



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

قسم علوم التسيير.

تخصص الادارة الاستراتيجية.

الرقم التسلسلي:

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر

الموضوع:

خفة الحركة الاستراتيجية كأسلوب ادارة تغيير لمواجهة تحديات كوفيد في

المؤسسات الاقتصادية

- دراسة حالة لمؤسسة INPHA-MEDIS -

اعداد الطالبة:

اشراف الاستاذ:

- شيماء قارش

مقراني عبد الهادي

السنة الجامعية: 2021\2022

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على خفة الحركة الاستراتيجية، وابعادها والمتمثلة في حساسية الاستراتيجية، مقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، واختيار الاهداف الاستراتيجية، وكيف يمكن ان تكون كأسلوب ادارة التغيير في مؤسسة INFA-MEDIS للأدوية، وفي سبيل تحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والتحليلي . حيث تم تصميم الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات عن طريق توزيعها على عينة عشوائية عرضية بلغ حجمها (35) مفردة، وتمت معالجة البيانات باستخدام الاساليب الاحصائية SPSS.

حيث تم التوصل الى نتائج ان مفادها انه توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وادارة التغيير.

الكلمات المفتاحية: خفة الحركة الاستراتيجية، ادارة التغيير، حساسية الاستراتيجية، مقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، واختيار الاهداف الاستراتيجية.

Résumé

Cette étude vise à identifier l'agilité stratégique, et ses dimensions représentées dans la sensibilité de la stratégie, les capacités de base, la clarté de la vision, la responsabilité conjointe, la rapidité de réponse et la sélection des objectifs stratégiques, et comment elle peut être en tant que méthode de gestion du changement. dans la Fondation INFA-MEDIS, et afin d'atteindre les objectifs L'étude était basée sur la méthode descriptive et analytique. Où le formulaire a été conçu comme un outil principal de collecte de données en le distribuant à un échantillon aléatoire aléatoire dont la taille était (35) unique, et les données ont été traitées à l'aide de méthodes statistiques SPSS.

Là où les résultats ont été atteints, il existe une relation d'impact statistiquement significative entre les dimensions de l'agilité stratégique et de la gestion du changement.

Mots-clés : agilité stratégique, gestion du changement, sensibilité stratégique, capacités de base, clarté de la vision, responsabilité conjointe, rapidité de réponse et sélection des objectifs stratégiques.

الاهداء

اهدي ثمرة جهدي وعملي هذا الى "والدي" و"والدتي" اعزهما الله بعزه وأطال في عمرهما

اللذان سهر الليالي من اجلي وبذلا وضحيا بالغالي والنفيس

من اجل اسعادي وبلوغي للقممة والدرجات العلى

كما أتقدم بالشكر الى الاستاذ المشرف "مقراني عبد الهادي"

الذي لم يخل عليا بتوجيهاته القيمة ومساعدته لي منذ بداية البحث

والذي كان نعم الاستاذ ونعم الناصح، فأسأل

الله الكريم ان يحقق له الزيادة في حياته ويوصله الى ارقى المعالي

والى من ترعرعت معهم ونما غصني معهم اخوتي اسعدهم الله في حياتهم

"إكرام" و"عبد النور" و"بشرى"

والى رفيقات دربي وصديقات العمر "عبير" و"اماني" و"اية" و"روميساء"

كما أشكر "عمتي" التي ساعدتني كثيرا لأصل الى ما انا عليه الان

اسأل الله ان يرزقها الصحة والعافية

شيماء

شكر وعرهان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "الشكر قيد النعمة وسبب دوامها ومفتاح المزيد منها"

ان الحمد والشكر لله الذي هداني بعلمه واتاني بفضلله من القدرة ما استطعت بعونه انجاز هذا العمل المتواضع

اتوجه بالشكر الجزيل والعرهان الخالص الى الاستاذ "مقراني عبد الهادي" على قبوله الأشرف على هذه المذكرة فله من اصدق واسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام وأسأل الله العظيم ان يجزيه عنا..... وعن كافة طلاب العلم خير الجزاء

كما لا أنسى جميع الاساتذة في كلية العلوم الاقتصادية ولى كل من مد لي يد العون من قريب او من بعيد الى كل من ساعدني لعمل الدراسة الميدانية الذي اعطاني من وقته وجهده الكثير رغم انشغالاته الكثيرة

الى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي وأطلب الله العزيز القدير ان يشتمهم عن كل جهودهم وان يوفقني لما يحب ويرضاه إنه سميع مجيب الدعاء

فهرس الجداول		
الصفحة	المحتوى	الجدول
16	الفرق بين المؤسسة الرشيقة والمؤسسة التقليدية	(1-1)
25	متطلبات تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية	(1-2)
30	العلاقة بين نموذج خفة الحركة الاستراتيجية والقدرات التنظيمية.	(1-3)
55	يبين نموذج Kurt Lewin للتغيير التنظيمي	(1-4)
59	خطوات قيادة التغيير عند كوتر	(1-5)
80	ابعاد محور خفة الحركة الاستراتيجية	(1-6)
81	محور ادارة التغيير	(2-6)
81	درجات قياس ليكرث الخماسي	(3-6)
81	درجة اهمية المقياس	(4-6)
82	اختبار اداة ثبات الدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ	(1-7)
83	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(1-8)
84	توزيع عينة الدراسة حسب السن	(2-8)
85	توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل	(3-8)
87	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العملي	(4-8)
88	تحليل فقرات محور خفة الحركة الاستراتيجية	(1-9)

89	تحليل فقرات محور ادارة التغيير	(2-9)
90	معامل الارتباط بين بعد الحساسية وادارة التغيير	(1-10)
91	معامل الارتباط بين بعد وضوح الرؤية وادارة التغيير	(2-10)
92	معامل الارتباط بين بعد المقدرات الجوهرية وادارة التغيير	(3-10)
93	معامل الارتباط بين بعد الاهداف الاستراتيجية وادارة التغيير	(4-10)
94	معامل الارتباط بين بعد المسؤولية المشتركة وادارة التغيير	(5-10)
95	معامل الارتباط بين بعد سرعة الاستجابة وادارة التغيير	(6-10)

فهرس الاشكال		
الصفحة	المحتوى	الشكل
21	ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية	(1-1)
28	العوامل مرتبطة التأثير على فاعلية المؤسسة خفيفة الحركة على تطوير المنتجات	(1-2)
28	نموذج خفة الحركة الاستراتيجية	(2-2)
32	نموذج Idris & AL-Rubaie لخفة الحركة الاستراتيجية	(3-2)
33	نموذج Abu-Radi لخفة الحركة الاستراتيجية	(4-2)
45	خصائص ادارة التغيير	(1-3)
58	نموذج Worly	(1-4)
74	الهيكل التنظيمي لمؤسسة INPHA-MEDIS	
84	توزيع العينة حسب الجنس	(1-5)
85	توزيع العينة حسب السن	(2-5)
86	توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	(3-5)
87	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	(4-5)

فهرس المحتويات	
الصفحة	المحتوى
XX	ملخص باللغة العربية
X	ملخص باللغة الأجنبية
X	الاهداء
X	شكر وعرهان
X	فهرس الجداول
X	فهرس الاشكال
X	فهرس المحتويات
1	المقدمة
الفصل الاول: ادارة التغيير	
12	تمهيد الفصل
13	المبحث الاول: مفاهيم واساسيات خفة الحركة الاستراتيجية
13	المطلب الاول: مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية وانواعها
16	المطلب الثاني: اهمية واهداف خفة الحركة الاستراتيجية
18	المطلب الثالث: جوانب وتصنيفات خفة الحركة الاستراتيجية
21	المبحث الثاني: ابعاد ومتطلبات تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية
21	المطلب الاول: ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية

25	المطلب الثاني: متطلبات ومرتكزات تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية
28	المطلب الثالث: نماذج خفة الحركة الاستراتيجية
34	المبحث الثالث: محددات ومبادئ تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية
34	المطلب الاول: محددات خفة الحركة الاستراتيجية
37	المطلب الثاني: مبادئ تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية
38	المطلب الثالث: الفرق بين خفة الحركة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية
39	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: ادارة التغيير	
40	تمهيد الفصل
41	المبحث الاول: مدخل مفاهيمي لإدارة التغيير
41	المطلب الاول: مفهوم ادارة التغيير
45	المطلب الثاني: انواع ادارة التغيير
47	المطلب الثالث: اهمية واهداف ادارة التغيير
49	المبحث الثاني: اساسيات ادارة التغيير
49	المطلب الاول: عملية التغيير اسبابها، عناصرها، ومبادئها
51	المطلب الثاني: اساليب التغيير، ومراحلها
53	المطلب الثالث: ابعاد ونماذج ادارة التغيير
61	المبحث الثالث: اشكال التغيير واستراتيجياته

61	المطلب الاول: مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها واشكالها
65	المطلب الثاني: اسباب نجاح وفشل التغيير
66	المطلب الثالث: استراتيجيات ادارة التغيير
71	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة	
72	تمهيد الفصل
73	المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة INPHA-MEDIS
73	المطلب الاول: تعريف مؤسسة INPHA-MEDIS
74	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة INPHA-MEDIS
76	المطلب الثالث: الاجراءات التي اتخذتها مؤسسة INPHA-MEDIS ضد فيروس كوفيد 19
77	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
77	المطلب الاول: منهج ومصادر الدراسة
80	المطلب الثاني: هيكله اداة الدراسة
82	المطلب الثالث: قياس صدق وثبات الاستبانة
83	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج
83	المطلب الاول: توزيع العينة
88	المطلب الثاني: تحليل المحاور

90	المطلب الثالث: التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
98	خلاصة الفصل
99	خاتمة
101	قائمة المراجع
109	الملاحق



مقدمة

شهد العالم في الآونة الاخيرة هجوما شرسا وغير متوقع لجائحة كوفيد اعنف صدمة اقتصادية لمؤسسات الاقتصاد منذ الحرب العالمية الثانية، وفي الواقع لم يكن الامر مجرد صدمة اقتصادية وحسب، بل كان حادثا كارثيا بكل المقاييس، حيث يعتبر تهديدا مباشرا لمنظمات الاعمال التي تتبعها الشركات والمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، اذ بات لازما على مؤسسات الاعمال ان تتخذ خطوات استراتيجية جريئة وان تعتمد على نماذج تشغيلية جديدة من اجل التكيف السريع مع الوضع الذي نعيشه، وتحسين الانتاجية وتحقيق نتائج ايجابية في وقت قصير، حيث يرى اليوم العديد من رجال الاعمال ضرورة اعادة تشكيل المؤسسة لذاتها من خلال تبني طرق جديدة للعمل واجراء تغييرات من اجل الاستجابة بسرعة للتحديات والفرص التي افرزتها جائحة كوفيد، ولعل اهم التغييرات المقترحة تتمثل في تطبيق اسلوب خفة الحركة من اجل اقتناص الفرص في ظل هذه الجائحة.

تعد خفة الحركة الاستراتيجية احدى الوسائل لتعامل مع هذه الجائحة الغير متوقعة، فهي تتمثل في قدرة المؤسسة على اثبات وجودها وبقائها في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتغيير باستمرار، من خلال الاستجابة السريعة لمعالجة نقاط الضعف الداخلة واستثمار الفرص والتكيف مع الواقع المتغير وتقديم خدمات جديدة غير متوقعة، حيث تعد مفتاحا لتقدم المؤسسات، كما تمكنها من تطوير او تغيير اساليبها وطرقها للتعامل مع المتغيرات البيئية. حيث يهدف التغيير هنا التعايش مع الوضع الذي نعيشه اليوم وتحقيق اهداف المؤسسة في فترة تكون قصيرة الاجل او طويلة، وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، حيث يمس عدة جوانب منها مهام ووظائف العامل وساعات العمل، وعوامل البيئة الخارجية التي لها تأثير على المؤسسة.

❖ اشكالية الدراسة:

نعيش اليوم في عالم ازدهرت وتشابكت فيه عوامل التغيير والتجديد، ومن التغييرات التي حدثت مؤخرا ظهور فيروس كوفيد 19، وهذا ما ادى الى قيام المؤسسات بتطبيق خفة الحركة الاستراتيجية التي تمكنها من التكيف مع التغييرات السريعة و تلبية ما يتطلبه السوق من احتياجات، وهذا ما دفع الطالبة بالقيام بالبحث الحالي وهو خفة الحركة الاستراتيجية كأسلوب ادارة تغيير لمواجهة تحديات كوفيد.

واسنادا الى ما سبق يمكن طرح الاشكالية الرئيسية التالية:

هل توجد علاقة بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وادارة التغيير؟

ويندرج ضمن هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة بين بعد الحساسية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS؟
 2. هل توجد علاقة بين بعد وضوح الرؤية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS؟
 3. هل توجد علاقة بين بعد المقدرات الجوهرية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS؟
 4. هل توجد علاقة بين بعد الاهداف الاستراتيجية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS؟
 5. هل توجد علاقة بين بعد المسؤولية المشتركة وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS؟
 6. هل توجد علاقة بين بعد سرعة الاستجابة وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS؟
- ومن اجل الاجابة على مختلف التساؤلات وجب طرح الفرضيات التالية لاختيارها والاجابة عليها في الجانب التطبيقي والنظري:

❖ فرضيات البحث:

1. الفرضية الاولى والتي تنقسم بدورها الى الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

H_0 توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد الحساسية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS

H_1 لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد الحساسية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS
2. الفرضية الثانية والتي تنقسم بدورها الى الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

H_0 توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد وضوح الرؤية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS

H_1 لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد وضوح الرؤية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS
3. الفرضية الثالثة والتي تنقسم بدورها الى الفرضيتين الاحصائيتين التالين:

H_0 توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد المقدرات الجوهرية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS

H1 لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد المقدرات الجوهرية وادارة التغيير في

مؤسسة INPHA-MEDIS؟

4. الفرضية الرابعة والتي تنقسم بدورها الى الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

H0 توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد الاهداف الاستراتيجية وادارة التغيير

في مؤسسة INPHA-MEDIS؟

H1 لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد الاهداف الاستراتيجية وادارة

التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS؟

5. الفرضية الخامسة والتي تنقسم بدورها الى الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

H0 توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد المسؤولية المشتركة وادارة التغيير في

المؤسسة INPHA-MEDIS؟

H1 لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد المسؤولية المشتركة وادارة التغيير في

مؤسسة INPHA-MEDIS؟

6. الفرضية السادسة والتي تنقسم بدورها الى الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

H0 توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد سرعة الاستجابة وادارة التغيير في مؤسسة

INPHA-MEDIS؟

H1 لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد سرعة الاستجابة وادارة التغيير في

مؤسسة INPHA-MEDIS؟

❖ اهمية الدراسة:

يمكن ابراز اهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- الحاجة الماسة الذ يفرضها واقع اليوم مع ظهور فيروس كوفيد والذي يفرض ضرورة التغيير بواسطة استراتيجيات واساليب ادارية لتوجيه الاداء بما يحقق الاستغلال الامثل للفرص المتاحة.
- وتتمثل اهمية البحث في دراسة فلسفية وفق منظر استراتيجي لخفة الحركة الاستراتيجية كأسلوب ادارة تغيير لمواجهة تحديات كوفيد في مؤسسة INPHA-MEDIS.

- يمكن ان تساهم الدراسة في تطوير الية العمل المؤسسة بالإضافة يمكن تواجه اي متغير يحدث في بيئتها الداخلية او الخارجية بسرعة وفي اقل وقت ممكن.
- يعد هذه البحث طرحا فكريا على ان موضوع خفة الحركة الاستراتيجية كأسلوب ادارة تغيير لمواجهة تحديات كوفيد من المواضيع الحديثة كون ان الباحثون تناولوا كل متغير على انفراد او مرتبط مع متغيرات الأخرى.

❖ اهداف الدراسة:

اسعى من خلال قيامي بهذا البحث الى تحقيق جملة من الاهداف نوردتها فيما يلي:

- التعرف على مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية من وجهة نظر بعض الباحثين وتحديد اهم عناصرها.
- تشخيص واقع تطبيق المؤسسات الاعمال للخفة الاستراتيجية وما مدى قيامها بالتغيير لمواجهة فيروس كوفيد.
- التعرف على علاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية وادارة التغيير.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات المستندة على نتائج البحث.

❖ اسباب اختيار الموضوع:

رغم كون الموضوع من المواضيع الحديثة النشأة والمعالجة فإن دوافع اختيار معالجة هذا الموضوع دون غيره من المواضيع العلمية كمحور دراسة له عدة اسباب، فضلا عن اهميته فإن هناك اسباب ذاتية لهذا الموضوع وخرى موضوعية نجملها في ما يلي:

● الاسباب الذاتية.

- ارتباط الموضوع بالتخصص الذي ادرسه.
- الرغبة الذاتية والميل الشخصي لمعالجة ودراسة موضوع خفة الحركة الاستراتيجية كأسلوب ادارة تغيير لمواجهة تحديات كوفيد في المؤسسة الاقتصادية.
- حداثة الموضوع وأهميته بالنسبة لمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على وجه الخصوص.

● الاسباب الموضوعية.

- قلة الدراسات الأكاديمية التي تناولت خفة الحركة الاستراتيجية في المكتبات بصفة عامة والمكتبات الجامعية بصفة خاصة وهذا ما يضيف على الموضوع صفة التميز.

- الكشف عن واقع استخدام خفة الحركة الاستراتيجية في المؤسسة.
- شمولية الموضوع.
- قلة الدراسات التي تناولت هذا البحث.
- تطور مجال الادارة الذي اضحى يهتم بموضوع خفة الحركة بشكر كبير.

❖ حدود الدراسة:

تم الاعتماد على دراسة سابقة وكانت تتضمن ثلاثة حدود رئيسية وهي:

- حدود المكانية: تم اجراء البحث في شركة INPHA-MEDIS للأدوية في طارف والعاملة ضمن الرقعة الجغرافية لبلدية بن مهيدي.
- حدود البشرية: وفقا لمتغيرات البحث تم الاعتماد على مدير الموارد البشرية، مدير المالية والمحاسبة، والموظفين.
- حدود الزمنية: تم القيام بهذه الدراسة خلال فترتين زمنيتين، الاولى في الجانب النظري من ديسمبر 2021 الى غاية افريل 2022، والفترة الثانية تتعلق بالجانب التطبيقي من افريل 2022 الى جوان 2022.

❖ صعوبات الدراسة:

لقد واجهت عدة صعوبات ومشاكل عديدة عند اعداد هذا البحث منها:

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بخفة الحركة الاستراتيجية خاصة على مستوى مكتبة الكلية.
- صعوبة على مستوى الجانب التطبيقي، اذا رفض العديد من المؤسسات استقبالي بسبب جائحة كوفيد.
- صعوبة على مستوى المؤسسة المدروسة اذ واجهت العديد من المشاكل من اجل الحصول الحصول على المعلومات.
- انعدام الدراسات التي تجمع بين المتغيرين.

❖ هيكل الدراسة:

من اجل دراسة الموضوع وكذلك معالجة الاشكالية، واختيار الفرضيات تم تقسيم موضوع الدراسة الى ثلاثة فصل، اضافة الة كل من المقدمة والخاتمة.

الفصل الاول: سنتطرق فيه الى عموميات حول خفة الحركة الاستراتيجية ومحاول فهم العناصر الاساسية المرتبطة بموضوع الميزة التنافسية لحل اشكالية الدراسة.

الفصل الثاني: سنعرض فيه ادارة التغيير ومحاولة فهم التغيير وادارة التغيير والتطرق الى مقاومة التغيير وكيفية معالجتها، وايضا استراتيجيات ادارة التغيير.

الفصل الثالث: سنتطرق فيه الى الجانب تطبيقي الخاص بهذه الدراسة حيث قمنا بدراسة حالة حول شركة INPHA-MEDIS للادوية

❖ دراسات سابقة:

يمكن عرض بعض الدراسات التي لها علاقة بالموضوع فيما يلي:

1. **الدراسة الاولى:** ايمان سالم الصانع (2013)، "أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية

—دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافارج—"، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.

هدفت الدراسة الى وصف اثر محددات الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها في تحقيق تنظيمية بأبعادها كمتغير تابع في شركة تصنيع الاسمنت الاردنية لافارج، كما تهدف الى تشخيص واقع محددات الرشاقة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية في منظمات صناعية والاثر بينهما واختبار اثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية المؤسسة، كذلك تهدف الى التعرف على امكانية محددات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التكيف البيئي.

حيث لخصت الدراسة النتائج التالية:

- وجود اثر ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية بمتغيراتها في شركة الاسمنت الاردنية لافارج.

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الاهداف في شركة الاسمنت الاردنية لافارج.

- يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية في التكيف البيئي في شركة الاسمنت الاردنية لافارج.

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية في نوعية المخرجات في شركة الاسمنت الاردنية لافارج.

2. **الدراسة الثانية:** مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي (2019)، "تأثير اليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة

الاستراتيجية - دراسة استطلاعية لاراء عينة من القيادات العليا في المصاريف الاهلية لمحافظة الفرات الاوسط-"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الدوانية، العراق.

هدفت الدراسة الى الكشف عن اليات التعلم التنظيمي، في المصارف الاهلية في محافظات الفرات الاوسط في

تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية حيث لخصت الدراسة النتائج التالية:

- هناك اهتمام واضح من قبل المصارف المبحوثة بإنشاء اليات لدراسة توجهات وسلوكيات زبائنها في جميع مراحل الخدمة المقدمة، الامر الذي سوف ينعكس بالايجاب على المصارف المبحوثة كونها سوف تحقيق رضا لزبائن.

- تؤكد المصارف المبحوثة على ضرورة تحفيز العاملين على تقديم افكار وابداعات جديدة تدور حول الزبائن وبشكل نظامي.

- تؤكد المصارف المبحوثة على ضرورة استعمال اليات تعلم تنظيمي متطورة تعمل على خلق نوع معين من التكيف مع الهيكل التنظيمي للمصرف من اجل تلبية حاجات العروض التي يتم تقديمها لها.

- افتقار المصارف المبحوثة للحساسية الاستراتيجية اتجاه المتغيرات الخارجية فيما يتعلق بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا.

3. **الدراسة الثالثة:** د. منيرة خالد الهيلم العجمي (2021)، "درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى

مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت"،

مجلة كلية التربية - جامعة عين الشمس، المجلد 03، العدد 45.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت لأبعاد الرشاقة

الاستراتيجية، وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج، أبرزها:

- ان ممارسة مديري المدارس لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة وان مستوى تحقيق التميز التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة.

- واطهرت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغيرات (النوع، سنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية).

- وكذلك بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية، ذات دلالة احصائية، بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها والتميز التنظيمي بأبعاده.

4. الدراسة الخامسة: د. محمود محمد الضابط (2022)، "دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة

التنافسية بالتطبيق على المنظمات الغير الربحية بالسعودية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 02.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الدور الذي تمثله او تقوم به خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بالتطبيق على المنظمات الغير الربحية بالسعودية، وذلك من خلال مجموعة من الاهداف الفرعية: وهي التعرف على مفهوم وابعاد خفة الحركة الاستراتيجية، والتعرف على مفهوم وابعاد الميزة التنافسية، وتحديد الدور الذي تلعبه خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

حيث لخصت الدراسة النتائج التالية:

- توافر ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات السعودية غير الربحية مرتفعة وايضا مدى توافر الميزة التنافسية جاءت مرتفعة.

- وجود تأثير معنوي ايجابي لأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية.

5. الدراسة الخامسة: بو طبة نور الهدى (2016)، "ادارة التغيير في المؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج

مقترح لتنفيذ الاصلاحات الجامعية - دراسة حالة تطبيق اصلاح ل.م.د في عينة من الجامعات الجزائرية-

"، اطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة -1، باتنة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على واقع ممارسة ادارة التغيير عند تطبيق نظام ل.م.د حسب وجهة نظر الاداريين في الجامعات الجزائرية والتحري عن مستوى تقبل كل من اعضاء هيئة التدريس والاداريين لهذا الاصلاح، كما تهدف ايضا الى معرفة مدى تحقيق هذا الاصلاح لاهم الاهداف المسطرة له من وجهة نظر كل هيئة الاداريين وتدریس.

حيث لخصت الدراسة النتائج التالية:

- تعتبر القوى الخارجية من أكثر القوى تأثير في أحداث التغيير بمؤسسات التعليم العالي، وهي اصعب في التنبؤ.
- تعتبر القوى الداخلية القوى الداخلية عوامل مهمة في اثاره التغيير وإعطائه الشرعية والقبول لدى الافراد بإعتباره نابعا من مشاكلهم واحتياجاتهم.
- مجالات التغيير في مؤسسات التعليم العالي مترابطة، اذ ان التغيير في احداها يؤثر على باقيتها.
- يعد التغيير التدريجي من انسب انواع التغيير في مؤسسات التعليم العالي.
- المؤسسات التي تفرض التغيير من اعلى دون اشراك الافراد تكون اكثر عرضة للفشل.
- عند احداث التغيير يجب مراعاة المحتوى الداخلي للمنظمة من حيث طبيعة المنظمة، واصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، القوانين، الموارد المالية، الثقافة السائدة...

6. الدراسة السادسة: صقر محمد اكرم حلس (2012)، "دور ادارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين - حالة دراسة على بلدية غزة-"، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور ادارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية غزة والمساهمة في تطوير الاداء الاداري في المؤسسة من خلال تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين وصناع القرار في هذه المؤسسة.

وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من اهمها:

- ضعف عملية التغيير في الهيكل التنظيمي وذلك بسبب عدم وجود خبراء ومتخصصين من اصحاب الكفاءات في اعداد الهياكل التنظيمية.
- الانظمة الادارية المتبعة لا تسهل عملية احداث التغيير المطلوب وذلك بسبب التمسك الحرفي بإجراءات وسيادة نظام البيروقراطية.
- اهتمام الادارة بمواكبة التطور التكنولوجي عن طريق ادخال الحوسبة في البلدية على نطاق واسع.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وذلك بسبب غياب التحفيز المعنوي والمادي للعاملين وعدم تقدير الادارة للجهد الذي يبذله العاملين.

7. الدراسة السابعة: د. عبد المنعم محمد ابراهيم (2017)، "دور ادارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية -دراسة تطبيقية على بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض بالمملكة السعودية-"، مجلة التجارة والتمويل، المجلد 05، العدد 01.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور واهمية ادارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وذلك لمعرفة مدى مساهمة ادارة التغيير في التطوير التنظيمي، للقطاع الحكومي على وجه التحديد وذلك ان القطاعات الاخرى مثل القطاع الخاص والقطاع الخياري قد تحتاج الى تطوير ولكن ليس مثل القطاع الحكومي لما فيه من العديد من المشاكل الادارية مما يصعب عملية الاتصال بين الادارية الثلاثة.

وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج كان اهمها:

- اثبات ان ادارة التغيير تؤثر في تحسين برامج التدريب للعاملين بالمؤسسة وتساعد على تحسين خطط العمل والخطط التشغيلية للأقسام.
- لها دور فعال في عملية اعادة هندسة الادارة واعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة على مستوى الادارات والوحدات.
- ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة يتطلب تغيير شامل عن طريق ادارة التغيير في استخدام التقنيات الجديد والمتطورة.


8. الدراسة الثامنة: لبنى بن عيسى واخرون (2021)، "مقاومة التغيير: المفهوم والاسباب، وطرق المعالجة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 11، العدد 02.

هدفت هذه الدراسة الى دراسة ظاهرة مقاومة التغيير في المؤسسات وتحديد مضامينها الاساسية، والتطرق الى اهم الاسباب التي تؤدي بالموظفين الى مقاومة التغيير، هذا بالإضافة الى تحديد مختلف الاساليب الكفيلة بمعالجة هذه المقاومة.

وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- التغيير عملية مستمرة تقوم بها المؤسسة وهذا سعيها منها للانتقال من الوضع الحالي الى وضع مستقبلي احسن في مختلف المجالات وهذه العملية تتحكم فيها عدة قوى داخلية وخارجية، ابرزها تدهور

الروح المعنوية للموظفين، تغيير القوانين واللوائح، تغيير الاساليب الادارية، التطور التكنولوجي الكبير،
والحاجة الى تطوير والابداع والابتكار... الخ.



الفصل الاول: خفة الحركة الاستراتيجية

تمهيد الفصل:

تعتبر خفة الحركة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي تزايد اهتمام الباحثين بها في الآونة الاخيرة، فهي تعنى القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، حيث تعد سمة من سمات المؤسسات الحديثة التي تعيش في ظل المنافسة الشديدة، والديناميكية في بيئة الاعمال، اذ تقوم المؤسسات ببناء استراتيجيات، وابتكار الاساليب، من اجل اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، وتقوم ايضا بتنظيم مهارات وقدرات العاملين، والاستجابة السريعة لاحتياجات البيئة من الخدمات، والمنتجات الجديدة عن طريق التفاعل بسرعة مع الاسواق المتغيرة، والمؤسسات التي تستخدم خفة الحركة هي التي تمتلك المهارة اللازمة للتنقل في وسط الاعمال المتغيرة.

وبموجب ذلك، سيتناول هذا الفصل معرفة الجوانب الرئيسية التالية:

المبحث الاول: مفاهيم واساسيات خفة الحركة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: ابعاد ومتطلبات تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية.

المبحث الثالث: محددات ومبادئ تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية.

المبحث الاول: مفاهيم واساسيات خفة الحركة الاستراتيجية.

تعمل المؤسسات بشكل عام على المحافظة على المرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة وذلك لضمان بقائها واستمرارها، اذ اصبح من المهم على المؤسسات ايجاد الطرق، والاستراتيجيات اللازمة لتكيف واستغلال الفرص المتوفرة، حيث يجب ان تقوم بمهام واجراءات وتغييرات في سياستها وهيكلتها وحتى في رؤيتها واستراتيجيتها وفي هذا المبحث سيتم التطرق الى مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية واهميتها واهم اهدافها بالإضافة الى جوانبها واهم تصنيفاتها.

المطلب الاول: مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية.

ان او ظهور لهذا المصطلح كان في بداية التسعينات من القرن الماضي حيث ابصره للنور مجموعة من الباحثين في معهد (Lacocca) بجامعة لاهاي من خلال تقديم دراسة بعنوان (استراتيجية مؤسسات التصنيع في القون الحادي والعشرين: من وجهة نظر خبراء الصناعة) ومن هنا كانت نقطة الانطلاق لسباق الباحثين في تقديم الكثير من الدراسات التي لها علاقة بهذا المفهوم، حيث بين العديد من وجهات نظرهم لمصطلح خفة الحركة الاستراتيجية في الدراسات السابقة.

وفيما يتعلق بخفة الحركة الاستراتيجية نجد ان المؤسسات ومنظمات الاعمال كانت في السابق تسعى جاهدة من اجل تعظيم ارباحها وزيادة قيم اسهمها فقط ومن ثم جاء التوجه من اجل ارضاء اصحاب المصالح، وهكذا استمر التجديد من اجل تحقيق اهداف اخرى وارضاء اطراف متعددة والتوجه صوب المصلحة العامة بالإضافة الى المصلحة الخاصة، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والمحافظة على البيئة وغيرها.¹

من اجل تسليط الضوء على هذا المفهوم سوف نقوم بتوضيحه من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب لخفة الحركة الاستراتيجية.

حيث عرف (Weber & Tarba) خفة الحركة الاستراتيجية على انها "قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة من قبل المؤسسات للتغيرات الغير المتوقعة واعطاء حلول مناسبة".²

¹ ياسر شاكر ياسر القريشي (2017)، "أثير الرشاقة الاستراتيجية في الاداء المؤسساتي المستدام - دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينية من المدراء -"، مذكرة لنيل شهادة دبلوم في التعليم العالي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الدوانية، العراق، ص 17.

² وائل عبد الفتاح الصرايرة، عبد الله احمد الشورة، محمد مقضي الكساسبية (2020)، "الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين الانتاج الرشيق والاداء المستدام"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01، ص 17.

كما عرف كل من (Doz & Kosonen) على انها "امكانية قدرة المؤسسات على العمل بأسلوب مريح في بيئة الاسواق الداخلية والخارجية التي تتسم بالتغير بسرعة وباستمرار من حيث الانتاج بجودة اداء عالي التنظيم، وأشاروا الى ان خفة الحركة الاستراتيجية تعتبر قدرة تنظيمية عالية الاداء لمدى الاستجابة بشكل سريع وناجح لكل الفرص المتاحة في السوق ومدى اغتنامها في الوقت المناسب".¹

كما عرف (Dehmlae & Rashnavadi) بأن خفة الحركة الاستراتيجية هي "نية المؤسسة الاستراتيجية في الحفاظ على عملياتها رشيقة ومدفوعة بتركيز الادارة على تحسين ميزتها التنافسية القائمة على الوقت اي الاستجابة والقدرة على التكيف مع احتياجات ومتطلبات الزبائن".²

كما عرفها (سعد) بأنها "مجموعة من الخطوات والاجراءات والعمليات التي تتخذها المؤسسات، لكي تتكيف مع التغيرات السريعة التي تحيط بها وبلورة استراتيجية للاستجابة بسرعة لهذه التغيرات".³

ويعرفها (Abu-radi) بانها "القدرة على سرعة التعرف واغتنام الفرص، وتغيير الاتجاهات وتجنب الاصطدامات".⁴

ويعرفها (Morgan & Page) ان خفة الحركة الاستراتيجية هي "مفتاح النجاح في بيئة متغيرة، كما يعرفها بوصفها القدرة على الدعم واحيانا قيادة التغيرات المفاجئة للاستفادة من الفرص المتاحة في السوق المتغيرة".⁵

كما يعرفها (Hall & Beck) بانها "قدرة المؤسسات على رؤية التحولات في بيئة الاعمال التي تعمل فيها والقدرة على التكيف معها، وتتعلق السرعة الاستراتيجية بالبقاء في المنافسة من خلال التعرف على الفرص والاستفادة منها وكذلك تحديد التهديدات المحتملة وتخفيفها او منعها من التحقق في المقام الاول، تطوير خفة الحركة الاستراتيجية سيمنح

¹ فهد بيخت سهيل مسن، د. صلاح محمد زكي ابراهيم (2019)، "اثر الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية - دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان -"، مجلة التنمية البشرية، مجلد 05، العدد 03، ص 86.

² د. سلام جاسم حمود العارضي، حسين صكيان حسن (2021)، "دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز نظم المناعة التنظيمية للمصارف الحكومية العاملة في العراق"، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، ص 179.

³ هند ناصر عقيلات (2019)، "اثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الاردنية الخاصة"، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 35، العدد 09، ص 647.

⁴ د. محمود عبد الرحمان الشنطي، مدحت حمدي الجيار (2021)، "الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على شركات صناعة الادوية الفلسطينية-"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 29، العدد 01، ص 134.

⁵ صالح الدين الكبيسي، سماء طه نوري (2013)، "تأثير مبادئ حلقة القرار على خفة الحركة الاستراتيجية - دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد-"، مجلة دنانير، المجلد 03، العدد 01، ص 175.

قدرا كافيا من الكفاءة للتعرف على التغييرات في السوق التي قد تكون سيئة او جيدة للأعمال وتنفيذ الافكار الجديدة بسرعة او التصرف بناء عليها.¹

من خلال التعريفات السابقة لخفة الحركة الاستراتيجية فانه يمكن تعريفها على انها: "قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة بصورة مستمرة، من خلال اكتسابها المرونة وسرعة التحكم بإمكانياتها المادية والبشرية في الوقت المناسب، من اجل استغلال الفرص وتجنب المخاطر.

يمكن تحديد العناصر المشتركة لخفة الحركة الاستراتيجية وفق الآتي:

1. احد اساليب الادارة الحديثة؛

2. تمنح المؤسسة القدرة على التغيير حالا ومستقبلا؛

3. تمكن المؤسسة من مواكبة التغيرات البيئة المحيطة وخاصة من قبل المنافسين؛

4. تكسب المؤسسة ميزة تنافسية تتمثل في تحقيق الاستباقية التنافسية؛

5. تجعل المؤسسة قادرة على ادخال خدمات ومنتجات جديدة باستمرار؛

6. دعم قدرة المؤسسة على استغلال نقاط قوتها وتوجيهها للفرص المتاحة.²

ومن الجدير بالذكر ان المؤسسة التي تطبق خفة الحركة الاستراتيجية لديها العديد من العناصر التي تميزها عن المنظمات التقليدية، حيث تعتمد المؤسسات خفيفة الحركة على دمج انظمة تكنولوجيا المعلومات، والافراد والعمليات بالية منسقة ومرنة قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات في البيئة، حيث تعتمد خفة الحركة الاستراتيجية على رد الفعل اتجاه التحديات والصعوبات التي تواجه هذه المؤسسة في بيئة العمل سعيا منها لتحقيق النجاح وزيادة الحصة السوقية والربحية وجذب الزبائن في الاسواق التي تتسم بالتنافسية العالية، كما تعمل المؤسسات خفيفة الحركة على تقييم اداء الموظفين داخل حدود التنظيمية بشكل مستمر، ومن الجدير بالذكر ان على المؤسسات التفكير في استغلال الفرص التي يمكن ان تتاح في بيئة الاعمال التي تتسم بانها سريعة التغير، والسعي للحصول على مكانة خاصة بين المنافسين بالاعتماد

¹ د. محود محمد الضابط (2022)، "دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 02، ص 28.

² جواد تيسير حسن سبعاينة (2021)، تأثير الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، القدس، فلسطين، ص 13.

الفصل الاول: خفة الاحركة الاستراتيجية

على قدراتها وكفاءتها الداخلية، ولقد لخصنا الخصائص التي تميز المؤسسة خفيفة الحركة عن المؤسسة التقليدية في الجدول التالي:¹

الجدول رقم(1-1): الفرق بين المؤسسة الرشيقة والمؤسسة التقليدية

المعايير	المؤسسة التقليدية	المؤسسة الرشيقة
الهيكل التنظيمي	هرمي / رأسي	هيكل ذو شكل افقي مسطح
كفاءة الوحدات والفرق	تمتلك خبرة	متعددة الاختصاصات
تدفق المعلومات وصناعة القرار	مركزي	لا مركزي
دور المدراء	السيطرة والمراقبة	التنسيق والتسوية
نوعية الافراد	وجود الاحترام والكفاءة	التكيف، والمسؤولية، الاستقلالية وجود الافراد الخلوقين

المصدر: سحفي نفيسة (2021)، "دور اليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، ص43.

المطلب الثاني: اهمية واهداف خفة الحركة الاستراتيجية.

اولا- اهمية خفة الحركة الاستراتيجية.

ان خفة الحركة الاستراتيجية هي بنية معقدة ومتنوعة يمكن ان تتخذ اشكالا متعددة، ولكنها تعكس قدرة المنظمة على تطوير وتطبيق القدرات المرنة والقوية والديناميكية بسرعة، وتشارك هذه الصفات التنظيمية في جذور مشتركة وهي مكونة من موارد ومهارات وكفاءات تكميلية، ويمكن توضيح اهمية خفة الحركة الاستراتيجية من خلال الاتي:²

- تعتبر خفة الحركة الاستراتيجية وسيلة اساسية لرفع قدرات المنظمة في مواجهتها لظروف البيئية التي تتسم بالغموض والسرعة الكبيرة في التغيير؛

¹ علي زهير ابو جبارة (2020)، "الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجه نظر العاملين في المواقع الاشرافية بجامعات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، ص25.

² مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي (2019)، "تأثير اليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم والاقتصاد، جامعة القدس، الدوانية، العراق، ص54.

- تساعد خفة الحركة الاستراتيجية على تعزيز قدرات المؤسسات في استجابتها للتغيرات التي تحصل في حاجات الزبائن ورغباتهم المتجددة باستمرار وتغيير استراتيجياتها او تعديلها وفقا لتغيرات والتحولات في اتجاهات الزبائن؛
- تساعد خفة الحركة على استغلال نقاط قوة المنظمات استغلالا امثل في توظيفها لواجهة القوى التنافسية في الاسواق المختلفة؛
- القدرة على تحسين القدرات التحليلية والقدرات الادراكية التصورية لبيئة الاعمال التي تتسم بالسعة والشمول؛
- تمنح خفة الحركة الاستراتيجية المنظمة اطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتوفيق وامتلاك رؤية ومعرفة جيدة عن اين يمكن ان يكون موقعها بين المنافسين في السوق. فهي ميزة تنافسية مؤقتة تتجمع بمرور الزمن لتصبح مستدامة؛
- تتميز بعض المؤسسات بالكفاءة في مرحلة معينة، وقد تتفوق على غيرها، وللحفاظ على هذا التميز والتفوق ينبغي اعتماد الخفة الاستراتيجية كوسيلة فعالة للدخول الى عالم المستقبل، وعلى عكس من ذلك قد تصل المؤسسة الى عدم الخفة والجمود بمرور الوقت اذ لم تكن يقظة بما يحيطها من تغيرات، واقتناصها للفرص التي تتاح لها.¹

ثانيا- اهداف خفة الحركة الاستراتيجية.

تمكن خفة الحركة الاستراتيجية المؤسسة من تحقيق الكثير من الاهداف بدقة، وسرعة وتتمثل في النقاط التالية:

الاستجابة السريعة:

- الفهم الجيد للمتغيرات التي تؤدي الى التغيير؛
 - الادراك والفهم للبيئة التي تعمل بها المؤسسة؛
 - الاستكشاف والتقصي الدائم لمستوى رضا الموظفين.
- توليد الثقة بين افراد المؤسسة:

- نشر رسالة واضحة في كل مكان في المنظمة؛
- ممارسات قيادية فعالة في كافة العمليات في المؤسسة؛
- التوافق بين الموارد والاوليات كأدوات لتحقيق الربحية؛

¹ د. كرومي سعيد (2018)، "اثر الخفة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، ص 108.

- الالتزام ببناء فريق العمل الصحيح ومهارات لتحقيق الفوز.

المبادرة:

- نظام فعال لتحديد الاولويات في الاعمال؛

- الثقافة المشجعة على الانحياز نحو العمل؛

- القدرة على تعبئة العمل بين الوظائف بسرعة.

تحرير الفكر:

- مناخ تنظيمي يشجع على الابداع؛

- تحسين العمليات وتوليد الافكار في كل المستويات.

تقييم النتائج:

- تطوير بطاقة اداء المؤسسات بشكل يحقق التوازن بين المقاييس الرئيسية؛

- ام يكون لكل وحد اعمال او وحدة وظيفية مقاييس رئيسية متوافقة مع طبيعة عملها.¹

المطلب الثالث: جوانب وتصنيفات خفة الاحركة الاستراتيجية.

اولا- جوانب خفة الاحركة الاستراتيجية.

هناك مجموعة من الجوانب المهمة لخفة الاحركة الاستراتيجية حددها (Mccann & Selsky) والتي تمثل اهمية عالية

بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد على خفة الاحركة الاستراتيجية:

1. فهم البيئة والقدرة على تفسير التدفق الكبير من المعلومات المتنوعة وتأثيرها على المؤسسة وصياغة نماذج العمل؛

2. الاسهم في تحويل المعلومات لغرض الاستعمال، ويرتبط ذلك بالخطوة السابقة مع الاخذ بعين الاعتبار على وجه

الخصوص القدرة على الحصول على المعلومات وتبادلها واستخدامها بشكل خاص في المجالات الاكثر اهمية

بالنسبة للمؤسسة؛

3. نشر ثقافة العمل الجاد في جميع احناء المؤسسة وتمكين العاملين؛

¹ طلال مصمودي، توفيق كرمية (2021)، "مساهمة رأس المال البشري في تحقيق خفة الاحركة الاستراتيجية - دراسة حالة مؤسسة البسكرة للإسمنت -"، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، ص 926.

4. الحاجة للحصول على الموارد المادية والبشرية في المؤسسة وتحديدها بسرعة.¹

ثانيا- تصنيفات خفة الحركة الاستراتيجية.

أ. حسب "Eppink" ميز بين ثلاثة انواع من الخفة:

1.أ الخفة التشغيلية: يستخدم هذا النوع من الخفة في اجراء التغييرات المألوفة والتي غالبا ما تقود الى التغيير في مستوى نشاط المؤسسة، وفي مثل هذه الحالة لا يوجد تحول او تغيير اساسي في العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها.

2.أ الخفة التنافسية: تعد هذه الخفة ضرورية لتفاعل مع التغييرات التي تحدث في البيئة مباشرة وعلى العكس التغيير التشغيلي، فإن التغييرات التنافسية تسبب تحولات رئيسية في المركز السوقي للمنظمة او صناعة، مثال ذلك تقديم منتج جديد، او دخول منافسين جدد.

3.أ الخفة الاستراتيجية: الخفة الاستراتيجية ضرورية للتصدي للتغيرات الاستراتيجية الموجودة في البيئة الغير المباشرة، والتي يمتد تأثيرها الى المكونات المباشرة للمؤسسة، واهم ما يميز هذا النوع من التغييرات انها غير مألوفة وديناميكية وطارئة، وهي تتطلب اهتمام مباشر من اجل حماية المؤسسة من تأثيراتها الخطيرة.

ب. حسب "Yongsun" يرى ان الخفة الاستراتيجية تضم اربعة انواع:

1.ب خفة التصنيع: قدرة وحدة الاعمال على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في طلبات السوق، ولد بالتحول من منتج الى اخر، من خلال استخدام الفعاليات والسياسات التنسيقية، مثل القدرة على التكيف للتغيير الذي يحصل في التكنولوجيا، والقدرة على التكيف او تعديل كمية الانتاج.

2.ب خفة الهيكل التنظيمي: يساعد الهيكل التنظيمي على فهم ما اذا كانت وحدة الاعمال تمتلك الخفة الاستراتيجية ام لا، ومن الملاحظ انه لا يمكن تنفيذ خفة التصنيع بشكل فعال، الا اذا دعمت بهيكل تنظيمي ملائم، ومن هذا المنطق يمكن تعريف خفة الهيكل التنظيمي على انها القدرة على موازنة التغيير البيئي مع الترتيبات الهيكلية، ومن اجل امتلاك القابلية على التكيف للبيئة المضطربة فان الامر يستلزم وجود علاقات متداخلة قوية بين المجالات الوظيفية على مستوى وحدات الاعمال وكذلك المؤسسة، وبالطبع فان الهيكل العضوي يمنح خفة اكبر للمؤسسة من الهيكل الالي.

¹ مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي، مرجع سابق ذكره، ص 57.

ب.3 الخفة التسويقية: امكانية وحدة الاعمال على تسويق المنتج الى الزبائن الموجدين او الزبائن الجدد في ظل ظروف التغير البيئي، ومن اهم ما يجب ان يتميز به هذه النوع من الخفة هو ضرورة ان تميز وحدة الاعمال منتجاتها عن منتجات المنافسين.

ب.4 الخفة المالية: يقصد بالخفة المالية استخدام الموارد المنقوصة الاستخدام للتخفيف او للحد من وطأة تأثير العوز المالي خلال مدد الاضراب البيئي، ان الاستثمار في الموارد الراكدة يمكن ان يحسن من قدرة المؤسسة على التكيف لعدم التأكد، وللظروف البيئية غير المعروفة التي تحدث في المستقبل.

ت. حسب "Sanchez" فقد صنف خفة الحركة الاستراتيجية الى نوعين:

ت.1 خفة الموارد: الموارد التي تمنح المؤسسة امتيازات استراتيجية من اجل تعقب طرائق العمل البديلة للاستجابة للتطورات التي تحدث في البيئة التنافسية، وتتميز خفة الموارد بثلاث خصائص مهمة وهي نطاق الاستخدامات البديلة التي يمكن استخدام الموارد فيها، التكلفة، وصعوبات التحول من استخدام الى اخر.

ت.2 خفة التنسيق: مدى امكانية المؤسسة على اعادة تشكيل سلسلة الموارد، واعادة تعريف استراتيجيات المنتج، ان هذا النوع من الخفة يركز على تحديد وتشكيل ونشر موارد المؤسسة الخارجية والداخلية بشكل فعال، ربما يؤدي الى خلق قيمة والحصول على عوائد استثنائية وتحقيق الميزة.

ث. حسب "Abbott" واخرون هناك ثلاثة انواع:

ث.1 الخفة السوقية: هي قدرة المؤسسة العاملة في السوق على اعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الوقت، استجابة للمتغيرات البيئية.

ث.2 خفة الانتاج: تعني قابلية المؤسسة على تغيير عملياتها بطريقة ما، وهي مقياس لمدى سرعة المؤسسة في تحويل عملياتها من منتجات الخط القديم الى انتاج منتجات جديدة، وتتمثل كذلك بالتكيف السريع لما يحصل من تغيرات في الظروف التي تواجه المؤسسة التي تتطلب منها الانتقال من منتج لأخر، او من مستوى انتاج لأخر وقياس الخفة بمقدار الوقت الذي تستغرقه هذه العمليات.

ث.3 الخفة التنافسية: تمثل قدرة المؤسسة على مقاومة سلوك المنافسين الحاليين والجدد، وقدراتها على اعادة ترتيب مواردها الهامة وبسهولة ونشرها وتكريسها لعمليات سوق الانتاج والاستجابة لطلبات الزبائن، وتنوع خيراتها الاستراتيجية

المتوافرة لديها بشكل فعال وتأكيد الاستجابة للحاجات الفريدة للمستهلكين والشركاء والتغيير التكنولوجي وعملية الابتكار والابداع.¹

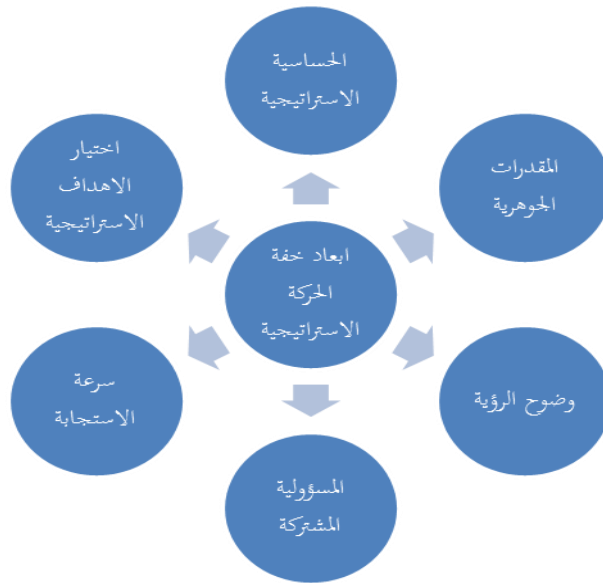
المبحث الثاني: ابعاد ومتطلبات تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية.

ان لخفة الحركة الاستراتيجية عدة ابعاد تمكن المؤسسة من جعلها مرنة استراتيجيا من اجل اقتناص الفرص وتجنب المخاطر بسرعة بالإضافة الى ذلك هناك متطلبات تجعل تجسيد خفة الحركة الاستراتيجية أكثر سهولة، وسيتم في هذا المبحث التطرق الى ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية بالإضافة الى متطلبات تطبيقها ومركزاتها واهم نماذجها.

المطلب الاول: ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية.

لخفة الحركة الاستراتيجية مجموعة من الابعاد (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، اختيار الاهداف الاستراتيجية)، فقد كانت هذه الابعاد الأكثر تكرارا واستخداما من قبل الباحثين في دراساتهم السابقة.²

الشكل رقم (1-1): ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية.



المصدر: محمد انور رشيدى هنية (2016)، "مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، جامعة الاسلامية - غزة، كلية التجارة، ص15.

¹ د. كرومي سعيد، مرجع سابق ذكره، ص ص 109 . 111.

² منال احمد علي فقيه (2018)، "دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينة"، مجلة الجامعة الوطنية، المجلد 03، العدد 01، ص 15.

اولا- الحساسية الاستراتيجية:

يمكن النظر الى الحساسية الاستراتيجية بأنها تشمل كل من حدة الادراك المبكر وشدة الوعي والاهتمام في التواصل مع العالم الخارجي من خلال استراتيجية مقترحة، يتم تعزيز الحساسية الاستراتيجية عن طريق الجمع بين استراتيجية قوية ذات توجه خارجي وتشارك داخلي، ومستوى عال من التركيز والانتباه، وحوار داخلي غني ومكثف ومفتوح، وتتكون الحساسية الاستراتيجية من ثلاثة مرتكزات اساسية من خلالها يمكن للمؤسسة بناء خفة حركة استراتيجية والوصول الى هدف المؤسسة في اسرع وقت ممكن واقل ما يمكن من تكاليف وهي تتمثل في (التأكيد على اليقظة الاستراتيجية، عمليات الاستراتيجية المفتوحة، وحوار داخلي عال الجودة).¹

ثانيا- المقدرات الجوهرية:

هي المهارات الخاصة بالمؤسسة والسمات المعرفية الموجهة نحو تحقيق اعلى المستويات الممكنة من رضا الزبائن مقارنة مع المنافسين، وتمثل وعي وادراك المؤسسة بالمقدرات المطلوبة لكيفية اداء العمل، اذ ان المؤسسة التي لا تدرك قدراتها الاساسية ستسري عملية تعقب الفرص بشكل سيئ، وهنا من الضروري ايجاد وتحديد القائمة الخاصة بالمهارات والمعرفة التي تتناسق مع المقدرة الجوهرية لها، وهي ايضا وعي المؤسسة للقدرات، وكيف يمكن استخدام هذه القدرات لخلق قيمة للزبائن، وتتخذ المقدرات الجوهرية المؤسسة بسرعة والاستقرار المطلوب للرشاقة الاستراتيجية، حيث انه اذ لم تفهم المؤسسة مقدراتها فإنها ستسعى للفرص، وهي غير مستعدة لاستغلالها.²

ويرى "Long" ان المقدرات الجوهرية توفر مزيج ضروري من السرعة التي تحتاجها خفة الحركة الاستراتيجية، وفي حالة عدم معرفة المؤسسة لمقدراتها الجوهرية فإنها لن تستطيع متابعة الفرص المتاحة امامها وسيكون لديها سوء استغلال لهذه الفرص، وهناك عدة خصائص التي يجب ان تتسم بها المقدرات الجوهرية وهي حسب:

أ. علاقتها بالاهداف: تهتم المؤسسة بالموارد والمهارات التي لها علاقة بالهدف التي تريد الوصول اليه.

ب. صعوبة التقليد: اي ان المؤسسات المنافسة لا تستطيع تقليدها او انها تستطيع تقليدها ولكن بصعوبة او بتكلفة عالية.

¹ بوربيع صارة (2021)، "دور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية -دراسة حالة مجمع SIM-"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، ص 442.

² د. محمود عبد الرحمان الشنطي، مدحت حمدي الجيار، مرجع سابق ذكره، ص 135.

ت. غير قابلة للتحويل: ان المؤسسات التي تريد ان تستفيد من ميزتها التنافسية دون تحويلها للمنافسين فعليها تبني قدرات غير قابلة للتحويل.

لذا ينبغي ان تمتلك المؤسسة مقدرات جوهرية خاصة التي بدورها تعمل على توليد الميزة التنافسية الفائقة عن طريق اضافة قيمة بشكل مباشر وواضح الى النشاطات الاساسية في تلك المؤسسة.

ث. مصادر المقدرات الجوهرية: لدى المقدرات الجوهرية مصدرين اساسيين وهما:

1. التعلم التنظيمي: ويقصد بها اكتساب المعارف والمهارات والقدرات الجديدة.

2. رأس المال البشري: ويقصد به تلك الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الافراد ويستخدمونها في عملية الانتاج، والتي تقاس من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز.¹

ثالثا- وضوح الرؤية:

ان وجود رؤية واضحة للمؤسسة هو الخطوة الاولى في التخطيط الاستراتيجي الناجح، ومنه تستخلص المؤسسة رسالتها، ويمكن من خلالها وضع اهداف واضحة تسعى المؤسسة الى تحقيقها وتجب على اهمها سؤال لأي مؤسسة وهو ما نريد ان نكونه في المستقبل؟ وعدم قدرة المؤسسة على فهم وادراك واقع قدراتها يفقدها القدرة على استغلال هذه القدرات مما يضيع الكثير من الفرص، حيث ان وضوح رؤية الاهداف يوفر للمؤسسة السرعة اللازمة للأنشطة والتنفيذ عمليات وتوفير دوافع لجميع الاطراف داخل سلسلة القيمة التي تمكنهم من استغلال الفرص المناسبة.²

رابعا- المسؤولية المشتركة:

هي عبارة عن مشاركة سلسلة القيمة الخاصة بجميع الشركاء في صنع القرارات التنظيمية، مع محاسبة مشتركة للمخرجات، وتشير المسؤولية المشتركة الى مسؤولية اطراف فاعلة ومتعددة ومدى مساهمتها في تحقيق النتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلا من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي، وتمثل مقياسا للمدى والقيمة المتراكمة للمؤسسة من خلال بناء علاقات مع شركاء سلسلة القيمة، فعلاقتها مع الزبون مساهمة في خلق القيمة، لذا فإن علاقات المؤسسة مع شركاء سلسلة القيمة يمكن ان يخلق القيمة ويمكن ان يدمرها، ويوضع هنا المسؤولية المشتركة على انها ناشئة من تظافر العمل

¹ د. اشرف ابراهيم عوض (2021)، "اثر ابعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرشاقة الاستراتيجية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 02، العدد 01، 465.

² د. رجب احمد عطا محمد (2021)، تأهيل مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الاحمر في ضوء محددات الرشاقة الاستراتيجية"، مجلة كلية التربية، المجلد 45، العدد 01، ص 202.

بشكل مشترك، اي ان هذا المصطلح ناجم عن المسؤولية التعاونية، وان ذلك سوف يشمل العديد من الامثلة كما في حرب الائتلاف والتحالفات الاستراتيجية، سواء المعنى التجاري او العلمي او في المجال السياسي.¹

خامسا- سرعة الاستجابة.

تمثل ردة فعل المؤسسات اتجاه بيئة الاعمال عبر التعاون مع شركائها بسرعة وسهولة وقد تكون الاستجابة نحو تغيير بيئة المؤسسة، وقد يفرض تغيير في تركيب وهيكل المؤسسة والذي يمكن ان يحدد فشلها او نجاحها كونها تمثل قدرة داخلية لإعادة القدرات المؤسسية واعادة استخدام الموارد بصورة سريعة، ويمكن القول بأن المؤسسات خفة الحركة استراتيجيا بإمكانها اتخاذ قرارات اكثر بشأن سيولة الموارد وبصورة افضل بينما تجعل اعمالها اكثر مرونة.²

سادسا- اختيار الاهداف الاستراتيجية.

اتفق معظم اراء الباحثين على تعريف الاهداف بأنها تمثل النتائج النهائية التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها عبر الانشطة والمهام والاعمال التي تؤديها، ولا يوجد شك بأن كل مؤسسة من المؤسسات، مهما كان حجمها صغيرا ام كبيرا، ومهما كانت طبيعة نشاطاتها انتاجية ام خدمية، تمتلك هدف ام مجموعة من الاهداف من رسالة المؤسسة وبذلك تكون اكثر تحديدا وتفصيلا منها، كما يعتبر تحديد الاهداف الاستراتيجية من العوامل التي تساعد المؤسسة على تحسين قدرتها لمواكبة الفرص القائمة وناشئة، حيث يعتبر هذا التحسين او لتعديل او التطوير جانب مهم في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية.

وتصنف الاهداف الى نوعين اهداف استراتيجية واسعة واهداف تشغيلية، اما بالنسبة للأهداف الاستراتيجية فهي تلك الاهداف التي ترتبط برسالة المؤسسة بشكل مباشر ويتم صياغتها من قبل الادارة العليا للمؤسسة وغالبا تتمثل هذه الاهداف بالنتائج التي يتطلب تحقيقها اطارا زمنيا يتجاوز السنة الواحدة، او يتطلب إنجازها اكثر من وظيفة واحدة من الوظائف، بمعنى انها تتطلب جهودا منسقة ومشاركة ومتناغمة بين جميع اجزاء المؤسسة والعاملين فيها دون استثناء، اما الاهداف التشغيلية فهي الاهداف التي يجب ان تسعى لتحقيقها ارادات او اقسام معينة من اجل الوصول لتحقيق الاهداف الاستراتيجية، ويتم صياغتها من الادارة الوسطى والدنيا.

كما تصنف الاهداف الاستراتيجية حسب Hamel الى خمسة انواع وهي:

¹ د. محمود عبد الرحمان الشنطي، مدحت حمدي الجيار، مرجع سابق ذكره، ص 136.

² محمود نائر على البياتي (2020)، "خفة الحركة الاستراتيجية ودورها في تعزيز جودة الخدمة المدركة"، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، ص 168.

- اهداف مجتمعية: وهي تتعلق بخدمة المجتمع ككل؛
- اهداف المخرجات: وترتبط بالجمهور التي تعمل معه المؤسسة؛
- اهداف المنتج: وترتبط بخصائص المنتج او الخدمة؛
- اهداف النظام: وتختص بعمل المؤسسة ككل كالأهداف، البقاء، النمو والكفاءة؛
- اهداف مشتقة: وترتبط بالاستعمالات التي من اجلها تخصص المؤسسة القوة التي تولدها سعيا الى تحقيق اهداف اخرى.¹

- **المطلب الثاني: متطلبات ومرتكزات تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية.**
- في هذا المطلب سنتطرق الى اهم متطلبات، ومرتكزات تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية، وسيتم تجسيدها حسب اهم الباحثين الذين حالو وضع الرؤية لاهم متطلبات والمركزات.

اولا- متطلبات تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية.

حدد بعض الباحثين متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية وهي موضحة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (1-2): متطلبات تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية.

المتطلبات	الباحث او الموقع والسنة.
توفير بني تحتية متكاملة ذات قدرات عالية. منهج مدروس نحو الادارة. قدرة عالية في معمارية تقانة المعلومات.	Weill, et al 2002
قدرة على تحليل الاعمال الاساسية والعمليات والقدرات التي تمكنها من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية. تمكين المنظمة من الانتقال من الصلابة الى المرونة والرشاقة.	Beltrame, 2008
ضرورة امتلاك المنظمة بنية انظمة معلومات تتمكن من خلالها تنويع مصادر انظمة المعلومات. تكامل الاعمال في المنظمة وعلى كافة المستويات. ضرورة توافر علاقات تعاونية.	Chen et al, 2008

¹ محمد انور رشيدى هنية، مرجع سابق ذكره، ص19.

<p>وجود حساسية عالية اتجاه حاجات الزبون.</p> <p>امتلاك المنظمة لقادة اقوياء ذوي سجل حافل ومؤكد.</p> <p>توافر العوامل الاجتماعية الضرورية والمتعلقة بثقة وتوازن السلطة والقوة بين الشركاء وتؤدي الثقة دورا في تمكين المنظمات من المشاركة بالمعرفة وتزيد من رغبتها على الانتفاع، والحصول على مقدار اكبر من المعلومات التي تساهم بدورها في صنع قرار افضل.</p>	
<p>ضرورة توافر نظام فاعل لمواكبة التركيز والأولويات في الأعمال.</p> <p>المناخ المنظمي المشجع على التميز والإبداع ورشاقة الحركة.</p> <p>الثقافة التنظيمية المساندة والمرنة.</p> <p>هيكل تنظيمي مرن.</p> <p>تشجيع التعلم والمشاركة بالمعرفة وتوليد الأفكار الجديدة في كل المستويات.</p> <p>تحسين العمليات (منتجات/خدمات) أكثر من المتوقع.</p>	<p>Elvin, 2007</p>
<p>توافر نظام موارد بشرية مساند، مستعد على نحو جيد لتقييم وفهم الأسباب الكامنة وراء التغيرات المفاجئة في خطط العمل لأحداث</p> <p>الرشاقة الاستراتيجية والتكيف وفقاً لذلك.</p> <p>المرونة التي توفر السهولة والسرعة التي من خلالها يكون بالإمكان الوصول إلى المصادر المختلفة.</p>	<p>Dyer and jeff, 2006</p>
<p>المرونة الاستراتيجية التي تمثل قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات واتخاذ الإجراءات لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص في بيئة تنافسية سريعة. وتمثل المرونة بـ :</p> <p>مرونة السوق: والتي تمثل قدرة المنظمة على التكيف السريع لجهودها التسويقية في البيئة الديناميكية.</p> <p>مرونة الإنتاج: قدرة المنظمة على التقلص السريع أو التجهيز بسلع أو خدمات ذات أسعار منافسة وجود متميزة في أكبر الأسواق العالمية.</p> <p>المرونة التنافسية: وتمثل قدرة المنظمة على التنافس في بيئة معقدة وغير مؤكدة.</p>	<p>Mackinnon, et al, 2008</p>

المصدر: غلا فاضل علوان(2015)، "محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكييفها في منظمات الاعمال"، مذكرة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد،

جامعة بغداد، بغداد، العراق، ص20.

ومن الجدير بالذكر هناك العديد من المتطلبات التي تسهم في خفة الحركة الاستراتيجية، ومن هذه المتطلبات قاعدة الزبون، وعلامة التجارية، والقدة الكامنة، والبنية التحتية، وقدرة الموظفين على التغيير.

وان تنظيم وتنسيق تلك العناصر في مجموعة متكاملة من الموارد يؤدي الى قدرة المؤسسة في التوفيق على المنافسين وتصبح ذات كفاءة متميزة.¹

ثانيا- مرتكزات تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية.

أ. اشار (Lindgren) واخرون الى وجود التركيز على ما يلي:

- التفكير: عادة ما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة بإجراء التغييرات المطلوبة قبل غيرها من المؤسسات الاخرى ، وان التفكير يتطلب القيام بتحليل البيئي، ووضع البدائل والسيناريوهات المحتملة للاستفادة من الفرص وتعزيز القدرات الاستراتيجية للمؤسسة؛

- المهارة في لعب الادوار: فإنه يتيح للمؤسسة باشتقاق رؤى واسعة وتفعيل روح المبادرة والفعل من خلال التأكيد على الابتكار والابداع، واذا كانت المؤسسات المتميزة في بعد التفكير تمتلك قدرة استكشاف المستقبل نظريا، فان المهارة في لعب الادوار يجسد قدرات عملية وتجريب للمنتجات والخدمات وبالتالي تشكيل وتكوين المستقبل المرغوب؛

- الاستثمار: يمكن المؤسسة من الحصول على تغذية امامية وعكسية تدعم خياراتها الاستراتيجية من خلال وجود ثقافة تنظيمية قوية معززة بأطر رقابية صحيحة؛

ب. فيما حدد "De Toni" واخرون مرتكزات خفة الحركة كالآتي:

- السرعة: القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء والسوق وادخال افكار وتقنيات جديدة بسرعة في المنتجات؛

- الاتساق: القدرة على انتاج منتج معين يلي توقعات العملاء بنجاح؛

- البصيرة: القدرة على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء الجديدة؛

- الخفة: القدرة على التكيف الفوري للعديد من بيئات العمل المختلفة؛

- الابداعية: القدرة على توليد افكار جديدة لجميع العناصر الموجودة من اجل استحداث مصادر جديدة ذات

قيمة.²

¹ نفس المرجع السابق، ص20.

² د. كرومي سعيد، مرجع سابق ذكره، ص 112.

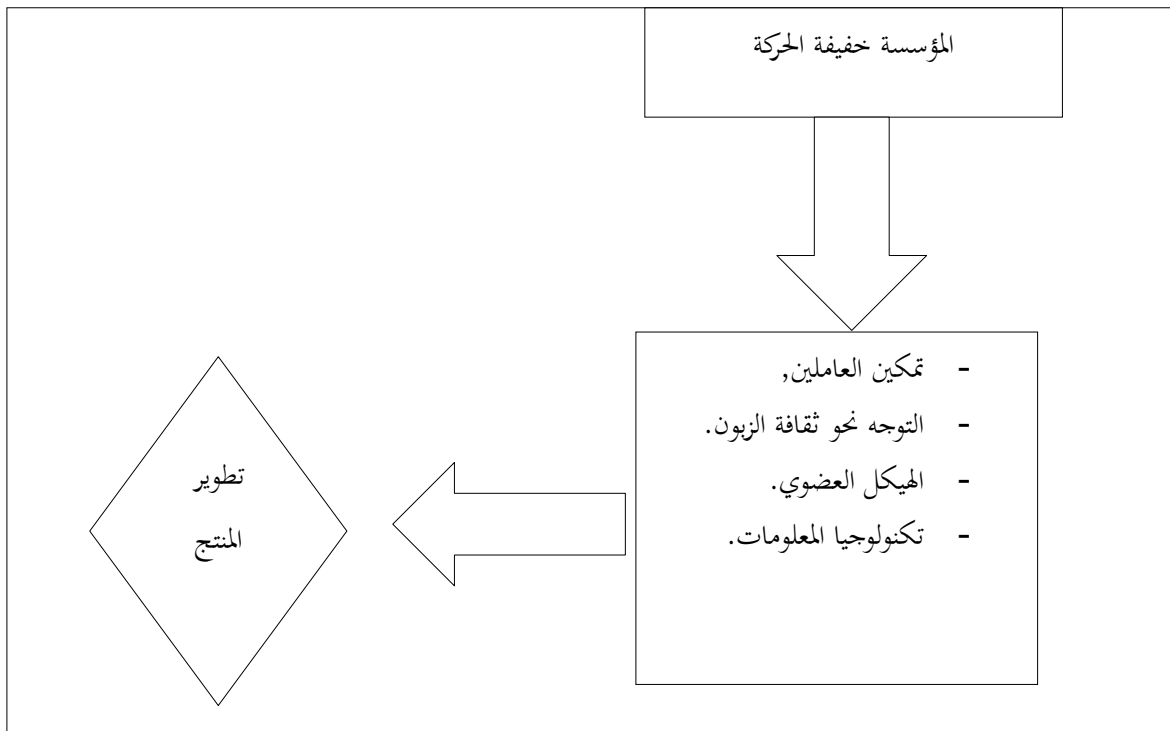
المطلب الثالث: نماذج خفة الحركة الاستراتيجية

يوجد العديد من نماذج خفة الحركة الاستراتيجية نذكر منها:

نموذج الاول - نموذج Alzoubi.

يتمحور النموذج الحالي على (المتغير التابع) وهو تطوير المنتجات و(المتغيرات المستقلة) وهو عوامل تتكون من تمكين العاملين - الهيكل التنظيمي - ثقافة التوجه نحو الزبون والتكنولوجيا المعلومات ومؤسسات التعلم وهذه العوامل من شأنها التأثير في تمكين خفة الحركة الاستراتيجية وبالتالي التأثير على تطوير المنتجات وقد لوحظ وجود علاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية والمتغيرات المستقلة وعدم وجود اي علاقة بين المتغيرات المستقلة وتطوير المنتج.¹

الشكل رقم (2-1): العوامل مرتبطة التأثير على فاعلية المؤسسة خفيفة الحركة على تطوير المنتجات.



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 58.

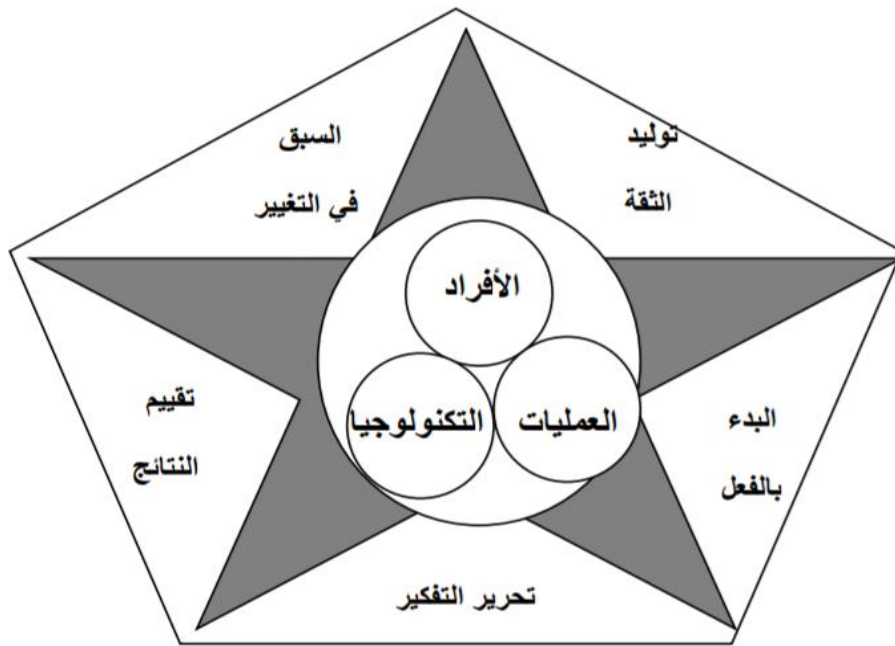
¹ غلا فاضل علوان، مرجع سابق ذكره، ص 58.

النموذج الثاني - نموذج Griffin

تسعى مؤسسات اليوم الى ان تصبح خفيفة الحركة لتحقيق مجموعة من الاهداف تتمثل في اطار المعادلة التالية:

$$\text{اهداف خفة الحركة الاستراتيجية} = \text{توليد التركيز} + \text{السرعة} + \text{مؤسسة خفيفة الحركة}^1$$

الشكل رقم (2-2): نموذج خفة الحركة الاستراتيجية.



المصدر: نفس المرجع السابق ص 30.

يتضح من الشكل اعلاه ان تطبيق نموذج خفة الحركة الاستراتيجية يتطلب امتلاك المؤسسة لمجموعة من القدرات التنظيمية (ومنها القدرات التكنولوجية)، اذ ان هناك علاقة تكامل بين ابعاد او عناصر نموذج خفة الحركة الاستراتيجية والقدرات التنظيمية المتمثلة في (الافراد، التكنولوجيا، والعمليات).²

كما ان تطبيق نموذج خفة الحركة الاستراتيجية يتطلب عدد من النقاط منها ما يلي:

- توقع التغيير: ويقصد بها التفسيرات المحتملة من التأثير من اضطرابات الاعمال والاتجاهات؛

¹ هبة محمد محمد عمرو (2016)، "الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين، ص 21.

² نفس المرجع السابق، ص 22.

الفصل الاول: خفة الحركة الاستراتيجية

- توليد الثقة: وهي انشاء ثقافة ومبادئ الثقة والمشاركة؛
 - البدء والشروع بالإجراء: اي جعل الاشياء تحدث على نحو استباقي وليس مجرد ردة فعل؛
 - تحرير الفكر: اي تمكين الآخرين لتكوين الابتكار؛
 - تقييم النتائج: وهي ادارة المعرفة نحو التعلم والتحسين بالإجراءات.¹
- الجدول رقم (3-1): العلاقة بين نموذج خفة الحركة الاستراتيجية والقدرات التنظيمية.

القدرات التنظيمية (الافراد؛ التكنولوجيا، والعمليات)	نموذج خفة الحركة الاستراتيجية
الفهم الجيد للمتغيرات التي تؤدي الى التغيير. الإدراك والفهم للبيئة التي تعمل بها المؤسسة. الاستكشاف والتقصي دائما لمستوى رضا الموظفين.	توقع التغيير.
نشر رسالة واضحة في كل مكان في المؤسسة. ممارسات قيادية فعالة في كافة العمليات في المؤسسة. التوافق بين الموارد والاولويات كأدوات لتحقيق الربحية. الالتزام ببناء فريق العمل صحيح ومهارات لتحقيق الفوز.	توليد الثقة.
نظام فاعل لتحديد الاولويات في العمل. الثقافة المشجعة على الانحياز نحو العمل. القدرة على تعبئة العمل بين الوظائف بسرعة.	البدء والشروع بالإجراء.
مناخ تنظيمي يشجع على الابداع. سين العمليات وتوليد الافكار في كل المستويات.	تحرير الفكر.
تطوير بطاقة أداء المؤسسة بشرن بين المقاييس الرئيسية التالية: ان يكون لكل وحدة اعمال او وحدة وظيفية مقاييس رئيسية متوافقة مع طبيعة عملها. تحسين التعلم التنظيمي يعد جزءا من اجزاء تقييم النتائج. الاهتمام بالتغذية العكسية.	تقييم النتائج.

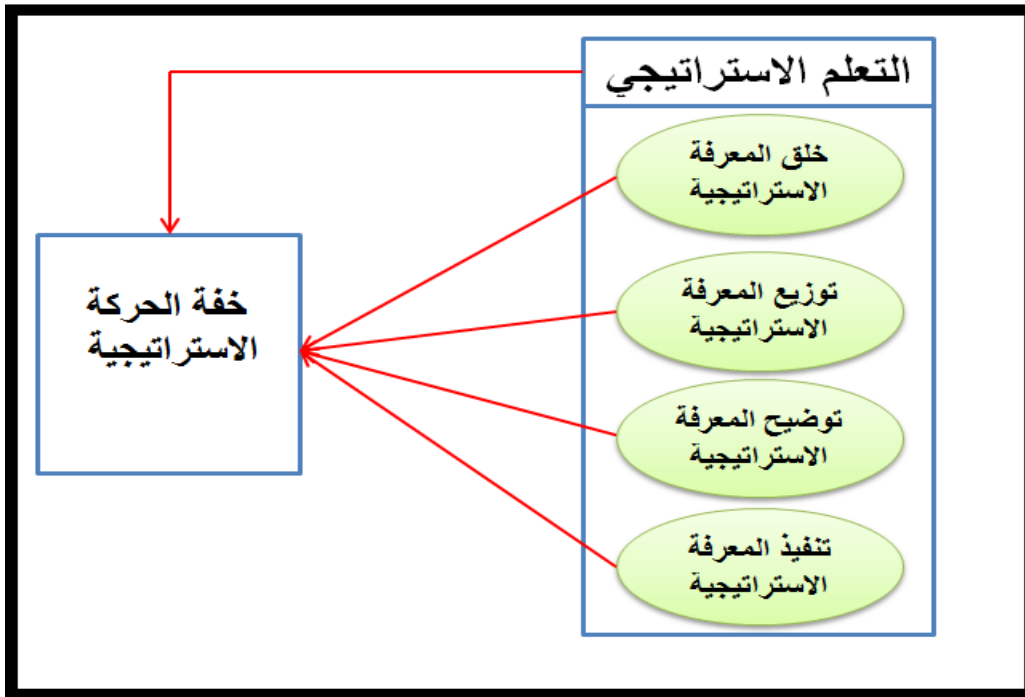
المصدر: محمد احمد حمد حريزات (2015)، "اثر خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الاداء العملياتي - دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الاردن-"، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن، ص22.

النموذج الثالث - نموذج Idris & AL-Rubaie

¹ غلا فاضل علوان، مرجع سابق ذكره، ص60.

يعتبر هذا النموذج من النماذج المهمة التي قامت بقياس مفهومين هنا التعلم الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية، اذ قام Idris & AL-Rubaie بقياس تأثير ابعاد التعلم الاستراتيجي في خفة الحركة الاستراتيجية، فالغرض من هذا النموذج هو قياس تأثير ابعاد التعلم الاستراتيجي والمتمثلة بـ: (انشاء المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، والتنفيذ الاستراتيجي للمعرفة) في خفة الحركة الاستراتيجية، واستنتج ان هذا النموذج يعزز قدرة التعلم الاستراتيجي على مساعدة المؤسسات في صياغة الاستراتيجيات من اجل تحقيق هدفها الاسمي كما هو موضح في الشكل رقم (04).¹

الشكل رقم (2-3): نموذج Idris & AL-Rubaie لخفة الحركة الاستراتيجية.



المصدر: نفس المرجع السابق ص 74.

النموذج الرابع- نموذج Abu-Radi

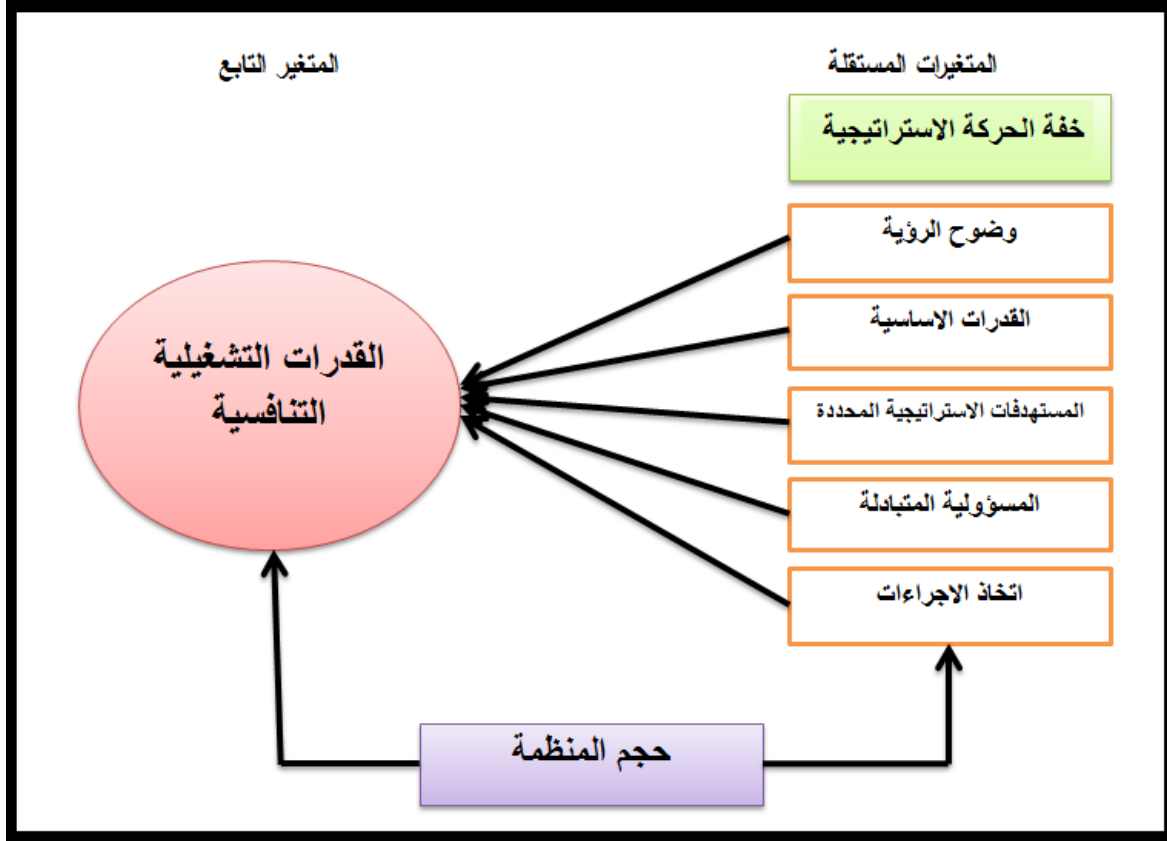
طور هذا النموذج من قبل Abu-Radi في اطروحة تحت عنوان "اثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التشغيلية في مستشفيات القطاع الخاص في الاردن"، ان الغرض من هذه النموذج هو قياس خفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة بـ: (وضوح الرؤية، والقدرات الاساسية، المستهدفات الاستراتيجية المحددة، المسؤولية المتبادلة، واتخاذ

¹ مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي، مرجع سابق ذكره، ص 74.

الفصل الاول: خفة الحركة الاستراتيجية

الاجراءات) في القدرات التشغيلية التنافسية، وتوصل هذا النموذج الى ان خفة الحركة الاستراتيجية لها تأثير كبير على قدرة العمليات التنافسية.¹

الشكل رقم (2-4): نموذج Abu-Radi لخفة الحركة الاستراتيجية.



المصدر: نفس المرجع السابق ص75.

¹ نفس المرجع السابق، ص 75.

المبحث الثالث: محددات ومبادئ خفة الحركة الاستراتيجية.

تم التطرق في هذا المبحث لمحددات خفة الحركة الاستراتيجية والمبادئ الاساسية التي تقوم عليها كما قمنا ايضا بتوضيح الفرق بين خفة الحركة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية.

المطلب الاول: محددات خفة الحركة الاستراتيجية.

ان سعي المؤسسات للحصول على خفة الحركة الاستراتيجية وتحقيق اهدافها ذات الاهمية الكبيرة في بقائها واستمرارها في بيئة متغيرة نجد انه تم قياس خفة الحركة الاستراتيجية بمجموعة المحددات (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، الافراد والتكنولوجيا).

اولا- التخطيط.

يعد التخطيط احدى الضرورات اللازمة لإدارة اي مؤسسة لتحقيق اهدافها ورسالتها من خلال وضع مجموعة من الخطط واعداد ومتابعة وتقييم تلك الخطط للوصول الى اهداف معينة باستخدام امكانيات وموارد محددة في ظل ظروف بيئة قائمة سواء في بيئة المؤسسة او البيئة الخارجية لها لكي يكون التخطيط فاعلا مما يساعد المؤسسة من التفاعل والتكيف مع التغيرات البيئية التي تتعامل معها بما يحقق اهدافها ورسالتها وينتج عن عملية التخطيط في المؤسسة هيكل متكامل من الخطط تغطي كافة أنشطة الشركة، لذا فإن الخطط تقسم الى انواع حسب الغرض منها وقد استخدم بعض الباحثين بنود في قياس البعد التخطيطي لخفة الحركة الاستراتيجية وهي تحديد الاهداف على المدى الطويل، وضع خطط العمل، والاهداف على المستوى القصير والحساسية للبيئة الخارجية والتخطيط المرن، كما يعد التخطيط سلسلة من المناقشات في ما بين صانعي القرار والمدراء في مل مستويات المؤسسة حول ما هو مهم وضروري لها، لأنه يحدد مسار العمل ويعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الادارية، وهو الوظيفة الاولى والاساسية في عمل المدير في المؤسسة بعد وضع استراتيجية واضحة المعالم لمواجهة مواقف المستقبل، ويركز التخطيط على العمليات والاجراءات المتعلقة بتحديد الاهداف، وتحديد الاحتياجات وايجاد البدائل وتخطيط العمل وتطبيق ومراقبة الأنشطة وتقييم نتائج التنفيذ وتحسين الخطط والبرامج المستقبلية، ويعتبر التخطيط عملية صعبة للغاية حيث تتطلب دراسة وفحص متغيرات البيئة وتصور الاتجاهات المستقبلية، ومن ثم تحديد رسالة المؤسسة واهدافها المستقبلية، وتحديد النشاطات والفعاليات والموارد والموازنات والخطط التشغيلية والتكتيكية لإنجاز الاعمال والنشاطات، ومن ناحية اخرى اصبح التخطيط لا يقتصر على وحدة معينة او نشاط معين، وانما يشمل جميع النشاطات في المؤسسة وبالتالي فإنه يشمل كل فرد معني بالتخطيط، وان المؤسسات

التي تخطط استراتيجيا تتفوق في ادائها الكلي على المؤسسات التي تخطط استراتيجيا، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير ادائها للوصول الى الاداء المطلوب على المدى البعيد، لضمان بقائها.¹

ثانيا- التنظيم.

يكتسب التنظيم اهميته من خلال تأثيره الفعال في نجاح المؤسسة، وتحقيق اهدافها وتسهيل اعمالها وفعاليتها المختلفة باعتباره الوسيلة التي بوسطتها توزع المهمات والمسؤوليات، ويتم تنظيم الاقسام المختلفة للمؤسسة، وانه يساعد العاملين على العمل سويا لإنجاز العمل الاهداف وعلى اساس ذلك فإن المؤسسة لا تؤدي وظيفتها عندما لا يؤدي جزء او اكثر وظيفته بالصورة الصحيحة، ومهمة التنظيم هي تعيين المهام والمجموعات للأنشطة داخل كل قسم، وتفويض السلطات واختيار الموارد.

التخصص هو درجة التي يتم فيها تقسيم المهام التنظيمية الى أنشطة متشابهة متخصصة في حقل معين ومنفصلة عن الأنشطة الأخرى، وكلما كانت درجة التخصص منخفضة سيؤدي الفرد عدد أكبر من المهام المتنوعة في الوظيفة التي يشغلها، واما اذا كانت الدرجة عالية فسيؤدي عدد اقل من المهام، وتساهم في خلق الانسجام بين المهارات والقابليات، والمعارف الخاصة بالوظيفة وشاغلها، وزيادة المهارات بسرعة أكثر وبكلفة تدريبية اقل، واستعمال كفو للعمل، وتقليل الوقت الخاص بالتعلم.

تفويض السلطة ويعد تفويض السلطة الاجراء الذي يتم بواسطته تعيين السلطة الرسمية والمسؤولية للمرؤوسين لإنجاز اعمال محددة التفويض، ويعرف التفويض ايضا على انه يمثل نسبة عدد القرارات الادارية التي يقوم المدير بتفويضها للمستويات الادارية الأدنى الى عدد القرارات التي يتخذها بنفسه، ويتعين على كل مدير في اي مستوى اداري كان ان يقوم بالخطوات التالية وهي:

- تحديد المسؤولية وهي ان يسند للفرد مسؤولية اداء وجبات ومهام معينة.
- تفويض السلطة وتعني ان يمنح للفرد السلطة اللازمة لأداء تلك المهام والوجبات.
- المساءلة ان يتقبل الفرد المساءلة عن النتائج.

¹ ازهار مراد عوجه (2017)، "دور خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي - دراسة تحليلية لآراء عينية من مدراء فنادق النجف الاشرف -"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد 01، ص 286.

اختيار موارد النظام ويشتمل هذا عامل موارد النظام الذي يعد مدى قدرة المؤسسة على الحصول من بيئتها، ويشتمل هذا العامل على عدة قدرات منها قدرة المؤسسة على الحصول على الموارد النادرة والقيمة من بيئتها، وقدرات متخذ القرارات في المؤسسة على ادراك وتفسير الاسبقيات الواقعية في البيئة الخارجية وتغييراتها بهدف الاستمرار في الحصول على هذه الموارد التي منها الموارد البشرية والموارد المالية والمواد الاولية والتكنولوجيا. وان التنظيم على وفق هذا العامل لا يتم اهماله او تجاهله وانما ينظر للمؤسسة على انها علاقات تساومية مع بيئتها حول مختلف الموارد النادرة في المؤسسة مثل: التسهيلات المالية، الافكار/ المواد الاولية، والموارد البشرية. لغرض معالجتها في المؤسسة، وتحويلها الى مخرجات واعادتها الى البيئة كمنتجات وخدمات نهائية، ومن مزايا هذا العامل انه ذا قيمة عندما تكون مؤشرات القياس الاخرى غير متوفرة.¹

ثالثا- الافراد.

الافراد هم الذين يعملون في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد انماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والانظمة والسياسات والاجراءات التي تنظم اداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها واهدافها الاستراتيجية المستقبلية ونظرا لتغير البيئة التي تعمل بها المؤسسات بصفة مستمرة فإن عملية تخطيط الافراد ينبغي ان تكون مستمرة لأنها ليست غاية في حد ذاتها، وانما هي احد الوسائل الهامة التي تساعد في توفير الموارد البشرية التي تستطيع انجاز الانشطة المطلوب القيام بها لتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، ويعرف تخطيط الافراد بأنه احد الانشطة والممارسات الاساسي، التي تؤديها الموارد البشرية بأنه التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الافراد، وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات، والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الافراد بالكم والنوع الملائمين، وفي الوقت والمكان المناسبين، للإيفاء بهذه الحاجات.

تتم الشركات بزيادة قدرة الافراد على العمل وزيادة رغبتهم في اداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب ماديا ونفسيا، وزيادة درجة الولاء والانتماء وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الانسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر، كما لا بد لها من وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم اداء العاملين، بحيث يضمن اعطاء كل ذي حقه سواء في الترقية، والاهتمام بالعلاقات الانسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر، كما لا بد لها من وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم اداء

¹ ايمان الصانع السالم (2013)، "اثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفعالية التنظيمية"، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن، ص 26.

العاملين، بحيث يضمن اعطاء كل ذي حقه سواء في الترقية او المكافآت او العلاوات الاستثنائية او الحوافز المادية والمعنوية.¹

رابعاً- التكنولوجيا.

تعد القدرات التكنولوجية وتطبيقاتها المختلفة احدى الادوات المساعدة في تحسين قدرات المؤسسات على امتلاك مقاومات خفة الحركة الاستراتيجية بوصفها استجابة مناسبة للتغير الذي تشهده المؤسسات في اطار بيئة مضطربة شديدة التغير، وفي هذا السياق يرى (Tallon) ان تقنية المعلومات تعد العامل الاساسي في تحديد قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والمخاطر البيئية وكذلك استغلال الفرص المتاحة، كما تعد مرونة تقنية المعلومات من الامور الهامة عندما تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات المرنة التي تقدمها التكنولوجيا.

وهنا يؤكد (المعاضيدي) على ان مرونة التكنولوجيا تعد وسيلة مناسبة للتميز الاستراتيجي في المؤسسات التي تمارس عملها في ظروف قصر دورة حياة المنتجات والتقلبات الكبيرة في حاجات واذواق العملاء وكذلك التباين في مستوى الاسعار والخدمات، وهنا نجد ان القرارات الخاصة بالتكنولوجيا تسمح للمؤسسة بالقيام بأعمال وانشطة متعددة ومختلفة لمواجهة حالات التغير المستمر، فضلا عن الحاجة الى التكنولوجيا لتحقيق خفة الحركة الاستراتيجية المطلوبة.

ويتفق (Weill et al) مع ذلك حيث يرى ان رغبة المؤسسة في امتلاك الابعاد المتعددة لخفة الحركة الاستراتيجية تتوقف على امتلاك المؤسسة للمقومات التكنولوجية المتكاملة بكل قدراتها.²

المطلب الثاني: مبادئ خفة الحركة الاستراتيجية.

تم تحديد خمسة مبادئ اساسية تقوم عليها المؤسسات خفيفة الحركة كما يلي:

- الاستراتيجية: بوصلة المؤسسات ونجمة الشمال التي تدور حولها كل النجوم؛
- الهيكل التنظيمي: شبكة لتمكين فريق العمل؛
- العمليات والاجراءات: قرارات شرعية ودوائر لتعلم؛
- فريق العمل: تفاعلي وتربطه عواطف وروابط قوية؛

¹ نفس المرجع السابق، ص 27.

² د. طارق رضوان محمد رضوان (2014)، "اثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر-، مجلة التجارة والتمويل، المجلد 34، العدد 03، ص7

- التكنولوجيا: الجيل تدعمه التكنولوجيا.¹

المطلب الثالث: الفرق بين خفة الحركة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية.

من خلال الاطلاع على اراء الباحثين تبين وجود وضوح في التمييز بين خفة الحركة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية، وهذا الاختلاف يمكن ان يحدث نتيجة ترجمة المصطلحات الاجنبية، او اختلاف فهم وادراك الباحثين لمصطلح الرشاقة الاستراتيجية، فالبعض منهم يعتبر ان هناك فرقا في المعنى والمضمون، والبعض يعتبرها بنفس المعنى، وآخرون يعتبرون ان خفة الحركة الاستراتيجية امتدادا وجزء من المرونة، فقد اوضح (Safari 2013) ان المرونة هي القدرة على التغيير في النظام حتى يتوافق مع بيئة اعمال واضحة المعالم، اما الرشاقة فهي اكثر من قدرة على التغيير في النظام ليتطابق مع بيئة اعمال غير واضحة المعالم وسريعة التغير، في حين يرى (Safari 1999) ان العديد من الباحثين يعتبر خفة الحركة الاستراتيجية امتدادا للمرونة، حيث يكون دور المرونة في المؤسسة رفع كفاءة وفاعلية اسلوب التغيير في البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة التغيير المؤكد او غير المؤكد، كما يضيف ان خفة الحركة الاستراتيجية والمرونة يرتبطان ارتباطا وثيقا، فالمرونة هي القدرة على التكيف، بينما الرشاقة تتعلق بالسرعة اللازمة للتكيف مع التغيرات المفاجئة للنظام، ومنه يتضح ان المرونة هي شرط ضروري لخفة الحركة الاستراتيجية.

ويرى الباحث ان القواسم المشتركة بين خفة الحركة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية تجعل التمييز والفصل بينهما صعبا جدا، كما ان المرونة الاستراتيجية تختص ببيئة الاعمال الواضحة والتي يمكن التنبؤ بأحداثها، في حين تركز خفة الحركة الاستراتيجية على بيئة الاعمال التي تتسم بالغموض وعدم الوضوح، كما ان خفة الحركة تعني القدرة على استشعار التغيير في البيئة المحيطة وهي اكثر عمقا من عملية التنبؤ التقليدي، ولنجاح المؤسسة يلزمها الجمع بين المرونة وخفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق اهدافها واغتنام الفرص وتجنب التهديدات، وبالتالي الحصول على موقع ريادي بين المنافسين.²

¹ منال احمد علي فقيه، مرجع سابق ذكره، ص16.


² علي زهير ابو جبارة، مرجع سابق ذكره، ص25.

خلاصة الفصل.

تعتبر خفة الحركة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في ادارة الاعمال، اذ احتلت في وقتنا الحالي اهمية كبيرة، كما انها من التوجهات الاساسية لتفوق والتميز في الاداء.

حيث تطرقنا في هذا الفصل عن مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية من وجهة بعض الباحثين واطهرنا عناصرها، كما تحدثنا عن اهميتها واهدافها.

وانطلقنا لتبيان متطلبات تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية ومرتكزاتها وبعض من نماذجها، وبرزنا محدداتها ومبادئ التي تقوم عليها، وختمنا بالفرق بين خفة الحركة الاستراتيجية ومرونة الاستراتيجية.



الفصل الثاني: ادارة التغيير

تمهيد الفصل:

لقد اصبح التغيير عنصرا هاما واساسيا يتناول جميع نواحي الحياة المختلفة وعلى مستوى الافراد والمؤسسات على حد سواء، حيث الذي يعتبر كاتجاه وكخطوة من المؤسسة لمسايرة ما تلوح بيه بيئة الاعمال من تحديات وتقلبات، فقد تقارب العالم وازدادت وتيرة الحياة سرعة فلا بد عليها ان تتفاعل مع التغييرات والمتطلبات والضرورات والفرص البيئة التي تعمل بها وبناء الاستراتيجيات والسياسات والتطور من خلال استثمار المواهب لكي تبقى وتستمر، اذ انه بدون عملية التغيير لن تستطيع المنظمات ان تنافس المؤسسات الاخرى، وبموجب ذلك. سيتناول هذا الفصل معرفة الجوانب الرئيسية التالية:

المبحث الاول: مدخل مفاهيمي لإدارة التغيير.

المبحث الثاني: اساسيات ادارة التغيير.

المبحث الثالث: اشكال التغيير واستراتيجياته.

المبحث الاول: مدخل مفاهيمي لإدارة التغيير.

يعتبر مفهوم التغيير وادارته من المفاهيم الادارية الحديثة، لأنها يركز على تحويل المؤسسة من واقعها الحالي الى واقع مستقبلي افضل . وهذا يتم الا من اخلال اتباع مفهوم سليم وواضح ينقل المنظمات من حالة السكون الى حالة من الحركية بحيث تكون المهمة الاساسية للإدارة هي اعادة صياغة الاهداف وخلق بيئة تفكير جديدة من اجل النهوض وصناعة المستقبل.

المطلب الاول: مفهوم ادارة التغيير.

قبل البدء بتعريف وتحديد المقصود بإدارة التغيير فإنه ينبغي اولاً تحديد ما يعنيه التغيير، وقد اورد المهتمون العديد من التعاريف التي تناولت هذا المفهوم.

اولاً- مفهوم التغيير.

وهو "بجهود طويل المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل، وتحديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المؤسسة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها".¹

وهو ايضا "التغيير في الأنظمة العاملة في المؤسسة أو في ثقافتها وذلك بتحسين طريقة تأديتها لنشاطاتها وزيادة فعاليتها وصياغة قرارات التغيير بنوعية أفضل فيما يتعلق ببناء النظام أو مهامه واستخدام بعده التقني ومصادره البشرية وكذلك أهدافه بقيادة إدارية واعية تجعل المرؤوسين يقومون بمشاركة إيجابية للمستويات الإدارية المختلفة في النظام".²

ويعرف ايضا على انه " تبني فكرة أو سلوك جديد من قبل المؤسسة حيث يؤكد التغيير التنظيمي على إعادة هيكلة الموارد والإمكانات لزيادة القدرات وخلق قيمة وتحسين العوائد والنتائج لأصحاب المصالح في المؤسسة".³

¹ بو طبة نور الهدى (2016)، "ادارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الاصلاحات الجامعية"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة -1، باتنة، الجزائر، ص 20.

² احمد عيسى المبييل (2008)، "واقع ادارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، ص 13.

³ عوني فتحي خليل عبيد (2009)، "واقع ادارة التغيير واثرها على اداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، ص 12.

وهو ايضا " التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة".¹

وهو ايضا " هو عملية ادخال تحسين او تطوير على المؤسسة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق اهدافها بشكل افضل، وقد يتناول هذا التغيير المؤسسة او سياستها او برامجها او اجراءاتها وعملياتها او الجوانب السلوكية فيها، كما قد يتناول المؤسسة ككل او بعضا من اجزائها وقد يكون سريعا او تدريجيا".²

وهو ايضا " بأنه تحرك ديناميكي باتباع طرق واساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثناياه امالا للبعوض واحباطا للبعوض الاخر، وفي جميع الاحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها".³

ويعرف ايضا على انه " هو نشاط طويل المدى لغرض تحسين عمليات التجديد وحل المشكلات التنظيمية وخاصة من خلال ادارة اكثر فعالية وملائمة لقيم وحضارة المؤسسة مع التركيز على صيغ العمل الرسمية وذلك بمعاونة خبير التغيير واستخدام نظرية وتقنية العلوم السلوكية".⁴

وبموجب ما سبق يمكن تعريف التغيير على انه "نقطة تحول من الوضع الحالي الذي تعيشه المؤسسة الى وضع افضل ويتناول المؤسسة ككل او جزءا منها ويكون هذا التغيير بصورة مستمرة.

ثانيا- تعريف ادارة التغيير.

يعرفها حسين افندي انها "هي الجهاز الذي يحرك الادارة والمؤسسة لمواجهة الازواج الجديدة واعادة الترتيب الامور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الايجابي، وتجنب او تقليل عوامل التغيير السلبي، أي انها تعبر عن كيفية استخدام افضل الطرائق اقتصادا وفاعلية، لإحداث التغيير لخدمة الاهداف المنشودة".⁵

¹ محمودي قادة مختار (2015)، " استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر، تلمسان، الجزائر، ص. 65.

² ربحي مصطفى عليان (2015)، ادارة التغيير، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص. 28.

³ د. محمد بن يوسف النمران العيطات (2006)، ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص. 93.

⁴ د. سعاد السكواني (2016)، ادارة التغيير في عالم المتغير، الطبعة الاولى، كنوز المعرفة، عمان، الاردن، ص. 5.

⁵ د. عبد المنعم ابراهيم محمد (2017)، " دور ادارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية"، دراسة تطبيقية على بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض بالمملكة السعودية"، مجلة التجارة والتمويل، المجلد 05، العدد 01، ص 197.

كما يعرفها سعيد عامر هي "المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور، في جوانب الحياة المادية وغير المادية والافكار، والتفاعل معها داخل مؤسسات الاعمال وخارجها، من خلال ممارسة العمليات الادارية بكفاءة وفعالية، للوصول الى الوضع المنشود".¹

وتعرف ايضا على انها "العملية التي يقوم لها مجموعة من القادة الاداريين بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة وتنسيق وتنظيم وضبط مدروس للوصول الى تحقيق الاهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العملي السليم للموارد البشرية والامكانيات المادية والفنية المتاحة للمؤسسات على اختلاف انواعها".²

وتعرف ايضا بأنها "الاستخدام المنظم للمعرفة، والادوات، والمواد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمؤسسة القدرة على تحقيق استراتيجية الاعمال، واعتبرت من الانشطة التي تتمتع بانضباطية متعددة".³

وهي ايضا "هي عملية منظمة تشاركية يقوم بها كل من المدير و رؤوسيه استناداً إلى خطة متكاملة ضمن فترة زمنية محددة مع الاستغلال الأمثل لكافة الامكانيات المادية و البشرية المتاحة للانتقال من واقع معين إلى وضع افضل".⁴

ويمكن تعريفها ايضا على انها " هي ذلك النهج الإداري الذي يعني برصده مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المؤسسة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين آرائها وسلوكها".⁵

وبموجب ما سبق يمكن تعريف ادارة التغيير على انها "القدرة على ادارة المؤسسة من خلال مشاركة المدير والموظفين في عملية صنع القرار استنادا الى خطة متكاملة لإحداث التغيير لخدمة الاهداف المنشودة".

ثالثاً- خصائص ادارة التغيير .

¹ د. انعام الحيايلى، بماء الدين المنجي العسكري(2015)، ادارة التغيير في منظمات الاعمال، الطبعة الاولى، دار الكتاب الاكاديمي، عمان، الاردن، ص29.

² د. خضر مصباح الطيطي (2011)، ادارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء العصريين، الطبعة الاولى، دارة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص30.

³ ناصر جرادات واخرون (2013)، ادارة التغيير والتطوير، الطبعة الاولى، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 32.

⁴ سامر محمد احمد ابو سلوت (2014)، "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة لادارة التغيير من وجهة نظر رؤوسيههم، وعلاقتها بضغط العمل لديهم" ، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، ص19.

⁵ د. خضر مصباح الطيطي (2011)، ادارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء العصريين، الطبعة الاولى، دارة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص30.

ان ادارة التغيير تتصف بالعديد من الخصائص والتي لا بد من معرفتها والامام بها والتعرف عليها لمعرفة كيف تكون الادارة:

1. **هادفة:** ان التغيير حركة المؤسسة تتجه الى غاية مرجوة واهداف محددة، وبالتالي فهو حركة لا تحدث ارتجاليا او عشوائيا بدون اي توجيه، ومن هنا فإن ادارة التغيير تتجه الى تحقيق هدف، وتتجه نحو تحقيق غاية محددة ومعلومة ومقبولة ومتفق عليها من قوى التغيير.

2. **الفاعلية:** اي امتلاك القدرة على الحركة البحرية المناسبة، وتوجيه قوى الفعل في المؤسسة والوحدات الادارية المستهدف تغييرها، وبالتالي فإن ادارة التغيير تملك القدرة على التأثير على الاخرين، وهذا ما يجعل ادارة التغيير فعالة.

3. **الاصلاح:** بمعنى انها تسعى الى اصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المؤسسة.

4. **المشاركة:** ان الطريق الوحيد لتحقيق المشاركة والتفاعل الاجتماعي هو المشاركة الواعية للقوى والاطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.¹

5. **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها المتاحة وظروفها التي تعيشها.

6. **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المؤسسة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

7. **الرشد:** والرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها.²

8. **القدرة على التكيف السريع مع الاحداث:** ان ادارة التغيير لا تتفاعل مع الاحداث فقط، ولكنها ايضا تتوافق وتتكيف معها.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ذكره، ص 182.

² عوني فتحي خليل عبيد، مرجع سابق ذكره، ص 18.

9. القدرة على التنمية والتطوير والابتكار: يتعين على التغيير ان يوفر قدرات تطويرية افضل مما هو قائم او مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم والا فقد مضمونه.³

10. التوافقية: حيث يجب ان يبنى التغيير على مبدأ احترام الأنظمة والقوانين وعدم مخالفتها والعمل ضمن الصلاحيات الممنوحة وعدم تجاوزها.¹

الشكل رقم (3-1): خصائص ادارة التغيير.



المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثاني: انواع ادارة التغيير.

³ ناصر جرادات واخرون، مرجع سابق الذكر، ص 42.

¹ بو طبة نور الهدى، مرجع سابق ذكره، ص 22.

تعدد أنواع التغيير بإختلاف المعايير المستخدمة في التصنيف، لذا يتعين على القائمين على التغيير فهم لطبيعة ونوع التغيير الذي هم بصدد إحداثه، من أجل القيام بكافة الإجراءات، وحشد الإمكانيات والموارد التي تكفل تحقيق هذا التغيير ونجاحه. ويمكن التمييز بين الأنواع التالية للتغيير:

1. التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

حسب مستوى التغطية، أي درجة شمول التغيير، يمكن التمييز بين نوعين من التغيير شامل وجزئي. فالتغيير الشامل يشمل كافة أو معظم جوانب ومجالات المؤسسة، والذي من أمثلته: إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية... إلخ. أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب أو عنصر واحد في أحد الأنظمة أو بعضها، كال تطوير الإداري من خلال تحديث البرامج، تكوين الموظفين. وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ حالة عدم التوازن داخل المنظمة، بحيث تتطور جوانب على حساب أخرى مما يقلل من فعالية التغيير.

2. التغيير المادي والتغيير المعنوي:

بأخذ موضوع التغيير كمعيار للتقسيم، فإنه يمكن التمييز بين التغيير المادي، والذي عادة ما يمس الجانب الهيكلي والتكنولوجي، الاختصاصات والمسؤوليات، الوظائف والأنشطة، وسائل التكنولوجيا المستخدمة، والتغيير المعنوي. حيث قد تبدل المؤسسات جهودا معتبرة في سبيل إحداث التغيير المادي، وتتجاهل الجانب النفسي والاجتماعي الذي قد يكون الفاصل في نجاح التغيير خاصة مع تعاظم دور الموارد البشرية داخل المنظمة فتحدث فجوة بين ما هو موجود من تكنولوجيا متقدمة وأجهزة حديثة، وبين اتجاهات الموظفين وأنماط سلوكهم التقليدية ويصبح بذلك التغيير شكليا وغير فعال.

3. التغيير السريع والتغيير التدريجي:

حسب سرعة التغيير يقسم التغيير إلى نوعين، تغيير سريع وهو تغيير فجائي ومتلاحق، والذي تهدف المؤسسة من خلاله إلى تفويت الفرصة على قوى المعارضة للظهور وإحداث ارتباكات. وتغيير تدريجي وهو تطور بطيء وتراكمي، يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئا فشيئا، وهو يشبه النمو الطبيعي للفرد. وتلعب الظروف دورا مهما في إختيار النوع الأنسب، فقد تفرض الظروف والمواقف أن يكون التغيير سريعا في بعض الأحيان، وبطيئا أحيانا أخرى، لكن على العموم فإن التغيير التدريجي هو الأكثر رسوخا من التغيير السريع.

4. التغيير المتعمد، المفروض والتغيير التكييفي.

يصنف التغيير حسب مصدره إلى ثلاثة أنواع، التغيير المتعمد ويصدر من السلطة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في المدير، الذي يتخذ قرارات يتم على إثرها إحداث تغيير على مستوى الإجراءات والهياكل التنظيمية والاتجاهات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير ليعالج به مشكلة معينة. النوع الثاني هو التغيير المفروض الذي يصدر بناء على نصوص قانونية أو تعليمات حكومية، كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للموظفين، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المؤسسة التي عليها أن تنفذه. أما آخر أنواع التغيير وفقا لهذا المعيار هو التغيير التكييفي، وهو تغيير يحدث بناء على قناعة شخصية من المرؤوس وبدون علم رئيسه، أي ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، وليس له ضغوط لا من الداخل ولا من الخارج. ويحدث التغيير التكييفي لعدة اسباب نذكر منها:

- تطوير بعض اجراءات العمل؛
- جعل انشطة العمل اكثر ملائمة؛
- مواجهة موقف استثنائي،
- الاستفادة من فرص مواتية.

5. التغيير المعقد والتغيير البسيط.

حسب درجة التعقيد يصنف التغيير إلى تغيير معقد وتغيير بسيط. فالنوع الأول أسبابه متداخلة، حيث تتداخل هذه الأسباب مع المحفزات والدوافع، وتختلط بالنتائج المرحلية والإفرازات والآثار الجانبية، ويصبح منها ما هو مغذي للآخر. وغالبا ما يتصف هذا النوع من التغيير بالغموض. أما النوع الثاني أي التغيير البسيط فدوافعه محدودة قد تكون عامل واحد أو عدد قليل من العوامل، وفي الوقت ذاته يكون واضحا، يمكن للقائد بمفرده القيام به.¹

المطلب الثالث: اهمية واهداف التغيير.

اولا- اهمية التغيير.

التغيير شديد الاهمية، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى اهميتها وتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد الى المستقبل ويمكننا الاحاطة ببعض جوانب هذه الاهمية:

¹ سوفي نبيل (2011)، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر. ص ص 9 - 11.

1. الحفاظ على الحيوية الفعالة: يعمل التغيير على تحديد الحيوية داخل المؤسسات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

2. تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يحتاج ويتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.

3. إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلائمين في كل شيء.

4. التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح والحقوق، ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمرا هاما وحيويا و فاعلا ولازما وضروريا في الوقت نفسه لحسن قيام المؤسسات مهما كان حجمها بوظائفها، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمؤسسة.

5. الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة: حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية.¹

ثانيا- اهداف التغيير .

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو وايضا
- زيادة قدرة المؤسسة على التعاون بين مختلف المستويات الادارية من اجل انجاز الاهداف العامة للمنظمة؛
- مساعدة العاملين على تحقيق الاهداف التنظيمية سواء كانوا في المواقع القيادية او في مواقع التنفيذ وايضا
- تحقيق الرضا الوظيفي لهم وايضا مساعدتهم على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المناسب؛

¹ محمودي قادة مختار، مرجع سابق ذكره، ص 70.

- تغيير سلوكيات العاملين في المؤسسة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمؤسسة، مثل الانتقال من العمل الفردي الى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل؛
- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين افراد المنظمة مما يؤدي الى زيادة دوافع الافراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز الفعال؛
- تغيير الانماط القيادة في المؤسسات من انماط بيروقراطية الى انماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.²

المبحث الثاني: اساسيات ادارة التغيير.

تم التطرق في هذا المبحث الى لعملية التغيير واسبابها وعناصرها، والمبادئ التي تقوم عليها واساليب التغيير ومراحله، منا تطرقنا الى ابعاد التغيير والنماذج.

المطلب الاول: عملية التغيير اسبابها، عناصرها ومبادئها.

اولا- اسباب عملية التغيير.

يوجد مجموعة من الاسباب التي تدفع الادارة المؤسسات للتغيير نذكر منها:

- التطور الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل؛
- التغييرات في السياسات والقوانين والأنظمة؛
- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم؛
- تغير نظرة الجمهور وتوقعاته من المؤسسات العام أو الخاصة؛
- تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية؛
- التغييرات في الظروف الاقتصادية والسياسية؛
- زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الادارية وبين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته الكامنة للعمل؛
- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته.¹

² د. محمد عبد المنعم، مرجع سابق ذكره، ص 200.

¹ عوني فتحي خليل عبيد، مرجع سابق ذكره، ص 13.

ثانيا- عناصر عملية التغيير.

هناك مجموعة من العناصر الاساسية لعملية التغيير ينبغي الاخذ بها في الحسبان عند التخطيط للتغيير، يطلق عليها اسم الميمات الست:

- موضوع التغيير: اي ما الذي سيشملة التغيير او ما الموضوعات التي سيطالها التغيير؛
- المغير: من هو الشخص الذي سيقوم بعملية التغيير، والذي يسمى وكيل التغيير؛
- المؤيد للتغيير: هو الشخص او الاشخاص الذين يرون ان عملية التغيير ضرورية ومهمة، وبالتالي يؤيدون القيام بها؛
- المحايد: الشخص او الاشخاص الذين ليس لهم رأي في عملية التغيير سواء بالتأييد او المقاومة والرفض؛
- المقاوم: الشخص الذي يرفض التغيير ويقاومه لأنه يعتقد ان التغيير يؤثر على وضعه الوظيفي ويضر بمصلحته؛
- مقاومة المقاومة: امتناع الافراد عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى المحافظة على الوضع القائم.¹

ثالثا- مبادئ عملية التغيير.

1. يتطلب أي تغيير في نظام فرعي من المؤسسة أو جزء معين منه، إجراء تغيير في المؤسسة ككل، بنفس الوقت أو لاحقا تبعا لدرجة وقوة التغيير واتساع آثاره؛
2. عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه من الضروري إجراء التغيير في المستويات العليا والدنيا الأخرى منه، وإلا فإن حالة من عدم التوازن ستسود المؤسسة، وستكون لها مردودات سلبية تنعكس على استمرارها في الوجود؛
3. إذا كان التغيير المستهدف شاملا لجميع المفاصل في هيكل المؤسسة فإنه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته اتجاه مناسب للتغيير كذلك في السياسات والبرامج، والإجراءات الشاملة للمؤسسة ككل، ومن شأن هذا الاتجاه أن يضمن التناسق بين واقع التغيير المنظمي وسعي المنظمة لتنفيذ سياستها وتحقيق أهدافها؛
4. عند قيام المؤسسة بانتهاج سياسة التغيير المخطط، فإنه ينبغي عليها لكي تحقق النجاح هي هذا الاتجاه أن تأخذ بعين الاعتبار عند البدء بعملية التغيير كلا من التنظيمين الرسمي والغير الرسمي في الوقت ذاته.²

¹ ناصر جرادات واخرون، مرجع سابق ذكره، ص 39.

² د. حكيم بن جروة (2017)، "دراسة نظرية لاستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 01، العدد 01، ص ص 16 - 17.

اولا - اساليب التغيير.

يمكن القول ان اساليب التغيير لا تخرج عن اسلوبين يمارسهما غالبية من يشرفون على اي عملية تغيير وهما: الاول وهو التغيير الذي يتم بصورة متدرجة، والثاني الذي يتم بصورة سريعة ومتطرفة . ويمكن اجمال اساليب التغيير التي تستخدم عند احداث عملية التغيير في المؤسسات بالأساليب التالية:

أ. التغيير المتدرج:

وهو التغيير الذي يقوم بإحداثه الشخص او الادارة بطريقة بطيئة وعلى فترات زمنية طويلة او قصيرة، حيث يغلب عليه المعدل الزمني الثابت، الا انه قد يشوبه تذبذبات بسيطة . وقد يشارك في هذه العملية عدد من الافراد ولكن هذه العملية تكتسب اهمية اكبر اذا ما اقترنت ببرنامج واسع النطاق وغير محدود للتغيير، وذلك من اجل تحسين الانتاجية، وخفض النفقات وتنمية وتطوير الموظفين . ويمكن التنبيه هنا انه يمن احداث تغيير جذري بالتزامن مع تغيير متدرج ومستقل عنه.

ب. التغيير الجذري "المتطرف":

يتميز هذا التغيير بأنه يكون مفاجئا وله آثار مشهودة فهو على - سبيل المثال - يحدث انقلابا شاملا في استراتيجية المؤسسة لدخول اسواق جديدة مثلا، وقد يتعلق بالبناء والتركيب الهيكلي للشركة او تكوينها، علما ان هذين العنصرين ينزع احدهما لمواكبة الاخر، الا ان ذلك لا يحدث على نطاق واسع . وغالبا ما تتجه المؤسسات الكبرى الناجحة على اتباع اسلوب التغيير الجذري، من اجل تحقيق المزيد من المكاسب ومن اجل البقاء والمنافسة بقوة . وقبل اتخاذ القرار الخاص بتطبيق سياسة التغيير الجذري يجب النظر في هذه المسألة بدقة وإمعان، كما يجب استعراض الخيارات تفصيليا للوصول باحتمالات الى ادنى حد ممكن.

ج. المزج بين الاسلوبين:

عند تطبيق التغيير قد يستلزم الامر المزج بين انواع التغيير، او التقدم من نوع لأخر، ويمكن لهذه العملية ان تكون عملية تفاعلية على نطاق واسع في المؤسسة، فمثلا عندما يكون رد الفعل سلبيا تجاه احداث تغيير جذري وسريع فإن وجود برنامج متدرج في متابعة الانجازات امر حيوي ومهم كتطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة TQM

الفصل الثاني: ادارة التغيير

والتي تعني (مجموع الصفات والخصائص للسلعة او الخدمة، التي تؤدي الى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة او مفترضة وفق المعايير والوقت المرغوب)، وبشكل تزامني وادخال تحسينات فعلية على العمليات وكيفية سيرها، وفي نفس الوقت تغيير طرق التفكير بين اوساط الإداريين . نظرا لتغيير الظروف والمطالب والاولويات.¹

ثانيا - مراحل عملية التغيير .

هناك عدة مراحل للإدارة التغيير، نذكر منها:

1. الدراسة التشخيصية:

تبدأ هذه الدراسة بمراجعة العناصر الاساسية للعمل في المنظمة لاكتشاف فرص تطوير، وهذه العناصر هي الانسان ونظم اجراءات العمل، ومعدات وتسهيلات العمل.

2. وضع خطة التغيير والتطوير:

بعد اكتشاف فرص التغيير التي تنتج عن الدراسة التشخيصية يتم وضع خطة التغيير في ضوء الاهداف والامكانيات المتاحة.

3. التهيئة لقبول التغيير:

وهي من اهم ما تواجه ادارة المؤسسة عند اجراء التغيير، والتي تتمثل في المقاومة التي تجابه التغيير، ولذلك فان على الادارة عند وضع خطة التغيير ان يضمنها خطة لتهيئة العاملين لقبول التغيير، وذلك تفاديا لحدوث اي مقاومة او رفض لهذه العملية وبالتالي الفشل في تحقيق اهداف المؤسسة.

4. بدء عملية التغيير:

بعد تهيئة البيئة والمناخ التنظيمي لإحداث التغيير يتم البدء فورا بعملية التغيير بشكل مباشر او غير مباشر وبالعامل او بالرأي لضمان نجاح عملية التغيير.

5. المتابعة الصحيحة:

ان على ادارة المنظمة متابعة التغيير لتأكد من انها تسير في اطارها الصحيح، وللتعرف على مستوى التقدم نحو تحقيق اهداف، وضبط الانحرافات والاحطاء قبل استفحالها ومن ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية لعلاجها، ومن

¹ د. محمد بن يوسف النمران العيطات، مرجع سابق ذكره، ص ص 105 - 106.

المشاكل التي قد تظهر اثناء المعالجة التصحيحية وجود بعض مظاهر مقاومة التغيير، وهكذا يأتي دور الادارة في معالجة تلك المقاومة مما يفرض عليه اولا معرفة الاسباب التي ادت الى مقاومة التغيير، ومن ثم ايجاد الحلول المناسبة.¹

المطلب الثالث: ابعاد ونماذج ادارة التغيير.

اولا- ابعاد ادارة التغيير.

يمكن إبراز أبعاد إدارة التغيير في بنية المؤسسة التعليمية للإفادة منها في إحداث نقلة نوعية في الإدارة و القيادة التربوية من خلال الأبعاد التالية:¹

1. البعد التشريعي والقانوني:

فللبعد التشريعي والقانوني ارتباط قوي بعملية التغيير، وبعمليات الاصلاح الاقتصادي والسياسي، فالإصلاح يتعين ان يكون شرعيا في اطار القوانين التي ارتضاها المجتمع وأفراده، والا تحول التغير الى ثورة وخروج عن الشريعة والقانون، والتغيير في اطاره التشريعي يتطلب فهما عميقا لمضمون العدالة وهو بما يصبح متوافقا مع روح العصر، ومتطلباته.¹

2. البعد الاقتصادي لعملية التغيير:

من خلال حسابات التكلفة والعائد والموارد والامكانيات وامكانية استخدام هذه الموارد وسهولة توجيهها لإحداث تغيير، تتضح مدى امكانية تنفيذ التغيير، والسيطرة على قوى مقاومة التغيير، كما يمكن تحديد مصادر الاموال والموارد التي سيتم الاعتماد عليها.

3. البعد الاعلامي لعملية التغيير:

تحتاج عملية التغيير الى جهد اعلامي اتصالي جماهيري ضخم لتوضيح مزايا التغيير وضرورته وحتميته، فضلا عن القيام بتنوير واسعة للقضاء على الجهل والخوف والسلبية تحويلها الى معرفة وامن وايجابية، والتي من خلالها تزداد فاعلية قوى التغيير، وتنمو قدرته على احداثه.²

¹ د. محمد عبد المنعم، مرجع سابق ذكره، ص 202.

¹ سامر محمد احمد ابو سلوات، مرجع سابق ذكره، ص 32.

¹ حامد محمد الرقب (2008)، "واقع ادارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، ص 42.

² منير حسن احمد شقورة (2012)، "ادارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجه نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، ص 29-30.

4. البعد الامني للتغيير:

وهو من اخطر الابعاد حيث يهتم هذا البعد بجانبين هما:

- امن قوى التغيير ذاتها، وإحساسها بسيطرتها على الأمور، وعدم إمكانية عودة أو انتصار قوى عدم التغيير أو القوى المحافظة عليها؛
- أمن الجماهير المستفيدة من التغيير والمحيطه به والمهتمة به من حيث عدم تعرضها لغضب قوى مقاومة التغيير وعقابها وانتقامها، أو عدم تعرضها لحدوث فوضى مدمرة تلتهم أي مكاسب سبق للجماهير تحقيقها.

نلاحظ أن الأمن يعد بعدا شديدا الأهمية والخطورة سواء لنجاح عملية التغيير أو لتأمين مكاسب قوى التغيير وجماهير مجتمع التغيير.

5. البعد الاجتماعي لعملية التغيير:

ويتعلق هذا البعد بكيفية إدارة مجتمع التغيير والمحافظة على نسيج القوى والعلاقات الاجتماعية، وعلى هيكل القيم والعادات والأعراف والتقاليد والمبادئ الاجتماعية، أو إحداث تغيير في بعض منها مع الاستفادة من الأخرى في إحداث عملية التغيير.

6. البعد التكنولوجي لعملية التغيير:

حتى ينجح التغيير لابد من وجود تقدم في أساليب وأنماط ممارسة الأعمال بمعنى أن التغيير يحتاج إلى إدخال تكنولوجيا جديدة متطورة حتى يوجد الدافع الشرعي والمنطقي، والمبرر الطبيعي الحتمي لعملية التغيير.¹

ثانيا - نماذج ادارة التغيير.

تعد نماذج إدارة التغيير من الامور الضرورية عند تطبيق أي تغيير، والنموذج عبارة عن "إعادة بناء مبسط للوضع الحقيقي الذي يقلل من مستوى التعقيد فيه ليستطيع المخطط ادراكه وبشكل كاف لتذليل المصاعب". أما في إدارة التغيير فالنماذج "تصف وتبسط عملية التغيير للتمكن من فهمها وتطبيق مبادئها". ويمكن عرض نماذج التغيير في مختلف المؤسسات، وفق ما يلي:²

¹ محمودي قادة مختار، مرجع سابق ذكره، ص 97.

² بو طبة نور الهدى، مرجع سابق ذكره، ص 61.

نموذج الباحث كيرت لوين Kurt Lewin

جدول رقم (1-4): يبين نموذج Kurt Lewin للتغيير التنظيمي.

المرحلة الاولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثانية
اذابة الجليد	التغيير	اعادة التجميد
- ايجاد الشعور بالحاجة - تقليص مقاومة التغيير	- تغيير الناس والاعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات	- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - اجراء التعديلات اللازمة

المصدر: سماتي حاتم (2018)، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 62.

يعتبر كيرت ليونين من الأوائل الذين كتبوا حول نماذج التغيير التنظيمي لهذا فإن نموذج الثلاثي يعتبر منطلقا لأغلب النماذج الأخرى التي جاءت بعده، حيث قدم سنة 1951 نموذجا لإحداث التغيير و لقي هذا النموذج اهتماما كبيرا، بحيث يعتبر أن كل محاولة للتغيير هي محاولة لإعطاء التوازن الديناميكي لقوى تعمل في جهات مختلفة، حيث يعمل بعضها على تحريك الموقف نحو الاتجاه المقصود، والأخرى تعمل على تعطيل الموقف عن التحرك في اتجاه التغيير.

وكما هو واضح و جلي من خلال الجدول هناك ثلاثة مراحل أساسية أشار إليها كيرت ليونين حيث شبه الأفكار بالجليد فالمرحلة الأولى سميت بمرحلة إذابة الجليد و سميت المرحلة الثانية بمرحلة التغيير في حين سميت المرحلة الأخيرة بإعادة التجميد، بحيث كان مضمون هذه المراحل كالتالي:¹

في بداية عملية التغيير تبدو الأمور غير واضحة، وغير مجهزة، فالهدف من هذه المرحلة هو تهيئة الأعضاء لتلقي التغيير بالقبول والرضا من خلال إذابة القيم القديمة والعادات والمعتقدات والأنماط السلوكية الراسخة والهيكلة التي تقوم عليها المؤسسة، والعمل على تغيير قناعات أعضاء المنظمة عبر حشد الجهود لدفع الموظفين إلى تقبل التغيير والمساهمة فيه. وتتكون هذه المرحلة من الخطوات الثانوية التالية:

¹ سماتي حاتم، مرجع سابق ذكره، ص 62.

- الاعتراف بالحاجة بالتغيير: من الضروري أن يكون لدى المنظمات إحساس ذاتي بأهمية وضروية إحداث التغيير التنظيمي، وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المؤسسة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

- تقليص مقاومة التغيير: من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي الخوف من الفشل، المجهول، المخاطر التي قد تنجم عن هذا التغيير أو عدم القدرة على التكيف معه، والارتياح للمألوف أو المصالح المكتسبة لبعض المديرين أو الموظفين من بقاء الأوضاع على ما هي عليه وعدم إجراء التغيير. وبعد أن تتعرف الإدارة على الأسباب الحقيقية وراء مقاومته عليها أن تقوم بتقليصها.¹

المرحلة الثانية: مرحلة التغيير.

بعد عملية تهيئة تسعى المنظمة في هذه المرحلة الى دعم فريق متجانس الافكار والاهداف من اجل تطبيق منحه الاصلاحية، وهو اجراء تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي، كإلغاء بعض الوحدات التنظيمية، او دمجها وقد تمس التغييرات صلاحيات الموظفين ومسؤولياتهم، او تهدف الى بث قيم جديدة او تبني تكنولوجيا حديثة تساهم في استخدام طرق جديدة في العمل وذلك من اجل ضمان استمرارية اداء مهم المؤسسة بنجاح.²

المرحلة الثالثة: مرحلة اعادة التجميد.

وفي هذه المرحلة يتم الاستقرار النسبي في المؤسسة بعد ان استوعبت التغيير لغرض تحقيق حالة توازن الجديدة، او يمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بحماية التغيير الذي تم التوصل اليه، وبمعنى اخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير التنظيمي.³

نموذج HUSE ذو المراحل السبع.

قدم Edgar Huse عام 1980م نموذجاً يتكون من 7 مراحل لتطوير المنظمة، وهو مبني على النموذج الاصيلي Lewin.

المرحلة الاولى: الاستكشاف.

¹ سوفي نبيل، مرجع سابق ذكره، ص 41.

² د. انعام الحيايلى، محاد الدين المنجي العسكري (2015)، مرجع سابق ذكره، ص62.

³ د. ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 194.

الفصل الثاني: ادارة التغيير

وفيه يلتقي المسؤولون عن المؤسسة ومستشار تطوير المؤسسة بداية للتعرف ومناقشة الحاجة للتغيير، وتستطلع مؤسسة المهارات التي يمكن ان يقدمها المستشار، ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الاعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج الى اهتمام.

المرحلة الثانية: الدخول.

يتقرب مسؤولو المنظمة والمستشار معا للاتفاق على التعاقد، ويتكون العقد السيكولوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للأخر قياسا لما يتوقع ان يحصل عليه منه.¹

المرحلة الثالثة: التشخيص

يقوم الوكيل بجمع المعلومات التي تزوده بها المؤسسة حول الوضع الراهن والوضع المأمول ومحاول تصور للهوة الموجودة بين الوضعين وما اذا كانت المؤسسة في حاجة ماسة لهذا التغيير.

المرحلة الرابعة: التخطيط.

بعد ان يتأكد الوكيل ان المؤسسة بحاجة لهذا التغيير، يقوم برسم خطة محكمة تطبق وفق مراحل معينة وفترة زمنية محددة، مع تحديد اهم المصادر المتوقعة لمقاومة هذا التغيير.

المرحلة الخامسة: الفعل.

بحيث يقوم الوكيل بتطبيق الخطة التي يتم تسطيرها مع محاولة اشراك كل افراد المؤسسة في محاولة منه امتصاص اكبر عدد من الافراد المقاومين.

المرحلة السادسة: التثبيت والتقويم.

بعد التأكد من نجاح عملية التغيير وتحقيقها للنتائج التي كانت مسطرة من اجلها يتم تعزيز وتثبيت كل المستجدات مع محاول تحفيز العمال من اجل الاستمرار، اما في حالة عدم تحقيق الاهداف المنشودة فإن يتم اعادة تشخيص المشكلة كما هو موضح في الشكل من اجل معالجة النقاط التي غفل عنها.

المرحلة السابعة: النهاية.

¹ حامد محمود الرقب، مرجع سابق ذكره، ص55.

بعد تحقيق الهدف المراد الوصول اليه، تحاول المؤسسة التوجه الى معالجة مشاكل اخرى.¹

نموذج Worly لإدارة التغيير.

يعد هذا النموذج من اهم النماذج، ويوضح هذا النموذج خمس مجموعات من الانشطة المطلوبة لتحقيق ادارة تغيير فعالة، وتمثل هذه المجموعات فيما يلي:

1. تحفيز التغيير، ويعني ترغيب الافراد في التغيير وجعلهم يعتقدون ان التغيير ضروري؛
2. ايجاد رؤية لعملية التغيير، حيث ان ذلك يساعد على رسم صورة عن المستقبل توضيح كيفية ملائمة الافراد والمجموعات لهذا المستقبل؛
3. تطوير الدعم بواسطة تقييم نقاط القوة والضعف، وتحديد الافراد المهمين المطلوب دعمهم لنجاح، واقناع هؤلاء بأن التغيير سوف يحقق نتائج ايجابية لهم؛
4. ادارة التحول، فالأنشطة المتعلقة بإدارة التحول والتغيير مهمة جدا، وجهود التغيير تتحرك خلال ثلاثة اوضاع: الوضع الحالي، الوضع التحويلي، الوضع المستقبلي المرغوب؛
5. مساند التوسع لكي يتم اكمال وتثبيت التغيير.²

الشكل رقم (4-1): نموذج Worly.



المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على المعطيات السابقة.

نموذج كوتر (1996)

¹ سماتي حاتم، مرجع سابق ذكره، ص 71.

² شريف مسعودة (2008)، "ادارة التغيير من خلال ادارة الجودة الشاملة مع الاشارة الى الفرع الولاوي للجزائر لاتصالات موبيليس ببشار"، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي، بشار، الجزائر، ص 15.

الفصل الثاني: ادارة التغيير

صاحب هذا النموذج هو عالم الادارة الشهير والاستاذ في جامعة هارفرد جون كوتر، ويعتبر كوتر الاب الروحي لعلم التغيير في العالم، ومن خلال دراسته الميدانية ومقابلاته الشخصية لأكثر من 400 مدير وقيادي ينتمون لـ 130 مؤسسة امريكية، توصل كوتر الى هذا النموذج المنهجي لقيادة تغيير ناجح وفعال في المنظمة، وقد خلص كوتر الى ان التحسينات التدريجية والتقليدية كبيرة وجوهرية للتمكن من المنافسة في بيئتها، ويقترح لهذا التغيير التنظيمي ثمانية خطوات رئيسية لا بد منها:¹

الجدول رقم (5-1): خطوات قيادة التغيير عند كوتر.

م	الخطوة	السلوك الجديد
1	ايجاد الشعور بأن التغيير ضرورة ملحة	يبدأ الموظفون يقولون لبعضهم البعض: "دعنا نذهب، نحن بحاجة الى تغيير الاشياء".
2	اقامة تحالف لقيادة التغيير	يتم تشكيل مجموعة قوية بما فيه الكفاية لتوجيه وقيادة التغيير الكبير، ويبدأون العمل معا بشكل جيد.
3	وضع رؤية واستراتيجية التغيير.	قيادة التغيير تطور رؤية واستراتيجية الصحيحة لجهود التغيير.
4	توصيل هذه الرؤية لكافة افراد المؤسسة.	يبدأ الاعضاء يقتنعون وينشرون رؤية التغيير وهذا يظهر في سلوكهم
5	تمكين الاعضاء من التحرك والعمل.	يشعر المزيد من الاعضاء بأنهم قادرين على العمل، والقيام بأفعال لتحقيق رؤية التغيير.
6	تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير.	هذه المكاسب تعطي الزخم والدافع للأعضاء للمزيد من المحاولات لتحقيق رؤية التغيير وإجاز التحول، بينما تقل شيئا فشيئا من مقاومة التغيير.
7	تعزيز المكاسب وعدم التوقف.	جعل الاعضاء يحدثون موجة بعد موجة من التغييرات حتى يتم الوفاء بتحقيق الرؤية التغييرية كاملة.
8	ترسيخ وتثبيت التغيير.	يستمر السلوك الجديد وتحقيق المكاسب على الرغم من سحب التقاليد القديمة، ويستمر دوران العجلة من قادة التغيير، إلخ.

المصدر: وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، "الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، ص 54.

¹ وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي (2016)، "الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي" دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، ص 54.

نموذج Adkar.

يضم نموذج Adkar خمس عناصر لتحقيق التغيير الناجح، وكلمة ادكار هي تجميع للحروف اللاتينية الاولى للعناصر الخمس المكونة لهذا النموذج وهي:

1- الوعي **Awareness**، 2- الرغبة **Desire**، 3- المعرفة **Knowledge**،

4- القدرة **Ability**، 5- التعزيز **Reinforcement**. بحيث ان:

1- الوعي: يتعلق بعمق الحاجة للتغيير سواء من حيث تحقيق النتائج ايجابية او معالجة مشكلة حالية؛

2- الرغبة: تتعلق بالحماس للإسهام في احداث التغيير وتحمل مسؤولية تنفيذه؛

3- المعرفة: تتعلق بالإحاطة بالمعرفة العلمية المتخصصة التي تمكن من القيام بالتغيير؛

4- القدرة: ويقصد بها ترجمة المعارف النظرية الى معارف علمية (مهارات) لتنفيذ التغيير؛

5- التعزيز: ويقصد به العمل على ادامة وتثبيت المعارف، والمهارات، والسلوكيات الجديدة الناجمة على عملية

التغيير.¹

نموذج مؤسسة راند لإدارة التغيير.

ان فريق مؤسسة راند (Rand) أكد ان المنظمات تحتاج الى عملية التغيير باستمرار، لهذا هناك حاجة لتطوير وسائل تحقيق ذلك، وقد بادرت مؤسسة راند بهذا النموذج الذي يقوم على ثلاثة خطوات اساسية وهي:

اولا: الاستعداد للتغيير.

وهذا يتم م خلال تحديد الحلة التي سيتم تغييرها، ضمان الدعم الملائم من القيادة، وتقديم رؤية بسيطة وواضحة، ووضع تفاصيل الخطة او النشاط.

ثانيا: دعم التغيير.

وفي هذه الخطوة يتم تدعيم واستدامة الاتصالات وتوفير التدريب الفعال حسب احتياجات التغيير، ووضع الحوافز المتناغمة مع اهداف التغيير، وتوفير الموارد الضرورية للتغيير.

ثالثا: تنفيذ التغيير.

¹ د. مراد بن حرز الله، "تأثير الكفاءات القيادية في عملية ادارة التغيير"، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المركز الجامعي تندوف، العدد 23، سنة 2017، ص 175.

القيام بالاختبارات الملائمة والتأكد من صلاحية التغيير الذي يجري للحالة، تحقيق الرقابة الفعالة واجراء عملية التشذيب الضرورية من اجل استمرار التغيير.¹

المبحث الثالث: اشكال التغيير واستراتيجياته.

ان مقاومة التغيير وقبوله تخضعان لأسباب تخص كل طرف على حدة بما يحقق له مصالحه المادية او المعنوية، وكأي حدث اداري مهم يمكن تحليل اسباب المقاومة او القبل كمدخل لتحديد مقدار الفجوات المترتبة على عملية التغيير، ومن ثم الاستفادة من هذه الاسباب في التغذية الراجعة لعملية ادارة التغيير.²

المطلب الاول: مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليه واشكالها.

اولا- مفهوم مقاومة التغيير.

اصبح موضوع التغيير في المنظمات مطلبا اساسيا من متطلبات استمرار وتطوير عمل المؤسسات، كما اصبحت عمليات التغيير المختلفة، سواء تلك المرتبطة بإعادة تنظيم وتخفيض احجام المؤسسات، او بإدخال تقنيات الجديدة، او تغيير وسائل واساليب العمل، وغيرها من العمليات المتنوعة ممارسات تحدث يوميا في المؤسسات، وبالتالي لم تعد قيادة التغيير مهارة محتكرة في يد الادارة العليا فقط، بل المستويات الادنى بحاجة ايضا الى ان تتعلم على التحرك السريع من اجل الوصول الى كفاءة اعلى، وبناء عليه، فإن التغيير يعني التحرك من وضع او حالة الى حالة اخرى.

ويدرك علماء الادارة ومفكروها بأن مقاومة التغيير ترتبط بالطبيعة البشرية، وبالتالي فإن هذه المقاومة يمكن ان تحدث في اي مكان وزمان، فالإنسان بطبعه لا يحب تغيير الواقع الذي اعتاد عليه، كما انه يكره التغيير، وهذا الموقف له ما يبرره عنده، ويعزى ذلك الى عدة عوامل منها: الخوف من التغيير نفسه، وعدم الرغبة في تعلم امور جديدة تتطلبها عملية التغيير، وكذلك الخوف من فقدان مزايا خاصة كانت متوفرة للموظف او الاداري.

¹ صقر محمد اكرم حلس (2012)، "دور ادارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، ص 25.

² حامد محمود الرقب، مرجع سابق ذكره، ص 46.

الفصل الثاني: ادارة التغيير

وبناء عليه، يمكن تعريف مقاومة التغيير بأنها امتناع الافراد عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والميل الى المحافظة على الوضع القائم . كما يمكن تعريفها بأنها كذا التعبير الظاهري المتمثل بالرفض العلني او الرفض المبطن لعملية التغيير، كما انها ظاهرة طبيعية كما هو الحال بالنسبة للتغيير نفسه.

ويعرف البعض مقاومة التغيير بأنها: "امتناع الافراد عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والميل الى المحافظة على الوضع القائم.

اذا، تعبر مقاومة التغيير عن رد فعل الافراد اتجاه التغيير، ونشير هنا الى ان مقاومة التغيير ليست رد فعل سلبي في جميع الاحوال، فقد تكون دافعا للمسؤولين للتفكير في التغيير بشكل معمق، وقد تكون تحذيرا للإدارة العليا بوجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به، وهنا يمكن للإدارة ان تستفيد من مقاومة التغيير من خلال تعديل ما تقوم به، والعمل على اصلاح الخلل ان وجد.¹

ثانيا- اسباب مقاومة التغيير.

- السياسة والمصالح الشخصية: فقد يظن الفرد انه سيفقد مركزه وقوته او نفوذه؛
- انخفاض قدرة الفرد على تحمل التغيير لارتباطه بأعباء وضغوط عمل كثيرة والخوف من الفشل فيه؛
- سوء الفهم فيما يتعلق بالتغيير واثاره والخوف من الجهول؛
- نقص الثقة في دوافع من ينادون بالتغيير ومناخ عدم الثقة؛
- التقييم المختلف للموقف والتفسيرات المتباينة، فقد يرى البعض ان الموقف لا يحتاج الى التغيير، والبعض يرى ان التغيير ضرورة؛
- الثقافة التنظيمية اصلا تقاوم التغيير نظرا لأنها تفضل مكافأة الاستقرار والعادات المستقرة؛
- التوقيت السيء والافتقار للموارد؛
- تضارب الشخصيات واريابك العلاقات الاجتماعية؛
- الضغط من الزملاء على الفرد باتجاه مقاومة التغيير.²

ثالثا- مراحل مقاومة التغيير.

¹ ناصر جرادات واخرون، مرجع سابق ذكره، ص ص 268-269.

² عباس سمير (2017)، "اليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها- دراسة الابعاد النفسية"، مجلة الابحاث النفسية والتربوية، المجلد 03، العدد 10، ص 194.

ان الفرد المقاوم للتغيير يمر بعدة مراحل حتى يتقبل ويرضخ لعملية التغيير من خلال العديد من ردود الافعال التي يصدرها الفرد وذلك عبر سبعة مراحل وهي:

1. الصدمة: وهو شعور حاد بعدم التوازن، وعدم القدرة على التصرف؛
2. عدم التصديق: الشعور بعدم واقعية وموضوعية سبب التغيير؛
3. الذنب: وهو شعور الفرد بأنه ارتكب خطأ كان السبب وراء التغيير؛
4. الاسقاط: محاولة لوم افراد اخرين وتأنبيهم على التغيير الذي حدث؛
5. التبرير: من خلال وضع بعض المبررات والاسباب الخاصة بالتغيير؛
6. التكامل: يكون عن طريق احتواء التغيير والاندماج معه وتحويله الى مزايا يتمتع بها؛
7. القبول: وهو عبارة عن خضوع وتقبل الفرد للوضع الجديد.¹

رابعاً- اشكال مقاومة التغيير.

يمكن ان تتخذ مقاومة التغيير اشكالا وصورا عديدة، تتراوح من كونها مشادة كلامية الى الاحجام عن العمل وعدم التعاون، ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى ادراكه لأهمية التغيير والمخاطر والاضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحه وحجاته، كما يتوقف نوع المقاومة وحدوثها على موقف واهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير:

ومن الاشكال الشائعة في مقاومة التغيير:

- قيام الفرد بالتهجم على اي فكر او رأي جديد؛
- توجيه العديد من الاسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس له صلة بالتغيير؛
- يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء؛
- يظهر الفرد انه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح؛
- يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة من الى مناظر فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الاسلوب الحالي هو الافضل؛
- يصر الفرد على ان التغيير ليس عادلا؛

¹ سماتي فتحي، مرجع سابق ذكره، ص76.

- يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى وان كانت هذه النتائج ليس لها صلة بالتغيير؛
- يقلل الفرد من الحاجة للتغيير؛
- يظهر الفرد موافقته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور؛
- يقترح حلا سريعا لا يشكل في حقيقة الامر اي تغيير؛¹

خامسا: انواع مقاومة التغيير.

يوجد نوعين من مقاومة التغيير وهما:

- **المقاومة المكبوتة:** وهذه المقاومة غير صحية او اعتيادية ويظهر الافراد وكأنهم غير معرضين للتغيير وبعد فترة توحى لقيادة التغيير ان عجلة التغيير قد دارت وان الامور على ما يرام من حيث خطوات التغيير، حتى تنفجر المقاومة بطريقة فجائية وشديدة؛
- **المقاومة الاعتيادية او الصحية:** وهذه المقاومة تكون لدى غالبية العاملين عند عرض التغيير عليهم خاصة في حالة طرحه لأول مرة او عدم ادراكهم لمزيائه او عند مشاركتهم فيه، ولكن مع الوقت تتبدد المقاومة بعلاقة عكسية مع اتضاح صورة التغيير.²

سادسا- استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير.

يمثل الدور الرئيس للمدير اثناء ادخال التغيير للمؤسسة في تعريف العاملين واشراكهم به، ولا بد من اجراء عملية التغيير بأقل قدر ممكن من الازباك داخل اقسام المؤسسة، والذي عادة ما يتم من خلال الادراك المسبق لمدى قبول العاملين للتغيير، وقدرتهم على التكيف مع الظروف الجديدة وهناك مجموعة من الاستراتيجيات العامة التي تساعد على تقليص مقاومة التغيير، وهي:

1. **التعليم والاتصال:** اطلاق العاملين على التغيير قبل حدوثه ومبرراته واهدافه من خلال المناقشات والمذكرات؛

2. **المشاركة:** اشراك العاملين في عملية التخطيط للتغيير، وسماع اقتراحاتهم وافكارهم وقبول اتجاهاتهم نحو التغيير؛

¹ عوني فتحي خليل عبيد؛ مرجع سابق ذكره، ص41.

² سامر محمود احمد ابو سلوات، مرجع سابق ذكره، ص 47.

3. **الدعم والمؤازرة:** مساعد العاملين على التغلب على مشكلات الاداء والصعوبات والخطار الناتجة عن عملية التغيير؛

4. **المساومة:** وتتضمن التفاوض والاتفاق مع الاطراف المتوقع رفضهم للتغيير بتقديم مزايا خاصة لهم مقابل ضمان عدم مقاومتهم للتغيير؛

5. **التحكم والاستمالة:** عن طريق استخدام محاولات وجهود خفية كتزويد العاملين بمعلومات انتقائية، وترتيب الحوادث بحيث تناسب مع متطلبات التغيير بهدف التأثير على العاملين وتقليص مقاومتهم للتغيير؛

6. **الاكراه الصريح والضمني:** ويتضمن الاكراه استخدام السلطة والتهديد بقمع من يرفض او يقاوم التغيير.¹

المطلب الثاني: اسباب نجاح وفشل التغيير.

اولا- اسباب نجاح التغيير،

- وضوح الهدف من عملية التغيير واثرها على الافراد والمؤسسة؛
- اتخاذ قرار التغيير من قبل فئة لديها العلم والمهارة في احداث التغيير بفعالية؛
- تحديد اسباب التغيير والمشاكل المترتبة على احداث التغيير؛
- مشاركة جميع الموظفين ومصارحتهم واعتبار آرائهم في التغيير المنوي احداثه؛
- حرص المسؤولين والموظفين على نجاح التغيير؛
- التخطيط السليم للتغيير المراد إحداثه؛
- اسناد المهام والواجبات الى اصحاب الكفاءة للقيام بالتغيير المراد؛
- التركيز على العمل الجماعي سواء على مستوى الادارات او المؤسسة،
- الاستمرارية في تزويد القائمين على التغيير بالمعلومات والمواد المطلوبة للتغيير؛
- التعزيز والمساندة المستمرة من الادارة العليا للأفراد والمجموعات.²

ثانيا- اسباب فشل التغيير.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ذكره، ص 338.

² د. محمد بن يوسف النمران العيطات، مرجع سابق الذكر، ص 128.

ان اسباب عدم نجاح برامج التغيير في تحقيق اهدافها متعددة ومتنوعة، لكن معظم هذه الاسباب يأتي من داخل المنظمة وغالبا ما تكون الادارة محور هذه الاسباب والتي تشمل:

- النظر الى التغيير كغاية وليس كوسيلة او عملية تحتاج الى التخطيط والاعداد والانتباه الملخص والمتواصل؛
- عدم توفير رؤية واضحة لدى الادارة لما تريد ان تصل اليه المنظمة على المدى القصير والطويل؛
- فشل بعض التجارب السابقة مما يخفق ثقافة الشك لدى الادارات العليا والوسطى حتى العاملين في نجاح اي برامج تغيير مستقبلية؛
- عدم توفير برامج تدريب مناسبة تكسب القائمين على برامج التغيير المهارات اللازمة لذلك؛
- حدوث التغيير وفق اهواء شخصية من قبل فرد او فئة ترغب في حدوثه؛
- عدم توصيل المعلومات الكافية للعاملين عن اهداف برامج التغيير وتأثيراته المحتملة مما يشكل سببا لانتشار الاشاعة.
- عدم التزام الادارة العليا ودعمها على الرغم من ادعائها عكس ذلك؛
- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي من قبل ادارة المنظمة، حيث لا تبذل الادارة في هذه الحالة الجهد المناسب لإحداث التغيير الفعال؛
- عدم شعور المتأثرين بالتغيير بالحاجة اليه، وتكون النتيجة أنهم يحدثون ردود فعل معاكسة ومقاومة التغيير هم في غنى عنها، والسبب الجهل وعدم معرفة استراتيجيات التغيير الفعال والاستعجال في تحقيقه؛
- غياب او ضعف التشاركية بين الادارة والافراد لإحداث التغيير مما يشكل سببا رئيسيا لرفض العاملين للتغيير وزيادة حجم المقاومة.¹

المطلب الثالث: استراتيجيات ادارة التغيير.

استراتيجية ادارة التغيير هي الخطة التي تتعلق بأنشطة التحسين التنظيمية المختلفة خلال فترة زمنية معينة لتحقيق الاهداف، او هي بمثابة الخطة الكلية او التوجيه الذي يسير ضمنه برامج التغيير، ويمكن للمؤسسات اتباع

¹ د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2020)، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي"، الطبعة الاولى، دار حميثرا للنشر، القاهرة، مصر، ص ص 33-34.

العديد من الاستراتيجيات لإجراء التغيير المطلوبة، وتختلف هذه الاستراتيجيات وفقا لحجم التغيير وقوته، اذ يمكن ان يكون التغيير تدريجيا، وقد يكون بنويا وسريعا وقد تم تحديد نوعين من الاستراتيجيات هما:¹

اولا- استراتيجية التغيير المتدرج:

تعد استراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء اكان ذلك التغيير المراد احداثه مخططا له مسبقا ام فرضته ظروف طارئة، الا ان هذه الاستراتيجية تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارات العاملين وقدراتهم، ورغبة العاملين بالمشاركة، وثقافة المؤسسة والتشجيع المستمر، وعليه يمكن استخدام الاساليب التالية لضمان نجاح استراتيجية التغيير المتدرج وهي:

المشاركة واسعة النطاق: يمكن استخدام هذا الاسلوب عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة وكذلك ضرورة التغيير منخفضة، اذ يمكن من خلال هذا الاسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر عليهم التغيير ان يلعب دورا كبيرا في تحديد ما هو التغيير وكيفية احداثه، اذ ان المشاركة الواسعة تجعل الافراد الذين يؤثر عليهم التغيير عارفين بتفاصيل التغيير، مما يساعد على زيادة التحفيز من جانبهم ويساعد في تنفيذ التغيير.

المشاركة المركزة: يستخدم هذا الاسلوب عندما تكون درجة الحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومة التغيير منخفضة وفي هذه الحالة لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، وهذا يتطلب منها اتباع اسلوب المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الافراد المهمون والحاسمون في انجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي افراد المؤسسة.

اسلوب الاقناع: يستخدم هذا الاسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الاحاح منخفضة، ففي هذه الحالة يوصى بأسلوب الاقناع، حيث يتم اقناع الافراد الذين يؤثر عليهم التغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة، وبالتالي العثور على افضل الحلول من خلال العاملين في المؤسسة.

اسلوب الاجبار: يستخدم هذا الاسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للإحداث التغيير وهناك مقاومة عالية للتغيير، وتكون الحالة بالنسبة للمدير او القائد عندما رأى ان طرق الاقناع لا تفيد او انها تستغرق وقتا طويلا،

¹ بثينة خالدي، كاميليا عنوز (2020)، "واقع تطبيق ادارة التغيير بالمكتبات الجامعية - دراسة ميدانية بمكتبات القطب الجامعي -"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 44.

ففي هذه الحالة يفضل اتخاذ الاسلوب الاجباري مع عدم نسيان دوام الاتصال بالعاملين لتوضيح الاهداف والرؤية المشتركة لأهمية التغيير.¹

ثانيا- استراتيجية التغيير البنوي:

تبنى هذه الاستراتيجية على التغيير العملي في المؤسسة، وقد تشكل تحديدا لبعض العاملين، ولنجاح استراتيجية التغيير البنوي يمكن اتباع الاساليب القيادية التالية:²

استراتيجية البراعة القيادة: يستخدم هذا الاسلوب عندما تكون درجة المقاومة منخفضة ولا تعيس المنظمة في ازمة فيبارد احد الافراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الادارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول الى الهدف المطلوب.

استراتيجية الاقتناع: يستخدم هذا الاسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الالحاح منخفضة، هنا يكون الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات او عدم توافرها، بل عدم اقتناع الاشخاص او المنظمات بضرورة التغيير او عدم رغبتهم فيه او خوفهم منه، فيحاول قائد التغيير ان يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وازالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير الذي تنوي إحداثه، بحيث يصبح الافراد قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من مقاومته، ومن الاساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف الى تغيير اتجاهات الفرد وموقفه.

استراتيجية الالزام: يستخدم هذا الاسلوب عندما تكون مقاومة التغيير مرتفعة، الا ان المنظمة في هذه الحالة ليست في ازمة، وهنا يوصى باتباع اسلوب الاجبار، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لاتباع اسلوب المشاركة الواسعة النطاق او الاقتناع، وهنا يجب على القائد التغيير ان ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق ثقة بين كافة المستويات الادارية بحيث يطمئن الى ما يحول العاملون انجازهم ولما يراود احداثه من تغيير.³

استراتيجية الدكتاتورية او القسرية: وفقا لهذه الاستراتيجية، فإنه يتم استخدام كافة الاساليب، والوسائل في احداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ذكره، ص ص 212-2013.

² بثينة خالد، كاميليا عزوز، مرجع سابق ذكره، ص 45.

³ علاوي عبد الفتاح (2013)، "اثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 45.

العقوبات، والجزاءات لكل من يخالف او يقاوم، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف ، وفي بعض الحالات الطارئة، ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الافراد، ودعمهم للتغيير، على الرغم من انه لا توجد استراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها للإحداث التغيير بفعالية لان طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك.

استراتيجية العقلانية: تقوم على افتراض على ان العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل، وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم، والبحوث العملية، ولذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية، والبحوث والدراسات العلمية.

استراتيجية التثقيف والتوعية : تفترض هذه الاستراتيجية ان الحاجز الرئيسي ام التغيير ليس نقص المعلومات او عدم توافرها، بل عدم اقتناع الاشخاص، او المنظمات بضرورة التغيير، او عدم رغبتهم فيه، او خوفهم منه فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الاشخاص، او تضارب مع قيمهم، ومعتقداتهم، وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، يحاول القائد الذي يرغب في احداث التغيير ان يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية، والتثقيف وازالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير المراد احداثه، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير، وراغبين فيه بدلا من ان يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الاساليب المستخدمة في ذلك التدريب، والذي يهدف الى تغيير اتجاهات الفرد، ومواقفته.¹

استراتيجية المشاركة: وهي استراتيجية تسعى الى تقليل مقاومة التغيير من خلال السماح للعاملين بالمشاركة المتمثلة في تشجيع الافراد العاملين على المناقشة وطرح الافكار الى المساهمة الفعالة في عملية صنع القرار الخاص بإعداد خطط التغيير وتنفيذها.²

استراتيجية اثاره عدم الرضا حول الوضع الحالي: وتلجأ القيادة الى تعزيز حالة عدم الرضا الموجودة بين العاملين في المؤسسة، وإثارتها من خلال التركيز على سلبيات المؤسسة ونقاط الضعف فيها.

¹ خالدية ابراهيم احمد ابو شريف (2016)، "دور القيادة التحولية في ادارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير،

اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين، ص 57.

² د. رقية البدارين، د. فريد محمد قواسمية (2012)، "دور المرأة في قيادة التغيير - دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الاردن-"، مجلة البقاء

للبحوث والدراسات، المجلد 16، العدد 01، ص 30.

الفصل الثاني: ادارة التغيير

استراتيجية تفعيل دعم الادارة العليا للتغيير وتقويتها: قد تكون ممارسة الادارة العليا لضغوط معينة كافية لإحداث التغيير المطلوب بحد ذاته، وبخاصة اذا كانت القوى الفاعلة الاقوى في المؤسسة داعمة له، كالتقابات مثلا.

استراتيجية رابط المكافأة بالتغيير: وتعتمد هذه الاستراتيجية على ربط المكافآت المادية والمعنوية التي تحفز السلوك الانساني وتعززه.¹

استراتيجية التجديد التنظيمي: وتقوم على اساس تغييرات جذرية في هيكل تنظيمي وحده دون غيره من المجالات الاخرى مناجل تغيير فلسفته ومنظومته كليا انطلاقا من ان تجديد التنظيم هو الاساس.²

¹ د. خالد نظمي القرواني (2016)، "درجة تأثير ممارسة ادارة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 14، ص 27.


² د. سيد سالم عرفة (2012)، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 18.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذه الفصل تقديم رؤية مبسطة حول ادارة التغيير واهميتها بالنسبة للمؤسسة، اذ ان هناك العديد من القوى الداخلية والخارجية التي تضغط على المؤسسات الاقتصادية وتوجهها نحو تبني تغييرات متنوعة للبقاء والاستمرار في تأدية مهامها.

وتعد ادارة التغيير من افضل الاساليب التي اثبتت نجاحها في اوصول التغيير الى الغايات المرجوة وذلك وفق اساليب وادوات يتم تسخيرها وفق نماذج متعددة تضم عدة مراحل وعناصر لتطبيق التغيير بنجاح.

لكن عادة ما يواجه التغيير مقاومة من طرف العاملين والتي تشكل تحديا بالنسبة للمؤسسات، لذا يجب البحث في اسبابها واشكالها وعالجتها لإنجاح هذا التغيير.



الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

تهميد الفصل:

بعد ما تم التطرق الى الاطار النظري لموضوع خفة الحركة الاستراتيجية وكذلك ادارة التغيير وتحديد المفاهيم المتعلقة بهما في الفصلين السابقين، سنحاول في هذا الفصل توضيح الاجراءات المنهجية التي تم اتباعها في الدراسة، وما تضمن ذلك من ضوابط وخطوات، من اجل ابراز خفة الحركة الاستراتيجية كأسلوب ادارة تغيير لمواجهة تحديات كوفيد في مؤسسة INPHA-MEDIS المتخصصة في صناعة ادوية الطب البشري، ومن هذا المنطق سنقوم بإسقاط الضوء على تعريف بهذه المؤسسة وكيف قامت بمواجهة فيروس كوفيد وماهي اهم الاجراءات التي اتخذتها، حيث قمنا بتقسيم هذه الفصل الى ثلاثة مباحث:

- المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة INPHA-MEDIS.
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة.
- المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة INPHA-MEDIS.

ان مؤسسة INPHA-MEDIS من بين المخابر التي اتبعت عدة اساليب لمواجهة جائحة كوفيد للخروج منها الج بأقل، سنتناول في هذا البحث تعريف المؤسسة وهيكلها التنظيمي واهم الاجراءات التنظيمية التي اتبعتها من اجل مواجهة تحديات كوفيد.

المطلب الاول: تعريف مؤسسة INPHA-MEDIS.

هي شركة مساهمة برأس مال يقدر بـ: 167000000.00، وهي مخابر تنشط في انتاج ادوية الصيدلانية للطب الانساني رئيس مدير العام دكتور سليم حابس انور انشأت في عام 2002، بدأت في الانتاج عام 2005، لديها 135 منتج على مستوى الوطن، و60 منتج في طريق التطوير، حيث تنتج 100 مليون علبة دواء في العام. اذ لديها 600 عامل منهم 24 نساء.¹

ومن القيم المعمول بها في المؤسسة ارضاء الزبون، الشفافية، المصداقية، الحفاظ على البيئة.

تحتوي مخابر INPHA-MEDIS على مرافق ومعدات انتاج مقسمة الى ثلاثة اقسام:

- قسم تصنيع الاشكال السائلة (شراب، ومحاليل الشرب).
- قسم تصنيع مخصص للأشكال الجافة (كبسولات واقراص).
- قسم خاص لتغليف المنتجات المعقمة القابلة للحقن.

يلعب الموقع الجغرافي لمخابر INPHA-MEDIS دورا فعلا في تشغيل الميزة التنافسية اذ يقع مقرها في سيدي قاسي بن مهدي الطارف بجانب الطريق الوطني رقم 44 قريبا من المطار الدولي رابح بيطاط، ومقرها الرئيسي في عنابة.²

اهداف المؤسسة.

- تغطية احتياجات السوق الجزائرية؛
- زيادة حصتها السوقية في السوق المحلية؛

¹ مقابلة مع مديرة الموارد البشرية لمؤسسة INPHA-MEDIS.

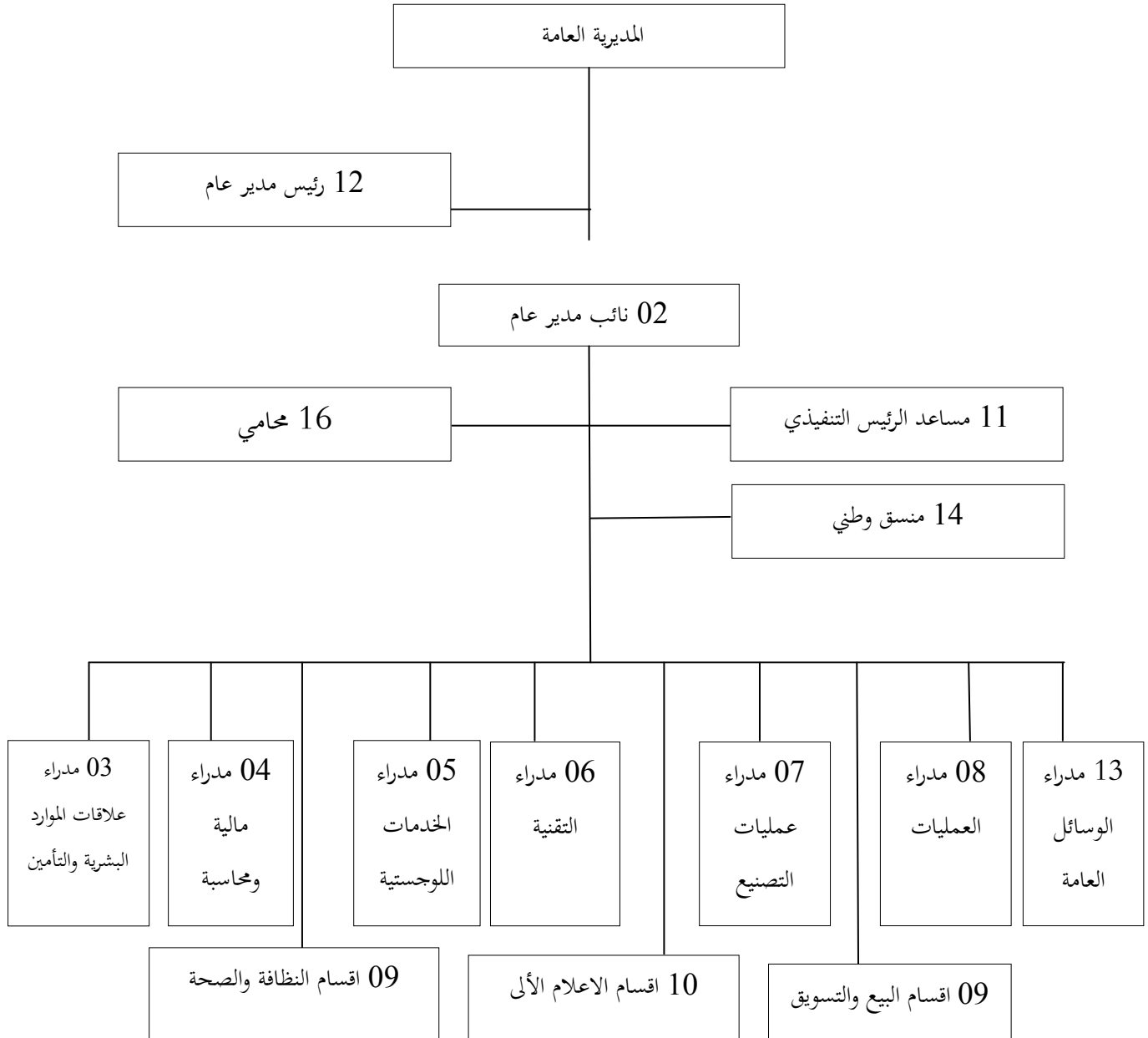
² نفس المرجع السابق.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

- ان تكون من 5 اوائل في صناعة الادوية في الجزائر؛
- ان تنتج منتج ذو جودة عالية وبأسعار تنافسية؛
- التوسع في نطاقها الانتاجي.¹

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة INPHA-MEDIS.

الشكل رقم (06): هيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: من المحلق رقم 02.

¹ نفس المرجع السابق.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

تحليل الهيكل التنظيمي.

❖ مهام مدير الموارد البشرية:

- تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- تنظيم العلاقات الخارجية؛
- تقييم اداء الموظفين وتحفيزهم على التطوير؛
- يكون مدير الشركة مسؤولاً عن التأمينات وصرف رواتب العمال؛
- تقييم نقاط الضعف والعمل على اصلاحها؛
- انشاء وتنظيم البرامج التدريبية وتقييمها وقيادتها؛
- التوقيع على الاجازات.

❖ مهام مدير المالية والمحاسبة.

- انجاز المعاملات المالية؛
- اعداد الكشوف المالية؛
- اعداد الميزانيات الختامية؛
- متابعة حساب الشركة لدى البنك؛
- اعداد التقارير والقوائم المالية ومتابعتها.

❖ مهام مدير الخدمات اللوجستية.

- الاشراف على شحن الانتاج وتوزيعه؛
- تكنولوجيا المعلومات والبيانات؛
- ادارة المواد؛

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

- الاشراف على اماكن التوزيع.

❖ مهام المدير التقني.

- اعداد مقترح الخطة الاستراتيجية والتشغيلية للإدارة؛

- مراقبة العمليات الادارية؛

- تعزيز العلاقات مع الشركاء

- وضع خطط داخلية لتطوير ثقافة بناء الفريق.

❖ مهام مدير عمليات التصنيع.

- البحث عن احتياجات المؤسسة؛

- وضع الانشطة الانتاجية؛

- الرقابة على الانشطة الانتاجية.

❖ مهام مدير العمليات.

- تحديد الفرق والمهام وضع اجراءات المتابعة والتوجيه؛

- اجراء التصحيحات عند الانحراف عن العمل المخطط؛

- الابقاء على بيئة العمل صحية وامنة.¹

المبحث

المطلب الثالث: الاجراءات التي اتخذتها مؤسسة INPHA-MEDIS ضد فيروس كوفيد 19.

قامت مؤسسة INPHA-MEDIS للأدوية باتباع القوانين والاجراءات التي اتخذتها الدولة لمواجهة هذا الفيروس.

1. اول اجراء اتخذته هو اعطاء عطلة للنساء الحوامل مدفوعة الاجر؛

¹ مقابلة مع مديرة الموارد البشرية لمؤسسة INPHA-MEDIS.

2. اعطاء عطلة لجميع النساء العاملات؛
 3. اعطاء عطلة لعمال المصابين بأمراض مزمنة مثل: مرضى القلب والسكري..؛
 4. اعطاء عطلة لمدة 15 يوم لمن اصابه فيروس كوفيد؛
 5. تطبيق اجراء التباعد بين العمال في المؤسسة؛
 6. تطبيق اجراء التباعد بين العمال في مواصلات النقل الخاصة بالمؤسسة؛
 7. زيادة حافلات نقل العمال كما قامت بإصدار قرار بأخذ العمال من منازلهم وإرجاعهم الى منازلهم؛
 8. توقيف الانتاج مؤقتا من اجل صناعة المعقمات والكمادات وتوزيعها مجانا من اجل مساعدة دولتنا على تحطى هذه الازمة، كما قامت بالتبرع مؤقتا بأجهزة الاكسجين لمستشفى البسباس؛
 9. قامت بتقسيم العمال الى 3 افواج (الفوج الاول يعمل من 5 صباحا الى 1 مساء، الفوج الثاني من 1 مساء الى 9 مساء، والفوج الثالث من 9 مساء الى 6 مساء).
- حيث تعتبر مؤسسة INPHA-MEDIS المؤسسة الوحيدة التي لم تتوقف عن العمل خلال جائحة كوفيد.¹

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

يتضمن هذا المبحث، وصف المنهج المتبع لتحقيق اهداف الدراسة، مع توضيح الادوات المستخدمة، ومعالجة الاحصائية التي تم اعتمادها في تحليل الدراسة.

المطلب الاول: منهج ومصادر الدراسة

اولا- منهجية الدراسة

من اجل دراسة اشكالية البحث وتحليل ابعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو الطريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على البيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي والوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم افضل وادق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف خفة الحركة الاستراتيجية كأسلوب ادارة التغيير.

¹ مقابلة مع مديرة الموارد البشرية وبعض الموظفين لمؤسسة INPHA-MEDIS.

ثانيا- مصادر جمع البيانات.

تم الاعتماد على نوعين رئيسيين من مصادر جمع المعلومات الضرورية لإتمام الدراسة وهي:

1. **المصادر الاولية:** وذلك لجمع البيانات من الجانب الميداني بتوزيع استمارات الدراسة على مفردات الدراسة، وتجميع البيانات اللازمة حول موضوع الدراسة، اضافة الى البيانات المتحصل عليها من المقابلة والوثائق.

2. **المصادر الثانوية:** وهي تلك التي جمعها من خلال مرجع الكتب، والمقالات، والاطروحات والمنشورات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية هو التعرف على الاسس العلمية السليمة للإلمام بالجانب النظري لدراسة.

ثالثا- ادوات جمع المعلومات.

تم الاعتماد على ادوات جمع المعلومات، وتتمثل فيما يلي:

1. **الاستبيان:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على اسلوب الاستبيان باعتباره من اهم ادوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الاسئلة المكتوبة ذات الاجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وارجاعها.

تم اعداد استبانة صممت خصيصا لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبانة باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، وقد تم اعداد الاستبانة على النحو التالي:

- اعداد الاستبانة اولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
 - عرض الاستبانة على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
 - تعديل الاستبانة بشكل اولي حسب ما يراه المشرف.
 - توزيع الاستبانة على جميع افراد العينة لجمع البيانات اللازمة لدراسة.
2. **المقابلة:** عبارة عن محادثة يقوم بها الطالب مع عامل من المؤسسة، هدفها الحصول على نوع معين من المعلومات، لاستغلالها في بحث العلمي، حيث تم استخدامها مع مدير الموارد البشرية لشرح موضوع معين، وحصول على بعض المعلومات.

3. الوثائق والسجلات: تعتبر الوثائق في هذه الدراسة اداة مكملة للأدوات سالفة الذكر، حيث تم الاطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية... وغيرها، الخاصة بالمصلحة محل الدراسة وتوظيفها في عملية التحليل.

4. الاساليب الاحصائية: بناء على طبيعة الدراسة الحالية، التي تسعى لتحقيقها تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

رابعا- حدود الدراسة.

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: اجريت هذه الدراسة في مؤسسة INPHA-MEDIS بن مهيدي سيدي قاسي.
- الحدود البشرية: موظفي مؤسسة INPHA-MEDIS الاداريين.
- الحدود العملية: وتعلق بمتغيرات خفة الحركة الاستراتيجية ومتغيرات ادارة التغيير.
- الحدود الزمنية: اجريت هذه الدراسة خلال شهر ماي سنة 2022.

خامسا- الاساليب الاحصائية.

تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية:

- الجداول والتكرارات والنسب المئوية والاشكال البيانية: تم استخدامها من اجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل الفا كرونباخ (Alpha de cronbach): من اجل قياس مدى ثبات الدراسة عبر قياس درجة الثبات لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة ككل.
- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الابعاد حسب اهميتها من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.
- الانحراف المعياري: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
- معامل الارتباط Person: استخدام بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومعرفة درجة ارتباط فقرات كل محور من محاور الاستبيان.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

المطلب الثاني: هيكله اداة الدراسة.

اولا- تصميم اداة الدراسة.

بعد الاطلاع على ادبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة واهدافها، وذلك لجمع البيانات من افراد العينة المكونة من موظفي مؤسسة INPHA-MEDIS، وقد تم مراعاة ان يكون الاستبيان شامل لمعرفة خفة الحركة الاستراتيجية كأسلوب ادارة تغيير.

وتتكون الاستمارة من ثلاثة محاور والمتكون من 46 سؤال موضحة كما يلي:

المحور الاول: يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، الأقدمية في العمل، شهادات العمال.

المحور الثاني: يناقش خفة الحركة الاستراتيجية وتم تقسيمه الى 6 ابعاد وهي: (الحساسية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الاهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة).

الجدول رقم (6-1): ابعاد محور خفة الحركة الاستراتيجية.

المحور	عدد الفقرات	الرموز في متن الدراسة
الحساسية	4	M1-M4
وضوح الرؤية	4	M5-M8
المقدرات الجوهرية	5	M9-M13
اختيار الاهداف الاستراتيجية	5	M14-M18
المسؤولية المشتركة	4	M19-M22
سرعة الاستجابة	4	M23-M26

المصدر: من اعداد الطالبة.

المحور الثالث: يناقش ادارة التغيير (التغيير في التكنولوجيا، التفويض)

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (6-2): محور ادارة التغيير

المحور	عدد الفقرات	الرموز في الدراسة
التغيير في التكنولوجيا	9	S27-S35
التفويض	11	S36-S46

المصدر: من اعداد الطالبة.

كما تم استخدام مقياس لكرث الخماسي "Likertescole" لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، اذ يعتبر هذا المقياس الاكثر شيوعا في الدراسات الانسانية والاجتماعية، حيث يطلب من المبحوث ان يحدد درجة موافقته من عدمها على الخيارات المحدد، وهذا المقياس مكون من خمس خيارات متدرجة، حيث يختار المبحوث واحدة منها على النحو الموضح في الجدول ادناه.

جدول رقم (6-3): درجات قياس ليكرث الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبة.

وانطلاقا من هذه الدرجات وحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات ليكرث الخماسي تم حساب طول المدى $4=1-5$ ، ومن ثم قسمة طول المدى على عدد الفئات $0.8=4\div 5$ ، ثم بعد ذلك اضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الاولى وتحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (6-4): درجة اهمية المقياس.

درجة الموافقة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
قيمة الوسط	1.79-1.00	1.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5.00-4.20

المصدر: من اعداد الطالبة.

المطلب الثالث: قياس صدق وثبات الاستبانة.

اولا- قياس الصدق الظاهري للاستبيان.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

للتعرف على الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وبعد اطلاع الاستاذ المشرف للحكم على مدى صدقها ظاهريا، تم عرضها بمساعدة الاستاذ المشرف على مجموعة من الاساتذة المحكمين مختصين في مجال الدراسة، لإبداء رأيهم حول دقة الصياغة ووضوح عبارتها، ما ادى الى اضافة تعديلات من حذف، واعادة صياغة بعض العبارات في ضوء الملاحظة ومقترحات، وازاء الاساتذة المحكمين الى غاية تصميم الاستبيان في صورته النهائية.

ثانيا- قياس ثبات الاستبيان.

يقصد بثبات الاستبيان انه يعطي نفس النتائج في حالة ما تم اعادة توزيعه اكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا ما يعني ان تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة اذا تم تكراره على عينة الدراسة. ولغرض التحقق من ثبات اداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل الفا كرونباخ لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (7-1): اختبار اداة ثبات الدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ.

عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
0.9	46

المصدر: من اعدا الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول اعلاه معامل الثبات الفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0,9 وهي قيمة كبيرة، ويدل على وجود درجة مقبولة من الثبات لجميع متغيرات الدراسة، وتناسق بين اجابات العينة، وهذا ما يدل على صلاحية اداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

بعد جمع المعلومات من افراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث تحليل متغيري الدراسة الميدانية المتمثلين في خفة الحركة الاستراتيجية كمتغير مستقل، وادارة التغيير كمتغير تابع، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

المطلب الاول: توزيع عينة الدراسة.

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لتحليل خصائص العينة، ويتم توضيح النتائج المتعلقة بكل متغير كما يلي:

اولا- الجنس.

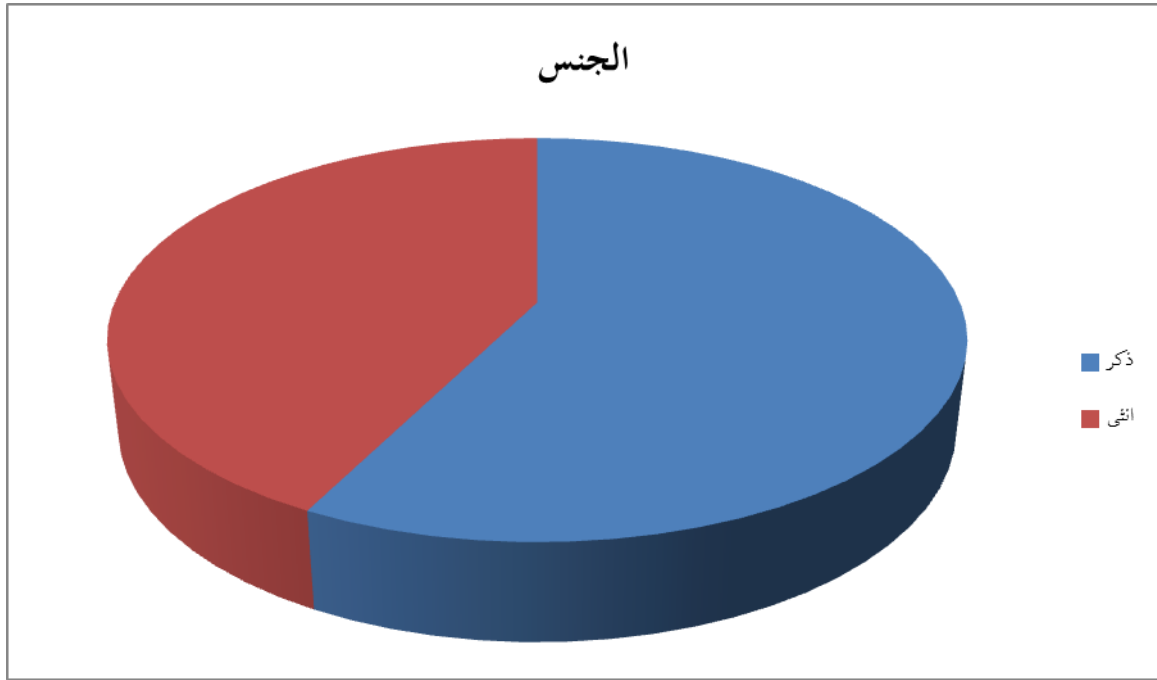
جدول رقم (8-1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%57.5	23	ذكر
%42,5	17	انثى
%100	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5-1): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على الجدول رقم (07)

يوضح الجدول والشكلين السابقين عدد المستوجبين حسب الجنس، حيث كانت فئة الذكور هي الاكبر بنسبة 57.5% بينما بلغت نسبة الاناث 42.5% مما يوضح ان فئة العمال الذكور في مؤسسة INPHA MEDIS للأدوية هي الفئة الاكبر بدرجة اكبر نسبيا.

ثانيا- السن.

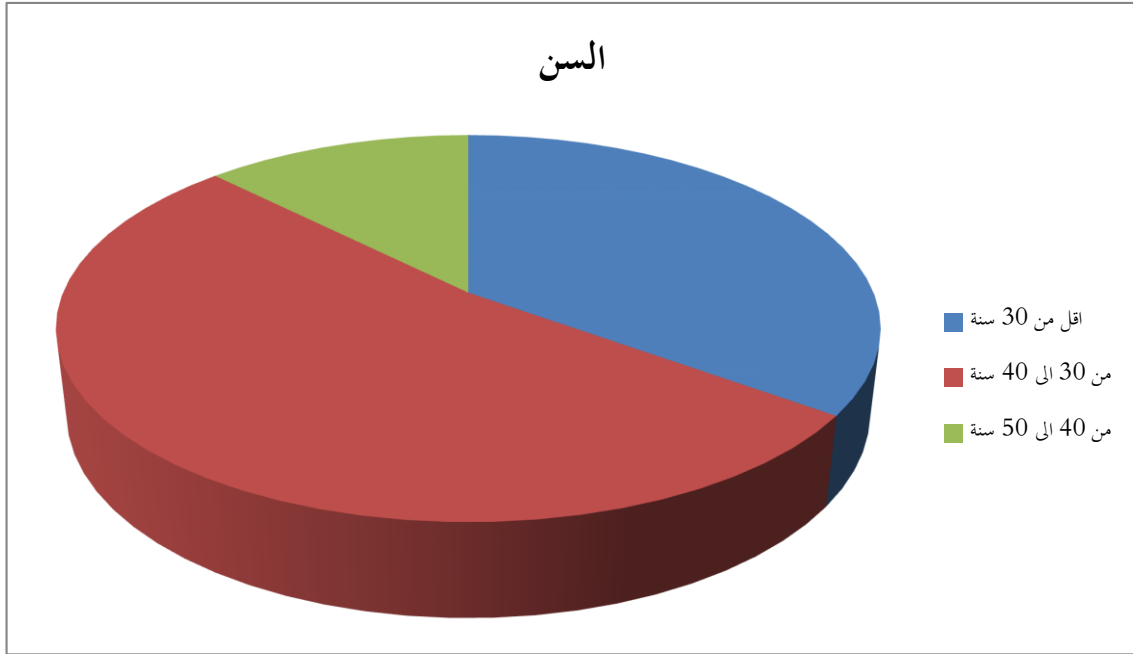
الجدول رقم (8-2): توزيع عينة الدراسة حسب السن.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	14	35%
من 30 الى 40 سنة	21	52.5%
من 40 الى 50 سنة	5	12.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5-2): توزيع العينة حسب السن.



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الجدول رقم (13).

يشير الجدول والشكل السابقين عدد افراد الفئة المدروسة حسب العمر، حيث احتلت فئة [من 30 الى 40 سنة] المرتبة الاولى بـ 21 فرد ال بنسبة 52.5%، تليها مباشرة فئة [اقل من 35 سنة] بـ 14 فرد اي بنسبة قدرت بـ 35% واخيرا فئة [من 40 الى 50 سنة بنسبة قدرت بـ 12.5%].

ثالثا- الأقدمية في العمل.

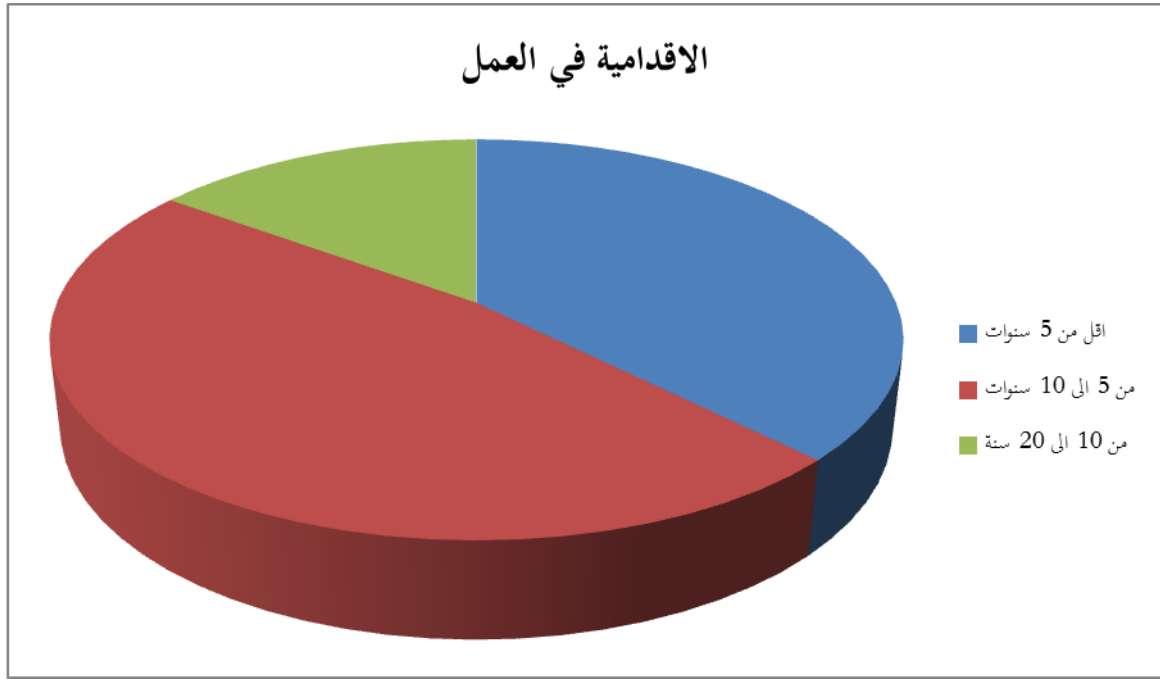
جدول رقم (8-3): توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	15	37.5%
من 5 الى 10 سنوات	19	47.5%
من 10 الى 20 سنة	6	15%
المجموع	40	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5-3): توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل.



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على جدول رقم (14).

يشير والشكل السابقين ان نسبة الفئة افراد الدراسة الذين يمتلكون اقدمية هي الفئة [من 5 الى 10 سنوات] شكلت النسبة الاكبر من العينة وبلغت نسبة قدرها 47.5%، يليها الذين يمتلكون اقدمية [اقل من 5 سنوات] بنسبة بلغت 37.5%، والذين يملكون اقدمية [من 10 الى 20 سنة] يشكلون النسبة الاقل من العينة بنسبة بلغت 14.7%.

رابعاً- المؤهل العلمي.

جدول رقم (8-4): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

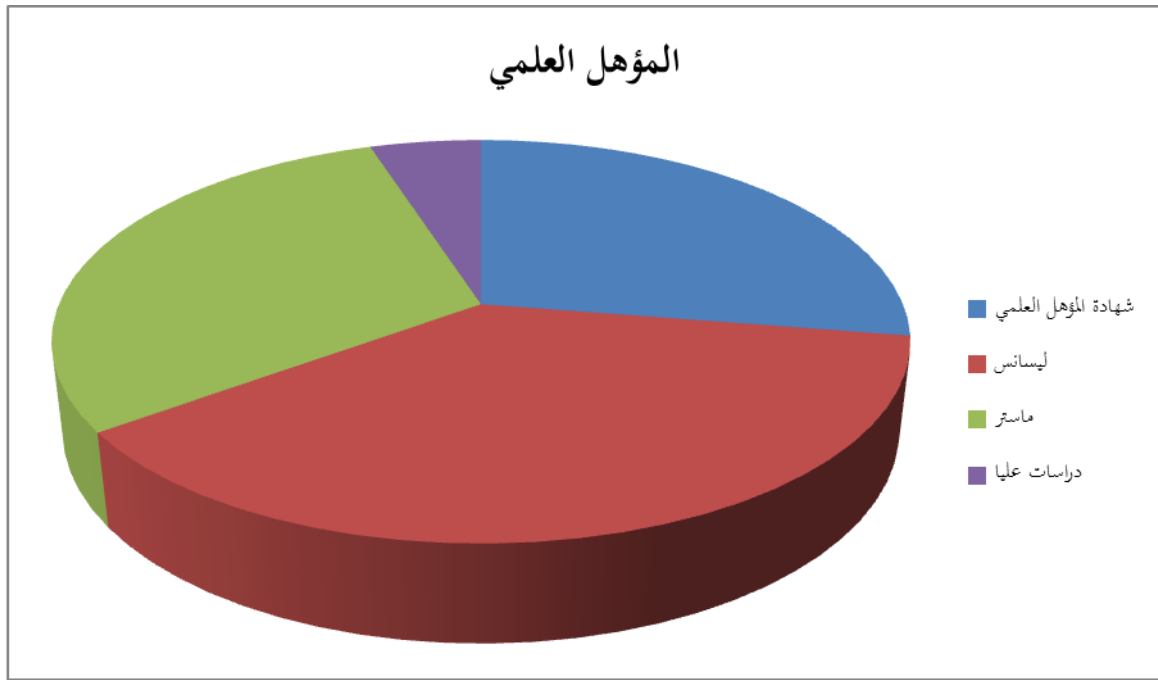
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
27.5%	11	شهادة التكوين المهني
37.5%	15	ليسانس
30%	12	ماستر
5%	2	دراسات عليا
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4-5): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (15)

يتبين من الشكل والجدول السابقين ان نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس شكلت النسبة الاكبر في العينة بنسبة بلغت 37.5%، تليها نسبة الافراد الحاصلين على شهادة الماستر بنسبة 30%، تليها نسبة الحاصلين على شهادة التكوين المهني بنسبة 27.5%، والنسبة الاقل كانت لدراسات العليا بنسبة بلغت 5%، وتشير هذه النتائج الى ان مؤسسة INPHA-MEDIS للأدوية تستقطب افراد من كافة المستويات المذكورة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة.

اولا- تحليل اتجاهات العينة نحو محور ادارة التغيير.

في هذا المطلب يتم تحليل ابعاد محور خفة الحركة الاستراتيجية باستخدام الاساليب الاحصائية، والمتمثلة في الوسط الحسابي، والانحراف المعياري والاتجاه العام.

الجدول رقم (9-1): تحليل فقرات محور خفة الحركة الاستراتيجية.

سرعة الاستجابة	المسؤولية المشتركة	الاهداف الاستراتيجية	المقدرات الجوهرية	وضوح الرؤية	الحساسية	
6.3500	6.8000	7.1250	6.3750	6.5250	6.4500	المتوسط الحسابي
1.71793	2.04061	2.31148	1.54733	1.60108	1.97354	الانحراف المعياري
254.00	272.00	285.00	255.00	261.00	258.00	الاتجاه العام

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

بناء على نتائج الجدول رقم (16) يتضح ما يلي:

قد بلغت اعلى قيمة للمتوسط الحسابي 7.1250 للبعد الرابع والمتعلق بالأهداف الاستراتيجية ، وهذا يدل على ان المؤسسة تسعى لتحقيق اهدافها الاستراتيجية بالدرجة الاولى، اما في المرتبة الثانية حصل عليها البعد الخامس والمتعلق ببعد المسؤولية المشتركة بمتوسط حسابي قدر بـ 6.8000 وهذا يدل على ان المؤسسة تتعامل مع كافة الاطراف بفعالية وان تكون المسؤولية موزعة بينهم، اما البعد الثاني وضوح الرؤية فقد احتل المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدر بـ 6.5250، حيث فسرت النتائج ان المؤسسة محل الدراسة لها رؤية واضحة لتوجهاتها المستقبلية واهدافها العامة، اما المرتبة الرابعة فقد حصل عليها البعد الاول وهو بعد الحساسية بمتوسط حسابي قدر بـ 6.4500، والذي يعكس وضوح الرؤية لنشاطات المؤسسة والاستفادة من التجارب السابقة لها ودراسة تحركات وتهديدات المنافسين، اما المرتبة الخامسة فقد حصل عليها البعد الثالث وهو بعد المقدرات الجوهرية بمتوسط حسابي قدر بـ 6.3750 ودلت النتائج الخاصة بهذا البعد على ان المؤسسة قادرة على التنبؤ بالفرض التسويقية واقتناصها واهتمامها بالتطورات الحديثة لدى المنافسين وقيامها بدراسات من اجل معرفة احتياجات

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

السوق، والمرتبة الاخيرة حصل عليها البعد السادس وهو سرعة الاستجابة بمتوسط حسابي قدر بـ 6.3500، حيث اكدت ان المؤسسة محل الدراسة تقوم بإجراء سريع وفوري اذا توفرت الفرص.

حيث يلخص الجول رقم (16) النتائج المتعلقة بمحور خفة الحركة الاستراتيجية بما يتعلق باستجابة افراد العينة حول هذا المحور.

ثانيا- تحليل اتجاهات العينة نحو محور ادارة التغيير.

في هذا المطلب يتم تحليل ابعاد محور ادارة التغيير باستخدام الاساليب الاحصائية، والمتمثلة في الوسط الحسابي، والانحراف المعياري والاتجاه العام.

الجدول رقم (9-2): تحليل فقرات محور ادارة التغيير.

التفويض	التغيير التكنولوجي	
20.0000	15.9250	المتوسط الحسابي
3.92885	2.64466	الانحراف المعياري
800.00	637.00	الاتجاه العام

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

قد بلغت اعلى قيمة للمتوسط الحسابي 20.0000 للبعد الثاني هو التفويض، وهذا يدل على ان المؤسسة تمنح صلاحيات للموظفين للقيام بوظائفهم بدرجة الاولى، ثم يليها التغيير التكنولوجي بنسبة قدرة بـ 15.9250 حيث اكدت على ان المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لمواكبة التطور التكنولوجي.

حيث يلخص الجدول رقم (17) النتائج المتعلقة بمحور خفة ادارة التغيير بما يتعلق باستجابة افراد العينة على هذا المحور.

المطلب الثالث: التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

اولا- الاختبار الاحصائي للفرضيات.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

لاختبار الفرضية الرئيسية التالية المتعلقة بعلاقة ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية بإدارة التغيير والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم استعمال معامل الارتباط، والذي يحدد العلاقة بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية (متغير مستقل) وإدارة التغيير (متغير تابع).

1. الفرضية الاولى: هل توجد علاقة بين بعد الحساسية وإدارة التغيير في مؤسسة INPHA-

؟MEDIS

للإجابة على هذه الفرضية تم اقتراح الفرضيتين الاحصائيتين الصفرية والبديلة كما يلي:

H_0 توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد الحساسية وإدارة التغيير في مؤسسة

؟INPHA-MEDIS

H_1 لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد الحساسية وإدارة التغيير في

مؤسسة ؟INPHA-MEDIS

الجدول رقم (10-1): معامل الارتباط بين بعد الحساسية وإدارة التغيير.

نوع العلاقة	إدارة التغيير			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
علاقة ارتباط طردية	40	0.005	0.406	الحساسية

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين بعد الحساسية وإدارة التغيير، وهذا البعد دال احصائيا عند مستوى دلالة المعنوية بلغ $\alpha=0.005$ ، ومعامل ارتباط قدر ب 0.406، وهذا ما يعني ان كل زيادة فعالة في فاعلية بعد الحساسية، سيؤدي الى زيادة كبيرة في إدارة التغيير.

وعليه

- نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تقر بوجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين بعد الحساسية وإدارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS.
- نرفض الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد الحساسية وإدارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS.

2. الفرضية الثانية: هل توجد علاقة بين بعد وضوح الرؤية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS؟

للإجابة على هذه الفرضية تم اقتراح الفرضيتين الاحصائيتين الصفرية والبديلة كما يلي:

H_0 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد وضوح الرؤية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS؟

H_1 - لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد وضوح الرؤية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS؟

الجدول رقم (10-2): معامل الارتباط بين بعد وضوح الرؤية وادارة التغيير.

نوع العلاقة	ادارة التغيير			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
علاقة ارتباط طردية	40	0.005	0.304	وضوح الرؤية

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين بعد وضوح الرؤية وادارة التغيير، وهذا البعد دال احصائيا عند مستوى دلالة المعنوية بلغ $\alpha=0.005$ ، ومعامل ارتباط قدر ب 0.304، وهذا ما يعني ان كل زيادة فعالة في فاعلية بعد وضوح الرؤية، سيؤدي الى زيادة كبيرة في ادارة التغيير.

وعليه

- نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تقر بوجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين بعد وضوح الرؤية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS.

- نرفض الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد وضوح الرؤية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS.

3. الفرضية الثالثة: هل توجد علاقة بين بعد المقدرات الجوهرية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS؟

للإجابة على هذه الفرضية تم اقتراح الفرضيتين الاحصائيتين الصفرية والبديلة كما يلي:

H_0 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد المقدرات الجوهرية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS؟

- H1 لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد المقدرات الجوهرية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS؟

الجدول رقم (10-3): معامل الارتباط بين بعد المقدرات الجوهرية وادارة التغيير.

نوع العلاقة	ادارة التغيير			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
علاقة ارتباط طردية	40	0.005	0.372	المقدرات الجوهرية

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين بعد المقدرات الجوهرية وادارة التغيير، وهذا البعد دال احصائيا عند مستوى دلالة المعنوية بلغ $\alpha=0.005$ ، ومعامل ارتباط قدر ب 0.372، وهذا ما يعني ان كل زيادة فعالة في فاعلية بعد المقدرات الجوهرية، سيؤدي الى زيادة كبيرة في ادارة التغيير.

وعليه

- نقبل الفرضية الصفرية H0 التي تقر بوجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين بعد المقدرات الجوهرية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS.

- نرفض الفرضية البديلة H1 التي تؤكد عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد المقدرات الجوهرية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS.

4. الفرضية الرابعة: هل توجد علاقة بين بعد الاهداف الاستراتيجية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS؟

للإجابة على هذه الفرضية تم اقتراح الفرضيتين الاحصائيتين الصفرية والبديلة كما يلي:

- H0 توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد الاهداف الاستراتيجية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS؟

- H0 لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد الاهداف الاستراتيجية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS؟

الجدول رقم (10-4): معامل الارتباط بين بعد الاهداف الاستراتيجية وادارة التغيير.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

نوع العلاقة	ادارة التغيير			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
علاقة ارتباط طردية	40	0.005	0.564	الاهداف الاستراتيجية

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين بعد الاهداف الاستراتيجية وادارة التغيير، وهذا البعد دال احصائيا عند مستوى دلالة المعنوية بلغ $\alpha=0.005$ ، ومعامل ارتباط قدر ب 0.564، وهذا ما يعني ان كل زيادة فعالة في فاعلية بعد الاهداف الاستراتيجية، سيؤدي الى زيادة كبيرة في ادارة التغيير.

وعليه

- نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تقر بوجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين بعد الاهداف الاستراتيجية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS.
 - نرفض الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد الاهداف الاستراتيجية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS.
5. الفرضية الخامسة: هل توجد علاقة بين بعد المسؤولية المشتركة وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS؟

للإجابة على هذه الفرضية تم اقتراح الفرضيتين الاحصائيتين الصفرية والبديلة كما يلي:

- H_0 توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد المسؤولية المشتركة وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS؟
- H_0 لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد المسؤولية المشتركة وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS؟

الجدول رقم (10-5): معامل الارتباط بين بعد المسؤولية المشتركة وادارة التغيير.

نوع العلاقة	ادارة التغيير			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
علاقة ارتباط طردية	40	0.005	0.435	المسؤولية المشتركة

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين بعد المسؤولية المشتركة وادارة التغيير، وهذا البعد دال احصائيا عند مستوى دلالة المعنوية بلغ $\alpha=0.005$ ، ومعامل ارتباط قدر ب 0.435، وهذا ما يعني ان كل زيادة فعالة في فاعلية بعد المسؤولية المشتركة، سيؤدي الى زيادة في ادارة التغيير.

وعليه

- نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تقر بوجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين بعد المسؤولية المشتركة وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS.
- نرفض الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد المسؤولية المشتركة وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS.

6. الفرضية السادسة: هل توجد علاقة بين بعد سرعة الاستجابة وادارة التغيير في مؤسسة

؟INPHA-MEDIS

للإجابة على هذه الفرضية تم اقتراح الفرضيتين الاحصائيتين الصفرية والبديلة كما يلي:

- H_0 توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد سرعة الاستجابة وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS ؟
- H_0 لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد سرعة الاستجابة وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS ؟

الجدول رقم (10-6): معامل الارتباط بين بعد سرعة الاستجابة وادارة التغيير.

نوع العلاقة	ادارة التغيير			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
علاقة ارتباط طردية	40	0.005	0.446	سرعة الاستجابة

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين بعد سرعة الاستجابة وادارة التغيير، وهذا البعد دال احصائيا عند مستوى دلالة المعنوية بلغ $\alpha=0.005$ ، ومعامل ارتباط قدر ب 0.446، وهذا ما يعني ان كل زيادة فعالة في فاعلية بعد سرعة الاستجابة، سيؤدي الى زيادة في ادارة التغيير.

وعليه

- نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تقر بوجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين بعد سرعة الاستجابة وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS.
- نرفض الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد سرعة الاستجابة وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS.

ثانيا- استخلاص النتائج.

بناء على ما تم عرضه وخاصة من خلال مناقشة الفرضيات ومتغيرات الدراسة يمكن تلخيص نتائجها في ما يلي:

- تؤكد نتائج الدراسة على وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد الحساسية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS، ومن هنا يمكن القول ان كلما كانت الحساسية عالية لدى مؤسسة كلما كانت التغيير الذي تقوم به اسهل، حيث تعتبر الحساسية على انها القدرة على ادراك المبكر للتغيرات التي تحدث في بيئة الخارجية ووضوح رؤيتها للفرص المتاحة وتحركات المنافسين، ومن هنا يتضح ان مؤسسة INPHA-MEDIS لديها حساسية عالية، اذ انها في قامت بدراسة شاملة لهذه الجائحة كوفيد واستطاعت ان تجد الفرص المتاحة لها، اذ تعتبر الشركة الوحيد التي ظلت تعمل دون توقف، وهذه تعتبر فرصة بالنسبة لها، حيث ان المؤسسات المنافسة لها في المجال توقفت عن العمل مثل: شركة بيوكار.
- تؤكد نتائج الدراسة على وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد المقدرات الجوهرية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS، اذ تدل المقدرات الجوهرية على انها قدرات المعرفية نحو تحقيق اعلى المستويات الممكنة من رضا الزبائن مقارنة مع المنافسين، ومن خلال النتائج يتضح ان المقدرات الجوهرية لمؤسسة INPHA-MEDIS عالية، حيث ان المؤسسة تقوم بمرجات استطلاعية لصيديات وسؤال الزبائن حول جودة المنتج، واخذ الملاحظات ومحاولة التغيير في المنتج من حيث الشكل او الكمية حسب رغبة الزبائن.
- تؤكد نتائج الدراسة على وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد وضوح الرؤية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS، حيث كلما كان لديها رؤية عالية لنشاطاتها واهدافها المستقبلية كلما استطاعت ان تعتم الفرص اكثر وكان لديها القدرة على التغيير اسرع في نشاطاتها في حالة حدوث طارئ وهذا ما شهدناه خلال جائحة كوفيد، فقامت المؤسسة بتغيير انتاجها مؤقتا (من انتاج الادوية الى انتاج الكمامات والمعقمات).

- تؤكد نتائج الدراسة على وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد المسؤولية المشتركة وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS، اذ هنا تقوم المؤسسة بمشاركة الافراد وتشعرهم بتحمل والإحساس بالمسؤولية، في تحقيق اهداف المؤسسة، او في حالة حدوث اي تغيير للمؤسسة في بيئتها الداخلية او خارجها، فكلما كانت مسؤولية العامل كبيرة اتجاه العمل الذي يقوم به واتجاه المؤسسة الي يعمل فيها كان التغيير في المؤسسة اسهل.
- تؤكد نتائج الدراسة على وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد سرعة الاستجابة وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS، حيث تدل سرعة الاستجابة على مدى سرعة المؤسسة في اتخاذ القرار اذا تفرت فرصة متاحة، اذ ان مؤسسة INPHA-MEDIS لديها سرعة استجابة عالية، ففي جائحة كوفيد قامت بتحويل التهديد لصالحها واصبحت الجائحة كفرصة لها لإنتاج منتجاتها، خاصة مع توقف منافسيها عن الانتاج، فقامت بتغيير اوقات العمل وزيادة حافلات نقل العمال والكثير من الاجراءات الاخرى التي ذكرناها سابقا، فأصبحت هيا الاولى في انتاج الادوية في ولاية الطارف حيث وصل انتاجها لهذا العام 100 مليون علبة دواء.
- تؤكد نتائج الدراسة على وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد اختيار الاهداف الاستراتيجية وادارة التغيير في مؤسسة INPHA-MEDIS، حيث بعد اختيار الاهداف الاستراتيجية على انه وصول المؤسسة الى الاهداف التي تسعى الى تحقيقها، وبالتالي كلما كانت قدرة المؤسسة كبيرة في اختيار اهدافها الاستراتيجية كلما كانت قادرة على التغيير بشكل افضل واسرع، فمؤسسة INPHA-MEDIS لديها قدرة كبير في اختيار اهدافها الاستراتيجية فكانت لديها مجموعة من الاهداف المؤطرة والتي تسعى لتحقيقها مثل ان تصبح من المؤسسات 5 اوائل في انتاج ادوية الطب البشري، ولكن مع وصول جائحة كوفيد قامت بتغيير اهدافها مؤقتا فكان هدفها الاول مساعد بلادنا الجزائر على تخطي هذه الازمة حيث قامت بتوقيف انتاج ادويتها مؤقتا وصناعة الكمادات والمعقمات وارسالهم لولاية الطارف ليتم توزيعهم بالمجان، وتزويد مستشفى بلدية البساس بقارورات الأكسيجين وارسال بعض من موظفيها للإشراف عليهم.

خلاصة الفصل.

جاءت دراسة حالة التي تمت على مستوى مؤسسة INPHA-MEDIS، في قالب وصفي تحليلي بغية الوصول الى العلاقة بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وادارة التغيير.

حيث في هذا الفصل تم تعريف بالمؤسسة وشرح هيكلها التنظيمي وذكر اهم الاجراءات التي قامت بها المؤسسة لمواجهة جائحة كوفيد.

وايضا تم تحديد طبيعة ومنهجية الدراسة من خلال التعرف على بيناتها ومتغيراتها، وتحديد مجتمع واداة الدراسة، ومن ثم تم اختبار صدق وثبات اداة الدراسة.

بعدها تم عرض وتحليل خصائص مفردات عينة الدراسة المتعلقة بالمعلومات الشخصية والوظيفية للمبحوثين في المؤسسة محل الدراسة، ومعالجة وتحليل البيانات، وتفسيرها لكل محور من محاور الدراسة والمتمثلة في خفة الحركة الاستراتيجية كمتغير مستقل وادارة التغيير كمتغير تابع.

واخيرا بعد المعالجة والتحليل لنتائج هذه الدراسة تم التوصل الى انه توجد علاقة ارتباط بين خفة الحركة الاستراتيجية وادارة التغيير.

خاتمة عامة

خاتمة عامة.

يعتبر مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية من المفاهيم الحردية في عالم ادارة الاعمال، وهذا ما دفع بالباحثين من اجل دراستها والبحث فيها، فهي ضرورية للمؤسسة الاقتصادية من اجل مساعدتهم على مواجهة التغييرات المفاجئة سواء على مستوى بيئتهم الداخلية او الخارجية، لكونها ركيزة من ركائز التغيير في المؤسسة. فلكي يكون هناك تغيير فعال ويجابي في المؤسسة يجب ان تكون هذه الاخير تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية.

ومن هذا المنطق جاءت هذه الدراسة لتجيب على إشكالية هل يوجد علاقة بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وادارة التغيير، ولأهمية المشكلة المطروحة تم تقديم هذه الدراسة وتأطيرها النظري لكل من المتغيرين: المستقل المتمثل في خفة الحركة الاستراتيجية، والتابع المتمثل في ادارة التغيير وعلى ما اهم الدراسات السابقة، تم استنتاج، بأن التطبيق الجيد لمفهوم خفة الحركة الاستراتيجية من طرف المؤسسات الاقتصادية من خلال التحديث المستمر لأبعادها (الحساسية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، سرعة الاستجابة، سرعة الاستجابة، اختيار الاهداف الاستراتيجية)، له دور كبير وفعال عندما تقرر المؤسسة ان تقوم بتغيير لأن ذلك سيسهل الامر عليها، سواء كان هذا التغيير على مستوى الاداري او على المستوى التشغيلي.

ولربط الجوانب النظرية بالتطبيقية للموضوع تم تخصيص الفصل الثاني للدراسة الميدانية وبالاعتماد على الابعاد الستة المتمثلة في (الحساسية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، سرعة الاستجابة، سرعة الاستجابة، اختيار الاهداف الاستراتيجية) في البحث عن علاقة التي تربط ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية بإدارة التغيير.

❖ توصيات الدراسة:

- العمل على دراسة اليات تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية من خلال توفير البيئة المناسبة لتطبيقها، ومن خلال ادراك الادارة العليا في المؤسسات لأهمية تطبيقها وتحفيز العاملين على فهمها.
- ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بإعداد الحلول البديلة مسبقا لمواجهة الازمات.
- الاهتمام بالتحسين المستمر لجودة المنتجات وتوفير المرونة والسرعة في التعامل مع بيئة الخارجية للمؤسسة.
- اهمية استغلال الفرص والاستفادة منها في اقل وقت نتيجة للتغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.
- يجب على المؤسسات الاقتصادية العمل على تعزيز امكانياتهم وقدراتهم من اجل ارضاء الزبائن، عن طريق تعزيز نقاط القوة ومحاول تفادي نقاط الضعف من خلال الاهتمام بالمقدرات الجوهرية.

- انطلاقات من بعد المسؤولية المشتركة فيجب على المؤسسات الاقتصادية ان تشرك العاملين ممن هم من الادارة الوسطى والدنيا في عملية اتخاذ القرار في حالة حصول تغيير لان ذلك سيرضي العامل ويخفف من مقاومة التغيير.

- على المؤسسة الاقتصادية الاستفادة أكثر من المعلومات البيئية الجديدة، وتعديل استراتيجية المؤسسة حسب هذه المعلومات.

❖ افاق الدراسة:

وفي الاخير يتم عرض مجموعة من النقاط التي يمكن ان تشكل افاقا مستقبلية للدراسة وانطلاقا من ذلك تتمثل في ما يلي:

- الاستجابة السريعة لمتغيرات البيئية الداخلة او الخارجية ودورها في تحقيق التغيير.
- علاقة بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وابعاد ادارة التغيير.
- اعادة دراسة نفس الموضوع وتطبيقه على مؤسسات اخرى لأنه يعتبر من المواضيع النادرة.
- اثر خفة الحركة الاستراتيجية على الفاعلية التنظيمية.
- دور خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي.

وفي الاخير رغم محاولتنا الجادة للإلمام بكل جوانب الموضوع، الا اننا ندرك تماما ان هذه البحث المتواضع لا يزال يحتاج الى مزيد من التحليل والدراسة، ونرجو ان تكون هذه المحاول قد فتحت الطريق امام غيرنا لإكمال كل نقص وسد كل فراغ، وان نكون قد وفقنا في دراسة هذه البحث بالشكل الذي يحقق النفع للباحثين في المستقبل.



قائمة المصادر و المراجع

اولا- الكتب.

- د. انعام الحيايلى، بهاء الدين المنجى العسكري(2015)، ادارة التغيير في منظمات الاعمال، الطبعة الاولى، دار الكتاب الاكاديمي، عمان، الاردن.
- د. خضر مصباح الطيطي (2011)، ادارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء العصريين، الطبعة الاولى، دارة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- د. سعاد السكواني (2016)، ادارة التغيير في عالم المتغير، الطبعة الاولى، كنوز المعرفة، عمان، الاردن.
- د. سيد سالم عرفة (2012)، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، دار الياة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- د. محمد بن يوسف النمران العيطات (2006)، ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ربحي مصطفى عليان (2015)، ادارة التغيير، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ناصر جرادات واخرون (2013)، ادارة التغيير والتطوير، الطبعة الاولى، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

ثانيا: المجالات العلمية:

- ازهار مراد عوجه (2017)، "دور خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي - دراسة تحليلية لآراء عينية من مدراء فنادق النجف الاشرف -"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد 01.
- بوريع صارة (2021)، "دور الوسيط لمغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية -دراسة حالة مجمع SIM-"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03.
- د. اشرف ابراهيم عوض (2021)، "اثر ابعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرشاقة الاستراتيجية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 02، العدد 01.
- د. حكيم بن جروة (2017)، "دراسة نظرية لاستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة"، مجلة نهاء للاقتصاد والتجارة، المجلد 01، العدد 01.

- د. خالد نظمي القرواني (2016)، "درجة تأثير ممارسة ادارة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 14.
- د. خالد نظمي القرواني (2016)، "درجة تأثير ممارسة ادارة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 14.
- د. رجب احمد عطا محمد (2021)، تأهيل مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الاحمر في ضوء محددات الرشاقة الاستراتيجية"، مجلة كلية التربية، المجلد 45، العدد 01.
- د. رقية البدارين، د. فريد محمد قواسمية (2012)، "دور المرأة في قيادة التغيير - دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الاردن-"، مجلة البقاء للبحوث والدراسات، المجلد 16، العدد 01.
- د. سلام جاسم حمود العارضي، حسين صكيان حسن (2021)، "دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز نظم المناعة التنظيمية للمصارف الحكومية العاملة في العراق"، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 01.
- د. طارق رضوان محمد رضوان (2014)، "اثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر-"، مجلة التجارة والتمويل، المجلد 34، العدد 03.
- د. عبد المنعم ابراهيم محمد (2017)، "دور ادارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية"، دراسة تطبيقية على بلدية محافظة الجمعة بمنطقة الرياض بالمملكة السعودية"، مجلة التجارة والتمويل، المجلد 05، العدد 01.
- د. كرومي سعيد (2018)، "اثر الخفة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01.
- د. محمود عبد الرحمان الشنطي، مدحت حمدي الجيار (2021)، "الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على شركات صناعة الادوية الفلسطينية-"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 29، العدد 01.

- د. محمود محمد الضابط (2022)، "دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 02.
- د. مراد بن حرز الله (2017)، "تأثير الكفاءات القيادية في عملية ادارة التغيير"، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المركز الجامعي تندوف، العدد 23.
- صالح الدين الكبيسي، سماء طه نوري (2013)، "تأثير مبادئ حلقة القرار على خفة الحركة الاستراتيجية - دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد-"، مجلة دنانير، المجلد 03، العدد 01.
- طلال مصمودي، توفيق كرمية (2021)، "مساهمة رأس المال البشري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية - دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت -"، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01.
- عباس سمير (2017)، "اليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها- دراسة الابعاد النفسية-"، مجلة الابحاث النفسية والتربوية، المجلد 03، العدد 10.
- فهد بيخت سهيل مسن، د. صلاح محمد زكي ابراهيم (2019)، "اثر الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان -"، مجلة التنمية البشرية، المجلد 05، العدد 03.
- محمود نائر على البياتي (2020)، "خفة الحركة الاستراتيجية ودورها في تعزيز جودة الخدمة المدركة"، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 01.
- منال احمد علي فقيه (2018)، "دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينة"، مجلة الجامعة الوطنية، المجلد 03، العدد 01.
- هند ناصر عقيلات (2019)، "اثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الاردنية الخاصة"، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 35، العدد 09.
- وائل عبد الفتاح الصرايرة، عبد الله احمد الشورة، محمد مقضي الكساسبية (2020)، "الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين الانتاج الرشيق والاداء المستدام"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01.

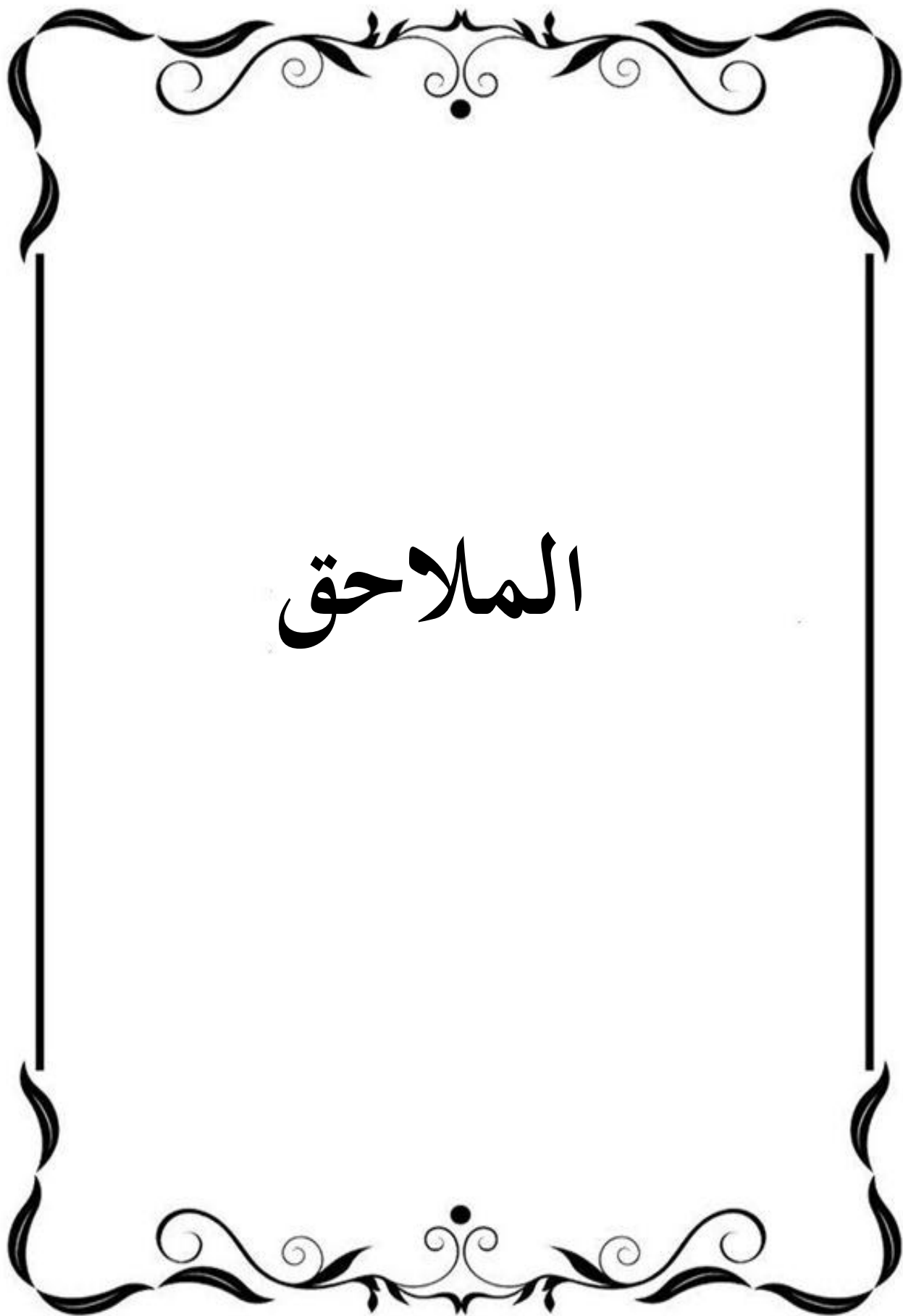
ثالثا: الاطروحات والمذكرات.

- احمد عيسى الهليل (2008)، " واقع ادارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- ايمان الصانع السالم (2013)، " اثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفعالية التنظيمية"، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- بثينة خالدي، كاميليا عزوز (2020)، " واقع تطبيق ادارة التغيير بالمكتبات الجامعية – دراسة ميدانية بمكتبات القطب الجامعي –"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- بو طبة نور الهدى (2016)، " ادارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الاصلاحات الجامعية"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة - 1، باتنة، الجزائر.
- جواد تيسير حسن سبعانة (2021)، تأثير الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- حامد محمد الرقب (2008)، " واقع ادارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- خالدية ابراهيم احمد ابو شريف (2016)، " دور القيادة التحولية في ادارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
- سامر محمد احمد ابو سلوت (2014)، "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر مرؤوسيههم، وعلاقتها بضغوط العمل لديهم"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

- سحقي نفيسة (2021)، "دور اليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر.
- سماتي حاتم (2018)، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين، اطروحة دكتوراة، كلية العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- سوفي نبيل (2011)، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- شرفي مسعودة (2008)، "ادارة التغيير من خلال ادارة الجودة الشاملة مع الاشارة الى الفرع الولائي للجزائر لاتصالات موبيليس ببشار"، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي، بشار، الجزائر.
- صقر محمد اكرم حلس (2012)، "دور ادارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- علاوي عبد الفتاح (2013)، "اثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية"، اطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، جزائر، الجزائر.
- علي زهير ابو جبارة (2020)، "الرشاقة الاستراتيجية واثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجه نظر العاملين في المواقع الاشرافية بجامعات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
- عوني فتحي خليل عبيد (2009)، "واقع ادارة التغيير واثرها على اداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- غلا فاضل علوان (2015)، "محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الاعمال"، مذكرة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

- مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي (2019)، "تأثير اليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم والاقتصاد، جامعة القدس، الدوانية، العراق.
- محمد احمد حمد حريزات (2015)، "اثر خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الاداء العملياتي - دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الاردن-"، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- محمد انور رشيدى هنية (2016)، "مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، جامعة الاسلامية - غزة، كلية التجارة، ص15.
- محمودي قادة مختار (2015)، " استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر، تلمسان، الجزائر.
- منير حسن احمد شقورة (2012)، "ادارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجه نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
- هبة محمد محمد عمرو (2016)، "الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي (2016)، "الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي" دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
- وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، "الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة-"، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.

- ياسر شاكر ياسر القريشي (2017)، "أثير الرشاقة الاستراتيجية في الاداء المؤسساتي المستدام – دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينية من المدراء –"، مذكرة لنيل شهادة دبلوم في التعليم العالي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الدوانية، العراق.



الملحق رقم (01): الاستبانة الخاصة بالدراسة المعتمدة في الجانب الميداني.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف –
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: ادارة استراتيجية
– استمارة بحث –



استمارة حول: خفة الحركة الاستراتيجية كأسلوب ادارة تغيير لمواجهة تحديات كوفيد في
مؤسسة INPHA-MEDIS بالطارف

السيدة(ة) الفاضل(ة):

يسرنا ان نضع بين ايديكم استمارة بحث تم تصميمها لجمع المعلومات والحقائق اللازمة الدراسة التي نقوم بإعدادها حول موضوع خفة الحركة الاستراتيجية كأسلوب ادارة تغيير لمواجهة تحديات كوفيد في مؤسسة INPHA-MEDIS بالطارف.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على هذه الاسئلة بصدق وموضوعية، حيث ان صحة النتائج تعتمد على صحة اجاباتكم.

ونحيطكم عليا بأن جميع اجاباتكم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تعامل بسرية تامة، ولا داعي لذكر الاسماء.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام وشكرا على حسن تعاونكم

الطالبة:

شيماء قارش

الاستاذ المشرف:

مقراني عبد الهادي

السنة الجامعية: 2021\2022

يرجى منكم الاجابة على الاسئلة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

المحور الاول: معلومات عامة حول المجيب.

الجنس: ذكر	<input type="checkbox"/>	انثى:	<input type="checkbox"/>
العمر: اقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	من 30 الى اقل من 40 سنة	<input type="checkbox"/>
من 40 الى اقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	من 50 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>
الاقدمية: اقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 الى اقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>
من 10 الى اقل من 20 سنة	<input type="checkbox"/>	من 20 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي: شهادة تكوين مهني	<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>
ماستر	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>

المحور الثاني: خفة الحركة الاستراتيجية Strategic agility.

اولا: الحساسية الاستراتيجية.

هي القدرة على الاحساس بالفرص واغتنامها وفهم التغيرات البيئية (اي التغيرات في طلب المستهلك) بحيث يجب على الشركات ان تزيد من نظرتها نحو الديناميكية البيئية، وان تستكشف التطورات المستقبلية وان تقرر اجرائتها:

الرقم	الحساسية	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق بشدة
1	تمتلك مؤسستكم رؤية واضحة لنشاطاتها المستقبلية، وكيفية مواجهة التحديات					
2	تتعلم مؤسستكم من تجاربها السابقة وتتجنب الاخطاء التي وقعت فيا سابقا.					

					تمتلك مؤسستكم القدرة على احداث التوازن في التركيز على الاحداث القريبة بعيدة المدى.	3
					تقوم مؤسستكم بدراسة تحركات وتهديدات المنافسين على نشاطاتها وتحليلها	4

ثانيا: وضوح الرؤية.

يمثل الرؤية الشاملة والواضحة لغايات المنظمة، والتي تعمل تجاه انواع العلاقات والنتائج الهادفة في الابتكار والابداع.

رقم	وضوح الرؤية	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق بشدة
5	وجود غرض واضح يستخدم لإرشاد مؤسستكم بالقرار للمضي قدما بأعمالها.					
6	من السهل ان تترجم رؤية مؤسستكم واهدافها العامة بوضوح وعلى نحو فعال للأخرين					
7	لدى مؤسستكم مستوى عال من الاتفاق حول المبادئ التي يجب ان توجه السلوك المؤسسة في اجراء الاعمال ضمن نطاق عمليات وحدة الاعمال الكلية.					
8	مؤسستكم فخورة بما تحاول تحقيقه ضمن وحدة الاعمال الكلية.					

ثالثا: المقدرات الجوهرية.

تمثل وعي المنظمة للقدرات وكيف يمكن استخدام هذه القدرات لخلق قيمة للزبائن.

رقم	المقدرات الجوهرية	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق بشدة
9	تمتلك ادارة المؤسسة المعرفة الكاملة بمقدار استجابة السوق لخدمتها.					

					لدى ادارة المؤسسة القدرة على التنبؤ بالفرص التسويقية واقتناصها.	10
					تهتم ادارة المؤسسة بتشخيص التغيرات التي تحصل في بيئة الاسواق المختلفة التي تعمل فيها.	11
					تجري ادارة المؤسسة دراسات استطلاعية وعلى نحو مستمر للتعرف على احتياجات السوق والزبائن.	12
					تتابع ادارة المؤسسة اتجاهات البحث والتطوير لدى الشركات المنافسة لمعرفة توجهاتهم المستقبلية.	13

رابعاً: اختيار الاهداف الاستراتيجية.

وهي الوصل الى الاهداف النهائية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عبر الانشطة والمهام والخدمات التي تقدمها.

رقم	اختيار الاهداف الاستراتيجية	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
14	تمتلك ادارة المؤسسة القدرة على توظيف الافكار الابداعية في تقديم خدمات متميزة.					
15	تتمتع ادارة المؤسسة بثقافة منظمة تساعد على تأمين الفرص الابداع والمبادرة للعاملين.					
16	تتجه ادارة المؤسسة نحو تطوير وتحسين خدماتها لمقابلة احتياجات الزبائن المتجددة.					
17	برنامج التحفيز في المؤسسة نحو التطوير وتحسين خدماتها لمقابلة احتياجات الزبائن المتجددة.					
18	تقدم ادارة المؤسسة نحو خدمات حسب طلب الزبون.					

خامساً: المسؤولية المشتركة.

هي ان يتم التعامل مع كافة الاطراف بفاعلية وان تكون المسؤولية موزعة بينهم ليساهموا في تكوين نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلا من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي تجميعي.

رقم	المسؤولية المشتركة	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق بشدة
17	تتعامل المؤسسة مع الاخطاء كفرص جيدة للتطوير والتحسين.				
18	تشجع المؤسسة على مبدأ المسؤولية المشتركة للعاملين				
19	تتعامل المؤسسة مع جميع الاطراف على انهم شركاء في المسؤولية في تحقيق الاهداف المرغوبة.				
20	تحرص المؤسسة على تقييم الاداء بشكل سنوي لقياس مدى رضا المستفيدين على خدماتها.				

سادسا: سرعة الاستجابة

هي مدى السرعة التي تنعكس بها قدرة المنظمة على اتخاذ اجراء فوري وسريع اذ توفرت الفرص الخاصة بذلك.

رقم	سرعة الاستجابة	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق
21	تكيف المؤسسة استراتيجياتها لتلائم مع التغيير الحاصل في الظروف والبيئة المحيطة بها.				
22	تقوم المؤسسة بإعادة تكوين مواردها بنجاح من اجل التوصل الى خدمات جديدة.				
23	تضع المنظمة خطط واضحة للتعامل مع التهديدات والتحديات.				
24	تتشاور المؤسسة مع العاملين في اليات العمل والتوجهات المستقبلية.				

المحور الثالث: ادارة التغيير.

اولا: التغيير في تكنولوجيا.

رقم	التغيير في التكنولوجيا	وافق	وافق	محايد	لا اوافق

				بشدة		
25					تتم ادارة المؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجي.	
26					تعمل الادارة على وجود وحدة خاصة بالتكنولوجيا ومعالجتها.	
27					توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة.	
28					يرافق ادخال التكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين.	
29					التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغيير.	
30					ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في سرعة انجاز العمل.	
31					توافر برنامج الحاسب ضرورة لانجاز الاعمال.	
32					تستخدم شبكة الحاسب في التعاملات الداخلية بالمؤسسة.	
33					تعمل ادارة المؤسسة على تبسيط اجراءات العمل.	

ثانيا- التفويض

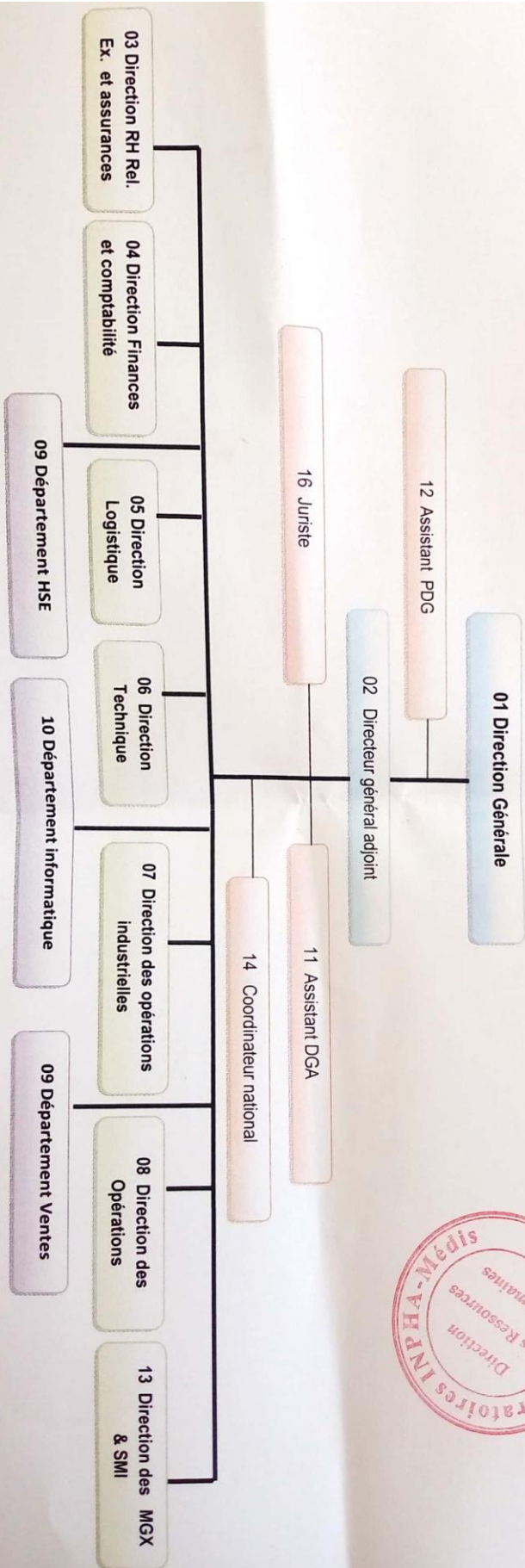
عملية يجري من خلالها منح طرف اخر صلاحيات التصرف للقيام بأنشطة معينة خلال فترة محددة مع بقاء المسؤولية على الشخص المفوض، وهو مفهوم اداري يتم من خلاله تحويل المرؤوس لإنجاز مهام محددة بهدف تخفيف الاعباء التي على عاتق القائد او المدير.

رقم	التفويض	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق بشدة
34	تفوض الادارة العليا المستويات الادنى واتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة.					
35	تقوم الادارة العليا بتشخيص المشاكل وتعريفها وطرح البدائل على مستويات الادنى لاختيار انسبها.					
36	تنشيط عملية التفاوض (مفوضات رسمية او غير رسمية).					

					تمكين الافراد واعطاءهم السلطة الكافية بما يتناسب مع مستويات عملهم.	37
					يتم اعادة توزيع المسؤوليات تبعاً لمتغيرات البيئة الداخلية.	38
					يرى العاملون ان تحمل المسؤولية فرصة لتطوير اعمالهم.	39
					يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الاخرى.	40
					توجد خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية.	41
					يوجد وصف وظيفي يحدد الوجدات والمسؤوليات.	42
					تحدد ادارة المؤسسة ميزتها التنافسية باستمرار.	43
					تمتلك ادارة المؤسسة نظام فعال لليقظة الاستراتيجية.	44

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ORGANIGRAMME DIRECTION GENERALE



الملحق رقم (03): قياس ثبات الاستبيان.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.900	46

الملحق رقم (04): توزيع العينة حسب الجنس.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
mal	23	57.5	57.5	57.5
Valides femal	17	42.5	42.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الملحق رقم (05): توزيع العينة حسب العمر.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins 30	14	35.0	35.0	35.0
Valides 30-40	21	52.5	52.5	87.5
40-50	5	12.5	12.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الملحق رقم (06): توزيع العينة حسب الأقدمية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins 5	15	37.5	37.5	37.5
Valides entre 5-10	19	47.5	47.5	85.0
entre 10-20	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الملحق رقم (07): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

TS	11	27.5	27.5	27.5
licence	15	37.5	37.5	65.0
Valide master	12	30.0	30.0	95.0
etude superieur	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الملحق رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور خفة الحركة الاستراتيجية.

		البعد الحسابية	وضوح الرؤية	المقدرات الجوهرية	الاهداف الاستراتيجية	المسؤولية المشتركة	سرعة الاستجابة
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0
المتوسط		6.4500	6.5250	6.3750	7.1250	6.8000	6.3500
الانحراف المعياري		1.97354	1.60108	1.54733	2.31148	2.04061	1.71793
التجاه العام		258.00	261.00	255.00	285.00	272.00	254.00

الملحق رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ادارة التغيير.

		التغيير التكنولوجي	التفويض
N	Valide	40	40
	Manquant	0	0
المتوسط		15.9250	20.0000
الانحراف المعياري		2.64466	3.92885
التجاه العام		637.00	800.00

الملحق رقم (10): اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

		الحسابية	وضوح الرؤية	المقدرات الجوهرية	الاهداف الاستراتيجية	
Rho de Spearman	الحسابية	Coefficient de corrélation	1,000	,427**	,301	,531**
		Sig. (bilatéral)	.	,006	,059	,000
		N	40	40	40	40
وضوح الرؤية		Coefficient de corrélation	,427**	1,000	,442**	,421**
		Sig. (bilatéral)	,006	.	,004	,007
		N	40	40	40	40
المقدرات الجوهرية		Coefficient de corrélation	,301	,442**	1,000	,380*
		Sig. (bilatéral)	,059	,004	.	,015
		N	40	40	40	40
الاهداف الاستراتيجية		Coefficient de corrélation	,531**	,421**	,380*	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,007	,015	.
		N	40	40	40	40

ة	N	40	40	40	40
المسؤولية	Coefficient de corrélation	,418**	,325*	,401*	,556**
المشتركة	Sig. (bilatéral)	,007	,041	,010	,000
	N	40	40	40	40
سرعة	Coefficient de corrélation	,322*	,396*	,554**	,461**
الاستجابة	Sig. (bilatéral)	,043	,011	,000	,003
	N	40	40	40	40
محور	Coefficient de corrélation	,406**	,304	,372*	,564**
التغيير	Sig. (bilatéral)	,009	,057	,018	,000
	N	40	40	40	40

Corrélations

		المسؤولية	سرعة الاستجابة	محور التغيير	
		المشتركة			
Rho de Spearman	الحساسية	Coefficient de corrélation	,418**	,322*	,406**
		Sig. (bilatéral)	,007	,043	,009
		N	40	40	40
وضوح الرؤية		Coefficient de corrélation	,325*	,396*	,304
		Sig. (bilatéral)	,041	,011	,057
		N	40	40	40
المقدرات الجوهرية		Coefficient de corrélation	,401*	,554**	,372*
		Sig. (bilatéral)	,010	,000	,018
		N	40	40	40
الاهداف الاستراتيجية		Coefficient de corrélation	,556**	,461**	,564**
		Sig. (bilatéral)	,000	,003	,000
		N	40	40	40
المسؤولية المشتركة		Coefficient de corrélation	1,000	,527**	,435**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,005
		N	40	40	40
سرعة الاستجابة		Coefficient de corrélation	,527**	1,000	,446**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,004
		N	40	40	40
محور التغيير		Coefficient de corrélation	,435**	,446**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,005	,004	.
		N	40	40	40

الملحق رقم (11): اسئلة المقابلة.

1. تعريف عام لمؤسسة INPHA MEDIS.

2. انتاج سنة الماضية في المؤسسة.
3. عدد العمال بالمؤسسة.
4. اهداف المؤسسة.
5. الاجراءات المتخذة لمواجهة فيروس كوفيد بالمؤسسة.
6. مهام مدير الموارد البشرية.
7. مهام مدير المالية والمحاسبة.
8. مهام مدير الخدمات اللوجستية.
9. مهام المدير التقني.
10. مهام مدير عمليات التصنيع.
11. مهام مدير العمليات.