

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي

دراسة حالة: مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة

2018-2017

إشراف الاستاذة:

د. بورصا ووداد

إعداد الطلبة:

مروة حميدي

سامية سكفالي

السنة الجامعية: 2017/ 2018

شكر وتقدير

الحمد لله أولا و أخيرا على توفيقه لنا لإتمام هذه المذكرة و الذي لولاه لما وصلنا إلى ما نحن فيه، و الذي وفقنا في تجسيد هذا العمل المتواضع من فكرة في العقول إلى كلمات في السطور.

نتقدم بأسمى معاني الشكر و التقدير و الاحترام إلى الأستاذة المشرفة " بورصاص وداد " التي علمتنا رسم الطريق وسط أي ظرف، و على الدعم والتوجيه الذي قدمته لنا، وعلى نصائحها السديدة التي طالما أفادتنا بها.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من علمنا حرفا و أزال عنا غيمة جهل مررنا بها برياح العلم الطيبة...

الإهداء

إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي .. إلى من علمتني أني مادمت
أسعى سأصل .. أُمي الحبيبة

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار ... والدي العزيز

إلى سندي في الحياة أغلى الأحبة... إخوتي

إلى من عرفت كيف أجدهم و علموني أن لا أضيعهم ... صديقاتي

إلى صديقتي الغالية التي تقاسمت معي انجاز هذا العمل "سامية "

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

مروة

الاهداء

الى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي الى ملاكي في الحياة... أمي
الحبيبة

الى روح والدي الطيبة... ر حمه الله

الى سندي في الحياة الذين شاركوني في حلو الحياة و مرها و اخوتي و أخواتي

الى عائلة زوجي

الى رفيق دربي في الحياة... زوجي

الى قرة عيني ابنتي... فرح

الى من تحلو بالاخاء و تميزوا بالوفاء و العطاء ... صديقاتي

الى صديقتي الغالية التي تقاسمت معي انجاز هذا العمل " مروة "

سامية

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
IIV	فهرس الأشكال
أ-خ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : ماهية اليقظة الاستراتيجية
03	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية
05	المطلب الثاني: أهمية ومميزات اليقظة الاستراتيجية
07	المطلب الثالث: أنواع اليقظة
09	المبحث الثاني: سيرورة اليقظة الاستراتيجية
09	المطلب الأول: مراحل اليقظة الاستراتيجية
18	المطلب الثاني: مثلوا عملية اليقظة الاستراتيجية
19	المطلب الثالث: شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية
21	المبحث الثالث: دور المعلومة في اليقظة الاستراتيجية
21	المطلب الأول: تمركز اليقظة الاستراتيجية ضمن نظام المعلومات
23	المطلب الثاني: مصادر معلومات الاستراتيجية
24	المطلب الثالث: طرق والوسائل المساعدة لليقظة الاستراتيجية
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التغيير التنظيمي وعلاقته باليقظة الاستراتيجية	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: مدخل إلى التغيير التنظيمي
29	المطلب الأول : ماهية التغيير التنظيمي
32	المطلب الثاني : أنواع التغيير التنظيمي

34	المطلب الثالث: أبعاد التغيير التنظيمي
36	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة التغيير
36	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير
40	المطلب الثاني : نماذج إدارة التغيير
44	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة التغيير
45	المبحث الثالث: اليقظة الاستراتيجية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي
45	المطلب الأول: دور اليقظة الاستراتيجية في إثبات الحاجة للتغيير التنظيمي
47	المطلب الثاني: دور اليقظة الاستراتيجية في تخطيط عملية التغيير
48	المطلب الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في تهيئة المورد البشري للتغيير التنظيمي
50	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر	
52	تمهيد
53	المبحث الأول: مراحل اليقظة الاستراتيجية والتغييرات المحدثة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
53	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
56	المطلب الثاني: مراحل اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
65	المطلب الثالث: التغييرات التنظيمية المحدثة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
73	المبحث الثاني : المنهجية والإجراءات المتبعة
73	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها
73	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
75	المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة
80	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها
80	المطلب الأول: البيانات الشخصية
82	المطلب الثاني: تحليل أجوبة الاستبيان
99	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات
105	خلاصة الفصل

107	الخاتمة العامة
112	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	تحليل نقاط القوة والضعف داخل المنظمة	01
18	الفرص والتحديات	02
64	اهم موردي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر	03
75	طول الخلية لسلم لكارث الحماسي	04
76	الاتساق الداخلي لعبرات المحور الأول	05
77	الاتساق الداخلي لعبرات المحور الثاني	06
79	معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان	07
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.	08
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول البعد الإداري	09
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول البعد التكنولوجي	10
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول البعد المعلوماتي	11
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول البعد البشري	12
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني بعد التغير في الافراد	13
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني البعد التكنولوجي	14
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني بعد الهيكل التنظيمي	15
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني البعد العملياتي	16
99	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد اليقظة الاستراتيجية	17
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التغير التنظيمي	18
100	نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغير التنظيمي	19
102	تأثير اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغير التنظيمي	20
103	أثر كل من أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغير التنظيمي	21

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	أنواع اليقظة الاستراتيجية مجتمعة مع نموذج بورتر للقوى الخمسة	01
10	اليقظة الاستراتيجية بستة مراحل	02
13	مكونات البيئة التنظيمية	03
14	القوى الخمسة لبورتر	04
16	نموذج سلسلة القيمة	05
17	مصفوفة swot	06
22	مقاربة اليقظة ونظام التشغيل	07
35	المحاور الرئيسية للتغيير	08
41	خطوات ادارة التغيير	09

المقدمة العامة

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

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

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

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

01- الإشكالية:

إن الموقع الذي يحتله التغيير التنظيمي وماله من أهمية ومميزات كان وليد التغيرات في البيئة التي تعيش فيها المؤسسة، فتشخيص هذه الأخيرة وتحليل كيفية تأثير متغيراتها على المؤسسة يعتبر المدخل الأساسي لإحداث التغيير في المنظمة، وتعد اليقظة الاستراتيجية أحد أهم الوسائل التي تساهم في إثبات الحاجة للتغيير وكذا وسائلها

التي تعمل على تعزيز مكانة المؤسسة وأسبقيتها على باقي المؤسسات، وبغض النظر عن طبيعة اليقظة الاستراتيجية أو أدواتها فإنها تؤثر على التغيير التنظيمي، واستنادا على ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية: ما هو دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر- الفجوج-؟

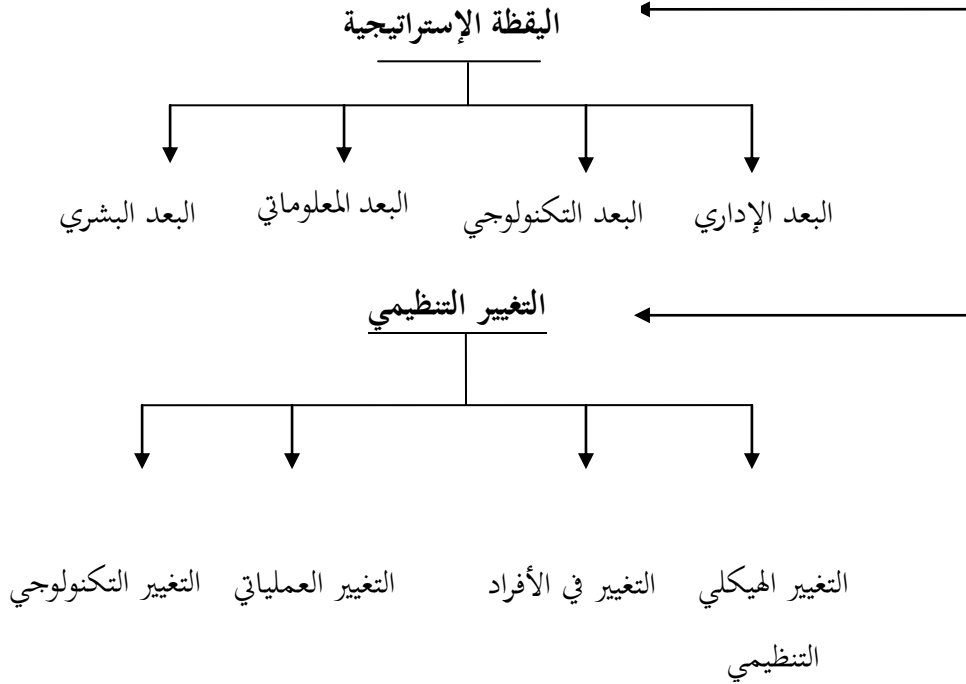
وسنحاول الإجابة على التساؤل العام للدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى قيام مؤسسة بن عمر بتبني مفهوم اليقظة الاستراتيجية ؟
2. ما مدى قيام مؤسسة عمر بن عمر بإحداث تغيرات مستمرة ؟
3. هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟
4. هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟

02- نموذج الدراسة:

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

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

03-فرضيات الدراسة:

1. تتبنى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر اليقظة الاستراتيجية بمختلف أبعادها؛
2. تقوم المؤسسة محل الدراسة بإحداث تغييرات تنظيمية بصفة مستمرة؛
3. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر؛
4. هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

04-أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- إيضاح أهمية اليقظة الاستراتيجية في بقاء المؤسسات وكذا تبيان اتساع هذا النظام كوسيلة لإحداث التغيير التنظيمي، وذلك للتفوق على منافسيها من خلال جمع المعلومات حول البيئة التنافسية المحيطة وتحليلها لاكتشاف الفرص واستغلالها في تحقيق السبق.

- تحديد دور اليقظة الاستراتيجية في إثبات الحاجة للتغيير وتخطيط التغييرات الملائمة وضمان تطبيقها من خلال توفير موارد البشرية الملائمة.

05- أهداف الدراسة :

من أسباب دراسة أي موضوع هو الوصول إلى أهداف معينة، بصفة عامة تتلخص أهداف الموضوع محل الدراسة في العناصر التالية:

- توضيح مختلف مفاهيم اليقظة الاستراتيجية والتعرض لمختلف أنواعها وكيفية استفادة المنظمة من سيرورتها؛
- محاولة إبراز أهمية المعلومة في اليقظة وكذا نظام المعلومات الذي تستمد منه اليقظة المعلومات؛
- تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة واقتناص الفرص المتاحة؛
- التعرف على المفاهيم الأساسية للتغيير التنظيمي وتحليل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

06- منهج وأدوات الدراسة:

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

07- مبررات اختيار الموضوع :

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

08- مجال الدراسة وحدودها:

ترتبط هذه الدراسة بوجه عام بمدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي وكإسقاط على الواقع الموجود بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، اخترنا مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وذلك بعد إنهاء الدراسة

النظرية للموضوع والتي تم الانطلاق فيها ابتداء من شهر ديسمبر 2017، شرعنا في انجاز الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وذلك ابتداء من شهر مارس إلى غاية منتصف ماي 2018.

09- صعوبات الدراسة:

حقيقة لقد صادفتنا العديد من الصعوبات والمعوقات في انجاز هذه الدراسة نذكر منها ما يلي :

- فيما يخص اليقظة الاستراتيجية قلة المراجع التي تتناول هذا المتغير، أما التغيير التنظيمي فالمراجع كثيرة إلا أنها تحتوي نفس المضمون؛

-صعوبة إجراء دراستنا الميدانية وذلك بسبب التحفظ الكبير في تقديم المعلومات وغياب معطيات تسمح بالوصول إلى النتائج المرغوبة من الدراسة.

10- الدراسات السابقة:

دراسة قامت بها الباحثة علاوة سلمى حول "إرساء نظام يقظة تنافسية كوسيلة تسييرية حديثة" من خلال التطرق لحالة شركة نפטال في السنة الجامعية (2007/ 2008) واعتبر الباحث أن الموضوع المعالج يعتبر من مواضيع الساعة كونه يمسس مختلف الأوساط الاقتصادية كانت أم اجتماعية وذلك في ظل اشتداد المنافسة مما يعرض المؤسسات إلى خطر فقدان مكانتها في السوق وعليه يجب عليها العمل جاهدة على التكيف والحفاظ على مكانتها تحسين صورتها مقارنة بالمنافسين وأهم الأدوات ومصادر جمع البيانات المعتمدة تتمثل في المراجع والمصادر المختلفة المتعلقة بالموضوع من كتب ومقالات ومجلات وكذا المعطيات والمعلومات الإحصائية ومختلف الوثائق المتعلقة بالمؤسسة.

حيث مكنتنا هذه الدراسة فهم وابرار أهمية وضرورة فهم المؤسسة لبيئتها وتوطيد علاقتها بها وكذا فهم علاقة المنافسين بالبيئة من خلال النماذج المستخدمة لتحليل البيئة وهذا كون المؤسسة لا تستطيع أن تنمو وتنجح بالانغلاق على نفسها.

دراسة قامت بها الباحثة قمان أنيسة حول "محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات " من خلال عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السنة الجامعية 2013/2014، سعت من خلالها إلى إيضاح دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء قاعدة اقتصادية متينة وأوضحت أنه في ظل اشتداد المنافسة يتوجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاعتماد على أساليب أكثر نجاعة من أجل ضمان النمو والاستمرار من خلال إرساء خلية يقظة كإجراء جديد، حيث ساهمت هذه الدراسة

في إبراز أهمية المعلومة كمفتاح لنجاح اليقظة الاستراتيجية وإبراز دور اليقظة الاستراتيجية كوسيلة أساسية تساعد المؤسسة على تعظيم المنفعة المحصل عليها من هذه المعلومة.

دراسة قام بها الباحث محمودي قادة مختار حول "استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة" من خلال تناول حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس في السنة الجامعية 2015/2014 هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة استراتيجيات التغيير التي تتبناها هذه المؤسسة لإحداث التغيير في تنمية وتعزيز قدراتها التنافسية والرفع من حصتها السوقية فيه حيث ساعدتنا هذه الدراسة على فهم وإدراك عملية التغيير وتوضيح طبيعة الاستراتيجية المستخدمة أو المناسبة لغرض إحداث التغيير.

11- خطة الدراسة :

انطلاقا من طبيعة هذا الموضوع وأهدافه تضمن البحث مقدمة عامة حيث احتوت على الإطار العام للدراسة وبعض الدراسات التي تم الاستفادة منها، يتبعها فصلين خصصا للجانب النظري لموضوع البحث ثم الفصل الثالث تطبيقي وفي الأخير خاتمة عامة وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول قمنا فيه بدراسة عامة حول مفهوم اليقظة الاستراتيجية والمصطلحات القريبة منها ثم تطرقنا إلى أهميتها وأبرز خصائصها وكذا إيضاح أنواعها ومتطلباتها، كما تعرضنا لسيرورة اليقظة الاستراتيجية وأضفنا مفاهيم حول بيئة المؤسسة وطرق تحليلها، كما خصصنا مبحث منفصل عن المعلومة وكيف يكون لها دور في اليقظة الاستراتيجية وفي الأخير استعرضنا طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية.

أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه ماهية التغيير التنظيمي والعناصر الأساسية له وبعدها أوضحنا مراحل إدارة التغيير ومن ثم تكلمنا في المبحث الثالث عن دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي.

وفي الفصل الثالث قمنا بدراسة ميدانية لإسقاط الجانب النظري من الدراسة على واقع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ومن ثم اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج، وفي الأخير ختمنا هذا البحث كباقي البحوث بخاتمة عامة فيها عدة نتائج مكنتنا من إبداء بعض التوصيات.

الفصل الأول:

الإطار العام لليقظة الإستراتيجية

تمهيد:

لقد كان من تداعيات التغيرات الكبيرة التي يشهدها العالم في الآونة الأخيرة، خاصة تلك التي يعرفها العالم الخارجي مثل عوامة الإقتصاد، إشتداد المنافسة عالميا مع إنفتاح الأسواق والتطور المتسارع في مستجدات العلم والتكنولوجيا. فقد كان لها ذلك التأثير الكبير على سلوك المنظمات خاصة ما يتعلق بتوجيهاتها الإستراتيجية، ولأن البيئة متغيرة والأهداف التي تم تحديدها يمكن أن لا تتحقق أصبح الأمر يتطلب الإعتماد على التيقظ والتبصر، وهو ما يطلق عليه اليقظة الإستراتيجية، وحيث لا يمكن الإستغناء عنها في العصر الحالي.

وسنعالج في هذا الفصل كافة المفاهيم الأساسية المتعلقة باليقظة من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث كما

يلي:

المبحث الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: سيورة اليقظة الاستراتيجية.

المبحث الثالث: دور المعلومة في اليقظة الاستراتيجية.

المبحث الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية.

تعرض جميع المنظمات لتأثير متغيرات أو عوامل بيئية داخلية وخارجية بدرجات متفاوتة، حيث تؤثر على الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال وهذا ما فرض عليها اعتماد اليقظة الإستراتيجية، حيث تترجم تلك الأخيرة قدرتها على توقع المستقبل.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

يتطلب التعرف على التطورات والتغيرات الممكنة في محيط المنظمة مراقبة دائمة ومستمرة، من أجل رصد المستجدات والعوامل المؤدية لحصولها، وهذا ما يستدعي يقظة دائمة من قبل المؤسسة، وقبل التعمق في مفهوم اليقظة ومختلف التعاريف التي قدمت، بالإضافة إلى الفرق بينها وبين بعض المصطلحات القريبة منها.

أولاً: أصل كلمة اليقظة

أصل كلمة اليقظة يوناني وهي كلمة مشتقة من كلمة *vigilanca* والتي تعني الحراسة والمراقبة المحكمة والمتجهة والمهتمة بشيء أي بظاهرة ما، واليقظة في علوم التسيير ظهرت ونشأت في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تهتم بالمعلومة وتسييرها وهي نشاط تقوم به المنظمة للتعرف والكشف بفضل الملاحظة والإستماع المستمرين لكل ما يحيط بها من تطورات وتغيرات في بيئتها¹.

ثانياً: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

هناك العديد من التعريفات التي أدرجت في مفهوم اليقظة الإستراتيجية، حيث أنه لم يكن هناك إتفاق حول تعريف واحد، حيث نجد العديد من وجهات النظر لمختلف الكتاب يركز كل منها على منظور معين، ولكن الكثير منهم توجهوا إلى تعريف اليقظة الاستراتيجية من منظور تحليل البيئة كما يلي:

تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها: "عملية الإستعلام التي تمكن المنظمة من الإطلاع على بيئتها واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة"²؛

¹ علاوة سلمى، إرساء نظام يقظة تنافسية كوسيلة تسييرية حديثة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص85.

² François Brouard, **Développement D'un outil Diagnostique Des pratiques escistantes de la veille stratégique**, 7^{ème} congrés international Francophone en entrepreneuriat et pme, 28 et 29 octobre 2004, Montpellier, P52.

تتمثل اليقظة الإستراتيجية في: "ديناميكية ومنهجية للبحث وتجميع ومعالجة (تحليل للمنظور) واقتسام المعلومات"¹.

عرفها Lesca على أنها: "السيورة المعلوماتية التي تقوم من خلالها المؤسسة بالإستماع التوعوي للإشارات الضعيفة في بيئتها بهدف إكتشاف الفرص وتجنب التهديدات"².

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن اليقظة الإستراتيجية هي: "عملية وسيورة مستمرة تسمح للمنظمة برصد وإستباق المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية من أجل التنبؤ بالإندارات المبكرة وتهيئة الإستعدادات اللازمة بالوقت المناسب، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية".

ويتضح من خلال الإطلاع على مفهوم اليقظة الإستراتيجية، أن نشاط هذه الأخيرة يتركز على ثلاث أنواع من الأهداف يطلق عليها (Les 3 A de la veille)³:

1. تنبيه (Alertir): كشف وتحديد التهديدات، الفرص والإتجاهات والمشاكل الناشئة؛
2. تكييف (Adapter): ضبط الموارد وفقا للتغيرات الحاصلة في البيئة، توقع ثم إتخاذ القرار؛
3. تصرف (Agir): حل المشاكل ذات الطبيعة السياسية، الإجتماعية، الإقتصادية، التكنولوجية والتفاعل لخلق ميزة تنافسية.

وتجدر الإشارة إلى أن اليقظة الإستراتيجية تختلف عن التحسس وذلك باختلاف مصادر المعلومات فإذا كانت المصادر شرعية وقانونية نحن أمام اليقظة، أما إذا كانت غير ذلك فنحن أمام التحسس.

ثالثا: مصطلحات قريبة من اليقظة

هناك العديد من المصطلحات التي يقترب مفهومها من اليقظة الاستراتيجية منها:

- الاستخبارات التسويقية: الإستخبارات التسويقية هي عمليات جمع البيانات والمعلومات عن استراتيجيات المنافسين، ولكن يجب أن يتم جمع هذه البيانات والمعلومات بالطرائق الأخلاقية والمشروعة، لذلك تجمع البيانات من مصادر رسمية مثل الإعلانات والنشرات العامة أو الخاصة التي تصدر عن بيوت الخبرة والإستشارة ومثل تقارير

¹ Éric Delbecque, **Intelligence économique**, Magnard Yuibert, Paris, Octobre, 2012, P10.

² BekaddourHassen, **veille statique & Intelligence économique**, thèse de magister Tlemcen, 2013-2014, P46

³ كرجلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2013، ص52.

البورصات والأسواق المالية، ويمكن أيضا أن تجمع من مصادر غير رسمية مثل شراء بيانات المنافسين وإقامة علاقة خاصة مع العملاء المتعاملين مع الشركات المنافسة للحصول على معلومات سرية عنها¹؛

- **الذكاء الاقتصادي:** عرفه هنري مارتري على أنه: "مجموعة الأعمال المنسقة للبحث، المعالجة والتوزيع بهدف استغلال المعلومة الضرورية وهي تلك التي تكون في حاجة إليها كل المستويات الإدارية، واتخاذ القرار في المؤسسة لإعداد وتنفيذ الاستراتيجية الضرورية لبلوغ الأهداف وتحسين مكانتها في المحيط التنافسي"²؛
- **الذكاء الاستراتيجي:** هو ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصره (الإشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين)³.

المطلب الثاني: أهمية ومميزات اليقظة الاستراتيجية.

تكتسب اليقظة أهمية بالغة في المنظمات في العصر الحالي، كما تتميز بالعديد من المميزات التي تكسبها هذه الأهمية.

أولا: أهمية اليقظة الاستراتيجية.

اليقظة نظام يساعد على إتخاذ القرار من خلال الملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل التعرف على الفرص والتهديدات كما أنها تركز أساسا على المعلومات الاستراتيجية ويمكن تلخيص أهميتها في⁴:

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي يتم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته والتخفيض من تكلفته؛
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة كما تسمح أيضا لها بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛
- تسمح بالتحذير والتنبيه بالعراقيل المستقبلية التي تواجهها المؤسسة؛

¹ سليم الحسنة، نظم المعلومات الإدارية ادارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2006، ص273.

² بتغة صونيه، الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية، مذكرة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017، ص101.

³ سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص17.

⁴ علاوة نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل التغيير في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2011، ص ص 84-85.

- تعد وسيلة استراتيجية للتعبير أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ والتهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة والمنافسة في السوق.

إن التطبيق الجيد لعملية اليقظة التنافسية تكون له انعكاسات إيجابية على المؤسسة وعلى نشاطها حيث تساعد اليقظة التنافسية على البحث والتطوير واتخاذ القرار كما أن تحليل المعلومات بشكل جيد يسمح بمواجهة المنافسين بشكل جيد¹.

وتتضح أهمية اليقظة الاستراتيجية من خلال التنافسية التي تحققها للمنظمة، وتتمثل هذه المزايا فيما يلي²:

- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة؛
- إكتساب موقع قوي من أجل طرح سلع وخدمات مبتكرة في السوق؛
- الحصول على مورد وافر من المعارف والخيارات؛
- ضمان الإستجابة الجيدة لحاجات الزبائن.

ثانيا: مميزات اليقظة الإستراتيجية

تتميز اليقظة الإستراتيجية بالمميزات التالية³:

- **الإستراتيجية:** تساعد على إتخاذ القرارات وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة والتي ليس لها تفسير من النماذج المفسرة سابقا؛
- **التطوعية:** اليقظة الاستراتيجية لاتعد عملا سلبيا ومحدودا حيث لا تقتصر على المتابعة والترصد البسيط للمحيط، بل تعتبر تطوعية من خلال التيقظ والإنتباه الجيد للمعلومات المتوقعة وفي الغالب التحري عنها؛
- **الذكاء الجماعي:** اليقظة الاستراتيجية تتطلب الذكاء الجماعي حيث يكون العمل الجماعي بوجود جماعة من الأفراد في إتصال وتفاعل من أجل ملاحظة الإشارات في المحيط وإعطائها معنى مجدد؛
- **المحيط:** يتكون محيط المؤسسة من عدة عوامل ومتغيرات مؤثرة ويتم تأثيرها بطريقة كلية، لاسيما عند التحدث عن إستهداف اليقظة الاستراتيجية؛

¹ زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011، ص42.

² عبد البارى إبراهيم دة، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص123.

³ بوخرصة خديجة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة وهران2، 2014-2015، ص33.

● إنشاء الإبداع: اليقظة الاستراتيجية تشمل تغيرات علامات الإنذار المبكر والتي ترتبط بالإبداع في الواقع المعلومات المقصودة يتحرى عنها ولا تصف الأحداث المحققة سابقا ولكن تسمح بتحرير فرضيات وخلق رؤية استباقية¹؛

● التنبؤ: وهو تقدير النشاط في المستقبل واضعين في الإعتبارات على العوامل التي تؤثر على ذلك النشاط ومستقبله أي أن التنبؤ هو بناء تصور لما ستكون عليه الظاهرة في المستقبل، تقدير وتخمين ذكي ومدروس².

المطلب الثالث: أنواع اليقظة الاستراتيجية

بالنظر إلى أن اليقظة هي سيرورة منسقة ومستمرة تستطيع بواسطتها المؤسسة جمع المعلومات من بيئتها الخارجية واستغلالها فانه يمكننا أن نميز بين عدة أنواع من أهمها³:

1. اليقظة التجارية(التسويقية): وتتمثل في عملية جمع ومعالجة وتقاسم المعارف والمعلومات حول المنتجات والأسواق وتظهر من خلال نمو معدلات البحث والتطوير وإطلاق منتجات جديدة والدخول إلى أسواق جديدة؛
2. اليقظة التكنولوجية: وهي فن إكتشاف، جمع، معالجة، تخزين المعلومات والارشادات الملائمة القوية والضعيفة، التي تزود المؤسسة على كل المستويات وتسمح لها بتوضيح التوجيهات المستقبلية للمؤسسة؛ وتتمثل اليقظة التكنولوجية عموما في:

- عملية البحث عن المعلومات العلمية والتقنية والتكنولوجية لاستغلالها في المؤسسة؛
- الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في الطرق وأساليب الصنع؛
- تحديد التكنولوجيات المتبعة من قبل المنافسين.

3. اليقظة البيئية: وتتم بالمعلومات المتعلقة ببيئة المنظمة هدفها الأساسي هو رصد البيئة من أجل التوجيه والمساعدة على وضع الإستراتيجية، التطوير موضع التنفيذ، هي إذن متابعة المشاكل المتعلقة ببيئة المنظمة بما فيها مراقبة قانون المالية والتطورات الجبائية والشروط المنظمة للسوق⁴؛

¹ بوخرصة خديجة، المرجع السابق، ص33

² مجيد الكرخي، التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2017، ص21.

³ Daniel Rouach, *la veille technologique et l'intelligence économique*, chambre de commerce et de l'industrie de Paris, cinquième édition, Paris, 2013, P19

⁴ Bekaddour Hassen, *veille stratégique & intelligence économique*, op cit, P63-65

4. **اليقظة التشريعية:** هي اليقظة التي تختص بمجال القانون وتهتم برصد كافة المتغيرات الجديدة من اللوائح والقوانين والنصوص التشريعية التي يمكن أن تشمل المنظمة وتؤثر على سير أعمالها¹؛

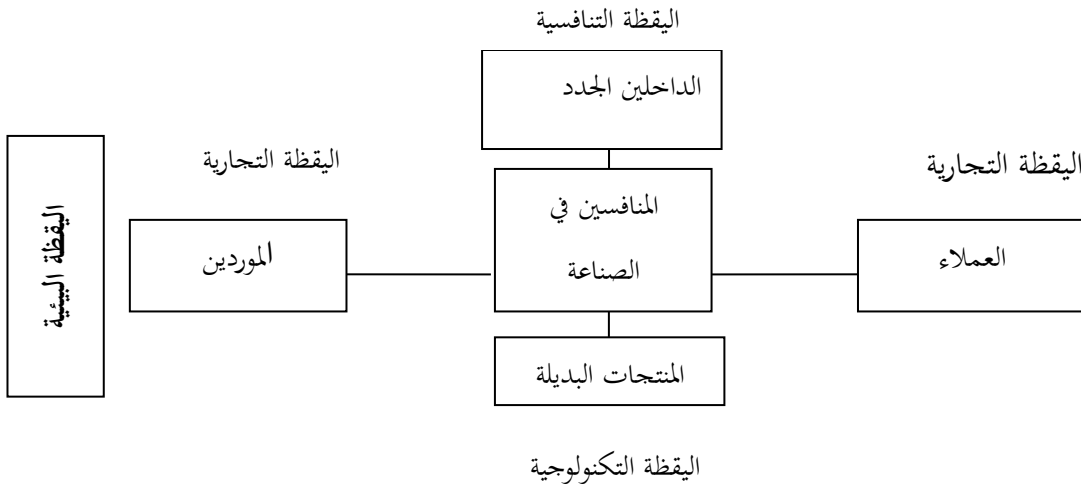
5. **اليقظة التنافسية:** تعرف اليقظة التنافسية على أنها النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة والضعف) ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار².

6. **اليقظة الإجتماعية:** تتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الإجتماعية مثل الصراعات، والنزاعات، واختلاف الثقافات والتمسك بالتقاليد، حيث تهدف اليقظة الإجتماعية هنا إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها، كما تمنح لميسري المؤسسة:

- مناخ إجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة؛
- سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل³.

ويمكن إبراز أهم أنواع اليقظة في الشكل التالي:

الشكل رقم(01): أنواع اليقظة الاستراتيجية مجتمعة مع نموذج بورتر للقوى الخمسة



Source: BeKaddour Hassen, *Veille statigiqu& intelligence économique*, thèse de magister, Tlemcen, 2013-2014, p51

¹ زروخي فيروز سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، ملتقى دولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات، الجزائر، 2008.

² قمان أنيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2013-2014، ص103.

³ عادل غزال، موقع من الانترنت، Adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html، إطلع عليه يوم 2018/04/02.

المبحث الثاني: سيرورة اليقظة الاستراتيجية

نظرا لأهمية اليقظة الاستراتيجية فإن تطبيقها في المنظمة يتم وفق مراحل ويتطلب شروط من أجل تحديد الفرص والتهديدات.

المطلب الأول: مراحل اليقظة الاستراتيجية

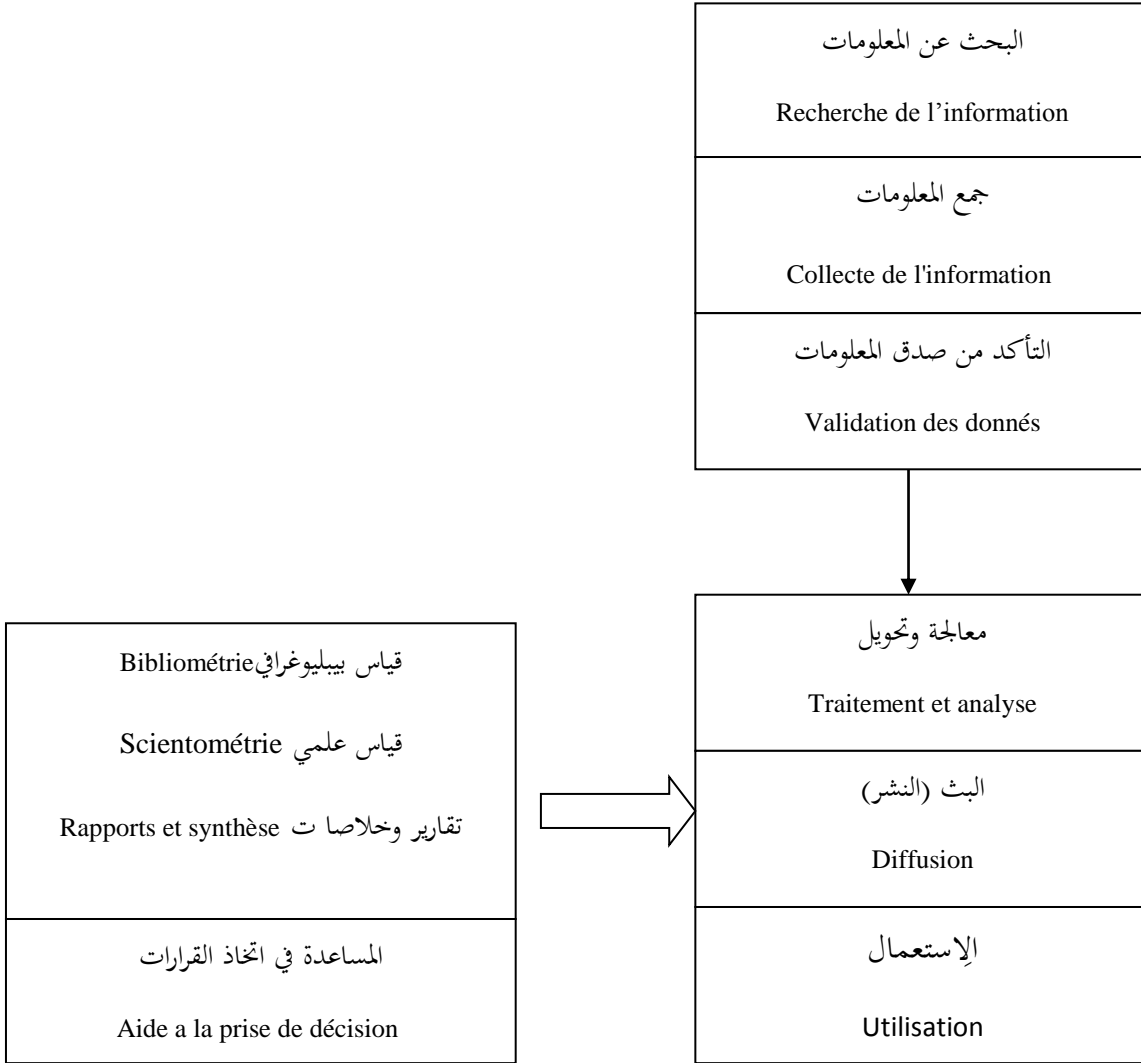
تتمثل في تحديد المراحل الأساسية للرصد أو اليقظة والتي تشمل الأنواع الأربعة الأساسية لليقظة (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية)¹.

وقد اختلف الكتاب في كيفية تقسيم مراحل اليقظة الاستراتيجية، حيث منهم من قدم عملية اليقظة الإستراتيجية وفق ثلاث مراحل أساسية هي: الجمع، التحليل والاستخلاص، نشر المعلومات واتخاذ القرارات، حيث أن هذا التقسيم يدمج بعض العمليات في نفس المرحلة والذي قد يشكل عائقا أمام السير الحسن لعملية اليقظة، وفي ضوء الانتقادات أو النقائص التي لوحظت على النموذج السابق عمد باحثون آخرون إلى تقديم نموذج أكثر تفصيلا يتكون من ستة مراحل (خطوات) كما يبينه الشكل التالي²:

¹ Alphonse çarlie , **Intelligence économique et Knowledge mangement**, AFNOR édition, 2012, P12.

² قوجيل نور العابدين، اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الإتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، 2011-2012، ص56.

الشكل رقم (02): اليقظة الاستراتيجية بستة مراحل



المصدر: فوجيل نور العابدين، "دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال من المؤسسة ومحيطها"، مذكرة ماجستير، جامعة باجي مختار، غنابه، 2011-2012، ص57.

ويمكن شرح هذه المراحل كما يلي:

الخطوة الأولى: مراقبة المصادر (البيئة)، في هذه الخطوة نجد 3 مراحل هي¹:

- البحث عن محاور الرصد: تتمثل هذه المرحلة في استهداف الموضوع وتحديد رهاناته، ما هي مصادر المعلومات؟ وإلى من توكل؟ ولا بد أن تضع المنظمة استراتيجية للبحث عن المعلومة؛

¹ فوجيل نور العابدين، مرجع سبق ذكره، ص58.

- **جمع المعلومات:** بعد وضع استراتيجية للبحث عن المعلومة يجب إنجاز مخطط الاستعلام الذي يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة إذ لا بد من التساؤل حول مكان وجود المعلومة والوسائل المستعملة لرؤية مصادرها وكذا طريقة الحصول عليها والميزانية المخصصة لذلك وأماكن تخزينها وأرشفتها؛
- **التأكد من صحة المعطيات ودقتها وتحليلها:** المعلومة المحصل عليها يجب أن تحلل وتخزن في عدة وسائل، فبعد التأكد من صحتها تأتي مرحلة التحليل من أجل إعطاء معنى وقيمة للمعلومات، وعند تثبيت المعلومة يجب الحرص على حداثة المعلومة، الملائمة، ودرجة الربح، الاستيعاب ودقة المعطيات، نظرة وضغط الخبراء.
- الخطوة الثانية:** استغلال المعلومات، وتتكون هذه المرحلة بدورها من ثلاث خطوات لاستغلال المعلومات المنتقاة وهي:

- **معالجة المعلومة:** وتسمح بإيجاد المعلومة الملائمة والمثبتة، إذ يجب وضع مخطط لتخزين وأرشفة المعطيات.
- **نشر المعلومات وتعميمها:** يتم نشر وبث المعلومات حسب ملائمتها واستعمالها من قبل الأفراد لذلك يجب تحديد من يحتاج لهذه المعلومة؟ وماهي المشاريع الحالية في المؤسسة؟ من يعمل على ماذا؟ وضع نظام داخلي للبت ونشر المعلومات وتخزينها وإمكانية تسويق المنتجات (المعلومة).
- **الاستعمال في اتخاذ القرار:** تستغل المعلومة المحصل عليها من طرف المكلفين باليقظة وباقي مراكز القرار في المؤسسة.

وبحيث تعبر اليقظة عن المتابعة الإجمالية والذكية لبيئة المؤسسة لرصد المعلومات الحاملة للفرص من هنا فإن سيرورة عملية اليقظة الاستراتيجية وفعاليتها تستلزم القيام بتحليل بيئة المؤسسة بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها¹.

ويمكن تعريف بيئة المنظمة كما يلي:

"إن المنظور العام لمفهوم البيئة يعطي انطباعا بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمنظمة إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها وهكذا فإن البيئة تمثل مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية، وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها حيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ للتعامل معها"².

¹ الشريف بقة، فائزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية عدد02، جوان2015، ص134.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص71.

وتنقسم بيئة المنظمة إلى نوعين:

- 1) **البيئة الداخلية:** وتمثل في بيئة المؤسسة الداخلية بما فيها العاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية والأصول الثابتة والمنقولة أي الحدود القانونية المعترف بها حسب القانون¹؛
- 2) **البيئة الخارجية:** تعرف على أنها مجموعة العوامل التي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها².

وتنقسم البيئة الخارجية إلى بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة:

- أ- **البيئة الخارجية العامة:** وهي مجموعة القوى والعناصر في البيئة الخارجية والتي تؤثر على جميع المنظمات في البيئة العامة مثل الاقتصادية التي تتضمن العوامل الاقتصادية وهي: معدل الناتج القومي، مستوى دخل الفرد، ومعدل التضخم...، والبيئة التكنولوجية مثل: الآلات والمكينات، وبراءات الاختراع...، والبيئة السياسية والقانونية والتي تؤثر في سياسة الحكومة اتجاه المنظمات مثل: القوانين والتشريعات والبيئة الديموغرافية والثقافية والاجتماعية مثل: العمل ومستوى التعليم³.
- ب- **البيئة الخارجية الخاصة:** وتمثل مجموعة العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عناصر المؤسسة والتي يجب إعطاؤها أهمية كبيرة⁴.

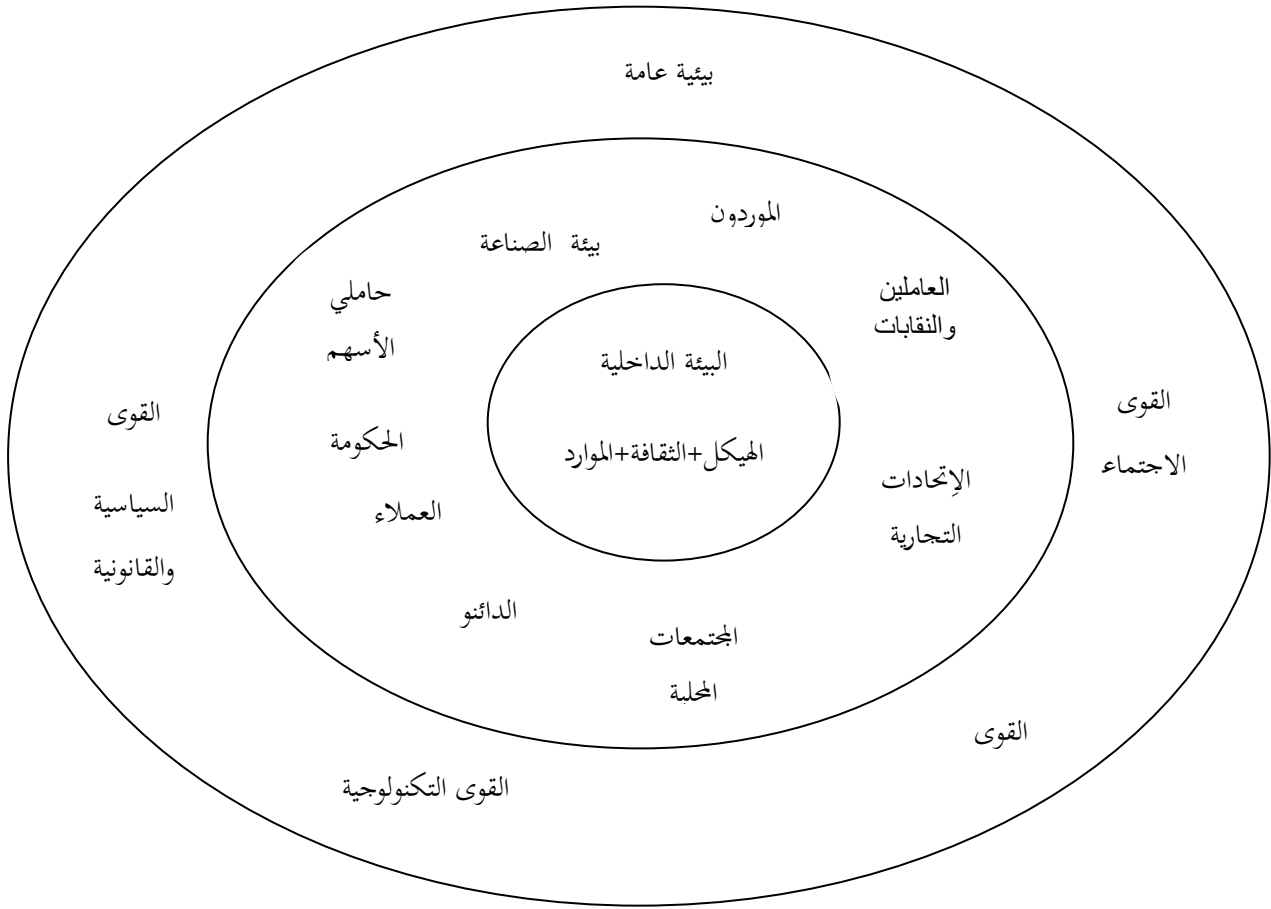
¹ صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الادارية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2002، ص204.

² علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المؤسسات، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2002، ص44.

³ أمين محمد الشديفات، أثر البيئة الخارجية على الخيار الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2017، ص68.

⁴ طاهر محسن منصور الغالي، وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص262.

شكل رقم(03): مكونات البيئة التنظيمية



المصدر: مؤيد سعيد سالم، "الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، ط1، 2016، ص40

وقد برزت العديد من النماذج التي يمكن الاعتماد عليها لتحليل البيئة سواء الداخلية أو الخارجية ونذكر من

بينها:

أولاً: نموذج القوى الخمسة لبورتر (Porter).

من أبرز النماذج المستعملة لتحليل البيئة الخارجية المباشرة هو نموذج تحليل قوى المنافسة، حيث تتوقف

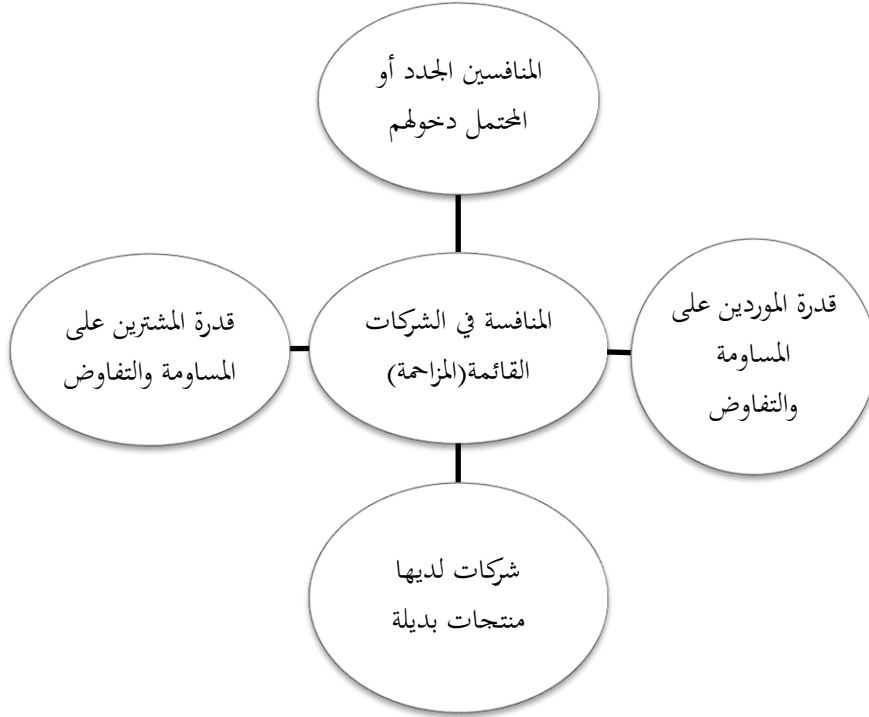
درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل حسب بورتر هي¹:

تهديد الداخلين الجدد، قوة مساومة الموردین، قوة مساومة المشترين، تهدید منتجات أو خدمات بديلة،

وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة.

¹ محمد فخري راضي، الإدارة الإستراتيجية، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016، ص94.

الشكل رقم(04): القوى الخمسة لبورتر



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، "الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص174.

ويتضح تأثيرهم كمايلي¹:

1. **تهديد المنافسين الجدد أو المحتمل دخولهم:** حيث يجلب المنافسين الجدد قدرات جديدة للصناعة مثل موارد بكميات كبيرة، الرغبة في الحصول على حصص سوقية حيث تختلف درجة تهديدهم حسب حواجز الدخول للصناعة.

2. **القوة التفاوضية للموردين:** يمكنهم التأثير على الصناعة من خلال أعدادهم وتوزعهم الجغرافي وذلك برفعهم للأسعار أو نوعية السلع التي يوزعونها.

3. **القوة التفاوضية للمشتريين:** حيث يمكن للمشتريين التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والرغبة في الحصول على نوعية جيدة من السلع والخدمات حيث يكون تأثيرهم كبير إذا كان عدد الموردين كبير، إذا كانت نسبة شرائهم للسلع والخدمات كبيرة، احتمال التكامل الخلفي.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص175.

4. تهديد السلع البديلة: السلع البديلة هي سلع تبدو مختلفة ظاهريا ولكنها تشبع نفس الحاجة حيث حسب بوتر وجود سلع بديلة يحد من عائدات الشركة؛

5. التنافس بين الشركات الحالية: حيث يمثل هذا العنصر مرتكز للنموذج لأنه نقطة التقاء العناصر السابقة حيث من العوامل المؤثرة على شدة النافس بين الشركات، معدل نمو الصناعة، درجة تميز المنتج، امكانية التبديل.

ثانيا: نموذج سلسلة القيمة

يتكون نموذج سلسلة القيمة من الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة، وهي كما يلي¹:

1. الإمدادات الداخلية: وتعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتحريك وتخزين ومناولة الموارد وعناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي، أي الإدارة اللوجستية وحركة المواد وضمان تدفقها لتلبية لاحتياجات الإنتاج.

2. العمليات: كل الأنشطة الصناعية وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات).

3. المخرجات (الإمدادات الخارجية): تشمل كل الأنشطة والعمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل وتوزيع وتخزين أو تسليم المخرجات (من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وتنفيذ وجدولة تسليم الطلبات في الوقت المحدد).

4. التسويق والمبيعات: تتصل بكل أنشطة ادارة التسويق من تخطيط المزيج التسويقي أو تنفيذ للوظائف التسويقية.

5. الخدمة: هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك مثل الإصلاح، الصيانة، تبديل الأجزاء، توفير قطع غيار.

أما الأنشطة الداعمة فهي:

1. البنية التنظيمية: تتضمن الإدارة والتخطيط الإستراتيجية والشؤون القانونية والتحويل والمحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.

2. تنمية التكنولوجيا: هي أنشطة تحسين المنتج، تصميم المنتج، المعرفة الفنية، والإجراءات والمدخلات التكنولوجية بكل نشاط في سلسلة القيمة.

¹ محمد فخري راضي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 98-99.

3. الشراء: الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية وأجزاء أو مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة.

الشكل رقم (05): نموذج سلسلة القيمة

نشاطات الدعم والمساندة



الأنشطة الأساسية

المصدر: فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية (نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة)، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 196.

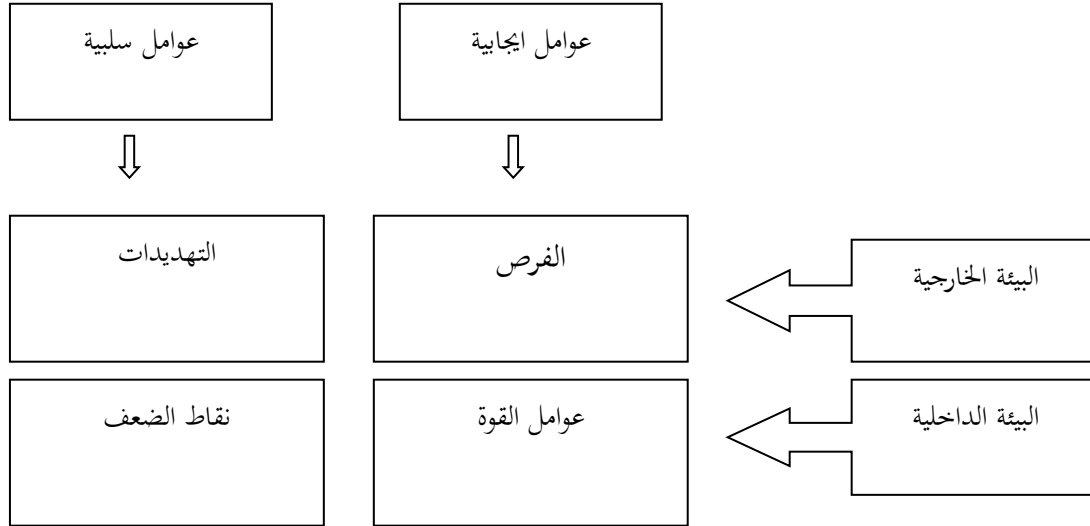
ثالثاً: نموذج (swot)

يشار عادة لمقارنة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بتحليل سوات، وبكلمات أخرى فإنه يطلق عادة على دمج الأمور الخارجية لتحليل البيئة وتحديد الفرص أمام المنظمة والتهديدات المحيطة بها، مع الأمور الداخلية (تحليل موارد المنظمة، وتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها بتحليل سوات)، وكلمة "سوات" تجمع معا الحرف الأول من كلمة كلمات نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات، وذلك من أجل أن تحدد المكان الاستراتيجي الملائم الذي يمكن أن تستغله المنظمة¹.

¹ باسم شمس الدين، التحليل والتقييم في الإدارة الحديثة، دار الكتاب الحديث، ط1، مصر، 2014، ص 5-6.

ويعبر عنها بالشكل التالي:

الشكل رقم(06): مصفوفة swot



المصدر: السعيد قاسمي، "التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص154.

الجدول رقم(01): تحليل نقاط القوة والضعف داخل المنظمة

عناصر القوة	عناصر الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - الكفاءة المميزة. - المصادر المالية المتاحة. - مهارات تنافسية جيدة. - معرفة جيدة بالمشترين. - قيادة جيدة للسوق. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح التوجه الاستراتيجي. - الموقف التنافسي المتدهور، تسهيلات الموهبة والخبرة الادارية، معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط، المعاناة من المشاكل العملية الداخلية.

المصدر: موقع من الانترنت www.12manage.com/methodssout-analisis.ar.html

إطلع عليه يوم 2018/02/02 على الساعة 10:00.

الجدول رقم(02): الفرص والتحديات

التحديات	الفرص
- احتمالية دخول منافسين جدد.	- الدخول إلى أسواق جديدة في السوق.
- زيادة مبيعات المنتجات البديلة.	- اضافة إلى خطط المنتج.
- نمو بطيء في السوق.	- تنوع المنتجات ذات العلاقة
- السياسات السعرية مناوئة.	- امكانية التكامل العمودي، نمو أسرع في السوق.
- نمو وقدرة المساومة للعملاء والموردين.	- العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة.
- تغيير أذواق المستهلكين.	

المصدر: موقع من الانترنت www.12manage.com/methodssout-analasis.ar.html

إطلع عليه يوم 2018/02/02 على الساعة 10:00.

المطلب الثاني: ممثلوا عملية اليقظة

تتطلب عملية اليقظة الاستراتيجية تخصيص موارد بشرية نوعية يطلق عليهم أعوان اليقظة¹:

- **مسؤول عملية اليقظة le responsable de veille**: يعتبر هذا العون ممثلاً رئيسياً في عملية اليقظة، يتمثل دوره في تحسين نوعية جميع العاملين وكذا نشر ثقافة اليقظة في المؤسسة، لضمان توجيه الجهود نحو أهداف المؤسسة واحتياجاتها من المعلومات، مع تحديد الاحتياجات الجديدة لإثراء واستمرار عملية جمع المعلومات. ويشترط أن يكون هذا العضو قادراً على بناء منهجية سليمة لمعالجة المعلومات، وكذا توجيه التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى نتائج، مع إيصال نتائج اليقظة إلى صناع القرار وتقييم مدى فعالية اليقظة.
- **الملاحظون (المراقبون أو المستشعرون) les observateurs**: يتمثل دورهم في جمع المعلومات الخام ووضعها في نظام اليقظة، كما يقومون بتقييم المعلومات المجمعة ويعتبر دورهم مكملًا لدور الخبراء.
- **الخبراء les experts**: إذا لم يكن الملاحظون قادرين على تقييم المعلومات المجمعة أو في حالة ما إذا كانت المعلومات تجمع بصفة آلية يقوم الخبير بعملية تقييمها ووضعها في موضعها الصحيح قبل نشرها ويعتمد الخبير على الأساليب التقنية لدراسة النتائج بسرعة وتكون لها قدرة كبيرة على حل المشاكل عند حدوثها وتجدر الإشارة إلى أن الخبير قد يكون من داخل المؤسسة أو من خارجها.

¹ كرعلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص 61.

• عملاء اليقظة **les clients de la veille**: ليكون نظام اليقظة فعالا يجب أن يشارك عملاء اليقظة أو المستفيدون من معلومات اليقظة بآرائهم حول هذه المعلومات التي تقدم لهم للتأكد من أن هذه المعلومات تطابق احتياجاتهم المحددة سلفا، ومن ثم إغلاق حلقة اليقظة.

وبالرغم من تعدد الأعوان الا أن القدرة على تجميع، تصنف، تحليل ومعالجة المعلومات تفوق قدرتهم فعمليات اليقظة لا تنحصر على هذه الفئة فقط بل هي عمل جماعي يجب أن يشارك فيه كل فرد في المؤسسة باختلاف مستوياتهم الإدارية.

المطلب الثالث: شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية ومتطلباتها

أولا: شروط فعالية اليقظة

هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة وهي¹:

- إدارة ثابتة من قبل الإدارة: فعلى المسيرين إعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا.
- اتصال داخلي جيد: وهذا بالسماح المعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي.
- التحكم في الوقت: حيث يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية والميزانية المناسبة.
- الحد الأدنى من الهياكل: فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.
- روح جماعية قوية: وهذا بين مختلف الموظفين.

ثانيا: متطلبات خلية اليقظة

تتطلب خلية اليقظة موارد بشرية، وسائل تقنية وموارد مالية²:

- وسائل تقنية: تتطلب خلية اليقظة وسائل تقنية تسمح بالبحث والحصول على المعلومات ومن ثم معالجتها تخزينها ونشرها ففي كل خطوة من الخطوات يتم استخدام برمجيات ملائمة.

¹ علاوة نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير، مرجع سبق ذكره، ص 86.

² كزغلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص 61/60.

ولا تستطيع أي مؤسسة جمع وتخزين المعلومات، تحليلها ونشرها والاستفادة منها بدون توافر أساليب وتقنيات حديثة ومنظورة، ومنها تبرز أهمية تكنولوجيا الإعلام في خلية اليقظة.

● **موارد مالية:** تتطلب اليقظة ميزانية خاصة وذلك لأن تكلفة التعامل مع المعلومات معتبرة، فهي تتطلب ثلاث عناصر أساسية: تكلفة الموارد البشرية، تكلفة الوسائل التقنية (أدوات معلوماتية ومعدات المكاتب) وتكلفة المقتنيات (الكتب والمراجع والاشتراكات).

● **موارد بشرية:** تتطلب خلية اليقظة تخصيص موارد بشرية نوعية هم أعوان اليقظة.

المبحث الثالث: دور المعلومة في اليقظة الإستراتيجية

لقد أصبحت المعلومات مورداً جوهرياً للمؤسسات في العصر الحالي الذي يعتبر التغيير السريع من أهم

سماته، ولكي تحافظ المؤسسات على بقائها في ظل هذا التغيير يجب أن تجمع وتنقي وتخزن وتستخدم كما هائلاً من المعلومات.

المطلب الأول: تمركز اليقظة الإستراتيجية ضمن نظام المعلومات

تهدف اليقظة الإستراتيجية إلى التقليل من درجة عدم التأكد وإستباق الأحداث المستقبلية بتوفير المعلومات الصحيحة لمتخذ القرار في الوقت المناسب من خلال نظام المعلومات.

أولاً: تعريف نظام المعلومات

قبل التطرق إلى تعريف نظام المعلومات وجب علينا الإشارة إلى كل من البيانات والمعلومات كما يلي:

- **تعريف البيانات:** "يمكن تعريف البيانات بأنها مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات غير المنظمة، قد تكون أرقاماً أو كلمات أو رموز أو حروف"¹.
- **تعريف المعلومة:** "هي بيانات لها صفة المصدقية ويتم تقديمها لغرض محدد حيث المعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة وتقييم نتائج مسبقة ومحددة ولهدف الإتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش"².
- **تعريف نظام المعلومات:** "يعرف على أنه نظام مستخدم آلة متكامل يعمل على إنتاج المعلومة لمساعدة الأفراد للقيام بوظائفهم التنفيذية التسييرية واتخاذ القرار يستخدم هذا النظام التجهيزات المعلوماتية، البرمجيات، قواعد البيانات، إجراءات يدوية ونماذج من أجل التحليل، التخطيط والمراقبة واتخاذ القرار"³.

ثانياً: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية ونظام المعلومات

تبنى عملية اليقظة الإستراتيجية على نظام المعلومات من أجل رصد المعلومات الآزمة لتتبع المشاريع

¹ نجم عبد الله الحميدي و اخرون، نظم المعلومات الادارية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، الأردن، 2009، ص35.

² جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للمعرفة العلمية والنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص126.

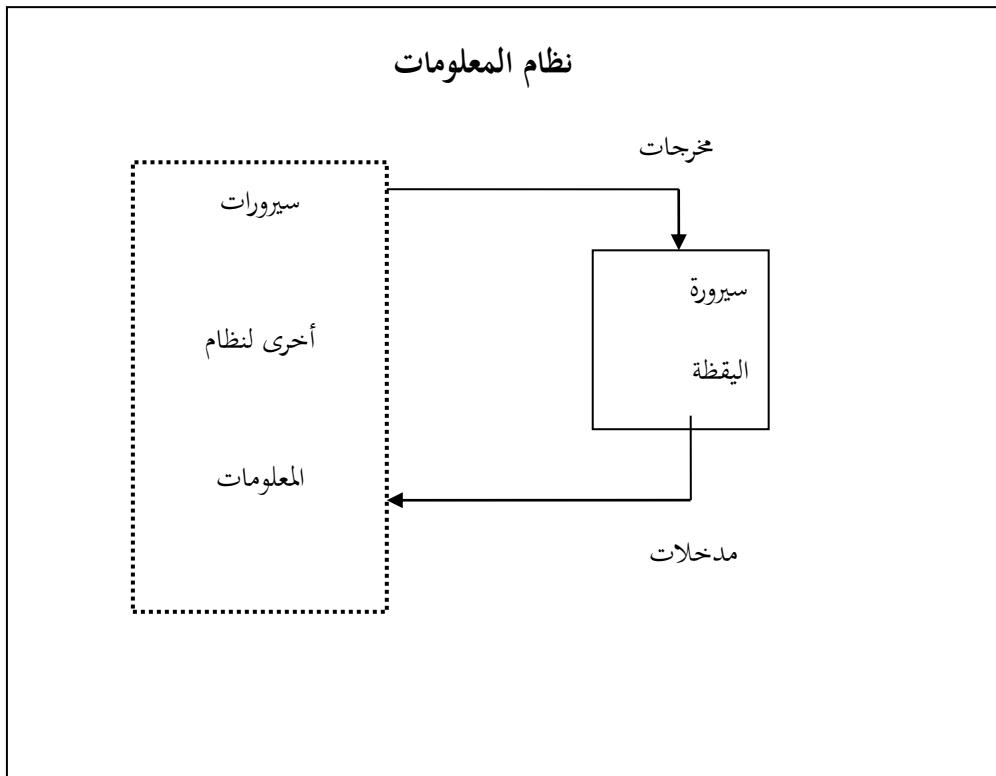
³ عزيزة بسمينة، إقتصاد المؤسسة، الجزء02، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2017، ص133.

الداخلية أو الخاصة بالشركاء، وذلك من أجل الإهتمام بالأوضاع الخارجية، من خلال قواعد المعلومات، الشبكات، مجموع المعلومات المنظمة في قواعد المعلومات المتخصصة (مجانية أو الغير مجانية)، أو من خلال قواعد المعلومات الداخلية ومن بين العناصر الأساسية التي يجب أن توفرها ما يلي¹:

- التموقع التكنولوجي للمنافسين؛
- المستجدات التكنولوجية، النتائج المتحصل عليها من طرف فرق البحث والتطوير؛
- تحليل لحفاظة براءات الإختراع... إلخ.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين نظام المعلومات واليقظة الإستراتيجية:

الشكل رقم(07): مقارنة اليقظة ونظام التشغيل
البيئة الخارجية



Source: Ahphonse çarlier, **intelligence économique et Knowledge management** , Afnor édition, France, 2012, P38

¹Alphonse çarlier, **Intelligence économique et Knowledge management** ,op cit , P37.

المطلب الثاني: مصادر معلومات اليقظة

يمكن جمع معلومات اليقظة الإستراتيجية من 04 أنواع من المصادر¹:

– مصادر رسمية وغير رسمية:

- المصادر الرسمية: وتأخذ عادة شكل الوثائق المكتوبة مثل: الصحافة المهنية أو العامة، الدراسات المنشورة، المواقع الإلكترونية، قواعد البيانات، باعات الإختراع المسجلة، حيث أن هذه المصادر تكون في شكل وثائق؛
- المصادر الغير رسمية: تأخذ شكل الملاحظة، ذات الطبيعة الشفاهية، نتائج المقابلات، معارض، الندوات، الموردين، الزبائن، الموزعين، مقدمي الخدمة، الخبراء.

حيث توفر هذه المصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية مثال على ذلك: في عملية تحليل المنافسة توفر لمثلي عملية اليقظة معلومات حول برامج البحوث، رضا الزبائن، التحركات الإستراتيجية، التحالفات، وتوفر كذلك بيانات مالية ويكون المصدر رسمي أو غير رسمي حسب نوع المعلومة التي يجري البحث عنها.

– مصادر داخلية وخارجية:

- المصادر الداخلية: هي المعلومات الموجودة داخل المؤسسة مثل: شبكة المبيعات، الباحثين، الأفراد الجدد الذين تم تعيينهم في المنظمة، مختلف الموظفين الموجودين في المنظمة.
- الخارجية: تأتي هذه المعلومات من التفاعلات الخارجة عن نطاق المنظمة قد تكون رسمية (دراسات موثقة، أو غير رسمية مقابلات وملاحظات)، في هذه المصادر الخارجية، يجب على المسؤولين عن اليقظة الإستراتيجية تكوين شبكات إتصال مع: الصحفيين، الزبائن.

– المصادر المفتوحة والمغلقة: يمكن تعريفها كما يلي²:

- المصادر المفتوحة: هي مصادر المعلومات التي يمكن الوصول إليها بحرية، العامة أو الشبه العامة، وجمع هذه المعلومات يتم من خلال (البحث عن المعلومة المتاحة أو التي يمكن الوصول إليها بسهولة)، مثال: الإحصائيات المنشورة بواسطة الإدارات، أو الإتحادات المهنية أو الصحافة.

¹ Lendervie-J-lévy-D-Lindon , "MERCATOR théories et ouvelles pratiques du marketing", Dunod , Paris, 9édition, 2009,P195.

² Landrevie-J.Lévy-D-Lindon, op cit, P196.

- المصادر المغلقة: هي مصادر المعلومات غير العامة سواء التي يمكن الحصول عليها بدفع رسوم إشتراك (مثال: البحوث التي أجريت في مراكز الدراسات، قواعد البيانات).
- المعلومة البيضاء: الرمادية، السوداء، وتتمثل في¹:
- المعلومة البيضاء: مثل المعلومات التي تتيح الحصول على ميزانية المؤسسة، كمقال صحفي في المواقع الإلكترونية للمجلات، تقرير حول نشاط المؤسسة نشرته على موقعها الإلكتروني.
- المعلومة الرمادية: مثال على المعلومة الرمادية تلك تمكننا من الحصول على المعلومات حول المنافس (أ) بفضل المورد (ب).
- المعلومة السوداء: هي تلك المعلومات التي تساعد على معرفة إستراتيجية البحث لمؤسسة ما مثلاً، أي المعلومات السرية.

المطلب الثالث: الطرق والوسائل المساعدة لليقظة الإستراتيجية

من أجل تحقيق يقظة مستمرة ودائمة يتم الإعتماد على عدة وسائل من أبرزها ما يلي:

أولاً: الانترنت كوسيلة لليقظة الإستراتيجية

إن المعلومات المهمة والممكن الحصول عليها لا واستغلالها من طرف اليقظة الإستراتيجية لا توجد فقط في الكتب أو المجالات المتخصصة، وإنما يمكن إكتسابها بسهولة بفضل تكنولوجيات الإعلام والاتصال (TIC) حيث أن إستعمالها بصفة عامة كأداة لليقظة الإستراتيجية يوفر جملة من المزايا يمكن تلخيصها فيما يلي:²

- تسمح تكنولوجيا الإعلام والاتصال بتحديد سريع ودقيق للمشاكل والفرص؛
- التكنولوجيا المتقدمة تسمح بتقريب المسافة بين مرسل المعلومة ومتلقيها؛
- إستعمال تكنولوجيا المعلومات المتقدمة يؤدي إلى إستقاء المعلومات بسرعة وبشكل واسع ومتعدد المصادر الخارجية؛
- توفر التكنولوجيات المتقدمة إمكانية هائلة لتخزين وجمع المعلومات الداعمة للذكاء التنظيمي والمساعدة لإتخاذ القرارات.

¹ Alphonse çarlier, op cit, P16.

² قوجيل نور العابدين، مرجع سبق ذكره، ص 69.

وبصفة عامة الإنترنت تنظيم فعال يدخل في جميع مراحل اليقظة (جمع، معالجة، توزيع، إلخ) والإستعمال الجيد لها يعمل على تحسين نوعية (جودة) المعلومات التي تقاس بالمؤشرات التالية: الدقة، المحتوى، الإتقان، الفورية، الأهمية، الملاءمة، قابلية الإستعمال، والفرصة.

ثانيا: طريقة المعايرة

تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات الاستراتيجية، أبدعتها شركة erox Bankx في السبعينات لصعد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة ويمكن تقديم التعاريف التالية لطريقة المعايرة¹:

"عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا، خدماتنا ومختلف الطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين، الأكثر جدية، أو بالمؤسسات الرائدة".

كمال قدم CAMP تعريفا آخر للمعايرة على أنها: "البحث عن الطرق الأكثر فعالة لنشاط ما والتي تسمح لنا بضمان التفوق، وتنتمي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسة النموذجية، والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديدا يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين وبمجرد ما يتم تحديد النموذج التي تقيس أداءها ازاءها يتجدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجرى على العمليات المناسبة".

وللقيام بعملية اليقظة الإستراتيجية يتطلب تواجد وسيلة فعالة وتقنية حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع وقت والتي من خلالها يعزز المؤسسة بقطنتها.

¹ ولد عابد عمر، علواطي لمن، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (نموذج مقترح، دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف)، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية أ قسم العلوم الإقتصادية والقانونية، العدد 17 جانفي 2017، صص 9-10.

خلاصة:

نستخلص من خلال دراسة اليقظة الإستراتيجية أنها من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال حيث تلعب دورا هاما في التنبؤ بمسارات المؤسسة المستقبلية من خلال وظيفة الرصد المستمر للبيئة والتي توفر للمؤسسة كافة المعلومات التي تحتاجها من أجل تحقيق الفعالية في أداء الأنشطة المختلفة في كافة المجالات، حيث أنه كما تناولنا في هذا الفصل أن اليقظة تتخذ عدة أنواع: (تجارية، تنافسية، تكنولوجية، بيئية)، والتي تمثل المجالات الحيوية للمؤسسة والتي تنتج لها تحقيق التميز، وفاعلية عملية اليقظة تتحدد من خلال قدرتها على جمع وتركيب وتحليل المعلومات من مختلف المصادر المتاحة ومدى اعتماد المؤسسات على الوسائل المساعدة في ذلك، مثل: الإنترنت والبانشماركينغ التي تعتبر من أبرز الوسائل المستخدمة لليقظة الإستراتيجية.

الفصل الثاني:

التغيير التنظيمي وعلاقته باليقظة

الإستراتيجية.

تمهيد:

لقد أصبح التغيير حقيقة لا بد منها، فالعصر الحالي هو عصر التغييرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية، حيث تتعدد فيه المؤثرات ويبقى التغيير هو الثابت الوحيد، لذلك لا يمكن لأية مؤسسة أن تتجاهله فهي ملزمة بإحداثه وتحقيق متطلباته حتى لا تضطر إلى التغيير الاجباري غير المرغوب به.

وإنطلاقاً من اعتبار التغيير حتمية أكثر من كونه ضرورة على المؤسسات تبنيه كون البيئة التي تنشط فيها مضطربة وغير مستقرة فإن ذلك يتطلب منها اللجوء إلى أنجع الأساليب والبرامج الكفيلة بإحداثه وفي هذا الإطار تعتبر اليقظة الاستراتيجية من أهم المداخل الأساسية للتغيير الذي يمكن للمؤسسة أن تنتهجه كونها تعتبر عين وأذن للمؤسسة لمعرفة ما يجري فب يئتها ولإعطاء صورة واضحة عن التغيير التنظيمي وكيفية مساهمة اليقظة الاستراتيجية في إحداثه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الاول: مدخل إلى التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة التغيير

المبحث الثالث: اليقظة الاستراتيجية كمدخل لإحداث التغيير

المبحث الأول: مدخل إلى التغيير التنظيمي

تعتبر التطورات المتلاحقة والفقرات السريعة سمة رئيسية من سمات عصرنا الراهن، وهذا ما جعل المنظمات تسعى إلى مواكبة الأوضاع الحديثة هنا خلال عمليات التغيير والبحث المستمرة، حيث أصبحت الإدارات المعنية تسعى بجهد لتؤمن الإمكانيات من أجل تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل.

المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي

أصبح التغيير التنظيمي من أهم المواضيع خاصة في ظل الاتجاه السائد حديثاً بأن المنظمة تؤثر وتتأثر بتغيرات محيطها.

أولاً: تعريف التغيير التنظيمي

قبل التطرق إلى تعريف التغيير التنظيمي وجب علينا إضاح معنى التغيير حيث يمكن تعريفه كما يلي:

التغيير: "هو عملية تحليل للماضي واستتنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل وتشمل التحرك من حالة حاضرة لحالة إنتقالية حتى نصل إلى الحالة المنشودة"¹.

لقد تعددت وجهات النظر فيما يخص مفهوم التغيير التنظيمي ولعل أبرز ما جاء في ذلك مايلي:

يعرف التغيير التنظيمي على أنه: "خطة لتحسين جزء أو كل المنظمة تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمنظمة وتأخذ بالحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة"².

كما يعرف أيضاً على أنه: "هو أي تعديل تبادر به الإدارة تاركا أثره على أي أو كل من العمل ومناخ العمل السائد للفرد"³.

¹أسامة محمد سيد علي، إدارة التغيير التربوي، دار العلم واليمان، ط1، مصر، 2015، ص06.

²أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2010، ص14.

³جاد الرب، سيد محمد، إستراتيجية التطوير الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص36.

في حين يعرفه كلا من Graonard و Meston على أنه: "عملية تحويل هامشي أو جذري في الهياكل والمهارات التي تمس عملية تطور المنظمة"¹.

وكخلاصة لما سبق يمكننا القول أن التغيير التنظيمي هو:

"قيام الإدارة بتعديلات من أجل الانتقال إلى وضع أفضل في مختلف المجالات من هياكل تنظيمية، وتكنولوجيا، أو ظروف العمل وذلك بتطبيق منهج شمولي عملي متدرج يضمن الانتقال السليم".

ثانيا: عناصر عملية التغيير التنظيمي

يتكون التغيير التنظيمي من ستة عناصر رئيسية حسب العديد من العلماء، ويتوجب التعرف عليها قبل إحداث التغيير وتمثل هذه العناصر في²:

1. **موضوع التغيير:** أي الموضوع الذي يتناوله التغيير؛

2. **المغير:** وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها ويبدأ في ممارستها ويقودها، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير؛

3. **المؤيد للتغيير:** وهو الذي يقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها؛

4. **المحايد:** وهو الذي يشكل رأيا أو يتبنى موقفا واضحا اتجاه العملية التغييرية؛

5. **المقاوم:** وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشريحه؛

6. **مقاومة التغيير:** وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهادها أو القضاء عليها.

ثالثا: أسباب التغيير التنظيمي

هناك العديد من الأسباب التي تدفع إلى التغيير في المنظمات على اختلاف أنواعها من أهم هذه الأسباب

مايلي³:

¹ Rim Zid, **comprendre le changement organisationnel a travers les emotions**, Mémoire présent comme escigence partielle de la maitrise enadministration des affaires université du giutrisea Montréal, 2006, P20.

² محمد يوسف النصران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص100.

³ خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير، دار حامد للنشر، ط1، الأردن، 2011، ص55-56.

- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها عاجلا أو اجلا؛
- الطموح للوصول إلى وضع أفضل للمنظمة وللأفراد كي تتحقق طموحات كل من المنظمة والعاملين فيها؛
- الوصول إلى الأسواق العالمية وتخطي كل الحدود؛
- إخفاض إنتاجية المنظمات وعدم مقدرتها على سد إحتياجات العملاء أو الأسواق.

ويمكن تصنيف أسباب التغيير التنظيمي إلى أسباب داخلية وأخرى خارجية، كما يلي¹:

أسباب داخلية للتغيير من بينها: وعي وادراك المدار للتغيير، زيادة طموحات العاملين وإحتياجاتهم، وكذا تطور المؤسسة ونموها، التغييرات في أهداف المنظمة ورسالتها، ادخال أجهزة جديدة، إنخفاض مستوى الأداء التنظيمي، أما الأسباب الخارجية: فتتجسد في القوى السياسية والتشريعية كتغيير القوانين والأنظمة، وأخرى اجتماعية كالتغيير في عادات المواطنين مثل زيادة "الوعي بالبيئة"، والقوى التكنولوجية مثل ظهور تكنولوجيا جديدة، والقوى الإقتصادية مثل التضخم أو تغيير الأسعار.

رابعا: أهمية التغيير التنظيمي

تنبع أهمية التغيير التنظيمي في حاجة المنظمات الدائمة لتعديل الاهداف وتغييرها بما يتوافق مع متطلبات التجديد ويمكن ايجاز أهمية التغيير التنظيمي في النقاط الآتية²:

-الحفاظ على الحيوية الفاعلة: حيث يلعب التغيير دورا في بث روح التجديد داخل المنظمة مما يعطيها دفا نحو الإنتعاش وإعادة الثقة لدى الأفراد العاملين فيها ورفع معنوياتهم والتخلص من رواسب الماضي السلبية الناجمة عن الثبات.

-تنمية القدرة على الابتكار: التغيير هو الإتيان بالجديد غير المألوف أو المتعارف عليه وبالتالي فهو ثمرة جهد ذهبي يسعى إلى رفع القدرة على الابتكار في الأساليب.

-إنماء الرغبة في التطوير: حيث يعتبر حافزا لتحقيق رغبات العاملين من خلال ثلاث عناصر: معالجة العيوب والأخطاء، ممارسة عملية التجديد باستبعاد أساليب الإنتاج المستهلكة، إعتداد وسائل إنتاج تعتمد على أليات تكنولوجيا جديدة.

¹ بوعلاق نوال، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، 2014، ص 183.

² نجاد الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الاعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، الأردن، 2005، ص ص 41-42.

كما يمكن إبراز أهمية التغيير التنظيمي في كونه يحقق للمنظمة مايلي¹:

–التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل على زيادة القدرة على التكيف مع ماتواجهه المنظمات من مواقف غير ثابتة.

–زيادة مستوى الاداء: يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال إكتشاف نقاط الضعف والتغيرات التي أدت إلى إنخفاض الأداء ومعرفة نقاط القوة وتأكيدهما.

المطلب الثاني: أنواع التغيير التنظيمي

تعددت أنواع التغيير الذي يطراً على المؤسسات، بإختلاف حجمها ونشاطها وكيفية العمل بها، ويمكن إجمالها فيمايلي:

1. حسب درجة شموله: ونجد وفقاً لهذا التصنيف²:

▪ **التغيير الشامل والتغيير الجزئي:** إذا إعتدنا درجة شمول التغيير كمييار لإستطعنا أن نميز بين التغيير الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فعالية التغيير، فعلى سبيل المثال، يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.

2. من حيث عملية التخطيط له: نميز بين³:

▪ **التغيير المخطط أو المتوقع:** وهو عبارة عن تعديل هادف ومقصود في البنية التنظيمية ويحدث من أجل أن تعيد المؤسسة نفسها لمجابهة التغيرات المتوقعة والهدف منه الإستفادة والإستجابة للحالات المتوقعة حدوثها في المستقبل لتحقيق الاهداف المرجوة مسبقاً.

¹ عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، 2007-2008، ص171.

² زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، ط2، دار المعرفة، الأردن، 2016، ص ص 28-29.

³ محمود قادة مختار، إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة، اطروحة دكتوراه، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص75.

- إن أول من قدم مصطلح "التغيير المخطط" هو Kurt leuim، للتمييز بين التغيير الذي يفرض على المؤسسة بشكل مفاجئ أو الذي يمكن أن يحدث بشكل ردود أفعال غير مخططة، وبين تلك التغييرات التي يتم تخطيطها.
- **التغيير غير المخطط (التلقائي أو التفاعلي):** ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائياً بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية، وبدون تدخل الإنسان حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة للتعامل مع المتغيرات الحاصلة، فالتغييرات التفاعلية تأتي كردود أفعال لظروف وحالات معينة، وهي بالتالي ضرورية وطارئة وكذلك رداً على أحداث وضغوطات البيئة¹.
- 3. **حسب المجال:** وفقاً لهذا التصنيف نجد مايلي²:
 - **تغيير في الهيكل التنظيمي:** نتيجة لأسباب كثيرة فإن تغيير الهيكل التنظيمي يصبح ضرورة في بعض الأوقات، فعند توسع المؤسسة فإن التغيير قد يكون بإضافة قطاعات جديدة وقد يكون أكبر من ذلك فيتم التحول من هيكل وظيفي إلى جغرافي أو قطاعي نتيجة لوجود مشاكل بيروقراطية أو ضعف في الرقابة فقد يتم التحول جزئياً أو كلياً من وظيفي إلى قطاعي أو العكس.
 - **تغيير في الثقافة:** تغيير ثقافة العاملين تعني تغيير فكرهم ونظرتهم للعمل، وهذه عملية ليست سهلة ولكنها تحدث عند ظهور بوادر إهتبار في الأداء أو عند تغيير الإدارة بإدارة من خارج المؤسسة.
 - **تغيير في الاستراتيجية:** الاستراتيجية تحدد الاتجاه العام للمؤسسة مثل التركيز على شرائح محددة من المستهلكين أو الأسواق وكذلك طريقة المنافسة، أن هذه الاستراتيجية قد تتغير أحياناً وهو ما يعني تغيير كبير في المؤسسة وأولوياتها.
 - **تغيير تكنولوجي:** وهي التغييرات التي تنطوي على تطبيق تكنولوجيا جديدة تسمى بالتغييرات التكنولوجية، مثال ذلك استخدام تكنولوجيا المعلومات بدلاً من الملفات والأوراق.
- 4. **حسب مدة إحداث التغيير:** يصنف التغييرات إلى نوعين³:
 - **التغيير التدريجي (البطيء):** يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجياً على إمتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى إذ أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها؛

¹ محمودي قادة مختار، المرجع السابق، ص 75.

² سيد سالم عرفة، إتجاهات في إدارة التغيير، ط 1، دار الراية، الأردن، 2011، ص 19.

³ بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014، ص 10.

- التغيير السريع (المفاجئ): اذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه للآثار ظاهرة وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير نتيجة للتطور والتغيير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين.
- 5. حسب الأسباب: تنقسم الأسباب المؤدية إلى التغيير إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي¹:
 - تغيير إستجابة لضغوط خارجية: في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس إختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الإستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية وإمكانيات حديثة ومتطورة.
 - تغيير هادف لحل مشاكل داخلية: تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.
 - تغيير بهدف السيطرة على المحيط: يهدف هذا التغيير بدافع من المنظمة ووفق إدارتها دون ضغوط داخلية أو خارجية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

المطلب الثالث: أبعاد التغيير التنظيمي

إن لعملية التغيير التنظيمي ثلاث أبعاد أساسية ينبغي إدراكها والتعرف على كيفية التعامل معها وهذه العناصر هي:

1. التغيير في الهيكل التنظيمي: يتمثل التغيير في الهيكل التنظيمي في التغييرات على مستوى طبيعة الوظيفة، وعلى وجه التحديد زيادة التوسع في الاعمال المسندة الى الوظيفة، فهو يعتبر من أسرع الطرق في إحداث التغيير التنظيمي ويشمل مايلي: إعادة التنظيم، إعادة تقسيم أقسام المنظمة ونطاق الإشراف والعلاقات الوظيفية ودرجة المركزية في صنع وإتخاذ القرارات².
2. التغيير في التكنولوجيا: تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات إذ تتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة وطرائق ووسائل أعمال جديدة من أجل الحفاظ على الصدارة،

¹أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص15.

²د.عبد الحميد برحومة، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علمية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012، ص313.

وهذا ما يدعو إلى ضرورة إستجابة المنظمات لمختلف أبعاد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي التي من شأنها النهوض في الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية¹؛

3. التغيير في الأفراد: يبين كل من بول لورنش وجاي لورش، أن تغيير المنظمة يتمثل كذلك في تغيير السلوكات والمواقف، فنحن كلما نسعى إلى التعديل المعمق للمنظمة كلما يزيد وزن أهمية التغيير الذي يمس المواقف والسلوكات حيث زاد عدد الأشخاص المؤيدين والداعمين للتغيير زادت فعاليته في تحقيق الأهداف المرجوة².

4. التغيير العملياتي: بمصطلحات عامة يعني تغيير ثوري في طريقة تذكير التنظيم وبالتالي في أداء الأشياء وبصورة أكثر تحديدا فإنه يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها ونظم التعويضات والمكافآت بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء والموردين والشركاء الخارجيين الآخرين³.

والشكل الآتي يوضح المحاور الرئيسية للتغيير في المنظمة:

الشكل رقم (08): المحاور الرئيسية للتغيير



المصدر: عز الدين علي السويسي وآخرون، "الميزة التنافسية وفق إستراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام، ط1، الأردن، 2014، ص31.

¹ يوسف صالح العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، 2013، ص ص 26-27.

² حمزة فيلاي، دور التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2010، ص03.

³ جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ، ط1، السعودية، 2004، ص131.

المبحث الثاني: أساسيات حول ادارة التغيير

بعد إدراك الخبراء في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي للدور الإيجابي للتغيير وأهمية في تحسين وتطوير المنظمة، سعوا جاهدين نحو تحديد خصائصه وطبيعته من خلال مفاهيم تم صياغتها بما يتفق مع توجيهاتهم الفكرية وعلى أساس ذلك أصبحت إدارة التغيير بصورة أفضل مصدرا لتفوق المنظمة على الآخرين.

المطلب الأول: إدارة التغيير

لقد تعرض مفهوم إدارة التغيير إلى إهتمام العديد من الباحثين في هذا المجال نظرا لأهميته البالغة بالنسبة لجميع المنظمات.

أولا: تعريف إدارة التغيير

من بين التعاريف التي جاءت في مجال إدارة التغيير مايلي:

- تعرف إدارة التغيير التنظيمي على أنها: "فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير"¹؛
 - وتشير إدارة التغيير إلى: " الإستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل وبأقل ضرر ممكن"²؛
 - كما عرفها العتبي على أنها: " ذلك النهج الإداري الذي يعني برصد مؤشرات التعبير في بيئة منظمة الأعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها بوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها"³.
- من خلال ماسبق يمكننا القول بأن إدارة التغيير هي العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بدراسة تقييم الوضع الراهن من أجل إثبات الحاجة للتغيير ومن ثم تخطيط التغيرات اللازمة وتنفيذها ومتابعة مدى فعاليتها ونجاحها.

¹ رضا السيد، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، ط1، 2007، ص54.

² رافدة الحريري، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري، ط1، الأردن، 2014، ص147.

³ عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، غزة، 2006، ص12.

ثانيا: خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها ومن أهم هذه الخصائص:

- الإستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لإيحدث عشوائيا وارتجاليا بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير¹؛
- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم في اطار إمكاناتها ومواردها وظروفها التي تمر بها²؛
- الفعالية والمشاركة: حيث يقصد بهما³:
- الفعالية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، من خلال المرونة في التحرك والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم، أي رصد قوى التغيير والتعامل معها وبها لتحقيق أهداف التغيير؛
- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى تفاعل كافة الأطراف إيجابيا، من خلال المشاركة الواعية للقوى صاحبة المصلحة في التغيير مع قادة التغيير، وذلك لتفادي معارضة أو مقاومة التغيير وضمان سيرورته وفق المعايير المحددة.
- الرشيد: والرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لإعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر⁴.
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث والقدرة على الابتكار: حيث أن إدارة التغيير تتفاعل وتتكيف وأحيانا تقود وتصنع الأحداث للابقاء على حيوية وفاعلية المنظمة كما تسعى إلى تطويرها هو قائم حاليا وتشجع على إبتكار⁵.

¹ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الاكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص279.

² تروت مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص80.

³ معزوز نشيدة، التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، المؤتمر الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، ، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011، ص09.

⁴ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص23.

⁵ سلمى سيد أحمد عبد الرحيم، تقويم فعالية إستراتيجيات ونماذج إدارة التغيير في المنشآت الصناعية والخدمية السودانية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، 2008، ص69.

– الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ماهو قائم من عيوب، ومعالجة ماهو موجود من إختلافات في المنظمة¹.

ثالثا: مقاومة التغيير التنظيمي

على إعتبار أن الإنسان هو العنصر الرئيسي والموجه للفاعلية فالتغيير ومدى فعاليته يتوقف بالدرجة الأولى على مدى قبول الموظفين وتعاونهم. ولو إستمع المدراء للموظفين لوجدوا أن المشكل يكمن في الطريقة التي يتم بها إحداث التغيير ومن هنا تنجم مقاومة التغيير².

1. تعريف مقاومة التغيير:

تعددت تعاريف مقاومة التغيير من باحث لأخر فيمايلي البعض منها:

"مقاومة التغيير هي رفض أفراد المنظمة للتغيير وكرهه لإعتقادهم بأنه يهدد مكانتهم ومصالحهم وتخوفهم من المجهول الذي يأتي به هذا التغيير³.

وعرفت مقاومة التغيير كذلك على أنها: "وقوف الأفراد والمجموعات موقفا سلبيا على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين مستوى الأداء وزيادة فعالية المنظمة⁴. ومن وجهة نظر أخرى تعرف مقاومة التغيير بأنها: "عبارة عن عدم القدرة على قبول التغيير الذي يهدد مصالح الأفراد وأنها أي إتجاه أو سلوك يعوق تحقيق الأهداف التنظيمية⁵.

2. أسباب مقاومة التغيير:

تختلف وتتعدد أسباب مقاومة العاملين للتغيير في المؤسسة ومما لا شك فيه أنها من المعوقات الرئيسية التي تواجه المنظمة، ويقاوم الفرد التغيير للعديد من الأسباب أهمها⁶:

¹ سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص24

² حضير كاضم حمود، إدارة الجودة في المنظمات في المنظمات المتميزة، دار صفاء، ط1، الأردن، 210، ص ص151-152.

³ حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2008، ص345.

⁴ عبد الغني بن حامد، تباين دوافع مقاومة التغيير من منظور الإلتزام السوسيو مهني للعاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد08، 2015، ص81.

⁵ حسن مريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد، ط04، الأردن، 2013، ص389.

⁶ مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر، ط1، 2008، ص ص43-45.

- عدم الإتزان: بإعتبار أن التغيير ليست حالة طبيعية؛
- الإكتفاء: إن معظم الناس تعجبهم الطريقة التي تسير عليها الأمور؛
- نقص المعلومات: فالناس لا يعلمون كيفية التغيير أو ألى أين سيصل التغيير؛
- الشك في نوايا قادة التغيير؛
- قصر النظر وعدم رؤية أن التغيير في المصلحة العامة؛
- مخالفة التغيير للقيم السائدة؛
- عدم وضوح اهداف التغيير؛
- عدم وجود ثقة فيمن يقوم بالتغيير.

بالإضافة إلى الأسباب السابقة توجد أسباب أخرى نذكر منها¹:

- إرتباط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبير؛
- تنفيذ عملية التغيير بوقت سريع؛
- عدم إشتراك الأشخاص المتأثرين بالتغيير؛
- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.

3. أساليب معالجة مقاومة التغيير:

يمكن التعامل بفاعلية مع مقاومة من خلال عدة أساليب أهمها²:

- **التعليم والاتصال:** وفق هذه الطريقة يتم تعليم الافراد اجراء اتصالات تعليمية وارشادية لهم لتعريفهم بالهدف من التغيير وفوائده ويتم استخدام هذه الطريقة اذا كانت المقاومة ناشئة من نقص المعلومات او عدم دقة المعلومات المتوفرة عن التغيير.
- **مشاركة العاملين:** حيث يتم إشتراك العاملين في قرارات التغيير التنظيمي ويتم إتباع هذا الاسلوب إذا كان يقبل العاملين للتغيير أمر ضروري في عملية تنفيذه.

¹ خضر مصباح الطبطبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 79-81.

² حسن أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، مصر، 2008، ص302.

–**التسهيل والدعم:** وهو تيسير عملية التغيير ومساندة القائمين بهذا الأمر إذا كانت المقاومة مصدرها الخوف من التغيير أو كان هناك إحساس بعدم الأمان جراء هذا التغيير.

–**المنافسة والاقناع:** إذا كان العاملون سيفقدون مكاسب قيمة وكبيرة عند التغيير المقترح وكان هؤلاء العاملون لديهم من القوة ما يكفي لمقاومة هذا التغيير وإفشاله، وفي هذه الحالة يكون الخيار متاح أمام المنظمة هو خيار المنافسة لإقناعهم بجدوى التغيير.

–**التعاون والمناورة:** يمكن عن طريق المناورة بالموارد والتعاون مع الفئات التي تعارض التغيير إذا كانت الظروف الحالية لا تجدي معها الأساليب السابقة.

المطلب الثاني: نماذج إدارة التغيير

ظهر خلال السنوات الماضية العديد من النماذج المختلفة لإدارة التغيير وانبثقت تلك النماذج من مدارس الفكر الإداري، وتعددت هذه النماذج بتعدد المفكرين فهناك من يرى أن عملية التغيير تكمن في ثلاث مراحل أساسية، وهناك من أدخل عليها بعض التعديلات، وسوف نذكر بعض من هذه النماذج.

1. نموذج الكاتب كيرت لوين (KURT LEWIN):

لقد طور لوين نموذجاً لإحداث التغيير حظي بإهتمام وقبول واسع، حيث يقترح أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل¹:

أ) **إذابة أو إسالة الجليد:** تتضمن هذه المرحلة زعزعة وإستبعاد وإلغاء الإتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بايجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار وإتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والإتجاهات والممارسات الحالية، أن هذه المرحلة هامة جدا من أجل نجاح عملية التغيير وكثير ماتفشلت جهود التغيير بسبب إهمال هذه المرحلة.

ب) **التغيير:** وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات ومعارف جديدة بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يؤدي عمله بطريقة جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تعديل تغيير فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي وكل هذا يتطلب تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة وأساليب وآراء وأفكار جديدة.

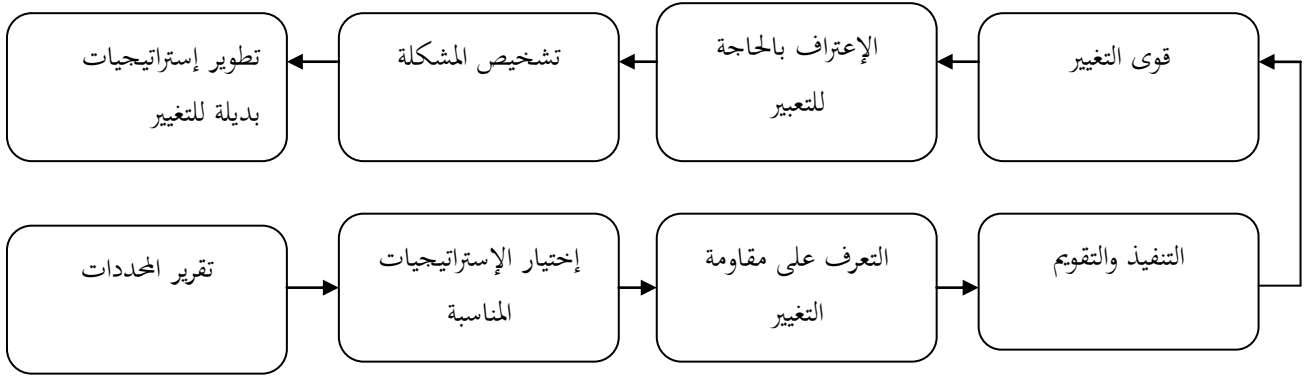
¹ محمد الصبري، إدارة التغيير، دار الفكر، ط1، مصر، 2007، ص ص 69-83

ج) إعادة التجهيد: وهذا يعني أن ماتعلمه الفرد من أفكار ومهارات وإتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير وإستقرار بمساعدة الأفراد على دمج الإتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة. يعتبر التقييم في هذه المرحلة خطوة أساسية لاينبغي إهمالها لأنه يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير تكاليفه ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة¹.

2. نموذج (Ivanceniche) في إدارة التغيير:

يعتبر Ivanceviche وزملائه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم (09): خطوات إدارة التغيير



المصدر: حريم حسن، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد، ط2، الأردن، 2010، ص 281.

ويمكن توضيح مراحل عملية التغيير حسب هذا النموذج كمايلي²:

أ. قوى التغيير: وهي مسببات التغيير الداخلية والخارجية.

ب. الإعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وإنخفاض الأرباح وإنخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص83.

² حريم حسن، إدارة المنظمات (منظور كلي)، مرجع سبق ذكره، 281-283.

ج. تشخيص المشكلة: فالتشخيص يهدف التعريف المشكلة وتحديدتها، قبل تبني أي إجراء وقد لا تكون المشكلة ظاهرة واضحة للجميع لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والإجتهاد الصائب تعتبر أمورا حيوية في هذه الحالة، فمرحلة التشخيص يجب أن تحدد أهداف التغيير لأنه بعد تشخيص المشكلة يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف المساعدة على توجيه مسار التغيير وتقييم نتائجه.

د. تطوير بدائل وإستراتيجيات/أساليب التغيير:

تقوم الإدارة أو وسيط التغيير بتقرير أي من إستراتيجيات التغيير أكثر تحقيق للنتائج المرجوة وهناك ثلاث إستراتيجيات التغيير أكثر تحقيق للنتائج المرجوة وهناك ثلاث إستراتيجيات عامة للتغيير:

— تغيير البناء التنظيمي: تتضمن إعادة تصميم الوظائف وعلاقات السلطات؛

— تغيير السلوك: وتشمل تغيير الإتجاهات والمعارف والمهارات من خلال التدريب، بناء الفرق؛

— التغيير التقني: ويتضمن إستخدام معدات وأجهزة جديدة؛

هـ. تقرير المجددات/الظروف المقيدة: من بين المجددات التي تتأثر بها عملية التغيير مناخ القيادة، التنظيم الرسمي، ثقافة المنظمة.

و. مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويتوجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.

ز. تنفيذ التغيير ومتابعته: تتضمن هذه المرحلة عنصرين هما¹:

— التوقيت: يعني متى يتم إحداث التغيير ويعتمد على عوامل كثيرة منها دورة عمل المنظمة والأعمال الأولية التي سبقت التغيير.

— النطاق: يتوقف على إستراتيجية التغيير، هل سيتم تنفيذه في جميع الأجزاء أم يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر، كما يتم في هذه المرحلة متابعة التغيير من خلال التغذية العكسية.

3. نموذج الكاتب كوتر: حسب هذا النموذج يجب أن يمر التغيير بالخطوات التالية²:

أ. إيجاد شعور بالحاجة للتغيير: وتتضمن رصد الحقائق التنافسية واللازمة الحالية والأزمات والفرص المحتملة.

ب. إيجاد تحالف موجه للتغيير: لإحداث التغيير يجب أن تكون هناك جماعة قوية للتوجيه تعمل كفريق.

ج. تطوير رؤية وإستراتيجية: ويتم تحديد الإستراتيجية المناسبة للتغيير من قبل قائد للتغيير.

¹ سلمى سيد أحمد عبد الرحيم، تقويم فعالية إستراتيجيات ونماذج إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص61.

² عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الحفاجي، الميزة التنافسية وفق إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، ط1، الأردن، 2014، ص38.

- د. إيصال رؤية التغيير: يعمل قائد التغيير على توصيل الرؤية الجديدة وأساليب تحقيقها.
- هـ. تمكين العمل ذي القاعدة العريضة: حيث يتم إزالة العقبات وتغيير الهياكل التي تعيق التغيير وتشجيع الطرق غير التقليدية للتغيير .
- و. تحقيق مكاسب أو إنجازات على المدى القصير: يتم التخطيط لإنجازات ملموسة وتحقيقها ومكافأة المساهمين.
- ز. تكريس المكاسب وتحقيق المزيد من التغيير: ومع تزايد قوة الدفع تستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تجديد وتفعيل التغيير بصورة أكبر.
- ح. ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة: يتم هنا إتخاذ الإجراءات اللازمة لترسيخ وإستمرار جهود التغيير وعدم إرتباطها ببقاء فرد معين حتى وإن كان القائد.
- ويرى بعض العلماء أن إدارة التغيير تمر بالخطوات التالية¹:
1. مرحلة الإستعلام: في هذه المرحلة يقوم المدير بدراسة إستطلاعية لفهم وتقييم الوضع الراهن ورؤية مستقبل المنظمة لإستكشاف الفجوة بينهما ومناقشة الحاجة للتغيير، والجدول الزمني ولأن التغيير مشروع مقيد بعنصر الوقت والموارد.
 2. مرحلة الاستجابة ورد الفعل: تتمثل هذه المرحلة في المدة الزمنية التي تقضيها إدارة المنظمة في دراسة إمكانية أو عدم إمكانية التغيير، وتختلف مرحلة الإستجابة من منظمة إلى أخرى، فالمنظمة اليقظة والتي تعمل بمبدأ المبادرة، تكون مهياًة لاستغلال الفرص والقيام بالتغيير، أما المنظمة التي تعمل بمبدأ رد الفعل فتكون إستجابتها بطيئة وهذا ماقد يفوت عليها عدة فرص.
 3. مرحلة التصميم: خلال هذه المرحلة وإذا كان القرار هو تبني التغيير التنظيمي، تشرع المنظمة في وضع خطة وبرنامج دقيق وعادة ما يتم الإستعانة بالمستشارين الداخليين والخبرة الأجنبية عند الضرورة.
 4. مرحلة التنفيذ: يتم في هذه المرحلة تجسيد وتطبيق لإقرارات والإجراءات المتخذة، أي تحويل الخطط إلى أفعال على أرض الواقع، حيث يجب على كل عضو الإلتزام بما ورد في الخطة.
 5. مرحلة التاثير والتقييم: في هذه المرحلة تبدأ نتائج هذه العملية في الظهور، وهنا على المدير تقييم تأثيرات لمعرفة مدى الإنحراف بين ماتم تخطيطه وما تحقق والحكم على نجاح التغيير من عدمه.

¹ سوني نبيل، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010-2011، ص47.

المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة التغيير

إن نجاح المنظمة أو فشلها في إحداث التغيير المرغوب فيه يتوقف على الإستراتيجية المتبعة في إحداثه وفيما يلي سنتطرق إلى أهم الإستراتيجيات التي يمكن إعتماها:

1. إستراتيجية العقلانية الميدانية: وهذه تقوم على إفتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخزافات، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المؤسسة بتصميم برامج تدريبية تركز على تزويد العاملين بالمعلومات كما تراهن هذه الإستراتيجية على أن الفرد يقبل التغيير إذا كان ذو فوائد ومزايا وبالتالي تعتمد على المعرفة كمصدر للقوة¹.

2. إستراتيجية التثقيف والنوعية الموجهة: تفترض أن نقص المعلومات هو الحاجز الرئيسي للتغيير وبالتالي يتم التغلب على مقاومة التغيير عن طريق التوعية وإزالة المخاوف من عملية التغيير ويصبح الأفراد راغبين في هذا التغيير².

3. إستراتيجية القوة القسرية: وفقا لهذه الإستراتيجية يتم إستخدام كافة الأساليب في إحداث التغيير فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة بإستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يقاوم³.

¹ زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، مرجع سبق ذكره، ص31.

² المرجع السابق، ص32.

³ عمار سمير، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص26.

المبحث الثالث: اليقظة الاستراتيجية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي

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

المطلب الاول: دور اليقظة الإستراتيجية في إثبات الحاجة للتغيير

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

1. دور اليقظة التكنولوجية في إثبات الحاجة للتغيير: تلعب اليقظة التكنولوجية دورا هاما في جمع المعلومات العلمية والتقنية والإهتمام بالتطورات والمستجدات التكنولوجية التي ينبغي على المؤسسة الإعتماد عليها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية مثل الحاجة إلى إدخال وسائل إنتاج حديثة، أو الحاجة إلى تغيير خطوط الإنتاج، ويتعدى الأمر إلى طرق ووسائل الإتصال الحديثة من الإطلاع على التغييرات التكنولوجية وإيجابيات وأسباب حاجة المنظمة لمماراتها¹.
2. دور اليقظة التجارية في إثبات الحاجة للتغيير التنظيمي²: وهنا يجب المراقبة والتنبؤ بتغيرات وأذواق المستهلكين، تطور رغباتهم، وكذا تطور العرض والطلب ومتابعة أثر الحملات الإشهارية وهنا تبرز مكانة اليقظة التجارية في كونها بوابة مهمة للحصول على المعلومة الهامة المتعلقة بالزبائن، الموردين، المتعاملين والشركاء وإكتشاف ضرورة إجراء تعديلات على الخطة من خلال الإستثمار أكثر من تحسين جودة المنتج وتلبية الحاجات المتطورة للزبائن.

¹ رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 12، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2014، ص 121.

² قمان أنيسة، محاولة بناء خلية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

3. دور اليقظة التنافسية في إثبات الحاجة للتغيير¹: لليقظة التنافسية دور هام وحساس لا يمكن الإستغناء عنه، فهي تعمل على توفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة ومنافستها البيئية التي تنشط فيها حيث تتيح هذه المعلومات للمنظمة تقييم معدلات رضى الزبائن على منتجات المؤسسة مقارنة بمنتجات المؤسسات الأخرى، وإثبات الحاجة إلى تكثيف الترويج، أو دخول أسواق جديدة أو الحاجة لطرح منتج جديد للحفاظ على المركز التنافسي. ويمكن تلخيص الدور الفعال لليقظة التنافسية من خلال النقاط التالية:

— كونها تعد من أحسن السبل لإيجاد أفضل الممارسات فعدم كون المؤسسة يقظة يجعلها تقلد المؤسسات الريادية لا أن تكون هي السبابة؛

— تساعد على تحديد الفرص والتهديدات في المحيط التنافسي والتغيرات اللازمة لإحداثها؛

— تساعد على إكتشاف فجوات الأداء مقارنة بالمنافسين وتعتبر كذلك جوهر التحليل الإستراتيجي والذي ينبأ بالحاجة للتغيير.

3. اليقظة البيئية في إثبات الحاجة للتغيير²: تعنى اليقظة البيئية بمتابعة ورصد كافة المتغيرات البيئية من خلال

التحليل البيئي الداخلي والخارجي حيث تحظى هذه العملية بأهمية بالغة من أجل ضمان التكيف فبالإضافة إلى اليقظة البيئية أداة للتعرف على الفرص والتهديدات وإكتشاف نقاط القوة والضعف تساعد أيضا على توقع التغيرات الممكنة نظرا لكونها تحقق مايلي:

— تتيح للمنظمة إمكانية المفاضلة بين الفرص التي يمكن إستغلالها والفرص الممكن إستبعادها؛

— تحديد الموارد المتاحة وطرق إستخدامها؛

— تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والإستهلاكي للأفراد والمؤسسات ووضع الأهداف المستقبلية وفقا لذلك.

5. دور اليقظة الاجتماعية في إثبات (الحاجة للتغيير): مما لا شك فيه هو أن الفرد العنصر الحاسم في نجاح

عملية التغيير بالتالي أصبحت المؤسسات تركز على هذا الجانب من خلال إرساء يقظة اجتماعية داخل التنظيم مما يمكنها من ملاحظة كافة الظواهر الاجتماعية داخل المنظمة من صراعات، نزاعات، تعارض في الأدوار وكذا الثقافة السائدة لدى العاملين ومن خلال ذلك يمكنها التنبؤ بالحاجة إلى إحداث تغييرات من أجل الحد من

¹ محمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013-2014، ص 4-05.

² ثابت عبد الرحمان ادريس واخرون، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص ص 147-149.

الآثار السلبية لهذه المشاكل وتحسين مناخ العمل مثل: ضرورة إجراء تعديلات على توزيع العاملين، أو الحاجة إلى الإستعانة بأفراد جدد¹.

المطلب الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في تخطيط عملية التغيير

تساهم اليقظة الإستراتيجية في تخطيط عمليات التغيير التنظيمي وهذا بإعتبارها سيورة منظمة تركز على جمع وتحليل وإستعمال المعلومات، وهذا بإعتبار التخطيط ضرورة حتمية بنجاح أي عمل من الأعمال، حيث تساهم اليقظة في توفير المعلومات حول متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية وهو ما يتيح للمنظمة إستغلالها فيما يلي:

تحديد الأهداف والغايات:

- الربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيق ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث بإتباع سياسات محروسة محددة الأهداف والنتائج².

السياسات: تساهم اليقظة الإستراتيجية في التنبؤ بالتغيرات الواجب إحداثها وهو ما يمكن المؤسسة من وضع السياسات والمبادئ الضرورية للتسيير، وكما أنها تتيح سهولة سير المعلومة عبر مختلف المستويات الإدارية وهو ما يجعل هذه السياسات والمبادئ واضحة وشاملة وتضمن تطبيقها على الجميع دون إستثناء³.

القواعد: وتختلف القواعد عن السياسات في أنها تفصيل للقواعد المنظمة للإدارات المختلفة بشكل عام فيما يجب فعله وما يجب الإمتناع عنه، وترتبط هذه القواعد بصفة عامة بتحديد المكافآت للمتميزين والجزاءات للمخالفين لنظام المنظمة، حيث تعنى اليقظة الإستراتيجية كذلك وجمع المعلومات حول العاملين من حيث طموحاتهم ورغباتهم ومؤهلاتهم ومدى إلتزامهم بالعمل وهو ما يمكننا من إتخاذ الإجراءات اللازمة للتأثير على دافعتهم وإلتزامهم بتنفيذ خطة التغيير⁴.

¹ حريم حسن، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 372

² علي فلاح، إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الإستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009، ص 82.

³ السكارنة بلال خلف، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2015، ص 255.

⁴ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، الجزائر، 2011، ص 39.

الإجراءات: وهي آخر عنصر من عناصر خطة التغيير، وتعتبر عن الخطوات التي يتم إتخاذها لتنفيذ الأعمال بطريقة سلسلة، وكون المنظمة يقظة يعني أنها تحرص على إيجاد أفضل الممارسات في إنجاز كافة الأعمال بما في ذلك إحداث التغيير اللازم بأقل جهد وتكلفة¹.

إذن اليقظة الإستراتيجية تلعب دورا فعّالا في توفير كافة المعلومات عن المنظمة من المنافسين الحاليين والمحتملين وإستراتيجاتهم التسويقية والتجارية، التكنولوجيا المستعملة أسعارهم... الخ، لذلك فهي تساعد المسيرين في وضع خطة للتغيرات اللازمة وكيفية تنفيذها ومراقبة مدى تحقيقها للأهداف المسطرة فهي تعتبر عاملا محمدا لتأقلمها وتكيفها مع المتغيرات الحاصلة.

كما تساهم اليقظة الإستراتيجية من خلال تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بطريقة فعالة خاصة إذا كانت أسس التعامل مع الأطراف قائمة على مبدأ التعاون المتبادل والتأكيد على مبدأ التعليم لجميع الأطراف وتبادل الخبرات، حيث أن أفضل إستراتيجية في هذا المجال هو أن توضح بأنك تقارن من أجل التحسين الذاتي والمشارك وليس للقضاء على المنافس، وعلاقة القياس المقارن بإدارة التغيير أنهما يهدفان إلى تحديد نواحي القصور والضعف في المؤسسة بغية معالجتها كما أنهما يسعيان إلى التحسين المستمر بإعتبارات أساسية تشمل المدخل التنظيمي وتشجيع التغيير والإنتعاش مع الأفكار الجديدة².

المطلب الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في تهيئة المورد البشري للتغيير

إن المؤسسات المعاصرة عبارة عن نظم إجتماعية يجري عليها مايجري على الكائنات البشرية فهي تنمو، تتطور، تتقدم، تواجه التحديات، تصارع وتتكيف وعليه يصبح التغيير ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة، والمؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه؛ بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع الفرص والتهديدات المتضمنة في البيئة التي تعمل فيها، فمن هنا يظهر دور اليقظة الإستراتيجية التي هي عملية إستراتيجية لا يمكن الإستغناء عنها من طرف المؤسسة لأنها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها إلى وضع أحسن. وبما أن اليقظة الاستراتيجية تعمل على توفير المعلومات الأكثر دقة ومصداقية، مم يؤدي إلى زيادة إقناع الأفراد بضرورة إحداث هذا التغيير وكسب ثقة أكبر من طرفهم، مما يقضي على الخوف والتردد منه. فاليقظة

¹ هوشيار معروف، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2009، ص259.

² نزار عبد المجيد البراوي وآخرون، إدارة الجودة، الوراق للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2011، ص ص 311-316.

الإستراتيجية تلعب دورا هاما في تهيئة المورد البشري للتغيير بإعتباره الركيزة الأساسية في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة¹.

ويظهر هذا الدور من خلال²:

—تمنح وتزيد من قدرة الفرد على إتخاذ القرارات الصائبة وغير المتكررة من خلال توفير المعلومات التي تخص المستقبل، مما يسمح بإتخاذ القرارات التي تظهر نتائجها في فترة قادمة بتقديم معلومات جيدة للشخص المناسب وفي المكان المناسب؛

—تزيد إرادة المورد البشري في تنشيط وفتح جيد لأدوات التردد والتنصت بهدف إلتقاط المعلومات الإستباقية التي تخلق للفرد رؤى مستقبلية وجاهزية لكل جديد؛

—تخلق في نفس الفرد حب التوقع والإستطلاع، من خلال توقع وكشف التغيرات التي يحتمل حدوثها، فهي تمكنه من صياغة فرضيات ورؤية مستقبلية إبداعية وتعزيز دور المورد البشري في رؤيته؛

—تعزيز الثقة بين العاملين وتنمية الشعور بالإنتماء من خلال العمل الجماعي وفرق العمل والتمتع بروح عالية من المسؤولية في مواجهة المشكلات؛

—التقليل أو الحد من ردود الفعل الراضية للتغيير بسبب وضوح المسبق للأسباب وأهداف التغيير المراد إحداثه وتوفير مختلف المعلومات وإشراك الفرد في كل مستجد.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2007، ص83.

² محمد سعيد سلطان واخرون، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، ط1، مصر، 2014.

خلاصة:

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

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

وفي أغلب الأحيان تلقى عملية التغيير مقاومة ولاشك أن قدرة الإدارة على التغلب المبكر عليها ساعد على إزالة الكثير من القلق والخوف المصاحب لعملية التغيير ومايجب على المؤسسة هو تحديد أنسب الطرق للتغلب عليها.

الفصل الثالث: اليقظة

الاستراتيجية وعلاقتها بالتغيير

التنظيمي في مؤسسة مطاحن

عمر بن عمر

تمهيد :

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري الى اليقظة الاستراتيجية ومحاولة ابراز دورها في إحداث التغيير التنظيمي سنحاول اسقاط هذا كله في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لنصل الى علاقة اليقظة الاستراتيجية في حدوث التغيير التنظيمي وهذا من خلال ثلاث مباحث مقسمة الى ما يلي:

المبحث الأول: مراحل اليقظة الاستراتيجية والتغييرات المحدثة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

المبحث الثاني: المنهجية والاجراءات المتبعة

المبحث الثالث: أساليب المعالجة الاحصائية

المبحث الأول: مراحل اليقظة الاستراتيجية والتغييرات المحدثة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

سوف نقوم من خلال هذا المبحث بتقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ثم سنتطرق الى دراسة الاستراتيجية وكذا التغييرات التنظيمية المحدثة في المؤسسة محل الدراسة، ومن أجل ذلك سوف يتم تقسيمه الى ثلاثة مطالب يتضمن الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، وقد تناولنا في الثاني مراحل اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، اما الثالث فقد خصصناه لدراسة التغييرات المحدثة في المؤسسة

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

أولاً: نبذة تاريخية عن المؤسسة:

تم إجراء دراستنا الميدانية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وهي شركة ذات مسؤولية محدودة ذات طابع خاص تأسست مؤسسة عمر بن عمر من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس الشركة الأم سنة 1984 (مصبرات الطعام CAB) فالجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانيات العالية والجودة المعتمدة في الانتاج، بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة الجمع الى ابناؤه الأربعة حيث عملوا على تطويرها وتوسيعها لتصبح الآن مجمع يضم المؤسسات التالية:

- مؤسسة مصبرات عمر بن عمر CAB؛
- مؤسسة افاق التنمية الزراعية HDA؛
- مؤسسة عمر بن عمر للسياحة BPT؛
- مؤسسة عمر بن عمر للترقية العقارية BPI؛

وهذه الاخيرة هي التي تتمحور حولها دراستنا MAB.

فبعد أن تم انشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود اتت فكرة انشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994، حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف للإستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيئات إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية.

الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية، ومن أبرز الدراسات التمهيديّة التي أعدت لهذا المشروع نذكر

منها :

- دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية؛
- دراسة الامكانيات الاقتصادية والتكاليف الانتاجية؛
- دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق)؛

ثانيا: التعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر :

تأسست مؤسسة عمر بن عمر في 29 مارس 2000، وتعتبر من الناحية القانونية شركة ذات مسؤولية محدودة برأس مال قدره 5000000000 دج ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قلمة تبعد عنها بحوال 4 كلم، تتربع على مساحة قدرها 42500 م² يحدها من الجنوب المشتلة التحريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فغال أما شرقا فأراضي زراعية ملكا للخووص.

انطلق انتاج المطاحن في البداية بمردودية 300 طن يوميا الى أن وصل سنة 2004 الى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الانتاجية ب 400 طن يوميا، وفي سنة 2009 تم انشاء وحدة انتاج العجائن الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة عالمية (iso9001) وشهادة سلامة المنتوجات الغذائية (ISO 22000) سنة 2012 وهذا راجع الى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها الى ان تم تزويد هذه الوحدة بخطي انتاج العجائن الخاصة سنة 2014، أما المشروع الجاري انجازه منذ 01 جويلية 2015 هو توسيع الوحدة بثلاثة خطوات انتاج جديدة نظرا لكثرة الطلب على المنتج.

ثالثا: أهداف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تسعى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر منذ نشأتها الى تحقيق الاهداف التالية :

- ضمان البقاء والاستمرار؛
- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والارباح؛
- تشجيع القطاع الخاص للنهوض للإستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني؛
- تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة؛
- محاولة كسب أكبر حصة من السوق الوطنية؛

الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

- الإستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية، والسعر؛
- تجسيد الشراكة الاجنبية المثمرة؛
- العمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد.

رابعا : وحدات إنتاج مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تقوم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بإنتاج السميد والعجائن بنوعيات وأوزان مختلفة لتلبية حاجات ورغبات زبائنهما، والاستحواذ على أكبر حصة سوقية، وتتوفر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على وحدتين هما:

1- وحدة المطاحن: تضم إنتاج السميد 400 طن، وخط إنتاج السميد 300 طن

أ- خط إنتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة إنتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة اولية في إنتاج مختلف العجائن.

ب- خط إنتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبد مراحل مختلفة لتحصل على جميع أنواع السميد والتي تتمثل في:

- سميد عادي من القمح بوزن 25 كلغ؛
- سميد رفيع من القمح الصلب بوزن 25 كلغ و10 كلغ؛
- سميد ممتاز رطب بوزن 25 كلغ؛
- سميد بالعجائن بوزن 25 كلغ (SSSE)؛
- سميد خاص للمواشي؛
- فرينة القمح الصلب بوزن 50 كلغ (SSSE)؛
- نخالة بوزن 40 كلغ.

تضم وحدة إنتاج العجائن 121 عامل على مستوى خطي إنتاج السميد موزعة على اربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب 3*8 كالاتي :

الفرقة الاولى: تعمل من الساعة 05 صباحا الى الساعة 01 زوالا.

الفرقة الثانية: تعمل من الساعة 01 مساء الى الساعة 09 مساء.

الفرقة الثالثة: تعمل من الساعة 09 مساء الى الساعة 05 صباحا.

الفرقة الرابعة : في حالة راحة

كل الفرق تعمل بالتداول حسب الجدول الزمني لمدة يومين

2- وحدة انتاج العجائن والكسكس :

وتضم هذه الوحدة اربعة خطوط انتاجية هي :

- خط انتاج العجائن القصيرة : في هذا الخط يتم انتاج 13 صنف من العجائن القصيرة؛
- خط انتاج العجائن الطويلة: ويتم فيه انتاج 4 اصناف من العجائن الطويلة؛
- خط انتاج العجائن الخاصة: يتم في هذا الخط انتاج 4 اصناف من العجائن الخاصة؛
- خط انتاج الكسكس: يختص في انتاج الكسكس بثلاثة انواع : رقيق، متوسط، خشن.

تضم وحدة انتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة 203 عامل موزعون على اربعة فرق متساوية

تعمل بنفس نظام التناوب في وحدة المطاحن ولكن مع اختلاف التوقيت وذلك حسب التوزيع الاتي :

الفرقة الاولى: تعمل من الساعة 04 صباحا الى الساعة 02 زوال:

الفرقة الثانية: تعمل من الساعة 12 زوالا الى الساعة 08 مساء.

الفرقة الثالثة: تعمل من الساعة 08 مساء الى الساعة الرابعة صباحا.

الفرقة الرابعة: في حالة راحة.

المطلب الثاني: مراحل اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

بعد تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر التي تنشط في مجال الصناعات الغذائية والذي يعرف منافسة شديدة، مما يجعل المهمة صعبة عليها بالتالي كان عليها أن تستعد لمواجهة هذه المنافسة القوية، ولعل السبيل الى ذلك هو تطبيق المفاهيم الحديثة في التسيير والتي من أهمها اليقظة الاستراتيجية، وسنحاول في هذا التطرق الى مراحل اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، حيث تتمثل هذه المراحل في خطوتين أساسيتين كل منهما تحتوي على خطوات فرعية(كما رأينا في الجانب النظري) :

الخطوة الاولى : مراقبة المصادر

في هذه الخطوة نجد:

- البحث عن محاور الرصد : وتتمثل هذه المرحلة في استهداف الموضوع وتحديد رهاناته، حيث يكلف رؤساء الأقسام بنقل الوقائع والأحداث والتي تمثل معلومات حول الأوضاع الداخلية وكذا من خلال المكلفين

بمتابعة نشاط المنافسين وذلك حسب تصريح المسؤول عن توجيهنا ومن خلال هذه العملية يتم توفير المعطيات الأولية وتوقع الاحداث التي ستحصل في المؤسسة ودراسة حيثياته.

● **جمع المعلومات :** بعد استهداف الموضوع يتم الحصول على العديد من المعلومات حول الموضوع المستهدف من عدة مصادر سواء الرسمية مثل الدراسات المنشورة او غير الرسمية مثل الملاحظات ذات الطبيعة الشفهية من المعارض والمقابلات حيث أكد المسؤول عن توجيهنا في المؤسسة أن المؤسسة تعتمد على هذا النوع من المعلومات بشكل أساسي وأضاف كذلك الاتصال مع الزبائن كونه مصدر للمعلومات، وأكد على ان هذه المعلومات يتم أرشفتها وتخزينها في قواعد المعلومات المخصصة لها وبفضل استخدام المؤسسة لبرنامج (CSB SYSTEM) الذي يعمل ضمن شبكة معلوماتية، فإن هذه البيانات والمعلومات يتم تركيزها وتخزينها في شكل ملفات بطريقة نظامية ومنهجية في ذاكرة الحاسب الخادم، وذلك لضمان الأمن والحماية لها، في حالة تعطل أي جهاز من أجهزة الحاسوب المكتبية.

● **التأكد من صحة المعطيات ودقتها وتحليلها:** يقوم الخبراء بعملية تحليل المعلومات وتقييمها من أجل اعطائها معنى وقيمة قبل نشرها واستخدامها وحسب تصريح المسؤول أن المؤسسة تعتمد أساسا على خبراء من داخلها ونادرا ما تستعين بخبراء خارجيين في تحليل المعلومة.

الخطوة الثانية: استغلال المعلومات

وتتكون من ثلاث خطوات هي:

● **معالجة المعلومة :** حيث يتم معالجة هذه المعلومة وترتيبها بشكل منظم ومنهجي، يسمح بالدخول السهل والسريع الى المطلوب منها، دون حدوث خلط على المستخدم، فعلى سبيل المثال يمكن التعرف على المعلومات الخاصة بالموردين، العملاء، أو الافراد العاملين في المؤسسة من خلال رموز، فالموردين يرمز لهم بالحرف (F)، العملاء بـ (C) والافراد (S)، وقد قامت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بشراء نظام خبير WARP، مختص بمعالجة المعلومات. كما تضمن هذه الخطوة حماية المعلومات، حيث يقع على عاتق مختص الاعلام الآلي ضمان سلامة الحاسب الخادم، حيث توفر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الحماية بإقتنائها جدار حماية (SOPHOS) لكي تحميها من أي تطفل خارجي حيث أن اليقظة لا تعنى فقط بالحصول على المعلومة لأنه حتى معلومات المؤسسة ذاتها إذا تسربت للمنافس تؤدي الى تغيير في أداء المؤسسة.

الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

- **نشر المعلومات وتعميمها:** حيث يمكن لجميع المستخدمين من الاستفادة من المعلومات وجود قاعدة بيانات موحدة بدلا من أن تكون مبعثرة ومشتتة في أماكن ومواقع مختلفة يصعب الوصول إليها.
 - **الاستعمال في إتخاذ القرار:** حيث توفر تلك المعلومات القاعدة الأساسية للقرارات الجيدة في المؤسسة بسبب دقتها وجودتها العالية وحسب تصريح المسؤول المكلف بتوجيهنا فإن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تحتوي على كفاءات بشرية ذات كفاءة عالية والتي يعتبر وجودها ضروري، فنظم المعلومات الحديثة المبنية على استخدام الحاسوب وبرمجيات تتطلب وجود محلي ومصممي للنظام ومطوري البرامج، وهذا نقطة إيجابية للمؤسسة.
- وفي إطار استغلال المعلومات المحصلة تقوم المنظمة بعملية التحليل الداخلي والخارجي للبيئة التي تنشط فيها.

أولا: تحليل متغيرات البيئة لداخلية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

يمثل تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة عنصرا هاما لكونه يتضمن آفاق التطور الايجابي وكذا عناصر التهديد المحتملة التي تواجه المؤسسة، وفي ما يلي سنقوم بتحليل عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة محل الدراسة وكذا محاولة بناء سلسلة القيمة للمؤسسة محل الدراسة.

الهيكل التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على إختيار الهيكل التنظيمي نذكر منها :

● حجم المؤسسة:

يعتبر حجم المؤسسة من أكثر العوامل تحديدا للهيكل التنظيمي لأي مؤسسة، وعلى اعتبار أن مؤسسة عمر بن عمر من المؤسسات الكبيرة فإن هيكلها التنظيمي معقد نوعا ما وذلك ليتناسب مع درجة التخصص وتقسيمات العمل ودرجة الرسمية العالية بها.

● التكنولوجيا المستخدمة:

تلعب التكنولوجيا دورا هاما في إختيار الهيكل سواء من حيث التجهيزات أو آلات الانتاج وهذا ما ساعدها على التميز والريادة، وحسب تصريح المسؤول عن توجيهنا فاعتماد المؤسسة على نظم المعلومات المحوسبة ساعد المسيرين في عملية الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين وهذا لما يوفره من معلومات.

• البيئة:

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة للمؤسسة والتي تتسم التأكد يتطلب ذلك تغيرات وتعديلات دائمة في الهياكل التنظيمية حتى يتم التكيف مع كل ما يحدث من تغيرات، وفي هذا الإطار تسعى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الى التأقلم مع التغيرات التي تحدث فيها وذلك بتغيير هيكلها التنظيمي كل ما اقتضت الحاجة، فحسب تصريح المسؤول تم برجة بعض التغييرات على هيكلها التنظيمي وذلك بعد القيام دراسة من قبل المسؤولين.

• الإستراتيجية:

تسعى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى التوسع من خلال اعتمادها مجموعة من الإستراتيجيات حيث تتبنى استراتيجية التنوع سواء كان تنوع مرتبط بالمؤسسة تقوم بالتوزيع في نفس المنتج فعلى سبيل المثال نجد أنها تنتج العجائن بأحجام مختلفة (1 كلغ، 1/2 كلغ، 1/4 كلغ) كما تعتمد على التوزيع غير المرتبط فمن خلال انتاج أكثر من منتج كالعجائن، والمصبرات، والتوابل، كما تعتمد إستراتيجية التوسع وذلك من خلال إنشاء محطة خاصة بتصفية المياه، وكذلك زرع فسيالات الطماطم عالية الجودة تسعى إلى انشاء مزارع خاصة بها وكذا تسعى... إلى إدخال وظيفة النقل وذلك من أجل تخفيض التكاليف، كما تعمل أيضا على اضافة وحدات جديدة أو التغيير في الهيكل التنظيمي وذلك بهدف تقليل المركزية وتسهيل العمليات الإدارية.

أ) الموارد:

تمثل الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من موجودات وامكانيات ومهارات مالية وبشرية ومعرفية، فمؤسسة عمر بن عمر تمتلك موارد هائلة سواء كانت مادية أو بشرية، وذلك بامتلاكها أحدث التكنولوجيات فعلى سبيل المثال قد لجأت إلى انشاء محطة التصفية المياه علامة (Hidromatic) من أجل حل مشكل الفواتير الباهضة التي كانت تدفعها شهريا، وذلك كان في جوان 2010 بقيمة 12 مليار بقدرة 60 متر مكعب في الساعة وتعمل المؤسسة على توسيعها.

ب) الثقافة التنظيمية:

تسعى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى تدعيم وتقوية ثقافتها وهذا ما أدى إلى خلق الولاء لدى موظفيها بحسب ما لاحظناه خلال زيارتنا الميدانية، حيث تعمل على خلق مناخ اجتماعي جيد يكون مرتبطا بوجود نظام إتصال فعال للاتصال وكذا من خلال المبادرات التي تنظمها إدارة المؤسسة لموظفيها مثل الحوافز المادية في المناسبات مثل الاعياد والدخول المدرسي وكذا تنظيم فعاليات مثل التكفل بعمليات الختان لأطفال الموظفين في شهر رمضان وتعتبر هذه من اجدد الفعاليات التي تبنتها مؤسسة عمر بن عمر.

ج) الاتصالات:

لعل من أبرز ما لاحظناه خلال فترة زيارتنا الميدانية هو ان الاتصالات من أهم الأدوات التي تعتمد عليها في مختلف عملياتها الادارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، فهي التي تربط المؤسسة ووحداتها ومختلف أنشطتها وتتم هذه الاتصالات عبر الهاتف النقال الذي وفرته بالتعاقد مع شركة موبيليس حيث يتم الاتصالات بين أفراد المؤسسة بصورة مجانية بحسب تصريح المسؤول عن توجيهنا وهذا من شأنه تقليل المشكلات والتوتر حيث يعتبر هذا النوع من الاتصال الأكثر استعمالا في المعاملات الروتينية وغير ذلك فهي تعتمد على البريد الالكتروني وكذا مواقع التواصل الاجتماعي (الفايسبوك، الاستغرام، التويتر) للاطلاع والبقاء على تواصل مع المستهلكين، وكذا تتوفر المؤسسة على شبكة اكسترنات تبقياها على تواصل مع الأطراف الخارجية.

من خلال ما سبق سنحاول بناء نموذج لسلسلة القيمة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، حيث اعتمدنا في ذلك على المعلومات المقدمة من قبل المكلف باستقبالنا إلى جانب الملاحظة، وذلك كما يلي:

النشاطات الداعمة والمساندة : وهي مجموعة الانشطة التي توفر القاعدة الاساسية للمؤسسة مما يسهل لها القيام بالأنشطة الاساسية باستمرار وهي:

● البنى الأساسية (التحتية):

وتتوفر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على بنى تحتية تتيح لها مباشرة المهام وتمثل في الادارة، المواصلات... الخ

● إدارة الموارد البشرية:

تتوفر مؤسسة عمر بن عمر على قسم يسهر على السير الحسن لشؤون العمال بما في ذلك الاجتماعية والمهنية حيث تتميز بالكفاءة، تسهر على متابعة الافراد من حيث عدد المناصب، مراقبة الغيابات، الاحتفاظ بملفات العاملين واعداد كشوف الأجور والمرتببات، تحضير خطط التدريب والتكوين.

● التطور التكنولوجي:

إن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تتوفر على تكنولوجيا عالية المستخدمة في العملية الإنتاجية وكذا أجهزة الاعلام الآلي المستخدمة في الادارة.

• التجهيزات:

تحرص مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على توفير تجهيزات حديثة في مختلف أقسام المؤسسة، كالمكاتب، الكراسي، المكيفات مما يساعد على مواصلة النشاط بشكل دائم ومستمر.

• الأنشطة الأساسية:

وهي تلك المهام والأنشطة التي تؤديها المؤسسة والتي من خلالها يتم الوصول الى المنتج النهائي وتمثل هذه الأنشطة في :

• **الإمدادات الداخلية اللوجستية:** إن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تعتمد على نظام جيد مناولة مدخلاتها من مخازن مهياة بتقنيات حفظ عالية، ووسائل نقل مستخدمة داخل مختلف أقسامها، مما يجعلها تمتلك ديناميكية جيدة في إمداداتها (اللوجستية الداخلية).

• **العمليات:** تمتلك مؤسسة مطاحن عمر بن عمر عمال تنفيذيون ذوي خبرة وكفاءة عالية يسهرون على التطبيق الجيد للخطط الإنتاجية، بالإضافة الى المصالح التقنية التي تسهر على مراقبة النوعية.

• **الإمدادات الخارجية اللوجستية:** تسهر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على وصول المنتجات النهائية بطريقة منظمة وسهلة من حيث التوزيع إلى مختلف العملاء وذلك من خلال توفير كل الجهود حتى تصل الطلبات في الوقت المحدد.

• **المبيعات والتسويق:** تتولى المديرية التجارية لمؤسسة عمر بن عمر العمليات البيعية والتسويقية للمؤسسة، كما تسهر على تطوير وترقية المنتج من خلال القيام ببحوث التسويق، وتعمل على تطوير عمليات الترويج للمنتجات وكذا زيادة قنوات التوزيع.

• **الخدمات:** تحتوي المؤسسة محل الدراسة على مصلحة خدمة الزبائن والتي تعمل وتسهر على التسيير الجيد لمختلف العلاقات مع مختلف العملاء وهذا ما ساهم في تطوير ميزاتھا التنافسية والحفاظ على سمعة المنظمة.

من خلال القيام بتحليل البيئة الداخلية تم التوصل الى أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تمتلك جوانب قوة في مختلف الأنشطة الأساسية والداعمة.

ثانيا: تحليل متغيرات البيئة الخارجية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

نموذج بورتير (Porter):

حيث تمثل متغيرات هذه النموذج أهم القوى او المتغيرات الخارجية بالنسبة للمؤسسة لأنها تكون قريبة منها وتتعامل معها بصفة مباشرة، لذلك عليها أن تكون على معرفة تامة بها.

● **شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين:** تتميز البيئة التي تنشط فيها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالمنافسة نوعا ما وذلك من خلال وجود العديد من المؤسسات التي تعمل في نفس المجال وأهم المؤسسات المنافسة لها في الجزائر وحسب المعلومات المقدمة لنا:

- ✓ عجائن " اكسترا" بن حمادي؛
- ✓ مجمع سيم (منتجات سيم)؛
- ✓ مجمع ماما (شركة صوبي) ؛
- ✓ شركة محبوبة للعجائن الغذائية ؛

حيث ان المنافسة جد قوية في مجال صناعة السميد والعجائن وهذا ما يفرض على المؤسسة يقظة دائمة، إذ أن المعرفة بالمنافسين تعطي للمؤسسة الإمكانية في تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية، حيث أكد المسؤول عن توجيهنا في هذا الشأن بأن المؤسسة تعمل على مقارنة الكمية التي تنتجها مع أقوى المنافسين بصفة دائمة وهذا ما يمكنها من تقدير شدة المنافسة وقد لا حظنا تحفظا حول إعطاء الكمية المنتجة يوميا، حيث أن تتبعها للمنافسين يتعبر مؤشرا جيد عن هذا العامل.

وبحسب تصريح المسؤولين فيها يخص السؤال الذي طرحناه حول كيفية قيام المؤسسة بتحليل المنافسين واعتمادها على نظام اليقظة الاستراتيجية في ذلك، فقد تبين أنه لا وجد قسم أو خلية لليقظة الاستراتيجية في المنظمة حيث تقوم بجمع المعلومات حول منافسيها من خلال :

- ✓ شبكة الانترنت، ومن خلال مواقع التواصل الإجتماعي والمواقع الرسمية لبقية المنافسين؛
- ✓ المشاركة في الصالونات والمعارض الوطنية والدولية يسمح لها بالاطلاع على الجديد وجمع المعلومات حول منتجات المنافسين.

الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

كما نفى المسؤولين لجوء المؤسسة الى الأساليب الاخرى مثل التجسس الصناعي على المنافسين باعتباره ذلك منافيا للأخلاق والقيم حيث كان هناك نوع من التحفظ في الإجابة من قبل المسؤولين.

● **تهديد الداخلين الجدد:** بناء على المعلومات المتحصل عليها نجد أن المؤسسة قد حافظت على مركزها بالرغم من أن النشاط الذي تعمل فيه تميز بدخول منافسين جدد للميدان من خلال رقم الأعمال المسجل خلال عدة سنوات بالتالي فإن هذا التهديد يكون في أدنى مستوى له، فدخول القطاع ليس سهل بسبب العوائق مثل قنوات التوزيع حيث تسيطر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على أحسن القنوات وذلك عبر مختلف مناطق الوطن، وكذا من أهم العوائق هو المزايا صعبة التقليد التي تتمتع بها منتجات المؤسسة. وبالرغم من ذلك فإن احتمال دخول منافس هو أمر وارد.

● **القوة التفاوضية للموردين:** الموردون هم الأشخاص الذين يقومون بتوفير المواد الأولية اللازمة لقيام المؤسسة بأنشطتها الإنتاجية، ويتوزعون على مجموعتين موردين محليين وموردين اجنبيين.

وتحرص مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من خلال مصلحة المشتريات على ضمان توفير تدفق ثابت ومستمر للإحتياجات من المواد الأولية والمستلزمات وبأسعار مناسبة لأن أي اختلال في معادلات التوريد من شأنه التأثير في عمليات الإنتاج المطلوبة.

حيث تستعين مؤسسة مطاحن عمر بن عمر شبكة الانترنت للبحث على مواقع أفضل الموردين وإجراء اتصالاتهم معهم، ومنهم من يأتي الى مقر المؤسسة ليعرض منتجاته، وقد ساعدت هذه الإستراتيجية المؤسسة في توسيع قاعدة الموردين وبناء علاقات جيدة معهم وبالتالي فإن القوة التفاوضية للموردين تؤول الى أدنى مستوى لها.

وتقوم المؤسسة باستيراد معظم المستلزمات تقريبا منن الخارج وهذا فيما يتعلق بالوسائل والتجهيزات، من بلدان مختلفة منها : ايطاليا، المانيا، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) : اهم موردي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

اسم المورد	المواد المستوردة	البلد
شركة FAVCA	آلات انتاج	ايطاليا
SLIMATIK	آلات التعبئة والتغليف للعجائن القصيرة	ايطاليا
ALTOPACK	آلات التعبئة والتغليف للكسكس	ايطاليا
ROVEMA	آلات تعبئة وتغليف للعجائن الطويل	المانيا
شركة تونسية	نظام SAP للانترنت	تونس
شركة تونسية	نظام خبير WARP	تونس
	المادة اولية (قمح)	كندا، فرنسا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المحصلة من مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

● **القوة التفاوضية للزبائن:** العملاء هم محط إهتمام المؤسسة، حيث أن المنتجات في شكلها النهائي توجه لهم، وبالتالي هم مصدر الأرباح التي تسعى هذه الأخيرة الى تحقيقها وبالنسبة لعملاء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر يمكن حصرهم فيما يلي:

✓ مؤسسات الدولة: حيث تتعامل مع بعض المؤسسات العمومية كوزارة الدفاع الوطني بنسبة كبيرة؛

✓ العملاء الأجانب: تتعامل معهم بنسبة قليلة خاصة في تصدير منتج الكسكس؛

✓ الموزعون او الوسطاء: يقومون بتوزيع وايصال منتجات المؤسسة الى مختلف ولايات الوطن.

ومن خلال المعلومات التي تحصلنا عليها والتي لم تكن موثقة استنتجنا أن مختلف العملاء من تجار الجملة أو المستهلكين النهائيين راضين عن تعاملهم مع المؤسسة بالنظر إلى ثقافة المستهلك الجزائري والأوضاع الاقتصادية الراهنة، وكذا بسبب السمعة الجيدة التي تمتلكها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على مر السنين، وبالتالي يمكننا القول أن القوة التفاوضية للعملاء تؤول إلى أدنى مستوى لها.

● **تهديد المنتجات البديلة:** يلجأ المستهلك إلى اقتناء سلع بديلة في حالة عدم توفر السلع والخدمات الأصلية كونها توفر نفس الإشباع، وبالنظر الى جودة المنتجات التي تنتجها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، أن المنتجات البديلة لا توازيها فهي صعبة الاليجاد على الأقل في الوقت الحالي، وبالتالي هذا التهديد يكون في أدنى مستوى له.

المطلب الثالث: التغييرات التنظيمية المحدثة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من بين المؤسسات التي خاضت في غمار التغيير وتبنته بمختلف مجالاته، التكنولوجية وفي الهياكل التنظيمية وفي مجال الأفراد وكذا في العمليات وتلك لمواكبة كافة التطورات التكنولوجية ومواجهة المنافسة، والانفتاح على الأسواق العالمية ومن خلال هذا المطلب سوق نقوم بتسليط الضوء على مختلف هذه التغييرات التي قامت بها المؤسسة في السنوات الاخيرة.

أولاً: التغييرات في الهيكل التنظيمي والعمليات في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

قامت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي بعد اضافة وحدة انتاج العجائن الغذائية والكسكس وكان ذلك سنة 2009، حيث قامت بإعادة هيكلة تنظيمها بتصميم هيكل يتمشى وهذه التغييرات.

وفي سنة 2015 بدأت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بدراسة مشروع تغيير الهيكل التنظيمي من أجل إعادة هيكلته من جديد، ويظهر الهيكل التنظيمي لسنة 2016/2015 كما هو موضح في الملحق رقم (02). ويمكننا توضيح مهام كل مديرية فيه كما يلي:

1. **مساعدة المديرية العامة:** مساعد المدير العام في إدارة وتسيير شؤون الشركة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها وتضم:
 - مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي؛
 - مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية؛
 - المستشار القانوني.
2. **مديرية الموارد البشرية:** وتحتوي على:
 - قسم تطوير الموارد البشرية؛
 - قسم تسيير المستخدمين؛
3. **مديرية التسويق والمبيعات:**
 - تعمل على ضمان تسويق وبيع منتوجات الشركة حسب الهدف المسطر؛

الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

- تطوير وترقية المنتج وتنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف الشركة.
- 4. مديرية انتاج السميد: من بين مهامها الرئيسية تحويل المادة الأولية (القمح) السميد الموجه للاستهلاك.
- 5. مديرية انتاج العجائن: تعمل على:
 - تحويل المادة الاولية سميد الى مختلف العجائن الغذائية.
 - 6. المديرية التقنية: تحتوي على:
 - قسم المناهج والمتابعة التقنية؛
 - قسم الاشغال والدراسات؛
 - المخبر.
- 7. مديرية الصيانة: تعتبر من أهم الضروريات التي يقوم المركب عليها وهي منظمة كالاتي:
 - ورشة كهرباء؛
 - ورشة ميكانيك؛
 - ورشة الخراطم والتلحيم.
- 8. مديرية التموين: وتنقسم إلى:
 - قسم المشتريات؛
 - قسم التموين بالمادة الأولية.
- 9. مديرية المالية والمحاسبة: تضم ما يلي:
 - مصلحة المحاسبة العامة؛
 - قسم المالية والخزينة؛
 - قسم مراقبة التسيير.
- 10. مديرية الإدارة العامة: وتضم مايلي:
 - مصلحة الوسائل العامة؛
 - مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات؛
 - مصلحة العلاقات الخارجية.

الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

ومن خلال ملاحظة الهيكلين السابقين نلاحظ بأن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر أجرت العديد من التغييرات على هيكلها التنظيمي حيث أنها وسعت فيه لتقليل المستويات الإدارية وحسب تصريح المسؤول فان ذلك كان اجراء ضروريا بحكم اشتداد المنافسة لذلك وجب عليها اتخاذ اجراءات لتسهيل عملياتها الادارية والتقليل من المركزية، من بين هذه التغييرات أنها قامت بإلغاء مديرية الاشغال كما قامت بدمج كل من المديرية العامة ومساعدة المديرية.

وبحكم دخول مؤسسة مطاحن عمر بن عمر معترك المنافسة وتماشيا مع متغيرات البيئة التي تنشط فيها وكذا تطور احتياجات المؤسسة قامت بإعادة هيكلة تنظيمها من خلال تصميم هيكل تنظيمي يتماشى وهذه المتغيرات، والملحق رقم (03) يوضح الهيكل التنظيمي الجديد والمعمول به سنة (2017-2018).

وشهد الهيكل التنظيمي تغيرا بارزا حيث تم دمج مديرية الموارد البشرية في المديرية الجديدة المستحدثة وهي مديرية الوسائل العامة بالتالي أصبح الهيكل يحتوي على 9 مديريات بدل 10 فيما يلي سنوضح المديرية التي مسها التغيير:

1. مديرية المشاريع: حيث حلت محل المديرية التقنية وتحتوي على المصالح التالية:

- قسم المناهج والمتابعة التقنية؛

- مصلحة تسيير شؤون مخزون قطع الغيار؛

- قسم المشاريع والدراسات.

2. مديرية الصيانة: حيث تم تغيير اسمها من مسؤول الصيانة الى مديرية الصيانة وتم اضافة:

- مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار مصلحة صيانة وحدة السميد؛

- مصلحة صيانة وحدة العجائن الغذائية؛

- ورشات.

3. مديرية الوسائل العامة:

- قسم ادارة الموارد البشرية؛

- قسم تنمية الموارد البشرية؛

- قسم ادارة المستخدمين؛

- مصلحة الاجور.

4. مديرية المالية والمحاسبة: حيث تم إضافة مصلحة الشؤون القانونية والممتلكات وكذا مصلحة العلاقات الخارجية وتم الإستغناء عن مديرية الإدارة العامة بدمج مصالحها ضمن المديريات الأخرى.

5. مديرية النوعية والبيئة الأمان: تم إستحداثها ودمج الأقسام التالية فيها:

- المخبر؛

- فرع الحراسة؛

- فرع الأمان الصناعي؛

- مصلحة الأمان والمراقبة؛

حيث كانت هذه الأقسام تنتمي إلى مصلحة الأمان والمراقبة.

أما باقي المديريات فقد حافظت على مكانتها في الهيكل التنظيمي ولم يطرأ أي تغيير على مصالحها وتتمثل هذه المديريات في:

- مديرية التسويق والمبيعات؛

- مديرية وحدة انتاج العجائن؛

- مديرية انتاج السميد؛

- مديرية التموين.

حيث تم إحداث هذه التغييرات استنادا إلى معطيات البيئة الداخلية والخارجية وبالنظر الى توسع نشاط المؤسسة وهذا ما تطلب اجراء بعض التغييرات من أجل تسهيل العمليات الإدارية وضمان سير المهام بأفضل طريقة.

أما فيما يخص التغييرات العملية فقد صاحب التغييرات الهيكلية تغيير العديد من العمليات من أهمها:

القيام بإضافة مديرية انتاج العجائن الغذائية والكسكس سنة (2009) فأصبحت عملية الإنتاج تنقسم إلى نوعين:

- عملية إنتاج السميد؛

الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

- عملية تحويل السميد إلى عجائن غذائية متنوعة تمر كل منها بسيرورة مختلفة للإنتاج حتى تصبح في شكلها النهائي؛

- وفي سنة 2005 قامت بشراء قوالب جديدة وإضافة عمليات إنتاجية جديدة وهذا فيما يخص إنتاج منتجي الرشته والفارميسال إضافة إلى العجائن الطويلة.

بالإضافة إلى هذه التغييرات فقد قامت بإحداث تغييرات في بعض العمليات الإدارية وذلك بسبب دمج بعض المديرات واستحداث بعض الأقسام مثل:

- فصل دائرة الصيانة ودائرة الأشغال عن المديرية التقنية حيث أصبحتا مديريةية الصيانة ومديرية الأشغال؛

- أما فيما يخص تغييرات سنة 2017، 2018 فقد حدثنا المسؤول عن توجيهنا في المؤسسة عن تغيير لبعض العمليات الإدارية مثل نقل العمليات الخاصة بالمخبر إلى مديريةية المشاريع المستحدثة بعد أن كان ينتمي إلى مصلحة الأمن الرقابة؛

- نقل عمليات إدارة الموارد البشرية الى مصلحة الوسائل العامة بعد أن كانت مديريةية منفصلة، بالإضافة على نقل مهام مصلحة الشؤون القانونية والممتلكات إلى مديريةية المالية والمحاسبة.

ثانيا: التغيير في مجال الافراد في مؤسسة عمر بن عمر

بعد قيام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بإحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي وتكنولوجية تطلب الأمر منها احداث تغييرات على مستوى مواردها البشرية سواء كان ذلك في ثقافتهم أو في مهاراتهم وقدراتهم.

1- **التغيير الثقافي:** حرصت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر منذ بدايتها على غرس قيم ومبادئ الجودة في سلوك العاملين في مختلف الوظائف والأنشطة كما ركزت على جملة من الأهداف من بينها ما يلي:

- ترشيد استغلال موارد المؤسسة؛
- تلبية حاجات ورغبات مختلف شرائح المجتمع؛
- تحسين الإنتاج كما ونوعا؛
- التحسين المستمر على مستوى جميع الوظائف؛
- الحرص على مراقبة الجودة والنوعية حيث يقوم عمال مخبر مراقبة الجودة والنوعية بإجراء التحليل الفيزي وكيميائية على المواد الأولية والمنتج النهائي من أجل الحصول على منتج مطابق للمواصفات كما تجدر الإشارة إلى أن مؤسسة عمر بن عمر حاصلة على شهادة الإيزو 9001 في 06 سبتمبر 2012 من طرف مؤسسة

Afnor certification حيث أنها التزمت بتطبيق جميع الشروط والمتطلبات الواجب توفرها من أجل الحصول على هذه الشهادة.

2- التغيير في مهارات الافراد:

يتمتع المورد البشري في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بمكانة هامة حيث تسعى وتعمل دائما على الاستثمار فيه لكونه المورد الوحيد الغير قابل للتقليد من قبل المنافسين وذلك من خلال إخضاع العاملين لبرامج تدريبية حسب الحاجة من أجل تنمية قدراتهم سواء الفكرية أو المهنية وهذا راجع إلى المبدأ الذي يعمل به ويركز عليه المدير العام للمؤسسة والمبني على تنمية كفاءة العامل مهما كان أدائه منخفض ورفض أي عملية تسريح أو طرد للعمال.

كما تقوم بإجراء تدريبات داخلية وخارجية في مختلف التخصصات من خلال:

- **التدريبات الروتينية:** وهي تدريبات اجبارية لكل عامل جديد فيما يخص التعامل مع آلات الانتاج وهي اجراء أمني يضمن السلامة المهنية من الحوادث.
- **تدريبات تقنية:** وتمثل في:
 - احضار خبراء ومهندسين مختصين يقومون بتقديم دورات تدريبية للعمال داخل المؤسسة لامتلاك المهارات الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الجديدة التي تم ادخالها.
 - ارسال العمال إلى المؤسسات التعليمية سواء كانت عمومية أو خاصة لاكتساب معارف جديدة أو لتعلم اللغات.
 - تدريب العمال على استخدام الآلات الجديدة المستعملة في الانتاج أو على النظم التكنولوجية وذلك من خلال ارسال فريق من العمال إلى المصانع التي تزود المؤسسة بالآلات الانتاجية في ألمانيا وإيطاليا ليتدربوا على كيفية التحكم وتشغيل الآلات وصيانتها وكان هذا في سنتي 2016-2017.
- كما تتعامل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر مع العديد من المؤسسات التعليمية من أجل تدريب عمالها فإن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تتعامل مع الصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المتواصل حيث يعتمد هيئة وطنية عمومية ذات طابع خاص أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-355 المؤرخ في 10 نوفمبر 1998 تحت وصاية وزارة التكوين المهني مقره الجزائر العاصمة.

الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

حيث تخصص مؤسسة MAB ما نسبته 2% من الكتلة الأجرية السنوية للعمال لتطوير والتمهين المتواصل، وهذا الامر مفروض عليها من قبل الدولة فإذا لم تقم المؤسسة بتدريب عمالها بهذه الهيئة فانه يفرض عليها ضريبة 2% من الكتلة الأجرية السنوية للعمال.

أما بالنسبة للمؤسسات الخاصة فإن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تتعامل مع العديد منها من بينها:

- مدرسة القلم بعنابة؛
- المعهد العالي للتسيير بعنابة؛
- مؤسسة تريكبي لتعليم اللغات حيث تعاملت معها لمرة واحدة.
- وفي سنة 2018 أطلقت مؤسسة عمر بن عمر مشروعاً جديداً في مجال استقطاب الكفاءات ب عنوان Source d'avenir، حيث قام فريق من العمال المختصين بتنظيم أبواب مفتوحة في جامعة 8 ماي 1945 قالة من أجل اجراء مقابلات مع 1000 طالب بهدف استقطاب كفاءات المستقبل واختيار النخبة من الطلاب لتكوينهم كإطارات مستقبلية للمؤسسة حيث كان هذا المشروع نتيجة لتوسع نشاطات المؤسسة وتطور احتياجاتها، وكذا بالنظر إلى ارتفاع تكاليف الحصول على موارد بشرية من خارج المدينة.

ثانياً: التغييرات التكنولوجية التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

لقد قامت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالعديد من التغييرات التكنولوجية منذ بداية نشاطها وذلك من أجل مواكبة التغييرات الحاصلة في هذا المجال وتحسين أدائها وجودة منتجاتها وفي ما يلي أهم التغييرات في السنوات الأخيرة:

- في سنة 2012 قامت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بشراء قوالب جديدة خاصة بالعجائن الطويلة من أجل إنتاج كل من المنتجين: رشتة، فرميسال؛
- في سنة 2013 قامت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر باقتناء آلات إنتاج جديدة من شركة FAVA الايطالية من أجل توسيع خطوط الانتاج وازافة خط انتاج رابع خاص بالعجائن؛
- في سنة 2014 قامت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بشراء نظام SAP للإنترن من شركة تونسية من أجل تفعيل الاتصالات داخلها حيث حصلت عليه عن طريق صفقة عرضتها الشركة، ويقوم نظام SAP بربط المدير العام بمدراء الأقسام الأخرى مباشرة بعد أن كان الاتصال يدويا عن طريق الوثائق والأوراق أصبح الكترونياً

الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

أين يتم إرسال الوثائق والملفات آليا عن طريق نظام SAP إلى المدير العام ومديرية الإدارة العامة ليتم توقيعها وإعادة إرسالها آليا في نفس اليوم، وهو ما ساهم في تقليص وقت الانتظار وتضييق حجم الاتصالات؛

• وفي نهاية 2015 قامت مؤسسة عمر بن عمر بشراء نظام خبير WARP من شركة تونسية يقوم هذا النظام بجمع كل المعلومات التي يتم ادخالها في أي جهاز حاسوب داخل المؤسسة ثم يقوم بمعالجتها وتصنيفها وتوزيعها للأطراف التي لها علاقة بها وهذا يكون آليا وفي بداية 2016 شرع في تركيبه من طرف الشركة المنتجة له.

- وفي نفس السنة قامت باقتناء آلات من شركة FAVA خاصة بالعجائن الطويلة، وآلات خاصة بتعبئة وتغليف هذه المنتجات من الشركة الألمانية ROVEMA، حيث يمتد هذا المشروع من 2016 إلى سنة 2019، حيث استمرت خلالها مؤسسة عمر بن عمر بتطوير وتحسين نوعية هذه العجائن حسب متطلبات السوق وإحتياجات الزبون.

- كما قامت سنة 2017 بشراء آلات انتاج جديدة خاصة بالكسكس من أجل تحسين جودة المنتج من شركة FAVA.

المبحث الثاني: المنهجية والاجراءات المتبعة

سنتطرق في هذا المبحث إلى مجتمع وعليه الدراسة، ومصادر جمع بيانات الدراسة، بالإضافة إلى أساليب التحليل الاحصائي، التي استخدمناها في دراستنا.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

1- مصادر جمع بيانات الدراسة: يمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين هما:

● **البيانات الأولية:** هي البيانات التي يقوم الباحث بجمعها لأول مرة من الميدان، باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المعروفة والمتمثلة في الملاحظة والمقابلة، والاستبيان ولتعد هاته الاخيرة من الادوات الاكثر استخداما لجمع البيانات من حيث قدرة المستجوبين لعرض مواقفهم بموضوعية وحرية وقد تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

● **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والمجالات والرسائل الجامعية والمقالات وأوراق البحث المقدمة في المنتقيات والمؤثرات العلمية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام من آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع البحث.

2- مجتمع وعينة البحث:

● **مجتمع البحث:** يمثل مجتمع البحث جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، حيث يتمثل مجتمع البحث المستهدف في مجموع العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

● **عينة البحث:** نظرا لكبير حجم مجتمع الدراسة، فقد قمنا باختيار عينة عشوائية، أين تم توزيع 40 استمارة، واسترجع منها 35 استمارة، حيث كانت كل الاستمارات المسترجعة صالحة للدراسة وقابلة للتحليل الاحصائي.

المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الاحصائية

أولا: أداة الدراسة

الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

بعد استقراء العديد من الدراسات تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث حيث تتكون هذه الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يحتوي على محورين:

المحور الأول: يتمثل في متغير اليقظة الاستراتيجية، حيث شملت 41 عبارة اجمالية للمتغير المستقل مقسمة على الأبعاد التالية:

- البعد الإداري؛

- البعد التكنولوجي؛

- البعد المعلوماتي؛

- البعد البشري.

المحور الثاني: ويتمثل في المتغير التابع "التغيير التنظيمي" حيث شملت 28 عبارة تهدف الى التعرف على واقع التغيير التنظيمي موزعة على أربعة أبعاد كما يلي:

- التغيير في الافراد؛

- التغيير التكنولوجي؛

- التغيير في الهيكل التنظيمي؛

- التغيير في العمليات.

ثانيا: اساليب المعالجة الاحصائية المستخدمة

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

- مقاييس الاحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث واطهار خصائصه بالإعتماد على:

الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

- التكرارات: لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط الاجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.
- الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين اوساطها الحسابية.
- معامل الثبات: ألفا كرو نباخ لقياس ثبات اداة الدراسة.
- معامل الارتباط: لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي.
- الانحدار البسيط والمتعدد.
- المدى: لتحديد طول خلايا مقياس لكارت الخماسي المستخدمة في المحاور الثلاثة للاستبيان ثم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجة لكارت (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي =0.8، بعد ذلك اضافة هذه الاخيرة الى اقل قيمة في المقياس وهي 01 وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة (0.8+1=1.8) وهكذا أصبح طول الفئة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): طول الخلية لسلم لكارت الخماسي

الفئات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
درجة الموافقة	[1.80 - 1]	[2.60 - 1.81]	[3.40 - 2.61]	[4.20 - 3.41]	[5 - 4.21]

المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

أولا: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان قمنا بحساب معاملات الارتباط (بيرسون) لكل عبارة مع محورها حيث قمنا بترتيب الجداول حسب ترتيب محاور الاستبيان كما هو موضح في الجداول الآتية:

الجدول رقم: (05) الاتساق الداخلي لعبرات المحور الأول

الإتساق الداخلي	رقم العبارة
0,370	01
0,307	02
0,375	03
0,310	04
0,377	05
0,273	06
0,307	07
0,195	08
0,541	09
0,473	10
0,086	11
0,133	12
0.166	13
0,348	14
0,490	15
0,300	16
0,575	17
0,535	18
0,678	19
0,304	20
0588	21
0,397	22
0,073	23
0,244	24
0,198	25
0,481	26

0,032	27
0,212	28
0,206	29
0,315	30
0,364	31
0,319	32
0,213	33
0,615	34
0,346	35
0,295	36
0,326	37
0,331	38
0,339	39
0,491	40
0,356	41

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الجدول رقم: (06) الاتساق الداخلي لعبرات المحور الثاني

الاتساق الداخلي	رقم العبارة
0,607	01
0,599	02
0,482	03
0,587	04
0,429	05
-0,004	06
0,475	07
0,489	08
0,453	09

0,428	10
0,402	11
0,601	12
0,461	13
0,429	14
0,316	15
0,552	16
0,468	17
0,415	18
0,603	19
0,305	20
0,374	21
0,430	22
0,469	23
0,046	24
0,445	25
0,225	26

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين معاملات الارتباط لكل عبارة مع محورها أن جميع العبارات ذات دلالة إحصائية.

ثانيا: التحقق من ثبات الاستبيان

للحصول على أداة قادرة على جمع المعلومات الدقيقة لا بد من أن تكون الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبيا.

ويعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة لذلك قمنا بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة وقد تم التحقق من الثبات. بتطبيق معامل ألفا كرو نباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان

معايير الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0,800	41	اليقظة الاستراتيجية
0,696	26	التغيير التنظيمي
0,844	67	كل المحاور

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ spss

نلاحظ من الجدول (07) أن الثبات الكلي لأداة البحث بلغ 0,844 وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث مرتفعة أيضا، فبلغ ما قيمته 0,800 بالنسبة لمحور اليقظة الاستراتيجية وبالنسبة لمحور التغيير التنظيمي فكانت مرتفعة كذلك بـ 0,696، مما يعني معامل الثبات للمحاور مرتفع وهذا ما يؤكد أن الأداة (الاستبيان) تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبهذا نكون قد بينا مدى ثبات أداة البحث.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة تحليلها وتفسيرها

سوف نقوم في هذا المبحث بعرض نتائج الدراسة من خلال تحليل خصائص العينة ثم تحليل أجوبة الاستبيان وفي الأخير سنقوم باختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: البيانات الشخصية

فيما يلي سنتطرق الى عرض المتغيرات الشخصية كما هو موضح في الجدول () والذي يوضح الخصائص الديمغرافية من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة.

الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

النسبة %	التكرار	البيان	
37,1	13	ذكر	الجنس
62,9	22	أنثى	
100	35	المجموع	
42,9	15	20 – 30 سنة.	الفئة العمرية
31,4	11	31 – 40 سنة.	
25,7	9	41 – 50 سنة.	
-	-	من 51 سنة فأكثر.	
100	35	المجموع	
5,7	2	ثانوي	المستوى التعليمي
-	-	تقني سامي TS	
54,3	19	ليسانس	
14,3	5	مهندس	
8,6	3	ماجستير	
-	-	دكتوراه	
100	35	المجموع	
80,0	28	موظف	المنصب الوظيفي:
14,3	5	رئيس قسم	
5,7	2	نائب مدير	
-	-	مدير	
100	35	المجموع	
34,3	12	من 1 إلى 5 سنوات	سنوات الخبرة:
37,1	13	من 6 إلى 10 سنوات	
28,6	10	من 11 إلى 15 سنة	
-	-	من 16 سنة فأكثر	
100	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي spss

الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

من خلال النتائج المبينة في الجدول (08) تتضح أن غالبية أفراد عينة البحث كانوا إناث وذلك بنسبة 62.9 في حين كانت نسبة الذكور 37.1.

بالنسبة لمتغير العمر نجد أن 42.9 من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 30 سنة ونسبة 31.4 ما بين 31 إلى 40 سنة أما نسبة 25.7 فهي تخص الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة وهذا ما يدل أن معظم أفراد العينة من فئة الشباب منه فإن المؤسسة تهتم بعملية استقطاب وتوظيف هذه الفئة لضمان حركية الأفراد داخل المؤسسة.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي تبين أن أغلب أفراد العينة هم حملة شهادة الليسانس بنسبة 54.3 ويأتي بعدها حملة شهادة مهندس بنسبة 14.3 ونسبة 8.6 هم من حملة شهادة الماجستير في حين بلغت نسبة حملة مستوى ثانوي 5.7 ومن هنا تجدر الإشارة أنه لا يوجد ولا فرد من أفراد العينة حامل لشهادة الدكتوراه وفي الأخير يمكن القول إن غالبية أفراد العينة يحملون شهادات علمية تأهلهم لشغل المناصب الإدارية المناسبة لهم.

بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي، أظهرت نتائج التحليل أن أغلبية أفراد العينة يشغلون منصب موظف بنسبة 80 تليها نسبة 14.3 لمنصب رئيس قسم , في حين يشغل منصب نائب مدير نسبة 5.7.

بالنسبة لسنوات الخبرة لدى أفراد العينة نجد أن 34.3 تقع خبرتهم في المجال من 1 إلى 5 سنوات، أما نسبة 37.1 تقع خبرتهم في المجال من 6 إلى 10 سنوات، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم من 11 إلى 15 فقد حددت نسبتهم بـ 28.6، وهذا ما يعني أن أفراد العينة مستوى خبرتها متوسط وهذا ما يتوافق مع الفئة العمرية الموجودة في المؤسسة محل دراسة.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

من خلال سنقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة عن أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس لكارتر 1-5) لإجابات أفراد العينة عن عبارات الاستمارة.

الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

الجدول رقم(09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول البعد الإداري

إتجاه الاجابة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الاداري	تسلسل العبارات
موافق	3	0,857	3,97	تحرص ادارتكم على تحديد مجالات البحث عن المعلومة	01
موافق	5	0,747	3,83	تهتم إدارتكم بتحديد مصادر الحصول عن المعلومة	02
محايد	13	1,067	3,09	تستخدم إدارتكم الإتصالات الشخصية لجمع معلومات بخصوص مواضيع معينة.	03
موافق	2	0,840	4,00	تحرص مؤسستكم على تخصيص ميزانية كافية للحصول على المعلومات.	04
موافق	8	0,926	3,71	يقوم الخبراء في إدارتكم بتحليل المعلومات لإعطائها قيمة	05
موافق	9	1,045	3,71	تقوم إدارتكم بمعالجة المعلومات لإعطائها درجة عالية من الملائمة.	06
موافق	1	0,919	4,09	تهتم إدارتكم بأرشفة المعلومات وحفظها لوقت طويل واستعادتها عند الحاجة.	07
موافق	7	1,157	3,89	يتم تعميم المعلومات في إدارتكم من خلال إيداعها في قاعدة بيانات.	08
محايد	14	1,121	2,91	يتم نشر المعلومات في مؤسستكم بشكل شفوي.	09
موافق	6	1,150	3,83	تحتل نظم المعلومات في مؤسستكم بدرجة عالية من الحماية	10
موافق	4	0,998	3,94	يتم إستعمال المعلومات في إدخال تحسينات على المنتجات	11
محايد	12	1,197	3,26	تستخدم مؤسستكم نتائج تحليل المعلومات للتعرف على نقاط القوة والضعف.	12
محايد	11	1,239	3,37	تحرص مؤسستكم على إستخدام المعلومات الداخلية من أجل وضع سياسات اتصال جديدة	13
موافق	10	1,040	3,49	تعتمد إدارتكم على المعلومات المجمعة في اتخاذ قرارات تسييره جديدة.	14
موافق		0,404	3,65	الاجمالي	

المحور الأول: واقع اليقظة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أعلاه الذي يتعلق بالبعد الإداري في المحور الأول أنه يوضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات البعد هو 3.65 أي بدرجة موافق، وانحراف معياري 0.40 ضعيف، ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد.

الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

أظهرت نتائج البعد الأول المتعلقة بالبعد الإداري أن هناك تأييد من قبل أغلبية أفراد العينة بأن المؤسسة تهتم به لما له من دور فعال وأهمية كبيرة فيها.

جاءت العبارة رقم 07 في المرتبة الأولى بانحراف معياري 0.91 وبتوسط حسابي 4.09 والتي تشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على أن الإدارة تهتم بأرشفة المعلومات وحفظها لوقت طويل واستعادتها عند الحاجة.

تليها العبارة رقم 04 في المرتبة الثانية بانحراف معياري 0.84 وبتوسط حسابي 4.00 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على أن المؤسسة تحرص على تخصيص ميزانية كافية للحصول على المعلومات.

العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الثالثة بانحراف معياري 0.85 وبتوسط حسابي 3.97 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على أن المنظمة تحرص على تحديد مجالات البحث عن المعلومة.

العبارة رقم 11 احتلت المرتبة الرابعة بانحراف معياري 0.99 وبتوسط حسابي 3.94 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة عالية على أنه يتم استعمال المعلومات في إدخال التحسينات في المنتجات.

واحتلت العبارة رقم 02 المرتبة الخامسة بانحراف معياري 0.74 وبتوسط حسابي 3.83 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة عالية على أن الإدارة تهتم بتحديد مصادر الحصول على المعلومة.

العبارة رقم 10 احتلت المرتبة السادسة بانحراف معياري 1.15 وبتوسط حسابي 3.83 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة عالية ما يعني أن المؤسسة تحرص على توفير درجة حماية عالية لنظم المعلومات.

تليها العبارة رقم 08 في المرتبة السابعة بانحراف معياري 1.15 وبتوسط حسابي 3.98 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة عالية وهذا دال على أنه يتم تعميم المعلومات في الإدارة من خلال إيداعها في قاعدة بيانات.

العبارة رقم 05 احتلت المرتبة الثامنة بانحراف معياري 0.92 وبتوسط حسابي 3.71 والتي تشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة عالية من أفراد العينة على أنه يتم تحليل المعلومات لإعطائها قيمة.

العبارة رقم 06 احتلت المرتبة التاسعة بانحراف معياري 1.04 وبتوسط حسابي 3.71 والتي تشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة عالية من أفراد العينة على أن الإدارة تقوم بمعالجة المعلومات لإعطائها درجة

عالية من الملائمة.

الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

أما المرتبة العاشرة فاحتلتها العبارة رقم 14 بانحراف معياري 1.04 وبتوسط حسابي 3.49 والتي تشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على أن الإدارة تعتمد على المعلومات المجمعة في اتخاذ القرارات التسييرية الجديدة تليها في المرتبة الاحدى عشر العبارة 13 بانحراف معياري 1.23 وبتوسط حسابي 3.37 والتي وتشير إلى الخيار "محايد"، وهذا دال على أن المنظمة لا تستخدم المعلومات الداخلية من أجل وضع سياسات اتصال جديدة.

العبارة رقم 12 احتلت المرتبة الثانية عشر بانحراف معياري 1.19 وبتوسط حسابي 3.26 والتي تشير إلى الخيار "محايد"، ما يدل على أن المؤسسة لا تستخدم نتائج تحليل المعلومات للتعرف على نقاط القوة والضعف. العبارة رقم 03 احتلت المرتبة الثالثة عشر بانحراف معياري 1.06 وبتوسط حسابي 3.09 والتي تشير إلى الخيار "محايد"، ما يدل على أن الإدارة لا تستخدم الاتصالات الشخصية لجمع معلومات بخصوص مواضيع معينة . العبارة رقم 09 احتلت المرتبة الرابعة عشر بانحراف معياري 1.12 وبتوسط حسابي 2.91 والتي تشير إلى الخيار "محايد"، ما يدل على أن المؤسسة لا تعمل على نشر المعلومات في المؤسسة بشكل شفوي.

من خلال الإجابات أفراد العينة على جميع أسئلة الاستبيان التي تشير إلى الموافقة العالية على أن منظمة عمر بن عمر تهتم بدرجة عالية بالبعد الإداري من خلال تحديد مجالات البحث عن المعلومة ومصادر الحصول عليها، وتخصيص ميزانيات كافية لها.

2-تحليل عبارات البعد الثاني:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول البعد التكنولوجي

الاتجاه الاجابة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الاداري	تسلسل العبارات	
موافق تماما	2	0,886	4,26	يتوفر لدى مؤسستكم شبكة إلكترونية داخلية تسهل التواصل بين الإدارة والعاملين	15	المحور الأول: واقع اليقظة الاستراتيجية
موافق	5	0,891	4,03	تهتم مؤسستكم بتوفير أجدد برمجيات وتجهيزات.	16	
موافق	3	0,873	4,06	تعتمد مؤسستكم على برمجيات لحفظ أكبر عدد من المعلومات	17	
موافق	4	0,618	4,03	يتم تبادل المعلومات في إدارتكم بالبريد الإلكتروني.	18	
موافق	6	1,022	3,89	تعتمد مؤسستكم على شبكة الإكسترنات للبقاء على اتصال مع الطراف الخارجية.	19	
موافق	7	0,867	3,69	تركز إدارتكم على المواقع الإلكترونية في عملها بشكل كبير.	20	
محايد	8	1,285	3,37	تبنى مؤسستكم مبدأ الإبداع والابتكار في عملها.	21	
موافق تماما	1	0,758	4,31	تتوفر مؤسستكم على موارد بشرية مؤهلة وقادرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات.	22	
موافق		5,580	3,95	الاجمالي		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) الذي يتعلق بالبعد التكنولوجي في المحور الأول أنه يوضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات البعد هو 3.95 أي بدرجة موافق، وانحراف المعياري 0.55 ضعيف، ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد.

أظهرت نتائج البعد الأول المتعلقة بالبعد التكنولوجي أن هناك تأييد من قبل أغلبية أفراد العينة بأن المؤسسة تهتم به وذلك لمواكبة كل التغييرات الحاصلة.

جاءت العبارة رقم 22 في المرتبة الأولى بانحراف معياري 0.75 وبمتوسط حسابي 4.31 والتي تشير إلى الخيار "موافق تماما"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على أن المؤسسة تتوفر على موارد بشرية مؤهلة وقادرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات.

تليها العبارة رقم 15 في المرتبة الثانية بانحراف معياري 0.88 وبمتوسط حسابي 4.26 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على أن المؤسسة تتوفر على شبكة الكترونية تسهل التواصل بين الإدارة والعاملين.

العبارة رقم 17 احتلت المرتبة الثالثة بانحراف معياري 0.873 وبمتوسط حسابي 4.06 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على أن المنظمة تعتمد على برمجيات لحفظ أكبر عدد من المعلومات.

العبارة رقم 18 احتلت المرتبة الرابعة بانحراف معياري 0.61 وبمتوسط حسابي 4.03 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة عالية على أن الإدارة تعتمد على البريد الإلكتروني في تبادل المعلومات.

واحتلت العبارة رقم 16 المرتبة الخامسة بانحراف معياري 0.89 وبمتوسط حسابي 4.03 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة عالية على أن المؤسسة تهتم بتوفير أحدث البرمجيات والتجهيزات.

العبارة رقم 19 احتلت المرتبة السادسة بانحراف معياري 1.02 وبمتوسط حسابي 3.89 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة عالية ما يعني أن المؤسسة تعتمد على شبكة الاكسترنات للبقاء على اتصال مع الأطراف الخارجية.

تليها العبارة رقم 20 في المرتبة السابعة بانحراف معياري 0.86 وبمتوسط حسابي 3.69 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة عالية وهذا يدل على أن الإدارة تعتمد على يتم تعميم المعلومات في الإدارة من خلال إيداعها في قاعدة بيانات للمواقع الإلكترونية في عملها بشكل كبير.

العبارة رقم 21 احتلت المرتبة الثامنة بانحراف معياري 1.28 وبمتوسط حسابي 3.37 والتي تشير إلى الخيار "محايد"، ما يدل على أن المؤسسة لا تتبنى مبدأ الابداع والابتكار في عملها.

من خلال الإجابات أفراد العينة على جميع أسئلة الاستبيان التي تشير إلى الموافقة العالية على أن منظمة عمر بن عمر تهتم بالبعد والتكنولوجي من خلال توفير أحدث التجهيزات والوسائل والاعتماد على شبكة الاكسترنات للتواصل مع الخارج وشبكات الكترونية داخلية للتواصل مع الداخل.

3 - تحليل عبارات البعد الثالث:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول البعد المعلوماتي

تسلسل العبارات	البعد الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	إتجاه الاجابة
23	تعتمد مؤسستكم على نظام معلومات لتتبع المشاريع الداخلية.	3,63	1,003	2	موافق
24	تحرص إدارتكم على ضمان سرعة الحصول على المعلومة	3,26	1,172	7	محايد
25	تتميز المعلومات التي تحصل عليها إدارتكم بدرجة عالية من المصدقية.	3,03	1,014	8	محايد
26	تحصل إدارتكم على معلومات دقيقة حول سلوك المستهلكين من خلال المعارض	3,54	0,980	4	موافق
27	تتميز المعلومات المجمعة بدرجة كافية من القدرة على حل المشكلات.	3,43	0,850	6	موافق
28	تتسم إدارتكم بالحرص على موضوعية المعطيات المجمعة.	2,89	0,832	9	محايد
29	تتمتع المعلومات المقدمة للعاملين بدرجة كافية من البساطة والفهم.	3,51	1,222	5	موافق
30	تعتمد إدارتكم على المعلومات المحصل عليها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف.	3,60	1,090	3	موافق
31	تتوفر المعلومات المجمعة حول البيئة التنافسية للمؤسسة على درجة عالية من المنفعة.	3,69	1,078	1	موافق
الاجمالي		3,40	0.410		موافق

المحور الأول: واقع اليقظة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول (11) الذي يتعلق بالبعد المعلوماتي في المحور الأول أنه يوضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات البعد هو 3.40 أي بدرجة محايد، وانحراف المعياري 0.41 ضعيف، ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد.

أظهرت نتائج البعد الثالث المتعلقة بالبعد المعلوماتي أن معظم افراد العينة لم يؤيدوا على ان المؤسسة تحرص على ضمان سرعة الحصول على المعلومة وان الإدارة لا تحرص على موضوعية المعطيات المجمعة.

الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

جاءت العبارة رقم 31 في المرتبة الأولى بانحراف معياري 1.07 وبتوسط حسابي 3.69 والتي تشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على أن المعلومات المجمعة حول البيئة التنافسية تتوفر على درجة عالية من المنفعة.

تليها العبارة رقم 23 في المرتبة الثانية بانحراف معياري 1.00 وبتوسط حسابي 3.63 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على نظام معلومات لتتبع المشاريع.

العبارة رقم 30 احتلت المرتبة الثالثة بانحراف معياري 1.09 وبتوسط حسابي 3.60 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على أن الإدارة تعتمد على المعلومات المحصل عليها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

العبارة رقم 26 احتلت المرتبة الرابعة بانحراف معياري 0.98 وبتوسط حسابي 3.54 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة عالية من الموافقة بأن المؤسسة تحصل على معلومات دقيقة حول سلوك المستهلك من خلال المعارض.

واحتلت العبارة رقم 29 المرتبة الخامسة بانحراف معياري 1.22 وبتوسط حسابي 3.51 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة عالية بأن المعلومات المقدمة للعاملين تتميز بدرجة كافية من البساطة والفهم. العبارة رقم 27 احتلت المرتبة السادسة بانحراف معياري 0.85 وبتوسط حسابي 3.43 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة عالية بأن المعلومات المجمعة تتميز بدرجة كافية من القدرة على حل المشكلات.

تليها العبارة رقم 24 في المرتبة السابعة بانحراف معياري 1.17 وبتوسط حسابي 3.26 وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يدل على أن الإدارة لا تحرص على ضمان سرعة الحصول على المعلومة.

العبارة رقم 25 احتلت المرتبة الثامنة بانحراف معياري 1.01 وبتوسط حسابي 3.03 التي تشير إلى الخيار "محايد"، ما يدل على أن المعلومات التي تحصل عليها الإدارة لا تتميز بدرجة عالية من المصداقية.

العبارة رقم 28 احتلت المرتبة الثامنة بانحراف معياري 0.83 وبتوسط حسابي 2.89 التي تشير إلى الخيار "محايد"، ما يدل على أن الإدارة لا تتسم بالحرص على موضوعية المعطيات المجمعة.

4 - تحليل عبارات البعد الرابع:

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول البعد البشري

رقم المحور	تسلسل العبارات	البعد البشري:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الإجابة
المحور الأول: واقع اليقظة الاستراتيجية	32	يظهر العاملون في المؤسسة درجة عالية من التيقظ والملاحظة لتغيرات البيئة التي يعملون فيها.	3,43	1,220	6	موافق
	33	يتم جمع المعلومات والمعطيات الأولية من طرف عمال متخصصين.	4,11	0,900	1	موافق
	34	يحرص المسؤولون على مراقبة وتقييم المعلومات من خلال الملاحظة.	3,49	1,011	5	موافق
	35	يستخدم الخبراء أساليب تقنية لدراسة نتائج تحليل المعلومات.	3,66	0,968	2	موافق
	36	تستعين إدارتكم بخبراء خارجيين لجمع المعلومات من البيئة الخارجية.	3,57	1,119	3	موافق
	37	يتسم سلوك الخبراء في إدارتكم بدرجة عالية من الحرص في التحري عن المعلومات في بيئة المؤسسة.	3,51	,981	4	موافق
	38	يحرص العاملون في المؤسسة على تحديد إحتياجاتهم من المعلومات مسبقا.	2,77	1,165	10	محايد
	39	يتم تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة بدرجة عالية من المرونة والسهولة.	2,80	1,079	9	محايد
	40	تقوم إدارتكم بجمع معلومات حول بيئة العمل من خلال إجتماعات يشارك العمال.	3,11	0,993	8	محايد
	41	يمكن للعمال تقديم إقتراحات بخصوص المعلومات المقدمة لهم.	3,14	1,115	7	محايد
		الإجمالي	3,74	0,629		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) الذي يتعلق بالبعد البشري في المحور الأول أنه يوضح أن المتوسط

الحسابي الإجمالي لعبارات البعد هو 3.74 أي بدرجة موافق، وانحراف المعياري 0.62.

الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

أظهرت نتائج البعد الرابع المتعلقة بالبعد البشري أن هناك تأييد من طرف افراد العينة على ان المؤسسة تحرص على الاستعانة بخبراء خارجيين لجمع المعلومات وتبادل المعلومات بين العاملين بالمرونة والسهولة. جاءت العبارة رقم 33 في المرتبة الأولى بانحراف معياري 0.90 وبمتوسط حسابي 4.11 والتي تشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على أنه يتم جمع المعلومات والمعطيات الأولية من طرف عمال متخصصين.

تليها العبارة رقم 35 في المرتبة الثانية بانحراف معياري 0.96 وبمتوسط حسابي 3.66 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على أن الخبراء تستخدم أساليب تقنية لدراسة نتائج تحليل المعلومات.

العبارة رقم 36 احتلت المرتبة الثالثة بانحراف معياري 1.11 وبمتوسط حسابي 3.57 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على أن الإدارة تستعين بخبراء خارجيين لجمع المعلومات من البيئة الخارجية.

العبارة رقم 37 احتلت المرتبة الرابعة بانحراف معياري 0.98 وبمتوسط حسابي 3.51 وتشير إلى الخيار "موافق"، ما يدل على درجة عالية من الموافقة بأن سلوك الخبراء في الإدارة بدرجة عالية من الحرص في التحري عن المعلومات في بيئة المؤسسة.

واحتلت العبارة رقم 34 المرتبة الخامسة بانحراف معياري 1.01 وبمتوسط حسابي 3.49 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة عالية بأن المسؤولون يحرصون على مراقبة وتقييم المعلومات من خلال الملاحظة.

العبارة رقم 32 احتلت المرتبة السادسة بانحراف معياري 1.22 وبمتوسط حسابي 3.43 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة عالية بأن العاملون في المؤسسة يظهرون درجة عالية من التيقظ والملاحظة لتغيرات البيئة التي يعملون فيها.

تليها العبارة رقم 41 في المرتبة السابعة بانحراف معياري 1.11 وبمتوسط حسابي 3.14 وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يدل على ان العمال لا يقدمون اقتراحات بخصوص المعلومات المقدم لهم.

العبارة رقم 25 احتلت المرتبة الثامنة بانحراف معياري 1.01 وبمتوسط حسابي 3.03 التي تشير إلى الخيار "محايد"، ما يدل على أن المعلومات التي تحصل عليها الإدارة لا تتميز بدرجة عالية من المصدقية.

العبارة رقم 40 احتلت المرتبة الثامنة بانحراف معياري 0.99 وبمتوسط حسابي 3.11 التي تشير إلى الخيار "محايد"، ما يدل على أن الإدارة لا تقوم بجمع معلومات حول بيئة العمل من خلال اجتماعات يشارك فيها العمال.

الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

العبارة رقم 39 احتلت المرتبة التاسعة بانحراف معياري 1.07 ومتوسط حسابي 2.80 وتشير إلى الخيار "محايد"، ما يدل على أن تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة لا يتم بدرجة عالية من المرونة والسهولة.

العبارة رقم 38 احتلت المرتبة العاشرة بانحراف معياري 1.16 ومتوسط حسابي 2.77 وتشير إلى الخيار "محايد"، ما يدل على العاملون في المؤسسة لا يحرصون على تحديد احتياجاتهم من المعلومات مسبقاً.

5-تحليل عبارات المحور الثاني التغيير في الافراد:

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني بعد التغير في الافراد

رقم المحور	تسلسل العبارات	بعد التغير في الافراد:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الإجابة
المحور الثاني: التغيير التنظيمي	01	توفر مؤسستكم أنظمة تدريب فعالة باستمرار.	4,06	1,259	2	موافق
	02	يتم تزويد التعليمات والوسائل التي تساعدك في التعلم والتكوين.	3,83	1,043	6	موافق
	03	تخضعون للمراقبة المستمرة للأداء بعد التكوين.	4,03	0,954	3	موافق
	04	يتم تحليل بعض الوقائع ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير والمتعلقة بموضوع التدريب.	3,34	0,873	8	محايد
	05	يحرص التغيير على زيادة قدراتكم وتطوير مهاراتكم.	4,20	0,901	1	موافق
	06	يشجع التغيير على الإبداع والتمتع بروح المبادرة.	3,83	0,822	5	موافق
	07	يلعب التغيير دور كبير في زيادة قدرات ومهارات العاملين.	3,89	1,051	4	موافق
	08	تخضع المنظمة افرادها الأكثر كفاءة لجملة من الدورات التدريبية.	3,69	1,207	7	موافق
	09	يحرص التغيير على إزالة القيم والسلوكيات غير الصحيحة العالقة في نفوس العاملين.	2,83	1,200	9	محايد
		الإجمالي	3,74	0,629		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) الذي يتعلق ببعد التغيير في الافراد في المحور الثاني أنه يوضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات البعد هو 3.74 أي بدرجة موافق، وانحراف المعياري 0.62.

أظهرت نتائج البعد في المحور الثاني لبعد التغيير في الأفراد أن هناك تأييد من طرف أفراد العينة على أن المؤسسة تحرص على الاهتمام بالأفراد من خلال تويدهم بمختلف التعليمات التي تساعدهم في التعلم واخضاعهم لدورات تدريبية متى نطلب الأمر.

جاءت العبارة رقم 5 في المرتبة الأولى بانحراف معياري 0.90 وبتوسط حسابي 4.2 والتي تشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على أن التغيير يحرص على زيادة قدرات وتطوير مهاراتهم.

تليها العبارة رقم 1 في المرتبة الثانية بانحراف معياري 1.25 وبتوسط حسابي 4.09 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على أن المؤسسة توفر أنظمة تدريب فعالة باستمرار.

العبارة رقم 3 احتلت المرتبة الثالثة بانحراف معياري 0.95 وبتوسط حسابي 4.03 إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على أنهم يخضعون لمراقبة مستمرة للأداء بعد التكوين.

العبارة رقم 7 احتلت المرتبة الرابعة بانحراف معياري 1.05 وبتوسط حسابي 3.51 وتشير إلى الخيار "موافق"، ما يدل على درجة عالية من الموافقة بأن التغيير يلعب دور كبير في زيادة قدرات ومهارات العاملين.

واحتلت العبارة رقم 6 المرتبة الخامسة بانحراف معياري 1.01 وبتوسط حسابي 3.49 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة عالية بأن المسؤولين يحرصون على مراقبة وتقييم المعلومات من خلال الملاحظة.

العبارة رقم 2 احتلت المرتبة السادسة بانحراف معياري 1.04 وبتوسط حسابي 3.83 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة عالية بأنه يتم تزويدهم بالتعليمات والوسائل التي تساعدهم في التعلم التكويني.

تليها العبارة رقم 8 في المرتبة السابعة بانحراف معياري 1.20 وبتوسط حسابي 3.69 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على أن المنظمة تخضع أفرادها الأكثر كفاءة لحملة من الدورات التدريبية.

العبارة رقم 4 احتلت المرتبة الثامنة بانحراف معياري 0.87 وبتوسط حسابي 3.34 التي تشير إلى الخيار "محايد"، ما يدل على أن الوقائع ذات الأهمية البالغة التأثير الكبير المتعلقة بموضوع التدريب لا يتم تحليلها.

العبارة رقم 9 احتلت المرتبة التاسعة بانحراف معياري 1.20 وبتوسط حسابي 2.83 التي تشير إلى الخيار "محايد"، ما يدل على أن التغيير لا يحرص على إزالة القيم والسلوكيات الغير صحيحة العالقة في نفوس العاملين.

6- تحليل عبارات المحور الثاني التغيير في الافراد:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني البعد التكنولوجي

رقم المحور	تسلسل العبارات	البعد التكنولوجي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الإجابة
المحور الثاني: التغيير التنظيمي	10	تحرص مؤسستكم على تحديث الأجهزة والمعدات باستمرار.	4,14	1,089	2	موافق
	11	تواظب مؤسستكم على اقتناء تكنولوجيا المعلومات الحديثة.	3,83	0,707	3	موافق
	12	تحرص مؤسستكم على تطوير نظم معلوماتها باستمرار.	4.17	0,818	1	موافق
	13	تتم مؤسستكم بكل مستجد من التطورات التكنولوجية والمعلوماتية.	3,77	0,770	4	موافق
	14	توفر لكم مؤسستكم المعلومات الفعالة باستمرار.	3,34	1,110	6	محايد
	15	تخصص مؤسستكم برامج وتطبيقات لبعث روح الإبداع بين العاملين.	3,54	1,094	5	موافق
		الإجمالي	3,96	1,287		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) الذي يتعلق بالبعد التكنولوجي في المحور الثاني أنه يوضح أن

المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات البعد هو 3.96 أي بدرجة موافق، وانحراف معياري 1.28.

أظهرت نتائج البعد الثاني في المحور الثاني لبعد التغيير التكنولوجي أن هناك تأييد من طرف افراد العينة

على ان المؤسسة تحرص على الاهتمام بالتغيير التكنولوجي من خلال تحديث الأجهزة والمعدات باستمرار واقتناء تكنولوجيا حديثة وتوفير مختلف المعلومات الفعالة.

جاءت العبارة رقم 12 في المرتبة الأولى بانحراف معياري 0.81 وبمتوسط حسابي 4.17 والتي تشير إلى

الخيار "موافق"، مما يدل ان المؤسسة تحرص على تطوير نظم معلوماتها باستمرار.

تليها العبارة رقم 10 في المرتبة الثانية بانحراف معياري 1.08 وبمتوسط حسابي 4.14 وتشير إلى الخيار "موافق"،

مما يدل على أن المؤسسة تحرص على تحديث الأجهزة والمعدات.

الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

العبارة رقم 11 احتلت المرتبة الثالثة بانحراف معياري 0.70 وبتوسط حسابي 3.83 إلى الخيار "موافق"، مما يدل على موافقة مرتفعة أي أن المؤسسة تواظب على اقتناء تكنولوجيا معلومات حديثة.

العبارة رقم 13 احتلت المرتبة الرابعة بانحراف معياري 1.77 وبتوسط حسابي 3.77 وتشير إلى الخيار "موافق"، ما يدل على درجة عالية من الموافقة بأن المؤسسة تهتم بكل مستجد من التطورات التكنولوجية والمعلوماتية.

واحتلت العبارة رقم 15 المرتبة الخامسة بانحراف معياري 1.09 وبتوسط حسابي 3.54 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة عالية بأن المؤسسة تخصص برامج وتطبيقات لبعث روح الإبداع بين العاملين. العبارة رقم 14 احتلت المرتبة السادسة بانحراف معياري 1.11 وبتوسط حسابي 3.34 وتشير إلى الخيار "محايد"، ما يدل على أن المؤسسة توفر المعلومات الفعالة باستمرار.

7- تحليل عبارات المحور الثاني الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني بعد الهيكل التنظيمي

رقم المحور	تسلسل العبارات	بعد الهيكل التنظيمي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الإجابة
المحور الثاني: التغيير التنظيمي	16	تلجأ مؤسستكم إلى دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة عند الحاجة.	4,20	1,052	1	موافق
	17	تقوم مؤسستكم بإضافة وظائف جديدة إذا تطلب الأمر.	3,94	0,873	2	موافق
	18	تحرص مؤسستكم على التوجه نحو اللامركزية بإحداث تغييرات هيكلية.	3,63	1,003	3	موافق
	19	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات.	3,29	1,017	6	محايد
	20	تتميز الاتصالات الإدارية بين المستويات المختلفة بالدقة والوضوح.	3,37	1,031	5	محايد
	21	تحرص مؤسستكم على توفير هيكل تنظيمي يدعم مشاركة الموظفين.	3,06	0,906	7	محايد
	22	تحرص مؤسستكم على تقديم خدمة مميزة للموظفين من خلال التغييرات المستحدثة في الهيكل التنظيمي.	3,40	1,117	4	محايد
			الإجمالي	3,56	0,637	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) الذي يتعلق بالبعد الهيكل التنظيمي في المحور الثاني أنه يوضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات البعد هو 3.56 أي بدرجة موافق، وانحراف معياري 0.63. أظهرت نتائج البعد الثالث في المحور الثاني لبعده الهيكل التنظيمي أن هناك تأييد من طرف افراد العينة على ان المؤسسة تحرص على الاهتمام بالهيكل التنظيمي من خلال القيام بمختلف التغييرات واضافة وحدات او إزالة وحدات.

الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

جاءت العبارة رقم 16 في المرتبة الأولى بانحراف معياري 1.052 وبتوسط حسابي 4.20 والتي تشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة على أن المؤسسة تلجأ إلى دمج وظائف في وظيفة واحدة عند الحاجة.

تليها العبارة رقم 17 في المرتبة الثانية بانحراف معياري 0.87 وبتوسط حسابي 3.94 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بإضافة وظائف جديدة متى تطلب الامر.

العبارة رقم 18 احتلت المرتبة الثالثة بانحراف معياري 1.00 وبتوسط حسابي 3.63 إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على أن المؤسسة تحرص على التوجه نحو اللامركزية بإحداث تغييرات هيكلية.

العبارة رقم 22 احتلت المرتبة الرابعة بانحراف معياري 1.11 وبتوسط حسابي 3.40 وتشير إلى الخيار "محايد"، ما يدل على ان المؤسسة لا تحرص على تقديم خدمات مميزة للموظفين.

واحتلت العبارة رقم 20 المرتبة الخامسة بانحراف معياري 1.03 وبتوسط حسابي 3.37 وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يدل على ان الاتصالات الإدارية بين مختلف المستويات لا تتميز بالدقة والوضوح.

العبارة رقم 19 احتلت المرتبة السادسة بانحراف معياري 1.01 وبتوسط حسابي 3.29 وتشير إلى الخيار "محايد"، ما يدل على أن الهيكل التنظيمي لا يتميز بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات.

العبارة رقم 21 احتلت المرتبة السابعة بانحراف معياري 0.90 وبتوسط حسابي 3.06 وتشير إلى الخيار "محايد"، ما يدل على أن المؤسسة لا تحرص على توفير هيكل تنظيمي يدعم مشاركة الموظفين.

8- تحليل عبارات المحور الثاني البعد العملياتي:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني البعد العملياتي

رقم المحور	تسلسل العبارات	البعد العملياتي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الإجابة
المحور الثاني: التغيير التنظيمي	23	تدرك مؤسساتكم أهمية التغيير العملياتي للعمليات وتسعى لتطبيقها عند الحاجة.	3,09	1,121	4	محايد
	24	تحدد مؤسساتكم العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها من خلال التغيير العملياتي.	3,43	1,119	2	موافق
	25	تعمل مؤسساتكم على التحسين المستمر لعملياتها.	3,43	1,037	1	موافق
	26	تحرص مؤسساتكم على تصميم العمليات الإدارية بشكل مستمر.	3,26	1,146	3	محايد
الإجمالي			3,30	0,831		محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) الذي يتعلق بالبعد العملياتي في المحور الثاني أنه يوضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات البعد هو 3.30 أي بدرجة محايد، وانحراف معياري 0.83. أظهرت نتائج البعد الثالث في المحور الثاني لبعد العملياتي أن أفراد العينة لا يؤيدون ان المؤسسة تولي اهتمام للبعد العملياتي. جاءت العبارة رقم 25 في المرتبة الأولى بانحراف معياري 1.037 وبمتوسط حسابي 3.43 والتي تشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على التحسين المستمر لعملياتها. تليها العبارة رقم 24 في المرتبة الثانية بانحراف معياري 1.11 وبمتوسط حسابي 3.43 وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على أن المؤسسة تحدد العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها من خلال التغيير العملياتي. العبارة رقم 26 احتلت المرتبة الثالثة بانحراف معياري 1.14 وبمتوسط حسابي 3.26 إلى الخيار "محايد"، مما يدل على أن المؤسسة لا تحرص على تصميم العمليات بشكل مستمر. العبارة رقم 23 احتلت المرتبة الرابعة بانحراف معياري 1.12 وبمتوسط حسابي 3.09 وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يدل على أن المؤسسة لا لا تدرك أهمية التغيير.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

سيتم في هذا المطلب اختبار صحة فرضيات الدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها ومدى تطابق نتائجها مع الإطار النظري للفصل الأول والثاني.

مناقشة اختبار الفرضية الأولى:

يمثل الجدول الموالي النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

الجدول رقم(17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد اليقظة الاستراتيجية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير المستقل
0,339	3,58	اليقظة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (Spss)

تأسيسا على ما تقدم نستنتج أن تصورات الباحثين لمستوى اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر كانت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد اليقظة الاستراتيجية مجتمعة تأسيسا على ما تقدم نستنتج أن تصورات الباحثين لمستوى اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر كانت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد اليقظة الاستراتيجية مجتمعة (3,58) بانحراف معياري قدره (0,339) هذه النتيجة تفسر مدى تبني المؤسسة محل الدراسة لليقظة الاستراتيجية واهتمامها بها نظرا للدور الذي تلعبه في التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي تواجه المؤسسة وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية الأولى.

مناقشة اختبار الفرضية الثانية:

يمثل الجدول الموالي النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى التغييرات التنظيمية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

الجدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التغيير التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير المستقل
0,571	3,67	التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (Spss)

تأسيسا على ما تقدم نستنتج أن تصورات الباحثين لمستوى التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد التغيير التنظيمي مجتمعة (3,67) بانحراف معياري قدره (0,571)، وهذه النتيجة تفسر أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تقوم بإجراء تغييرات تنظيمية وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية الثانية.

مناقشة اختبار الفرضية الثالثة:

تحليل علاقات الارتباط بين فقرات الدراسة:

من أجل التعرف على قوة وطبيعة العلاقة بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية وإحداث التغيير التنظيمي، لابد من اختبار فرضيته الفرعية باستخدام معمل الارتباط بيرسون.

ويعرض الجدول (18) نتائج تحليل علاقات الارتباط المتعدد بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي، وتوضح هذه النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بينها وبلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0,654) مما يشير إلى وجود تناسب بين المتغيرين.

جدول رقم (19): نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي

المؤشر الكلي	أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي				المتغير المستقل
	البعد البشري	البعد المعلوماتي	البعد الإداري	لتكنولوجي	اليقظة الاستراتيجية
0,654	0,549	0,386	0,455	0,492	التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss n=35 P < 0,05

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج ما يلي:

- العلاقة بين البعد الإداري لليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي:

يشير الجدول (19) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرين، إذ بلغ معامل الارتباط (0,492) وتعني هذه العلاقة بأنه كلما اعتمدت المؤسسة على الجانب الإداري لليقظة الاستراتيجية في التغيير التنظيمي كلما ساهم ذلك في إحداث التغيير التنظيمي.

- العلاقة بين البعد التكنولوجي لليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي:

بلغ معامل الارتباط بين البعد التكنولوجي والتغيير التنظيمي (0,455)، وتعني هذه وجود علاقة تناسب بين البعد التكنولوجي لليقظة الاستراتيجية التغيير التنظيمي، فكلما ركزت المؤسسة على الجانب التكنولوجي كلما ساعد ذلك في إحداث التغيير التنظيمي.

- العلاقة بين البعد المعلوماتي لليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي:

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين البعد المعلوماتي لليقظة الاستراتيجية وإحداث التغيير التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0,386) وتشير هذه النتيجة المعنوية أنه كلما كانت المعلومات المجمعة من قبل المؤسسة ذات مصداقية ومنفعة عالية كلما ساهم ذلك في إحداث التغيير التنظيمي.

- العلاقة بين البعد البشري لليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي:

أظهرت نتائج تحليل علاقة الارتباط أن هناك علاقة ارتباط معنوية قوية بين البعد البشري لليقظة الاستراتيجية وعملية التغيير التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0,549) وهذا يدل أن المؤسسة إذا توفرت على موارد بشرية مؤهلة ساهم ذلك في إحداث عملية التغيير التنظيمي.

من خلال ما سبق يمكننا القول إنه هناك علاقة ارتباط معنوية بين اليقظة الاستراتيجية وإحداث التغيير التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0,654)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة القائلة بأنه: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية وإحداث التغيير التنظيمي.

مناقشة اختبار الفرضية الرابعة: من أجل إثبات صحة الفرضية الرابعة القائلة بأن هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي.

-اختبار صحة الفرضية الثالثة:

-تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة:

بعد تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي فان نموذج الدراسة وفرضياته يستلزمان تحديد درجة تأثير هذه الأبعاد في إحداث عملية التغيير وهذا ما تنص عليه الفرضية الفرعية الرابعة. يوضح الجدول رقم () تأثير اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي وذلك بالاعتماد على نظام (Spss) للتحليل الإحصائي.

جدول رقم (20): تأثير اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي

مستوى المعنوية	T	Beta	المعاملات		المتغير المستقل
			قيمة الخطأ	الثابت	
0,000	4,963	0,654	0,222	1,101	التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (Spss)

من خلال الجدول (20) يمكن صياغة معادلة الانحدار التالية:

$$Y=0,654 X1 + 1,101$$

حيث:

Y تمثل إحداث التغيير التنظيمي.

X1 تمثل أبعاد دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي.

وتشير نتائج تحليل الانحدار على مستوى جميع الأبعاد إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد اليقظة الاستراتيجية مجتمعة في إحداث التغيير التنظيمي، حيث بلغ مستوى المعنوية (0,000)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية وبذلك فقد تحققت الفرضية الثالثة.

وبهدف توضيح علامة الأثر بين كل من أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي، فقد تم تحليل علاقات الأثر بين كل بعد من الأبعاد ومدى إحداث التغيير التنظيمي بصورة منفردة وكما في الجدول (21).

الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

جدول رقم (21): أثر كل من أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
البعد الإداري	0,640	0,095	0,763	6,773	0,000	0,492	0,582
البعد التكنولوجي	0,482	0,064	0,794	7,504	0,000	0,455	0,630
البعد المعلوماتي	0,499	0,115	0,603	4,341	0,000	0,386	0,363
البعد البشري	0,479	0,077	0,735	6,223	0,000	0,549	0,540

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام (Spss)

- تأثير البعد الإداري:

من خلال النتائج المبينة في الجدول نستنتج أن هناك تأثير معنوي للبعد الإداري على إحداث التغيير التنظيمي وذلك عند مستوى الدلالة (0,05) ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة T المحسوبة إذ بلغت (6,773) بمستوى دلالة (0,000) وهي أقل من (0,05) وقد بلغ معامل Beta (0,763)، كذلك قيمة معامل الارتباط (0,492) وهي علاقة طردية قوية حيث فسر متغير البعد الإداري (58,2%) من التباين الكلي الحاصل في إحداث التغيير التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R²)، كما بلغت قيمة تأثير البعد الإداري على إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة بمعامل انحدار (B) بلغت قيمته (0,640)، وبالتالي يمكننا القول إنه هناك تأثير للبعد الإداري في إحداث التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

- تأثير البعد التكنولوجي:

من خلال الجدول السابق نستنتج أن هناك تأثير معنوي للبعد التكنولوجي في إحداث التغيير التنظيمي عند مستوى الدلالة (0,05)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة T المحسوبة (7,504) بمستوى دلالة (0,000) وقد بلغ معامل الارتباط (0,455) وهي علاقة طردية قوية حيث فسر متغير البعد التكنولوجي (63%) من التباين الكلي الحاصل في إحداث التغيير التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R²)، كما بلغت قيمة تأثير البعد التكنولوجي في إحداث التغيير التنظيمي بمعامل انحدار قيمته (0,482)، من هنا يمكننا القول أنه هناك تأثير للبعد التكنولوجي في إحداث التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

- تأثير البعد المعلوماتي:

من خلال نتائج الجدول نستنتج أنه هناك تأثير معنوي للبعد المعلوماتي في إحداث التغيير التنظيمي عند مستوى الدلالة (0,05)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة T المحسوبة (4,341) بمستوى دلالة (0,000) وقد بلغ معامل الارتباط (0,386) وهي علاقة طردية قوية حيث فسر متغير البعد المعلوماتي (36,3%) من التباين الكلي الحاصل في إحداث التغيير التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد، كما بلغت قيمة تأثير البعد المعلوماتي في إحداث التغيير التنظيمي بمعامل انحدار قيمته (0,499)، إذن يمكننا القول أنه هناك تأثير للبعد المعلوماتي في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

- تأثير البعد البشري:

أظهرت النتائج في الجدول السابق أنه هناك تأثير معنوي للبعد البشري في إحداث التغيير التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة T المحسوبة (6,223) بمستوى دلالة (0,000) وقد بلغ معامل الارتباط (0,549) وهي علاقة طردية قوية حيث فسر متغير البعد البشري (54%) من التباين الكلي الحاصل في إحداث التغيير التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد، كما بلغت قيمة تأثير البعد البشري في إحداث التغيير التنظيمي بمعامل انحدار قيمته (0,479)، من خلال ذلك نقول أنه هناك تأثير للبعد البشري في إحداث التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالتالي يمكننا إثبات الفرضية الرابعة والتي تقول بأنه هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي. ومن خلال ما سبق يتم قبول الفرضية التي تقول أنه لليقظة الاستراتيجية دور في إحداث التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر (الفجوج).

خلاصة الفصل

بغرض الاطلاع على واقع اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية ومدى اعتمادها تم اختيار مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، باعتبارها مؤسسة رائدة في مجال نشاطها، حيث قمنا في البداية بالوقوف على مراحل اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ثم تشخيص البيئة الداخلية والخارجية لها، ثم قمنا بالاطلاع على التغييرات التنظيمية التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في السنوات الأخيرة حيث تبين لنا أن التغييرات الحديثة قد مست المجالات التالية: الهياكل التنظيمية، الأفراد، العمليات، والتكنولوجيا وذلك من أجل التكيف مع متطلبات البيئة التي تنشط فيها.

أما فيما يتعلق باعتماد المؤسسة على اليقظة الاستراتيجية لإحداث اليقظة التغيير التنظيمي فقد بينت نتائج الدراسة أن المؤسسة تعتمد على مخرجات اليقظة الاستراتيجية من معلومات من أجل إحداث التغييرات التنظيمية اللازمة في الوقت الملائم وقد تبين أن أبعاد اليقظة الاستراتيجية الأربعة (البعد الإداري، البعد التكنولوجي، البعد المعلوماتي، البعد البشري) لها أثر في إحداث التغيير التنظيمي.

الخاتمة العامة

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

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

ومن خلال دراستنا هذه حاولنا الوقوف على دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي وذلك بإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع حيث تم اختيار مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ببلدية الفجوج، وفي الأخير تم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية.

1- النتائج النظرية:

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

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

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

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

يشمل التغيير التنظيمي في المنظمة أربعة مجالات أساسية هي التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، التغيير في الأفراد، التغيير في الهياكل في العمليات.

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

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

2- النتائج التطبيقية:

توصلنا من خلال دراستنا لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى مجموعة من النتائج هي:

- تتبنى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر مفهوم اليقظة الاستراتيجية إذ تقوم بتتبع ومراقبة ورصد كل تغييرات في بيئتها الداخلية والخارجية؛

- مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة لرصد التغييرات الخارجية هي شبكة الإنترنت بالإضافة إلى المعارض الدولية والوطنية، في حين لا تغفل عن المصادر الأخرى التي لا تقل أهمية؛

- تقوم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية بناء على معلومات اليقظة الاستراتيجية؛

- تتوفر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على أحدث الوسائل التكنولوجية سواء المستخدمة في العملية الإنتاجية أو في العمليات الإدارية؛

- تعتمد مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على نظم المعلومات بدرجة كبيرة في عملها حيث يسهل عليها جمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها وتخزينها بهدف إعادة استغلالها؛

- تعتمد مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على الإمدادات اللوجستية كوظيفة أساسية حيث تضمن من خلالها وصول الطلبات في الوقت المناسب؛

- عند قيامنا بدراسة أبعاد اليقظة الاستراتيجية لاحظنا أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تركز على البعد البشري حيث أن ذلك يعتبر نقطة إيجابية لأن ذلك يساهم في إحداث التغيير في المؤسسة فالموارد البشري أهم مفاتيح نجاح التغيير التنظيمي.

3- تأكيد صحة الفرضيات:

انطلاقاً من النتائج المحصل عليها توصلنا إلى تأكيد كافة فرضيات الدراسة والتي تمثلت في :

الفرضية الأولى: "تبنى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر اليقظة الاستراتيجية"، حيث أنها تهتم فعلاً بكافة أبعادها الإداري، التكنولوجي، المعلوماتي، البشري بذلك فهذه الفرضية محققة .

الفرضية الثانية: "تقوم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بإحداث تغييرات تنظيمية"، حيث أن هذه الفرضية محققة فقد قامت فعلاً بإحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والعمليات وفي مجال الأفراد.

الفرضية الثالثة: "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي"، حيث أدى قيام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالاعتماد على موارد بشرية مؤهلة في كل مرة بإحداث تغييرات تنظيمية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية .

الفرضية الرابعة: "هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي"، حيث أن هذه الفرضية محققة نظراً لمساهمة تركيز المنظمة أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر (الفجوج).

4-التوصيات:

على ضوء ما ورد في البحث، والنتائج التي توصلنا إليها في دراستنا يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- ضرورة غرس ثقافة اليقظة الاستراتيجية لدى موظفي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من خلال إقامة اجتماعات للتعريف بها؛
- ضرورة التزام الإدارة العليا بتطبيق اليقظة وتفعيل نشاطها بصفة دائمة والقيام بدورات تكوينية للمدراء تتضمن برامجها طرق وأساليب اليقظة؛
- ضرورة الاستعانة بالمعلومات الداخلية من أجل وضع سياسات اتصال جديدة؛
- تنظيم اجتماعات يشارك فيها العمال من أجل جمع معلومات حول بيئة العمل ومنح فرصة للعمال لتقديم الاقتراحات فيما يخص ذلك؛

- من أجل ضمان نجاح تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة يجب تكاتف جهود الإدارة العليا بالإضافة إلى جميع العمال على اختلاف مستوياتهم الإدارية فاليقظة الاستراتيجية هي عملية جماعية؛
- الحرص على الحفاظ على علاقة جيدة مع الموردين وتوسيعهم وكذا البقاء على اتصال مع العملاء من أجل ضمان تلبية رغباتهم؛
- الجدية في استغلال معلومات اليقظة الاستراتيجية في تخطيط التغييرات التنظيمية وإحداثها؛
- ضرورة إشراك العاملين في التخطيط لعملية التغيير حيث أن جميع الدراسات الحديثة أكدت على أهمية إشراك العاملين في التخطيط للتغيير لضمان نجاحه وتجنب المقاومة.

قائمة المراجع والمصادر

1-المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2010.
2. أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الـراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
3. أسامة محمد سيد علي، إدارة التغيير التربوي، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2015.
4. أمين محمد الشديفات، أثر البيئة الخارجية على الخيار الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2017.
5. باسم شمس الدين، التحليل والتقييم في الإدارة الحديثة، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 2014.
6. تروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
7. ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
8. جاد الرب، سيد محمد، استراتيجـية تطوير و تحسين الأداء (الأطر المنهجية و التصنيفات العلمية)، الناشر المؤلف، مصر، 2009.
9. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للمعرفة العلمية والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
10. جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، السعودية، 2004.
11. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان، 2008 .
12. حسن حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، 2013.
13. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.

14. خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير (التحديات الإستراتيجية للمدراء المعاصرين)، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
15. خضير كاسم محمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
16. رافده الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
17. رضا السيد، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
18. زغدار أحمد، المنافسة والتنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جريز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011.
19. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الثانية، دار المعرفة، الأردن، 2016.
20. السكارنة بلال لخلف، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
21. سليم الحسنة، نظم المعلومات الإدارية، دار الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2006.
22. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
23. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
24. طاهر محمد منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
25. عبد البراري إبراهيم درة، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
26. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2007.

27. عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المؤسسات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2002.
28. عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
29. عزيز يسمينه، اقتصاد المؤسسة، الجزء الثاني، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2017.
30. مجيد الكرخي، التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2017.
31. محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، 32. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
33. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2014.
34. محمد فخري راضي، الإدارة الاستراتيجية، دار أجدد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
35. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
36. محمد يوسف النصران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
37. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر، الطبعة الأولى، 2008 .
38. مصر، 2008.
39. مؤيد سعيد سالم، الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2016.
40. نجم عبد الله الحميدي، وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
41. نزار عبد المجيد البراوي، إدارة الجودة، دار الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2011 .
42. نهاء الدين المنجي العسكري، أنغام الحياي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
43. هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
44. فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية (نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة)، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

ب- الرسائل والمذكرات:

-دكتوراه:

1. بتغة صونيه، الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017.
2. السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
3. سلمى سيد أحمد عبد الرحيم، تقويم فعالية استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه، جامعة الخرطوم، السودان، 2008.
4. محمودي قاده مختار، إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2014-2015.

-ماجستير:

1. بوخرينة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة وهران2، 2014-2015.
2. بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لاجتثاث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3، 2013-2014.
3. حمزة فيلاي، دور التغيير التنظيمي في ارساء الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، 2010.
4. سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010-2011.
5. عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، 2007-2008.
6. علاوة سلمى، إرساء نظام يقظة تنافسية كوسيلة تسييرية حديثة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007-2008.

7. علاوة نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.
8. علي مروج، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013-2014.
9. عمار سمير، التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.
10. عوبي فتحي خليل عبيد، واقع ادارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، غزة، 2006.
11. قمان أنيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2013-2014.
12. قوجيل نور العابدين، اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011-2012.
13. كرغلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2013.

ج- المجالات:

1. بوعلاق نوال، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الادارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، 2014.
2. رحيم حسن، علاوي عبد الفتاح، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء التغيير التنظيمي على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 12، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2014.
3. الشريف بقة، فايذة محلب، تأثير التحليل البيئي كألية من اليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولايتي برج بوعرييج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 02، جوان، 2015.
4. عبد الحميد برحومة، دور التغيير في الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علمية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012.

5. عبد الغني بن حامد، تباين دوافع مقاومة التغيير من منظور الانتماء السوسيو مهني للعاملين ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد08، 2015.
6. علي فلاح، ادارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، العدد06، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009.
7. ولد عابد عمر، علوطني لمين، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد17، 2017.

د-الملتقيات والمؤتمرات:

-الملتقيات:

1. زروحي فيروز سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، ملتقى دولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الجزائر، 2008.

-المؤتمرات:

1. محزوز نشيدة، التغيير التنظيمي وعلاقته بادارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، المؤتمر الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الصحية، المؤتمر الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

د- المواقع:

1. www.12manage.com
2. [Adelgezzal,blogspot. Com](http://Adelgezzal.blogspot.Com)

02- المراجع باللغة الفرنسية:

- Les livres:

1. Alphonse çarlie, **Intelligence économique et Knoledge mangement**, AFNOR édition, 2012, P12.

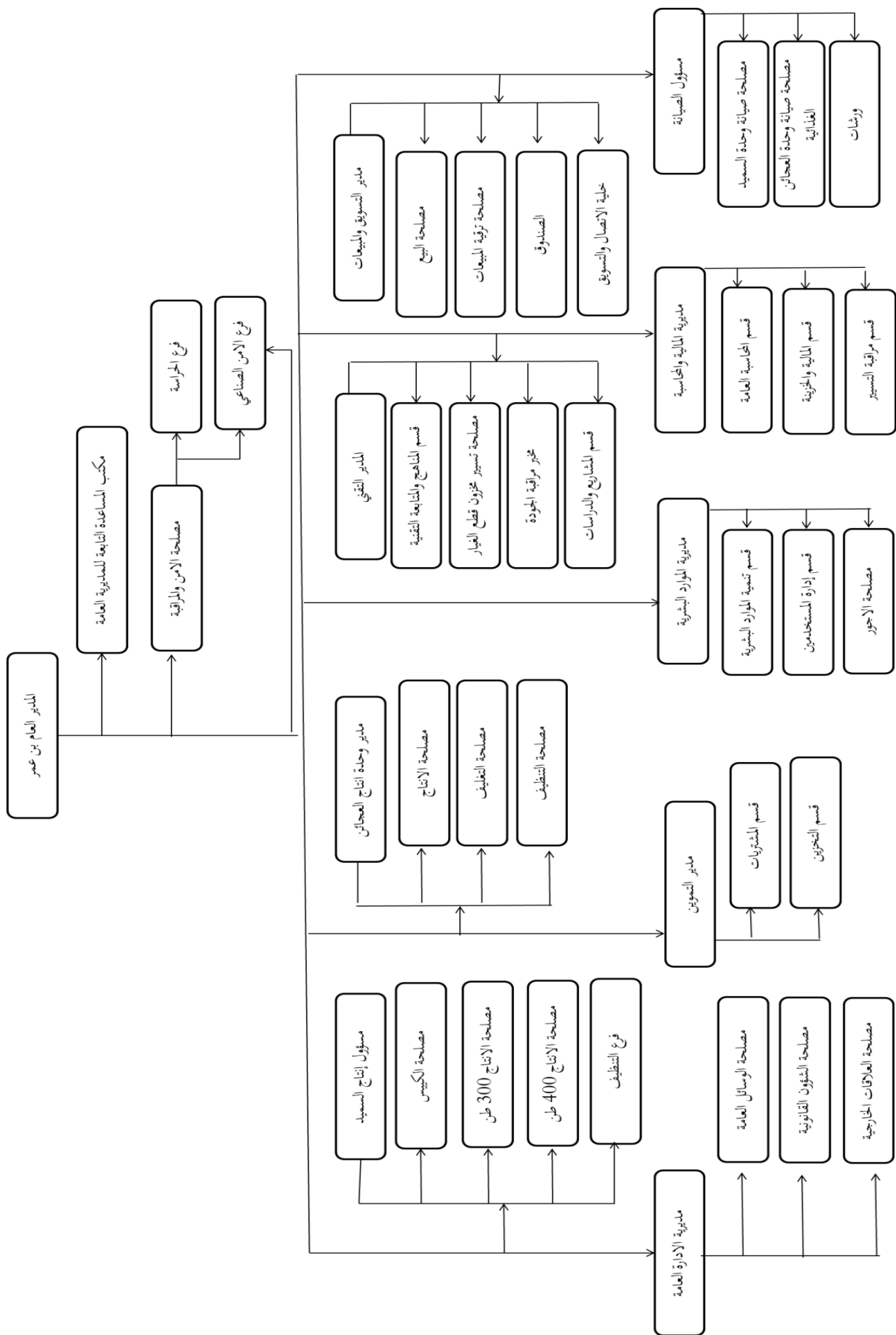
2. Daniel Rouach , **la veille technologique et l'intelligence économique**, chambre de commerce et de l'industrie de paris, cinquième édition, paris, 2013, P19.
 3. Éric DelBecque, **Intelligence économique**, Magnard Yuibert, Paris, Octobre, 2012, P10.
 4. Lendervie-J levey D- lindon, **Mercator théorie et nouvelles pratiques du marketing**, Dunod, Paris, 9édition, 2009.
- **Les thèses:**
1. Bekaddour Hassen, **veille statique & Intelligence économique**, thèse de magister Tlemcen, 2013-2014, P46.
 2. Rim Zid, **comprendre le changement organisationnel a travers les émotions**, Mémoire présent comme escigence partielle de la maitrise administration des affaires université du giutrisea Montréal, 2006, P20.
- **Les conférence:**
1. François Brouard, **Développement d'un outil Diagnostique des pratiques de veille stratégique des PME**, 7^{ème} congrés international francophone en entreprenariat et PME, 27,28 et 29 octobre 2004, Montpellier.

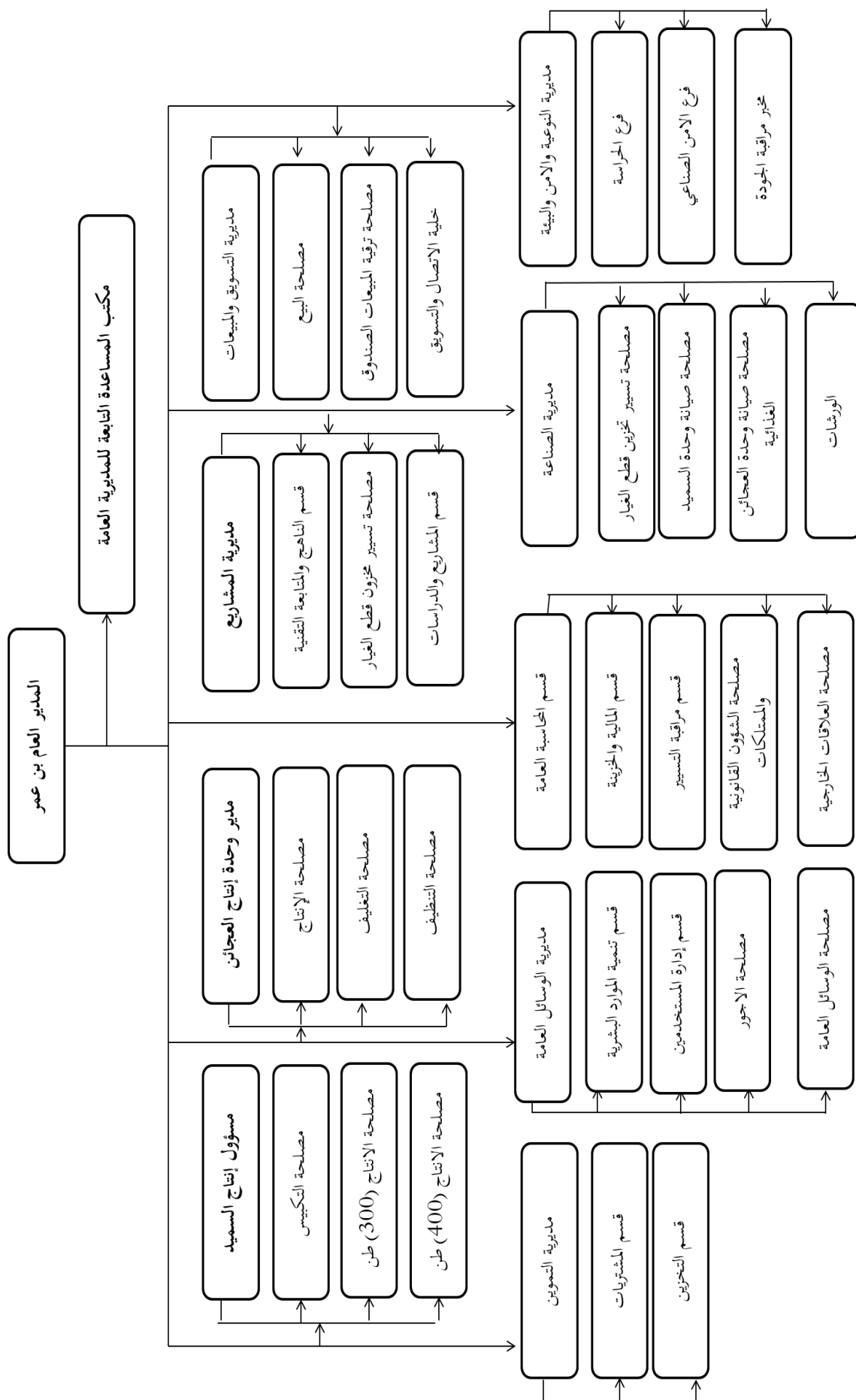
الملاحق

الملحق رقم 01:

الميثاق التنظيمية لمؤسسة

مطاحن عمر بن عمر





الملحق رقم 02:

الإستبيانات

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إستبيان

دور اليقظة الإستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي

أخي الموظف، أختي الموظفة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم باعدادها بقصد استكمال شهادة الماستر في علوم التسيير بعنوان: دور اليقظة الإستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر .

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور اليقظة الإستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي و نظرا لأهمية رأيكم نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات الإستمارة بدقة و شفافية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الإستمارة إهتمامكم، ضرورة و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ملاحظة: نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتفضلوا منا فائق التقدير و الإحترام.

تحت اشراف الأستاذة:

- بورصاص و داد

من إعداد الطالبتين:

- حميدي مروة
- سكفالي سامية

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الإجتماعية والوظيفية لموظفي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم الإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة X في المربع المناسب لاختيارك.

1) الجنس: ذكر أنثى

2) الفئة العمرية:

20 – 30 سنة.

31 – 40 سنة.

41 – 50 سنة.

من 51 سنة فأكثر.

3) المستوى التعليمي:

ثانوي تقني سامي TS

ليسانس مهندس

ماجستير دكتوراه

4) المنصب الوظيفي:

موظف رئيس قسم

نائب مدير مدير

5) عدد سنوات الخدمة:

من 1 إلى 5 سنوات من 11 إلى 15 سنة

من 6 إلى 10 سنوات من 16 سنة فأكثر

القسم الثاني :

المحور الأول: واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة X في المربع المناسب.

غير موا فق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات	
البعد الإداري						
					01 تحرص إدارتكم على تحديد مجالات البحث عن المعلومة .	
					02 تهتم إدارتكم بتحديد مصادر الحصول عن المعلومة.	
					03 تستخدم إدارتكم الإتصالات الشخصية لجمع معلومات بخصوص مواضيع معينة .	
					04 تحرص مؤسستكم على تخصيص ميزانية كافية للحصول على المعلومات.	
					05 يقوم الخبراء في إدارتكم بتحليل المعلومات لإعطائها قيمة.	
					06 تقوم إدارتكم بمعالجة المعلومات لإعطائها درجة عالية من الملائمة.	
					07 تهتم إدارتكم بأرشفة المعلومات وحفظها لوقت طويل واستعادتها عند الحاجة.	
					08 يتم تعميم المعلومات في إدارتكم من خلال إيداعها في قاعدة بيانات.	
					09 يتم نشر المعلومات في مؤسستكم بشكل شفوي.	
					10 تحظى نظم المعلومات في مؤسستكم بدرجة عالية من الحماية.	
					11 يتم استعمال المعلومات في إدخال تحسينات على المنتجات.	
					12 تستخدم مؤسستكم نتائج تحليل المعلومات	

					للتعرف على نقاط القوة والضعف.
					13 تحرص مؤسستكم على استخدام المعلومات الداخلية من أجل وضع سياسات إتصال جديدة.
					14 تعتمد إدارتكم على المعلومات المجمعة في إتخاذ قرارات تسييرية جديدة.
البعد التكنولوجي					
					15 يتوفر لدى مؤسستكم شبكة إلكترونية داخلية تسهل التواصل بين الإدارة والعاملين.
					16 تتتم مؤسستكم بتوفير أجدد برمجيات وتجهيزات.
					17 تعتمد مؤسستكم على برمجيات لحفظ أكبر عدد من المعلومات.
					18 يتم تبادل المعلومات في إدارتكم بالبريد الإلكتروني.
					19 تعتمد مؤسستكم على شبكة الإكسترنال للبقاء على إتصال مع الطراف الخارجية.
					20 تركز إدارتكم على المواقع الإلكترونية في عملها بشكل كبير.
					21 تتبنى مؤسستكم مبدأ الإبداع والإبتكار في عملها.
					22 تتوفر مؤسستكم على موارد بشرية مؤهلة وقادرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات.
البعد المعلوماتي					
					23 تعتمد مؤسستكم على نظام معلومات لتتبع المشاريع الداخلية.
					24 تحرص إدارتكم على ضمان سرعة الحصول على المعلومة.
					25 تتميز المعلومات التي تحصل عليها إدارتكم بدرجة عالية من المصدقية.
					26 تحصل إدارتكم على معلومات دقيقة حول سلوك المستهلكين من خلال المعارض.
					27 تتميز المعلومات المجمعة بدرجة كافية من القدرة على حل المشكلات.
					28 تتسم إدارتكم بالحرص على موضوعية المعطيات المجمعة.

					29	تتمتع المعلومات المقدمة للعاملين بدرجة كافية من البساطة والفهم.
					30	تعتمد إدارتكم على المعلومات المخصل عليها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف.
					31	تتوفر المعلومات المجمع حول البيئة التنافسية للمؤسسة على درجة عالية من المنفعة.
البعد البشري						
					32	يظهر العاملون في المؤسسة درجة عالية من التيقظ والملاحظة لتغيرات البيئة التي يعملون فيها.
					33	يتم جمع المعلومات والمعطيات الأولية من طرف عمال متخصصين.
					34	يحرص المسؤولون على مراقبة وتقييم المعلومات من خلال الملاحظة.
					35	يستخدم الخبراء أساليب تقنية لدراسة نتائج تحليل المعلومات.
					36	تستعين إدارتكم بخبراء خارجيين لجمع المعلومات من البيئة الخارجية.
					37	يتسم سلوك الخبراء في إدارتكم بدرجة عالية من الحرص في التحري عن المعلومات في بيئة المؤسسة.
					38	يحرص العاملون في المؤسسة على تحديد احتياجاتهم من المعلومات مسبقا.
					39	يتم تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة بدرجة عالية من المرونة والسهولة.
					40	تقوم إدارتكم بجمع معلومات حول بيئة العمل من خلال اجتماعات يشارك العمال.
					41	يمكن للعمال تقديم إقتراحات بخصوص المعلومات المقدمة لهم.

المحور الثاني: التغيير التنظيمي

فيما يلي مجموعة من الأسئلة حول التغيير التنظيمي في مؤسسة عمرين عمر المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك بوضع
اشارة (X)

الرقم	العبارات	غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
البعد الأول: التغيير في الأفراد						
01	توفر مؤسساتكم أنظمة تدريب فعالة باستمرار.					
02	يتم تزويد التعليمات والوسائل التي تساعدك في التعلم والتكوين.					
03	تخضعون للمراقبة المستمرة للأداء بعد التكوين.					
04	يتم تحليل بعض الوقائع ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير والمتعلقة بموضوع التدريب.					
05	يحرص التغيير على زيادة قدراتكم وتطوير مهاراتكم.					
06	يشجع التغيير على الإبداع والتمتع بروح المبادرة.					
07	يلعب التغيير دور كبير في زيادة قدرات ومهارات العاملين.					
08	تخضع المنظمة افرادها الأكثر كفاءة لحملة من الدورات التدريبية.					
09	يحرص التغيير على إزالة القيم والسلوكيات غير الصحيحة العالقة في نفوس العاملين.					
البعد الثاني: التغيير التكنولوجي						
10	تحرص مؤسساتكم على تحديث الأجهزة والمعدات باستمرار.					
11	تواضب مؤسساتكم على اقتناء تكنولوجيا المعلومات الحديثة.					
12	تحرص مؤسساتكم على تطوير نظم معلوماتها باستمرار.					
13	تهتم مؤسساتكم بكل مستجد من التطورات التكنولوجية والمعلوماتية.					
14	توفر لكم مؤسساتكم المعلومات الفعالة باستمرار.					
15	تخصص مؤسساتكم برامج وتطبيقات لبعث روح					

					الإبداع بين العاملين.
البعد الثالث: التغيير في الهيكل التنظيمي					
					16 تلجأ مؤسساتكم إلى دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة عند الحاجة .
					17 تقوم مؤسساتكم بإضافة وظائف جديدة إذا تطلب الأمر.
					18 تحرص مؤسساتكم على التوجه نحو اللامركزية بإحداث تغييرات هيكلية.
					19 يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات.
					20 تتميز الاتصالات الإدارية بين المستويات المختلفة بالدقة والوضوح.
					21 تحرص مؤسساتكم على توفير هيكل تنظيمي يدعم مشاركة الموظفين.
					22 تحرص مؤسساتكم على تقديم خدمة مميزة للموظفين من خلال التغييرات المستحدثة في الهيكل التنظيمي.
البعد الرابع: التغيير العملياتي					
					23 تدرك مؤسساتكم أهمية التغيير العملياتي للعمليات وتسعى لتطبيقها عند الحاجة.
					24 تحدد مؤسساتكم العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها من خلال التغيير العملياتي.
					25 تعمل مؤسساتكم على التحسين المستمر لعملياتها.
					26 تحرص مؤسساتكم على تصميم العمليات الإدارية بشكل مستمر.

الملحق رقم 03:

مخرجات نظام spss

الملحق رقم 04:

منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن

عمر

منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر



منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر



الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، حيث عكسنا اليقظة الإستراتيجية في : البعد الإداري، البعد التكنولوجي، البعد المعلوماتي، البعد البشري في حين عكسنا التغيير التنظيمي في أربعة أبعاد هي: التغيير في الأفراد ، التغيير التكنولوجي، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير العمليات.

اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي و توصلنا لمجموعة من النتائج لعل أبرزها التأثير الايجابي لليقظة الإستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، كما خرجنا بمجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية:

اليقظة الإستراتيجية – التغيير التنظيمي – مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

Résumé

Cette étude vise à identifier le rôle de la veille stratégique dans le changement organisationnel dans les moulins Amor Benamor, où nous avons inversés la veille stratégique dans les dimensions suivantes: dimension administrative, dimension humaine, Alors que nous avons inversé le changement organisationnel dans quatre dimensions: un changement dans le domaine des individus et un changement technologique, un changement de la structure organisationnel, un changement opérationnel.

Nous avons adopté la méthode descriptive analytique et nous sommes parvenus à un ensemble de résultats le plus important et l'influence positive de la veille stratégique dans le changement organisationnel dans l'établissement des moulins Amor Benamor, et encore par un ensemble de recommandations.

Les mots clés : veille stratégique, changement organisationnel, établissement des moulins Amor Benamor.