

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات
الموسومة بـ:

دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي
داخل المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة:
مؤسسة سونلغاز - الأغواط

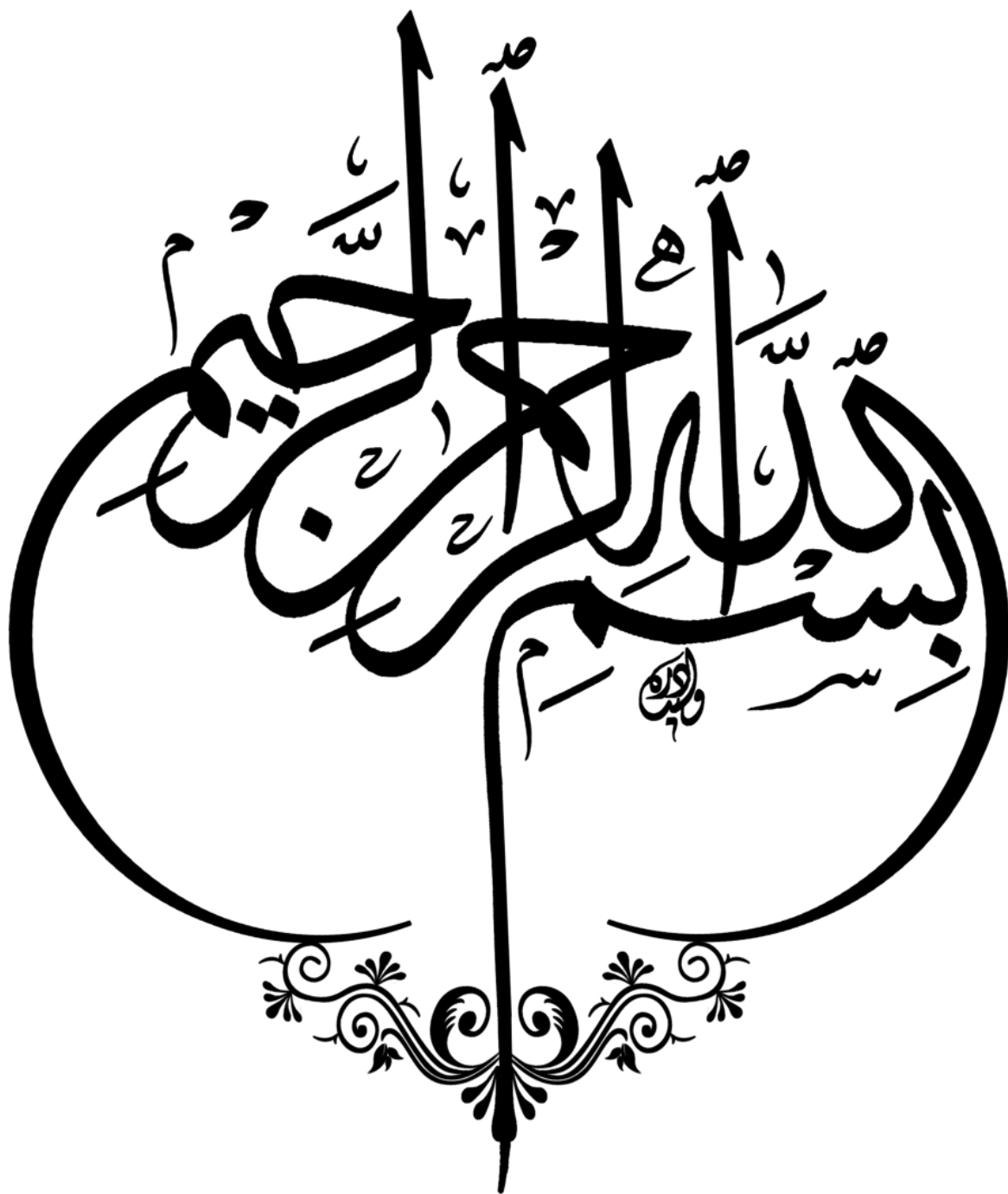
تحت إشراف:
أ.د- التاوتي عبد العليم

إعداد الطالبة:
- الحاج عيسى مربية

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذة	بن عطاء الله عائشة
مشرفا	أستاذ	التاوتي عبد العليم
ممتحنا	أستاذ محاضر - أ	بن مويزة مسعود

السنة الجامعية: 2023/2022



إِهْدَاءً

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أهدي ثمرة جهدي إلى والديَّ

الكريمين اللذنان لم يبخلا علي

بدعواتهما أطال الله في عمرهما

ورزقني برهما.

كذلك إلى إخوتي الأعمام وخاصة أختي

الحبيبة والغالية التي كانت دائما

سندا لي، وإلى كل من مد لي يد العون

وساعدني لإنجاز هذا العمل المتواضع.

عرفان

شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه
والشكر له على توفيقى وامتنانه شكرا يكافى المزيد من
إحسانه والصلاة على خير خلقه محمد ابن عبد الله

أما بعد:

يطيب لي أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير
إلى الأستاذ الفاضل التاوتي عبد العليم الذي أشرف
على هذا العمل كما ساهم في مساعدتي وتوجيهي
وإرشادي وإلى كافة أساتذتي الكرام

وشكرا

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	عوامل البيئة الخارجية العامة (غير المباشرة)	13
02	مصفوفة SWOT المساعدة في تحديد الخيارات الاستراتيجية	15
03	مراحل تطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية	19
04	مزايا وعيوب تنظيم خلية اليقظة المركزي واللامركزي، الرسمي وغير الرسمي	35
05	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	88
06	نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	88
07	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	89
08	توزيع مفردات العينة حسب العمر	89
09	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	90
10	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي	91
11	توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة	91
12	اتجاه عبارات المحور الأول (اليقظة التكنولوجية)	92
13	اتجاه عبارات المحور الثاني (اليقظة التجارية)	93
14	اتجاه عبارات المحور الثالث (اليقظة البيئية)	94
15	اتجاه عبارات المحور الرابع (التغيير التنظيمي)	95
16	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها	97
17	اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية	99
18	اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية	100
19	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية	100
20	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية	101
21	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية	102
22	اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة	103
23	اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة	103
24	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة	104
25	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة	105
26	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة	105

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	القوى الخمسة لـ M.Porter المؤثرة على درجة المنافسة في السوق	01
21	علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي	02
24	الأنواع الرئيسية لليقظة الاستراتيجية حسب Porter	03
38	ممثلوا عملية اليقظة	04
51	مثلث التغيير	05
55	نموذج ليفن لمراحل التغيير	06
72	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - الأغواط	07
74	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	08
81	نموذج الدراسة	09
89	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	10
89	توزيع مفردات العينة حسب العمر	11
90	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	12
91	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي	13
91	توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة	14

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
120	إستمارة الاستبيان	01
124	معامل الارتباط المصحح لعبارات المحور الأول، الثاني، الثالث والرابع	02
125	معامل الارتباط المصحح للمجموع الكلي لعبارات الاستبيان	03
125	معامل ألفا كرونباخ لعبارات المحور الأول، الثاني، الثالث والرابع	04
126	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	05
126	توزيع مفردات العينة حسب العمر	06
126	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	07
127	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي	08
127	توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة	09
127	اتجاه عبارات المحور الأول	10
128	اتجاه عبارات المحور الثاني	11
128	اتجاه عبارات المحور الثالث	12
128	اتجاه عبارات المحور الرابع	13
129	ترتيب اتجاه عبارات الاستبيان	14
129	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها	15
130	اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية	16
130	اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية	17
130	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية	18
131	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية	19
131	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية	20
131	اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة	21
132	اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة	22
132	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة	23
132	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة	24
132	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة	25

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط، وهذا باعتبار أن المؤسسات لاسيما في الوقت الراهن باتت تعيش في بيئة مليئة بالتغيرات الدائمة والمستمرة ولمواكبة هذه التطورات أصبح لزاما على جميع المؤسسات بإختلاف أحجامها وأنواعها تبني نظام يقظة استراتيجية، لما له من أهمية قصوى في المساعدة على اتخاذ القرارات الملائمة وعلى تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات.

وبغرض القيام بهذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم توزيع إستمارة إستبيان على بعض موظفي المؤسسة محل الدراسة والوكالات التجارية التابعة لها، ولتحليل البيانات المتحصل عليها واختبار صحة الفرضيات تم الإستعانة ببرنامج SPSS وهذا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من بينها اختبارات الثبات، أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وكذا تحليل التباين أحادي الطرف.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها وجود دور مهم وأساسي لليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط، إضافة إلى اهتمام هذه الأخيرة بإحداث التغييرات لا سيما في المجالين التكنولوجي والتنظيمي.

كما تم في الأخير تقديم جملة من التوصيات والإقتراحات تدور معظمها حول وجوب إدخال اليقظة الاستراتيجية في تسيير وتنظيم المؤسسات، إضافة إلى ضرورة مواكبة هذه الأخيرة للتغيرات والتكيف معها من أجل ضمان بقائها واستمرارها.

الكلمات المفتاحية: إدارة استراتيجية، يقظة استراتيجية، تغيير تنظيمي، مقاومة تغيير.

Abstract:

This study aims to clarify the role of strategic vigilance in bringing about organizational change within Sonelgaz Laghouat, considering that institutions especially at the present time, live in an environment full of permanent and continuous changes, and to keep pace with these developments, it has become necessary for all institutions of different sizes and types to adopt a strategic vigilance system, because of its paramount importance in helping to make appropriate decisions and improve the strategic performance of institutions.

To implement this study, the descriptive analytical approach was used, and a questionnaire form was distributed to some employees of the institution and its commercial agencies, and to analyze the obtained data and test the validity of hypotheses, the SPSS program was used, using a set of statistical methods including stability tests, multiple linear regression method, as well as one-way variance analysis.

The study reached several results, the most important of which is the existence of an important and essential role for strategic vigilance in bringing about organizational change within Sonelgaz Laghouat, in addition to its interest in bringing about changes, especially in the technological and organizational fields.

Finally, a number of recommendations were made, most of which revolve around the need to introduce strategic vigilance in the management and organization of institutions, in addition to the need for the latter to keep pace with and adapt to changes in order to ensure their survival and continuity.

Keywords: Strategic Management, Strategic Vigilance, Organizational Change Resistance To Change.

فهرس المحتويات

I	إهداء
II	شكر وعرهان
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
VII, VI	ملخص الدراسة
X, IX, VIII	فهرس المحتويات
أ، ب، ج، د، هـ، و	مقدمة
I- الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية	
08	تمهيد
09	1- ماهية الإدارة الاستراتيجية
09	1.1 مفهوم الإدارة الاستراتيجية
10	2.1 أهمية الإدارة الاستراتيجية
11	3.1 مراحل بناء الاستراتيجية
17	2- ماهية اليقظة الاستراتيجية
17	1.2 مفهوم اليقظة الاستراتيجية ونشأتها
20	2.2 المفاهيم المرتبطة باليقظة الاستراتيجية
22	3.2 أهمية اليقظة الاستراتيجية وأهدافها
24	4.2 أنواع اليقظة الاستراتيجية
27	3- المعلومة كمورد استراتيجي لليقظة الاستراتيجية
28	1.3 معلومات اليقظة الاستراتيجية
29	2.3 مراحل جمع معلومات اليقظة الاستراتيجية
33	3.3 أساليب جمع معلومات اليقظة الاستراتيجية
34	4- طرق إرساء خلية اليقظة الاستراتيجية وعوامل نجاحها
35	1.4 موقع خلية اليقظة الاستراتيجية في هيكل المؤسسة
36	2.4 ممثلوا اليقظة الاستراتيجية
39	3.4 متطلبات إرساء خلية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة
40	4.4 عوامل نجاح اليقظة الاستراتيجية والعراقيل التي تواجهها

43	خلاصة الفصل
II- التغيير التنظيمي في المؤسسة	
45	تمهيد
46	1- ماهية التغيير التنظيمي
46	1.1 مفهوم التغيير التنظيمي وأسبابه
49	2.1 أهداف التغيير التنظيمي وأهميته
52	3.1 أنواع التغيير التنظيمي
53	2- مجالات التغيير التنظيمي ومراحله
53	1.2 مجالات التغيير التنظيمي
54	2.2 مراحل التغيير التنظيمي
57	3.2 عوامل نجاح التغيير التنظيمي ومعيقاته
59	3- ماهية مقاومة التغيير التنظيمي
59	1.3 مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي
60	2.3 أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
61	3.3 أشكال مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب معالجتها
63	4- علاقة اليقظة الاستراتيجية بالتغيير التنظيمي
63	1.4 دور اليقظة الاستراتيجية في تسطير عملية التغيير التنظيمي
64	2.4 مساهمة أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي
65	3.4 مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تهيئة المورد البشري للتغيير التنظيمي
66	خلاصة الفصل
III- دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز - الأغواط	
68	تمهيد
69	1- نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز
69	1.1 نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز
71	2.1 تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز الأغواط
75	3.1 واقع اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز الأغواط

81	2- منهجية الدراسة واختبار الأداة
81	1.2 تخطيط الدراسة
85	2.2 تصميم وتنفيذ الدراسة
87	3.2 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
89	3- عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
89	1.3 عرض خصائص العينة
92	2.3 تحليل محاور الاستبيان
97	3.3 اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
107	خلاصة الفصل
109	خاتمة
112	قائمة المصادر والمراجع
119	الملاحق

مجلس

تمهيد:

لقد أضحت البيئة الخارجية بيئة مضطربة تخضع لجملة من التغيرات والتقلبات سببها العولمة التي اكتسحت العديد من المجالات. ونظرا لهذه التطورات والتغيرات أصبح مصير المؤسسات مرهون بمدى تحكمها واطلاعها على كل ماهو جديد في محيطها، وحتى يتسنى لها ضمان مستقبلها واستمرار تحقيق أهدافها وكذا زيادة تنافسيتها فلا بد لها أن تبقى دائمة الحذر واليقظ، وهذا من خلال مسايرتها ومواكبتها لكل المستجدات لاسيما على المستويين الداخلي والخارجي، وهنا تتجلى أهمية اليقظة الاستراتيجية فعلى المؤسسات أن تتحلى بروح الجاهزية الدائمة في سبيل اغتنام الفرص واجتذابها وتوخي التهديدات واجتنبها.

وباعتبار أن العالم بات يعيش في تغيرات متسارعة تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع فيه أشكال المنافسة، أضحي التغيير حتمية أكثر من ضرورة لا بد الأخذ بها والعمل بمقتضاها. إذا فعلى المؤسسات أن تساهم في التوليف بين محيطها الداخلي وبين مختلف التغيرات التي قد تحدث في محيطها الخارجي، وهذا لا يكون إلا من خلال التغيير التنظيمي الذي يعد من بين الوسائل المساهمة في تحسين الأداء ورفع مهارات وقدرات العاملين من أجل ضمان التكيف والتلاؤم مع البيئة المحيطة. كما يساعد المؤسسات كذلك على إيجاد خارطة الطريق التي تمكنها من اتخاذ القرارات الصائبة وتزودها بحلول تستطيع من خلالها التغيير والوصول إلى الأهداف المسطرة والمرجوة.

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل يوجد دور لليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط؟

ولتدعيم هذه الإشكالية ارتأينا صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل يوجد دور لليقظة التكنولوجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط؟
- 2- هل يوجد دور لليقظة التجارية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط؟
- 3- هل يوجد دور لليقظة البيئية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط؟

أولاً- فرضيات الدراسة: اعتماداً على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية تم وضع الفرضيات التالية:

● **الفرضية الرئيسية:**

- يوجد دور لليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط.
- ومن خلال الفرضية الرئيسية تتفرع لنا مجموعة من الفرضيات:

● **الفرضيات الفرعية:**

- يوجد دور لليقظة التكنولوجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط.
- يوجد دور لليقظة التجارية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط.
- يوجد دور لليقظة البيئية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط.

ثانياً- أسباب اختيار الموضوع:

- المساهمة في إضفاء الجديد على ما تم التطرق له في الدراسات السابقة؛
- الرغبة وحب الإطلاع واكتشاف كل ما هو جديد؛
- تزويد المكتبة برصيد جديد يساهم في اكساب الطلبة معلومات قيمة ومفيدة.

ثالثاً- أهداف الدراسة:

- محاولة إبراز مفاهيم وعمليات الإدارة الاستراتيجية؛
- توضيح مختلف مفاهيم اليقظة الاستراتيجية والتعرض لمختلف أنواعها؛
- التعرف لكيفية إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسات؛
- التعرف على المفاهيم الأساسية للتغيير التنظيمي والتطرق لأبرز أهدافه وأهم أنواعه؛
- التعرف على واقع كل من اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

رابعاً- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في إيضاح مدى أهمية تطبيق المؤسسات لنظام اليقظة الاستراتيجية كونه وسيلة فعالة ومهمة في إحداث التغيير التنظيمي، كما يساهم كذلك في الرفع من تنافسية المؤسسات وتحسين أدائها في مختلف المجالات.

خامساً- حدود الدراسة:

ترتبط هذه الدراسة بوجه عام بمدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية، وكإسقاط على الواقع الموجود بالنسبة للمؤسسات الجزائرية ارتأينا اختيار مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية الأغواط، وذلك من خلال القيام بعدة زيارات تم من خلالها تنفيذ الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 2023/04/14 إلى غاية 2023/05/10.

سادساً- منهج وأدوات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية سابقة الذكر والإلمام بكل الجوانب النظرية للموضوع وإثبات صحة الفرضيات من عدمها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا بالإستعانة بمجموعة مراجع متنوعة من كتب، مجلات، رسائل وأطروحات وغيرها وهذا في الشق النظري، أما في الشق التطبيقي فقد تم القيام بمقابلة مع أحد المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة إضافة إلى توزيع إستمارة استبيان على بعض موظفيها وموظفي الوكالات التجارية التابعة لها وهذا قصد تحليل البيانات ومعالجتها للوصول إلى النتائج المرجوة.

سابعاً- صعوبات الدراسة:

واجهتني في بحثي هذا جملة من الصعوبات أبرزها:

- نقص وندرة المصادر والمراجع المتعلقة بموضوع اليقظة الاستراتيجية خاصة باللغة العربية؛
- تداخل المعلومات وصعوبة اختيار أنسبها لاسيما في موضوع التغيير التنظيمي؛
- صعوبة إجراء الدراسة الميدانية بسبب الفهم الخاطئ للموضوع من طرف موظفي المؤسسة محل الدراسة كون أن مصطلح اليقظة الاستراتيجية مصطلح حديث النشأة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية مما صعب الوصول للنتائج المرغوبة.

ثامنا- الدراسات السابقة:

■ مقال بمجلة "التكامل الاقتصادي" من إعداد الباحثة "وفاء معلم" تحت عنوان دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، المجلد 9، العدد 4، ديسمبر 2021، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر كون أن هذه الأخيرة شديدة المنافسة وتتطلب تفعيل نظام لليقظة الاستراتيجية، حيث تم في آخر الدراسة التوصل لجملة من النتائج أهمها أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بعملية اليقظة الاستراتيجية كونها تساهم بشكل كبير في إحداث التغيير التنظيمي داخلها، كما تم التأكيد فيها على أن العنصر البشري يعد من أهم عوامل نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة؛

■ مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال من إعداد الطالبة "أمنة رباح" تحت عنوان دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز- أم البواقي قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي 2021/2020، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز وهذا من خلال طرح الأسس الفكرية والنظرية في هذا المجال، حيث تم التركيز على مختلف أنواع اليقظة الاستراتيجية وتحليل نتائجها وآثارها ومحاوله تفسير علاقتها بالتغيير التنظيمي، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن تفعيل اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة أمر حتمي، كونه يمكنها من الاستغلال الأمثل للمعلومات المحصل عليها من تحليل بيئتها، كما أن تطبيقها الجيد لعملية اليقظة يتيح لها إدراك ضرورة القيام بالتغييرات والتخطيط الجيد لها؛

■ مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال من إعداد الطالبة " أحلام يجاوي" تحت عنوان أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة CAPREF، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، 2020/2019 هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وذلك لما للتغيير من أهمية قصوى في تحديد نجاح أو فشل المؤسسات واحتلاله لمكانة بارزة في التأثير على أداء الأفراد، وعليه أصبح عملية تتصف بالديمومة والإستمرار، وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى جملة من النتائج أهمها أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على قدرتها على مواكبة التغييرات المستمرة بالإضافة إلى أن إشراك العاملين في عملية التغيير يساعد في نجاحه وفي التقليل من مقاومته؛

■ مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من إعداد الطالبتين "سلمى سردي ونسرين بوجمعة" تحت عنوان **دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة دراسة حالة: مؤسسة كوندور**، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، 2019/2018 من خلال هذه الدراسة تم إبراز الدور الفعال لليقظة الاستراتيجية في تعزيز القدرة الإستباقية للمؤسسات وتأثير هذا النشاط على عملية الإبداع من خلال طرح منتجات جديدة، أساليب عمل متطورة، أفكار وحلول لمشاكل، الأمر الذي يساهم في تعزيز مركزها السوقي وتميزها بين المنافسين وتحقيق النمو والتطور، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على مختلف أنواع اليقظة الاستراتيجية، كما تبين أن لهذه الأخيرة أثر كبير في تعزيز التفكير الإبداعي داخل المؤسسة؛

■ مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من إعداد الطالب "علي ياسف" تحت عنوان **نظام اليقظة الاستراتيجية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الحضنة- المسيلة**، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة 2016/2015، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر اليقظة الاستراتيجية على التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة لولاية المسيلة، حيث تم في الجانب النظري تناول مفاهيم عامة حول اليقظة الاستراتيجية، كما تم كذلك التعرض للتغيير التنظيمي الذي يعتبر أحد اهتمامات المؤسسات في العصر الحالي، وفي الأخير تم التوصل لنتائج عدة أبرزها وجود علاقة قوية بين اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، كما حثت الدراسة كذلك على ضرورة تبني المؤسسات لنظام اليقظة كونه يساعدها على مجابهة المخاطر واغتنام الفرص، وأكدت على أهمية التغيير والحرص على تفعيله باستمرار؛

■ مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية من إعداد الطالبة "نصيرة علاوي" تحت عنوان **اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة موبليس**، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، 2011/2010، من خلال هذه الدراسة تم تسليط الضوء على مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تفعيل التغيير داخل المؤسسة، وقد تم إسقاط هذه الدراسة على قطاع الإتصالات باعتباره يشهد منافسة قوية مما يستوجب تبنيه لنظام اليقظة الاستراتيجية، وقد خلصت الدراسة بجملة من النتائج أبرزها أن اليقظة الاستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة، كما أكدت على ضرورة الاهتمام بالتغيير كونه أمر محتوم ولا يمكن رفضه.

تاسعا- هيكل الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة هذا الموضوع وأهدافه تضمن البحث مقدمة عامة احتوت على الإطار العام للدراسة وبعض الدراسات التي تم الاستفادة منها، يتبعها فصلين خصصا للجانب النظري لموضوع البحث، إضافة إلى فصل ثالث يتمحور حول الجانب التطبيقي، وانتهى الموضوع بخاتمة عامة.

حيث كان الفصل الأول من البحث تحت عنوان الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية، تم فيه التطرق إلى مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأبرز خصائصها، بالإضافة إلى أنواعها وأهم مراحها، كما تم التعرض فيه إلى طرق إرسالها في المؤسسات وعوامل نجاحها وفشلها، لكن قبل ذلك أشرنا إلى المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية حيث تم تخصيص مبحث منفصل لهذا وكان المبحث الأول من الفصل.

أما الفصل الثاني فقد كان عنوانه التغيير التنظيمي في المؤسسة، تم فيه تناول ماهية التغيير التنظيمي حيث تم الإشارة إلى مفهومه، أسبابه، أنواعه وأهم أهدافه، كما استعرض في هذا الفصل كذلك مجالات التغيير التنظيمي مراحله، أسباب مقاومته وأساليب معالجتها إضافة إلى عوامل نجاحه وفشله، كما تم كذلك في هذا الفصل التطرق إلى توضيح العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي.

في حين أن الفصل الثالث فقد كان الفصل التطبيقي حيث تم فيه القيام بتحليل بيانات الدراسة الميدانية التي تمت بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية الأغواط، ومن ثم اختبار صحة الفرضيات واستخلاص النتائج. وفي الأخير ختم هذا البحث كسائر البحوث بخاتمة عامة تضمنت جملة من النتائج والتوصيات.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

تمهيد:

إن بيئة الأعمال هي بيئة شديدة التعقد سمتها الأساسية التغير الدائم والمستمر وهذا نتاج العولمة الاقتصادية وما انجر عنها من انفتاح الأسواق وتحول العالم إلى قرية صغيرة تستخدم بالمنافسة بين المؤسسات الناشئة بها. وفي ظل هذا المحيط تعمل المؤسسات جاهدة لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها والعمل على البقاء والاستمرار وهذا من خلال تبنيتها لنظام اليقظة الاستراتيجية الذي من شأنه أن يسمح لها بالبقاء على علم دائم بما يحيط بها ويمكنها من اقتناص الفرص واغتنامها واجتناب المخاطر والتحديات وتفاديها. وعلى هذا الأساس ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى أربعة محاور أساسية وهي كالتالي:

1- ماهية الإدارة الاستراتيجية

2- ماهية اليقظة الاستراتيجية

3- المعلومة كمورد استراتيجي لليقظة الاستراتيجية

4- طرق إرساء خلية اليقظة الاستراتيجية وعوامل نجاحها

1- ماهية الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية علما هاما وأساسيا ولا يمكن لأي مؤسسة تريد أن تأخذ بأسباب التقدم إهماله أو الإستغناء عنه، وذلك لما يقدمه لها هذا العلم من أفكار وأساليب جديدة لمواجهة التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة أعمالها.

1.1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية

ترجع جذور مصطلح الاستراتيجية إلى كلمة " **Strategos** " باللغة اليونانية وتعني فن إدارة وقيادة الحرب وانطلاقا من الجذور العسكرية لمفهوم الاستراتيجية فتعرف على أنها: " فن التخطيط للعمليات الحربية في حدود الإمكانيات والوسائل المتاحة لتحقيق هدف معين على المدى البعيد".¹

في البداية كان مصطلح الاستراتيجية يقتصر على الجانب العسكري وفنون الحرب، في كونه تعبيراً عن الأسلوب الذي يسعى إليه القائد لجر عدوه إلى المعارك وتحقيق الإنتصار، ثم بعدها تطور المفهوم وأصبح يستخدم في جميع المجالات السياسية، الاقتصادية، الإدارية والاجتماعية على مستوى الدول المتقدمة منها والنامية.

وقد بدأ الإهتمام بمفهوم الاستراتيجية في إطار حقل الإدارة الاستراتيجية في منتصف الخمسينات من القرن العشرين، وذلك لانتقال المؤسسات من بيئة مستقرة نسبياً إلى بيئة متغيرة بشكل مستمر وتتسم بندرة الموارد مما استدعى منها ضرورة استعمالها للإستراتيجية للتعامل مع هذه البيئة والسعي نحو البقاء.

يعرف **Tomas** الاستراتيجية بأنها: "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالتها وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".²

كما عرفها **Chandler** بأنها: "نمط أو خطة تعمل على تكامل أهداف المؤسسة الكبرى وسياساتها وأعمالها في شكل واحد متماسك. والاستراتيجية المصممة جيداً تساعد على ترشيح الموارد ووضعها في المكان المناسب بناءً على معرفة القدرات الداخلية ونقاط الضعف وعلى توقع التغيرات المناخية والمنافسين".³

¹ - أكرم سالم الجاني، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين مفاهيم - نظريات - مداخل - عمليات - دراسة الحالة، دار أمجد للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2017، ص 21.

² - حاتم خضير العبيدي وأحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، الإدارة الاستراتيجية مدخل في استراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، بغداد، ط1، 2021، ص ص 13، 15.

³ - طاهر محسن الغالي ووائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2015، ص 31.

في حين أن الإدارة الاستراتيجية فهي تعد الإطار الذي يحوي الاستراتيجية ويعمل على تحقيقها خدمة لمصلحة المؤسسة.

حيث يعرف كل من **Jauch و Cleuck** الإدارة الاستراتيجية بأنها: "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تكوين استراتيجية فعالة تساعد على تحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها".¹

أما **أبو قحف** فيرى بأنها: "العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة".¹

في حين أن **Porter** فيعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: "خطة تتضمن اختياراً مدروساً لمجموعة من الأنشطة لتحقيق مركز تنافسي في السوق، وتمثل الوسائل التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى الغايات التي تصبو إليها في تقديم تشكيلة من المنتجات أو الخدمات ذات القيمة المميزة للزبائن بالمقارنة مع المنافسين".²

2.1- أهمية الإدارة الاستراتيجية:

يساعد تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية المؤسسات على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل؛
- التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات ويعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات؛
- إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية؛
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة؛
- توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير والمساعدة في النظر إليه كفرصة وليس كتهديد؛³
- تساعد المؤسسة على توقع مشكلات المستقبل والفرص؛
- تهيء وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة وآفاق تطورها؛
- تساعد المديرين على القيام بتخطيط استراتيجي بعيد الأمد بما يساهم في نجاح المؤسسة؛⁴

¹ - فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2006، ص ص 31، 32.

² - أكرم سالم الجاني، مرجع سبق ذكره، ص 30.

³ - طاهر محسن الغالي ووائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 50.

⁴ - نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 38.

- تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة للمؤسسة؛
- تساهم في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل؛
- تزيد من رضا ودافعية الأفراد، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات.¹

3.1- مراحل بناء الاستراتيجية

الاستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل متناسقة فلا يمكن تقديم مرحلة على أخرى، فنجاح وفعالية كل مرحلة مرتبط بمدى نجاح وفعالية المرحلة التي قبلها، وتشمل عملية إعداد الاستراتيجية المراحل الثلاث التالية:

1.3.1- مرحلة صياغة الاستراتيجية:

تتضمن هذه المرحلة إعداد رسالة المؤسسة ووضع أهدافها، تحليل بيئتها الداخلية والخارجية إضافة إلى تحديد الاستراتيجيات البديلة واختيار أنسبها ومحاولة تنفيذها ومتابعتها. وتتم هذه المرحلة وفق المراحل التالية:

- أ- تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها:** تعرف الرؤية الاستراتيجية على أنها ما تطمح المؤسسة أن تكون عليه وأن تحققه؛ أما الرسالة فهي توضح أسباب وجود المؤسسة وغرضها الأساسي.²
 - ب- تحديد أهداف المؤسسة:** يمثل الهدف النهائية المرغوبة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ويتطلب أن تكون الأهداف: واضحة ومحددة بدقة، قابلة للتطبيق والقياس، سهلة البلوغ، وأن تتحقق في الوقت المخطط له مسبقاً.³
 - ج- تحليل بيئة المؤسسة:** تعرف بيئة المؤسسة بأنها "الإطار الكلي لمجموعة العناصر والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر على قراراتها ونشاطاتها والتي تتحكم في بقائها وتطورها، ما يدعو بها إلى التشخيص الجيد والفعال لبيئتها حتى تتمكن من السيطرة على هذه المتغيرات والتأقلم معها لتحقيق أهدافها".⁴
- وحسب **Scholes و Johnson** فإن التحليل الاستراتيجي للبيئة هو عبارة عن: "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى تغير البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية التي تمكن المؤسسة من السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يساهم ذلك في زيادة قدرتها على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي".⁵

¹ - فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص ص 35، 36.

² - طاهر محسن الغالي ووائل مُجّد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 209.

³ - فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص ص 60، 62.

⁴ - خديجة بوخرصة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة تكرير السكر رام مستغام، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة

الماستر في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجّد بن أحمد - وهران، 2015/2014، ص 09.

⁵ - طاهر محسن الغالي ووائل مُجّد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 253.

وتنقسم بيئة المؤسسة إلى بيئة داخلية وأخرى خارجية:

ج.1- البيئة الداخلية للمؤسسة:

يقصد بالبيئة الداخلية "مجموعة العوامل والمتغيرات المادية، المعرفية، التنظيمية والإمكانات المتاحة التي تحمل في طياتها عناصر القوة والضعف ويعد تحليلها اللبنة الأساسية للمؤسسة"¹. وتتمثل عناصر البيئة الداخلية فيما يلي:

■ **الهيكل التنظيمي:** ويعتبر من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة، وبموجبه يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية. وبشكل عام فإن الهيكل التنظيمي يمكن أن يكون واحدا من النماذج التالية: الهيكل التنظيمي البسيط، الوظيفي المصفوفي، الشبكي، الخليط... إلخ؛²

■ **ثقافة المؤسسة:** وتشير إلى مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع كل من العاملين وهيكل المؤسسة والنظم المختلفة بهدف إنتاج أعراف أو أنماط سلوكية خاصة بكيفية إنجاز الأعمال؛³

■ **موارد المؤسسة:** والتمثلة في الموارد المالية، البشرية، التنظيمية والتكنولوجية، والتي تعتبر عناصر استراتيجية مهمة تستند عليها المؤسسة في خياراتها وأدائها، إذ ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد واستغلتها بشكل كفء فهذا سيكسبها مزايا وقدرات تمكنها من التفوق على المنافسين.⁴

ج.2- البيئة الخارجية للمؤسسة:

حسب كل من **Emery** و **Trist** فإن البيئة الخارجية للمؤسسة تتمثل في: "مجموع المكونات والعناصر التي تقع المؤسسات تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر"⁵. وتنقسم هذه البيئة إلى نوعين:

❖ **البيئة الخارجية العامة (غير المباشرة):** تتعرض جميع المؤسسات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات وعوامل هذه البيئة، ويكون هذا التأثير تأثير غير مباشر على أعمال وأهداف المؤسسة، إذ أنه من الصعب على متخذي القرار أن يسيطروا عليها أو أن يؤثروا فيها وإنما يمكنهم التكيف معها.⁶

¹ - خديجة بوخرينة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² - طاهر محسن الغالي ووائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 285.

³ - إلياس رزاق، أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تفعيل اليقظة الاستراتيجية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013/2012، ص 07، 08.

⁴ - مريم حمو، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2014/2013، ص 40.

⁵ - طاهر محسن الغالي ووائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 255.

⁶ - إلياس رزاق، مرجع سبق ذكره، ص 13.

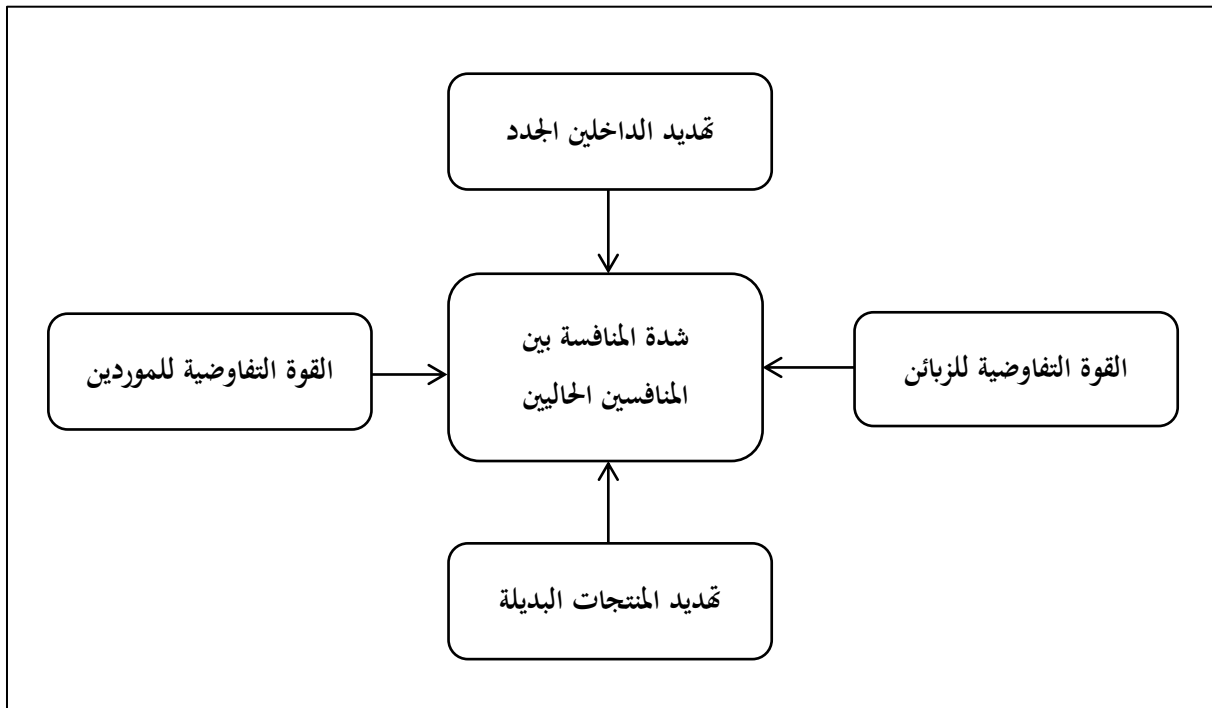
الجدول رقم 01: عوامل البيئة الخارجية العامة (غير المباشرة)

العوامل الاقتصادية	العوامل الاجتماعية والثقافية	العوامل السياسية والبيئية	العوامل التكنولوجية
- معدل الفائدة؛	- عدد المواليد؛	- الضرائب والرسوم؛	- التكنولوجيا التي
- معدل التضخم؛	- معدل الزواج؛	- الإعفاءات الجمركية؛	يستخدمها المنافسون؛
- تقلب الأسعار؛	- مستوى الثقافة والتعليم؛	- قوانين حماية البيئة؛	- طرق الحصول
- متوسط دخل الفرد.	- توزيع السكان.	- الإستقرار السياسي.	على التكنولوجيا؛
	- أذواق المستهلكين.		- التكنولوجيا الحديثة.

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 127

❖ **البيئة الخارجية الخاصة (المباشرة):** وتسمى كذلك ببيئة الصناعة، وهي تلك البيئة التي تحتوي على مجموعة المؤسسات والأفراد والقوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع المؤسسة وتؤثر وتتأثر بالقرارات التي تتخذها، ومن الأمثلة على ذلك نجد: الزبائن، المنافسين، الموردين، الحكومة والمجتمع المحلي الذي يحيط بمواقع مصالح المؤسسة وغيرها.¹

الشكل رقم 01: القوى الخمسة لـ **M.Porter** المؤثرة على درجة المنافسة في السوق



المصدر: إلياس رزاق، مرجع سبق ذكره، ص 10.

¹ - خديجة بوخرصة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

• القوة التفاوضية للزبائن:

يستطيع المشترون التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على خفض الأسعار والتفاوض حول نوعية أفضل أو خدمات أحسن. ويكون المشتري قويا إذا توفر ما يلي:

- للمشتريين دراية كاملة بالسلعة أو الخدمة، وجود بدائل للسلعة أو الخدمة، احتمال التكامل الخلفي؛

• القوة التفاوضية للموردين:

يستطيع الموردون التأثير على نشاط القطاع من خلال قدرتهم على فرض الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات. ويكون الموردون في موقف قوة في ظل الحالات التالية:

- عدم توافر البدلاء بسهولة، عدم توافر مواد خام بنفس النوعية المقدمة من طرفهم، عندما تمثل المواد الخام عنصرا رئيسيا من مدخلات السلعة؛

• تهديد الداخلين الجدد:

إن دخول المنافس الجديد يعني قدرة إنتاجية إضافية، والنتيجة هي زيادة درجة المنافسة بين المؤسسات ومنه الضغط على الأسعار. ولقد حدد **M.Porter** عدة عوائق رئيسية للدخول في الصناعة وتتمثل هذه العوائق في:

- اقتصاديات الحجم الكبير، صعوبة اختراق منافذ التوزيع، سياسة الحكومة الصارمة؛¹

• تهديد المنتجات البديلة:

تمثل المنتجات أو الخدمات البديلة كل ما يمكن أن يعوض أو يحل محل منتج أو خدمة ما، ويكمن التهديد الحقيقي للمنتجات البديلة في القدرة على تقديم منتجات أو خدمات بنوعية أفضل وبأسعار أقل من أسعار منتجات المؤسسة؛

• شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين:

التنافس داخل الصناعة هو مركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، ومن بين المحددات العديدة للتنافس نجد أربعة عوامل بارزة تعتبر محددات مهيمنة على درجة التنافس بين المنتجين وتتمثل في:

- معدل نمو الصناعة، مستويات تميز المنتج، درجة التمرکز بين المنافسين، التكاليف الثابتة؛

¹ - فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص ص 82، 83.

كما يوصى فريمان **Freeman** إلى إضافة قوة سادسة إلى قوى **M.Porter** الخمسة وهي:

● الأطراف ذات المصلحة:

والتي تتضمن جماعات مختلفة من أصحاب المصالح في البيئة الخارجية الخاصة ببيئة المنافسين والتي لها تأثير على الصناعة مثل الحكومات، النقابات وغيرها.¹

د- تحديد البدائل الاستراتيجية واختيار البديل المناسب: بعد تحديد المؤسسة لرؤيتها ورسالتها، ووضع الأهداف التي ستعمل على تحقيقها إلى جانب دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية، بما يبين لها نواحي القوة والضعف التي تتسم بها وتوضيح الفرص والمخاطر المحيطة بها، يصبح بإمكانها توليد مجموعة من البدائل الاستراتيجية الممكنة واختيار أنسبها.²

ويمكن تحديد البدائل الاستراتيجية واختيار البديل المناسب من خلال نموذج التحليل الرباعي SWOT التالي:

الجدول رقم 02: مصفوفة SWOT المساعدة في تحديد الخيارات الاستراتيجية

		التحليل الداخلي	التحليل الخارجي
نقاط الضعف الداخلية (W)	نقاط القوة الداخلية (S)		
استراتيجية التدوير أو التحول (W/O) التغلب على مواطن الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا	استراتيجية هجومية (S/O) استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا	الفرص البيئية المتاحة (O)	
استراتيجية دفاعية (W/T) تقليل مواطن الضعف الداخلية لتحاشي المخاطر الخارجية	استراتيجية التنوع (S/T) استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التحديات الخارجية	التحديات البيئية الخارجية (T)	

المصدر: طاهر محسن الغالي ووائل مُجَّد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 328.

¹ - إلياس رزاق، مرجع سبق ذكره، ص ص 11، 12.

² - قوراية بلبشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة دراسة حالة: نموذجي Mckinsey 7s و F.Morin et A.Savoie بنفطال
مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة
2014/2013، ص ص 43، 44.

2.3.1- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

تعتبر هذه المرحلة مرحلة ذات أهمية كبيرة كونها تمثل المرتكز الأساسي لوضع الاستراتيجية المصاغة موضع التنفيذ، وهذا في ضوء القدرات والإمكانات والموارد المطلوب توزيعها أو تخصيصها على الأنشطة التنظيمية بما يضمن كفاءة الإنجاز وتحقيق الأهداف المرجوة والمرغوبة. ومن خلال هذه المرحلة تتحول الاستراتيجيات إلى تصرفات فعلية بواسطة:

أ- **البرامج:** وهي مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد؛

ب- **الموازنات:** وهي ترجمة لبرامج المؤسسة على شكل قيم مالية، حيث تتضمن وضع قوائم للتكلفة بشكل تفصيلي لأغراض التخطيط والرقابة؛

ج- **الإجراءات:** وهي عبارة عن خطوات متتابعة تصف بالتفصيل كيفية إنجاز برنامج معين.¹

3.3.1- مرحلة مراقبة وتقييم الاستراتيجية:

تعد هذه المرحلة مرحلة هامة جدا إذ أنها توضح مدى مسابرة عمليات التنفيذ لما تم تصوره في مرحلة الإعداد، وتظهر مدى التطور الإيجابي أو الانحراف السلبي لأداء المؤسسة. لذلك فإن كل الاستراتيجيات تخضع لعملية التقييم والرقابة لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة والتأكد من أن الأهداف المسطرة مطابقة لما حدث في الواقع العملي لها.² إضافة إلى هذا فإن هناك ثلاث أنشطة رئيسية لمراجعة وتقييم الاستراتيجية تتمثل فيما يلي:

أ- **مراجعة الأسس التي بنيت عليها الاستراتيجية:** أي مراجعة العوامل الداخلية وهذا بالتركيز على التغيرات التي حدثت في إدارة المؤسسة للوقوف على نقاط القوة والضعف، إضافة إلى مراجعة العوامل الخارجية وهذا للتعرف على وضع المؤسسة في السوق التنافسي؛

ب- **قياس الأداء التنظيمي:** يجسد الأداء مدى قدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأمد والمتمثلة في البقاء، النمو والتكيف؛ إن فشل الأنشطة في تحقيق بعض الأهداف السنوية يتطلب سرعة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسب، وقد يتضح أن هناك بعض السلبيات في السياسات؛

ج- **اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية:** يتم اتخاذها إذا وجدت اختلافات جوهرية عند مراجعة الخطوط الرئيسية للاستراتيجية فيما يتعلق بجوانب البيئة الداخلية أو الخارجية، إضافة إلى الانحرافات في الاستراتيجية ذاتها.³

¹ - فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² - قوراية بلشير، مرجع سبق ذكره، ص 48.

³ - نصيرة علاوي، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة موبليس، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2011/2010، ص 48.

2- ماهية اليقظة الاستراتيجية

تعتبر اليقظة الاستراتيجية عامل مهم وأساسي لكل مؤسسة تسعى للريادة وتنمية ميزتها التنافسية، حيث تكمن أهميتها في كونها أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية يساعد على اتخاذ القرارات السليمة ويقلل من المخاطر الناتجة عن عدم التأكد.

1.2- مفهوم اليقظة الاستراتيجية ونشأتها

1.1.2- مفهوم اليقظة الاستراتيجية وخصائصها:

قبل التطرق إلى التعاريف المتعلقة باليقظة الاستراتيجية، لابد أولاً من توضيح مصطلح اليقظة حيث يعرف:

● **اليقظة لغة:** تعني يقظ، الجمع: أيقاظ، ويقال "رجل يقظ" أي حذر، فطن، متنبه.

وهي بمعنى الصحوة أي عكس الغفلة أو خلاف النوم.¹

● **أما اصطلاحاً:** من بين التعاريف التي أجمع عليها المختصون والدارسون في هذا المجال ما يلي:

- اليقظة كلمة مشتقة من اللفظ اللاتيني **Vi gilia** والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصاً على منطقة معينة.²

- كما تعرف على أنها: "تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا أي الإنتباه لكل ما يحيط بنا وأخذ الحيطة منه".³

يعرف **Humbert Lesca** اليقظة الاستراتيجية بأنها: "ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة الأفراد التي تتولى جمع واستغلال المعلومات بشكل طوعي واستباقي بما يتماشى مع التغيرات المحتملة حدوثها في البيئة الخارجية، وكذا من أجل خلق فرص الأعمال والتخفيف من مخاطر عدم اليقين".⁴

أما **Daniel Rovach** فقد عرفها بأنها: "مجموعة من الأساليب المنسقة التي تظم جمع، تحليل، نشر واستخدام المعلومات المفيدة حفاظاً على بقاء المؤسسة ونموها".⁵

¹ - سلمى سريدي ونسرين بوجمعة، دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة دراسة حالة: مؤسسة Condor، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، 2019/2018، ص ص 04، 05.

² - أحلام بيوض، دور نظم المعلومات في تفعيل اليقظة الاستراتيجية دراسة حالة: مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في الاقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، 2021/2020، ص ص 53.

³ - نصيرة علاوي، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة موبليس، مرجع سبق ذكره، ص ص 82.

⁴ - Mehdi Hatham, "La Veille Stratégique: Un Pilier Pour Le Management de L'innovation", (Ajouts Economiques), Université du Ghardaia, N° 1, Avril 2017, p 231.

⁵ - مريم همو، مرجع سبق ذكره، ص ص 63.

في حين أن **Aguilar** فقد أطلق عليها مصطلح المسح البيئي حيث يعرفه بأنه: "الحصول على معلومات حول الأحداث والاتجاهات والعلاقات في البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي ستساعد المعرفة بها الإدارة العليا في مهمتها المتمثلة في رسم المسار المستقبلي للمؤسسة وفي تحديد وفهم التهديدات والفرص الاستراتيجية.¹ إذا فاليقظة الاستراتيجية تشير إلى عملية البحث عن المعلومات وجمعها حول التغيرات التي تحدث ما وراء الحدود التنظيمية للمؤسسة، وجعلها في حالة إدراك وبقظة دائمة ومستمرة حول ما يحدث في بيئتها وتجنب الأخطاء المكلفة وكسبها ميزة تنافسية، حيث يركز ذلك على قدرتها على الرصد الاستباقي للإشارات، المعلومات والأحداث.² هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها اليقظة الاستراتيجية أهمها:

- ذات طابع استراتيجي: وهذا من خلال مساهمتها في صنع القرارات الاستراتيجية للمؤسسة؛
- التعاون الجماعي: أي أنها تتطلب تعاون مجموعة من الأفراد كل منهم يملك مهارات خاصة وعند إلتقائهم سوف يحصل تبادل في المعلومات؛
- التنبؤ: من خلالها تستطيع المؤسسة أن تحدد بدقة عالية ما سيحدث في مستقبلها؛
- نشاط إرادي: فهي ناتجة عن إرادة فعل من قبل المسيرين الذين لا يريدون أن تكون مؤسستهم خاضعة لتأثيرات البيئة ومتكيفة معها بل تستبق هذه الأحداث وتتجاوزها؛
- عملية إبداعية: أي أنها تسعى إلى تفسير الإشارات المبكرة للخطر سواء كان تنظيميا أو تقنيا، فهي تسعى لخلق رؤى مستقبلية وليس وصف لأحداث سابقة.³

2.1.2- نشأة وتطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

ترجع جذور اليقظة إلى عالمين مختلفين هما الدول الأنجلوسكسونية واليابان، فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية كانت الدول الأنجلوسكسونية تستخدم مصطلحي ذكاء الأعمال والذكاء التنافسي وتعني بالذكاء الاستعلام، أما أصله فهو البحث عن المعلومة من أجل القيام بالتجسس لأهداف حربية.

غير أن هناك من يرى أن نشاط اليقظة يرجع إلى عدة قرون ماضية حيث كانت الجيوش الصينية، المصرية والرومانية تقوم بإرسال مجموعات من الأفراد لدراسة المكان المراد اجتياحه وتتبع كل ما يحدث فيه من مستجدات.

¹-Tom Wilson & Zita Correia, "Scanning The Business Environment For Information: a Grounded Theory Approach" (Information Research), University Of Sheffield, U.K, February 2017, p 03.

² - محمد قادري وسعيدة طيب، "اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري"، مقال بمجلة (اقتصاديات الأعمال والتجارة)، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، العدد 3، أوت 2017، ص 03.

³ - سلمى سردي ونسرين بوجمعة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

إن انتقال مصطلح اليقظة من المجال العسكري إلى المجال الاقتصادي كان في نهاية الخمسينات من القرن الماضي أين شرعت المؤسسات الكبرى في ممارسة نشاط اليقظة بهدف جمع المعلومات خاصة ذات القيمة الاستراتيجية. ويعتبر **F.J.Aguiler** من الأوائل الذين درسوا عملية اليقظة في الو.م.أ من خلال مؤلفه الذي ظهر سنة 1963 " Scanning the business environnement "، حيث ميز بين أسلوبين لليقظة هما:

- اليقظة Surveillance : وتتمثل في البحث عن المعلومات والمعارف العامة حول البيئة.
- البحث Search : ويتمثل في البحث عن المعلومات الخاصة والمهمة لحل مشكلة ستظهر قريباً.

أما في فرنسا فإن الباحث **Humbert Lasca** يعتبر من الأوائل الذين طوروا مفهوم اليقظة في كتابه الذي ظهر سنة 1986 "Système d'information pour le management stratégique"¹.

والجدول التالي يوضح مراحل تطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

الجدول رقم 03: مراحل تطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية

خصائصات اليقظة					المرحلة	الفترة
الأفراد المكلفين	مدى ارتباطها بعملية اتخاذ القرار	التحليل	التوجه	الطريقة		
التسويق	ضعيفة	يكاد التحليل ينعدم	تخطيطي	غير رسمية	البحث عن معطيات حول المنافسين	من 1960 إلى 1970
التسويق التخطيطي	متوسطة	كمي	تخطيطي	رسمية	تحليل المنافسين والصناعة	من 1980 إلى 1990
خلية اليقظة	مرتفعة	كمي ونوعي	تخطيطي استراتيجي	رسمية	ذكاء المؤسسة لأجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية	من 1990 إلى يومنا هذا

Source: Francois Brouard, Développement d'un outil diagnostique des pratique exitantes de la veille stratégique auprès des PME, Thèse du doctorat en administration des affaires, Département des sciences de la gestion, Université du Québec - Canada, 2003/2004, p 29.

¹ - مريم حمو، مرجع سبق ذكره، ص ص 61، 62.

2.2- المفاهيم المرتبطة باليقظة الاستراتيجية

لليقظة الاستراتيجية العديد من المفاهيم المرتبطة بها أو المكمل لها، لكن مصطلحي الذكاء الاقتصادي والتجسس الاقتصادي يعتبران الأكثر ارتباطا باليقظة الاستراتيجية لذا سنحاول تسليط الضوء عليهما في الفقرات التالية:

1.2.2- الذكاء الاقتصادي:

يعرف الذكاء الاقتصادي بأنه: "نظام لمراقبة محيط المؤسسة بهدف اكتشاف التهديدات والفرص التي تواجهها، وهو يركز على محورين، الأول ويضم البحث والتجميع المنتظم والمستمر للمعلومات المختلفة العلمية، التقنية، الاجتماعية القانونية... الخ، المتاحة من مصادر مختلفة ثم فرزها، تحليلها وتوزيعها وأخيرا استغلالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، أما المحور الثاني فهو يهتم بحماية المعلومات والمعارف المحصل عليها".¹

من خلال ما سبق نلاحظ أن مفهومي اليقظة والذكاء الاقتصادي مفهومان متقاربان، ولهذا حاليا يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة هما:

• المدخل الأول:

يعتبر هذا المدخل اليقظة كمرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي، فاليقظة عملية منظمة مستمرة تقوم برصد محيط المؤسسة والغرض منها تجميع، تحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن نتائج عملية اليقظة إضافة إلى ترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات.²

• المدخل الثاني:

يعتبر هذا المدخل اليقظة بأنها رد الفعل أما الذكاء الاقتصادي فهو الفعل، ومما لاشك فيه أن اليقظة تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير ولا تعدل في البيئة التي تمارس فيها نشاطها فدورها يتجلى في الكشف والتحري عن التغيرات والمستجدات للتنبؤ واتخاذ القرارات.

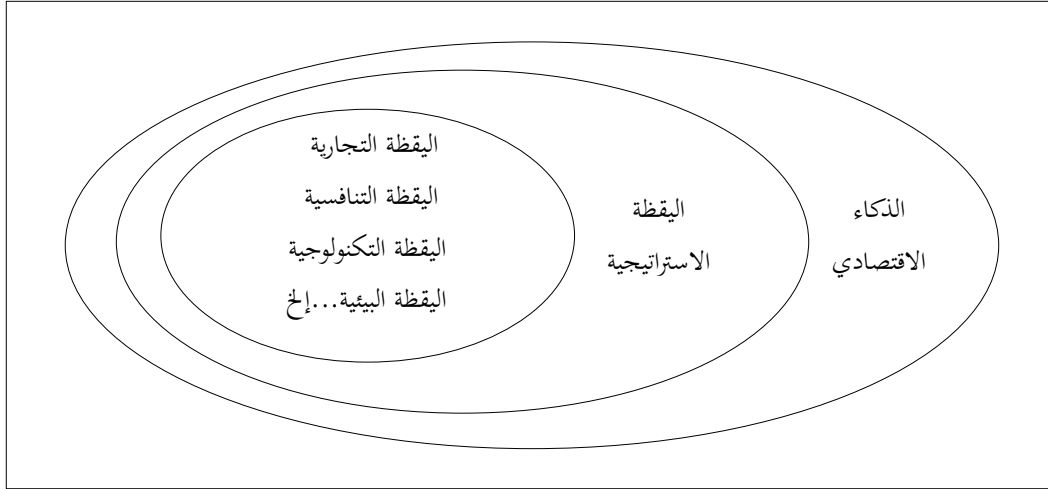
وبصفة عامة يعتبر الذكاء الاقتصادي أكثر بعد وعمومية من اليقظة، فإن كانت اليقظة الاستراتيجية تطبق على المستوى الجزئي أي المؤسسة، فإن الذكاء الاقتصادي يكون على المستوى الكلي أي الدولة.³

¹ - نصيرة علاوي، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2014/2015، ص 33.

² - حمزة رملي، "دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة"، مقال بمجلة (البحوث الاقتصادية والمالية)، المركز الجامعي ميله، العدد 2، ديسمبر 2014، ص 258.

³ - سلمى سردي ونسرين بوجمعة، مرجع سبق ذكره، ص 09.

الشكل رقم 02: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي



Source: Muriel Baussant Vigier, "**la Veille Stratégique Du concept a la pratique**", (Institut Atlantique d'aménagement des Territoires), Juin 2005, p 06.

2.2.2- التجسس الاقتصادي:

كل من اليقظة الاستراتيجية والتجسس الاقتصادي وسيلة ناجحة لجمع المعلومات عن البيئة الخارجية خاصة فيما يتعلق بالمنافسين، غير أن اليقظة الاستراتيجية تختلف عن التجسس الاقتصادي في مصادر المعلومات فإذا كانت المصادر شرعية فنحن هنا أمام عملية اليقظة الاستراتيجية، أما إذا كانت غير شرعية فإننا أمام عملية التجسس الاقتصادي. فقد يكون التجسس بأساليب مختلفة كالتزوير، النصب والاحتيال، كأن يتم تقليد منتجات ذات أسماء تجارية متشابهة لعلامات تجارية مشهورة.

فهذا الأخير هو نشاط هدفه الرئيسي الحصول على معلومة سرية ذات طبيعة استراتيجية، والتي تمتلكها المؤسسة المنافسة كما يطلق عليه مصطلح الاستخبارات التنافسية. فكثيرا ما نسمع عن براءات الاختراع وحقوق المؤلف والدعاوى القضائية لاسترجاع هذه الحقوق، ويرجع السبب في هذا إلى اختراق أحد الأطراف لمجالات البحث والتطوير الخاصة بالطرف المنافس من هنا ظهر مصطلح الجاسوسية الاقتصادية والتكنولوجية.¹

¹ - راضية سويد وفوزية زغدي، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة Attack plus، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في الاقتصاد العمومي وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر - الوادي، 2017/2018 ص 11.

3.2- أهمية اليقظة الاستراتيجية وأهدافها

1.3.2- أهمية اليقظة الاستراتيجية:

تسمح عملية اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة بإجراء عملية مسح لبيئتها المحيطة، مما يسهل عليها الكشف عن أي علامات إنذار مبكر أو إشارات ضعيفة تساعد على اغتنام الفرص وتجنب التهديدات، كما تكمن أهميتها في:

- **دعم للتخطيط:** تدعم اليقظة الاستراتيجية سيرورة التخطيط سواء على المدى القصير، المتوسط أو الطويل وتساهم في تشكيل وبلورة الاستراتيجيات وتقييم الأهداف الناتجة عنها؛

- **دعم الإستجابة:** تعتبر اليقظة الاستراتيجية نظام يسمح للمؤسسة بالبقاء في حالة وعي دائم ومعرفة بتطورات الأسواق والمنافسين، كما تساعد على تحديد وتحليل التهديدات وكذا الفرص المتاحة في البيئة المحيطة، إضافة إلى التكيف مع التغيرات الخارجية وتحفيز أنشطة الإستجابة بسرعة بما يساهم في ضمان تحسين موقعها في المستقبل؛

- **دعم الإبداع:** تقوم اليقظة الاستراتيجية بمقارنة الوضعية الحالية للمؤسسة مع وضعيات المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس المجال، وهذا ما يحفز على الإبداع والابتكار، وتقديم منتجات ذات قيمة أعلى؛

- **حل المشاكل وتدعيم القرارات:** تقدم اليقظة الاستراتيجية لمتخذي القرارات تقديرات دقيقة حول توجهات المنافسين، القوانين، أحدث التكنولوجيات... إلخ، وبالتالي تقلل من عدم اليقين المرتبط بالقرارات المهمة غير المتكررة وتساعد على فهم المشاكل وحلها؛

- **الاكتشاف:** اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، المؤسسات التي يمكن شرائها أو التي يمكن إقامة شراكة معها من أجل التطوير وكذلك اكتشاف الفرص في الأسواق.¹

إضافة إلى النقاط السابقة فإن اليقظة الاستراتيجية تسمح بـ:

■ تحقيق الوفرة من الناحية المالية لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته والتخفيض من تكلفته؛

■ المرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بالمراقبة المستمرة والمتواصلة لبيئتها؛

■ التحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.

¹ - فتيحة علوط وأمين معين، "اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة"، مقال بمجلة (إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية)، جامعة الجزائر العدد 7، جوان 2018، ص ص 198، 199.

كما تعد اليقظة الاستراتيجية كذلك وسيلة استراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة عن مناطق النفوذ التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.

ومن أهم المزايا التنافسية التي تحققها اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة ما يلي:

- ✓ المعرفة المعمقة للأسواق؛
- ✓ اكتساب موقع قوي من أجل طرح سلعها وخدماتها المبتكرة في السوق؛
- ✓ الزيادة من أثر التآزر والتعاقد؛
- ✓ الحصول على مورد وافر من المعارف والخيارات؛
- ✓ ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن.¹

2.3.2- أهداف اليقظة الاستراتيجية:

اليقظة الاستراتيجية عنصر مهم في المؤسسة فهي تسمح لها بالحصول على نظرة ثاقبة لبيئتها التنافسية، وهذا من خلال القيام بأنشطة المراقبة لا سيما فيما يتعلق بالمنتجات، تقنيات الإنتاج، طرق التسويق أو حتى من حيث الاتصال، كما أنها تعد أداة لدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي.

ويمكن تصنيف أهداف اليقظة الاستراتيجية كما يلي:

- أ- **هدف مرتبط بوظيفة الحماية:** الهدف الرئيسي لليقظة الاستراتيجية هو توفير حماية أفضل ضد التقادم والسماح للمؤسسة بمعرفة كل التغيرات من أجل أن تتمكن من التأقلم مع محيطها ونجاحها؛
- ب- **أهداف مرتبطة بوظيفة المعلومات:** تتمثل الوظيفة الرئيسية لليقظة الاستراتيجية في توفير المعلومات الأولية وتحليلها وتوليفها لتلبية احتياجات المستخدمين من المعلومات، هذا الهدف المركزي سيسمح للمؤسسة بمعرفة أفضل لخطط ونوايا المنافسين والحد من عدم اليقين في صنع القرارات؛
- ج- **أهداف مرتبطة بالوظيفة الاستباقية:** تتمثل في توقع التهديدات (نية المنافسين، مخاطر سياسية، معايير جديدة... إلخ)، وتوقع أفضل للفرص (احتياجات جديدة، منتجات جديدة، أسواق جديدة... إلخ)، مما يسمح للمؤسسة بإدارة الأزمات بشكل أسرع وقدرة أفضل على التكيف.²

¹ - عمر ولد عابد ولين علواطي، "آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت"، مقال بمجلة (الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية)، جامعة شلف، العدد 17، جانفي 2017، ص 05.

² - أمنة ربايع، دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2021/2020، ص 38.

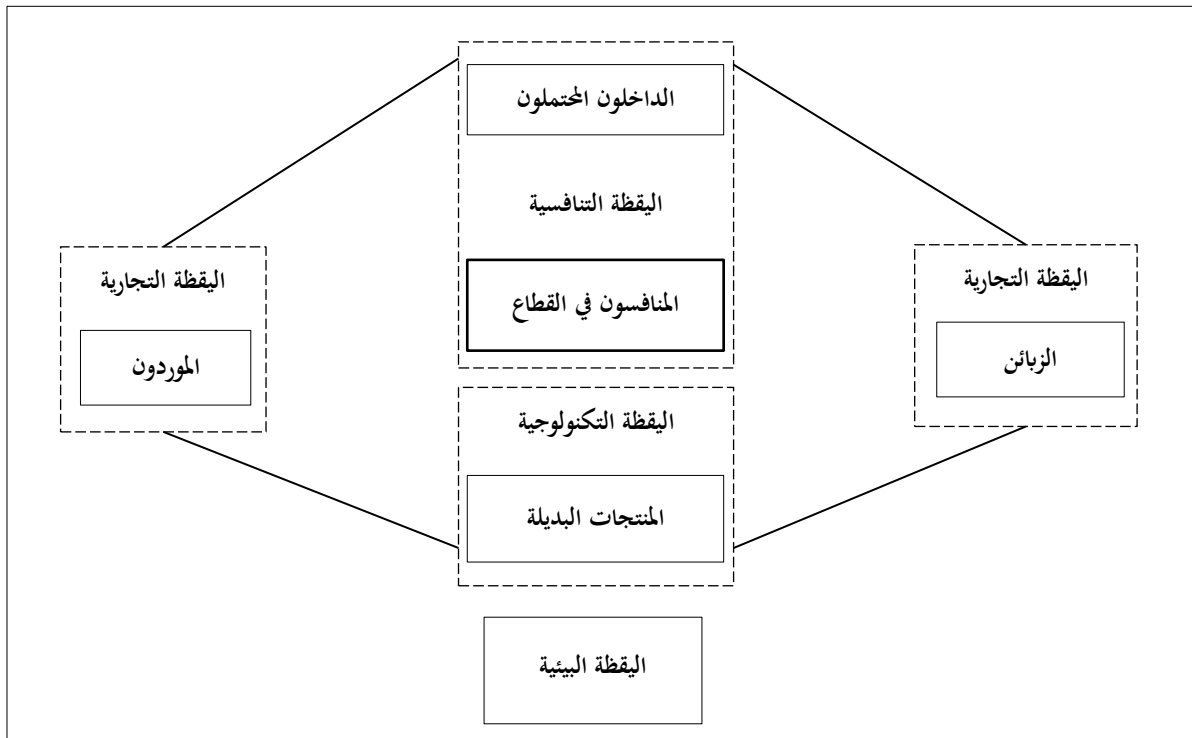
إضافة إلى هذا فإن اليقظة الاستراتيجية تحقق الأهداف التالية:

- ✓ تشخيص وتحديد أفضل للممارسات التي تخدم المؤسسة واستراتيجيتها؛
- ✓ تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري؛
- ✓ مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها ومحاولة تطويره وإكسابها ميزة تنافسية؛
- ✓ تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين والتنبؤ بتوجهاتهم؛
- ✓ رفع أرباح المؤسسة بزيادة حجم مبيعاتها وتحسين جودتها والتغلغل في أسواق جديدة.¹

4.2- أنواع اليقظة الاستراتيجية

تقسم اليقظة الاستراتيجية على حسب ميدان النشاط المستهدف إلى أنواع متعددة تمت الإشارة إليها من قبل الكثير من الباحثين، تتمحور أغلبها حول اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التجارية والبيئية. والمخطط التالي يبين الأنواع الرئيسية لليقظة إستنادا إلى مخطط Porter:

الشكل رقم 03: الأنواع الرئيسية لليقظة الاستراتيجية حسب Porter



المصدر: خديجة بوخريصة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

¹ - عائشة مصباح وعبد الفتاح بوخمحم، "دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المديرية الجهوية للشرق لمعامل الهاتف النقال أوريدو"، مقال بمجلة (دراسات اقتصادية)، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، المجلد 6، العدد 1، جوان 2019، ص 29.

1.4.2- اليقظة التكنولوجية:

تعرف اليقظة التكنولوجية حسب **F.Jakobiak** على أنها: "مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية، من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير".

وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة لتطوير التكنولوجيات مع كل ما يحمله هذا المصطلح من معنى: الاكتشافات العلمية كالأبحاث الأكاديمية والتطبيقية، ابتكار منتجات أو خدمات، تطوير مراحل وعمليات التصنيع، تطوير معدات وآلات جديدة وحتى تطوير أنظمة المعلومات. وعموما فاليقظة التكنولوجية تطرح وتجيّب على تساؤلات كثيرة أهمها: ما هي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط؟؛ ما هي التكنولوجيات الحديثة اللازمة في هذه البيئة؟؛ ما هي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا والرائدة في هذا النشاط؟¹

2.4.2- اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية هي النشاط الذي تحدد المؤسسة بواسطته منافسيها الحاليين والمحتملين، وهذا من خلال جمع وتحليل المعلومات الكمية والنوعية بهدف معرفة: استراتيجيات المنافسين، أهداف المنافسين، قدرات المنافسين.² كما يطلق عليها كذلك الاستعلام التنافسي وهو النشاط الذي يتم من خلاله تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين.³

3.4.2- اليقظة التجارية:

هي النشاط الذي يهتم بالبحث عن المعلومات ذات الصلة بسوق المؤسسة ومعالجتها ونشرها، حيث يسمح لهذه الأخيرة بمراقبة تطور السوق ومعرفة سمعتها فيه. وعموما يهتم هذا النوع من اليقظة بالسوق الخلفية للمؤسسة (الزبائن)، والسوق الأمامية لها (الموردين):

- الزبائن: ويتعلق الأمر باهتمام المؤسسة بتطور احتياجاتهم، تطور سلوكياتهم، وكذلك الاهتمام بتطور العلاقة بينهم وبينها إضافة إلى محاولة تقديم المنتجات الجديدة لهم؛

- الموردون: إمكانية اقتناء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة، وكذا تطور العلاقة بينهم وبين المؤسسة. وكحالة خاصة نجد سوق العمل والذي يجب فيه تتبع تطور عرض المهارات الجديدة، وتطور سعر اليد العاملة.⁴

¹ - حمزة رملي، مرجع سبق ذكره، ص 259.

² - Nesreen Abdel Naser, The Impact Of Strategic Vigilance in Crisis Management, Thesis Submitted for Obtaining a Master Degree in Business Administration, Faculty Of Graduate Studies, Zarqa University - Jordan, 2019 /2020, p 08.

³ - Sawsan Alshaer, "The Effect Of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks" (Modern Applied Science), University Of Jordan, Vol 14, N' 6, May 2020, p 84.

⁴ - عمر ولد عابد ولين علواطي، مرجع سبق ذكره، ص ص 05، 06.

4.4.2 - اليقظة البيئية:

وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة والتي لم تتناولها الأنواع السابقة، كاليقظة الخاصة بعلم البيئة، اليقظة الاجتماعية، اليقظة القانونية والتشريعية، اليقظة الثقافية، اليقظة السياسية... إلخ، وهذه الأنواع لا تقل أهمية مقارنة بالأنواع الأخرى سابقة الذكر لأنها هي الأخرى تؤثر على نشاط ومستقبل المؤسسة.¹

ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بما أنه يتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها، معالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه.²

ومن بين أنواع اليقظة البيئية نذكر اليقظة الاجتماعية واليقظة القانونية لما لهما من دور أساسي وأثر كبير على نشاط المؤسسة:

● اليقظة الاجتماعية:

هي إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن والتي يمكن لها أن تؤثر مباشرة على نشاط المؤسسة وتعيق عملها الاقتصادي.

وبالتالي فإن اليقظة الاجتماعية تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد وتشمل هذه المتغيرات: تطور النمو الديمغرافي، عادات الإستهلاك، تغير الموضة في اللباس، التجمعات السكانية أي النزوح نحو منطقة ما، بالإضافة إلى التعارضات الدينية والعرفية، التمسك بالعادات والتقاليد.

● اليقظة القانونية والتشريعية:

تتمثل في تتبع ورصد تطور القوانين والتشريعات والأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، لذا لا بد على هذه الأخيرة متابعة هذه القوانين والتشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية أو الوزارية أو أي هيئة من الهيئات الرسمية في الدولة.³

¹ - نصيرة علاوي، "اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة"، مقال بمجلة (الباحث الاقتصادي)، جامعة بشار، العدد 2، مارس 2014، ص 169.

² - عمر ولد عابد وليمين علواطي، مرجع سبق ذكره، ص 06.

³ - نصيرة علاوي، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مجمع صيدال، مرجع سبق ذكره، ص 58، 59.

3- المعلومة كمورد استراتيجي لليقظة الاستراتيجية

نظرا لأهمية المعلومة في نظام اليقظة الاستراتيجية فإن الحصول عليها يتم وفق مراحل انطلاقا من عملية البحث عنها وجمعها مروراً بتحليلها وانتهاءً بنشرها واستعمالها، وهذا من خلال اعتماد المؤسسة لجملة من الوسائل والطرق المساعدة في تحليل المعلومات المتحصل عليها حتى يصبح في الأخير بإمكانها أن تُكوّن نظرة عن بيئتها وتكون قادرة على تحديد إلى أي مدى قد وصلت إليه.

1.3- معلومات اليقظة الاستراتيجية

1.1.3- مفهوم المعلومات وخصائصها:

تعرف المعلومة على أنها: "مجموعة من البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها بأسلوب معين حتى تصبح في الشكل الذي يؤدي إلى الاستفادة منها في اتخاذ القرار وبالتالي تخفيض حالة عدم التأكد".

ويقصد بالبيانات المواد الخام والمتمثلة في الأرقام، الرموز، الإشارات والحروف التي ليس لها معنى حقيقي ما لم يتم معالجتها لتتحول إلى معلومات مفيدة، ومن أمثلة ذلك، أسماء العملاء، عدد الأفراد المستخدمين، أرقام المبيعات الطاقة الإنتاجية... إلخ.

والمعلومات تكون مفيدة وفعالة عندما تكون ذات موثوقية وذات صلة بموضوع البحث ومتاحة في الوقت المناسب.¹ وتتمثل خصائص المعلومات في النقاط التالية:

- **التوقيت:** لا بد من توفير المعلومات في الزمن المناسب قبل حدوث موقف حرج أو فقدان فرصة ما؛
- **الدقة:** أي لا بد من خلو المعلومات المقدمة من الأخطاء؛
- **الشمولية:** بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة كاملة وتغطي كافة جوانب اهتمام مستخدميها أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها القرار؛
- **الوضوح:** ويقصد به تقديم المعلومات بطريقة وشكل يسهل فهمها من قبل المستخدمين، بحيث تكون خالية من الغموض وهذا للوصول إلى قرارات صائبة؛
- **الحدثة:** أي أن تكون المعلومات محدثة وحديثة، وهذا للاستفادة منها عند تقديمها.²

¹ - أحلام بيوض، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² - نصيرة علاوي، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة موبيليس، مرجع سبق ذكره، ص 64.

2.1.3- معلومات اليقظة الاستراتيجية:

تتمثل المعلومات المتعلقة باليقظة الاستراتيجية فيما يلي:

أ- معلومات التحكم: يكتسي هذا النوع من المعلومات أهمية بالغة كونه يمكن المؤسسة من أن تقارن أدائها بأداء أحسن المؤسسات، وهي المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها للإستخدام الداخلي ويتم تسييرها عن طريق النظم المعلوماتية التقليدية كنظم معلومات الموارد البشرية، نظم الجودة، نظم الإنتاج وتعتبر معلومات مُدَعِمَة فقط حيث لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الاستراتيجية؛

ب- معلومات التأثير: وتتمثل في المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للإستخدام الخارجي أو التي توجه للأفراد أو الجماعات خارج المؤسسة كالزبائن والموردين. وتعتبر نظم المعلومات التسويقية واحدة من نظم معلومات المؤسسة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير، وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مُدَعِمَة لمعلومات اليقظة الاستراتيجية؛

ج- الإشارات الضعيفة (إشارات الإنذار المبكر): المفكر **Ansoff** هو الذي أطلق مصطلح "الإشارات الضعيفة" ووصفها بأنها توقعية وسبقية، ومثل هذه المعلومات تنبه المسير وتحسسه بأن شيئاً هاماً سيحدث في بيئة المؤسسة، فهي معلومات استراتيجية جمعت خارج المؤسسة ووجهت للإستعمال الداخلي وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماماً، فهي تنبؤية، قليلة غير قطعية، جزئية ولهذا تسمى بالإشارات الضعيفة.¹

وتتميز الإشارات الضعيفة بمجموعة من الخصائص وهي:

- **خارجية:** أي مصادر معلومات اليقظة الاستراتيجية تكون خارج المؤسسة وهي تتعلق بحدث أو إعلان أو تحرك منتظم لعامل من عوامل البيئة الخارجية وتوفر معلومات عن نواياه ودوافعه وحالته الداخلية؛
- **نوعية:** أي معلومات اليقظة الاستراتيجية تعرض على المسير في شكل معطيات بأقل تفصيل وتوثيق مقارنة بالمعلومات العملية، وقد ترسل شفويًا على نطاق واسع؛
- **جزئية:** المعلومات التي تخص موضوع ما لا تكون أبداً في شكل متماسك، بل على العكس تكون مجزئة إلى عدة أجزاء، بالإضافة إلى أن الأجزاء المكونة لنفس الموضوع نادراً ما تجتمع في مكان واحد حيث تكون في مصادر عديدة ومتنوعة؛

¹ - أحلام بيوض، مرجع سبق ذكره، ص ص 60، 61.

- غير كاملة (ناقصة): تكون المعلومة ناقصة وغير كاملة عندما لا تغطي كافة الجوانب ذات الصلة بالموضوع محل الدراسة، حيث تكون بعض الأجزاء من هذا الموضوع غير متوفرة وبالتالي فمعلومات الإنذار المبكر أي الإشارات الضعيفة تكون ناقصة حتما؛
- عشوائية: معلومات الإنذار المبكر هي معلومات عشوائية لأن اكتشافها وإيجادها لا يكون دائما متوقعا فيمكن أن توجد في مكان غير متوقع وغير منتظر مطلقا، والمسير يحكمها حسب قدرته على التفاعل مع محيط المؤسسة، وهذا بالعودة إلى القراءات، الملاحظات، التنقلات والحوارات التي شارك في خلقها واكتشافها؛
- غامضة: حيث أن المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة تفتقر إلى الوضوح فهي مبهمة، وتكون أحيانا مترجمة بطريقة مشوشة أو متناقضة، فالمسير أو الملتقط عندما يلاحظ حدث خارجي تكون المعلومات حوله مبهمة لأنه لا يعرف بوضوح ما يعنيه هذه الحدث أو كيف سيتم تحويله إلى حدث تنظيمي؛
- سببية: أي أنها لا تخص الماضي بل تتوقع المستقبل، ذلك لأنها تتعلق بحدث لم يتحقق بعد.¹

2.3- مراحل جمع معلومات اليقظة الاستراتيجية

تتجلى اليقظة الاستراتيجية في مجموعة من المراحل المتكاملة والمتمثلة في البحث عن المعلومات، تحليل ومعالجة المعلومات، استخدام ونشر المعلومات والتي سنطرق لها بالتفصيل فيما يلي:

1.2.3- البحث عن المعلومات:

البحث عن المعلومات هي أولى مراحل اليقظة وهي مرحلة جد هامة وحساسة يتم من خلالها جمع المعلومات عن محيط المؤسسة ويجب على خلية اليقظة هنا تحديد المجال المستهدف لكي لا تضيع جهودها في جمع المعلومات بطريقة عشوائية وغير منظمة، وتتفرع هذه المرحلة إلى:

أ- الإستهداف:

استهداف اليقظة هي العملية التي يتم من خلالها تحديد جزء من المحيط الذي يقوم أعضاء الجهاز بالتعرف عليه وعلى حجمه من أجل تركيز انتباههم ومجهوداتهم والحصول على المعلومات المناسبة التي تفيدها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما أن عملية الاستهداف تهتم بعنصرين أساسيين هما:

¹ - نصيرة علاوي، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مجمع صيدال، مرجع سبق ذكره، ص 46.

أ.1- المتعاملون:

المتعامل هو أي شخص طبيعي أو معنوي له قرارات وأفعال من المحتمل أن تؤثر مستقبلا على المؤسسة سواء بالإيجاب أو بالسلب، كما يمكن أن يكون هذا التأثير مباشر أو غير مباشر، وبالتالي فالمتعامل يكون مستهدفا عندما يقدر أن يولد تغيرات محتملة في محيط المؤسسة وأن تكون لمثل هذه التغيرات نتائج هامة للمؤسسة، وعليه فمن الضروري الاهتمام بالمتعاملين الحاليين وكذا المحتملين، والإستهداف لا يمكن أن يكون إلا إذا كان المتعاملون المحتملون أو الحاليون عددهم صغير أقل من مائة مثلا.

أ.2- الموضوع:

يتعلق الموضوع بمعرفة كل ما يخص متعامل معين حالي أو محتمل، حيث أن المؤسسة تقوم بالبحث عن كل ما يتعلق به لأنه يفيد في صنع قراراتها. ومن أمثلة الموضوعات التي تهتم بها المؤسسة:

- حول الزبون: مشاريعه في الميدان الذي يمكن أن تكون المؤسسة موردا له؛
- حول المنافس: شركاؤه، توجهات أبحاثه...؛
- حول المحيط القانوني والعام: مشروع القانون الذي يدور حول حماية البيئة.¹

ب- تعقب وجمع المعلومات:

التعقب هو العملية التي يتحصل من خلالها أعضاء المؤسسة أو وحدة من وحداتها على معلومات اليقظة الاستراتيجية، وهذه العملية تتطلب بذل مجهودات وإرادة قوية لرصد وترقب المعلومات والبحث عنها، وتعتبر عملية التعقب لدى العديد من الباحثين في غاية الأهمية وعامل من عوامل النجاح أو الفشل. والشخص المكلف بتعقب المعلومات يطلق عليه "بالتعقب"، حيث نميز بين نوعين من المتعقبين هما:

- المتعقبين المستقرين: هذه الفئة من المتعقبين يمارسون عموما التعقب بالمكاتب، حتى يتمكنوا من الحصول على مصادر المعلومات الرسمية من وثائق، قواعد بيانات، إنترنت... إلخ؛
- المتعقبين المتنقلين: ويطلق عليهم بالمتعقبين الميدانيين أو المتجولون وهم الذين يكونون في الميدان لالتقاط ورصد المعلومات من مصادر خارجية، كما أنهم على اتصال بمختلف الأشخاص مثل: الزبائن، المنافسين، الموردين... إلخ.²

¹ - نصيرة علاوي، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة موبيليس، مرجع سبق ذكره، ص 119، 121.

² - نصيرة علاوي، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مجمع صيدال، مرجع سبق ذكره، ص 64.

2.2.3- تحليل ومعالجة المعلومات:

إن عملية التحليل والمعالجة تأتي بعد رصد وجمع البيانات فهذه الأخيرة هي عبارة عن معطيات غامضة أو إشارات ضعيفة، فلا بد من تفسيرها وتحليلها حتى تصبح ذات قيمة وهي تمر بالمراحل التالية:

أ- انتقاء المعلومات:

يقصد بعملية انتقاء المعلومات فرز وغريبة المعلومات الهامة والضرورية من الكم الهائل المتحصل عليه من عملية التعقب والتي تم أعضاء وممثلوا اليقظة الاستراتيجية، ويعتبر نجاح عملية الإنتقاء من مسؤولية الأفراد المكلفين بها وهذا يحتاج إلى جهد وتفاني جماعي، وتمر هذه العملية بمرحلتين:

- المرحلة الأولى: هي الإنتقاء الفردي ويقوم به المتعقبون خلال رصدهم للمعلومات؛

- المرحلة الثانية: هي الإنتقاء الجماعي بعد وصول المعلومات إلى الأشخاص المكلفين يقومون بعملية الإنتقاء بأنفسهم إذا كان لديهم التكوين المناسب، أو يمكن الإستعانة بالخبراء.

ب- صعود المعلومات:

إن عملية صعود المعلومات تضمن تمرير المعلومات وإنتقالها من المتعقبين أو المترصدين إلى الشخص المكلف وفي غالب الأحيان ما يكون ممثل اليقظة الاستراتيجية، وتتطلب هذه العملية من المتعقبين:

- معرفة واضحة لمن يتم تقديم المعلومات له حتى يتم تفادي تضييع الوقت؛

- توفر الوسائل والمعدات المناسبة لتسهيل نقل المعلومات، حيث تصبح يسيرة الاستخدام.¹

ج- تخزين المعلومات:

تخزين معلومات اليقظة الاستراتيجية يعد شرطاً ضرورياً وأساسياً لتطويرها واستغلالها، بحيث يجب أن تكون هناك سهولة في استعمالها حيث يتم الوصول إليها في أي وقت من قبل الأشخاص المخول لهم، وقد يتضمن التخزين:

- تخزين المعلومات الأولية الناتجة عن عملية الإنتقاء؛

- تخزين المعلومات الأساسية المستخرجة من المعلومات الأولية أو المعلومات الناتجة عن تجميع المتعقبين الميدانيين وعليه يمكن أن يأخذ التخزين أحد النموذجين التاليين:

- تخزين مركزي، أي في مكان واحد؛

- تخزين موزع أو التخزين المنقسم على عدة أماكن حيث يكون الاتصال فيما بينها عن طريق الشبكة.²

¹ - خديجة بوخریصة، مرجع سبق ذكره، ص ص 61، 63.

² - نصيرة علاوي، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة موبيليس، مرجع سبق ذكره، ص 125.

د- معالجة معلومات اليقظة الاستراتيجية:

تختلف معالجة معلومات اليقظة حسب نوع المعلومات إن كانت إشارات الإنذار المبكر أو معلومات محتملة، بحيث هذه الأخيرة تكون أولاً بتحديث المعلومات وبعدها إن أمكن تقديم توضيحات ديناميكية لتغيراتها عبر الزمن، ويمكن الإستعانة بالطرق الإحصائية والسلاسل الزمنية في عملية التقدير. أما معالجة إشارات الإنذار المبكر فتحتاج إلى أساليب مساعدة في معالجتها من أجل تحويلها من معلومات غامضة إلى معلومات ذات دلالة ومعنى، حيث يمكن الإستعانة بطريقة الرقعة أو اللغز "Puzzle" وهي طريقة طورت من طرف **Humbert Lesca** ومجموعته، وهي تتألف من مجموعة من الإستدلالات المترابطة التي توضح عملية التفكير الجماعي أي العمل بمساهمة الجميع في ترجمة المعلومات والإستدلالات المجمعمة.¹

3.2.3- استخدام ونشر المعلومات:

في هذه المرحلة يتم استعمال المعلومات بعد عملية انتقائها ومعالجتها والخروج بالمعلومات الأساسية. فلا معنى إذا تم تخزين المعلومات من دون استعمالها، حيث لابد من نشر المعلومات واستخدامها من طرف العمال، كل بما يناسبه وتمر هذه المرحلة بـ:

أ- نشر المعلومات:

هي العملية التي يتم من خلالها وضع المعلومات الناتجة عن عمليتي الإنتقاء والمعالجة في متناول المستخدمين المحتملين والذين غالباً ما يكونون المسؤولين العمليين لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. والغرض من هذه العملية هو وضع المعلومات الجيدة في اللحظة المناسبة إلى الشخص المناسب أي متخذ القرار.

ب- تنشيط اليقظة الاستراتيجية:

التنشيط أو التفعيل هي مهمة منظم ومنشط جهاز اليقظة الاستراتيجية، حيث تعتبر مهمة التنشيط اتصالية ويعد الاتصال عامل رئيسي للنجاح، لهذا تتطلب هذه المهمة شخصاً انبساطياً ومحفزاً وذلك من أجل التعامل مع المستخدمين المحتملين للمعلومات بهدف تحفيزهم، كما يجب أن يتوفر في هذا الشخص أيضاً صفات التفاهم مع الغير وجودة التنظيم، وكذا الصرامة والكفاءة المزدوجة من جانب التواصل ومن جانب المهارات التقنية.²

¹ - خديجة بوخرصة، مرجع سبق ذكره، ص 63.

² - نصيرة علاوي، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مجمع صيدال، مرجع سبق ذكره، ص 68، 69.

3.3- أساليب جمع معلومات اليقظة الاستراتيجية

3.3.1- طريقة المعايرة:

هذه الطريقة ابتدعتها شركة Rank xerox في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة وعرفها David kearns الرئيس والمدير العام الأسبق لشركة Rank xerox على أنها "عملية مستمرة لتقييم منتجاتهم مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو المؤسسات الرائدة". ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه وتقيس أداؤها مقارنة بأداء هذه المؤسسات النموذجية. والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد يقاس عليه أداء المؤسسة وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذجية يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستطبق على العمليات المعنية بذلك.¹

3.3.2- الإنترنت:

تعتبر الإنترنت وسيلة مساعدة لعملية اليقظة سواء باعتبارها كمصدر للمعلومة أو للبحث عنها بسرعة وجودة أعلى وهذا ما أدى بالمؤسسات المتطورة لتتسارع نحو استعمالها.² ومن أهم العوامل التي جعلت شبكة الإنترنت تلقى رواجاً عالمياً واسعاً هو ما تقدمه من خدمات متعددة ومفيدة لمستخدميها، وتتمثل هذه الخدمات بصفة عامة في:

أ- البريد الإلكتروني (e-mail): ويعد من أكثر الخدمات انتشاراً على الشبكة باعتباره الوسيلة البريدية الرئيسية الموجودة عليها، وهو يتيح تبادل الرسائل بين المستخدمين بسرعة فائقة ودرجة عالية وتكلفة زهيدة، كما يسمح بتبادل الوثائق المختلفة سواء كانت نصوصاً أو صوراً، وكذا إرسال الرسالة نفسها لأكثر من مستخدم في وقت واحد؛

ب- بروتوكول نقل الملفات Ftp: وهي الطريقة النموذجية لنقل الملفات بين أجهزة الحاسوب البعيدة عن بعضها والمنتمة إلى الشبكات التي تستخدم بروتوكول (Tcp/Ip)، مثل شبكة الإنترنت بحيث تظهر أهمية هذه الخدمة في نقل الملفات الكبيرة الحجم التي يعجز البريد الإلكتروني عن نقلها.³

¹ - نصيرة علاوي، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة موبيليس، مرجع سبق ذكره، ص 92، 93.

² - سلمى سريدي ونسرين بوجعة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

³ - نور العابدين قوجيل، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها دراسة حالة: وحدة مطاحن سيدي آرغيس، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في الاعلام والاتصال وحاكمة التنظيمات، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار - عنابة 2012/2011، ص 67.

ج- خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات **World Wide Web**: تعتبر هي الأخرى من أهم خدمات الإنترنت حيث يرتبط بها العديد من المؤسسات العلمية، الصناعية، الحكومية، التجارية، الثقافية وتمتدت حتى للأفراد، فهي تعد وسيلة من وسائل الترويج والدعاية والإعلان على المستوى المحلي، الإقليمي والعالمي. ويمكن للمؤسسة استغلال الإنترنت لتدعيم يقظتها من خلال: مراقبة عروض المنافسين، مراقبة رسائل موظفي المنافسين للاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين.¹

3.3.3- دراسة السوق:

هي عبارة عن مجموعة إجراءات تقنية تستعمل لتوفير المعلومات المفيدة في إتخاذ القرارات. وتتم بالخطوات التالية: تحديد المشكل المراد حله، جمع البيانات وتحليلها، عرض النتائج. وتتكون دراسة السوق من مجموعة الأبحاث المتعلقة بمختلف جوانب التسويق والمتمثلة في: الزبائن الحاليين والمرتبين تقدير الموردين وعروضهم، منتجات المنافسين، الأسعار، موضع المنتج في السوق...إلخ.

4.3.3- تحليل Swot:

هذا النموذج وضعه الباحث **H.I ANSOFF**، يهدف إلى تجميع المعلومات الضرورية في بناء خيارات استراتيجية وتنافسية كفيلة بضمان استمرارية المؤسسة، ويسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات.²

5.3.3- طريقة الرقعة أو اللغز:

هذه الطريقة طورها البروفيسور **Humbert Lesca** وهي تتألف من مجموعة من الإستدلالات التي توفر بنية التفكير الجماعي مع ترك جانب كبير منها إلى الخيال والإبداع الذي تتطلبه طبيعة المعلومات التي سيتم تجهيزها. وتصلح هذه الطريقة لمعالجة المعلومات الاستباقية لليقظة الاستراتيجية المتمثلة في إشارات الإنذار المبكر لما لها من حساسية عالية ولما تمتاز به من خصائص فهي معلومات مجزأة، غير كاملة، غير دقيقة وغامضة...إلخ.³

4- طرق إرساء خلية اليقظة الاستراتيجية وعوامل نجاحها

إن بناء نظام يقظة استراتيجية فعال يتطلب استحداث خلية يقظة لها إدارة خاصة تشرف على تسييرها وتوفير لها مختلف الإمكانيات المالية، المادية، التكنولوجية، البشرية وغيرها، وتتضمن مجموعة من ممثلي اليقظة كل له مهمته الخاصة ودور أساسي لتحقيق يقظة استراتيجية دائمة ومستمرة.

¹ - مريم حمو، مرجع سبق ذكره، ص 91.

² - أمينة رباح، مرجع سبق ذكره، ص 44، 45.

³ - سلمى سريدي ونسرين بوجعمة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

1.4- موقع خلية اليقظة الاستراتيجية في هيكل المؤسسة

إن المراحل التي تمر بها عملية اليقظة الاستراتيجية تقوم بها وظيفة داخل المؤسسة كسائر الوظائف الأخرى وهي مدججة ضمن الهيكل التنظيمي تسمى بخلية اليقظة.¹ ويختلف تنظيم هذه خلية من مؤسسة لأخرى، فقد يكون مركزي أو غير مركزي، كما قد يكون رسمي أو غير رسمي، والجدول التالي يوضح مزايا وعيوب كل تنظيم:

الجدول رقم 04: مزايا وعيوب تنظيم خلية اليقظة المركزي واللامركزي، الرسمي وغير الرسمي

نوع التنظيم	المزايا	العيوب
يقظة استراتيجية رسمية	<ul style="list-style-type: none"> - استهداف المعلومات حسب الحاجات الاستراتيجية - وضوح نقاط تركيز ممثلي اليقظة؛ - سهولة تقييم المعلومات ونشرها. 	<ul style="list-style-type: none"> - مكلفة في الإنشاء وتكوين المتربصين؛ - صعوبة تقييم العائد من الإستثمار؛ - جمود نظام اليقظة لفرضه من الإدارة.
يقظة استراتيجية غير رسمية	<ul style="list-style-type: none"> - غير مكلفة في الإنشاء والتكوين؛ - لا وجود لضغوط الإدارة؛ - يمكن للجودة أن تغلب الكمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - غياب وظيفة مركزية للتقييم والتحقق من صحة المعلومات؛ - لا وجود لرؤية استراتيجية؛ - عملية البحث عن المعلومات غير منظمة والنشر أحيانا عشوائي.
يقظة استراتيجية مركزية	<ul style="list-style-type: none"> - يقلل من التبذير في موارد المؤسسة؛ - يسمح برؤية استراتيجية عامة؛ - حث قوي على المراقبة وتنسيق عال بين الأعمال؛ - المشاركة القوية في النظام الاستراتيجي. 	<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة تتبع المعلومات؛ - خبرة محدودة نوعا ما؛ - غالبا ما تكون بعيدة عن الميدان؛ - ميزانية قد تكون مرتفعة.
يقظة استراتيجية لا مركزية	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام جميع المهارات الموجودة في عملية الجمع ومعالجة المعلومات؛ - معرفة المشاكل الحقيقية التشغيلية، والإجابة على الانشغالات بشكل فوري؛ - سهولة في المراقبة ومتابعة المعطيات. 	<ul style="list-style-type: none"> - موارد مالية محدودة لتكوين الموظفين؛ - رؤية محدودة؛ - عدم ضمان تنقل المعلومات بشكل جيد.

المصدر: باية وقنوني، اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي دراسة حالة: عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التسويقية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أمجد بوقرة - بومرداس، 2016/2015، ص 53.

¹ - إلياس رزاق، مرجع سبق ذكره، ص 43.

بالإضافة إلى هذه التنظيمات، فيمكن لخلية اليقظة أن تكون:

❖ **خلية يقظة داخلية:** يتم تحقيقها بالوسائل الخاصة بالمؤسسة، ويضع على عاتقها وظائف متعددة من عملية جمع المعلومات إلى غاية نشرها؛

❖ **خلية يقظة خارجية:** موجودة في وكالات أو مراكز متخصصة في اليقظة، ويمكن للمؤسسة أن تستعين بها في كل أو بعض أنشطة اليقظة، كما يمكن أن تستعين بخبراء ومستشارين خارجيين من أجل الاستفادة من خبرتهم ونظرتهم الجديدة للإشكالية.¹

2.4- ممثلوا اليقظة الاستراتيجية

1.2.4- مفهوم ممثلوا اليقظة:

ممثلوا اليقظة هم القائمين على الحصول على المعلومات، تحليلها، تنظيمها ونشرها، وهم الأكثر كفاءة على تقدير حاجات المؤسسة من المعلومات وعلى تلبية حاجات المستفيدين منها بفاعلية، وفيما يلي سنتطرق إلى تعريف أخصائي المعلومات في عملية اليقظة وماهية الدور المنوط الذي يمارسه في المؤسسة. حيث يمكن تعريفه بأنه: "شخص يهتم بإعداد وتجهيز المعلومات في مجال من مجالات المعرفة أكثر من اهتمامه بضبط الوثائق نفسها".

ومنه فإن أخصائي المعلومات هو الشخص المسؤول عن تهيئة وإيصال وإتاحة المعلومات للمستفيدين وعليه يعتبر حلقة وصل بين مصادر المعلومات المختلفة والمستفيدين.

ويمكن تعريف المتيقظ بأنه: "أحد ممثلي عملية اليقظة وهو الشخص الذي يجيد عملية التردد مهمته الجوهرية تتضح من خلال كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر التي تحيط بالمؤسسة، وهو يقوم بآلية اليقظة على مبدأ جماعي فالمتيقظ ينتسب لشبكة من المشاركين في عملية اليقظة".²

2.2.4- خصائص ممثلوا اليقظة: وتتمثل خصائص ممثلوا اليقظة الاستراتيجية في النقاط التالية:

أ- متخذوا القرارات الاستراتيجيين:

- تحديد جيد لأهداف المؤسسة.

¹ - باية وفنوني، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² - خديجة بوخرصة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

ب- المدير:

- منشط جماعات اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي؛
- مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية؛
- معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.

ج- المتيقظون الكبار:

- القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا؛
- القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية؛
- المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.

د- المتيقظون المشتركون:

- الملاحظة الجيدة، القدرة على البحث والاستماع، إضافة إلى روح الفضولية؛
- الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم؛
- قدرة التحكم في فائض المعلومات.

هـ- العمال:

- نشاط حيوي دائم في العمل؛
- روح عمل جماعية عالية.¹

3.2.4- أدوار ممثلوا اليقظة: وتتمثل أدوار ممثلوا اليقظة الاستراتيجية فيما يلي:

أ- متخذوا القرارات الاستراتيجيين:

- يعرضون على أعوان اليقظة أهداف وأولويات المؤسسة؛
- تحليل نتائج اليقظة المقدمة لهم في شكل سيناريوهات؛
- ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل إتخاذ القرارات.

ب- المدير:

- همزة وصل بين المقررين الاستراتيجيين وأفراد اليقظة؛

¹ - مريم حمو، مرجع سبق ذكره، ص 87.

- إعداد دفتر الشروط والإشراف عليه؛
- مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.
- ج- المتيقظون الكبار:**
- تحليل واستخلاص المعلومات المنتقاة؛
- المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات؛
- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.

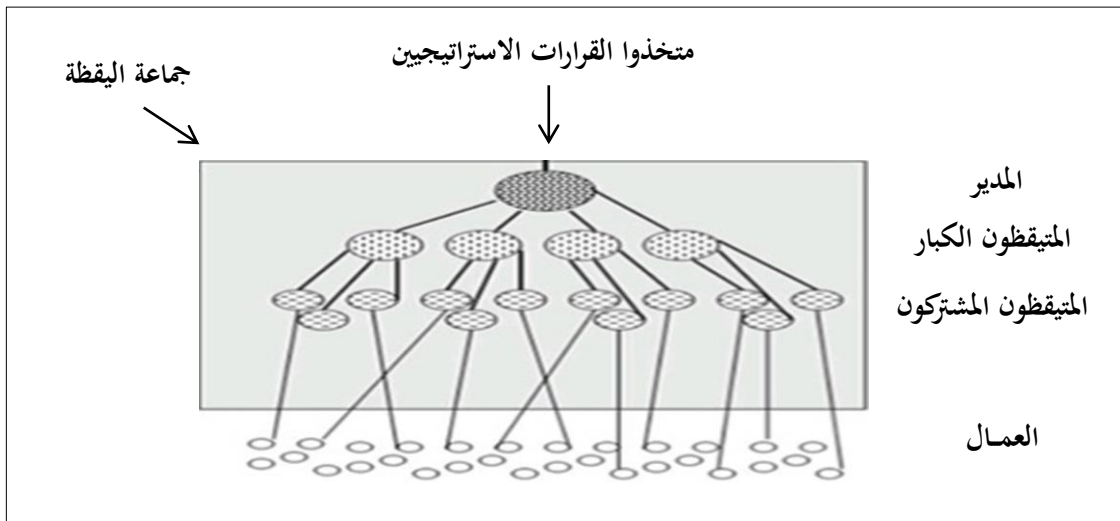
د- المتيقظون المشتركون:

- تحديد مصادر المعلومات؛
- استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.

هـ- العمال:

من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم دعم اليقظة كأمن المكتبة وغيره، حيث يقومون بترتيب الملفات لإدخال المعلومات في الموزع، وبهذا فإنهم يقدمون دعما لمرحلة جمع ومعالجة المعلومات، كما يوجد من يقدم الدعم التقني للمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.¹

الشكل رقم 04: ممثلوا عملية اليقظة



المصدر: خديجة بوخرصة، مرجع سبق ذكره، ص 68.

¹ - نور العابدين قوجيل، مرجع سبق ذكره، ص 62.

3.4- متطلبات إرساء خلية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة

تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة وجوهرية، تمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها بسلاسة ومن اكتشاف الإشارات الضعيفة واغتنام الفرص المتاحة لها أو تفادي التهديدات التي تتعقب طريقها. وتتم عملية إرساء وتنظيم خلية اليقظة الاستراتيجية بالمراحل التالية:

1.3.4- التحسيس والتوعية: وذلك بتشكيل لجنة توجيهية خاصة باليقظة، هدفها التحسيس والتوعية لمختلف ممثلي نظام اليقظة.

2.3.4- معرفة المؤسسة للوضع الحالية: وهذا من خلال استعمال الثنائيات وطرح الأسئلة التالية:

منتوج - سوق: هنا تطرح الأسئلة التالية:

- هل هذا المنتج يصلح لهذا السوق؟

- هل هناك تناسق بين المنتج المطروح والسوق المطروح فيه؟

إنتاج - تكنولوجيا: هنا تطرح الأسئلة التالية:

- هل منتجات وخدمات المؤسسة مواكبة للتكنولوجيا الحالية؟

- هل التكنولوجيا المتبعة تتوافق مع التكنولوجيا الحديثة وتستجيب لمتطلبات المستهلكين؟

المالية - التمويل: هنا تطرح الأسئلة التالية:

- هل مالية المؤسسة تتطابق مع التمويل الذي تحصل عليه؟

السياسة - النظام: هنا تطرح الأسئلة التالية:

- هل سياسة المؤسسة تتطابق مع النظام الخارجي ولا تتعارض معه؟¹

3.3.4- تشخيص ووضع مخطط البحث لنظام المعلومة: وهذا من خلال:

- ترسيخ نظام تنظيمي للمعلومات حيث ينطلق التشخيص من قياس الآراء والإستبيانات وكذا المقابلات الشخصية؛

- وضع مخطط بحث عن المعلومات، ففي كل محور تطوير يتم تبين دور المعلومة التي تعنيها الإحتياجات وتعريف

مصادر المتعاملين وتجميع المعلومات والمصادقة عليها ومن ثم التحليل وإعداد مستودع للمعلومات ثم التخزين والنشر.

¹ - مريم حمو، مرجع سبق ذكره، ص 83.

4.3.4- تنظيم نظام اليقظة الاستراتيجية: ويتعلق بـ:

- ترجمة المعلومة المنتقاة سلفاً في شكل توصيات ونصائح وإجراءات وإضافة دور منشط اليقظة الاستراتيجية؛
- تجميع وتحليل المعلومات.

5.3.4- وضع خطط البحث حيز التنفيذ: أي تطبيق عملية البحث عن أنشطة للمعلومات.

6.3.4- التأسيس والمرافقة:

يتم تأسيس معنى للمعلومات المجمعة بعد تحليلها من طرف فريق عمل معين، وتتم مرافقة مشروع اليقظة بمعلومات متخذي القرار.

كما تهدف هذه المرحلة كذلك إلى تبادل الخبرات لتتبع سيرورة المؤسسات الأخرى وإرساء نظام اليقظة الاستراتيجية لديها، وهذا بعقد المؤسسة اجتماعات بمشاركة متدخلين خارجيين بهدف إنشاء روح المساعدة.¹

4.4- عوامل نجاح اليقظة الاستراتيجية والعراقيل التي تواجهها

1.4.4- عوامل نجاح اليقظة الاستراتيجية:

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

- إدارة ثابتة من قبل الإدارة: فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصياً؛
- اتصال داخلي جيد: وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي؛
- التحكم في الوقت: حيث يجب تسخير الوقت المناسب والوسائل 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.²

¹ - باية وقنوني، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² - أحلام بيوض، مرجع سبق ذكره، ص 78.

إضافة إلى هذا فإن اليقظة الاستراتيجية تتطلب وسائل تقنية وموارد مالية وأخرى بشرية لضمان نجاحها:

- ❖ **وسائل تقنية:** تتطلب اليقظة وسائل تقنية تسمح بالبحث والحصول على المعلومات ومن ثم معالجتها، تخزينها ونشرها ففي كل خطوة من الخطوات يتم استخدام برمجيات ملائمة، ولا تستطيع أي مؤسسة جمع، تخزين، تحليل ونشر المعلومات والاستفادة منها دون توافر التقنيات الحديثة ومنه تبرز أهمية تكنولوجيا الإعلام في نظام 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 والإشراكات)؛

➤ **موارد بشرية:** تتطلب اليقظة تخصيص موارد بشرية نوعية وهم أعوان اليقظة.¹

2.4.4- العراقيل التي تواجه اليقظة الاستراتيجية:

أثناء ممارسة اليقظة قد تواجه المؤسسة العديد من العراقيل التي تؤثر سلباً على أداء عملية اليقظة وتحول دون تفعيل دورها، هذا ما يؤدي إلى انخفاض مستوى التنافسية وصعوبة تنمية المزايا التنافسية والحفاظ عليها من التقليد والتقدم حيث تتمثل هذه العراقيل في:

أ- عراقيل متعلقة بالمعلومات: وتتمثل فيما يلي:

- تداخل المعلومات الموجودة في البيئة وتشابكها لدرجة يصعب التعرف عليها أو اختيار أنسبها؛
- تعدد مصادر المعلومات وصعوبة تحديدها بدقة والوصول إليها؛
- سرعة تقادم المعلومات مما يؤدي إلى صعوبة تتبع ومحاكاة كل المستجدات في كل المجالات.

ب- عراقيل متعلقة بالتنظيم: ونجد من بينها:

- عدم تمتع الهياكل التنظيمية بالمرونة الكافية مما يحول دون بناء نظام يقظة يستجيب لتغيرات البيئة؛
- تدهور المناخ التنظيمي الذي يؤدي إلى انخفاض أداء الأفراد وقدرتهم الإبداعية في ممارسة اليقظة؛
- سوء الاتصال الداخلي وغياب روح الجماعة مما لا يسمح بإنشاء وانتقال المعلومات بشكل جيد؛
- احتكار بعض عناصر التنظيم للمعلومة لإعتقاد أنها تمنح صاحبها القوة والسلطة.²

¹ - مروة حميدي وسامية سكفالي، دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة: مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 - قلمة، 2018/2017، ص 20.

² - راضية سويد وفوزية زغدي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

ج- عراقيل متعلقة بممارسات اليقظة: ومنها ما يلي:

- نقص إدراك الأفراد الفاعلين في المؤسسة بأهمية المعلومات كمورد استراتيجي، مما ينعكس سلباً على أداء اليقظة لدورها عبر كل المستويات والوظائف؛
- الأداء السيء لأي مرحلة من مراحل اليقظة نتيجة نقص الإمكانيات أو عدم كفاءة القائمين بها وهو ما يؤدي إلى الحصول على معلومات غير مفيدة تحول دون انتهاز الفرص وتجنب التهديدات؛
- سوء استخدام المعلومات من قبل متخذي القرار وكل الجهات المعنية في المؤسسة، أو تسخيرها لأغراض شخصية أو لصالح جهات خارجية.

3.4.4- أساليب مواجهة العراقيل التي تواجه اليقظة الاستراتيجية:

من أجل التقليل من عراقيل اليقظة الاستراتيجية ومواجهتها يجب على المؤسسة القيام بما يلي:

- اتباع برامج تكوين لممارسة اليقظة الاستراتيجية وتشجيع كل الأفراد للمشاركة فيها لتحسيسهم بأهميتها واكسابهم المهارة والخبرة للقيام بها؛
- نشر ثقافة اليقظة في كل مستويات المؤسسة واعتبارها أساس نجاحها والتحدي الرئيسي لمواجهة المنافسة؛
- العمل على تخفيض تكاليف اليقظة الاستراتيجية إلى أقصى حد وتعظيم الاستفادة منها؛
- إضفاء المرونة الكافية للهياكل التنظيمية ولنظام اليقظة من أجل تمكينه من الإستجابة والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية؛
- تشجيع وتنمية القدرات الفكرية والإبداعية لدى الأفراد وتثمين روح العمل كفريق متكامل؛
- تحسين الاتصال الداخلي من أجل السماح للمعلومة بالانتقال بسهولة إلى الجهات الطالبة لها وعدم احتكارها لتعميم الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية.¹

¹ - آمنة رباح، مرجع سبق ذكره، ص ص 45، 46.

خلاصة الفصل:

وفي آخر هذا الفصل نكون قد استنتجنا مفهوم الإدارة الاستراتيجية واليقظة الاستراتيجية والعلاقة الوطيدة بينهما، فعملية الإدارة الاستراتيجية هي عملية تبنى على أساس التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية لاختيار وصياغة استراتيجية محكمة وملائمة ومن ثمة تطبيقها وتقييمها لقياس مدى نجاعتها في ظل أثر المتغيرات عليها. وهذا لا يكون إلا من خلال عملية اليقظة الاستراتيجية التي تعتبر أداة فعالة داخل المؤسسة، نظرا لدورها المحوري والأساسي في مجابهة الأخطار المنوطة بالمؤسسة، وكذا رصد الفرص المتاحة وحسن استغلالها ومساهمتها في الحفاظ على كيان المؤسسات وضمان إستمراريتها وبقائها وتحسين أدائها.

وهذا لا يتأتى إلا بإعداد المؤسسة لخلية يقظة تسهر على مراقبة محيطها ومتابعة كل تغيراته، من خلال إتباع جملة من المراحل والخطوات بدءا من عملية جمع المعلومات مرورا بعملية تحليلها ومعالجتها وإنهاءا باستخدام تلك المعلومات المنتقاة ونشرها لتستفيد منها كل الجهات وتستغلها أحسن استغلال بما يمكنها من اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.

الفصل الثاني

التغيير التنظيمي في المؤسسة

تمهيد:

يعد موضوع التغيير التنظيمي من الموضوعات التي وجدت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في الآونة الأخيرة لما له من تأثير واضح على فعالية المؤسسات وتحسين آدائها، فهذه الأخيرة إن أرادت أن يكتب لها البقاء والإستمرار في تقديم خدماتها وأن تحافظ على صلابة كيانها ومتانة بناءها في ظل المتغيرات البيئية الحاصلة في العديد من المجالات بما فيها المعرفة، التقنية، الإدارية، المعلوماتية وغيرها، أصبح وجوبا عليها تبني عملية التغيير التنظيمي في أعمالها ونشاطاتها لتشمل البناء التنظيمي بما يحويه من هياكل تنظيمية وأفراد وجماعات وطرق وأساليب.

وهذا وفقا لأسس وضوابط معينة ووفقا لمراحل وخطوات تضمن السير الحسن لعملية التغيير التنظيمي وتؤدي إلى تجسيدها على أرض الواقع، لتحقيق بذلك الأهداف المرجوة منها.

وعلى هذا الأساس ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى أربعة محاور كالتالي:

- 1- ماهية التغيير التنظيمي
- 2- مجالات التغيير التنظيمي ومراحله
- 3- ماهية مقاومة التغيير التنظيمي
- 4- علاقة اليقظة الاستراتيجية بالتغيير التنظيمي

1- ماهية التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي من بين الوسائل المساهمة في عملية نجاح المؤسسات، لذلك وجب عليها إعطاء أولوية قصوى له والاهتمام به وعدم إهماله أو التقليل منه، نظرا لأهميته البالغة فهو يعمل على تجديد الحيوية داخلها ويثب الأمل والطموح في نفوس العاملين.

1.1- مفهوم التغيير التنظيمي وأسبابه

1.1.1- مفهوم التغيير التنظيمي:

لقد تعددت وتنوعت المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي ولا يوجد إتفاق بين الباحثين والمؤلفين في هذا المجال، فمنهم من ركز على التكنولوجيا المستخدمة ومنهم من ركز على البيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي في حين أن هناك من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل.

● **التغيير لغة:** التغيير إسم مشتق من الفعل غَيَّرَ وَغَيَّرَ الشيء أي بدله، يقال: غَيَّرَ فلان عن بعيه أي حط عنه وأصلح من شأنه، ويقال: غَيَّرْتُ ثيابي أي جعلته على غير ما كان عليه، ويقال: غَيَّرْتُ داري أي بنيتها بناء غير الذي كان.¹

ويقول الله عزَّ وجلَّ في كتابه الحكيم: «لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمَنْ خَلْفَهُ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ»²

سورة الرعد، الآية: 11

● **أما اصطلاحا:** فيمكن تعريف التغيير كما يلي:

إن كلمة التغيير بصورة عامة تعني التحويل لجعل شيء ما مختلف أو أفضل وذلك بإضافة بعض القيم أو التخلي عن شيء آخر.³

وعرف كامل مُجَّد المغربي التغيير بأنه: "التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل".⁴

¹ - إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، القاهرة، 2014، ص 1080.

² - القرآن الكريم، سورة الرعد، الآية: 11.

³ - يزيد شويعل وعلي فارس، "التغيير التنظيمي: قراءة في مفهوم"، مقال بمجلة (القبس للدراسات النفسية والاجتماعية)، جامعة يحي فارس، المدينة، العدد 4، ديسمبر

2019، ص 176.

⁴ - بهاء الدين العسكري وإنعام الحيايلى، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2015، ص 28.

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه: "مجموعة الإجراءات والخطوات التي تقوم بها المؤسسة لإحداث تغيير أو تحويل في أهدافها أو رسالتها أو سياساتها أو استراتيجياتها أو في أي عنصر آخر من عناصر التنظيم"¹.
أما رغد محمد يحي خروفة فعرفت التغيير التنظيمي بأنه: "قدرة المؤسسة على تبني فكرة أو أسلوب جديد، بما يعكس تعديلا جوهريا على بعض أجزائها ومجالاتها الوظيفية".

في حين أن أحمد يوسف دودين يعرف التغيير التنظيمي بأنه: "الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المؤسسة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة من بين حالات تطورها المتوقعة في المستقبل"².
وكخلاصة لما سبق يمكننا القول بأن التغيير التنظيمي هو: "إدخال تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المؤسسة والظروف البيئية التي تعمل فيها أو استحداث أساليب تنظيمية تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية والحصول على عوائد أكبر"³.

2.1.1- أسباب التغيير التنظيمي:

إن التغيير التنظيمي لا يحدث عفويا أو تلقائيا وإنما هناك أسباب داخلية وأخرى خارجية تدفع بالمؤسسة إلى إحداثه تتمثل فيما يلي:

أ- الأسباب الداخلية:

هذه الأسباب مرتبطة بطبيعة المؤسسة وسياساتها وهيكلها وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشاكل وإجراءاتها المتبعة للوصول إلى الأهداف المسطرة:

- **الحفاظ على حيوية المؤسسة:** التغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفوس فيعمل على تفجير الطاقات الفردية والجماعية في شكل أفكار واقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية الإنتماء والمشاركة الإيجابية في المؤسسة، وبالتالي تزول السلبية وعدم الاهتمام واللامبالاة الناجمة عن الجمود وعدم التغيير؛
- **المبادرات والطموحات الشخصية:** يحدث التغيير أحيانا عندما يحس الشخص بأنه يحوز على أفكار جديدة وقيمة فيقوم بتطبيقها على أرض الواقع، وتظهر هذه الطموحات والمبادرات عند المديرين والمسؤولين أكثر من غيرهم؛

¹ - معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ج1، 2014، ص 23.

² - يزيد شويعل وعلي فارس، مرجع سبق ذكره، ص 177.

³ - وفاء معلم، "دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة"، مقال بمجلة (التكامل الاقتصادي)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، المجلد 9، العدد 4، ديسمبر 2021، ص 678.

- **البحث عن الإرتقاء والتقدم:** يعتبر التغيير والتحسين في كل المجالات أحد الأهداف الأساسية في المؤسسة كونه يساهم في زيادة إنتاجيتها وأرباحها ويحسن أوضاع الأفراد العاملين بها ماديا ومعنويا؛
 - **تغيير أهداف المؤسسة:** إن أي تغيير سواء كان جزئي أو كلي يمس تغيير الأهداف يؤدي حتما إلى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي، سواء بإحداث وحدات عمل جديدة تلي متطلبات أهداف التنظيم الجديد أو العكس مما ينتج عنه استخدام وسائل مادية ومالية وبشرية مكافئة لتحقيق تلك الأهداف؛
 - **رفع مستوى الأداء:** إذا لم تبادر المؤسسة إلى التغيير فإن مستوى الأداء لديها سيؤول تدريجيا نحو الإنخفاض وبالتالي فإن التغيير يؤدي إلى درجة مرضية من الأداء، من خلال اكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها أو من خلال معرفة نقاط القوة لتأكيدھا؛
 - **التطور التقني:** إن التطور التكنولوجي يسمح للمؤسسة بإنجاز أعمالها بأسرع وقت ممكن وأكثر استجابة للطلبات، حيث أصبح بإمكانها أن تطور وتنتج وتوزع منتجاتها في مدة زمنية قياسية مقارنة عما كانت تقوم به في الماضي.¹
- ب- الأسباب الخارجية:**
- المؤسسة ليست منعزلة عما يحيط بها من تغيرات بل هي في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية سواء كانت بيئة إقتصادية، تشريعية، سياسية أو إجتماعية وغيرها، وهذا ما نشير إليه في النقاط الآتية:
- **القوانين والتشريعات الحكومية:** ينبغي على المؤسسة أن تتغير وتتكيف حسب القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة في كل بلد، ويجب عليها أن تستجيب لأبعاد التغيرات الحاصلة في هذه القوانين والتشريعات، مثل القوانين المرتبطة بالبيئة أو التي تدافع عن حقوق المستهلك... الخ؛
 - **المنافسة:** حتى تبقى المؤسسة مستمرة وناجحة في أعمالها لا بد لها من حماية نفسها وتغيير حسب ظروف المنافسة التي تواجهها، فتكون على استعداد ويقظة لتطوير منتجات جديدة وتسويقها في مدة وجيزة وتعتمد على دورات إنتاج قصيرة الأجل وتقنيات متطورة لضخ أكبر كمية من المنتجات الجديدة، كما تعتمد على فريق عمل في مستوى المنافسة وقادر على الإستجابة للمتطلبات السريعة ويتمتع بروح البحث والتطوير والتكيف مع الظروف المتغيرة؛

¹ - يزيد شويلعل وعلي فارس، مرجع سبق ذكره، ص ص 182، 183.

• **الظروف الاقتصادية:** في كثير من الأحيان تجد المؤسسة نفسها محاطة بأحوال اقتصادية غير مستقرة فالتغيير والمرونة في التعامل مع هذه الظروف يعتبر المخرج الوحيد لها، مثلاً انهيار أسواق الضمان أو التأمين أو ارتفاع أسعار الفائدة أو الإحتكارات والخصوصية، كل هذه العوامل تؤدي إلى تأثير العديد من المؤسسات بشكل أو بآخر وتكون أمام إحداث التغيير فيها لخلق التوازن في إطار أنشطتها مع هذه المستجدات؛

• **السياسات العالمية:** تتأثر المؤسسة بشكل أو بآخر بالسياسات العالمية سواء كانت اقتصادية أو سياسية مثل العولمة وتحول الاقتصاديات الإشتراكية إلى اقتصاد السوق والإنقلابات والمقاطعة الاقتصادية الدولية للبلد الذي لا يحترم حقوق الإنسان وارتفاع درجة المخاطرة كل هذه العوامل وغيرها تدفع بالمؤسسة إلى تبني التغيير حتى تتكيف مع الوضع الجديد؛

• **التغيرات الاجتماعية، الثقافية والحضارية:** وتتضمن القيم، الأعراف والتقاليد، التطورات الثقافية والحضارية التغيرات التربوية في المجتمع، فعلى المؤسسة أن تستجيب لهذه التغيرات بإحداث تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف الملائمة والانسجام؛¹

• **التغيرات في أذواق وحاجات الزبائن:** على المؤسسة أن تكون على صلة بالتغيرات التي تحدث في أذواق المستهلكين من أجل إنتاج سلعة أو خدمة تتناسب مع هذه الأذواق؛

• **التغيرات التكنولوجية:** إن التطور والتغيير التكنولوجي الحاصل بوتيرة متسارعة يحتم على المؤسسة الأخذ بها وإلا ستأخر عن مثيلاتها من المؤسسات في ميدان تحسين الإنتاج وتسهيل تنفيذ الأعمال، وبالتالي فإن إدخال التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إدخال تغييرات تنظيمية في المواد والعنصر البشري.²

2.1- أهداف التغيير التنظيمي وأهميته

1.2.1- أهداف التغيير التنظيمي:

تتمثل أهداف التغيير التنظيمي في النقاط التالية:

- الإرتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية وتنمية روح التعاون؛
- تطوير قيادات مؤهلة وقادرة على الإبداع وراغبة فيه؛

¹ - عصام العسري ويوسف زرياحن، أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي في المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة ENOF، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال الموارد البشرية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2015/2016، ص 47.

² - يزيد شويعل وعلي فارس، مرجع سبق ذكره، ص 185.

- تحسين صورة المؤسسة لدى الرأي العام؛
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الأفراد للموارد المتاحة؛
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.¹

2.2.1- أهمية التغيير التنظيمي:

هناك ثلاث عناصر أساسية جعلت لعملية التغيير أهمية كبيرة وهي:

أ- أهمية التغيير بالنسبة للعاملين: وذلك من خلال:

- ✓ المساواة في المناخ التنظيمي، بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم داخل المؤسسة؛
- ✓ تنمية شخصيات ومهارات العاملين وتوسيع خبراتهم؛
- ✓ رؤية العامل للعمل الذي يقوم به ومدى احترام المؤسسة لكرامته الإنسانية، هذا يكون بالدرجة الأولى إلا أن الممارسات الإدارية مازالت تؤكد على التحفيز المادي والحفاظ على الوظيفة وتنسى باقي الاهتمامات؛
- ✓ تحقيق الذات للفرد والثقة المتبادلة بين أعضاء المؤسسة والإحساس بالدفء الاجتماعي.²

ب- أهمية التغيير بالنسبة للعملاء:

إضافة إلى التغييرات في حاجات وتوقعات العاملين، فهناك تغييرات في البيئة التنظيمية حيث العالم من حولنا يتغير بسرعة هائلة يجد الأفراد صعوبة بالغة في متابعتها أو التكيف معها، وأصبح من الضروري التعامل مع ثقافات مختلفة وشعوب متباينة والتأثر بأحداث المناطق المختلفة مما أدى إلى تضاعف تأثير العملاء على المؤسسة.

كما احتل رضا العميل مكان الصدارة في استراتيجيات المؤسسات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب والشكل المناسب وبالكمية المناسبة، واختصاراً يريد الجودة الشاملة.

وحسب هذا التطور فقد انتهجت بعض المؤسسات سياسة إشراك العملاء في وضع سياساتها وخططها لدرجة أصبح البعض يتكلم عن جودة الخدمة المادية والمعنوية وأصبحت الجودة تعرف بأنها كل ما يلبي رغبات واحتياجات العملاء.³

¹ - علي ياسف، نظام اليقظة الاستراتيجية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة دراسة حالة: مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال التجارة الدولية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2015/2016، ص 44.

² - ليلي بن عيسى وآخرون، "مقاومة التغيير التنظيمي المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة"، مقال بمجلة (الاقتصاد الصناعي)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد 11 العدد 2، نوفمبر 2021، ص 247.

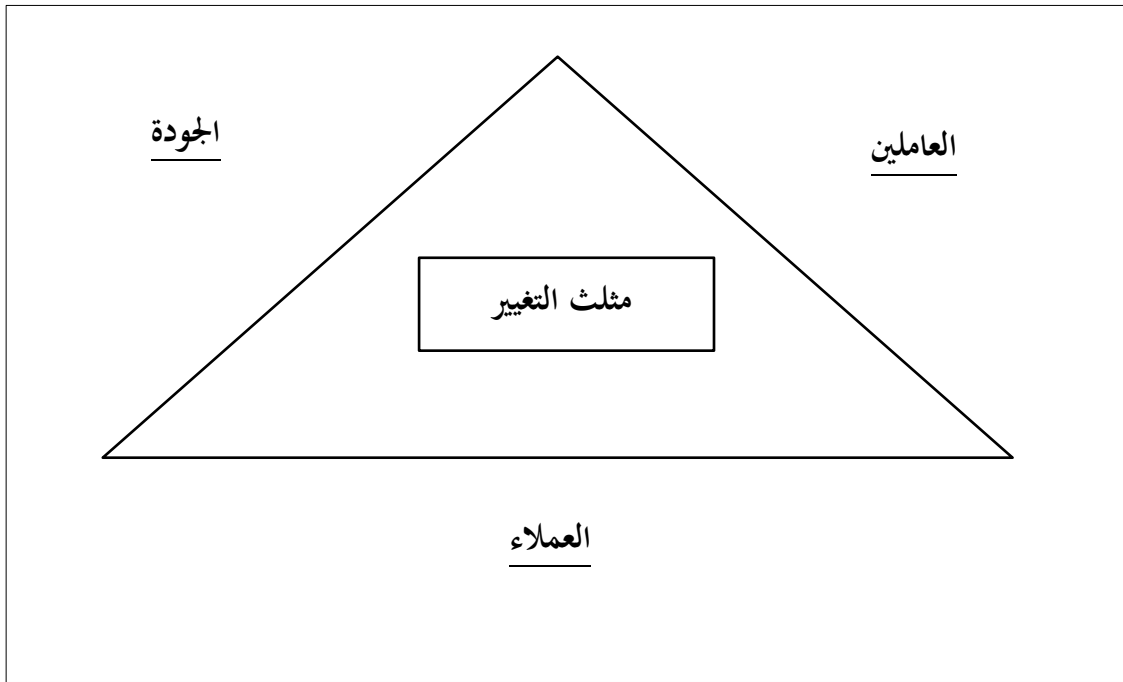
³ - فاطمة الزهراء بوداود، التغيير والتطوير التنظيمي وتأثيره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة دراسة حالة: وحدة عمليات اتصالات الأغواط، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس، 2006/2007، ص 09.

ج- أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة (الجودة الشاملة):

المؤسسة وبإختلاف أنواعها وطبقا لنظرية النظم هي نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها ولذلك فهي ليست في حالة سكون أو ثبات وإنما تتغير باستمرار، وبالتالي عليها العمل بكل ما لديها من أجل مواجهة هذا التغيير والتأقلم معه، وهذا كله يتم من خلال مدخل واحد ألا وهو الجودة الشاملة، الذي يعتبر من أهم مداخل التغيير الهادف إلى التحسين المستمر في مستوى الأداء.¹

ويمكن القول أن المناهج الإدارية الحديثة رغم كثرتها وتعددتها إلا أن جميعها يتناول مثلث التغيير بأضلاعه الثلاث وهي: العاملون، العملاء والجودة الشاملة للآداء وهو ما يمكن تمثيله بالشكل الآتي:

الشكل رقم 05: مثلث التغيير



المصدر: فاطمة الزهراء بوداود، مرجع سبق ذكره، ص 10

¹ - ليلي بن عيسى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 248.

3.1- أنواع التغيير التنظيمي

هناك عدة أنواع للتغيير التنظيمي حسب المعايير المستخدمة للتصنيف فنجد:

1.3.1- من حيث درجة التخطيط: يمكن تقسيم التغيير التنظيمي حسب هذا التصنيف إلى نوعين:

أ- التغيير المخطط: هو اتفاق مسبق بين جميع الأطراف في المؤسسة على إجراءات محددة حول أسلوب جمع البيانات، تحليلها، طريقة تطبيقها ومتابعة آثارها والتدخل لتعديل مسار التطبيق عند الحاجة لذلك، ويسعى هذا التغيير إلى تحقيق أهداف ملموسة مخطط لها سلفاً كما أنه نابع عن قصد إرادي؛

ب- التغيير غير المخطط (العشوائي): يعتبر أسلوب دفاعي تتخذ فيه الإدارة مجموعة من الإجراءات في مواجهة التغيرات والأزمات دون خطة مسبقة لذلك، والإدارة التي تلجأ إلى التغيير العشوائي حين تشتد عليها الضغوط الخارجية أو الداخلية هي إدارة مشاكل أو أزمات والتي غالباً ما تكون نتائجها غير فعالة.¹

2.3.1- من حيث درجة الشمولية: يمكن تقسيم التغيير التنظيمي حسب هذا التصنيف إلى نوعين:

أ- التغيير الجذري (الشامل): هو ذلك التغيير الذي يشمل كافة جوانب المؤسسة دون استثناء إذ أنها تصبح مختلفة كلياً بعد إنتهاء مشروعه، فهو تغيير كبير ومصيري كما أنه يتصف بالسرعة؛

ب- التغيير الجزئي: هو عكس الأول إذ أنه لا يتناول المؤسسة بكاملها، بل يتجه نحو جانب واحد فقط أو عدد من جوانبها، كما أن هذا النوع من التغيير لا يتم دفعة واحدة بل يحدث تدريجياً.²

3.3.1- من حيث موضوع التغيير: يصنف التغيير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى نوعين:

أ- التغيير المادي: والذي يتضمن التغيير والتطوير للتكنولوجيا والمعدات والأجهزة؛

ب- التغيير المعنوي: ويتضمن التغيير النفسي والاجتماعي للعاملين وكذلك أنماط سلوكهم.³

4.3.1- من حيث مصدر التغيير: يصنف إلى:

أ- التغيير المتعمد: يكون متعمداً، أي صادر من السلطة الداخلية للمؤسسة لمعالجة مشكلة ما أو لتحسين الأداء؛

ب- التغيير المفروض: يفرض جبراً على المؤسسة من قوى خارجية معينة، مثل التشريعات والتعليمات الحكومية.⁴

¹ - سليم العايب ونوال زواوي، "استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته"، مقال بمجلة (حوليات جامعة الجزائر1)، جامعة البليدة 2، العدد 29، جوان 2016، ص 170، 171.

² - جمال عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص 25.

³ - أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 32.

⁴ - جمال عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 28.

2- مجالات التغيير التنظيمي ومراحله

إن إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة يتطلب المرور بالعديد من المراحل، كما يتطلب تحديد المجال الذي يمكن أن تشمله عملية التغيير، فقد يكون التغيير على مستوى هيكل المؤسسة أو التكنولوجيا التي تستخدمها أو قد يكون على مستوى العاملين فيها.

1.2- مجالات التغيير التنظيمي

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بالتغيير التنظيمي وذلك لأهميتها:

1.1.2- التغيير الاستراتيجي: ويهتم برسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها:

- تغيير رؤية المؤسسة ورسالتها: الرؤية أو الرسالة هي عبارة عن نموذج فكري للمستقبل الأمثل المرغوب لأي مؤسسة وهي تبين أسباب وجودها وتحدد مجالات عملها، وتوضح الهدف النهائي الذي تود المؤسسة الوصول إليه. إن تغيير رسالة المؤسسة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الأهداف والاستراتيجيات أو بشكل مستقل، وهو إعادة ترشيد إستخدام الموارد بما يساهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية.

- تغيير الأهداف والاستراتيجيات: تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الاستراتيجيات المطبقة استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الاستراتيجية فقد تقوم المؤسسة بتغيير أهدافها الاستراتيجية، كما قد يمس أهدافها العامة للمنافسة مثل: التمايز أو التركيز، القيادة بالتكاليف أو حتى تغيير استراتيجياتها من توسع إلى انكماش.¹

2.1.2- التغيير الهيكلي:

هو التغيير الذي يمس الهيكل التنظيمي للمؤسسة فقد تكون مضطرة لتغيير هيكلها التنظيمي من مركزي إلى لامركزي بفعل سرعة تغير بيئتها الخارجية أو بفعل كبر حجمها، كما قد تكون مضطرة لتغيير هيكلها فتنقل من هيكل وظيفي إلى هيكل متعدد الأقسام إذا ما انتقلت من استراتيجية التخصص إلى استراتيجية التنوع، ومن هيكل متعدد الأقسام إلى هيكل مصفوفي إذا ما قررت إنتاج عدد محدود من المنتجات التي تكون بينها استعمالات مشتركة.²

¹ - محفوظ حضري، دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة حمه لخضر - الوادي، 2018/2019، ص 30، 31.

² - توفيق برباش، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي دراسة حالة: مؤسسة مامي للمشروبات، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2015/2016، ص 31.

3.1.2- التغيير التكنولوجي:

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على أنماط العمل وأساليبه وطرقه وعلى الوسائل المستخدمة في أدائه، ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المؤسسة. ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها استخدام التقنيات الحديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين الإنتاج.

كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصوراً على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث يتم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر.¹

4.1.2- التغيير الثقافي:

كثيرة هي مشاريع التغيير التي تستهدف الهياكل التنظيمية وتكنولوجيات الإنتاج وطرق العمل ولم تحقق الأهداف المرجوة منها، لأسباب عدة منها إغفال هذه المشاريع للجانب الإنساني والثقافي، إذ أن كل ما يحدث داخل المؤسسة هو في الواقع متوقف على الفرد وكل تغيير يتم من خلاله، لذلك لا يمكن الحديث عن التغيير الحقيقي إلا إذا كان مقروناً بتغيير في الفرد على مستوى إدراكه وقيمه واتجاهاته وبصفة عامة على ثقافته وسلوكياته.

وعادة ما يشير الباحثون إلى أنه من أصعب مجالات التغيير هو ما يرتبط بجوانب الثقافة التنظيمية وقيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد، وهذا بسبب رسوخها وتجذرها في تاريخ المؤسسة وفي أذهان الأفراد ومعايشتهم لها في يومياتهم، وهو ما يفسر العدد الكبير لحالات الفشل التي تعرفها مشاريع التغيير الثقافي.

وحسب **Heller** فإن إمكانية النجاح في التغيير الثقافي تزداد عندما تتمكن الإدارة من خلق الظروف المناسبة التي تشجع الأفراد على هذا التغيير وإقناعهم به وتحفيزهم على إحداثه.²

2.2- مراحل التغيير التنظيمي

يعتبر كيرت ليفين " Kurt Levin " من أشهر من تناولوا مراحل التغيير، حيث طور نموذجاً لإحداث التغيير وحظي باهتمام كبير، ويعتقد الكثير من الكتاب والباحثين بأن النموذج الذي قدمه " Kurt " والمراحل التي يحددها تساعد كثيراً على إحداث التغيير بشكل فعال، إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة، حيث تتمثل هذه المراحل في:

¹ - يزيد شويعل وعلي فارس، مرجع سبق ذكره، ص 188.

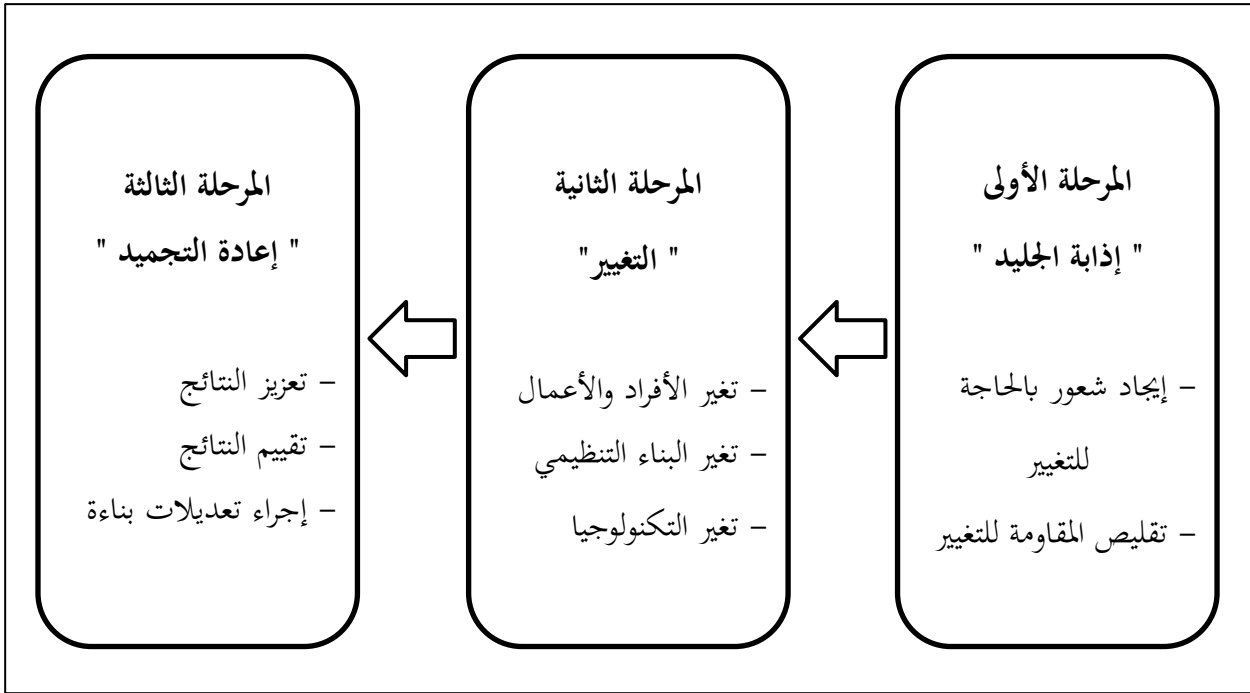
² - توفيق برياش، مرجع سبق ذكره، ص 35، 36.

- مرحلة إذابة الجليد؛

- مرحلة التغيير؛

- مرحلة إعادة التجميد.¹

الشكل رقم 06: نموذج ليفن لمراحل التغيير



المصدر: ليلي بن عيسى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 258.

1.2.2 - مرحلة إذابة الجليد:

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المؤسسة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسونها داخل التنظيم ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عندهم لعمل شيء ما، ويطلق على عملية التهيئة بالإذابة بحيث يتم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأفراد بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المؤسسة إلى إدراك أن السلوك أو الاستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعارهم بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

¹ - ليلي بن عيسى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 257.

- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل: وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها؛
- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل: وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب؛
- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا: وهذا بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير؛
- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة: وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة؛
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة: كالقيام بتغييرات في مواعيد الحضور والانصراف وعدد ساعات العمل والراحة، التي كانت سببا في قيام الأفراد ببعض التصرفات السيئة كالتأخر عن العمل والتوقف عنه قبل المواعيد الرسمية والغياب.
- إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المؤسسة ببعضها البعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضا إجراء البحوث الميدانية عن درجة الرضا داخل العمل.¹

2.2.2- مرحلة التغيير:

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات والمعارف الجديدة وأساليب العمل الجديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكياتهم ومن ثم تحقيق المطلوب.

ويحذر " ليفن " من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الإرتباك وعدم الوضوح مما يسمح بعرقلة مسار التغيير.²

¹ - محفوظ حضري، مرجع سبق ذكره، ص 44.

² - ليلي بن عيسى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 260.

3.2.2- مرحلة إعادة التجميد:

في هذه المرحلة يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه، أو يمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بحماية التغيير الذي تم تحقيقه، أي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير. وللحفاظ على عملية التغيير يجب:

- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخطط لها والمطلوبة ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها؛
- توفير سبل اتصالات بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به؛
- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير؛
- الإستمرار في تدريب العاملين والمشاركين في تطوير الأسس والمبادئ العلمية للتغيير؛
- في حالة الإعتماد على مستشارين خارجيين، يجب إنهاء دورهم بالتدرج وإنشاء نظام داخلي يحل محلهم؛
- الحفاظ على العلاقة مع المستشارين الخارجيين بشكل يتيح الزيادة حتى يمكن متابعة نتائج التغيير.¹

3.2- عوامل نجاح التغيير التنظيمي ومعيقاته

1.3.2- عوامل نجاح التغيير التنظيمي: تنجح المؤسسة في تطبيق برامج التغيير عند توفر مايلي:

- توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه؛
- وجود خبراء أو وكلاء التغيير ذوي المهارات الفكرية والإنسانية والفنية؛
- إشراك الأفراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه؛
- شرح وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبة للأفراد العاملين؛
- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي؛
- الإهتمام بالبعد الإنساني للعاملين بالمؤسسة؛
- التجديد المستمر للتنظيم؛
- تحديد هدف التغيير على أن يكون الهدف واضح ومحدد وقابل للقياس؛²

¹ - محفوظ حضري، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² - أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 49.

- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين؛
 - عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد؛
 - تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه؛
 - توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيء للتغيير وتساعد على تنفيذه؛
 - تبني أساليب تحفيز تخدم عملية التغيير؛
 - تعدد أساليب عملية التغيير؛
 - الإلتزام والدعم التام من الإدارة العليا.¹
- 2.3.2- معوقات التغيير التنظيمي:**

كما يوجد وراء كل عملية تغيير ناجحة عدد من الأسباب، فكذلك يوجد عدد من الأسباب وراء فشل كل عملية تغيير وفيما يلي نذكر البعض منها:

- التأثير السلبي الذي يسببه التغيير على طرق التفكير الأساسية في المؤسسة؛
- عدم قدرة قيادة المؤسسة على مواجهة تحديات التغيير والإجهاذ الذي يصاحب هذا التغيير؛
- عدم وضوح أهداف التغيير وغياب التخطيط له؛
- البداية الخاطئة كعدم توفر الإلتزام الكافي والتنفيذ السريع لبرامج التغيير؛
- اعتبار التغيير مجرد خيار أي أن تنفيذه ليس واجبا؛
- الإختلاف في تقديرات وتصورات العاملين؛
- الخوف من المجهول أي خوف العاملين والإدارات من التغيير بسبب عدم معرفة ما سيأتي مستقبلا؛
- سوء الفهم و عدم التمكن من إدراك وجود سبب التغيير.²

¹ - سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 95.

² - يوسف كنان وعبد المالك ريان، التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة Numilog بالبويرة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة، 2018/2017، ص ص 14، 15.

ويمكن أيضا تصنيف معيقات التغيير التنظيمي إلى عدة أنواع أخرى وهي:

❖ **المعيقات البشرية:** ويندرج تحت هذا العامل مايلي:

- مقاومة الأفراد للتغيير يعود لجهلهم بالأغراض والنتائج المترتبة على ذلك؛

- النقص في قدرات وكفاءات الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.

❖ **المعيقات البيئية:** وتتعلق بالبيئة القانونية وكذلك دوام التغيير في الأوضاع السياسية وظهور الأزمات الاقتصادية

وغيرها من العوامل البيئية المتغيرة باستمرار.

❖ **المعيقات الفنية والمادية:** وتشمل ضعف الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لإجراء عملية التغيير التنظيمي ومثال

ذلك عدم الإهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل في المؤسسة.¹

3- ماهية مقاومة التغيير التنظيمي

يعتبر العامل البشري داخل المؤسسة مهم جدا في دفع التغيير، ومثلما له أهمية في الدفع للتغيير له كذلك تأثير مهم في

التصدي له، فالأفراد الذين يخافون من المجهول الذي يحمله لهم التغيير، فإنهم يقاومونه رغبة في الإستقرار والأمن، كما

يسعى هؤلاء الأفراد إلى الحفاظ على ما هو موروث في الماضي.

1.3- مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

من بين التعاريف المقدمة لمقاومة التغيير التنظيمي نجد:

تعرف مقاومة التغيير على أنها: "سلوك الأفراد النابع من إحساسهم بنقص أو عجز عن القيام بالتغيير المطلوب وعدم

اليقين من نتائجه، بهدف الثبات في الوضع الراهن ومحاولة لإفشال التغيير المبرمج".²

كما تعرف على أنها: "إمتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على

الوضع القائم ورفض تقبل الجديد، وهذه المقاومة قد تكون سلبية كما أنها قد تكون إيجابية في بعض الأحيان وتمثل

إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الإمتثال

له يكون في مصلحة الإدارة، أما سلبية المقاومة فإنها تكون عندما تظهر نتائج التغيير إيجابية ومردودها على المؤسسة

والموظف كبير مقارنة مع التكاليف المدفوعة".³

¹ - أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² - أحلام بجاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة Capref بعين مليلة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2020/2019، ص 11.

³ - يوسف كنان وعبد المالك ريان، مرجع سبق ذكره، ص 16.

2.3- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

يمكن أن نلخص مختلف الأسباب في النقاط التالية:

1.2.3- أسباب على مستوى الفرد: وتتمثل في:

- **المصالح الشخصية:** يعارض العاملون أي تغيير لأنهم يعتقدون أنه سيسلبهم بعض الأشياء ذات القيمة بالنسبة لهم، فبعض التغييرات في مجال تصميم الوظيفة أو الهيكل أو التكنولوجيا ربما تقود إلى فقدانهم القوة وكذلك ما يحصلون عليه من منافع كانت المؤسسة تقدمها لهم؛
- **الخوف من المجهول:** فالموظف يشعر بالرضا والراحة في ظل الأوضاع المألوفة، ويخشى الأوضاع الجديدة التي سيجلبها التغيير (قيم جديدة، طرق عمل جديدة... إلخ)؛
- **عدم وضوح أهداف وأسباب التغيير:** يولد عدم وضوح دواعي التغيير شعورا لدى الموظفين أن التغيير شكلي وليس جوهري ولعل السبب الرئيسي في عدم وضوح الأهداف راجع إلى نقص الاتصال، وبالتالي عدم تدفق المعلومات داخل التنظيم وانتشار الإشاعات؛
- **التخوفات الاقتصادية:** بعض الأفراد يتصورون أن التغيير يهدر دخلهم، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغيير في معدلات الدخل والصرف وميزان الأعمال، الأمر الذي قد لا يرضيهم أو يلي طموحاتهم.¹

2.2.3- أسباب على مستوى الجماعة: وتتمثل في:

- الخوف من فقدان تماسك الجماعة؛
 - الرغبة في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية القائمة؛
 - تعارض التغيير مع قيم ومبادئ الجماعة.
- ### 3.2.3- أسباب على مستوى المؤسسة: يمكن حصرها في النقاط التالية:

- عدم توفر المناخ التنظيمي المناسب؛
- الأهداف والاستراتيجية المسطرة؛
- التكاليف العالية التي انجرت عن التغييرات السابقة؛
- ضعف اختيار الطرق المناسبة في إدخال التغيير.²

¹ - أحلام يحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² - توفيق برياش، مرجع سبق ذكره، ص 58.

3.3- أشكال مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب معالجتها:

3.3.1- أشكال مقاومة التغيير التنظيمي:

يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالا وصورا عديدة تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون، ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر التي قد يلحقها به وبمصلحه وحاجاته. وقد يكون هذا التعبير في بعض الأحيان مستتر وفي الغالب ما يكون علنيا كما قد تكون المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة.¹

ومن الأشكال الشائعة لمقاومة التغيير التنظيمي مايلي:

■ **علنية أو سرية:** يعتبر التعامل مع المقاومة الظاهرة العلنية (الإحتجاج، ترك العمل وخلافه) أسهل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية (البطء في إنجاز العمل، زيادة حجم العمل الخاطئ وغيرها) وذلك لصعوبة التعرف على أطراف وأبعاد المقاومة السرية؛

■ **فردية أو جماعية:** فردية المقاومة تعني أن رفض التغيير أو الإمتناع عنه يتم على مستوى محدد من الأفراد، أما جماعية المقاومة فتعني أن عدم قبول التغيير يأخذ طابعا جماعيا، ومن المؤكد أن الحد من المقاومة الجماعية يشكل صعوبة على إدارة المؤسسة نظرا لتعدد الأفراد المقاومين واختلاف مستوياتهم الفكرية والوظيفية واحتياجاتهم ورغباتهم المتعددة؛

■ **مؤقتة أو مستمرة:** قد تكون مقاومة التغيير مرتبطة بمدى إدراك الأفراد وفهمهم لأهداف التغيير وإيجابياته وبالتالي تزول هذه المقاومة تبعا لاقتناعهم وتفهمهم لحقيقة التغيير وأهدافه، في حين قد تكون هذه المقاومة مستمرة ليس لعدم فهمهم للتغيير المقترح بل لرفضهم التام له أو عدم قبولهم لتغيير الوضع القائم في المؤسسة على الإطلاق؛

■ **مسالمة أو عدائية:** من الممكن أن تكون المقاومة مسالمة وهي التي تقتصر على المشادات الكلامية فقط وأضرارها لا تتسبب في توقف العمل أو تعطله التام، في حين أن المقاومة العدائية قد تصل إلى تخريب المعدات وتعطيلها وهذا هو أخطر أشكال المقاومة وأكثرها ضررا على المؤسسة.²

¹ عواطف مطرف، "البدائل الاستراتيجية للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي"، مقال بمجلة (القبس للدراسات النفسية والاجتماعية)، جامعة باجي مختار، عنابة العدد 4، ديسمبر 2019، ص 81.

² عبد الباسط محرز والسعيد فكرون، "مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة"، مقال بمجلة (الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المجلد 4، العدد 4، ديسمبر 2019، ص ص 18، 19.

2.3.3- أساليب معالجة مقاومة التغيير التنظيمي:

إن الإدارة الذكية هي التي تحاول أن تبني قبل كل عملية تغيير استراتيجيات وطرق للتقليل من مقاومته، فأسباب مقاومة العمال للتغيير تختلف لذلك وجب التعرف على أهم تلك الاستراتيجيات وهي كالتالي:

- **التعليم والاتصال:** مما يساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية عرض للمجموعات أو مذكرات وتقارير، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير ومن أبرز إيجابياتها أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا خاصة عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا؛

- **المشاركة والإندماج:** أكدت الدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الإلتزام بالتنفيذ وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين يمتلكون القدرة العالية على مقاومته ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير أما سلبياتها أنها تستغرق وقتا طويلا؛

- **التسهيل والدعم:** تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، إلا أنها تتطلب وقتا طويلا بالإضافة إلى تكلفتها العالية؛

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

- **الإستغلال واختيار الأعضاء:** وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع عام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقتهم على عملية التغيير وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعا ما وغير مكلفة غير أنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا؛

- **الإكراه الظاهر وغير الظاهر:** بموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة عندما يمتلك منشؤ التغيير قوة كبيرة، من إيجابياتها أنها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو من العيوب ومن أهمها خطورة استمرار إستياء العاملين من منشئي التغيير.¹

¹ - يوسف كنان وعبد الملك ريان، مرجع سبق ذكره، ص 19، 20.

4- علاقة اليقظة الاستراتيجية بالتغيير التنظيمي

يمكن اعتبار اليقظة الاستراتيجية من أهم ما اعتمدته المؤسسات من أجل الحصول على المعلومات الاستراتيجية ومعالجتها بالطريقة الفعالة للتأقلم مع البيئتين الداخلية والخارجية، ما يؤدي بها حتما إلى تموقع رفيع في مجال نشاطها من خلال إحداث التغييرات المرغوبة والمستمرة.

1.4- دور اليقظة الاستراتيجية في تسطير عملية التغيير التنظيمي

تساهم اليقظة الاستراتيجية في التسطير والتخطيط لعمليات التغيير التنظيمي، وهذا بإعتبار التخطيط ضرورة حتمية لنجاح أي عمل من الأعمال، حيث تساهم اليقظة في توفير المعلومات حول متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية وهو ما يتيح للمؤسسة استغلالها فيما يلي:

1.1.4- تحديد الأهداف والغايات: الربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لرسم معالم الطريق الذي يحدد

القرارات وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث بإتباع سياسات محكمة ومحددة الأهداف والنتائج؛

2.1.4- السياسات: تساهم اليقظة الاستراتيجية في التنبؤ بالتغيرات الواجب إحداثها وهو ما يمكن المؤسسة

من وضع السياسات والمبادئ الضرورية للتسيير، كما أنها تتيح سهولة سير المعلومة عبر مختلف المستويات الإدارية وهو ما يجعل هذه السياسات والمبادئ واضحة وشاملة وتضمن تطبيقها على الجميع دون استثناء؛

3.1.4- القواعد: تختلف القواعد عن السياسات في أنها تفصيل للقواعد المنظمة للإدارات المختلفة بشكل

عام فيما يجب فعله ومايجب الامتناع عنه، كما تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من اتخاذ الإجراءات اللازمة للتأثير على العاملين وإلزامهم بتنفيذ خطة التغيير؛

4.1.4- الإجراءات: وهي آخر عنصر من عناصر خطة التغيير، وتعبّر عن الخطوات التي يتم اتخاذها لتنفيذ

الأعمال بطريقة سلسلة، وكون المؤسسة يقظة يعني أنها تحرص على إيجاد أفضل الممارسات في إنجاز كافة الأعمال بما في ذلك إحداث التغيير بأقل جهد وتكلفة.¹

¹ - مروة حميدي وسامية سكفالي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

2.4- مساهمة أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي

نظرا لما تتمتع به اليقظة الاستراتيجية من أهمية بالغة في تعزيز مكانة المؤسسة ومساهمتها في إحداث التغييرات المرغوبة داخلها، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني توجه جديد يقوم على أساس سير المعلومة بطريقة منظمة وعقلانية وهذا ما تتكفل به عملية اليقظة الاستراتيجية بمختلف أنواعها ويمكن إبراز ذلك في النقاط التالية:

1.2.4- دور اليقظة التكنولوجية في إحداث التغيير التنظيمي: تلعب اليقظة التكنولوجية دورا مهما في جمع

المعلومات العلمية والتقنية والإهتمام بالتطورات والمستجدات التكنولوجية التي يجب على المؤسسة اعتمادها بغية تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية مثل الحاجة إلى إدخال وسائل إنتاج جديدة أو الحاجة إلى تغيير خطوط الإنتاج ويتعدى الأمر إلى طرق ووسائل الاتصال الحديثة.

2.2.4- دور اليقظة التجارية في إحداث التغيير التنظيمي: تعتبر اليقظة التجارية بوابة مهمة للحصول على

المعلومات اللازمة المتعلقة بالزبائن، الموردين، المتعاملين والشركاء، وكذا اكتشاف ضرورة إجراء تعديلات على الخطة والإستثمار أكثر من أجل تحسين جودة المنتج وتلبية الحاجات المتطورة للزبائن.

3.2.4- دور اليقظة البيئية في إحداث التغيير التنظيمي: تعتبر اليقظة البيئية أداة لاكتشاف نقاط القوة والضعف

والتعرف على الفرص والتهديدات، فهي تعنى بمتابعة ورصد كافة التغيرات البيئية من خلال التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة، كما أنها تساعد على توقع التغيرات الممكنة نظرا لكونها تحقق ما يلي:

- تحديد الموارد المتاحة وطرق استخدامها؛

- تتيح للمؤسسة إمكانية المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها والتي يمكن استبعادها؛

- وضع الأهداف المستقبلية وفقا لتشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والإستهلاكي للأفراد والمؤسسات.

4.2.4- دور اليقظة الاجتماعية في إحداث التغيير التنظيمي: من خلال إرساء اليقظة الاجتماعية داخل التنظيم

تتمكن المؤسسات من ملاحظة كافة الظواهر الاجتماعية داخلها من صراعات، نزاعات، تعارض في الأدوار وكذلك الثقافة السائدة لدى العاملين، ومن خلال ذلك يمكنها التنبؤ بالحاجة إلى التغيير من أجل الحد من الآثار السلبية لهذه المشاكل وتحسين مناخ العمل.¹

¹ - أمانة ربايع، مرجع سبق ذكره، ص 54.

5.2.4- دور اليقظة التنافسية في إحداث التغيير التنظيمي: لليقظة التنافسية دور هام وحساس لا يمكن الإستغناء عنه، فهي تعمل على توفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة ومناستها للبيئة التي تنشط فيها، حيث تتيح هذه المعلومات للمؤسسة تقييم معدلات رضا الزبائن على منتجاتها 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 والتغييرات اللازمة لإحداثها؛

- تساعد على اكتشاف فجوات الأداء مقارنة بالمنافسين، وتعتبر كذلك جوهر التحليل الاستراتيجي الذي ينبأ بالحاجة للتغيير.¹

3.4- مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تهيئة المورد البشري للتغيير التنظيمي

تلعب اليقظة الاستراتيجية دورا هاما في تهيئة المورد البشري للتغيير بإعتباره الركيزة الأساسية في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، ويظهر هذا الدور من خلال أنما:

✓ تزيد قدرة الفرد على اتخاذ القرارات الصائبة من خلال توفير المعلومات التي تخص المستقبل؛

✓ تزيد إرادة المورد البشري في التنشيط الجيد لأدوات الترصده بهدف التقاط المعلومات الإستباقية التي تخلق له رؤى مستقبلية وجاهزية لكل جديد؛

✓ تخلق في نفس الفرد حب التوقع والإستطلاع، من خلال توقع وكشف التغييرات التي يحتمل حدوثها فهي تمكنه من صياغة فرضيات ورؤية مستقبلية إبداعية؛

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

✓ التقليل والحد من ردود الفعل الراضية للتغيير المراد إحداثه، كما توفر مختلف المعلومات وإشراك الفرد في كل مستجد.²

¹ - مجّد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية خلال الفترة 2000-2012، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2013/2014 ص ص 04، 05.

² - مروة حميدي وسامية سكفالي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

خلاصة الفصل:

من خلال التطرق إلى مفهوم التغيير التنظيمي وانعكاساته على المؤسسة، أصبح مفهومه واضح إذ يعد السبيل الأمثل لتحسين صورة المؤسسة والخروج من الصبغة النمطية، كما يعد وسيلة أساسية لتحسين الأداء والرفع من القدرات وزيادة التنافسية بين المؤسسات وكذا الخروج بحلول تمكن من تجنب أخطار فادحة.

ويمكن للتغيير التنظيمي أن يمس عدة مجالات ومداخل منها الوظيفي، التكنولوجي، البشري، وكذا الهيكلي وهذا لا يتم إلا وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه.

إلا أنه غالبا ما يقابل إدخال أي تغيير في المؤسسة مقاومة من قبل بعض الأفراد، وبالتالي فإن زيادة هذه المقاومة وقوة تأثيرها سيؤدي حتما إلى تدني مستوى نجاح عملية التغيير وإن لم يكن فشلها.

وللتخفيف من حدة هذا الأثر السلبي وضمان نجاح عملية التغيير التنظيمي فلا بد من إشراك العاملين في مناقشة الحاجة إلى التغيير والبحث والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، مما يساعد على إزالة مخاوفهم من ناحية ويؤكد على مكانتهم ودورهم في المشاركة في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة من ناحية أخرى.

الفصل الثالث

دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء

والغاز - الأغواط

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى تجسيد الدراسة النظرية في قالب ميداني، يتم من خلاله تحويل المعطيات النظرية إلى معلومات واقعية تفيد في تحقيق الهدف العلمي الذي انطلقت منه الدراسة والمتمثل في الكشف عن دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي.

وقد تم اختيار مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط لإسقاط ذلك على واقعها بهدف تدعيم الجانب النظري.

وعلى هذا الأساس ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث محاور كالتالي:

- 1- نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز
- 2- منهجية الدراسة واختبار الأداة
- 3- عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

1- نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز:

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط باعتبارها محل التبرص، لكن قبل ذلك سنحاول التعرف لمؤسسة سونلغاز من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها، إضافة إلى مهامها وأهدافها.

1.1- نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز:

تمتلك مؤسسة سونلغاز العديد من الامتيازات التي جعلتها تعد أكبر مرفق كهربائي على الصعيد الوطني والعربي ككل حيث أنها تحتكر إنتاج الكهرباء، نقلها وتوزيعها، إضافة إلى نقل الغاز الطبيعي وتوزيعه داخل الجزائر، كما أنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن.

تحتل سونلغاز المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية، المصرية والكويتية، إذ بلغ مجمل أعمالها لقطاع الكهرباء سنة 1999 أكثر من 43 بليون دينار جزائري أي حوالي 600 مليون دولار أمريكي، في حين أن قطاع الغاز فقد وصل إلى أكثر من 7 بلايين دينار جزائري وهو ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

1.1.1- نشأتها:

تعود نشأة مؤسسة سونلغاز إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (E.G.A) وكان ذلك في 5 جوان 1947.

إلى غاية 28 جوان 1969 أين شملها قرار التأميم تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز، ومع مطلع التسعينات وبالضبط في سنة 1991 تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري (E.P.I.C) وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك.¹

2.1.1- أهم المراحل التي مرت بها مؤسسة سونلغاز:

مرت مؤسسة سونلغاز بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا يمكن أن نوجزها فيما يلي:

- مرحلة ما بعد الاستقلال؛

- مرحلة التسيير الاشتراكي؛

- مرحلة التسعينات.

¹ - من وثائق المؤسسة.

أ- مرحلة ما بعد الاستقلال 1969/1962: تميزت هذه الفترة بما يلي:

- إتباع نفس طرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية؛
- السعي إلى الحفاظ على إستمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد؛
- عدم وجود الاستثمار لإنعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.

ب- مرحلة التسيير الاشتراكي 1990/1969: في هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك الأساسي للتحويل الذي عرفته البلاد، ومجمل مهامها تكمن فيما يلي:

• احتكار لصالح الدولة 100٪؛

• توسيع شبكة الغاز وذلك بتوزيعه عبر كامل التراب الوطني؛

• تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سونطراك.

وتمت إعادة هيكلة الشركة سنة 1983 وأدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة للشركة وهي:

- KAHRIF أشغال الكهرباء الريفية؛

- KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية؛

- KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز؛

- INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز؛

- ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات؛

- A.M.C مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة.¹

ج- مرحلة التسعينات: خلال هذه المرحلة وبموجب المرسوم التنفيذي² 91 - 475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي³ 02 - 195 المؤرخ في 01 جوان 2002 تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاها دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل.

¹ - المرجع السابق.

² - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، مرسوم تنفيذي رقم 91-475، المؤرخ في 7 جمادى الثانية 1412 هـ الموافق لـ 14 ديسمبر 1991 المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، الجريدة الرسمية، العدد 78، 14 ديسمبر 1996، ص 36.

³ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، مرسوم رئاسي رقم 02-195، المؤرخ في 19 ربيع الأول 1423 هـ الموافق لـ 1 جوان 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية الكهربائية والغاز المسماة سونلغاز شركة ذات أسهم، الجريدة الرسمية، العدد 49، 5 أوت 2007، ص 10.

3.1.1- مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز:

أ- المهام: هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية وهي كالتالي:

❖ المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها؛
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغاز في البلاد؛
- الإهتمام بكل الوسائل الجديدة لإستغلال الطاقة الكهربائية والغاز وتنمية كل ما يتعلق بهدفها الاجتماعي.

❖ المهام التسييرية:

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج؛
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج؛
- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر والخارج.

ب- الأهداف:

- ضمان توزيع عمومي للكهرباء والغاز مع الأخذ بعين الإعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر؛
- القيام بعمليات البيع، التركيب والصيانة الكهرومنزلية والغاز؛
- محاولة تقليص الديون؛
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

2.1- تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز الأغواط:

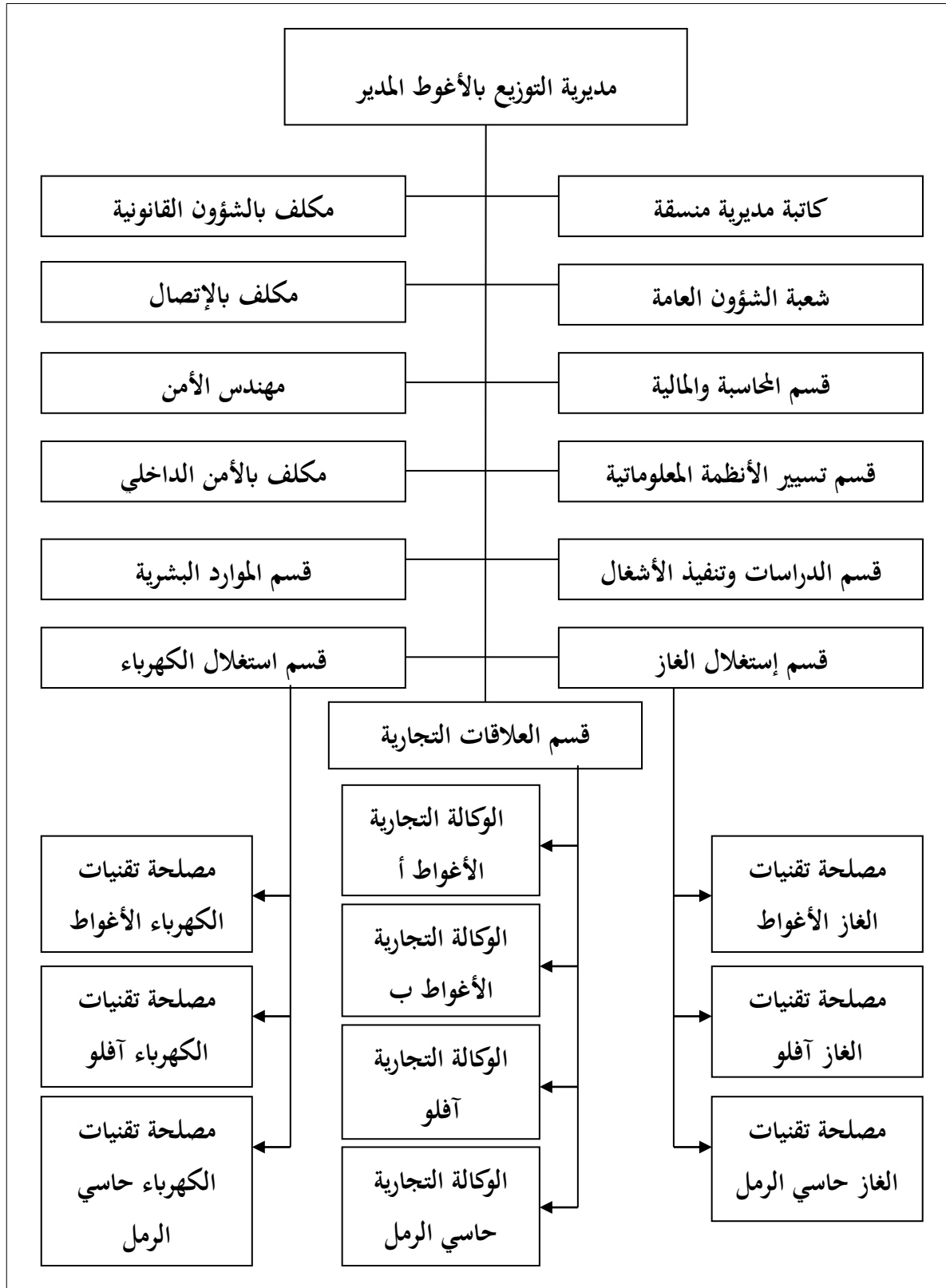
وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 كانت مديرية الأغواط عبارة عن مقاطعة تحت إسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985، ثم بعد ذلك أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 أين أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط وهي الآن مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط S.D.C الموجود مقرها حاليا بالبليدة.

1.2.1- مهامها:

- إستمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغاز وإبصالها للزبائن الجدد؛
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية؛
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.¹

¹ - من وثائق المؤسسة.

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - الأغواط



المصدر: قسم الموارد البشرية لمديرية التوزيع - الأغواط

تحتوي مديرية توزيع الأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي:

- **مدير المديرية:** يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في اتخاذ القرارات الإدارية والإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة، كما أنه يعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

- **كاتبة المدير:** وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين، من بين مهامها الأساسية الاهتمام بإنشغالات المدير وتلقي مكالماته إضافة إلى إستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.

- **مكلف بالشؤون القانونية:** تتمثل مهمته الأساسية في الدفاع عن مصالح المؤسسة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة قيامهم بسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقديم الصكوك بدون رصيد وغيرها.

- **مهندس الأمن:** مهمته القيام بدراسات شاملة للأماكن المناسبة لتوصيل الكهرباء والغاز.

- **المكلف بالأمن الداخلي:** تكمن مهمته في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

- **قسم العلاقات التجارية:** يقوم بمهام عدة من بينها الفوترة، توصيل الكهرباء والغاز، تحصيل الديون، وعلى مستوى هذا القسم نجد: مصلحة الزبائن، مصلحة تقني تجاري، إضافة إلى الوكالات التجارية.

- **قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:** تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم: مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء مصلحة دراسات الغاز.

- **قسم الأنظمة المعلوماتية:** يقوم هذا القسم بإعداد مذكرات لمختلف الوكالات التجارية تحمل أوقات جمع حسابات الإستهلاك الجديدة للكهرباء والغاز، كما يتولى صيانة شبكة الإعلام الآلي ويسهل عمليات الإتصال داخل المديرية.

- **قسم إستغلال الغاز:** يقوم هذا القسم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد فيه:

- إستغلال ومراقبة شبكة الغاز؛
- تسيير المنشآت؛
- فرع الخرائطية.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.¹

¹ - المرجع السابق.

- قسم إستغلال الكهرباء: يقوم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكة ونجد فيه:

- إستغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية؛
- تسيير المحولات الكهربائية؛
- تسيير المنشآت؛
- فرع الخرائطية .

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

- قسم الشؤون العامة: وينقسم الى قسمين أساسيين:

- فريق حضيرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود؛

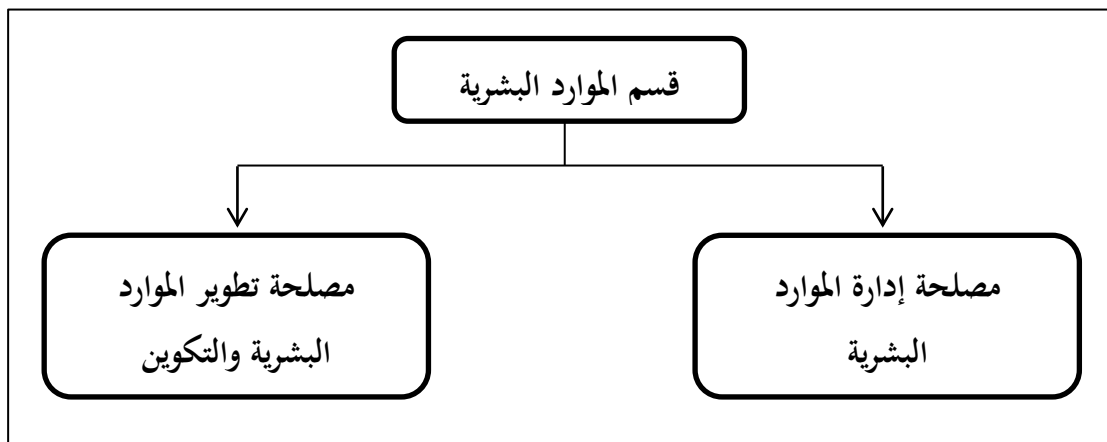
- فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير، تأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

- قسم المالية والمحاسبة: تتمثل مهامه في التسيير الحسن للعمليات المالية والمحاسبية للمديرية.

2.2.1- نبذة عن قسم الموارد البشرية:

يهتم هذا القسم بتدبير الإجراءات المتعلقة بتنمية الحياة المهنية للموظفين وتطبيق جميع القوانين والتنظيمات واللوائح التي تخص حركتهم من تاريخ توظيفهم إلى تاريخ خروجهم نهائيا من المؤسسة، كما يقوم بتأمين الموظفين لدى صندوق الضمان الاجتماعي ويتابع مصاريف التنقلات، كما أنه يصدر قرارات ومقررات التعيين، التنصيب، الترقية، الإحالة على التقاعد، إعداد سندات العطل، شهادات العمل، إضافة إلى إنجاز عقود العمال المؤقتين والمتعاقدين، كما يهدف هذا القسم كذلك إلى تنمية الموارد البشرية ووضع مخططات توظيف وتكوين العمال وتحفيزهم.¹

الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: قسم الموارد البشرية لمديرية التوزيع - الأغواط

¹ - من وثائق المؤسسة.

أ- مصلحة إدارة الموارد البشرية: تعمل هذه المصلحة على:

- ضمان تسيير المورد البشري للمديرية؛
- إعداد أجور الموظفين؛
- مراقبة مختلف النشاطات الإدارية كالتوظيف، الترقية، التكوين... إلخ؛
- تسهيل ومتابعة العلاقات مع المنظمات الخارجية مثل صندوق الضمان الاجتماعي لتأمين العمال؛
- المتابعة الدائمة لملفات الموظفين؛
- تحضير الميزانية ومراقبة التسيير وإعداد لوحة القيادة المتعلقة بالموارد البشرية.

ب- مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين: تعمل هذه المصلحة على:

- إحصاء جميع العمال وضمان التكوين الجيد لهم؛
- تحليل وتحديد احتياجات التكوين؛
- إطلاع المسيرين على مختلف احتياجات التكوين؛
- إعداد مخطط التكوين؛
- إعداد تقرير حول عمل المصلحة شهريا وسنوياً.¹

3.1- واقع اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز الأغواط:

بعد تقديم مؤسسة سونلغاز بصفة عامة ومديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط بصفة خاصة والتعرف على مختلف أقسامها ومصالحها باعتبارها محل دراستنا، سنحاول في هذا المطلب التطرق لواقع كل من اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي داخلها.

1.3.1- واقع اليقظة الاستراتيجية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز الأغواط:

حسب تصريح المسؤولة عن توجيهي بالمديرية، فإنه لا يوجد قسم أو خلية خاصة باليقظة الاستراتيجية داخل المديرية كون أنها خلية مركزية متواجدة بالإدارة العامة لمؤسسة سونلغاز، إلا أن المديرية متبينة لعملية اليقظة وتعمل بها ويتجلى ذلك في اهتمامها بكل من اليقظة التكنولوجية، التجارية والبيئية.

وباعتبار أن المعلومة هي المورد الأساسي لعملية اليقظة الاستراتيجية سنحاول التركيز على كيفية جمعها، تحليلها ومعالجتها إضافة إلى نشرها في النقاط التالية:

¹ - المرجع السابق.

أ- جمع البيانات:

يتم جمع البيانات حول الموضوع المستهدف بواسطة عدة مصادر فمثلا البيانات المتعلقة بالزبائن يتكفل قسم العلاقات التجارية بجمعها وهذا من خلال ملفات طلبات الربط التي يقدمها الزبائن لدى الوكالات التجارية التابعة للمديرية، أما البيانات المتعلقة بالموردين فتتكفل مصلحة الوسائل العامة بجمعها وهذا من خلال العروض التي يقدمها الموردون عند إعلان المديرية لمناقصة ما، في حين أن البيانات المتعلقة بالقوانين والسياسات ذات العلاقة بنشاط المؤسسة فيتم جمعها من خلال الجريدة الرسمية.

ب- تحليل ومعالجة البيانات:

بعد عملية جمع البيانات يتم تحليلها ومعالجتها لتصبح معلومات ذات أهمية تسمح لكل الأطراف العاملة بالمديرية من الاستفادة منها أقصى إستفادة، ويكون ذلك بإستخدام العديد من الأنظمة وهي:

نظام NOVA وهو مخصص لمعالجة بيانات قسم الموارد البشرية؛

نظام C.R.M.S مخصص لمعالجة بيانات قسم العلاقات التجارية؛

نظام F.R.S مخصص لمعالجة بيانات قسم المحاسبة؛

نظام S.C.A.D.A مخصص لجمع ومراقبة البيانات التي يتم إدخالها في أي حاسوب بالمديرية.

ج- نشر المعلومات:

وذلك من خلال وجود قاعدة بيانات موحدة يتم فيها جمع كل المعلومات، وهذا حتى يتسنى لجميع الأطراف العاملة بالمديرية الاستفادة منها والإستعانة بها في عملية اتخاذ القرارات.¹

ويمكن استغلال هذه المعلومات في عملية تحليل البيئتين الداخلية والخارجية والتي سنحاول التطرق لها فيما يلي:

أولاً- تحليل متغيرات البيئة الداخلية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز الأغواط:

فيما يلي سنقوم بتحليل عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة محل الدراسة:

❖ الموارد:

تمتلك مديرية توزيع الكهرباء والغاز الأغواط مختلف التجهيزات والإمكانات سواء كانت مادية، مالية أو تقنية، إضافة إلى العديد من الموارد البشرية المؤهلة والإطارات ذات الكفاءة العالية، كما أنها تسعى لاقتناء أحدث التكنولوجيات من أنظمة تشغيل وشبكات اتصال ومعلوماتية وأحدث التجهيزات من آلات وحواسيب وغيرها.

¹ - مقابلة مع السيدة فاطمة بن عرفة، رئيسة قسم الموارد البشرية بمديرية توزيع الأغواط، الأغواط، 04 ماي 2023.

❖ الثقافة التنظيمية:

تسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز الأغواط إلى توفير المناخ الملائم والمناسب للعمل وكل ما من شأنه أن يساعد موظفيها على مزاولة نشاطهم بشكل دائم ومستمر من جهة ويكسبها ثقتهم وولائهم من جهة أخرى.

كما يعتبر ضمان الخدمة العمومية المهمة الجوهرية للمديرية وللمؤسسة سونلغاز ككل والذي يؤدي بدوره إلى كسب رضا زبائنها وولائهم ويظهر هذا في:

- التزامها بتوفير الطاقة الكهربائية والغاز باستمرار؛
- تلبية كل طلبات الربط بالكهرباء والغاز لأي موقع مع ضمان الاستمرارية في الخدمة والأمان؛
- تأمين تصليح الأعطاب في مدتها؛
- الأخذ بعين الاعتبار الشكاوى المقدمة من طرف الزبائن.

❖ الاتصالات:

تعتبر الاتصالات من أهم الأدوات التي تسهل عملية التواصل بين مختلف الأطراف كما أنها تقلل من التوتر وضغوط العمل وتنم الاتصالات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز الأغواط بواسطة نوعين من الشبكات:

● شبكة اتصال داخلية:

أي داخل المديرية واللواحق ويكون الاتصال بين الموظفين بواسطة الهاتف الثابت Adresse IP عن طريق إدخال رقم مكون من 6 أرقام.

● شبكة اتصال خارجية:

أي بين مختلف المديرية التابعة لمجمع سونلغاز، حيث يتم الاتصال فيما بينهم بواسطة شبكة الاتصال "Tensik" وهي عبارة عن شبكة اكسترنات تبقي المديرية على تواصل دائم فيما بينهم.¹

ثانيا- تحليل متغيرات البيئة الخارجية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز الأغواط:

باعتبار أن مؤسسة سونلغاز هي مؤسسة محتكرة للسوق، فإننا سنركز على نوعين فقط من المتغيرات الخارجية التي جاءت في نموذج Porter وهما القوة التفاوضية للموردين والقوة التفاوضية للزبائن، دون التطرق لمتغيري شدة المنافسة وتهديد الداخلين الجدد لأنه ليس لمؤسسة سونلغاز منافسين في هذا المجال:

¹ - المرجع السابق.

❖ القوة التفاوضية للموردين:

تحرص المديرية على توفير مختلف الإمدادات اللوجستية والاحتياجات والمستلزمات وبالأسعار التي تراها هي مناسبة وهذا حسب احتياجات كل قسم من الأقسام والمصالح التابعة له.

حيث تستعين المديرية ببرامج مخصصة للبحث عن مختلف الموردين والتواصل معهم وإجراء التفاوضات معهم سواء كانوا محليين أو أجنب. وتمثل هذه البرامج في الموقع الرسمي لمؤسسة سونلغاز للإعلان عن المناقصات وهو **Monakassa** بالإضافة إلى منصة **BAOSEM** المتعلقة بنشر المناقصات في قطاع الطاقة، والتي يستطيع من خلالها كل المديرية التابعة لمؤسسة سونلغاز الإعلان عن المناقصات والاستشارات التي تحتاجها سواء كانت:

- مناقصات الكهرباء كتوصيل وتمديد الكهرباء؛
- مناقصات الغاز كتوصيل الغاز وأعمال التمديد؛
- مناقصات الشراء كافتناء البضائع والمعدات المكتبية؛
- مناقصات البنية التحتية كأعمال البناء؛
- بالإضافة إلى طلب الخدمات الاستشارية في الكهرباء والغاز وغيرها من الخدمات.

بعد إعلان المديرية عن المناقصة يتقدم المهتمين بها إلى مقر المديرية لسحب دفتر الشروط ثم يقدمون عروضهم حسب المناقصة المعلن عنها في ظرف مغلق مرفق بالوثائق الإدارية المحددة في دفتر الشروط.

ثم تحدد المديرية يوم معين لفتح الأظرفة والقيام بالتفاوض حول المبلغ التي تراه مناسبة، كما تقوم بإبرام عقد يربطها معهم والذي يكون في إحدى الأشكال التالية:¹

Bon De Commande: يكون في حالة الأشغال التي لا تتجاوز قيمتها 200000.00 دينار جزائري

Lettre De Commande: يكون في حالة الأشغال التي لا تتجاوز قيمتها 1000000.00 دينار جزائري

Appel d'offre: يكون في حالة تجاوز قيمة الأشغال 12000000.00 دينار جزائري

❖ القوة التفاوضية للزبائن:

تسعى مؤسسة سونلغاز لكسب رضا زبائنها وولائهم مما يساهم في الحفاظ على سمعتها وصورتها. حيث تضع بين أيديهم منصتها للإستعلام عن فواتير الكهرباء والغاز وكذا دفعها، كما تضع برنامج " TIA " والرقم 3303 لإستقبال شكاويهم والإبلاغ عن الأعطال وغيرها.

¹ - مقابلة مع السيد محي الدين التاج، مسؤول بمصلحة الوسائل العامة بمديرية توزيع الأغواط، الأغواط، 07 ماي 2023.

ويمكن حصر الزبائن الذين يتم التعامل معهم في نوعين من الزبائن هما:

• **الزبائن العاديين:** وتكون علاقاتهم بواسطة الوكالات التجارية وهم:

- المنازل؛ المحلات التجارية؛ المستثمرات الفلاحية؛ مستثمرات الخواص والصناعيين... إلخ.

• **زبائن المنشآت التابعة للدولة:** وتكون علاقاتهم مباشرة مع مصلحة الزبائن بالمديرية وهم:

- المؤسسات العمومية؛ المؤسسات الاقتصادية؛ المدارس؛ المستشفيات؛ المساجد... إلخ.¹

1.3.2- واقع التغيير التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز الأغواط:

تتهدم المديرية بعملية التغيير وتركز عليها وهذا من خلال قيامها بالعديد من التغييرات سواء في مجال التكنولوجيا أو في الهياكل التنظيمية أو حتى في الأفراد، وهذا لمواكبة مختلف تطورات محيطها الخارجي.

أ- التغييرات المحدثة في الهيكل التنظيمي للمديرية:

أجرت المديرية العديد من التغييرات على هيكلها التنظيمي، سنحاول تسليط الضوء على بعض هذه التغييرات في النقاط التالية:

■ في سنة 2000 تم استحداث المناصب التالية:

- مهندسين؛ مكلفين.

■ في سنة 2007 تم استحداث المناصب التالية:

- رؤساء أقسام؛ رؤساء مصالح.

■ أما ما بين 2010 و2012 فقد تم استحداث مصالح جديدة في الأقسام التالية:

- قسم استغلال الكهرباء؛ قسم استغلال الغاز؛ قسم الموارد البشرية؛ قسم العلاقات التجارية.²

ب- التغييرات التكنولوجية المحدثة في المديرية:

قامت المديرية في السنوات الأخيرة بالعديد من التغييرات التكنولوجية بغية مواكبة التطورات الحاصلة في هذا المجال ندرج بعضها فيما يلي:

2010 قامت بإدخال نظام التشغيل "Access" و"DELFI" بعدما كانت تعتمد على نظام "DBASE"؛

¹ - مقابلة مع السيدة خيرة جريدان، مسؤولة بقسم العلاقات التجارية بمديرية توزيع الأغواط، الأغواط، 07 ماي 2023.

² - مقابلة مع السيدة فاطمة بن عرفة، رئيسة قسم الموارد البشرية بمديرية توزيع الأغواط، الأغواط، 10 ماي 2023.

2012 قامت بإدخال نظام الإنترنت "Nova" وهو نظام متعلق بقسم الموارد البشرية؛
2016 بدأت العمل بواسطة شبكة الاتصال الخارجية "Tensik" حيث يتم بواسطتها الاتصال بين مختلف
المديريات التابعة لمؤسسة سونلغاز؛

2020 بدأت العمل بواسطة شبكة الاتصال الداخلية الهاتف الثابت Adresse IP حيث يستطيع من خلاله
موظفي المديرية واللواحق البقاء على تواصل فيما بينهم؛

كما تم كذلك في سنة 2020 إدخال الأنظمة المعلوماتية التالية:

S.C.A.D.A نظام التحكم الإشرافي وتحصيل البيانات وهو نظام لجمع ومراقبة البيانات والتحكم بها؛

C.R.M.S نظام إدارة علاقات العملاء بعدما كانت تعتمد على نظام "S.G.C"؛

F.R.S وهو نظام محاسبي يخص إعداد التقارير المالية.

ج- التغييرات المحدثة في الأفراد العاملين بالمديرية:

تهتم المديرية بالموارد البشري وتسهر على تنمية كفاءات وقدرات الأفراد الفكرية والمهنية، وهذا من خلال قيامها
بتحضير خطط التدريب والتكوين، حيث تتوفر على عدة أنواع من التدريبات والتكوينات تتمثل في:

• **التدريب أثناء العمل:** وهو يمس فئتين هما:

- **تدريب الموظفين الجدد:** حيث يوضح للموظف الجديد كيفية أداء العمل وكذا كافة المصالح والإدارات التي يتعامل
معه؛

- **تدريب الموظفين القدامى:** ويتم تزويدهم بمعارف وخبرات جديدة تخص المنصب الذي يشغلونه.

• **التمهين:**

يتم هذا النوع من التدريب عن طريق جلب المدربين من مراكز التدريب خارج المؤسسة، ويكون التدريب تطبيقيا مما
يساعد الأفراد على إكتساب المعارف والخبرات الجديدة بصفة تطبيقية.

• **التدريب خارج الوطن:**

ويتعلق خاصة بإطارات المؤسسة عند شراء تجهيزات جديدة، ويتم بالمؤسسات التي قامت بالبيع، مما يسمح لهم
بإكتساب الخبرات ومواكبة التطورات التكنولوجية والتقنية.¹

¹ - المرجع السابق.

2- منهجية الدراسة واختبار الأداة:

في هذا المبحث سنقوم بتوضيح مشكلة الدراسة والفرضيات التابعة لها، كما سنحدد مجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى أداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها، وفي الأخير سنقوم بإجراء اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من مدى صحتها.

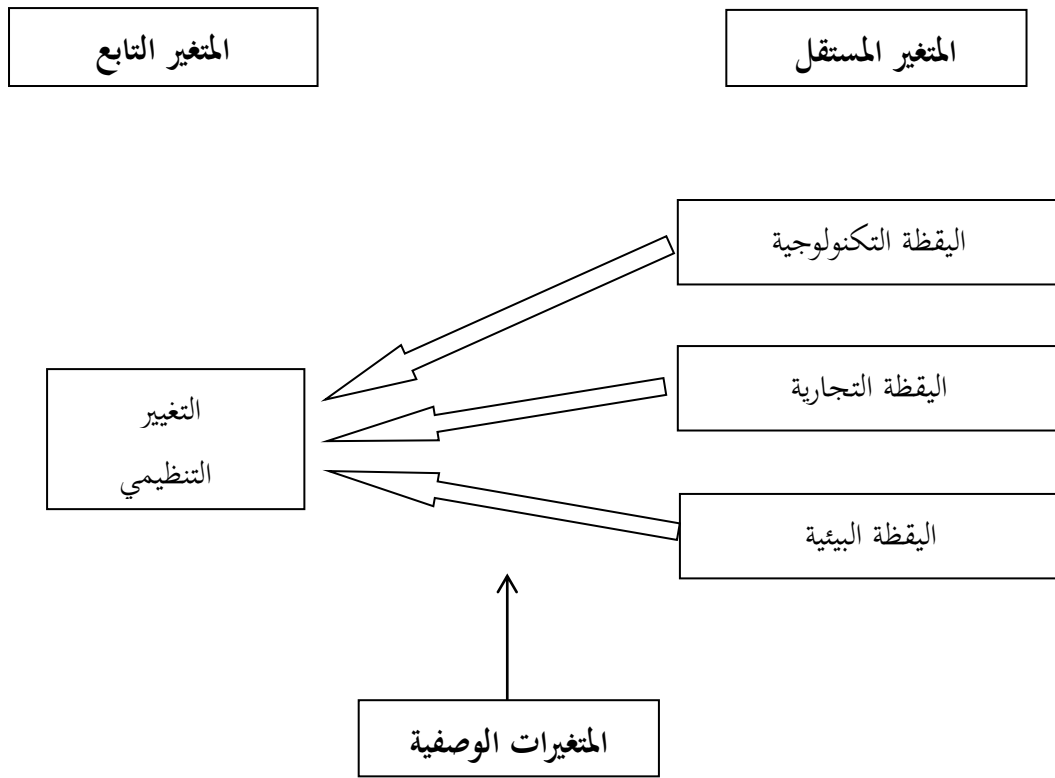
1.2- تخطيط الدراسة:

1.1.2- مشكلة الدراسة: تتخلص إشكالية الدراسة فيما يلي:

هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%؟

2.1.2- نموذج الدراسة: وينقسم إلى نوعين من المتغيرات وذلك حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 09: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة

أ- المتغير المستقل: اليقظة الاستراتيجية وتشمل الأبعاد الآتية: (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية واليقظة البيئية) والتي تؤثر في المتغير التابع.

ب- المتغير التابع: المتمثل في التغيير التنظيمي.

3.1.2- فرضيات الدراسة: من خلال نموذج الدراسة يمكن استخلاص الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

وتتفرع عنها الفرضيات الثلاث التالية:

• الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

• الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

ب- الفرضية الرئيسية الثانية:

H_0 : لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى المتغيرات الوصفية في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى المتغيرات الوصفية في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.
وتتفرع عنها الفرضيات الخمس التالية:

• الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى متغير الجنس في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى متغير الجنس في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

• الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى متغير العمر في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى متغير العمر في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى متغير المستوى التعليمي في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى متغير المستوى التعليمي في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

• الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى متغير المستوى الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى متغير المستوى الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

• الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0 : لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى متغير سنوات الخبرة في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى متغير سنوات الخبرة في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

ج- الفرضية الرئيسية الثالثة:

H_0 : لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى المتغيرات الوصفية في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى المتغيرات الوصفية في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

وتتفرع عنها الفرضيات الخمس التالية:

• الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى متغير الجنس في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى متغير الجنس في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

• الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى متغير العمر في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى متغير العمر في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى متغير المستوى التعليمي في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى متغير المستوى التعليمي في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

• الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى متغير المستوى الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى متغير المستوى الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

• الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0 : لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى متغير سنوات الخبرة في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى متغير سنوات الخبرة في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

4.1.2 - مجال وحدود الدراسة:

الحدود الزمنية: من 2023/04/14 إلى 2023/05/10

الحدود المكانية: تخص الدراسة عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز الأغواط إضافة إلى الوكالات التجارية التابعة لها.

2.2 - تصميم وتنفيذ الدراسة:

1.2.2 - مجتمع وعينة الدراسة: إن مجتمع الدراسة هو جميع موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز الأغواط، وأخذنا كعينة ممثلة لهذا المجتمع بعض من موظفي المديرية إضافة إلى الوكالات التجارية التابعة لها، تم اختيارها بطريقة عشوائية وكان حجمها 90.

2.2.2- أسلوب جمع البيانات: في هذه الدراسة تم الاعتماد في عملية جمع البيانات الأولية على المقابلة التي جرت

مع بعض المسؤولين بالمديرية إضافة إلى أداة الاستبيان والذي تم تصميمه وتقسيمه إلى قسيمين هما:

- **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة من حيث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة).
- **القسم الثاني:** يحتوي على:

- المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد اليقظة الاستراتيجية وهي: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية واليقظة البيئية. بحيث كل بعد يتكون من 5 عبارات.

- المتغير التابع: ويتمثل في التغيير التنظيمي ويتكون من 10 عبارات.

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها إحصائياً كالاتي:

موافق بشدة: (5)، موافق: (4)، محايد: (3)، غير موافق: (2)، غير موافق بشدة: (1).

3.2.2- أساليب تحليل البيانات: تم الاستعانة ببرنامج SPSS 26 في عملية التفرغ والتحليل الإحصائي

للبينات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل Cronbach's Alpha وطريقة التجزئة النصفية باستعمال معامل Spearman-Brown من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة؛

- التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة؛

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة؛

- نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها؛

- اختبار t لعينتين مستقلتين لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضيتين الرئيسيتين الثانية والثالثة؛

- تحليل التباين أحادي الطرف لاختبار الفرضيات الفرعية الثانية، الثالثة، الرابعة والخامسة للفرضيتين الرئيسيتين الثانية والثالثة.

4.2.2- ظروف عملية إعداد وتنفيذ الاستبيان: قمنا بإعداد الاستبيان على مراحل بحيث تم وضع استبيان أولي

تم تحكيمة من طرف عدد من الأساتذة المحكمين وبناء على آرائهم تم تصحيح بعض الأخطاء وكمرحلة ثانية تم تنفيذ

الاستبيان على عينة مكونة من 90 فرداً، تم استرجاع 85 استمارة وبعد مراجعة وفرز الإستمارات تم الإحتفاظ بـ:

83 إستمارة وإلغاء استمارتين لعدم إكتمال بياناتهما.

3.2- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

1.3.2- اختبار صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة هو أن تقيس أداة الدراسة ما وضعت لأجله، وفي هذه الدراسة قمنا بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال تطبيق طريقة صدق المحكمين، حيث تم عرض الاستبيان الأولي على مجموعة من المحكمين وقد استجبنا لآرائهم وتصويباتهم وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف أو تعديل حتى خرج الاستبيان في شكله النهائي.

2.3.2- اختبار ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة هو أن يعطي الاستبيان بعد تنفيذه نفس النتيجة في حالة ما إذا أعيد تنفيذه مرة أخرى تحت نفس الشروط والظروف¹، وهناك عدة طرق لقياس ثبات الأداة وفي دراستنا هذه قمنا بتطبيق الطريقتين التاليتين:

أ- طريقة التجزئة النصفية:

نقوم في هذه الطريقة بتجزئة عبارات الاستبيان إلى جزئين متساويين حيث الجزء الأول يحتوي على العبارات ذات الترتيب الفردي بينما يحتوي الجزء الثاني على العبارات ذات الترتيب الزوجي، ومن ثم نقوم بقياس معامل الارتباط بين نتائج النصفين. ومن المعروف أنه كلما نقص عدد العبارات كلما نقص الثبات وعليه ولكي يتم تعويض الخسارة في مقياس الثبات الناتج عن تجزئة الاستبيان إلى نصفين فإننا نعتمد على المعامل المصحح وهو معامل (Spearman-Brown Coefficient)² كما يظهر في الجدول رقم (05)، حيث يبين لنا معاملات الارتباط بين نصفي العبارات لكل محور (من المحور الأول إلى المحور الرابع) وكذا معامل الارتباط بين نصفي العبارات الكلية للاستبيان.

حيث نلاحظ من خلال الملحق رقم (03) بأن معامل الارتباط بين نصفي عبارات الاستبيان يساوي 0.810، أما معامل الارتباط المصحح Spearman-Brown فيساوي 0.895 وهو يقترب من 1 لذا يمكن القول أن أداة الدراسة (الاستبيان) تمتاز بثبات مقبول.

¹ - محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 298، 303.

² - حمزة مجد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص 213.

الجدول رقم 05: معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

الرقم	المتغير	عدد العبارات	معامل الارتباط المصحح
01	المحور الأول: اليقظة التكنولوجية	5	0.547
02	المحور الثاني: اليقظة التجارية	5	0.130
03	المحور الثالث: اليقظة البيئية	5	0.784
04	المحور الرابع: التغيير التنظيمي	10	0.799
	المجموع الكلي للعبارات	25	0.895

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26 (الملحق رقم 02)

ب- طريقة معامل ألفا كرونباخ:

يهدف هذا المعامل إلى قياس مدى ثبات أداة القياس من حيث الاتساق الداخلي لعباراتها. وتكون الأداة متمتاز بثبات مقبول إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60:

الجدول رقم 06: نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
01	المحور الأول: اليقظة التكنولوجية	5	0.432
02	المحور الثاني: اليقظة التجارية	5	0.432
03	المحور الثالث: اليقظة البيئية	5	0.777
04	المحور الرابع: التغيير التنظيمي	10	0.739
	المجموع الكلي للعبارات	25	0.838

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26 (الملحق رقم 04)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة يساوي 0.838 وهو أكبر من 0.60، لذا يمكن القول أن هذا الاستبيان متمتاز بثبات جيد لأنه يقترب من 1، أما فيما يخص محاور الاستبيان فكلها متمتاز بثبات مقبول ماعدا عبارات المحورين الأول والثاني باعتبار أن معامل ألفا كرونباخ الخاص بهما أقل من 0.60.

3- عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

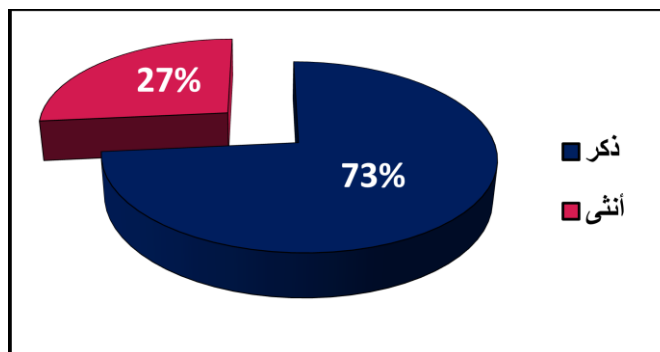
1.3- عرض خصائص العينة:

الجدول رقم 07: توزيع مفردات العينة

حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	61	73.5 %
	إناث	22	26.5 %
	المجموع	83	100 %

الشكل رقم 10: توزيع مفردات العينة حسب الجنس



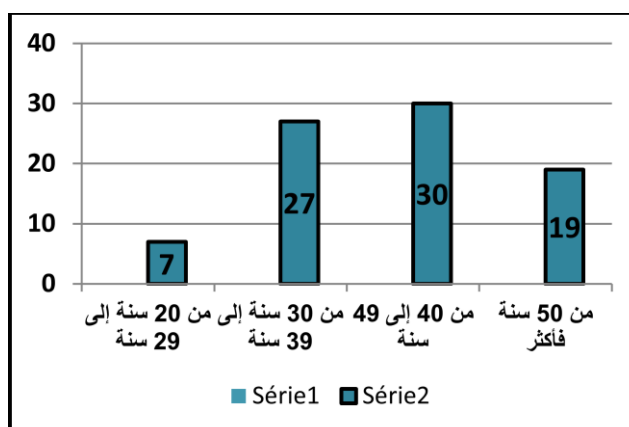
المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26 (الملحق رقم 05)

التعليق: يوضح لنا الجدول أعلاه بأن عدد الذكور في عينة الدراسة هو 61 مفردة من مجموع 83 مفردة ما يمثل نسبة 73.5%، أما بالنسبة لعدد الإناث فكان 22 مفردة من مجموع 83 وهو ما يمثل نسبة 26.5%، وهي تقريبا نفس نسب مجتمع الدراسة.

الجدول رقم 08: توزيع مفردات العينة حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
العمر	من 20 سنة إلى 29 سنة	7	8.4 %
	من 30 سنة إلى 39 سنة	27	32.5 %
	من 40 إلى 49 سنة	30	36.1 %
	من 50 سنة فأكثر	19	22.9 %
	المجموع	83	100 %

الشكل رقم 11: توزيع مفردات العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26 (الملحق رقم 06)

التعليق: يوضح لنا الجدول أعلاه بأن عدد أفراد الفئة التي يتراوح عمرها ما بين 20 سنة إلى 29 سنة في عينة الدراسة هو 7 من مجموع 83 مفردة ما يمثل نسبة 8.4 % وهي الفئة التي تمثل أقل عدد بالمديرية، أما بالنسبة لعدد أفراد الفئة التي يتراوح عمرها ما بين 30 سنة إلى 39 سنة فهو 27 مفردة من مجموع 83 ما يمثل نسبة 32.5 % أما فيما يخص الفئة التي يتراوح عمرها ما بين 40 إلى 49 سنة فكان عدد أفرادها 30 مفردة أي ما يمثل نسبة 36.1 % وهي الفئة التي تمثل أكبر عدد بالمديرية، في حين أن عدد أفراد الفئة التي يبلغ عمرها 50 سنة فأكثر فهو 19 أي ما يمثل نسبة 22.9 %.

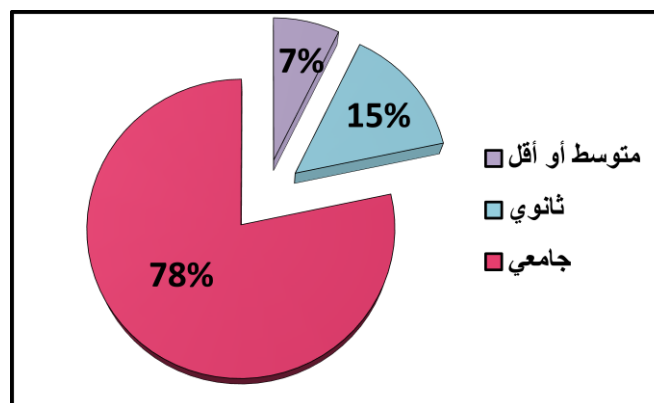
الشكل رقم 12: توزيع مفردات العينة حسب

المستوى التعليمي

الجدول رقم 09: توزيع مفردات العينة

حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	فئات المتغير	المتغير
7.2 %	6	متوسط أو أقل	المستوى التعليمي
14.5 %	12	ثانوي	
78.3 %	65	جامعي	
100 %	83	المجموع	



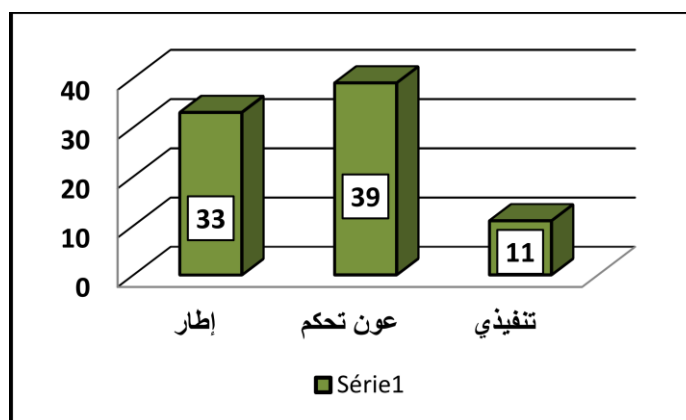
المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26 (الملحق رقم 07)

التعليق: يوضح لنا الجدول أعلاه بأن عدد أفراد فئة الموظفين ذوي المستوى متوسط أو أقل في عينة الدراسة هو 6 مفردات من مجموع 83 مفردة ما يمثل نسبة 7.2 % وهي الفئة التي تمثل أقل عدد بالمديرية، أما بالنسبة لأفراد فئة الموظفين ذوي المستوى ثانوي فكان عددهم 12 من مجموع 83 مفردة ما يمثل نسبة 14.5 %، في حين أن فئة الموظفين ذوي المستوى جامعي فقد بلغ عدد أفرادها 65 أي ما يمثل نسبة 78.3 % وهي الفئة التي تمثل أكبر عدد بالمديرية، وهي تقريبا نفس نسب مجتمع الدراسة.

الشكل رقم 13: توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم 10: توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
المستوى الوظيفي	إطار	33	39.8 %
	عون تحكم	39	47 %
	تنفيذي	11	13.3 %
	المجموع	83	100 %



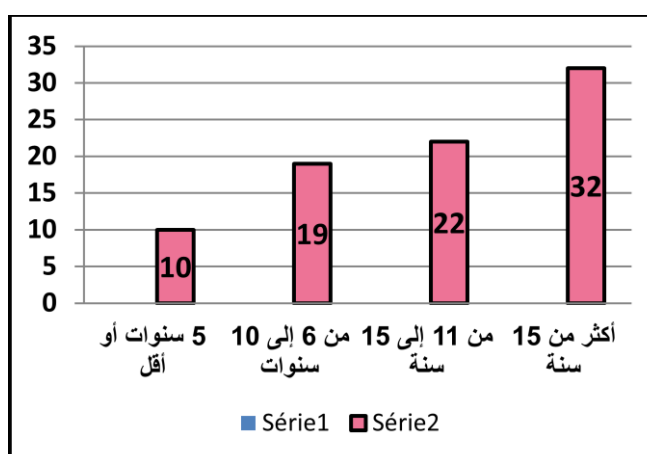
المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26 (الملحق رقم 08)

التعليق: يوضح لنا الجدول أعلاه بأن عدد الإطارات في عينة الدراسة هو 33 مفردة من مجموع 83 ما يمثل نسبة 39.8 %، أما بالنسبة لأعوان التحكم فكان عددهم 39 من مجموع 83 مفردة ما يمثل نسبة 47 % وهي الفئة التي تمثل أكبر عدد بالمديرية، في حين أن عدد الأعوان التنفيذيين فقد بلغ 11 أي ما يمثل نسبة 13.3 % وهي الفئة التي تمثل أقل عدد بالمديرية، وهي تقريبا نفس نسب مجتمع الدراسة.

الشكل رقم 14: توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم 11: توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
سنوات الخبرة	5 سنوات أو أقل	10	12 %
	من 6 إلى 10 سنوات	19	22.9 %
	من 11 إلى 15 سنة	22	26.5 %
	أكثر من 15 سنة	32	38.6 %
	المجموع	83	100 %



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26 (الملحق رقم 09)

التعليق: يوضح لنا الجدول أعلاه بأن عدد الأفراد ذوي خبرة 5 سنوات أو أقل في عينة الدراسة هو 10 من مجموع 83 مفردة ما يمثل نسبة 12 % وهي الفئة التي تمثل أقل عدد بالمديرية، أما بالنسبة للأفراد الذين لديهم من 6 إلى 10 سنوات خبرة فكان عددهم 19 من مجموع 83 ما يمثل نسبة 22.9 %، أما فيما يخص عدد الأفراد الذين لديهم من 11 إلى 15 سنة خبرة فهو 22 أي ما يمثل نسبة 26.5 %، في حين أن الأفراد الذين لديهم أكثر من 15 سنة خبرة فقد بلغ عددهم 32 أي ما يمثل نسبة 38.6 % وهي الفئة التي تمثل أكبر عدد بالمديرية.

2.3- تحليل محاور الاستبيان:

يتم تحليل محاور الاستبيان من خلال جداول اتجاه العبارات المكونة له:

1.2.3- اتجاه عبارات المحور الأول (اليقظة التكنولوجية):

الجدول رقم 12: اتجاه عبارات المحور الأول (اليقظة التكنولوجية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تمتلك مؤسسة سونلغاز بنية تحتية تكنولوجية حديثة	3.63	1.112	موافق	5
02	تتابع مؤسسة سونلغاز المستجدات العلمية والتكنولوجية الخاصة بالطاقة الكهربائية والغاز باستمرار	3.13	1.286	محايد	12
03	تقوم مؤسسة سونلغاز بعقد شراكات مع مؤسسات تستعمل تكنولوجيات حديثة	3.66	0.801	موافق	4
04	تهتم مؤسسة سونلغاز بنشاط البحث والتطوير	3.45	1.150	موافق	9
05	تسعى مؤسسة سونلغاز إلى امتلاك براءات اختراع	2.33	0.783	غير موافق	22
—	متوسط عبارات المحور الأول	3.23	0.578	محايد	—

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26 (الملحق رقم 10)

يبين لنا الجدول أعلاه وجود حياد عام على عبارات المحور الأول (اليقظة التكنولوجية) أي أن أفراد عينة الدراسة لا يؤكدون أن مؤسستهم تواكب التكنولوجيات الحديثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لحيادهم على عبارات المحور (3.23) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "محايد" من مقياس ليكرت الخماسي (2.60 – 3.40) وهو ما يؤكد حيادهم.

كما نلاحظ أن أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة أفراد العينة على العبارة (3.66) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة "موافق" من مقياس ليكرت الخماسي (3.40 - 4.20) وهذا ما يعني أن المؤسسة تسعى لامتلاك التكنولوجيات الحديثة وتقوم بعقد شراكات مع المؤسسات التي تمتلكها. بينما أقل نسبة موافقة كانت على العبارة الخامسة حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة (2.33) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية "غير موافق" من مقياس ليكرت الخماسي (1.80 - 2.60) وهذا ما يعني أن المؤسسة لا تسعى لامتلاك براءات اختراع.

كما نلاحظ بأن العبارة الثانية هي العبارة الأقل تجانسا في إجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري قدره (1.286) وهذا ما يعني أن هناك اختلاف كبير في إجابات الموظفين حول أن المؤسسة تتابع المستجدات العلمية والتكنولوجية الخاصة بالطاقة الكهربائية والغاز، بينما العبارة الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة فكانت العبارة الخامسة بانحراف معياري قدره (0.783) وهذا ما يعني أن هناك اتفاق كبير بين الموظفين بأن المؤسسة لا تمتلك براءات اختراع.

2.2.3- اتجاه عبارات المحور الثاني (اليقظة التجارية):

الجدول رقم 13: اتجاه عبارات المحور الثاني (اليقظة التجارية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	توفي مؤسسة سونلغاز بالتزاماتها اتجاه عملائها ومتطلباتهم	3.43	1.050	موافق	10
02	تمتلك مؤسسة سونلغاز مكانة وسمعة تجارية عند المستهلكين	3.66	1.140	موافق	3
03	تمتلك مؤسسة سونلغاز شبكات اتصال للتواصل مع زبائنهم ومتابعة شكاويهم	2.12	0.980	غير موافق	24
04	تمتلك مؤسسة سونلغاز شبكات اتصال تربطها بالموردين الذين تتعامل معهم	3.48	0.875	موافق	8
05	تتابع مؤسسة سونلغاز التطورات المحتملة في سلوك الموردين	2.77	1.016	محايد	14
	متوسط عبارات المحور الثاني	3.09	0.561	محايد	—

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26 (الملحق رقم 11)

يبين لنا الجدول أعلاه وجود حياد عام على عبارات المحور الثاني (اليقظة التجارية) أي أن أفراد عينة الدراسة لا يؤكدون أن مؤسساتهم تهتم بعلاقتها التجارية مع عملائها ومورديها حيث بلغ المتوسط الحسابي لحيادهم على عبارات

المحور (3.09) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "محايد" من مقياس ليكرت الخماسي (2.60 – 3.40) وهو ما يؤكد حيادهم.

كما نلاحظ أن أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة أفراد العينة على العبارة (3.66) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة "موافق" من مقياس ليكرت الخماسي (3.40 – 4.20) وهذا ما يعني أن المؤسسة تمتلك مكانة وسمعة تجارية لدى عملائها.

بينما أقل نسبة موافقة كانت على العبارة الثالثة حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة (2.12) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية "غير موافق" من مقياس ليكرت الخماسي (1.80 – 2.60) وهذا ما يعني أن المؤسسة لا تمتلك شبكات تواصل تربطها بزبائن.

كما نلاحظ بأن العبارة الثانية هي العبارة الأقل تجانسا في إجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري قدره (1.140) وهذا ما يعني أن هناك اختلاف كبير في إجابات الموظفين حول أن المؤسسة تمتلك مكانة وسمعة تجارية لدى عملائها، أما العبارة الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة فكانت العبارة الرابعة بانحراف معياري قدره (0.875) وهو ما يعني أن هناك اتفاق كبير بين الموظفين بأن المؤسسة تمتلك شبكات اتصال تربطها بمورديها.

3.2.3 – اتجاه عبارات المحور الثالث (اليقظة البيئية):

الجدول رقم 14: اتجاه عبارات المحور الثالث (اليقظة البيئية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تراعي مؤسسة سونلغاز أمن وسلامة العمال أثناء تأدية مهامهم	2.53	0.928	غير موافق	18
02	تهتم مؤسسة سونلغاز بكل ما يتعلق بالتطورات القانونية والتشريعية ذات العلاقة بنشاطها	3.33	1.138	محايد	11
03	تتابع مؤسسة سونلغاز التطورات الطارئة في المجالات السياسية	2.70	0.866	محايد	15
04	تقوم مؤسسة سونلغاز برصد ومتابعة التطورات الاقتصادية التي تؤثر في نشاطها	3.57	0.940	موافق	7
05	تهتم مؤسسة سونلغاز بالمعلومات المتعلقة بالمجال الاجتماعي والديمقراطي	3.11	1.230	محايد	13
—	متوسط عبارات المحور الثالث	3.04	0.748	محايد	—

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26 (الملحق رقم 12)

يبين لنا الجدول أعلاه وجود حياد عام على عبارات المحور الثالث (اليقظة البيئية) أي أن أفراد عينة الدراسة لا يؤكدون بأن مؤسستهم على اطلاع بالتطورات الاقتصادية، القانونية، السياسية والإجتماعية الحاصلة في محيطها حيث بلغ المتوسط الحسابي لحيادهم على عبارات المحور (3.04) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "محايد" من مقياس ليكرت الخماسي (2.60 - 3.40) وهو ما يؤكد حيادهم.

كما نلاحظ أن أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة أفراد العينة على العبارة (3.57) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة "موافق" من مقياس ليكرت الخماسي (3.40 - 4.20) وهذا ما يعني أن المؤسسة تقوم برصد ومتابعة التطورات الاقتصادية التي تؤثر في نشاطها.

بينما أقل نسبة موافقة كانت على العبارة الأولى حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة (2.53) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية "غير موافق" من مقياس ليكرت الخماسي (1.80 - 2.60) وهذا ما يعني أن المؤسسة لا تراعي أمن وسلامة عمالها أثناء تأدية مهامهم.

كما نلاحظ بأن العبارة الخامسة هي العبارة الأقل تجانسا في إجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري قدره (1.230) وهذا ما يعني أن هناك اختلاف كبير في إجابات الموظفين حول أن المؤسسة تهتم بالمعلومات المتعلقة بالجمال الاجتماعي والديمقراطي، أما العبارة الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة فكانت العبارة الثالثة بانحراف معياري قدره (0.866) وهو ما يعني أن هناك اتفاق كبير بين الموظفين بأن المؤسسة لا تتابع التطورات الطارئة في المجالات السياسية.

4.2.3- اتجاه عبارات المحور الرابع (التغيير التنظيمي):

الجدول رقم 15: اتجاه عبارات المحور الرابع (التغيير التنظيمي)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تدرك مؤسسة سونلغاز أهمية التغيير	3.59	0.938	موافق	6
02	جميع عمال مؤسسة سونلغاز يشاركون في عملية التغيير التنظيمي	2.05	0.825	غير موافق	25
03	يتم توضيح أسباب التغييرات والهدف من ورائها قبل تنفيذها	2.58	0.798	غير موافق	17
04	معدات وبرامج الإعلام الآلي مسايرة لكل التغييرات	2.52	1.075	غير موافق	19
05	تسعى مؤسسة سونلغاز لتحديث وتطوير نظم المعلومات والأجهزة باستمرار	3.67	1.127	موافق	2

06	توفر مؤسسة سونلغاز برامج تدريب وتكوين فعالة للأفراد	3.73	0.885	موافق	1
07	تهتم مؤسسة سونلغاز بتقديم الحوافز المادية لدفع الأفراد للتغيير	2.41	1.159	غير موافق	21
08	تهتم مؤسسة سونلغاز بتقديم الحوافز المعنوية لدفع الأفراد للتغيير	2.14	0.977	غير موافق	23
09	يتم مراجعة خطط التغيير دوريا	2.69	0.949	محايد	16
10	تتميز الاتصالات الإدارية بين المستويات المختلفة بالدقة والوضوح	2.52	1.063	غير موافق	20
متوسط عبارات المحور الرابع		2.79	0.538	محايد	—

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26 (الملحق رقم 13، 14)

يبين لنا الجدول أعلاه وجود حياد عام على عبارات المحور الرابع (التغيير التنظيمي) أي أن أفراد عينة الدراسة لا يؤكدون أن مؤسستهم تواكب التغييرات التكنولوجية والتنظيمية حيث بلغ المتوسط الحسابي لحيادهم على عبارات المحور (2.79) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "محايد" من مقياس ليكرت الخماسي (2.60 – 3.40) وهو ما يؤكد حيادهم.

كما نلاحظ أن أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة السادسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة أفراد العينة على العبارة (3.73) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة "موافق" من مقياس ليكرت الخماسي (3.40 – 4.20) وهذا ما يعني أن المؤسسة تهتم بالموارد البشري من الجانب التكويني وتسعى لتنمية كفاءات موظفيها. بينما أقل نسبة موافقة كانت على العبارة الثانية حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة (2.05) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية "غير موافق" من مقياس ليكرت الخماسي (1.80 – 2.60) وهذا ما يعني أن موظفي المؤسسة لا يشاركون جميعهم في عملية التغيير.

كما نلاحظ بأن العبارة السابعة هي العبارة الأقل تجانسا في إجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري قدره (1.159) وهذا ما يعني أن هناك اختلاف كبير في إجابات الموظفين حول أن المؤسسة تهتم بتقديم الحوافز المادية لهم، أما العبارة الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة فكانت العبارة الثالثة بانحراف معياري قدره (0.798) وهو ما يعني أن هناك اتفاق كبير بين الموظفين بأن المؤسسة لا تقوم بتوضيح أسباب التغييرات والهدف من ورائها قبل تنفيذها.

3.3- اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج:

1.3.3- اختبار فرضيات الدراسة:

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها: نعلم على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد.

الجدول رقم 16: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	قيمة t المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig	نتيجة الاختبار
اليقظة التكنولوجية	التغيير التنظيمي	0.939	0.351	H ₀
اليقظة التجارية	التغيير التنظيمي	0.850	0.398	H ₀
اليقظة البيئية	التغيير التنظيمي	4.479	0.000	H ₁
اليقظة الاستراتيجية	التغيير التنظيمي	F= 16.897	0.000	H ₁

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26 (الملحق رقم 15)

❖ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H₀: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H₁: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

من خلال مخرجات SPSS نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية أصغر من القيمة α حيث أن:

Sig = 0.000 > 0.05 ؛ إذا نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية البديلة H₁

وبالتالي يمكن القول بأنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

● اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H₀: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H₁: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

من خلال مخرجات SPSS نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية أكبر من القيمة α حيث أن:

$$0.05 < 0.351 = \text{Sig}$$

وبالتالي يمكن القول بأنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

من خلال مخرجات SPSS نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية أكبر من القيمة α حيث أن:

$$0.05 < 0.398 = \text{Sig}$$

وبالتالي يمكن القول بأنه: لا يوجد دور لليقظة التجارية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

من خلال مخرجات SPSS نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية أصغر من القيمة α حيث أن:

$$0.05 > 0.000 = \text{Sig}$$

وبالتالي يمكن القول بأنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

ب- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها:

H_0 : لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى المتغيرات الوصفية في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى المتغيرات الوصفية في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

من خلال مخرجات SPSS نلاحظ بأن أغلب الفرضيات الفرعية التابعة لها تقبل H_1 وترفض H_0 ، لذا يمكن القول أنه: توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى المتغيرات الوصفية في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

● اختبار الفرضية الفرعية الأولى: نعتد على أسلوب اختبار t لعينتين مستقلتين:

H_0 : لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى متغير الجنس في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى متغير الجنس في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

الجدول رقم 17: اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية

نتيجة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة
H_0	0.540	81	-0.615

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26 (الملحق رقم 16)

من خلال مخرجات SPSS نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية أكبر من القيمة α حيث أن:

$0.05 < 0.540 = \text{Sig}$ ؛ إذا نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0

وبالتالي يمكن القول بأنه: لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى متغير الجنس في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

● اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نعتد على أسلوب تحليل التباين أحادي الطرف (One way

:ANOVA)

H_0 : لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى متغير العمر في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى متغير العمر في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

الجدول رقم 18: اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F	المتوسط المربع	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.031	3.106	0.702	3	2.107	بين المجموعات
—	—	0.226	79	17.858	داخل المجموعات
—	—	—	82	19.965	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26 (الملحق رقم 17)

من خلال مخرجات SPSS نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية أصغر من القيمة α حيث أن:

$0.05 > 0.031 = \text{Sig}$ ؛ إذا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1

وبالتالي يمكن القول بأنه: توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى متغير العمر في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نعتمد على أسلوب تحليل التباين أحادي الطرف (One way

:ANOVA)

H_0 : لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى متغير المستوى التعليمي في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى متغير المستوى التعليمي في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

الجدول رقم 19: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F	المتوسط المربع	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.048	3.157	0.730	2	1.460	بين المجموعات
—	—	0.231	80	18.504	داخل المجموعات
—	—	—	82	19.965	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26 (الملحق رقم 18)

من خلال مخرجات SPSS نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية أصغر من القيمة α حيث أن:

$$0.05 > 0.048 = \text{Sig}$$

وإذا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1

وبالتالي يمكن القول بأنه: توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى متغير المستوى التعليمي في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

• اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: نعلم على أسلوب تحليل التباين أحادي الطرف (One way

:ANOVA)

H_0 : لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى متغير المستوى الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى متغير المستوى الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

الجدول رقم 20: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F	المتوسط المربع	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.004	5.989	1.300	2	2.600	بين المجموعات
—	—	0.217	80	17.365	داخل المجموعات
—	—	—	82	19.965	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26 (الملحق رقم 19)

من خلال مخرجات SPSS نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية أصغر من القيمة α حيث أن:

$$0.05 > 0.04 = \text{Sig}$$

وإذا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1

وبالتالي يمكن القول بأنه: توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى متغير المستوى الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

• اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: نعلم على أسلوب تحليل التباين أحادي الطرف (One way

:ANOVA)

H_0 : لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى متغير سنوات الخبرة في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى متغير سنوات الخبرة في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

الجدول رقم 21: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F	المتوسط المربع	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.951	0.114	0.029	3	0.086	بين المجموعات
—	—	0.252	79	19.878	داخل المجموعات
—	—	—	82	19.965	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26 (الملحق رقم 20)

من خلال مخرجات SPSS نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية أكبر من القيمة α حيث أن:

$0.05 < 0.951 = \text{Sig}$ ؛ إذا نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0

وبالتالي يمكن القول بأنه: لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى متغير سنوات الخبرة في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

ج- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية التابعة لها:

H_0 : لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى المتغيرات الوصفية في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى المتغيرات الوصفية في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

من خلال مخرجات SPSS نلاحظ بأن كل الفرضيات الفرعية التابعة لها تقبل H_0 وترفض H_1 ، لذا يمكن القول أنه: لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى المتغيرات الوصفية في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى: نعتمد على أسلوب اختبار t لعينتين مستقلتين:

H_0 : لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى متغير الجنس في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى متغير الجنس في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

الجدول رقم 22: اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة

نتيجة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة
H_0	0.268	81	-1.115

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26 (الملحق رقم 21)

من خلال مخرجات SPSS نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية أكبر من القيمة α حيث أن:

$0.05 < 0.268 = \text{Sig}$ ؛ إذا نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0

وبالتالي يمكن القول بأنه: لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى متغير الجنس في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نعتمد على أسلوب تحليل التباين أحادي الطرف (One way

:ANOVA)

H_0 : لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى متغير العمر في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى متغير العمر في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

الجدول رقم 23: اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F	المتوسط المربع	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.589	0.645	0.190	3	0.569	بين المجموعات
—	—	0.294	79	23.243	داخل المجموعات
—	—	—	82	23.812	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26 (الملحق رقم 22)

من خلال مخرجات SPSS نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية أكبر من القيمة α حيث أن:

$$0.05 < 0.589 = \text{Sig}$$

وبالتالي يمكن القول بأنه: لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى متغير العمر في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نعتمد على أسلوب تحليل التباين أحادي الطرف (One way

:ANOVA)

H_0 : لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى متغير المستوى التعليمي في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى متغير المستوى التعليمي في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

الجدول رقم 24: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F	المتوسط المربع	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.267	1.344	0.387	2	0.774	بين المجموعات
—	—	0.288	80	23.038	داخل المجموعات
—	—	—	82	23.812	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26 (الملحق رقم 23)

من خلال مخرجات SPSS نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية أكبر من القيمة α حيث أن:

$$0.05 < 0.267 = \text{Sig}$$

وبالتالي يمكن القول بأنه: لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى متغير المستوى التعليمي في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

• اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: نعتمد على أسلوب تحليل التباين أحادي الطرف (One way

:ANOVA)

H_0 : لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى متغير المستوى الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى متغير المستوى الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

الجدول رقم 25: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F	المتوسط المربع	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.068	2.780	0.774	2	1.547	بين المجموعات
—	—	0.278	80	22.265	داخل المجموعات
—	—	—	82	23.812	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26 (الملحق رقم 24)

من خلال مخرجات SPSS نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية أكبر من القيمة α حيث أن:

$0.05 < 0.068 = \text{Sig}$ ؛ إذا نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0

وبالتالي يمكن القول بأنه: لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى متغير المستوى الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

• اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: نعلم على أسلوب تحليل التباين أحادي الطرف (One way

:ANOVA)

H_0 : لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى متغير سنوات الخبرة في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى متغير سنوات الخبرة في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

الجدول رقم 26: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F	المتوسط المربع	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.555	0.700	0.206	3	0.617	بين المجموعات
—	—	0.294	79	23.196	داخل المجموعات
—	—	—	82	23.812	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26 (الملحق رقم 25)

من خلال مخرجات SPSS نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية أكبر من القيمة α حيث أن:

$0.05 < 0.555 = \text{Sig}$ ؛ إذا نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0

وبالتالي يمكن القول بأنه: لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى متغير سنوات الخبرة في مؤسسة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 5%.

2.3.3- مناقشة نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها ومن خلال تحليل بيانات ومعطيات الاستبيان توصلنا لنتائج عدة تتمثل في:

- تسعى مؤسسة سونلغاز الأغواط لامتلاك أحدث التكنولوجيات، وهذا من أجل مواكبة مختلف التطورات والتغيرات الحاصلة في محيطها؛
- تهتم مؤسسة سونلغاز الأغواط برصد ومتابعة مختلف التطورات الاقتصادية التي تؤثر في نشاطها، كما أنها على إطلاع دائم ومستمر بالتشريعات والقوانين ذات العلاقة بها؛
- تحرص مؤسسة سونلغاز الأغواط على المحافظة على زبائنها وكسب رضاهم وولائهم، وهذا من خلال توفيرها لمختلف احتياجاتهم من الكهرباء والغاز؛
- تسعى مؤسسة سونلغاز الأغواط لتوطيد علاقاتها بمورديها بغية توفير مختلف احتياجات الأقسام والمصالح التابعة لها من المعدات والأدوات لضمان استمرارية آدائهم؛
- عدم مراعاة مؤسسة سونلغاز الأغواط لأمن وسلامة عمالها أثناء تأدية مهامهم مما قد يؤثر سلبا على ولائهم؛
- تدرك مؤسسة سونلغاز الأغواط أهمية التغيير التنظيمي وتحرص على إقناع موظفيها على القيام به؛
- تهتم مؤسسة سونلغاز الأغواط بموظفيها من الجانب التكويني، وهذا من خلال سعيها لتوفير مختلف الاحتياجات التدريبية والتكوينية واخضاعهم لها بغية تنمية مهاراتهم وكفاءتهم التقنية والمهنية؛
- عدم اهتمام مؤسسة سونلغاز الأغواط بتقديم الحوافز المادية والمعنوية لموظفيها مما قد يؤثر سلبا على آدائهم؛
- عدم مشاركة جميع موظفي مؤسسة سونلغاز الأغواط في عمليات التغيير التي تحدثها مما يؤثر سلبا على نجاحها، باعتبار أنه من بين أسباب نجاح عملية التغيير هو المساهمة الجماعية لكل الأفراد العاملين بالمؤسسة فيها.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل التطبيقي تقديم مؤسسة سونلغاز عامة ومديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط خاصة باعتبارها محل الدراسة الميدانية، كما تم التطرق من خلاله إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة المستخلصة من إستمارة الإستبيان التي تم توزيعها على أفراد العينة، وهذا من أجل معرفة وإبراز دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات والمعلومات بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وهذا باستخدام مختلف الأساليب الإحصائية مثل اختبارات الثبات وكذا تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالإضافة إلى اختبار t وأسلوب تحليل التباين أحادي الطرف "One way Anova".

وفي آخر الدراسة تم استخلاص جملة من النتائج أهمها أن لليقظة الاستراتيجية دور مهم وأساسي في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز الأغواط، إضافة إلى أن هذه الأخيرة تهم بعملية التغيير التنظيمي وتركز عليها ويتجلى ذلك في سعيها لامتلاك أحدث التكنولوجيات وأحدث التجهيزات التي تمكن موظفيها من مواولة نشاطهم بشكل دائم ومستمر بعيدا عن الضغوطات والتوترات.

الخلاصة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي اخص بها موضوع بحثنا هذا والذي يتمحور حول دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، تم إبراز الدور الكبير والمهم لليقظة الاستراتيجية خاصة في ظل التطورات الاقتصادية المتسارعة، فالمؤسسات بحاجة لخلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق الأسبقية على منافسيها في مجال نشاطها وتعزيز مكانتها، ولتحقق ذلك فهي مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها وبين البيئة التي تنشط فيها ومعرفة مكوناتها الرئيسية وأبعادها المستقبلية، وهنا تتجلى أهمية اليقظة الاستراتيجية ويتضح دورها فهي تعتبر الأداة الفعالة التي تمكن المؤسسات من رصد ومراقبة كل ما يحيط بها ومعرفة كل المستجدات والأحداث الحالية والمستقبلية بغية اكتشاف الفرص واغتنامها واجتناب التهديدات وتفاديها.

كما تعتبر اليقظة الاستراتيجية حلقة أساسية في عملية التغيير التنظيمي، فهي تسمح للمؤسسات أن تبقى على علم دائم بكل ما يحيط بها مما يمكنها من إحداث التغييرات الملائمة سواء في مجال التكنولوجيا أو العمليات أو في البيئة التنظيمية أو حتى في الموارد البشرية والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي عملية تغيير، فنجاح هاته العملية يتطلب وجود قادة أكفاء ذوي خبرة وقدرات عالية، يعلمون جيدا بمدى أهمية تطبيق التغيير التنظيمي بعيدون عن مقاومته ومجاهته، فوجود هذه المقومات يساهم في تعزيز مركز المؤسسات السوقي ويمكنها من تحقيق نموها وتطورها وتصبح قادرة على البقاء والإستمرار والتقدم نحو الأفضل.

وبناء على ما سبق خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نضعها في النقاط التالية:

❖ نتائج الدراسة النظرية:

- تعتبر اليقظة الاستراتيجية ضرورة جد حتمية لكل المؤسسات على اختلاف أشكالها وأنواعها، بإعتبار أنها تمكنها من اتخاذ القرارات الملائمة وتحسين آدائها الاستراتيجي؛
- تتطلب عملية اليقظة الاستراتيجية منهجية عمل مستمرة، جماعية ومتكاملة تتم من خلال عدة مراحل إبتداءا بمرحلة رصد المعلومات وجمعها مروراً بمرحلة تقييمها ومعالجتها وصولاً إلى مرحلة نشرها واستخدامها؛
- إضافة إلى المتطلبات التقنية والتكنولوجية تتطلب اليقظة الاستراتيجية وجود موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية؛
- تشمل اليقظة الاستراتيجية أنواع مختلفة تتمثل في اليقظة التكنولوجية، التجارية، التنافسية والبيئية؛
- اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسات من معرفة أحدث التكنولوجيات التي تمكنها من تحسين آدائها؛
- اليقظة التجارية تساهم في الحصول على مختلف المعلومات حول العملاء، الموردين، السوق، مما يسمح للمؤسسات بتحسين قدراتها التفاوضية مع عملائها ومورديها؛

- تلعب اليقظة التنافسية دورا فعالا في تحسين أداء المؤسسات، وهذا من خلال توفير مختلف المعلومات اللازمة عن المنافسين سواء الحاليين أو المحتملين في جوانب عديدة كمنتجاتهم أو استراتيجياتهم وأهدافهم؛
- تساعد اليقظة البيئية المؤسسات على رسم خطط التغيير التنظيمي، وهذا من خلال توفير المعلومات المتعلقة بالجوانب الاجتماعية، السياسية، القانونية والثقافية؛
- تعتبر اليقظة الاستراتيجية أحد المداخل لإحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات، فمن خلال الحصول على المعلومات السببية عن ما سيحدث في محيطها الخارجي ومعالجة وتحليل هذه المعلومات التنبؤية، تستطيع إنشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى والمستجدات الخارجية؛
- التغيير التنظيمي أمر محتوم على المؤسسات لا يمكن رفضه ولا تجاهله بل مواجهته وهذا بوجود إدارة تغيير محكمة؛
- يجب أن تكون الإدارة مدركة لما يحدث حولها لتستطيع اختيار متى وأين يتم التغيير وبأي أسلوب يمكنها إحداثه؛
- في أغلب الأحيان تلقى عملية التغيير التنظيمي مقاومة من قبل الأفراد، ولا شك أن قدرة الإدارة على التغلب مبكرا على هذه المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الخوف والقلق المصاحب لهذه العملية؛
- يعتبر إشراك العاملين في عملية التغيير التنظيمي من بين الأمور المساعدة في نجاحه وفي التقليل من مقاومته.

❖ نتائج الدراسة التطبيقية:

- غياب خلية اليقظة الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز الأغواط، كون أنها خلية مركزية متواجدة في الإدارة العامة لمجمع سونلغاز؛
- غياب اليقظة التنافسية بمؤسسة سونلغاز كون أنها مؤسسة محتكرة للسوق؛
- تسعى مؤسسة سونلغاز الأغواط لامتلاك أحدث الوسائل التكنولوجية والتقنية، وهذا بغية مواكبة مختلف التطورات والتغيرات الحاصلة في محيطها؛
- تسعى مؤسسة سونلغاز الأغواط لإحداث العديد من التغييرات لا سيما في المجالين التكنولوجي والتنظيمي؛
- وجود دور لليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط، وهذا ما توصلت إليه دراسة " رابع " التي تمت بمؤسسة سونلغاز - أم البواقي؛
- لا يوجد دور لليقظة التكنولوجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط؛
- لا يوجد دور لليقظة التجارية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط؛

- وجود دور لليقظة البيئية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط، وهذا ما توصلت إليه دراسة " رابع " التي تمت بمؤسسة سونلغاز - أم البواقي؛
- وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على اليقظة الاستراتيجية تعود إلى المتغيرات الوصفية في مؤسسة سونلغاز الأغواط خاصة فيما يتعلق بتغير العمر، المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي؛
- لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعود إلى المتغيرات الوصفية في مؤسسة سونلغاز الأغواط.

❖ التوصيات والإقتراحات:

- على المؤسسات الجزائرية بصفة عامة الإهتمام باليقظة الاستراتيجية ومحاولة تطبيقها وتفعيل نشاطها بصفة دائمة؛
- ضرورة غرس ثقافة اليقظة لدى موظفي مؤسسة سونلغاز الأغواط لما لها من أهمية قصوى في تحسين آدائها؛
- يجب تشكيل لجان يقظة داخل مؤسسة سونلغاز الأغواط مهمتهم تنفيذ اليقظة الاستراتيجية ومراقبة سيرورتها؛
- ضرورة إهتمام المؤسسات بموضوع التغيير التنظيمي كونه أصبح ضرورة أكثر من حتمية؛
- ضرورة تحسيس كافة موظفي مؤسسة سونلغاز الأغواط بزيادة حدة التغيرات التي أصبحت تميز البيئة الخارجية؛
- ضرورة إهتمام مؤسسة سونلغاز الأغواط بتدريب المسؤولين وتهيئة العاملين لقبول التغيرات؛
- ضرورة التغلب على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي من خلال إشراكهم في عملية التغيير.

❖ آفاق الدراسة:

يبقى البحث العلمي مستمرا في موضوع الدراسة حيث نرى إمكانية معالجته من عدة جوانب مختلفة لهذا يمكن اقتراح جملة من المواضيع من بينها:

- دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة؛
- مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- اليقظة البيئية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسة الاقتصادية؛
- مدى إسهام التغيير التنظيمي في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- أثر مقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية.

المصادر والمراجع

- المصادر:

- القرآن الكريم، سورة الرعد، الآية: 11.

- المعاجم والقواميس:

- إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، القاهرة، 2004.

- المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

1. حاتم خضير العبيدي وأحمد مُجَّد فهمي سعيد البرزنجي، الإدارة الاستراتيجية مدخل في استراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، بغداد، ط1، 2021.
2. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2006.
3. طاهر محسن الغالي ووائل مُجَّد إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2015.
4. أكرم سالم الجاني، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين مفاهيم - نظريات - مداخل - عمليات - دراسة الحالة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2017.
5. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
6. بهاء الدين العسكري وإنعام الحيايلى، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2015.
7. معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة، ج1، 2014.
8. جمال عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
9. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
10. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

• الرسائل الجامعية والأطروحات:

11. نصيرة علاوي، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2015/2014.
12. باية وقنوني، اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي دراسة حالة: عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التسويقية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة - بومرداس، 2016/2015.
13. توفيق برباش، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي دراسة حالة: مؤسسة مامي للمشروبات، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2016/2015.
14. أمجد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية خلال الفترة 2000-2012، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2014/2013.
15. خديجة بوخریصة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بن أحمد - وهران، 2015/2014.
16. قوراية بلبشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة دراسة حالة: نموذجي Mckinsey 7s و F.Morin et A.Savoie بنفطال، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة 2014/2013.
17. نصيرة علاوي، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة موبليس، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2011/2010.

18. سلمى سريدي ونسرين بوجمعة، دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة دراسة حالة: مؤسسة Condor، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 - قلمة، 2019/2018.
19. مريم حمو، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2014/2013.
20. راضية سويد وفوزية زغدي، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة Attack plus، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في الاقتصاد العمومي وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر - الوادي، 2018/2017.
21. أمنة رباغ، دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2021/2020.
22. أحلام بيوض، دور نظم المعلومات في تفعيل اليقظة الاستراتيجية دراسة حالة: مؤسسة مطاحن عمر بن عمر مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في الاقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 - قلمة، 2021/2020.
23. إلياس رزاق، أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تفعيل اليقظة الاستراتيجية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3 2013/2012.
24. مروة حميدي وسامية سكفالي، دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة: مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 - قلمة، 2018/2017.
25. علي ياسف، نظام اليقظة الاستراتيجية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة دراسة حالة: مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال التجارة الدولية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2016/2015.

26. نور العابدين قوجيل، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها دراسة حالة: وحدة مطاحن سيدي آرغيس، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في الاعلام والاتصال وحاكمة التنظيمات، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار - عنابة 2012/2011.
27. فاطمة الزهراء بوداود، التغيير والتطوير التنظيمي وتأثيره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة دراسة حالة: وحدة عمليات اتصالات الأغواط، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس، 2007/2006.
28. محفوظ حضري، دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة حمه لخضر - الوادي، 2019/2018.
29. يوسف كنان وعبد المالك ريان، التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة Numilog بالبويرة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة، 2018/2017.
30. أحلام يحياوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة Capref بعين مليلة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي، 2020/2019.
- المجالات:
31. مُجَدَّ قادري وسعيدة طيب، "اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري"، مقال بمجلة (اقتصاديات الأعمال والتجارة)، المركز الجامعي أحمد زبانه، غليزان، العدد 3 أوت 2017.
32. حمزة رملي، "دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة"، مقال بمجلة (البحوث الاقتصادية والمالية)، المركز الجامعي ميله، العدد 2، ديسمبر 2014.
33. فتيحة علوط وأمين معين، "اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة"، مقال بمجلة (إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية)، جامعة الجزائر، العدد 7، جوان 2018.

34. عمر ولد عابد ولين علواطي، "آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت"، مقال بمجلة (الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية)، جامعة شلف، العدد 17، جانفي 2017.
35. عائشة مصباح وعبد الفتاح بوخمخم، "دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريدو"، مقال بمجلة (دراسات اقتصادية)، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، المجلد 6، العدد 1، جوان 2019.
36. نصيرة علاوي، "اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة"، مقال بمجلة (الباحث الاقتصادي)، جامعة بشار، العدد 2، مارس 2014.
37. يزيد شويعل وعلي فارس، "التغيير التنظيمي: قراءة في مفهوم"، مقال بمجلة (القبس للدراسات النفسية والاجتماعية)، جامعة يحي فارس، المدية، العدد 4، ديسمبر 2019.
38. وفاء معلم، "دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة" مقال بمجلة (التكامل الاقتصادي)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، المجلد 9، العدد 4، ديسمبر 2021.
39. ليلي بن عيسى وآخرون، "مقاومة التغيير التنظيمي المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة"، مقال بمجلة (الاقتصاد الصناعي)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد 11، العدد 2، نوفمبر 2021.
40. سليم العايب ونوال زاوي، "استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته"، مقال بمجلة (حوليات جامعة الجزائر1)، جامعة البليدة 2، العدد 29، جوان 2016.
41. عواطف مطرف، "البدائل الاستراتيجية للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي"، مقال بمجلة (القبس للدراسات النفسية والاجتماعية)، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 4، ديسمبر 2019.
42. عبد الباسط محرز والسعيد فكرون، "مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة"، مقال بمجلة (الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المجلد 4، العدد 4، ديسمبر 2019.

- المراجع باللغة الأجنبية:

• **Les thèses et les doctorats:**

43. Francois Brouard, Développement d'un outil diagnostique des pratique exitantes de la veille stratégique auprès des PME, Thèse du doctorat en administration des affaires, Département des sciences de la gestion, Université du Québec - Canada, 2003/2004.
44. Nesreen Abdel Naser, The Impact Of Strategic Vigilance in Crisis Management, Thesis Submitted for Obtaining a Master Degree in Business Administration, Faculty Of Graduate Studies, Zarqa University-Jordan 2019 /2020.

• **Les articles:**

45. Sawsan Alshaer, "The Effect Of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterty in Jordanian Commercial Banks", (Modern Applied Science) University Of Jordan, Vol 14, N' 6, May 2020.
46. Tom Wilson & Zita Correia, "Scanning The Business Environment For Information: a Grounded Theory Approach", (Information Research) University Of Sheffield, U.K, February 2017.
47. Mehdi Hathat, "La Veille Stratégique: Un Pilier Pour Le Management de L'innovation", (Ajouts Economiques), Université du Ghardaia, N' 1, Avril 2017.
48. Muriel Baussant Vigier, "la Veille Stratégique Du concept a la pratique" (Institut Atlantique d'aménagement des Territoires), Juin 2005.

الملاحق

الملحق رقم 01: إستمارة الاستبيان

• تم تحكيم الاستبيان من طرف كل من:

- د. عائشة صفرائي؛
- د. آمال مطابس؛
- د. يوسف خنيش؛
- د. رياض لبرق.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

اقتصاد وتسيير المؤسسات

إستبيان حول

دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة
الاقتصادية - دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز - الأغواط

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، وبعد:

استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها والتي تحمل عنوان:

"دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: سونلغاز - الأغواط"

ونظرا لأهمية رأيكم وخبرتكم العلمية والعملية، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة. حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم لذا نرجوا منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم ومشاركتمكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاح دراستنا.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير لمساهمتمكم البناءة.

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

أ.د- التاوتي عبد العليم

- الحاج عيسى مريّة

السنة الجامعية: 2023/2022

❖ الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: من 20 إلى 29 سنة من 30 إلى 39 سنة
 من 40 إلى 49 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: متوسط أو أقل ثانوي جامعي
- 4- المستوى الوظيفي: إطار عون تحكم تنفيذي
- 5- سنوات الخبرة: 5 سنوات أو أقل من 6 إلى 10 سنوات
 من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

❖ الجزء الثاني: محاور الاستبيان

فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تقيس لنا دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز، وعليه يرجى تحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة عن العبارات وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

✓ المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية

اليقظة الاستراتيجية هي: " هي عملية جمع وتحليل ونشر المعلومات حول بيئة المؤسسة بما فيها الداخلية والخارجية بهدف المساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى الطويل وتقليص حالات عدم التأكد والمخاطرة واستغلال الفرص المتاحة".

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية (التكنولوجية، التجارية والبيئية) بمؤسسة سونلغاز، لذلك نرجو منكم وضع علامة (x) أمام درجة القياس التي ترونها مناسبة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: اليقظة التكنولوجية						
01	تمتلك مؤسسة سونلغاز بنية تحتية تكنولوجية حديثة					
02	تتابع مؤسسة سونلغاز المستجدات العلمية والتكنولوجية الخاصة بالطاقة الكهربائية والغاز باستمرار					
03	تقوم مؤسسة سونلغاز بعقد شراكات مع مؤسسات تستعمل تكنولوجيات حديثة					
04	تهتم مؤسسة سونلغاز بنشاط البحث والتطوير					
05	تسعى مؤسسة سونلغاز إلى امتلاك براءات اختراع					
البعد الثاني: اليقظة التجارية						
01	توفي مؤسسة سونلغاز بالتزاماتها اتجاه عملائها ومتطلباتهم					
02	تمتلك مؤسسة سونلغاز مكانة وسمعة تجارية عند المستهلكين					
03	تمتلك مؤسسة سونلغاز شبكات اتصال للتواصل مع زبائنها ومتابعة شكاويهم					
04	تمتلك مؤسسة سونلغاز شبكات اتصال تربطها بالموردين الذين تتعامل معهم					
05	تتابع مؤسسة سونلغاز التطورات المحتملة في سلوك الموردين					
البعد الثالث: اليقظة البيئية						
01	تراعي مؤسسة سونلغاز أمن وسلامة العمال أثناء تأدية مهامهم					
02	تهتم مؤسسة سونلغاز بكل ما يتعلق بالتطورات القانونية والتشريعية ذات العلاقة بنشاطها					
03	تتابع مؤسسة سونلغاز التطورات الطارئة في المجالات السياسية					
04	تقوم مؤسسة سونلغاز برصد ومتابعة التطورات الاقتصادية التي تؤثر في نشاطها					
05	تهتم مؤسسة سونلغاز بالمعلومات المتعلقة بالاجتماعي والديمقراطي					

✓ المحور الثاني: التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي هو: "قدرة المنظمة على تبني فكرة أو أسلوب جديد، من خلال قيامها بمجموعة من الإجراءات والخطوات لإحداث تحول أو تعديل في مختلف المجالات من هياكل تنظيمية، سياسات، استراتيجيات، تكنولوجيا ظروف العمل، أو في أي عنصر آخر من عناصر التنظيم، مما يسمح لها بالانتقال من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة.

وفيما يلي جملة من الأسئلة التي تقيس مستوى التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز، لذلك نرجوا منكم وضع علامة (x) أمام درجة القياس التي ترونها مناسبة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تدرك مؤسسة سونلغاز أهمية التغيير					
02	جميع عمال مؤسسة سونلغاز يشاركون في عملية التغيير التنظيمي					
03	يتم توضيح أسباب التغييرات والهدف من ورائها قبل تنفيذها					
04	معدات وبرامج الإعلام الآلي مسايرة لكل التغييرات					
05	تسعى مؤسسة سونلغاز لتحديث وتطوير نظم المعلومات والأجهزة باستمرار					
06	توفر مؤسسة سونلغاز برامج تدريب وتكوين فعالة للأفراد					
07	تهتم مؤسسة سونلغاز بتقديم الحوافر المادية لدفع الأفراد للتغيير					
08	تهتم مؤسسة سونلغاز بتقديم الحوافر المعنوية لدفع الأفراد للتغيير					
09	يتم مراجعة خطط التغيير دوريا					
10	تتميز الاتصالات الإدارية بين المستويات المختلفة بالدقة والوضوح					

الملحق رقم 02: معامل الارتباط المصحح لعبارات المحور الأول، الثاني، الثالث والرابع

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,166
		N of Items	3 ^a
	Part 2	Value	,180
		N of Items	2 ^b
Total N of Items			5
Correlation Between Forms			,377
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,547
	Unequal Length		,554
Guttman Split-Half Coefficient			,546
a. The items are: 5ع ,3ع ,1ع .			
b. The items are: 4ع ,2ع ,5ع .			

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,595
		N of Items	3 ^a
	Part 2	Value	,164
		N of Items	2 ^b
Total N of Items			5
Correlation Between Forms			,069
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,130
	Unequal Length		,132
Guttman Split-Half Coefficient			,119
a. The items are: 6ع ,9ع ,7ع .			
b. The items are: 10ع ,8ع ,6ع .			

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,569
		N of Items	3 ^a
	Part 2	Value	,768
		N of Items	2 ^b
Total N of Items			5
Correlation Between Forms			,645
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,784
	Unequal Length		,790
Guttman Split-Half Coefficient			,777
a. The items are: 15ع ,13ع ,11ع .			
b. The items are: 14ع ,12ع ,15ع .			

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,594
		N of Items	5 ^a
	Part 2	Value	,508
		N of Items	5 ^b
Total N of Items			10
Correlation Between Forms			,666
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,799
	Unequal Length		,799
Guttman Split-Half Coefficient			,799
a. The items are: 25ع ,23ع ,21ع ,19ع ,17ع .			
b. The items are: 24ع ,22ع ,20ع ,18ع ,16ع .			

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26

الملحق رقم 03: معامل الارتباط المصحح للمجموع الكلي لعبارات الاستبيان

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,738
		N of Items	13 ^a
	Part 2	Value	,662
		N of Items	12 ^b
Total N of Items			25
Correlation Between Forms			,810
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,895
	Unequal Length		,895
Guttman Split-Half Coefficient			,894
a. The items are: 17ع ,15ع ,13ع ,11ع ,9ع ,7ع ,5ع ,3ع ,1ع ,25ع ,23ع ,21ع ,19ع			
b. The items are: 16ع ,14ع ,12ع ,10ع ,8ع ,6ع ,4ع ,2ع ,25ع ,24ع ,22ع ,20ع ,18ع			

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26

الملحق رقم 04: معامل ألفا كرونباخ لعبارات المحور الأول، الثاني الثالث والرابع

<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Reliability Statistics ¹</th> </tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">,432</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </tbody> </table>	Reliability Statistics ¹		Cronbach's Alpha	N of Items	,432	5	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Reliability Statistics ²</th> </tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">,432</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </tbody> </table>	Reliability Statistics ²		Cronbach's Alpha	N of Items	,432	5
Reliability Statistics ¹													
Cronbach's Alpha	N of Items												
,432	5												
Reliability Statistics ²													
Cronbach's Alpha	N of Items												
,432	5												
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Reliability Statistics ³</th> </tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">,777</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </tbody> </table>	Reliability Statistics ³		Cronbach's Alpha	N of Items	,777	5	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Reliability Statistics ⁴</th> </tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">,739</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> </tbody> </table>	Reliability Statistics ⁴		Cronbach's Alpha	N of Items	,739	10
Reliability Statistics ³													
Cronbach's Alpha	N of Items												
,777	5												
Reliability Statistics ⁴													
Cronbach's Alpha	N of Items												
,739	10												
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Reliability Statistics</th> </tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">,838</td> <td style="text-align: center;">25</td> </tr> </tbody> </table>		Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	,838	25						
Reliability Statistics													
Cronbach's Alpha	N of Items												
,838	25												

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26

الملحق رقم 05: توزيع مفردات العينة حسب الجنس

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	61	73,5	73,5	73,5
	أنثى	22	26,5	26,5	100,0
Total		83	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26

الملحق رقم 06: توزيع مفردات العينة حسب العمر

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 إلى 29 سنة	7	8,4	8,4	8,4
	من 30 إلى 39 سنة	27	32,5	32,5	41,0
	من 40 إلى 49 سنة	30	36,1	36,1	77,1
	من 50 سنة فأكثر	19	22,9	22,9	100,0
Total		83	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26

الملحق رقم 07: توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

		المستوى_التعليمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط أو أقل	6	7,2	7,2	7,2
	ثانوي	12	14,5	14,5	21,7
	جامعي	65	78,3	78,3	100,0
Total		83	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26

الملحق رقم 08: توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي

		المستوى_الوظيفي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	33	39,8	39,8	39,8
	عون نَحكم	39	47,0	47,0	86,7
	تَنفِذِي	11	13,3	13,3	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26

الملحق رقم 09: توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

		عدد_سنوات_الخبرة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 سنوات أو أقل	10	12,0	12,0	12,0
	من 6 إلى 10 سنوات	19	22,9	22,9	34,9
	من 11 إلى 15 سنة	22	26,5	26,5	61,4
	أكثر من 15 سنة	32	38,6	38,6	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26

الملحق رقم 10: اتجاه عبارات المحور الأول

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
1ع	83	3,63	1,112
2ع	83	3,13	1,286
3ع	83	3,66	,801
4ع	83	3,45	1,150
5ع	83	2,33	,783
البضطة_التكنولوجية	83	3,2386	,57802
Valid N (listwise)	83		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26

الملحق رقم 11: اتجاه عبارات المحور الثاني

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
6ع	83	3,43	1,050
7ع	83	3,66	1,140
8ع	83	2,12	,980
9ع	83	3,48	,875
10ع	83	2,77	1,016
البقطة_التجارية	83	3,0940	,56165
Valid N (listwise)	83		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26

الملحق رقم 12: اتجاه عبارات المحور الثالث

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
11ع	83	2,53	,928
12ع	83	3,33	1,138
13ع	83	2,70	,866
14ع	83	3,57	,940
15ع	83	3,11	1,230
البقطة_البيئية	83	3,0458	,74854
Valid N (listwise)	83		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26

الملحق رقم 13: اتجاه عبارات المحور الرابع

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
16ع	83	3,59	,938
17ع	83	2,05	,825
18ع	83	2,58	,798
19ع	83	2,52	1,075
20ع	83	3,67	1,127
21ع	83	3,73	,885
22ع	83	2,41	1,159
23ع	83	2,14	,977
24ع	83	2,69	,949
25ع	83	2,52	1,063
التعبير_التنظيمي	83	2,7904	,53888
Valid N (listwise)	83		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26

الملحق رقم 14: ترتيب اتجاه عبارات الاستبيان

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
21ع	83	3,73	,885
20ع	83	3,67	1,127
7ع	83	3,66	1,140
3ع	83	3,66	,801
1ع	83	3,63	1,112
16ع	83	3,59	,938
14ع	83	3,57	,940
9ع	83	3,48	,875
4ع	83	3,45	1,150
6ع	83	3,43	1,050
12ع	83	3,33	1,138
2ع	83	3,13	1,286
15ع	83	3,11	1,230
10ع	83	2,77	1,016
13ع	83	2,70	,866
24ع	83	2,69	,949
18ع	83	2,58	,798
11ع	83	2,53	,928
19ع	83	2,52	1,075
25ع	83	2,52	1,063
22ع	83	2,41	1,159
5ع	83	2,33	,783
23ع	83	2,14	,977
8ع	83	2,12	,980
17ع	83	2,05	,825
Valid N (listwise)	83		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26

الملحق رقم 15: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,307	3	3,102	16,897	,000 ^b
	Residual	14,505	79	,184		
	Total	23,812	82			

a. Dependent Variable: التعبير_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), البطنة_البيئية، البطنة_التكنولوجية، البطنة_التجارية، (Constant)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,092	,342		3,198	,002
	البطنة_التكنولوجية	,083	,088	,089	,939	,351
	البطنة_التجارية	,090	,106	,094	,850	,398
	البطنة_البيئية	,377	,084	,524	4,479	,000

a. Dependent Variable: التعبير_التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26

الملحق رقم 16: اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
البقطة_الاستراتيجية	Equal variances assumed	,021	,884	-,615	81	,540	-,07581	,12318	-,32090	,16928
	Equal variances not assumed			-,624	38,162	,536	-,07581	,12150	-,32174	,17013

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26

الملحق رقم 17: اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA					
البقطة_الاستراتيجية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,107	3	,702	3,106	,031
Within Groups	17,858	79	,226		
Total	19,965	82			

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

الملحق رقم 18: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA					
البقطة_الاستراتيجية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,460	2	,730	3,157	,048
Within Groups	18,504	80	,231		
Total	19,965	82			

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26

الملحق رقم 19: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA					
البضلة_الاستراتيجية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,600	2	1,300	5,989	,004
Within Groups	17,365	80	,217		
Total	19,965	82			

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26

الملحق رقم 20: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA					
البضلة_الاستراتيجية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,086	3	,029	,114	,951
Within Groups	19,878	79	,252		
Total	19,965	82			

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26

الملحق رقم 21: اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
التبني_التطبي	Equal variances assumed	,347	,558	-1,115	81	,268	-,14918	,13382	-,41544	,11708
	Equal variances not assumed			-1,025	32,217	,313	-,14918	,14559	-,44567	,14731

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26

الملحق رقم 22: اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة

ANOVA					
التعبير_التنظيمي	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,569	3	,190	,645	,589
Within Groups	23,243	79	,294		
Total	23,812	82			

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26
الملحق رقم 23: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة

ANOVA					
التعبير_التنظيمي	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,774	2	,387	1,344	,267
Within Groups	23,038	80	,288		
Total	23,812	82			

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26
الملحق رقم 24: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

ANOVA					
التعبير_التنظيمي	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,547	2	,774	2,780	,068
Within Groups	22,265	80	,278		
Total	23,812	82			

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26
الملحق رقم 25: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة

ANOVA					
التعبير_التنظيمي	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,617	3	,206	,700	,555
Within Groups	23,196	79	,294		
Total	23,812	82			

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26