جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضـــوع :

دور إدارة التغيير في تعزيز تنافسية المنظمة

–دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية المدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

من إعداد الطالبين :
بلقاسم فيسة محمد
إمين بلقاسم

تحت إشراف الأستاذة :
د/ حيولة إيمان

السنة الجامعية : 2020-2021

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضـــوع :

دور إدارة التغيير في تعزيز تنافسية المنظمة

– دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية المدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

من إعداد الطالبين :
بلقاسم فيسة محمد
إمين بلقاسم

تحت إشراف الأستاذة :
د/ حيولة إيمان

السنة الجامعية : 2020-2021

بسم الله الرحمن الرحيم

شـــكر

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

نتقدم بالشكر والعرفان الى الأستاذة الفاضلة الدكتورة "حيولة إيمان " على قبولها الإشراف على هذا العمل و على ما قدمت لنا من نصح وتوجيه.

كما نتقدم بالشكر إلى كل عمال قطاع اتصالات الجزائر لولاية المدية و كذلك جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية.

إهـــداء

أهدي هذا العمل إلى والديا أطال الله في عمرهما و حفظهما و جزاهما كل خير.

إلى أعز الناس على قلبي

إلى زوجتي رفيقة دربي

إلى كل إخوتي و أخواتي و كل العائلة الكريمة

إلى أصدقائي و زملائي و كل من ساعدني على إتمام هذا العمل

مودتي واحترامي

محمـــــد

إهـــداء

الحمد الله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطـوة فـــي مسيـرتنا الدراسيــة بمذكرتنـــا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضله تعالى مهداة الى الوالدة الكريمـة اطـــال الله في عمـــرها والى الوالد رحمة الله عليه.

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني من اخوة واخوات وكل الاصدقاء رعاهم الله ووفقهم الى كل قسم ادارة الاعمال وجميع دفقة 2021م جامعة يحي فارس المدية

بلقـــاسم

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة التغيير في تعزيز تنافسية المنظمة حيث تم تقسيمها إلى إطارين، إطار نظري يحـدد ويعـرف مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة التغيير و التنافسيـة ، أمـا الإطار التطبيقي فقد تم من خلاله إستهداف مؤسسة إتصالات الجزائر فرع ولاية المدية ، وذلك قصد الوصول إلى تحديد الدور الذي تلعبه عمليات إدارة التغيير في تعزيز تنافسيتها.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة إذ تم توزيعه على عينـــة الدراسة وتم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي لتـــحليل البيـانات (SPSS) و إختبار مدى صحة فرضيات الدراسة .

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثيرات إيجابية مهمة لإدارة التغيير على تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية .

الكلمات المفتاحية : التغيير ، إدارة التغيير ، التنافسية ، تعزيز التنافسية

Abstract

This study aimed to identify the role that change management plays in enhancing the competitiveness of the organization.

It has been divided into two frameworks, a theoretical framework that defines the various concepts related to change management and competitiveness

Through the applied framework, Algeria Telecom branch of willaya Medea was targeted, in order to reach the role that the processes of implementing change management plays in enhancing competitiveness.

To achieve the objectives of the study, the questionnaire was used as a tool for collecting the necessary information, It was distributed to a sample studying and the statistical analysis program (SPSS) was used to analyze the data and test the validity of the study's hypotheses.

The results of the study concluded that there are important positive effects of change management on enhancing the competitiveness of the Algeria Telecom Corporation of willaya medea.

Keywords: change, change management, competitiveness, enhancing competitiveness

الفهرس

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الشكر	
الإهداء	
الملخص(بالعربية والإنجليزية)	
الفهرس	I
قائمة الجداول و الاشكال	IV
قائمة الملاحق	VI
مقدمة	أ–ط
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير	
تمهيد الفصل الاول	**1**
المبحث الأول: ماهية التغيير	**2**
المطلب الأول: مفهوم التغيير	**2**
المطلب الثاني: أسباب التغيير	**4**
المطلب الثالث: أهداف التغيير	**6**
المبحث الثاني: مفهوم ادارة التغيير	**7**
المطلب الأول: تعريف ادارة التغيير	**7**
المطلب الثاني: مجالات ادارة التغيير	**9**
المطلب الثالث: مراحل ادارة التغيير	**11**

المبحث الثالث: ماهية قيادة التغيير	**14**
المطلب الأول: مفهوم قيادة التغيير	**14**
المطلب الثاني: الأساليب المستعملة من طرف القيادة لإنجاح التغيير	**15**
المطلب الثالث: أبعاد قيادة التغيير	**17**
خلاصة الفصل الاول	**20**
الفصل الثاني: الإطار المفاهمي للتنافسية	
تمهيد الفصل الثاني	**21**
المبحث الاول: ماهية التنافسية	**22**
المطلب الأول تعريف التنافسية	**22**
المطلب الثاني: انواع التنافسية	**23**
المطلب الثالث: أبعاد التنافس (قدرات المؤسسة على المنافسة)	**24**
المبحث الثاني: استراتيجيات التنافس	**26**
المطلب الاول: استراتيجيات الريادة في التكلفة	**26**
المطلب الثاني: استراتيجيات التمايز	**28**
المطلب الثالث: استراتيجية التركيز	**29**
المبحث الثالث: تعزيز التنافسية	**30**
المطلب الاول: مصادر بناء الميزة التنافسية	**30**
المطلب الثاني: الركائز الاساسية للميزة التنافسية	**32**
المطلب الثالث: دعائم تعزيز التنافسية	**33**

خلاصة الفصل الثاني	**35**
الفصل الثالث: دور ادارة التغيير في تعزيز التنافسية –دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية –	
تمهيد الفصل الثالث	**36**
المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر	**37**
المطلب الأول لمحة حول مؤسسة إتصالات الجزائر	**37**
المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة إتصالات الجزائر	**38**
المطلب الثالث: المديرية العملياتية للإتصالات بالمدية	**39**
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	**44**
المطلب الأول عرض بيانات الدراسة	**44**
المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة	**46**
المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة	**52**
المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	**53**
المطلب الثاني: التحليل الوصفي الإجابات موظفي عينة الدراسة	**60**
المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة الميدانية	**65**
خلاصة الفصل الثالث	**70**
الخاتمة	**71**
قائمة المراجع	**75**
قائمة الملاحق	**79**

فهرس الجداول و الاشكال

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
(1-1)	مراحل إدارة عملية التغيير حسب ليفن كيرت kurt lewin	13
(1-3)	إختبار كلمجروف – سميرنوف (K-S) للتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	46
(2-3)	معاملات اللإرتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير إدارة التغيير مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	48
(3-3)	معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير تعزيز التنافسية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	49
(4-3)	معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.	51
(5-3)	معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للإستبيان	52
(6-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	53
(7-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	54
(8-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	58
(9-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية الوظيفية	57
(10-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	59
(11-3)	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و درجة الموافقة لمتغير إدارة التغيير	61
(12-3)	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و درجة الموافقة لمتغير تعزيز التنافسية	63
(13-3)	نموذج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر إدارة التغيير على تعزيز التنافسية	65

(14-3)	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير إدارة التغيير تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.	67
(15-3)	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير تعزيز التنافسية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.	68

قائمة الأشكال

الرقم	المحتوى	الصفحة
(1-1)	أبعاد إدراة التغيير	19
(1-2)	الأسس والمصادر العامة لبناء الميزة التنافسية	32
(1-3)	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالمدية	41
(2-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	54
(3-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	55
(4-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	57
(5-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية الوظيفية	58
(6-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	60

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	المحتوى	الصفحة
01	استمارة الموافقة على اجراء دراسة حالة	79
02	الاستبانة	80
03	نتائج SPSS	84

مقدمة

مقدمة

تشهد المؤسسات الإقتصادية في عصرنا الحالي عدة تطورات متسارعة نتيجة لمجموعة من العوامل التي تتمثل أساسا في التطورات التكنولوجية و كذلك التغير السريع و المستمر في رغبات المستهلكين و حاجاتهم و كذا حدة المنافسة ، كل ذلك أوجب عليها الاهتمام بالتغيير و إدارته و إدراك أهميته في إحداث التحسينات و التطورات التي يتطلع إليها الأفراد و المجتمعات، فالتغيير إذا ما تمت إدارته بالشكل المطلوب يكون عامل مهم لتعزيز التنافسية لهذه المؤسسات، حيث يصبح قوة دافعة نحو تحقيق النمو والحفاظ على حصتها السوقية في ظل المنافسة الشديدة ، ولا يجب بأي حال من الأحوال إغفال دور كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة، لما لهم من تأثير على إنجاح برامج التغيير أو إفشالها .

بناءا عليه يتضح بأن بناء ميزة تنافسية للمنضمة والسعي لتعزيزها، يفرض عليها ضرورة المواكبة الحثيثة للتغيير من خلال معرفة أسبابه، عمليات تخطيطه ، مجالاته و إستراتيجياته، مما يحتم عليها توفير كل متطلباته لتحقيق الأهداف المنشودة من عمليات التغيير ، ولإمكانية تطوير وتنمية ميزة تنافسية مستدامة و العمل على تعزيزها.

إن المنظمات الجزائرية أصبحت هي الأخرى تولي أهمية بالغة لإدارة التغيير خصوصا بعد إشتداد المنافسة نتيجة الإنفتاح الإقتصادي الذي عرفته الجزائر في تسعينات القرن الماضي و إزالت كل أشكال الإحتكار الحكومي الأمر الذي أدى إلى دخول منظمات أجنبية بإمكانياتها الحديثة و المتطورة ،مما أحدث تغييرا جذريا في أساليب المنافسة حيث أصبح بناء الميزة التنافسية و تعزيزها أمر تطمح له كل المنظمات من أجل ضمان استقرارها في بيئتها التنافسية.

1/الإشكالية :

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم إدارة التغيير في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية ؟

ضمن الإطار العام لهذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- **ماذا نقصد بإدارة التغيير و ما هي مجالاتها؟**
- **ما المقصود بالتنافسية وكيف يمكن للمنظمة تعزيزها ؟**
- **ما مدى فعالية إدارة التغيير في تعزيز التنافسية؟**

- **أسئلة الدراسة الميدانية:**

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة التغيير على تعزيز التنافسية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\boldsymbol{\alpha} = 0.05$) في متغير إدارة التغيير تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\boldsymbol{\alpha} = 0.05$) في متغير تعزيز التنافسية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة)؟.

2/ فرضيات الدراسة:

و كإجابة أولية عن الأسئلة المطروحة سابقا نعتمد الفرضيات التالية :

- **الفرضية الرئيسية**

تطبيق مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية المدية لعمليات إدارة التغيير، يؤدي إلى تحسين تنافسيتها وتعزيزها.

- **الفرضيات الفرعية**

إنطلاقا من الفرضية الرئيسية، الإشكالية والأسئلة الفرعية المذكورة أعلاه، يمكن إدراج الفرضيات الفرعية ومحاولة الكشف عن مدى صحتها لاحقا ،وهي كما يلي:

- يعتبر إدراك المنظمة لأهمية تطبيق إدارة التغيير من مميزات الإدارة الناجحة .
- يمكن الاعتماد على مجال الأفراد، الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا و نظم العمل كمداخل لإحداث عمليات تغيير تؤدي إلى تحسين تنافسية المنظمة .
- يؤثر تطبيق عمليات إدارة التغيير بشكل إيجابي على تعزيز التنافسية للمنظمة.
- **فرضيات الدراسة الميدانية :**

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير ادارة التغيير على تعزيز التنافسية عند مستوى (α =0.05) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05)في متغير ادارة التغيير تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05)في متغير تعزيز التنافسية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة).

3/أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط الآتية:

- توضيح المفاهيم الخاصة بكل من إدارة التغيير و التنافسية.
- التعرف على عمليات و مراحل إدارة برامج التغيير التي تتبناها المنظمات.
- إبراز أهداف إدارة التغيير، وأهم العمليات و الإستراتيجيات التي يمكن إعتمادها لتحقيق تغيير فعال يساهم في تعزيز تنافسية المنظمة.
- إثراء الرصيد المكتبي بمرجع جديد حول موضوع إدارة التغيير وعلاقته بتنافسية المنظمة.

4/ أهداف الدراسة:

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

- توضيح أهمية إدارة التغيير وتحديد دورها في تعزيز تنافسية المنظمة.
- التأكيد على ضرورة إعتماد التغيير نظرا لأهميته البالغة في مواجهة التغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية .
- التعرف على صعوبات تطبيق عمليات إدارة التغيير.
- تقديم تصور للمسيرين في المنظمات للمساعدة في تطبيق و إنجاح عمليات إدارة التغيير .

5/ أسباب إختيار الموضوع:

من بين أهم أسباب إختيار موضوع الدراسة نذكر ما يلي:

- صلة موضوع الدراسة بالتخصص الذي أدرس فيه.
- الوعي بأهمية الموضوع خاصة في ظل التحولات والمستجدات المتسارعة في مؤسسات الاتصالات.

- الرغبة الذاتية في تناول موضوع إدارة التغيير وتعزيز التنافسية.
- الإهتمام الكبير الذي أصبحت تحظى به إدارة التغيير سواء في الدراسات والأبحاث الإدارية والإقتصادية، أو من خلال الممارسة العملية في المؤسسات بمختلف أشكالها.
- يعتبر قطاع الإتصالات قطاعا حيويا لما يتمتع به من ديناميكية ومواكبة لمختلف المستجدات، الأمر الذي يساعد في تجسيد الدراسة النظرية لإدارة التغيير على أرض الواقع.

6/منهج وأدوات الدراسة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الإطار النظري للبحث بالإستعانة في ذلك على: الكتب، الأطروحات والمذكرات، المجلات والمقالات، مواقع الإنترنت...الخ.

أما الدراسة الميدانية فقد تم الإعتماد في جمع بياناتها على إستمارة الإستبيان التي قمنا بتحليل معطياتها من خلال منهج التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)

7/ الدراسات السابقة:

هناك عدد مهم من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة التغيير من عدة جوانب، وكذا موضوع التنافسية، وفيما يلي يمكن إستعراض بعض من تلك الدراسات كما يلي:

الدراسة الاولى : دراسة من إعداد الطالبة بلحسين دلندة، بعنوان" **دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية دراسة حالة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة**"، مذكرة ماجستير، فرع إدارة المنظمات ،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، سنة 2013

حيث طرحت الإشكالية التالية" ما هو دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالمسيلة ؟.

الهدف من الدراسة: توضيح الإطار النظري لإدارة التغيير وتحديد التأثير الناتج من تطبيق عملياتها على الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ، من خلال التأكيد على ضرورة إعتماد التغيير لأهميته البالغة في مواجهة التحولات التي تفرضها البيئة الإقتصادية الوطنية والدولية اليوم.

النتيجة

1- أن التغيير داخل المؤسسة يكون في مجالات، التكنولوجيا، الأفراد الهيكل التنظيمي؛ والتي لها إيجابيات هامة إنعكست في تسهيل الأداء نتيجة التغيير في التكنولوجيا، وتحسين القدرات الوظيفية من خلال تخصيص أنظمة تحفيزية وتشجيعية لهم، فأنعكس ذلك على الإستجابة السريعة لرغبات الزبائن.

2- تبين أن إدارة عملية التغيير التي حدثت في المؤسسة كانت لها إنعكاسات هامة وإيجابية تمثلت أهمها في زيادة قدرة المؤسسة على تحليل البيئة التنافسية.

3- هناك تأثير إيجابي لعمليات إدارة التغيير على الميزة التنافسية للمؤسسة.

الدراسة الثانية: دراسة من إعداد الطالب يوسف صالح الحمد العنزي، بعنوان" **أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت**"، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، سنة2013.

تم طرح الإشكالية التالية":هل يوجد تأثير لإدارة التغيير بأبعاده(التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت؟.

الهدف من الدراسة :معرفة أثر التغيير في الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، ومعرفة أراء المديرين في الإدارات العليا لهذه الشركات حول أثر إدارة التغيير في تعزيز فعاليتها.

النتيجة :

1-أن هناك وجود تأثير لإدارة التغيير بأبعاده في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

2-وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير في الثقافة في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في الكويت.

3-عدم وجود فروق في إجابات عينة الدراسة(المديرين) حول تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في الكويت تعزى لكل من العمر، الجنس، المؤهل العلمي ولسنوات الخبرة.

الدراسة الثالثة :دراسة من إعداد أ.د كمال رزيق و أ عبد سلام عقون، جاءت بعنوان : "**مكانة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية**"، ملتقى دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة يومي 18 و 19 ماي 2011 بحيث طرحا إشكالية مداخلتهما بالشكل التالي" كيف يمكن للتغير التنظيمي أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل المنافسة الكبيرة في السوق؟"

الهدف من الدراسة إبراز أهمية التغيير التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

النتيجة :

1-إن نجاح المؤسسة في المستقبل سوف يكون بإيجاد الطريقة المناسبة لتطوير و إستخدام الكفاءات البشرية بها، ودمج الموظفين وتكييفهم مع التغييرات الداخلية بالمؤسسة، وذلك من خلال نشر المعرفة والمعلومات المدعمة للتغير من أجل تحسين قدرتها التنافسية.

2-يجب على المؤسسة لمسايرة التغيير العمل الجاد على أن يكون في صالحها، وذلك بحشد الموارد المتنوعة، وترشيد نقاط القوة وتحسين تسييرها بأسلوب حديث، وهذا للوصول إلى تحقيق قدرة تنافسية والعمل على تحسينها.

3-إن إتباع إستراتيجية جيدة لتسيير الكفاءات البشرية باستخدام مختلف الطرق والوسائل لتطوير وتخطيط استقطاب الكفاءات البشرية، يساهم في بناء وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة.

الدراسة الرابعة: مقال من إعداد أ. محمد شتوح، كان بعنوان" **الإدارة الاستراتيجية وقيادة التغيير ودورهما في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال**"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، المجلد 7 رقم 2 ص 102 بتاريخ 2016/19/20.

كانت إشكالية هذا المقال متمثلة في التساؤلات التالية:

1-ما هي الإدارة الاستراتيجية؟ وكيف تؤثر على الميزة التنافسية؟

2-وكيف تساعد قيادة التغيير الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية؟

الهدف من الدراسة بيان المرتكزات المعرفية للإدارة الاستراتيجية وقيادة التغيير ودورهما في تحقيق وبناء الميزة التنافسية من خلال تحقيق إستراتيجية المنظمة وهي التكلفة الأقل أو التميز.

النتيجة :

1-تعد الإدارة الاستراتيجية المرشد العملي في واقع المؤسسة ومستقبلها،لتعرف محيطها والأحداث المتوقعة، وتمكنها من تحسين وضعيتها وقدرتها على التنبؤ والتغيير.

2-تعد قيادة التغيير النمط القيادي الضروري للإنتقال بالمؤسسة إلى وضع أفضل.

3-حدة المنافسة دفعت المؤسسات إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية والتي تعتبر الإدارة الاستراتيجية أهمها من خلال قيادة التغيير.

8/ حدود الدراسة:

إقتصرت حدود هذه الدراسة على ما يلي:

- إقتصر تطبيق هذه الدراسة على مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية.
- إقتصرت الدراسة في شقها النظري على المتغيرين إدارة التغيير و تعزيز التنافسية.
- إقتصر توزيع استمارة الدراسة على عينة مكونة من 30 فرد تضم فئة الإداريين من المدير و الإطارات.
- إمتدت الحدود الزمنية للدراسة إلى ما يقارب شهرين 02

9/هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، إستعرضنا في البداية مقدمة إشتملت على إشكالية الدراسة، فرضياتها، أهميتها وأسباب اختيارها، أهدافها، الدراسات السابقة، حدودها، وهيكل البحث، أما فيما يتعلق بالفصول فقد جاء الفصل الأول عبارة عن مدخل لإدارة التغيير إشتمل على ثلاثة مباحث تناول كل منها على التوالي الإطار المفاهيمي التغيير ، إدارة التغيير وأخيرا قيادة التغيير، أما الفصل الثاني تضمن عرض ماهية التنافسية في المبحث الأول، إستراتيجيات التنافس في المبحث الثاني، وخصص المبحث الثالث لتعزيز التنافسية، وقد جاء الفصل الثالث عبارة عن دراسة ميدانية تضمنت ثلاثة مباحث، المبحث الأول عبارة عن تقديم للمؤسسة محل الدراسة، المبحث الثاني منهجية الدراسة لنتطرق في المبحث الثالث لتحليل وتفسير محاور الإستبيان ، في الأخير قدمنا خاتمة و النتائج المتوصل إليها، وبعض المقترحات، إضافة إلى آفاق البحث.

10/صعوبات الدراسة :

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بالموضوع.
- صعوبة الإتصال بالمؤسسة محل الدراسة بسبب جائحة كوفيد 19.
- صعوبة تجاوب أفراد العينة مع أسئلة الاستبيان .

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتغيير

تمهيد الفصل الأول:

أصبح العالم اليوم يعيش تغيرات سريعة في جميع المجالات خاصة مجال الأعمال الإقتصادية ، حيث أصبحت المؤسسات تسعى إلى الريادة و العمل على الحفاظ على مكانتها التنافسية من خلال التكيف مع التغيرات و مواكبتها ، مما جعلها بحاجة إلى تبني إدار تغيير في مختلف أنشطتها ،و تعزيزها بقيادة فعالة تحقق من خلالها أهداف الإستمرارية والنمو لمواجهة المنافسة الشديدة و مواكبة مختلف التغيرات .

وكمحاولة للإحاطة بجوانب إدارة التغيير تم تقسيم هذا الفصل كالآتي:

المبحث الأول : ماهية التغيير

المبحث الثاني: مفهوم ادارة التغيير

المبحث الثالث : قيادة التغيير

المبحث الأول : ماهية التغيير

يعتبر مفهوم التغيير بصفة عامة من منظور القائمين على تسيير المؤسسات الإقتصادية ،بأنه تحويل مؤسساتهم من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل، وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال إتباع خطوات مدروسة و معرفة أسباب التغيير و التخطيط السليم له.

المطلب الأول: مفهوم التغيير

أصبح مفهوم التغيير من أكثر المفاهيم إستخداما في علم الإجتماع وعلم الإقتصاد و الإدارة، ولعل التغيير أصبح ما يميز الحاضرة المعاصرة، فهو سريع و واسع النطاق، وعميق المدى وقد ترك آثاره في سائر مجالات الحياة، ولم يشهد العالم في تاريخه الطويل من ظواهر التغيير في شدته وسرعته وعمق آثاره واتساع مداه ، مثلما شهده في القرن العشرين وفي النصف الثاني منه على وجه الخصوص.

أما التغيير بالمعنى العام " فهو التحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة " وتعني الإنتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان، كما ينظر الى التغيير على أنه تحرك ديناميكي بإتباع طرق و أساليب مستحدثة ناجمة عن الإبتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي.[1]

وتتعدد مفاهيم التغيير بإختلاف وجهات نظر الباحثين، فالبعض يعرف التغيير من زاوية أسباب التغيير، والأخر يعرفه من زاوية نتائج التغيير، إذن مفهوم التغيير لا يزال غير واضحا، فهناك طبيعة التغيير من حيث المضمون والشكل، وهناك علاقات التغيير من حيث الترابط والتشابك، ومن حيث القابلية للتغيير من حيث المرونة التي تتقبل التغيير.

ولم يتفق العلماء والخبراء والمتخصصين على تعريف واحد للتغيير، فكان لكل عالم تعريف خاص، فقد عرفه الخطيب بأنه:" ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات ادارية متعمدة ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل

[1] أحمد يوسف دودين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012،ص18

التي من خلالها يتم الإنتقال من الوضع الحالي الى الوضع الجديد، اي ان التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة[1].

" أما الخضري فيرى أن التغيير نسق منظم من الجهود البشرية نحو التصادم مع القيود والمحددات القائمة و إزالتها والتأثير فيها، من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع إرساء نظم جديدة من العلاقات [2]".

من خلال ما سبق يمكن القول ، أن التغيير هو عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على كل ما يخص المنظمات من أهداف، سياسات وعناصر العمل ،بغرض إستحداث أوضاع داخلية تحقق الإنسجام والتوافق بينها وبين الأوضاع الخارجية، قصد إكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنظمات الأخرى.

[1] الخطيب أحمد ،**الإدارة الحديثة** ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ،2009،ص 383

[2] الخضري محسن ،**المنضمات والتغيير بين المدير و الخبير** ، مكتبة إبن سينا ، القاهرة ،1993، ص 17

المطلب الثاني: أسباب التغيير

لا بد من وجود سبب جوهري يبرر عملية التغيير، ويتوجب على المنظمة تقدير حجم التغيير المطلوب والموارد اللازمة والفترة الزمنية المناسبة لتخطيط التغيير وتطبيقه على أرض الواقع، وتقع دوافع التغيير في أربع فئات رئيسية هي:

(اولا) الشعور بعدم الرضا عن الوضع الحالي:

يتولد عدم الرضا عن الاحساس بالفرق بين ما هو كائن وبين ما يجب ان يكون، فقد تشعر إدارة المنظمة أو العاملين بعدم الرضا عن السياسات أو الاستراتيجيات أو العمليات أو الأداء في بعض جوانب التنظيم مما يشكل حافزا للتغيير في النفوس[1].

(ثانيا) الضغوط الخارجية:

يأتي هذا الضغط من العوامل الخارجية أو من الأطراف المختلفة فيها، وتختلف درجة الضغوط التي تشعر بها المنظمات تبعا لطبيعة عملها وطبيعة البيئة الخارجية من حولها، ونلاحظ أن ثورة الإتصالات فرضت نفسها على جميع المنظمات دون استثناء.

(ثالثا) زخم التغيير:

هو القوة الدافعة للتغيير في مجالات أخرى وعمليات أخرى في المنظمة غير تلك التي إبتدأت برنامج التغيير، وعلى سبيل المثال المنظمة التي تستخدم الأنترنت لأول مرة في دائرة التسويق، لا بد و أن تواجه ضغوطا من قبل العاملين في الأقسام الأخرى لإستخدامه.

(رابعا): تحمس الإدارة للتغيير:

تعتبر الإدارة في المنظمة وكيل تغيير (change Agent)، فالمدير المعني هو الذي يستشرف جوانب التغيير، ويخطط له، ويحدد برامجه ويشرف على تنفيذها، ويشجع العاملين على التغيير عند اللقاء معهم وجها لوجه.

[1] ثروت عباس مشهور، **إستراتيجيات التطوير الإداري**، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص 61

وفيما يلي أهم الأسباب والمبررات التفصيلية للتغيير والتي تقع ضمن الفئات السابقة كما يلي: [1]

1- تغيير أو تعديل أهداف المنظمة، مما يستدعي إدخال تغيرات تنظيمية على أنشطتهما، وهيكلهما التنظيمي، وحجم القوى العاملة فيهما، بما يتماشى مع التغيير أو التعديل الحاصل.

2- التطور التكنولوجي، إذ أن إدخال التكنولوجيا إلى المنظمة يتطلب إدخال تغيرات تنظيمية في المجالين المادي والبشري.

3- إنخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة، وبطئ العمل، وإرتفاع تكلفته، وتدني الإنتاجية، مما يستدعي إدخال تغيرات تنظيمية من أجل القضاء على هذه المظاهر السلبية.

4- تغير حاجات المستفيدين ورغباتهم وتوقعاتهم، إذ يعد هؤلاء محور إهتمام المنظمة وأساس خدماتها، وأن أي تغير في حاجاتهم أو الخدمات يجب أن يصاحبه التغيير التنظيمي المناسب.

5- زيادة المنافسات بين المنظمات، مما يستدعي تغيير واضح في السياسات، وأساليب العمل وإجراءاته، وطبيعة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين، وطبيعة القوى العاملة وحجمها، والتكنولوجيا المستعملة وغيرها.

6- تغيرات في البيئة الخارجية، مثل التغيرات التي قد تحصل على التشريعات والقوانين الحكومية (تعديل ساعات العمل، تعديل نظام الرواتب، تعديل نظام المشتريات....الخ)، مما يستدعي إحداث تغيرات ملائمة في المنظمة.

[1] رائد يوسف الحاج، **إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي**، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن، 2009 ، ص 202

المطلب الثالث: أهداف التغيير

إن تحديد أهداف التغيير بشكل واضح هو من أهم الأسس والإعتبارات لإنجاح عملية التغيير، ويمكن القول أن أهداف التغيير تتركز على ما يلي: [1]

1- العمل على إيجاد نوع من التناسق والتوافق بين المنظمة والظروف البيئية المحيطة بها إستجابة لمتطلبات جديدة أو متغيرات مستجدة.

2- العمل على إيجاد التوافق والتناغم بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها.

3- العمل على تحقيق التغيير التدريجي في القيم المهنية والإتجاهات بإستخدام إستراتيجية التشكيك بما هو قائم والإنتقال إلى ما هو مقصود.

4- إشاعة أجواء الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية السائدة.

5- فتح المجال أمام العاملين في مختلف مجالات العمل في المساهمة في معالجة الظواهر والمشاكل التي تواجه التنظيم بشكل واضح وصريح.

6- توفير المعلومات والبيانات والإحصائيات اللازمة والصحيحة لمتخذي القرار بصورة مستمرة وتنمية العلاقات بين العاملين وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق الواحد للعمل والمبادرة بينهم مما يؤدي في الوقت ذاته لزيادة فاعلية الجماعات.

7- زيادة عمليات الإتصال وأساليب القيادة الناجحة وفهم أبعاد الصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة والأبعاد الفاعلة في هذا الإطار.

8- مساعدة المشرفين على العمل في تبني الأساليب الإدارية المتطورة والديموقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدل من أسلوب الإدارة بالأزمات.

---

[1] ربحي مصطفى عليان ،**إدارة التغيير** ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط 1،عمان، الأردن ،2015، ص 83

9- تشجيع العاملين على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية وممتلكاتها.

المبحث الثاني:مفهوم إدارة التغيير

ليس هناك تعريف موحد لإدارة التغيير و يرجع ذلك لإختلاف المدارس الفكرية وتعدد الإتجاهات التي ينظر من خلالها إلى مفهوم هذه العملية، وفيما يلي مجموعة من التعاريف لإدارة التغيير.

المطلب الأول تعريف إدارة التغيير

عرف **محمد العطيات إدارة التغيير** بأنها" عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي، عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال والسلوك، وبإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه" [1]

أما **ثروت مشهور فعرفها** بأنها:" العملية التي تتبنى من خلالها قيادة المؤسسة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات مقابل التخلي عن قيم، معارف وتقنيات أخرى" [2]

كما عرفها زكريا الدوري على أنها" فلسفة إدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير" [3]

---

[1] محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن، 2006 ، ص29

[2] ثروت عباس مشهور، **إستراتيجيات التطوير الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن، 2009 ، ص 78

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

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

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

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن القول بأن إدارة التغيير هي: عملية تقوم بها قيادة المؤسسة لإحداث تغييرات تمس مختلف نشاطاتها بهدف الانتقال من وضعها الحالي إلى وضع يتناسب مع التغييرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية حتى تحقق المؤسسة مكانة و مركز تنافسي قوي.

[1] زكريا الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 24

المطلب الثاني: مجالات إدارة التغيير

تتمثل مجالات التغيير في العناصر التالية :[1]

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

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

2- مجال التكنولوجيا: يتمثل التغيير في هذا المجال تطبيق أساليب جديد في طرق الإنتاج، الآلات المواد ونظم المعلومات، والتي يترتب عليها تحسين في المخرجات، الجودة، التكاليف، والتشغيل، وتقليل الوقت، التطوير التكنولوجي يعني تحول المؤسسة من التكنولوجيا المحددة والبسيطة إلى التكنولوجيا المتقدمة الحديثة و الإفتراض الأساسي للتغيير التكنولوجي هو تحسين طرق ووسائل أداء العمل، والذي من شأنه أن يؤدي إلى أداء أكثر كفاءة للمؤسسة، وظروف عمل العاملين.

3- مجال نظم العمل أو المجال الوظيفي: يقوم على تطوير نظم العمل المتمثلة في اللوائح والقرارات المتعلقة بأداء مختلف الأنشطة سواء كانت خاصة بالأفراد أو العمليات، إضافة

[1] بلحسين دلندة، **دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية ،دراسة حالة للمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالمسيلة** مذكرة ماجستير، فرع إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص62

إلى النظم الخاصة بوضع رؤية للمؤسسة وتحديد رسالتها وأهدافها، والإستراتيجيات التي تحدد الخطط، السياسات، وتحكم السلوكيات والتصرفات داخل المؤسسة.

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

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

- ✓ التغيير الكمي للأفراد: يكون بالإستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم، أو توظيف عاملين جدد.
- ✓ التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات، وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب، أو تطبيق قواعد المكافآت والحوافز التنظيمية. [1]

[1] بلحسين دلندة،مرجع سابق ذكره، ص 63

المطلب الثالث: مراحل إدارة التغيير

تتم عملية التغيير وفق ومراحل محددة تؤدي إلى التحول من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه .

و يعتبر نموذج **كيرت ليفن Kurt Lewin** من أفضل النماذج التي تناولت إدارة التغيير في ثلاث مراحل مبينة كالتالي: [1]

1 إذابة الجليد : تهدف هذه المرحلة إلى الكشف عن طبيعة الوضع القائم و ذلك من خلال التعرف عن النقاط التالية:

- الأعراض المرضية التي تشتكي منها وحدات العمل .
- العلاقة النسبية بين هذه الأعراض.
- طبيعة المشاكل التي تعترض تقدم المنظمة.
- الترتيب الذي تتخذه هذه المشاكل حسب تأثيرها على العمل.
- حدود المنظمة و إمكانياتها في المشاكل التي تعترضها.

و يشير كثير من الكتاب و الباحثين إلى أهمية هذه المرحلة ، إذ أن جهود التغيير قد تفشل في حالة ما تم إغفال هذه المرحلة و عدم إعطاءها الاهتمام المناسب ، إذ تهدف إلى إيجاد الإستعداد و الدافعية لدى الفرد للتغيير، و تعلم معارف و مهارات أو إتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو إستبعاد المعارف و المهارات و الإتجاهات الحالية، و من ضمن أساليب إذابة الموقف نذكر ما يلي :

- منع أي مدعمات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها و ذلك بإظهار ان تلك السلوكيات السيئة غير مرغوب فيها .
- إنتقاد التصرفات التي تؤدي إلى مشاكل.
- إشعار العاملين إتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا .

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ذكره ، ص 192

- نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع على التصرفات السيئة، مثل النقل إلى قسم آخر أو توجيهه إلى دورة تدريبية لمعالجة المشكلة المعنية .
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، مثل علاج ظاهرة التأخير و الغياب عن طريق تغيير مواعيد العمل و ساعاته[1]

2 التغيير :في هذه المرحلة يتعلم الفرد أساليب وأفكار ومهارات جديد، وبالتالي سلوكا جديدا، وهذا يعني تعديل وتغيير في التوجهات، أو الأداء والتقنيات، أو الهيكل التنظيمي، ويجب الحذر من التسرع في هذه المرحلة تجنبا لظهور مقاومة للتغيير لذلك تلجأ المؤسسة إلى تطبيق بعض الإستراتيجيات الجديدة، كما تركز على ضرورة الإتصال المستمر بين مختلف أفراد المؤسسة، وذلك بقيام المسيرين بإعلام الذين يمسهم التغيير بما يجب فعله وتقييم ما يقومون به وإقناعهم بأن دعمهم ومساندتهم هو شرط أساسي لنجاح مشروع التغيير.

3 إعادة التجميد: ويعني ذلك حماية وصيانة التغييرات التي تمت والحفاظ على المكاسب والمزايا الناتجة عن إحداثها من خلال ما يلي:

- التأكيد على التغييرات في القيم والإتجاهات وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجديد والقيم السائدة.
- المتابعة المستمرة لأساليب العمل، والممارسات والنتائج المحققة.
- تدريب العاملين على ما تم التوصل إليه.
- إنشاء أنظمة تحفيز وتشجيع على من يحافظ على المكاسب المحققة، ويأتي بإقتراحات تغيير جديد.
- توفير المعلومات بإستمرار.

[1] براهيمي طاهر و مبارك شيماء،**التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية**، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، العدد 13،جامعة بسكرة ، الجزائر، 2014،ص 89

ويمكن تلخيص مراحل عملية التغيير وفقا لنموذج ليفن كيرت من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1) مراحل إدارة عملية التغيير حسب ليفن كيرت kurt lewin

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	**التغيير**	**إعادة التجميد**
- إيجاد الشعور بالحاجة للتغيير	- تغيير الأفراد - تغيير الأعمال - تغيير الهيكل التنظيمي - تغيير التكنولوجيا	- تغيير النتائج - تقييم النتائج - اجراء تعديلات بناءة

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

المبحث الثالث: ماهية قيادة التغيير

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

المطلب الأول: مفهوم قيادة التغيير

يمكن أن نعرف قيادة التغيير من خلال التعاريف التالية : [1]

1. تعرف قيادة التغيير على أنها " كيفية إستخدام أفضل الطرق إقتصاديا وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل بقصد خدمة الأهداف المنشودة".

2. تعرف القيادة بالقدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتحديد الاتجاهات والأهداف ودفع العمال لإحداث التغيير الايجابي وتحقيق الفعالية .

3. إن قيادة التغيير تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهماتهم وأدوارهم، وتعمل على تحديد إلتزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تساهم في تحقيق غاياتهم .

4. إن قيادة التغيير ضرورة حتمية تفيد في تحقيق البقاء للمؤسسات لأنها المسؤولة عن إجراء التغييرات التي تدفع بالمؤسسات نحو النمو، أما القائد التغييري فيشجع الأفراد بتحريك سلوكهم نحو المبادرة إلى التغيير .

[1] شتوح محمد، **الإدارة الإستراتيجية و قيادة التغيير و دورهما في تحقيق و بناء الميزة التنافسية في بيئة الاعمال** ،مجلة دفاتر إقتصادية ،العدد الثاني ، المجلد السابع ، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر ، 2016،ص 108

من خلال التعاريف السابقة ،يمكن القول أن قيادة التغيير تعني قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول الى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والإمكانيات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة.

المطلب الثاني: الأساليب المستعملة من طرف القيادة لإنجاح التغيير

إن التأثير على الأفراد من أجل التغيير ، يمثل نشاطا سيكولوجيا إقتصاديا له قيمته في فعالية الأداء، و لذا فإن إختيار الأسلوب المناسب لتنفيذه أصبح من الإشكاليات الملحة الواجب مراعاتها، و من أهم الأساليب التي تساهم في إنجاح عملية التغيير ما يلي:[1]

أ/ **أسلوب الإكراه:** في هذا النوع من الأسلوب يعتمد القائم على التغيير على قوته المتمثلة في السلطة، وذلك بإستخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعينة للتغلب على كافة أشكال المقاومة بإستخدام العقوبات والجزاء لكل من يخالف، وهذا الأسلوب قد يكون فعال في بعض الظروف، وفي بعض الحالات الطارئة، ولكنه غير فعال في المدى البعيد لأنه لا يضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير، فقد يكون قبول الأفراد للتغيير إما خوفا من العقاب أو طمعا في المزايا التي تعدهم بها الإدارة إن هم رضخوا لهذا التغيير، لكن هذا القبول يكون مؤقتا طالما القائم على التغيير يمارس ضغوطاته السلطوية ويزول الولاء بزوال هذه الضغوط.

ب/ أسلوب الإقناع الرشيد: يفترض هذا الأسلوب أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها، بل عدم إقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو تخوفهم منه، فقد يشكل التغيير تهديدا لمصالح بعض الأشخاص أو تضاربا مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم لا يقبلونه، ومن هنا فإن أسلوب الإقناع الرشيد

[1] عبد الله بلوناس و قدايفية أمينة ،**دور القيادة الإدارية في قيادة التغيير ، ملتقى دولي " إدارة التغيير و مجتمع المعرفة"** ،جامعة الزيتونة أيام 24/21 افريل ، الأردن ، 2008، ص24

يعتمد على إستخدام البراهين والحجج والإقناع المنطقي، عندما يحين وقت إتخاذ القرار فيما يخص التغيير، و لذا يجب على المسيرين المنادين بالتغيير عن طريق الإقناع الرشيد ضرورة إقناع الآخرين بقيمة وأهمية التغيير لضمان نجاحه.

ج/ أسلوب توزيع السلطة: يقوم هذا الأسلوب على إفتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فإن هذه المقاربة تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسية على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية لتلك المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذا تشجيع البعثات الدراسية والبحوث العلمية.

ينادي مدخل أسلوب توزيع السلطات بتوزيع السلطة على العاملين، وجعلهم يشاركون في تحديد القيم والمبادئ والفرضيات والأهداف التي يجب إعتمادها في عملية التغيير، ورغم أن هذا الأسلوب يستغرق وقتا طويلا، ولكنه يؤدي إلى مستوى عال من حيث إزالة العوائق الممكنة لأنه يرتكز على إستعمال العقلانية الميدانية التي تستند إلى قوة المسؤولية ومستوى المشاركة، إنه من الضروري قيادة الأطراف المعنية و إشراكهم في دراسة الحالات والقيم والمعايير التي تعمل بالتنسيق من أجل الوصول إلى درجة توافق مقبولة بهدف دعم عملية التغيير.

المطلب الثالث: أبعاد قيادة التغيير

يمكن إبراز أبعاد قيادة التغيير في المؤسسة في ضوء نتائج البحوث والدراسات الميدانية التي أجريت حول طبيعة التغيير في المؤسسات ، علي النحو الأتي:[1]

1- تطوير رؤية عامة مشتركة للمؤسسة:

يتضمن هذا البعد السلوكيات القيادية الهادفة إلي البحث عن رؤية وأفاق مستقبلية للمؤسسة ، وأن يعمل القائد علي بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين معه ويقصد بهذا البعد ، إلي أي درجة يستطيع القائد خلق الحماس لدي العاملين معه للتغيير ، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسية التي تسعي المؤسسة إلي تحقيقها .

2- بناء إتفاق جماعي بخصوص أهداف المؤسسة وأولوياتها:

يتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلي تشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة وجعلهم يعملون معا لصياغة أهداف مشتركة تتصف بكونها واضحة وقابلة للتحقيق، وتشكل تحديا حقيقيا لهم لكي يسعوا لإنجازها ، والحرص علي الوصول إلي اتفاق جماعي بخصوص أولوية تحقيق هذه الأهداف.

3- بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة :

تتضمن الثقافة المؤسسية المشتركة ، مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلمات التي يشترك بها أعضاء المؤسسة كافة ، وعادة ما تسهم الثقافة المؤسسية المتينة والمشتركة في دعم المبادرات والتوجهات التطويرية .

4- نمذجة السلوك / تقديم نموذج سلوكي يحتذى به :

يشمل هذا البعد من أبعاد قيادة التغيير سلوك القائد الذي يتمثل في كونه يضرب مثالا حيا للعاملين معه كي يحذوا حذوه ويتبعوه ، بحيث يعكس هذا المثال القيم التي يتبناها القائد

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ذكره ، ص 293

ويناصرها . ويعزز هذا السلوك إيمان المديرين و العاملين بطاقاتهم وإحساسهم بقدرتهم علي إحداث التأثير والتغيير.

ويمارس قائد التغيير عادة أنماط من السلوك تعزز القيم الأساسية مثل : احترام الآخرين والثقة بآرائهم ، والاستقامة ، إضافة إلي القيم الأدائية ، مثل: الدقة والوضوح ... وغيرها.

5- مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدي العاملين في المؤسسة :

يتضمن هذا البعد درجة إهتمام قائد التغيير بالحاجات الفردية للعاملين في المؤسسة ، والإستجابة للفروق الفردية فيما بينهم وبخاصة ما يتعلق بالحاجة للنمو والتطوير المهني ، والسعي للإرتقاء بمستوى قدراتهم وتجديد كفاءاتهم المهنية من خلال توفير البرامج والفرص التأهيلية والتدريبية والتوجيه الملائم لهم ، وتفويضهم الصلاحيات المناسبة لتحمل مسؤولية تنفيذ برامج ومشاريع ومهمات جديدة ، وتشجيعهم لتجريب أساليب وممارسات حديثة تتفق و إهتماماتهم بصورة بناءة لمبادراتهم التطويرية والتجديدية.

6- التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية :

يتضمن هذا البعد السلوك القيادي الذي يتحدى العاملين في المؤسسة لإعادة النظر في عملهم ومراجعته وتقويمه ، والتفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل ، وتنمية روح التنافس الإيجابي والإختلاف البناء فيما بينهم مما يسهم في إبتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل .

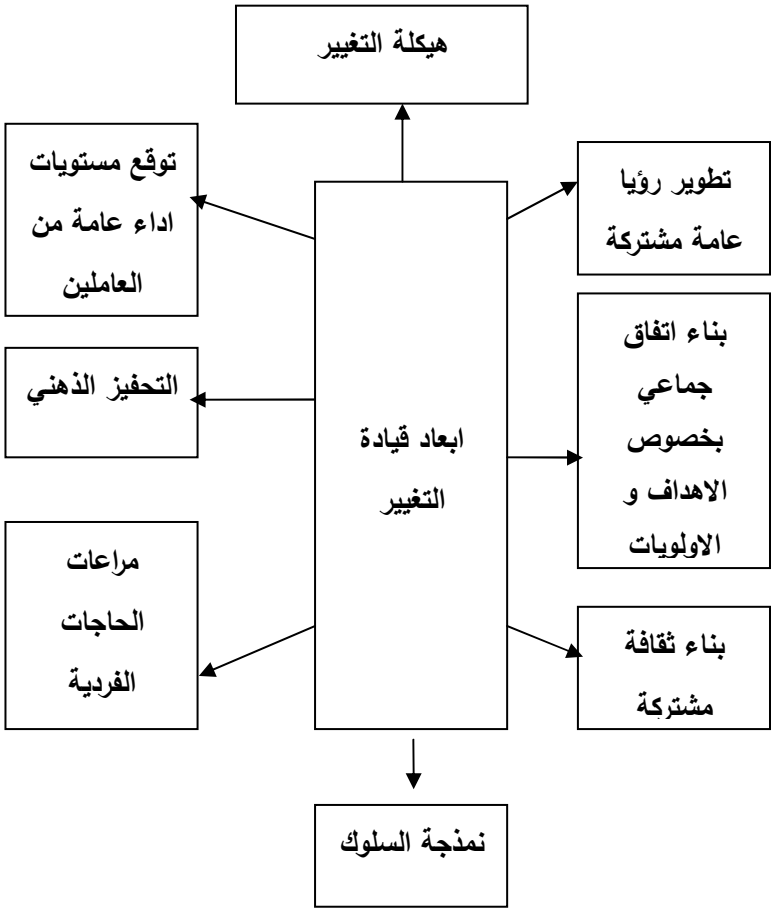
7-توقع مستويات أداء عليا من العاملين

يقوم قائد التغيير بإيضاح الأمور فيما يتعلق بما يجب أن ينجزه العاملون من أجل أن تتم مكافأتهم ، وأن يوفر لهم التغذية الراجعة الضرورية فيما يتصل بأدائهم ، ويقدم لهم الحوافز والمكافآت المناسبة في حال قيامهم بأداء أعمالهم بتميز وفقا لما أتفق عليه ، أو بذلو الجهد المطلوب تحقيقا لمؤشرات الأداء والإنجاز الموضوعة.

8- **هيكلة التغيير :**

يتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلي تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية و التطويرية ، وتحسين بيئة العمل وظروفه ، ومن السلوكيات المرتبطة بهذا البعد قيام قائد التغيير بإيجاد الفرص المناسبة وإتاحة الحرية للعاملين معه للإستفادة من خبراتهم ومعارفهم وتجاربهم واستثمارها إلي أقصى حد ممكن ، إذ أن تشجيعهم من خلال إستخدام هذه الأساليب يساهم في دفعهم نحو التغيير والتجديد والتطوير ، وحفزهم لبذل أقصي طاقاتهم لتطبيق أساليب وممارسات جديدة في مجال عملهم.

الشكل (1-1) ابعاد قيادة التغيير



المصدر :ربحي مصطفى عليان ،إدارة التغيير ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط 1،عمان، الأردن ،2015، ص 294

خلاصة الفصل الأول :

من خلال ما سبق يتضح أن التغيير ضرورة حتمية في بيئة أعمال تتميز بشدة المنافسة، فعلى المؤسسة ضرورة مواكبة التغيرات و التطورات لتحقيق أهدافها وزيادة كفاءتها، بتبني إدار تغيير تقوم على دراسة وتحليل أسباب التغيير بهدف تطبيقه على مستويات المؤسسة من خلال الإستغلال الأمثل لمواردها البشرية و المادية، و كل ذلك تحت إشراف قيادة مؤهلة وقادرة على تطبيق عمليات التغيير والعمل على إنجاحها .

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي

للتنافسية

تمهيد الفصل الثاني :

لمفهوم التنافسية أهمية كبيرة في عالم إدارة الأعمال ، حيث أصبح ينظر للإدارة على أنها عملية ديناميكية ومستمرة تهدف لإلغاء كافة التعقيدات من أجل تحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة عن المنافسين، حيث يعتبر الأخير هدف إستراتيجي تسعى لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية ، فكل مؤسسة تتبع الإستراتيجية التي تلائم إمكانياتها للمنافسة بها فقد تنافس بالجودة العالية أو الكلفة المنخفضة أو تركز على فئة معينة لتنال رضا ووفاء عملائها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية و تعزيزها، و عليه سنتناول في هذا الفصل ما يلي :

المبحث ألأول : ماهية التنافسية

المبحث الثاني: إستراتيجيات التنافس

المبحث الثالث: تعزيز التنافسية

المبحث الأول : ماهية التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية بإختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة، أو قطاع، أو دولة ، فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق ، تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل بمجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها.

المطلب الأول تعريف التنافسية

تعرف التنافسية بالقدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من: ربحية، نمو، إستقرار ، توسع، إبتكار وتجديد". بالإضافة إلى الجاذبية في إستقطاب رؤوس الأموال.[1]

ويعرفها Jean Charles Mathe على أنها هدف أو غاية توضح الإختيارات التنافسية للنشاطات وتجعلها في وضعية مناسبة وملائمة، كما أنها تعتبر أداة لتحسين أداء هذه النشاطات ، أما من ناحية الإستراتيجية فالتنافسية تسمح بالتحكم في الوقت من أجل إستغلال والإستفادة من الوضعية الجديدة التي يمكن أن تخلقها.[2]

كما تعرف بالجهود و الإجراءات و الإبتكارات و الضغوط وكافة الفعاليات الإدارية و التسويقية و الإنتاجية و التطويرية التي تمارسها المنظمات للحصول على شريحة اكبر أو رقعة أكثر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها[3] ، حيث يمكن للمنظمة بناء قدرتها التنافسية

---

[1] فريد النجار ، **المنافسة و الترويج التطبيقي** ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2000، ص 11.

[2] عبدوس عبد العزيز ، **دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات** ، مذكرة ماجستير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2006، ص 36.

[3] * بوزيان عثمان ،**إقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية و الإبداع**، رسالة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص39.

من خلال:

– تحسين الموارد كما ونوعا و تعظيم العائد منها .

التعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية

– تطوير و تفعيل العمليات بإستخدام تقنيات إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر.

المطلب الثاني: أنواع التنافسية

يمكن تحديد هذه الأنواع بالإعتماد على مجموعة من المعايير هي :[1]

أ –**المعيار الموضوعي** :وتنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

–**تنافسية المنتج** :تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف، وغالبا ما يتم الإعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقويم تنافسية هذا الأخير،ويعد هذا الأمر غير صحيح، بإعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

–**تنافسية المؤسسة** :يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلا يتم تقويم المنتج بالإستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هوامش كل المنتجات.

ب –المعيار الزمني :تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

[1] الطيب داودي ، مراد محبوب ،**تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي**، مجلة العلوم الإنسانية العدد 12،كلية العلوم الإقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2007

-**التنافسية اللحظية** :تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير انه لا يجب أن نتفاءل بشأنها لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية.

-**القدرة التنافسية** :تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

المطلب الثالث: أبعاد التنافس (قدرات المؤسسة على المنافسة)[1]

1 - التكاليف: و تعتبر البعد التنافسي الأول الذي تركز عليه العديد من المؤسسات لتعزيز حصتها السوقية، إذ يتطلب تحقيق التفوق التنافسي وفقا لبعد التكاليف قيام المدراء بتحديد تكاليف العمل و المواد الأولية و كافة التكاليف الأخرى، بحيث تخفض المؤسسات من تكاليفها من خلال التخفيض في التكاليف الثابتة .

2 - الجودة: يرغب الزبائن دائما في الحصول على منتجات ذات جودة عالية و لكن في ظل المفاضلة ما بين السعر و الجودة، بحيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق رغبة الزبون في الجانبين، تعتبر الجودة الهدف الرئيسي لمدراء المؤسسات و أحد الأسبقيات التنافسية التي تعزز من خلالها المؤسسة مركزها التنافسي. إذ عرفها Philip Crosby "بالمطابقة للمتطلبات التي تضعها الإدارة" فالجودة تتفرع لبعدين تنافسيين هما:

[1] علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي ،**إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون**، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 154 .

التصميم ذو الأداء العالي أي جودة العمليات ، و درجة المطابقة بمعنى غياب العيوب و الذي يؤدي بدوره لتقليل الأخطاء و بالتالي التوفير في التكاليف بمعنى أن عنصر الجودة ترافقه التكاليف المنخفضة.

تعتبر الجودة بعدا تنافسيا ،و ذلك يتبين من العلاقة المباشرة و الطردية ما بين نسبة المبيعات و درجة جودة المنتجات، بالإضافة إلى علاقتها برضا الزبون و القدرة على تحقيق الأرباح ،فرضا الزبون يؤدي إلى زيادة الإنفاق مع الإستهلاك المرادف للمبيعات لدى المؤسسة مما يضاعف ربحيتها و بالتالي حصتها السوقية.

3 – المرونة: تعرف المرونة بقدرة المؤسسة على التكيف و الإستجابة السريعة للمتطلبات المتزايدة للسوق، بمعنى قدرة المؤسسة في إحداث التغيير بدرجة سريعة إستجابة للتغييرات الحاصلة.

تنقسم المرونة بدورها إلى قسمين: درجة الإستجابة إلى التغيير في متطلبات الزبون، و مرونة الحجم و التي تعني إمكانية المضاعفة أو التقليل من كمية الإنتاج بشكل سريع إستجابة للتغير في الطلب.

4 – التسليم (السرعة): بعد تزايد أهمية الوقت لدى الزبائن أصبحت المنافسة قائمة على أساس الوقت أي المدة المستغرقة حتى يستلم الزبون المنتج، تنقسم هذه المدة بدورها إلى ثلاثة أقسام: المدة ما بين تاريخ استلام طلب الزبون و تاريخ تلبيته، التسليم في الوقت المحدد أي المتفق عليه، السرعة في تطوير المنتج أو تصميم منتج جديد.[1]

5 – الإبداع: يعرف بإنفراد المؤسسة في إستجابتها لبيئتها أي أنها تستجيب بشكل خاص و مختلف عن منافسيها، إلا أن الإبداع يستدعي من المؤسسة التركيز في أنشطتها على:

- وظائف البحث و التطوير .

[1] علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي ،مرجع سابق ذكره، ص 155.

- الجودة العالية.
- القدرة على التطوير و التجديد.

تعتبر الأبعاد التنافسية الخمسة غير مستقلة و إنما مترابطة فيما بينها بحيث يمكن أن يتحقق الإبداع من التكاليف المنخفضة و مبادئ الجودة فالتحسين يؤدي إلى الإبداع و صفرية الأخطاء إلى تخفيض التكاليف، كما أن المرونة تؤدي إلى الدقة في التسليم.

المبحث الثاني: إستراتيجيات التنافس.

الإستراتيجية هي عبارة عن قرارات و أهداف تسعى إلى الإستغلال الأمثل للموارد و نقاط القوة قصد تدعيم الوضع التنافسي للمؤسسة و تحقيق تفوق تنافسي بالمقارنة مع المنافسين في نفس القطاع، و تتبع المؤسسة عموما ثلاثة إستراتيجيات تنافسية تتمثل في الاتي:

المطلب الأول :إستراتيجية الريادة في التكلفة.

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس أن المؤسسة الأكثر تنافسية، هي التي لها تكلفة أقل مقارنة بمنافسيها فهي تعرف بأنها" إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة، وموجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة، وهي تتطلب أساليب محددة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، ومتابعة مستمرة للتكلفة قصد خفضها، و رقابة صارمة عليها وعلى هامش الربح [1].

"بمعنى أن المؤسسة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية إذا ما استطاعت تخفيض تكلفتها، بحيث تتمكن من بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر أقل من السعر الخاص بالمنافسين، ما يسمح لها بالحصول على حصة سوقية هامة، وتحقيق قدر كبير من الارباح .

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

شروط تطبيقها

تسعى المؤسسة بإنتهاجها لهذه الإسراتيجية إلى تحقيق قيادة الصناعة بتخفيض سعر البيع من خلال تطبيق مجموعة من الشروط المتعلقة بموارد المؤسسة ومتطلباتها التنظيمية هي[1] :

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

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

-إستخدام مواد أولية منخفضة السعر دون المساس بجودة المنتوج.

-تخفيض تكاليف البحث والتطوير.

-نظام توزيع منخفض التكلفة.

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

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

إنطلاقا من شروط تطبيق إسراتيجية الريادة في التكلفة تتجلى بوضوح أهمية قيام المسؤولين بإدخال تغييرات على مستوى التكنولوجيا، الأفراد طريقة أداء الأعمال إضافة الى الهيكل التنظيمي والسياسات والإسراتيجيات، وهي تمثل المجالات التي تشتمل عليها إدارة عملية التغيير.

---

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

المطلب الثاني: إستراتيجية التمايز

يعرف التمايز على أنه "درجة إختلاف المخرجات " أما BERY فيعرفه بدخول المؤسسة أسواق جديدة بمنتجات جديدة"[1]، فإستراتيجية التمايز هي إستراتيجية تنافسية موجهة للسوق ككل, ترتكز على الإبتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة بهدف جعله مميزا من خلال: تصميم منتج، الجودة والمواصفات، المنافع والمميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء، فمثل هذه الإستراتيجية تمكن المؤسسة من تحقيق عائد على الإستثمار ومعدلات عالية من الربحية تفوق المتسوى المتوسط للقطاع بسبب ولاء العملاء للعلامة، مما يقلل حساسيتهم للسعر ويضع حاجزا لدخول منافسين جدد، إذ أن التكاليف المرتفعة للمنتج يتحملها العميل، إلا أنها تفشل عندما لا يقيم الزبون العلامة بشكل كاف ليشتريها، فكيف تتحقق ميزة التمايز [2]

يمكن إتباع إستراتيجية تمايز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:

– شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.

–تكثيف جهود البحث والتطوير تجاه المنتج بحيث يؤدي إلى تقديم منتجات بخصائص أداء أفضل.

– عملية التصنيع تركز على تفادي العيوب في التصميم لأداء جيد من الناحية الهندسية

– إعداد نظام دقيق للملفات والتسليم في الوقت المحدد.

– أنشطة تسويقية لخدمة المستهلك ومساعدته في كيفية إستخدام المنتج.

---

[1] Gérard Garibaldi (Analyse Stratégique) Eyrolles Editions d'Organisation, Paris, Troisième Edition, 2008, p64,65.

[2] – جمال الدين محمد المرسي, مصطفى محمود أبو بكر, طارق رشدي جبة، **التفكير الإستراتيجي والادارة الاستراتيجية** ،الدار الجامعية , الإسكندرية, 2002, ب ط ,ص 274–275 .

على العموم يعتمد نجاح تطبيق إسراتجية التمايز على مجموعة من المتطلبات التنظيمية، والتكنولوجية، والمهارات التي يتمتع بها الأفراد وكذا على الإبداع، إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة،وكل هذه الشروط والمتطلبات يمكن العمل بها من خلال تبني المؤسسة لإدارة التغيير.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

هي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف بحيث تكثف المؤسسة من نشاطها التسويقي في هذا الجزء، أو إلى مجموعة معينة من العملاء، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل وتسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى الإستفادة من ميزة تنافسية عن طريق تقديم منتجات بأسعار اقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء بسبب التركيز على التمايز، أو التمايز و التكلفة الأقل معا .[1]

للدخول في إستراتيجية التركيز هناك خطوتين رئيسيتين :

- تحديد القطاع الذي سوف يتم التنافس فيه.
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاع السوقي المستهدف: ولتقرير أي القطاعات السوقية يتم التركيز عليها فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناءا على معرفة حجم وربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين وأخيرا مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

[1] – عمار بوشناف ،**الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مصادرها تنميتها و تطويرها** ،مذكرة ماجيستار ، جامعة الجزائر ، 2002، ص 33.

المبحث الثالث: تعزيز التنافسية

لا يمكن للمؤسسة الإحتفاظ بمركزها التنافسي بصفة نهائية، بل يجب عليها العمل على تحسين وتطوير قدراتها التنافسية بإستمرار من خلال بناء ميزة تنافسية و تعزيزها .

المطلب الأول: مصادر بناء الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة و من أهمها نذكر ما يلي: [1]

الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة ، بإعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، فكلما إرتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالإنخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة ، زاد إهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك ، بل أصبحت الجودة هي الإهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، وهذا ما أوجب على المؤسسات أن ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية .

المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لإستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة ، فلقد زاد إهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة ، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة ، وبراءات الإختراع ، و العلامات التجارية المميزة ، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنتقل تلك المعرفة عبر القنوات

[1] سملالي يحضية، مرجع سابق، ص 8

التنظيمية للإستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

-**التكنولوجيا** :تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا كمورد لتحقيق الميزة التنافسية، وبما أن التكنولوجيا في تطور مستمر وسريع، فإن عدم مواكبتها يضع المؤسسات في مواجهة تهديد حقيقي، كما أن إستخدام المؤسسة لتقنيات وتكنولوجيات متطورة وحديثة يساعدها على تنظيم وتسيير عملياتها بشكل فعّال، بإستخدام آلات وتقنيات متطورة تساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق وفرات الحجم، والتكنولوجيا المتجددة يتم إكتشافها، تنميتها، وتطويرها من خلال البحوث و التطوير، والتي تعتمد بالأساس على قواعد وتكنولوجيا المعلومات .

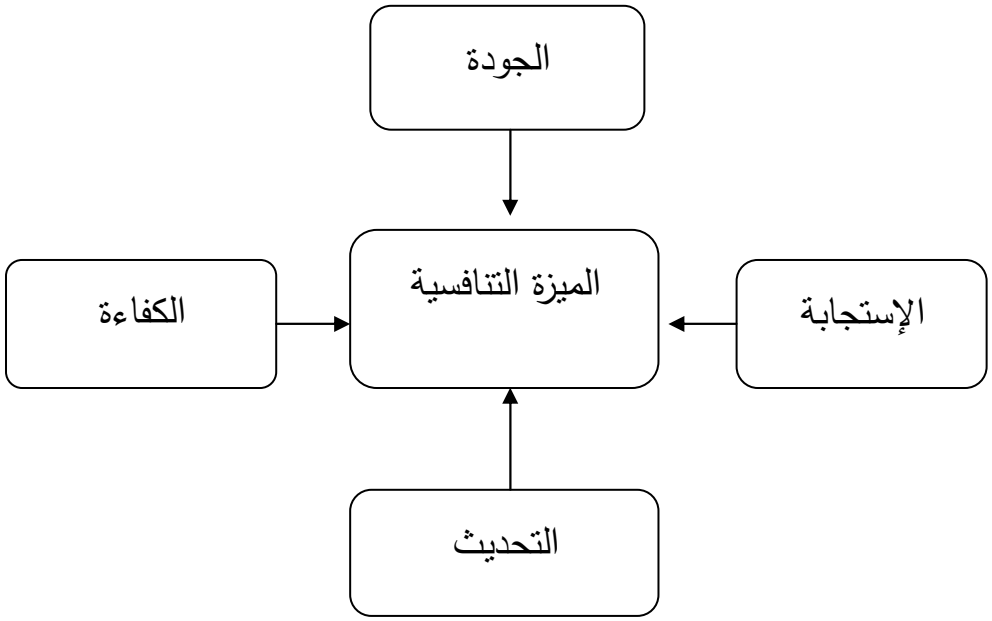
-**التحديث/التجديد** :يشير إلى عملية إستحداث منتجات أو عمليات جديدة، وله نوعان رئيسيان هما:

تحديث المنتج ، وتحديث العمليات، أما الأول فالمقصود به العمل على تطوير و إستحداث منتجات جديدة تماما أو تضمين المنتجات الموجودة في السوق صفات متميزة جديدة، أما الثاني(تحديث العمليات)فيشير إلى تطوير عمليات جديدة، لإنتاج المنتجات وتوصيلها إلى المستهلكين،وعلى المدى الطويل يمكن القول أن تحديث المنتجات والعمليات يمثل أهم الأسس البنائية للميزة التنافسية [1]

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

[1] بلحسين دليندة ، مرجع سابق،ص 42

الشكل رقم (2-1) الأسس والمصادر العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر :محمد عبد الحسين الطائي ونعمة عباس الخفاجي، **نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط3 ، عمان، الاردن ، 2009 ، ص 160

المطلب الثاني: الركائز الأساسية للميزة التنافسية

من الدعائم والأسس التي على المؤسسات توفيرها لأجل كسب ميزة تنافسية ما يلي: [1]

1 - القدرة على التطوير:

يسند الأمر إلى مراكز البحث والتطوير التي من وظائفها:

-تطوير أداء المنتجات من حيث الجودة.

- إدخال تحسينات على المواد الأولية المستعملة لتصبح أفضل واقل تكلفة بجودة أعلى.

- تطوير طرق التصنيع لتصبح أكثر سرعة بتكلفة أقل وإنتاج اكبر.

[1] العيهار فلة، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر، 2005، ص 152

– البحث عن طرق توزيع جديدة والتركيز على أسواق معينة لضمان ربحية اكبر.

و كلما كان التطوير والتحسين ملموسين كلما نجح المشروع في إكتساب مزايا تنافسية للمحافظة على البقاء والاستمرار.

2 – القدرة على الإبتكار: يعتبر هذا المفتاح من أهم الإستراتيجيات الواجب على المؤسسة إكتسابها إذ تمنح مجموعة من المنافع :

– مزايا إبتكارية غير مسبوقة.

. تخاطب كافة العملاء

– لا يستطيع أيا كان الحصول عليها إلا بعد فترة من الزمن، و هذا يتحقق برعاية أصحاب القدرات الإبتكارية وتعهدهم بالدعم والمساندة وتطبيق إختراعاتهم في إنتاج منتجات تناسب خطوط الإنتاج القائمة لدى المؤسسة، وأحسن السبل لإكتشاف ذوي المهارات هو تنظيم ندوات ومؤتمرات علمية وطنية ودولية.

المطلب الثالث: دعائم تعزيز التنافسية

تتمكن المؤسسات من إكتساب ميزة تنافسية نتاجا للإضطرابات و الصعوبات التي تواجهها سواء أكانت داخلية أو خارجية ، ففي سعيها لتجاوزها فإنها تبحث عن الفرص التي سوف تستثمر فيها إمكاناتها و تحقق بما نتائج مرغوبة، فهذا التغيير الذي تقوم به يقود إلى التعديل في وضعيتها التنافسية إضافة لان السعي لتجاوز الصعوبات قد يؤدي في حالات أخرى إلى الابتكار و الذي يأخذ عدة أشكال ، منتجات جديدة، عمليات جديدة، طرق جديدة للتعاملات التجارية.[1]

من هنا ، يمكن إدراك بأن تحقيق الميزة التنافسية يتوقف على قدرة المؤسسة ومرونتها في الإستجابة إلى التغييرات الحاصلة في بيئتها بالإستفادة من الفرص التي تتيحها تلك الظروف

[1] عبدوس عبد العزيز ، مرجع سابق ،ص 42، 43.

و التخفيف من الآثار السلبية التي يمكن أن تحملها في طياتها ، بحيث أن هذه الإستجابة تكون بهدف تلبية رغبات عملائها، أما فيما يخص إمكانية المؤسسة في رصد تلك الفرص فذلك يتوقف على أنظمة معلوماتهما و التي تسمح لها بالحصول على المعلومات الضرورية و الكافية حول وضعيتها الحالية و ما ستكون عليه في المستقبل ، بالإضافة إلى الرؤيا النافذة لقادتها إذ تتلخص عوامل تحقيق الميزة التنافسية في العنصرين التاليين:

* الفهم الكامل لحاجات العملاء و خصائص المنتجات التي يفضلونا و المستويات الأدائية التي يقدرونها و هل هم في إستعداد لدفع أموالهم من أجلها.

* إلمام المؤسسة بالأساليب التي تمكنها من تحقيق رغبات العميل بتطوير التكنولوجيا المستخدمة و التعديل في القواعد التنظيمية و البنية الأساسية للإتصالات.[1]

[1] جيمس سي كراج، روبرت أم جرانت، ترجمة خالد العامري،**الإدارة الإستراتيجية** ، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة ، مصر ، ط1، 2003، ص 02.

خلاصة الفصل الثاني:

كي تتمكن المؤسسة من تعزيز تنافسيتها و تحسينها في ظل الضغوط التنافسية المستمرة ،يجب عليها تبني خيارات إستراتيجية ناجحة تلائم قدراتها و إمكانياتها .

ولتحافظ المؤسسة على إستمرارية مكانتها التنافسية ، وعدم فقدانها، عليها الإلتزام بالتحسين والتطوير المستمر لمجموعة من الشروط و المتطلبات التنظيمية، والتكنولوجية، والمهارات التي يتمتع بها الأفراد ،الإبداع، إدارة الجودة الشاملة، و نظم العمل، وكل هذه الشروط والمتطلبات يمكن تحقيقها من خلال تبني المؤسسة لإدارة التغيير.

الفصل الثالث: دور إدارة التغيير في تعزيز التنافسية–دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية .

تمهيد الفصل الثالث :

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى الإطار النظري لموضوع الدراسة، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية، كمثال لدراسة دور إدارة التغيير في تعزيز التنافسية ،معتمدين في ذلك على المباحث التالية:

المبحث الأول :تقديم للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني :الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث :تحليل وتفسير محاور الاستبيان

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر

سنتناول في هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر من خلال ثلاثة مطالب، يتمثل المطلب الأول في لمحة عن المؤسسة ، المطلب الثاني فروعها و هياكلها ، و أخيرا المطلب الثالث الذي سنتطرق من خلاله إلى مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية.

المطلب الاول :لمحة حول مؤسسة إتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الإتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 إصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات، و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة" بريد الجزائر"و ثانيهما بالاتصالات ممثلة في "إتصالات الجزائر."

و في إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة ، تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و إستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكاتVSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، و بالتالي أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل إحترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة ، و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج

واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية إعتمادا على تدارك التأخر المتراكم[1].

المطلب الثاني : فروع وهياكل مؤسسة إتصالات الجزائر

سنتناول من خلال هذا المطلب فروع وهياكل مؤسسة إتصالات الجزائر .

أولا: فروع مؤسسة إتصالات الجزائر[2]

تعتبر إتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشأت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الإتصالات، فقد تم إنشاء ثلاث فروع وهي:

ا – **فرع إتصالات الجزائر** "**موبيليس**": مختص في الهاتف، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملين الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة، وكذلك عدد زبائنها الذي تعدى 20 مليون مشترك.

ب– فرع إتصالات الجزائر للأنترنت "**idoom**": مختص في تكنولوجيا الأنترنت ذو السعة الفائقة وللإشارة فإن كل قطاعات النشاطات الكبير في البلاد التعليم العالي، البحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني الصحة، الإدارة، .... إلخ مربوطة حاليا بشبكات الانترنت بمقرات الربط للأنترنت عن طريق شبكة "**idoom** ".

ج– إتصالات الجزائر الفضائية : مختصة في تكنولوجيا السائل والأقمار الصناعية .

ثانيا: هياكل مؤسسة إتصالات الجزائر

بالإضافة على كونها متعامل مع متعاملين آخرين والرائد في مجال الاتصال في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، فهي تشمل كل شبر من ربوع الجزائر وذلك من خلال هيكلها الذي يتوزع عبر كل ربوع الوطن،

[1] موقع إتصالات الجزائر، https://www.algerietelecom.dz، إطلع عليه يوم 2021/06/09 على الساعة 20.45

[2] . معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين ، المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر بالمدية.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلها على منطق الشمولية أي إيصال خدماتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، والذي يتضمن مديرية عامة مقرها الجزائر

العاصمة تسهر على تسييرها المؤسسة و12 مديرية إقليمية موزعة عبر كل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، تلمسان، باتنة، تيزي وزو، بليدة، بشار، شلف، وأعتمد في هذا التقسيم على مبدأ التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد إتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية، بالإضافة إلى مديريتين إضافيتين بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها تحتوي هذه المديريات على وكلات تجارية ومراكز هاتفية.[1]

المطلب الثالث : المديرية العملياتية للإتصالات بالمدية

أولا : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

نشأت المديرية العملياتية للإتصالات بالمدية بتاريخ 11 نوفمبر 2002 وفق القرار 15/02 الخاص بتنظيم المديرية العامة لإتصالات الجزائر ، و كانت الإنطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح من جانفي 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات في المؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003 الوحدة العملية للإتصالات إلى غاية جوان 2011 تم تغيير الإسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية.

ثانيا: أهداف ومهام وخدمات المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر بالمدية.

1 /أهداف المديرية العملياتية بالمدية:

من أهم أهداف المديرية العملياتية بالمدية ما يلي :

الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.

إستقطاب أكبر عدد من الزبائن.

[1] معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين ، مرجع سابق.

إرضاء الزبائن.

تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها .

تطوير الخدمات للمساعدة التقنية .

2/ مهام المديرية العملياتية بالمدية: ترتكز مهام المديرية العملياتية بالمدية على القيام بالنشاطات التالية:

- تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم والإجابة على جميع شكاوى الزبائن.
- تقديم خدمات الهاتف الثابت والأنترنت للخواص والمهنيين وشبكات الأنترنت للمهنيين لمختلف المديريات العمومية والخاصة كالمستشفيات والبنوك .... الخ.
- إيصال الأنترنت إلى كل بيت.
- تحديث الشبكة الهاتفية تحديث كوابل النحاس بكوابل الألياف البصرية .
- إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة (غير متوفرة على الهاتف والأنترنت).

3/خدمات المديرية العملياتية للمدية: من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية نحد:[1]

خدمة الهاتف الثابت .

خدمة الأنترنت المرتبطة بالهاتف الثابت عالى التدفق ADSL .

خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي.

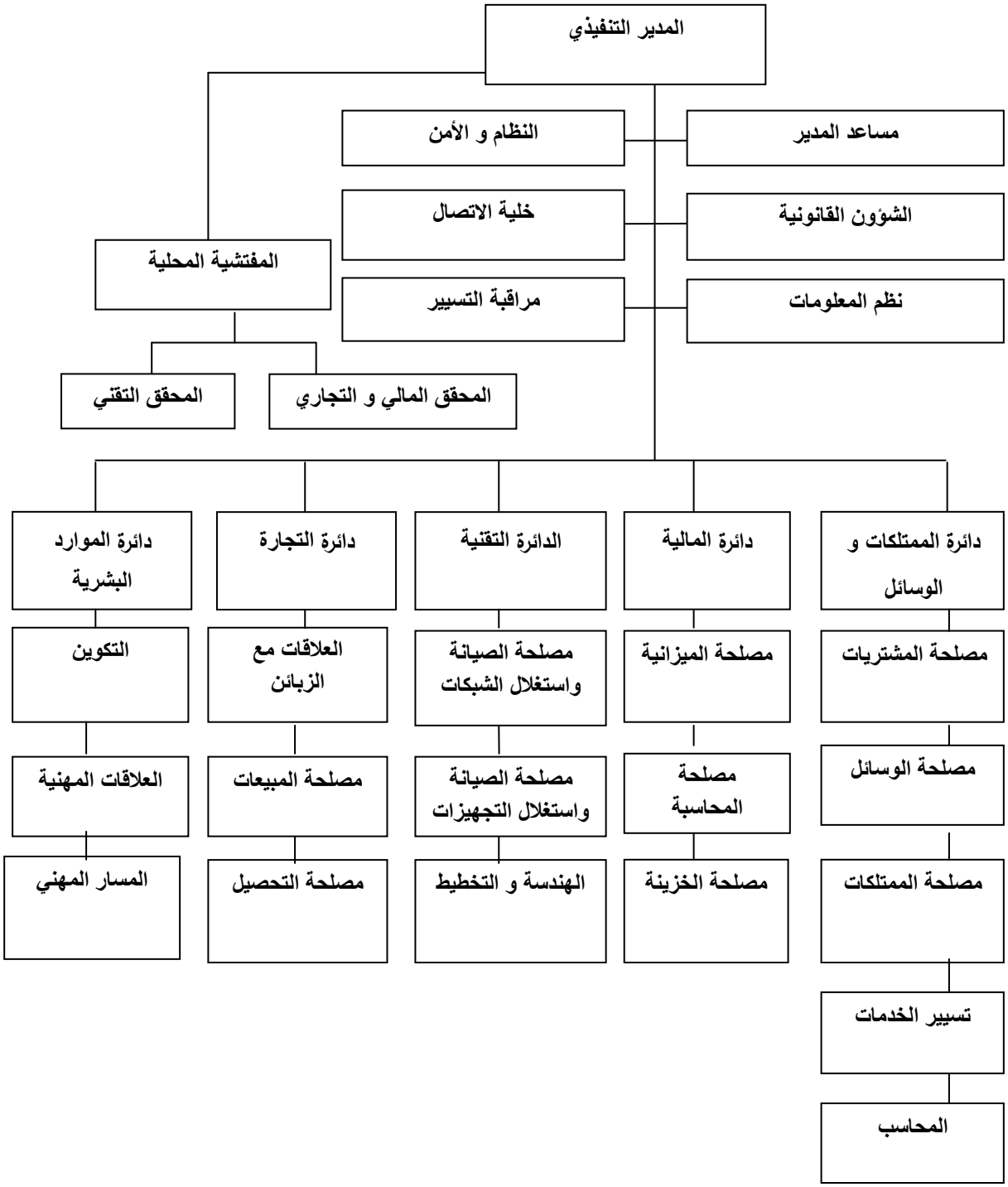
خدمة الويفي "wifi"

بطاقات التعبئة الخاصة بخدمات ال "wifi".

[1] معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة خدمات البيع.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالمدية

الشكل رقم (3-1)الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالمدية



المصدر : وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

1/دائرة الممتلكات و الوسائل: التي بدورها تنقسم إلى :[1]

– مصلحة الوسائل: إمداد مصالح المديرية بالوسائل اللازمة كالتدعيم بالسيارات والتجهيزات

– مصلحة الشراء: تهتم بشراء كل ما يلزم للمؤسسة.

– مصلحة الممتلكات : تقوم بالجرد المادي وحماية ممتلكات المؤسسة كما تقوم بالسهر على جلب عقود لممتلكات المؤسسة من المصالح المحتملة مثل أملاك الدولة.

2/دائرة المالية: وتتضمن المصالح التالية:

– مصلحة الميزانية: تقوم بإعداد الميزانية.

–مصلحة الحزينة: تقوم بالدفع النقدي.

– مصلحة المحاسبة: تقوم بتدقيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة

3/الدائرة التقنية : وتتضمن المصالح الآتية:

– مصلحة الهندسة والتخطيط : تهتم بهندسة ووضع مخططات من أجل وضع شبكات جديدة للهاتف والانترنت.

– مصلحة الصيانة وإستغلال الشبكات : تقوم هذه المصلحة بتحديد الشبكات القديمة والسهر على إستغلالها أحسن استغلال.

– مصلحة الصيانة وإستغلال الآلات : تقوم هذه المصلحة بتجديد الآلات كالخزائن الهاتفية والعمل على إستغلالها أحسن إستغلال.

[1] معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين ، مرجع سابق.

4/دائرة التجارة: وتتضمن المصالح التالية: [1]

مصلحة المبيعات: وتتم في هذه المصلحة بيع الخدمات الموجودة للهاتف والأنترنت وإيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن.

– مصلحة التحصيل: تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة.

– مصلحة العلاقات مع الزبائن : تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع.

5/ دائرة الموارد البشرية، و تنقسم إلى :

– مصلحة المسار المهني: تقوم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد

– مصلحة التكوين: تقوم بتكوين و رسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق وهذا لظمآن جودة عالية مقدمة من طرف العمال حفاظا على مركزها التنافسي في السوق .

– مصلحة العلاقات المهنية: تهتم هذه المصلحة بضمان جو مناسب للعمال إجتماعيا وتوفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.

[1] معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين ، مرجع سابق.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث سنستعرض الإطار المنهجي للدراسة الذي إستخدمناه ،حيث يبين كلا من مجتمع و عينة وأداة الدراسة ، والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدقها وثباتها وإجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات و المعلومات ، حيث تهدف هذه الدراسة إلى دراسة الدور الذي تلعبه إدارة التغيير في تعزيز تنافسية المنظمة.

المطلب الأول : عرض بيانات الدراسة

أولا : مجتمع و عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية المدية ، أما فيما بتعلق بحجم عينة الدراسة ، فقد ركزنا بشكل أكبر على إطارات المديرية كون عملية إحداث التغيير لا يمكن نجاحها إلا من خلال المسؤولين، وعليه قمنا بإختيار عينة مكونة من 30 موظفا (إطار).

ثانيا : أداة الدراسة

أ- تحليل الاستبيان:

تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة و هذا قصد التعرف على مدى إعتماد المنظمة محل الدراسة على إدارة التغيير و الدور الذي تلعبه في تعزيز تنافسيتها ،حيث يحتوي على ثلاثة أجزاء للدراسة مبينة كالأتي :

- الجزء الأول : المعلومات الشخصية.
- الجزء الثاني : المعلومات الخاصة بالدراسة و تشمل على محورين كالتالي :

المحور الأول: إدارة التغيير / المحور الثاني : تعزيز التنافسية.

ب- أدوات التحليل الإحصائي:

تم إستخدام الحزمة الإجتماعية للعلوم الإحصائية والمعروفة إختصارا ب: SPSS من أجل التحليل الإحصائي والإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار الفرضيات، وعلى هذا الأساس إستخدمنا الأساليب الإحصائية التالية التي تتناسب مع متغيرات الدراسة وفرضياتها:

- إختبار كولمجروف – سمرنوف (Kolmogorov-smirmov test (K-S للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لمعرفة درجة ثبات عبارات كل متغير من متغيرات الدراسة.

- معامل الإرتباط سبيرمان Spearman Corrélation لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي، والعلاقة بين المتغيرات .

- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها .

- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التـــي تقيسها.

- الإنحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم إستجابات الموظفين عن المتوسط الحسابـي.

- الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر إدارة التغيير على تعزيز التنافسية.

- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هنالك دلالة إحصائية في إجابات الموظفين حول المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع تبعا للبيانات الشخصية والوظيفية.

- تم الإعتماد على مقياس ليكرت Likert ذو الخمس درجات لقياس إستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الإستبيان كما يلي :

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

المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات، ومن أهم هذه المسائل هي: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الإتساق الداخلي والصدق البنائي كما يلي:

أولا : التحقق من التوزيع الطبيعي

يعد إختبار التوزيع الطبيعي واحد من أهم الفرضيات الأساسية التي لابد من أن يتحقق لإجراء بعض الإختبارات الإحصائية مثل: تحليل الإنحدار وتحليل التباين وغيرها من الإختبارات الإحصائية، ومن هذا المنطلق قامنا بإستخدام إختبار كولمجروف – سميرنوف (Kolmogorov-smirnov test (K-S) للتحقق من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الإختبار فلابد أن تكون مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة أكبر من (0.05) ، والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار .

الجدول رقم (3–1): إختبار كلمجروف – سميرنوف (K–S) للتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة الاختبار *K–S*	درجة الحرية *DF*	مستوى الدلالة *P*
إدارة التغيير	0.114	30	0.200
تعزيز التنافسية	0.137	30	0.077

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (3–1) أن قيمة إختبار كلمجروف – سميرنوف للمتغير المستقل (إدارة التغيير) والمتغير التابع (تعزيز التنافسية) كانت غير دالة إحصائيا (P>0.05)مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي إمكانية إستخدام الإختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة.

ثانيا : اختبارات الصدق

يمثل الصدق في البحث العلمي درجة دقة البحث على قياس الغرض المصمم من أجله، أي مدى تزويد أداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه، وفي هذه الدراسة إعتمدنا على ثلاث أنواع من إختبارات الصدق هي: الصدق الظاهري، صدق الإتساق الداخلي والصدق البنائي وفيما يلي تفصيل لذلك:

أ /**الصدق الظاهري:** يتطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس الإستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية والمنتمين إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير بجامعة المدية، و بناءا على التوجيهات والاقتراحات التي قدمها السادة المحكمين قمنا بإجراء التعديلات اللازمة على الإستبيان في ضوء مقترحاتهم.

ب /صدق الإتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه وعلى هذا الأساس قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة.

نوضح ذلك من خلال عرض الجدول رقم (3-2):

الجدول رقم : (3-2) معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير إدارة التغيير مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

الرقم	العبارات	معامل الارتباطSP	مستوى الدلالة P
X1	تقوم مؤسستكم بالتحديد الدقيق للأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها من عملية التغيير.	0.766***	<0.001
X2	تقوم مؤسستكم بإشراك الموظفين في وضع خطط التغيير.	0.697***	<0.001
X3	تقوم الادارة العليا بتحديد دور كل موظف في عملية التغيير.	0.534**	0.004
X4	تحسين قدرات العاملين، بإخضاعهم لبرامج جديدة للتدريب والاختيار والتعيين	0.785***	<0.001
X5	تخصيص أنظمة حوافز ومكافآت تشجيعية، تساعد العاملين على إخراج ما لديهم من إمكانيات	0.699***	<0.001
X6	دراسة الأسباب التي تجعل الموظفين يدعمون التغيير أو يقاومونه..	0.721***	<0.001
X7	توفير من اخ تنظيمي يمكِّن الموظفين من تنفيذ عمليات التغيير بشكل جماعي.	0.730***	<0.001
X8	توفير الإمكانيات التي تتطلبها عملية التغيير.	0.504**	0.008
X9	تحديث تجهيزات العمل	0.755***	<0.001
X10	تحسين استخدام الحواسيب، شبكات وقواعد البيانات لتسهيل أداء العمليات.	0.640***	<0.001
X11	تطوير شبكة الاتصالات الداخلية،	0.707***	<0.001
X12	بناء قواعد بيانات خاصة للتعرف على مدى رضا الزبون.	0.541**	0.002
مستويات الدلالة الاحصائية:		***:P<0.001	**:P<0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (3-2) أن جميع معاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من (SP=0.504 , P=0.004) للعبارة (X8) إلى (SP=0.785، P<0.001) للعبارة (X4) مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والمتغير الذي تنتمي إليه (إدارة التغيير)، وبالتالي توافر الإتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

- الإتساق الداخلي لعبارات متغير تعزيز التنافسية

نوضح ذلك من خلال عرض الجدول رقم (3-3):

الجدول رقم: (3-3) معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير تعزيز التنافسية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
Y1	أصبح للمؤسسة خطط عمل واضحة و متناسقة في كل أقسامها.	0.760***	<0.001
Y2	أصبح هناك تشجيع للأفكار الابداعية	0.719***	<0.001
Y3	أصبح هناك تنسيق في القرارات المتخذة بين جميع الاقسام في المؤسسة..	0.672***	<0.001
Y4	أصبحت المؤسسة تمتلك تجهيزات عمل متطورة	0.630***	<0.001
Y5	أصبحت هناك ظروف عمل مريحة و محفزة داخل المؤسسة.	0.537**	<0.001
Y6	زادت قدرة الموظفين على معالجة إنشغالات الزبائن و تحقيق رضائهم.	0.511**	0.004
Y7	أصبحت هناك سرعة في الإستجابة لطلبات الزبائن	0.630***	<0.001

Y8	تعمل المؤسسة بإستمرار على تطوير الخدمات المقدمة للزبائن.	0.718^{***}	<0.001
Y9	أصبحت المؤسسة تقدم خدمات متنوعة تلائم حاجات و رغبات الزبائن	0.735^{***}	<0.001
Y10	أصبحت المؤسسة قادرة على تقديم خدمات بأسعار اكثر تنافسية	0.776^{***}	<0.001
Y11	حققت المؤسسة نمو في الحصة السوقية	0.690^{***}	<0.001
Y12	عززت المؤسسة مركزها التنافسي.	0.674^{***}	<0.001
مستويات الدلالة الاحصائية:	***:$P<0.001$		**:$P<0.01$

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (3-3) أن جميع معاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من (SP= 0.511 ، P =0.004) للعبارة (Y6) إلى (SP= 0.776، P< 0.001) للعبارة (Y10) مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والمتغير الذي تنتمي إليه (تعزيز التنافسية)، وبالتالي توافر الإتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

ج/ الصدق البنائي:

يعتبر صدق الإتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة ، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الإتساق البنائي بمدى إرتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الإستبيان مجتمعة.

ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الإرتباط سبيرمان (Spearman)بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية للإستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم: (3-4) معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

البيان	الدرجة الكلية للإستبيان	
	معامل الإرتباط SP	مستوى الدلالة P
الدرجة الكلية لمتغير إدارة التغيير	0.765^{***}	<0.001
الدرجة الكلية لمتغير تعزيز التنافسية	0.729^{***}	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية:	***:P<0.001	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (3-4) الذي يبين معاملات ارتباط المتغير المستقل (ادارة التغيير) مع المتغير التابع (تعزيز التنافسية)، ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (SP=0.765 , SP =0.729) وهي دالة إحصائيا (P<0.001)، وهذا يعكس الصدق البنائي الأداة الدراسة.

ثالثا : ثبات الإستبيان

تم تقدير ثبات الإستبيان على العينة الإختيارية بإستخدام معامل ألفا كرونباخ وذلك لأن هذه الطريقة تسعى إلى قياس معامل التباين الداخلي بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وتعتبر القيمة مقبولة إحصائيا لمعامل ألفا كرونباخ إذا بلغت (0.70) فأكثر، أما إذا كانت أقل من ذلك فإنها تعتبر ضعيفة، وفي هذا الإختبار قمنا بإستنتاج معامل ألفاكرونباخ بالنسبة للعبارات التي تقيس كل متغير والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-5) معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للإستبيان

المتغير	معامل ألفا كرونباخ α
إدارة التغيير	0.708
تعزيز التنافسية	0.719
الدرجة الكلية للاستبيان	0.772

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول الرقم (3-5) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت قيمه بين (0.708 =α ; 0.719 = α) لمتغيرات الدراسة، كما بلغت قيمته أيضا (0.772 = α) للدرجة الكلية للإستبيان وبالتالي يكون قد تخطت العتبة الموصى بها (0.70)، ما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وإختبار الفرضيات، وفي هذا الصدد قامنا أولا بوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، ثم أجرينا تحليلا وصفيا لإجابات الموظفين حول عبارات متغيرات الدراسة، وبعد ذلك إختبار الفرضيات.

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

إشتملت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما جاء في الإستبيان المرفق في الملاحق على المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة)، حيث سيتم إعتماد التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

أولا : وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

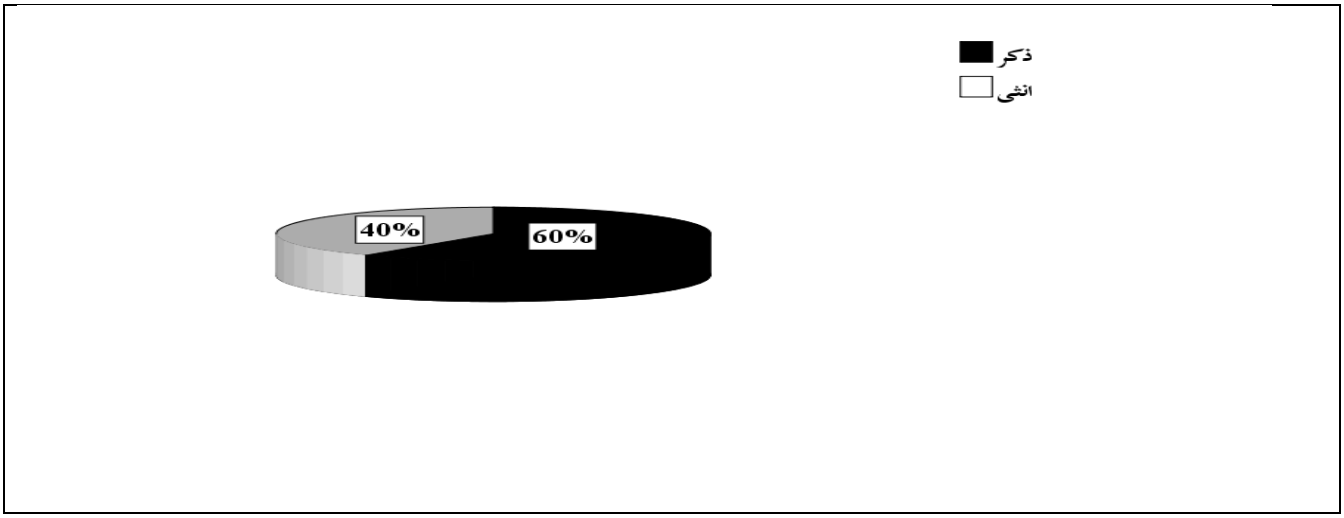
الجدول رقم (3-6) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	18	60
	انثى	12	40
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (3-6): أن الموظفين في العينة أغلبهم ذكور حيث بلغت نسبتهم (60%) من إجمالي عينة الدراسة، وبلغت نسبة الإناث (40%)، وهذا يدل على أن الذكور كانوا أكثر استجابة للإستبيان مقارنة بالإناث، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-2) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر : شكل مقتطع من مخرجات SPSS

ثانيا : وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير العمر

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

الجدول رقم (3-7) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

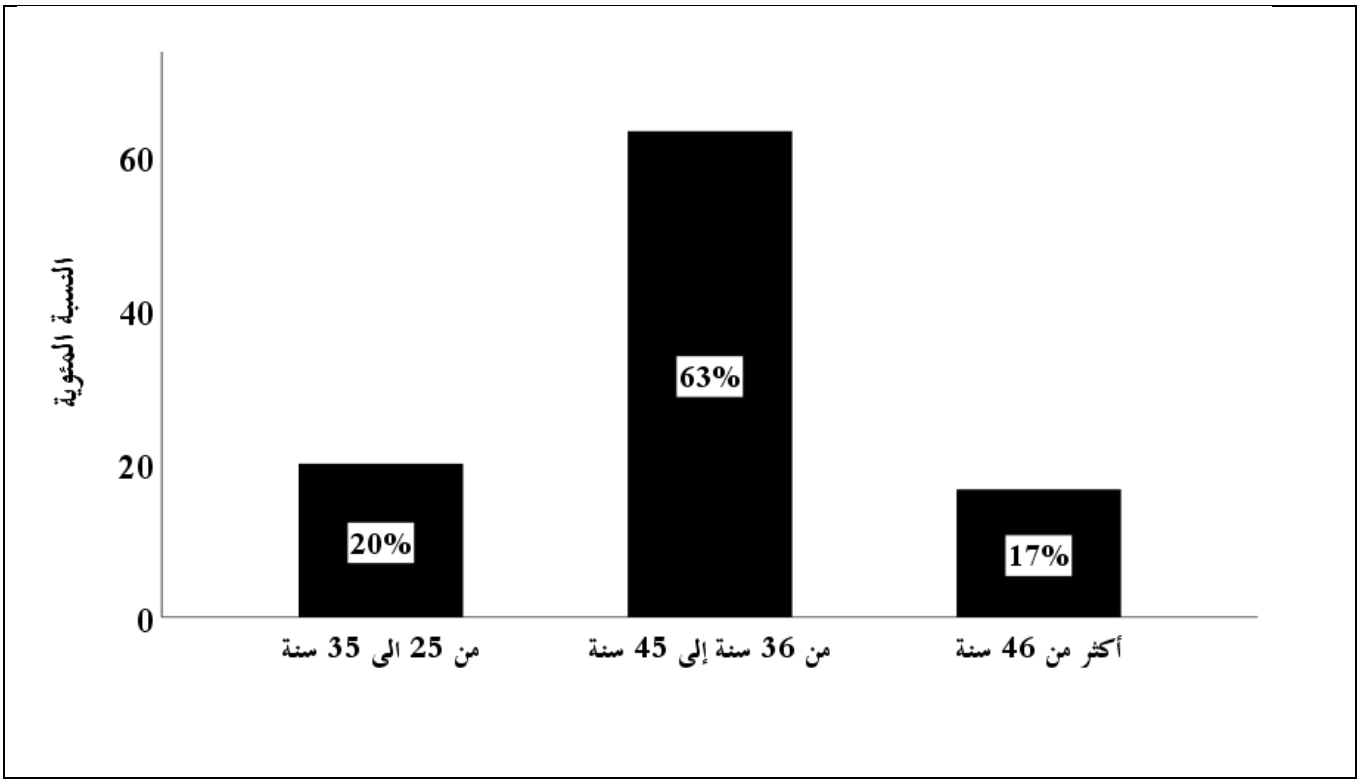
المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 25 سنة	-	
	من 25 إلى 35 سنة	06	20
	من 36 إلى 45 سنة	19	63
	أكثر من 46 سنة	05	17
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن معظم الموظفين في عينة الدراسة هم من الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة، إذ بلغ عددهم (19) موظف وبنسبة مقدارها (63%)، تليها الفئة العمرية (من 25 إلى 35 سنة)، حيث بلغ عددهم (06) موظف وبنسبة (20%)، ثم الفئة العمرية لأكثر من 46 سنة حيث بلغ عددهم (05) موظفين وبنسبة (17%)، وبشكل عام يمكن

القول أن غالبية الموظفين الذين يمثلون عينة الدراسة هم من الفئات الشبانية، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-3) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر : شكل مقتطع من مخرجات SPSS

ثالثا : وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

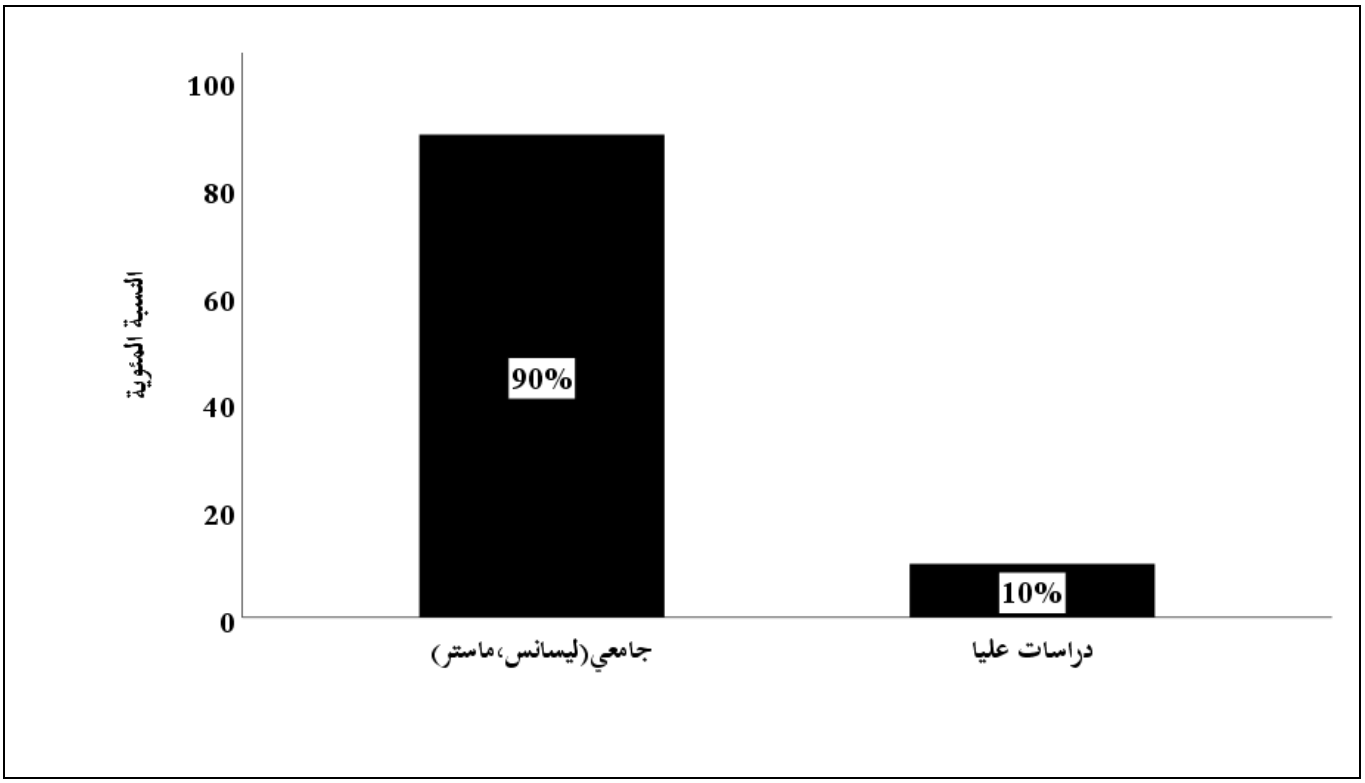
الجدول رقم (8-3) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	-	
	جامعي (ليسانس، ماستر)	27	90
	دراسات عليا	03	10
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الذين لديهم شهادة جامعية (ليسانس، ماستر) يمثلون المستوى التعليمي الغالب في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (27) موظف وبنسبة مئوية بلغت (90%)، يليهم الموظفين الحاملين لشهادة الدراسات العليا الذي بلغ عددهم (03) موظفين وبنسبة مقدارها (10%). وعليه نستنتج أن جميع الموظفين في عينة الدراسة يحملون شهادة جامعية و شهادات عليا، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر : شكل مقتطع من مخرجات SPSS

رابعا : وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الوضعية الوظيفية

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية الوظيفية :

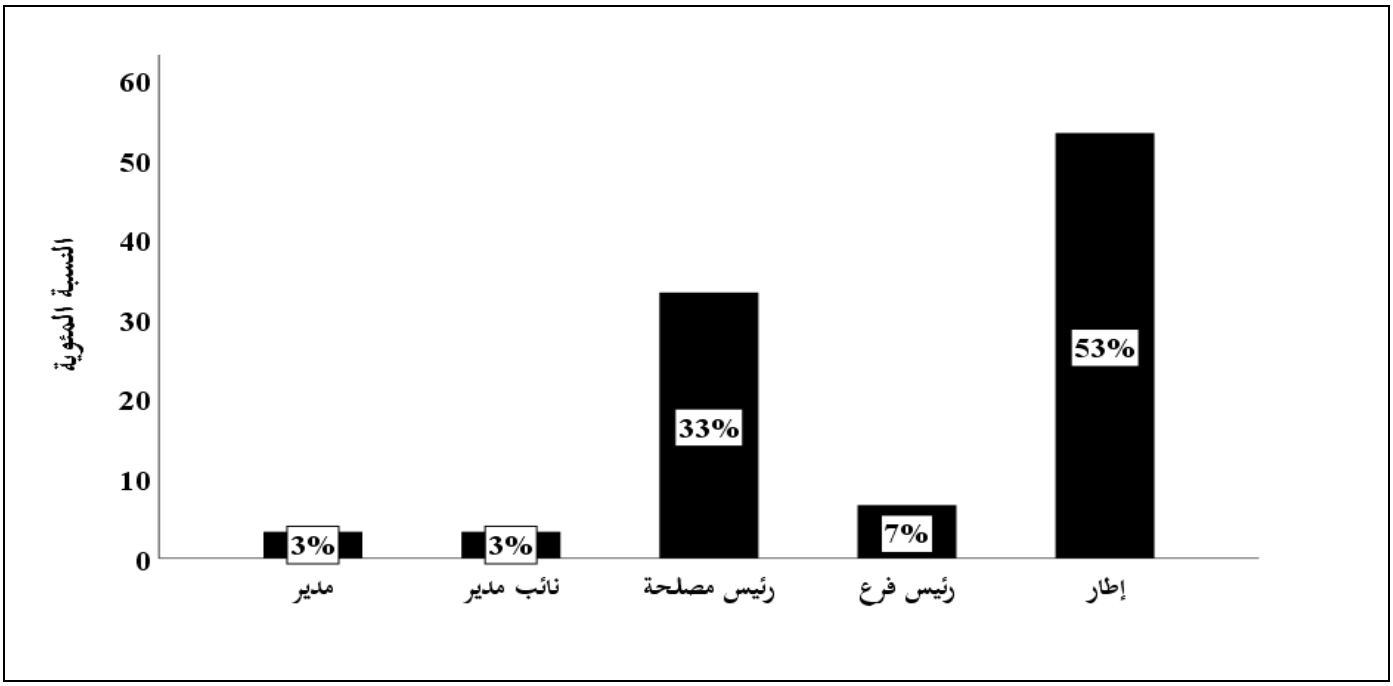
الجدول رقم (3-9) توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية الوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
الوظيفة	مدير	01	03
	نائب مدير	01	03
	رئيس مصلحة	10	33
	رئيس فرع	02	07
	إطار	16	53
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الذين يشغلون منصب إطار يمثلون المرتبة الأولى في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (16) وبنسبة مئوية بلغت (53%)، يليهم الموظفين من فئة رئيس مصلحة بمجموع (10) موظفين وبنسبة بلغت (33%)، ثم الموظفين من فئة رئيس فرع بمجموع بلغ موظفين (02) وبنسبة (07%)وأخيرا منصب مدير و نائبه بمجموع موظف لكل منصب وبنسبة (03%) والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-5) توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية الوظيفية



المصدر : شكل مقتطع من مخرجات SPSS

خامسا : وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير عدد سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

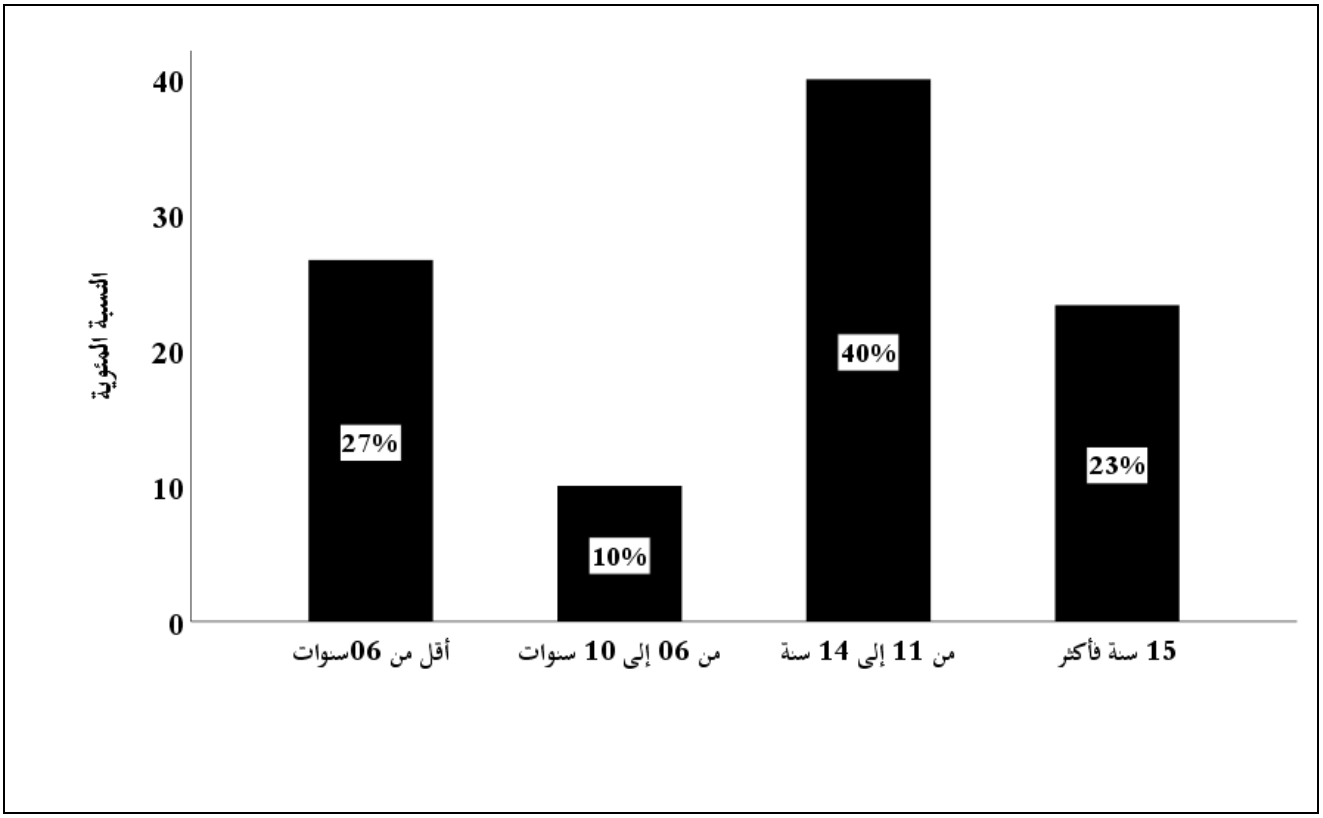
الجدول رقم (3-10) توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
عدد سنوات الخبرة	أقل من 6 سنوات	08	27
	من 6 إلى 10 سنوات	03	10
	من 11 إلى 14	12	40
	15سنة فأكثر	07	23
	المجموع	30	100

المجموع المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن غالبية الموظفين في عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة (من 11 إلى 14 سنة)، حيث بلغ عددهم (12) موظف وبنسبة مقدارها (40%)، يليهم الموظفين الذين لديهم خبرة اقل من 6 سنوات، حيث بلغ عددهم (08) موظفين وبنسبة (27%)، ثم الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية اكثر من 15 سنة، حيث بلغ عددهم (07) موظفين وبنسبة (23%)، في حين لم يشكل الموظفين الذين لديهم خبرة (من 6 إلى 10 سنوات سوى (03) موظفين وبنسبة مقدارها (10%) من حجم العينة لكل فئة، وتشير هذه النتائج إلى أن موظفي عينة الدراسة الذين تم إستجوابهم يمتلكون خبرة لا بأس بها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-6) توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر : شكل مقتطع من مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي الإجابات موظفي عينة الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة و كانت النتائج كما يلي:

أولا : تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبارات متغير ادارة التغيير

يوضح الجدول رقم (3-11)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير إدارة التغيير.

المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و درجة الموافقة لمتغير إدارة التغيير

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي M	الانحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X1	تقوم مؤسستكم بالتحديد الدقيق للأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها من عملية التغيير.	4.07	0.93	03	**موافق**
X2	تقوم مؤسستكم بإشراك الموظفين في وضع خطط التغيير.	3.28	0.66	11	**محايد**
X3	تقوم الادارة العليا بتحديد دور كل موظف في عملية التغيير.	3.95	0.99	04	**موافق**
X4	تحسين قدرات العاملين، بإخضاعهم لبرامج جديدة للتدريب والاختيار والتعيين	3.87	0.90	05	**موافق**
X5	تخصيص أنظمة حوافز ومكافآت تشجيعية، تساعد العاملين على إخراج ما لديهم من إمكانيات	3.41	0.75	10	**موافق**
X6	دراسة الأسباب التي تجعل الموظفين يدعمون التغيير أو يقاومونه..	2.58	1.20	12	**غير موافق**
X7	توفير مناخ تنظيمي يمكِّن الموظفين من تنفيذ عمليات التغيير بشكل جماعي.	3.73	0.74	06	**موافق**
X8	توفير الإمكانيات التي تتطلبها عملية التغيير.	3.61	0.96	08	**موافق**
X9	تحديث تجهيزات العمل	4.24	1.27	02	**موافق بشدة**

X10	تحسين استخدام الحواسيب، شبكات وقواعد البيانات لتسهيل أداء العمليات.	4.33	1.12	01	**موافق بشدة**
X11	تطوير شبكة الاتصالات الداخلية،	3.49	0.95	09	**موافق**
X12	بناء قواعد بيانات خاصة للتعرف على مدى رضا الزبون.	3.71	0.88	07	**موافق**
الدرجة الكلية لمتغير إدارة التغيير		3.69	0.56	-	**موافق**

نلاحظ من الجدول رقم (3-11) أن المتوسط العام لمتغير إدارة التغيير جاء بدرجة موافق وفقا المقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي (M=3.69) و بإنحراف معياري قدره (SD=0.56) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة إتجاه هذا المتغير .

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X10) التي نصت على " **تحسين إستخدام الحواسيب، شبكات وقواعد البيانات لتسهيل أداء العمليات.**" كانت أكثر العبارات مساهمة في إثراء متغير ادارة التغيير، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=4.33) وبإنحراف معياري قدره (SD = 1.12) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (X9) الخاصة بـ " **تحديث تجهيزات العمل.**" بمتوسط حسابي (M=4.24) وانحراف معياري قدره (SD=1.27) معبرا عن عدم وجود إختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X6) المتعلقة بـ " **دراسة الأسباب التي تجعل الموظفين يدعمون التغيير أو يقاومونه.**" على أدني متوسط حسابي (M=2.58) وبانحراف معياري بلغ (SD=1.20) ما يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة إنحصرت بين درجة الموافق بشدة ودرجة المحايد وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على إنطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية إدرة التغيير في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية .

ثانيا : تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين لعبارات متغير تعزيز التنافسية.

يوضح الجدول رقم (3-12)، المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير تعزيز التنافسية.

المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و درجة الموافقة لمتغير تعزيز التنافسية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي M	الانحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y1	أصبح للمؤسسة خطط عمل واضحة و متناسقة في كل أقسامها.	4.35	1.25	02	موافق بشدة
Y2	أصبح هناك تشجيع للأفكار الابداعية	3.58	0.86	10	موافق
Y3	أصبح هناك تنسيق في القرارات المتخذة بين جميع الاقسام في المؤسسة..	3.49	0.62	12	موافق
Y4	أصبحت المؤسسة تمتلك تجهيزات عمل متطورة	4.29	1.09	03	موافق بشدة
Y5	أصبحت هناك ظروف عمل مريحة و محفزة داخل المؤسسة.	3.78	0.74	07	موافق
Y6	زادت قدرة الموظفين على معالجة انشغالات الزبائن و تحقيق رضائهم.	3.73	0.93	08	موافق
Y7	أصبحت هناك سرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن	3.80	0.85	06	موافق
Y8	تعمل المؤسسة باستمرار على تطوير الخدمات المقدمة للزبائن.	4.29	1.15	04	موافق بشدة
Y9	أصبحت المؤسسة تقدم خدمات متنوعة تلائم حاجات و رغبات الزبائن	3.50	0.92	11	موافق
Y10	اصبحت المؤسسة قادرة على تقديم خدمات بأسعار اكثر تنافسية	3.99	0.71	05	موافق

Y11	حققت المؤسسة نمو في الحصة السوقية	3.61	0.87	09	**موافق**
Y12	عززت المؤسسة مركزها التنافسي.	4.37	0.99	01	**موافق بشدة**
الدرجة الكلية لمتغير تعزيز التنافسية		3.90	0.44	-	**موافق**

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-12) أن المتوسط العام لمتغير تعزيز التنافسية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.90) و بإنحراف معياري قدره (SD=0.44) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة إتجاه هذا المتغير .

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y12) التي نصت على "**عززت المؤسسة مركزها التنافسي.**" كانت أكثر العبارات مساهمة في إثراء متغير تعزيز التنافسية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=4.37) وبإنحراف معياري قدره (SD=0.99) ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y1) الخاصة ب " **أصبح للمؤسسة خطط عمل واضحة و متناسقة في كل أقسامها..**" بمتوسط حسابي (M=4.35) وإنحراف معياري قدره (SD=1.25) معبرا عن عدم وجود إختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y3) المتعلقة ب " **أصبح هناك تنسيق في القرارات المتخذة بين جميع الاقسام في المؤسسة.**" على أدني متوسط حسابي (M=3.49) وبإنحراف معياري (SD=0.62) يشير إلى عدم وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، وبشكل عام يمكن القول أن نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة إنحصرت بين درجة الموافق بشدة ودرجة المحايد وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على إنطباع ايجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية نعزيز التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية .

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الإنتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى إختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية بإستخدام كل من تحليل الإنحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي.

أولا : الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى للدراسة الحالية على ما يلي: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة التغيير على تعزيز التنافسية عند مستوى (α =0.05)** من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإستخدام تحليل الإنحدار البسيط والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-13) نموذج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر إدارة التغيير على تعزيز التنافسية

النموذج	المتغير التابع (Y)		
	(تعزيز التنافسية)		
المتغير المستقل (X)	أوزان الإنحدار B	الخطأ المعياري SE	مستوى الدلالة P
إدارة التغيير	0.373**	0.115	0.003
الثابت (i)	2.514***	0.415	<0.001
R^2 = 0.274 $F_{(1, 29)}$ = 10.551 P = 0.003			
مستوى الدلالة الاحصائية	**:$P < 0.01$ ***:$P < 0.001$		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتغير المستقل (إدارة التغيير) له القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (تعزيز التنافسية)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الإرتباط (R^2 =0.274) ما يعني أن متغير إدارة التغيير قام بتفسير ما قيمته (27.4%) من التباين الحاصل في متغير تعزيز التنافسية كذلك تشير نتائج إختبار التباين $F_{(1.\ 29)} = 10.551$ P=0.003 إلى معنوية معامل الإنحدار، وعليه يمكن كتابة معادلة الإنحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$(0.373)\ X + (2.514)i = Y$$

Y: تعزيز التنافسية/ i: الثابت/ X: إدارة التغيير

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-13) نجد أن قيمة معامل الإنحدار الغير المعياري دالة إحصائيا، حيث بلغت (P=0.003 X=0.373)، وتترجم هذه النتائج على أن متغير إدارة التغيير ساهم في تعزيز التنافسية داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية بحوالي(37.3%).وبناء على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو **دلالة إحصائية لمتغير ادارة التغيير على تعزيز التنافسية عند مستوى (α = 0.05) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.**

ثانيا : الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية للدراسة على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير إدارة التغيير تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة)**، وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-14) نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير إدارة التغيير تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *p*
الجنس	1.304	1	0.083	0.083	0.268
العمر	0.382	2	0.049	0.024	0.688
المستوى التعليمي	1.221	1	0.078	0.078	0.284
الوضعية الوظيفية	2.539	4	0.649	0.162	0.076
عدد سنوات الخبرة	2.697	3	0.517	0.172	0.077
الخطأ	-	18	1.150	0.064	-
المجموع	-	30	390.793	-	-
(Lvene test):$_{(11, 18)}$ = 3.415, *P*= 0.060					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (3-14) أن قيمة إختبار التجانس لمتغير إدارة التغيير غير دال إحصائيا (Lvene test=3.415 . P=0.060) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن إفتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل، حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير ادارة التغيير تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

وبناء على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير إدارة التغيير تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة).

ثالثا : الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير تعزيز التنافسية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة)** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-14) نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير تعزيز التنافسية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة F	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة p
الجنس	0.599	1	0.027	0.027	0.449
العمر	1.405	2	0.127	0.063	0.271
المستوى التعليمي	1.530	1	0.069	0.069	0.232
الوضعية الوظيفية	1.282	4	0.232	0.058	0.314
عدد سنوات الخبرة	0.320	3	0.043	0.014	0.811
الخطأ	-	18	0.813	0.045	-
المجموع	-	30	447.598	-	-
(Lvene test):$_{(11, 18)}$ = 1.535, P= 0.203					

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (3-15) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير تعزيز التنافسية غير دال إحصائيا (Lvene test=1.535 . P=0.203) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن إفتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل، حيث بينت النتائج الواردة في

الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير تعزيز التنافسية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

وبناء على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير تعزيز التنافسية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة).

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل تناولنا الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية المدية ، وتوصلنا إلى عدة نتائج توضح بشكل عملي الدور الذي تلعبه إدارة التغيير في تعزيز تنافسيتها ، وهذا من خلال أراء إطارات المنظمة حول مدى تطبيـــــق عمليات إدارة التغيير و أثرها في تعزيز تنافسيـــة المؤسسة كما تم التطرق الى النـشاطات و الأهـــداف و الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة .

الخاتمــة

الخاتمة:

يتضح بأن عملية إدارة التغيير ضرورة حتمية في المنظمة كي تتمكن من مواجهة التحديات و التكيف مع البيئة التنافسية لضمان إستمراريتها و تعزيز تنافسيتها في الأسواق ،من خلال الإلتزام بالتحسين والتطوير المستمر لمجموعة من الشروط و المتطلبات التنظيمية، والتكنولوجية، والمهارات التي يتمتع بها الأفراد ،الإبداع، و نظم العمل، وكل هذه الشروط والمتطلبات يمكن تحقيقها من خلال تبني المؤسسة لإدارة التغيير.

وبذلك، فإن إدارة التغيير تساهم بشكل كبير في تطوير أداء المؤسسة و تعزيز مكانتها التنافسية من خلال مواكبة التطورات في الخدمات المقدمة للزبون ، مع تخفيض تكاليفها بهدف تحقيق رضائه و ولاءه .

نتائج الدراسة :

-إن تحسين وتعزيز التنافسية هدف إستراتيجي تسعى لتحقيقه كل مؤسسة.

- يعتبر التغيير ضرورة حتمية في المؤسسة.

-تتمثل أهمية إدارة التغيير في إحداث تعديلات مستمرة على نشاط المؤسسة لتحقيق مزيد من الكفاءة و الفعالية.

-يعتبر المورد البشري من أهم متطلبات إنجاح عملية التغيير داخل المؤسسة و ذلك من خلال القيادة الفعالة للتغيير .

-تهدف إدارة التغيير إلى تعزيز تنافسية المؤسسة، وضمان بقائها وإستمرارها و مواكبة التطورات في البيئة التنافسية من خلال تطبيق مجالاتها المتمثلة في التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي ،التكنولوجيا المستخدمة، نظم العمل و الأفراد.

- ساهمت إدارة التغيير في تعزيز التنافسية داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية بحوالي (37.3%) ،حسب معادلة تحليل الإنحدار الخطي البسيط ، و هي نسبة جد معتبرة .

إختبار فرضيات الدراسة:

على ضوء النتائج المستخلصة من عرض و تحليل الجانبين النظري و التطبيقي لهذه الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من الإستنتاجات المتعلقة بإختبار الفرضيات كما يلي:

أولا /الجانب النظري :

الفرضية الفرعية الأولى:

أظهرت نتائج الدراسة أن إدراك المنظمة لأهمية تطبيق إدارة التغيير من أهم مميزات الإدارة الناجحة حيث أن التخطيط الجيد للتغيير و معرفة أسبابه من أهم العوامل التي تساهم في إنجاح عملية التغيير و تحقيق الأهداف التنافسية للمنضمة.

الفرضية الفرعية الثانية:

أظهرت نتائج الدراسة ان إحداث عمليات التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا نظم العمل و القيادة الفعالة للأفراد من أهم العوامل التي تساهم في إنجاح عملية التغيير و تحقيق أهدافها ،خصوصا في مجال الأفراد حيث يعتبر الأخير من أهم المدخلات التي تؤدي الى إنجاح هذه العملية أو إفشالها.

الفرضية الفرعية الثالثة:

أظهرت نتائج الدراسة تأكيدا كبيرا على التأثير الإيجابي لعمليات إدارة التغيير على تعزيز تنافسية المؤسسة، حيث يمكن القول ان مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية تسعى لتبني إدارة التغيير و توفير كل متتطلباته ، وذلك وعيا منها لأهميته في تعزيز مركزها التنافسي في ظل تغيرات البيئة الخارجية التي تتميز بسرعة كبيرة في التطورات وشدة المنافسة.

ثانيا/الجانب التطبيقي :

– تم نفي صحة الفرضية القائلة بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة التغيير على تعزيز التنافسية عند مستوى (α =0.05) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن لإدارة التغيير دور في تعزيز التنافسية.

– تم تأكيد صحة الفرضية القائلة بأنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في متغير إدارة التغيير تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة)، و هذا ما يدل على أن مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية عند تبنيها لإدارة التغيير لا تميز بين العاملين حسب المتغيرات الشخصية.

– تم تأكيد صحة الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في متغير تعزيز التنافسية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة)؛ و هذا ما يدل على أن مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية لا تميز بين العاملين حسب المتغيرات الشخصية عند تعزيزها لتنافسيتها.

بناءا على النتائج الخاصة بالفرضيات الفرعية تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية القائلة بأن : تطبيق مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية المدية لعمليات إدارة التغيير، أدى إلى تحسين تنافسيتها وتعزيزها من خلال المتابعة المستمرة للتغيرات الحاصلة في بيئتها التنافسية و إحداث تغييرات داخلية تتناسب معها .

المقترحات

-العمل على تنمية قدرات الأفراد ، والإستفادة من طاقاتهم وإمكانياتهم والعمل دائما على تطوير ما يمتلكونه من مؤهلات علمية ومهارات فنية من خلال تشجيعهم و تحفيزهم .

-إحداث تغييرات مستمرة في التكنولوجيا والوسائل التقنية التي تملكها المؤسسة، حتى تكون مواكبة للتطورات الحاصلة في هذا المجال، وتواكب المستجدات في قطاع الإتصالات في الجزائر.

-التركيز على جودة الخدمة، وضرورة توضيح أهميتها عن طريق التدريب و التكوين المستمر للمورد البشري داخل المؤسسة.

آفاق الدراسة :

حاولنا في هذا البحث، توضيح مدى أهمية دور إدارة التغيير في تعزيز تنافسية المنضمة ،وعليه نورد فيما يلي بعض المواضيع التي يمكن أن تكون نقطة إنطلاقة لبحوث ودراسات أخرى:

-أثر إدارة التغيير في تطوير أداء المنظمة.

-دور إدارة التغيير في تنمية الإبداع و الإبتكار.

-أهمية الثقافة التنظيمية في إنجاح عمليات إدارة التغيير.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

I .الكتب:

1)أحمد يوسف دودين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

2)الخطيب أحمد ،**الإدارة الحديثة** ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ،2009.

3)الخضري محسن ،**المنضمات والتغيير بين المدير و الخبير** ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة 1993.

4)ثروت عباس مشهور، **إستراتيجيات التطوير الإداري**، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

5)رائد يوسف الحاج، **إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي**، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط 1،عمان، الأردن، 2009 .

6)ربحي مصطفى عليان ،**إدارة التغيير** ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط 1،عمان، الأردن ،2015.

7)محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن، 2006.

8)ثروت عباس مشهور، **إستراتيجيات التطوير الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن، 2009 .

9)زكريا الدوري وآخرون، **مبادئ إدارة الأعمال ،وظائف وعمليات منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

10) فريد النجار ، **المنافسة و الترويج التطبيقي** ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2000.

11) اعلاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، **إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون**، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.

12) محمد أحمد عوض ، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2001.

13) جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود ابو بكر، طارق رشدي جبة، **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية** ،الدار لجامعية ، الاسكندرية،2002 .

14) جيمس سي كراج، روبرت أم جرانت، ترجمة خالد العامري،**الإدارة الاستراتيجية**، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة ، مصر ، ط1، 2003.

II .الأطروحات و المذكرات :

أ) الأطروحات:

1)بوزيان عثمان ،**اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية و الإبداع**، رسالة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.

2)سملالي يحضية، **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة**، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

ب) مذكرات الماجستير:

1)العيهار فلة، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر، 2005.

2)بلحسين دلندة، **دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية ،دراسة حالة للمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالمسيلة** ،مذكرة ماجستير، فرع إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، سنة 2013.

3)عبدوس عبد العزيز ، **دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات** ، مذكرة ماجستير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2006 .

4)عمار بوشناف ،**الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مصادرها تنميتها و تطويرها** ،مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2002.

III .المجلات

1)براهيمي، طاهر و مبارك شيماء، **التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية**، مجلة علوم الانسان و المجتمع، العدد 13،جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

2)شتوح محمد، **الإدارة الإستراتيجية و قيادة التغيير و دورهما في تحقيق و بناء الميزة التنافسية في بيئة الاعمال** ، مجلة دفاتر إقتصادية، العدد الثاني ، المجلد السابع ، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2016.

3)الطيب داودي ، مراد محبوب ،**تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي**، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 12 ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ، 2007.

IV .الملتقيات

-عبد الله بلوناس و قدايفية أمينة ،**دور القيادة الادارية في قيادة التغيير** ، ملتقى دولي ،إدارة التغيير و مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة أيام 24/21 افريل ، الاردن ، 2008.

V .المواقع الالكترونية

https://www.algerietelecom.dz

VI.المراجع الأجنبية :

Gérard Garibaldi (Analyse Stratégique) Eyrolles Editions d'Organisation, Paris, Troisième Edition, 2008, p64,65.

الملاحق

الملحق رقم (01):إستمارة الموافقة على إجراء دراسة حالة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche scientifique

Université Yahia Farès de Médéa
Faculté des sciences économique et des sciences Commerciales et des sciences de gestion

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسييـر
الرقم: 93 / ب د ح/ 2021
المدية في: 2021/05/19

إلـــى السيد: مديـر مؤسسة اتصالات

الجزائر بـولايــة المديــة

المـوضــوع: السـماح للـطلبة بإجراء تقرير تربص " دراسة حالـة "

سيادة المدير المحترم، في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والإدارية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ومن أجل إجراء تقرير التربص :

الموسوم بعنوان: " **دور إدارة التغيير في تعزيز تنافسية المنظمة**".

فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم بإجراء دراسة حالة في مؤسستكم.

الرقم الآلي	الاسم واللقب	تاريخ الميلاد	مكان الميلاد
161632058400	بلقاسم فيسة محمد	1982/04/14	المدية
161632052710	إميـن بلقاسم	1992/11/25	عين بوسيف
المسجلين في السنة :	2021/2020	تخصـص : إدارة أعمال	
السنة الجامعية: 2021/2020			

وفي الأخير تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

مدير المؤسسة المستقبلة:

DIRECTEUR OPERATIONNEL DE MEDEA
Mr: TERKMANE Nadjib

Chef de Département Ressources Humaines
Médéa
Signé: Mlle BOUIFI Faiza

رئيس القسم:

رئيس قسم علوم التسيير
د. باصور رضوان

الملحق رقم (02): الإستبانة

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استبيان

الأخ (ة) ، الموظف (ة) الكريم (ة):

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

تحية مباركة و بعد :

في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان "دور ادارة التغيير في تعزيز تنافسية المنظمة – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية "تضع بين أيديكم هذا الاستبيان طالبا من حضرتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة قصد جمع المعلومات الخاصة بموضوع بحثنا ، علما أن هـذه المعلومات ستعامل بسـرية تامـة و لغرض البحث العلمي.

أشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة.

ولكم منا كل الشكر و التقدير

من إعداد الطالبين :

بلقاسم فيسة محمد **تحت إشراف الدكتورة : إيمان حيولة إمين بلقاسم**

✓ الرجاء وضع علامة في الخانة التي تراها مناسبة :

الملاحق

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

1- الجنس :

- ذكر ☐
- أنثى ☐

2- العمر :

- أقل من 25 سنة ☐
- من 25 سنة إلى 35 سنة ☐
- من 36 سنة إلى 45 سنة ☐
- أكثر من 46 سنة ☐

2-المستوى العلمي :

- مستوى ثانوي أو أقل ☐
- جامعي (ليسانس و ماستر) ☐
- دراسات عليا ☐

3-الوظيفة

- مدير إدارة ☐
- نائب مدير إدارة ☐
- رئيس مصلحة ☐
- رئيس فرع ☐
- إطار ☐

4 - عدد سنوات الخبرة :

- أقل من 06 سنوات ☐
- من 06 إلى 10 سنوات ل ☐
- من 11 إلى 14 سنة ☐
- 15 سنة فأكثر ☐

معلومات خاصة بدرجة الموافقة لمتغير ادارة التغيير

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غيرموافق	غيرموافق بشدة
1	تقوم مؤسستكم بالتحديد الدقيق للأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها من عملية التغيير.					
2	تقوم مؤسستكم بإشراك الموظفين في وضع خطط التغيير.					
3	تقوم الادارة العليا بتحديد دور كل موظف في عملية التغيير.					
4	تحسين قدرات العاملين، بإخضاعهم لبرامج جديدة للتدريب والاختيار والتعيين					
5	تخصيص أنظمة حوافز ومكافآت تشجيعية، تساعد العاملين على إخراج ما لديهم من إمكانيات					
6	دراسة الأسباب التي تجعل الموظفين يدعمون التغيير أو يقاومونه..					
7	توفير مناخ تنظيمي يمكِّن الموظفين من تنفيذ عمليات التغيير بشكل جماعي.					
8	توفير الإمكانيات التي تتطلبها عملية التغيير.					
9	تحديث تجهيزات العمل					
10	تحسين استخدام الحواسيب، شبكات وقواعد البيانات لتسهيل أداء العمليات.					
11	تطوير شبكة الاتصالات الداخلية،					
12	بناء قواعد بيانات خاصة للتعرف على مدى رضا الزبون.					

معلومات خاصة بدرجة الموافقة لمتغير تعزيز التنافسية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أصبح للمؤسسة خطط عمل واضحة و متناسقة في كل أقسامها.					
2	أصبح هناك تشجيع للأفكار الابداعية					
3	أصبح هناك تنسيق في القرارات المتخذة بين جميع الاقسام في المؤسسة..					
4	أصبحت المؤسسة تمتلك تجهيزات عمل متطورة					
5	أصبحت هناك ظروف عمل مريحة و محفزة داخل المؤسسة.					
6	زادت قدرة الموظفين على معالجة انشغالات الزبائن و تحقيق رضائهم.					
7	أصبحت هناك سرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن					
8	تعمل المؤسسة باستمرار على تطوير الخدمات المقدمة للزبائن.					
9	أصبحت المؤسسة تقدم خدمات متنوعة تلائم حاجات و رغبات الزبائن					
10	اصبحت المؤسسة قادرة على تقديم خدمات بأسعار اكثر تنافسية					
11	حققت المؤسسة نمو في الحصة السوقية					
12	عززت المؤسسة مركزها التنافسي.					

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم (03): نتائج SPSS

1-جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
إدارة التغيير	,114	30	,200*	,935	30	,067
تعزيز التنافسية	,137	30	,077	,916	30	,051
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

2-ثبات الاستبيان

- إدارة التغيير:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,708	12

- تعزيز التنافسية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,719	12

- الدرجة الكلية للإستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,772	24

3-الخصائص الديمغرافية

توزيع موظفي عينة الدراسة وفقا لمتغيرالجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	18	60,0	60,0	60,0
	انثى	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توزيع موظفي عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 25 الى 35 سنة	6	20,0	20,0	20,0
	من 36 سنة إلى 45 سنة	19	63,3	63,3	83,3
	أكثر من 46 سنة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توزيع موظفي عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	جامعي)ليسانس،ماستر(	27	90,0	90,0	90,0
	دراسات عليا	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توزيع موظفي عينة الدراسة وفقا لمتغير الوضعية الوظيفة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	1	3,3	3,3	3,3
	نائب مدير	1	3,3	3,3	6,7
	رئيس مصلحة	10	33,3	33,3	40,0
	رئيس فرع	2	6,7	6,7	46,7
	إطار	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توزيع موظفي عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من06 سنوات	8	26,7	26,7	26,7
	من 06 إلى 10 سنوات	3	10,0	10,0	36,7
	من 11 إلى 14 سنة	12	40,0	40,0	76,7
	15سنة فأكثر	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

4-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة التغيير:

Univariate Statistics							
				Missing		No. of Extremes	
	N	Mean	Std. Deviation	Count	Percent	Low	High
X1	30,00	4,07	0,93	0,00	0,00	0,00	1,00
X2	30,00	3,28	0,66	0,00	0,00	0,00	0,00
X3	30,00	3,95	0,99	0,00	0,00	2,00	0,00
X4	30,00	3,87	0,90	0,00	0,00	0,00	0,00
X5	30,00	3,41	0,75	0,00	0,00	0,00	0,00
X6	30,00	2,58	1,20	0,00	0,00	5,00	0,00
X7	30,00	3,73	0,74	0,00	0,00	0,00	0,00
X8	30,00	3,61	0,96	0,00	0,00	0,00	0,00
X9	30,00	4,24	1,27	0,00	0,00	0,00	3,00
X10	30,00	4,33	1,12	0,00	0,00	0,00	1,00
X11	30,00	3,49	0,95	0,00	0,00	0,00	0,00
X12	30,00	3,71	0,88	0,00	0,00	0,00	0,00
X1_12	30,00	3,69	0,56	0,00	0,00	0,00	0,00

5-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تعزيز التنافسية

Univariate Statistics							
				Missing		No. of Extremes	
	N	Mean	Std. Deviation	Count	Percent	Low	High
Y1	30,00	4,35	1,25	0,00	0,00	0,00	4,00
Y2	30,00	3,58	0,86	0,00	0,00	0,00	0,00
Y3	30,00	3,49	0,62	0,00	0,00	0,00	0,00
Y4	30,00	4,29	1,09	0,00	0,00	0,00	1,00
Y5	30,00	3,78	0,74	0,00	0,00	3,00	0,00
Y6	30,00	3,73	0,93	0,00	0,00	0,00	0,00
Y7	30,00	3,80	0,85	0,00	0,00	0,00	0,00
Y8	30,00	4,29	1,15	0,00	0,00	0,00	3,00
Y9	30,00	3,50	0,92	0,00	0,00	0,00	0,00
Y10	30,00	3,99	0,71	0,00	0,00	0,00	0,00
Y11	30,00	3,61	0,87	0,00	0,00	0,00	0,00
Y12	30,00	4,37	0,99	0,00	0,00	0,00	5,00
Y1_12	30,00	3,90	0,44	0,00	0,00	0,00	0,00

6-تحليل الانحدار :

Regression

Variables Entered/Removed[a]			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التغيير إدارة[b]	.	Enter
a. Dependent Variable: التنافسية تعزيز			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,523[a]	,274	,248	,18929
a. Predictors: (Constant), التغيير إدارة				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,378	1	,378	10,551	,003[b]
	Residual	1,003	28	,036		
	Total	1,381	29			
a. Dependent Variable: التنافسية تعزيز						
b. Predictors: (Constant), التغيير إدارة						

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,514	,415		6,061	,000
	التغيير إدارة	,373	,115	,523	3,248	,003
a. Dependent Variable: التنافسية تعزيز						

7-اختبار التجانس:

✓ إدارة التغيير

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]			
Dependent Variable: التغيير إدارة			
F	df1	df2	Sig.
3,415	11	18	,060
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + الجنس + العمر + المستوى_التعليمي + الوضعية_الوظيفية + الخبرة_سنوات_عدد			

✓ تعزيز التنافسية

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]			
Dependent Variable: التنافسية تعزيز			
F	df1	df2	Sig.
1,535	11	18	,203
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + الجنس + العمر + المستوى_التعليمي + الوضعية_الوظيفية + الخبرة_سنوات_عدد			

8-جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير إدارة التغيير

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: التغيير إدارة					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1,562[a]	11	,142	2,222	,064
Intercept	38,541	1	38,541	603,067	,000
الجنس	,083	1	,083	1,304	,268
العمر	,049	2	,024	,382	,688
المستوى_التعليمي	,078	1	,078	1,221	,284
الوضعية_الوظيفية	,649	4	,162	2,539	,076
الخبرة_سنوات_عدد	,517	3	,172	2,697	,077
Error	1,150	18	,064		
Total	390,793	30			
Corrected Total	2,713	29			
a. R Squared = ,576 (Adjusted R Squared = ,317)					

10-جداول تحليل التباين الأحادي لمتغير تعزيز التنافسية

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: التنافسية تعزيز					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	,568[a]	11	,052	1,143	,387
Intercept	34,641	1	34,641	766,633	,000
الجنس	,027	1	,027	,599	,449
العمر	,127	2	,063	1,405	,271
التعليمي_المستوى	,069	1	,069	1,530	,232
الوظيفية_الوضعية	,232	4	,058	1,282	,314
الخبرة_سنوات_عدد	,043	3	,014	,320	,811
Error	,813	18	,045		
Total	447,598	30			
Corrected Total	1,381	29			
a. R Squared = ,411 (Adjusted R Squared = ,051)					