



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

دور ترصد المعلومات البيئية في التعامل مع التغيير
دراسة حالة اتصالات الجزائر - وكالة النعام -

تحت إشراف الدكتور:

د/عيشور ذهبية

إعداد الطالبتان :

- حويسي نجوى

- قاسمي العانس

السنة الجامعية:

2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر وعرافان

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن
أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين» سورة النمل الآية 19
عن أبي هريرة رضي الله عنه قال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم
يشكر الله."

الحمد لله أولا وآخرا على منه وكرمه بأن يسر لي إتمام هذا العمل حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه،
وأسأله أن يجعله خالصا لوجهه الكريم، أما بعد فإنني أتقدم بخالص شكري إلى:
الأستاذة الفاضلة الدكتورة عيشور ذهبية على قبولها الإشراف على هذا البحث ونصائحها وإرشاداتها
القيمة؛

أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم لمناقشة هذا البحث.

كما أتوجه بالشكر إلى عمال شركة اتصالات الجزائر بالنعامة.

شكرا جزيلا لكل من علمنا حرفا وأنار لنا الطريق بالعلم وزودنا بالمعرفة، وكل من

ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

بارك الله في الجميع وأعلى بين الصالحين درجاتهم وعند الله وحده جزاؤهم.

وشكراً

الإهداء

الى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
إلى القلب الكبير والدي العزيز

إلى من أرضعتني الحب والحنان
إلى رمز الحب ويلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض والدتي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي أخي وأختي
الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنتطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة
وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم
وأحبوني أصدقائي.

حويسي نجوى

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا النهار يطيب إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك "الله جل جلاله" إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين "سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم" أهدي ثمرة عملي وجهدي هذا : إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقيهما إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى القلب الناصع بالبياض ومنبع الرحمة يا من أحببتي دون شروط ومقابل، ولم تبخل علي يوما بعطفها وصلواتها ودعائها. إليك "يا أجمل أم في الدنيا"

إلى من كد وجد ورى وأطبع و إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة الحب ليقيم لنا لحظة سعادة، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى من علمني التحدي والصمود والدروس الأولى لتخطي الصعاب، إلى القلب الكبير يا من أحمل اسمك بكل فخر واعتزاز إليك "أبي الغالي"

إلى أخواتي و أعمامي و أبناء أعمامي و أخوالي و خالتي

قاسمي العانس

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الرقم	المحتويات
I	شكر وعرافان
II	الاهداء
V	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	مقدمة
الفصل الأول: الاطار النظري لترصد المعلومات البيئية و التغيير	
06	تمهيد
المبحث الأول: مدخل إلى ترصد المعلومات البيئية	
06	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المعلومة في المؤسسة
10	المطلب الثاني: ترصد المعلومات البيئية
18	المطلب الثالث: اليقظة الاستراتيجية كمدخل لترصد المعلومات البيئية
المبحث الثاني: مدخل الى التغيير ومقاومته	
22	المطلب الاول: التغيير في المؤسسة
29	المطلب الثاني: مقاومة التغيير
33	المطلب الثالث: علاقة ترصد المعلومات البيئية مع التغيير
المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول ترصد المعلومات البيئية والتغيير	
34	المطلب الاول: دراسات السابقة المتعلقة بترصد المعلومات البيئية
35	المطلب الثاني: دراسات السابقة المتعلقة بالتغيير
35	المطلب الثالث: الاضافة التي جاءت بها الدراسة الحالية
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة النعام	
المبحث الاول: مفاهيم أساسية حول مؤسسة اتصالات الجزائر	
39	المطلب الاول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر
41	المطلب الثاني: هيكل مؤسسة اتصالات الجزائر
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.	
44	المطلب الاول: منهجية الدراسة الميدانية.

45	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة ومصادر جمع البيانات
47	المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
المبحث الثالث : نتائج الدراسة التطبيقية	
49	المطلب الأول : تحليل النتائج.
57	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات.
68	خلاصة الفصل
70	خاتمة
73	الملخص
75	المراجع
87-79	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للاستمارة	47
02	اختبار التوزيع الطبيعي	48
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	49
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	50
05	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	51
06	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	52
07	يوضح إجابة العاملين المستجوبين على عبارات المحور الأول	53
08	يوضح إجابة العاملين المستجوبين على عبارات البعد الثاني	55
09	يوضح إجابة العاملين المستجوبين على عبارات البعد الثالث	55
10	يوضح إجابة العاملين المستجوبين على عبارات البعد الرابع	56
11	يوضح إجابة العاملين المستجوبين على عبارات المحور الثاني	57
12	نتائج معامل الانحدار البسيط بين المحور الأول والمحور الثاني	58
13	نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	59
14	نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	60
15	نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	62

63	نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	16
64	اختبار Test-T للعينات المستقلة بين الجنس و التغيير	17
65	اختبار Test-T للعينات المستقلة بين المستوى التعليمي والتغيير	18
66	اختبار Test-T للعينات المستقلة بين الوظيفة والتغيير	19
67	اختبار Test-T للعينات المستقلة بين الخبرة والتغيير	20

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	41
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لوكالة النعام	43
03	نموذج الدراسة التطبيقية	44
04	توزيع طبيعي	48
05	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	49
06	أعمدة بيانية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	50
07	اعمدة بيانية لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	51
08	اعمدة بيانية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة	52

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

أدى كل من الزيادة في حجم المؤسسات وتعدد أنشطتها الإدارية في الوقت الحاضر إلى زيادة اهتمام المديرين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية والوظيفية في الحصول على المعلومات الدقيقة والملائمة في الوقت المناسب، حيث أصبحت المعلومة موردا استراتيجيا يعتمد عليه في اتخاذ القرارات. فلا يوجد جانب من جوانب المؤسسة لم يتأثر بتكنولوجيا المعلومات، واليوم تعيش المؤسسة في عالم يخضع للكثير من التغيرات الدائمة و تداول المعلومة فيه يتم بسرعة مما يعني إمكانية حصول الجميع عليها، كما أن التغيرات التكنولوجية الاجتماعية و الاقتصادية و تطوراتها تتم بسرعة فائقة مما يجعل هناك صعوبة في مواكبتها. و المؤسسة باعتبارها عنصر ديناميكي ينمو ويتطور وقد يؤثر بهذه المتغيرات، فهي تعيش في جو المنافسة الشديدة وبالتالي هي مطالبة بتتبع و مراقبة كل شيء يحيط بها سواء على المستوى التجاري أو الاجتماعي أو التكنولوجي، وذلك من خلال الرصد المعلوماتي.

تظهر أهمية وضع المؤسسة لنظام رصد المعلومات بما فيه رصد المعلومات البيئية، رصد تكنولوجي...الخ، وهذا بغرض رصد وجلب كل ما يتعلق بشأن محيطها الخارجي بدءا بمعرفة أهم منافسيها في السوق، نقاط ضعفهم وقوتهم، أهدافهم المستقبلية، ومحيطها الداخلي.

حيث يجب مواكبة المنافسين وذلك من خلال عملية التغيير التي أصبحت حقيقة لا بد منها في العصر الحالي الذي هو عصر التغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية و التكنولوجية، كما أن التغيير سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم باستطاعته المساس بالأفراد و المؤسسات دون استثناء، وكذلك فإن اكتشاف التغيرات و التعامل معها أصبح غير كاف بل يجب المبادرة بإحداثها و عدم الاقتصار على رد الفعل.

وبذلك فترصد المعلومات البيئية يلعب دور رئيسي وفعال في التعامل مع التغيير وفي إكساب

ميزة تنافسية ، فهو الركيزة الأساسية لاستمرارية وبقاء المؤسسة في السوق و ضمان تميزها على المنافسين.

ومنه نطرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة رصد المعلومات البيئية في التعامل مع التغيير؟

وللإمام بجميع النواحي التي يتضمنها السؤال الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع نظام ترصد المعلومات البيئية في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

- ما علاقة نظام ترصد المعلومات البيئية بأشكال التغيير ؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة على هذه التساؤلات ارتأينا الى وضع مجموعة من الفرضيات والتي نتلخص كالآتي

* تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بترصد المعلومات البيئية بشكل كبير وذلك لمجابهة المنافسين.

* تسعى اتصالات الجزائر إلى إحداث التغيير بالاعتماد على نظام ترصد المعلومات البيئية.

دوافع اختيار الموضوع: هناك مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعت الباحث لاختيار:

➤ أسباب ذاتية:

✓ اليقين الشخصي بأهمية هذا الموضوع، وكذا الدور الذي يلعبه رصد المعلومات البيئية في استمرارية وبقاء المؤسسة؛

✓ الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع التغيير بجميع أشكاله ومداخله؛

✓ المساهمة في إثراء مكتبة الكلية بمرجع عن ترصد المعلومات باللغة العربية .

➤ أسباب موضوعية:

✓ تتمثل في كون أن المؤسسات تعيش حاليا منافسة شرسة سواء على المستوى المحلي أو العالمي حيث يكون البقاء للأصلح الذي يتمكن من القيام بتحليل دقيق لبيئته و اكتشاف التهديدات و الفرص المتواجدة بها، وبالتالي مواكبة هذه التطورات و إجراء تغييرات للمحافظة على هذا التفوق و الريادة. إذن الدوافع الموضوعية تتمثل في كون الدراسة موضوع الساعة؛

✓ محاولة الخروج من دوامة الموضوعات القديمة والمتكررة؛

✓ معرفة واقع تطبيق وتبني مثل هذه المفاهيم الحديثة في مؤسساتنا الجزائر

✓ نقص الدراسات التي تطرقت إلى موضوع ترصد المعلومات البيئية ، وكذا محاولة فتح المجال لدراسات مستقبلية تتعلق بالموضوع.

❖ أهمية الدراسة: يستمد هذا البحث أهميته انطلاقاً من مجموعة من العناصر وهي:

- التطرق إلى مفهوم " ترصد المعلومات البيئية أو اليقظة الإستراتيجية" بصفته من المفاهيم الحديثة التي ينبغي بتعريفها ومفهومها عن الكثير من القراء.

- محاولة تبصير المؤسسات الجزائرية بأهمية استخدام " ترصد المعلومات أو اليقظة الإستراتيجية" كوسيلة ضرورية في عصر العولمة والسرعة والمعلومة من أجل أن تكون استراتيجياتها أكثر فعالية في مواجهة التغيرات الخارجية، ومعرفة ما يدور حولها من أجل البقاء والاستمرارية في السوق.

نسعى من خلال هذا البحث إلى:

✓ تعميق الفهم بموضوع ترصد المعلومات البيئية ومحاولة تبيان علاقته بالتغيير؛

✓ التعرف على أهم مصطلحات المرتبطة بالتغيير، وتحليل العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و التغيير؛

✓ - معرفة مدى وعي إطارات المؤسسات الجزائرية (مؤسسة اتصالات الجزائر) بترصد المعلومات البيئية و اليقظة الإستراتيجية.

❖ حدود الدراسة:

➤ حدود بشرية: وتضم عدد من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر

➤ حدود مكانية: تمت الدراسة التطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر

➤ حدود زمنية: تمت الدراسة في شهر مارس الجاري.

❖ صعوبات الدراسة:

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة وذات الصلة بالموضوع؛

- عدم اطلاع المستخدمين في المؤسسة مجال الدراسة على مصطلح اليقظة الإستراتيجية، هو ما صعب من مهمتنا خاصة عند إعداد و تحليل نتائج

- صعوبة إيجاد المؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية؛

- صعوبة التنقل إلى الجامعة ومؤسسة اتصالات الجزائر حيث أن الدراسة تمت في ظل أزمة كورونا.

❖ منهج المستخدم:

من خلال هذا البحث ودراسة اشكاليته ومحاولة اختبار صحة الفرضيات قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري حاولنا فيه الإجابة على الإشكالية واثبات أو نفي صحة الفرضيات وهذا باستخدام المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات والمنهج التحليلي لمحاولة تحليل البيانات والوصول إلى نتائج يتم من خلالها وضع بعض الاقتراحات والتوصيات بشأن هذا الموضوع.

أما الجانب التطبيقي فيه دراسة ميدانية كجانب لإسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة اتصالات الجزائر .

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار النظري لدور ترصد المعلومات البيئية في التعامل مع التغيير

تمهيد

في ظل التحولات البيئية السريعة واللامتناهية ومع التطور التكنولوجي المستمر أصبح يسمى هذا العصر بعصر المعلومات مما فرض على المؤسسات بيئة جديدة تمتاز بالمنافسة الشديدة والتي تدفع بها الى البحث لرفع من تنافسيتها، وانما صارت المعلومة تلعب دورا متميزا وتعد موردا أساسيا والتحكم في تسييرها واستخدامها العقلاني يعتبر من احد نقاط قوة المؤسسة باعتبارها أساسا لصنع القرار، حيث فرضت المتغيرات البيئية المعقدة ظهور مفهوم جديد في هذا المجال يسمى بنظام اليقظة الاستراتيجية، وهو نظام معلوماتي يسمح للمؤسسة بالتنبؤ، الترصد والتتبع لكل ما يحدث او قد يحدث في بيئتها.

المبحث الأول: ترصد المعلومات البيئي

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المعلومات في المؤسسة

1/ تعريف المعلومات:

هي مجموعة من الحقائق و المفاهيم التي تخص أي موضوع من الموضوعات، والتي تكون الغاية منها تنمية و زيادة معرفة الانسان و المعلومات يمكن الحصول عليها من خلال البحث او القراءة او الاتصال او ما شابه ذلك من وسائل اكتساب المعلومات والحصول عليها ، ويقصد بها البيانات التي تم معالجتها بحيث أصبحت ذات دلالة مبينة و ذات معنى وقيمة.¹

يعرف chirstel و اخرون المعلومات على انها حقائق و بيانات منظمة تشخص موقفا محدد او ظرفا محدد او تشخص تهديدا ما او فرصة محددة و تبعا لذلك فان المعلومات هي نتيجة البيانات.²

كما تعرف على انها بيانات تم تصنيفها و تنظيمها بشكل يسمح باستخدامها و الاستفادة منها، وبالتالي فان المعلومات لها معنى وتؤثر في ردوك أفعال وسلوك من يستقبلها.³

¹ نسرين المرهون، إدارة المعارف وتسيير الكفاءات ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ،2009/2008،ص 71

² مصطفى عليان ربحي، اقتصاد المعلومات، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص102

³ امينة بن قارة، اهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الادارة الاستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير لعلوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2009/2008، ص115

2/ خصائص المعلومات :

- * الملائمة: بمعنى ان تتناسب المعلومات مع الغرض الذي اعدت من اجله، ويمكن الحكم على مدى ملائمة المعلومات بمدى ارتباطها بموضوع القرار وكيفية تأثير هذه المعلومات على سلوك مستخدميها؛
- * الوقتية: بمعنى يجب ان تصل المعلومات في الوقت المناسب بحيث تكون متوفرة وقت الحاجة اليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة؛
- * السهولة والوضوح: بمعنى ان تكون المعلومة واضحة ومفهومة لمستخدمها، فلا يجب ان تتضمن أي الفاظ او رموز او مصطلحات او تعبيرات رياضية ومعادلات غير معروفة؛¹
- * الصحة: أي درجة خلو المعلومات من الأخطاء سواء كانت لغوية او رقمية؛
- * إمكانية التعبير الكمي: أي إمكانية التعبير عن المعلومة بالأرقام والنماذج الكمية اذا لزم الامر؛
- * إمكانية التحقق: أي درجة الاتفاق فيما بين المستخدمين المختلفين عندما يتفحصون نفس المعلومة؛
- * إمكانية الحصول عليها: أي درجة اليسر والسرعة في الحصول على المعلومات اللازمة؛
- * الخلو من التحيز: أي غياب النية في تعديل او تحريف المعلومات للتأثير على المتلقي او لتحقيق أغراض خاصة؛
- * الشمول: أي اكتمال المعلومات.²
- * المرونة: فالمعلومات ذات قدرة هائلة على التشكيل من خلال اشكال بيانية او رسوم متحركة او اصوات ناطقة؛
- * سهولة النسخ: اذ يستطيع مستقبل المعلومة نسخ ما يتلقاه من معلومات بسهولة؛
- * امكان استنتاج معلومات صحيحة من معلومات غير صحيحة او مشوشة وذلك بالتحليل.³

¹ امينة بن قارة، مرجع سبق ذكره، ص 118

² فريد كورتل، امال يوب، تكنولوجيا المعلومات، طبعة اولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2016، ص102-103

³ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 128

3/ أهمية المعلومات:

تعد المعلومات من اهم مكونات حياتنا المعاصرة بل انها تشكل عنصر التحدي لكل فرد في المجتمع لارتباطها في كل المجالات والنشاطات البشرية،

وعليه يمكن ان نلخص أهمية المعلومات بالنقاط التالية:

* تعتبر العنصر الأساسي في اتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات؛

* لها دور كبير في اثراء البحث العلمي وتطور العلوم والتكنولوجيا؛

* لها أهمية كبيرة في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والثقافية والصحية... الخ؛

* تساهم في بناء استراتيجيات المعلومات على المستوى الوطني او العالمي؛

* للمعلومات دور كبير في المجتمع ما بعدا الصناعي؛

* تساعدنا المعلومات في نقل خبراتنا للأخرين وعلى حل المشكلات التي تواجهنا، وعلى الاستفادة من

المعرفة المتاحة.¹

4/ أنواع المعلومات:

هناك عدة أنواع للمعلومات تختلف باختلاف تصنيفها فهناك من يصنفها على حسب مجالات

استخدامها وهناك من يصنفها على حسب تخصصها

أ) تصنيفها على حسب مجالات استخدامها:

- معلومات إنجازية :المعلومات التي يحتاجها الإداري في اتخاذ القرار وانجاز عمل أو مشروع؛

- معلومات إنمائية :المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير وتنمية القدرات وتوسيع المدارك في مجال العمل و الحياة مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون في الدورات التدريبية؛

- معلومات تعليمية : المعلومات التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات و المعاهد و المدارس؛

¹ مصطفى عليان رجي، مرجع سبق ذكره، ص108

- معلومات إنتاجية: المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية و في تطوير وسائل الإنتاج و استثمار الموارد الطبيعية و الإمكانيات المتاحة بشكل أحسن كمعلومات إنتاج سلعة معينة؛¹
- معلومات بحثية: وهي المعلومات التي يحتاجها الباحثون بمختلف اتجاهاتهم وتخصصاتهم الموضوعية في انجاز ابحاثهم؛
- معلومات صناعية و إنتاجية : و هي معلومات تحتاجها الشركات و المؤسسات الصناعية و الإنتاجية لتطوير منتجاتها و تحسين أدائها و قدرتها التنافسية في السوق و ضمان استمراريتها فيه؛²
- ب) ويصنف بعضهم المعلومات بحسب موضوع تخصصها الى
 - * المعلومات الاقتصادية: و تهتم بإمكانيات و قدرات الدولة الاقتصادية (الزراعية ، صناعية ، الصادرات ، الواردات؛
 - * معلومات سياسية : تهتم بالسياسة الداخلية و الخارجية و النشاط الدبلوماسي للدولة ؛
 - * معلومات اجتماعية : و تهتم بدراسة خصائص المجتمع بالدولة (التركيبية الديموغرافية ، العادات و التقاليد ، التعليم ، اللغات)
 - * معلومات علمية و تكنولوجية: القاعدة العلمية (الخبراء ، فنيين ، مراكز البحث.....)³

5/ مصادر المعلومات

يمكن الحصول على المعلومات من طريقتين؛

أ) المعلومات الداخلية: تتحصل عليها المنظمة من:

* وظيفة التسويق التي يوجد بيها ملفات عن الزبائن القدماء والجدد، السلع الموزعة، الموردون الحاليون والمرقبون،...الخ؛

* وظيفة الموارد البشرية والتي تملك سلسلة من المعلومات حول العمال، الأجور، مصادر التوظيف،...الخ

¹ نسرين المرهون، مرجع سبق ذكره، ص71

² مصطفى عليان ربحي، مرجع نفسه، ص117

³ محمد صالح سويلم، ادارة الازمات والكوارث(مفاهيم- تخطيط- دور المعلومات)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2018، ص 296

* وظيفة المحاسبة والتي تسجل كل المعطيات القابلة للقياس: المخزونات، المبيعات،... الخ

* وظيفة الانتاج بها بطاقات عن الوقت، الإنتاجية، تكاليف مراقبة الجودة،... الخ

ب) المعلومات الخارجية: يحتاج المسيرون الى اكثر من المعلومات الداخلية لاتخاذ القرارات لذا

يلجؤون الى البيئة الخارجية للحصول على معلومات إضافية والتي تنقسم الى:

- معلومات ابتدائية وهي المعلومات التي تستغل لأول مرة وهي عالية الثمن؛

- معلومات ثانوية: وهي المعلومات التي تعرف من طرف الكل.¹

المطلب الثاني : ترصد المعلومات البيئية

1/ تعريف البيئة:

هي تلك الاحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة.²

- يرى بركنور ان البيئة عبارة عن بحر والمؤسسة ماهي الا سفينة في البحر، وهذا ما يعني ان السفينة تمثل المؤسسة بما فيها المتغيرات الداخلية وللوصول الى الهدف لابد ان يكون تفاعل وتكامل فيما بينهم حتى يشقو الطريق ويصلوا الى بر الأمان.

2/ خصائص البيئة :

تعتبر معرفة البيئة احد العوامل التي تساعد بدرجة كبيرة على فهمها الدقيق وتحليلها بفعالية اكبر ومن هذه الخصائص نذكر ما يلي:

- تتميز البيئة بطبيعتها المتغيرة والديناميكية أي عدم ثباتها واستقرارها؛

- صعوبة السيطرة او التحكم في جميع المتغيرات البيئية لتعدها وتعقدتها؛

¹ نسرين مرهون، مرجع سبق ذكره، ص 71-72

² السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة سطيف، 2011/2012، ص 120

- التفرد او التميز فبيئة المؤسسة ما تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى سواء كانت داخلية او خارجية، ويتجلى الاختلاف في نوع المتغيرات او حتى درجة تأثير كل نوع من هذه المتغيرات على بيئة كل مؤسسة؛

- التأثير المتبادل والتداخل بين المتغيرات البيئية فالعوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية وغيرها لدرجة انه قد يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.¹

3/ أهمية بيئة المؤسسة :

البيئة تحدد اتجاهات عمل المنظمة و اطرها، وتعتبر المصدر للعديد من الأشياء التي تحتاجها المنظمة كالتالي :

أ) البيئة مصدر المعلومات للمنظمة : اهم عناصر المدخلات التي تعمل بموجبه المنظمة هو المعلومات ، و التي تشمل الخاصة بعمل المنظمة وتحقيق أهدافها مثل المعلومات عن الأسواق ، المعلومات عن المواد الأولية ، معلومات عن التشريعات و القوانين ، معلومات علمية ، معلومات عن المفاهيم الاجتماعية ، معلومات عن المستهلكين و عن المنافسين

و البيئة هي المصدر الأول و الأخير لهذه المعلومات التي تستلمها من البيئة على شكل تقارير ، ودراسات و احصائيات ، مطبوعات ؛

ب) البيئة مصدر التنوع الادائي في المنظمة : البيئة تفرض على المنظمة متطلبات و تأثيرات معينة ومختلفة ، مما يتطلب معها استجابة المنظمة لها ؛

ج) البيئة مصدر المدخلات: البيئة هي مصدر مدخلات المنظمة، كونها تمثل المخزن الخارجي لمستلزمات إنتاج السلع والخدمات حيث انها توفر جميع المواد ومستلزماتها المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية...الخ.²

¹ خديجة بوخریصة، البقطة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014/2015، ص9-10

² محمد فوزي عيدود، نظرية المنظمات، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة سعيدة، 2019/2020، ص13

4/ أنواع البيئة:

تعددت تقسيمات البيئة الا ان اغلب الدراسات تشير الى تقسيمها الى نوعين بيئة خارجية و الأخرى داخلية :

أ)البيئة الخارجية :و تعرف على انها: مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة و تشكل علاقات سببية مركبة معها ، وهي الاطار الكلي لمجموعة من العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة . و هي تنقسم الى :

1) البيئة الخارجية العامة : هي مجموعة القطاعات البيئية الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية ،الثقافية التي تعمل على تعمل المؤسسة في حدودها وتتأثر بها بشكل غير مباشر و تشمل البيئة الخارجية العامة العديد من المتغيرات البيئة وهي:¹

* البيئة الاقتصادية: هنالك تأثير كبير للمتغيرات التي تحدث على مستوى الاقتصاد العالمي والوطني على استراتيجيات وسياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية، فقد اثرت الضغوط التنافسية وموجات الاقتصاد العالمي من حيث النمو والكساد على سياسات الاختيار والتدريب و الأجور.²

* البيئة التكنولوجية: تعتبر من اهم المتغيرات المؤثرة في الوقت الراهن على عمل المؤسسات الاقتصادية حيث يأتى على طلب المنتجات والخدمات كما يؤثر على العمليات الإنتاجية وعلى جودة المنتجات.

* البيئة السياسية والقانونية: تشمل القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والتي تنظم عمل المؤسسات الاقتصادية المختلفة مثلا قوانين تشجيع الاستثمار ، القوانين الجبائية والضريبية.....الخ

2) البيئة الخارجية الخاصة: وهي تشمل كل العناصر او المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية والتي تمثل التوجهات والقوى العامة ذات الصلة بالبلد والاقليم، ومن النادر ان تستطيع المؤسسة التحكم بهذه القوى الخارجية او التأثير فيها.³

وتشمل البيئة الخارجية الخاصة كل من:

¹ خديجة بوخریصة، مرجع سبق ذكره،ص 11

² ياسين فالي، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، 2013/2014، ص 21-22

³ خضر مصباح اسماعيل الطيبي، الادارة الاستراتيجية، طبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013،ص173

* الزبائن: هم القطاع المستهدف الذين يستهلكون السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسات الصناعية، وعلى المؤسسة أن معلومات كافية عن العملاء الحاليين والمرقبين حتى تستطيع أن تضع الإستراتيجيات التي تتناسب مع خصائص الزبائن ورغباتهم وأماكن تواجدهم. وكلما زادت معرفة المؤسسة بالزبائن كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواجهتها.

* الموردون: تمثل العلاقة الموجودة بين المؤسسة والموردون الذين تتعامل معهم إحدى المحددات الهامة، حيث يمكن ان تحصل بعلاقتها الحسنة معهم على ميزة لا تتوفر لذا المؤسسات الأخرى، إذن فهي فرصة تميزها عنهم، وقد يحدث العكس ويكون الموردون أحد مصادر التهديد للمؤسسة التي تعوق نموها بل وبقائها في السوق.¹

* المنافسون: يمثلون المنظمات الأخرى المنافسة للمنظمة والتي تنتج سلع وخدمات متماثلة او تخدم نفس الشريحة من الزبائن، حيث تمثل هذه المنظمات البيئة التنافسية ضمن البيئة الخاصة للمنظمة. وقوة البيئة التنافسية تعتمد على عدد وحجم وقوة تأثير المنافسين في السوق.

* مقدمو التسهيلات والخدمات المختلفة: يمثلون كافة الجهات والأطراف التي تربطها علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات الاستثمارية مثل: وكالة الاعلان، أجهزة البحوث والاستشارات و هيئات النقل والتخزين.... الخ

* الاتحادات والنقابات: تمثل عنصر التأثير وبشكل مباشر على القوى العاملة ومصدرها وتشغيلها بالمنظمة وتعتبر النقابات جزء من قواعد العمل المنظم في البيئة الخاصة في المنظمة، ذلك لأنها تهتم بتطبيق اللوائح والقواعد والعقود الخاصة بالعاملين وضمان حقوقهم والدفاع عنهم.

ب) البيئة الداخلية: يشار الى البيئة الداخلية الى انها القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم ذاته وتتضمن العناصر التالية:

¹ عبد الوهاب بويعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة قسنطينة، 2011/2012، ص 78

* المالكون: يشكل المالكون عنصر ضغط داخل المؤسسة خاصة المؤسسات الصغيرة ذلك لانهم يتدخلون بعمليات وتفاصيل أداء المؤسسة باعتبار ان جزء من مصالحهم مرتبط بالمؤسسة.¹

* حجم المؤسسة: تتأثر سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية بحجم المؤسسة فهي تختلف بالمؤسسات صغيرة الحجم عن المؤسسات متوسطة وكبيرة الحجم، ففي المؤسسات صغيرة الحجم غالبا ما يقوم صاحب المشروع بالأعمال فهو الذي يقوم باختيار العاملين وتعينهم، وعندما يكبر حجم المؤسسة وتتعدد وظائفها واعمالها يصبح من الضروري ان تكون هنالك إدارة متخصصة للإدارة الموارد البشرية.

* الهيكل التنظيمي: يعرف على انه التنظيم الرسمي للأدوار و العلاقات بين الافراد في المؤسسة ،و الذي يوجه العمل نحو تحقيق الأهداف و انجاز المهام ، فهو يحدد خطوط الاتصال ، حدود السلطة و المسؤولية....

* ثقافة المؤسسة :هي مجموعة من القوائم المشتركة بين الافراد في المؤسسة و التي تكونت عبر الزمن و المتمثلة في القيم و الأعراف و القواعد السلوكية.²

5/ تعريف ترصد المعلومات

- تعريف الترصد: تشير هذه الكلمة في معناها الحقيقي إلى الشخص الذي يكون متيقظا أي عكس كلمة النوم، بمعنى أنه في حالة استعداد للكشف عن شيء يمكن أن يحدث، دون معرفة بالضبط ما هو هذا الشيء وأين ومتى سيحدث. بمعنى آخر، أنه في حالة تأهب أو استعداد دائم للتحرك لأدنى إشارة إنذار ممكنة.³

تعريف المعلومات البيئية: وتسمى أيضا بالمعلومات الخارجية، وهي المعلومات الآتية من العالم الخارجي الى داخل المؤسسة وتشمل هذه الفئة: المعلومات التراكمية عن السوق بما في ذلك طلبات الزبائن وتفضيلاتهم، معلومات عن بيئة الاعمال بما في ذلك الوضع السياسي والاقتصادي والتيارات الاجتماعية، معلومات عن خطط المنافسين وادائهم.

¹ محمد فوزي عيدود، مرجع سبق ذكره،ص16

² بلبشير قوارية، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في اعداد استراتيجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2013/2014، ص33-34

³ سعيد كرومي، اثر ترصد المعلومات البيئية الخارجية في رسم استراتيجيات التعامل مع التغيير، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016/2017،ص118.

- تعريف الترصد المعلوماتي: هو مجموعة الإجراءات التي تمكن المؤسسة من البيئة الاقتصادية واستيفاء وجمع المعلومات عنها وتحليلها ثم بثها من اجل اتخاذ القرارات المناسبة.¹

6/ انواع نظم الرصد المعلوماتي:

*الترصد التكنولوجي: هو النشاط الذي يتركز مراقبة محيط المنظمة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات، او انها مراقبة البحث الأساسي او القاعدي، مراحل تصنيع المواد الأولية، حيث تتمثل مهمتها في التقريب بين العلم والصناعة وخلق التكامل بين الاثنين.

* الترصد التجاري: يهتم الترصد التجاري بمتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، فالمنتجين بحاجة الى الاخذ بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين واذواقهم وتطور علاقاتهم بالمنظمة، كما انها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة.

* الترصد الاجتماعي: ويعني ادراك مختلف التغييرات التي يمكن ان تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن، والتي ممكن لها ان تعرض المنظمة لخطر الاضطراب وتأثر علاقتها بالمحيط، كما يتمثل بمراقبة كل المتغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد.²

* الترصد التنافسي: يعبر عن الرصد التنافسي بالاستعلام او الاستخبار التنافسي وهو النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهو يهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالمنافسة، معالجتها وبثها للمستفيدين منها لاستخدامها في اتخاذ القرارات.

* الترصد البيئي: يخص هذا النوع من الرصد ما تبقى من العناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار، ويعتبر تطبيق الرصد البيئي مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما انه يتعلق الامر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وارسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية الرصد.

¹ عمر شابونية، انظمة الرصد المعلوماتي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في

² سعيد كرومي، الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين اداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 3، 2013، ص18-19.

وعليه يمكن اعتبار مراقبة البيئة عنصراً أساسياً للإدارة الاستراتيجية على اعتبار هذه الأخيرة تتوقف على تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة لمعرفة الفرص والتهديدات وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.¹

* التردد الاستراتيجي: هو احدى الطرق المتيسرة لضمان النجاح المستمر للمنظمات في بيئات شديدة التنافس. ويقصد به السياق المعلوماتي الذي تتمكن بواسطته المؤسسة من الاصغاء المسبق والإداري الى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، او لمعرفة الاخطار وتفاديها والتقليل من اثارها. وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الاستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الاستراتيجية.²

7/ وظائف الرصد المعلوماتي:

* الوظيفة الاستباقية/ التداركية: تتمثل الوظيفة الأولى للرصد المعلوماتي في تدارك التهديدات واقتناص الفرص التي تطرأ في محيط المؤسسات، ويجب ان تدارك عملية الرصد تطورات الأسواق، المنافسة والتشريعات القانونية... الخ. ومصادر التهديدات و الفرص.

* الوظيفة الإعلامية: تتمثل في التزويد والتغذية بالمعلومات التي يتم البحث عنها وجمعها من خلال وسائل، تقنيات ومنهجيات متعددة، ويجب ان تكون هذه المعلومات ذات أهمية ولها علاقة بتخصص المؤسسة بمعنى ان تكون لها قيمة وتتناسب مع احتياجات المنافسين.

* الوظيفة التحليلية و التركيبية: هناك مهمة جديدة للترصد وهي تحليل المعلومات المجمعة بمعنى تفكيكها من اجل استنتاج العناصر المهمة، والتركيب مرتبط بالتحليل حيث يسمح بإيجاد علاقات وصلات بين بقايا المعلومات المجزأة والمبعثرة وغير المتجانسة من اجل إعادة صياغة مشكلة ذات معنى.

* وظيفة الهيكلية: تتمثل وظيفة الرصد أساساً في هيكلية المعلومات المحللة والمركبة بمعنى وضعها في شكل ذي معنى، وجودة هذه الهيكلية يمكن ان تلعب دوراً هاماً و أساسياً في فهم المعلومات والمعارف التي يتم بثها.

¹ عمر شابونية، مرجع سابق، 127-134

² سعيد كرومي، اثر تردد معلومات البيئة الخارجية في رسم استراتيجيات التعامل مع التغيير، مرجع نفسه، ص 121

* وظيفة التنشيط والاتصال: يجب إيصال المعلومات المجمع، المحللة والمركبة الى المستفيدين الى المستفيدين المناسبين، وتكون من اجل وظيفة تنشيط شبكات الرصد من اجل فهم وانجاح المعلومات المنقولة.

8/ اهداف الرصد المعلوماتي:

تسمح عملية الرصد المعلوماتي بتعريف بتعريف وجمع المعلومات الخاصة بمتخذي القرارات في المؤسسة، فهي تسمح ب :

- التدارك والاستباق بمعنى معرفة المتغيرات من تقنيات جديدة، الات جديدة، زبائن، منافسين...الخ؛
- تخفيف المخاطر بمعنى معرفة المخاطر: براءات، منتجات، منافسين، تشريعات قانونية...الخ؛
- مقارنة الأداء وتطويره، بمعنى ما هو موقع المؤسسة في المنافسة في مجال تخصصها؛
- معرفة النمو، بمعنى معرفة الفوارق: فوارق المنتجات مقارنة بالطلبات وكذا فوارق المؤسسة مقارنة مع المنافسين؛
- الابداع، بمعنى معرفة الشركاء الجدد: الزبائن، الخبراء، المتعاونين...الخ.

9/ مزايا الرصد المعلوماتي:

- تسمح عملية الرصد المعلوماتي من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لان المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته؛
- تسمح عملية الرصد المعلوماتي بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما لها تسمح أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛
- تسمح عملية الرصد المعلوماتي بالتحذير والتنبيه للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛
- تعتبر عملية الرصد المعلوماتي وسيلة استراتيجية للتسيير.¹

¹ عمر شايونية، مرجع سبق ذكره، ص 138-143

المطلب الثالث: اليقظة الاستراتيجية كمدخل لترصد المعلومات البيئية

1/ تعريف اليقظة الاستراتيجية:

هي نظام معلوماتي دقيق تهدف المنظمة من خلاله إلى تكوين نظرة شاملة عن بيئتها الداخلية، والخارجية من خلال الترصد الاستراتيجي للتغيرات بهدف خفض حالات عد. التأكد والتحليل الحالي والتنبؤ المستقبل، وذلك من خلال جمع الكم الهائل من البيانات من المصادر الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات اللحظية والدقيقة، بالتغيرات البيئية لرفع المعرفة التنظيمية ودعم متخذي القرارات داخل المنظمة.

تعرف اليقظة الاستراتيجية على انها عملية معلوماتية، تنظيمية و إنسانية ترتبط المؤسسة بمصادر نشطة للمعلومات الخارجية، ومن خلالها تقوم المؤسسة بالاصغاء الاستباقي لمحيطها بهدف خلق يسعى للاستحواذ على الفرص والتقليل من المخاطر و عدم التأكد.¹

2/ أهمية اليقظة الاستراتيجية :

اليقظة الاستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة و الاثار الاقتصادية الحالية و المستقبلية من اجل استخراج الفرص و التهديدات، كما انها تركز أساسا على المعلومات الاستراتيجية. و يمكن تلخيص أهميتها في ما يلي:

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي يتم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته والتخفيض من تكلفته

- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة كما تسمح أيضا لها بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛

- تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي تواجهها المؤسسة؛

- تعد وسيلة استراتيجية للتعبير أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ والتهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة والمنافسة في السوق.¹

¹ يحي الشريف حنان، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم

الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة سطيف، 2017/2018، ص 109

3/ أنواع اليقظة الاستراتيجية:

اليقظة الاستراتيجية تعد المفهوم العام والشامل وتضم أربعة أنواع رئيسية لليقظة متعلقة بالبيئة الخارجية تختلف فيما بينها من حيث الأهداف وإجراءات تطبيق والغايات التي تخدم جميع الاستراتيجيات العامة للمنظمة، وتمثل هذه الأنواع في: اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية واليقظة التجارية واليقظة البيئية.

أ) اليقظة التكنولوجية: تتمثل في عمليتي ملاحظة وتحليل التطورات التقنية و التكنولوجية والعلمية الحالية و المستقبلية لتحديد الفرص في محيط المنظمة و الاستفادة منها، والتهديدات و العمل على تحديدها . تهتم اليقظة التكنولوجية بمتابعة براءات الاختراع و النمو الإبداعي لدى المنافسين والتكنولوجيات المتبعة من طرفهم وكل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا و تهدف المنظمة من خلالها الى مواكبة هذه التغييرات لتحسين منتجاتها او تطوير منتجات جديدة تضمن لها ريادة في السوق و التي تسعى من اجلها كل المنظمات.

ب) اليقظة البيئية : وتعرف أيضا باليقظة الشاملة ، و تضم باقي المتغيرات البيئية دون متغيرات المحيط التشغيلي و تسعى الى المراقبة المستمرة بجمع المعلومات المتعلقة بالتطورات و الاحداث التي تطرأ في الميادين السياسية و القانونية و الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية و الطبيعية و التي يمكن ان تؤثر على نشاط المنظمة ².

اليقظة التنافسية : هي عبارة عن النشاط الذي من خلاله يتم التعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين والداخلين الجدد الى السوق وهي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة ، بمنتجات بديلة وجديدة وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة، وهي تعتبر مكملة لليقظة و باعتبار ان هدفها الرئيس ي وهو جعل المؤسسة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية في ، التكنولوجية واليقظة التجارية السوق ومواجهة شرسة للمنافسين في قطاع النشاط.

اليقظة التجارية: ويقوم اليقظ هنا بمراقبة والتنبؤ لتغيرات أذواق المستهلكين و تطور رغباتهم و كذا تطورات السوق و الطلب بشكل خاص و كذلك الموزعين. وهي عبارة عن النشاط الذي يدرس كل من

¹ علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية والتسيير ، جامعة تلمسان، 2010/2011، ص84

² مريم بلحاج ،اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة، مجلة اقتصاديات المال و الاعمال ، جامعة تلمسان ، 2017 ، ص 198.

الموردين والزبائن وكذا المهارات الجديدة في السوق فالمؤسسة دائمة بحاجة لمعلومات عن الموردين لضمان تزويدها المتواصل بالمواد وعن الزبائن للحفاظ عليهم وكسب ولائهم. حيث ان اليقظة التجارية تهتم بمتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى البعيد، فيجب على المستهلكين ان يأخذوا بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين وادواقهم وتطور علاقتهم بالمؤسسة.¹

4/ مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية:

بين الباحثون الذين اعتمدوا على هذا التقسيم ان عملية اليقظة بجميع أنواعها تتم في ثلاثة مراحل أساسية (تشكل حلقات) ، وإن كانت قد تتدرج من هذه المراحل مراحل فرعية أخرى، وهذه المراحل هي الجمع التحليل و الاستخلاص ، نشر المعلومات و اتخاذ القرار :

- الجمع : تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لمحيط المؤسسة، إذ تبدأ بتحديد المجال الذي سوف تركز عليه مجهودات اليقظة و ذلك بمعرفة و تحديد من الذي يراقب؟ وماذا يراقب؟ و أين توجد المعلومة ؟ ثم تتبعها عملية الجرد و الحصول على المعلومات و وضع خطة لتحديد مصادر المعلومات، و بصفة عامة هذه المرحلة تتمثل في جمع المعلومات من خلال مراقبة المحيط و استغلال المعلومات والمعطيات المتوفرة لدى المؤسسة.

- الاستخلاص و التحليل : بعد جمع المعلومات و تكوين رصيد معلوماتي تبدأ المرحلة الثانية و المتمثلة في تحليل المعلومات المنتقاة و تركيبها ، و ذلك بترجمتها و تقديمها في تقارير أو جداول ، أو أشكال بيانية بعبارة أخرى فرز و ترتيب المعلومات و الاحتفاظ بتلك التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار.

- نشر المعلومات و اتخاذ القرار : بعد الحصول على المعلومات المعالجة في المرحلتين السابقتين ، يتم نشرها و بثها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، لأن المعلومات لا قيمة لها ما لم تستخلص في صنع القرار.²

¹ احلام بن عمر ، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة ماجستير، جامعة مستغانم ،2012/2013 ، ص28.

² قوجيل نور العابدين، مرجع سبق ذكره، ص56.

5/ دور اليقظة الاستراتيجية في توفير المعلومة واتخاذ القرار:

* توفير المعلومة: أصبحت تفرض البيئة المتحولة والديناميكية الراهنة على المؤسسات الاقتصادية المعاصرة مواكبة التطورات لمحاولة التأقلم والتكيف مع هذه البيئة الجديدة، وذلك بالحصول على المعلومات اللازمة التي أصبحت تعد كمورد استراتيجي يساعد المؤسسة على اتخاذ مختلف القرارات والسرعة المطلوبة وبأقل التكاليف، فالمعلومات الملائمة تؤدي حتما الى ترشيد القرار والبقاء والنمو ومنه تحقيق التميز للمؤسسة، وعليه فإننا لن نبالغ ان قلنا ان من يمتلك المعلومات اقوى ممن يملك الأموال، فصاحب المعلومات يملك سبل تنمية أمواله، اما صاحب الأموال فقد يفقدها ان اعوزته المعلومات عن تدبر الحفاظ عليها وتنميته.

ولهذا أصبحت مؤسسات اليوم تتنافس على امتلاك المعلومات أكثر من شيء آخر، حيث توفير المعلومات قد يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على مجاراة الأحداث التي تجري بيئتها، و المحافظة على مكانتها في مضمار المنافسة. ولا بد عنى بالاهتمام وباعتبار المعلومات مورد استراتيجي للمؤسسة يجب أن ت من حمايتها و أمنها فهي تحدد مصير المؤسسة في حين تم وصولها إلى منافسيها، ومن خلال اليقظة الاستراتيجية تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات الاستراتيجية اللازمة لمتخذي القرار وبحسن استعمالها واستغلالها تتمكن المؤسسة من صناعة القرارات الاستراتيجية و تحقيق التميز.

*مساعدة اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار: يرتبط نجاح المؤسسة بمدى كفاءتها في صناعة القرار الفعال، ومن خلال احد التعريفات لعملية اتخاذ القرار " عملية تكون اثر المفاضلة بين مجموعة بدائل او حلول او على الأقل بديلين، وحتى يتوفر لدى المؤسسة البدائل لابد من توفر المعلومات الجوهرية حتى تتمكن من اتخاذ القرار الصائب والملائم وعليه فان اليقظة الاستراتيجية تمكن المؤسسة وتساعد في بناء وترشيد عملية اتخاذ القرار، ويمكن ان يحصل متخذ القرار على المعلومات التي يحتاجها من اكثر من مصدر، ويعد نظام اليقظة الاستراتيجية النظام المعلوماتي المهم في المؤسسة الذي يسمح بتوفير المعلومات الاستراتيجية الموثوقة والمرغوب فيها ووصولها الى مستفاديه في الوقت المناسب، وحسن استعمالها وتسييرها يساهم في توفير البدائل المهمة لصناعة القرار، وعلى اثرها يتمكن صناع القرار من المفاضلة بينها واختيار البديل الأمثل والقرار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة وفي الوقت المناسب محققة بذلك ميزة او مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها.¹

¹ شيقارة هجيرة الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر، 2004/2005، ص13.

المبحث الثاني: مدخل الى التغيير و مقاومته

تمهيد:

يعرف التغيير على انه الوصول بالمنظمة الى حالة افضل وتحسين ظروف العمل، الا ان ظاهرة مقاومة التغيير تعد مشكلة مستمرة لدى الافراد والمستويات الإدارية لاعتقادهم ان التغيير يهدد أنماط حياتهم الوظيفية ومصالحهم القائمة.

المطلب الأول: التغيير في المؤسسة

1/ تعريف التغيير:

عرفها french على انه جهد ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال إدارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل.¹

- اما اندور سيزولاقي ومانك جي والاس فقد عرفا التغيير باعتباره عملية تسعى الى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الافراد للنمو والتطوير مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية إدارة التغيير والتطوير.

- التغيير هو عملية تتعرض فيها المنظمات الى مؤثرات خارجية او داخلية او كلاهما معا مما يفرض عليها اجراء تغييرات او تعديلات في نمط ادارتها واستراتيجيات عملها او التكنولوجيا المستخدمة فيها.²

2/ خصائص التغيير:

يمثل التغيير أسلوب حياة بالنسبة للمؤسسات التي تنتهج الإدارة ويتصف بمجموعة من الخصائص يمكن ابرازها في انها :

*امر حتمي للتكيف مع التغييرات التي تميز بيئة العمل المحيطة بالمؤسسة؛

¹ احمد ابراهيم منصور ، ادارة التغيير، الجنادرية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2017، ص7.

² نيرفانا احمد علي حسن، تأثير الثقافة التنظيمية على اتصالات ادارة التغيير، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الاعلام ،جامعة القاهرة، 2018 ،ص15.

* حركة تفاؤلية الهدف منها ارتقاء الى وضع تكون فيه المؤسسة افضل مقارنة بأوضاعها السابقة؛

* عملية مستمرة كنتيجة لاستمرارية تغيير المؤشرات البيئية المختلفة؛

* عملية شاملة لكل جوانب وأنظمة المؤسسة.¹

3/ أهمية التغيير:

-أهمية التغيير للموظفين : الابداع، التطوير والثقة بالنفس، تحقيق الأهداف؛

- أهمية التغيير بالنسبة للعملاء: جودة السلع والخدمات، أسعار اقل، اشباع اكثر؛

- أهمية التغيير بالنسبة للمنظمات: تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة، خدمة العملاء وجودة الأداء، تحقيق اهداف أصحاب المصلحة.²

4/ اهداف التغيير:

- زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها وذلك من خلال تحقيق الموائمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية و القوى الخارجية المؤثرة؛

-ابتكار الأوضاع التنظيمية الحالية و تطويرها ،و الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة و الفعالية؛

-تطوير المعتقدات و القيم و الأنماط السلوكية في المؤسسة لتحقيق رسالتها و غايتها المنشودة بفعالية؛
-التوسع و الانتشار؛

- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة ورضا العملاء؛

- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضا الوظيفي لهم؛

- بناء جو من الثقة و الانفتاح بين الأفراد العاملين و المجموعات في المؤسسة؛

مشنان بركة ،دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ،اطروحة نيل شهادة دكتوراه ،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و

التجارية والتسيير ، جامعة بانته، 2015/2016 ، ص 97

² عبد الله حسن عواد، ادارة التغيير ، ص 14

- تنمية الرغبة في التطوير ،فالتغيير يحفز و يشجع على تطوير و تحسين العمل من خلال مواجهة المشاكل و معالجتها ، و من خلال عمليات تجديد و تطوير القوى الإنتاجية القادرة على العمل، وكذلك من خلال التطوير الشامل و المتكامل؛

- تنمية القدرة على الابتكار،فهو يهدف إلى التجديد و تشجيع الإبداع و الابتكار من اجل أن تحافظ المؤسسة على بقائها و تميزها في المجال الذي تنشط فيه.¹

5/ مبررات احداث التغيير:

* القاء الضوء على العيوب والثغرات القائمة، التي يتسم بها الأداء الحالي في المنظمة

* تجميع معلومات كافية عن كل اجمالي دخل المنظمة ونفقتها ، و ثمن مافي مخازنها، وشكاوي العملاء والوضع التنافسي لها،

* تصميم مقاييس واضحة للتقييم

* معرفة اقسام ومجالات المنظمة التي تعاني من ضعف القدرة على المنافسة مع مثيلاتها في المنظمات الأخرى المشابهة؛

* معرفة مواضع القوى في المنظمة معتمدا على اراء وشهادات العاملين في المنظمة وعملائها المهنيين والمساهمين فيها سواء السابقون او الحاليون؛

* تجميع معلومات عن أخطاء المنظمة وخبراتها الفاشلة سواء الحالية او السابقة، والفرص الضائعة التي لم تستفد منها او تحسن من استغلالها؛

* تجميع معلومات عما يشهده السوق من جوانب تطوير، سواء في المجالات الصناعية او الاقتصادية او التكنولوجية والتي يمكن ان تسهم ايجازا ويكونوا لها دورا فعالا فيما سوف يتم في المنظمة من تغيير².

6/ أنواع التغيير:

هناك عدة أنواع للتغيير تختلف باختلاف تصنيفها فهناك من صنفها على حسب الشيء وهناك من صنفها على حسب الشكل

¹ علاوي نصيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص147.

² دان كوهين، اسس التغيير التنظيمي ، معتر سيد عبد الله ، الطبعة الاولى ، ايتراك للطباعة النشر و التوزيع ، مصر، 2009،ص32.

- التصنيف الاول: يمكن تقسيم أنواع التغيير حسب الشيء الذي يتم تغييره كما يلي:

* تغيير تكنولوجي: وهي التغييرات التي تتطوي على تطبيق التكنولوجيا جديدة تسمى بالتغييرات التكنولوجية، مثال ذلك استخدام تكنولوجيا تصنيع جديدة او استخدام تكنولوجيا المعلومات بدلا من الملفات والأوراق.

* تغيير في المنتجات او الخدمات: من فترة لأخرى تقوم المؤسسات بتحسين المنتج، او إضافة منتج جديد او تطوير الخدمة او تقديم خدمات جديدة، مثال ذلك بالنسبة لشركات السيارات إضافة تغييرات في شكل السيارة او وظائفها.

* تغيير في الهيكل التنظيمي: نتيجة لأسباب كثيرة فان تغيير الهيكل التنظيمي يصبح ضرورة في بعض الأوقات، فعند توسع المؤسسة فان التغيير قد يكون بإضافة قطاعات جديدة.

* تغيير في الثقافة: تغيير ثقافة العاملين تعني تغيير فكرهم ونظرتهم للعمل، وهذه العملية ليست سهلة، ولكنها تحدث عند ظهور بوادر انهيار في الأداء او عند تغير الإدارة بإدارة من خارج المؤسسة .

* تغيير في الاستراتيجية: الاستراتيجية تحدد الاتجاه العام للمؤسسة، مثل التركيز على شرائح محددة من المستهلكين او الأسواق وكذلك طريقة المنافسة، ان هذه الاستراتيجية قد تتغير أحيانا وهو ما يعني تغيير كبير في المؤسسة واولوياتها.¹

التصنيف الثاني: أنواع التغيير على حسب الشكل:

* التغيير المتدرج: هو التغيير الذي يبدأ بالتغييرات البسيطة ثم يتدرج الى التغييرات الأكثر تعقيدا.

* التغيير المرحلي: يتم من خلال تقسيم الهدف النهائي الى اهداف جزئية، حيث يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالتتابع.

* التغيير الجذري او الشامل: هو التغيير الذي يستهدف تحقيق النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع العناصر المطلوب تغييرها.²

¹ سالم عرفة ، الاتجاهات الحديثة في اتجاهات التغيير ، دار الراية، عمان، 2011، ص19.

² ناصر جرادات و اخرون، ادارة التغيير و التطوير، طبعة الاولى ، دار الاثراء للنشر والتوزيع ، عمان، 2013، ص37.

7/ مراحل عملية التغيير:

المرحلة الأولى: تشخيص مشكلات المنظمة

- في هذه المرحلة قد تعاني المنظمة من مشكلة معينة او هي بصدد اقتناص فرصة محددة
- قد تتعلق المشكلات بأساليب العمل، التكنولوجيا، الافراد...
- يجب على الدراسة التشخيصية ان تتعرف على تلك المحاور لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات واحداث التغيير المطلوب.

المرحلة الثانية: تحديد الحاجة الى التغيير

- يدرك المدراء الحاجة الى احداث التغيير من خلال ملاحظة المؤشرات المشار اليها سابقا مثل:
- * وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية ؛
- * تقديم المنافسين لمنتجات ذات اقبال واسع في السوق ؛
- * وجود فجوة بين الأداء الفعلي و الأداء المرغوب.

المرحلة الثالثة: تخطيط جهود التغيير

- يتم خلال هذه المرحلة وضع الأهداف و خطط التغيير المطلوب تحقيقه ؛
- يجب ان تتوفر في اهداف التغيير الشروط التالية:
- * ان تكون دقيقة و محددة ومكتوبة و قابلة للمراجعة ؛
- * ان تكون قابلة للتحقيق و في حدود التكاليف و الإمكانيات المتاحة؛
- * ان تكون قابلة للقياس كميا و نوعيا.
- تتطلب وضع اهداف التغيير الإجابة على الأسئلة أهمها:

* ماهي اهداف المنظمة؟

* ماهي فرصة التطوير المتاحة؟

* ماهي التكلفة و الزمن و المكان و التسهيلات المالية المتاحة؟¹

المرحلة الرابعة: تنظيم خطة التغيير و تحديد معوقاتها

خلال هذه المرحلة يتم :

- تنظيم الموارد المادية و البشرية و التكنولوجية المتاحة؛

- تحديد بداية و نهاية التغيير؛

- تحديد استراتيجيات و طرق التعامل مع مقاومة التغيير .

المرحلة الخامسة : تنفيذ و متابعة خطة التغيير

- تهتم عملية تنفيذ التغيير على احداث التغيير المرغوب في العديد من الجوانب مثل : الأهداف و

المكونات التنظيمية كالهيكـل التنظيمي و الثقافة التنظيمية ؛

- تتم متابعة تنفيذ استراتيجية التغيير و التأكد من مدى تحقق الأهداف الموضوعـة للتغيير؛

- يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد.²

8/ القوى الدافعة للتغيير : هناك قوى داخلية و قوى خارجية

أ) القوى الخارجية للتغيير : تعد القوى الخارجية اكثر تأثيرا في المنظمة من القوى الداخلية لاتساع مجالها

وصعوبة التنبؤ بأبعادها ، وذلك امر طبيعي نظرا للمتغيرات المتسارعة للبيئة التي تعمل فيها المنظمات

و. وتتعدد هذه المصادر فيما يلي :

*البيئة الاقتصادية : زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه العولمة و انفتاح

الأسواق ، كما ان هناك تغييرات في أسعار الفائدة الدولية و في أسعار العملات التي يتم الاستيراد و

التصدير من خلالها مما يفرض عليها تغيرا استراتيجيا و ثقافيا كبيرا.

¹ احمد ابراهيم منصور ، مرجع سابق ، ص 35-36.

² مرجع نفسه ، ص 37.

*البيئة السياسية و القانونية : وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي و الاجتماعي ، فالبيئة القانونية تكمن في تغيير القوانين او تعديلها مثل : التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقديةالخ

* البيئة التكنولوجية: وتمثل اهم مصدر للأحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي ، حيث يبدو واضحا التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، كما احدث التطور التقني في الدول الصناعية تغييرا موازيا في هياكل قوى العامل بها، حيث انتقلت من شكل الهرمي التقليدي الى منظمات العقول و المعرفة ، ومن اهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع للإحداث التغيير التقدم في وسائل مواصلان و الاتصالات الامر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول.

* البيئة الاجتماعية: تتمثل هذه القوى بالعادات و التقاليد والبادئ و القيم و كذلك في الاتجاهات، و أنماط الطلب على أنماط المنظمة نتيجة التغيير في رغبات و أذواق المستهلكين وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على ارضاءه.¹

(ب) القوى التغيير الداخلية: تمارس القوى و العوامل الداخلية تأثيراتها داخل المنظمة، و تفرض على الإدارة ضرورة القيام بالتغيير تحقيقا للأهداف

كما تعكس تلك القوى الداخلية شكلا من اشكال المبادرة للإحداث التغيير او شكلا من اشكال رد الفعل.

*ادراك المديرون للتغيير: تعتبر هذا العنصر اهم العوامل الداخلية ، خاصة و ان الإدارة تتمتع بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي الى احداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المنظمات .

*زيادة طموحات و حاجات الافراد : وهذا ما يدفع بالإدارة الى تغيير الوضع الحالي الى وضع افضل

*نمو المنظمة وتطورها: تجأ المنظمة الى تغيير أهدافها و استراتيجياتها واساليبها لغرض النمو و التطور و بالتالي تأقلم المنظمة مع التغييرات الحاصلة على المستوى الداخلي او الخارجي للمنظمة

*الرغبة في تكامل المنظمة : قد يصبح التكامل بين اقسام المنظمة هدف أساسي يجب تحقيقه عندما يحل الصراع والاختلاف الإداري بين مختلف الأقسام .

¹ عبد الله حسن عواد ، مرجع سابق ، ص 114.

*التغيير في الإدارة العليا: قد يؤدي تغيير الإدارة العليا في المنظمة حدوث تغيير في مجالات رئيسية تمس الجوانب المادية و الإنسانية و الفنية .¹

9/ معوقات التغيير :

ليست وحدها مقاومة التغيير هي التي تعيق نجاح عملية التغيير فهناك العديد من المعوقات الأخرى يجب الاشارة اليها قبل التطرق الى مقاومة التغيير، وفيما يلي جملة من اهم هذه المعوقات:

* جمود القواعد و الإجراءات و الهيكل التنظيمي ؛

* سوء القيادة او القيادة الغير ملائمة؛

* تجاهل الواقع و ما يحدث من تغيير في العالم؛

* الإدارة السيئة لمشروع التغيير؛

* السطحية في ادراك عملية التغيير مما يحولها الى انتكاسة تحمل معها الكثير من السلبيات فتصبح تخلفا ؛

* الصعوبة في توزيع صلاحيات والمسؤوليات و مهام العمل ؛

* عدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل ؛

* صعوبة تغيير بعض القيم و الأنماط السلوكية.²

المطلب الثاني: مقاومة التغيير

1/ تعريف مقاومة التغيير

تعبر مقاومة التغيير على الرأي المعاكس لمواجهة القوى التي تفرض سلوكيات وقيم جديدة، وهي بمثابة رد فعل نتيجة الشعور بحالة من الخوف ، الحرمان، التهميش من طرف الفرد العامل أو في شكل جماعات ، واستنادا الى ذلك فالمقاومة تعبر عن الاستجابة للتغيير .¹ مشنان بركة

¹ احمد ابراهيم منصور، مرجع سابق ، ص28.

² مخلوف عبد السلام ، شريفي مسعودة، التغيير في منظمات الاعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية، مداخلة ، اطار الملتقى الدولي حو الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة ، الجزائر ، يومي 18-19 ماي، 2013، ص10.

-كما يعرف البعض مقاومة التغيير بانها امتناع افراد عن التغيير او عدم الامتثال بدرجة المناسبة و الميل الى المحافظة على الوضع القائم².

2/ اشكال مقاومة التغيير:

هنالك ثلاثة أشكال لمقاومة التغيير:

*المقاومة التنظيمية: يكون ذلك راجع لغياب رؤية واضحة واستعمال أنظمة قياس متناقضة، كما أن الهيكل التنظيمي إذا كان ذو طبيعة "سلمية" تدريجي سوف يدفع بالمنظمة في حد ذاتها الى عدم قبول التغيير .

*المقاومة الفردية : هي درجات، إما أن تكون قوية أو ضعيفة، وهنا التغيير يصبح كترجمة للفرد أي من وجهة نظر فردية، ففي كل تغيير هناك افراد سيربحون أو يخسرون بطريقة ما، فإذا كانت ترجمة الفرد لهذا التغيير اساس أن الخسارة من ورائه أكثر من الربح على مستوى التنظيم سوف يؤدي حتما الى المقاومة و الى نشاطات تدمر فردية أو جماعية .

*المقاومة الثقافية: فثقافة المنظمة لها تأثير كبير على التغيير فهي المحدد ما إذا كان التغيير مرغوبا أو مفروضا، ويرتبط ذلك بالذكريات المرتبطة بالأخطاء السابقة³.

3/ أسباب مقاومة التغيير:

هناك العديد من الأسباب المؤدية لمقاومة التغيير، منها ما هو ناشئ عن الفرد ومنها ما هو ناشئ عن الجماعة، و تتمثل معظم الأسباب المؤدية للمقاومة في ما يلي :

- الارتياح للمالوف و الخوف من المجهول ؛
- عدم فهم أسباب و مبررات التغيير؛
- الخوف من فقد بعض المصالح المكتسبة¹. مجلة زين الدين بروش

¹ مشنان بركة ، مرجع سبق ذكره ، ص 102.

² ناصر جرادات، مرجع سابق ،ص 268.

³ دنيا بويديب ، الثقافة التنظيمية كمدخل لاحداث التغيير التنظيمي ، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، جامعة الجزائر، 2013/2014، ص31.

4/ مراحل مقاومة التغيير:

ان الفرد مقاوم للتغيير يمر بمراحل حتى يتقبل ويرضخ لعملية التغيير من خلا العديد من ردود الأفعال التي يصدرها الفرد وذلك عبر سبعة مراحل وهي:

1-الصدمة: وهو شعور حاد بعدم التوازن نتيجة المفاجئة التي يتعرض لها العاملون نتيجة اجراء التغيير، وعدم القدرة على التصرف إزاء ذلك .

2-عدم التصديق: الشعور بعدم واقعية او عدم موضوعية السبب في اقرار التغيير، وبالتالي التشكيك وعدم التصديق في النوايا الحقيقية من وراء التغيير.

3- الذنب: وهو شعور الفرد بانه قام بخطا ما يتطلب التغيير الذي حدث. وهذا الشعور يسهل على الإدارة عملية التغيير.

4- الاسقاط: قيام الفرد بتأنيب فرد اخر على التغيير الذي حدث متهما إياه انه كان السبب واره ذلك التغيير بسوء تصرفه مثلا، مه اقتناع ذلك الشخص انه نفسه كان السبب في ذلك، لكنه هنا يحاول ان يسقط خطاه على الاخرين.

5- التبرير: ويعني قيام الفرد بوضع أسباب ومبررات لعدم قبول التغيير المقترح و المنوي تنفيذه.

6- التكامل: قيام الفرد باحتواء التغيير و تحويله الى مزايا يتمتع بها النظام الذي يعمل به.

7- القبول: خضوع او تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير نتيجة قبوله له .

5/ أساليب التعامل مع مقاومة التغيير:

هناك العديد من اساليب مقاومة التغيير التي من الممكن ان تتبعها المؤسسة للأحداث التغيير ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

*اجراء اتصالات مع الموظفين لشرح عملية التغيير، وهذه عملية مهمة جدا، كونها تراعي الجانب الإنساني والاجتماعي،

¹ زين الدين بروش، " دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" ، مجلة الابحاث الاقتصادية و الادارية ، العدد الاول ، سطيف، جوان 2007،ص53.

* العمل من خلال القادة غير الرسميين لتطبيق التغيير، كما هو معروف يوجد في المنظمات نوعان من التنظيم هما، التنظيم الرسمي الذي ينشأ بفعل الأنظمة واللوائح والتعليمات الرسمية، والتنظيم غير الرسمي الذي ينشأ بفعل الصداقات والمصالح بها العاملين فيما بينها.

* دعم الإدارة العليا لبرامج التغيير، من خلال تشجيع عمليات التغيير والالتزام بها وتوجيه المستويات الإدارية الأدنى لتعزيز ثقافة التغيير وجعلها سلوكا مقبولا لدى الجميع.¹

* التفاوض والاتفاق : يستخدم هذا الأسلوب عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير، بمعنى أن هناك ضرورة لإعطاء شيء ما يؤدي الى تقليل مقاومة التغيير، كنقل بعض الأفراد الى مكان أو موقع آخر غير مرغوب فيه عن طريق زيادة الرواتب الشهرية لهؤلاء.

* المناورة : حيث أنه عن طريق هذا الأسلوب يمكن أن يلجأ المديرون في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير وإقناع الآخرين بأن التغيير في صالحهم .

* التهديد الضمني والصریح: من الممكن أن يلجأ المديرون كآخر محاولة الى تهديد العاملين سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية، أو إجراء تغييرات بغرض مواكبة جهود التغيير.²

6/ مزايا مقاومة التغيير :

لا تعتبر مقاومة التغيير دائما سلبية ،بل إنها تحمل بعض الإيجابيات منها :

- جعل القائمين على التغيير أكثر دقة و استعداد و تهيئة له

- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المؤسسة على توضيح أهداف التغيير ووسائله و آثاره بشكل

أفضل

- جعل القائمين على التغيير أكثر مرونة و أكثر إدراكا لآثار التغيير على العاملين على المدى

القريب و البعيد

- تكشف مقاومة التغيير في المؤسسة عن عدم فعالية عمليات الاتصال و عن عدم توافر النقل الجيد

للمعلومات .

¹ ناصر جرادات ، مرجع سبق ذكره ، ص 281-283.

² دنيا بوديب ، مرجع سابق ، ص 34-35.

- إن حالة الخوف من التغيير و مشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المؤسسة إلى تحليل أذق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.¹ علاوي نصيرة اليقظة الاستراتيجية

المطلب الثالث: علاقة ترصد المعلومات البيئية بالتعامل مع التغيير

1/ دور اليقظة الاستراتيجية في احداث التغيير:

في ظل التطورات البيئية الجديدة والمتغيرة يصبح التغيير أمر ضروري، لان أي مؤسسة قد يفرض التغيير عليها من قبل محيطها سواء كان إيديولوجيا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو تكنولوجيا، أو قد ينشأ من المسؤولين والعاملين فيها وذلك باعتباره وسيلة للحفاظ على المؤسسة وضمان بقاءها في ظل المستجدات البيئية المتطورة بشكل مستمر.

يمكن أن يعرف التغيير على انه "التحول في وضع معين على عكس مما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة، وهو اخلال بالتوازن في موقف الإدارة بالنسبة لعناصر الموقف المحيط خارجيا وداخليا، إذ أن قوى التغيير قد تأتي من الخارج أو من الداخل، وقد تكون مؤاتية بحيث تتيح فرصا للمؤسسة، أو غير مؤاتية بحيث تهدد أعمالها".

بالتالي نستخلص أن التغيير يعني إحداث تعديلات ملائمة لأوضاع المؤسسة، أو تغييرات تخص استحداث أساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا تنافسيا عن غيرها. " لكي يكون التغيير ناجحا لابد من الإعداد له من خلال الاتصال بمختلف الأطراف التي يمسه التغيير، ثم تقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير للحصول على رد فعل إيجابي و أخيرا تنفيذ التغيير. التغيير حقيقة لا يمكن تجاهلها بل يتحتم على المؤسسات مواجهة الأوضاع الجديدة بحنكة ومحاولة تنسيقها حتى تتمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي وذلك بوجود إدارة تغيير محكمة، تعد اليقظة الاستراتيجية أحد مداخل التغيير وادارته فمن خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات التنبئية السبقية عن كل ما يحدث أو سيحدث في محيطها الداخلي والخارجي، حتى يتم الاستعداد للتغيير او مواجهته، وبعد معالجة و تحليل المعطيات و المعلومات الناتجة عن عملية اليقظة

¹ نصيرة علاوي، مرجع سبق ذكره، ص168.

الاستراتيجية تستطيع المؤسسة الخروج بإستراتيجية تغيير فعالة تساير المستجدات البيئية التنافسية وتمكنها من التفوق على منافسيها وما يساهم في تعزيز و تطوير تنافسية المؤسسة.¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول ترصد المعلومات البيئية والتغيير

المطلب الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بترصد المعلومات البيئية

1/ دراسة كرومي سعيد (2017/2016) بعنوان : " اثر ترصد المعلومات الخارجية في رسم استراتيجيات التعامل مع التغيير "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر ترصد الاستراتيجي للمعلومة او اليقظة الاستراتيجية في رسم وصياغة استراتيجيات التعامل مع التغيير وذلك في مؤسسة كوندور ، حيث قام الباحث بوضع استبيان يتكون من 33 فقرة وزعت على عينة من 35 فرد و تم جمع وتحليل البيانات و اختبار الفرضيات و توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها تعتبر المعلومات التي تخص بيئة المنظمة عاملا أساسيا في التكيف وتخفيض حالة عدم التأكد، فهي وسيلة هامة لتغذية التفكير الإستراتيجي، وبالتالي تحسين وتفعيل عملية صياغة ورسم الإستراتيجيات، والترصد الإستراتيجي للمعلومات الخارجية هو ذلك النظام المعلوماتي الذي يعمل على تحصيل معلومات البيئة الخارجية، بشكل ديناميكي وإستشراقي، مفتوح على بيئة المنظمة الخارجية. وكذلك تمثل أنظمة المعلومات الأداة الأساسية التي تعمل على تحصيل وتحليل و نشر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات و الترصد الاستراتيجي للمعلومات يعتبر ذلك النظام المعلوماتي المفتوح على بيئة المنظمة ، والذي لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنه ، فهو يزودها بمعلومات التي تؤهلها لمواجهة التغيرات الحادثة في البيئة و التي تمس جوانب عديدة منها التكنولوجيا التنافسية.....

2/ دراسة شابونية عمر (2008/2007) بعنوان : " أنظمة الرصد المعلوماتي في المؤسسة الاقتصادية "

هدفت هذه الدراسة الى توضيح ماهية أنظمة الرصد المعلوماتي مع التعرض لمختلف مكوناته و كيفية تنظيم عملية الرصد في مؤسسة صوميك سوناطراك سكيكدة، حيث قام الباحث بوضع استبيان يتكون من 26 فقرة وزعت على عينة من 72 فرد و تم جمع وتحليل البيانات و اختبار الفرضيات و توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها تتوفر مؤسسة صوميك سكيكدة على أنظمة رصد معلوماتي تمكنها من

¹ خديجة بوخریصة، مرجع سبق ذكره، ص 100

مراقبة بيئتها و تحقيق ميزة تنافسية، يؤدي اعتماد المؤسسة على أنظمة معلومات متطورة الى ارتفاع الخدمة المقدمة .

المطلب الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير

1/ دراسة علاوي نصيرة (2010/2011) بعنوان : اليقظة الاستراتيجية كعامل لتغيير في المؤسسة"

هدفت هذه الدراسة التعرف على أهم المصطلحات المرتبطة بالتغيير و تحليل العلاقة بين وجود نظام لليقظة و التغيير في مؤسسة موبيليس، حيث قام الباحث بوضع استبيان يتكون من 34 فقرة وزعت على عينة من 44 فرد و تم جمع وتحليل البيانات و اختبار الفرضيات و توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها ان التغيير أمر محتوم على المؤسسات لا يمكن رفضه و لا تجاهله بل مواجهته بوجود إدارة تغيير محكمة، كما ان للتغيير مداخل عديدة منها اليقظة الإستراتيجية فمن خلال اليقظة الإستراتيجية تتمكن المؤسسة من الحصول على معلومات توقعية سبقيه عن كل ما سيحدث في محيطها على المستوى المحلي و الدولي، و بعد معالجة و تحليل هذه المعلومات تستطيع المؤسسة إنشأ إستراتيجيات تغيير فعالة تتماشى و المستجدات الخارجية.

2/ دراسة بoudib دنيا (2013/2014) بعنوان : " الثقافة التنظيمية كمدخل لاحداث التغيير "

هدفت هذه الدراسة ابراز حتمية التغيير وضرورته لكل منظمة في ظل التحديات السافرة و المنافسة القوية التي تعيشها وكذلك ابراز دور الثقافة التنظيمية أثناء إحداث التغيير ، حيث قام الباحث بوضع استبيان يتكون من 46 فقرة وزعت على عينة من 71 فرد و تم جمع وتحليل البيانات و اختبار الفرضيات و توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج يتأثر موقف الفرد اتجاه عملية التغيير التنظيمي السائدة في المؤسسة.

المطلب الثالث :الإضافة التي جاءت بها الدراسة الحالية

تناولت العديد من الدراسات موضوع ترصد المعلومات البيئية و تأثيره و تأثره بالعديد من العوامل من جوانب مختلفة، وكذلك و كذلك موضوع التغيير، فقد أجريت دراسات و بحوث عديدة تناولت متغيرات هذه الدراسة و أبعادها المختلفة، و تفاوتت في أهدافها و متغيراتها، و الفئات المستهدفة و البيئات التي أجريت فيها

و تتميز الدراسة الحالية في أنها تهدف إلى توضيح إلى أي مدى يساهم ترصد المعلومات البيئية في التعامل مع التغيير وكذلك قمنا بربط اليقظة الاستراتيجية بالتغيير .

خلاصة الفصل:

بعدها استعرضنا في هذا الفصل الاول تبين لنا ان لترصد المعلومات البيئية دور كبير في إزالة عدم التأكد البيئي الذي يعتبر من بين أهم التحديات الخارجية التي يجب على إدارة منظمات الأعمال التعامل معها، كونه يتضمن مجموعة قوى تتسم بالتعقيد والتداخل وسرعة التغيير وعدم الإستقرار، مما يشكل محددًا لقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية وكذلك تطرقنا لعامل التغيير بمختلف مجالاته التكنولوجي والاستراتيجي و كذلك التنظيمي و الثقافي باعتباره دافع للقيام بترصد المعلوماتي.

الفصل الثاني

تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول، سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد واقع ترصد المعلومات البيئية في التعامل مع التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة سعيدة.

لدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على المعلومات المتوفرة في وثائق المؤسسة إضافة إلى المعلومات المقدمة من خلال القيام بمقابلة شخصية مع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر كما تم استقصاء الآراء حول هذا الموضوع بواسطة استبيان موجه لعاملين وكالة اتصالات الجزائر بالنعامة بمختلف مستوياتهم.

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول مؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الاول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

1- نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

تم انشاء هذه المؤسسة وفقا لقانون 2000/3 المؤرخ في 5 اوت 2000 والمتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات عن طريق فصل النشاطات البريدية عن تلك المتعلقة بالاتصالات، وانطلاقا من المرسوم التنفيذي رقم 147/01 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001، الفقرة 8 من المادة 16 من هذا القانون، وبناءا على مرسوم التنفيذي رقم 156/02 المؤرخ في 9 ماي 2002 و الفقرة 25 من قانون 03/2000 تم ضبط شروط الاتصالات البينية لشبكات وخدمات الاتصال عن بعد.

انطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر في نشاطها بداية من 01 جانفي ، حيث دخلت عالم تكنولوجيا الاعلام والاتصال من اجل تحقيق ثلاثة اهداف رئيسية هي: المرونة والفعالية ، جودة الخدمة .

ومن هنا كان عليها ان تحقق مستويات عالية للاداء التقني، الاقتصادي و الاجتماعي من اجل احتلال مكانة ريادية في مجال نشاطها ومحيطها التنافسي إضافة الى العمل على تطور بعدها الدولي و المساهمة في ترقية قطاع الاتصالات في الجزائر.

تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

- التعريف: مؤسسة اتصالات الجزائر هي شركة اسهم برؤوس أموال عمومية تنشط في سوق الشبكات وخدمات الاتصال الالكتروني. ... ابداع ..

مهام و اهداف المؤسسة:

1- مهام المؤسسة:

يمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:

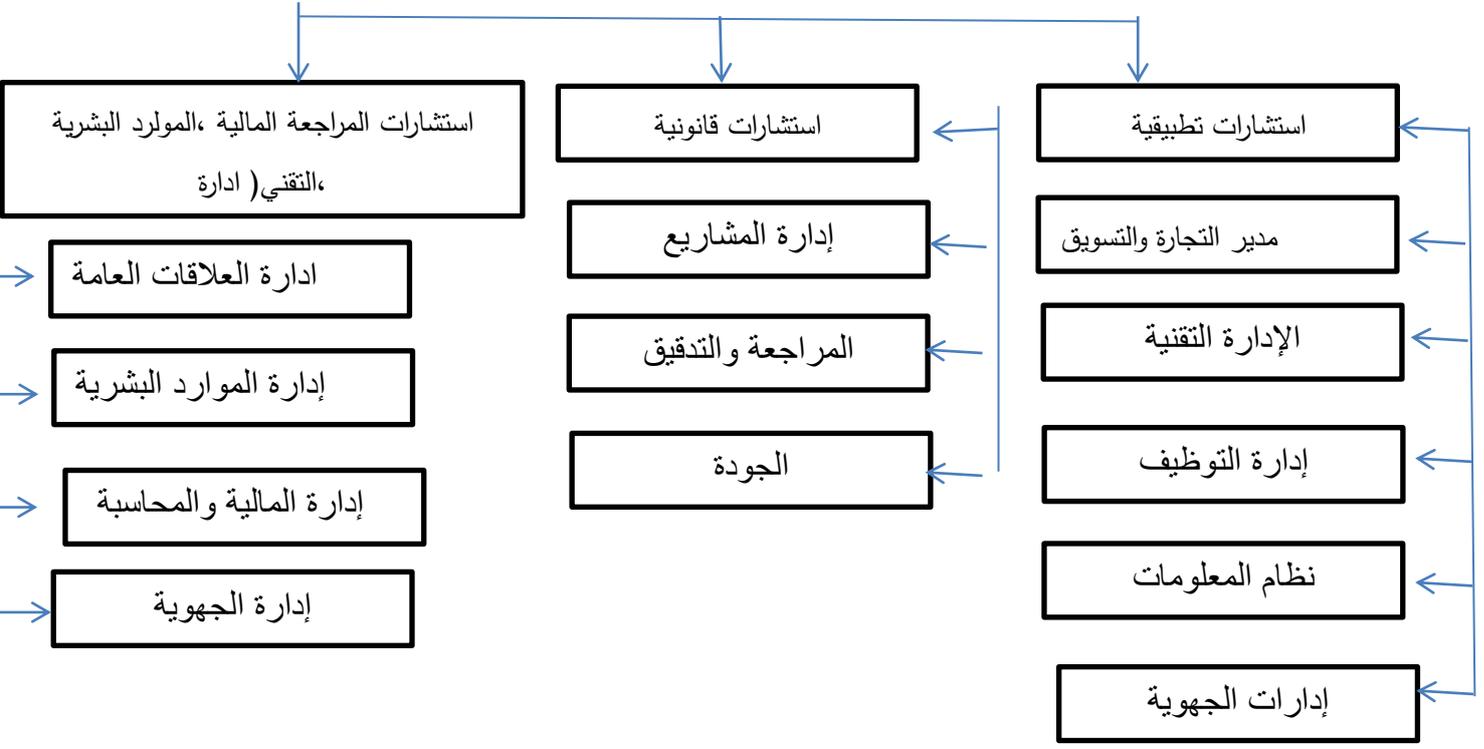
- 1- تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من نقل و التبادل الصوتي، و الرسائل المكتوبة، و البيانات الرقمية، و الإعلام السمعي البصري.
- 2-تعمل على تطوير و تنمية، واستغلال الشبكات العمومية و الخاصة للاتصالات.
- 3-تعمل على وضع و تنمية واستغلال الاتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة.

2 * اهداف اتصالات الجزائر:

- اتصالات الجزائر تعمل في عالم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ذلك بأربع أهداف هي:
- * زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، و تسهيل الولوج لخدمات الاتصالات وذلك للوصول لعدد أكبر من المستعملين، و بالخصوص المناطق الريفية.
 - * زيادة وتنمية في جودة الخدمات المعروضة، و سلسلة أو مجموعة التشكيلات المقدمة، و جعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات.
 - * تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات، مرنة وموصولة بطرق الإعلام.
 - * المشاركة كمنتمل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الإعلام و الاتصال في الجزائر.

المطلب الثاني : هيكل مؤسسة اتصالات الجزائر

الشكل رقم 01: هيكل التنظيمي لادارة اتصالات الجزائر



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على المعلومات الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر

1/ التعريف بالمدير العام للمؤسسة : رئيس مجلس الادارة ويعد المسؤول الاول عن الاعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الاهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه:

- الحفاظ على الحصص في السوق
 - تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
 - تطوير التسويق العملي.
 - السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح
 - مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقرير التي تصل إليها من المصالح المختلفة
- 2/ الاستشارات الادارية في المؤسسة:

هي التي تمثل مختلف النشاطات الادارية وتتكون من:

3/ الاستشارات التطبيقية :

* إدارة التسويق والتجارة: هي المسؤولة عن كل المعاملات التجارية وتسويق الخدمات .

* ادارة التوظيف: تتكفل بنظام الاعلام في المؤسسة.

* ادارات الجهوية: تعتبر كإدارة مسؤولة عن مجموعة من الولايات وتوجد ثلاث عشر إدارات جهوية للاستشارات التطبيقية.

* ادارة التقنية: هي المسؤولة عن النظام التقني في الشركة.

4/ الاستشارات القانونية: هي التي تتكفل بالامور القانونية وتتكون من:

- ادارة المشاريع: هي المسؤولة عن تسيير ومراقبة مشاريع الشركة

- المراجعة والتدقيق: تتكفل بمراجعة مختلف أنظمة التسيير

- الجودة: هي المسؤولة عن جودة الخدمات للشركة

5/ ادارة الاستثمارات: تتكفل بكافة الاستثمارات التي تخص الشركة

وتتكون من:

إدارة العلاقات العامة: وهي التي تتكفل بالعلاقات العامة للشركة داخليا وخارجيا

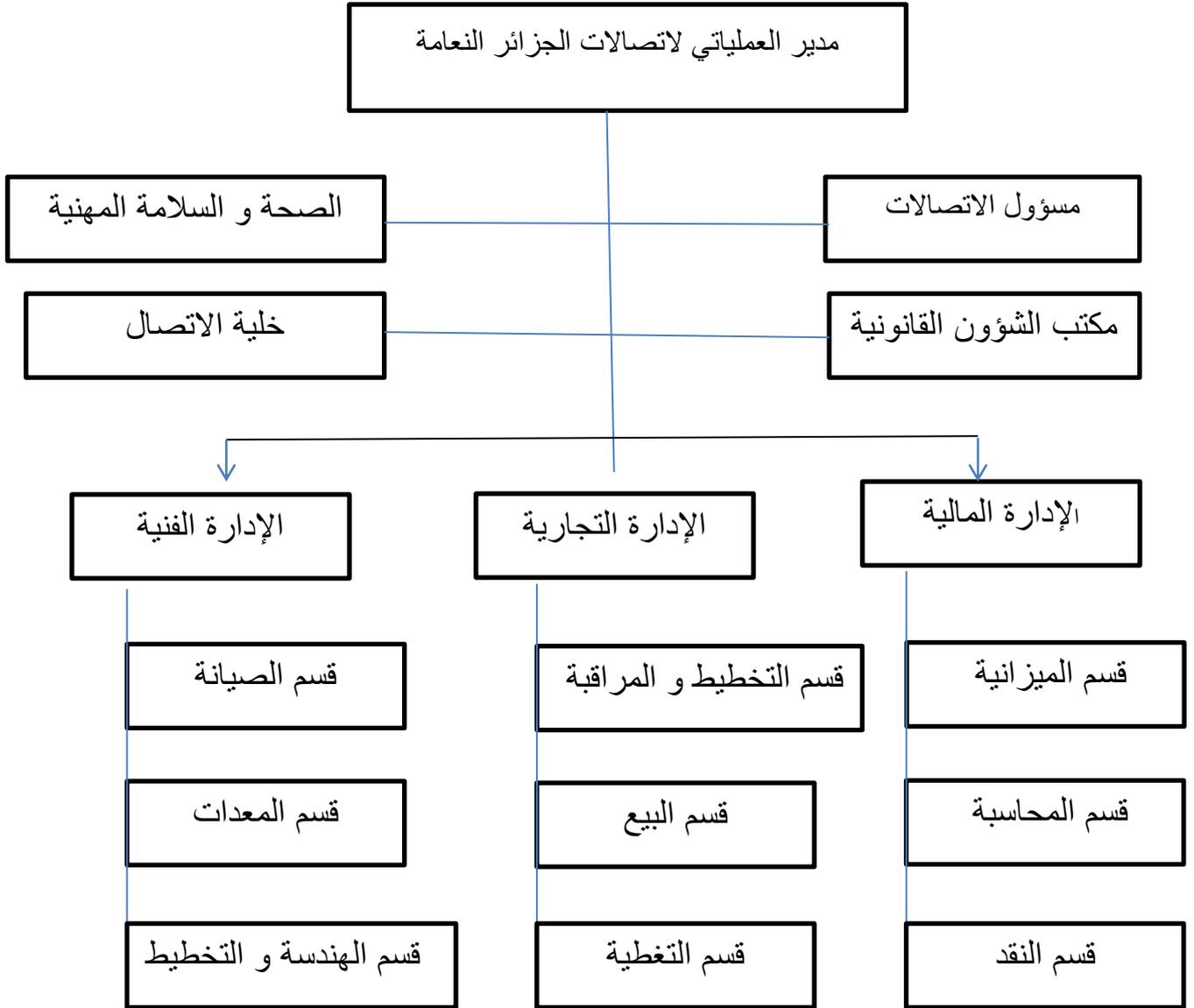
إدارة الموارد البشرية: هي المسؤولة عن العمال وتركيب نظام الشركة

الإدارة المالية والمحاسبة: تتكفل بالمشاريع المالية والمحاسبة للشركة

الإدارة الجهوية: تختص بالتسيير في بعض الولايات وتوجد إدارة واحدة جهوية خاصة بالاستثمارات

المطلب الثالث: المزيج التسويقي والاتصالي لمؤسسة اتصالات الجزائر

الشكل رقم 02 (هيكل التنظيمي لادارة اتصالات الجزائر بالنعامة)



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على المعلومات الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

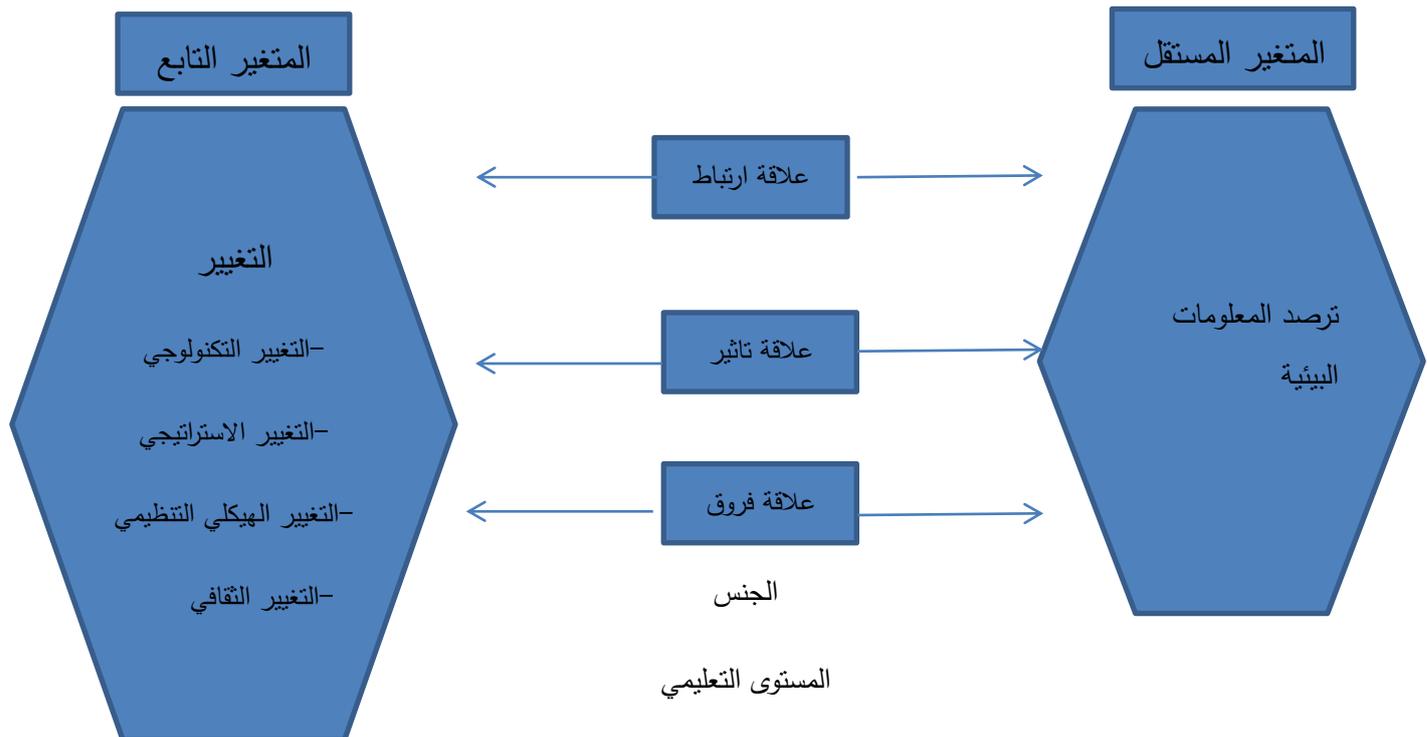
1* منهج الدراسة: قصد الإطاحة بمختلف جوانب الموضوع و الإجابة على إشكالية البحث و اختبار صحة الفرضيات نعتمد على المنهجين الوصفي و التحليلي باعتبار المنهج الوصفي طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا كما توجد في الواقع وتصويرها كميا بإعطائها وصفا رقميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، وفي إطار هذه الدراسة الوصفية التحليلية فإننا لا نقف عند جمع المعلومات فحسب، بل نعد إلى تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تقديرها والوصول إلى استنتاجات تساعد على فهم وتحديد الدور الذي تلعبه نظم المعلومات البنكية في تحسين الخدمة البنكية في البنك محل الدراسة.

2* متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: ويشمل المعلومات البيئية وكيفية رصدها (اليقظة الاستراتيجية)

- المتغير التابع: يتمثل في التغيير

الشكل رقم3(نموذج الدراسة التطبيقية)



الوظيفة

الخبرة في المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة ومصادر جمع البيانات

1* تحديد مجتمع الدراسة وعينتها:

قمنا باختيار مؤسسة خدمية للاتصالات و المتمثلة في اتصالات الجزائر وتمت الدراسة على مستوى وكالة اتصالات الجزائر بالنعامة البالغ عدد عمالها 50 عامل

تم اخذ عينة تتكون من 30 عاملا تم توزيع 30 استبانة و استرجعنا 25 استبانة يعني بنسبة 50% من عدد العمال، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف الفئات وذلك حتى تكون العينة ممثلة أكثر لمجتمع الدراسة، وقد تم مراعاة في ذلك أن يكون المستجوبون لهم مستوى تعليمي مقبول يمكنهم من فهم الأسئلة المطروحة والإجابة عليها، وهذا ما سيمكننا من الحصول على إجابات أكثر دقة ومصداقية والتي بدورها تزيد من دقة ومصداقية النتائج التي نريد الوصول إليها.

2* مصادر جمع البيانات:

✓ المصادر الثانوية : ثم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات من كتب ومجلات والرسائل الجامعية ذات علاقة بموضوع الدراسة وعلى ضوء ذلك حددت الدراسة.

✓ المصادر الأولية : ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث من أجل استكمال إجراءات الدراسة الميدانية لجأت الباحثين إلى جمع البيانات الأولية بالاعتماد على الأدوات التالية:

أ) الملاحظة : تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في التقصي وجمع المعلومات وهذا من خلال تواجدنا في وكالة اتصالات الجزائر محل الدراسة وذلك من خلال التنقل بين أقسامه والإطلاع بشكل مقرب على التطبيقات المستعملة في اتصالات الجزائر، وهذا ما مكننا من جمع العديد من الملاحظات التي تصب في فكرة واحدة ساعدتنا كثيرا في معرفة دور المعلومات البيئية في التعامل مع التغيير.

ب) استمارة الاستبيان:

بغية الحصول على المعلومات والتأكد من صحة فرضيات الدراسة قمنا بوضع الاستبيان كأداة للوصول إلى الحقائق المتعلقة بالدراسة بحيث يشمل الاستبيان الموجه لعاملين وكالة اتصالات الجزائر والذي يحتوي على ثلاثة أجزاء:

-الجزء الأول : يتعلق بالبيانات الشخصية تضمنت أسئلة حول :الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة في المؤسسة.

-الجزء الثاني: يتعلق بترصد المعلومات البيئية والذي يضم 15 سؤال

- الجزء الثالث: يتعلق بالتعامل مع التغيير والذي يضم 22 سؤال مقسمة الى اربع محاور فرعية جاءت كمايلي:

التغيير التكنولوجي، التغيير الاستراتيجي، التغيير الهيكلي التنظيمي، التغيير الثقافي.
حيث تم:

- عرض الاستبيان للتحكيم على مجموعة من أساتذة .
- تعديل الاستبيان وصياغته وفقا للتحكيم في شكل نهائي.
- توزيع الاستبيان شخصا على مجموعة من العاملين في المؤسسة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت للتدرج الخماسي لاجابات افراد العينة على عبارات محاور الاستبيان وتكون الإجابات وفق السلم التالي:

1: موافق جدا، 2: موافق، 3: محايد، 4: غير موافق، 5: غير موافق تماما.

-ولتحديد طول فئات هذا المقياس المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت ($5-1=4$) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي ($4/5=0.8$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وهكذا أصبح طول الفئات كمايلي:

- من 1 الى 1.8 يمثل الرأي موافق جدا؛
- من 1.81 الى 2.6 يمثل الرأي موافق؛
- من 2.61 الى 3.4 يمثل الرأي محايد؛
- من 3.41 الى 4.2 يمثل الرأي غير موافق؛

- من 4.21 الى 5 يمثل الراي غير موافق تماما.

المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

1- الأساليب الإحصائية المستعملة: وهو برنامج لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن مقاييس الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية... الخ لتحديد استجابات أفراد العينة اتجاه محاور الدراسة.

- معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronachs Alpha لتحديد مدى ثبات أداة القياس المستخدمة

-تحليل الانحدار الخطي البسيط: تستخدم لتحديد وتوضيح التأثيرات بين المتغير التابع والمتغير المستقل

- تحليل التباين الأحادي one way anova لتحليل دلالة الفروق والاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة).

- اختبارات (Independent simple test) لمعرفة اختبار الفروقات في إجابات العينة لمتغير الجنس؛

2- ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات المحورين والثبات الكلي Alpha Cronach لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته ، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 1: معامل الثبات (ألفا كرونباخ):

المتغيرات	قيمة ألفا كرونباخ
2	0.934

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

القيمة الكلية للاستبيان ككل استقرت عند (0.934) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وبذلك تم التأكد من ثباتها، مما يدل على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

اختبار التوزيع الطبيعي :

H0 : البيانات المتاحة تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى المعنوية $\alpha > 0.05$

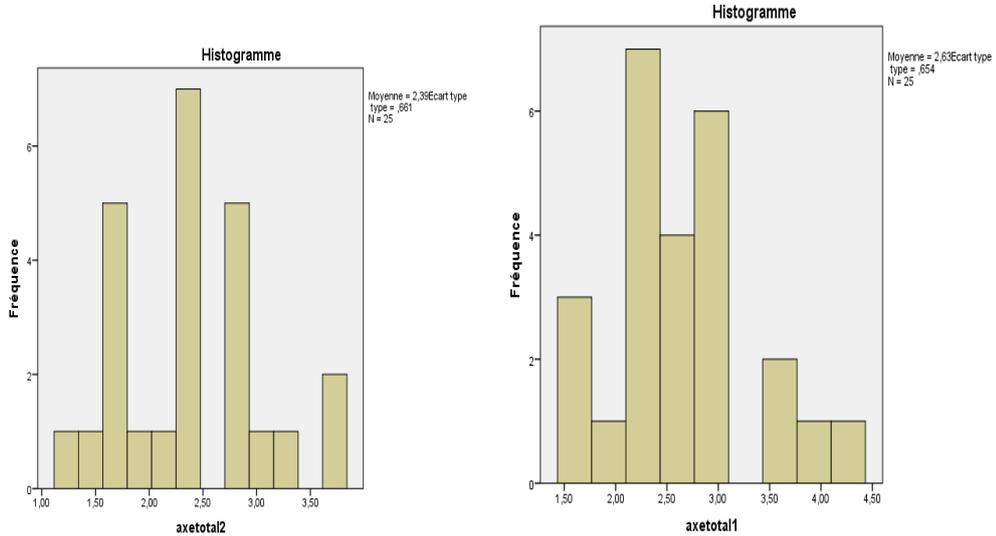
H1 : البيانات المتاحة لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$

جدول رقم 2: اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-smirnov		
	Statique	Ddl	مستوى الدلالة sig
التغيير	0.106	25	0.2
ترصد المعلومات البيئية	0.966	25	0.558

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم 4 : اختبار التوزيع الطبيعي



التعليق: من خلال الجدول و الشكلين البيانيين السابقين نلاحظ ان مستوى المعنوية للمحور الاول كانت اكبر من 0.05، ويتضح ان مستوى الدلالة لمحوري الدراسة معا كانتا اكبر من 0.05 ، وعليه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 التي تاكد على ان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: تحليل النتائج

1/ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

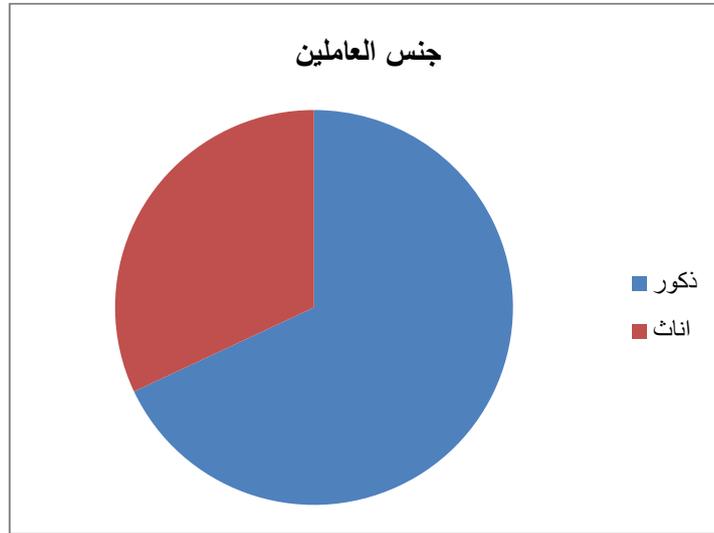
• جنس العاملين:

الجدول رقم 3: توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	17	68%
انثى	8	32%
المجموع	25	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss

الشكل رقم 5: دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام برنامج spss

التعليق: يتضح من الجدول والدائرة النسبية ان اغلبية المستجوبين هم ذكور بنسبة 68% في حين ان الاناث بلغت نسبتهم 32%

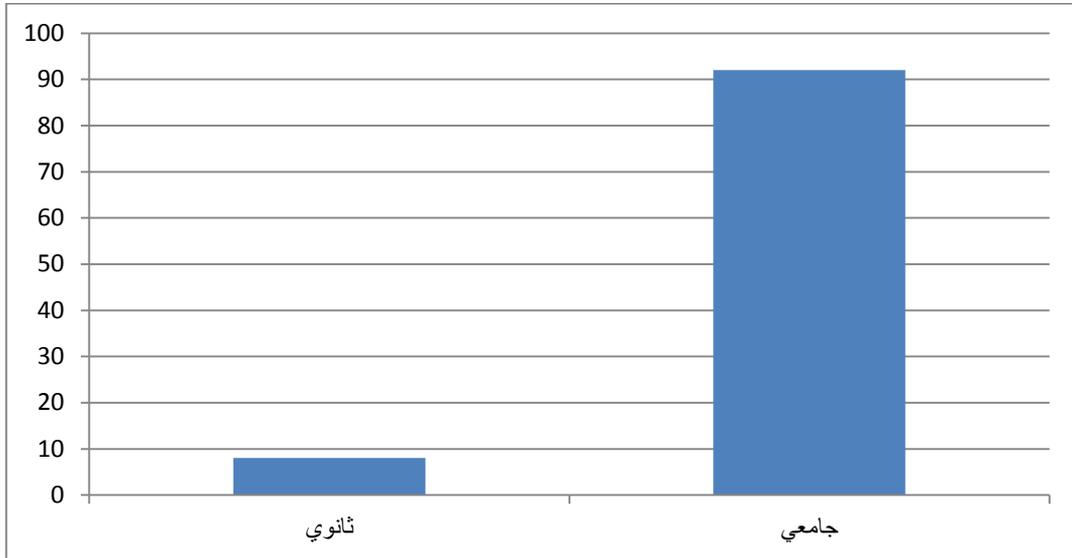
• المستوى التعليمي:

الجدول رقم 4: توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
8%	2	ثانوي
92%	23	جامعي
100%	25	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss

الشكل رقم 6: أعمدة بيانية لتوزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام برنامج spss

التعليق:

من الجدول والشكل، يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة ذات مؤهل علمي جامعي هذا يعني ان المؤسسة تهتم بتوظيف عمال ذات مستوى دراسي عالي، حيث بلغ عددهم 23 فردا وبنسبة مقدارها 92 %، ثم تليها بعد ذلك الأفراد ذو مؤهل علمي ثانوي إذ بلغ عددهم 2 فردا و بنسبة مقدارها 8%.

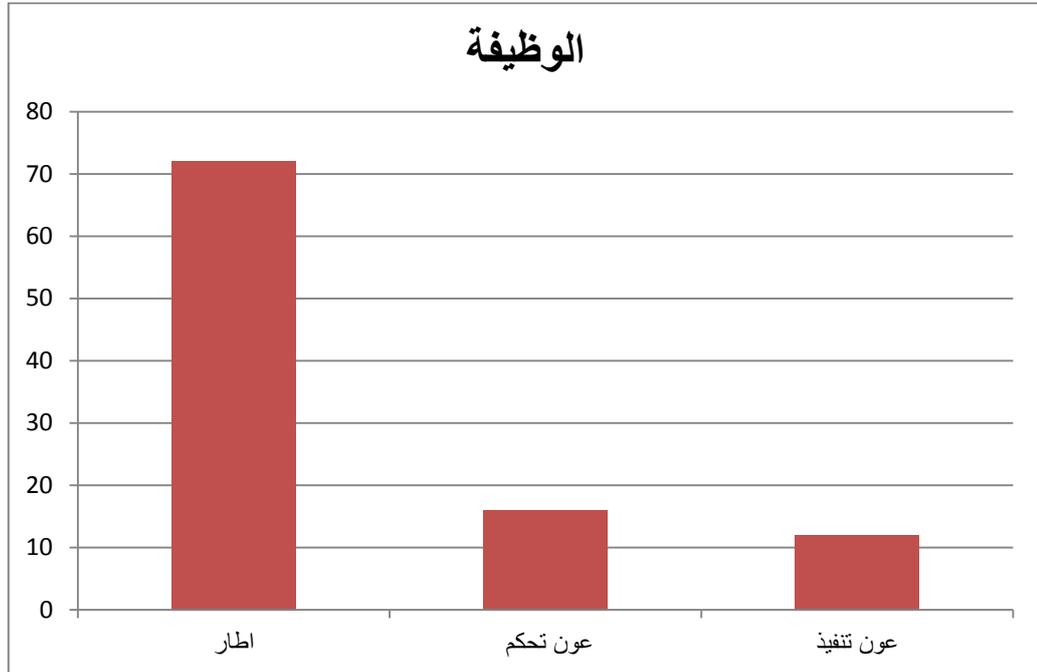
• الوظيفة:

الجدول رقم 4: توزيع افراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
اطار	18	72%
عون تحكم	4	16%
عون تنفيذ	3	12%
المجموع	25	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss

الشكل رقم 7: أعمدة بيانية لتوزيع افراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام برنامج spss

من خلال الشكل و الجدول تبين لنا ان اغلبية افراد العينة يشغلون وظيفة اطار بنسبة 72% تليها نسبة 16% لوظيفة عون تحكم، في حين يشغل وظيفة عون تنفيذ نسبة 12%.

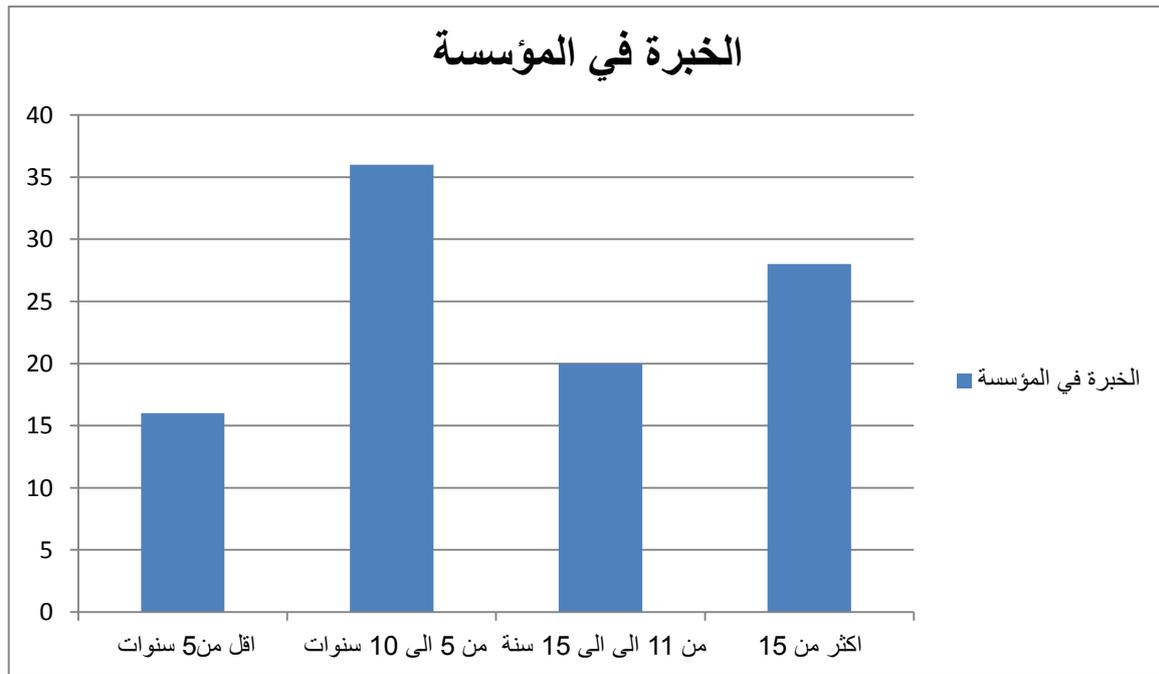
• الخبرة في المؤسسة:

الجدول رقم 5: توزيع افراد العينة حسب الخبرة في المؤسسة

الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
اقل من 5 سنوات	4	16%
من 5 سنوات الى 10 سنوات	9	36%
من 11 - 15 سنوات	5	20%
اكثر من 15	7	28%
المجموع	25	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss

الشكل رقم 8 : أعمدة بيانية لتوزيع افراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج Spss

التعليق: من خلال الجدول والشكل يتضح لنا ان الفئة (من 5 الى 10 سنوات) حازت على اكبر نسبة تقدر ب 36% يعني ان المؤسسة قادرة على الحفاظ على عمالها لفترة معينة اي استراتيجية المؤسسة في التعامل مع عمالها جيدة، تليها الفئة الثانية (اكثر من 15 سنة) وذلك بنسبة 28%، ثم بعدها الفئة

الثالثة(من 11 الى 15 سنة) بنسبة مئوية 20%، وفي الأخير الفئة الرابعة (اقل من 5 سنوات) بنسبة 16%.

2 / التحليل الوصفي لمحاور الدراسة:

أ) تحليل إجابات افراد عينة الدراسة حول بعد ترصد المعلومات البيئية:

الجدول رقم 6: يوضح اجابات العمال المستجوبين على عبارات القسم الاول

القسم الأول	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	1	2.8	1.11	محايد
	2	2.28	0.97	موافق
	3	3.04	1.13	محايد
	4	2.88	1.26	محايد
	5	2.6	1.08	موافق
	6	2.88	1.09	محايد
	7	2.80	1.04	محايد
	8	3	1.11	محايد
	9	2.52	0.96	موافق
	10	2.68	1.28	محايد
	11	2.44	1.08	موافق
	12	2.16	1.10	موافق
	13	2.20	0.95	موافق
	14	2.80	1.19	محايد
	15	2.36	1.25	موافق
جميع عبارات القسم الأول		2.62	0.65	محايد

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

التعليق:

نلاحظ في الجدول الأعلى أن الاتجاه العام للفقرات (2-5-9-11-12-13-15) ، هو "موافق" بمتوسطات مرجحة (2.28-2.6-2.52-2.44-2.16-2.20-2.36) على التوالي

أما العبارات المتبقية والتي هي (1-3-4-6-7-8-10-14) كان اتجاهها العام في الفئة هو "محايد" بمتوسطات معيارية هي (2.8-3.04-2.88-2.88-2.80-3-2.68-2.80) على التوالي

الأمر الذي جعل المتوسط الحسابي للمحور ككل يستقر عند القيمة 2.62 والذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة محايد وانحراف معياري قدره 0.65.

ب) تحليل اجابات افراد العينة الدراسة حول قسم التغيير التكنولوجي

الجدول رقم 7: يوضح اجابات العمال المستجوبين على عبارات المحور الاول في القسم الثاني

المحور الأول	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
التغيير التكنولوجي	1	1.52	0.87	موافق جدا
	2	1.88	0.78	موافق
	3	2.28	1.02	موافق
	4	1.76	0.87	موافق جدا
	5	2.32	1.14	موافق
	المجموع	1.95	0.7	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام الإجمالي لهذا البعد كان "موافق" بمتوسط مرجح قدره 1.95 و انحراف معياري قدره 0.7، كما ان درجتي استجابات الافراد للفئتين الأولى و الرابعة (1.76-1.52) على التوالي بتوجه "موافق جدا"، اما الفقرات المتبقية (2-3-5) بمتوسطات حسابية قدرها على التوالي (1.88-2.28-2.32) على التوالي بتوجه "موافق"

. ومنه فإن جل الإجابات عليه كانت بدرجة "موافق"، مما يشير إلى رضا العمال حول ما جاء به هذا البعد .

ومنه فإن جل الإجابات عليه كانت بدرجة "موافق"، مما يشير إلى رضا العمال حول ما جاء به هذا البعد

ج- تحليل اجابات افراد العينة الدراسة حول قسم التغيير الاستراتيجي:

الجدول رقم 8: يوضح اجابات العمال المستجوبين على عبارات المحور الثاني في القسم الثاني

المحور الأول	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
التغيير الاستراتيجي	1	2.4	1	موافق
	2	2.52	1.04	موافق
	3	2.52	1.12	موافق
	4	3.12	1.05	محايد
	5	2.68	1.10	محايد
	6	2.72	1.1	محايد
	7	2.65	0.95	محايد
	المجموع	2.6	0.72	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام للعبارات الاولى و الثانية و الثالثة و السابعة هو "موافق بمتوسطات (2.4-2.52-2.52-2.6) على التوالي، أما العبارات المتبقية و التي هي الرابعة و الخامسة و السادسة هو "محايد" بمتوسطات حسابية (3.12-2.68-2.72) على التوالي

الأمر الذي جعل المتوسط الحسابي للمحور يستقر عند القيمة (2.6) والذي يقع ضمن فئة "موافق" بانحراف معياري قدر ب0.72

4- تحليل اجابات افراد العينة الدراسة حول قسم التغيير الهيكلي التنظيمي:

الجدول رقم 9: يوضح اجابات العمال المستجوبين على عبارات المحور الثالث في القسم الثاني

المحور الثالث	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
التغيير الهيكلي التنظيمي	1	2.2	1.19	موافق
	2	2.32	1.10	موافق
	3	2.52	1.35	موافق
	4	1.92	1.03	موافق
	5	1.72	1.10	موافق
		المجموع	2.13	0.90

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

التعليق: يبين الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية (2.2-2.23-2.52-1.92-1.72) كلها تقع في المستوى الثاني من الاستجابة (1.81-2.6)، وانحراف معياري قدر ب (1.19-1.10-1.35-1.03-1.10) على التوالي؛ أي أن هناك تقارب في وجهات نظر العمال المستجوبين حول فقرات محور التغيير الهيكلي التنظيمي، ليلغ المتوسط المرجح لهذا المحور ب2.13 وانحراف معياري قدر ب 0.90 بدرجة موافق.

5- تحليل اجابات افراد العينة الدراسة حول قسم التغيير الثقافي:

الجدول رقم 10: يوضح اجابات العمال المستجوبين على عبارات المحور الرابع في القسم الثاني

المحور الرابع	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
التغيير الثقافي	1	2.76	1.20	محايد
	2	2.12	1.05	موافق
	3	3.04	1.05	محايد
	4	2.80	1.22	محايد
	5	2.92	1.25	محايد
المجموع		2.72	0.77	محايد

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام للعبارة الأولى هو "موافق" بمتوسط (2.12) ، أما العبارات المتبقية و التي هي الأولى و الثالثة و الرابعة و الخامسة هو " محايد" بمتوسطات حسابية(2.76-3.04-2.80-2.92)على التوالي

الأمر الذي جعل المتوسط الحسابي للمحور يستقر عند القيمة (2.72) والذي يقع ضمن فئة "محايد" بانحراف معياري قدر ب 0.77

- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول قسم التغيير:

الجدول رقم 11: يوضح اجابات العمال المستجوبين على عبارات القسمين الأول و الثاني

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد
موافق	0.7	1.95	التغيير التكنولوجي
موافق	0.72	2.6	التغيير الاستراتيجي
موافق	0.90	2.13	التغيير الهيكلي التنظيمي
محايد	0.77	2.72	التغيير الثقافي
موافق	0.66	2.39	قسم التغيير

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وهو الصورة العامة لقسم التغيير (المتغير التابع) نلاحظ أنه هناك تقارب وجهات نظر لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر نحو ثلاثة ابعاد الأولى لهذا القسم، حيث بلغت المتوسطات الحسابية للابعاد (1.95-2.6-2.13) الانحرافات المعيارية (0.7-0.72-0.90) على التوالي، و التي تقع ضمن فئة الثانية (درجة موافق)، اما القسم الأخير متوسطه الحسابي 2.72 و انحرافه المعياري 0.66، اما المتوسط الحسابي للقسم ككل يستقر عند القيمة (2.39) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق وانحراف معياري قدره 0.66.

المطلب الثاني :اختبار الفرضيات.

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى و فرضياتها الفرعية

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ام لا عند مستوى الدلالة المعنوية $0.05 < \alpha$ لترصد المعلومات البيئية في التعامل مع التغيير نقوم بوضع:

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لترصد المعلومات البيئية على التعامل مع التغيير

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لترصد المعلومات البيئية على التعامل مع التغيير

الجدول رقم 12: يبين نتائج معامل الانحدار البسيط بين المحور الأول والمحور الثاني

	المتغير المستقل: ترصد المعلومات البيئية				
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار	
				A	B
المتغير التابع: التغيير	0.811	0.658	0.000	0.236	0.820

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

التعليق:

يوضح الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط $R=0.811$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين ترصد المعلومات البيئية والتغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، كما ان قيمة معامل التحديد قدرت ب $R^2= 0.658$ أي 65.8 من التغيير راجع لترصد المعلومات البيئية و 34.2 تعود لعوامل أخرى، كما ان مستوى الدلالة المعنوية sig هي (0.000) أي اقل من نسبة الدلالة المعتمدة (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة $H1$ التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين ترصد المعلومات البيئية والتغيير ومنه يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$\hat{y} = \alpha + \beta x$$

$$\hat{y} = 0.236 + 0.820X$$

\hat{y} : المتغير التابع " التغيير " حيث ان:

X : المتغير المستقل ترصد المعلومات البيئية

β : ميل الخط المستقيم

α : الثابت

الفرضية الفرعية الأولى:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ام لا عند مستوى الدلالة المعنوية $0.05 < \alpha$ لترصد المعلومات البيئية في التعامل مع التغيير التكنولوجي نقوم بوضع:

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لترصد المعلومات البيئية على التعامل مع التغيير التكنولوجي

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لترصد المعلومات البيئية على التعامل مع التغيير التكنولوجي

الجدول رقم 13: يبين نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

	المتغير المستقل: ترصد المعلومات البيئية				
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار	
				A	B
المتغير التابع: التغيير التكنولوجي	0.752	0.565	0.000	-0.181	0.811

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

التعليق :

يوضح الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط $R=0.752$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين ترصد المعلومات البيئية والتغيير التكنولوجي في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، كما ان قيمة معامل التحديد قدرت ب $R^2= 0.565$ أي 56.5% من التغيير التكنولوجي راجع لترصد المعلومات البيئية 43.5% تعود لعوامل أخرى، كما ان مستوى الدلالة المعنوية sig هي (0.000) أي اقل من نسبة الدلالة المعتمدة (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على انه

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين ترصد المعلومات البيئية والتغيير التكنولوجي ومنه يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$\hat{y} = \alpha + \beta x$$

$$\hat{y} = -0.181 + 0.811X$$

\hat{y} : المتغير التابع " التغيير التكنولوجي " حيث ان:

X : المتغير المستقل ترصد المعلومات البيئية

β : ميل الخط المستقيم

α : الثابت

الفرضية الفرعية الثانية:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ام لا عند مستوى الدلالة المعنوية $0.05 < \alpha$ لترصد المعلومات البيئية في التعامل مع التغيير الاستراتيجي نقوم بوضع:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لترصد المعلومات البيئية على التعامل مع التغيير الاستراتيجي

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لترصد المعلومات البيئية على التعامل مع التغيير الاستراتيجي

الجدول رقم 14: نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

	المتغير المستقل: ترصد المعلومات البيئية				
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار	
				A	B
المتغير التابع: التغيير الاستراتيجي	0.719	0.516	0.000	0.565	0.793

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

التعليق:

يوضح الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط $R=0.719$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين ترصد المعلومات البيئية والتغيير الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، كما ان قيمة معامل التحديد قدرت ب $R^2= 0.516$ أي 51.6% من التغيير الاستراتيجي راجع لترصد المعلومات البيئية 48.4% تعود لعوامل أخرى، كما ان مستوى الدلالة المعنوية sig هي (0.000) أي اقل من نسبة الدلالة المعتمدة (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين ترصد المعلومات البيئية والتغيير الاستراتيجي ومنه يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$\hat{y} = \alpha + \beta x$$

$$\hat{y} = 0.565 + 0.793x$$

\hat{y} : المتغير التابع " التغيير الاستراتيجي " حيث ان:

x : المتغير المستقل ترصد المعلومات البيئية

β : ميل الخط المستقيم

α : الثابت

الفرضية الفرعية الثالثة:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ام لا عند مستوى الدلالة المعنوية $0.05 < \alpha$ لترصد المعلومات البيئية في التعامل مع التغيير الهيكلي التنظيمي نقوم بوضع:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لترصد المعلومات البيئية على التعامل مع التغيير الهيكلي التنظيمي

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لترصد المعلومات البيئية على التعامل مع التغيير الهيكلي التنظيمي

الجدول رقم 15: يبين نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

	المتغير المستقل: ترصد المعلومات البيئية				
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار	
				A	B
المتغير التابع: التغيير الهيكلي التنظيمي	0.775	0.601	0.000	-0.688	1.074

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

التعليق:

يوضح الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط $R=0.775$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين ترصد المعلومات البيئية والتغيير الهيكلي التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، كما ان قيمة معامل التحديد قدرت ب $R^2 = 0.601$ أي 60.1% من التغيير الهيكلي التنظيمي راجع لترصد المعلومات البيئية 39.9% تعود لعوامل أخرى، كما ان مستوى الدلالة المعنوية sig هي (0.000) أي اقل من نسبة الدلالة المعتمدة (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H1 التي

تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين ترصد المعلومات البيئية والتغيير الهيكلي التنظيمي ومنه يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$\hat{y} = \alpha + \beta x$$

$$\hat{y} = -0.688 + 1.074X$$

\hat{y} : المتغير التابع " التغيير الهيكلي التنظيمي " حيث ان:

X : المتغير المستقل ترصد المعلومات البيئية

β : ميل الخط المستقيم

α : الثابت

الفرضية الفرعية الرابعة:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ام لا عند مستوى الدلالة المعنوية $0.05 < \alpha$ لترصد المعلومات البيئية في التعامل مع الثقافي التنظيمي نقوم بوضع:

$H_0 =$ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لترصد المعلومات البيئية على التعامل مع التغيير الثقافي

$H_1 =$ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لترصد المعلومات البيئية على التعامل مع التغيير الثقافي

الجدول رقم 16 : يبين نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

	المتغير المستقل: ترصد المعلومات البيئية				
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار	
				A	B
المتغير التابع: التغيير الثقافي	0.518	0.269	0.008	1.117	0.613

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

التعليق:

يوضح الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط $R=0.518$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين ترصد المعلومات البيئية والتغيير الهيكلي التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، كما ان قيمة

معامل التحديد قدرت ب $R^2= 0.269$ أي 26.9% من التغيير الثقافي راجع لترصد المعلومات البيئية 73.1% تعود لعوامل أخرى، كما ان مستوى الدلالة المعنوية sig هي (0.008) أي اقل من نسبة الدلالة المعتمدة (0.05) وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة $H1$ التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين ترصد المعلومات البيئية والتغيير الثقافي ومنه يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$\hat{y} = \alpha + \beta x$$

$$\hat{y} = 1.117+0.613X$$

\hat{y} : المتغير التابع " التغيير الثقافي حيث ان:

X : المتغير المستقل ترصد المعلومات البيئية

β : ميل الخط المستقيم

α : الثابت

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 1,10$ بين المتغيرات الشخصية و

التغيير وينبثق منها أربعة فرضيات فرعية د:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 1,1$ بين متغير

الجنس و التغيير

$H0$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس و التغيير

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس و التغيير

الجدول رقم 17: اختبار Text-T للعينات المستقلة الجنس و التغيير

المتغير التابع: التغيير	المتغير المستقل: الجنس				
	Test de levene		Test T		
	قيمة f المحسوبة	Sig	Sig	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية
			0.022	-2.464	23
	1.159	0.293	0.052	-2.192	10.631

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

التعليق:

بالنظر الى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven نلاحظ ان قيمة الدلالة المعنوية $\text{sig}=0.293$ وان قيمة f المحسوبة هي 1.159 أي اكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.005 مما يدل على ان مجموعة المتغير المستقل الجنس هما مجموعتين متجانستين وبالنظر الى قيمة T_ test فان قيمة الدلالة المعنوية 0.022 عند درجة الحرية 23 وهي بدورها اصغر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تأكد على انه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والتغيير.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين متغير المستوى التعليمي و التغيير

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي و التغيير

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي و التغيير

الجدول رقم 18: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين مستوى التعليمي و التغيير

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	Sig
بين المجموعات	0.038	3	0.013	0.026	0.994
داخل المجموعات	10.432	21	0.497	-	-
المجموع	10.471	24	-	-	-

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

التعليق:

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA نلاحظ أن قيمة فيشر $F=0.026$ وان قيمة الدلالة المعنوية $Sig= 0.994$ وهي اكبر من قيمة الدلالة المعتمدة 0.05 وهذا يدل على عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تأكد على انه لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين المستوى التعليمي والتغيير.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 1,1$ بين متغير

الوظيفة و التغيير

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الوظيفة و التغيير

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الوظيفة و التغيير

الجدول رقم 19: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين الوظيفة و التغيير

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	Sig
بين المجموعات	1.099	1	1.099	2.696	0.114
داخل المجموعات	9.372	23	0.407	-	-
المجموع	10.471	24	-	-	-

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

التعليق:

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA نلاحظ أن قيمة فيشر $F=2.696$ وان قيمة الدلالة المعنوية $Sig= 0.114$ وهي اكبر من قيمة الدلالة المعتمدة 0.05 وهذا يدل على عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تأكد على انه لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين الوظيفة والتغيير.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين متغير

الخبرة و التغيير

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة و التغيير

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة و التغيير

الجدول رقم 20: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين الخبرة و التغيير

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	Sig
بين المجموعات	0.872	2	0.436	0.999	0.384
داخل المجموعات	9.599	22	0.436	-	-
المجموع	10.471	24	-	-	-

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

التعليق:

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA نلاحظ أن قيمة فيشر $F=0.999$ وان قيمة الدلالة المعنوية $Sig= 0.384$ وهي اكبر من قيمة الدلالة المعتمدة 0.05 وهذا يدل على عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تاكد على انه لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين الخبرة والتغيير .

خلاصة الفصل:

لقد كان هدف الدراسة في هذا الفصل وفحواها معرفة دور ترصد المعلومات البيئية في التعامل مع التغيير وتجسيد الطابع النظري على أرض الواقع من خلال هذه الدراسة على اتصالات الجزائر لوكالة النعام، التي بلغ عدد عمالها 50 عامل ولتحقيق هدف الدراسة فقد استعانت الطالبتين باستبانة للتعرف على دور ترصد المعلومات البيئية في التعامل مع التغيير، من ناحية التغيير الاستراتيجي، و التغيير التكنولوجي، و التغيير التنظيمي الهيكلي، و التغيير الثقافي، تم قامتا بتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من 25 عامل، وتم استخدام عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS و قد توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في (ترصد المعلومات البيئية) و المتغير التابع المتمثل في (التغيير) عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha < 0.05$

و نسبة تأثير ترصد المعلومات البيئية في التعامل مع التغيير (التغيير الاستراتيجي، و التغيير التكنولوجي، و التغيير التنظيمي الهيكلي، و التغيير الثقافي) بمؤسسة اتصالات الجزائر لوكالة النعام قدرت بـ 56.5%

و هذا يعني قوة العلاقة التأثيرية التي قد يحدثها ترصد المعلومات البيئية في التعامل مع التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر لوكالة النعام.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (ترصد المعلومات البيئية) و (التغيير التكنولوجي) عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha < 0.05$

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (ترصد المعلومات البيئية) و (التغيير الاستراتيجي) عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha < 0.05$

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (ترصد المعلومات البيئية) و (التغيير التنظيمي الهيكلي) عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha < 0.05$

عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (ترصد المعلومات البيئية) و (التغيير الثقافي) عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha < 0.05$.

الخطاتمة

الخاتمة:

من خلال تناولنا لموضوع دور ترصد المعلومات البيئية في التعامل مع التغيير، ودراستنا لحالة مؤسسة اتصالات الجزائر حاولنا معالجة الاشكال الرئيسي الذي صيغ كما يلي: مامدى مساهمة ترصد المعلومات البيئية في التعامل مع التغيير ، وذلك من خلال فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي ، من اجل اسقاط مختلف جوانب الدراسة النظرية على مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة النعامه تم التوصل الى النتائج التي يمكن من خلالها اختبار صحة الفرضيات ، ومن تم يمكن الإجابة على إشكالية الموضوع من خلال الوصول الى مجموعة من النتائج و محاولة تقديم مجموعة من التوصيات بالإضافة الى اقتراح افاق الدراسة.

نتائج نظرية الدراسة:

- يؤدي استخدام أنظمة الرصد البيئي في المؤسسة الى تحقيق العديد من المزايا منها التنبؤ بالتغيرات و كذلك الحصول على المعلومات اللازمة و الضرورية لتحقيق اهداف المؤسسة .
- التغيير يعني إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين :ملائمة أوضاع التنظيم ،أو استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها؛
- يجب أن تكون الإدارة واعية ومدركة لما يحدث حولها لتستطيع اختيار متى وأين سيتم التغيير وبأي أسلوب و كيفية الحد و التقليل من المقاومة وبالتالي إحداث التغيير بنجاح؛
- اليقظة الاستراتيجية هي سيرورة معلوماتية تتيح للمنظمة مراقبة البيئة التي تنشط فيها حيث تعمل على ربط المؤسسة بمحيطها وهو ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط الضعف؛
- لكي يكون التغيير ناجحا لابد من الإعداد له من خلال الاتصال بمختلف الأطراف التي يمسه التغيير ،ثم تقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير للحصول على رد فعل إيجابي و أخيرا تنفيذ التغيير ،و إدارة المعوقات و المشاكل و ردود الأفعال السلبية من خلال المتابعة و التقويم و اتخاذ القرار المناسب سوًا بالاستمرار في التنفيذ أو التعديل أو الإلغاء.

النتائج التطبيقية للدراسة:

- مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة لرصد التغييرات الخارجية هي شبكة الانترنت بالإضافة إلى بعض المصادر الأخرى.
- المعلومات التي تتحصل عليها مؤسسة اتصالات الجزائر من رصد بيئتها أغلبها تخص المنافسين و الزبائن الحاليين و المرتقبين أما بقية متغيرات البيئة الخارجية فهي لا تلقى نفس الاهتمام من طرف المؤسسة في حين أن جميع متغيرات البيئة الخارجية قد تؤثر على نشاط المؤسسة سواء كانت متغيرات اجتماعية أو قانونية أو تكنولوجية أو غيرها
- تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر على أحدث الوسائل التكنولوجية التي تساعد في الرصد البيئي.
- تتبنى مؤسسة اتصالات الجزائر مفهوم اليقظة الاستراتيجية إذ تقوم بتتبع ومراقبة ورصد كل تغييرات في بيئتها الداخلية والخارجية.
- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في تحليل و معالجة المعلومات المجمعة من اليقظة الإستراتيجية على المديرين في حين يجب أن تولى هذه المهمة للجان مختصين يسمون لجان أو فريق اليقظة الإستراتيجية، تتوفر فيهم صفات خاصة.
- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على نظم المعلومات بدرجة كبيرة في عملها حيث يسهل عليها جمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها وتخزينها بهدف إعادة استغلالها.
- عند قيامنا بدراسة أبعاد الرصد البيئي لاحظنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر تركز على البعد البشري حيث أن ذلك يعتبر نقطة ايجابية لأن ذلك يساهم في إحداث التغيير في المؤسسة فالمورد البشري اهم مفاتيح نجاح التغيير التنظيمي.

اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى:** تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بترصد المعلومات البيئية بشكل كبير وذلك لمجابهة المنافسين
- هذه الفرضية صحيحة الى حد بعيد لان ترصد المعلومات البيئية من الأساسيات لاستمرارية وبقاء مؤسسة اتصالات الجزائر في السوق وضمان تميزها على المنافسين.

الخاتمة

الفرضية الثانية: تسعى اتصالات الجزائر إلى إحداث التغيير بالاعتماد على نظام ترصد المعلومات البيئية

هذه الفرضية أيضا صحيحة و هو ما تم إثباته من خلال نتائج استجواب عينة من العمال في المؤسسة التي أظهرت ان 65.8 من التغيير راجع الى ترصد المعلومات البيئي.

قائمة المراجع

قائمة المصادر و المراجع

الكتب و المجلات و المطبوعات:

- احمد ابراهيم منصور ، ادارة التغيير، الجنادرية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2017.
- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- خضر مصباح اسماعيل الطيبي، الادارة الاستراتيجية، طبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- دان كوهين، اسس التغيير التنظيمي ، معتز سيد عبد الله ، الطبعة الاولى ، ايتراك للطباعة النشر و التوزيع ، مصر ، 2009.
- سالم عرفة ، الاتجاهات الحديثة في اتجاهات التغيير ، دار الراية، عمان، 2011.
- فريد كورتل، امال يوب، تكنولوجيا المعلومات، طبعة اولي، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2016.
- محمد صالح سويلم، ادارة الازمات والكوارث(مفاهيم- تخطيط- دور المعلومات)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2018.
- مخلوف عبد السلام ، شريفي مسعودة، التغيير في منظمات الاعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية، مداخلة ، اطار الملتقى الدولي حو الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة ، الجزائر ، يومي 18-19 ماي، 2013.
- مصطفى عليان ربحي، اقتصاد المعلومات، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص102
- ناصر جرادات و اخرون، ادارة التغيير و التطوير، طبعة الاولى ، دار الاثراء للنشر والتوزيع ، عمان، 2013.

المذكرات:

- احلام بن عومر ، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة ماجستير، جامعة مستغانم، 2012/2013.
- السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة سطيف، 2011/2012.

- امينة بن قارة، اهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الادارة الاستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير لعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008 ، ص115
- بلبشير قوارية، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في اعداد استراتيجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2014/2013.
- خديجة بوخريصة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2015/2014.
- دنيا بوديب ، الثقافة التنظيمية كمدخل لاحداث التغيير التنظيمي ، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، جامعة الجزائر ، 2014/2013 ، ص31.
- سعيد كرومي، اثر ترصد المعلومات البيئية الخارجية في رسم استراتيجيات التعامل مع التغيير، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2017/2016.
- شيقارة هجيرة الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر، 2005/2004 .
- عبد الوهاب بوبعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012/2011 .
- علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية والتسيير ، جامعة تلمسان، 2011/2010.
- مشنان بركة ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، اطروحة نيل شهادة دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية والتسيير، جامعة باتنة، 2016/2015.
- نسرین المرهون، إدارة المعارف وتسيير الكفاءات ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2009/2008.
- نيرفانا احمد علي حسن، تأثير الثقافة التنظيمية على اتصالات ادارة التغيير، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الاعلام ، جامعة القاهرة، 2018 ، ص15.
- ياسين فالي، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، 2014/2013.

- يحي الشريف حنان، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة سطيف، 2018/2017.

المقالات و المجلات:

- زين الدين بروش، " دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" ، مجلة الابحاث الاقتصادية و الادارية ، العدد الاول ، سطيف، جوان 2007.

- مريم بلحاج ،اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة، مجلة اقتصاديات المال و الاعمال ، جامعة تلمسان ، 2017 .

المطبوعات:

- محمد فوزي عيود، نظرية المنظمات، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، 2020/2019.

الملاحق

الملحق رقم 1: الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

استمارة الاستبيان

لكم اصدق التحية و السلام

في اطار التحضير لمذكرة تخرج وذلك لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير تخصص إدارة اعمال بعنوان "دور ترصد المعلومات البيئية في التعامل مع التغيير" نضع بين ايديكم هذا الاستبيان والذي نسعى من خلاله التعرف على آرائكم ومقترحاتكم لذا يرجى من سيادتكم المحترمة التكرم علينا بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان لنتمكن من اجراء التحليل العلمي المطلوب و لكم خالص تقديراتنا و احتراماتنا .

أسئلة الاستبيان:

البيانات الشخصية: يرجى وضع العلامة(*) في الخانة المناسبة

الجنس:

ذكر انثى

المستوى التعليمي:

بدون مستوى متوسط ثانوي جامعي

الوظيفة:

اطار اداري عون تحكم عون تنفيذ

الخبرة في المؤسسة:

اقل من 5سنوات من 5الى 10 من 11الى 15 أكثر من 15

الملاحق

القسم الأول : ترصد المعلومات البيئية

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات	
					تعمل المؤسسة في محيط تنافسي	01
					تقوم المؤسسة بتتبع ومراقبة كل ما يحدث في البيئة من اجل الحصول على المعلومات	02
					الترصد البيئي عملية جماعية يشارك فيها جميع الافراد العاملين في المؤسسة	03
					يتوفر لدى المؤسسة نظام ترصد المعلومات البيئية	04
					تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات (هيكلية، استراتيجية، ثقافية..) انطلاقا من المعلومات المحصل عليها من الرصد البيئي	05
					تعتمد المؤسسة على فريق يشرف وينظم عملية ترصد البيئي للمعلومات	06
						07
					تقوم قيادة المؤسسة بتشجيع وتحفيز عملية ترصد المعلومات	08
					يعتبر تطبيق الرصد البيئي مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة	09
					تقوم المؤسسة بتخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من جميع مصادرها	10
					تقوم المؤسسة بالترصد الاستراتيجي لضمان النجاح المستمر لها في بيئات شديدة التنافس	11
					يهتم الترصد التجاري بمتابعة تطور احتياجات الزبائن واهتمامات المستهلكين واذواقهم	12
					تحتاج المؤسسة الترصد الاجتماعي لمراقبة كل المتغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد	13
					مفهوم اليقظة الاستراتيجية معروف ومتداول في مؤسستكم	14

الملاحق

						15	تساهم اليقظة الاستراتيجية في التكيف مع تغيرات البيئة الطارئة
--	--	--	--	--	--	----	--------------------------------------------------------------

القسم الثاني: التغيير

المحور الأول: التغيير التكنولوجي

						01	يشمل التغيير التكنولوجي ادخال وسائل حديثة وتقنيات متطورة
						02	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيات الحديثة في جمع ومعالجة البيانات
						03	تستثمر المؤسسة في التكنولوجيا بأنواعها بما فيها تكنولوجيا المعلومات بما يحقق سرعة الاستجابة لمتطلبات الأسواق المختلفة
						04	تهتم المؤسسة بالتغيير التكنولوجي من اجل ضمان نجاحها وبقائها
						05	تواجه المؤسسة بعد قيامها بعمليات التغيير التكنولوجي عدة صعوبات عند مباشرة العمل

المحور الثاني: التغيير الاستراتيجي

						01	تركز الإدارة على مدى ملائمة التغيير الاستراتيجي مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية
						02	تقوم المؤسسة بصياغة استراتيجيات بديلة في حال وجود اضطراب بيئي يمنع تنفيذ الاستراتيجيات المخططة (الحالية)
						03	لدى المؤسسة القدرة على التحول من استراتيجية نحو استراتيجية أخرى بشكل سهل وسريع
						04	تسعى إدارة المؤسسة الى اشراك العاملين بشكل واسع في تغيير استراتيجيتها
						05	تهتم المؤسسة بتحديد نقاط قوتها وضعفها قبل احداث التغيير الاستراتيجي
						06	تقوم المؤسسة بإحداث تغيير استراتيجي في أساليب العمل

الملاحق

					تحدث المؤسسة تغيير جذري في رسالتها وأهدافها على اثر قيامها بتغيير في نشاطها	07
--	--	--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------	----

المحور الثالث: التغيير الهيكلي التنظيمي

					تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات هيكلية لتحسين مستوى العمال وتطوير أدائهم	0 1
					تقوم المؤسسة بتغييرات في البناء الهيكلي لها	0 2
					يتوفر لدى المؤسسة نظام رقابة لمتبع مراحل انتاج المنتج	0 3
					يساعد تقييم الأداء في رفع مستوى أداء العمال	0 4
					تحتاج المؤسسة نظام مكافآت لتحفيز العاملين	0 5

المحور الرابع: التغيير الثقافي

					عدم قيام المؤسسة بإجراء تغييرات ثقافية راجع لرضا المؤسسة على مستواها الحالي	01
					يحتاج التغيير في ثقافة المؤسسة الى جهد اتصالي مكثف	02
					تقوم المؤسسة بالتغيير الثقافي استجابة للضغط الخارجي	03
					تقوم المؤسسة بالتغيير في ثقافة العاملين لتغيير فكرهم ونظرتهم للعمل	04
					تأخذ المؤسسة قيم وعادات الموظفين بعين الاعتبار في عملية التغيير الثقافي	05

الملاحق

الملحق رقم 2: نتائج الاستبيان باستخدام SPSS

Sexe

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	17	68.0	68.0	68.0
Valide 2	8	32.0	32.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Niveau

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2	2	8.0	8.0	8.0
Valide 3	23	92.0	92.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Profession

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	18	72.0	72.0	72.0
Valide 2	4	16.0	16.0	88.0
3	3	12.0	12.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Anciennete

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins que 5	4	16.0	16.0	16.0
de 5 à 10	9	36.0	36.0	52.0
Valide de 11 à 15	5	20.0	20.0	72.0
plus que 15	7	28.0	28.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q1	25	1.00	5.00	2.8000	1.11803
Q2	25	1.00	5.00	2.2800	.97980
Q3	25	1.00	5.00	3.0400	1.13578
Q4	25	1.00	5.00	2.8800	1.26886
Q5	25	1.00	5.00	2.6000	1.08012
Q6	25	1.00	5.00	2.8800	1.09240
Q7	25	1.00	5.00	2.8000	1.04083
Q8	25	1.00	5.00	3.0000	1.11803
Q9	25	1.00	4.00	2.5200	.96264
Q10	25	1.00	5.00	2.6800	1.28193
Q11	25	1.00	5.00	2.4400	1.08321
Q12	25	1.00	5.00	2.1600	1.10604
Q13	25	1.00	5.00	2.2000	.95743
Q14	25	1.00	5.00	2.8000	1.19024
Q15	25	1.00	5.00	2.3600	1.25433
axetotal1	25	1.60	4.13	2.6293	.65350
N valide (liste)	25				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q16	25	1.00	4.00	1.5200	.87178
Q17	25	1.00	3.00	1.8800	.78102
Q18	25	1.00	5.00	2.2800	1.02144
Q19	25	1.00	5.00	1.7600	.87939
Q20	25	1.00	5.00	2.3200	1.14455
axe1	25	1.00	4.20	1.9520	.70541
N valide (liste)	25				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q21	25	1.00	4.00	2.4000	1.00000
Q22	25	1.00	5.00	2.5200	1.04563
Q23	25	1.00	5.00	2.5200	1.12250
Q24	25	1.00	5.00	3.1200	1.05357
Q25	25	1.00	5.00	2.6800	1.10755
Q26	25	1.00	5.00	2.7200	1.10000
Q27	25	1.00	5.00	2.6000	.95743
axe2	25	1.14	4.00	2.6514	.72149
N valide (liste)	25				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q28	25	1.00	5.00	2.2000	1.19024
Q29	25	1.00	5.00	2.3200	1.10755
Q30	25	1.00	5.00	2.5200	1.35769
Q31	25	1.00	5.00	1.9200	1.03763
Q32	25	1.00	5.00	1.7200	1.10000
axe3	25	1.00	4.00	2.1360	.90502
N valide (liste)	25				

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.811 ^a	.658	.644	.39434

a. Prédicteurs : (Constante), axetotal1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	.236	.333		.709	.485
	axetotal1	.820	.123	.811	6.658	.000

a. Variable dépendante : axetotal2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.752 ^a	.565	.546	.47533

a. Prédicteurs : (Constante), axetotal1

ANOVA^a

الملاحق

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6.746	1	6.746	29.858	.000 ^b
1 Résidus	5.197	23	.226		
1 Total	11.942	24			

a. Variable dépendante : axe1

b. Prédicteurs : (Constante), axetotal1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	-.181	.402		-.451	.656
1 axetotal1	.811	.148	.752	5.464	.000

المخلص:

تسعى هذه الدراسة إلى إبراز اثر ترصد المعلومات البيئية في التعامل مع التغيير، من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل عينة الدراسة التي شملت عمال المؤسسة وبناءا على إجاباتهم وآرائهم تم التوصل ان رصد المعلومات البيئية يلعب دور رئيسي وفعال في التعامل مع التغيير من ناحية وفي إكساب ميزة تنافسية لاتصالات الجزائر من ناحية أخرى، فهو الركيزة الأساسية لاستمرارية وبقاء مؤسسة اتصالات الجزائر في السوق وضمان تميزها على المنافسين.

الكلمات المفتاحية: ترصد المعلومات البيئية – التغيير –الميزة التنافسية.

Summary:

This study seeks to highlight the impact of monitoring environmental information in dealing with change, by studying the case of Algeria Telecom and by using appropriate statistical methods to analyze the study sample that included the organization's workers and based on their answers and opinions, it was concluded that tracking environmental information plays a major and effective role in dealing with change On the one hand, and in giving a competitive advantage to Algeria Telecom, in the other hand, it is the main pillar for the continuity and survival of Algeria Telecom in the market and ensuring its distinction over competitors.

Key words : tracking environmental information – change – competitive advantage.