

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التغيير التنظيمي

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف:

الدكتور سعادي عماد

من إعداد الطالبين:

زيتوني ليندة

كنون خلود

الملخص

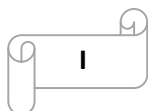
تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وتشخيص الدور الذي تؤديه أبعاد اليقظة الإستراتيجية الأربعة السبعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة بما يتلاءم والأسواق التي تتواجد فيها .

وشملت هذه الدراسة استطلاع آراء عينة عشوائية مكونة من (30) موظف لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بولاية عنابة، وبذلك فقد تم استخدام أساليب إحصائية مناسبة لتحليل بيانات هذه الدراسة. وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن تطبيق أبعاد اليقظة الإستراتيجية الأربعة له دور واضح في تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بولاية عنابة .

خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات المهمة أبرزها ضرورة قيام المؤسسات الجزائرية بتعزيز ودعم أبعاد اليقظة الإستراتيجية المطبقة فيها بكل ما هو جديد ومميز من إجراءات كمطلب أساسي لمواجهة تحديات المنافسة، وبما ينعكس على تلبية احتياجات ورغبات العملاء.

الكلمات المفتاحية:

اليقظة الإستراتيجية- التغيير التنظيمي - مديرية توزيع الكهرباء والغاز .



Abstract

This study aims to demonstrate the impact of strategic vigilance in its dimensions related to (technological vigilance, competitive vigilance, marketing vigilance, and environmental vigilance) in achieving the organizational change (organizational excellence/ambidexterity) in the organization (institution) under study, in a manner that fits with its markets.

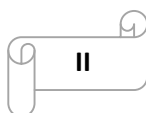
As for the study sample, it included a survey which was designed and distributed to a random sample of (30) employees in the directorate of electricity and gas distribution (Sonalgaz) in Annaba. Thus, a number of statistical methods were used to analyze the study variables.

After conducting the statistical analysis process of the study data, it reached a number of results, most notably the presence of the application of the strategic vigilance with its dimensions has a significant effect in achieving the organizational change (excellence/ambidexterity) in the directorate of electricity and gas distribution (Sonelgaz) in Annaba.

The study recommended a number of suggestions, one of the most prominent recommendations is providing the Algerian institutions/organizations that use the strategic vigilance with its dimensions with all the latest necessary material, financial and human resources as an essential requirement to face the competitiveness' challenges which may reflect on adopting the customer suggestions, desires and needs.

key words:

Strategic vigilance - organizational change - Directorate of Electricity and Gas Distribution.

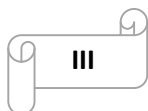


الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه
أهدي ثمرة جهدي إلى من كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي الذي لم يبخل علي بشئ احتجته، إلى نبع
العطاء و رمز العمل و الصرامة إلى أعز مخلوق في الدنيا الذي لو أعطيته كل ما في الدنيا ما وفيت أجره إليك يا والدي
"الهادي" وليس جدي إليك يا أعز ما أملك شفاك الله و أطال لي في عمرك
إلى من كانوا ولا زالوا سندا لي في الحياة أبي "سليم" و أمي "صليحة".
إلى كل المقربين لي و إلى أعز اصدقائي الذين شاركوني مشواري
والشكر الجزيل للأخت صوفيا على تعبها مشاركتها في هذا العمل حفظها الله وزادها من نعمه
إلى كل من ناضل في سبيل الحصول على العلم؛
إلى كل من أحب واحترم؛
إلى كل هؤلاء.....

اهدي هذا الجهد المتواضع

زيتوني ليندة.



الإهداء

اهدي تخرجي وثمرت تعبي الى قدوتي الاولى الى نبض قلبي الى من تستقبلني بأبتسامه وتودعني بدعوة الى من
اعطتني كل العطاء الى شجرتي التي لا تذبل امي الحبيبة حفظها الله ورعاها
والى من فتح لي الابواب في وجهي ومهد لي سبيل النجاح ووضع أقدامي في مسلك العلم وازدهر مستقبلي
بوجوده ودعمه الذاتي إلى ابي الغالي
وإلى جدتي اطال الله في عمرها و حماها
إلى أخواتي و كل صديقاتي الغاليات كل باسمه
والى كل من يعرفني وشاركني في هذا العمل
أرسل الشكر لكل من كان معنا وساندنا
الى رفقة العمر وأحباء القلب
أتمنى ألا تكون هذه الخطوة إلا بداية لطريق طويل مليء بالتوفيق والنجاح بإذن الله 🙏

كنون خلود.

شكر و عرفان

يسعدنا بعد حمد الله وشكره أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير، وبأخلص آيات الاحترام والعرفان بالجميل للأستاذ الفاضل الدكتور "سعادي عماد" الذي أنار لنا الطريق بعلمه الغزير وتوجيهاته السديدة، والتي كانت لإرشاداته القيمة وروحه الطيبة الفضل الأكبر في إنجاز هذا البحث .
كما نتوجه بوافر التقدير والامتنان لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على مساعدتهم وتوجيهاتهم المفيدة.

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الاشتراك في مناقشة هذا البحث المتواضع وتقييمه.

وأخيرا نتوجه بخالص شكرنا وعظيم تقديرا لأسرتينا لكل ما قدموه في صبر وصمت حتى يكتمل هذا البحث ويرى النور.

لكل هؤلاء نقول: شكرا

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
(06) نموذج الدراسة	01
(17) الأنواع الأربعة الكبرى لليقظة	01-01
(20) عناصر أنواع اليقظة الاستراتيجية	02-01
(24) سيرورة اليقظة الاستراتيجية	03-01
(25) ممثلو عملية اليقظة	04-01
(68) الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة	01-03
(74) نموذج الدراسة	02-03

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
(27)	ممثلو اليقظة حسب الدور و الخصائص.....	01-01
(49)	مراحل عملية التغيير.....	01-02
(75)	عناصر اليقظة الإستراتيجية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - عنابة.....	01-03
(75)	التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - عنابة.....	02-03
(76)	درجة مقياس ليكرت الحماسي Likert Scale.....	03-03
(77)	اختبار ثبات نموذج الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach ...	04-03
(78)	وصف عينة موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة.....	05-03
(80)	مدى تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة.	06-03
(83)	وصف وتشخيص مستوى تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة.....	07-03
(88)	العلاقة الارتباطية بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية وتحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة.....	08-03
(89)	العلاقة الارتباطية بين تطبيق اليقظة الإستراتيجية وتحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة.....	09-03

قائمة المختصرات

الترجمة العربية للمختصر	الكتابة الأصلية للمختصر	المختصر	الرقم
برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for the Social Sciences	(SPSS)	01

جدول المحتويات

الصفحة	المحتوى
(I)	- الملخص.....
(II)Abstract
(III-IV)	- إهداء.....
(V)	- شكر و عرفان
(VI)	- قائمة الأشكال.....
(VII)	- قائمة الجداول.....
(VIII)	- قائمة المختصرات.....
(IX-XII)	- جدول المحتويات.....
(1)	- المقدمة.....
(10)	الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية.....
(11)	- تمهيد
(12)	المبحث الأول: مدخل عام لليقظة الاستراتيجية.....
(12)	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية.....
(12)	1-تعريف اليقظة.....
(12)	2-تعريف اليقظة الاستراتيجية
(13)	3-مصطلحات قريبة من اليقظة الإستراتيجية.....
(15)	المطلب الثاني: أهمية ومميزات اليقظة الإستراتيجية.....
(15)	1- أهمية اليقظة الإستراتيجية.....
(15)	2- مميزات اليقظة الإستراتيجية.....
(16)	المطلب الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية.....
(16)	1- اليقظة الإستراتيجية والقوى الخمس ل"بورتر".....
(17)	2-اليقظة التكنولوجية.....
(18)	3- اليقظة التنافسية.....
(18)	4-اليقظة التجارية
(19)	5- اليقظة الاجتماعية
(19)	6-اليقظة القانونية
(19)	7-اليقظة البيئية

(21)	- المبحث الثاني: سيرورة اليقظة الاستراتيجية.....
(21)	المطلب الأول: مراحل اليقظة الإستراتيجية.....
(21)	1- مرحلة تحديد وجمع المعلومات
(22)	2- مرحلة تحليل وتقييم المعلومات
(23)	3- مرحلة نشر واستغلال المعلومات.....
(25)	المطلب الثاني: ممثلو اليقظة الإستراتيجية.....
(29)	المطلب الثالث : شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية ومتطلباتها.....
(29)	1-شروط فعالية اليقظة.....
(29)	2- متطلبات خلية اليقظة.....
(30)	المبحث الثالث: دور المعلومة في اليقظة الاستراتيجية.....
(30)	المطلب الأول: تمركز اليقظة الإستراتيجية ضمن نظام المعلومات.....
(30)	1-تعريف نظام المعلومات.....
(31)	2- العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية ونظام المعلومات.....
(31)	المطلب الثاني: مصادر معلومات اليقظة.....
(31)	1- مصادر رسمية وغير رسمية
(31)	2- مصادر داخلية وخارجية.....
(32)	3- المصادر المفتوحة والمغلقة.....
(32)	4- المعلومة البيضاء: الرمادية، السوداء.....
(32)	المطلب الثالث: الطرق والوسائل المساعدة لليقظة الإستراتيجية.....
(32)	1-الانترنت كوسيلة لليقظة الإستراتيجية.....
(33)	2- طريقة المعايرة.....
(35)	- خلاصة الفصل.....
(36)	- الفصل الثاني:التغيير التنظيمي وعلاقته باليقظة الاستراتيجية.....
(37)	- تمهيد.....
(38)	المبحث الأول: مدخل إلى التغيير التنظيمي.....
(38)	المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي
(38)	1-تعريف التغيير.....
(39)	2- تعريف التغيير التنظيمي.....
(40)	3-أهمية التغيير التنظيمي.....
(40)	4-أهداف التغيير التنظيمي.....

(42)	المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي، مجالاته وأبعاده.....
(42)	1-أسباب التغيير التنظيمي.....
(43)	2-مجالات التغيير التنظيمي.....
(44)	3-أبعاد التغيير التنظيمي.....
(46)	المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي ومراحله.....
(46)	1-أنواع التغيير التنظيمي.....
(48)	2-مراحل التغيير التنظيمي.....
(51)	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة التغيير التنظيمي.....
(51)	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي.....
(52)	المطلب الثاني: أساسيات إدارة التغيير التنظيمي وخطواتها.....
(52)	1-أساسيات إدارة التغيير التنظيمي.....
(53)	2-خطوات إدارة التغيير التنظيمي.....
(54)	المطلب الثالث: عوامل نجاح التغيير التنظيمي وأسباب فشله.....
(54)	1-عوامل نجاح التغيير التنظيمي.....
(54)	2-أسباب فشل التغيير التنظيمي.....
(56)	المبحث الثالث: اليقظة الإستراتيجية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي.....
(56)	المطلب الأول: دور اليقظة الإستراتيجية في إثبات الحاجة للتغيير.....
(56)	1-دور اليقظة التنافسية في إثبات الحاجة التغيير التنظيمي.....
(57)	2-دور اليقظة التجارية في إثبات الحاجة التغيير التنظيمي.....
(57)	3-دور اليقظة التكنولوجية في إثبات الحاجة التغيير التنظيمي.....
(57)	4-دور اليقظة البيئية في إثبات الحاجة التغيير التنظيمي.....
(57)	5-دور اليقظة الاجتماعية في إثبات الحاجة التغيير التنظيمي.....
(58)	المطلب الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في تخطيط عملية التغيير.....
(59)	المطلب الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في تهيئة المورد البشري للتغيير.....
(60)	- خلاصة الفصل.....
(61)	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة.....
(62)	- تمهيد.....
(63)	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة.....
(63)	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز.....

(66)	المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة.....
(66)	1-نشأة وتطور مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة.....
(67)	2-أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة (سونلغاز).....
(67)	3-مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة (سونلغاز).....
(68)	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ولاية عنابة.....
(71)	المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية.....
(71)	المطلب الأول: إجراءات، أدوات، وأساليب الدراسة الميدانية.....
(71)	1- إجراءات الدراسة الميدانية.....
(71)	2-أدوات ومصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة الميدانية.....
(72)	3- الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
(73)	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية.....
(73)	1-مجتمع الدراسة.....
(73)	2-عينة الدراسة.....
(74)	المطلب الثالث: نموذج الدراسة الميدانية وحدودها.....
(74)	1-وصف أداة الاستبيان.....
(76)	2- حدود الدراسة.....
(77)	المطلب الرابع: قياس صدق وثبات نموذج الدراسة.....
(77)	1-قياس الصدق لأداة الاستبيان.....
(77)	2-قياس ثبات أداة الدراسة.....
(78)	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بتأثير أبعاد اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة.....
(78)	المطلب الأول: وصف وتحليل النتائج المتعلقة بتطبيق اليقظة الإستراتيجية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة.....
(78)	1-وصف خصائص عينة الدراسة.....
(80)	2- النتائج المتعلقة بمدى تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة.....
(83)	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمستوى تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة.....
(87)	المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بدور تطبيق اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة.....
(88)	1-العلاقة الارتباطية بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية محل الدراسة.....

(89)	2-العلاقة الارتباطية بين تطبيق اليقظة الإستراتيجية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية محل الدراسة....
(90)	- خلاصة الفصل.....
(91)	- الخاتمة.....
(97)	- قائمة المصادر والمراجع.....
(103)	- قائمة الملاحق.....

المقدمة

1. مدخل الدراسة

في ظل تنامي تطور المؤسسات ازدادت أهمية نظام المعلومات فأصبحت طريقة جمع المعلومات والمعرفة تتم بطرق ومواصفات علمية وموضوعية، وأصبحت المعلومات موردا استراتيجيا يعتمد عليه في اتخاذ القرارات. فلا يوجد جانب من جوانب المؤسسة لم يتأثر بتكنولوجيا المعلومات واليوم تعيش المؤسسة في عالم يخضع للكثير من التغيرات الدائمة وتداول المعلومات فيه يتم بسرعة مما يعني إمكانية حصول الجميع عليها. كما أن التغيرات التكنولوجية الاجتماعية والاقتصادية وتطوراتها تتم بسرعة فائقة مما يجعل هناك صعوبة في مواكبتها .

والمؤسسة باعتبارها عنصر ديناميكي ينمو ويتطور وقد يتأثر بهذه المتغيرات، وباعتبارها تعيش في جو المنافسة الشديدة لذا فهي مطالبة بتتبع و مراقبة كل شيء يحيط بها سواء على المستوى التجاري أو الاجتماعي أو الاقتصادية و تطوراتها تتم بسرعة فائقة مما يجعل هناك صعوبة في مواكبتها .

والمؤسسة باعتبارها عنصر ديناميكي ينمو ويتطور وقد يتأثر بهذه المتغيرات، وباعتبارها تعيش في جو المنافسة الشديدة لذا فهي مطالبة بتتبع ومراقبة كل شيء يحيط بها سواء على المستوى التجاري أو الاجتماعي أو التكنولوجي وذلك من خلال التوليف بين المحيط الداخلي للمؤسسة والتغيرات التي قد تحدث في المحيط الخارجي ومن ثم التأقلم والرفع من ميزاتها التنافسية وهذا ما يتم من خلال ما يسمى بمفهوم اليقظة الإستراتيجية.

وتعتبر اليقظة الإستراتيجية أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، فهي تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاطها وتحسين تنافسيتها وهذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات من محيط المؤسسة ومعالجتها وتحليلها ثم نشرها واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة وكل هذا في طابع استباقي توقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية.

ولقد أصبح التغيير حقيقة لا بد منها، فالعصر الحالي هو عصر التغييرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية والعالم اليوم هو عالم تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع فيه أشكال المنافسة وتنهار فيه أيضا الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول والأسواق.

والتغيير كونه سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد والمؤسسات دون استثناء، كما أن العمل على اكتشاف التغيرات ومحاولة التعامل معها أصبح غير كاف بل يجب توقعها أو ربما المبادرة بإحداثها، فالمبادرة هي التي تحقق النتائج الجيدة وليس القدرة على رد الفعل.

ومدير اليوم يجب عليه إدارة المؤسسة استراتيجيا فلم يعد في مقدوره أن يتخذ قراراته في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية أو مجرد استقرار بسيط للأحداث الجارية، بل يجب أن يتوفر لديه الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية

المقدمة

عند التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع سياسات وتصميم الاستراتيجيات المبنية على تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية واستكشاف الفرص والمخاطر باعتبارها الأساس في عملية تكوينها، فالبيئة الخارجية تؤثر على المؤسسة في سلوكها وأدائها في كونها تمثل المصدر الأساسي لمدخلات المؤسسة و منها تستمد القيم و الأهداف التي تسترشد منها، وهي التي تتلقى أو ترفض مخرجات المؤسسة .

ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن محيطها وتبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدرتها على الدفاع وعلى الهجوم، وكذا السبيل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك أكبر حصة من السوق.

الجزائر كباقي دول العالم تعيش هذه التغيرات المتسارعة في جميع الأصعدة وكذا المنافسة الشديدة وخصوصا بعد المفاوضات التي أبرمتها من أجل الدخول للمنظمة العالمية للتجارة وما انجر عن ذلك من فتح الأسواق الجزائرية للمنافسة العالمية والاستثمار الأجنبي فأصبح على عاتق المؤسسات مهمة صعبة وهي مواجهة المنافسة الدولية ومحاوله امتلاك مكانة ضمنها وهذا ما يتطلب منها أن تكون على درجة عالية من الوعي لكل ما يحدث أو سيحدث.

وقطاع الكهرباء والغاز بالجزائر كغيره من القطاعات يشهد تطورات هائلة حيث تتميز بيئته بأنها بيئة متغيرة وخاصة الاتصالات الخاصة بالهاتف النقال إذ هناك منافسة قوية في هذا المجال، ويلاحظ أنه يخضع لتغير سريع من حيث الإبداع والتطبيق واستخدام تقنيات جديدة ومتطورة، وعليه كان لزاما على المؤسسة في هذا الجو المتغير والمنافسة الشديدة أن تتبنى نظام اليقظة الإستراتيجية كوسيلة تسهر على العمل الجيد لها، وتراقب وترصد كل صغيرة وكبيرة على منافسيها، ما يؤهلها لأن تكون رائدة وسائدة من خلال تعميق فارق عدد مشتركها مقارنة بمشركي المؤسسات المنافسة.

2. إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق حول كل من اليقظة الإستراتيجية وكذا منظومة سونلغاز الجزائرية في ظل التحولات العالمية. وما يلعبه دور الموظف في المديرية الذي يعتبر الهدف الأساسي لأي مؤسسة، يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية

عنابة؟

الأسئلة الفرعية:

للإجابة عن الإشكالية تتبلور الأسئلة التالية:

- هل هناك تباين تطبيق أبعاد اليقظة الإستراتيجية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة ؟
- هل يوجد تحقيق كبير للتغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة ؟

المقدمة

- هل هناك علاقة ارتباط بين تطبيق اليقظة الإستراتيجية وبين تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة ؟

3. فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية المطروحة، تم وضع ثلاث فرضيات رئيسة وتدرج من الفرضية الثالثة أربعة فرضيات فرعية لأجل التوصل لأهداف الدراسة، يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- **الفرضية الأولى :** هناك تباين تطبيق أبعاد اليقظة الإستراتيجية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة.

- **الفرضية الثانية :** يوجد تحقيق كبير للتغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة.

- **الفرضية الثالثة :** توجد علاقة ارتباط بين تطبيق اليقظة الإستراتيجية وبين تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة ، والتي بدورها تنقسم إلى أربعة فرضيات فرعية كما يلي:

-**الفرضية الفرعية الأولى:** "توجد علاقة ارتباط بين تطبيق اليقظة التكنولوجية وبين تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة " .

-**الفرضية الفرعية الثانية:** " الثالثة : توجد علاقة ارتباط بين تطبيق اليقظة التنافسية وبين تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة " .

-**الفرضية الفرعية الثالثة:** " الثالثة : توجد علاقة ارتباط بين تطبيق اليقظة التجارية وبين تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة " .

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** " الثالثة : توجد علاقة ارتباط بين تطبيق اليقظة البيئية وبين تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة " .

4. أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي :

- مساهمة هذا البحث في تركيز اهتمام الباحثين الأكاديميين والممارسين لموضوع تطبيق اليقظة الإستراتيجية وأهمية دراسة تأثيره على تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسات وتحقيقها للمقومات الأساسية المتمثلة في رضا العميل عن الخدمة المقدمة؛

- محاولة تحسيس المهتمين وبوجه خاص القائمين على القطاع العمومي بضرورة إعطاء أهمية لليقظة الإستراتيجية ضمن وظائف المؤسسة باعتباره أداة تحقق الربحية وتحافظ على مكانة المؤسسة في السوق ضمن المؤسسات المتنافسة.

المقدمة

5. دوافع اختيار الموضوع: توجد عدة حقائق تجعل من الموضوع محل اهتمام الباحثين، لعل أهمها:

-الدوافع الذاتية: تمثلت في:

- الرغبة الشخصية؛
- الموضوع ضمن مجال التخصص؛

-الدوافع الموضوعية: تمثلت في:

- الدور الحيوي الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في اقتصاديات الدول؛
- التغيير التنظيمي الذي أصبح ضرورة ملحة يجب تبنيتها من طرف هذه المؤسسات؛
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة، وما يمكن أن يقدمه من نتائج تخدم مصالحها ومصالح زبائنها؛

6. أهداف الدراسة: وتشمل:

- إبراز أهمية تبني المؤسسات لتطبيق اليقظة الإستراتيجية ومختلف أبعادها؛
- التعرف على الكيفية التي تتمكن بها المؤسسة من استغلال تطبيق اليقظة الإستراتيجية لتحسين أدائها؛
- التعرف على واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية محل البحث؛
- تقديم بعض الاقتراحات المهمة التي قد تسهم في تفعيل اليقظة الإستراتيجية المطبقة في المؤسسة محل البحث؛
- لفت انتباه الباحثين والممارسين الأكاديميين إلى أهمية هذا الموضوع الحديث والمتخصص.

7. المنهج المتبع وأدوات الدراسة:

تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعد على تحليل البيانات واستنباط التفسيرات والاستنتاجات المتعلقة بالمشكلة المطروحة في هذه الدراسة. كما تم استخدام أسلوب المسح الشامل في الجانب التطبيقي، وتمثلت أدوات الدراسة في:

المصادر الثانوية: تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمذكرات والدوريات والمجلات الإلكترونية.

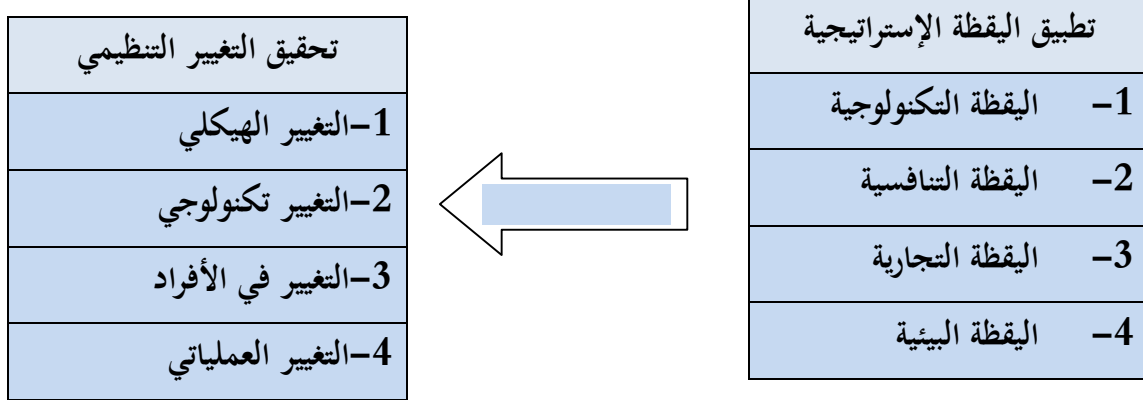
المصادر الأولية: تم الاعتماد على: الملاحظة، الاستبيان، كما هو موضح في الفصل الثالث ضمن أدوات الدراسة الميدانية واستخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

8. نموذج الدراسة: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومعاييرها الميدانية تصميم نموذج

فرضي كما هو مبين في الشكل رقم (1) يشير إلى العلاقة بين تطبيق اليقظة الإستراتيجية بوصفه متغيرا مستقلا وتحقيق التغيير التنظيمي بوصفه متغيرا تابعا.

المقدمة

شكل رقم(1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

9. حدود الدراسة: لكل دراسة حدود مكانية، زمنية، وبشرية، وعليه فقد حددت حدود هذه الدراسة كالآتي:

- **الحدود المكانية:** إن الحدود المكانية لهذه الدراسة هي المؤسسة عينة البحث والمتضمنة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة.

- **الحدود البشرية:** تمثل الحدود البشرية بعينة الدراسة والتي تتكون من مجموعة من موظفين المديرية المبحوثة، وقد بلغ عدد العينة 30 موظف.

- **الحدود الزمنية:** تمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة الفترة الممتدة من أكتوبر 2021 إلى غاية ماي 2022 ، أما فيما يخص الدراسة الميدانية تمثلت مدتها في الفترة الممتدة من 20 أفريل 2022 إلى غاية تاريخ 15 ماي 2022.

10. صعوبات الدراسة:

لقد واجه مسار هذه الدراسة العديد من الصعوبات الموضوعية والميدانية التي أثرت على معالجة بعض جزئياته والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

- تزامن هذا البحث مع جائحة كورونا(كوفيد 19) سبب عدة عراقيل من بينها صعوبة إيجاد مؤسسة تقبل المترشحين؛
- صعوبة جمع المراجع المتعلقة بالربط بين متغيرات الدراسة الأساسية؛
- صعوبة إجراء الدراسة الميدانية.

المقدمة

11. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الباحثين الذين تطرقوا إلى موضوع اليقظة الإستراتيجية وأيضاً التغيير التنظيمي ومن بين هذه الدراسات ما يلي:

دراسة 1: دراسة منصف بن خديجة، بعنوان: اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة دراسة حالة وحدة الدهن بسوق أهراس رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، 2006/2005.

هدفت هذه الدراسة إلى عملية تشخيصية لتواجد توجهات لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة وهل تقوم هذه الأخيرة بتبني هذا التوجه عند صياغة قراراتها الإستراتيجية وهل تحاول الإلمام الكامل والشامل من الناحية التشخيص الاستراتيجية الذي يسبق التخطيط الاستراتيجي.

ويكمن الاختلاف في كون أن هذه الدراسة اعتمدت على تشخيص توجهات اليقظة الإستراتيجية والدراسة الحالية تناولت اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة.

دراسة 2: دراسة علاوي نصيرة، بعنوان: «اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة»، دراسة حالة موبيليس، رسالة ماجستير جامعة أبي بكر بالقايد تلمسان، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتوليد البدائل الإستراتيجية الممكنة وكيفية إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية، حيث توصلت الباحثة إلى أن اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على أخذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية للالتقاط الفرص والتهديدات التطورية كما أنها مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات، ثم معالجتها وتحليلها بحيث لا يتم الإبقاء إلا على المعلومات المفيدة من أجل تغذية القرارات الإستراتيجية.

ويكمن الاختلاف في كون أن هذه الدراسة تطرقت إلى اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في مؤسسة موبيليس لسنة 2011، على غرار هذه الدراسة تناولت دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التغيير التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لسنة 2022.

دراسة 3: عكوش عقيلة : بعنوان: أثر التكوين على التغيير التنظيمي، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2014/2013

توصلت هذه الدراسة أن من أهم دعائم التغيير التنظيمي تتمثل في المورد البشري، وذلك من خلال مهاراته الفنية والفكرية، ومنه يبرز التكوين كأحد الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، حيث أنه يساهم في تحسين مستوى الفرد من حيث السلوكيات والمعارف والمهارات اللازمة لآداء عمله، ما يسمح بدعم مقومات التغيير

المقدمة

التنظيمي حيث لا يمكن لهذا الأخير أن يحدث أثاره الإيجابية إلا من كفاءات بشرية تقتنع به وتساهم بتفعيله، وتوصلت هذه الدراسة ميدانيا إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين تكوين الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح والتغيير التنظيمي في جامعة أحمد بوقرة بومرداس.

تمثل الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في دراسة متغير واحد وهو التغيير التنظيمي حيث كانت حول أثر التكوين على التغيير التنظيمي أما الدراسة الحالية فكانت حول اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التغيير التنظيمي.

دراسة 4: بودبزة إكرام، يوب أمال، بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة، مجلة العلوم الاقتصادي والتسيير والعلوم التجارية، العدد 01، جامعة 20 أوت 45 سكيكدة، الجزائر، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق التغيير التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام.

ومن بين أهم النتائج توصلت الدراسة إلى موافقة بدرجة متوسطة لتطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة، وكذلك المستوى العام للالتزام التنظيمي، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين ويتجسد هذا الأثر في التغيير في الأفراد والتغيير في التكنولوجيا.

تمثل الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في دراسة متغير واحد وهو التغيير التنظيمي حيث كانت حول أثر التكوين على التغيير التنظيمي على غرار الدراسة الحالية فكانت حول اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التغيير التنظيمي.

12. هيكل الدراسة:

لقد حددت إشكالية الدراسة إطار متعدد الأبعاد (تطبيق اليقظة الإستراتيجية، تحقيق التغيير التنظيمي، تحقيق التغيير عبر تطبيق اليقظة الإستراتيجية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة) الأمر الذي يستدعي ضرورة الإحاطة بكل هذه الأبعاد وبجميع جوانبها، وعلى هذا الأساس فقد شملت هذه الدراسة مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة جاءت كالتالي:

الفصل الأول: تضمن هذا الفصل الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية، وقد تكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم التطرق مدخل عام لليقظة الاستراتيجية في المبحث الأول، ثم تم التعرض إلى سيورة اليقظة الاستراتيجية في المبحث الثاني، ومن ثم التطرق إلى دور المعلومة في اليقظة الاستراتيجية في المبحث الثالث.

المقدمة

الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل التغيير التنظيمي وعلاقته باليقظة الإستراتيجية، وقد تكون من ثلاثة مباحث أساسية، حيث خصص المبحث الأول إلى مدخل إلى التغيير التنظيمي، ثم تم التعرف على أساسيات حول إدارة التغيير التنظيمي في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى اليقظة الإستراتيجية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي.

الفصل الثالث(الميداني): تضمن هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة، وقد تكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم التطرق إلى تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة في المبحث الأول ثم تم عرض منهجية الدراسة الميدانية القائمة أساسا على أداة الاستبيان بالتفصيل في المبحث الثاني، ومن ثم تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية الرئيسية منها والفرعية في المبحث الثالث.

الفصل الأول

الإطار النظري لليقظة

الإستراتيجية

تمهيد

في ظل التحولات البيئية السريعة واللامتناهية ومع التطور التكنولوجي المستمر أصبح يسمى هذا العصر بعصر المعلومات مما فرض على المؤسسات بيئة جديدة تتميز بالمنافسة الشديدة والتي تدفع بها إلى البحث عن مداخل للرفع من تنافسيتها، قصد محاولتها اكتساب مزايا تنافسية تؤهلها لاستمرار نشاطها و ضمان بقاءها أمام المنافسين، وهذا ما يدعو كل مؤسسة تبني أساليب التشخيص والفهم الدقيق والفعال لبيئتها الخارجية والداخلية لاكتشاف الفرص والتهديدات من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى، حتى تتمكن من تبني استراتيجيات ناجعة تمكنها التأقلم وسط محيطها التنافسي الجديد.

وأنيا صارت المعلومة تلعب دورا متميزا وتُعدّ موردا أساسيا والتحكم في تسييرها واستخدامها العقلاني يعتبر من أحد نقاط القوة للمؤسسة باعتبارها أساسا لصنع القرارات، هذا ما يحتم على المؤسسة اعتماد نظام معلومات يتماشى مع المتغيرات البيئية المعقدة ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد في هذا المجال ما يسمى بنظام اليقظة الإستراتيجية وهو نظام معلوماتي يسمح للمؤسسة بالتنبؤ، الترصّد و التتبع لكل ما يحدث أو قد يحدث في بيئتها التي تعمل فيها وقد يؤثر على نشاطها ومستقبلها، ولتسليط الضوء على مختلف المفاهيم والأساسيات المرتبطة بمختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية يتم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: مدخل عام لليقظة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: سيرورة اليقظة الاستراتيجية

المبحث الثالث: دور المعلومة في اليقظة الاستراتيجية

المبحث الأول: مدخل عام لليقظة الإستراتيجية

إن مصطلح اليقظة من المفاهيم الحديثة النشأة، ظهر ونشأ في الأوساط التي تعني بالمعلومة وتسييرها، لذلك فستتطرق لمفهوم اليقظة بصفة عامة ومفهوم اليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

1-تعريف اليقظة

إن أصل مصطلح اليقظة مشتق من اللفظ اللاتيني (**vigila**) والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة على منطقة أو قطاع معين، فاليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة ظهر في أدبيات إدارة الأعمال في الأوساط التي تعني بالمعلومة وتسييرها، واستخدام هذا المصطلح بالفرنسية هو ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما، ونقصد بالمراقبة ذلك العمل المنظم لرصد البيئة، وقد أوضح كل من **Marti** و **Martinet** في كتابهما أن هذا الرادار أو كما سميها رادار اليقظة يعمل على المراقبة المستمرة لمنطقة ما وهدفه إشعار الأشخاص المسؤولة عن أي خطر يدهمهم (رضوان أنساعد، حليلة قمري، 2020، ص 27) فمفهوم اليقظة حسب **Michel Cartier** "هي ذلك النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله (رماس أمين محمد، بن حميدة محمد، 2014، ص ص 12-15)

حيث تعرف اليقظة حسب معيار AFNOR 1998 على أنها "ذلك النشاط المستمر والمتكرر الذي يهدف إلى المتابعة النشطة للبيئة من أجل توقع التطورات المستقبلية" (رزاق إلياس، 2013/2012، ص 26). فمن خلال التعاريف يستخلص أن اليقظة هي عملية منظمة من بحث ورصد وتحليل وانتقاء للمعلومات من محيط المؤسسة بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

2- تعريف اليقظة الاستراتيجية

تطرق العديد من الباحثين في إدارة الأعمال إلى تعريف اليقظة الاستراتيجية، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف: فاليقظة الاستراتيجية هي "عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر لبيانات أو معلومات ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات صلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة" (بومدين يوسف، 2010، ص 21).

أما **N. H Rothberg** فيرى أن "أنشطة اليقظة الإستراتيجية تعبر عن جمع البيانات المنشورة، والمعلومات العامة كالمعلومات القانونية والإبداعات التكنولوجية، كما تقود إلى تحليل الاتجاهات العامة المتعلقة بالبيئات المختلفة: الاقتصادية، الديمغرافية، الاجتماعية، والبيئة العالمية" (رزاق إلياس، ص 31).

وعرفها Lesca على أنها: "السيورة المعلوماتية التي تقوم من خلالها المؤسسة بالاستماع التوقعي للإشارات الضعيفة في بيئتها بهدف اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات" (Bekaddour Hassen, 2013-2014, P46) وتعرف كذلك على أنها: "عملية الاستعلام التي تدكن المنظمة من الاطلاع على بيئتها و اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة" (François Brouard, , 28 et 29 octobre 2004, P52) وتعرف أيضا على أنها " نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة ومراقبة بيئتها التجارية التكنولوجية... وغيرها من أجل ترقب لجميع التطورات" (مريم بلحاج، 2017، ص 14).

ومن خلال هذه التعاريف يستنتج أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية مستمرة من بحث وترصد للمعلومات حول التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة ثم معالجة هذه المعلومات والقيام بنشرها من أجل استغلالها من طرف متخذي القرار لانتهاز الفرص وتقليص التهديدات.

ويتضح من خلال الاطلاع على مفهوم اليقظة الإستراتيجية، أن نشاط هذه الأخيرة يرتكز على ثلاث أنواع من الأهداف يطلق عليها (Les3 A LA VEILLE) (كرغلي أسماء، 2013، ص 52):

- تنبؤ: كشف وتحديد التهديدات، الفرص والاتجاهات والمشاكل الناشئة؛
- تكييف: ضبط الموارد وفقا للتغيرات الحاصلة في البيئة، توقع ثم اتخاذ القرار؛
- تصرف: حل المشاكل ذات الطبيعة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والتفاعل لخلق ميزة تنافسية.

3- مصطلحات قريبة من اليقظة الإستراتيجية

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

- الاستخبارات التسويقية: الاستخبارات التسويقية هي عمليات جمع البيانات والمعلومات عن استراتيجيات المنافسين، ولكن يجب أن يتم جمع هذه البيانات والمعلومات بالطرائق الأخلاقية والمشروعة، لذلك تجمع البيانات من مصادر رسمية مثل الإعلانات والنشرات العامة أو الخاصة التي تصدر عن بيوت الخبرة والاستشارة ومثل تقارير البورصات والأسواق المالية، ويمكن أيضا أن تجمع من مصادر غير رسمية مثل شراء بيانات المنافسين وإقامة علاقة خاصة مع العملاء المتعاملين مع الشركات المنافسة للحصول على معلومات سرية عنها (سليم الحسنة، 2006، ص 27).

- الذكاء الاقتصادي: عرفه هنري مارتر على أنه: مجموعة الأعمال المنسقة للبحث، المعالجة والتوزيع بهدف استغلال المعلومة الضرورية وهي تلك التي تكون في حاجة إليها كل المستويات الإدارية، واتخاذ القرار في المؤسسة لإعداد وتنفيذ الإستراتيجية الضرورية لبلوغ الأهداف وتحسين مكانتها في المحيط التنافسي " (بتغة صونية، 2017/2016، ص 101)

ومن أهم وظائف الذكاء الاقتصادي يذكر (قوجيل نور الدين، ص 31):

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

* التحكم في الإرث العلمي والتكنولوجي والمهارات: تعريف المعارف المهارات، معرفة قوانين قواعد ومعايير الحماية الصناعية وتطبيقاتها، التحكم في تكنولوجيا المعلومات؛

*الكشف عن الفرص والتهديدات: توقع الأخطار، إتقان تقنيات اليقظة، قدرة إظهار الشبكات والانتشار الهجومي... إلخ؛

* تنسيق الأعمال) الأنشطة: (ثقافة جمع المعلومات ، التوليف التشغيلي للمعلومة المغلقة، قدرة تحفيز الشبكات... إلخ؛

* تطبيقات التأثير: إتقان تقنيات الحرب المعلوماتية، تميمين المعلومة، الاستثمار في المعلومة.

وبصفة عامة فإن أهم الارتباطات بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي تكمن في (قوجيل نور الدين، ص

32):

-اليقظة الإستراتيجية سيرورة دورية مادتها الأولية المعلومة، وهي نفسها دورة الاستعلام في الذكاء الاقتصادي؛

-اليقظة الإستراتيجية تلتقط إشارات صادرة عن البيئة ولا تؤثر فيها ، حيث يقول 1991 Bouvard واقع اليقظة محدود لأنه لا يمكنها التأثير في البيئة التي تلاحظها باستمرار، وللذكاء الاقتصادي دور في تغيير البيئة فهو إذن مؤثر ومغير -هذا الإصغاء (الاستماع) هو استباقي في السيوريتين، أي البحث لمعرفة اختراق المستقبل؛

- اليقظة لا تستعمل إلا الإشارات الضعيفة و تلجأ في المرحلة الثانية لإشارات الإنذار المبكرة، الذكاء الاقتصادي يركز على الاثنتين ولا يقصي مسبقا أي نوع من المعلومات.

-المعلومات المعالجة بواسطة اليقظة الإستراتيجية صادرة من بيئة المؤسسة الخارجية لكن الذكاء الاقتصادي يستمع أيضا للبيئة الداخلية؛

- هدف اليقظة الإستراتيجية هو اكتشاف الفرص وتقليل عدم اليقين بينما الذكاء الاقتصادي أكثر طموحا لأنه يبحث عن التأثير في البيئة والتحكم في إرث المؤسسة.

وما يمكن استخلاصه والتأكيد عليه هو أن اليقظة الإستراتيجية هي أحد المكونات الضرورية للذكاء الاقتصادي وأهم فرق بينهما يكمن في التأثير و تغيير البيئة وكذا نوع البيئة التي يهتم بها كل واحد منهم.

-الذكاء الاستراتيجي: هو ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصره: الإشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين (مروى حميدي ، سامية سكفالي، 2018/2017 ، ص 05).

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

المطلب الثاني: أهمية ومميزات اليقظة الإستراتيجية

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

1-أهمية اليقظة الإستراتيجية

اليقظة نظام يساعد على اتخاذ القرار من خلال الملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل التعرف على الفرص والتهديدات كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية ويمكن تلخيص أهميتها في (علاوة نصيرة، 2011/2012، ص ص 84-85):

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

-تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة كما تسمح أيضا لذا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛
-تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي تواجهها المؤسسة؛

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

-إن التطبيق الجيد لعملية اليقظة التنافسية تكون له انعكاسات ايجابية على المؤسسة وعلى نشاطها حيث تساعد اليقظة التنافسية على البحث والتطوير واتخاذ القرار كما أن تحليل المعلومات بشكل جيد يسمح بمواجهة المنافسين بشكل جيد (زغدار أحمد، 2011، ص 04).

وتتضح أهمية اليقظة الاستراتيجية من خلال التنافسية التي تحققها للمؤسسة، وتمثل هذه المزايا فيما يلي (عبد الباري

إبراهيم درة، 2014، ص 123):

- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة؛

-اكتساب موقع قوي من أجل طرح سلع وخدمات مبتكرة في السوق؛

-الحصول على مورد وافر من المعارف والخيارات؛

-ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن.

2- مميزات اليقظة الإستراتيجية

يؤدي تعريف اليقظة الإستراتيجية إلى بعض المميزات الأساسية التي تكونها وهي كالاتي (بوخرينة خديجة،

2014/2015، ص 37) :

-الإستراتيجية: تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة سابقا.

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

-**التطوعية:** اليقظة الإستراتيجية لا تعد عملا سلبيا ومحدودا حيث لا تقتصر على المتابعة والترصد البسيط للمحيط، بل تعتبر تطوعية من خلال التيقظ والانتباه الجيد للمعلومات المتوقعة وفي الغالب التحري عنها.

-**الذكاء الجماعي:** اليقظة الإستراتيجية تتطلب الذكاء الجماعي، حيث يكون العمل الجماعي بوجود مجموعة من الأفراد في اتصال وتفاعل من أجل ملاحظة الإشارات في المحيط و إعطائها معنى محدد.

-**المحيط:** يتكون محيط المؤسسة من عدة عوامل ومتغيرات مؤثرة ويتم تأثيرها بطريقة كلية، لاسيما عند التحدث عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

-**إنشاء الإبداع:** اليقظة الإستراتيجية تشمل تفسيرات علامات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بالإبداع في الواقع المعلومات المقصودة يتحرى عنها ولا تصف الأحداث المحققة سابقا ولكن تسمح بتحرير الفرضيات وخلق رؤية استباقية.

-**التوقع:** هو عبارة عن المعلومات التنبئية التي تفيد بالتوضيحات المستقبلية للمؤسسة (مجيد الكرخي، 2017، ص 21).

المطلب الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية

بالنظر إلى أن اليقظة هي سيرورة منسقة ومستمرة تستطيع بواسطتها المؤسسة جمع المعلومات من بيئتها الخارجية واستغلالها فانه يمكن أن يذكر عدة أنواع كالتالي:

1- اليقظة الإستراتيجية والقوى الخمس ل"بورتر" (داودي الطيب وآخرون ، 2007، ص21)

يشمل مفهوم اليقظة الإستراتيجية تعبيراً شاملاً عن اليقظة والتي تتكون من عدة أنواع متكاملة، حيث تعطي اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية، وأقل قدر ممكن من الوسائل مساهمة في تحقيق وتحسين تنافسيتهما الدائمة.

حيث أن حدة المنافسة تزداد يوم بعد يوم في قطاع الصناعة كما أصبحت تعد السلوك الوحيد للمنافسين وهذا ما أوضحه نموذج بورتر حيث حدد المعلمات الخمسة الأساسية للمنافسة التي تحكم مستقبل المؤسسة، وعليه فإن المؤسسة بحاجة لتحديد وتعريف واضح لمختلف الخصائص التي تتميز بها تلك المعلمات لتستطيع فيما بعد تحديد أفضل الاستراتيجيات التي يجب تبنيها، عن طريق وضع جهاز رقابة للتطور الحاصل في المحيط، إذا كانت لديها الرغبة أو الوسائل للقيام بذلك، إن هذا الجهاز الشامل يطلق عليه "اليقظة الإستراتيجية" ويمكن تقسيمها إلى أربع أجهزة ثانوية فرعية من يقظة متخصصة تكنولوجية، تنافسية، تجارية ومحيطية .

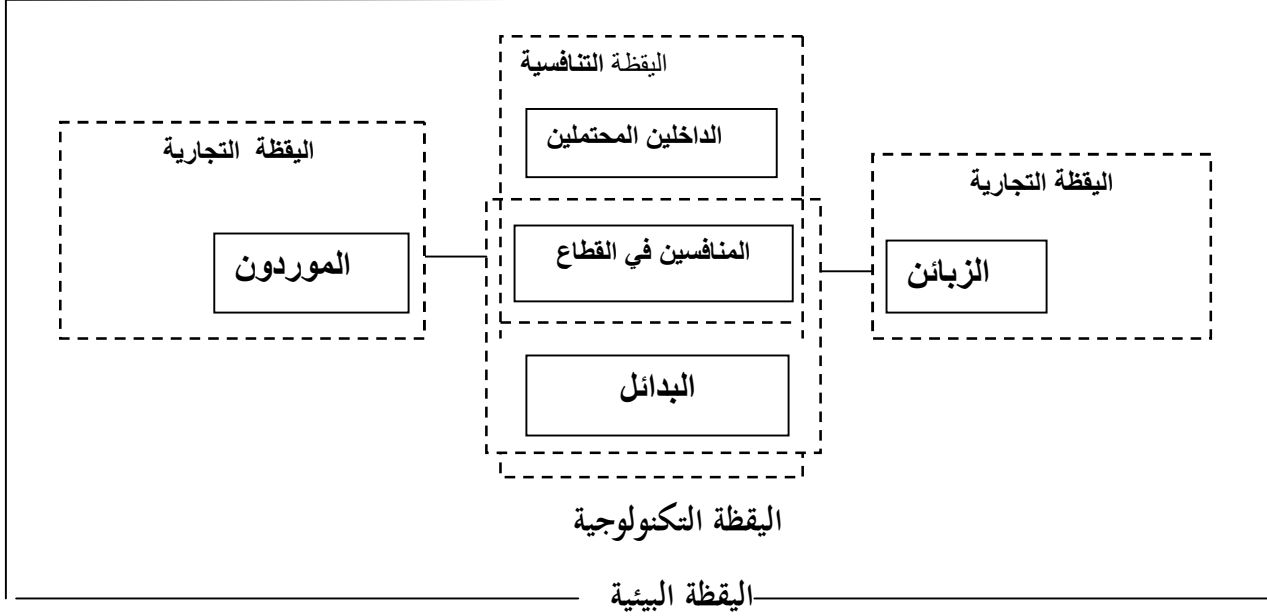
وكما اقترح Ribault و Martinet نظرة هامة حول العلاقة الاتفاقية بين القوى الخمس والأشكال التي يمكن استخراجها من اليقظة على حسب ميدان النشاط المستهدف وعلى هذا الأساس صنفت إلى أربع أنواع كبرى رئيسية

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

وهي: اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة المحيطية واليقظة التكنولوجية " بالإضافة إلى أنواع أخرى كاليقظة الاجتماعية، القانونية، السياسية، وغيرها.

والشكل الموالي يوضح الأنواع الأربعة الكبرى لليقظة.

الشكل رقم (01-01) : الأنواع الأربعة الكبرى لليقظة



المصدر: قوجيل نور العابدين، "دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال من المؤسسة ومحيطها"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي عمار، عنابة، الجزائر، 2012/2011، ص 33.

يتضح من الشكل السابق أن اليقظة التجارية تهتم أساسا بالزبائن (بما فيهم الموزعون) والموردون، بينما تختص اليقظة التكنولوجية بظهور منتوجات وبدائل جديدة نتيجة للتطور التكنولوجي، في حين تهتم اليقظة التنافسية بالمنافسين الحاليين (داخل القطاع) و المحتملين، أما اليقظة البيئية فينصب اهتمامها على ما تبقى من عناصر البيئة الخارجية.

2-اليقظة التكنولوجية

وهي فن اكتشاف، جمع، معالجة، تخزين المعلومات والإرشادات الملائمة القوية والضعيفة، التي تزود المؤسسة على كل المستويات وتسمح لها بتوضيح التوجيهات المستقبلية للمؤسسة؛ (Daniel Rouach, 2013, P19)

وبالتالي فإن المغزى الحقيقي والفائدة الفعلية من اليقظة التكنولوجية إذن "تتمثل في الارتقَاب المنتظم للحصول على أكبر كمية ممكنة من المعلومات والمعارف من مختلف المصادر بهدف أساسي هو استخدامها في إيجاد بكل سرعة ممكنة أنجع الحلول للمشاكل التي تجابهها أو تعاني منها المؤسسات، الاقتصادية أو المجتمعات".

وتتمثل اليقظة التكنولوجية عموما في (مروى حميدي ، سامية سكفالي، ص 07):

عملية البحث عن المعلومات العلمية والتقنية والتكنولوجية لاستغلالها في المؤسسة؛

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

- الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في الطرق وأساليب الصنع؛

-تحديد التكنولوجيات المتبعة من قبل المنافسين.

3- اليقظة التنافسية

تعرف اليقظة التنافسية على أنها النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة والضعف) ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار (قمان أنيسة، 2014/2013، ص10).

ومن بين النقاط التي تركز عليها في اليقظة التنافسية نذكر ما يلي (بوخریصة خديجة ، ص 48):

- التعرف على موردي المنافسين، منتجاتهم، الموارد والكفاءات.

- معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.

- قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس، المنتجات الجديدة للمنافسين والتحركات المحتملة لهم.

- نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون.

- إستراتيجية المنافسين ،سياساتهم التسعيرية، نتائجهم المالية.

4- اليقظة التجارية

هي البحث، المعالجة والنشر للمعلومات المتعلقة بالزبائن (السوق الخلفية للمؤسسة)، والموردين (السوق الأمامية للمؤسسة مثل سوق العمل)

- الزبائن (الأسواق): ويتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذلك تطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة؛

- الموردون: يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة (بن السعدي جمال، زاوش رضا، جساس كلتوم، 12 و13 نوفمبر 2017، ص 05).

وكحالة خاصة نجد سوق العمل والذي يجب تتبع فيه تطور عرض المهارات الجديدة وتطور سعر اليد العاملة يجب الأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن، وحتى إذا كان وأخيرا 80% من الزبائن راضين على المنتج، فإنه يجب الاطلاع على ملاحظات 20% غير الراضين وهذا ١ دف التحسين من جودة المنتج.

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

وبالتالي فاليقظة التجارية الهدف منها هو معرفة حاجات ورغبات وسلوك المستهلكين الحاليين ومتابعة تطور احتياجاتهم وولائهم قصد كسب رضاهم ومعرفة أحوال الموردين ووضعيتهم المالية وطرحهم لمنتجات جديدة.

5- اليقظة الاجتماعية

وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعرضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد سلامة أو يعزز من التناقص التنظيمي. وبالتالي فاليقظة الاجتماعية تتجلى في متابعة كل التغيرات التي لها علاقة بالمحيط الاجتماعي للمستهلكين أي بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد وتشمل هذه المتغيرات: عادات وتقاليد المستهلكين، النمو الديمغرافي، الكثافة السكانية، كما تمنح لميسري المؤسسة :

- مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات الجيدة بين أفراد الجماعة؛

- سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل.

6- اليقظة القانونية

تتمثل اليقظة القانونية أو التشريعية في تتبع ورصد تطور القوانين والتشريعات الصادرة عن الحكومة وأصحاب القرار في الدولة بصفة عامة وهذه اليقظة ضرورية اليوم في ظل العولمة، كما يجب على المؤسسة من متابعة وترصد هذه القوانين والتشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية أو الوزارية فيكون لها تأثير على نشاط المؤسسة، فقد تكون فرصا أو مزايا تمنحها الدولة يجب انتهازها، كما يمكن أن تكون أخطار وتأثيرات سلبية على نشاط المؤسسة يفترض تفاديها .

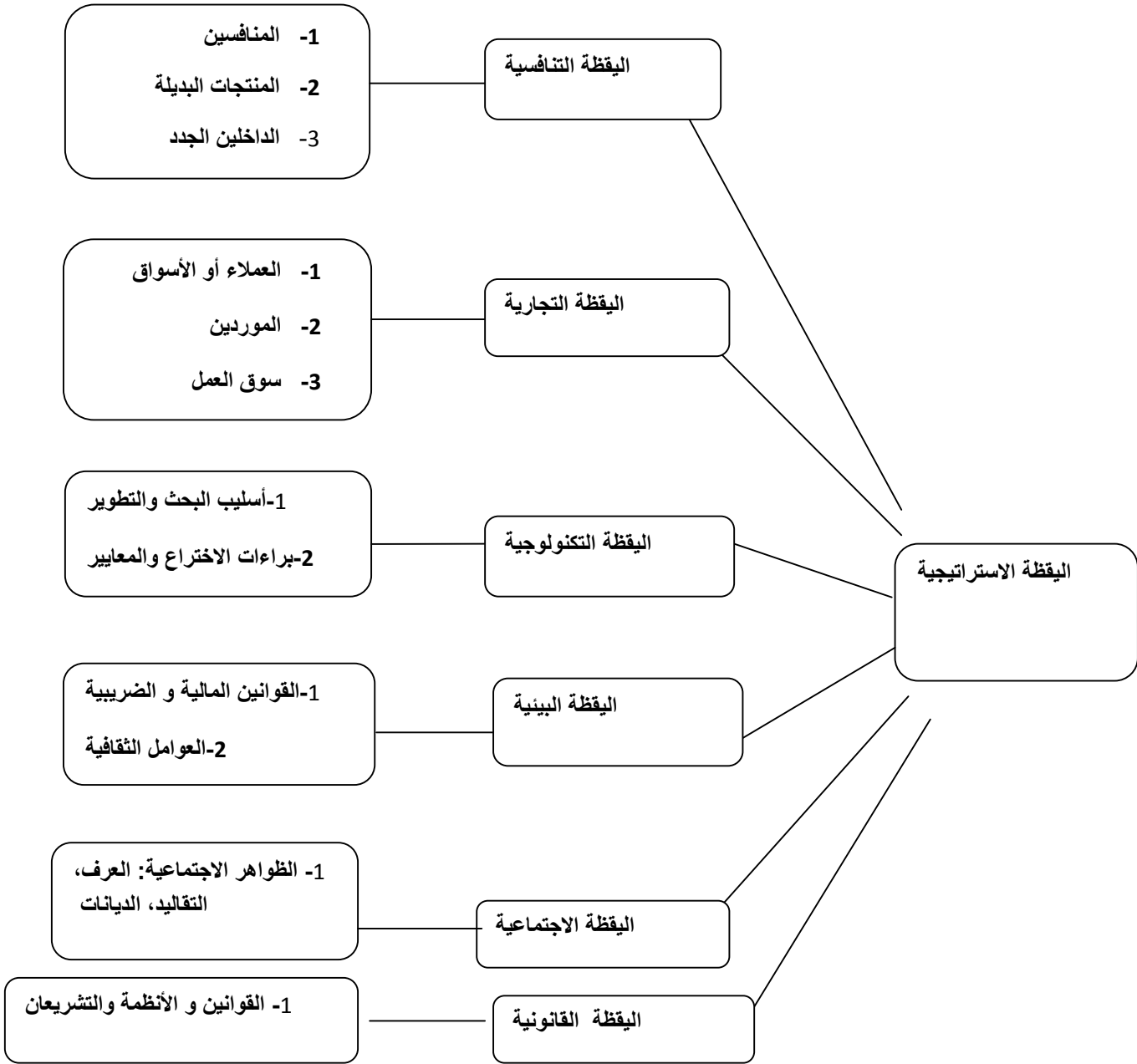
7- اليقظة البيئية

وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة والتي لم تتناولها الأنواع السابقة مثل: المالية، الثقافية، الإيكولوجية، التمويلية، الاقتصادية... وغيرها. ولا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تؤثر على نشاط ومستقبل المؤسسة.

ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة لأنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومات الأساسية في عملية اليقظة (بوخرينة خديجة، ص 50).

والشكل الموالي يوضح أهم العناصر التي تهتم بها مختلف أنواع اليقظة الاستراتيجية.

الشكل رقم (01-02) : عناصر أنواع اليقظة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على معلومات مجمعة.

المبحث الثاني: سيرورة اليقظة الإستراتيجية

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

المطلب الأول: مراحل اليقظة الإستراتيجية

تتجلى اليقظة الإستراتيجية في مجموعة من المراحل المتكاملة والمتتمثلة في جمع للمعلومات، التحليل والتقييم، وفي الأخير النشر، التخزين والاستغلال، والتي سيتم التعرض لها بالتفصيل.

1- مرحلة تحديد وجمع المعلومات

تمثل مرحلة تحديد وجمع البيانات والمعلومات في تحديد الاحتياجات الحقيقية واللازمة للبحث، ولهذا يجب في البداية حصر المجال الفعلي للبحث لعدم تضيق الوقت والجهد وحتى التكاليف في البحث عن معلومات غير هامة ثم جمع المعطيات اللازمة وهذا يكون خلال مرحلتين التي سنتطرق لهما فيما يلي:

- **الاستهداف:** تتمثل عملية استهداف اليقظة الإستراتيجية في الطريقة التي يتم من خلالها تحديد وحصر مجال البحث أي الجزء من محيط المؤسسة الذي يتم وضعه تحت الترصّد والمراقبة، لإمكانية تحديد المعلومات التي يجب جمعها. والمبتغى من الاستهداف هو إعطاء فعالية أكبر لليقظة من خلال تقليص حجم التكاليف والمجهودات والوقت.

وبالتالي من خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الإستراتيجية، ويتمثل الهدف في النتيجة التي تنتج عن عملية الاستهداف، المتمثلة في وثيقة تحدد الجزء من بيئة المؤسسة الذي تريد أن تراقبه من طرف فريق أو ممثلي اليقظة، وهذه الوثيقة هي عبارة عن جدول ذو مدخلين:مدخل المتعاملين (الأعوان) والآخر مدخل المواضيع (المجالات)، وأيضا عملية الاستهداف تمكن المؤسسة من معرفة مصادر المعلومات التي تريدها. ويمكن تعريف كلا من المتعاملين والمواضيع كما يلي(بوخرينة خديجة ، ص 58):

***المتعاملين (الأعوان):** يقصد بالمتعاملين أو المتعامل هو أي شخص طبيعي أو معنوي تكون قراراته وأفعاله ذات تأثير (إيجابي أو سلبي بحسب الحالة) على مستقبل المؤسسة، إلا أن هذا التأثير إما أن يكون مباشرا أو غير مباشر، بحيث يظهر من خلال الحدث الذي ينتج عن المتعامل، مثلا ابتكار خدمة أو منتج جديد، وبالتالي يجب على المؤسسة الاهتمام بكل متعامل سواء كان حاليا أو محتملا بحيث تتوقع منه إحداث أو خلق تغييرات في بيئتها، لأنه من الممكن جدا أن يصبح المتعاملين المحتملين في ظرف وجيز بمتعاملين في غاية الأهمية.

***المواضيع (المجالات):** ينوه الموضوع إلى الخصائص المميزة للمتعامل (مهما كان نوعه حاليا أو محتملا) التي تهم المؤسسة في عملية اليقظة الإستراتيجية وتفيدها في قراراتها، أي الموضوع يبين نشاط المتعامل، فمن الممكن لمتعامل مستهدف عدة مجالات أو مواضيع، والعكس صحيح أي لموضوع عدة متعاملين.

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

- **تعقب وجمع المعطيات والمعلومات:** التعقب هو العملية التي من خلالها يتحصل أعضاء المؤسسة أو وحدة من وحداتها على المعلومات اليقظة الإستراتيجية، وهذه العملية تتطلب بذل مجهودات وإرادة قوية لترصد وترقب المعلومات والبحث عنها، "وتعتبر عملية التعقب لدى العديد من الباحثين في غاية الأهمية وعامل من عوامل النجاح أو الفشل حسب الحالة لعملية اليقظة الإستراتيجية".

ومن ناحية تكوين المتعقبين يجب على المتعقب امتلاك عدة معارف حتى يتسنى له التعامل مع مهمته ومواجهة الصعوبات التي يتلقاها بجزر ويقظة، ومن بين هذه المعارف نذكر منها ما يلي (بوخريصة خديجة ، ص 59):

- الوصول إلى مصادر المعلومات المحددة ومحاولة اكتشاف مصادر جديدة؛

- يجب على المتعقب الاعتماد على ذكائه وخبرته لاختيار المعلومة المناسبة حتى يتفادى تراكم المعلومات وتضييع الوقت؛

- تمرير المعلومات المرصودة وربطها بالمعلومات المتوفرة سابقا وتكوين الذكاء الجماعي بالتفاعل مع المتعقبين الآخرين.

2- مرحلة تحليل وتقييم المعلومات

إن عملية تحليل والمعالجة تأتي بعد ترصد وجمع المعلومات، فهذه الأخيرة هي عبارة عن معطيات غامضة أو إشارات

ضعيفة، فلا بد من تحليلها حتى تصبح ذات قيمة وفائدة لمتخذي القرار وهي عملية تمر بمراحل موضحة كما يلي:

- **انتقاء المعلومات:** يقصد بها فرز وغربلة المعلومات الهامة والضرورية من الكم الهائل المتحصل عليه من عملية التعقب والتي تمم أعضاء وممثلو اليقظة الإستراتيجية، وتكمن أهمية هذه العملية في أنها تحصر عملية اليقظة الإستراتيجية ويجب أن لا يتجاوز الحد والمبالغة في الانتقاء الذي قد يؤول إلى تضيق وإفراغ عملية اليقظة الإستراتيجية. يعتبر نجاح عملية الانتقاء من مسؤولية الأفراد المكلفين بعملية الانتقاء، وهذا يحتاج إلى جهد وتفاني جماعي، وهذه العملية تمر بمرحلتين:

- المرحلة الأولى: هي الانتقاء الفردي ويقوم به المتعقبون خلال ترصدهم المعلومات؛

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

وفي الأخير يكون نتائج هذه العملية قائمة المعلومات الأساسية والمفيدة لعملية اليقظة الإستراتيجية.

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

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

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

- **معالجة المعلومات:** تتم هذه المرحلة لتحويل المعلومات غير الكاملة إلى شكل مضبوط ودقيق، ويعتبر الهدف منها تقديم معلومات توقعية للتغيرات الحاصلة بمحيط المؤسسة.

"وتسمى هذه المرحلة بتكوين المعنى جماعيا لأنها تحتاج إلى تكاتف الجهود جميع العاملين بالمؤسسة، حيث أن الترجمة الجماعية للمعلومة وسيلة لتخفيض أثر الانحراف الإدراكي للفرد وتفاعل الجميع يساهم في إعطاء تحليلات أكثر مصداقية حسب ما يمتلكه كل شخص من خبرة ومعلومات" (كرومي سعيد، 2013، ص ص 127-128).

- **تخزين المعلومات** يمكن القول أن عملية التخزين للمعلومات تتم بعد كل مرحلة من المراحل السابقة لعملية اليقظة، وهذا من أجل الحفاظ على الرصيد المعلوماتي للمؤسسة وسهولة استعمالها وفي أي وقت ممكن، وكذلك حمايتها وصيانتها من الضياع، السرقة والإهمال (بوخریصة خديجة، ص 63).

3- مرحلة نشر واستغلال المعلومات

خلال هذه المرحلة يتم استخدام المعلومات الناتجة عن المراحل السابقة لليقظة، حيث تصبح المعلومات المتوفرة عديمة الفائدة إذا لم تستخدم في اتخاذ القرارات اللازمة، وإلا تكون تكاليف زائدة للمؤسسة.

- **نشر المعلومات:** تكون بوضع المعلومات المتوفرة في قبضة مستخدميها وهم الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة، والتي من خلالها يستطيع متخذ القرار اغتنام الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة، تبدأ عملية النشر من مكان تخزين المعلومات المهيأة وتنتهي عندما يتم استعمالها من قِبَل زبائن اليقظة أو المستخدمين المحتملين.

- **تنشيط اليقظة الإستراتيجية:** عملية تنشيط اليقظة هي وظيفة المنشط أو المسؤول عن جهاز اليقظة الإستراتيجية، وحسب نظام اليقظة المبرمج في المؤسسة يكون على أساسه تعيين شخص أو عدة أشخاص للتنشيط، ويجب أن تتوفر عدة صفات للمنشط للقيام بعمته على أحسن وجه منها: التنظيم، الانضباط، الكفاءة، الصرامة والتفاهم لأن وظيفة المنشط هي قبل كل شيء علاقة وظيفية واتصالية، ويتلخص دوره فيما يلي:

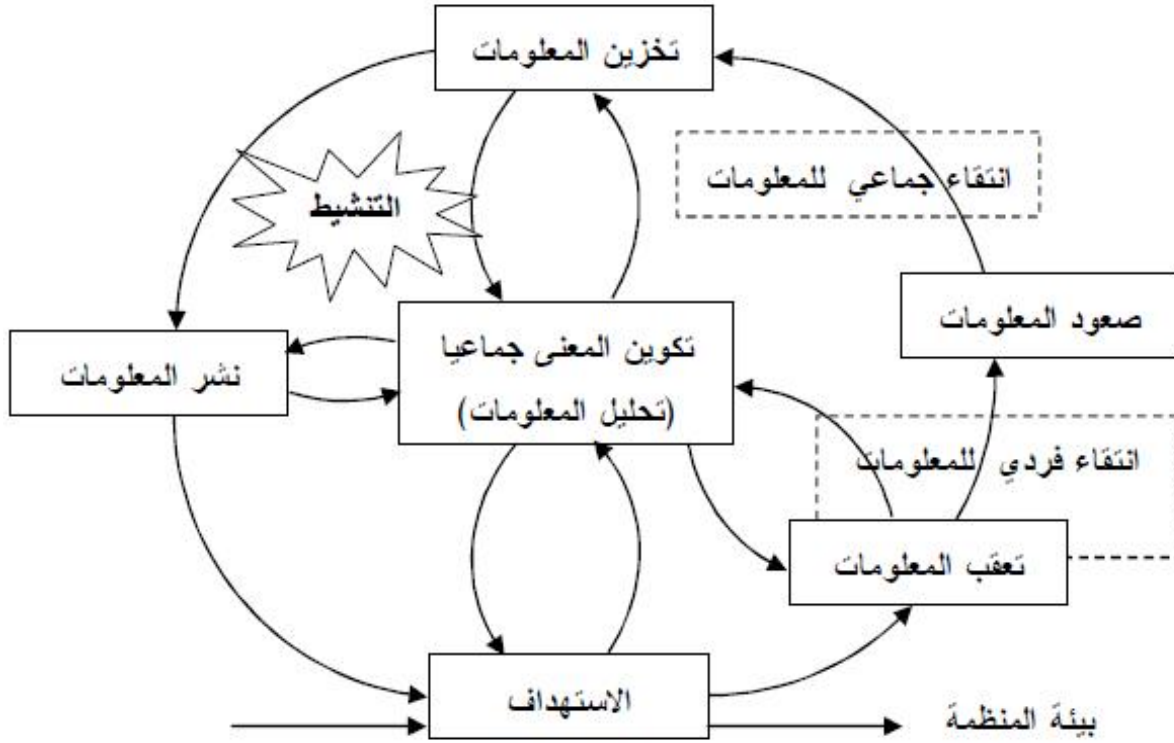
- تشجيع عمل أعضاء الجهاز اليقظة وخاصة المتعقبون الميدانيون؛

- اقتراح مصادر جديدة للمعلومات وعدم إبقاء المعلومات مخزنة في أذهان أفراد المؤسسة؛

- دمج مجموعة الممارسات الفردية التي يمكن ظهورها قبل إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية وإحياء وتطوير جهازها.

والشكل الموالي يوضح سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية :

الشكل رقم (01-03) : سيرورة اليقظة الاستراتيجية



المصدر : بوخریصة خدیجة ، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم -، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، 2015/2014، ص 66.

نستنبط من الشكل أن عملية اليقظة الإستراتيجية تتم في شكل حلقة ديناميكية مستمرة، والتي تبدأ بمرحلة ترصد المعلومات وجمعها والتي تشني على عمليتين وهما الاستهداف وتعقب المعلومات وبعدها تأتي مرحلة التقييم والمعالجة لتلك المعلومات المترصدة وتحويلها إلى معلومات مفيدة للاستعمال، وفي الأخير نشر واستخدام هذه المعلومات حسب احتياجات المؤسسة، ومن خلال هذه السيرورة وبالمطابقة مع مراحل نظام المعلومات يتبين أن مراحل اليقظة تتوافق مع مراحل النظم المعلومات ما يعني أن اليقظة نظام معلوماتي يساعد المؤسسة على استيفاء المعلومات الخاصة بها من بيئتها.

المطلب الثاني: ممثلو اليقظة الإستراتيجية

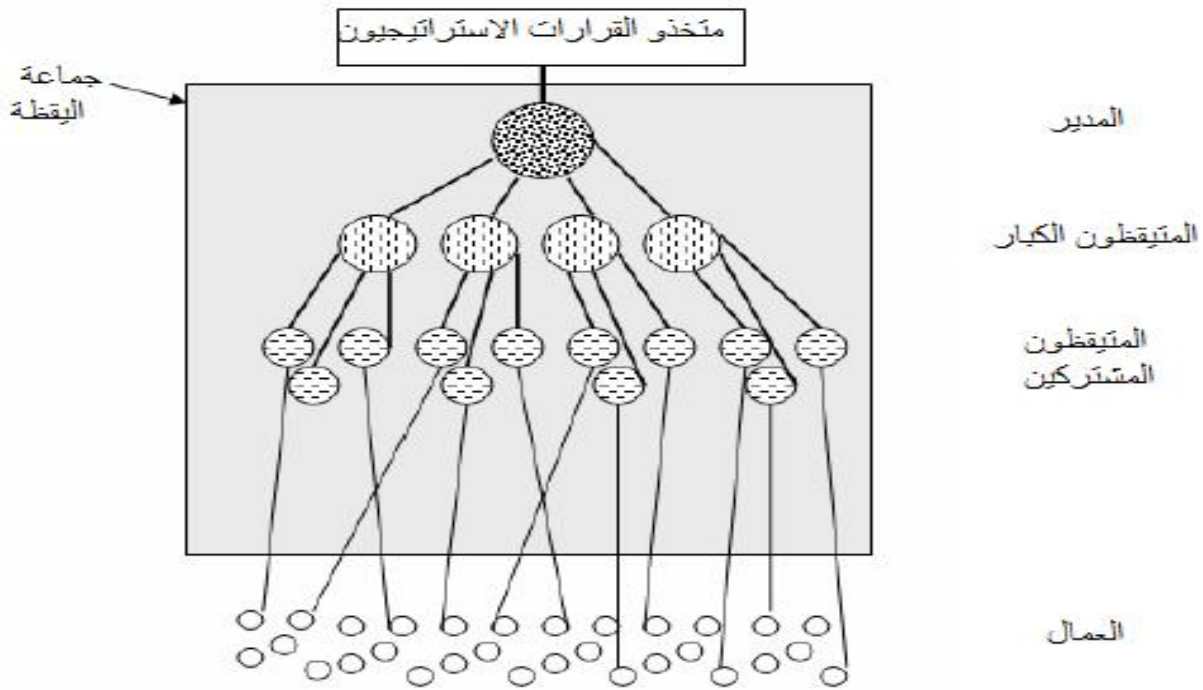
يصطلح على أخصائي المعلومات الممثل لعملية اليقظة بـ "المُتيقظ" أو يطلق عليه كذلك بـ "المنشط"، ويمكن تعريف أخصائي المعلومات بصفة عامة: "بأنه شخص يهتم بإعداد وتجهيز المعلومات في مجال من مجالات المعرفة أكثر من اهتمامه بضبط الوثائق نفسها" (بوخریصة خديجة ، ص 67).

ومنه فان أخصائي المعلومات هو الشخص المسؤول عن تهيئة وإيصال وإتاحة المعلومات للمستفيدين، وعليه يعتبر حلقة وصل بين مصادر المعلومات المختلفة و المستفيدين.

ويمكن تعريف "المتيقظ" على أنه أحد ممثلي عملية اليقظة وهو الشخص الذي يجيد عملية الترصّد البيئي أي الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته، مهمته الجوهرية تتضح من خلال كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر التي تحيط بالمؤسسة، وهو يقوم بألية اليقظة على مبدأ جماعي، فالمتيقظ ينتسب لشبكة من المشاركين في عملية اليقظة.

و يوضح الشكل الآتي ممثلو عملية اليقظة الذين لهم علاقة مباشرة لليقظة.

الشكل رقم (01-04) : ممثلو عملية اليقظة



المصدر: قوجيل نور العابدين، "دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال من المؤسسة ومحيطها"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي عمار، عنابة، الجزائر، 2012/2011، ص 60.

تتطلب عملية اليقظة الاستراتيجية تخصيص موارد بشرية نوعية يطلق عليهم أعوان اليقظة (كرغلي أسماء، ص 61):

-مسؤول عملية اليقظة: يعتبر هذا العون ممثلا رئيسيا في عملية اليقظة، يتمثل دوره في تحسين نوعية جميع العاملين وكذا نشر ثقافة اليقظة في المؤسسة، لضمان توجيه الجهود نحو أهداف المؤسسة واحتياجاتها من المعلومات، مع تحديد

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

الاحتياجات الجديدة لإثراء واستمرار عملية جمع المعلومات، ويشترط أن يكون هذا العضو قادرا على بناء منهجية سليمة لمعالجة المعلومات، وكذا توجيه التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى نتائج، مع إيصال نتائج اليقظة إلى صناع القرار وتقييم مدى فعالية اليقظة.

-**الملاحظون (المراقبون أو المستشعرون):** يتمثل دورهم في جمع المعلومات الخام ووضعها في نظام اليقظة، كما يقومون بتقييم المعلومات المجمعة ويعتبر دورهم مكملا لدور الخبراء.

-**الخبراء:** إذا لم يكن الملاحظون قادرين تقييم المعلومات المجمعة أو في حالة ما إذا كانت المعلومات تجمع بصفة آلية يقوم الخبير بعملية تقييمها ووضعها في موضعها الصحيح قبل نشرها ويعتمد الخبير على الأساليب التقنية لدراسة النتائج بسرعة وتكون لها قدرة كبيرة على حل المشاكل عند حدوثها وتجدد الإشارة إلى أن الخبير قد يكون من داخل المؤسسة أو من خارجها.

- **عملاء اليقظة:** ليكون نظام اليقظة فعال يجب أن يشارك عملاء اليقظة أو المستفيدون من معلومات اليقظة بآرائهم حول هذه المعلومات التي تقدم لهم للتأكد من أن هذه المعلومات تطابق احتياجاتهم المحددة سلفا، ومن ثم إغلاق حلقة اليقظة.

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

يوجد نوعين من الأساليب للعمل بالية اليقظة بطريقة منظمة من قبل ممثل اليقظة وهما (بوخرينة خديجة، ص 67):

- الأساليب المباشرة

إن هذا النوع من الأساليب يعتبر رسميا، أي أنه يتم وفق "بروتوكولات" أو عقود ثنائية أو متعددة الأطراف، من بين الأمثلة نذكر: التكوين والتربصات، الرخص والدعوات وغيرها.

- الأساليب غير المباشرة

يعد هذا النوع غير رسمي مقارنة مع الطرق المباشرة، بمعنى أنه يتم على أساس التلاقي أو التعارف أثناء الملتقيات العلمية أو أثناء المناسبات أو التظاهرات يقوم إحصائي المعلومات بتبادل الأفكار والآراء .

وتكون هذه الأساليب بإقامة علاقات للاتصال ومنها تبادل العناوين الإلكترونية والأعمال والمعلومات الأخرى للاستفادة منها، وما يلاحظ بالنسبة لهذه الطرق والأساليب هو تكلفتها الدنيا وكذا صلاحيتها في حل المشاكل والصعوبات عندما تتعرض الأساليب المباشرة أو الرسمية.

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

من خلال ما تم التطرق إليه فيما سبق، في معرفة شبكة المشاركين في اليقظة الذين لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، يتضح وجود أشكال مختلفة لممثلي اليقظة تكمل بعضها البعض، والتي تتميز بأدوار وخصائص مختلفة، كل حسب نشاطه. ويمكن عرض ذلك في جدول يوضح الدور والخصائص لكل ممثل في شبكة اليقظة.

جدول رقم (01-01) : ممثلو اليقظة حسب الدور و الخصائص

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد جيد لأهداف المؤسسة. - معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. - تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات. - ترجمة سيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات. - البحث عن الابداع أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> متخذو القرارات الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي. - مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية. - معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات. 	<ul style="list-style-type: none"> - همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة. - إعداد والإشراف على دفتر الشروط. - مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة. 	<ul style="list-style-type: none"> مدير اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا. - القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة. - المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات. - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> المتيقظون الكبار

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

<ul style="list-style-type: none"> - المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة. - الملاحظة الجيدة(القدرة على البحث والاستماع) إضافة إلى روح الفضولية. - الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات في ما بينها. - دقة التحكم في فائض المعلومات. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد مصادر المعلومات. - استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها. 	<p>المتيقظون المشتركون</p>
<ul style="list-style-type: none"> - نشاط حيوي دائم في العمل. - روح عمل جماعية عالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم دعم اليقظة كأمين المكتبة، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات لإدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع المعلومات كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي. 	<p>العمال</p>

المصدر: قوجيل نور العابدين، "دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال من المؤسسة ومحيطها"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي عمار، عنابة، الجزائر، 2012/2011، ص 62.

صحيح أن الممثلين المذكورين في الجدول أعلاه لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، لكن نتائج هذه العملية لا تبقى حكرًا عندهم وإنما لجميع العمال الحق في معرفة تلك النتائج. وصحيح أن هؤلاء الممثلين لهم خبرة ومهارة مهنية عالية، ولكن هذا لا يمنع بتاتا من مشاركة جميع العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في هذه العملية. فمن يدري من أين تأتي المعلومة التي نبحث عنها .

كما تجدر الإشارة إلى أنه ليس جميع المؤسسات مجبرة على إتباع هذا النموذج وتخصيص أعوان لليقظة بهذه الطريقة، فمثلا قد توكل المؤسسة مهمة اليقظة إلى مكاتب خاصة أو تنشئ مصلحة خاصة تضم عددا من الأعوان تقسمهم إلى مجموعات لكل مجموعة مهمة ودور خاص، ويتوقف ذلك على الإمكانيات والموارد المتاحة وعلى الأهداف المنتظرة من عملية اليقظة.

المطلب الثالث: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية ومتطلباتها

يتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية والتعرف كذلك على المتطلبات الأساسية لخلية اليقظة.

1- شروط فعالية اليقظة

هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة وهي (علاوة نصيرة، ص 86):

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

2- متطلبات خلية اليقظة

تتطلب خلية اليقظة موارد بشرية، وسائل تقنية وموارد مالية (كرغلي أسماء ، ص ص 60-61):

- وسائل تقنية: تتطلب خلية اليقظة وسائل تقنية تسمح بالبحث والحصول على المعلومات ومن ثمّ معالجتها وتخزينها ونشرها ففي كل خطوة من الخطوات يتم استخدام برمجيات ملائمة .
- ولا تستطيع أي مؤسسة جمع وتخزين المعلومات، تحليلها ونشرها والاستفادة منها بدون توافر أساليب وتقنيات حديثة ومنظورة، ومنها تبرز أهمية تكنولوجيا الإعلام في خلية اليقظة.
- موارد مالية: تتطلب اليقظة ميزانية خاصة وذلك لأن تكلفة التعامل مع المعلومات معتبرة، فهي تتطلب ثلاث عناصر أساسية: تكلفة الموارد البشرية، تكلفة الوسائل التقنية (أدوات معلوماتية ومعدات المكاتب) وتكلفة التقنيات (الكتب والمراجع والاشتراكات).
- موارد بشرية: تتطلب خلية اليقظة تخصيص موارد بشرية نوعية هم أعوان اليقظة.

المبحث الثالث: دور المعلومة في اليقظة الاستراتيجية

لقد أصبحت المعلومات موردا جوهريا للمؤسسات في العصر الحالي الذي يعتبر التغير السريع من أهم سماته، ولكي تحافظ المؤسسات على بقائها في ظل هذا التغير يجب أن تجمع وتنقي وتخزن وتستخدم كماً هائلا من المعلومات.

المطلب الأول: تمركز اليقظة الإستراتيجية ضمن نظام المعلومات

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

1-تعريف نظام المعلومات

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

البيانات هي المعطيات الخام والأرقام والأصوات و الصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو أو كما يحدث فيه من أحداث وأفعال وتغيرات، فالبيانات تمثل المادة الخام التي تُجمع بناء على ما يحصل من أفعال وأحداث بطريقة تسجيلية بحتة، وبالتالي تعتبر الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى والبيانات هي ما تزودنا به الصحف والتقارير، تنبثق عنها نتيجة المعالجة بكل ألوانها وأشكالها ونظم المعلومات في الكمبيوتر، فمثلا لائحة أسعار الأسهم في صفحة أسواق المال هي بيان. أما **المعلومة** فهناك تعريف كثيرة قُدمت لها تنوعت تبعاً لتنوع واختلاف وجهات النظر حوله ، وأيضا لاختلاف الهدف المنتظر أو المراد بلوغه، أو المجالات المستعملة (مجال الإعلام والاتصال، المجال الاقتصادي، ...) ويمكن تقديم بعض التعاريف للمعلومة وهي :

يعرف Reix المعلومة بأنها: "كل ما يقدم لنا معرفة ويغير رؤيتنا للأشياء ويقلل من حيرتنا" (REIX .R, p 20)

كما يعرف (قوجيل نور الدين ، ص 46) على أنها: ناتج تبويب وتنظيم وجدولة البيانات بواسطة النظام إلى مجموعات متناسقة مختارة من البيانات مرتبة ومجمعة بطريقة معينة ليستفيد منها المستخدم بسهولة ويسر"

إذن فالمعلومات هي المواد المصنعة والجاهزة للاستخدام، أي أنها بيانات خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر بعضها مع بعض وتوجد في الفكر الجماعي للمجتمع.

يعرف (محمد السعيد خشبة، 1987، ص 45) نظام المعلومات على أنه: "النظام الذي يجمع ويحول ويرسل المعلومات في المؤسسة، ويمكن أن يستخدم أنواعا عديدة من نظم معالجة المعلومات لمساعدته في توفير المعلومات حسب احتياجات المستخدمين".

وتعرف كل من (منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد ، 2003، ص187) نظام المعلومات على أنه : "مجموعة من العمليات المنظمة التي تمد المديرين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات داخل التنظيم".

ومن خلال ذلك فإن نظام المعلومات هو نظام فرعي يوجد داخل النظام الكلي للمؤسسة، بحيث يتم من خلاله التعامل ومعالجة البيانات والمعلومات ونشرها في المؤسسة لدعم عمليات صنع القرار.

2- العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية ونظام المعلومات

تبنى عملية اليقظة الإستراتيجية على نظام المعلومات من أجل رصد المعلومات الآزمة لتتبع المشاريع الداخلية أو الخاصة بالشركاء، وذلك من أجل الاهتمام بالأوضاع الخارجية، من خلال قواعد المعلومات، الشبكات، مجموع المعلومات المنظمة في قواعد المعلومات المتخصصة (مجانية أو الغير مجانية)، أو من خلال قواعد المعلومات الداخلية ومن بين العناصر الأساسية التي يجب أن توفرها ما يلي (مروى حميدي ، سامية سكفالي ، ص 22)

- التموقع التكنولوجي للمنافسين؛

- المستجدات التكنولوجية، النتائج المتحصل عليها من طرف فرق البحث والتطوير؛

- تحليل لحافضة براءات الاختراع... إلخ.

المطلب الثاني: مصادر معلومات اليقظة

يمكن جمع معلومات اليقظة الإستراتيجية من 04 أنواع من المصادر (مروى حميدي ، سامية سكفالي ، ص 23):

1- مصادر رسمية وغير رسمية:

- المصادر الرسمية: وتأخذ عادة شكل الوثائق المكتوبة مثل: الصحافة المهنية أو العامة، الدراسات المنشورة، المواقع الالكترونية، قواعد البيانات، براءات الإختراع المسجلة، حيث أن هذه المصادر تكون في شكل وثائق؛

- المصادر الغير رسمية: تأخذ شكل الملاحظة، ذات الطبيعة الشفاهية، نتائج المقابلات، معارض، الندوات، الموردن، الزبائن، الموزعين، مقدمي الخدمة، الخبراء.

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

2-مصادر داخلية وخارجية :

- المصادر الداخلية :هي المعلومات الموجودة داخل المؤسسة مثل: شبكة المبيعات، الباحثين، الأفراد الجدد الذين تم تعيينهم في المنظمة، مختلف الموظفين الموجودين في المنظمة.

- الخارجية: تأتي هذه المعلومات من التفاعلات الخارجة عن نطاق المنظمة قد تكون رسمية (دراسات موثقة، أو غير رسمية مقابلات وملاحظات)، في هذه المصادر الخارجية، يجب على المسؤولين عن اليقظة الإستراتيجية تكوين شبكات اتصال مع: الصحفيين، الزبائن.

3-المصادر المفتوحة والمغلقة: يمكن تعريفها كما يلي:

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

-المصادر المغلقة: هي مصادر المعلومات غير العامة سواء التي يمكن الحصول عليها بدفع رسوم اشتراك ، مثال: البحوث التي أجريت في مراكز الدراسات، قواعد البيانات.

4- المعلومة البيضاء: الرمادية، السوداء، وتتمثل في (مروى حميدي ، سامية سكفالي ، ص 24):

- المعلومة البيضاء: مثل المعلومات التي تتيح الحصول على ميزانية المؤسسة، كمقال صحفي في المواقع الإلكترونية للمجلات، تقرير حول نشاط المؤسسة نشرته على موقعها الإلكتروني.

- المعلومة الرمادية: مثال على المعلومة الرمادية تلك تمكنا من الحصول على المعلومات حول المنافس (أ) بفضل المورد (ب).

-المعلومة السوداء: هي تلك المعلومات التي تساعد على معرفة إستراتيجية البحث لمؤسسة ما مثلاً، أي المعلومات السرية.

المطلب الثالث: الطرق والوسائل المساعدة لليقظة الإستراتيجية

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

1- الانترنت كوسيلة لليقظة الإستراتيجية

تم اشتقاق كلمة الأنترنت (Internet) من الكلمة (Interconnection) بمعنى الترابط، فهي عبارة عن شبكة ضخمة جدا من الشبكات المختلفة و المترابطة مع بعضها البعض في مختلف بقاع العالم، وتستخدم هذه الشبكات بروتوكولات معينة كوسيلة للتخاطب في ما بينها وتوفر هذه الشبكات المترابطة العديد من الخدمات ومن أشهرها البريد الإلكتروني، وخدمة web(الويب) (عدنان أبو عرفة، عبد الباعث محمد، إيهاب عامر، 2006، ص141) .

إن المعلومات المهمة والممكن الحصول عليها واستغلالها من طرف اليقظة الإستراتيجية توجد فقط في الكتب أو المجالات المتخصصة، وإنما يمكن اكتسابها بسهولة بفضل تكنولوجيات الاعلام والاتصال TIC حيث أن استعمالها بصفة

عامة كأداة لليقظة الإستراتيجية يوفر جملة من المزايا يمكن تلخيصها فيما يلي (قوجيل نور الدين، ص 69):

- تسمح تكنولوجيا الاعلام والاتصال بتحديد سريع ودقيق للمشاكل والفرص؛
- استعمال تكنولوجيا المعلومات المتقدمة يؤدي إلى استقاء المعلومات بسرعة وبشكل واسع ومتعدد المصادر الخارجية؛
- توفر التكنولوجيا المتقدمة إمكانية هائلة لتخزين وجمع المعلومات الداعمة للذكاء التنظيمي والمساعدة لاتخاذ القرارات.
- وبصفة عامة الأنترنت تنظيم فعال يدخل في جميع مراحل اليقظة (جمع، معالجة، توزيع، إلخ) والاستعمال الجيد لذا يعمل على تحسين نوعية (جودة) المعلومات التي تقاس بالمؤشرات التالية: الدقة، المحتوى، الإتقان، الفورية، الأهمية، الملائمة، قابلية الاستعمال، والفرصة.

2- طريقة المعايرة

تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات الإستراتيجية، أبدعتها شركة Bankx erox في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة.

ويمكن تقديم التعاريف التالية لطريقة المعايرة (ولد عابد عمر، علواطي لمين، 2017، ص ص 9-10)

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

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

تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية وتنتمي طريقة المعايرة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة.

وتتضمن عملية المقارنة المراحل الآتية (بوخرينة خديجة، ص 72):

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين؛
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية؛
- تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة ؛
- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه؛

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

- تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه.
 - تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.
 - و في الأخير تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم .
- تمكن المعايير من إنشاء معيار يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبالتالي تسعى المؤسسة بتحقيق هدفها وهو بأن تكون بمستوى المؤسسة القدوة أو حتى التفوق عليها. وتتبين غاية المعايير في أنها تبرز للمؤسسة الفروقات بينها وبين أداء المؤسسة النموذج ومن خلال هذا يجب على المؤسسة المراقبة المستمرة لتحليل أسباب هذه الفروقات واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها.
- وللقيام بعملية اليقظة الإستراتيجية يتطلب تواجد وسيلة فعالة وتقنية حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع وقت والتي من خلالها يعزز المؤسسة بفطنتها.

خلاصة الفصل

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

الفصل الثاني

التغيير التنظيمي و علاقته

باليقظة الإستراتيجية

تمهيد

تعتبر ظاهرة التغيير سمة من سمات العصر الحاضر، وهذا في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال حيث تخلف ضغوطا كبيرة تفرض عليها التكيف والتأقلم معها حيث يكتب لها البقاء والاستمرار معها، فالحاجة للتغيير ومواجهة تحدياته العديدة تتزايد مع الثورة الهائلة في العلوم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

إن لعملية التغيير التنظيمي الأثر الكبير على المنظمات وموظفيها على حد سواء، فالمناهج الإدارية الحديثة تحث المنظمات على التميز من خلال الأداء الصحيح من الوهلة الأولى والوصول إلى أكفأ استخدام للموارد المتاحة بدل من تضييع الوقت والجهد في كشف الأخطاء وتصحيحها، أما بالنسبة للموظفين فإن التغيير يساهم في إثراء الحياة العملية وفي هذا الخصوص فقد تم تقسيم هذا الفصل كالآتي:

المبحث الأول: مدخل إلى التغيير التنظيمي؛

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة التغيير التنظيمي؛

المبحث الثالث: اليقظة الإستراتيجية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي.

المبحث الأول : مدخل إلى التغيير التنظيمي

لقد حظي التغيير باهتمام غير مسبوق في الآونة الأخيرة، نتيجة التحولات التي شهدتها المحيط الأعمال، ومالها من اثر على منشآت الأعمال وبالتالي حاجتها إلى فهم صحيح له وتوضيح أسبابه وخصائصه وأهميته، من أجل توضيح الرؤية للمسيرين الذين يؤيدون التغيير ويرغبون في إدراجه بالمؤسسة.

المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في التغيير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل، بهدف التكوين وتحسين الأداء.

1-تعريف التغيير

هناك عدة تعريفات للتغيير نذكر منها:

التغيير هو : "استجابة ونتيجة طبيعية للحراك والنمو الذي يحدث في منظمات الأعمال، القدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغيير بمثابة محاولة لإيجاد التوازن البيئي للمتغيرات التي تحدث في المناخ" (ناصر جردات، 2013، ص 31).

كما يعرف أيضا بأنه الشيء الثابت الذي لا يمكن أن يتغير انطلاقا من الإيمان بحركية البيئة وتعقيدها المستمرين. (إحسان جلاب دهش 2011، ص666)

كما يعرفه الباحث روبنسون بأنه : "التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة" (سيد سالم عرفة، 2011، ص 17).

للتغيير مجموعة من الخصائص يذكر منها: (جمال عبد الله محمد، 2014، ص ص 19-20)

- التغيير أمر حتمي: يقول علماء الاجتماع إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه ذلك أن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فلا شيء يبقى على حاله ودوام الحال من الخال ويتجلى هذا الأمر في عالم اليوم حيث أصبح فيه التغيير قاعدة وليس استثناء فالعصر الذي تحي فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغيير والديناميكية في شتى المجالات الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، القانونية، مما جعل الكثيرين يطلقون عليه عصر التغيير.

-التغيير حركة تفاعلية: أي أن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة و أن المنظمة بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية تقفز بها من نم الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلا هذا الانتقال يشبه الخط المستمر.

- التغيير عملية مستمرة: هناك قاعدة تقول أن التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية كما قد يكون سريانه منظما كجريان الماء أو موسميا على قفزات نوعية أو كمية وقد يكون بطيئا أو سريعا، جذريا أو تدريجيا، فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي إذ أن السمة الغالبة عليها هي سمة التغيير المستمر.

- التغيير عملية شاملة: إن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يفرضي بالنظرة الكلية و الشمولية أو النظام محل الاعتبار لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بكليتها باعتبارها نظاما كاملا فالتغيير عبارة عن إستراتيجية تسيير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في كافة جوانبها وهو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية التي تعتبر تغييرات جزئية كما أن النظرة النظامية للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة بأن التغيير في إحدى أنظمتها يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة.

2- تعريف التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي: "هو استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، القدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغييرات التي تحدث في مناخ المحيط (علاوي عبد الفتاح، 2013، ص18) بمعنى قدرة التنظيمات للاستجابة للتغييرات التي تحدث داخل البيئة سواء كانت داخليا أو خارجيا . كما يعرف على أنه: " جهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتحديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها، فهو تغيير موجه ومقصود وهادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات (محمود سلمان العميان، 2013، ص 343) .

بمعنى أنه عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة للمناخ السائد في المنظمة وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز.

من خلال عرض لهذا العدد من التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التغيير التنظيمي نلاحظ أن كل باحث قدم التعريف وفق رؤيته الخاصة التي يتم بها التغيير وعلى أي المداخل يركز " سلوكية، إدارية، تنظيمية أو تكنولوجية " إلا أنها عموما لا تختلف من حيث المبدأ في أن التغيير هو جهود طويل المدى، وهو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المؤسسة، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير لإقناع أعضاء

المؤسسة بالأفكار الجديدة، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد تلاؤمها مع التطورات في ظروف بيئتها الخارجية".

3-أهمية التغيير التنظيمي

تتمثل أهداف التغيير التنظيمي أساسا في النقاط التالية:

- **التعامل مع الأحوال الطارئة**: وهي الأحوال التي تحدث للمنظمة في العمل وتستدعي التنبؤ والتخطيط لها مثل التغيير الذي يحدث في البيئة التي تعمل فيها المنظمة من تكنولوجيا وغيرها، والتغيير التنظيمي هو التصرف المناسب في مثل هذه الأحوال.

- **الحصول على المزايا التنافسية**: تتمثل الميزة التنافسية لمنظمة ما في قدرتها على خلق وزيادة القيمة من الموارد المتاحة والعمل بفعالية أكثر من المنظمات الأخرى المماثلة، إجراء التغيير التنظيمي المناسب يمثل المصدر الرئيسي لاستدامة الميزة التنافسية التي تحوزها المؤسسة (حسن محمد، 2014 ، ص52)

- **إدارة التنوع**: يجعل التغيير التنظيمي التعامل مع أشكال متعددة من الأفراد والعملاء والثقافات والقيم أمرا سهلا، وهو أمر مهم لاستمرارية المنظمة في العصر الحالي، وذلك إن جودة صناعة القرار بالمنظمة تعتمد على التعود على تجميع آراء متنوعة ومختلفة فيما بينها لصناعة القرار (سماتي حاتم، 2017/ 2018 ، ص 44).

- **التشجيع على الكفاءة والسرعة والتطور**: قدرة المنظمة على المنافسة في ظل بيئة تنافسية غاية في التعقيد وأمر لا يتحقق إلا بالكفاءة وسرعة الاستجابة مع التطور المستمر للعمل والتصرفات السائدة بالمنظمة، وهو أمر يمكن تحقيقه في التغيير التنظيمي.

4-أهداف التغيير التنظيمي

ترتبط جهود التغيير التنظيمي بمجموعة متنوعة من الأهداف والمصطلحات الفنية فقد تكون الأهداف في بعض الحالات مكتوبة إلا أنه يمكن أيضا اشتقاقها من خلال أفعال وتصرفات إدارة المنظمة ومن الأهداف الشائعة والمعروفة نجد الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجة عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد الأدنى من الصراع والتكاليف المنخفضة .

ويؤكد سيزلاقي ووالاس على أن برامج التغيير يجب أن تركز على قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها وجعلها أكثر قابلية للتكيف معها سواء كانت الحالية أو المتوقعة كما لا بد عليها من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المؤسسة، كما يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي و علاقته باليقظة الإستراتيجية

هذه المستهدفات كلها تؤكد على أن التغيير لا يأتي بطريقة عفوية ارتجالية إنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة تشمل على عدد من الأساليب والاستراتيجيات ويهدف التغيير المنشود كنتيجة وكمخرجات من المنظور الإيجابي إلى (عباس سمير، 2008/2007، ص 171):

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم؛
- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها أو تحاشي مناقشتها؛
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه؛
- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمؤسسة وأهدافها؛
- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وكمجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات؛
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات من خلال زيادة الوعي بدنامية الجماعة؛
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدل الإدارة بالأزمات؛
- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملا لها.

المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي، مجالاته وأبعاده

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم أسباب التغيير التنظيمي والتعرف على مجالاته الأساسية وأبعاده الرئيسية.

1- أسباب التغيير التنظيمي

من المعروف أن ظاهرة التغيير ظاهرة طبيعية تلازم المؤسسات التي تود البقاء والاستمرار في السوق، فالجمود والثبات والاستقرار في المؤسسات تعبر عن حالة التراجع والموت البطيء للمؤسسة، وعليه فإن التغيير لا يحدث بشكل عفوي أو تلقائي وإنما يحدث نتيجة عوامل خارجية وأخرى داخلية وفيما يلي عرض لهذه العوامل (علاوي نصيرة، 2014، ص 169-171).

1-1 العوامل الخارجية: يمكن إيجاز أهم العوامل كما يلي:

- المتغيرات السياسية والاقتصادية: تستدعي التغيرات السياسية والاقتصادية سواء كانت سلبية أو ايجابية أن تقوم المؤسسات العاملة بالتكيف وخلق التوازن في إطار أنشطتها مع هذه المستجدات، ومن بين التغيرات السياسية مثلا إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة كقوانين العمل، وقوانين الضمان الاجتماعي ومن بين المتغيرات الاقتصادية ارتفاع حدة التنافس بين المؤسسات والتغيرات في النشاط الاقتصادي من رواج وركود وما ينجم عنه من تغيرات في داخل الأفراد ومعدلات النمو الاقتصادي والتغير السريع والمطرد في أذواق العملاء، وكذا العولمة الاقتصادية وما نتج عنها من توحيد الأسواق وتحرير التجارة .

- المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية: تتطلب التغيرات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات الثقافية والحضارية وغيرها من المظاهر الاجتماعية كالقيم، والأعراف والتقاليد بأن تقوم المؤسسات بالاستجابة الواعية والمستمرة لتلك المتغيرات بهدف الملائمة والانسجام وذلك بإجراء التغيرات والتطورات في أنشطتها التنظيمية والإدارية، وإحداث سبل الاستجابة لتلك المتغيرات وبشكل مستمر ، ومن بين هذه المتغيرات الاجتماعية ما يلي: تغير الاتجاهات والقيم نحو العمل، تغير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية، النمو السكاني .

- التغيرات التكنولوجية: نتيجة للتغيرات المتلاحقة في التكنولوجيا والتي تهدف إلى تحسين الإنتاج وتسهيل تنفيذ الأعمال فإنه لا بد على المؤسسة الأخذ بها وإلا ستجد نفسها متأخرة عن باقي المؤسسات، وإدخال التطور التكنولوجي يحتاج لا محالة إلى إدخال تغييرات تنظيمية على مستوى المجال المادي والبشري كتخفيض القوى العاملة، أو تغيير أسلوب العمل، تغيير بعض المواد ... الخ .

1-2 العوامل الداخلية : من أهم هذه العوامل ما يلي :

- ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة وتطويرها باستمرار لكي تنسجم مع التطورات والمستجدات الجديدة؛
- إدراك الحاجة الماسة إلى إيجاد التنسيق والتوازن والتكيف بين مناخ المؤسسة واحتياجات الأفراد العاملين فيها؛

- تغيير أهداف المؤسسة : (حسين محمود حريم، 2006، ص343) إن تغيير الأهداف لأي مؤسسة يمكن أن يحدث تأثير كبير على نشاط المؤسسة وتوجهها وهذا ما يؤدي إلى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي وخصوصا ما يتعلق بتقسيم العمل؛

- انخفاض الروح المعنوية: إن انخفاض مستوى الروح المعنوية لدى العاملين وبطء العمل وارتفاع التكاليف، وتدني الإنتاجية، كل هذه المؤشرات توحى بوجود روح معنوية منخفضة داخل المؤسسة مما يتطلب إجراء تغييرات تنظيمية للقضاء على أسباب الانخفاض؛

- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم وانضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة، خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة وهذا ما ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة؛

- اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء ومحاولة معالجتها؛

- معرفة نقاط القوة ومحاولة تأكيدها من خلال إجراء تغييرات من اجل استغلالها.

2-مجالات التغيير التنظيمي

يمكن لإدارة المنظمة أن تحدث التغيير في مختلف عناصرها الداخلية والتي يمكن تصنيفها إلى أربعة مجالات رئيسية وهي:

- **التغيير الهيكلي**: هو التغيير الموجه إلى جزء من التنظيم الرسمي فإن أي تغيير في أحد أو بعض المكونات البناء التنظيمي (تصميم العمل والتخصيص، التكوين التنظيمي، مدى التفويض، نطاق الإدارة والإشراف، العلاقة بين التنفيذ والاستشاريون) يدخل في مجال التغيير البنائي ومعنى ذلك أن المنظمة قد تغير من وسائل التنسيق أو مستوى التخصص أو التوسع أو التضييق من نطاق الإدارة أو تزيد أو تقلل من تفويض سلطة اتخاذ القرارات، وفي حالات أخرى قد تلجأ المنظمات إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية إعادة التنظيم ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من تنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصفوفي ومن التغييرات التنظيمية الأخرى في هذا الصدد تغيير نظام العوائد والمكافآت أو نظام تقييم الأداء أو نظام الرقابة.

- **التغيير الفني**: يشمل ذلك استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو التغيير وتطوير أداء العمال والأنشطة الحالية من خلال تغيير أساليب العمل وطرق أدائه والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية أو من الناحية النوعية أو كليهما أو طرح أعمال أو أنشطة جديدة ودمج بعضها أو إلغائها.

- **التغيير التكنولوجي**: بمعنى تهيئة معرفة أو طرق أو تجهيزات فنية بما يسهم بتحسين جودة الإنتاج ويظهر التغيير التكنولوجي في عدة مجالات مثل الآلات والمعدات بتغيير الآلات والمعدات القديمة بأخرى جديدة، تغيير المراحل والعمليات المتعلقة بالإنتاج وتغيير تتابع العمل.... إلخ.

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي و علاقته باليقظة الإستراتيجية

ومن أهم التغييرات في المجال التكنولوجي نجد تغيير في نظم المعلومات والتي عرفت تطورا كبيرا باستخدام الحاسب وظهور تكنولوجيا في المعلومات والاتصالات الحديثة. ويعتبر نظام المعلومات ذلك النظام المتكامل والذي يربط بين المستخدم والآلة من أجل توفير المعلومات لدعم مختلف العمليات الإدارية ووظائف اتخاذ القرارات في المنظمة.

-التغيير البشري: يمكن أن يشمل التغيير التنظيمي النواحي الإنسانية في المنظمة هذا التغيير يشمل ناحيتين متميزتين هما المهارات والأداء ثم الاتجاهات، الإدراك والسلوكيات والتوقعات وبصفة عامة فإن القادة يمكنه إتباع ثلاث مداخل لتحديث المهارات وتحسين الأداء (محمود سلمان العميان، 2004، ص349):

* **المدخل الأول:** هو الإحلال الاستغناء عن العاملين الحاليين وتعيين عاملين جدد ذو كفاءة أكثر ولكن هذا المدخل صعب التنفيذ وينبغي عدم اللجوء إليه كحل أخير؛

* **المدخل الثاني:** هو التحديث التدريجي للعاملين والذي يعني وضع معايير جديدة لاختيار العاملين وتطبيق هذه المعايير على العاملين الجدد والعاملين الذين يحلون محل تاركي العمل أو المحالين إلى المعاش؛

* **المدخل الثالث:** هو تدريب العاملين الحاليين لتحسين مستوى أدائهم للعمل من خلال تنمية مهاراتهم.

3-أبعاد التغيير التنظيمي

ركز الباحثون في أبعاد التغيير التنظيمي على ثلاثة أبعاد أساسية تسمى العناصر أو الركائز الأساسية التي تركز عليها المنظمات في أداء مهامها، وهي (إكرام بودبزة، أمال يوب، 2019، ص 26):

3-1التغيير في الأفراد

يمثل الأفراد أهم عنصر في عملية التغيير، فهم جوهر العمل في أي منظمة ويتضمن التغيير في الأفراد تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم أثناء عملية الاتصال واتخاذ القرارات وحل المشكلات (عبد الغني بن حامد، 2016، ص 17) أي أن التغيير في الأفراد العاملين بالمنظمة يكون من أجل الارتقاء بأدائهم وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتعديل سلوكهم التنظيمي.

وهناك من الباحثين من ركز عند إحداث التغيير في الأفراد على ناحيتين أساسيتين هما :

- التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين وإحلال غيرهم محلهم؛
- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات، وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

وهناك فريق آخر من الباحثين ركز على الجوانب الإنسانية، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما:

- المهارات والأداء: يستخدم لذلك ثلاثة مداخل وهي:

-الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أنه يصعب تطبيقه؛

-التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد؛

- تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل لتحسين أدائهم من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

• الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات: ذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد والمجموعات.

3-2 التغيير في التكنولوجيا

إن التغيير الذي يؤثر على عملية التحول الفعلية للمدخلات إلى مخرجات (العملية الإنتاجية للمنظمة) يشار إليه بالتغيير التكنولوجي، ويشمل هذا النوع من التغيير: التغيير في المعدات والأدوات، أساليب العمل، تسلسل العمل، نظم معالجة المعلومات، ودرجة الأتمتة. إن استخدام التكنولوجيا الحديثة يؤثر على النظم الفرعية في المنظمة، فعلى سبيل المثال أحدث التطور التكنولوجي ثورة في تصميم، تطوير وتصنيع المنتج بواسطة الحاسوب فالتغيير التكنولوجي هو عملية استخدام مخرجات الإبداع والابتكار بهدف إحداث تغيير بسيط أو جذري في العملية الإنتاجية أو المنتج الذي يهدف إلى دعم القدرة التنافسية للمنظمة (صورية بوطرفة، 2018، ص 220) ويركز الباحثون أثناء التغيير التكنولوجي على اتجاهين أساسيين وهما:

-الاتجاه الأول: هو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين؛

-الاتجاه الثاني: يركز على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

3-3 التغيير في الهيكل التنظيمي

توزع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي، وقد تلجأ المنظمة في بعض الأحيان إلى إحداث تغيير داخلي والذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة توزيع الوظائف، تحديد المسؤوليات، تفويض المهام، تحديد نطاق الإشراف والعلاقات الداخلية، وإعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها مع بعضها البعض، كما يشمل التغيير على مستوى الهيكلية تحديد مصادر اتخاذ القرار، تحديد درجة المركزية واللامركزية وكذا تحديد نظم الرقابة وتقييم الأداء في المنظمة (سميرة صالح، 2016، ص 81).

المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي ومراحله

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التعرف على أنواع التغيير التنظيمي وأهم مراحله.

1-أنواع التغيير التنظيمي

هناك عدة تصنيفات وضعت من أجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف حيث فنجد:

1-1 إذا اعتمدنا التخطيط معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير المخطط والتغيير الغير مخطط أو (التلقائي) (محمود سلمان العميان، 2004، ص 350):

أ- التغيير المخطط: يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها وبفعل إرادي من الإنسان، وبدرجات متفاوتة من تدخله، وقد عرف سكينز (Skibbines) التغيير المخطط بأنه: " الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة ".

كما أشار بنس (Bennis) إلى مفهوم التغيير في المنظمة بأنه " الإستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي، وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق ".

يتضح من خلال ذلك أن التغيير المخطط يتطلب فهما وإدراكا كاملين لبيئة المنظمة والشروع بشكل جاد لتوجيه الأفراد والهيكل والتكنولوجيا ... لتحقيق الفعالية والكفاءة، ويتطلب التغيير بهذا المفهوم الإلمام الكافي بالظواهر المنظمة وكذلك بالمشكلات التي تواجه المنظمة، واتخاذ القرارات الهادفة لإحداث التغيير.

ب- التغيير الغير مخطط (التلقائي): ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية، وبدون تدخل الإنسان، حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المنظمة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة كازدياد عمر العمال ... الخ.

1-2 أما إذا اعتمد درجة شمول التغيير معيارا يمكن التمييز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل(محمد خليل حسن الشماع، خيضر كاظم حمود ، 2005، ص 370):

أ- التغيير الشامل: فهو تغيير يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

ب- التغيير الجزئي: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية

التغيير فعلى سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين ... وغير ذلك من مستلزماته (محمود سلمان العميان، 2004، ص 350).

1-3 إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا للتصنيف لأمكن التمييز بين:

أ- التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي (اختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاؤها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

ب- التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي): والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب، وكمثال نجد أن بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال.

1-4 يمكن تقسيم التغيير حسب سرعته إلى تغيير سريع وتغيير بطيء.

أ- حيث يتميز التغيير التدريجي أو (البطيء) بكونه أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

ب- وعادة ما يكون التغيير السريع (المفاجئ) نتيجة للتطور والتغيير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين (تغير الأذواق).

1-5 أما إذا اعتمدنا كيفية إحداث التغيير أساسا للتصنيف فنميز بين التغيير المفروض (بالقوة) والتغيير الرضائي (بالمشاركة). (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2003، ص ص 362-363).

أ- التغيير المفروض (بالقوة): تفرض جبرا على العاملين من قبل الإدارة (السلطة) وعادة ما تقابل بالرفض والإحباط.

ب- التغيير بالمشاركة: فيتم برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

1-6 وهناك من يعتمد درجة عمق التغيير كأساس للتصنيف فيوجد:

أ- البسيط (السطحي): يكون إحداث هذا النوع في المنظمة تدريجيا، على امتداد فترة معينة وبطريقة منتظمة، نجده يهتم بالجانب الإنساني خاصة، ويصبح لهذا النوع من التغيير الفعالية القصوى إذا اعتمدت فيه الاستمرارية والتطبيق الشامل على كامل المنظمة.

ب- التغيير الجذري: هو تغيير مفاجئ وعارض، ويستغرق مدة طويلة، ميزته ترك آثار واضحة على كامل المنظمة، كما نجده يطبق خصوصا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

2- مراحل التغيير التنظيمي

تعرض العديد من الباحثين والمتخصصين إلى عرض المراحل التي يمر عبرها التغيير التنظيمي (زيد منير عبودي، 2006، ص 176). كل حسب فلسفته، وذلك بعد المحاولة الأولى والرائدة لـ Kurt Lewin كما يلي: وفقاً لنموذج كيرت ليفن (1945م) لتحليل عملية التغيير، سنرى أن عملية إدارة التغيير التنظيمي في أي مؤسسة تمر بثلاث مراحل التالية:

2-1 الإذابة (التهيئة والإعداد) **Unfreezing**:

وتكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلة التي تقوم عليها المنظمة، كما يتم في هذه المرحلة حشد الجهود التي تبذل في المنظمة لكي نجعل الأفراد العاملين بما يتقبلون عملية التغيير (عبد العزيز صالح بن حبتور، 2004، ص 231).

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، ويؤكد (SCHEIN) على ضرورة إذابة الجليد أي الوضع القائم، من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوك الحالي، ثم على الإدارة العمل لإيجاد الدافعية والاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد والتوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال. (أحمد ماهر، 2014، ص 438).

وتلعب القيادة الإدارية دوراً رئيسياً في توضيح الرؤية وتحديد الأهداف التي يراد تحقيقها من خلال تبني عملية التغيير، حيث تقوم القيادة الإدارية بإقناع العاملين في مختلف المستويات الإدارية بأهمية التغيير للمنظمة والعاملين. ويتوقف نجاح عملية تنفيذ التغيير التنظيمي واستمرارها على قناعة القيادات الإدارية ورغبتها في تبني عملية التغيير؛ إذ ليس من المنطقي البدء في تنفيذ عملية التغيير التنظيمي في ظل عدم توفر قناعة بحتمية التغيير.

2-2 التغيير (Change):

تتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وذلك عن طريق تطبيق أسلوب أو برنامج ما حيث أنه من الممكن أن يكون هذا التغيير إما تنظيمياً أو تقنياً أو موجهاً نحو الأفراد، أو مجموعة معينة من هذه الفئات.

في هذه المرحلة يجدر "Lewin" من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق ما هو مطلوب.

3-2 التجميد (Refreezing):

وتعني هذه المرحلة محاولة المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة، وهنا يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة من خلال ما تم إكسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير.

ويمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع بعض أو كل الطرق التالية:

- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها؛

- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به؛

- بناء حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير؛

- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمدبرين المساهمين في التغيير؛

- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمساواة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية؛

- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبيل العلاج؛

- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدرج وإنشاء نظام داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين؛

- الإبقاء على العلاقة مع المستشارين الخارجيين بشكل ينتج الزيارة من وقت لآخر، ومن على بعد حتى يمكن متابعة نتائج التغيير (أحمد ماهر، 2014، ص ص 466-467).

والجدول التالي يوضح ما سبق:

الجدول رقم (02-01): مراحل عملية التغيير

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير	- تغيير الناس	- تعزيز النتائج
- تقليص المقاومة للتغيير	- تغيير الأعمال	- تقييم النتائج
	- تغيير البناء التنظيمي	- إجراء تعديلات بنائه
	- تغيير التقنيات	

المصدر: قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 161

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي و علاقته باليقظة الإستراتيجية

من خلال الجدول يتضح أن المرحلة الأولى والمتمثلة في إذابة الجليد توجب على المنظمة إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير لدى الأفراد ما يؤدي إلى تقليص حدة المقاومة المتوقعة، أما المرحلة الثانية والتي تتضمن إجراء التغيير في المنظمة على عدة مستويات تشمل الناس الأعمال البناء التنظيمي والتقنيات المستعملة، وأخيراً إعادة التجميد والتي تؤدي إلى تعزيز نتائج التغيير على أرض الواقع ومن ثم تقييمها ثم إجراء التعديلات اللازمة لتعزيز بناء التغيير.

وكما يلاحظ أن التجميد يكسب التغيير صفة الثبات الجمود والتوقف في حين على العكس من ذلك فإن التغيير مستمر ومتجدد أي في كل مرة يأتي بالجديد، والمقصود هنا بالتجميد هو ترسيخ كل شيء جديد أتى به التغيير في كافة المجالات التي مسها داخل المنظمة وليس البقاء على نفس الحالة التي تغيرت إليها المنظمة.

وقد قدم كينيكي وكنيتنر (**Kinicki & Kneitner**) الفرضيات التي تم بناءً عليها وضع هذا النموذج، وهذه

الإفتراضات تقوم على:

- إن عملية التغيير تتضمن تعلم شيء جديد، كما وتتطلب ضرورة التخلي عن الإتجاهات والسلوكيات الحالية؛
- لا بد من وجود دوافع وحاجات لكي يحدث التغيير؛
- إن جوهر عملية التغيير الأساسية هي الأفراد؛
- إن توافر ظاهرة التغيير أمر ضروري؛
- لا بد من تعزيز السلوكيات الجديدة، دعماً لجهود التغيير.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة التغيير التنظيمي

في دراسة أجرتها شركة إي بي أم IBM عام 2008 تبين أن % 61 من المنظمات التي قامت بالتغيير فشلت، وهو ما يطرح باب التساؤلات حول أسباب هذا الفشل، والذي قد يعود إلى عدم قدرة هذه المنظمات على إدارة التغيير بفعالية، وتعد إدارة التغيير أحد أهم وأبرز مجالات انشغال الباحثين والمختصين في حقل العلوم الإدارية، حيث تأتي لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق لإحداث التغيير بنجاح.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

تعرف إدارة التغيير التنظيمي على أنها " : تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية إستخدام أفضل الطرق الإقتصادية والفعالة لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة" (زاهر عبد الرحيم عاطف، 2009، ص 189).

وتعرف على أنها " : عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من Smith كما يعرفها سميت الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المنشود " (محمد بن يوسف النمران العطيّات، 2006، ص 94).

ويعرف (سعيد عامر، 2001، ص 255) إدارة التغيير بأنها " :كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه، والاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال".

وبالتالي فإن إدارة التغيير منهج علمي له أسس وقواعد يقوم برصد تقلبات التغيير في بيئة المنظمة ودراستها بهدف تحضير إستراتيجيات ملائمة حسب إمكانيات المنظمة وأهدافها، مع العمل على تطوير الموظفين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهيكل التنظيمية . وإدارة التغيير تبحث دوما عن أفضل الطرق من حيث التكلفة والفعالية وتستخدم إدارة التغيير أحد الأسلوبين:

-الأسلوب الدفاعي لإدارة التغيير

يتخذ شكل رد فعل، حيث تنتظر الإدارة حتى يحدث التغيير ثم تحاول التخفيف من الآثار السلبية التي قد تنجم عنه، من خلال البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة وبذلك تفوت على نفسها فرصة الاستفادة من مزايا التغيير . هذا الأسلوب تلجأ إليه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير، أو لا تملك روح المبادرة وشجاعة الإقدام عليه، وهناك من يرى أن هذا الأسلوب تستخدمه كذلك المنظمات التي تعتبر نفسها في وضعية مريحة، ولا يوجد هناك داعي للبحث عن التغيير بل تعمل بمبدأ رد الفعل والاستجابة أكثر منها على المبادرة (François Dupuy,2004,p 215)

-الأسلوب الهجومي لإدارة التغيير

يقوم هذا الأسلوب على التنبؤ بالتغيير والإعداد المسبق للوضعية الجديدة، وهنا تعد الإدارة العدة للاستفادة من التغيير عند حدوثه (Ken Blanchard et Terry Waghorn, 1997, p: 31, 32).

إن نجاح هذا الأسلوب القائم على المبادرة يتطلب مقومات أساسية داخل المنظمة والتي من أهمها توافر نظام جيد لجمع وتحليل المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير. فالتغيرات التي تحدث في مجال ونشاط المنظمة غالبا ما تهمز توازنها وتتطلب مدخلا إداريا يختلف عن المدخل التقليدي المألوف، بحيث يكون قادرا على استخدام النظم والطرق الحديثة الفنية والسلوكية التي تساعد في إدارة التغيير بفعالية ومعالجة المشكلات الناتجة عنه وتحقيق التوازن للمنظمة.

المطلب الثاني: أساسيات إدارة التغيير التنظيمي وخطواتها

سيتم التعرف في هذا المطلب على أساسيات إدارة التغيير التنظيمي، وكذلك التطرق لأهم خطواته.

1-أساسيات إدارة التغيير التنظيمي

إن لإدارة التغيير التنظيمي مجموعة من المبادئ التي من الأجدى للمنظمة الإلتزام بمضمونها والتفكير بتوجيهاتها من أجل وضع خريطة محددة لضمان حسن سير عملية التغيير، ومن بين هذه المبادئ (سوفي نبيل، 2011/2010، ص 46):

-ترتبط فاعلية وكفاءة إدارة التغيير بمدى مساهمة الموظفين وإخراطهم في العملية؛

-إذا كان تأييد الإدارة العليا أمر حتمي لضمان سهولة تطبيق التغيير فإن ذلك لا يعني تهميش الأفكار الآتية من أسفل السلم التنظيمي حتى تخف مقاومة التغيير؛

-يجب الأخذ بعين الاعتبار، عند البدء في عملية التغيير، كلا من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته؛

-أن يقدم مجتمع التغيير الدعم المتواصل للنظام والذي يتكون من البيئة والعمليات، الثقافة، السلوكيات... الخ؛

-تزداد فرص نجاح الأفراد للتغيير إذا توافر فريق عمل من الاختصاصيين سواء من الداخل أو إذا أقتضى الأمر الاستعانة بالخبرة الأجنبية؛

-ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغوط البيئية، لكن هذا لا يعني عدم إجراء

التعديلات التدريجية في أجزاء المنظمة المستقرة نوعا ما؛

-يزيد قبول الموظفين للتغيير إذا أتيحت لهم فرصة مناقشته وفهمه من خلال عملية الاتصال.

فهذه تعتبر أهم المبادئ والأسس التي تحكم إدارة التغيير التنظيمي، وهي ليست قواعد ثابتة أو قوانين إلزامية، إنما هي

نقاط هامة يسترشد بها القائمين على عملية التغيير التنظيمي، والذين يعود لهم سلطة تكييفها مع الموقف وطبيعة التغيير

الذي هم بصدد القيام به.

2- خطوات إدارة التغيير التنظيمي

من خلال البحث في موضوع التغيير التنظيمي، لوحظ عدم تمييز لدى بعض الباحثين والكتاب بين مفهومي التغيير وإدارة التغيير، حيث يتحدث الكثير عن مراحل التغيير على أنها مراحل إدارة التغيير أو العكس، فالأولى تعني المراحل الطبيعية التي يمر بها التغيير للإنتقال من وضعية (أ) إلى وضعية أخرى (ب) في حين أن مراحل إدارة التغيير تبحث عن السبل التي تسمح بذلك الإنتقال بأقل تكلفة وفي حدود الإمكانيات والوقت المتاح لها، بما يضمن تحقيق الفعالية والكفاءة. وتقر إدارة التغيير التنظيمي بمجموعة من الخطوات أهمها (Abdelhak Lamiri, 2003, p: 47,48) :

- مرحلة الإستعلام

في هذه المرحلة يقوم المدير بدراسة إستطلاعية لفهم وتقييم الوضعية الراهنة ووضع رؤية مستقبلية للمنظمة، لإستكشاف الفجوة بينهما ومناقشة الحاجة إلى التغيير، والجدول الزمني المتوقع للعملية والإمكانيات اللازمة، لأن التغيير مشروع مقيد بعنصري الوقت والموارد.

- مرحلة الإستجابة ورد الفعل

تتمثل هذه المرحلة في المدة الزمنية التي تقضيها إدارة المنظمة في دراسة إمكانية أو عدم إمكانية التغيير. وتختلف مرحلة الإستجابة من منظمة لأخرى. فالمنظمة اليقظة، والتي تعمل بمبدأ المبادأة، تكون مهياًة لتحسين الفرص والقيام بالتغيير، أما المنظمة التي تعمل بمبدأ رد الفعل فتكون إستجابتها بطيئة وهذا ما قد يفوت عليها عدة فرص.

-مرحلة التصميم

خلال هذه المرحلة، وإذا كان القرار هو تبني التغيير التنظيمي، تشرع المنظمة في وضع خطة وبرنامج دقيق، وعادة ما يتم الإستعانة بالمستشارين الداخليين والخبرة الأجنبية عند الضرورة.

-مرحلة التنفيذ

يتم في هذه المرحلة تجسيد وتطبيق القرارات والإجراءات المتخذة، أي تحويل الخطط إلى أفعال على أرض الواقع، وهنا يجب على كل عضو داخل المنظمة الإلتزام بما ورد في الخطة، ويلعب المدير دوره من خلال شخصيته وسلطته ومختلف أنواع المحفزات، مع تحقيق مكاسب سريعة لضمان مساندة ودعم الموظفين.

-مرحلة التأثير والتقييم

في هذه المرحلة تبدأ نتائج هذه العملية في الظهور، وهنا على المدير تقييم تأثيرات التغيير لمعرفة مدى الإنحراف بين ما تم التخطيط له وما تحقق والحكم على نجاح التغيير من عدمه، وتتطلب إدارة التغيير قيادة مسؤولة على نشر وصياغة الرؤية الجديدة للمؤسسة، والدفع بشكل مستمر لتحقيقها، بالتكامل مع مجموعة من المتطلبات أو المفاتيح التي تساهم في إنجاح التغيير.

المطلب الثالث: عوامل نجاح التغيير التنظيمي وأسباب فشله

هناك عوامل تؤدي إلى نجاح التغيير التنظيمي كما أن هناك عوامل وراء فشل التغيير التنظيمي.

1- عوامل نجاح التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على إنجاح برامج التغيير تتمثل في:

- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي؛

- توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.

- إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه؛

- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومركزها؛

- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي تعود على الأفراد من عملية التغيير؛

- شرح و توضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين.

كما أن هناك عوامل أخرى تساعد على إنجاح التغيير تتمثل فيما يلي (بلحمدو خولة، 2014، ص32) :

- أن يكون المدبرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكهم الإداري؛

- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب و ذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والانسجام

بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه؛

- أن يبدأ التغيير من خلا فرق العمل حيث أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي؛

- توضيح أهمية التطوير والتحديث كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء

والمقترحات والتفكير فيها ومناقشتها وليس رفضها في أول وهلة؛

- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير والتجاوب معه؛

- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم من أجل الوصول

إلى تحسين أدائهم؛

- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه حتى يزيد

عدد المتجاوبين والقائمين عليه حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون.

2- أسباب فشل التغيير التنظيمي

كما يوجد وراء كل عملية تغيير ناجحة عدد من الأسباب فكذلك يوجد عدد من الأسباب وراء فشل كل عملية

تغيير و فيما يلي نذكر البعض منها (ناصر جردات، 2013، ص53):

- التأثير السلبي الذي يسببه التغيير على طرق التفكير الأساسية في المنظمة؛

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي و علاقته باليقظة الإستراتيجية

- عدم قدرة قيادة المنظمة على مواجهة تحديات التغيير والإجهاد الذي يصاحب هذا التغيير؛
- عدم وضوح أهداف التغيير و غياب التخطيط و النظرة إلى التغيير باعتباره تغيير قصير المدى فقط؛
- الاتفاق على أن برمجة التغيير في المنظمات القائمة أكثر صعوبة في المنظمات قيد التأسيس؛
- البداية الخاطئة كعدم توفر الالتزام الكافي والتنفيذ السريع لبرامج التغيير؛
- اعتبار التغيير مجرد خيار أي أن تنفيذه ليس واجبا؛
- الاختلاف في تقديرات وتصورات العاملين؛
- الخوف من المجهول أي خوف العاملين والإدارات من التغيير بسبب عدم معرفة ما سيأتي مستقبلا؛
- سوء الفهم وعدم التمكن من إدراك وجود سبب التغيير؛
- تكاليف التغيير فأحيانا تكون تكاليف التغيير أكبر بكثير من الأهداف أو النتائج التي سيحققها التغيير.

المبحث الثالث: اليقظة الإستراتيجية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي

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

المطلب الأول: دور اليقظة الإستراتيجية في إثبات الحاجة للتغيير

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

1- دور اليقظة التنافسية في إثبات الحاجة التغيير التنظيمي

تتميز بيئة الأعمال بكثرة وسرعة التغييرات، ما يعني التجدد الدائم والمستمر للمعلومات، لذلك يتوجب على المؤسسات التحديث الدائم للفرضيات التي تعتمد عليها من أجل اتخاذ القرارات، وخاصة الإستراتيجية منها، حتى تتمكن من مسايرة تقلبات بيئتها ومن ثم الاستمرار في المنافسة.

كما أن اليقظة التنافسية تتميز بأهمية كبيرة لدى المدراء والمسيرين، لكونها تعتبر من بين أهم الوسائل التي تساعد على تتبع مختلف التغييرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة، فهي تدعم عمليات التخطيط والمتابعة من خلال المعلومات التي توفرها عن أداء المؤسسة ومنافسيها، كما تساهم أيضا في التحقق من صحة الفرضيات التي تبني عليها مختلف القرارات، خاصة الإستراتيجية منها، من خلال التوقع والتنبؤ بالنتائج التي قد تنجر عن تقلبات البيئة التنافسية.

تتحلى أهمية اليقظة التنافسية من خلال المزايا التي تتمتع بها، فهي (محمد علي مروج، 2014/2013، ص ص

05-04) :

-تعد من أحسن السبل لإيجاد أفضل الممارسات، فعدم استعمال المؤسسة لليقظة يجعلها تقلد المؤسسات الريادية لا أن تكون هي السبابة؛

-تساعد على صياغة الإستراتيجيات: من خلال الفهم والإلمام الجيدين بالمحيط الصناعي أولا، ثم بالمؤسسة ثانيا، وبالمنافسين ثالثا؛

تعتبر جوهر التحليل الاستراتيجي؛

-تساعد على تحديد النشاطات والعمليات التي يجب تطويرها، بالإضافة إلى مختلف الفرص والتهديدات المتعلقة بها؛

-تساعد على اكتشاف فجوات الأداء بالمقارنة مع المنافسين.

2- دور اليقظة التجارية في إثبات الحاجة التغيير التنظيمي

وهنا يجب المراقبة والتنبؤ بتغيرات وأذواق المستهلكين، تطور رغباتهم، وكذا تطور العرض والطلب ومتابعة أثر الحملات الإشهارية وهنا تبرز مكانة اليقظة التجارية في كونها بوابة مهمة للحصول على المعلومات الهامة المتعلقة بالزبائن، الموردين، المتعاملين والشركاء واكتشاف ضرورة إجراء تعديلات على الخطة من خلال الاستثمار أكثر من تحسين جودة المنتج وتلبية الحاجات المتطورة للزبائن (قمان أنيسة ، 2014/2013، ص 31).

3- دور اليقظة التكنولوجية في إثبات الحاجة التغيير التنظيمي

تلعب اليقظة التكنولوجية دورا هاما في جمع المعلومات العلمية والتقنية والاهتمام بالتطورات والمستجدات التكنولوجية التي ينبغي على المؤسسة الاعتماد عليها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية مثل الحاجة إلى إدخال وسائل إنتاج حديثة، أو الحاجة إلى تغيير خطوط الإنتاج، ويتعدى الأمر إلى طرق ووسائل الاتصال الحديثة من الاطلاع على التغييرات التكنولوجية وإيجابيات وأسباب حاجة المنظمة لممارتها (رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، 2014، ص 121).

4- دور اليقظة البيئية في إثبات الحاجة التغيير التنظيمي

تعني اليقظة البيئية بمتابعة ورصد كافة المتغيرات البيئية من خلال التحليل البيئي الداخلي والخارجي، حيث تحظى هذه العملية بأهمية بالغة من أجل ضمان التكيف، فبالإضافة إلى اليقظة البيئية أداة للتعرف على الفرص والتهديدات واكتشاف نقاط القوة والضعف تساعد أيضا على توقع التغييرات الممكنة نظرا لكونها تحقق ما يلي (ثابت عبد الرحمن وآخرون، 2006، ص ص 147-149) :

- تتيح للمنظمة إمكانية المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها والفرص الممكن استبعادها؛
- تحديد الموارد المتاحة وطرق استخدامها؛
- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمؤسسات ووضع الأهداف المستقبلية وفقا لذلك.

5- دور اليقظة الاجتماعية في إثبات الحاجة التغيير التنظيمي

مما لا شك فيه هو أن الفرد العنصر الحاسم في نجاح عملية التغيير وبالتالي أصبحت المؤسسات تركز على هذا الجانب من خلال إرساء اليقظة الاجتماعية داخل التنظيم مما يمكنها من ملاحظة كافة الظواهر الاجتماعية داخل المنظمة من صراعات، نزاعات، تعارض في الأدوار وكذا الثقافة السائدة لدى العاملين، ومن خلال ذلك يمكنها التنبؤ بالحاجة إلى إحداث تغييرات من أجل الحد من الآثار السلبية لهذه المشاكل وتحسين مناخ العمل مثل : ضرورة إجراء تعديلات على توزيع العاملين، أو الحاجة إلى الاستعانة بأفراد جدد.

المطلب الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في تخطيط عملية التغيير

تساهم اليقظة الإستراتيجية في تخطيط عمليات التغيير التنظيمي وهذا باعتبارها سيورة منظمة تركز على جمع وتحليل واستعمال المعلومات، وهذا باعتبار التخطيط ضرورة حتمية بنجاح أي عمل من الأعمال، حيث تساهم اليقظة في توفير المعلومات حول متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية وهو ما يتيح للمؤسسة استغلالها فيما يلي:

-تحديد الأهداف والغايات

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

-السياسات

تساهم اليقظة الإستراتيجية في التنبؤ بالتغيرات الواجب إحداثها وهو ما يمكن المؤسسة من وضع السياسات والمبادئ الضرورية للتسيير، وكما أنها تتيح سهولة سير المعلومة عبر مختلف المستويات الإدارية وهو ما يجعل هذه السياسات والمبادئ واضحة وشاملة وتضمن تطبيقها على الجميع دون استثناء (السكرانة بلال خلف، 2015، ص 255).

-القواعد

تختلف القواعد عن السياسات في أنها تفضيل للقواعد المنظمة للإدارات المختلفة بشكل عام فيما يجب فعله وما يجب الامتناع عنه، وترتبط هذه القواعد بصفة عامة بتحديد المكافآت للمتميزين والجزاءات للمخالفين لنظام المنظمة، حيث تعني اليقظة الإستراتيجية كذلك وجمع المعلومات حول العاملين من حيث طموحاتهم ورغباتهم ومؤهلاتهم ومدى التزامهم بالعمل وهو ما يمكن المنظمة من اتخاذ الإجراءات اللازمة للتأثير على دافعيتهم والتزامهم بتنفيذ خطة التغيير (ناصر دادي عدون، 2011، ص 39).

-الإجراءات

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

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

كما تساهم اليقظة الإستراتيجية من خلال تطبيق أسلوب المقارنة الرجعية بطريقة فعالة خاصة إذا كانت أسس التعامل مع الأطراف قائمة على مبدأ التعاون المتبادل والتأكيد على مبدأ التعليم لجميع الأطراف وتبادل الخبرات، حيث أن أفضل إستراتيجية في هذا المجال هو أن توضح بأنك تقارن من أجل التحسين الذاتي والمشارك وليس للقضاء على المنافس، وعلاقة القياس المقارن بإدارة التغيير أنهما يهدفان إلى تحديد نواحي القصور والضعف في المؤسسة بغية معالجتها كما أنهما يسعيان إلى التحسين المستمر باعتبارات أساسية تشمل المدخل التنظيمي وتشجيع التغيير والانفتاح مع الأفكار الجديدة (نزار عبد المجيد البراوي وآخرون، 2011، ص ص 311-316).

المطلب الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في تهيئة المورد البشري للتغيير

إن المؤسسات المعاصرة عبارة عن نظم اجتماعية يجرى عليها ما يجرى على الكائنات البشرية فهي تنمو ، تتطور، تتقدم، تواجه التحديات، تصارع وتتكيف وعليه يصبح التغيير ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة، والمؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع الفرص والتحديات المتضمنة في البيئة التي تعمل فيها، فمن هنا يظهر دور اليقظة الإستراتيجية التي هي عملية إستراتيجية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة لأنها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها إلى وضع أحسن.

وبما أن اليقظة الإستراتيجية تعمل على توفير المعلومات الأكثر دقة ومصداقية، مما يؤدي إلى زيادة إقناع الأفراد بضرورة إحداث هذا التغيير وكسب ثقة أكبر من طرفهم، مما يقضي على الخوف والتردد منه. فاليقظة الإستراتيجية تلعب دورا هاما في تهيئة المورد البشري للتغيير باعتباره الركيزة الأساسية في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة.

ويظهر هذا الدور من خلال (محمد سعيد سلطان وآخرون، 2014):

- تمنح وتزيد قدرة الفرد على اتخاذ القرارات الصائبة والغير متكررة من خلال توفير المعلومات التي تخص المستقبل، مما يسمح باتخاذ القرارات التي تظهر نتائجها في فترة قادمة بتقديم معلومات جيدة للشخص المناسب وفي المكان المناسب؛
- تزيد إرادة المورد البشري في تنشيط وفتح جيد لأدوات التردد والتصنت بهدف التقاط المعلومات الاستباقية التي تخلق للفرد رؤى مستقبلية وجاهزية لكل جديد؛
- تخلق في نفس الفرد حب التوقع والاستطلاع، من خلال توقع وكشف التغيرات التي يحتمل حدوثها، فهي تمكنه من صياغة فرضيات ورؤية مستقبلية إبداعية وتعزيز دور المورد البشري في رؤيته؛
- تعزيز الثقة بين العاملين وتنمية الشعور بالانتماء من خلال العمل الجماعي وخلق العمل والتمتع بروح عالية من المسؤولية في مواجهة المشكلات؛
- التقليل أو الحد من ردود الفعل الراضية للتغيير بسبب الوضوح المسبق للأسباب وأهداف التغيير المراد إحداثه وتوفير مختلف المعلومات وإشراك الفرد في كل مستجد.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يتضح أن التغيير التنظيمي أصبح ضرورة حتمية على المنظمة تفرضها التغيرات الواسعة والسريعة للبيئة الخارجية، إلا أن للتغيير التنظيمي عدة مستويات يجب أن يسلكها في المنظمة وهذا حسب نوع التطوير المطلوب. وعليه فإن التغيير قد تقوم به المؤسسة بنفسها أو تستعين بأطراف أو مستشارين خارجيين ، يحرك هذا التغيير الذي يشمل مختلف المجالات بالمؤسسة ، أهمها الهيكل التنظيمي والأفراد العاملين، باستعمال أساليب وأدوات مختلفة وذلك عبر خطوات ومراحل مترابطة، وفي محاولة من المؤسسة تطبيق ما قد تواجهه من صعوبات ومشاكل تحول دون نجاحه، مما يدفعها للبحث والكشف عن حلول لمواجهة هذه الصعوبات والعمل على تحسين هذا التغيير، بحيث يضمن للمؤسسة تحقيق الأهداف المتوخاة من إحداثه.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بمديرية توزيع
الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية
عنابة

تمهيد

إن تنوع النشاط الاقتصادي واختلاف حاجات العملاء ورغباته كلها أسباب تزيد من أهمية تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات، وتجعل هذه الأخيرة تتسابق لتحقيق التمايز النسبي في تقديم الخدمات وجلب العملاء والتقرب منهم أكثر.

ونظرا لحدثة تجربة المؤسسات الجزائرية في تطبيق أبعاد اليقظة الإستراتيجية ، ونظرا لندرة الدراسات الميدانية حول علاقة اليقظة الإستراتيجية بتحقيق التغيير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية، تم الاعتماد على أسلوب التحري المباشر لاختبار فرضيات الدراسة، عن طريق التقرب المباشر من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة وسبر آراءهم حول مختلف أبعاد هذا الموضوع، باستخدام أداة الاستبيان التي تمثل الخيار الملائم لقياس درجة تطابق وجهات نظر الجانب النظري مع مجتمع الدراسة الذي اختيرت عينته بالطريقة الملائمة لإضفاء قيمة لهذه الدراسة التي أخذت بعين الاعتبار آراء الموظفين التي يمكنها الحكم عن مدى إسهام تطبيق اليقظة الإستراتيجية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة في تحقيق التغيير التنظيمي.

ولهذا تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث أساسية وفقا للخطة التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بتأثير أبعاد اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة.

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة والتعريف بمجتمع الدراسة الذي تم إختياره.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

إن نشأة مؤسسة "سونلغاز" مرتبط بالتوجهات الاقتصادية للبلاد والتوجهات الاشتراكية حيث كانت شركة احتكارية ومع تحولات الاقتصادية تحول نظامها إلى النظام الجديد وهو النظام الرأسمالي و يعتبر قطاع الكهرباء والغاز من أهم القطاعات الاقتصادية في الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا.

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة (EGA)، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز، وتضم E.G.A المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (LEBON) وشركائه (SAE) الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946. (الموقع:

<https://www.spe.dz>

وبموجب المرسوم الرئاسي رقم (195-02) المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة «سونلغاز» شركة مساهمة- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكليف نفسها للتلاؤم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة، ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يحول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة.

فإن تحديد هدفها الاجتماعي ليفتح لها أفقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والتدخل في العالاية تجاه قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر.

أدت عملية تحويل سونلغاز في جانفي 2004 مع إنشاء ثلاث شركات «مهن قاعدية». وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء وونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات. ويتعلق الأمر بما يلي :

• الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)

• شركة الكهرباء والطاقت المتحددة (SKTM) في 2013.

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG)
- في سنة 2005، تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة)، أي: (الموقع: <https://www.spe.dz>)
- الشركة المدنية لطب العمل (SMT)
- مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز. (CREDEG)
- خلال هذه السنة ذاتها، عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشئت في 1998 إعادة هيكلة .
- أدمجت الشركات الأربع لصيانة وخدمات السيارات لتكوّن شركة وحيدة هي شركة: صيانة وخدمات السيارات (MPV)، وكذلك الأمر بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي تم جمعها في شركة وحيدة هي: شركة خدمات المحولات الكهربائية (SKMK) .
- وهكذا اكتمل شكل قطب فروع (المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقا وهي :
- شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية (TRANSMEX) التي أنشئت في 1993.
- شركة الوقاية والعمل الآمن "SEAT" سابقا (SPAS) التي أنشئت في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من 800 موقع بجمع سونلغاز عبر جميع أنحاء التراب الوطني.
- صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية (FOSC) ، وهي شركة مدنية مكلفة بقطاع الخدمات الاجتماعية لفائدة عمال جميع فروع بجمع سونلغاز، أنشئت في 1997.
- نزل المزارعين (HMP) ، الذي تم اقتناؤه في 1997.
- شركة صيانة التجهيزات الصناعية (MEI) ، أنشئت في 1998.
- وكذا الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام (SAT Info) ، أنشئت بدورها في 1998.
- وأخيرا، إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي (CAMEG) ، في 2003، وهو فرع مهمته الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي والغازي عبر شبكة توزيع تغطي مجموع أنحاء التراب الوطني.
- في سنة 2006، تم إنشاء خمس شركات «مهن قاعدية» أخرى. فرع أول: مسير منظومة الكهرباء (OS) ، مكلف بإدارة نظام إنتاج/نقل الكهرباء، كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز، هي :
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر. (SDA)
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط. (SDC)
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق. (SDE)
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب. (SDO)

تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG)، لتكون قطب (المهن القاعدية)، يتضمن هذا القطاع الأخير كذلك: (الموقع [/https://www.sonelgaz.dz](https://www.sonelgaz.dz))

• شركة كهرباء ترفقة. (SKT)

• شركة كهرباء كدية الدروش. (SKD)

• شركة كهرباء البروقية. (SKB)

• شركة كهرباء سكيكدة. (SKS)

هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة سوناطراك .

خلال هذه السنة ذاتها، 2006، وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وإنجاز برنامج تطوير هام

للمجمع، عادت مؤسسات الأشغال الخمس، وهي :

• شركة أشغال الكهربية. (KAHRIF)

• شركة الأشغال والتركيب الكهربائي. (KAHRAKIB)

• شركة إنجاز القنوات. (KANAGHAZ)

• شركة إنجاز المنشآت الأساسية.. (INERGA)

• شركة التركيب الصناعي. (ETTERKIB)

في جانفي 2007، جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى إلى فرع هو: معهد التكوين في الكهرباء

والغاز. (IFEG) وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء شركة هندسة الكهرباء والغاز

(CEEG) في شهر جانفي 2009، الأمر الذي جعل عدد فروع قطب «الأشغال» يبلغ ستة فروع. في هذا التاريخ

ذاته، تم إنشاء شركتين أخرى ين، هما: الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام (ELIT) وشركة الممتلكات العقارية للصناعات

الكهربائية والغازية. (SOPIEG) (الموقع [/https://www.spe.dz](https://www.spe.dz))

أصبحت سونلغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 39 شركة، منها ست شركات مساهمة مباشرة هي :

• الشركة الجزائرية للطاقة. (AEC)

• الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات. (AETC)

• الطاقة الجديدة الجزائر. (NEAL)

• شركة الخدمات الهندسية الجزائرية. (ALGESCO)

• الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجاز. (SAFIR)

• شركة كهرباء حجرة النوس. (SKH)

هذا، دون حساب المساهمات غير المباشرة مثل (كهرباء)، وأخذ مساهمة من خلال فرع (AEC). وقد التحق فرع أخير بالمجمع في جوان 2009، هو (إنارة الروبية). (الموقع <https://www.sonelgaz.dz/>)

تعد سونلغاز المؤسسة التاريخية في ميدان التموين بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر وهي مؤسسة ذات أسهم يكمن نشاطها الرئيسي في إنتاج نقل وتوزيع الكهرباء، بالإضافة إلى نقل وتوزيع الغاز عبر القنوات، حيث تلعب دورا هاما في التطور والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر ومشاركتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية، إذ تغطي في مجال الكهرباء نسبة تقدر ب 99% على المستوى الوطني و نسبة 59% في توصيل الغاز.

المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة

تعتبر سونلغاز مركز التوزيع عنابة صورة مصغرة لمديرية التوزيع المركزية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة لكن في مجال أصغر وبصلاحيات أقل تتمثل في أعمال التوزيع وإستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرنامج وخطط مسطرة من قبل منطقة التوزيع التي يقع المركز تحت مسؤوليتها.

1-نشأة وتطور مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة

قبل نشأة مديرية التوزيع عنابة كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد بقسنطينة، سنة 1978 تم إستحداث التوزيع عنابة والذي تتبع له إداريا سبعة وكالات وهي: الحجار، يرحال، البوني، سيدي عمار، سرايدي، عنابة قطاع 1، عنابة قطاع 3، هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة وإستغلال شبكاتها عبر الولاية.

وبعد ذلك تم تحول التوزيع إلى المديرية الجهوية للتوزيع عنابة وفي سنة 2006 أصبحت التسمية كالتالي: مديرية التوزيع عنابة، هذه المديرية تضمن توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية .

تقع المديرية الجهوية للتوزيع الكهرباء والغاز عنابة" التابعة للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز شرق بالنهج رقم 73 محمد صديق بن يحي في السهل الغربي لمدينة عنابة وبعد ترقية المركز إلى مديرية جهوية للتوزيع كان إلزاما تزويدها بكل الأدوات والوسائل الضرورية التي تجعلها قادرة على المنافسة، ومواجهة التحديات الجديدة والمتمثلة في فتح سوق الطاقة وتحريرها ومن بين الوسائل ما يخص المحاسبة والتسيير المالي لكي تعمل المديرية كما خطط لها.

يشتغل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة: 614 عاملا موزعين كالتالي: 182 إطار، 285 عون تحكم، 147 عون تنفيذ.

2- أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة (سونلغاز)

تتمثل أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة فيما يلي:

- ضمان توزيع الطاقة الكهربائية بفاعلية وأداء جيد، وهذا من خلال الإنتاج الذي عرف تطورا مستمرا منذ نشأتها مما سمح لها بتغطية جزء كبير من الاحتياجات المحلية والوطنية؛
- تخطيط وتنفيذ البرامج السنوية لأشغال الصيانة الكبرى لشبكة توزيع الكهرباء والغاز وتأمين تمويلها مع ضمان تسيير هذه البرامج، بالإضافة إلى تطوير شبكات الضغط العالي والمتوسط والمنخفض؛
- الإشراف على الدراسات والبحوث التطبيقية والتجارب الكفيلة بتحسين جودة ونجاعة وأمن المنشآت الكهربائية، والقيام بالدراسات حول تنمية النشاطات التي تراعي الشروط البيئية، والبحث في الإستخدام العقلاني للطاقة وإدخال أشكال جديدة منها؛
- العمل على تسيير الموارد البشرية بنظرة إستراتيجية من خلال وضع وتطوير برامج تسعى لترقية التحاور والتشاور في مجال العلاقات الاجتماعية والمهنية، وتحسين ظروف العمل، ووضع مبادئ لتسيير علاقات الشغل في الشركة وطرحها للنقاش والمصادقة في إطار القوانين الخاصة؛
- تحقيق الربح لضمان استمرار الشركة والعمل على رفع رأس مالها، وتوسيع نشاطها لتمكينها من الصمود أمام المنافسة المحتمل دخولها مجال توزيع الكهرباء والغاز؛
- إشباع حاجات المستهلكين والإرضاء من خلال توفير المنتج المتمثل في الكهرباء التي أصبحت من ضروريات الحياة العصرية؛
- الحرص على زيادة الجودة وتخفيض تكلفة التوزيع مع ضمان خدمات الصيانة وتصليح الأعطال التي تحدث لدى الزبائن أفراد ومؤسسات في الوقت المناسب؛
- تكوين إطارات الشركة في جميع النشاطات في مراكز التكوين الأجنبية؛
- الحفاظ على صورة الشركة على المستوى المحلي.

3- مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة (سونلغاز)

تتجسد المهام الرئيسية لمديرية سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعنابة في:

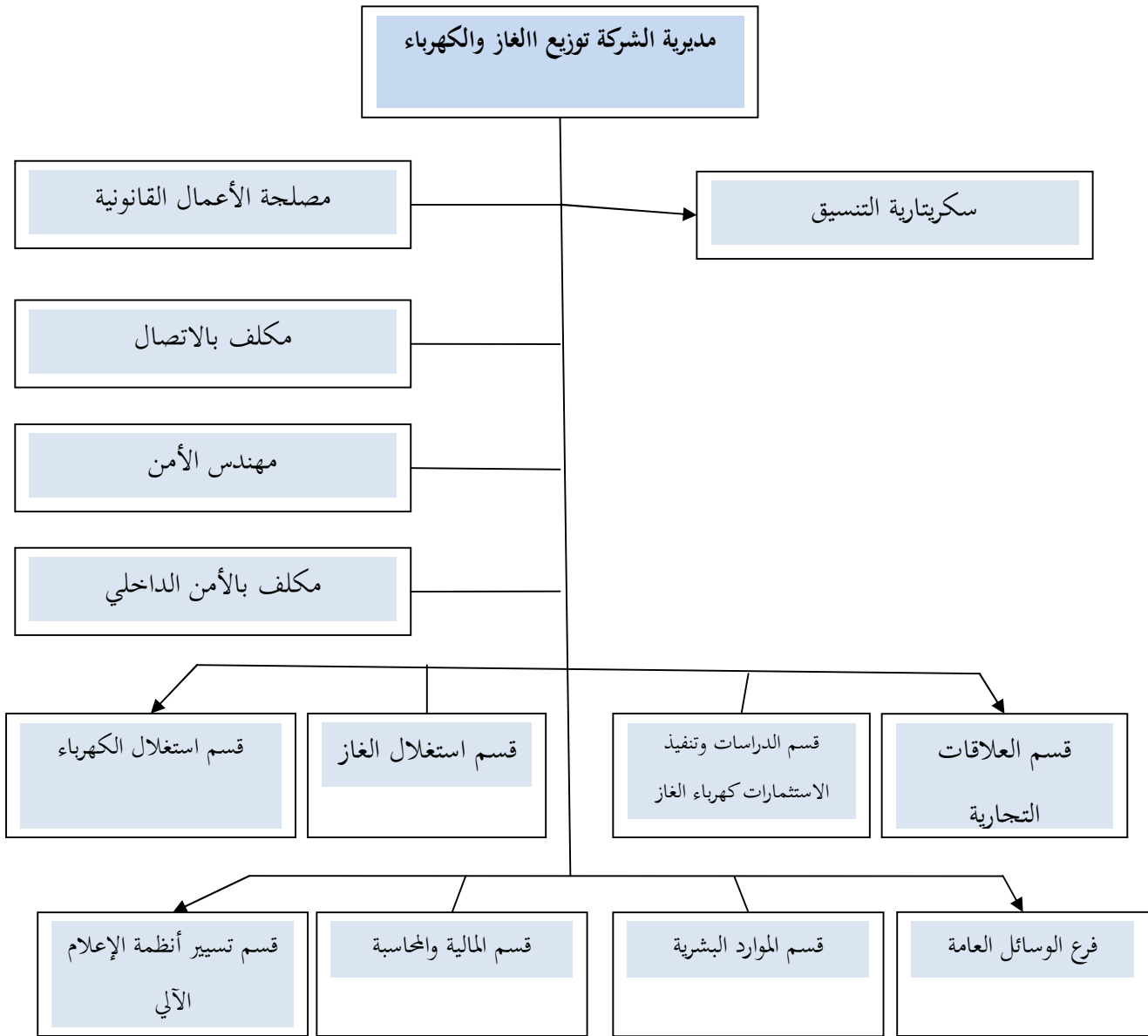
- استغلال، صيانة وتطوير الشبكة الكهربائية والغازية للمناطق التي تقع تحت تصرفها؛
- تطوير شبكتها الكهربائية والغازية حتى تسمح لها بإمداد طالبا الطاقة سواء منها العاديين أو المنتجين الصناعيين؛
- تسويق الكهرباء والغاز والعمل على جودة الخدمة وفعاليتها؛
- ضمان استمرارية الخدمة بأسعار معقولة؛

- تلبية طلبات تزويد الزبائن الجدد وإصدار فواتير استهلاك الطاقة وتحصيلها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ولاية عنابة

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة أداة تساعد على تحقيق أهدافها فهو يوضح توزيع الصلاحيات والمسؤولية داخل المؤسسة، ويساعد على تسهيل الاتصالات عبر مختلف مستويات الهيكل والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة.

شكل رقم (01-03): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المديرية.

من الشكل السابق يلاحظ أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة تتكون من:

- مديرية الشركة: تقوم بتسيير المؤسسة وبتخاذ القرارات المتعلقة بها؛

- أمانة التنسيق (السكرتارية): تعتبر وظيفة حساسة في المؤسسة حيث أنها تمثل همزة وصل بين الإدارة وكل أقسام المؤسسة والمستثمرين؛

- قسم العلاقات التجارية: يقوم بإدارة العلاقة مع زبائن المؤسسة وبناء على طلباتهم يقوم بتوصيلهم بالكهرباء والغاز، كما أنها تضم ستة وكالات تجارية تابعة للمديرية وهي: الحجار، برحال، البوني، سيدي عمار، سرايدي، عنابة قطاع 1، عنابة قطاع 3.

- قسم استغلال الغاز: يسهر على انجاز كل أشغال والاستثمارات الخاصة بالغاز فقط ويقوم بصيانة صمامات الغاز وقياس توترات القنوات الفولاذية؛

- قسم استغلال الكهرباء: يقوم بتوزيع الكهرباء والعمل على تسيير وتوسيع الشبكة الكهربائية لإيصالها لأبعد الحدود؛

- قسم الدراسات وتنفيذ الاستثمارات في مجال الكهرباء والغاز: يقوم بدراسة مختلف الاستثمارات في مجال الكهرباء والغاز ويقدم عروضاً استثمارية للمقاولين وهذا لتوسيع الشبكة وإيصالها لكل الزبائن؛

- قسم المالية والمحاسبة: يتابع كل العمليات المالية والمحاسبية للمؤسسة، ويقوم بتحضير الميزانية ومراقبة الإنفاق على الاستثمار؛

- قسم الموارد البشرية: يسهر على كل الأمور المتعلقة بالعمال من أجر وشكاوى ومخططات التكوين وتسيير المستخدمين مثل التوظيف، التوجيه، التكوين، والنقل... الخ؛

- مهندس الأمن: يتابع حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين، يقوم بوضع لوحات المعلومات والتقارير للمديرية... الخ؛

- مصلحة الأمن الداخلي: تعمل المصلحة على التنسيق مع المدير فيما يخص القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي وتسهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي لكل البنى التحتية للمديرية وأيضاً تتحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية وتراقب أعوان الأمن الداخلي؛

- مصلحة الاتصالات:

● تمثل هذه المصلحة المديرية العامة على المستوى المحلي وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول مواضيع خاصة بنشاط المؤسسة، وأيضاً تقوم بتحسيس الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء والغاز؛

● تعمل على تحسين صورة المؤسسة على المستوى الإعلامي (الصحافة والإذاعة) من خلال الرد على المقالات المسيئة للمؤسسة وحضور بعض الحصص الإذاعية والمشاركة في إصدار المجلة الخاصة بالمؤسسة؛

-مصلحة الأعمال القانونية:تعمل على متابعة كل المنازعات القانونية التي تكون المديرية طرفا فيها.

-فرع الوسائل العامة:

● يقوم بتوفير نقل للعمال؛

● كراء المحلات لاستعمالها كوكالات تجارية؛

● يتعامل مع موردي الشركة؛

● يتكفل بشراء الأجهزة والمعدات؛

-قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:

● يؤمن نقل المعلومات بين الأقسام؛

● يقوم بإدخال إضافات فيما يخص شبكة الإعلام الآلي والمعلوماتية، إصلاح وصيانة أجهزة الكمبيوتر، التكفل بكل

وسائل الإعلام الآلي؛

● القيام بعمليات مختلفة من كتابة وطباعة... الخ.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

تم الاعتماد في هذا المبحث على مختلف المكونات الأساسية لمنهجية وطريقة وإجراءات الدراسة الميدانية، وكيفية تحديد واختيار العينة من مجتمع الدراسة.

المطلب الأول: إجراءات، أدوات، وأساليب الدراسة الميدانية

1- إجراءات الدراسة الميدانية: لقد تمت هذه الدراسة الميدانية عبر الخطوات التالية:

- تم القيام بدراسة أولية استطلاعية study Pilot حيث تم توزيع 10 استبيانات على عمال مديرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عنابة وذلك لاختبار فقرات الاستبيان وبيان مدى صحتها ووضوحها للوصول إلى النتائج المرغوبة.

- توزيع الاستبيانات على الأفراد المبحوثين (عمال مديرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عنابة)، والاتصال بهم بشكل مستمر أثناء ملئهم للاستبيان لتوضيح كل ما هو غامض، وذلك للحصول على أكبر قدر ممكن من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي.

- إدخال البيانات على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS-22 (Package for the Statistical Social Sciences) وهو النظام الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

- استخراج النتائج الإحصائية الخاصة بمقاييس ومتغيرات الدراسة، واختبار النموذج، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التي تقيس درجة العلاقة والتأثير بين المتغيرات ومستوى دلالتها أو درجة الثقة بها.

- عرض نتائج الدراسة الوصفية والتحليلية المتعلقة بأبعاد اليقظة الاستراتيجية وأثره في تحقيق التغيير التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عنابة؛

- تقديم الاقتراحات الأساسية التي استنتجت عن هذه الدراسة للجهات المعنية بموضوع اليقظة الاستراتيجية.

2- أدوات ومصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة الميدانية: تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات والمصادر البحثية لجمع المعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

2-1 المصادر الثانوية: والتي تمثلت في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات، مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات،... وغيرها، ذات العلاقة بموضوعي اليقظة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي، وحتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

2-2 المصادر الأولية: حيث تمت الاستعانة بالوسائل التالية لجمع بيانات الدراسة الميدانية:

- الاستبيان: وهو عبارة عن استمارة بها مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات إجابات محددة، سلمت للمبحوثين ليحيبوا عليها وإعادتها (أنظر الملحق رقم 01)، وقد تم التوجه بالاستبيان لعينة شملت موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عنابة لإثراء الموضوع واجتذاب التحيز في الإجابات، وقد روعي في تصميم الاستبيان أمرين أساسيين، هما:

- البساطة والسهولة، وذلك عبر صياغة فقرات سهلة بسيطة، مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة لتسهيل مهمة الباحثين قدر الإمكان.
 - قدرة الاستبيان على تشخيص وقياس أثر أبعاد اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التغيير التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عنابة عبر تحديد دقيق لمختلف مكونات المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) والمتغير التابع (تحقيق التغيير التنظيمي).
 - **المقابلة:** نظرا لحاجة الطالبين للحصول على معلومات بشكل مباشر، فقد قامت بمقابلة شخصية لبعض الباحثين بهدف جمع البيانات وتسجيل انطباعات تتضمن معلومات يفيد تحليلها في تفسير مشكلة الدراسة والوصول إلى النتائج. هذا فضلا عن استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع معظم أفراد عينة الدراسة بهدف توضيح فقرات الاستبيان، لضمان الإجابة الدقيقة عن الأسئلة الواردة فيه، وكذلك للتأكد من عدم ترك الإجابة عن أي سؤال يمكن أن يؤثر على قبول الاستبيانات للتحليل الإحصائي.
 - **الملاحظة:** في هذه الدراسة اعتبرت الملاحظة أداة مكملية لجمع البيانات بجانب أداتي الاستبيان والمقابلة، وقد تم اعتماد الملاحظة بطريقة علمية دقيقة منظمة، والقائمة على المشاهدة وتسجيل الملاحظات المفيدة وتجميعها، وذلك أثناء الزيارات الميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عنابة، وقد مكن أسلوب الملاحظة العلمية من تحقيق فهم أعمق لما يبدو من مشكلات داخل المديرية محل الدراسة، ومن ثم تم الاعتماد على ذلك في تفسير بعض النتائج المتحصل عليها من خلال أداتي الاستبيان والمقابلة.
 - **الوثائق والسجلات:** تعتبر الوثائق والسجلات في هذه الدراسة أداة مكملية للأدوات السالفة الذكر، حيث تم الإطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية،...، وغيرها، الخاصة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عنابة محل الدراسة، وتوظيفها في عملية التحليل.
- 3- الأساليب الإحصائية المستخدمة
- تم في هذه الدراسة استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم (SPSS-22) أبرزها:
- 3-1 التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة.
- 3-2 الأوساط الحسابية: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان.
- 3-3 الانحرافات المعيارية: بيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
- 3-4 معامل ارتباط ألفا كرونباخ: Alpha Cronbach وذلك لاختبار ثبات أداة الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان.

3-5 معامل الارتباط: Pearson تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين كل متغير مستقل ومتغير تابع.

3-6 معامل التحديد: R2 لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة وذلك بتحديد أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

1- مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة (Population)، هو جميع عناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع هذه الدراسة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عنابة.

وقد وقع الاختيار على القطاع سونلغاز بالذات لثلاثة أسباب رئيسية، أولها الدور الرئيسي الذي يؤديه هذا القطاع في تمويل الحركة الاقتصادية المتنامية التي تشهدها البلاد، وثانيها أن هذا القطاع من المفترض أن يكون من أكثر القطاعات اهتماما بموضوع اليقظة الاستراتيجية وسبل تنميتها، وثالثها أن موظفي هذا القطاع من المفترض أن يكونوا من أكثر الأشخاص معرفة بموضوعي اليقظة الاستراتيجية وتحقيق التغيير التنظيمي ومختلف عناصره التي وردت ضمن هذه الدراسة.

2- عينة الدراسة:

لقد تم الاعتماد على أسلوب العينة بدلا عن أسلوب الحصر الشامل وذلك لعدة أسباب أبرزها:

- كبر وضخامة مجتمع الدراسة وبالتالي استحالة اختبار جميع أفراد مجتمع الدراسة؛
- صعوبة الحصول على إطار شامل لمفردات الدراسة نظرا لظروف أمنية وسرية خاصة بالشركة؛
- ضغوطات الوقت والجهد والإمكانات المتوافرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم التوجه بالاستبيان إلى العمال الذين يكونون الطرف الأساسي الذي يستطيع الحكم فيما على مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التغيير التنظيمي من قبل المديرية.

وقد تم اختيار المبحوثين بطريقة العينة العشوائية وهي تلك العينة التي يكون فيها اختيار وحدات المجتمع على أساس السهولة والملائمة من خلال توفر الأشخاص المراد توزيع الاستبيان عليهم داخل المديرية محل الدراسة.

كما تم القيام بتوزيع هذه الاستبيانات خلال الفترة الممتدة من تاريخ 20 أبريل 2022 إلى غاية تاريخ 15 ماي 2022 أي مدة شهرا تقريبا، واسترجاعها بالكامل وهي جميعها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، ويمكن إرجاع ذلك أساسا إلى الجهد الكبير الذي بذلته الطالبتان وبعض الأساتذة الذين ساعدهما في توزيع هذه الاستبيانات أو التوسط لها حتى تتمكننا من التوزيع، و ملازمتها لكل مبحوث حتى يسترجع الاستبيان منه.

المطلب الثالث: نموذج الدراسة الميدانية وحدودها

1- وصف أداة الاستبيان: لقد تم قياس متغيرات الدراسة بناء على الاستبيان الموضح في الشكل أدناه:

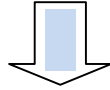
شكل رقم (03-02): نموذج الدراسة

معلومات عامة



اليقظة الإستراتيجية

- اليقظة التكنولوجية: الفقرات (1-4)
- اليقظة التنافسية: الفقرات (5-8)
- اليقظة التسويقية: الفقرات (9-12)
- اليقظة البيئية: الفقرات (13-16)



تحقيق التغيير التنظيمي

- تحقيق التغيير التنظيمي : الفقرات (17-31)

المصدر: من إعداد الطالبان.

وبناء على الشكل السابق يتضح أن أداة الدراسة احتوت على (36) سؤالاً وعلى ثلاثة محاور أساسية:

المحور الأول: شمل البيانات العامة والتعريفية الخاصة بالأفراد المبحوثين (موظفي المديرية)، فقد اشتمل هذا الجزء على البيانات المتعلقة ب: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات العمل في المؤسسة (الخبرة).

المحور الثاني: شمل هذا المحور مختلف الفقرات الخاصة بقياس عناصر اليقظة الإستراتيجية المطبقة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة محل الدراسة (المتغير المستقل) والمقدرة بـ 16 فقرة، والموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (03-01): عناصر اليقظة الإستراتيجية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - عنابة-

العنصر	عدد فقرات البعد	حدود البعد	الرموز على متن الدراسة
اليقظة التكنولوجية	04	10-07	X1-x4
اليقظة التنافسية	04	14-11	X5-x8
اليقظة التجارية	04	18-15	X9-x12
اليقظة البيئية	05	23-19	X13-x16
أبعاد اليقظة الاستراتيجية	21	27-07	X1-x21

المصدر: من إعداد الطالبتان.

المحور الثالث: شمل هذا المحور مختلف الفقرات الخاصة بقياس مدى تحقيق التغيير التنظيمي عن طريق عناصر اليقظة الاستراتيجية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة (المتغير التابع)، والمقدرة بـ (15) فقرة والموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (03-02): التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - عنابة-

البعد	عدد فقرات البعد	حدود البعد	الرموز على متن الدراسة
تحقيق التغيير التنظيمي	15	31-17	Y1-Y15

المصدر: من إعداد الطالبتان.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، إذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعاً في الدراسات الإدارية والاجتماعية، حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، يشير المبحوث على اختيار واحد منها على النحو التالي:

جدول رقم (03-03): درجة مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale

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

المصدر: من إعداد الطالبتان.

أي بمدى استجابة (1-5) وبوسط فرضي قدره (3)، كما تم اعتماد مستوى المعنوية (0.01) لقبول أو رفض الفرضيات، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات في مثل هذه الدراسات. أما فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاثة مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

وذلك بناء على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / \text{عدد المستويات} = 3 / (1-5) = 1.33.$$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

$$\text{المجال} = \{1-2.33\} = \text{منخفض.}$$

$$\text{المجال} = \{2.34-3.66\} = \text{متوسط.}$$

$$\text{المجال} = \{3.67-5\} = \text{مرتفع.}$$

2- حدود الدراسة

لكل دراسة سواء كانت نظرية أو ميدانية حدود مكانية، زمنية، وبشرية، وعليه فقد تم تحديد هذه الدراسة بالحدود التالية:

2-1 الحدود المكانية: إن الحدود المكانية لهذه الدراسة هي المؤسسات المالية عينة البحث والمتضمنة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة.

2-2 الحدود البشرية: تمثل الحدود البشرية بعينة الدراسة والتي تتكون من مجموعة موظفين مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة، وقد بلغ عدد العينة 30 موظف.

2-3 الحدود الزمنية: تمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة الفترة الممتدة من أكتوبر 2021 إلى غاية ماي 2022، أما فيما يخص الدراسة الميدانية تمثلت مدتها في الفترة الممتدة من 30 أبريل 2022 إلى غاية تاريخ 25 ماي 2022.

المطلب الرابع: قياس صدق وثبات نموذج الدراسة

1- قياس الصدق لأداة الاستبيان: فبعد صياغة الاستبيان بمساعدة وتوجيه الأستاذ المشرف، عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة الجامعيين على مستوى جامعة الطارف، لدراسة مدى دقة صياغة العبارات ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة، وفي ضوء التعديلات المقترحة، تم إعادة النظر في بعض العبارات من الحذف وتعديل إلى أن خرج الاستبيان في صورته النهائية للتوزيع كما هو موجود في الملحق رقم (01).

2- قياس ثبات أداة الدراسة: لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات النموذج، تم استخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ Alpha Cronbach الذي يشير إلى قوة الارتباط بين فقرات النموذج، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لـ Alpha Cronbach لكن من الناحية التطبيقية يعد $Alpha \geq 0.60$ مقبولاً في البحوث الإدارية والاجتماعية.

والجدول أدناه يبين النتائج النهائية المتحصل عليها لـ Alpha Cronbach:

الجدول رقم (03-04): اختبار ثبات نموذج الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

النتيجة	النسبة %	ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة
تعد معاملات الثبات	86.4	0.864	16	أبعاد اليقظة الإستراتيجية
لمقاييس الدراسة المتعلقة	89.3	0.893	04	اليقظة التكنولوجية
بأبعاد اليقظة الإستراتيجية	88.6	0.886	04	اليقظة التنافسية
وتحقيق التغيير التنظيمي	86.8	0.868	04	اليقظة التجارية
مقبولة من الناحيتين	88.3	0.883	05	اليقظة البيئية
الإحصائية والإدارية.	87.3	0.873	15	تحقيق التغيير التنظيمي
	89	0.89	31	معامل ألفا كرونباخ الكلي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss-22.

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لليقظة الإستراتيجية بجميع عناصره والتي بلغت على التوالي، 0.893، 0.886، 0.868، 0.883، أكبر من 0.60 فهي معاملات مقبولة، كما هو الحال بالنسبة لمعامل الثبات لتحقيق التغيير التنظيمي والمقدرة 0.873، حيث بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبانة 0.89 وهي أعلى من معامل القبول 0.60 وهذا ما يدل على صلاحية الاستبانة لأغراض البحث العلمي.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بتأثير أبعاد اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة

يعرض هذا المبحث وصف وتشخيص للمتغيرين الرئيسيين للدراسة الميدانية والمتمثلة بتطبيق أبعاد اليقظة الإستراتيجية كمتغير مستقل وتحقيق التغيير التنظيمي كمتغير تابع، وبعد ذلك سيتم عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية، وتحقيقاً لذلك فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية كالتكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير باستخدام برنامج SPSS-22.

المطلب الأول: وصف وتحليل النتائج المتعلقة بتطبيق اليقظة الإستراتيجية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة

يهدف هذا المطلب إلى اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الأولى القائلة: " يتباين تطبيق أبعاد اليقظة الإستراتيجية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة"، وسيتم اختبار هذه الفرضية كما يلي:

- فرضية العدم: H_0 : ليس هناك تباين في تطبيق أبعاد اليقظة الإستراتيجية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة.

- الفرضية البديلة: H_1 هناك تباين في تطبيق أبعاد اليقظة الإستراتيجية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة.

قبل التطرق إلى نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بتطبيق أبعاد اليقظة الإستراتيجية ومدى تحقيق التغيير التنظيمي سيتم دراسة أفراد مجتمع العينة ومن أجل قبول إحدى الفرضيتين السابقتين، فسيتم عرض نتائج الاستمارة المتعلقة بمدى تنمية تطبيق أبعاد اليقظة الإستراتيجية في المديرية واستخدام مختلف الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، درجة التطبيق والأهمية في إجابات عينة موظفي البنك المبحوث حول المتغير المستقل تنمية رأس المال البشري.

1- وصف خصائص عينة الدراسة

يظهر الجدول رقم (03-05) وصفاً لمختلف البيانات والمعلومات العامة والشخصية لعينة الموظفين مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة محل الدراسة.

الجدول رقم (03-05): وصف عينة موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة

المعلومات	الخصائص	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	18	60
	أنثى	12	40
	المجموع	30	100

10	03	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
70	21	من 30 إلى 40 سنة	
16.7	05	من 41 إلى 50 سنة	
3.3	01	أكبر من 50 سنة	
100	30	المجموع	
23.3	07	ثانوي	المستوى التعليمي
56.7	18	ليسانس	
20	06	ماستر/ماجستير	
00	00	دكتوراه	
100	30	المجموع	
6.7	02	رئيس قسم	المستوى الوظيفي
43.3	13	رئيس مصلحة	
50	15	موظف	
100	30	المجموع	
16.7	05	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات العمل في البنك (الخبرة)
50	15	من 5 إلى 10 سنوات	
30	09	من 11 إلى 15 سنة	
3.3	01	أكثر من 15 سنة	
100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

وبناء على نتائج الجدول السابق يتضح ما يأتي:

- 1- إن اغلب موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة محل الدراسة هم من فئة الذكور بنسبة 60 % مقابل نسبة 40 % إناث.
- 2- إن اغلب موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة محل البحث من الفئة (30-40 سنة) بنسبة 70%، وتأتي الفئة العمرية الشباب (41-50 سنة) بالدرجة الثانية بنسبة 16.7%، وتليها فئة الشباب (أقل من 30 سنة) بنسبة 10%، أما الفئة الأخيرة هي الفئة العمرية (الأكثر من 50 سنة) بنسبة 3.3%.

3- إن معظم موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة محل الدراسة ذو مستوى ليسانس بنسبة 56.7%، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 23.3%، ثم فئة مستوى الماستر والماجستير بنسبة 20%، وتأتي في المرتبة الأخيرة فئة مستوى الدكتوراه بنسبة معدومة 00%.

4- إن معظم موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة محل الدراسة يمتحنون مهنة موظف بنسبة 50%، تليها مهنة رئيس مصلحة بنسبة 43.3%، وتأتي في المرتبة الأخيرة رئيس قسم بنسبة 6.7%.

5- إن معظم موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة محل الدراسة متحصلين على خبرة من الفئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 50%، وتليها الفئة (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة 30%، ثم فئة (الأقل من 5 سنوات) بنسبة 16.7%، وأخيرا فئة (الأكثر من 15 سنة) بنسبة 3.3%.

2- النتائج المتعلقة بمدى تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة

يبين الجدول أدناه مختلف الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الأهمية في إجابات عينة موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة محل الدراسة حول مدى تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في هذه المديرية.

جدول رقم (03-06): مدى تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في توزيع الكهرباء والغاز لولاية عنابة

البعد	5	4	3	2	1	الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	درجة الأهمية
X1	3	19	2	5	1	30	2.63	0.928	متوسط	4
X2	4	24	2	0	0	30	3.07	0.45	متوسط	1
X3	5	19	3	2	1	30	2.87	0.819	متوسط	2
X4	3	22	2	3	0	30	2.83	0.747	متوسط	3
اليقظة التكنولوجية	15	84	9	10	2	120	2.85	0.476	متوسط	الثاني
X5	6	15	5	3	1	30	2.77	0.935	متوسط	3
X6	5	18	6	1	0	30	2.90	0.712	متوسط	2
X7	4	22	2	2	0	30	2.93	0.691	متوسط	1
X8	5	14	4	6	1	30	2.57	1.04	متوسط	4
اليقظة التنافسية	20	69	17	12	2	120	2.79	0.588	متوسط	الرابع
X9	3	22	3	2	0	30	3.87	0.681	مرتفع	1

4	متوسط	0.817	2.77	30	0	3	5	18	4	X10
2	متوسط	0.89	2.97	30	1	3	0	19	7	X11
3	متوسط	0.973	2.87	30	1	4	1	17	7	X12
الأول	متوسط	0.639	2.87	120	2	12	9	76	21	اليقظة التسويقية
1	متوسط	0.885	2.90	30	0	3	4	16	7	X13
3	متوسط	0.774	2.77	30	1	2	4	20	3	X14
4	متوسط	0.765	2.63	30	0	4	4	21	1	X15
2	متوسط	0.761	2.80	30	0	3	3	21	3	X16
الثالث	متوسط	0.681	2.80	120	1	12	15	78	14	اليقظة البيئية
-	متوسط	0.46	2.76	480	07	46	50	307	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لنتائج برنامج SPSS-22.

وبناء على نتائج الجدول السابق يتبين ما يلي:

1- بلغ الوسط الحسابي العام لبعده اليقظة التكنولوجية (2.85) وبانحراف معياري قدره (0.476) وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة متوسطة ، وهذا ما يدل على تبني المديرية محل الدراسة بدرجة متوسطة لهذا البعد ضمن تطبيق يقظتها الاستراتيجية.

فقد تحصلت الفقرة (x2) على وسط حسابي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي حيث بلغت (3.07)، وبانحراف معياري قيمته (0.45)، في حين تحصلت الفقرات (x1، x3، x4) على متوسطات حسابية متوسطة حيث بلغت على التوالي (2.63، 2.83، 2.87) وبانحرافات معيارية قيمتها على التوالي (0.747، 0.819، 0.928) وقد جاءت الفقرة (x2) المتعلقة بتتابع المؤسسة باستمرار المستجندات العلمية والتكنولوجية بالدرجة الأولى حيث بلغ وسطها الحسابي (3.07) وهي قيمة مرتفعة وانحراف معياري قدره (0.45) وهذا ما يفسر في أن المديرية محل الدراسة تسعى إلى تتبع المستجندات العلمية والتكنولوجية باستمرار، في حين تحصلت الفقرة (x1) على المرتبة الأخيرة والمتعلقة بتصميم المؤسسة منتجتها تماشياً مع التطور التقني والتكنولوجي على وسط حسابي متوسط (2.63) وبانحراف معياري قدره (0.928) وهذا ما يفسر عدم الإهتمام بتصميم المنتجات بشكل لائق من طرف الموظفين في هذه المديرية محل الدراسة.

2- بلغ الوسط الحسابي العام لبعدها اليقظة التنافسية (2.79) وانحراف معياري قدره (0.588) وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة متوسطة، وهذا ما يدل على تبني المديرية محل الدراسة بدرجة متوسطة لهذا البعد ضمن تطبيق يقظتها الاستراتيجية حسب آراء موظفيها.

فقد تحصلت كل الفقرات المشكلة لهذا البعد (x5، x6، x7، x8) على أوساط حسابية أقل من الوسط الحسابي الفرضي حيث بلغت (2.77، 2.90، 2.93، 2.57) على التوالي، وانحرافات معيارية قدرها (0.935، 0.712، 1.04، 0.691)، وقد جاءت الفقرة (x7) المتعلقة بتتبع المؤسسة التطور الحاصل في منتجات المنافسين الدرجة الأولى حيث بلغ وسطها الحسابي (2.93) وانحراف معياري قدره (0.691) وهذا ما يفسر أن المديرية تعتمد بشكل كبير على خدمات المنافسين لها وتقوم بمراقبتهم، حيث جاءت الفقرة (x8) المتعلقة بعمل المؤسسة على المحافظة على حصتها السوقية وولاء عملائها بدرجة متوسطة حيث تحصلت على أدنى وسط حسابي قدره (2.57) وانحراف معياري قيمته (1.04).

3- بلغ الوسط الحسابي العام لبعدها اليقظة السوقية (2.87) وانحراف معياري قدره (0.639) وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة متوسطة، وهذا ما يدل على تبني المديرية محل الدراسة بدرجة متوسطة لهذا البعد ضمن تطبيق يقظتها الاستراتيجية حسب آراء موظفيها.

فقد تحصلت الفقرة (x9) على وسط حسابي مرتفع حيث بلغ (3.87) وانحراف معياري بلغ (0.681)، والمتعلقة تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت للتواصل مع زبائنها وهذا راجع باعتماد المديرية بصفة كبيرة على استخدام الانترنت لترويج خدماتها لكسب رضا وثقة عملائها، كما جاءت الفقرة (x10) المتعلقة بتتابع المؤسسة التطور الحاصل في أذواق الزبائن واحتياجاتهم بالمركز الأخير حيث تحصلت على وسط حسابي متوسط بلغ (2.77) وانحراف معياري (0.817) لذا يجب على البنك الاهتمام بعملية التطوير الحاصل في رغبات الزبائن لكسب رضاهم .

4- بلغ الوسط الحسابي العام لبعدها اليقظة البيئية (2.80) وانحراف معياري قدره (0.681) وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة متوسطة، تبني المديرية محل الدراسة بدرجة متوسطة لهذا البعد ضمن تطبيق يقظتها الاستراتيجية حسب آراء موظفيها.

فقد تحصلت كل الفقرات المشكلة لهذا البعد (x13، x14، x15، x16) على أوساط حسابية متوسطة حيث بلغت (2.90، 2.77، 2.63، 2.80) على التوالي، وانحرافات معيارية (0.885، 0.774، 0.765، 0.761)، وقد جاءت الفقرة (x13) المتعلقة باحترام المؤسسة قيم وعادات المجتمع الذي تعمل فيه بالدرجة الأولى حيث بلغ وسطها الحسابي (2.91) وانحراف معياري قدره (0.759) وهذا يفسر أن المديرية تهتم بالقيم والعادات السائدة في المجتمع.

كما احتلت الفقرة (x15) المتعلقة بسعي المؤسسة للمحافظة على سمعتها وعلامتها التجارية في المرتبة الأخيرة حيث تحصلت على متوسط حسابي متوسط قيمته (2.63) وبانحراف معياري (0.765) وهذا يفسر أن المديرية لا تعتمد بدرجة كبيرة على المحافظة على سمعتها مقارنة بأهدافها الأخرى.

كما يلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري لبعد اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية واليقظة البيئية كانت متوسطة حيث بلغت على التوالي (0.476، 0.588، 0.639، 0.681)، وهذا دليل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات المبحوثين..

من خلال النتائج السابقة يتضح رفض فرضية العدم H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة: " هناك تباين في تطبيق أبعاد اليقظة الإستراتيجية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة."
المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمستوى تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة

يهدف هذا المطلب إلى إختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الثانية القائلة: "يوجد تحقيق كبير للتغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة"، وسيتم إختبار هذه الفرضية كما يلي:
- فرضية العدم: H_0 لا يوجد تحقيق كبير للتغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة.
- الفرضية البديلة: H_1 يوجد تحقيق كبير للتغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة.
ومن أجل قبول إحدى الفرضيتين السابقتين، يتم عرض نتائج المبحوثين المتعلقة بمستوى تحقيق التغيير التنظيمي في المديرية محل الدراسة واستخدام مختلف الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، درجة التطبيق والأهمية في إجابات عينة موظفي المديرية المبحوثة حول المتغير التابع تحقيق التغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير في الأفراد، التغيير العملياتي). وهذا ما يبينه الجدول أدناه في إجابات موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة محل الدراسة حول مستوى تحقيق التغيير.

جدول رقم(03-07): وصف وتشخيص مستوى تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز

(سونلغاز) لولاية عنابة

ترتيب الأهمية	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابات	1	2	3	4	5	تحقيق التغيير التنظيمي
1	متوسط	0.805	2.80	30	1	3	1	22	3	Y1
3	منخفض	0.988	2.30	30	3	6	5	14	2	Y2
2	متوسط	1.008	2.47	30	1	7	3	16	3	Y3

الرابعة	متوسط	0.697	2.62	90	5	16	9	52	8	التغيير الهيكلي
4	متوسط	0.845	2.90	30	0	2	3	18	7	Y4
1	متوسط	0.504	3.23	30	0	0	1	21	8	Y5
2	متوسط	0.365	3.07	30	0	0	1	26	3	Y6
3	متوسط	0.481	3.02	30	0	1	2	21	6	Y7
الأولى	متوسط	0.301	3.07	120	0	2	6	91	21	التغيير التكنولوجي
3	متوسط	0.554	2.97	30	0	1	2	23	4	Y8
4	متوسط	0.74	2.93	30	0	1	6	17	6	Y9
2	متوسط	0.609	2.98	30	0	1	2	22	5	Y10
1	متوسط	0.592	3.17	30	0	1	0	23	6	Y11
الثالثة	متوسط	0.486	3.01	120	1	4	10	84	21	التغيير في الأفراد
3	متوسط	0.741	2.96	30	1	1	2	22	4	Y12
4	متوسط	0.665	2.72	30	1	1	6	20	2	Y13
2	متوسط	0.422	2.98	30	0	1	1	23	5	Y14
1	متوسط	0.264	3.06	30	0	1	1	23	5	Y15
الثانية	متوسط	0.343	3.03	120	1	4	9	84	22	التغيير العملياتي
	متوسط	0.376	2.93	450	7	26	34	311	72	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss-22.

بناء على الجدول السابق يتم عرض النتائج وتحليلها وفق ترتيب الأهمية لأبعاد التغيير التنظيمي حيث بالرغم من مستوى متوسط إلا أنه التغيير التكنولوجي جاء في المرتبة الأولى يليه في المرتبة الثانية التغيير العملياتي ثم يليه في المرتبة الثالثة التغيير في الأفراد وفي المرتبة الرابعة والأخيرة التغيير الهيكلي، يتم توضيح أكثر كما يلي:

1- التغيير التكنولوجي: يشير مجتمع الدراسة إلى:

-الفقرة Y5 تقوم المؤسسة باقتناء تكنولوجيا المعلومات الحديثة بمتوسط حسابي 3.23 تحتل المرتبة الأولى بدرجة تطبيق متوسطة وبإنحراف معياري قدره 0.504 مما يدل على تقارب كبير في آراء العاملين مما تم ملاحظته أن المديرية تعتمد بشكل كبير على الاهتمام بتكنولوجيات المعلومات الحديثة مما يساعدها تقديم خدمات جديدة بكل سهولة .

-الفقرة Y6 استخدام المؤسسة للتكنولوجيات الحديثة أدى إلى تقليل الجهد، توفير الوقت وتحسين الأداء والفقرة Y7 معدات وبرامج الإعلام الآلي في المؤسسة كافية لمسايرة كل التغيرات التي قد تظهر فجأة تحتلان المرتبتين الثانية والثالثة على التوالي بدرجة تطبيق متوسطة وبمتوسط حسابي على التوالي (3.07، 3.02) وبإنحراف معياري قدره 0.365 ، 0.481 على التوالي مما يدل على تقارب كبير في آراء العاملين وتوافقا مع ما تم ملاحظته أن هناك درجة متوسطة في

توفر معدات وبرامج الإعلام لمسايرة التغيرات وتقليل الجهد والتكلفة على المديرية وبالتالي زيادة الحصة السوقية والحصول على نظام الجودة التكنولوجيا بدرجة متوسطة.

-الفقرة Y4 تقوم المؤسسة بتحديث الأجهزة والمعدات باستمرار بمتوسط حسابي 2.90 تحتل المرتبة الأخيرة بدرجة تطبيق متوسطة وبإنحراف معياري قدره 0.845 مما يدل على تشتت كبير في آراء العاملين، وتوافقا مع ما تم ملاحظته هذا راجع إلى الوضع المالي والمعلوماتي والبشري المتاح في المؤسسة.

2- التغيير العملياتي :يشير مجتمع الدراسة إلى:

- الفقرة Y15 ينظر إلى إجراءات العمل الحالية على أنها بحاجة إلى التغيير بمتوسط حسابي 3.06 تحتل المرتبة الأولى بدرجة تطبيق متوسطة وإنحراف معياري قدره 0.264 مما يدل على وجود تقارب كبير في آراء العاملين، وتوافقا مع ما تم ملاحظته أنه هناك الحاجة في التغيير في إجراءات العمل في المديرية محل الدراسة .

- الفقرة Y14 يتم تغيير توصيف الوظيفة مع عملية تصميم العمل لتحديد إجراءات العمل بمتوسط حسابي 2.98 تحتل المرتبة الثانية بدرجة تطبيق متوسطة وإنحراف معياري قدره 0.422 مما يدل على تقارب في آراء العاملين وهذا ما تم ملاحظته أن الوظيفة لا تتناسب كثيرا مع إجراءات العمل.

-الفقرة Y12 يتم تغيير الوثائق داخل المؤسسة بناء على متغيرات بيئة العمل بمتوسط حسابي 2.96 تحتل المرتبة الثالثة بدرجة تطبيق متوسطة وبإنحراف معياري قدره 0.741 مما يدل على وجود تشتت في آراء العاملين.

- الفقرة Y13 سياسات العمل المتبعة تسهل إحداث عملية التغيير المرغوبة في المؤسسة ومتوسط حسابي 2.72 تحتل المرتبة الرابعة والأخيرة بدرجة تطبيق متوسطة وإنحراف معياري قدره 0.665 مما يدل على وجود تشتت في آراء العاملين وتطابقا ومع ما تم ملاحظته أن الاستطلاعات تقتصر على أن سياسات العمل لا تتناسب مع عملية إحداث التغيير المرغوبة في المديرية وذلك لإفتقار المديرية للإحتياجات والامكانيات والوسائل اللازمة لذلك.

3- التغيير في الأفراد :يشير مجتمع الدراسة إلى:

- الفقرة Y11 تسعى إدارة المؤسسة على حث العمال على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي متوسط (3.17) وبدرجة تطبيق متوسطة نسبيا وإنحراف معياري قدره 0.592 مما يدل على تقارب آراء العاملين بالمديرية .

-الفقرة Y10 يشجع التغيير على الإبداع والتمتع بروح المبادرة بمتوسط حسابي (2.98) تحتل المرتبة الثانية بدرجة تطبيق متوسطة وبإنحراف معياري قدره 0.609 مما يدل على وجود تشتت في آراء العاملين مما تم ملاحظته أن المديرية لا تعتمد بشكل كبير على توظيف عمال جدد بل العمل على الاحتفاظ بموظفيها القدامى وكسب رضائهم .

-الفقرة Y8 توفر المؤسسة أنظمة تدريب فعالة لاكتساب المهارات اللازمة للقيام بالتغيير بمتوسط حسابي متوسط قدره 2.97 تحتل المرتبة الثالثة بدرجة تطبيق متوسطة وبإنحراف معياري قدره 0.554 مما يدل على تقارب كبير في آراء العاملين بالمديرية وتوافقا مع ما تم ملاحظته أن هناك قلة إهتمام في أنظمة التدريب التي توفرها المديرية لاكتساب المهارات.

- والفقرة Y9 يحرص التغيير على زيادة القدرات وتطوير المهارات بمتوسط حسابي 2.93 تحتل المرتبة الرابعة والأخيرة بدرجة تطبيق متوسطة وبإنحراف معياري قدره 0.74 مما يدل على تشتت كبير في آراء العاملين. وتوافقا مع ما تم ملاحظته أن هناك ضعف في تقبل العمال للتغيير الحاصل ويمكن تفسير ذلك بعدم معرفتهم وعدم قدرتهم على مواكبة هذا التغيير.

4- التغيير الهيكلي: يشير مجتمع الدراسة إلى:

-الفقرة Y1 تقوم المؤسسة بتغييرات جوهرية في هيكلها التنظيمي بمتوسط حسابي 2.80 تحتل المرتبة الأولى بدرجة تطبيق متوسطة وبإنحراف معياري قدره 0.805 مما يدل على وجود تشتت كبير في آراء العاملين، وتوافقا مع ما تم ملاحظته أن هناك نقص بالقيام بالتغييرات الهيكلية في هذا القطاع.

- الفقرة Y3 يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير في المؤسسة بمتوسط حسابي 2.47 تحتل المرتبة الثانية بدرجة تطبيق متوسطة وبإنحراف معياري قدره 1.008 مما يدل على وجود تشتت كبير وواضح في آراء العاملين وتوافقا مع ما تم ملاحظته أن هناك أغلبية الإتصال يكون نازل من الإدارة العليا إلى الإدارة السفلى متمثلة في مراسيم وقوانين وبالتالي هناك ضعف في المبادرة بطرح أفكار جديدة وتطبيقها مما يؤدي إلى نقص الشعور بالراحة في تنفيذ الأعمال المطلوبة. والفقرة Y2 الهيكل التنظيمي مرن لمواجهة التغييرات التي تحدث في الأهداف والخطط بمتوسط حسابي 2.30 تحتل المرتبة الثالثة والأخيرة بدرجة تطبيق منخفضة وبإنحراف معياري قدره 0.988 مما يدل على وجود تشتت كبير في آراء العاملين، وتوافقا مع ما تم ملاحظته أن المهام تكون محدودة وعلى مستوى كل عضو من أعضاء الهيكل لأن القرارات الرئيسية تصدر من المديرية العامة.

من خلال النتائج السابقة يتضح رفض الفرضية البديلة **H1** ، وقبول فرضية العدم **H0** القائلة: " لا يوجد تحقيق كبير للتغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة . " وذلك للإستخدام المتوسط وليس الكبير في تحسين أداء الوكالة من خلال الأبعاد المتعلقة بالتغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي ، التغيير في الأفراد، التغيير العملياتي.

المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بدور تطبيق اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة

يهدف هذا المطلب إلى اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة: "توجد علاقة ارتباط بين تطبيق اليقظة الإستراتيجية وبين تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة"، وسيتم اختبار هذه الفرضية كما يلي:

- **فرضية العدم : H_0** لا توجد علاقة ارتباط بين تطبيق اليقظة الإستراتيجية وبين تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة .

- **الفرضية البديلة : H_1** توجد علاقة ارتباط بين تطبيق اليقظة الإستراتيجية وبين تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة .

ومن أجل قبول إحدى الفرضيتين السابقتين، فسيتم إختبار علاقات الإرتباط بين كل من أبعاد اليقظة الإستراتيجية الأربعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية واليقظة البيئية) وبين تحقيق التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمديرية محل الدراسة، والمتمثلة في الفرضيات الفرعية التالية:

1- **الفرضية الفرعية الأولى:** "يوجد علاقة ارتباط بين اليقظة التكنولوجية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية محل الدراسة، وسيتم إختبار هذه الفرضية كما يلي:

- **فرضية العدم : H_0** لا يوجد علاقة ارتباط بين اليقظة التكنولوجية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية محل الدراسة.

- **الفرضية البديلة : H_1** يوجد علاقة ارتباط بين اليقظة التكنولوجية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية محل الدراسة.

2- **الفرضية الفرعية الثانية:** "يوجد علاقة ارتباط بين اليقظة التنافسية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية محل الدراسة"، وسيتم إختبار هذه الفرضية كما يلي:

- **فرضية العدم : H_0** لا يوجد علاقة ارتباط بين اليقظة التنافسية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية محل الدراسة.

- **الفرضية البديلة : H_1** يوجد علاقة ارتباط بين اليقظة التنافسية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية محل الدراسة.

3- **الفرضية الفرعية الثالثة:** "يوجد علاقة ارتباط بين اليقظة التجارية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية محل الدراسة"، وسيتم إختبار هذه الفرضية كما يلي:

- **فرضية العدم : H_0** لا يوجد علاقة ارتباط بين اليقظة التجارية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية محل الدراسة.

- **الفرضية البديلة : H_1** يوجد علاقة ارتباط بين اليقظة التجارية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية محل الدراسة.

4- **الفرضية الفرعية الرابعة:** "يوجد علاقة ارتباط بين اليقظة البيئية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية محل الدراسة"، وسيتم إختبار هذه الفرضية كما يلي:

فرضية العدم : **H0** لا يوجد علاقة إرتباط بين اليقظة البيئية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية محل الدراسة.

الفرضية البديلة : **H1** يوجد علاقة إرتباط بين اليقظة البيئية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية محل الدراسة.

1-العلاقة الارتباطية بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية محل الدراسة

الجدول رقم(03-08) :العلاقة الارتباطية بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية وتحقيق التغيير التنظيمي في مديرية

توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة

نوع العلاقة	t المعنوية Sig t	المؤشر الكلي للارتباط R	المتغير التابع	
			المتغير المستقل	
طردية متوسطة	0.000	0.605**	اليقظة التكنولوجية	أبعاد اليقظة الإستراتيجية
طردية ضعيفة	0.000	**0.497	اليقظة التنافسية	
طردية متوسطة	0.000	**0.541	اليقظة التجارية	
طردية ضعيفة	0.000	**0.266	اليقظة البيئية	

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss-22.

** مستوى معنوية $0.01 \geq a$

يتجلى من خلال الجدول أعلاه أن بالرغم من اشتراك أبعاد اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التغيير التنظيمي إلا أنه هناك تباين صغير في مستوى الإرتباط توضح فيما يلي:

1- إحتل بعد اليقظة التكنولوجية في المديرية المرتبة الأولى حيث وجود علاقة إرتباطية طردية متوسطة بين تطبيق اليقظة التكنولوجية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية بمعامل إرتباط 0.605 من نظر العاملين بها، كما أن t المعنوية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المديرية محل الدراسة ببعد اليقظة التكنولوجية كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تحقيق التغيير التنظيمي وبالتالي رفض فرضية العدم **H0** ، وقبول الفرضية البديلة **H1** القائلة" : يوجد علاقة إرتباط بين اليقظة التكنولوجية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية محل الدراسة."

2- إحتل بعد اليقظة التجارية المرتبة الثانية حيث وجود علاقة إرتباطية طردية متوسطة بين اليقظة التجارية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية بمعامل إرتباط 0.541 من نظر العاملين بالمديرية المبحوثة، كما أن t المعنوية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المديرية محل الدراسة ببعد اليقظة التجارية كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تحقيق التغيير التنظيمي . وبالتالي رفض فرضية العدم **H0** ، وقبول الفرضية البديلة **H1** القائلة : "يوجد علاقة إرتباط بين اليقظة التجارية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية محل الدراسة."

3- إحتل بعد اليقظة التنافسية المرتبة الثالثة حيث وجود علاقة إرتباطية طردية ضعيفة بين اليقظة التجارية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية بمعامل إرتباط 0.497 من نظر العاملين بها ، كما أن t المعنوية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المديرية محل الدراسة بعدد اليقظة التنافسية كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تحقيق التغيير التنظيمي وبالتالي رفض فرضية العدم H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة " : يوجد علاقة إرتباط بين اليقظة التنافسية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية محل الدراسة."

4- إحتل بعد اليقظة البيئية المرتبة الرابعة حيث وجود علاقة إرتباطية طردية ضعيفة بين اليقظة التجارية وتحقيق التغيير التنظيمي بمعامل إرتباط 0.261 من نظر العاملين بالمديرية محل الدراسة، كما أن t المعنوية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المديرية محل الدراسة بعدد اليقظة التنافسية كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تحقيق التغيير التنظيمي وبالتالي رفض فرضية العدم H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة " : يوجد علاقة إرتباط بين اليقظة البيئية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية محل الدراسة."

2-العلاقة الارتباطية بين تطبيق اليقظة الإستراتيجية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية محل الدراسة

الجدول رقم(03-09) :العلاقة الارتباطية بين تطبيق اليقظة الإستراتيجية وتحقيق التغيير التنظيمي في مديرية

توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة

نوع العلاقة	t المعنوية Sig t	معامل التحديد R2	معامل للارتباط R بيرسون	إرتباط بيرسون	
طردية متوسطة	0.000	0.378	0.615**	تحقيق التغيير التنظيمي	تطبيق اليقظة الإستراتيجية

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss-22.

** مستوى معنوية $a \geq 0.01$

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية طردية متوسطة بين تطبيق اليقظة الإستراتيجية وتحقيق التغيير التنظيمي بالمديرية محل الدراسة بمعامل إرتباط قيمته 0.615 ، وهذا عند مستوى معنوية 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.01 أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.378 أي أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية يفسر ما نسبته 37.8% من التغيرات في تحقيق التغيير التنظيمي في حين أن 62.2% من هذه التغيرات تعود إلى عوامل أخرى لم تشمل على الدراسة والخطأ العشوائي ، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما سعت المديرية محل الدراسة إلى تطبيق أبعاد اليقظة الإستراتيجية كلما ساهم ذلك في تحقيق التغيير التنظيمي بكل أبعاده. وبالتالي رفض فرضية العدم H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 "توجد علاقة إرتباط بين تطبيق اليقظة الإستراتيجية وبين تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة".

خلاصة الفصل

إن تطبيق اليقظة الإستراتيجية في الوقت الحاضر يعتبر أحد الأسس والمتطلبات لأية سياسة تتبناها المؤسسات من أجل تحسين مستوى أداء الموظفين وتطوير وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكهم وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بتطبيق اليقظة الإستراتيجية من قبل مختلف المؤسسات العمومية والخاصة.

لذلك جاء هذا الفصل الثالث والأخير على شكل فصل تحليلي ميداني للتحقق من الدور الذي يلعبه تطبيق اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التغيير التنظيمي، وبذلك فقد تم تطبيق هذا الموضوع على مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة.

في بداية هذا الفصل تم عرض تفصيلي للتعريف بالمديرية محل الدراسة ثم لطريقة ومنهجية الدراسة من إجراءات، أدوات، أساليب، مجتمع، عينة، ونموذج هذه الدراسة الميدانية، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة (تطبيق أبعاد اليقظة الإستراتيجية، تحقيق التغيير التنظيمي) بالتفصيل، لينتهي هذا الفصل باختبار مختلف فرضيات الدراسة الميدانية عبر التأكد من التباين، علاقات الارتباط بين تطبيق أبعاد اليقظة الإستراتيجية ووتحقق التغيير التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة.

وبذلك يكون قد تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصلين الأولين على ما يدور فعليا في المديرية محل الدراسة، بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم بعض الاقتراحات المهمة التي لو تم تجسيدها ميدانيا فإن ذلك سيساهم حتما في تطبيق اليقظة الإستراتيجية وتعزيز دورها في تحقيق التغيير التنظيمي للمديرية محل الدراسة، ولعل أهمها رغم تباين أغلب الباحثين والمفكرين في تحديد مختلف الأبعاد التي يتم من خلالها قياس تحقيق التغيير التنظيمي إلا أنهم إتفقوا معظمهم على أن العامل هو أفضل من يقيم ذلك، لذلك تحتاج المؤسسات إلى تركيز جهودها نحو الحصول على الخبرات المطلوبة والمناسبة من حصة الشهادات العليا والذين يكسبونها المعرفة المطلوبة من خلال خبراتهم بما يساهم في تعزيز تطبيق اليقظة الإستراتيجية لديها وبالتالي تحقيق ميزتها التنافسية.



الخاتمة

دفعت التطورات الاقتصادية المتسارعة إلى إيجاد نوع من التفكير الإستراتيجي يتجسد في الاعتراف بالمعلومات كأهم الموارد الاقتصادية التي تملكها المؤسسة و بذلك أصبحت المعلومات في المؤسسات الحديثة موردا اقتصاديا استراتيجيا يخلق الميزة التنافسية حيث تعتبر المعلومات المادة الأولية للوظيفة الإدارية المتمثلة أساسا في اتخاذ القرارات .

والمؤسسات في عصرنا الحاضر تشهد تغييرات بيئية جذرية ومتسارعة لم تشهدها من قبل سواء من حيث الكم والنوع والسرعة ،فالبينة أشبه ما توصف بالبيئة المضطربة والتغيير يحيط بالمؤسسة في كل حذب و صوب من جراء ما تفرزه العولمة الاقتصادية التي أدت إلى تلاشي الحدود الجغرافية وتقاطع فرص وتهديدات المؤسسات على المستوى المحلي والعالمي . لذلك من المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة محيطها لتتمكن من تحقيق معرفة مستديمة لكل المستجدات والأحداث الحالية أو المستقبلية ولهذا كان لزاما على المسؤولين أن يحصلوا على المعلومات بالتنوع والسرعة والكافية حتى يتمكنوا من حماية مستقبل مؤسستهم و استباق التغيرات المتسارعة للمحيط الذي تنشط فيه .

ويتأتى ذلك بإعداد المؤسسة لخلية اليقظة الإستراتيجية التي تسهر على مراقبة محيط المؤسسة ومتابعة كل تغيراته بما فيها الإشارات الضعيفة و كل هذا في شكل استباقي طوعي (إرادي).

لذا أصبح التعامل الفعال مع أساليب الحياة المتقدمة والتغيرات المستمرة ضرورة من ضروريات هذا العصر إذ لم يعد هناك مجال للخوف من التغيير أو النظر إليه على أنه يهدد الاستقرار .

ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، توضح كيف يمكن لتطبيق اليقظة الإستراتيجية بالشكل المطلوب أن يكون أحد أبرز سبل تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسات .

فمن خلال الفصل الأول تم توضيح الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وأبرز الخصائص المميزة لها وأبعادها، وكذلك تم التطرق إلى سيورتها، ومن ثم التطرق إلى دور المعلومة في اليقظة الإستراتيجية بالتفصيل .

وبالنسبة للفصل الثاني فقد تم تخصيصه لدراسة التغيير التنظيمي وعلاقته باليقظة الإستراتيجية، حيث تم التطرق بالتفصيل إلى التغيير التنظيمي من حيث مفهومه والدوافع والإجراءات المتخذة لذلك، كما تم تناول أساسيات حول إدارة التغيير التنظيمي ، وكذلك التطرق لدور اليقظة الإستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي .

أما الفصل الثالث والأخير فقد كان أكثر تعمقا نحو موضوع البحث وذلك من خلال التطرق إلى الدراسة الميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة وذلك بغية إسقاط أو إحداث نوع من التقارب بين ما تم دراسته نظريا في الفصول السابقة وما يجري فعليا داخل هذه المديرية، وقد تمت الدراسة باستعمال استبيان موجه لموظفي المديرية حول تطبيق اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التغيير ، وتم الاعتماد في تحليل البيانات على برنامج spss لاستخراج المؤشرات الإحصائية .

نتائج الدراسة:

- من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني تم استخلاص النتائج التالية:
- تسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة عبر تبنيها لإستراتيجيات حديثة إلى تطبيق أبعاد اليقظة الإستراتيجية لجذب العملاء وتعزيز علاقتها بهم، وذلك لنيل رضاهم وولائهم له.
- يعد الموظف أفضل من يقيم الأداء بالمديرية، وبالتالي فإنه يمثل الطرف الأساسي الذي يستطيع الحكم على أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المديرية قد ساهمت في تحقيق التغيير التنظيمي وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لها.
- أما فيما يخص النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أداة الاستبيان فتأسيسا على وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، ونتائج التحليل الإحصائي لعلاقات التباين والارتباط بين متغيرات الدراسة، يمكن استخلاص أهم هذه النتائج على النحو التالي:

الفرضية الأولى : "يتباين تطبيق أبعاد اليقظة الإستراتيجية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة" بالإعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث من خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثاني من الإستبيان إضافة إلى الملاحظة فإنه تم قبول الفرضية، حيث أن مديرية الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة تعد من المؤسسات التي تتباين على أبعاد اليقظة الإستراتيجية وذلك إتضح من خلال إهتمامها ببعد على الآخر.

الفرضية الثانية : " يوجد تحقيق كبير للتغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة " بالإعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث من خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثالث من الإستبيان إضافة إلى الملاحظة فإنه تم رفض الفرضية، حيث أن مديرية الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة يعتبر من المؤسسات التي لديها تحقيق في التغيير التنظيمي ولكن بوتيرة جد منخفضة وذلك راجع للضعف الكبير في استفادة العاملين من الراحة والكفاءة في أداء المهام الموكلة إليهم وفي تحقيق الخطط المسطرة، إضافة إلى نقص في تحقيق الخدمات التي تلبي احتياجات العملاء والوصول إلى الأرباح المنشودة .

الفرضية الثالثة: " توجد علاقة ارتباط بين تطبيق اليقظة الإستراتيجية وبين تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة " ، والتي بدورها تنقسم إلى أربعة فرضيات فرعية كما يلي :

- الفرضية الفرعية الأولى: " توجد علاقة ارتباط بين تطبيق اليقظة التكنولوجية وبين تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة . "

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث من خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثالث من الاستبيان إضافة إلى الملاحظة فإنه تم قبول الفرضية، حيث أنه في مديرية الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة توجد

علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق اليقظة التكنولوجية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية، وذلك راجع لعدم اكتساب المعارف والمهارات الضرورية لإنجاز الأعمال الموكلة لهم في هذا المجال بكفاءة عالية وإنما مقبولة فقط.

- الفرضية الفرعية الثانية: " توجد علاقة إرتباط بين تطبيق اليقظة التنافسية وبين تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة ".

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث من خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثالث من الاستبيان إضافة إلى الملاحظة فإنه تم قبول الفرضية، حيث أنه في مديرية الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين تطبيق اليقظة التنافسية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية، وذلك راجع لمحدودية المؤسسات المنافسة مما جعلها مهملة لهذا البعد.

- الفرضية الفرعية الثالثة: " توجد علاقة ارتباط بين تطبيق اليقظة التجارية وبين تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة ".

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث من خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثالث من الاستبيان إضافة إلى الملاحظة فإنه تم قبول الفرضية، حيث أنه في مديرية الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة توجد علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق اليقظة التجارية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية، وذلك راجع لضعف ومحدودية أساليب التسويق في تقديم الخدمات في المديرية والاستجابة للعملاء لا تكون في الوقت المناسب مما أدى إلى نقص المنافسة وبالتالي بضعف تحقيق الأرباح.

- الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد توجد علاقة ارتباط بين تطبيق اليقظة البيئية وبين تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة ".

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث من خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثالث من الاستبيان إضافة إلى الملاحظة فإنه تم قبول الفرضية، حيث أنه في مديرية الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين تطبيق اليقظة التجارية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية، وذلك راجع لضعف ومحدودية الاهتمام بالاستطلاعات المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية للمديرية للتعرف على احتياجات العملاء وبالتالي الخدمات المقدمة من طرف المديرية لا تلبي توقعاتهم بدرجة كافية.

وبناء على ما سبق يمكن استنتاج قبول الفرضية الثالثة لأنه توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين تطبيق اليقظة الإستراتيجية وتحقيق التغيير التنظيمي في المديرية محل الدراسة الناتجة عن وجود علاقة الارتباط بين تطبيق أبعاد اليقظة الإستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) وتحقيق التغيير التنظيمي..

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث ومن خلال تحليل إجابات المبحوثين في الاستبيان فإنه تم تأكيد صحة الفرضية الرئيسية القائلة: " يساهم تطبيق اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة "، حيث أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة ساهم بدرجة متوسطة في تحقيق التغيير التنظيمي لهذه المديرية.

-تباين أغلب الباحثين والمفكرين في تحديد مختلف الأبعاد التي يتم من خلالها قياس تحقيق التغيير التنظيمي لكن تبقى أفكارهم متقاربة ويتفق معظمهم على أن العامل هو أفضل من يقيم تحقيق التغيير التنظيمي.

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة تعمل على تطبيق أبعاد اليقظة الإستراتيجية بشكل ضعيف ومحدود.

- بينت نتائج الاختبار أنه يوجد علاقة ارتباط طردية متوسطة تطبيق اليقظة الإستراتيجية وتحقيق التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عنابة.

اقتراحات الدراسة:

- بناء على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، تقترح جملة من الاقتراحات تمثلت في:
- ضرورة اهتمام المؤسسات بأبعاد اليقظة الإستراتيجية من خلال تعزيز صورتها الذهنية وهويتها والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى وتضمن لها التنافس في البيئة الخارجية؛
 - تحتاج المؤسسات إلى تركيز جهودها نحو الحصول على الخبرات المطلوبة والمناسبة من حصة الشاهدات العليا والذين يكسبونها المعرفة المطلوبة من خلال خبراتهم بما يساهم في تعزيز اليقظة الإستراتيجية لديها؛
 - العمل على تشجيع الابتكار وطرح الأفكار الجديدة وتجربتها في إطار العمل لغرض الحصول على الأساليب الجديدة في حل المشكلات وتطوير الأداء للوصول إلى التميز؛
 - منح المتيقظ أكثر حرية في إبداء آريه وطرح الحلول لمختلف المشاكل التي يعاني منها على مستوى المنطقة التي يشرف عليها،
 - الإهتمام أكثر بخلية اليقظة، منحها الامكانيات والوسائل التي تسمح لها بأداء مهامها على أكمل وجه،
 - المراقبة الدورية والفجائية لخلية اليقظة لضمان السير الفعال لعملية اليقظة، خاصة باعتبارها ثقافة جديدة للمتيقظين للجزائريين،
 - التشجيع المادي و المعنوي للمتيقظ النشط وتبني أفكاره من طرف الإدارة العليا في حالة فعاليتهاP

- على المؤسسات العمل على تشجيع العمل الجماعي من خلال وضع فريق للعمل ضمن إطار العمل وذلك بهدف زرع روح التعاون بين الموظفين وكسب الخبرات المهارات فيما بينهم من خلال تبادل الأفكار وطرح كل ما هو جديد والذي يصب في إطار تطوير وتحقيق التغيير.

آفاق الدراسة:

- بناء على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، يمكن وضع آفاق للدراسة كما يلي:
- دور خلية اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة في ظل فيروس كورونا؛
 - اليقظة الإستراتيجية في منظمات البحث والتطوير؛
 - اليقظة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة؛
 - اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر بالمؤسسة.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. باللغة العربية

- زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011.
- سليم الحسنة، نظم المعلومات الإدارية ادارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، دار الوراق للنشر والتوزيع ، ط3 ، الأردن، 2006 .
- عبد الباري إبراهيم درة، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014.
- عدنان أبو عرفة، عبد الباعث محمد، إيهاب عامر، مقدمة في تقنية المعلومات، دار جرير للنشر، عمان، ط1، 2006.
- محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات : المفاهيم و التكنولوجيا، جامعة الأزهر ،الطبعة الأولى ، مصر، 1987.
- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد ،مقدمة في نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دون طبعة، الاسكندرية، مصر، 2003.
- مجيد الكرخي، التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 1 الأردن، 2017 .
- إحسان جلاب دهب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع،الأردن، 2011 .
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات- الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014.
- ثابت عبد الرحمن وآخرون، الادارة الاستراتيجية -مفاهيم ونماذج تطبيقية-، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014 .
- حسن محمد، إدارة التغيير التنظيمي، ط3، الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريدات، مصر، 2014 .
- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة- الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل-، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات " الهيكل التنظيمي للمنظمة " ، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2009.
- زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط3، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006.
- سعيد عامر، الإدارة وتحديات التغيير مركز وايد سرفس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة، مصر، 2001
- السكارنة بلال خلف، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

قائمة المصادر والمراجع

- سيد سالم عرفة، إدارة التغيير، ط2، دار الياية للنشر و التوزيع، الأردن 2011 .
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر- دار الجامعة الجزائرية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003.
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير- ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004.
- قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- محمد خليل حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- محمد سعيد سلطان وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار التعليم الجامعي، مصر، 2014
- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن، 2013.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2 ، دار وائل، الأردن، 2004 .
- ناصر جردات، إدارة التغيير التنظيم، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013،
- ناصر داداي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- نزار عبد المجيد البراوي وآخرون، إدارة الجودة، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

2. باللغة الأجنبية

- Daniel Rouach, **la veille technologique et l'intelligence économique**,chambre de commerce et de l'industrie de Paris,cinquième édition, Paris, 2013.
- REIX Robert ,**Systemes d'information et Management des Organisation**, Vuibert 3eme édition, 2000, Paris.
- Abdelhak Lamiri, Management de l'Information" redressement et mise à niveau des Entreprises " , Office des Publications Universitaires, Alger, 2003.
- François Dupuy, Sociologie du Changement " pourquoi et comment changer les Organisations ?", Dunod, Paris, 2004.
- Ken Blanchard et Terry Waghorn, Anticiper le Changement," mission possible", Dunod, Paris, 1997.

ثانيا: المجالات العلمية

1. باللغة العربية

- مريم بلحاج، اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد2 ، المركز الجامعي ميله، الجزائر، 2017 .

- كرومي سعيد، الترصد الاستراتيجي لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ، مجلة أداء المؤسسات الاقتصادية، العدد3، جامعة ورقلة ، الجزائر، 2013.
- ولد عابد عمر، علواطي لمن، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (نموذج مقترح، دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف)، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد17، الجزائر، 2017.
- رضوان أنساعد، حليلة قمرى، تأثير اليقظة الاستراتيجية في إختراق الأسواق الدولية دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور-،مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، المجلد 14 ، العدد 02، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2020.
- رماس أمين محمد ، بن حميدة محمد، أساليب اختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية دراسة حالة المؤسسة الوطنية " ALZINC "، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 4، العدد 4(7)، 2014.
- رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين - دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط-، مجلة إقتصاديات شمال افريقيا، العدد 12، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2014.
- إكرام بودبزة، أمال يوب، أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد 01 ، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2019.
- صورية بوطرفة، التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد02، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2018.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات العلمية

1. باللغة العربية

- بتغة صونية، الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الإستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017/2016.
- بوخريصة خديجة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم -، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، 2015/2014.

- رزاق إلياس، أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تفعيل اليقظة الاستراتيجية ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر، 2013/2012.
- علاوة نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل التغيير في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011.
- قمان أنيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر ، 2013-2014.
- قوجيل نور العابدين، " دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال من المؤسسة ومحيطها"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي عمار، عنابة ، الجزائر، 2012/2011 .
- كرغلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر ، 2013.
- مروى حميدي ، سامية سكفالي، دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة :مؤسسة مطاحن عمر بن عمر- الفجوج -قائمة 2012-2018، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالم، الجزائر، 2018/2017.
- محمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، 2014/2013.
- سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي -حالة موظفي خزينه ولاية جيجل-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011/2010.
- علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013.
- سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، الجزائر، 2018/ 2017.

قائمة المصادر والمراجع

- بلحمود خولة، مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج، الجزائر، 2014.
- عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته على السياسات والأنظمة الأجرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.
- سميرة صالح، دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.

2. باللغة الأجنبية

-Bekaddour Hassen, **veille statique & Intelligence économique**, thèse de magister Tlemcen, Alger , 2013-2014.

رابعا: المؤتمرات والملتقيات العلمية

1. باللغة العربية

- بن السعدي جمال، زاوش رضا، حساس كلتوم، اليقظة الإستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء، ملتقى دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، المنعقد يومي 12 و13 نوفمبر 2017، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، جامعة الشلف، الجزائر، المنعقد يومي 8/9 نوفمبر 2010.
- داودي الطيب وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007.

2. باللغة الأجنبية

-François Brouard, **Développement D'un outil Diagnostique Des pratiques escistantes de la veille statégique**, 7ème congrés international Francophone en entrepreneuriat et pme, 28 et 29 octobre 2004, Montpellier.

خامسا: المواقع الالكترونية

- الموقع الالكتروني: <https://www.spe.dz> تم الاطلاع عليه يوم : 2022/04/15 على الساعة : 18:25.
- الموقع الالكتروني: <https://www.sonelgaz.dz> تم الاطلاع عليه يوم : 2022/04/17 على الساعة : 13:15.

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أثر اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - عنابة -

أخي العامل، أختي العاملة تحية طيبة و بعد:

في إطار تحضير مذكرة ماستر 2 تخصص إدارة إستراتيجية تم إنجاز هذا الاستبيان، بهدف إبراز "أثر اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - عنابة -"، يرجى منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الموائية كمساعدة منكم في إنجاح الدراسة، علما بان كافة الإجابات المقدمة ستعامل بسرية تامة وفي إطار إنجاز البحث العلمي فقط، وحرصكم على تقديم معلومات كافية وصادقة سيؤدي بلا شك إليإتمام البحث بشكل ناجح وسيكون له الأثر الأكبر في إثراء الدراسة وتحقيق أهدافها العلمية.

تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير.

إشراف الدكتور:

سعادي عماد

من إعداد الطالبتان:

- زيتوني ليندة

- كنون خلود

إرشادات عامة لتعبئة الاستبيان: إرشادات عامة لتعبئة الاستبيان:

- ضع علامة (X) في المكان المناسب

- يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة لان ذلك يلغي صلاحية الاستمارة.

السنة الجامعية: 2021-2022

قائمة الملاحق

المحور الأول: معلومات عامة	
الأجوبة	طبيعة الوصف
<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى	الجنس
<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> من 30 إلى 40 سنة <input type="checkbox"/> من 41 إلى 50 سنة <input type="checkbox"/> أكبر من 50 سنة	الفئة العمرية
<input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> ليسانس <input type="checkbox"/> ماجستير/ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه	المستوى التعليمي
<input type="checkbox"/> مدير <input type="checkbox"/> موظف <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> رئيس مصلحة <input type="checkbox"/> أخرى	المستوى الوظيفي
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة	عدد سنوات العمل في المؤسسة (الخبرة)

قائمة الملاحق

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	المحور الثاني : تطبيق اليقظة الإستراتيجية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - عنابة - الفقرات
اليقظة التكنولوجية						
					1	- تصمم المؤسسة منتجاتها تماشيا مع التطور التقني والتكنولوجي.
					2	- تتابع المؤسسة باستمرار المستجدات العلمية والتكنولوجية.
					3	- تحاول المؤسسة تعزيز قدرتها على ترقية الإبداع والابتكار.
					4	- تحاول المؤسسة تخفيض تكاليفها اعتمادا على التطور التقني والتكنولوجي.
اليقظة التنافسية						
					5	- تسعى المؤسسة إلى الحصول على معلومات متعلقة بالمنافسين.
					6	- تقتنص المؤسسة الفرص البيئية قبل وصول المنافسين لها.
					7	- تتابع المؤسسة التطور الحاصل في منتجات المنافسين.
					8	- تعمل المؤسسة على المحافظة على حصتها السوقية وولاء عملائها.
اليقظة التسويقية						
					9	- تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت للتواصل مع زبائنهم.
					10	- تتابع المؤسسة التطور الحاصل في أذواق الزبائن واحتياجاتهم.
					11	- تصمم المؤسسة منتجاتها وخدماتها وفق تطلعات الزبائن.
					12	- تسعى المؤسسة للوفاء بالتزامها اتجاه زبائنهم ومتطلباتهم.
اليقظة البيئية						
					13	- تحترم المؤسسة قيم وعادات المجتمع الذي تعمل فيه.
					14	- تحترم المؤسسة القوانين المتعلقة بحماية البيئة والحد من التلوث.
					15	- تسعى المؤسسة للمحافظة على سمعتها وعلامتها التجارية.

قائمة الملاحق

					16 - تطلع المؤسسة على معايير الأمن والسلامة البيئية.
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثالث: التغيير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - عنابة-
					17 - تقوم المؤسسة بتغييرات جوهرية في هيكلها التنظيمي.
					18 - الهيكل التنظيمي مرن لمواجهة التغيرات التي تحدث في الأهداف والخطط.
					19 - يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير في المؤسسة.
					20 - تقوم المؤسسة بتحديث الأجهزة والمعدات باستمرار.
					21 - تقوم المؤسسة باقتناء تكنولوجيا المعلومات الحديثة.
					22 - استخدام المؤسسة للتكنولوجيات الحديثة أدى إلى تقليل الجهد، توفير الوقت وتحسين الأداء.
					23 - معدات وبرامج الإعلام الآلي في المؤسسة كافية لمسايرة كل التغيرات التي قد تظهر فجأة.
					24 - توفر المؤسسة أنظمة تدريب فعالة لاكتساب المهارات اللازمة للقيام بالتغيير.
					25 - يحرص التغيير على زيادة القدرات وتطوير المهارات.
					26 - يشجع التغيير على الإبداع والتمتع بروح المبادرة.
					27 - تسعى إدارة المؤسسة على حث العمال على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير.
					28 - يتم تغيير الوثائق داخل المؤسسة بناء على متغيرات بيئة العمل.
					29 - سياسات العمل المتبعة تسهل إحداث عملية التغيير المرغوبة في المؤسسة.
					30 - يتم تغيير توصيف الوظيفة مع عملية تصميم العمل لتحديد إجراءات العمل.
					31 - ينظر إلى إجراءات العمل الحالية على أنها بحاجة إلى التغيير.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المقيمين للاستبيان

الجامعة	الرتبة/ اللقب والاسم	الرقم
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	الدكتور سعادي عماد	01
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	الدكتور مقراني عبد الهادي	02
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	الدكتورة سلاطني هاجر	03