التاسع، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009.

نقلا عن موقع <http://iqtissad.blogspot.com/2012/12/2009.html>.

- حديدان صبرينة، "أهمية دراسة اتجاهات العاملين للتقليل من مقاومة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنموذج عن التغيير التنظيمي"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد السادس، قسنطينة، الجزائر، 6 جوان 2011.

نقلا عن موقع www.univ-ouargla.dz.

د. الأبحاث والمقالات:

- الطيب داودي ومراد محبوب، إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال، مداخلة ضمن ملتقى دولي بعنوان "دور الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011.

نقلا عن موقع <http://iefpedia.com/arab>.

- العتيبي، تركي بن كديس، قيادة التغيير في الجامعات السعودية: أنموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير، دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية الخدمة، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، 25-26 ربيع الأول 1430هـ.

نقلا عن موقع <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1335575806.2173pdf>.

- بن علي أمينة وبوزيان العجال، **الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات**، مداخله ضمن ملتقى بعنوان "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009.

نقلا عن موقع <http://iefpedia.com/arab>.

- كوتر جون، **قيادة التغيير: خطة عمل من ثمانية خطوات**، مطبوعة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة الثانية، العدد السابع والعشرون، إصدار الشركة العربية للإعلام العملي (شعاع)، القاهرة، مصر، أبريل 1994.

- كمال رزيق وعبد السلام عقون، **مكانة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية**، مداخله ضمن ملتقى دولي بعنوان "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر"، يومي 18 و 19 ماي 2011.

نقلا عن موقع <http://iefpedia.com/arab>.

- ميلود تومي ونادية خريف، **أهمية إدارة التغيير في التكيف مع تحولات المحيط**، مداخله مقدمة ضمن ملتقى دولي بعنوان "دور الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي، 2011.

نقلا عن موقع <http://forum.univbiskra.net>.

- سعيد طيب، **التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية**، مداخله ضمن ملتقى بعنوان "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006.

نقلا عن موقع <http://iefpedia.com/arab>.

- عبد السلام مخلوف ومسعودة شريفي، **التغيير في منظمات الأعمال: ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية**، مداخله ضمن ملتقى علمي بعنوان "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011.

نقلا عن موقع <http://iefpedia.com/arab>.

- عياض عادل، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، مداخلة ضمن ملتقى دولي حول "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09 و 10 مارس.

نقلا عن الموقع: www.ituarabic.org/11thhrmeeting/course16.htm.

- عماد الدين، منى مؤتمن، قيادة التغيير Transformationnel Leadership في المؤسسة التربوية، ورقة عمل، عمان، الأردن، 5 ديسمبر 2004.

نقلا عن موقع www.education.gov.bh/edu-library.

- فيروز زروخي وكنتزة سكر، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.

نقلا عن موقع <http://iefpedia.com/arab>.

- خديجة الحاج نعاس وفضيلة معمر قوادري، أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية في المؤسسات الصناعية، مداخلة ضمن ملتقى وطني بعنوان "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر، يومي 10 و 11 نوفمبر 2011.

نقلا عن موقع <http://labocolloque5.voila.net/150alhadjnaas.pdf>.

- إدارة التغيير والموارد البشرية، ورقة عمل فلسطينية، مقدمة للاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، الخرطوم، السودان، يومي 16 و 18 ديسمبر 2003.

نقلا عن موقع www.ituarabic.org/hresources/doc6.doc.

2. الكتب باللغات الأجنبية

- Bennis.W, The eand of leadership in impossible without full inclusion, initiative and cooperation of followers, Organizational Dynamics, 1999.
- Céline Bareil, La résistance au change – synthèses et critique des écrits, Centre d'études en transformations des organisations, HEC Montréal, Cahier n 04-10- Aout 2004.
- Cook, T, new labour, new internal market? Management accounting? 76(3), march, 1998.

- Gérard Monpin, Conduire le changement- Du Diagnostic a l'action du pourquoi au comment, 2008.
- Jean Brilman, Les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance, édition d'organisation, 3eme tirage, 2000.
- Robert Heller, Gérer le changement, Mango pratique, Italie, 1999.
- M. Porter, L'avantage concurrentiels des nations, trad. par: Pierre Mireille; Catherine, Paris : inter- éditions, 1993.
- M. Porter, L'avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé édition, Dunod, 1998.

3. المواقع الإلكترونية

- حكيم عبد الحميد بن عبد المجيد، التغيير مفهومه، أسبابه، قاداته، مقاومته
نقلا عن موقع <http://uqu.edu.sa/page/ar/9668>.

- مصطفى حافظ، دور مراكز التدريب في مرحلة التغيير
نقلا عن موقع www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc24.ppt.

- الموقع الإلكتروني للمؤسسة. www.algerietélécom.dz.

الملاحق

الملحق رقم (1): نموذج استمارة الاستبيان بشكله النهائي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

السادة والسيدات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، وبعد:

تهدف هذه الاستمارة إلى القيام بدراسة بعنوان: دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك استكمالاً لمتطلبات مذكرة الماجستير. المعلومات التي تمنحونها لنا تساعدنا في تحليل واقع إدارة التغيير في ظل المنافسة التي تميز قطاع الاتصالات في الجزائر. لذا نرجوا منكم التفضل بالإجابة على أسئلة الاستمارة بكل دقة وموضوعية فتعاونكم هو دعم للبحث العلمي وللمؤسستكم وللتنمية في الجزائر، علماً أن المعلومات التي ستمدوننا بها سيتم التعامل معها بكل سرية، وستستخدم فقط لأغراض علمية بحتة.

نشكر لكم حسن تعاونكم.

المشرف أ.د: عثمان حسن عثمان

الطالبة: بلحسين دلندة

السنة الجامعية: 2011 – 2012

المحور الأول: البيانات العامة (الشخصية والوظيفية)

- الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

- السن:

☐

من 30 سنة إلى 40 سنة

☐

أقل من 30 سنة

☐

أكثر من 50 سنة

☐

من 41 إلى 50 سنة

- المستوى التعليمي:

☐

ثانوي

☐

أقل من ثانوي

حدد

☐

شهادة أخرى

☐

جامعي

- الخبرة المهنية:

☐

من 5 إلى 10 سنوات

☐

أقل من 5 سنوات

☐

أكثر من 15 سنة

☐

من 11 إلى 15 سنة

- اسم الوظيفة أو منصب العمل:

المحور الثاني: مدى اهتمام الموظفين بتحسين الميزة التنافسية للمديرية.

الرقم	العبارات	المعيار			
		دائما	عادة	أحيانا	نادرا
1	تسعى المؤسسة لدخول أسواق جديدة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة.				
2	تقوم المؤسسة بتغيير أساليب الإعلان والترويج لمنتجاتها باستمرار.				
3	تسعى المؤسسة الى زيادة حصتها السوقية من خلال منتجات ذات جودة عالية.				
4	تقوم المؤسسة بزيادة حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات وخدمات بأسعار تنافسية.				
5	تدعم المؤسسة البحوث التسويقية وتشجعها.				
6	تحرص المؤسسة على الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن.				
7	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات بشكل سريع لإرضاء الزبائن.				
8	تسعى المؤسسة الى استقطاب الافراد ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية.				
9	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات كمالية مجانية اضافية لزيائنها.				
10	تتبنى المؤسسة الأفكار الابداعية وتشجعها وتساعد على نشرها.				
11	تعمل المؤسسة باستمرار إلى تحسين أساليب تقديم الخدمة المقدمة للزبائن				
12	تعتمد المؤسسة في تحديد جودة منتجاتها وخدماتها بما يتوافق مع رغبات الزبائن.				

المحور الثالث: مدى إدراك الموظفين لأهمية متطلبات ومبادئ إدارة التغيير.

الرقم	العبارات	المعيار				
		مهمة	مهمة	مهمة إلى حد ما	غير مهمة	غير مهمة على الإطلاق
13	التحديد الدقيق للأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها من عملية التغيير. توفير الإمكانيات التي تتطلبها عملية التغيير.					
14	توفير الإمكانيات التي تتطلبها عملية التغيير.					
15	تحديد دور كل موظف في عملية التغيير حتى تكون مستقرة ومستمرة.					
16	دعم الموظفين الذين سيتأثرون بالتغيير.					
17	التعرف على الأسباب التي تجعل الموظفين يدعمون التغيير أو يقاومونه.					
18	توسيع فرص مشاركة الموظفين في وضع خطط التغيير.					
19	توفير مناخ تنظيمي يمكّن الموظفين من تنفيذ عمليات التغيير بشكل جماعي.					
20	رفع قدرة العاملين على ممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي حتى تُنفذ عملية التغيير بنجاح. التحسين					

المحور الرابع: كفاءة إحداث عمليات تغيير في مجال: التكنولوجيا، الأفراد والهيكل التنظيمي

في المديرية من وجهة نظر موظفيها.

- التغيير في مجال التكنولوجيا.

الرقم	العبارات	المعيار			
		موافق تماما	موافق	لا أدرى	غير موافق
22	تحسين استخدام الحواسيب، شبكات وقواعد البيانات لتسهيل أداء العمليات.				

					23	تخصيص إدارة خاصة للمعلومات تحت إشراف مستقل.
					24	بناء قواعد بيانات خاصة بالقياسات اللازمة للتعرف على مدى رضا الزبون.
					25	تجسيد العمل بالحاسب الآلي في كافة عمليات ومعاملات المؤسسة.
					26	تنمية شبكة الاتصالات الداخلية، وإمكانيات استخدامها في الاتصال بالمرؤوسين وتوجيه جهودهم.
					27	توفير تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تحقق توقعات مستخدميها، فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعمليات التطبيقية.
					28	إدخال تحسينات في التجهيزات الحالية، أو استبدالها بأخرى أحدث.
					29	تحسين استخدام الوسائل التي تساعد على التنسيق بين فرق العمل مثل: البريد الإلكتروني... الخ.

- التغيير في مجال الأفراد:

المعيار					الرقم	العبارات
موافق تماماً	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماماً		
					30	تحسين قدرات العاملين، بإخضاعهم لبرامج جديدة للتدريب والاختيار والتعيين.
					31	إعادة توزيع الوظائف بما يتناسب ومؤهلات العامل.
					32	تعزيز علاقات العمل والاحترام فيما بين العاملين، وبين رؤسائهم.
					33	تخصيص أنظمة حوافز ومكافآت تشجيعية، تساعد العاملين على إخراج ما لديهم من إمكانيات.
					34	توفير الموارد والإمكانيات اللازمة التي تتطلبها الوظيفة.
					35	ابتكار معايير جديدة لتقييم الأداء.
					36	إتاحة فرصة تطوير المسارات الوظيفية لجميع العاملين.
					37	منح العاملين فرص المشاركة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات بالمؤسسة.

- التغيير في مجال الهيكل التنظيمي:

الرقم	العبارات	المعيار			
		موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق
38	إعادة تصميم الوظائف بحيث تسمح بدرجة أكبر من التخصص الوظيفي.				
39	إعادة تصميم الوظائف بحيث تسمح بدرجة أكبر من الإثراء الوظيفي.				
40	إعادة هيكلة نطاق الإشراف وتوزيع السلطات داخل المؤسسة.				
41	توزيع الوظائف وفقا للمؤهلات العلمية التي يمتلكها العامل.				
42	توزيع الوظائف وفقا للمهارات التي يمتلكها العامل.				
43	إعادة التصميم الداخلي لمواقع العمل بما يتوافق ومتطلبات العمل ومتطلبات الحاجات الاجتماعية.				
44	دمج العمليات والأنشطة المتشابهة في قسم واحد.				
45	إلغاء أقسام أو إضافة أخرى بغرض تحقيق فعالية أكبر في الأداء.				
46	إعادة النظر في عدد الموظفين حسب حاجة كل قسم في المؤسسة.				

المحور الخامس: تأثير تطبيق عمليات إدارة التغيير على الميزة التنافسية للمديرية.

الرقم	العبارات	المعيار			
		موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق تماما
47	زادت قدرة المؤسسة على تحليل البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها.				
48	أصبح للمؤسسة استراتيجية مستقبلية واضحة ومشتركة في كل أقسامها.				
49	حققت المؤسسة معدلات نمو عالية في كمية المبيعات.				
50	أصبح هناك زيادة وتنوع في الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة وذلك حسب رغبات الزبائن وتوقعاتهم				
51	أصبحت هناك سرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن.				
52	أصبحت المؤسسة قادرة على تقديم خدمات أكثر تميزا وتنافسية.				
53	أصبحت المؤسسة مواكبة للتطورات التكنولوجية في تجهيزات العمل.				
54	أصبحت هناك مناقشة جماعية للأفكار الجديدة داخل المؤسسة.				
55	أصبح هناك توسع في فرص الإبداع المساعدة على تحسين الأداء.				
56	أصبح هناك تنسيق في القرارات المتخذة بين جميع الاقسام في المؤسسة.				
57	زادت قدرة الموظفين على ممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي.				
58	عززت المؤسسة مركزها التنافسي.				

الملحق رقم (2): 03/2000 بالجريدة الرسمية

8. جمادى الأولى عام 1421 هـ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 48
6. غشت سنة 2000 م

قوانين

- وبمقتضى القانون رقم 84 - 17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 87 - 20 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 23 ديسمبر سنة 1987 والمتضمن قانون المالية لسنة 1988،

- وبمقتضى القانون رقم 88 - 01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، في البابين الثالث والرابع منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 07 المؤرخ في 8 رمضان عام 1410 الموافق 3 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالإعلام،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 10 المؤرخ في 19 رمضان عام 1410 الموافق 14 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالنقد والقرض، لا سيما المادتان 120 و121 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 29 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالتهيئة والتعمير،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأملاك الوطنية،

قانون رقم 2000 - 03 مؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1421 الموافق 5 غشت سنة 2000، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد وبالمواصلات السلكية واللاسلكية.

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لا سيما المواد 17 و18 و98 و119 و120 و122 و125 (الفقرة 2) و126 منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 66 - 155 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الإجراءات الجزائية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 66 - 156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون العقوبات، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 89 المؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1395 الموافق 30 ديسمبر سنة 1975 والمتضمن قانون البريد والمواصلات، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 03 المؤرخ في 22 ربيع الثاني عام 1403 الموافق 5 فبراير سنة 1983 والمتعلق بحماية البيئة،

- وبمقتضى القانون رقم 84 - 11 المؤرخ في 9 رمضان عام 1404 الموافق 9 يونيو سنة 1984 والمتضمن قانون الأسرة،

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1 - 1	الاستراتيجيات التنافسية ومتطلباتها.	43
2 - 1	العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية وخيارات المنتج، تجزئة السوق والكفاءة المتميزة.	45
3 - 1	بناء الميزة التنافسية وتدهورها.	46
1 - 2	أسباب عملية التغيير.	67
2 - 2	أسباب عملية التغيير.	71
3 - 2	أساليب معالجة مقاومة التغيير - المزايا والعيوب -	93
4 - 2	تقنيات إدارة التغيير.	104
1 - 3	أعداد وتوزيع الموارد البشرية بالمديرية العملية للاتصالات بالمسيلة.	103
2 - 3	جدول توضيحي لحظيرة المشتركين في خدمات المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة.	109
3 - 3	الكثافة الهاتفية.	110
4 - 3	محاو الاستبيان.	113
5 - 3	قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاو الاستبيان.	114
6 - 3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة.	116
7 - 3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	117
8 - 3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	117
9 - 3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	118
10 - 3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة.	119
11 - 3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.	119
12 - 3	استجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات المتعلقة بمدى اهتمام الموظفين بتحسين الميزة التنافسية للمديرية.	121

124	استجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات المتعلقة بمدى إدراك الموظفين لأهمية متطلبات ومبادئ إدارة التغيير.	13 - 3
127	استجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات المتعلقة بالتغيير في مجال التكنولوجيا.	14 - 3
130	استجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات المتعلقة بالتغيير في مجال الأفراد.	15 - 3
132	استجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات المتعلقة بالتغيير في مجال الهيكل التنظيمي.	16 - 3
135	استجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات المتعلقة بكيفية تأثير تطبيق عمليات إدارة التغيير على الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.	17 - 3

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1 - 1	أنواع الميزة التنافسية.	26
2 - 1	دورة حياة الميزة التنافسية.	31
3 - 1	محددات الميزة التنافسية وفق النموذج الماسي لـ Porter.	34
4 - 1	مصفوفة الاستراتيجيات التنافسية.	44
5 - 1	العوامل المؤثرة في بناء الاستراتيجيات التنافسية.	45
6 - 1	الأسس والمصادر العامة لبناء الميزة التنافسية.	53
1 - 2	خصائص إدارة التغيير.	65
2 - 2	مجالات إدارة التغيير.	75
3 - 2	نموذج ليفن كيرت لقوى التغيير في المؤسسة.	77
4 - 2	مراحل إدارة عملية التغيير حسب ليفن كيرت.	78
5 - 2	مراحل إدارة عملية التغيير حسب افنسفيتش - Ivancevich - وزملاءه.	79
6 - 2	أشكال مقاومة التغيير.	88
1 - 3	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.	105

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
أ	شكر وتقدير
ب	إهداء
1	مقدمة
2	مقدمة
3	أولاً: تحديد وصياغة الإشكالية
3	ثانياً: فرضيات الدراسة
4	ثالثاً: أهمية الدراسة
4	رابعاً: أهداف الدراسة
5	خامساً: أسباب اختيار الموضوع
5	سادساً: منهج وأدوات الدراسة
6	سابعاً: الدراسات السابقة
8	ثامناً: حدود الدراسة
8	تاسعاً: هيكل الدراسة
9	الفصل الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية
10	تمهيد
11	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
11	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
11	أولاً: تعريف الميزة التنافسية
13	ثانياً: خصائص الميزة التنافسية
14	ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية
15	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية
19	المطلب الثالث: محددات ومعايير الحكم على الميزة التنافسية
19	أولاً: محددات الميزة التنافسية

24	ثانيا: معايير الحكم على الميزة التنافسية
26	المبحث الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس
26	المطلب الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة
26	أولا: تعريف استراتيجية قيادة التكلفة
26	ثانيا: شروط وأساليب تطبيقها
28	ثالثا: مزايا ومخاطر اعتمادها
29	المطلب الثاني: استراتيجية التميز
29	أولا: تعريف استراتيجية التميز
29	ثانيا: شروط تطبيقها
30	ثالثا: مزايا ومخاطر تطبيقها
30	المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز
31	أولا: تعريف استراتيجية التركيز
31	ثانيا: شروط تطبيقها
31	ثالثا: أشكالها
35	المبحث الثالث: تحسين وتطوير الميزة التنافسية
35	المطلب الأول: دوافع تحسين الميزة التنافسية
37	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
43	المطلب الثالث: استمرارية الميزة التنافسية
43	أولا: مخاطر فقد الميزة التنافسية
45	ثالثا: أدوات تحسين الميزة التنافسية ومواجهة مخاطر
47	خلاصة الفصل
48	الفصل الثاني: إدارة التغيير
49	تمهيد
50	المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير

50	المطلب الأول: مفهوم وخصائص إدارة التغيير
50	أولاً: مفهوم إدارة التغيير
53	ثانياً: خصائص إدارة التغيير
56	ثالثاً: أهداف إدارة التغيير
58	رابعاً: عوامل نجاح إدارة التغيير
59	المطلب الثاني: أسباب ومجالات عملية التغيير
59	أولاً: أسباب عملية التغيير
62	ثانياً: مجالات عملية التغيير
66	ثالثاً: أساليب إدارة التغيير
66	المطلب الثالث: مراحل إدارة عملية التغيير
66	أولاً: مراحل إدارة عملية التغيير
71	ثانياً: مسؤولية إحداث عملية التغيير
73	المبحث الثاني: مقاومة التغيير
73	المطلب الأول: مفهوم وأسباب مقاومة التغيير
73	أولاً: مفهوم مقاومة التغيير
74	ثانياً: أسباب مقاومة التغيير
77	المطلب الثاني: أشكال مقاومة التغيير وآثارها
77	أولاً: أشكال مقاومة التغيير
79	ثانياً: الآثار المترتبة على مقاومة التغيير
81	المطلب الثالث: أساليب واستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير
85	المبحث الثالث: قيادة التغيير
85	المطلب الأول: ماهية قيادة التغيير
86	أولاً: خصائص ومهارات قادة التغيير
87	ثانياً: مبادئ قيادة التغيير

88	ثالثا: الخطوات اللازمة لقيادة التغيير
89	المطلب الثاني: استراتيجيات قيادة التغيير والعوامل المحددة لاختيارها
90	أولا: استراتيجيات قيادة التغيير
92	ثانيا: العوامل المحددة لاختيار إستراتيجية التغيير
93	المطلب الثالث: تقنيات وأدوات إدارة التغيير
95	خلاصة الفصل
96	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
97	تمهيد
98	المبحث الأول: تقديم للمؤسسة محل الدراسة
98	المطلب الأول: التغيير في مؤسسات الاتصالات
98	أولا: عوامل التغيير في قطاع الاتصالات
99	ثانيا: التغييرات الأساسية في أسلوب تسيير مؤسسات الاتصالات
100	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
100	أولا: نبذة عن تطور قطاع الاتصالات في الجزائر
100	ثانيا: انطلاقة مؤسسة اتصالات الجزائر
102	المطلب الثالث: نبذة عن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بـ المسيلة
102	أولا: نشأتها، مهامها وفروعها
104	ثانيا: الهيكل التنظيمي
108	ثالثا: حظيرة المشتركين والكثافة الهاتفية
111	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
111	المطلب الأول: منهج الدراسة
111	أولا: المنهج الوصفي التحليلي
111	ثانيا: المنهج الإحصائي
112	المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع البيانات

112	أولاً: الاستمارة
115	ثانياً: الملاحظة العلمية
115	ثالثاً: المقابلة
115	رابعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
116	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
116	أولاً: مجتمع الدراسة
116	ثانياً: عينة الدراسة
120	المبحث الثالث: تحليل وتفسير محاور الاستبيان
120	المطلب الأول: تحليل وتفسير معطيات المحور الثاني
124	المطلب الثاني: تحليل وتفسير معطيات المحور الثالث
127	المطلب الثالث: تحليل وتفسير بيانات المحور الرابع
127	أولاً: تحليل وتفسير استجابات عينة الدراسة للتغيير في مجال التكنولوجيا
130	ثانياً: تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة للتغيير في مجال الأفراد
132	ثالثاً: تحليل وتفسير استجابات أفراد العينة للتغيير في مجال الهيكل التنظيمي
135	المطلب الرابع: تحليل وتفسير معطيات المحور الخامس
140	خلاصة الفصل
141	الخاتمة
142	الخاتمة
142	أولاً: نتائج الدراسة
144	ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة
145	ثالثاً: الاقتراحات
147	رابعاً: آفاق الدراسة
	قائمة المراجع

	الملاحق
	قائمة الجداول والأشكال
	قائمة المحتويات
	ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية، على اعتبار أن التغيير وإدارته من أهم أدوات التعامل مع المستجدات والتطورات التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات الاتصالات بالنظر إلى اشتداد حدة المنافسة في هذا القطاع.

لتحقيق هذا الهدف استعرضنا في هذا البحث الأطر النظرية للميزة التنافسية وإدارة التغيير من خلال فصلين نظريين. لتتطرق في الفصل الثالث للدراسة الميدانية، التي احتوت نبذة عن مؤسسة الاتصالات الجزائرية والتغييرات الحاصلة على مستواها، إضافة إلى تقديم للمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة. والتي اخترنا منها عينة مكونة من 90 مفردة حاولنا في ضوء إجاباتهم الإجابة على إشكالية الدراسة.

حيث اعتمدنا في ذلك على تصميم استمارة استبيان، تم تحليل بياناتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. ومجموعة من الأدوات الإحصائية مثل: المتوسطات، الانحراف المعياري... الخ. وقد توصلت الدراسة لتحقيق جزء مهم من الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية؛ حيث تبين أن هناك اهتمام كبير من قبل المؤسسة بتحسين ميزتها التنافسية، من خلال إدراك المسؤولين بأهمية مبادئ ومتطلبات الإدارة الناجحة للتغيير التي تشمل عمليات ومجالات التغيير الخاصة بها على تأثيرات إيجابية مهمة على الميزة التنافسية. مما أظهر أن هنالك سعي لتبني إدارة للتغيير تساهم في تطوير الميزة التنافسية للمديرية وتقوية مركزها التنافسي. رغم قلة الجهود المبذولة لذلك قياسا بمشكل المركزية وقلة فرص الإبداع في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، الميزة التنافسية، مؤسسة الاتصالات.

Abstract:

This study aimed to reveal the role of change management in improving competitive advantage, given that change and its management are the most important tools used in dealing with updates and developments happening in the internal and external environment of the telecommunications organizations with regards to the intensification of competition in this sector.

In order to achieve this goal, the first two chapters were devoted to the review the theoretical framework for competitive advantage and change management, whereas, the third chapter dealt with empirical study which had a profile of the Algerian Communications Foundation and changes taking place at its level, in addition to, the presentation of the institution in question namely, the operational direction of Algeria Telecom unit of M'sila, from which a sample of 90 element had been chosen.

The study was based on a questionnaire design, and then its data were analyzed using the SPSS software and a set of statistical tools such as averages, standard deviation...etc. The study has come to the achievement of an important part of the main hypothesis and assumptions. The study showed a great interest of the company to improve its competitive advantage, through the awareness of managers of the importance of the principles and requirements for the successful management change, which includes processes and areas, change and its positive impact on competitive advantage. Moreover, the study showed that there is a quest to embrace change management leading to the competitive advantage development of the unit and strengthen its competitive position, despite the limited efforts with regard to centralization and the lack of innovation opportunities in the company.

Keywords: Change Management – Competitive Advantage – Telecom Company.

Résumé:

Cette étude visait à révéler le rôle de la gestion du changement dans l'amélioration de l'avantage concurrentiel, étant donné que le changement et sa gestion sont des outils les plus importants utilisés dans le traitement des mises à jour et des évolutions qui se produisent dans l'environnement interne et externe des organismes de télécommunications en ce qui concerne l'intensification de la concurrence dans ce secteur.

Pour atteindre cet objectif, les deux premiers chapitres ont été consacrées à l'examen du cadre théorique de l'avantage concurrentiel et la gestion du changement, tandis que le troisième chapitre traite de l'étude empirique qui avait un profil de la Fondation et les changements Communications algérienne aura lieu à sa niveau, en plus de la présentation de l'institution en question à savoir, la direction opérationnelle de l'unité Télécom Algérie de M'sila, à partir de laquelle un échantillon de 90 éléments a été choisi.

L'étude a été basée sur une conception du questionnaire, puis les données ont été analysées en utilisant le logiciel SPSS et un ensemble d'outils statistiques comme les moyennes, écart type ... etc L'étude en est venu à la réalisation d'une partie importante de l'hypothèse principale et hypothèses. L'étude a montré un grand intérêt de la société pour améliorer son avantage concurrentiel, grâce à la sensibilisation des gestionnaires de l'importance des principes et des exigences pour le changement de gestion efficace, qui comprend des processus et des zones, le changement et son impact positif sur l'avantage concurrentiel. En outre, l'étude a montré qu'il existe une quête pour embrasser la gestion du changement conduisant à l'élaboration de l'avantage concurrentiel de l'unité et de renforcer sa position concurrentielle, en dépit des efforts limités en ce qui concerne la centralisation et le manque de possibilités d'innovation dans l'entreprise.

Mots-clés: gestion du changement - Competitive Advantage - Telecom Company.