



جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:/ 2018

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

دفعته: 2018

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

العنوان: دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي
دراسة الحالة: مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

تحت إشراف:

- د. نوال بوعلاق

من إعداد الطالبين:

- محمد هارون

- وفاء معلم

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tébessa
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- الدكتور: عمار براهيمية / أستاذ محاضر - أ - جامعة العربي التبسي - تبسة - رئيسا -
الدكتورة: نوال بوعلاق / أستاذ محاضر - أ - جامعة العربي التبسي - تبسة - مشرفا -
الدكتورة: شادية بن عبود / أستاذ مساعد - ب - جامعة العربي التبسي - تبسة - مناقشا -



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

من أحمل اسمه بكل فخر وأفتقده منذ الصغر «والدي رحمه الله»

من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بصلواتها ودعواتها، أغلى ما في الوجود «أمي الحبيبة»

توأم روحي ورفيقة دربي «أختي الغالية»

ريحان قلبي «يحيى سلطاني»

أخي «نبيل سلطاني»

من رافقتني في انجاز هذا العمل «وفاء معلم»

كل من رفع القلم وسهر الليالي «أساتذتي الكرام»

كل طاقم إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة تبسة.

كل من رافقتني في درب العلم زملاء الدراسة، إلى كل أصدقائي.

كل من مدّ لي يدّ العون وشجّعني ولو بكلمة.

وإلى كل من هو القلب ولم يذكره قلبي.

هارون محمد





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي وفقني وبعونه استطعت إتمام هذا العمل، أهدى عملي المتواضع إلى:

من أمطرنى سماؤها لأرتوي بحنانها، إلى من أرق الصباح لدفء حنانها، إلى التي من بيسمتها تشرق روحي

ومن دعائها وعطائها تخجل نفسي، إلى الغالية أُمِّي الحبيبة أطال الله في عمرها.

إلى تاج رأسي ومنبع فخري، سندي وقدوتي، إلى من ضمنني تحت لوائه، إلى مثلي الأعلى في الصبر

والثبات، معلمي في الحياة، دليلي في المتاهات، إلى المدرسة الأبوية، إليك أُمِّي الكري أطال الله في عمرك.

إلى من تحلو الدنيا بذكراهم وترى أحواس الفرح بوجودهم ويعجز اللسان عن وصفهم، إلى من شاركوني

أفراحي وتقاسموا معي مشوار الحياة إخوتي: مريم، محمد علي، صورية.

إلى من شاركني هذا العمل محمد هارون، أتمنى له التوفيق في مشواره العلمي والعملية.

إلى أخي الذي لم تنجبه أُمِّي، سندي في الحياة صلاح الدين منصور حفظك الله ورعاك، أتمنى أن أراه

في أعلى المناصب.

إلى كافة العائلة الكريمة

إلى كل صديقاتي المقربات.

إلى كل من رافقني في درب العلم زملاء وزميلات الدراسة.

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يذكروهم قلبي.

وفاء معلم



شكرات

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي ينير طريقنا، الحمد لله الذي أعطانا من موجبات رحمته الإرادة والعزيمة على إتمام هذا العمل.
نحمدك يا رب حمدا يليق بمقامك وجلال وجهك الكريم.

نتقدم

بتشكرتنا الخاصة وأسمى عبارات العرفان إلى من كانت لنا خير منبع للمعلومات ولم تخل علينا بنصائحها القيمة وإرشاداتها الوجهية والشمينة ليس كمشرفة فقط وإنما كقدوة حسنة "الدكتورة نوال بوعلاق".

كما نتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذا العمل إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي

تبسة.

إلى كافة عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	الفهرس
I	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
III	قائمة الملاحق
أ - د	المقدمة العامة
37 - 1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لليقظة الاستراتيجية والتغير التنظيمي
2	تمهيد
22 - 3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لليقظة الاستراتيجية والتغير التنظيمي
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية
3	أولاً: مفهوم اليقظة الاستراتيجية وبعض المفاهيم المرتبطة بها
3	1. مفهوم اليقظة الاستراتيجية
5	2. بعض المفاهيم المرتبطة باليقظة الاستراتيجية
5	أ) اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي
6	ب) اليقظة الاستراتيجية ونظام المعلومات
7	ثانياً: مرتكزات اليقظة الاستراتيجية
7	1. شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية
7	2. ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية
10	3. أنواع اليقظة الاستراتيجية
11	ثالثاً: سيرورة اليقظة الاستراتيجية
11	1. وسائل اليقظة الاستراتيجية
12	2. مراحل اليقظة الاستراتيجية
13	3. نظام اليقظة الاستراتيجية
14	المطلب الثاني: عموميات حول التغير التنظيمي

14	أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي
14	1. تعريف التغيير التنظيمي
15	2. أهمية التغيير التنظيمي
15	3. أهداف التغيير التنظيمي
15	ثانياً: أساسيات التغيير التنظيمي
15	1. دوافع التغيير التنظيمي
16	2. أنواع التغيير التنظيمي
18	3. مراحل التغيير التنظيمي
19	ثالثاً: تطبيق برامج التغيير التنظيمي
19	1. مجالات إحداث التغيير التنظيمي
20	2. استراتيجيات التغيير التنظيمي
21	المطلب الثالث: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالتغيير التنظيمي
36 - 23	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) المتعلقة باليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي
23	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية والأجنبية
23	أولاً: الدراسات باللغة العربية
29	ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية
31	المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
35	أولاً: أوجه التشابه
36	ثانياً: أوجه الاختلاف
37	خلاصة الفصل
70 - 38	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -
39	تمهيد
69 - 40	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
40	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
40	أولاً: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
40	1. نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

41	ثانيا: التعرف على المديرية العملية لاتصالات الجزائر
41	1. موقع المديرية العملية لاتصالات الجزائر
41	2. الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر تبسة
45	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
45	أولاً: حدود الدراسة والأدوات المستعملة للحصول على المعلومات
45	1. مجتمع الدراسة
46	2. أدوات البحث وطرق جمع المعلومات
48	ثانيا: أساليب التحليل الإحصائي المستعملة واختبار الدراسة
48	1. أساليب التحليل الإحصائي المستعملة في الدراسة
49	2. صدق وثبات الدراسة
54	المبحث الثاني: نتائج الدراسة
54	أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
55	ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية
56	ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي
57	رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة المهنية
58	خامساً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية
59	المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات
59	أولاً: تحليل نتائج متغيرات الدراسة
59	1. تحليل النتائج المتعلقة بمحور اليقظة الاستراتيجية
63	2. تحليل النتائج المتعلقة بمحور التغيير التنظيمي
66	ثانيا: اختبار الفرضيات
66	1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمنجروف - سيمرنوف Kolmogrov – Sminrov Test)
67	2. تحليل الانحدار الخطي
72	الخاتمة العامة
76	قائمة المراجع
81	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
8	ممثلو اليقظة الاستراتيجية، أدوارهم وخصائصهم	01 - 01
32	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	02 - 01
46	الاستبانات الموزعة والمسترجعة	03 - 02
46	توزيع أسئلة الاستبانة على محاور الدراسة	04 - 02
47	تحديد درجة القبول حسب طول الخلية	05 - 02
52	معامل ارتباط بيرسون بين كل محور و آخر	06 - 02
53	معامل ألفا كرونباخ	07 - 02
53	معامل الثبات والصدق	08 - 02
54	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	09 - 02
55	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	10 - 02
56	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	11 - 02
57	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المهنية	12 - 02
58	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	13 - 02
60	إجابات أفراد العينة لمحور اليقظة الاستراتيجية	14 - 02
63	إجابات أفراد العينة لمحور التغيير التنظيمي	15 - 02
67	اختبار Kolmogorov - Sminrov Test	16 - 02
67	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	17 - 02
68	نوع طريق تحليل خط الانحدار	18 - 02
68	الارتباط الخطي	19 - 02
68	تحليل تباين خط الانحدار	20 - 02
69	المعاملات	21 - 02

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	مكونات الذكاء الاقتصادي	01 - 01
8	ممثلو اليقظة الاستراتيجية	02 - 01
11	الغاية من اليقظة التكنولوجية	03 - 01
12	مراحل اليقظة الاستراتيجية	04 - 01
18	أنواع التغيير التنظيمي	05 - 01
19	المراحل الأساسية لعملية التغيير	06 - 01
22	علاقة اليقظة الاستراتيجية بمراحل التغيير	07 - 01
44	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر	08 - 02
49	إعتدالية الانتشار لمتغير الجنس	09 - 02
50	إعتدالية الانتشار لمتغير الفئة العمرية	10 - 02
51	إعتدالية الانتشار لمتغير المستوى العلمي	11 - 02
51	إعتدالية الانتشار لمتغير الوظيفة المهنية	12 - 02
52	إعتدالية الانتشار لمتغير الخبرة المهنية	13 - 02
55	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	14 - 02
56	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	15 - 02
57	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	16 - 02
58	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المهنية	17 - 02
59	توزيع أفراد العينة حسب خبرة المهنية	18 - 02

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
81	قائمة الأساتذة المحكمين	01
82	الاستبانة	02
87	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	03
88	معامل Person	04
89	ألفا كرونباخ	05

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text.

المقدمة العامة

المقدمة العامة

شهد العالم في العقود القليلة الماضية تطورات اقتصادية عالمية والتي أفرزت بيئة جديدة أسهمت في تعزيز كل المفاهيم، الأساليب، الهياكل الإدارية التقليدية، وأوجدت مناخا جديدا وأوضاعا اقتصادية مختلفة تماما ما كان سائدا من قبل، فتأثيراتها قد مست المؤسسات في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو.

فالمؤسسات في عصرنا الحاضر تواجه تحديات كبرى خصوصا مع التغيرات البيئية المتسارعة والتي من بينها العولمة التي أصبحت السمة البارزة لهذا العصر وما نتج عنها من تطورات تكنولوجية متلاحقة وأصبح تداول المعلومات يتم بسرعة فائقة مما يجعل هناك صعوبة في مواكبتها، لأجل ذلك تلجأ المؤسسات للبحث عن أساليب جديدة والتي تمكنها من تتبع ومراقبة التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية ومن ثم التأقلم والتكيف مع هذه المستجدات وهذا يتم من خلال ما يسمى بمفهوم اليقظة الاستراتيجية التي 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، تحليلها ثم نشرها واستخدامها من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة.

لذا قد أصبح التغيير التنظيمي حقيقة لا بد منها، لأن العصر الحالي هو عصر التغيرات الاقتصادية، الفكرية، التكنولوجية، واكتشاف هذه التغيرات ومحاولة التعامل معها أصبح غير كاف بل يجب توقعها والمبادرة بإحداثها، فالمبادرة هي التي تحقق النتائج الجديدة وليس القدرة على رد الفعل، ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن محيطها وتبحث عن الوسائل لتدعيم مصدر معلوماتها وتدعيم قدرتها على الدفاع والهجوم وكذا السبل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك أكبر حصة من السوق.

وقطاع الاتصالات بالجزائر كغيره من القطاعات يشهد تطورات هائلة حيث تتميز بيئته بأنها متغيرة وأن هناك منافسة قوية في هذا المجال ويلاحظ أنه يخضع لتغيير سريع من حيث الإبداع واستخدام تقنيات جديدة متطورة، وعليه يكون إلزاما على المؤسسة في هذا الجو المتغير والمنافسة الشديدة أن تتبنى نظام اليقظة الاستراتيجية كوسيلة تسهر على العمل الجيد وتراقب وترصد كل صغيرة وكبيرة على منافسيها ما يؤهلها لأن تكون رائدة.

1. الإشكالية

مما سبق ذكره تبرز معالم إشكالية الدراسة كما يلي:

ما مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة؟

ومن هنا تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما المقصود باليقظة الاستراتيجية؟

✓ ما مضمون التغيير التنظيمي، ومواقفه في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

✓ ما الروابط الفكرية والفنية بين التغيير التنظيمي واليقظة الاستراتيجية؟

2. فرضيات الدراسة

وقصد الإجابة على التساؤلات المطروحة تم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

وتندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

أ. اليقظة الاستراتيجية ما هي إلا نظام مفتوح على البيئة الخارجية.

ب. يوجد لدى المؤسسة إدراك بأهمية التغيير التنظيمي.

ج. يؤدي نظام اليقظة الاستراتيجية إلى إحداث تغيير في المؤسسة بما يتلائم ومتطلبات البيئة الخارجية.

3. أهمية الموضوع

تكمن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني نظام لليقظة يسهر على الحفاظ على مكانة

المؤسسة ويساهم في الرفع من تنافسيتها من خلال إجراء تغييرات مستمرة في وقت أصبح يعرف منافسة شديدة على

جميع الأصعدة وعلى المستويين المحلي والعالمي وخصوصا مع دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق وفتح أسواقها

أمام المستثمر الأجنبي.

4. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها ما يلي:

أ. تحديد كيفية مساهمة معلومات اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي.

ب. تسليط الضوء على مفهوم اليقظة الاستراتيجية باعتبارها من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال.

ج. التعرف على أهم المصطلحات المرتبطة بالتغيير التنظيمي وعلاقتها بنظام اليقظة الاستراتيجية.

5. أسباب اختيار الموضوع

تتمثل أهم الدوافع التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع والبحث فيه، ما يلي:

- ✓ حداثة موضوع اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي ونقص الدراسات المرتبطة به.
- ✓ تقديم دراسة تفيد إطارات المستقبل في تسيير المؤسسة على أساس اليقظة الاستراتيجية.
- ✓ عدم إدراك الكثير للدور الذي تلعبه معلومات اليقظة الاستراتيجية في بلوغ التغيرات المنشودة.
- ✓ أهمية الموضوع في الوقت الراهن خاصة مع ما يشهده العالم من تطورات وتقلبات سريعة أين صار

استمرار المؤسسات مرتبط بمدى قدرتها على فهم بيئتها الخارجية، وما ستوفره اليقظة الاستراتيجية من مزايا للمؤسسات من خلال مواكبة التطورات وإجراء تغييرات للمحافظة على تفوقها.

6. المنهج المتبع

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة باليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي، ولإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لدراسة اليقظة الاستراتيجية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي من خلال توزيع استبانات على عينة من مجتمع الدراسة.

7. حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد إطارها الزماني والمكاني كالتالي:

أ. **الحدود المكانية:** وتتمثل في مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

ب. **الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية للموسم الجامعي

2018/2017

8. هيكل الدراسة

فيما يخص المنهجية التي تم إتباعها هي هيكل الدراسة ووضع خطة لها فإنه تم تقسيم الدراسة إلى فصلين: فصل متعلق بالأدبيات النظرية والتطبيقية لليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي، وقد تناول مبحثين: المبحث الأول كان بعنوان الأدبيات النظرية لليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي، أما المبحث الثاني تناول الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) المتعلقة بموضوع البحث.

أما الفصل الثاني فقد تطرق إلى دراسة الحالة بعنوان: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة

تبسة، وقسم بدوره إلى مبحثين الأول تضمن الأدوات والطريقة المستعملة في الدراسة، أما المبحث الثاني تضمن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

9. صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي واجهت إنجاز هذا البحث:

- ✓ قلة المراجع باللغة العربية التي تناولت ربط متغيرات الدراسة نظرا لحدثة الموضوع.
- ✓ صعوبة إيجاد مكان إجراء الدراسة الميدانية.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للإفظة
الاستراتيجية والتخيير التنظيمي

تمهيد

في ظل التحولات البيئية السريعة واللامتناهية ومع التطور التكنولوجي المستمر أصبح يسمى هذا العصر بعصر المعلومات مما فرض على المؤسسات بيئة جديدة والتي تدفعها للبحث عن مداخل لمواكبة التطورات الحاصلة والتحكم في الكم الهائل من المعلومات واكتشاف الفرص والتهديدات من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى، وأيضا اعتماد نظام معلومات يتماشى مع المتغيرات البيئية المعقدة والذي يسمى بنظام اليقظة الاستراتيجية الذي هو نظام معلوماتي يسمح للمؤسسة بالتنبؤ والترصد لكل ما يحدث أو قد يحدث في بيئتها التي تعمل فيها وقد يؤثر على نشاطها والتي من خلاله تتمكن من تبني استراتيجيات تمكنها من التغيير الفعال للتأقلم مع المستجدات واستمرارها. وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

❖ **المبحث الأول:** الأدبيات النظرية لليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي.

❖ **المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) المتعلقة باليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي

لقد أصبحت اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية يجب على المؤسسات تبنيها في ظل التغيرات الكبيرة التي تشهدها بيئة الأعمال، إذ تلعب دورا أساسيا في عملية التغيير، وبقاء واستمرارية المؤسسات. وبناء على أهمية اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي على حد سواء سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب التالية:

❖ **المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية.**

❖ **المطلب الثاني: عموميات حول التغيير التنظيمي.**

❖ **المطلب الثالث: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالتغيير التنظيمي.**

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

تشكل اليقظة الاستراتيجية أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال، وقد تعاضم دورها في المؤسسات بعد أن أدركت أنه لم يعد عليها انتظار ما سيحدث في بيئتها الخارجية وإنما يتجه فيها التفكير الاستراتيجي نحو المعرفة المسبقة بالتغيرات المستقبلية والاستعداد اللازم لها.

أولاً: مفهوم اليقظة الاستراتيجية وبعض المفاهيم المرتبطة بها

تعد اليقظة الاستراتيجية أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة وفيما يلي عرض لمفهومها والمفاهيم المتعلقة بها.

1- مفهوم اليقظة الاستراتيجية

تتميز اليقظة الاستراتيجية بأنها وظيفة عملية في المؤسسة وفيما يلي توضيح لتعريفها، أهميتها وأهدافها.

أ) تعريف اليقظة الاستراتيجية:

قبل التطرق إلى التعاريف التي توضح معنى اليقظة الاستراتيجية لابد من توضيح مفهوم كل من المصطلحين على حدى، اليقظة والاستراتيجية.

• تعريف اليقظة:

هي عكس النوم وتعني: "أن يكون الشخص على تيقظ، حالة الوعي والإحساس وتلقي كل ما يراه من المحيط الخارجي من إشارات، أفعال، أقوال، دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث".¹

¹ عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010، ص: 06.

• تعريف الاستراتيجية:

تعرف على أنها: "الخطة أو البرنامج المرتقب تنفيذه للوصول إلى نتائج محددة ومقصودة".¹

أما بالنسبة لتعريف اليقظة الاستراتيجية فقد تعددت بتعدد الباحثين منها:

➤ **التعريف الأول:** "هي المراقبة الشاملة والذكية لبيئة المنظمة من أجل الإطلاع على المعلومات الواقعية والحاملة للمستقبل".²

➤ **التعريف الثاني:** "هي العملية الجماعية المستمرة التي تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتبعون ويتعقبون ومن ثمة يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة".³

من خلال ما سبق نستنتج أن اليقظة الاستراتيجية هي نشاط جماعي واستباقي مستمر يقوم بجمع وتحليل المعلومات ذات الطبيعة الاستراتيجية والمتعلقة ببيئة المؤسسة لتستخدم في القرارات المهمة وأيضا الكشف المبكر عن التغيرات المحتمل حدوثها بغية استغلال الفرص والتقليل من حالات عدم التأكد وتجنب التهديدات.

(ب) أهداف اليقظة الاستراتيجية:

من خلال التعريف السابقة لليقظة الاستراتيجية تم استخلاص بعض الأهداف الخاصة بها والمتمثلة فيما يلي:⁴

- ✓ معرفة مفصلة وبشكل دائم عن المحيط.
- ✓ جمع المعلومات المرتبطة بالتوجهات الاستراتيجية.
- ✓ الإبداع والبحث عن عناصر التميز مقارنة بالمنافسين.
- ✓ دعم عملية صنع القرار والتي تنعكس على رفع مستويات الأداء الفردي والكلية وبالتالي تحقيق مراكز تنافسية في محيط الأعمال.⁵

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 25، 26.

² L'aurent Hermel, Maîtriser et pratique veille stratégique et intelligence économique, Anfor, 2^{ème} édition, France, 2007, P : 02

³ خديجة بوخرينة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة وهران 2، 2015، ص: 42.

⁴ Christian Coutenceau et autre, Guide de l'intelligence économique, Ey Rolles, Paris, 2008, PP : 19, 20.

⁵ مريم بلحاج، اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، مارس 2017، ص: 200.

ج) أهمية اليقظة الاستراتيجية:

لليقظة الاستراتيجية أهمية كبيرة في المؤسسات والتي من بينها:¹

- ✓ تمثل وسيلة لإستباق التغيرات وربح الوقت وتساهم في إتخاذ القرارات المهمة.
- ✓ وسيلة لتطوير قيمة مضافة عالية من خلال المعلومات المقدمة.
- ✓ تشمل نظام وقائي وذلك من خلال ما تقدمه للمنظمة من المعرفة والإدراك الأفضل لكل ما يحيط بها من تغيرات بيئة مختلفة.
- ✓ تدفع المؤسسة إلى المساهمة في التغيير عوض الاقتصار على رد الفعل.

2. بعض المفاهيم المرتبطة باليقظة الاستراتيجية

مصطلح اليقظة الاستراتيجية يتداخل في المضمون مع عدة مفاهيم اقتصادية أخرى والتي يجب تحديد طبيعة العلاقة بينها وبين هذه المفاهيم وفيما يلي توضيح لذلك.

أ) اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي:

يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه: "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبث المعلومة المقيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم"² وبالتالي اليقظة الاستراتيجية هي جزء من الذكاء الاقتصادي وهذا الأخير تمارسه المنظمات والدولة معاً³. والشكل التالي يوضح ذلك.

¹ باية وفتوني، اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في إتخاذ القرار الترويجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة تسويقية، جامعة

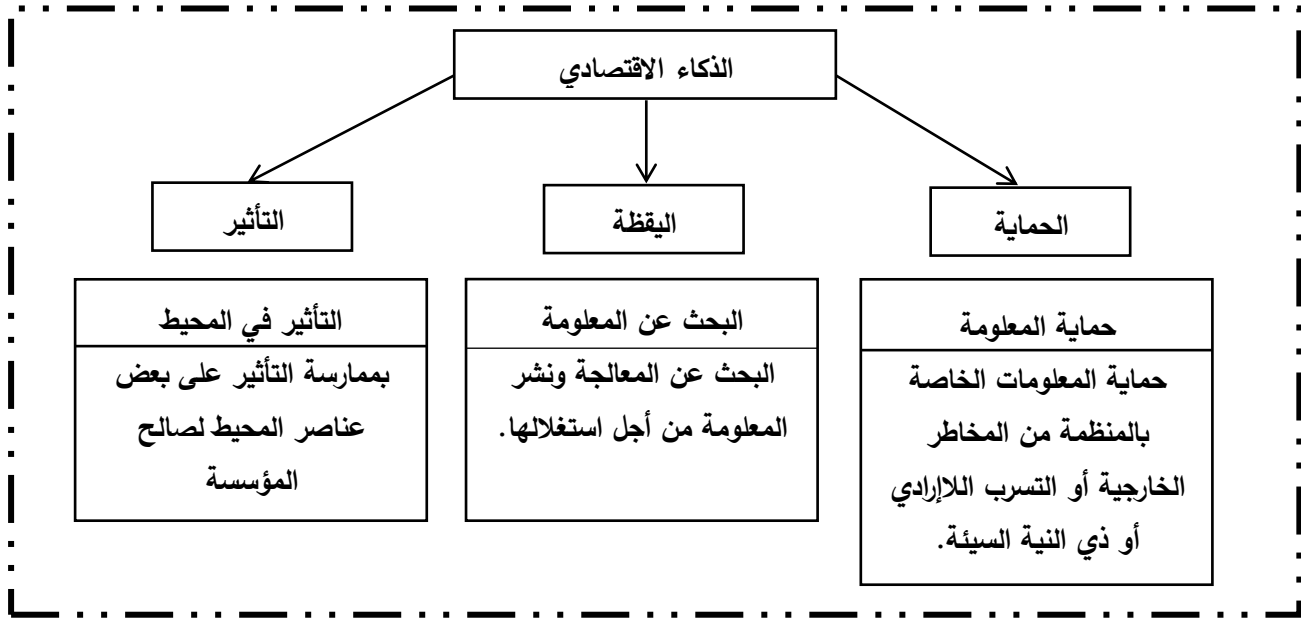
أحمد بوقرة، بومرداس، 2016، ص: 30، 31.

² هجيرة شيخ، الذكاء التسويقي وأهميته في إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسويق، جامعة حسينية بن

بوعلوي، الشلف، الجزائر، 2017، ص: 98.

³ باية وفتوني، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

الشكل رقم (01 - 01): مكونات الذكاء الاقتصادي



Source : M. Boudjemia، **Intelligence économique concept d'éfinition et mode opératoire**، Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et la veille stratégique، MI PI، Alger، Le 23 Décembre 2008، P : 06.

من خلال الشكل يتضح أن اليقظة هي جزء من الذكاء الاقتصادي وهو تجاوز اليقظة إلى الحماية والقدرة على التأثير فهو أشمل منها ويتميز بمتطلبات كثيرة وواسعة إضافة إلى أنه يطبق على المستوى الكلي أما اليقظة تطبق على المستوى الجزئي أي المؤسسة.

ب) اليقظة الاستراتيجية ونظام المعلومات:

يعرف نظام المعلومات على أنه: "مجموعة من المكونات والعناصر المترابطة والمتفاعلة معا والتي تتولى مهام جمع أو استرجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات اللازمة لدعم عملية اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة في المنظمة"¹.

وتبرز علاقة اليقظة الاستراتيجية بنظام المعلومات من خلال موقع اليقظة في مكونات نظام المعلومات حيث في مدخلات النظام تلعب اليقظة دورا كبيرا في امداد نظام المعلومات بالبيانات المستمرة والمتجددة من البيئة الخارجية الخاصة والعامة للمنظمة، وفي عمليات التشغيل يتم تدخل الخبراء ومحلي اليقظة الاستراتيجية وبالتالي فاليقظة هي أحد الوسائل المهمة في جمع البيانات لنظام المعلومات وكذا تحليلها أي هي نظام معلومات فرعي من نظم معلومات معينة.²

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، **نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص: 123.

² باية وقنوني، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 24-26 بتصرف.

ثانياً: مرتكزات اليقظة الاستراتيجية

لقد ساهمت التطورات السريعة للبيئة وارتفاع حالات عدم التأكد إلى زيادة أهمية اليقظة الاستراتيجية والاهتمام بالبحث عم طريق تدعيم فعاليتها وفيما يلي عرض لأهم مرتكزاتها.

1- شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية

هناك مجموعة من الشروط التي يجب توافرها لتحقيق النجاح لأنشطة اليقظة المختلفة وتتمثل في:¹

- أ) اعتبار اليقظة وظيفة إدارية.
- ب) اتصال داخلي جيد يسمح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد لأن اليقظة عمل جماعي وليست عمل فردي.
- ج) ضرورة التحكم في الوقت.
- د) الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطي لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.
- هـ) روح جماعية قوية.

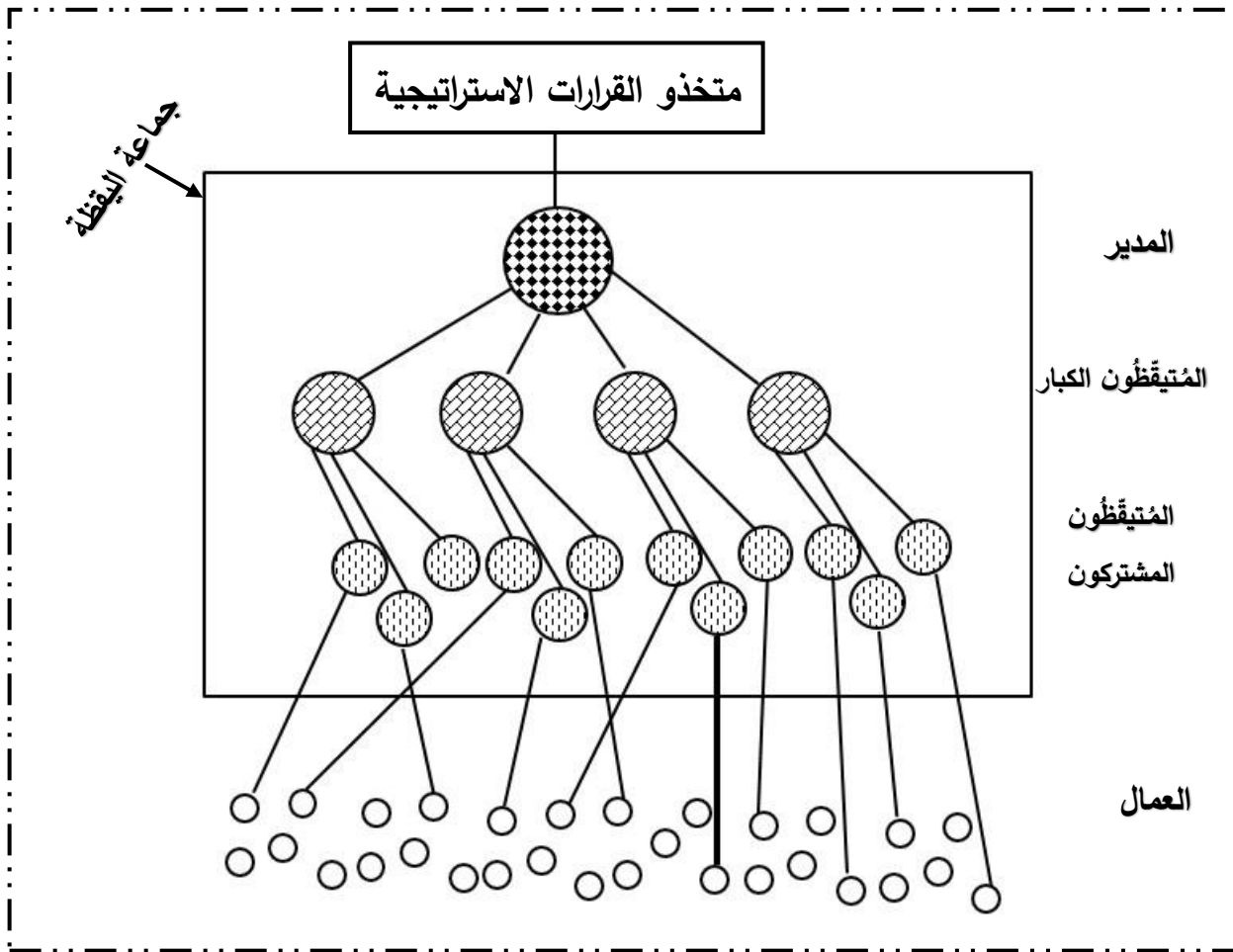
2. ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية

تحتاج اليقظة إلى أعوان (ممثلين) مهمتهم الأساسية القيام بهذه العملية وعون اليقظة هو فرد له قدرات خاصة وحيدة تمكنه من الاستماع إلى ما يجري خارج المؤسسة ويستطيع كشف الفرص والتنبيهات عن الأخطار والتهديدات المحتملة.² والشكل التالي يوضح ممثلي عملية اليقظة.

¹ فيروز زيروخي، فاطمة الزهراء سكر، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010، ص: 10.

² رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8 - 9 مارس 2005، ص: 193.

الشكل رقم (01 - 02): ممثلو اليقظة الاستراتيجية



المصدر: رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسويقية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005، ص: 193.

من خلال الشكل يتضح أن جماعة اليقظة تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة. ويمكن إجمال ممثلي اليقظة والتعريف بهم، خصائصهم وأدوارهم في الجدول التالي:

الجدول رقم (01 - 01): ممثلو اليقظة الاستراتيجية، أدوارهم وخصائصهم

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
- تحديد جيد لأهداف المؤسسة. - معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.	يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة، تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم والبحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية.	متخذو القرارات الاستراتيجية Les décideurs stratégique

<ul style="list-style-type: none"> - منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي. - مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية. 	<p>همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة والإعداد والإشراف على دفتر الشروط، مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.</p>	<p>المدير Le directeur</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا. - القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية. - المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة. 	<p>تحليل، تركيب، ترجمة المعلومات المجمع، المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات. تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من دفتر الشروط ومقارنة مع البيئة الخارجية.</p>	<p>المتيقظون الكبار Les veilleurs seniors</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الملاحظة الجيدة القدرة على البحث والاستماع، إضافة إلى روح الفضولية. - الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم. - قدرة التحكم في فائض المعلومات. 	<p>تحديد مصادر المعلومات المجمع، استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</p>	<p>المتيقظون المشتركون Les veilleurs associes</p>
<ul style="list-style-type: none"> - نشاط حيوي دائم في العمل. - روح عمل جماعية عالية. 	<p>من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات.</p>	<p>العمال Les employés</p>

المصدر: رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص: 81.

من خلال الجدول يتضح أعلاه أن أعوان اليقظة لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة الاستراتيجية ولكن نتائج هذه العملية لا تبقى حكرًا عندهم وإنما لجميع العمال الحق في معرفة تلك النتائج.

3. أنواع اليقظة الاستراتيجية:

لليقظة الاستراتيجية عدة أنواع تختلف فيما بينها باختلاف ميزاتها، مجال نشاطها، أهدافها وغاياتها وفيما يلي أهم هذه الأنواع:

أ) اليقظة التنافسية:

تبحث اليقظة التنافسية في جمع المعلومات حول أنشطة المنافسين وتحليلها واستباق التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة.¹

ب) اليقظة التجارية:

تركز اليقظة التجارية على الزبائن والموردين من أجل تطوير المنتجات والخدمات.²

ج) اليقظة التكنولوجية:

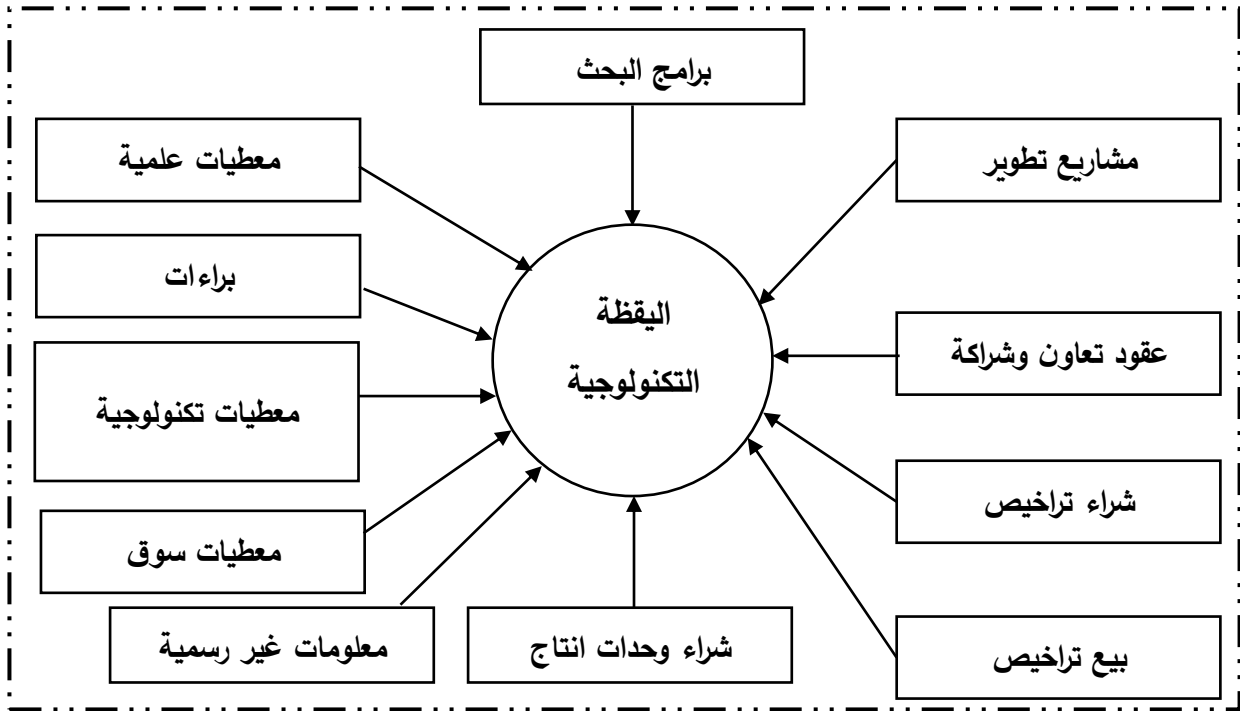
تشير إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة والوسائل المسخرة والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية والتي تهتم المؤسسة حالياً أو مستقبلاً.³ ولليقظة التكنولوجية العديد من الغايات يوضحها الشكل الموالي:

¹ حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المركز الجامعي ميله، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص: 260.

² Hassen Belkadour, **Veille stratégique et intelligence économique cas des entreprises Algérienne**, Mémoire Magister science de gestion, Université Abou Baker Belkaid, Telemcen, 2014, P : 60.

³ لمين علواطي، عمر ولد عابد، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 17، جانفي 2017، ص: 06.

الشكل رقم (01 - 03): الغاية من اليقظة التكنولوجية



Source: F. Jack Obiak, Exemples commenté de veille technologique, les éditions d'organisation, Paris, 1992, P: 199.

من خلال الشكل يتضح أن اليقظة التكنولوجية غايتها ابتكار منتجات وخدمات وترقية أنظمة المعلومات.

د) اليقظة القانونية والاجتماعية:

تتمثل اليقظة القانونية في مراقبة تطورات القوانين والمعايير القانونية في القطاع الذي تنشط في المنظمة أما الاجتماعية فتتركز على تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية كتغير الأذواق والعقليات وتطور المجتمع... الخ.¹

ثالثا: سيرورة اليقظة الاستراتيجية

إن اليقظة الاستراتيجية عبارة عن سيرورة معلوماتية مفتوحة على محيط المؤسسة وبالتالي تشمل العديد من المراحل والوسائل لتشغيلها وفيما يلي عرض لهذه السيرورة.

1. وسائل اليقظة الاستراتيجية

هناك العديد من الوسائل المساعدة لليقظة الاستراتيجية وتفعيلها ومساعدتها على تحقيق أهدافها وأدوارها على أحسن وجه و التي من بينها:²

¹ Henry Sanier, Victor Sandoval, La veille stratégique sur l'internet, édition Lavoisier, France, 2004, P : 154.

² بابة وفتوني، مرجع سبق ذكره، ص: 44 بتصرف.

أ) الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية:

تستخدم خلية اليقظة وسائل تكنولوجيا الاتصال والمعلومات لتوسيع دائرة بحثها وتسهيل عملية تحليل المعلومات وتعتبر من أهم الوسائل التكنولوجية المستخدمة وما تتضمنه من برامج.

ب) الوسائل البشرية:

تتمثل في ممثلي اليقظة من ملاحظين ومحللين وخبراء وناشطين وغيرهم.

ج) الوسائل المالية:

تحتاج اليقظة إلى موارد مالية لتغطية مختلف تكاليفها التي يمكن أن تكون تكاليف إنشاء خلية لليقظة، تكاليف تكوين وأجور أفراد اليقظة... الخ.¹

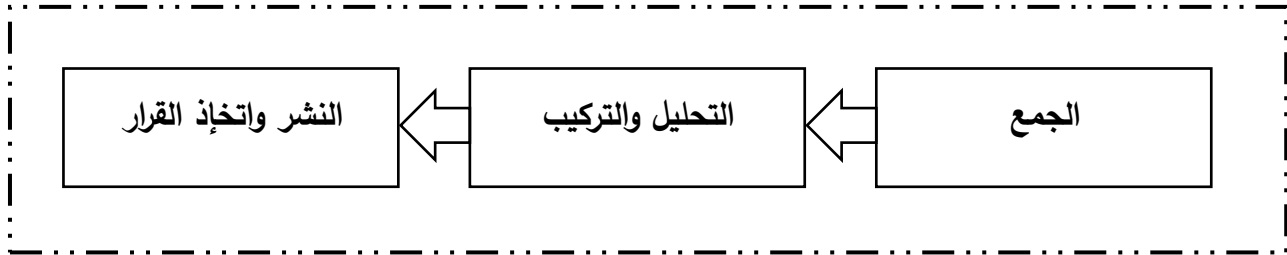
د) القياس المقارن كأداة لليقظة (Banchmarking):

فالمقارنة مع أفضل الممارسات هي عملية مستمرة لتقديم منتجات، خدمات، والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر أداء أو المؤسسات الرائدة.²

2. مراحل اليقظة الاستراتيجية

يتطلب من أي مؤسسة للقيام بنشاطات اليقظة الاستراتيجية ضرورة المرور بالعديد من المراحل وهي كالتالي:

الشكل رقم (01 - 04): مراحل اليقظة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الشكل يتضح أن عملية اليقظة الاستراتيجية تمر بثلاث مراحل أساسية وهي كما يلي:³

أ) مرحلة الجمع:

تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف والذي سيتم

¹ نفس المرجع السابق، ص: 44 بتصرف.

² Brilman, Les meilleur pratique de management, édition d'organisation, 4^{ème} édition, Paris, 2014, P : 288.

³ لمين علواطي، عمر ولد عابد، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

تركيز كل مجهودات اليقظة عليه، فهناك العديد من الأسئلة الأساسية وهي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات وهي: من نراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومة.

ب) مرحلة التحليل والتركيب:

بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها تأتي المرحلة الثانية والتمثلة في تحليل وتركيب كل المعلومات المجمعة وهي مرحلة صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا تحتفظ إلا بالمعلومات الملائمة والسديدة وبتعبير آخر المعلومات التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار.

ج) مرحلة النشر واتخاذ القرار:

عند انتهاء مرحلة التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي خطوة أخيرة وهي التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ.¹

3. نظام اليقظة الاستراتيجية

إن إنشاء نظام اليقظة ليس بالأمر الهين إذ على المؤسسة اتخاذ القرارات السليمة فيما يخص اختيار نموذج تنظيم عملية اليقظة إذ تجد المؤسسة نفسها أمام خيارين لإنشاء نظام اليقظة وهما على النحو التالي:²

أ) نظام اليقظة المركزي:

يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقنين ومعالجتها وفق برامج ونظم خاصة ثم نشرها إلى عدة مستويات في المنظمة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

ب) نظام اليقظة اللامركزي:

يتشكل من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها، وتعتمد على عدة قواعد بيانية مستقلة وكل منها

¹ نفس المرجع السابق، ص: 7.
² باية وقنوني، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف والاستراتيجية الكلية للمنظمة وتلجأ المنظمة إلى استخدام هذا الأخير عند عدم وجود خلية خاصة باليقظة، أما نظام اليقظة المركزي فيستخدم في حالة وجود خلية يقظة وتقوم هذه الأخيرة بمجموعة من الوظائف تبنى في حد ذاتها على نظام المعلومات من أجل تجميع، تبويب، تحليل ونشر معلومات اليقظة المختلفة.

المطلب الثاني: عموميات حول التغيير التنظيمي

يعد التغيير التنظيمي من المواضيع التي شغلت حيزا كبيرا في الدراسات التنظيمية الإدارية لما له من تأثير كبير في مستقبل الكيانات والتنظيمات المختلفة وهذا ما سيتم معرفته في هذا المطلب.

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي

إن التغيير أمر حتمي وضروري وفيما يلي تقديم لتعريفه، أهدافه وأهميته.

1. تعريف التغيير التنظيمي

تفاوت الباحثون حول تعريف التغيير التنظيمي وفيما يلي أهم التعاريف المتعلقة به.

- **التعريف الأول:** "هو الانتقال من وضع إلى آخر، الهدف منه أن يكون إلى الأفضل والأكثر إنتاجاً وأداءً بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه".¹
- **التعريف الثاني:** "هو عبارة عن تفاعلات ظاهرة أو باطنة تحدث بشكل عشوائي أو مخطط وهو مرتبط بقوة التغيير الخارجية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية وكذا بقوى التغيير الداخلية المتمثلة في وكلاء التغيير داخل المؤسسة للحفاظ عليها أو ضمان بقائها في بيئة تتغير وتتطور بشكل مستمر".²
- **التعريف الثالث:** "هو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".³

من خلال ما سبق يمكن القول إن التغيير التنظيمي هو: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل مستهدفة أحداً أمرين هما: ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة

¹ زكريا الدوري، نجم العزاوي وآخرون، **وظائف وعمليات منظمات الأعمال**، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 22.

² Raynal Serge, **Le management par projet, Approche stratégique du changement**, ED organisation, Paris, 2002, P : 262.

³ موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999، ص: 49.

والظروف البيئية التي يعمل فيها أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبعا عن غيرها من المنظمات وتوفر لها بالتالي ميزة نسبية تمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.¹

2. أهمية التغيير التنظيمي

للتغيير التنظيمي أهمية بالغة والتي من بينها:²

(أ) يعد من أهم متطلبات التقدم والتطور لمؤسسات اليوم.

(ب) يعتبر التغيير ضروريا لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية مثلا احتياجات وتوقعات العملاء، التطورات التكنولوجية، التشريعات الحكومية.³

(ج) تنمية القدرة على الابتكار.

(د) الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة.⁴

3. أهداف التغيير التنظيمي

يسعى التغيير التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:⁵

(أ) زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

(ب) مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة.

(ج) تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

(د) تشجيع العاملين على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملاتها.⁶

ثانيا: أساسيات التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من الأساسيات المتعلقة بالتغيير التنظيمي وفيما يلي عرض لأهمها:

1. دوافع التغيير التنظيمي

لا يحدث التغيير في أي مؤسسة من فراغ أو عدم بل يكون مدفوعا بقوى ما أو يكون ناتجا عن سبب ما

قد يكون داخل أو خارج المؤسسة ويمكن تصنيف أسباب التغيير التنظيمي إلى: قوى داخلية وقوى خارجية.

¹ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2007، ص: 256.

² عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص: 110 بتصرف.

³ جمال الدين مرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 47.

⁴ أحمد الخضيرى، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، سوريا، 2003، ص: 23 بتصرف.

⁵ سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 23.

⁶ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسات السلوك الانساني، الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص: 325.

(أ) القوى الخارجية: وتكون خارج المؤسسة، ومن بينها ما يلي:¹

- التنافس الحاد بين المنظمات.
- العولمة والتزايد والتسارع الكبير يعتبر قوة هامة وراء التغيير التنظيمي.
- اصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون، عمل، ضمان اجتماعي...).

(ب) القوى الداخلية: والتي تكون داخل المنظمة وأهمها:²

- تغيير في أسلوب الإدارة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة).
- الدمج مع منظمات أخرى أو شراء منظمات أخرى.
- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم وزيادة ادراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العاملين في تسخير جميع قدراتهم الكامنة للعمل وإدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وافساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته.³

2. أنواع التغيير التنظيمي

يمكن التمييز بين عدة أنواع من التغيير التنظيمي وذلك حسب عدة معايير صنفها الكتاب والإداريون من زوايا مختلفة إلى ما يلي:

(أ) حسب الأسباب: تنقسم الأسباب المؤدية للتغيير إلى ثلاث مجموعات هي:⁴

- تغيير استجابة لضغوط خارجية: في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري.
- تغيير هادف لحل مشاكل داخلية: تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.
- تغيير بهدف السيطرة على المحيط: يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة ووفق إرادتها دون ضغوط داخلية أو خارجية لتحقيق مصالحها.

(ب) حسب مدى التغيير: وهنا يتم التفريق بين نوعين وهما:⁵

- التغيير الاستراتيجي: يهتم هذا النوع من التغيير بالقضايا طويلة الأجل والتي تشتمل على رسالة المؤسسة وفلسفتها الخاصة بالنمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات

¹ حسين محمود حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، 2004، ص: 366.

² مصطفى أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دون سنة نشر، ص: 173.

³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص: 328.

⁴ سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص:

03.

⁵ الطاهر القلعي، من وحي إدارة التغيير، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص: 35.

المستخدمة إلى جانب السياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة شؤون الأفراد.

- **التغيير الوظيفي:** يخص النظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات وهذه التغييرات لها أثر مباشر وكبير على العمال أكثر من التغييرات الاستراتيجية¹.

(ج) **حسب طريقة تنفيذ التغيير:** يتم تقسيمه إلى الأنواع التالية:²

- **التغيير المفروض:** وهو الذي يتم فيه اعتماد القوة والإجبار في التنفيذ مما يخلق حالة من الإحباط لدى العاملين وقد تزول هذه التغييرات بمجرد زوال فارض التغيير.

- **التغيير بالمشاركة:** حيث يشارك العمال فيه سواء كانت المشاركة في عملية التخطيط أو التنفيذ ما يخلق حالة من القبول لدى هؤلاء الأفراد.

(د) **حسب التلقائية أو العشوائية:** وينقسم إلى:³

- **التغيير المخطط:** هو الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تنقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق.

- **التغيير العشوائي:** يحدث هذا النوع من التغيير بفعل التطور الطبيعي للمؤسسة واضطرارها إلى التعامل مع المتغيرات غير الثابتة فهو تغيير مبني على أساس رد الفعل.

(هـ) **حسب موضوع التغيير:** يمكن التمييز بين نوعين:⁴

- **التغيير المادي:** كالتغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي والتغيير في الأعمال التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستعملة.

- **التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي):** والهادف إلى إحداث التغيير في أنماط سلوك العمال عن طريق برامج التدريب والتنمية.

(و) **حسب شمولية التغيير:** ينقسم إلى نوعين أساسيين يتمثلان في:⁵

- **التغيير الشامل:** هو الذي يشمل جميع المجالات والجوانب لدى المؤسسة.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 35.

² محمد براق ومريزق عثمان، دور الموارد البشرية في إحداث التغيير بالمؤسسة، الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة، الواقع والتحديات، جامعة قلمة، 28 و 29 أبريل 2008، ص: 33.

³ خليل محمد الشماخ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الطبعة الثانية، الأردن، 2005، ص: 37.

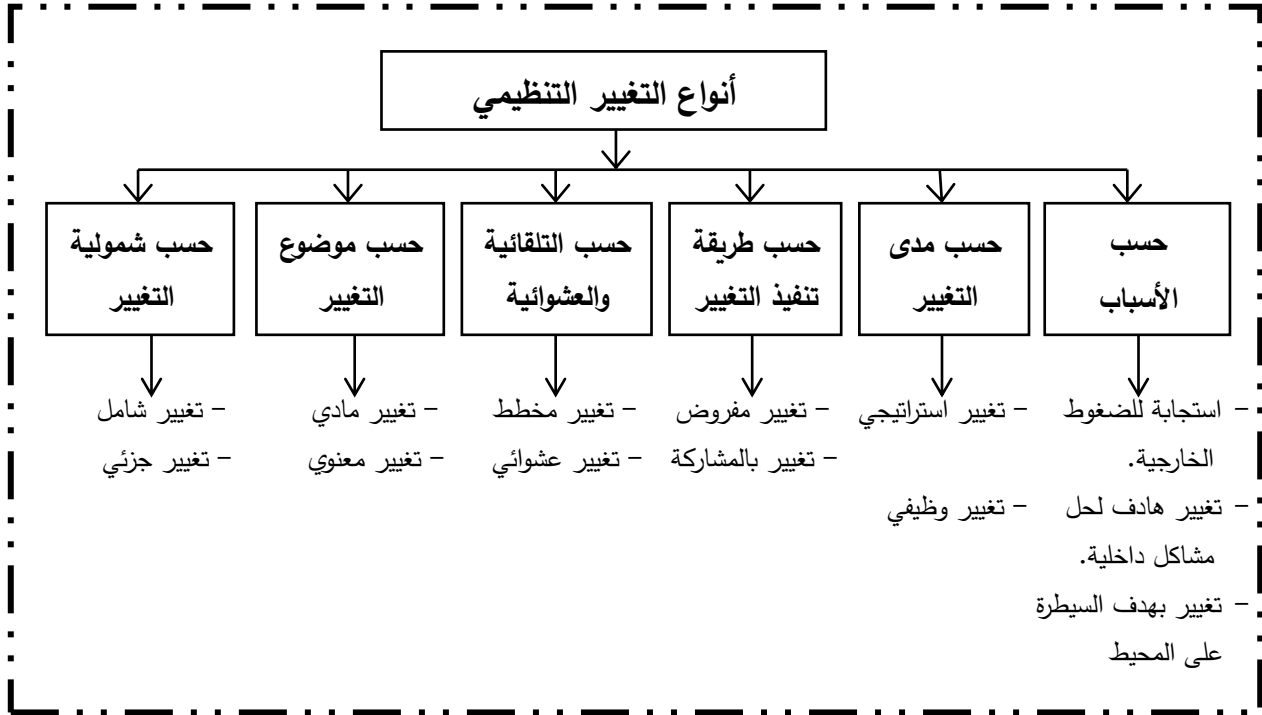
⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص: 362.

⁵ محمد الغزاوي وأحمد إدريس، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، التكامل للنشر والتوزيع، الزقازيق، 2004، ص: 255.

- التغيير الجزئي: يقتصر التغيير هنا على أحد مجالات التغيير دون أن يمس البقية كإحداث تغيير في المجال التكنولوجي فقط.

ويمكن توضيح أنواع التغيير التنظيمي في الشكل التالي:

شكل رقم (01 - 05): أنواع التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين.

يوضح الشكل الأنواع المختلفة للتغيير التنظيمي بناء على عدة زوايا حيث أن التغيير في المؤسسة قد يشمل أكثر من نوع في آن واحد .

3. مراحل التغيير التنظيمي

هناك اختلاف بين الباحثين والدارسين حول النماذج التي تبين المراحل الأساسية الواجب المرور بها حتى يتحقق التغيير الفعال، ومن أهم النماذج سيتم ذكر نموذج "Kurt Lewin" الذي يرى أن التغيير المخطط والواعي هو عملية تتضمن ثلاثة مراحل يمكن توضيحها بالشكل التالي:

الشكل رقم (01 - 06): المراحل الأساسية لعملية التغيير

المرحلة 1	المرحلة 2	المرحلة 3
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
<ul style="list-style-type: none"> - ايجاد الشعور بالحاجة للتغيير - تخفيض المقاومة للتغيير 	<ul style="list-style-type: none"> - تغيير في الواجبات وأداء الأفراد - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات 	<ul style="list-style-type: none"> - تغيير النتائج - تقييم نتائج التغيير - إجراء تعديلات بناءة

المصدر: بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 72.

من خلال الشكل يتضح أن المراحل الأساسية لعملية التغيير هي:¹

(أ) **مرحلة إذابة الجليد:** تهدف إلى زعزعة والغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد وتحريك حالة التوازن التي يوجدون فيها مما يجعلهم غير مقاومين للتغيير.

(ب) **مرحلة التغيير:** في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة وبالتالي يسلك سلوكا جديدا ويتم من خلالها التحرك بتغيير فعلي في عنصر واحد أو أكثر من عناصر المؤسسة.

(ج) **مرحلة إعادة التجميد:** تتمثل هذه المرحلة في المرحلة الأخيرة من مراحل عملية التغيير حيث يسعى إلى الاستقرار والمحافظة على ما تم التوصل إليه من تطوير وتعديل وخلق الظروف المناسبة لذلك.

ثالثا: تطبيق برامج التغيير التنظيمي

يعد التغيير التنظيمي معقدا نوعا ما وهو ما يجعل قضية تطبيقه على أرض الواقع من المسائل المهمة التي يجب تحليلها والتعامل معها بحذر نتيجة لتشابكها وترابطها والتي تمثل في مجملها برامج التغيير التنظيمي انطلاقا من مجالاته واستراتيجياته لضمان تطبيق كفى وفعال لبرامج التغيير.

1. مجالات إحداث التغيير التنظيمي

يمكن للمؤسسة إحداث التغيير في العديد من المجالات والمتمثلة في:²

¹ محمد المحمدي الماضي، استراتيجية التغيير التنظيمي، دار النشر للجامعات، مصر، 2000، ص: 243.

² راوية حسن، السلوك في المنظمات، دار الجامعة، مصر، 1999، ص: 313.

أ) التغيير الاستراتيجي

يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الاستراتيجيات الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية، حيث أن التغيير الاستراتيجي هو تغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد وأيضا تغيير الأهداف المسطرة ومن أمثلته، تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.¹

ب- التغيير التكنولوجي

يتمثل في إدخال وسائل انتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج حيث أصبحت المنظمات الحديثة تقوم بتطوير وسائل الاتصال وتطوير طرق المعاملات منها طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل إلكترونية أي التغيير التكنولوجي هو إقتناء التكنولوجيات الحديثة.²

ج- التغيير في الأفراد

يظهر هذا النوع من التغيير في مجالين مهمين هما: التغيير الذي يأتي من اكتساب المهارات الجديدة للعاملين عن طريق التدريب والاستغناء عن العاملين الحاليين مثلا واستبدالهم بأخرين أكثر كفاءة وهو ما يعرف بـ "الإحلال" فضلا عن العمل بنظام مناسب لاختيار الأفراد الجدد وهو ما يعرف بالتحديث التدريجي للعاملين أما المجال الثاني هو تعديل الاتجاهات وتغيير السلوكيات عن طريق تغيير ادراكات وتوجهات وتوقعات العاملين.³

د) التغيير في الهيكل التنظيمي:

قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى.⁴

2. استراتيجيات التغيير التنظيمي

هناك العديد من استراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي، من أهمها:⁵

أ) الاستراتيجية العقلانية التجريبية:

تقوم هذه الاستراتيجية على افتراض أن الإنسان عقلاني ويسعى إلى تحقيق مصالحه الذاتية لذلك

¹ نفس المرجع السابق، ص: 313.

² مأمون دراركة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص: 220 بتصرف.

³ سعد علي الغنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، العراق، 2001، ص: 364، 365.

⁴ عز الدين على سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2015، ص: 31.

⁵ حسين غنيم عبد الله، إدارة التغيير - الاستراتيجيات والتطبيق، مؤسسة المنارة، الأردن، 2002، ص: 81.

نراهن من هذه الاستراتيجية على أن الفرد والجماعة سوف يقبلون بالتغيير إذا كان يحمل فوائد ومزايا.

ب) استراتيجية التثقيف الموجهة:

أساس هذه الاستراتيجية أن الفرد يقاد في أفعال بالأنماط الاجتماعية والثقافية التي تشكل أساسات سلوكهم، فالتغيير غير قاصر على المستوى الفكري فقط لكن يتعداه إلى المستوى الشخصي والثقافي المتمثل في عاداته واتجاهاته وقيمه وقد تكون هذه الأنماط عوائق للعمل والإبداع لذا يتم تحديد ما يجب تغييره بالتعاون مع خبير التغيير ويستخدم أسلوبان لتطبيق هذه الاستراتيجية أولاً تطوير قدرة التنظيم على حل مشاكله الإنسانية أو التقنية التي تحول نحو تحديد الأهداف وثانياً الاهتمام برفع قدرات العنصر البشري سيؤدي إلى رفع كفاءة التنظيم.¹

ج) استراتيجية القوة القسرية:

تقوم على فرض التغيير على الجهات المعنية بالقوة ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.²

المطلب الثالث: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالتغيير التنظيمي

تعتبر اليقظة الاستراتيجية أهم مدخل لإحداث التغيير التنظيمي حيث أن المؤسسة تتواجد ضمن محيط سريع التغيير وتعمل جاهدة على مواجهة حالات عدم التأكد وتسارع التطور التكنولوجي ووحدة المنافسة في بيئتها ولكي تتمكن المؤسسة من ذلك عليها معرفة كيفية التحكم الجيد في المعلومات واستعمالها بالطريقة الذكية وهذا من خلال تسيير وتحليل الكم الهائل من المعلومات الموجودة في محيطها الداخلي والخارجي وذلك من أجل التوقع والسبق الذي يجعل المؤسسة مرنة لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص وطبعاً ذلك بواسطة نظام اليقظة لذا يستوجب على المؤسسة معرفة الطريقة والمراحل التي من خلالها تضع نظاماً متخصصاً لليقظة الاستراتيجية من أجل الحصول على المعلومات الاستراتيجية ومعالجتها بالطريقة الفعالة مما يؤدي بها حتماً إلى موقع رفيع في مجال نشاطها من خلال إحداث تغييرات مستمرة.

لذا فإدارة التغيير تمر بعدة مراحل استراتيجية تبدأ بمرحلة جمع المعلومات وتنتهي بالمتابعة والتقييم في

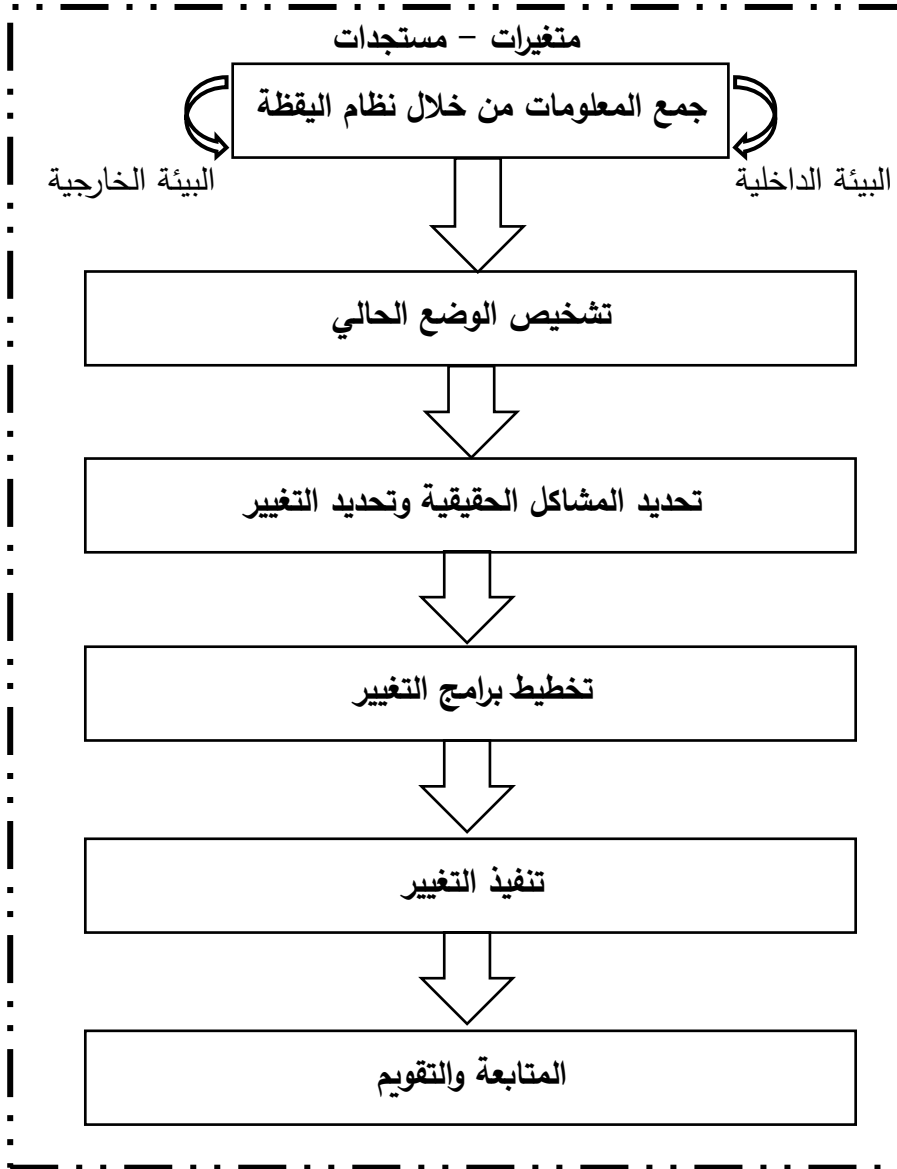
أول مرحلة يتضح دور اليقظة الاستراتيجية حيث هي الوسيلة لجمع المعلومات من البيئة الخارجية لأنها تتبع وترصد كل ما يحدث من مستجدات وتغيرات أو ما قد سيحدث في المستقبل القريب وبعدها تقوم بتحليل ومعالجة

¹ سورية معموري، الاتصال الإداري ودوره في التمكين في إحداث التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلی، الشلف، 2017، ص: 102

² نبيل سوفي، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص: 39.

هذه المعلومات ثم نشرها ومنه تستطيع المؤسسة إنشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى والمستجدات الخارجية.¹ والشكل التالي يوضح علاقة اليقظة الاستراتيجية بمراحل التغيير.

الشكل رقم (01 - 07): علاقة اليقظة الاستراتيجية بمراحل التغيير



المصدر: نصيرة علاوي، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة بشار، العدد الثاني، 2014، ص: 178 بتصرف.

من خلال الشكل يتضح أن للتغيير مداخل عديدة منها اليقظة الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من الحصول على معلومات توقعية سببية.

¹ نصيرة علاوي، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة بشار، العدد الثاني، 2014، ص: 147، 148 بتصرف.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) المتعلقة باليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي

تعتبر اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي من المواضيع الحديثة والتي حظيت باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة من قبل الممارسين والأكاديميين حيث سيتم عرض لبعض الأبحاث والدراسات العلمية السابقة التي تناولت الموضوعين وتقديم ملخص لكل بحث أو دراسة. وعليه تم تقسيم المبحث إلى المطالبين التاليين:

❖ المطالب الأول: الدراسات باللغة العربية والأجنبية.

❖ المطالب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية والأجنبية

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع التغيير التنظيمي واليقظة الاستراتيجية، وفيما يلي عرض لأهمها.

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة العربي تيقاوي 2010

بعنوان: "دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية - دراسة ميدانية تحليلية"، جامعة أدرار، مقالة علمية.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات داخل منظمات الاتصالات الجزائرية (اتصالات الجزائر، الوطنية للاتصالات الجزائرية "تجمة"، أوراسكوم تيليكوم الجزائر)، من وجهة نظر العاملين.

• أهم نتائج الدراسة:

- ✓ التغيير التنظيمي يعد جزءاً من ثقافة الأفراد لاتباعهم مختلف التغييرات والتعليمات الجديدة داخل شركاتهم.
- ✓ ضرورة التعجيل في إدخال تغييرات في هياكل المؤسسات من أجل تسهيل تقديم خدماتها بغية امتلاك هيكل تنظيمي مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.
- ✓ توجد علاقة ارتباط قوية بين التغيير التنظيمي والابتكار داخل المنظمات الخدمية في قطاع الاتصالات الجزائرية.

• أهم توصيات الدراسة:

- ✓ زيادة الاهتمام بالاستماع إلى مقترحات العاملين لإحداث التغيير.
- ✓ إجراء بحوث مستقبلية لتشمل دراسة متغيرات أخرى للتغيير التنظيمي واستخدام أساليب متعددة لجمع المعلومات والبيانات والسعي لإسقاط هذه الدراسة على قطاعات خدمية أخرى.
- ✓ يجب على المؤسسات أن تشجع وتدعم حالات الابتكار بمختلف أنواعها.
- ✓ القيام برسم خطط من شأنها أن تهيئ المديرين على ضرورة التجاوب السريع مع المتغيرات الجديدة باستحداث أو إلغاء في هيكلها التنظيمية وإجراء تغييرات في كافة المستويات الإدارية.

2. دراسة علاوي نصيرة 2011

بعنوان: "اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى كيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتوليد البدائل الاستراتيجية الممكنة وكيفية إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية.

• أهم نتائج هذه الدراسة:

- ✓ الإدارة الاستراتيجية آلية متكاملة تعمل على توليد الاستراتيجيات الملائمة فهي مجموعة من العمليات التي يترتب عليها إعداد وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ يسمح التحليل الاستراتيجي بتحقيق الرؤية الشاملة للمؤسسة.
- ✓ اليقظة الاستراتيجية نظام يساعد على أخذ القرارات.
- ✓ معلومات اليقظة هي معلومات خارجية تتميز بأنها غامضة وعشوائية.
- ✓ التغيير أمر لا بد منه على المؤسسات.
- ✓ مازالت الجزائر بعيدة في مجال اليقظة الاستراتيجية.
- ✓ تعتمد مؤسسة موبيليس في تحليل ومعالجة المعلومات المجمع من اليقظة الاستراتيجية على المديرين في حين يجب أن تولى هذه المهمة للجان المتخصصين.
- ✓ اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس تقتصر على مستوى واحد من المستويات الإدارية وهنا غفلت المؤسسة على أهمية وضرورة مشاركة جميع العاملين بكافة مستوياتهم في الرصد البيئي.

✓ أغلب المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة تخص المنافسين والزيائن الحاليين، أما بقية المتغيرات البيئية الخارجية لا تلقى نفس الإهتمام.

✓ بالرغم من إحتواء مؤسسة موبيليس على خلية تسمى بخلية اليقظة والذكاء الاقتصادي إلا أنه يبقى تطبيق هذا المفهوم على أرض الواقع غير منتظم وناقص.

• أهم توصيات الدراسة:

✓ ضرورة تبني المؤسسات لثقافة اليقظة الاستراتيجية.

✓ يجب تشكيل لجان لنظام اليقظة من بين عمال المؤسسة تكون مهمتهم تطبيق وتنفيذ مهام اليقظة الاستراتيجية.

✓ ضرورة عقد اجتماعات بين ممثلي أو لجان اليقظة.

✓ يجب أن يتكون جهاز اليقظة الاستراتيجية لمؤسسة موبيليس من ثلاث لجان، وهذا لتنظيم العمل بدل من أن يكون عشوائي.

3. دراسة قمان أنيسة 2014

بعنوان: "محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية ومكانة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأثر ذلك على تنمية الصادرات خارج المحروقات والتأكيد على ضرورة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• أهم نتائج الدراسة:

✓ اليقظة الاستراتيجية تقوم على إمداد المؤسسة بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالبيئة التنافسية مما يسمح لها بزيادة الإبداع والابتكار وكذا تطوير منتجاتها من خلال إكساب المؤسسة ميزة تنافسية.

✓ تقوم اليقظة بإمداد المعلومات اللازمة باستعمال الطرق المشروعة فقط عكس الجوسسة والقرصنة.

✓ يتوقف نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على قدرتها على التكيف مع المتغيرات وهذا من خلال الاستعمال الجيد للمعلومات.

- ✓ تعتمد المؤسسات محل الدراسة في تحليل ومعالجة المعلومات المجمع على المدراء في حين يجب أن تولى هذه المهمة فريق لليقظة تتوافر فيهم صفات خاصة.
- ✓ توجد لدى عمال المؤسسات الدراية بأهمية المعلومة وتوافرها في الوقت والمكان المناسبين لكن لا تتم لديهم الدراية بأن خلية اليقظة هي الكفيلة بتوفير هذه المعلومات.
- ✓ غياب إطارات مكونة في اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات محل الدراسة.
- ✓ لا يمكن قياس أثر اليقظة الاستراتيجية في تنمية الصادرات في المؤسسات محل الدراسة كون أن النتائج الملموسة ستظهر فعليا فيما بين 3 إلى 5 سنوات من التطبيق الفعلي لليقظة الاستراتيجية.

• أهم توصيات الدراسة:

- ✓ ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة لثقافة اليقظة الاستراتيجية لما لها أهمية كبيرة.
- ✓ يجب دعم اليقظة الاستراتيجية من طرف الإدارة العليا للمؤسسة.
- ✓ يجب أن يكون عمل خلية اليقظة الاستراتيجية منظما من خلال توفير لجان متخصصة باليقظة الاستراتيجية بجميع أنواعها.

4. دراسة بوخرينة خديجة 2015

بعنوان: "اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر بمستغانم"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، جامعة وهران 2.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم اليقظة الاستراتيجية باعتبارها من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال، عرض المزايا التنافسية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية ومحاولة تحسين المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالدور الفعال لليقظة الاستراتيجية في خلق وتطوير الميزة التنافسية.

• أهم نتائج الدراسة:

- ✓ تعتبر اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية لكل المؤسسات الاقتصادية بمختلف أشكالها كبيرة، متوسطة، صغيرة.
- ✓ نظام اليقظة الاستراتيجية يساهم في إحداث التغيير المناسب والموكب لبيئة المؤسسة والبحث عن طرق وأساليب إبداعية جديدة.
- ✓ تعتبر اليقظة أحد المداخل لإحداث التغيير.
- ✓ تحافظ اليقظة على إهتمام المؤسسة بزبائنهم.

✓ مؤسسة تكرير السكر بمستغانم تهتم بعملية اليقظة الاستراتيجية وتقوم بالترصد تجاه بيئتها لأنها تقوم بعملية اليقظة بطريقة عشوائية ويشوبها نقص وليست بالمستوى المطلوب.

بالإضافة إلى عدم استعانة المؤسسة بمتعقبين متدربين وخبراء مختصين في مجال التعقب والترصد وتأمين المعلومات.

✓ عدم تخصيص المؤسسة ميزانية لها مما يدل على عدم اعتماد المؤسسة على نظام مهيكّل ومنظم لها وعدم نشر هذه الثقافة بالشكل المطلوب في المؤسسة.

• أهم توصيات الدراسة:

✓ ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها بإرساء وتفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية وجعلها من أهم أولوياتها.

✓ يجب على المؤسسات الاستعانة بخبراء في مجال اليقظة.

✓ تشجيع الموظفين والعاملين بالمؤسسة وتحفيزهم على العمل الجماعي وتحسيسهم بأنهم طرف مهم في عملية اليقظة وأحد عوامل نجاحها.

✓ يجب لضمان فعالية اليقظة الاستراتيجية من توفير وتسخير الموارد المادية والبشرية، أحدث التقنيات بالإضافة إلى تضافر وتكاتف الجهود والتطوعية لكل الموظفين بالمؤسسة باعتبارهم طرف من عملية اليقظة حتى يتمكن ممثلي اليقظة من تجميع النتائج المتوصل إليها.

5. دراسة باية وقنوني 2016

بعنوان: "اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم اليقظة الاستراتيجية باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة التحديات ومساعدة المنظمات على الاستمرار والبقاء وسط محيط مليء بالمفاجآت، كما تهدف إلى إبراز أهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الترويجية المتعلقة بالمستوى الاستراتيجي والتكتيكي، وأيضاً التعرف على واقع اليقظة في المنظمات الاقتصادية الجزائرية.

• أهم نتائج الدراسة:

✓ تستمد اليقظة الاستراتيجية أهميتها من طبيعة المعلومات المتأتية من مراقبة لبيئتها مما يسمح للمنظمة بربح

الوقت لاتخاذ القرارات قبل فوات الأوان.

✓ تتميز اليقظة بتعدد ممثليها الذين تتمحور وظائفهم حول الجمع، التنشيط، التنسيق، التحليل واستخدام معلومات اليقظة.

✓ تختلف أنواع اليقظة باختلاف تصنيفاتها وتمثل اليقظة التنافسية التجارية واليقظة المرتبطة بالصورة، أكثر الأنواع ارتباطا باليقظة التسويقية.

✓ ترتبط اليقظة الاستراتيجية بمجال التخطيط الترويجي الاستراتيجي وتعتبر معلوماتها وسيلة لتسهيل وتنمية التفكير الترويجي الاستراتيجي.

✓ دلت النتائج الإحصائية المتوصل إليها بعد التحليل الإحصائي للبيانات أن 52% من مؤسسات العينة تمارس اليقظة كنشاط بينما 48% منها تخصص لها وحدة أو خلية تحت تسميات مختلفة كالمراقبة والحماية والتنبؤ وتسيير المخاطر.

✓ تميل مؤسسات العينة إلى ممارسة نشاط اليقظة بالرغم من عدم تخصيصها ميزانية كافية.

✓ تواجه المؤسسات الجزائرية صعوبات كثيرة في المراقبة المستمرة للبيئة الخارجية، أهمها عدم توفر الموارد المادية والبشرية اللازمة، نقص الوعي بأهمية استمرارية مراقبة البيئة الخارجية.

• أهم توصيات الدراسة:

✓ ضرورة غرس ثقافة اليقظة الاستراتيجية والعمل الجماعي لدى موظفي وإطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأن مسؤولية اليقظة هي مسؤولية الجميع.

✓ الإهتمام أكثر باستخدام عناصر المزيج الترويجي للوصول إلى بلوغ المؤسسة إلى أهدافها الاستراتيجية.

✓ ضرورة تبني المؤسسات لمفهوم اليقظة والاستفادة أكثر من معلوماتها في تحسين الأداء التسويقي والترويجي.

6. دراسة صورية معموري 2017

بعنوان: "الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على دور الاتصالات الإدارية في التمكين في إحداث التغيير التنظيمي على المؤسسة الاقتصادية والتعرف على واقع التغيير التنظيمي كما يدركه الموظفون بمديرية التوزيع الشلف وتوضيح طبيعة التأثير بين الاتصالات الإدارية ومراحل إحداث التغيير.

- أهم نتائج الدراسة:
 - ✓ عملية التغيير التنظيمي ليست عملية عشوائية بل هي عملية مخططة ومقصودة.
 - ✓ يعد العنصر البشري من أهم عوامل إنجاح التغيير التنظيمي من خلال تأييده وتقبله للتغيير من جهة ومن جهة أخرى من خلال قيادة التغيير واستخدام كافة المهارات الضرورية.
 - ✓ يتمثل هدف الاتصال في مرحلة تهيئة المنظمة للتغيير هو زيادة الشعور بالحاجة للتغيير، وتكوين الفرق الموجهة للتغيير.
 - ✓ تشير النتائج إلى أن إحداث التغيير التنظيمي جاء بدرجة متوسطة مما يشير لوجود إهتمام بإحداثه.
 - ✓ مديرية التوزيع الشلف تعمل على إحداث التغيير في عدة مجالات أهمها برامج تغييرية تمس المجال التكنولوجي والهيكل.

- أهم توصيات الدراسة:
 - ✓ ضرورة الإهتمام بالاتصال الإداري والتعامل معه بوصفه عنصرا من عناصر العملية الإدارية.
 - ✓ ضرورة الاستفادة القصوى من تطبيقات نظم تكنولوجيا المعلومات في إحداث التغيير.
 - ✓ الإهتمام بالاتصال المواجهي الذي يعد من أفضل الوسائل الاتصالية في عملية التغيير، فالاتصال ذو الاتجاهين يشجع على الاندماج في عملية التغيير.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة سليم أنيس 2010

بعنوان: " La relation entre la veille stratégique et la performance des entreprises hôtelière "

"Tunisiennes, Une modélisation par la méthode des équations structurelle

"العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وأداء الشركات الفندقية التونسية ، النمذجة حسب طريقة المعادلات البنوية"

هدفت هذه الدراسة إلى فهم وتفسير العلاقة بين نظام اليقظة الاستراتيجية وأداء الفنادق.

- أهم نتائج الدراسة:
 - ✓ استباق المعلومات وتحليلها وتوفير المرونة اللازمة للتحرك على أساسها شرط من شروط استمرارية المؤسسات الاقتصادية والرقمي بالمنشآت الفندقية في تونس.
 - ✓ هناك خمس جوانب سلوكية لليقظة الاستراتيجية تساهم بشكل كبير في التأثير على أداء المؤسسات الفندقية في تونس.

✓ تتمثل الجوانب الخمس في وضع نظام لليقظة الاستراتيجية، إضفاء الطابع الرسمي على هذا النظام، التواتر في الممارسات الإشرافية، إمتداد هذه الأنشطة على كل المستويات الفنادق وإدماج المعلومات في القرارات الاستراتيجية للفنادق.

- ✓ أن الفنادق التي تهتم بتحليل بيئة الخدمات تتخذ قرارات تصب في تحسين أدائها الاقتصادي والمالي.
- ✓ أن النموذج المطبق على الفنادق يظهر تأثير أكبر لوضع نظام اليقظة الاستراتيجية على هذه الفنادق.

2. دراسة أمال لكحل 2011

بعنوان: TIC et changement organisationnel, Cas pratique chiali tube – Sidi Bel Albbés, Mémoire de magister en gestion des ressources humaines, Option: management des hommes et gouvernance des entreprises, Université Abou Bakr Belkaid _ Tlemcen, Faculté des sciences économiques & de gestion, 2011.

"تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتغيير التنظيمي" دراسة حالة مؤسسة شيالي للأنايب، سيدي بلعباس، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال وحاجة المؤسسة للتغيير تنظيمي ووظيفي في ظل انتشار وتطور المؤسسات.

• أهم نتائج الدراسة:

- ✓ أن المؤسسة بحاجة للتغيير التنظيمي في ظل تطور وانتشار تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- ✓ أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال مهمة في عملية إحداث التغيير التنظيمي.
- ✓ أهمية تكنولوجيا المعلومات والتغيير التنظيمي على حد سواء في الرفع من تنافسية المؤسسة وبقائها واستمرارها

3. دراسة بلقدور حسان 2014

بعنوان: Veille stratégique et intelligence économique, Cas des entreprise Algériennes, Mémoire de magister en science de gestion, option: système d'information et de communication en entreprise, Université Abou Bekr Belkaid, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, 2014.

"اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، دراسة حالة المؤسسات الجزائرية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مصطلحي اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، الذين أصبحا يمثلان عنصرا هاما في فعالية المؤسسات التي ترغب في التأقلم مع التغيرات في ظل محيط تنافسي.

• أهم نتائج الدراسة:

- ✓ اليقظة هي نظام مفتوح على البيئة الخارجية.
- ✓ تعتبر اليقظة الاستراتيجية أحد المكونات الأساسية للذكاء الاقتصادي.
- ✓ خطوات اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي أداة المعرفة وفهم محيط المؤسسة بشكل دائم.
- ✓ مصطلح اليقظة الاستراتيجية أكثر تداول لدى العمال مقارنة بالذكاء الاقتصادي.
- ✓ أن نظام اليقظة الاستراتيجي تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر.

4. دراسة Rosa Redjdal 2017:

بعنوان: « Etude de pratique de la veille stratégique » Cas de quelque entreprise de l'industrie agroalimentaire dans la Wilaya de Bejaia, Mémoire Pour l'obtention du diplôme de Magister, Option : Gestion des entreprises, Université A. Mira-Bejaia, Faculté SEGC, Département science de gestion, 2017

"دراسة تطبيقية لليقظة الاستراتيجية"، دراسة حالة بعض شركات صناعة الأغذية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير مؤسسات، جامعة بجاية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل اليقظة الاستراتيجية في بعض مؤسسات المواد الغذائية في ولاية بجاية. التعرف على محددات هذه الممارسات في هذه الشركات.

• أهم نتائج الدراسة:

- اليقظة الاستراتيجية موجودة ولكن لا تزال في حالة عدم تطبيق كامل.
- ✓ عدم تطبيق وممارسة الأنواع المختلفة لليقظة الاستراتيجية، لأن معظم المؤسسات لا تعرف الكثير عن زبائنها ورغباتهم.
- ✓ غالبا ما تقتصر المؤسسات على جمع سلبي للمعلومات أو تكون نتيجة ردة فعل، وبالإضافة إلى ذلك هناك العديد من العوامل التي لها تأثير على مستوى تطبيق اليقظة الاستراتيجية والتي من بينها شدة المنافسة ومدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من خلال طرح لبعض الدراسات السابقة وتقديم ملخص حول كل دراسة، يمكن تقديم أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية. والجدول التالي يوضح المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

الجدول رقم (01 - 02): المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة	إشكالية الدراسة	الهدف	العينة	الخلاصة
1. دراسة العربي تيقاوي	ما مدى تطبيق التغيير التنظيمي في منظمات الاتصالات الجزائرية؟	التعرف على واقع التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات داخل منظمات الاتصالات الجزائرية من وجهة نظر العاملين	اتصالات الجزائرية الوطنية للاتصالات الجزائرية، نجمة أوراسكوم تيليكوم الجزائر 2010	توجد علاقة ارتباط قوية بين التغيير التنظيمي والابتكار داخل المنظمات
2. نصيرة علاوي	كيف يمكن لليقظة الاستراتيجية من إحداث التغيير في المؤسسات؟	كيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتوليد البدائل الاستراتيجية وإرساء نظام لليقظة الاستراتيجية.	دراسة مؤسسة موبيليس 2011	تطبيق مفهوم اليقظة على موبيليس غير منظم وناقص، حيث تعتمد على مستوى واحد ولا تشارك العمال في الرصد البيئي وتعتمد على المديرين وتهتم إلا بالمنافسين والزبائن وتهمل باقي المتغيرات البيئية
3. قمان أنيسة	ما مدى إمكانية بناء خلية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما واقع ذلك في المؤسسات	التأكيد على ضرورة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة	دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2014	- يتوقع نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على قدرتها على التكيف مع المتغيرات وهذا من خلال

<p>الاستعمال الجيد للمعلومات. - لا تتوفر دراية للعمال بأن اليقظة هي الكفيلة بتوفير المعلومات. - غياب إطارات مكونة في اليقظة الاستراتيجية.</p>			<p>عينة الدراسة؟</p>	
<p>نظام اليقظة الاستراتيجية يساهم في إحداث التغيير التنظيمي، إلا أن مؤسسة تكرير السكر تقوم بعملية اليقظة بطريقة عشوائية ويشوبها النقص وليست بالمستوى المطلوب</p>	<p>مؤسسة تكرير السكر بمستغانم 2015</p>	<p>عرض المزايا التنافسية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية وتحسيسها بالدور الفعال لليقظة الاستراتيجية</p>	<p>هل تعتبر اليقظة الاستراتيجية وسيلة لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟</p>	<p>4. خديجة بوخريصة</p>
<p>تواجه المؤسسات صعوبة في ممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية حيث أن ممارستها لها جاءت بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة</p>	<p>عينة من مؤسسات اقتصادية جزائرية 2016</p>	<p>إبراز أهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الترويجية والتعرف على واقعها في المنظمات الاقتصادية</p>	<p>ما مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تفعيل القرارات الترويجية في المؤسسات الجزائرية؟</p>	<p>5. باية وقنوني</p>
<p>يوجد إهتمام بإحداث التغيير التنظيمي</p>	<p>دراسة حالة مؤسسة سونلغاز 2017</p>	<p>التعرف على واقع التغيير التنظيمي</p>	<p>ما دور الاتصال الإداري في التمكين</p>	<p>6. صورية معموري</p>

من إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية	وتوضيح طبيعة التأثير بين الاتصالات الإدارية ومراحل إحداث التغيير التنظيمي	بالمؤسسة وفي مجالات متعددة منها المجال التكنولوجي
7. سليم أنيس	ما هو دور نظام اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء الفنادق؟	الفنادق تهتم بتحليل بيئة الخدمات، أي تهتم باليقظة الاستراتيجية ومن خلالها تتخذ قرارات تصب في تحسين أدائها المالي والاقتصادي
8. أمال لكحل	كيف تساهم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة؟	تكنولوجيا المعلومات والتغيير التنظيمي أهمية بالغة للرفع من تنافسية المؤسسات
9. بلقدور حسان	كيف تساهم اليقظة الاستراتيجية في عملية الذكاء الاقتصادي؟	دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية
10. Rosa Redjdal	ما واقع تصنيف اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأغذية بجاية؟	عينة من مؤسسات صناعة الأغذية ولاية بجاية 2017
الدراسة الحالية	ما مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية	المؤسسة تتبنى مفهوم اليقظة الاستراتيجية

<p>وتشار لجميع العاملين في هذه العملية وهي دائما على علم بالتطورات البيئية الحاصلة حيث تقوم بجمع المعلومات بشكل دائم وتحليلها من قبل خبراء تهتم بجميع المتغيرات البيئية من تشريعات، زبائن، موردين، منافسين، تكنولوجيا جديدة، للمؤسسة إدراك بأهمية التغيير، واليقظة تساهم بشكل كبير في إحداثه</p>	<p>2018</p>	<p>إحداث التغيير وعلاقة التغيير التنظيمي باليقظة الاستراتيجية</p>	<p>في إحداث التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟</p>	
--	-------------	---	--	--

المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال الجدول يتضح أن:

الدراسات السابقة تختلف في بعض الجوانب وتتشابه في جوانب أخرى مع الدراسة الحالية، وفيما يلي

عرض لأهمها:

أولا: أوجه التشابه

بالرغم من إختلاف إشكالية الدراسات المطروحة إلا أنها تتفق مع الدراسة الحالية في الجانب النظري الذي تم إعتماده في تكوين فكرة شاملة في موضوع البحث فكل دراسة تطرقت إلى أحد متغيري الدراسة اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي لكن تم ربطهما بمتغيرات أخرى حيث تم الإشارة إلى أهمية كلا من اليقظة والتغيير في المؤسسات بمختلف أنواعها.

ثانيا: أوجه الاختلاف

تمثلت أهم أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في:

✓ كل دراسة انطلقت من مشكلة رئيسية مختلفة عن الأخرى، حاول خلالها كل باحث إلى الوصول إلى نتائج ويرجع ذلك لاختلاف الإهتمامات التي كانت ميزة في حد ذاتها، وأمدت الباحث بالعديد من المعارف والأفكار

المتنوعة حول موضوع البحث.

إختلاف نتائج الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة خاصة في الجانب الميداني حيث الدراسات السابقة تقر بأهمية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة والتي تمكنها إما من تحسين أدائها أو اعتبارها كوسيلة لتعزيز تنافسيتها أو أهميتها في تفعيل القرارات الترويجية أيضا الإهتمام بإحداث تغييرات إلا أنها غير مطبقة في أرض الواقع في هذه المؤسسات بشكل كامل، فهي تطبق بشكل عشوائي ويشوبها النقص وليست بالمستوى المطلوب، أو تطبق جانب وتهمل جوانب أخرى.

فما يميز الدراسة الحالية هو أن اليقظة الاستراتيجية تساهم في إحداث التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة، حيث أن المؤسسة تتبنى مفهوم اليقظة الاستراتيجية وتهتم بجميع الجوانب التي تحدث عليها تغييرات حيث تولي أهمية كبيرة للمعلومات التي تعتبر أساس اليقظة وتقوم بتحليلها بطريقة منظمة من طرف لجان وليس بطريقة عشوائية وتشارك جميع العاملين في عملية الرصد البيئي لأنهم يدركوا لأهمية إحداث تغييرات فعالة تتماشى مع المستجدات الخارجية ولا يتم ذلك إلا عن طريق نظام اليقظة.

في الأخير يمكن القول أن الجزائر ما زالت بعيدة في مجال اليقظة الاستراتيجية إذ أن بوادر الإهتمام بهذا المفهوم الحديث ظهرت فقط في شكل مؤتمرات وملتقيات، إضافة إلى عدد قليل جدا من المؤسسات الجزائرية التي قامت بإرساء هذا النظام مثل سونلغاز ومؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة التي تم القيام بها.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل الذي تضمن الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي، وما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج في الموضوع إتضحت الأهمية البالغة لليقظة الاستراتيجية بجميع أنواعها في المؤسسة حيث أنها تمثل نظام وقائي، وذلك من خلال ما تقدمه لها من المعرفة والإدراك الأفضل لكل ما يحيط بها من تغيرات بيئية مختلفة وأيضاً أهمية التغيير التنظيمي الذي يعد من أهم متطلبات التقدم والتطور لمؤسسات اليوم، وتم التوصل أن اليقظة الاستراتيجية تدفع المؤسسة إلى المساهمة في التغيير التنظيمي عوض الاقتصار على ردّ الفعل.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات
الجزائر - وكالة تبسة -

تمهيد

بعد التطرق إلى الجانب النظري الذي تضمن أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي وكذا تحديد علاقة اليقظة الاستراتيجية بإحداث التغيير التنظيمي، وسيتم من خلال هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم على إحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة والتي تنشط في بيئة تتميز بالتغيير والتطور السريع، لذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

❖ **المبحث الأول:** الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

❖ **المبحث الثاني:** نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يوضح هذا المبحث الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية بعرض طريقة وأدوات الدراسة المتبعة لتقديم توضيح عام عن مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - باعتبارها كمجتمع للبحث وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى:

❖ **المطلب الأول:** تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة.

❖ **المطلب الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال وسيتم تقسيم هذا المطلب إلى:

أولاً: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

1- نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:

لقد نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر *Algérie Télécom* بموجب المرسوم رقم 03 / 2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات والتي أدت إلى تقسيم البريد والمواصلات إلى قسمين، هما: بريد الجزائر واتصالات الجزائر، وتعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاولتها نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي المقدر بـ 62.000.000.000 دينار جزائري.¹

2- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر ونشاطاتها:

(أ) أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

إن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر وضعت في برنامجها ثلاثة أهداف أساسية تسعى دوماً إلى تحقيقها، وهي: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتهها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

¹ تم إعداده بناء على معلومات محصلة من مديرية اتصالات الجزائر.

(ب) نشاطاتها:

تتمحور نشاطات المجمع حول:

- ✓ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- ✓ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- ✓ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.¹

ثانيا: التعرف على المديرية العملية لاتصالات الجزائر

1- موقع المديرية العملية لاتصالات الجزائر:

تعتبر المديرية العملية لاتصالات الجزائر تبسة مؤسسة خدمية تقدم لزيائنها خدمة الهاتف الثابت والانترنت يقع مقرها في وسط المدينة وتنشط هذه المديرية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة.²

2- الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر تبسة:

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الموزع والمحدد لمسؤوليات الأفراد بالمديرية على اختلاف مستوياتهم ويمكن عرض أهم المهام والمسؤوليات فيما يلي:³

(أ) قسم الموارد البشرية:

يندرج تحت هذا القسم المصالح التالية:

- مصلحة تسيير التكوين: يقوم بتنظيم الدورات التكوينية للموظفين متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين واستقبال الطلبة المتربصون من الجامعات ومراكز التكوين.
- مصلحة العلاقات الاجتماعية: تنظم العلاقات بين الموظفين مع بعضهم البعض من جهة وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى.
- مصلحة المسار المهني: مهمتها متابعة أجور الموظفين والتسيير الإداري لهم من الانجازات والعقوبات.

(ب) القسم التجاري: يتكون من:

- مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم هذه المصلحة بالاستماع لشكاوى الزبائن وتنظيم الاتفاقيات مع الزبائن.

¹ بناء على الموقع الإلكتروني www.algeriatelecom.com، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2018/03/17 على الساعة 08:30.

² بناء على معلومات محصلة من مديرية اتصالات الجزائر.

³ بناء على الملحق رقم 3.

- مصلحة المبيعات: تحرص على توفير الخدمات على مستوى كل الوكالات بالكميات المطلوبة وبالجودة العالية.

- مصلحة المنازعات: وتتم الاهتمام بحالات عدم التسديد من قبل الزبائن وتصحيح الأخطاء في الفواتير.

ج) القسم التقني: ويشمل:

- مصلحة الصيانة واستغلال الشبكات: مهمتها الأساسية ضمان الاستغلال الحسن للشبكات وصيانتها.

- مصلحة صيانة واستغلال التجهيزات: تهتم بصيانة التجهيزات من الكوابل وأجهزة الإعلام الآلي.

- مصلحة التركيب والتوزيع: تعمل على توصيل شبكة الانترنت والهاتف الثابت لمختلف الزبائن.

- مصلحة التركيب والتوزيع: تعمل على توصيل شبكة الانترنت والهاتف الثابت لمختلف الزبائن.

- مصلحة الهندسة والتخطيط: مهمتها الأساسية هي تهيئة المواقع من خلال فتح وكالات جديدة أو فروع جديدة ودراسة مخططات الشبكة.

- مصلحة شبكات المؤسسة: تهتم بتوفير شبكة للتواصل بين الموظفين داخل المديرية.

- الهياكل القاعدية: تهتم بمتابعة حقيقية التوسعات في الشبكات وضمان بناء المشاريع الجديدة للتوسع.

- رئيس مصلحة المشاريع M SAN: هو المسؤول عن التكنولوجيا الجديدة التي تسمح بتقديم خدمة ذات جودة عالية من الناحية التقنية.

- مصلحة المراكز التقنية: هي المسؤولة عن إرسال الفرق لتصليح الأعطال.

د) القسم المالي:

ويضم هذا القسم المصالح التالية:

- مصلحة الميزانية: وتهتم بإعداد الميزانيات السنوية للمديرية.

- مصلحة المحاسبة: تقوم بتسجيل مبيعات المؤسسة بشكل يومي.

- مصلحة الخزينة: تحرص على تمويل المؤسسة بالأموال اللازمة عند الحاجة.

- قسم الممتلكات والوسائل: يتكون قسم الممتلكات من المصالح التالية: مصلحة المشتريات، مصلحة الإمداد والوسائل، مكتب الممتلكات.

هـ) مكتب الشؤون القانونية:

تتمثل أهم مهام هذا المكتب في معالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين العمال داخل المؤسسة أو بين

المؤسسة وغيرها من المتعاملين الخارجيين وتعمل أيضا على تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات القضائية والتصريح بالحوادث لدى شركة التأمين، المشاركة في تحديد الاتفاقيات والتصديق على الصفقات بالإضافة إلى تحصيل مختلف الديون من الزبائن عن طريق رفع الشكاوى أمام الجهات القضائية.

(و) قاعدة نظام المعلومات:

ويتم على مستوى هذه القاعدة تصميم البرامج للمديرية والعمل على صيانتها.

(ن) الخلايا:

وتتكون من ثلاثة خلايا، وهي:

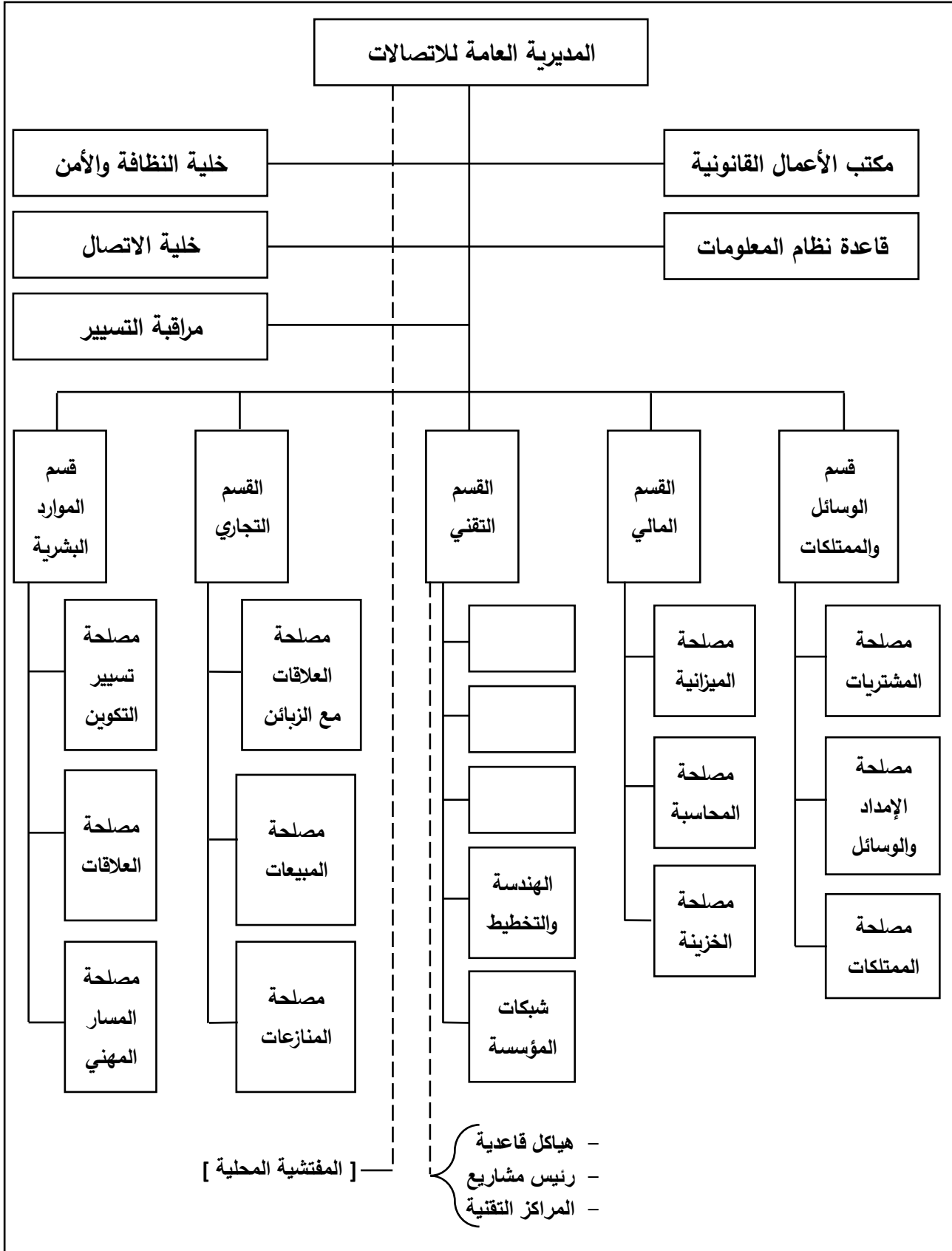
- **خلية النظام والأمن:** تتمثل مهامها في الحرص على تنظيم الأمن الداخلي للمؤسسة وكذا الاهتمام بجانب النظافة.
- **خلية الاتصال:** تهتم بجانب الاتصال الداخلي والخارجي من إعطاء التصريحات للصحافة، تقديم المعلومات عند طرح خدمة جديدة للسوق والرد على المقالات.

(ي) التفتيش المحلي:

تتمثل هذه الهيئة في تقديم مختلف التقارير والهيئات العليا وكذا المراقبة المتاحة للنفقات المهنية والرصيد البنكي للمديرية.

واعتمادا على ما سبق يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية في الشكل التالي:

الشكل رقم (02 - 08): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر



المصدر: بناء على الملحق رقم 03.

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من المتفق عليه أنه لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي يتم اتباعه لحصر مختلف جوانب البحث وأبعاده في مراحل تسهل عملية الدراسة، ويعتبر هذا الإطار بمثابة مدخل لعرض النتائج والتحليلات اللازمة للإجابة على مختلف أسئلة البحث، ومن ثمة التحقق من الفرضيات المقدمة، وسيتضمن الإطار المنهجي الخاص بهذه الدراسة تحديد مجتمع وعينة الدراسة، بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، مروراً بخصائص أفراد عينة الدراسة.

أولاً: حدود الدراسة والأدوات المستعملة للحصول على المعلومات

1. مجتمع وعينة الدراسة

من الأمور المهمة في هذه الدراسة هو اختيار عينة تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، حتى يتم الاعتماد عليها في تحليل أجوبة الاستبانة والوصول من خلالها إلى نتائج موثوقة تمثل المجتمع الأصلي ككل.

أ) تحديد مجتمع الدراسة

يتكون من موظفي مؤسسة "اتصالات الجزائر *Télécom Algérie* - وكالة تبسة" بمختلف مستوياتهم الإدارية مع التركيز على أصحاب الكفاءة بدرجة كبيرة والمقدّر عددهم بـ 75 موظف موزعين على مختلف المصالح الإدارية.

ب) تحديد العينة وإجراءات سحبها

يمكن تعريف العينة بأنها: "شريحة (جزء) من مجتمع الدراسة تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص الظاهرة أو موضوع البحث".¹

استهدفت عينة عشوائية قدرّت بـ (60) موظف من مجتمع الدراسة، ويعود سبب عدم الاعتماد على مجتمع الدراسة كاملاً لصعوبة الوصول إلى بعض الموظفين نظراً لتعدد مسؤولياتهم وكذلك تعدد المتربصين في المؤسسة، ولجمع البيانات تم توزيع (60) استبانة على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة منتقاة بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي، وتم استعادة (52) استبانة أستبعد منها (01) لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب عدم اكتمال بياناتها، وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (51) استبانة من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة، أي ما نسبته 68% من عدد العمال، والجدول التالي يوضح ذلك:

¹ زياد أحمد الطويسي، مجتمع الدراسة والعينات - مناهج البحث، مديرية لواء البتراء، الأردن، 2001، ص: 02.

الجدول رقم (02 - 03): الاستبانة الموزعة والمسترجعة

عدد الاستبانة المقبولة	عدد الاستبانة المستبعدة	عدد الاستبانة المسترجعة	عدد الاستبانة الموزعة
51	1	52	60

المصدر: من إعداد الطالبين.

2. أدوات البحث وطرق جمع المعلومات

تعتمد نتائج البحوث على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة في البحث التي يستعين بها الباحث في جمع بياناته، ونظرا لتعدد مصادر البيانات فقد تم الاستعانة على بعض الوسائل في الحصول على البيانات العلمية والموضوعية التي تخدم أهداف الدراسة، ومن أهمها:

أ) الاستبانة

تعتبر الاستبانة من الأدوات الأساسية لجمع البيانات، تُعرّف على أنها: "أحد أدوات البحث العلمي، وهي تتكون من مجموعة من الأسئلة وغيرها من أوجه طلب المعلومات وذلك من أجل تجميع المعلومات من الأشخاص موضع البحث (مجتمع الدراسة)، وفكرة الاستبانة تعود لـ 'سير فرانسيس جالتون'¹. تم تقسيم الاستبانة إلى جزئين أساسيين، هما:

- الجزء الأول: يشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية، والمتمثلة في كل من الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، الوظيفة المهنية والخبرة المهنية.
- الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها 28 سؤال، تم تقسيمه على محورين أساسيين، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02 - 04): توزيع أسئلة الاستبانة على محاور الدراسة

تسلسل العبارات	محاور الدراسة
من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 16	المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية
من العبارة رقم 17 إلى العبارة رقم 28	المحور الثاني: التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين.

¹ موسوعة ويكيبيديا، استبانة، على الرابط التالي: www.ar.wikipedia.org، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 29 أبريل 2018، على الساعة 07:50.

وبعد إعداد الاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين* وتم تعديل الاستبانة حسب الملاحظات الموجهة، كما تم اعتماد النسخة النهائية بعد إطلاع وموافقة الاستاذة المشرفة، وقد صيغت الاستمارة وفقا لسلم ليكارت الخماسي¹ المعتمد إحصائيا والذي يأخذ الدرجات الآتية: غير موافق بشدة (01 درجة)، غير موافق (02 درجة)، محايد (03 درجات)، موافق (04 درجات)، موافق بشدة (05 درجات). ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا و العليا) تم حساب المدى $(5 - 1) = 4$ ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية $\frac{4}{5} = 0.80$ وبعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02 - 05): تحديد درجة القبول حسب طول الخلية

الفئات (طول الخلية)	النتيجة	درجة القبول
[1 - 1.79]	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
[1.80 - 2.59]	غير موافق	منخفضة
[2.60 - 3.39]	محايد	متوسطة
[3.40 - 4.19]	موافق	مرتفعة
[4.20 - 5]	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين.

ب) الملاحظة

تعرف على أنها: "الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين؛ بقصد متابعته ورصد تغيراته ليتمكن الباحث من وصف السلوك فقط، أو وصفه وتحليله، أو وصفه وتقويمه"¹.

أستخدمت الملاحظة المباشرة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة، وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة وكذا الحصول على معلومات لم يتم الحصول عليها من المبحوثين مباشرة ولتوضيح عناصر لم يتم التطرق لها بالتفصيل في استمارة البحث.

* أنظر الملحق رقم (01).

¹ صالح محمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012، ص: 406.

(ج) المقابلة

تعرف على أنها: "تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو الباحث القائم بالمقابلة أن يستشير على بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر وهو المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته".¹

وقد تم الإعتماد على المقابلة تديما للاستبانة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، لما توفره لنا من إمكانية للتحكم في مدتها، وتميزها بالمرونة، ومتابعة ردود أفعال المبحوث وكذا إمكانية الحصول على معلومات من المصدر مباشرة دون وسيط، إضافة إلى إمكانية شرح أي سؤال أو إعادة صياغة إذا رأينا أن المبحوث لم يفهم السؤال جيدا، إضافة إلى مجموعة المقابلات الحرة مع المشرفين في المؤسسة والعاملين وهذا من أجل معرفة الظروف التي يعملون فيها.

ثانيا: أساليب التحليل الإحصائي المستعملة واختبار الدراسة

1. أساليب التحليل الإحصائي المستعملة في الدراسة

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة للدراسة وتحليلها إحصائيا. أ) التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، وتحسب بالقانون التالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

ب) معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الآتية:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_i} \right)$$

حيث:

α : يمثل ألفا كرونباخ.

n : يمثل عدد الأسئلة.

Vt : يمثل التباين في مجموع المحاور للاستبانة.

v_i : يمثل التباين لأسئلة المحاور.

¹ عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، وزارة المعارف، شعبة الاجتماعيات، المملكة العربية السعودية، 1999، ص: 59.

ج) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر يقيس مدى التشتت في التغيرات، و يحسب بالعلاقة الآتية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(X_i - \bar{X})^2}}{N}$$

د) معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها. وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

2. صدق وثبات أداة الدراسة:

قبل عملية استخلاص النتائج والتحليل، يجب التأكد من إعتدالية الإنتشار كان بشكل طبيعي ومن ثمة حساب معامل الارتباط 'بيرسون Person Correlation' بين كل محور وآخر للتأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستبانة حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

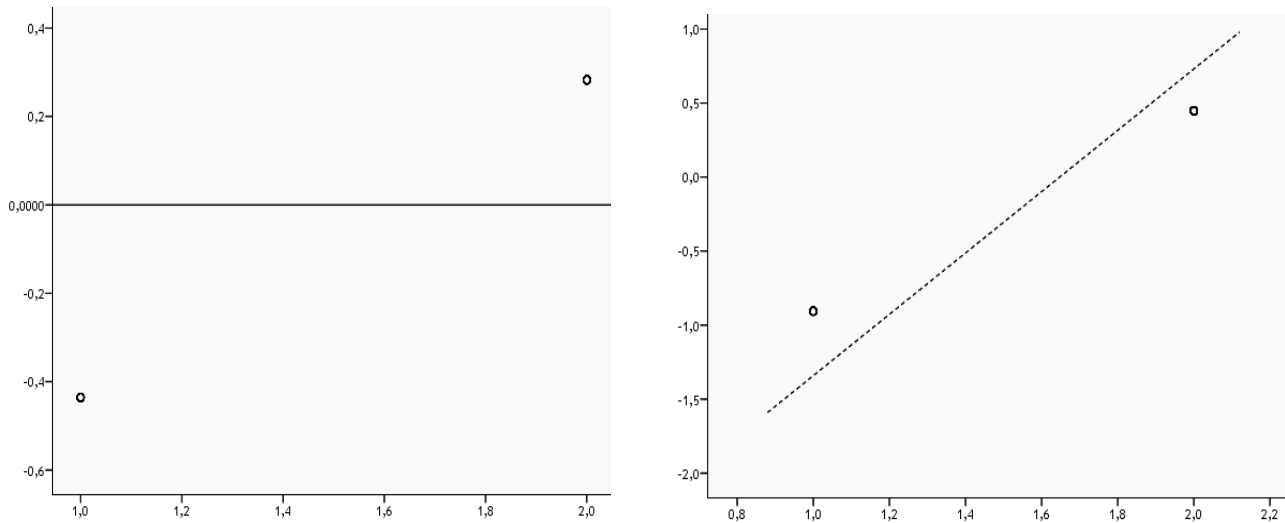
أ) إعتدالية الإنتشار

هذه المرحلة تعتبر من أهم المراحل قبل البدء في عملية التحليل وذلك من أجل التأكد من أن الانتشار قد تم بشكل طبيعي وهذا مما يؤكد لنا مصداقية النتائج التي سيتم الوصول إليها.

• إعتدالية الإنتشار لمتغير الجنس:

الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02 - 09): إعتدالية الانتشار لمتغير الجنس



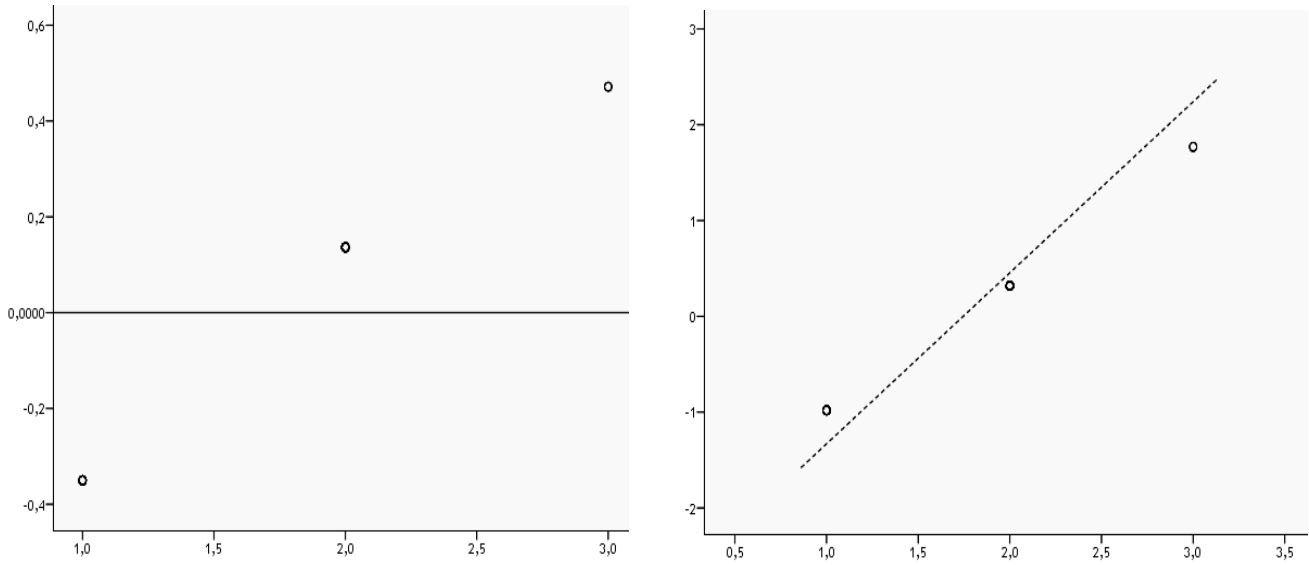
المصدر: من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

من خلال الشكل رقم (02 - 09) يتبين قرب النقاط من الخط المائل في الرسم على يمين الشكل، كما يتضح أيضا من الرسم على يسار الشكل أن الانحرافات عن الخط الأفقي موزعة بشكل عشوائي وذلك ما يؤكد وجود الإعتدالية في انتشار قيم متغير الجنس.

● إعتدالية الانتشار لمتغير الفئة العمرية:

الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02 - 10): إعتدالية الانتشار لمتغير الفئة العمرية



المصدر: من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

من خلال الشكل رقم (02 - 10) يتبين قرب النقاط من الخط المائل في الرسم على يمين الشكل، كما

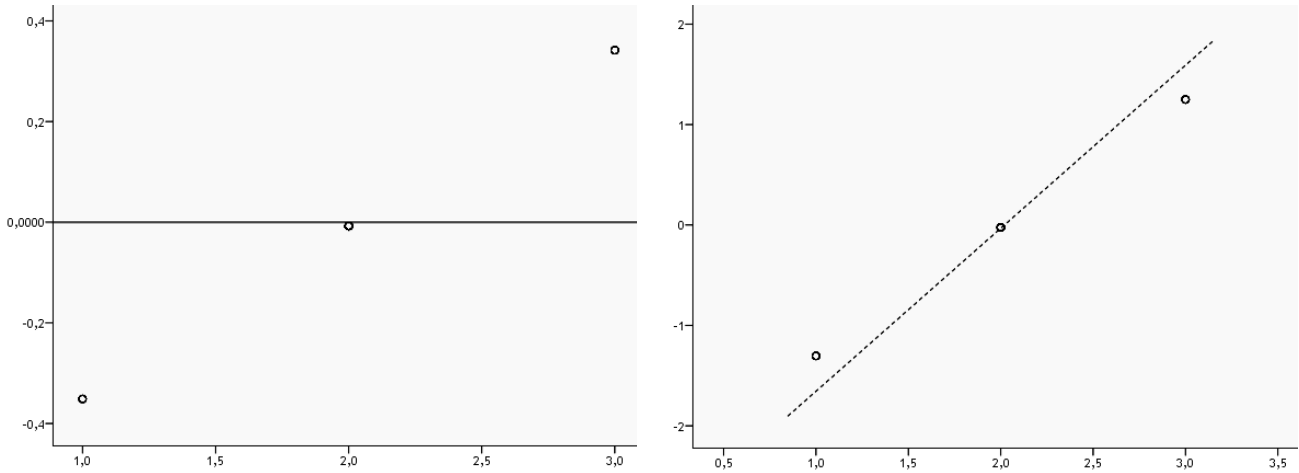
يتضح

أيضا من الرسم على يسار الشكل أن الانحرافات عن الخط الأفقي موزعة بشكل عشوائي وذلك ما يؤكد وجود الإعتدالية في انتشار قيم متغير الفئة العمرية.

● إعتدالية الانتشار لمتغير المستوى العلمي:

الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02 - 11): إعتدالية الانتشار لمتغير المستوى العلمي



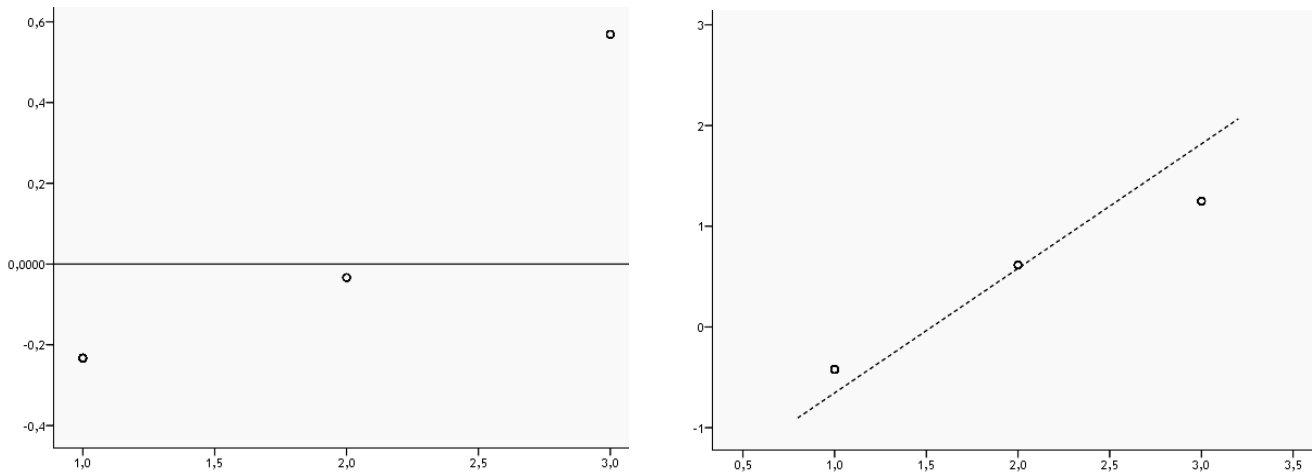
المصدر: من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

من خلال الشكل رقم (02 - 11) يتبين قرب النقاط من الخط المائل في الرسم على يمين الشكل، كما يتضح أيضا من الرسم على يسار الشكل أن الانحرافات عن الخط الأفقي موزعة بشكل عشوائي وذلك ما يؤكد وجود الإعتدالية في انتشار قيم متغير المستوى العلمي.

● إعتدالية الإنتشار لمتغير الوظيفة المهنية:

الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02 - 12): إعتدالية الانتشار لمتغير الوظيفة المهنية



المصدر: من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

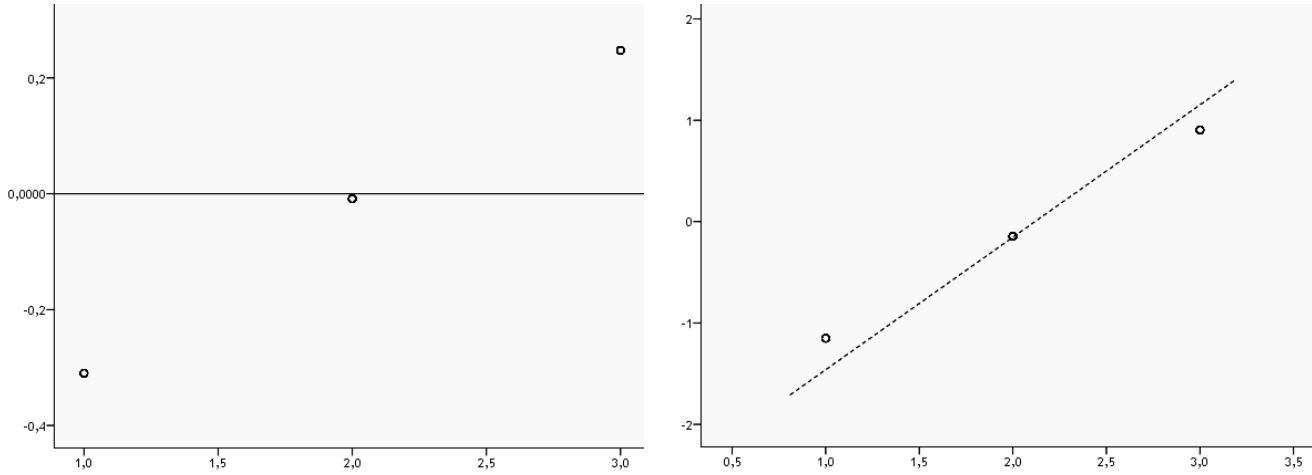
من خلال الشكل رقم (02 - 12) يتبين قرب النقاط من الخط المائل في الرسم على يمين الشكل، كما يتضح أيضا من الرسم على يسار الشكل أن الانحرافات عن الخط الأفقي موزعة بشكل عشوائي وذلك ما يؤكد

وجود الإعتدالية في انتشار قيم متغير الوظيفة المهنية.

• إعتدالية الانتشار لمتغير الخبرة المهنية:

الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02 - 13): إعتدالية الانتشار لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

من خلال الشكل رقم (02 - 13) يتبين قرب النقاط من الخط المائل في الرسم على يمين الشكل، كما يتضح أيضا من الرسم على يسار الشكل أن الانحرافات عن الخط الأفقي موزعة بشكل عشوائي وذلك ما يؤكد وجود الإعتدالية في انتشار قيم متغير الخبرة المهنية.

ب)صدق أداة الدراسة

لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم التأكد من إعتدالية الانتشار كان بشكل طبيعي ومن ثمة حساب معامل الارتباط بيرسون **Person Correlation** بين كل محور وآخر كما هو موضح في الجدول التالي*:

الجدول رقم (02 - 06): معامل ارتباط بيرسون بين كل محور و آخر

المحور 2	المحور 1	المحاور
0.730	1	المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية
1	0.730	المحور الثاني: التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين إعتدالاً على نتائج برنامج SPSS.

* أنظر الملحق رقم (04).

يتضح من الجدول رقم (02 - 06) أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر موجبة ودالة عند مستوى 0.01 وهذا ما يشير إلى أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة ويشير إلى أن هناك ارتباط قوي بين محور: اليقظة الاستراتيجية ومحور: التغيير التنظيمي.

ج) ثبات أداة الدراسة

لقياس ثبات استبانة الدراسة تم استخدام 'Cranbach's Alpha' حيث أصغر قيمة مقبولة هي 0.6 وأفضل قيمة تكون بين 0.7 و 0.8 وكلما تزيد تكون أفضل، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول أدناه*:

الجدول رقم (02 - 07): معامل ألفا كرونباخ

المحور	ألفا كرونباخ
المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية	0.840
المحور الثاني: التغيير التنظيمي	0.847
الاستبيان الكلي	0.906

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

من خلال الجدول رقم (02 - 07) يتضح أن قيمة معامل 'ألفا كرونباخ' لجميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات بقيمة (0.906) وهي نسبة مرتفعة أكبر من (0.60)، يمكن الاعتماد عليها في تحليل بيانات الاستبانة والوثوق في النتائج المتوصل إليها.

يمكن تلخيص معامل الثبات والصدق في الجدول التالي:

الجدول رقم (02 - 08): معامل الثبات والصدق

المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية	16	0.840	0.917
المحور الثاني: التغيير التنظيمي	12	0.847	0.920
الاستبيان الكلي	28	0.906	0.952

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

* أنظر الملحق رقم (05).

تم حساب قيمة الصدق حسب القانون التالي: الصدق = الجذر التربيعي للثبات

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال هذا المبحث سيتم عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها وفقا للأهداف والأسئلة والفرضيات الموضحة مسبقا، بداية بتحليل إجابات أفراد العينة على الأسئلة والعبارات الواردة في الاستبانة، وفي الجزء الأخير سيتم القيام باختبار فرضيات الدراسة الموضوعية والتوصل للنتائج والتوصيات، على ضوء ذلك تم تقسيم هذا المبحث إلى المطلبين التاليين:

❖ **المطلب الأول:** توزيع خصائص العينة من حيث بياناتها الشخصية.

❖ **المطلب الثاني:** تحليل نتائج متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: توزيع خصائص العينة من حيث بياناتها الشخصية

تضمنت الاستبانة مجموعة من الخصائص الشخصية التي تم اسقاطها على أفراد عينة الدراسة، تتمثل في: الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، الوظيفة المهنية، الخبرة المهنية.

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

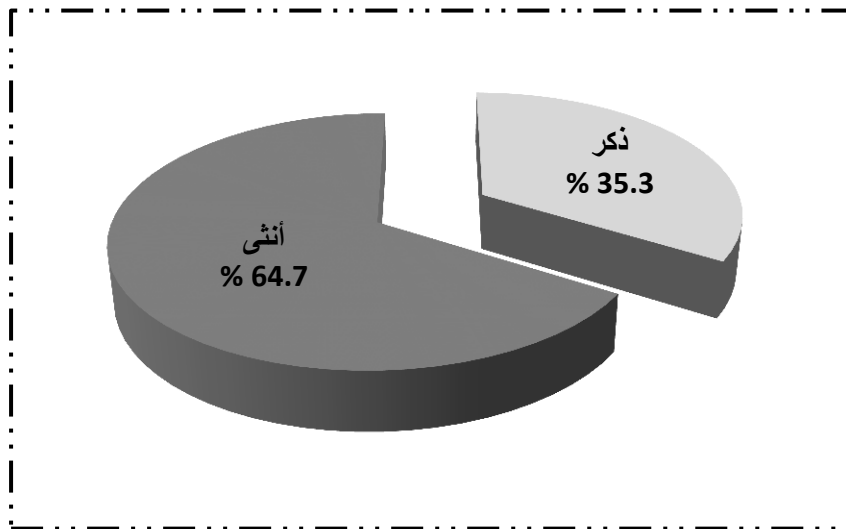
الجدول رقم (02 - 09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة (%)	التكرارات	الجنس
35.3	18	ذكر
64.7	33	أنثى
% 100	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

يتضح من الجدول (02 - 09) أن معظم المبحوثين إناث حيث بلغ عددهم 33 أي بنسبة 64.7% ما يقابلها ذكور بعدد 18 وبنسبة 35.3%، وهذا راجع لطبيعة توجه أفراد العينة ونظرتهم للعمل، والشكل التالي يوضح هذه النسب.

الشكل رقم (02 - 14): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول رقم (02 - 09)

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

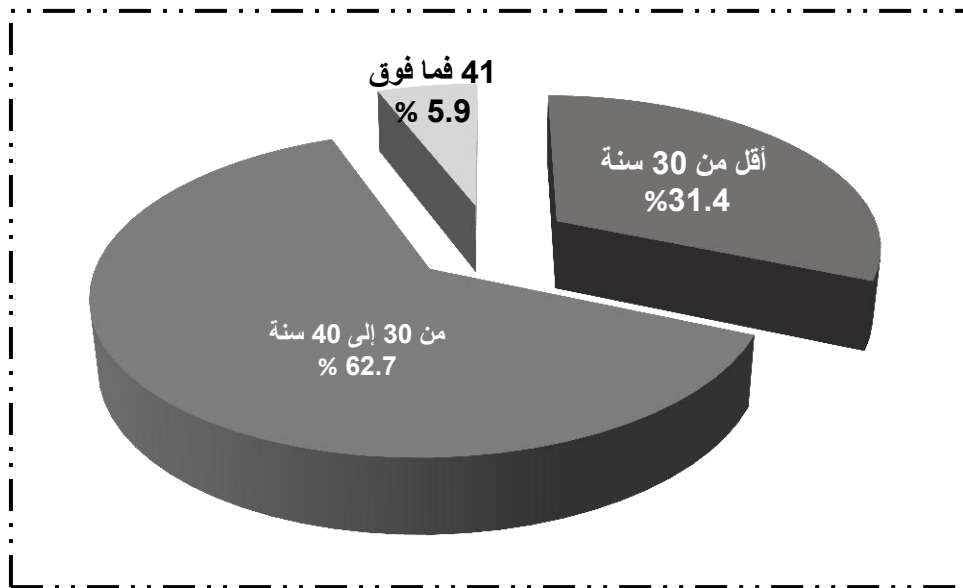
الجدول رقم (02 - 10): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة (%)	التكرارات	الفئة العمرية
31.4	16	أقل من 30 سنة
62.7	32	من 30 إلى 40 سنة
5.9	3	41 سنة فما فوق
100 %	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (02 - 10) أن نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة هي 62.7% ثم تليها نسبة 31.4% للعمال الذين أعمارهم أقل من 30 سنة، أما النسبة المتبقية قدرت بـ 5.9% للفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من 41 سنة فما فوق. يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تسعى إلى توظيف فئة الشباب وهذا يعكس سياسة المؤسسة في تشييب اليد العاملة للاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم، والشكل التالي يوضح تلك النسب.

الشكل رقم (02 - 14): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول رقم (02 - 10)

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.

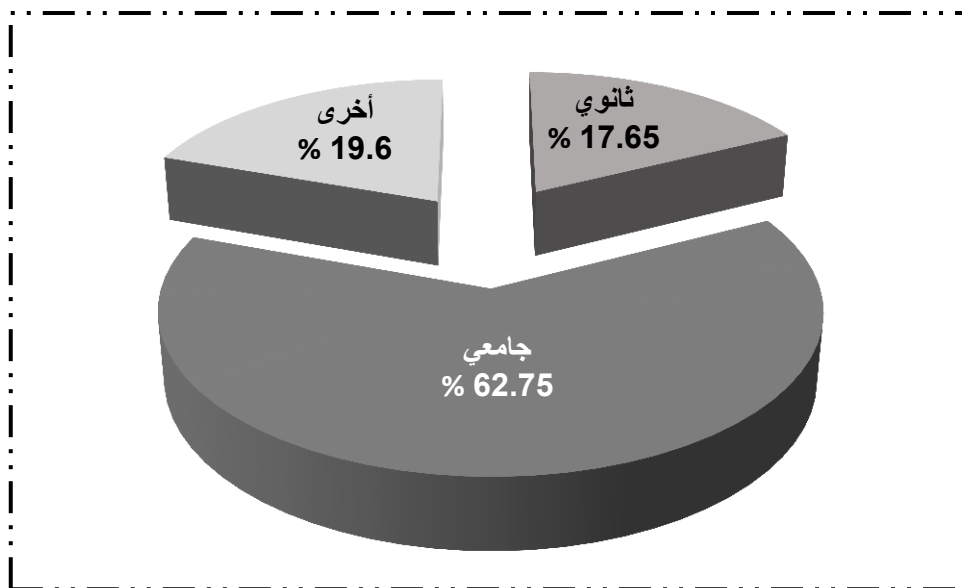
الجدول رقم (02 - 11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

النسبة (%)	التكرارات	المستوى العلمي
17.65	9	ثانوي
62.75	32	جامعي
19.6	10	شهادات أخرى
% 100	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (02 - 11) أن أكبر نسبة تحصلت عليها فئة العمال ذوي مستوى جامعي بنسبة 62.75% وهذا ما يدل على ارتفاع المستوى العلمي للعمال مما يعني وجود كوادر مؤهلين علميا يمكن للمؤسسة استثمار قدراتهم في خلق وتوليد معارف جديدة تستفيد منها في تحسين خدماتها، ثم تليهم فئة العمال الذين يملكون شهادات أخرى بنسبة 19.6% وتليها في المرتبة الأخيرة فئة العمال ذوي مستوى ثانوي بنسبة 17.65%، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (02 - 15): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول رقم (02 - 11)

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة المهنية

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة المهنية.

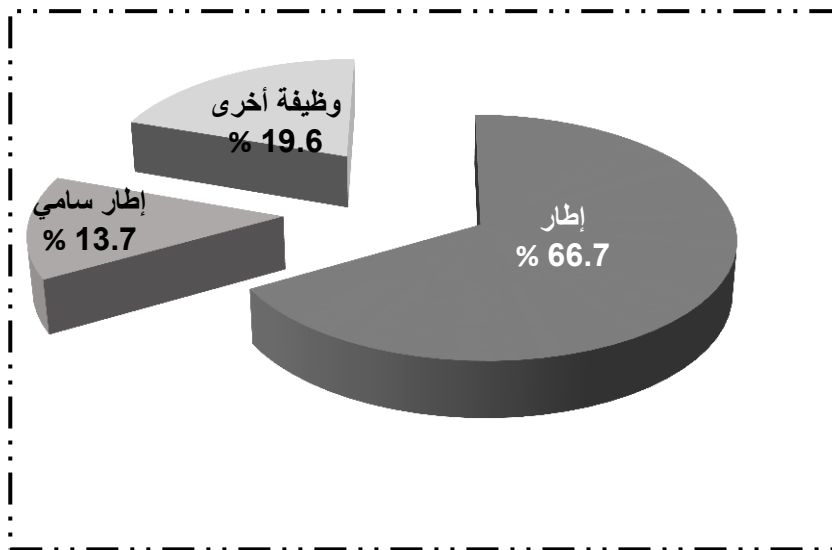
الجدول رقم (02 - 12): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المهنية

الوظيفة المهنية	التكرارات	النسبة (%)
إطار	34	66.7
إطار سامي	7	13.7
وظيفة أخرى	10	19.6
المجموع	51	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (02 - 11) أن ما نسبته 66.7% تمثل إطارات، في حين أن ما نسبته 19.6% تمثل وظائف أخرى، أما ما نسبته 13.7% تمثل إطارات سامية، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تمتلك كفاءات عالية يمكنها الاعتماد عليها في تحقيق أهدافها، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (02 - 16): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول رقم (02 - 12)

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

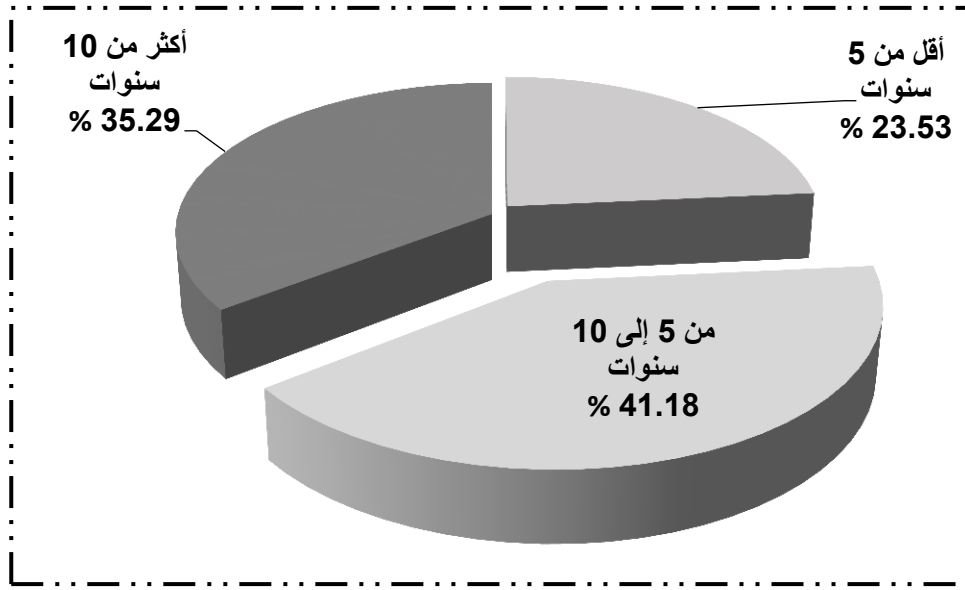
الجدول رقم (02 - 13): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	12	23.53
من 5 إلى 10 سنوات	21	41.18
أكثر من 10 سنوات	18	35.29
المجموع	51	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (02 - 13) أن نسبة 41.18% للعمال الذين لديهم خبرة بين 5 و 10 سنوات، ثم تليها نسبة 35.29% للعمال الذين لديهم خبرة تفوق 10 سنوات، أما فئة العمال الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات تحتل المرتبة الأخيرة بنسبة 23.53%، ويمكن تفسير هذه النسب بأن المؤسسة لديها عمال ذوي الخبرة وهذا ما يمكنها من الاستفادة من تجاربهم السابقة، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (02 - 17): توزيع أفراد العينة حسب خبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول رقم (02 - 13)

المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم عرض وتحليل البيانات الأساسية، والتي تمثل إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الواردة في الاستبانة، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور على حدى وذلك لاختبار فرضيات عينة الدراسة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS V. 25.

أولاً: تحليل نتائج متغيرات الدراسة

1. تحليل النتائج المتعلقة بمحور اليقظة الاستراتيجية

يوضح الجدول الموالي التوزيع النسبي للإجابات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (02 - 14) إجابات أفراد العينة لمحور اليقظة الاستراتيجية

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارات	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
10	مرتفعة	0.56	4.08	9	38	3	1	0	ت	1
				17.6	74.5	5.9	2	0	%	
14	متوسطة	1.18	2.96	3	17	14	9	8	ت	2
				5.9	33.3	27.5	17.6	15.7	%	
11	مرتفعة	0.65	4.02	9	36	4	2	0	ت	3
				17.6	70.6	7.8	3.9	0	%	
12	مرتفعة	0.80	3.86	7	35	5	3	1	ت	4
				13.7	68.6	9.8	5.9	5	%	
13	مرتفعة	0.99	3.78	11	26	7	6	1	ت	5
				21.6	51	13.7	11.8	2	%	
4	مرتفعة جدا	0.60	4.27	17	32	1	1	0	ت	6
				33.3	62.7	2	2	0	%	
9	مرتفعة	0.75	4.14	16	28	5	2	0	ت	7
				31.4	54.9	9.8	3.9	0	%	
7	مرتفعة جدا	0.66	4.20	16	30	4	1	0	ت	8
				31.4	58.8	7.8	2	0	%	
6	مرتفعة جدا	0.61	4.22	15	33	2	1	0	ت	9
				29.4	64.7	3.9	2	0	%	
5	مرتفعة جدا	0.59	4.24	16	31	4	0	0	ت	10
				31.4	60.8	7.8	0	0	%	

9	مرتفعة	0.63	4.14	13	33	4	1	0	ت	11
				25.5	64.7	7.8	2	0	%	
9	مرتفعة	0.89	4.14	19	24	5	2	1	ت	12
				37.3	47.1	9.8	3.9	2	%	
2	مرتفعة جدا	0.56	4.35	20	29	2	0	0	ت	13
				39.2	56.9	3.9	0	0	%	
8	مرتفعة	0.65	4.18	16	28	7	0	0	ت	14
				31.4	54.9	13.7	0	0	%	
3	مرتفعة جدا	0.51	4.31	17	33	1	0	0	ت	15
				33.3	64.7	2	0	0	%	
1	مرتفعة جدا	0.54	4.41	22	28	1	0	0	ت	16
				43.1	54.9	2	0	0	%	
/	مرتفعة	0.70	4.08	المتوسط العام						

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (02 - 14) يتبين ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور اليقظة الاستراتيجية 4.08 أي بدرجة قبول مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري قدره 0.70 مما يدل على أن هناك توافق حول عبارات المحور الأول.
- وقد بلغ المتوسط الحسابي لأعلى قيمة له 4.41 بانحراف معياري قدره 0.54 وبدرجة قبول مرتفعة جدا عند العبارة رقم 16 (تعمل مؤسستكم على العلم الدائم بواقع صورتها عند الزبائن)، مما يدل على أن المؤسسة تسعى دائما لتحسين صورتها في محيطها الخارجي، كما بلغ المتوسط الحسابي للمرتبة الثانية بقيمة 4.35 وبانحراف معياري قدره 0.56 وبدرجة قبول مرتفعة جدا للعبارة رقم 13 (تقوم مؤسستكم باستمرار بتتبع التغييرات الخاصة باستراتيجيات المنافسين)، مما يدل على أن المؤسسة تتابع تطورات وتحركات منافسيها واستراتيجياتهم، أما المرتبة الثالثة فكان متوسطها الحسابي يقدر ب 4.31 وبانحراف معياري قدره 0.51 وبدرجة قبول مرتفعة جدا للعبارة رقم 15 (تقوم مؤسستكم بدراسات متواصلة حول ميولات وتوقعات المستهلكين)، مما يدل على أن المؤسسة تدرس السوق باستمرار من أجل معرفة ميولات المستهلكين وهذا ما

يحقق لها عوائد أكبر، ويأتي المتوسط الحسابي 4.27 في المرتبة الرابعة ضمن العبارة رقم 6 (تقوم مؤسستكم بتطوير التكنولوجيات المستخدمة في نشاطها باستمرار) بانحراف معياري قدره 0.60 وبدرجة قبول مرتفعة جدا، مما يدل على أن المؤسسة تستخدم التكنولوجيات لتسهيل إنتقال المعلومة وتداولها بين جميع العمال لاستخدامها لصالح المؤسسة، أما المرتبة الخامسة فكانت للعبارة رقم 10 (المؤسستكم مصادر متنوعة لجمع المعلومات بشكل مستمر) بمتوسط حسابي قدره 4.24 وبانحراف معياري قدره 0.59 وبدرجة قبول مرتفعة جدا، مما يدل على أن المؤسسة تعمل دائما على استعمال مصادر متنوعة حتى تبقى دائما متيقظة حول ما يجري حولها، أما المرتبة السادسة فكانت للعبارة رقم 9 (مؤسستكم لها إدراك واسع للتغيرات التي تحدث في المجتمع) بمتوسط حسابي قدره 4.22 وبانحراف معياري قدره 0.61 وبدرجة قبول مرتفعة جدا، وهذا مما يدل على أن المؤسسة على علم بما يحدث في محيطها الخارجي، أما المرتبة السابعة فكانت للعبارة رقم 8 (مؤسستكم على إطلاع دائم بالتشريعات المتعلقة بنشاطها) بمتوسط حسابي قدره 4.20 وبانحراف معياري قدره 0.66 وبدرجة قبول مرتفعة جدا، مما يدل على أن المؤسسة تواكب باستمرار التشريعات المتعلقة بنشاطها حتى تضمن السير الحسن لأعمالها، في حين بلغ المتوسط الحسابي 4.18 المرتبة الثامنة للعبارة رقم 14 (تعمل مؤسستكم باستمرار على جمع المعلومات حول كفاءة منافسيها) وبانحراف معياري قدره 0.65 وبدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة على معرفة كفاءة وقدرات منافسيها حتى تحدد نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم مما يبقياها متيقظة، أما المرتبة التاسعة فكانت للعبارة رقم 7، 11 و 12 بمتوسط حسابي قدره 4.14 وبانحراف معياري على التوالي قدره 0.75 ، 0.63 ، 0.83 وبدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تشكل لجان مختصين من أجل القيام بعملية اليقظة وذلك من خلال دراسة وتحليل المعلومات المجمعة ثم تقوم بتقييمها ووضعها تحت تصرف المدراء من أجل استغلالها لصالح أعمال المؤسسة، أما المرتبة العاشرة فكانت للعبارة رقم 1 (تعتبر اليقظة الاستراتيجية عملية تتبأ ومراقبة وتحليل المحيط في مؤسستكم) بمتوسط حسابي قدره 4.08 وانحراف معياري قدره 0.56 وبدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على اليقظة الاستراتيجية كعامل للتنبؤ ومراقبة وتحليل كل التغيرات التي تحدث داخل أو خارج المؤسسة، أما المرتبة الحادية عشر فكانت للعبارة رقم 3 (تقوم مؤسستكم بجمع المعلومات الخارجية بشكل مستمر) بمتوسط حسابي قدره 4.02 وانحراف معياري قدره 0.65 وبدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة على علم بمحيطها الخارجي وبالتطورات التي تحدث، أما المرتبة الثانية عشر فكانت للعبارة رقم 4 (تتبنى مؤسستكم مفهوم اليقظة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي قدره 3.86 وبانحراف معياري قدره 0.80 وبدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تعمل بمبدأ اليقظة الاستراتيجية مما يبقياها على دراية تامة

حول ما يحدث في محيطها الداخلي ومحيطها الخارجي، أما المرتبة الثالثة عشر فكانت للعبارة رقم 5 (يشارك في عملية اليقظة الاستراتيجية جميع الأفراد العاملين في مؤسستكم) بمتوسط حسابي قدره 3.78 وبانحراف معياري قدره 0.99 وبدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تتشارك مع العاملين بها في عملية اليقظة الاستراتيجية وهذا ما يؤكد على دعم المؤسسة لعملية اليقظة الاستراتيجية وتشجيع العمال لها، في حين بلغ المتوسط الحسابي 2.96 المرتبة الرابعة عشر للعبارة رقم 2 (لنشاط اليقظة الاستراتيجية موقع في الهيكل التنظيمي لمؤسستكم) وبانحراف معياري قدره 1.18 وبدرجة قبول متوسطة، وهذا ما يؤكد أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا يتضمن نشاط اليقظة الاستراتيجية وهذا يعني أن المؤسسة متبينة عملية اليقظة الاستراتيجية وتعمل بها لكن دون احتواءها لها في هيكلها التنظيمي.

2. تحليل النتائج المتعلقة بمحور التغيير التنظيمي

يوضح الجدول التالي توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التغيير التنظيمي:

الجدول رقم (02 - 15) إجابات أفراد العينة لمحور التغيير التنظيمي

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارات	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
4	مرتفعة جدا	0.66	4.20	15	33	1	2	0	ت	17
				29.4	64.7	2	3.9	0	%	
6	مرتفعة	0.62	4.12	12	34	4	1	0	ت	18
				23.5	66.7	7.8	2	0	%	
9	مرتفعة	0.82	3.96	12	29	6	4	0	ت	19
				23.5	56.9	11.8	7.8	0	%	
2	مرتفعة جدا	0.63	4.27	18	30	2	1	0	ت	20
				35.3	58.8	3.9	2	0	%	
3	مرتفعة جدا	0.59	4.24	16	31	4	0	0	ت	21

				31.4	60.8	7.8	0	0	%	
4	مرتفعة جدا	0.66	4.20	14	35	1	0	1	ت	22
				27.5	68.6	2	0	2	%	
1	مرتفعة جدا	0.51	4.31	17	33	1	0	0	ت	23
				33.3	64.7	2	0	0	%	
10	مرتفعة	0.84	3.92	11	30	5	5	0	ت	24
				21.6	58.8	9.8	9.8	0	%	
5	مرتفعة	0.65	4.18	14	34	1	2	0	ت	25
				27.5	66.7	2	3.9	0	%	
8	مرتفعة	0.85	4.00	14	27	6	4	0	ت	26
				27.5	52.9	11.8	7.8	0	%	
7	مرتفعة	0.88	4.02	15	27	4	5	0	ت	27
				29.4	52.9	7.8	9.8	0	%	
4	مرتفعة جدا	0.80	4.20	20	23	6	2	0	ت	28
				39.2	45.1	11.8	3.9	0	%	
/	مرتفعة جدا	0.71	4.22	المتوسط العام						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجول رقم (02 - 15) أن:

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور التغيير التنظيمي 4.22 بدرجة قبول مرتفعة جدا وانحراف معياري قدره 0.71، مما يدل أن هناك توافق بين عبارات المحور الثاني.

بلغ المتوسط الحسابي للمرتبة الأولى في العبارة رقم 23 (توجد عمليات تغيير مستمرة للتكنولوجيات والتقنيات المستخدمة في المؤسسة) 4.31 وانحراف معياري قدره 0.51 وبدرجة قبول مرتفعة جدا، مما يدل على أن المؤسسة تسعى دائما لتحسين جودة خدماتها وذلك من خلال التغيير الذي تقوم به في تحديث التكنولوجيات والتقنيات التي تستخدمها في تسيير عملها، أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة رقم 20 (تلجأ مؤسستكم للتغيير التنظيمي لمواكبة التغيرات الموجودة في بيئتها) بمتوسط حسابي قدره 4.27 وانحراف معياري قدره 0.63 وبدرجة

قبول مرتفعة جدا، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بالتغيير التنظيمي من أجل مواكبة التغييرات الموجودة في بيئتها وذلك من أجل البقاء متيقظة ورائدة في مجال عملها، بينما المرتبة الثالثة كانت للعبارة رقم 21 (يؤثر التغيير في رؤية ورسالة وأهداف مؤسستكم) بمتوسط حسابي قدره 4.24 وانحراف معياري قدره 0.59 وبدرجة قبول مرتفعة جدا، مما يدل على أن المؤسسة تتأثر بالتغيير الذي يحدث في بيئتها الداخلية، أما المرتبة الرابعة كانت للعبارة رقم 17، 22، 28 بمتوسط حسابي قدره 4.20 وانحراف معياري على التوالي قدره 0.80 ، 0.66 ، 0.66 وبدرجة قبول مرتفعة جدا، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتقديم مجهودات تهدف لتحسين قدراتها على اتخاذ القرارات وإنشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى والمستجدات الخارجية كما أنها أيضا تقوم بتغيير مستمر على هيكلها التنظيمي حتى يتلائم مع بيئتها الخارجية وذلك ما يبقياها في القمة ويساعدها على السير الحسن والأمثل لعملها وتحقيق أهدافها المسطرة، أما المرتبة الخامسة فكانت للعبارة رقم 25 (تساعد الدراسات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية في إحداث عملية التغيير التنظيمي) بمتوسط حسابي قدره 4.18 وانحراف معياري قدره 0.65 وبدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة من أجل إحداث عملية تغيير تنظيمي تعتمد على الدراسات وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف حتى يتسنى لها إحداث تغيير تنظيمي أمثل ومناسب لسياسة المؤسسة، في حين بلغ المتوسط الحسابي 4.12 للمرتبة السادسة في العبارة رقم 18 (تحرص مؤسستكم على إقناع موظفيها بعملية التغيير) بانحراف معياري قدره 0.62 وبدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على إقناع موظفيها بعملية التغيير وذلك من أجل تقديم خدمات أحسن ومواجهة مشكلات قد تؤثر على المؤسسة وايضا للاستفادة من الطاقات والقدرات المبدعة التي يمكن إكتشافها في المؤسسة، في حين بلغ المتوسط الحسابي للمرتبة السابعة في العبارة رقم 27 (تعتبر اليقظة الاستراتيجية عاملا مهما في عملية إحداث التغيير التنظيمي) بمتوسط حسابي قدره 4.02 وانحراف معياري قدره 0.88 وبدرجة قبول مرتفعة، وهذا ما يساعد المؤسسة في الحياة على ميزة تنافسية كما أنها تساعدها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وعلى تنبؤ تهديدات السوق، أما المرتبة الثامنة فكانت للعبارة رقم 26 (بناء نظام لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة هو تغيير جذري في توجهها الأساسي وآليات وطرق عملها) بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 0.85 وبدرجة قبول مرتفعة، وهذا ما يؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن وتحقيق استمرارية الأداء التنافسي وتقديم خدماتها بشكل أمثل، أما المرتبة التاسعة فكانت للعبارة رقم 19 (مؤسستكم تخصص الوقت الكافي لعمليات الحوار مع الموظفين لمناقشة عملية التغيير) بمتوسط حسابي قدره 3.96 وانحراف معياري قدره 0.82 وبدرجة قبول مرتفعة، وذلك من أجل إثبات الذات وبيان القدرات الموجودة لدى الموظفين وأيضا البحث المستمر عن الكفاءة والفعالية التي تساهم في إحداث تغيير تنظيمي مناسب، أما المرتبة العاشرة فكانت للعبارة رقم 24 (مؤسستكم

تكافئ كل من ساهم في عملية التغيير التنظيمي لتشجيعهم وتحفيزهم) بمتوسط حسابي قدره 3.92 وانحراف معياري قدره 0.84 وبدرجة قبول مرتفعة، وهذا مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على نظام تحفيز الموظفين الذي يساهمون في عملية التغيير التنظيمي وبذلك تساهم المؤسسة في تعزيز الموظفين لأهداف المنظمة كما أنها ترفع فيهم روح المعنوية.

ثانيا: اختبار الفرضيات

من أجل التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي، تم استخدام

كل من معامل سبيرمان للارتباط، واختبار T للعينات المستقلة، لاختبار الفرضيات، وكذا معامل التحديد R^2 لقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

سيتم اختبار الفرضيتين الآتيتين:

❖ الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي من وجهة أفراد عينة الدراسة (اتصالات الجزائر - وكالة تبسة).

❖ الفرضية البديلة H_A : توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي من وجهة أفراد عينة الدراسة (اتصالات الجزائر - وكالة تبسة).

وبالتالي فإنه حسب نتائج برنامج SPSS اذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig (P- Value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وفي هذه الدراسة وحسب نتائج SPSS فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_A كفرضية رئيسية لهذه الدراسة التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي من وجهة أفراد عينة الدراسة (اتصالات الجزائر - وكالة تبسة) ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سيمرنوف *Kolmogorov - Sminrov Test*)

سيتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02 - 16): اختبار Kolmogorov – Sminrov Test

		اليقظة الاستراتيجية	التغيير التنظيمي
N		51	51
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4,0809	4,1340
	Std. Deviation	,39117	,43972
	Most Extreme Differences		
	Absolute	,101	,140
	Positive	,061	,074
	Negative	-,101	-,140
Kolmogorov-Smirnov Z		,720	1,003
Asymp. Sig. (2-tailed)		,678	,267

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

المصدر: من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS.

تم إجراء اختبار "كولمجروف - سيمرنوف" للتحقق من مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والذي تم بعد توزيع كل الاستبانات وجمعها من عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (02 - 17): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية Sig
اليقظة الاستراتيجية	0.720	0.678
التغيير التنظيمي	1.003	0.267

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS.

2. تحليل الانحدار الخطي

سيتم التوصل إلى معادلة مستقيم الانحدار، وذلك من خلال النتائج التالية.

الجدول رقم (02 - 18): نوع طريق تحليل خط الانحدار

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	اليقظة الاستراتيجية ^b		. Enter

a. Dependent Variable: التغيير التنظيمي

b. All requested variables entered.

المصدر: من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS.

من خلال الجدول رقم (02 - 18) تبين أن طريقة المربعات الصغرى هي المتبعة في تحليل الانحدار الخطي،

وأن المتغير المستقل هو اليقظة الاستراتيجية وأن المتغير التابع هو التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (02 - 19): الارتباط الخطي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,450 ^a	,202	,186	,57379

المصدر: من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS.

الجدول رقم (02 - 19) بين نتيجة معامل الارتباط R ومعامل التحديد هو مربع قيمة معامل الارتباط R Square، ومعامل الارتباط الخطي بين اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي هو 0.450 وإن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (التغيير التنظيمي) هو $R^2=0.202$ أي ما نسبته 20.2% .

الجدول رقم (02 - 20): تحليل تباين خط الانحدار

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,091	1	4,091	12,425	,001 ^b
	Residual	16,133	49	,329		
	Total	20,223	50			

المصدر: من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS.

من خلال الجدول رقم (02 - 20) سيتم دراسة مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية،

وذلك حسب التحليل التالي:

- مجموع مربعات الانحدار 4.091 ومجموع مربعات البواقي هو 16.133 ومجموع المربعات الكلي هو 20.233.
- درجة حرية الانحدار df هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 49.
- معدل مربعات الانحدار هو 4.091 ومعدل مربعات البواقي هو 0.329 .
- قيمة اختبار التباين لخط الانحدار هو 12.425 .
- مستوى دلالة الاختبار هو 0.001 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.

الجدول رقم (02 - 21): المعاملات

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.	Fraction Missing Info.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1,215	,850	1,429	,159	
	اليقظة الاستراتيجية	,731	,207	,450	3,525	,001

المصدر: من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS.

الجدول رقم (02 - 21) يبين أهم النتائج أولها قيم الميل ومقطع خط الانحدار، كما أنه يجيب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار. حيث مقطع خط الانحدار هو 1.215 الذي يمثل a من معادلة مستقيم الانحدار $y = a + bx$ ، أما ميل خط الانحدار b هو 0.731 بالنسبة للمتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية)، وعند دراسة قيم Sig نجد أن القيمة 0.159 مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم بينما 0.001 مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة، وبذلك تصبح معادلة مستقيم الانحدار للمتغير المستقل كما يلي:

فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) هي 3.525 ومقطع خط الانحدار هو 1.429.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة تأثير بين اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية، وبهذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية الآتية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي".

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي واختيار مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - كمحل للدراسة وذلك عن طريق ما تم جمعه من معلومات لدى موظفي الإدارة، فعندما تم جمع هذه المعلومات وتبويبها وترتيبها وفق متطلبات الدراسة بمساعدة البرامج الإحصائية ومن خلال مناقشة وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الهامة ومن بينها وجود علاقة لدور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي وهو ما يتوافق مع الفرضية الرئيسية.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

أصبحت المعلومات موردا اقتصاديا استراتيجيا في المؤسسات، حيث تعتبر المادة الأولية للوظيفة الإدارية المتمثلة أساسا في اتخاذ القرارات.

فالمؤسسات في هذا العصر تشهد تغيرات بيئية متسارعة لم تشهدها من قبل، وفي إطار مواجهة التحديات المفروضة وتحقيق المؤسسات هدفها الرئيسي في البقاء والنمو كان لزاما عليها إجراء تغيير في أساليبها الإدارية التقليدية وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكنها من التعامل مع التحديات والتغلب عليها. وتعتبر اليقظة الاستراتيجية أحد هذه الأساليب بعد ما أدركت المؤسسات أنه لم يعد من الممكن انتظار ما سيحدث في محيطها لتقوم برد الفعل وإنما يجب أن تسبق الأحداث وتستعد لمواجهةها إن كانت تشكل تهديدا أو استغلالا إن كانت عبارة عن فرص، وهذا كان لزاما على المسؤولين أن يحصلوا على المعلومات بالسرعة الكافية حتى يتمكنوا من حماية مستقبل مؤسساتهم واستباق التغيرات المتسارعة للمحيط الذي تنشط فيه.

لقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. النتائج النظرية:

- ✓ اليقظة الاستراتيجية هي نشاط جماعي واستباقي يقوم على جمع وتحليل المعلومات ذات الطبيعة الاستراتيجية والمتعلقة بمحيط المنظمة الخارجي فهي نظام مفتوح على البيئة الخارجية وتهدف إلى الكشف عن التغيرات المحتمل حدوثها بغية استغلال الفرص والتقليل من حالات عدم التأكد وتجنب التهديدات.
- ✓ اليقظة مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات ثم تحليلها ونشر المعلومات المحللة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرارات وإحداث التغيرات المناسبة.
- ✓ تحتاج اليقظة إلى وسائل بشرية تكنولوجية، معلوماتية ومالية.
- ✓ يختلف تنظيم اليقظة الاستراتيجية من مؤسسة لأخرى فقد يكون مركزي أو غير مركزي.
- ✓ التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة إما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها.
- ✓ لكي يكون التعبير ناجحا لا بد من الإعداد له من خلال الاتصال بمختلف الأطراف التي يمسه التغيير ثم تقديم المعلومات عن الهدف من التغيير للحصول على رد فعل إيجابي واخيرا تنفيذ التغيير.
- ✓ التغيير أمر محتوم على المؤسسات لا يمكن رفضه ولا تجاهله بل مواجهته.

✓ للتغيير التنظيمي مداخل عديدة منها اليقظة الاستراتيجية.

2. النتائج التطبيقية (الميدانية):

- بعد دراسة واقع اليقظة الاستراتيجية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، تم التوصل إلى العديد من النتائج تتمثل فيما يلي:
- ✓ المؤسسة تهتم بعملية اليقظة الاستراتيجية وتقوم بالترصد تجاه بيئتها.
 - ✓ تتبنى مؤسسة اتصالات الجزائر مفهوم اليقظة الاستراتيجية إذ تقوم بتتبع ومراقبة ورصد لكل تغيرات بيئتها الخارجية، بشكل مستمر.
 - ✓ تشارك المؤسسة جميع العاملين في عملية اليقظة الاستراتيجية، وهذا ما يؤكد دعمها لهذه العملية من أجل مواكبة التطورات الحاصلة.
 - ✓ الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا يتضمن نشاط لليقظة الاستراتيجية بالرغم من أن المؤسسة متبينة لهذه العملية وتعمل بها.
 - ✓ للمؤسسة مصادر متنوعة لجمع المعلومات حول المنافسين، الزبائن، الموردين، لتبقى دائما على علم بالتطورات البيئية الحاصلة وتستخدم الانترنت كوسيلة لجمع المعلومات وتقوم بتحليل المعلومات المجمعة من خلال لجان مختصين بهذه المهمة ثم تضع المعلومات المستخلصة تحت تصرف المدراء الذين يحتاجونها في عملية التغيير.
 - ✓ تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من التقرب من محيطها التكنولوجي والعلمي حيث ترصد وتتبع أحدث التطورات والتقنيات التي تفيدها في مجال تطور نشاطها.
 - ✓ تحافظ اليقظة الاستراتيجية على إهتمام المؤسسة بزبائنها وكسب رضاهم ووفائهم وذلك بتتبع كل تغيرات أذواقهم وتطور احتياجاتهم عبر الزمن.
 - ✓ تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من التعرف على خدمات أو منتجات المنافسين وتتبع استراتيجياتهم لتقديم خدمات أو منتجات أكثر ابداعا لتحقيق التميز والاستحواذ على زبائن جدد.
 - ✓ المؤسسة على إطلاع دائم بالتشريعات المتعلقة بنشاطها حتى تتمكن من معرفة كل ما طرأ من مستجدات.
 - ✓ للمؤسسة إدراك بأهمية التغيير التنظيمي وتحرص دائما على إقناع موظفيها بعملية التغيير والقيام باجتماعات دورية معهم لمناقشة عملية التغيير التي قد تمس إما الهيكل التنظيمي أو التقنيات المستخدمة في العمل وتحفز كل من يساهم في هذه العملية من خلال مكافئتهم إما معنويا أو ماديا.

✓ تساهم اليقظة الاستراتيجية بشكل كبير في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر ومن خلالها يتم الحصول على كل المعلومات التوقعية السبقية عن ما سيحدث في محيطها وبعد معالجة هذه المعلومات تستطيع المؤسسة إنشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى والمستجدات الخارجية وتتلاءم من متطلبات بيئتها التنافسية الحديثة.

• التوصيات:

وعلى ضوء النتائج السابقة سيتم تقديم التوصيات التالية:

- ✓ استحداث وإنشاء خلية لليقظة الاستراتيجية منفصلة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- ✓ تجهيز هذه الخلية بالحد الأدنى من الإمكانيات البشرية والمادية والمالية الضرورية.
- ✓ إعداد برامج تكوينية ودورات تأهيلية غايتها تحسين آليات تطبيق مفهوم اليقظة الاستراتيجية وتحقيق فوائد إضافية للمؤسسة المساهمة فيها.
- ✓ الإهتمام بتوفير مراكز لجمع البيانات.
- ✓ استخدام نظام يعمل على ربط معلومات اليقظة الاستراتيجية ببرامج التغيير التنظيمي في المؤسسات باعتبار التغيير أصبح ضرورة حتمية تقتضيها الظروف الحالية التي تتميز بسرعة التغيير والمنافسة القوية وعدم التأكد.

• آفاق الدراسة:

- أثناء القيام بهذه الدراسة حول دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي ظهرت العديد من الجوانب والإشكاليات الجديدة لمواصلة البحث فيها، منها:
- ✓ نظام اليقظة الاستراتيجية وأهميته في إدارة الازمات.
 - ✓ اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في تنمية القدرة الإبداعية للمؤسسات الاقتصادية.
 - ✓ دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي المستديم.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text.

فائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I. الكتب

أ) الكتب باللغة العربية

1. أحمد الخضيرى، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، سوريا، 2003.
2. الطاهر القلعي، من وحي إدارة التغيير، دار المسيرة، الأردن، 2006.
3. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
4. ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
5. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
6. جمال الدين مرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006.
7. حسين غنيم عبد الله، إدارة التغيير - الاستراتيجيات والتطبيق، مؤسسة المنارة، الأردن، 2002.
8. حسين محمود حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، 2004.
9. خليل محمد الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الطبعة الثانية، الأردن، 2005.
10. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 1999.
11. زكريا الدوري، نجم العزاوي وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
12. زياد أحمد الطويسي، مجتمع الدراسة والعينات - مناهج البحث، مديرية لواء البتراء، الأردن، 2001.
13. سعد علي العنزى، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذكرة للنشر والتوزيع، العراق، 2001.
14. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
15. صالح محمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012.
16. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
17. عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، وزارة المعارف، شعبة الاجتماعيات، المملكة العربية السعودية، 1999.
18. عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2004.

19. عز الدين على سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2015.
20. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2007.
21. مأمون دراركة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
22. محمد العزاوي وأحمد إدريس، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، التكامل للنشر والتوزيع، الزقازيق، 2004.
23. محمد المحمدي الماضي، استراتيجية التغيير التنظيمي، دار النشر للجامعات، مصر، 2000.
24. محمد قاسم الفريوتي، السلوك التنظيمي - دراسات السلوك الانساني، الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر، الأردن، بدون سنة.
25. مصطفى أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دون سنة نشر.
26. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999.

II. المجالات والدوريات

1. حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المركز الجامعي ميله، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر 2014.
2. لمين علواطي، عمر ولد عابد، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة الشلف، الجزائر، العدد: 17، جانفي 2017.
3. مريم بلحاج، اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، مارس 2017.
4. نصيرة علاوي، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة بشار، العدد الثاني، 2014.

III. المذكرات

1. باية وقنوني، اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2016.
2. بوخرينة خديجة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر بمستغانم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، جامعة وهران 2، 2015.

3. خديجة بوخريصة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة وهران 2، 2015.
4. سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
5. صورية معموري، الاتصال الإداري ودوره في التمكين في إحداث التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017.
6. صورية معموري، الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة سونغاز، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017.
7. علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
8. قمان أنيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2014.
9. نبيل سوفي، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.
10. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
11. هجيرة شيخ، الذكاء التسويقي وأهميته في إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017.

IV. الملتقيات والمؤتمرات

1. رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8 - 9 مارس 2005.
2. عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010.

3. فيروز زيروحي، فاطمة الزهراء سكر، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010.

4. محمد الطاهر ومريزق عثمان، دور الموارد البشرية في إحداث التغيير بالمؤسسة، الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة، الواقع والتحديات، جامعة قالمة، 28 و 29 أفريل 2008.

V. مقالات علمية

1. العربي تيقاوي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية - دراسة ميدانية تحليلية، مقالة، جامعة أدرار، 2010.

VI. رابعا: مواقع الانترنت

1. www.algeriatelecom.com
2. www.ar.wikipedia.org

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

I. Les livres

1. Brilman, Les Meilleur Pratique De Management, Edition D'organisation, 4^{eme} édition, Paris, 2014.
2. Christian Coutenceau et autre, Guide De L'intelligence Economique, Ey ralles, Paris, 2008.
3. F. Jack Obiak, Exemples Commente De Veille Technologique, Les éditions d'organisation, Paris, 1992.
4. Henry Sanier, Victor Sandoval, La Veille Stratégique Sur L'internet, Edition lavoisier, France, 2004.
5. L'aurent Harmel, Maitriser Et Pratique Veille Stratégique Et Intelligence Economique, Anfor, 2^{eme} édition, France, 2007.
6. Raynal serge, Le Management Par Projet, Approche Stratégique Du Changement, ED organisation, paris, 2002.

II. *Les mémoires de fin d'étude*

1. Hassen Belkaddour, **Veille Strategique Et Intelligence Economique Cas Des Entreprises Algériennes**, Mémoire magister science de gestion, Université Abou Baker Belkaid, Tlemcen, 2014.
2. Rosa Redjda, **Etude De Pratique De La Veille Stratégique" Cas De Quelque Entreprise De L'industrie Agroalimentaire dans la Wilaya de Bejaia**, Mémoire Pour l'obtention du diplôme de Magister, Option : Gestion des entreprises, Université A. Mira-Bejaia, Faculté SEGC, Département science de gestion, 2017.
3. Amel Lekhal, **Tic Et Changement Organisationnel" Cas Pratique Chiali Tube Sidi Bel Albbes**, Mémoire de magister en gestion des ressources humaines, Option: management des hommes et gouvernance des entreprises, Université Abou Bakr Belkaid _ Tlemcen, Faculté des sciences économiques & de gestion, 2011.
4. BelKaddour Hassen, **Veille Stratégique Et Intelligence Economique, Cas Des Entreprise Algériennes**, Mémoire de magister en science de gestion, option: système d'information et de communication en entreprise, Université Abou Bekr Belkaid, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, 2014.
5. Salim Anis, **La Relation Entre La Veille Stratégique Et La Performance Des Entreprises Hôtelière Tunisiennes, Une Modélisation Par La Méthode Des Equations Structurelle**.2010 ،

III. *les séminaires et les Conférences*

1. M. Boudjemia, **Intelligence Economique Concept D Définition Et Mode Opératoire**, séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et la veille stratégique, mi pi, Alger, le 23 décembre 2008.

الملاحف

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

اسم الأستاذ
بوطورة فضيلة
دريد حنان
غريب الطاوس
براجي صباح
بورحلة منجية

الملحق رقم (02): الاستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

السنة الثانية ماستر 2017 - 2018

استمارة استبيان حول:

دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة، تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

تخصص: إدارة أعمال، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمساعدتنا في إتمام هذه الدراسة.

وهذا عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة المرفقة علما أن إجاباتكم تستعمل لغايات البحث العلمي كما أنها ستحاط بالسرية التامة.

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذة:

د. نوال بوعلاق

من إعداد الطالبين:

محمد هارون

وفاء معلم

فيما يلي مجموعة من العبارات، يرجى وضع علامة (x) في الخانة المعبّرة عن مدى انطباق الوصف الوارد في كل عبارة منها على الوضع في المؤسسة.

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة من 30 - 40 سنة 41 سنة فما فوق
- 3- المستوى العلمي: ثانوي جامعي شهادات أخرى
- 4- الوظيفة المهنية: إطار إطار سامي أخرى
- 5- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

ثانيا: عبارات الاستبيان

المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتبر اليقظة الاستراتيجية عملية تتبأ ومراقبة وتحليل المحيط في مؤسستكم					
2	لنشاط اليقظة الاستراتيجية موقع في الهيكل التنظيمي لمؤسستكم					
3	تقوم مؤسستكم بجمع المعلومات الخارجية بشكل مستمر					
4	تتبنى مؤسستكم مفهوم اليقظة الاستراتيجية					
5	يشارك في عملية اليقظة الاستراتيجية جميع الأفراد العاملين في مؤسستكم					
6	تقوم مؤسستكم بتطوير التكنولوجيات المستخدمة في نشاطها باستمرار					
7	يقوم بدراسة وتحليل المعلومات المجمعة من اليقظة لجان مختصين بهذه المهمة					
8	مؤسستكم على إطلاع دائم بالتشريعات المتعلقة بنشاطها					
9	مؤسستكم لها إدراك واسع للتغيرات التي تحدث في المجتمع					
10	لمؤسستكم مصادر متنوعة لجمع المعلومات بشكل مستمر					
11	تقوم مؤسستكم بفحص المعلومات التي					

					تجمعها بدقة للقيام بتغيرات على أساسها
					تضع مؤسستكم المعلومات المستخلصة من عملية اليقظة تحت تصرف المدراء الذين يحتاجونها
					تقوم مؤسستكم باستمرار بتتبع التغيرات الخاصة باستراتيجيات المنافسين
					تعمل مؤسستكم باستمرار على جمع المعلومات حول كفاءة منافسيها
					تقوم مؤسستكم بدراسات متواصلة حول ميولات وتوقعات المستهلكين
					تعمل مؤسستكم على العلم الدائم بواقع صورتها عند الزبائن

المحور الثاني: التغيير التنظيمي

					تقوم مؤسستكم بمجهودات منظمة تهدف لتحسين قدراتها على اتخاذ القرارات وحل المشاكل
					تحرص مؤسستكم على إقناع موظفيها بعملية التغيير
					مؤسستكم تخصص الوقت الكافي لعمليات الحوار مع الموظفين لمناقشة عملية التغيير
					تلجأ مؤسستكم للتغيير التنظيمي لمواكبة التغيرات الموجودة في بيئتها
					يؤثر التغيير في رؤية ورسالة وأهداف مؤسستكم

					تلجأ إدارة مؤسستكم لتغيير الهيكل التنظيمي ليتلائم مع متطلبات البيئة الخارجية	22
					توجد عمليات تغيير مستمرة للتكنولوجيا والتقنيات المستخدمة في المؤسسة	23
					مؤسستكم تكافئ كل من ساهم في عملية التغيير التنظيمي لتشجيعهم وتحفيزهم	24
					تساعد الدراسات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية في إحداث عملية التغيير التنظيمي	25
					بناء نظام لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة هو تغيير جذري في توجهها الأساسي وآليات وطرق عملها	26
					تعتبر اليقظة الاستراتيجية عاملاً مهماً في عملية إحداث التغيير التنظيمي	27
					من خلال اليقظة الاستراتيجية تستطيع مؤسستكم إنشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى والمستجدات الخارجية	28

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

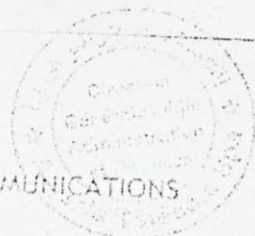


اتصالات الجزائر

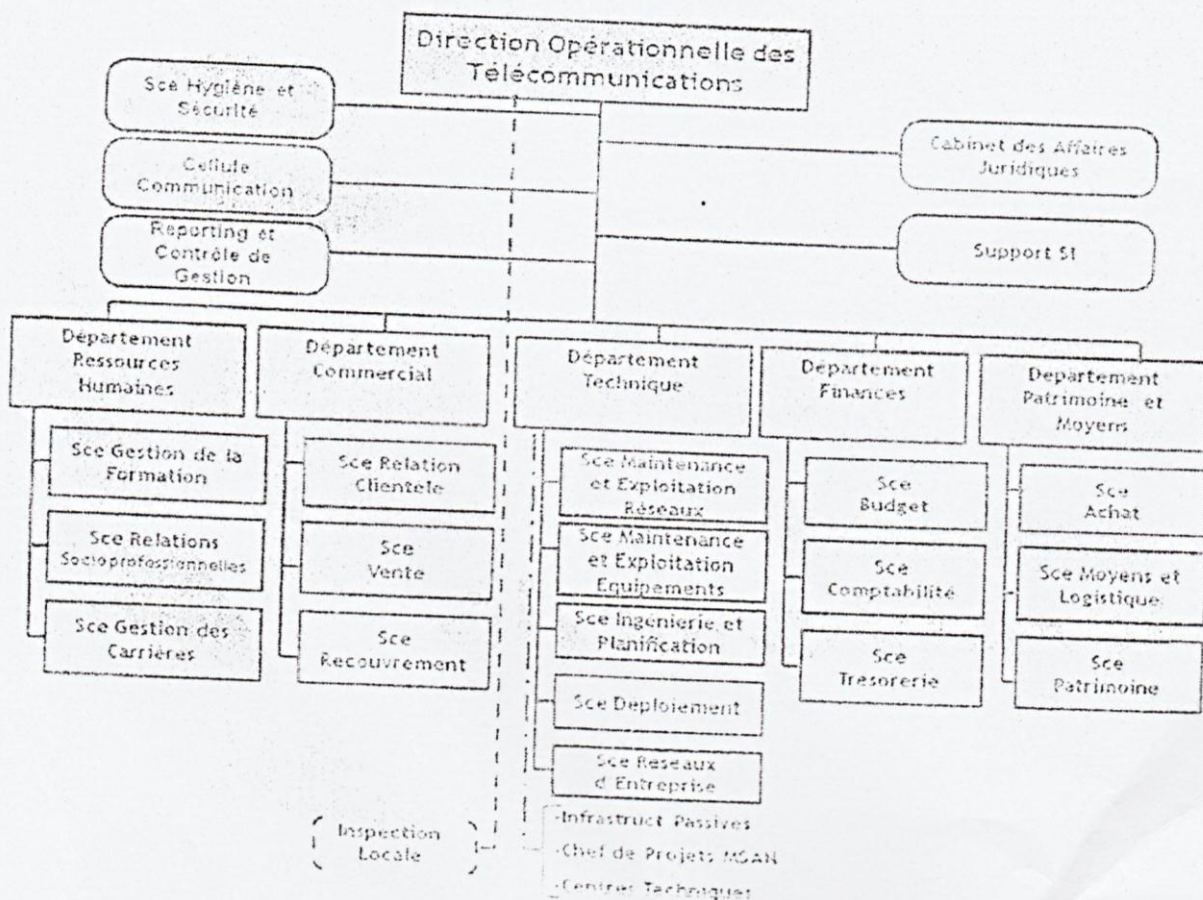
EPE / SPA au capital social de 50 000 000 000 de DA

RC n° 02 B 18083

Réf: AT/DG/DRHF/DRSP



ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION OPERATIONNELLE DES TELECOMMUNICATIONS



Siège social: route nationale n° 05 Mohammadia, 16211 ALGER
 Tel: 021 82 38 38 Fax: 021 82 38 39

الملحق رقم (04) معامل Person

Correlations

		اليقظة الاستراتيجية	التغيير التنظيمي
اليقظة الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	,730**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	51	51
التغيير التنظيمي	Pearson Correlation	,730**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (05): ألفا كرونباخ

المحور الأول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha N of Items

,840 16

المحور الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha N of Items

,847 12

الاستبانة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha N of Items

,906 28

تعدّ اليقظة الاستراتيجية أحد الأساليب المعاصرة الهادفة لرصد المعلومات وتسييرها، فهي ضرورة حتمية لكل المؤسسات الاقتصادية لا سيما في الأوضاع الآنية التي تلزم المؤسسة أن تصبح مرنة ومتأقلمة باستمرار مع مستجدات بيئتها الداخلية والخارجية وذلك لاكتساب نقاط القوة وإنتهازها كفرص وتحديد نقاط القوة وتداركها لتقليل حجم التهديدات والمخاطر، فمن خلال معلومات اليقظة الاستراتيجية تقوم المؤسسة بإجراء تغيير تنظيمي فعال حتى تتماشى مع المتغيرات والمستجدات الحاصلة في بيئتها. ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة إتضح أنها تقوم بعملية اليقظة الاستراتيجية وتحرص على تتبع ورصد كل ما يحدث في بيئتها وأيضاً هناك أهمية ذات دلالة إحصائية لمعلومات اليقظة الاستراتيجية في عملية إحداث التغيير التنظيمي كما أنه توجد علاقة ارتباط قوية بينهما.

الكلمات المفتاحية: المعلومات، اليقظة الاستراتيجية، التغيير التنظيمي، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Résumé

la veille stratégique est l'une des méthodes contemporaines pour surveiller l'information et la gestion, il est inévitable pour toutes les entreprises économiques, en particulier dans les conditions immédiates que l'institution nécessaire pour devenir flexible et adaptée en permanence aux évolutions de l'environnement interne et externe afin de gagner de la force et de saisir les points que les opportunités et identifier les points forts et les corriger pour réduire la taille des menaces et des risques, il est par l'information de veille stratégique de l'institution de procéder à un changement organisationnel efficace même en ligne avec les variables et les développements dans leur environnement. à travers les résultats de l'étude sur le terrain qui a été faite sur l'institution de l'agence Algérie télécom Tébessa avère être dans le processus de veille stratégique et désireux de suivre et de surveiller tout ce qui se passe dans leur environnement et aussi il y a des informations statistiques importantes de la veille stratégique qui portent sur le processus de changement organisationnel important et qu'il existe une forte relation de corrélation entre eux.

Mots-clés: information, la veille stratégique, changement organisationnel, établissement Algérie télécom.

Summary

Strategic vigilance is one of the contemporary methods to monitor information and management, it is inevitable for all economic enterprises, especially in the immediate conditions that the institution needed to become flexible and continuously adapted to developments in the internal and external environment in order to gain strength and grasp the points that opportunities and identify strengths and correct them to reduce the size of the threats and risks, it is by the strategically vigilance information of the institution to make effective organizational change even in line with the variables and developments in their environment. through the results of the field study has made the institution of algeria telecom tebessa agency proves to be in the process of strategic vigilance and eager to monitor and monitor everything that goes on in their environment and also there has important statistical information of the strategic watch which deals with the process of important organizational change and that there is a strong relationship of correlation between them.

Keywords: information, strategic watch, organizational change, algeria telecom establishment.