



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر التغيير التنظيمي على القدرات التنافسية في الشركات
- دراسة حالة : مؤسسة قديلة للمياه المعدنية **GUEDILA** -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع : تسيير المنظمات
تخصص : إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف :

إعداد الطالبة :

شيشون بوعزيز

بعزيز سهيلة

رقم التسجيل:/Master-GE/ GO -GSO /2018
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي
يُعِيدُ النَّاسَ
وَالَّذِي يُدَبِّرُ
الْأَمْرَ وَالْحَمْدُ
لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

شكر وعرفان

نحمد الله عزوجل في إتمام هذا البحث العلمي ، والذي منح لنا الصحة والعافية والحمد لله حمدا مباركا والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله و أصحابه أجمعين .

وبكثير من الامتنان أتقدم بشكري إلى الأستاذ المحترم "شيشون بوعزيز" الذي اشرف على هذا العمل المتواضع وكل ما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات قيمة .

كما أتقدم بشكر والتقدير إلى أساتذتي لجنة المناقشة على قبولهم فحص هذه الرسالة ومناقشتها كما أتوجه بالشكر لجامعة بسكرة وكافة الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وفي الأخير أتقدم بالشكر إلى كافة زملائنا وزميلاتنا الذين طالما كنا معهم في مشوارنا الدراسي وأتمنى لهم التوفيق بإذن الله .

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

من قال فيهما الله تعالى: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

أمي المفعمة روحها بالايمن ويفيض قلبها حبا وحنانا ورحمة

أبي الغالي الذي تحمل عناء الحياة لكي يربيني

إلى أغلى الناس خطيبي

إلى اختي العزيزة الوحيدة والغالية

وإلى أخوتي الأعزاء

إلى كافة الأهل والأقارب

إلى أغلى وأحلى الرفيقات "رحيمة وجهيدة" التي لطالما كنا معا في مشوارنا الدراسي

ووقفنا بجانب بعضنا في أحزاننا وفي أفراحنا وفي مرحنا وضحكنا الدائم وأسأل الله أن يديمها بيننا

وأن يجمعنا معا في جنانه إن شاء الله.

فهرس المحتويات

أ	البسمة.....
ب	شكر وعرفان.....
ج	الإهداء.....
د - ذ - ر	فهرس المحتويات.....
ز	قائمة الجداول:.....
ح	قائمة الأشكال:.....
1	المقدمة العامة:.....
الفصل الأول: مدخل الدراسة	
3	تمهيد.....
3	المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....
3	المطلب الأول: إشكالية الدراسة.....
4	المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.....
4	المبحث الثاني: أهمية الدراسة و أهدافها.....
4	المطلب الأول: أهمية الدراسة.....
5	المطلب الثاني: أهداف الدراسة.....
6	المبحث الثالث: سياق الدراسة و مصطلحاتها.....
6	المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة.....
9	المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة.....
11	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة	
13	تمهيد.....
13	المبحث الأول: القدرات التنافسية: مفاهيم عامة.....
13	المطلب الأول: مفهوم القدرات التنافسية.....
14	المطلب الثاني: مصادر ومحددات القدرات التنافسية.....
16	المطلب الثالث: أهمية القدرات التنافسية.....
18	المطلب الرابع: أنواع القدرات التنافسية.....
21	المبحث الثاني: التغيير التنظيمي: مفاهيم وأبعاد.....
21	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته.....
23	المطلب الثاني: نماذج التغيير التنظيمي.....

فهرس المحتويات

25	المطلب الثالث:أنواع التغيير التنظيمي.....
26	المطلب الرابع:مجالات التغيير التنظيمي.....
29	المبحث الثالث:أثر التغيير التنظيمي على القدرات التنافسية
29	المطلب الأول:أثر التغيير الاستراتيجي على القدرات التنافسية.....
30	المطلب الثاني:أثر التغيير الهيكلي على القدرات التنافسية.....
30	المطلب الثالث:أثر التغيير التكنولوجي على القدرات التنافسية.....
31	المطلب الرابع:أثر التغيير الإنساني على القدرات التنافسية.....
31	المبحث الرابع:الدراسات السابقة ودلالاتها.....
31	المطلب الأول:الدراسات المرتبطة بالقدرات التنافسية.....
33	المطلب الثاني:الدراسات المرتبطة بالتغيير التنظيمي.....
35	المطلب الثالث:دلالات الدراسات السابقة.....
35	خلاصةالفصل:.....
الفصل الثالث:الإطار المنهجي للدراسة	
38	تمهيد.....
38	المبحث الأول :نموذج الدراسة وفرضيات البحث.....
38	المطلب الاول:نموذج الدراسة.....
39	المطلب الثاني:فرضيات البحث.....
40	المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة.....
40	المطلب الاول:منهج البحث.....
40	المطلب الثاني:حدود الدراسة.....
41	المبحث الثالث :مجتمع البحث وأدوات الدراسة.....
41	المطلب الأول:مجتمع البحث وعينة الدراسة.....
42	المطلب الثاني:أدوات جمع البيانات.....
43	المبحث الرابع:أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.....
43	المطلب الأول:أساليب العرض الإحصائي.....
44	المطلب الثاني:طرق الاختبار الإحصائي.....

فهرس المحتويات

44خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة
47تمهيد
47المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة
54المطلب الأول: عرض البيانات العامة
59المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء
66المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
66المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة
72المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات
74المبحث الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات
74المطلب الثاني: استنتاجات الدراسة
75المطلب الثالث: اقتراحات الدراسة
76خلاصة الفصل
77الخاتمة
المراجع
الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
06	موردي مؤسسة قديلة	01
08	تطور حجم اليد العاملة بمؤسسة قديلة اليد العاملة	02
24	نموذج LEWIN لمراحل التغيير التنظيمي.	03
28	مجالات التغيير التنظيمي.	04
48	معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة (N=35).	05
50	توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية (N=35)	06
55	التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة بحسب الخصائص الوظيفية.	07
59	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي	08
61	اتجاهات الآراء بخصوص محور القدرات التنافسية (N=35)	09
64	اتجاهات الآراء بخصوص محور التغيير التنظيمي (N=35)	10
67	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=35)	11
68	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=35)	12
69	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=35)	13
70	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=35)	14
72	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=35)	15

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
23	نموذج HUSE للتغيير النخطط في المنظمة.	01
39	النموذج النظري للبحث.	02
51	التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة.	03
52	المدرج التكراري لمتغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة.	04
52	المدرج التكراري لمتغير التحكم في الإعلام الآلي لأفراد مجتمع الدراسة.	05
53	التمثيل الدائري لمتغير التحكم في اللغات لأفراد مجتمع الدراسة.	06
54	التمثيل الدائري لمتغير الشهادة العلمية لأفراد مجتمع الدراسة..	07
54	التمثيل الدائري لمتغير التخصص الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة.	08
57	التمثيل الدائري لمتغير عدد سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة.	09
58	التمثيل الدائري لمتغير عدد الترقيات لأفراد مجتمع الدراسة.	10
59	التمثيل الدائري لمتغير عدد الدورات التكوينية لأفراد مجتمع الدراسة.	11

المقدمة

يعتبر موضوع التغيير التنظيمي من المواضيع الحديثة التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والدارسين في مجال الإدارة والتنظيم، وأدى الاهتمام به من قبل مختلف الباحثين أو أصحاب المؤسسات الاقتصادية قد فرضته الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية المحيطة بالمنظمة و أصبحت هذه الظروف المتغيرة للمحيط الخارجي تشكل تهديدا للمنظمة أجبرتها على إجراء تغييرات في مختلف المجالات التنظيمية لمواكبة التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي، حيث تتجلى أهمية التغيير التنظيمي في الشركات في عدة أوجه إستراتيجية، هيكلية، تكنولوجية، بشرية، وهو من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، حيث أصبحت تركز عليه المنظمات لتحقيق أهدافها، وينظر إلى التغيير التنظيمي على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسيا، وأصبح التغيير تحديا حقيقيا لا يمكن لأي مؤسسة أن تتجاهله، فهي ملزمة بمواكبة تحدياته من أجل بقاءها ونموها واستمرارها.

ففي ظل انفتاح الأسواق العالمية ببروز ظاهرة العولمة، مما أدى إلى إزالة مختلف الحواجز عن حرية تنقل الأفراد ورؤوس الأموال من مكان إلى آخر، وكما ازدادت حدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي، هذا الأمر يستدعي من مختلف منظمات الأعمال اعتماد طرق ووسائل تحميها من مخاطر المنافسة، وتساعد على اكتساب قدرات تنافسية تسمح لها بالبقاء والاستمرار في نشاطاتها في ميدان عملها، ومن ثم أصبحت كل منظمة من منظمات الأعمال ترغب في الاستمرار والبقاء والنمو والتوسع في الأسواق وذلك باكتشافها للفرص المتاحة أمامها ودعمها وتطويرها لتصبح ميزة تنافسية لها، والتهديدات المحيطة بها تحاول القضاء عليها ومعالجتها.

أثر التغيير التنظيمي على القدرات التنافسية للشركات: دراسة تطبيقية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة بسكرة".

الفصل الأول: مدخل الدراسة

تمهيد:

شهد العالم خلال السنوات التي مضت تغيرات متعددة من أبرزها التكتلات الاقتصادية الكبرى، الانفتاح الاقتصادي وما نتج عنه من اشتداد حدة المنافسة المحلية والدولية، انتشار الشركات متعددة الجنسيات، انفجار ثورة التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال، وزيادة سرعة الابتكارات تحرير التجارة الدولية، ... هذه التغيرات وغيرها فرضت أوضاع اقتصادية واجتماعية وسياسية تتسم بخطورة كبيرة وذلك لصعوبة التحكم فيها وهذا ما يجعل المؤسسة في مواجهة بيئة تنافسية شرسة تقتضي منها البحث عن أساليب وسياسات لضمان بقاءها واستمرارها، ولذلك فإن التغيير التنظيمي هو العملية اللازمة والضرورية للمؤسسات التي تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها والتي يصعب التحكم فيها والتنبؤ بها، لذلك فإن الطريق الأمثل للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات هو التغيير التنظيمي للتكيف مع البيئة المحيطة، ويتحدد نجاح منظمات الأعمال على أساس قدرتها على التنافس حول الفرص المستقبلية الأمر الذي لا يمكن أن يتحقق في ظل ظروف المنافسة الحالية إلا من خلال قدرتها على امتلاك وحسن تسييرها للكفاءات والمعارف والخبرات.

من خلال هذا الفصل سنحاول إبراز مدى أهمية الإشكالية المطروحة ومختلف تساؤلاتها والتركيز على الأهمية التي تكتسبها و

الأهداف المرجوة منها وكذلك سنتطرق إلى تحديد السياق الميداني ومدى أهميته بالنسبة لهذه الدراسة وفي آخر الفصل يتم تعريف المصطلحات الإجرائية الخاصة بموضوع البحث.

المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وتوضيح إشكالية البحث من خلال التساؤلات المطروحة والتي سيتم الإجابة عليها بدقة وبوضوح، لذا سنحاول في هذه الدراسة التعرف على عملية التغيير التنظيمي في المنظمة وهل لديها تأثير على القدرات التنافسية في المنظمة التي تركز على القدرات البشرية والإنتاجية والمالية والتجارية.

المطلب الأول: إشكالية الدراسة.

تشير أدبيات التغيير التنظيمي إلى التقدم والتطور العلمي والتكنولوجي الهائل، وانعكاسه بشكل كبير على الحياة الإنسانية، وتعاضمت الفجوة بين الدول النامية والمتقدمة، واتسعت ظاهرة العولمة وأثرت بشكل كبير في المنظمات واستراتيجياتها، وهذه خلقت تحديات تعيشها المنظمات التي بدأت تبحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من مجابتهها بطرق مبدعة ومبتكرة، فكان التغيير التنظيمي الآلية التي اعتمدها المنظمات، كما أصبح مفهوم التغيير التنظيمي من بين المفاهيم المتعلقة والمرتبطة بمفهوم القدرات التنافسية للمؤسسة، إذ يعتبر التغيير مصدرا جوهريا وهاما في تحقيق أداء أفضل للمؤسسة في ظل بيئة كثيرة التغير.

حيث تتجلى أهمية التغيير التنظيمي في الشركات في عدة أوجه إستراتيجية، هيكلية، تكنولوجية، إنسانية، وهو

من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، حيث أصبحت تركز عليه المنظمات لتحقيق أهدافها ولجأت إليه المنظمات نظرا لما فرضته الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية التي تحدث خارج محيط المؤسسة، كما تعتبر القدرات التنافسية من أهم موارد المؤسسة التي تساعد على الابتكار والإبداع من أجل النمو والتوسع في الأسواق وتحقيق ميزة تنافسية ولذلك فإن التغيير التنظيمي أصبح ضرورة حتمية أمام التغييرات الديناميكية المستمرة وذلك من خلال سعيها للتطوير المستمر في قدراتها التنافسية لمواجهة التحديات والتكيف معها والبقاء والاستمرار، فالاهتمام بموضوع القدرات التنافسية والتغيير التنظيمي جاء بسبب ما شهدته المنظمات من تغييرات جوهرية نتيجة ما أحدثته ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة والتنافس الحاد بين المنظمات، ليصاغ التساؤل الرئيسي للدراسة بالشكل التالي:

هل للتغيير التنظيمي تأثير على القدرات التنافسية للشركات؟

المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.

سنحاول في هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي من خلال طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتغيير التنظيمي؟

- ما المقصود بالقدرات التنافسية؟

- هل للتغيير الاستراتيجي تأثير على القدرات التنافسية للشركة؟

- هل للتغيير الهيكلي تأثير على القدرات التنافسية للشركة؟

- هل للتغيير التكنولوجي تأثير على القدرات التنافسية للشركة؟

- هل للتغيير الإنساني تأثير على القدرات التنافسية للشركة؟

إن الهدف الرئيسي من التساؤل الفرعي الأول والثاني هو فهم وإدراك هذه المفاهيم المتعلقة بمغري الدراسة من الجانب النظري، عن طريق ما جاءت به الدراسات والأبحاث سواء ما توصل إليه المفكرين وأصحاب النظريات في مجال الاختصاص أو ما توصلت إليه الدراسات والبحوث الميدانية .

المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.

إن التساؤل المطروح عند إجراء أي دراسة أو بحث هو ما الجدوى من هذه الدراسة؟ وللإجابة عن هذا التساؤل لابد من إبراز مدى أهمية البحث وأهدافه، وسنحاول في هذا المبحث إبراز العديد من العناصر التي توضح مدى أهمية الدراسة من خلال الأهمية العلمية والمتمثلة في تسليط الضوء على أثر التغيير التنظيمي على القدرات التنافسية للشركة الاقتصادية والمتمثلة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمهورية بولاية بسكرة والتي تعتبر من المؤسسات البارزة في تركيب كوابل الانترنت، أهميتها كما سنقوم بتوضيح أهداف الدراسة من خلال إذا ما كان للتغيير التنظيمي تأثير القدرات التنافسية للشركة الاقتصادية.

المطلب الأول: أهمية الدراسة.

لاشك بأن أهمية هذه الدراسة تكمن أساسا في :

- 1- محاولة إيضاح مفهوم التغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة: التغيير الإستراتيجي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني.
- 2- الكشف عن مفهوم القدرات التنافسية للشركات ومدى أهميتها من مختلف الجوانب.
- 3- تطبيق الدراسة الميدانية على هذه المؤسسة يسهم في تعريف وتوضيح مفهوم عملية التغيير التنظيمي للقيادات الإدارية وعلاقتها بتحسين القدرات التنافسية للمؤسسة، مما يزيد من تفهم الإدارة لأهمية تأثير أبعاد التغيير التنظيمي في قدرات المؤسسة.
- 4- توظيفها عمليا في الواقع.
- 5- التعرف على مفهوم القدرة التنافسية للمنظمة الاقتصادية وطبيعتها وتوضيح المرتكزات والأسس التي يجب أن تبنى عليه هذه القدرات لمواجهة التحديات والمشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية في ظل اقتصاد السوق.
- 6- إبراز أثر التغيير التنظيمي على القدرات التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

المطلب الثاني: أهداف الدراسة.

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الأساسية التالية:

- تحديد تأثير التغيير الاستراتيجي على القدرات التنافسية للشركة.
 - تحديد تأثير التغيير الهيكلي على القدرات التنافسية للشركة.
 - تحديد تأثير التغيير التكنولوجي على القدرات التنافسية للشركة.
 - تحديد تأثير التغيير الإنساني على القدرات التنافسية للشركة
 - إبراز مدى أهمية عملية التغيير التنظيمي في شركة قديلة للمياه المعدنية بمجموعة بسكرة.
- كما تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم المصطلحات والإجراءات والمفاهيم الإدارية المعاصرة المتعلقة بمفهوم التغيير التنظيمي والقدرات التنافسية والأسباب والدوافع التي كانت وراء المنظمات بالاهتمام بها انطلاقا من أبعاد التغيير التنظيمي، والتطرق إلى نماذج التغيير التنظيمي التي تبين من خلالها محاولة بعض الباحثين تبيان طريقة حدوث وممارسة عملية التغيير التنظيمي والتي تعتبر أساسا متينا في بناء قدرة تنافسية لمنظمات الأعمال.
- إن القدرات التنافسية للمنظمة لا تعني فقط اهتمام الإدارة والمسيرين والقادة بالدور التقليدي بوظائف الإدارة بل يجب على المؤسسة بكل مكوناتها أن تقوم بممارسة البحث والتطوير والتعلم من التجارب والخبرات السابقة للمنظمات الأخرى ومن البيئة المحيطة بها ومحاولة استثمار هذه الخبرات والمعارف في محاولة البقاء في موقع تنافسي يضمن لها حصص سوقية وأرباحا إضافية مقارنة بالمنظمات الأخرى، فاختيار الأسلوب العلمي في تنمية وتطوير القدرات لا يكون إلا برغبة حقيقية في العناية بالموارد البشري الذي أثبتت التجارب انه العنصر الفعال في المنظمة وأساس كل نمو وتقدم إذا أحسن استخدامه وتوظيفه، وهذا لا يعني الاستغناء عن بقية الموارد سواء المالية والتجارية أو التكنولوجية... الخ والتي تعتبر مكملا لإبراز فاعلية العامل البشري في المنظمة للمحافظة على الزبائن الذي هو من الأمور البالغة الأهمية والأساسية في الأعمال التجارية، فتصبح الحاجة ضرورية في البيئة التنافسية الكبيرة إلى إحراز تميز واختلاف عن المنافسين، وذلك عن

طريق تقديم خدمات للزبائن تفوق توقعاتهم ويفوق ما يقدمه المنافسون من خدمات لزيائهم. فالهدف من تطوير القدرات التنافسية بناء جسر للثقة ما بين الزبائن ومنظمات الأعمال في الدرجة الأولى ليشكل ذلك علاقة طويلة الأمد مبنية على ركيزة أساسية وصلبة من الإخلاص والوفاء يصعب التأثير عليها أو تقليدها في أي بيئة تنافسية.

المبحث الثالث: سياق الدراسة ومصطلحاتها.

في هذا المبحث سوف نتناول سياق الدراسة وذلك بالتعرض للمؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة بولاية بسكرة من خلال التعريف بالمؤسسة والخصائص المميزة لها، إضافة إلى أهميتها البارزة في المجال الاقتصادي والاجتماعي كما سنتطرق أيضا إلى بعض المصطلحات الإجرائية المتعلقة بالبحث والتي تساعد على فهم موضوع الدراسة.

المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة.

من خلال هذا المطلب سنتعرض إلى بعض النقاط الأساسية الخاصة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية (جمورة بسكرة)، والتي كانت ملكا للدولة ونظرا للوضعية التي ألت إليها معظم مؤسسات هذا القطاع تم بيعها لذا قبل التحدث عن المؤسسة ككيان خاص سنتطرق إلى أهم المراحل التي مرت بها.

أولا: نشأة المؤسسة.

في إطار إنعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية بسكرة ، لقد تم اقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية وذلك وفقا للمرسوم التنفيذي 69-183 المؤرخ ب 1983/02/23 وبمداولة رقم 201-83 بتاريخ 1983/03/19 من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة، حيث حددت شروط الإنشاء ومهام الوحدة.

وتمت الموافقة رسميا على إنشاء وحدة المياه المعدنية وفقا للمداولة رقم 06-1984، وانطلقت العملية الإنتاجية سنة (1987) وقدرت طاقتها الإنتاجية آنذاك بـ (24000) قارورة يوميا وهذا ما يغطي الاقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة.

وكانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة مع (09) وحدات موزعة على (05) مناطق جغرافية (بسكرة، أولاد جلال، طولقة، مشونش، القنطرة)، ووفقا للقوانين المعمول بها في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسيير المؤسسات الوطنية واللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات، وتم حل هذه الوحدات وتم تحويل وصاية وتسيير وحدة المياه المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات التي أصبحت تسمى لاحقا مديرية المناجم والصناعة وذلك 1991.

وفي إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني ابتداء من سنة 1990 والانتقال إلى اقتصاد السوق والسعي للانضمام الى منظمة التجارة العالمية، وقد تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها للقطاع الخاص.

إذا مؤسسة قديلة الآن هي مؤسسة خاصة ومستقلة ذات مسؤولية محدودة برأسمال يقدر بـ 600 مليون ديناراً جزائري أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماماً في (2003/05/04) وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية (2004) تحت اسم مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية الطبيعية "بسكرة" مقرها: الطرق الوطني رقم (87) شارع قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة. تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 69850م² تحتل منها بناية الإنتاج (4204.1)م²، بناية التخزين (4320)م² البناية الإدارية (311)م² ولقد تم إنجاز بنايات المؤسسة من طرف عدة مؤسسات، أما تجهيزها بالآلات والمعدات فقامت بها مؤسسة (Sidel) والنشاط الرئيسي والوحيد للمؤسسة هو تعبئة المياه المعدنية الطبيعية وتقدر الطاقة الإنتاجية بـ (3096000) قارورة يوميا.

تشغل المؤسسة حوالي (389) عامل منهم (339) عامل تنفيذي، (11) مدير، (39) إطار ومسير بلغ رقم أعمالها ما يقرب (1.353.636.337.73) سنتيم سنة (2010) وباشرت المؤسسة نشاطاتها باستخدام نوعين من العبوات الأولى ذات الحجم (1.5) لتر والثانية ذات الحجم (0.5) لتر وذلك عام (2004) وبعد عام (2007) كانت المؤسسة أول من ادخل العبوة ذات الحجم (02) لتر إلى السوق وبعدها أنتجت العبوات ذات الحجم (01) لتر، و(0.33) لتر وفي عام (2010) أنتجت النوع الرياضي وذلك في العبوات ذات الحجم (0.5) لتر و(01) لتر. كما أن المؤسسة تتعامل مع مجموعة من الموردين من داخل وخارج الوطن بالنسبة للمواد الأولية فيما يخص تغليف وحفظ المنتجات.

الجدول(01): موردي مؤسسة قديلة.

المورد	نوع المادة الأولية
SGT ,FIB	القارورة
PICOPARK,B ARBI	بطاقة الوسم
SGT,BOLIM	غطاء القارورة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

إن مؤسسة قديلة تجمع في تركيبها البشرية بين أفراد ذوي خبرة في مجالات مختلفة وبين أفراد حديثي العهد في العمل وهذا ما يشجع روح المبادرة وعمل الفريق والتسويق وبين مختلف المصالح داخل المؤسسة وتتميز بنمط تقني متقدم من جميع التجهيزات المستوردة من الخارج، فالإنتاج يعتمد على التكنولوجيا الآلية بنسبة (95 %) وان مختلف الآلات والمعدات حديثة ومواكبة للتغيرات التكنولوجية والتي تستوردها من الدول الأوروبية المتقدمة كألمانيا، فرنسا وإيطاليا، وتمتلك المؤسسة نظام معلومات فعال يتشكل من مجموعة متكاملة من تقنيات الإعلام والاتصال الحديثة منها ثلاثة خطوط للهاتف الثابت وهاتف مزود بخط فاكس أما الهاتف النقال فقد خصصت المؤسسة (20) خط هاتف نقال لبعض أفرادها من مسؤولي المديرية ورؤساء بعض المصالح، بالإضافة إلى وجود حوالي (25) جهاز كمبيوتر حديث لتسهيل المعاملات الإدارية والتسيير على مستوى جميع وظائف المؤسسة، وتستخدم المؤسسة نظام (Le rika) وهو برنامج يتم

من خلاله متابعة مختلف العمليات التجارية والتسيير المالي والمحاسبي، كما تستخدمه في تسيير ملفات العمال وحساب الأجور.

ومن المؤكد أن مؤسسة قديلة تتوفر على شبكات الانترنت وشبكة الانترنت فشبكة الانترنت تربط بين مختلف مصالح المؤسسة مع بعضها البعض نتيجة لكثرة المعاملات التي تربط هذه المصالح والتي تستدعي تنقل الأشخاص بصفة دائمة خلال دوام العمل ولهذا فقد مكنت الشبكة الداخلية من تسهيل العمل الجماعي، كما توفر الجهد والوقت ومشاركة المعلومات بين الأفراد من خلال تسهيل الاتصال وسرعة وصول المعلومات، ومن اجل الاندماج مع حركة الاقتصاد الجديد والاطلاع أكثر على ما يحدث في محيطها قامت المؤسسة بإدخال الانترنت سنة (2006) وأنشأت موقعا الكترونيا خاصا بها على شبكة الانترنت ولا يزال قيد التطوير من أجل جعله أكثر فاعلية.

لقد قامت مؤسسة قديلة بإنشاء مخبر مجهز بأحدث الآلات والمعدات الخاصة للرقابة على الإنتاج وتحليل المادة الأولية والمنتوج النهائي، كما يحتوي المخبر على جهاز حاسوب مجهز ببرمجة خاصة يحتوي قاعدة معطيات بكل عينات المادة الأولية والمنتوج النهائي التي يتم تسجيلها، كما تحتوي قاعدة المعطيات على المواصفات العالمية المعمول بها. ولقد تحصلت المؤسسة على جائزة (Golden Award For and Beverages) بمدينة برشلونة الاسبانية، حيث مثلت الجزائر في تلك التظاهرة التي أدارها الاتحاد الأوربي لتشجيع المؤسسات الملتزمة بالتميز في أداء الأعمال وتحصلت على شهادة التميز من طرف الوكالة الفرنسية (A.F.A.Q) وتعتبر مؤسسة قديلة المؤسسة الجزائرية الوحيدة من بين (15) مؤسسة جزائرية التي تألقت ضمن مختلف دول العالم خلال سنة (2006)، وتوجت بهذه الجائزة بكل جدارة كأول مؤسسة منتجة للمياه المعدنية الطبيعية ذات قيمة صحية وجودة عالية.

وكباقي المؤسسات التي تنشط في القطاع فنجد أن أهمية مؤسسة قديلة تظهر في المساهمة في توفير مناصب الشغل والمساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر عصرنة وديناميكية بإدخال تكنولوجيا حديثة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية وتلبية احتياجات السوق الوطنية والسوق العالمية من المياه المعدنية بتقديم منتج صحي ذو جودة عالية.

الجدول (02): تطور حجم اليد العاملة بمؤسسة قديلة .

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
عدد الأفراد	53	80	82	85	90	101	138	212	260	310	315	389	404	408

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

إن حدود نشاط المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الدوائر والمصالح هو الأصلح في هذه الحالة لأنه يساعد على تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين وإيجاد مرونة تنظيمية تمكن من مجابهة التقلبات والتغيرات التي تحدث في المحيط.

إن الديناميكية الملموسة في مجال نشاط المؤسسة تجعل تحليل مركزها التنافسي مهم جدا وذلك لتمكن من معرفة الفرص والتهديدات التي تتعرض لها من جهة تشخيص نقاط قوتها من جهة ثانية كمحاولة لاتخاذ الإجراءات اللازمة، فوجد أن نشاط تعبئة المياه المعدنية بالجزائر بدرجة منافسة عالية فهناك ما يقرب عن (19) علامة تجارية تتوزع عبر مختلف التراب الوطني والملاحظ إنها تسيطر على السوق المحلية أما على المستوى الوطني فوجد منافسة من طرف (03) مؤسسات رائدة على مستوى مراكزها هي القولية، افري، و يوكوس، بالإضافة إلى المتعامل الفرنسي (DANONE).

أي منتج يمر بمرحلتين هما الدفع والجذب، في مرحلة الدفع، الشركة تقدم المنتج وتتولى توصيله للموزعين وتجار الجملة، وبعدها تأتي مرحلة الجذب ليصبح المستهلك هو من يطلب المنتج، والموزع هو الذي يبحث عنه، اعتمدنا هذه الإستراتيجية وتوصلنا إلى تغطية منطقة الشرق بأكمله والوسط كذلك وتقريبا الغرب كله وحاليا نعمل على تغطية أقصى المناطق الجنوبية للوطن، أما بخصوص شبكة التوزيع فشركة "قديلة" تنتهج نظام المناولة وتتعاون مع شركات التوزيع والنقل، لحد الآن (1700) شاحنة من نوع (semi-remorque) تتولى توصيل المنتج لكافة نقاط التوزيع عبر الوطن، لهذا الشركة لا تفكر في الاستثمار في مجال النقل وتتبع نظام المناولة المتوفر بفضل سياسة الدولة المنتهجة في دعم تشغيل الشباب وهو احترام وتقدير من "قديلة" لهذه الشركات المتخصصة في مجال النقل واحترام لنشاط شركة "قديلة" المتمثل في الإنتاج حتى يركز الاهتمام على تطوير الإنتاج والمحافظة على جودة المنتج فقط، بمعنى ننظر للتوزيع كنشاط آخر تتوفر شركات متخصصة فيه لديها زبائنها ومخازن لحفظ المنتج.

وحاليا تسيير بإستراتيجية صفر مخزون ونلبي كل الطلبات، وكل المنتج يسوق حيث نغطي (80%) من القطر الجزائري، ومع بداية (2017) اتجهت نحو سياسة جديدة بتعزيز نظام المناولة في النقل والتوزيع، لاكتساح الأسواق ككل، أما فيما يخص مشروع خط إنتاج القارورات الزجاجية فهي بصدد تصميم شكل القارورة أولا ثم الانطلاق في المشروع وهذا استجابة لطلبات السوق والفنادق والمركبات السياحية وتساهم وحدات المؤسسة في تعديل تطوير هذا القطب الاقتصادي من حيث خلق الثروة وتوفير مناصب شغل، تملك أربع وحدات إنتاج توظف (389) عامل دائم مع التكفل التام بتأمينهم ونقلهم وإطعامهم، أما إذا تم احتساب المناصب المتعلقة بالتوزيع والنقل والتغليف فهي آلاف المناصب الممتدة على سلسلة توظيف، أما من ناحية التسيير الإداري فقد نجحت في تشجيع الشباب باعتباره العنصر الفعال في الشركة، حيث توفر لخرجي الجامعات فرص تكوين وتأهيل عالية في الداخل والخارج.

المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية.

سنتناول في هذا المطلب تعرف المصطلحات الإجرائية المهمة والتي وردت في الدراسة التي تتمثل في: التغيير التنظيمي، التغيير الإستراتيجي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني، القدرات التنافسية، القدرات التجارية، القدرات الإنتاجية، القدرات المالية، القدرات البشرية.

أولاً: التغيير التنظيمي.

وهو سلسلة من الجهود المستمرة والبعيدة المدى والمهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التغيير ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة الداعية إلى تعبئة الجهود الجماعية وتحقيق المشاركة الفرقية واستيعاب الحضارة التنظيمية. وإعادة صياغتها واعتماد البحوث الميدانية ودراسات العمل والاستعانة بخبراء التغيير والتطوير من داخل المنظمة وخارجها لوضع خططها والإسهام في متابعة تنفيذها.

ثانياً: التغيير الإستراتيجي.

وهو تغيير المنظمة في استراتيجياتها المطبقة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية استجابة للتغيرات البيئية المحيطة، فيكون إما بتعديل المنظمة لإستراتيجيتها أو تبنى إستراتيجية جديدة حسب ما تتطلبه الظروف الداخلية أو الخارجية للمنظمة.

ثالثاً: التغيير الهيكلي.

هو ذلك التغيير الذي يكون في إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، ويؤثر ذلك في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، أي في نطاق الإشراف المتبع في العمل والنشاطات في كل قسم، وهكذا قد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية أو إلغاؤها أو تغيير في خطوط الاتصالات أو في هيكل السلطة المسؤولة أو تغيير في اختصاصات السلطة المسؤولة أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية أو في معدلات الأداء أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل المنظمة.

رابعاً: التغيير التكنولوجي.

يعني التغيير في الإمكانيات المتاحة للمنظمة واستبدالها بطاقات جديدة أكثر كفاءة وفعالية بغرض تحسين الأداء للعاملين، ويعني التغييرات التي تهم وسائل وأدوات العملية الإنتاجية للمنظمة ومناهج عملها، مؤثرة بذلك على معرفتها ومهارتها في اتجاه إبراز قدراتها المتميزة، لتجعل بذلك الإنتاج أكثر كفاءة وفعالية.

خامساً: التغيير الإنساني.

هو التغيير في سلوكيات واتجاهات الأفراد أثناء عملية الاتصال واتخاذ القرارات وحل المشكلات داخل المنظمة، وهذا التغيير يتمثل في تفهم سلوكهم وشخصياتهم وإدراكهم ومن ثم العمل على تغييرها لتتلاءم مع متطلبات المنظمة وأدوارها.

سادساً: القدرات التنافسية.

هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لتقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل، وبهذا تعتبر تطوير القدرة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه المؤسسة الاقتصادية من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الإستراتيجية، ضمن مختلف أنظمة واستراتيجيات،

وأنشطة، وعمليات المؤسسة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وزيادة في حصة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

سابعاً: القدرات التجارية.

وهي الإمكانيات التي تضمن للمؤسسة توفير مستلزمات السوق وهذا لغرض الحفاظ على حصتها السوقية وغزو الأسواق الدولية والمحلية، والتزود بالمعلومات الخاصة بالمنتج والسعر وكذلك ضمان التمويل بالسلع والخدمات في الوقت المناسب والسعر المناسب.

ثامناً: القدرات الإنتاجية.

وهي الإمكانيات في عملية تغيير في خصائص ومواصفات الأشياء المادية لتصبح بعد ذلك ذات خصائص ومواصفات جديدة ذات فائدة كبيرة للمستهلك، والتي توفر جودة المنتج وتحيط الإنتاج ومتابعة برامج العمل والقيام بالأبحاث والتصاميم والمواصفات عليها.

تاسعاً: القدرات المالية.

وهي الإمكانيات التي تضمن تقدير الاحتياجات المالية وتحديد مجالات استخدامها، والسهر على تحديد مصادر التمويل المختلفة واختيار أحسنها وتحديد كيفية التمويل وتحديد أحسن الطرق والكيفيات التي سيتم من خلالها استغلال الأموال.

عاشراً: القدرات البشرية.

وهي مجموعة الإمكانيات البشرية ذات الخبرة والكفاءة العالية والتي تعمل تحت ظروف معنوية ومادية مثلى ويتركز دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية بالدرجة الأولى في عمليات الابتكار والاختراع والتحديد والتطوير المستمر، ثم وضع تلك المبتكرات والاختراعات في التنفيذ الفعال.

تطرقنا خلال هذا الفصل والذي اعتبرناه كمدخل للموضوع محل الدراسة وقد حاولنا فيه إبراز ماهية إشكالية الدراسة وتساؤلاتها من خلال التعرض للأسباب التي من أجلها قمنا بهذه الدراسة ومحاولة التعرف على الأهمية المنبثقة عن هذه الدراسة والأهداف التي نحاول الوصول إليها كذلك تعرضنا إلى سياق الدراسة وإلى تعريف أهم المصطلحات الإجرائية المتعلقة بالتغيير التنظيمي والقدرات التنافسية وأبعادهما وكذا التعرف على طبيعة المؤسسة محل الدراسة التي اعتبرت رائدة في مجال صناعة المياه المعدنية بجمهورية بسكرة بمحاولة معرفة كيفية النشأة والنمو وأهم الخصائص التي تتمتع بها.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة.

تمهيد:

لقد ظهرت في بيئة الأعمال المعاصرة مفاهيم جديدة لدى العديد من الباحثين والدارسين في مجال المنظمات ولعل مفهوم التغيير التنظيمي من المواضيع التي حظيت باهتمام المنظمات، خاصة في العصر الحالي، ويمثل التغيير التنظيمي عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وظروف العمل وغيرها وذلك بغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية، للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز.

وقد أظهرت التحولات التي شهدتها العصر الحالي ضرورة لاعتماد المنظمات على عملية التغيير التنظيمي لضمان بقاء واستمرارية المؤسسات والتي تعتبر من الوسائل التي تتكيف مع التغييرات التي تواجه المنظمات، ومواجهة التحديات في ظل التغييرات السريعة والتقدم التكنولوجي التي يشهدها هذا العصر، وسنحاول في هذا الفصل التعرف على القدرات التنافسية والتغيير التنظيمي والأثر بينهما، كما سنتطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت دراسة المتغيرين ومعرفة الدلالات من هذه الدراسات.

المبحث الأول: القدرات التنافسية: مفاهيم عامة.

شهدت السنوات الأخيرة من القرن الماضي تغيرات اقتصادية سريعة وعديدة، فتطورت أساليب العمل في مختلف القطاعات الاقتصادية، واعتبرت التنافسية الآلية الأساسية للمؤسسة المعاصرة في اقتناص الفرص واختراق الأسواق في مختلف المناطق والسيطرة عليها لتحقيق أهدافها في الربح والبقاء والنمو والاستمرار، حيث أصبحت المؤسسات اليوم تسعى إلى تحقيق أفضل مركز تنافسي يمكنها من مواجهة التحديات والتهديدات الموجودة في الأسواق، ولا يتم ذلك إلا من خلال ما يعرف بالقدرات التنافسية للمؤسسة والتي عليها أن تحققها بصفة دائمة ومتواصلة وبكيفية إرادية.

المطلب الأول: مفهوم القدرات التنافسية.

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القدرة التنافسية، حيث يرى بعض الكتاب والباحثين بأن القدرة التنافسية تتناول الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، بينما يرى آخرون بأنها تركز على تنافسية المؤسسة، السعر والتجارة، ويختلف مفهوم القدرة التنافسية سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الدولة، لذلك سنستعرض أهم التعريفات المتعلقة بالقدرة التنافسية للمنظمة.

لقد حاول الكثير من الباحثين والكتاب إعطاء مفهوم واضح للقدرات التنافسية فهناك من عرفها على أنها: "مجموعة من الموارد والقدرات والمهارات والتكنولوجيات التي تستطيع المؤسسة توليفها وتنسيقها، بغرض استغلالها لإنتاج قيم ومنافع للزبائن أعلى مما يحققه المنافسون وبشكل أكثر كفاءة وفعالية، وكذا حالة التميز والاختلاف بين المؤسسة ومنافسيها"¹ ومنهم من عرفها أيضا على أنها: "مجموعة من العمليات والأبعاد التي تمكن الشركة من بناء المزايا التنافسية

¹بربري محمد أمين وكريفر مراد (2016): دور وأهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ملقأ حول: دور المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الشلف، الجزائر.

المستدامة، وتطويرها للحصول على الأرباح على المدى الطويل من خلال أداء أعمال الشركة بطريقة متميزة، وتركز على تلبية احتياجات العملاء بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفعالية من المنافسين، بالإضافة إلى التعاون بين أجزاء التنظيم والوظائف المختلفة لضمان التوجه الكامل للمنظمة"¹، وعرفها علي السلمي على أنها: "مجموعة من المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين مهمين هما: إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة التميز والاختلاف فيما بين المنشأة ومنافسيها"².

إذا فالقدرة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل، وبهذا يعتبر تطوير القدرة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه المؤسسة الاقتصادية من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الإستراتيجية، ضمن مختلف أنظمة وإستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المؤسسة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وزيادة في حصة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

المطلب الثاني: مصادر ومحددات القدرات التنافسية.

لكي تحظى المنظمة بقدرة تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة الحادة وتضمن لنفسها البقاء والاستمرار، وجب عليها أن تحقق مجموعة متكاملة من القدرات وتتم بها وتعمل على تنميتها وتحسينها، وهذه المجموعة المتكاملة من القدرات إنما هي مصادر ومحددات القدرة التنافسية التي تعددت وتنوعت حيث تناولها الباحثون والكتاب من عدة زوايا سنتطرق إليها في هذا المطلب كما يلي.

أولاً: مصادر القدرات التنافسية.

سبق القول أن القدرة التنافسية تنبع من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وهذا يعني أن توفر الموارد الضرورية لممارسة النشاط محل الاعتبار مصدراً أساسياً للميزة التنافسية، لكن توفر الموارد غير كاف لضمان البقاء والاستمرار في العمل، بل يتطلب هذا الأخير الاستغلال الأمثل لتلك الموارد ويمكن حصر مصادر القدرة التنافسية في العناصر التالية.

1- التفكير الاستراتيجي: يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والقيام بالتنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة بالسرعة المطلوبة³، وقصد تفاعلي المؤسسة للارتباك الناجم عن مجابهة المشاكل تستند المؤسسات على التفكير الاستراتيجي لإيجاد حلول لها والخروج من الوضعيات

¹حسن نزال (2016): أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 27.

²تامر فكري النجار (2017): الاقتصاد المعرفي ودوره في تعزيز القدرات التنافسية للصادرات الصناعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص 57.

³محمد بن علي بن فائز الشهري (2010): واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، ص 23.

المرجحة عن طريق الاستعانة بالاستراتيجيات الممكنة والمتاحة والهدف الأساسي لها هو الحصول على قدرة أو قدرات تنافسية خاصة.¹

وتعد ممارسة التفكير الإستراتيجي أمرا مهما بالنسبة للمؤسسة، حيث يكسبها ذلك التعود على إيجاد الحلول للمشاكل التي تفرزها البيئة التنافسية، وحتى يعطي هذا التفكير النتائج المرجوة يجب إشراك كل أفراد المؤسسة في عملية التفكير لكي يتم ضمان الاستجابة لعملية التغيير وتحقيق الانسجام بين كل الوظائف، ففي النهاية يهدف التفكير الإستراتيجي إلى التفوق على المنافسين ويعني ذلك الحيازة على قدرة أو قدرات تنافسية بدرجة عالية الجودة.²

2- الكفاءة: تعتبر الكفاءات والموارد مصادر إستراتيجية تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية دائمة ويتوقف ذلك على قدرة المؤسسة على إدارة حافظة مواردها وكفاءاتها الإستراتيجية.

3- المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المتركة على المعلومات والمعرفة، فقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية كالمعرفة باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياستها الاستثمارية، وتتضمن المعرفة تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهم المؤسسة، حيث تستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات المختصة، المدارس العليا، مراكز البحث،... الخ.³

ثانيا: محددات القدرة التنافسية.

لقد ارتبطت محددات القدرات التنافسية بصفة عامة بمنهج (M.Porter) الذي يمثل الأساس الذي استندت عليه أغلب الدراسات التي تناولت القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، حيث ينطلق في تحليله على المستوى الجزئي أي انطلاقا من المؤسسة كوحدة تحليل أساسية على أن المؤسسات هي التي تتنافس في صناعة ما، وتستمد الدولة تنافسيته بعد ذلك من تنافسية مؤسساتها الصناعية، ويقدم (M.Porter) المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية كما يلي:⁴

1- عوامل الإنتاج: لا يتوقف الأمر فقط على مجرد وفرة عناصر الإنتاج منخفضة التكلفة وعالية الجودة، بل على كفاءة استخدام هذه العوامل (العمل، رأس المال، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية،...)، ومادامت عناصر الإنتاج تتصف بالمرونة والتجدد بسبب أثر التطور العلمي والتكنولوجي فإن المحافظة على القدرة التنافسية تتوقف على مدى استمرارية الارتقاء بعوامل الإنتاج وتطورها.

¹ بوروكة عبد المالك (2012): نفس المرجع، ص 62.

² المرجع السابق، ص 67.

³ إيمان عبد محمد (2013): علاقة إدارة المعرفة الإستراتيجية وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في شركة آسيا سيل للاتصالات في الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 41، كلية الحريات الجامعة، الموصل، بغداد، العراق، ص. ص 03-47.

⁴ عبد الحفيظ بوقرانة وآخرون (2013): محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة الجزائر، الجزائر، ص. ص 45-58.

2- الطلب المحلي: تدفع أهمية الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية للمؤسسة إلى ضرورة دراسة خصائص الطلب المحلي ونوعيته ومدى تقدمه وقرته على أن يعكس الأذواق العالمية، بوجود طلب أكثر تطوراً وتعقيداً وسريع التشبع حيث يتفق مع متطلبات السوق العالمي.

3- إستراتيجية المؤسسة وأهدافها: يشمل هذا المحدد أهداف المؤسسة القائمة وإستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة فيها، كما يتضمن الدور الهام الذي تلعبه المنافسة في الأسواق المحلية في صناعة القدرة التنافسية للمؤسسة.

4- السياسات الحكومية: تلعب دوراً هاماً في خلق تجمعات وسلاسل عنقودية صناعية وفي زيادة القدرة التنافسية في الصناعات المختلفة، إلا أن دور الحكومة لا يعني تدخلاً مباشراً في النشاط الاقتصادي، وإنما يتمثل دورها في تحفيز وتشجيع المؤسسات على رفع مستوى أدائها التنافسي، وعليه فإن السياسات الحكومية الناجحة هي التي تخلق بيئة تستطيع المؤسسات من خلالها أن تكتسب قدرة تنافسية.

المطلب الثالث: أهمية القدرات التنافسية.

تلعب التنافسية دوراً مهماً ويمكن اعتبارها وسيلة فعالة في مواجهة التحديات التي تتعرض لها المؤسسات لذا لم يكن الاهتمام بها صدفة وإنما لأسباب جعلت هذه المؤسسات تهتم بها، وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى دواعي الاهتمام بها وإبراز أهميتها.

أولاً: دواعي الاهتمام بالقدرة التنافسية.

تنوعت وتعددت الأسباب التي جعلت من الاهتمام بالقدرة التنافسية الركن الأساسي في مجال الأعمال المعاصرة، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات فلقد تحولت المنافسة من محلية إلى عالمية فلم يعد المنتج أو السوق يواجه منافسة محلية فقط بل زادت حدة المنافسة الأجنبية القادمة من الخارج.¹

ولقد كانت بعض الدول والمنظمات تحوز على وضع احتكاري في سوق ما، وأدى التحول في موازين القوى الإقليمية العالمية إلى دخول منافسين جدد على الأسواق التي كانت مغلقة، ثم إن الدعوات لاعتماد مبادئ الشفافية والحكم الرشيد صنعت الحاجة إلى التميز واعتماد إستراتيجيات يرضى عنها العملاء وتمنح المزيد من الفرص السوقية، ثم إن التحولات السياسية الكبرى التي غيرت من المبادئ الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات العالمية، مكنت من التعامل مع كميات هائلة من البيانات، والحصول على معلومات فورية عن التغيرات والمخاطر والفرص وأدت إلى ظهور نظام الذكاء التنافسي مدعوماً بتكنولوجيا المعلومات مما ساهم في تكوين قواعد بيانات هائلة عن المنافسين وميزاتهم التنافسية.²

فنجد أن أهم ما يميز النشاطات الاقتصادية في الوقت الحاضر هو وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي، فالحوافز التقليدية وانسياب السلع والخدمات من ضرائب جمركية، وحصص كمية أخذت بالتلاشي مع زيادة التركيز على الحوافز التقنية المتعلقة بمعايير الجودة والبيئة، مما أدى إلى بروز منافسين جدد على درجة عالية من المهارة

¹ أحمد سيد مصطفى (2003): التنافسية في القرن الحادي والعشرين: مدخل إنتاجي، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص.ص 14-15.

² إياد شماسنة (2015): الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية، دار فضاءات للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 68.

والقوة، ومن شركات متنافسة في ساحة الأعمال المحلية والعالمية إلى شركات متحالفة، وتحول المتنافسون من شركات صغيرة أو متوسطة في السوق المحلية والعالمية إلى شركات ضخمة وشركات متعددة الجنسيات عابرة للقارات.¹

ثانياً: أهمية القدرة التنافسية.

مما لا شك فيه أن الاهتمام بتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة له مكانة كبيرة على مستوى مفهوم أداء منظمات الأعمال، فهو يضمن الحفاظ على موقع تنافسي للبقاء في السوق الذي تنشط فيه المنظمة ويزيد من الاهتمام بالإبداع والابتكار والتطوير فيما يخدم أهدافها وأهداف أصحاب المصلحة والحفاظ على الحصة السوقية الحالية، ومحاولة توسيعها مستقبلاً عن طريق النفاذ والتوسع إلى أسواق جديدة واكتساب الخبرة والقدرة على تقديم الأفضل وتجعلها أكثر مرونة في مواجهة التحديات التي تشهدها التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة وذلك من خلال تحويل التهديدات إلى فرص واستغلال الفرص في زيادة قوة المركز التنافسي للمنظمة في السوق ويضمن تنوع الخيارات الإستراتيجية والخطط التي تتبناها المنظمة في الوصول إلى نتائج تتوافق مع قدراتها وإمكاناتها، والحفاظ على مصادر متنوعة للتمويل والتمويل في العمليات التسويقية والإنتاجية، إضافة إلى المساهمة في النهوض باقتصاديات الدول وتنوع الهيكل الصناعي.

إن الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة والتي تعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج مثل شهادة الإيزو (ISO)، فالجودة تعتبر لغة التطوير والتغيير والتحسين المستمر والدائم للنجاح والتميز، فالتطور التكنولوجي لا يقصد به فقط كمية الإنتاج والآلات الكبيرة التي تنتج بكميات كبيرة وبسرعة هائلة، ولكن تعني في وقتنا الحاضر الوصول إلى آخر مستوى من التحسين بدءاً من الإنتاج إلى التغليف والتعليب والتخزين والحفظ والنقل، مما يتطلب تكوين اليد العاملة التي تستجيب لمتطلبات السوق واحتياجاته، بحيث تكون نظم التعلم متوافقة مع احتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجهات التكنولوجية المستقبلية.

فعند دراسة الأسواق الخارجية نجد أن السوق المحلية سوق محدودة ولا بد من البحث عن خيارات أخرى أكثر تطوراً وتوازناً وعن أسواق محدودة المخاطر، وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق، فتفعيل العلاقة مثلاً ما بين المنظمات من جهة والجامعات ومراكز الأبحاث من جهة أخرى، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المنظمات لا تعمل وفق هدف واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها ويعتبر العنصر البشري المؤهل صاحب الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية واستغلالها والعمل على تطوير نظم المعلومات من خلال إنتاج المعلومات وتداولها وتخزينها وتوثيقها، إذ تعتبر نظم المعلومات في الوقت الحالي تقنية ذات تأثير كبير على طريقة عمل المنظمات بصفة خاصة والاقتصاد بصفة عامة.

فعند التعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية تحاول بعض المؤسسات إضعاف المنافسين والتكامل مع الموردين أو تغيير طبيعة المنافسة، فتلجأ إلى اعتماد عدة وسائل في محاولة لبناء قدراتها التنافسية انطلاقاً من تحسين الموارد كما ونوعاً وذلك لتعظيم العائد منها، ويتم ذلك بإتباع آليات التركيز، التراكم، المزج، الصيانة، تبني إستراتيجية تخفيض التكلفة والحفاظ على الموارد البشرية المتميزة التي تتمتع بالمرونة والقدرة على التخلص من أساليب متغيرة لمواكبة حركة المتغيرات داخل

¹ أحمد سيد مصطفى (2003): المرجع السابق، ص 14.

وخارج المؤسسة، فيصبح الفرد قادراً على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات، وعند توفر درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير تضمن المنظمة للأفراد القدرة على العمل في شكل فرق وذلك بادراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد في مواقع مختلفة فاستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول لا يكون إلا عندما تتمتع المنظمة بالقدرة الإبداعية والإبتكارية.¹

وأيضا تكمن أهمية القدرة التنافسية في مساعدة المنظمة على العمل المتميز في بيئة تنافسية من خلال استخدام مواردها البشرية والمادية المتاحة بكفاءة، وتشجيع الإبداع والابتكار لغرض تحسين مستويات الإنتاج والارتقاء بمستوى جودته، وتخفيض التكاليف والأسعار ورفع مستوى الأداء.²

بالإضافة إلى أن القدرات التنافسية تساعد على القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية، وتعتبر القدرة التنافسية محصلة الاستثمار الكفاء للموارد المتاحة والنشاطات الإدارية والفنية في المؤسسات من خلال تحسين الموارد كما ونوعا، وبناءا على هذه الأهمية تسعى المنظمات إلى تطوير وتحسين قدرتها التنافسية من خلال توفير البيئة المناسبة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها لتضمن استمراريتها وبقائها.³

المطلب الثالث: أنواع القدرات التنافسية.

تتمتع المؤسسة الاقتصادية بقدرات تنافسية عديدة وكامنة يمكن تحقيقها كالقدرة التنافسية الإنتاجية، القدرة التنافسية المالية، التجارية البشرية وغيرها، وتظهر هذه القدرات بمؤشرات كمية ونوعية كما يلي:

أولاً: القدرات الإنتاجية.

وهو المجال الذي من أجله تبذل المؤسسات الجهود الدراسية والبحثية، وتتجه إليه جهود الخبراء للوصول إلى منتج مبتكر، سواء كان هذا المنتج في شكل سلعة أو خدمة، أو في شكل فكرة، وهي جهود جبارة مرهونة بتطوير مراكز البحث، ومراكز صنع القرار، فعملية صنع القدرات التنافسية لا يتم تلقائيا، فهي تحتاج إلى جهد متواصل، ومع توفر الموارد والإمكانات اللازمة تحتاج إلى إدارة واعية وحكيمة، ومن ثم يمكن أن تحمل طابعا ابتكاريا جديدا من حيث الكمية والجودة والتشكيل والتنوع الخاصة بالمنتجات التي ترغب المؤسسات في تقديمها، ومن ثم يصبح الإنتاج ميدانا جيدا لتطبيق مناهج صنع القدرات التنافسية بأشكالها وأنواعها المختلفة، والتي تضع كل شيء في إطار منظومة متكاملة لها جوانبها المتفاعلة، سواء ما كان يتعلق بعناصر الإنتاج وعوامله، أو ما كان متعلقا بنظام الإنتاج والتشغيل ذاته، والتكنولوجيا والأساليب والأدوات المستخدمة، أو ما كان مرتبطا بالمنتجات التي تقدم إلى السوق.⁴

¹محمد عبد الحليم صابر وخالد عبد المجيد تغليب (2010): إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص 252.
²عبيد خبيرون علي الخفاجي (2015): نظام المعلومات المحاسبية ودوره في تعزيز القدرة التنافسية في شركات القطاع الصناعي العام في العراق من وجهة نظر مراقبي الحسابات في هيئات ديوان الرقابة المالية الاتحادي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 10، العدد 30، جامعة بغداد، العراق، ص.ص 171-201.

³نفس المرجع.

⁴محسن أحمد الخضير (2004): صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص. ص 131-132.

ويتسبب عدم إيفاء قدرة المؤسسة بطلبات العملاء في عدم الكفاءة، ويتغير الطلب على قدرة المؤسسة، بحسب التغيرات في حجم الإنتاج مثل زيادة أو نقصان كمية الإنتاج لبضاعة معينة موجودة أو إنتاج منتجات جديدة. ويمكن استغلال القدرة الموجودة بطريقة أحسن عن طريق تحسينات في الكفاءة الكلية للآلات، ويمكن أن تزداد الإنتاجية من خلال إدخال تقنيات، وآلات، ومواد جديدة، وزيادة عدد العاملين وعدد الآلات، أو شراء معامل إنتاج إضافية.

ثانياً: القدرات التجارية.

من أجل تعزيز المؤسسة لقدراتها التجارية وجب عليها الاهتمام بمجال التسويق ومجال التمويل في عملية التجارة، حيث يعتبر التسويق نشاطاً فعالاً في تصريف المنتجات، وأيضاً يقوم على جهود متكاملة في تطوير المنتجات وجعلها أفضل وأحسن وأرقى وأكثر إشباعاً وتناسباً مع احتياجات ورغبات الزبائن، وكذلك جهود في ترويج المنتجات وفق نظام فعال يتم من خلاله نقل وإيصال وتبادل كم مناسب من البيانات والمعلومات والحقائق والآراء والأفكار عن المنتجات المرغوب تسويقها متضمنة جهود كل من رجال ومندوبي البيع الشخصي، ومهندسي المبيعات المؤهلين والمدربين جيداً، وحملات الإعلان في وسائل الإعلام الجماهيرية الواسعة الانتشار والمتخصصة وكذلك حملات الإعلام والنشر.¹

ومن أجل ضمان تسويق المنتجات بشكل فعال، وجب البحث على منافذ توزيع فعالة تتواجد بقوة في الأسواق واستخدام سياسات توزيع منشطة من خلال نقاط البيع، أو وكلاء خارجيين، أو مندوبي المبيعات الذين لديهم الحس والمهارة، كما أن تسعير المنتجات واستخدام سياسات منشطة وحافزة تتناسب ليس فقط مع المستهلكين، ولكن وهو الأهم من ذلك الجزء المتخصص في استهلاك ذلك النوع من السلع وتتضمن هذه السياسات، السياسات الائتمانية المناسبة، وأساليب البيع بالخصومات، وخصومات الدفع النقدي، وسياسات البيع بالتقسيط.

ويحتاج العمل التسويقي إلى معرفة الجديد وتجربته، وصقل الخبرة وتطوير المهارة، وتحسين ظروف ومجال عمل وإمكانيات وقدرات رجال البيع ومساعدتهم في تأكيد تفوقهم، وارتقائهم فلا يوجد مجال يستطيع أن يستغني عن التسويق سواء كان هذا التسويق محلياً أو دولياً ومن هنا فإن بداية الوصول إلى قدرات تنافسية ملموسة ومحسوسة في مجال التسويق، وهو الاتجاه إلى الابتكار التسويقي القائم على المنهجية العلمية في دراسة السوق والعملاء والمستهلكين، وابتكار سياسات تسويقية فعالة من حيث التسعير، التوزيع، الترويج وخدمات ما بعد البيع سواء كان التسويق محلياً نشطاً ومكثفاً أو تسويقاً دولياً عالي الفاعلية ومؤثراً وربما يؤدي زيادة القدرة النفاذية للأسواق وإشباع حاجات العملاء والمتعاملين فيها، وتحقيق رضاهم الكامل عن المنتجات التي يتم تقديمها إليهم وكسب تأييدهم لها.

ثالثاً: القدرات المالية.

يعتبر التمويل المحرك الأساسي لصنع القدرات التنافسية، ليس فقط لتوفير الإمكانيات والموارد الكافية لهذه الصناعة، ولكن الأهم هو الإنفاق على الباحثين والخبراء والعلماء واكتشاف العباقرة منهم، ومن ثم الوصول إلى أفضل الخطط والبرامج الكفيلة بصنع القدرات التنافسية الجيدة، وتمثل في الوقت نفسه قاعدة ارتكاز قوية للتوجه نحو المستقبل، وأصبح مجال التمويل من أهم مجالات صناعة القدرات التنافسية من خلال وجود عدة أوجه مثل عمليات التمويل المقدمة

1 نفس المرجع، ص. 132-133.

للمشروع وتوازنات الهيكل التمويلي يتضمن كافة رؤوس الأموال وأشكال تدفقها إلى المشروع وتوقيت هذا التدفق ومدى حرية المشروع في استخدامها، ومدى تناسب الضوابط الموضوعية، والشروط الخاصة بالاستخدام مع طبيعة صنع القدرات التنافسية وانتهاز الفرص وتوزيع الاستثمارات.¹

إن القدرة على توليد التدفقات النقدية المتنامية، خاصة التدفقات النقدية الداخلة المتولدة عن طبيعة النشاط التقليدي للمشروع ومدى تناسبها كما وتوقيتها مع مقابلة احتياجات المشروع وتوقيت التدفقات الخارجة وتأثير توازنات التدفق مع سيولة المشروع، كما أن العائد والمردود والربح المتولد من النشاط، وما يعطيه من دلالات ومؤشرات على نجاح الاستثمارات ومعدلات الأرباح المحققة، ومدى تناسبها مع الفرص البديلة للاستثمار، ومن ثم مقدرات ثبات الاستثمار أو جاذبيته، وتمتعه بمقومات الاستمرار، وغالبا ما نجد أن الكفاءة التحصيلية والتشغيلية للأموال وتخفيض تكاليفها أو تفعيل هذه التكلفة يتولد عنها إحساس غالب بالاستمرارية، وأنه من الضروري تطوير قدرات المشروع، وتوسيع نطاق عملياته وهو ما يفرض اهتماما كبيرا بالقضايا الكلية، وليس فقط بمصادر تمويل المشروع ولكن الاستخدامات والنتائج المترتبة عنها، فنجد أن نوع النقود أو المال ذاته الذي سوف يستخدم في اختراع مال جديد أو مبتكر يجب أن تكون له القدرة، بحيث يصبح وسيلة للدفع أو وسيطا للتبادل أو مخزنا للقيمة بما يساعد على تحقيق فاعلية التمويل، وتؤثر القدرة المالية للمنظمة على استخدام المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة وعلى الإنفاق في أوجه التدريب والتنمية البشرية وعلى قدرة المؤسسة على دفع أجور ورواتب مجزية لاستقطاب موظفين مؤهلين وكذا قدرة المنظمة على إعطاء حوافز مادية جيدة ترتقي بالأداء.

رابعا: القدرات البشرية.

تعني إدارة الموارد البشرية بشؤون أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية في المنظمة ألا وهو القدرات البشرية، التي تعد المحرك الأساسي والجوهري لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الإنتاجية والربحية، حيث تهدف المنظمات إلى الحصول على الأفراد الأكفاء في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف، وأيضا الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية، مما يساعدها على تحسين القدرات التنافسية لها، ويعد المورد البشري على مر العصور، وخاصة في عصرنا الحالي أهم الثروات القومية للمنظمات، والتي بناء على ما تمتلكه من علم وثقافة ومعارف وما تتمتع به من صفات ومهارات تتحدد مكانة المؤسسات وموقعها في النمو والتطور والريادة، وبالتالي فالمورد البشري هو العنصر الفاعل في بناء وتنمية القدرات التنافسية، ويتمثل دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية أساسا في عمليات الاختراع والإبداع والابتكار والتجديد والتطوير المستمر، مما يفرض على الحكومات توفير البيئة التي تدعم التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي.²

تبين للإدارة الحديثة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطا ضروريا لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل

¹ نفس المرجع، ص 134.

² مصطفى محمود أبو بكر (2008): الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 157.

البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنتاج، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافياً لضمان تحقيق أهداف المنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، إذ ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ.

المبحث الثاني: التغيير التنظيمي: مفاهيم وأبعاد.

تشهد منظمات الأعمال المعاصرة في الآونة الأخيرة تغييرات غير مسبوقة في جوانبها السياسية والاقتصادية والاجتماعية مما يتطلب زيادة الاهتمام بدراسة التغيير التنظيمي الذي يعتبر ظاهرة اجتماعية وإدارية تحتاج إلى معارف وتقنيات أدمجت ضمنياً علم الاجتماع مع علم الإدارة، فهو ظاهرة قابلة للتسيير والتنبؤ ضمن الوظائف الإدارية التي يقوم بها القائد في مسيرته للموظفين قصد رصد قابليتهم للتغيير الذي تفرضه تقلبات البيئة الداخلية والخارجية، وتشهد منظمات الأعمال المعاصرة في الآونة الأخيرة تغييرات غير مسبوقة في جوانبها السياسية والاقتصادية والاجتماعية سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالتغيير التنظيمي، من خلال عرض لمفهومه، أهميته، نماذجه، أنواعه، مجالاته.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته.

يعتبر التغيير التنظيمي بمفهومه بمثابة استجابة لرغبة المنظمة في التطور والاستمرارية، حيث يسعى دائماً إلى تحقيق الأهداف المتعلقة بتحسين الأداء وتطوير المنظمة، وفيما يلي سنتطرق إلى مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته.

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي.

اختلف الباحثون حول تقديم مفهوم محدد للتغيير التنظيمي ويعود ذلك إلى اختلاف وجهات نظرهم والزوايا والمقاربات التي يستخدمونها لتحديد هذا المفهوم وفيما يلي سنحاول تقديم بعض المفاهيم التي وردت للتغيير التنظيمي، حيث عرف التغيير التنظيمي على أنه: العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة، وعرف أيضاً على أنه عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي، الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وظروف العمل وغيرها وذلك بغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية، للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز.¹

¹ هبال عبد المالك (2016): أثر نمط القيادة على مراحل إدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين 'دراسة ميدانية في مؤسسة الأقمشة الصناعية بالمسيلة'، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 16، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، ص. ص 291-

كما يعرف على أنه فلسفة إدارية شاملة لجميع مجالات المنظمة ممنهجة في ضوء مجموعة من الخطوات المدروسة والمتعاقبة، تهدف إلى إحداث حالة من التكيف مع التغييرات والأوضاع المستجدة كافة في البيئة بالاعتماد على ما تملكه المنظمة من قدرات، معارف، مهارات وخبرات تهيئ كافة مستلزماتها وتنفيذها بغرض تحقيق الأهداف المنشودة،¹ وعرفه (Grifian & Moorhead) على أنه الإجراءات التي تتبناها الإدارة لضمان قدرتها على الاستمرار في بيئة متغيرة معقدة وذلك من خلال إجراء التعديلات في الأنشطة وتطوير العمليات داخل المنظمة.²

وينظر إلى التغيير التنظيمي على أنه سلسلة من الجهود المستمرة والبعيدة المدى والهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التحديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة الداعية إلى تعبئة الجهود الجماعية وتحقيق المشاركة الفرقية. وإعادة صياغتها واعتماد البحوث الميدانية ودراسات العمل والاستعانة بخبراء التغيير والتطوير من داخل المنظمة وخارجها لوضع خططها والإسهام في متابعة تنفيذها.³

ويعرف أيضا على أنه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة من بين حالات تطورها المتوقعة في المستقبل،⁴ ويعرف على أنه عملية تحسينية تقوم على استجابة مخططة أو غير مخططة، استهدافا لزيادة مستويات فعالية التنظيم وقدرته على تحقيق أهدافه المحددة، والتكيف لمواكبة التغييرات البيئية الداخلية والخارجية، وذلك بإحداث تعديل وتغيير جزئي في بعض أو جميع العناصر التي يتكون منها التنظيم مادية كانت أو معنوية، للانتقال بالتنظيم من الوضع الراهن إلى الوضع المنشود الذي يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة. ويمس التغيير جوانب مادية في المؤسسة كالأجر والترقية والتكنولوجيا أو جوانب نفسية اجتماعية كالنمط الإشرافي ونمط الاتصال والتي تؤثر بدورها على الرضا الوظيفي للعامل.⁵

ثانيا: أهمية التغيير التنظيمي.

تنبع أهمية التغيير التنظيمي من الحاجة المستمرة لتحقيق الأهداف وتغييرها بما يتوافق مع متطلبات التحديد، وتعد عملية التغيير والتحديد من العمليات التي تشكل صلب المراحل التنظيمية وتكمن أهمية التغيير التنظيمي في: "الحفاظ على الحيوية الفاعلة، حيث يعمل التغيير على تحديد الحيوية داخل المنظمات والمؤسسات والدول، وكذلك تنمية القدرة

¹ مؤيد الساعدي وآخرون (2013): تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجلس الكليات في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ب، العدد 02، جامعة كربلاء، العراق، ص. ص 31-57.

² علي حسون الطائي ومصطفى ناطق ناجي (2015): دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي "بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 72، جامعة بغداد، العراق، ص. ص 47-70.

³ بوبكر منصور (2015): البيئة العلائقية داخل التنظيم بوصفها موقفا للتغيير التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 10، جامعة الوادي، الجزائر، ص. ص 195-204.

⁴ إيباد حماد (2011): أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 04، جامعة دمشق، سوريا، ص. ص 383-401.

⁵ محمود قرزيز ومريم يحيوي (2017): دور التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 47، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص. ص 129-150.

على الابتكار حيث يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل وفي المضمون"¹، وأيضاً التوافق مع المتغيرات حيث ينظر إلى أهمية التغيير ليتوافق مع التكنولوجيا وعمولة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها، إذكاء الرغبة في التطوير بحيث يحث التغيير على التحفيز وإذكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير، وتحسين العمل وذلك من خلال عمليات الإصلاح ومعالجة المشكلات، عمليات التحديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل، وأيضاً الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء.²

كما تكمن أهمية التغيير التنظيمي أيضاً في: "تحسين إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد، تطوير العمل، تطوير العمل الإنساني لدى الفرد، المساهمة في إشباع الحاجات الفردية وتحقيق الرفاهية الاجتماعية، تحين ربحية المنظمة"³، كما يعمل التغيير التنظيمي على الحفاظ على حيوية المنظمة من خلال بث روح الانتعاش فيها وإقرار المبادرات، ويعمل أيضاً على تنمية وتطوير القدرة على الابتكار.⁴

المطلب الثاني: نماذج التغيير التنظيمي.

تطرق الكثير من الكتاب والباحثين إلى كيفية إدارة التغيير التنظيمي، وذلك بتحديد مجموعة من المراحل والخطوات التي يتم إتباعها في ذلك، وفيما يلي سيتم مناقشة هذا المطلب بمجموعة من النماذج لإحداث التغيير التنظيمي وهي: نموذج التغيير المخطط لـ (Edgare huse)، نموذج (Daft)، نموذج (kurt Lewin).

أولاً: نموذج التغيير المخطط لـ (Edgare Huse)

قدم (Huse) في عام (1980) نموذجاً يتكون من سبعة مراحل وهو نموذج مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه (Lewin) ويتمثل هذا النموذج في المراحل التالية:⁵

- الاستكشاف: يلتقي المسؤولون عن المنظمة ومستشار إدارة التغيير لمناقشة الحاجة للتغيير، ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.
- الدخول: يقترب مسؤولو المنظمة والمستشار معاً للإفناق على التعاقد وتكوين العقد السيكلوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياساً لما يتوقع أن يحصل عليه منه.
- التشخيص: يقوم المستشار مستنداً على الخلفية التي لديه وتعليمه بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة ويحدد إستراتيجية التدخل المخطط.

¹ شيلر عبد الرحمان ودرمان سليمان صادق (2014): أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من الكليات الإنسانية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 13، جامعة دهوك، العراق، ص. ص 23-43.

² سيد سالم عرفة (2012): اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 22.

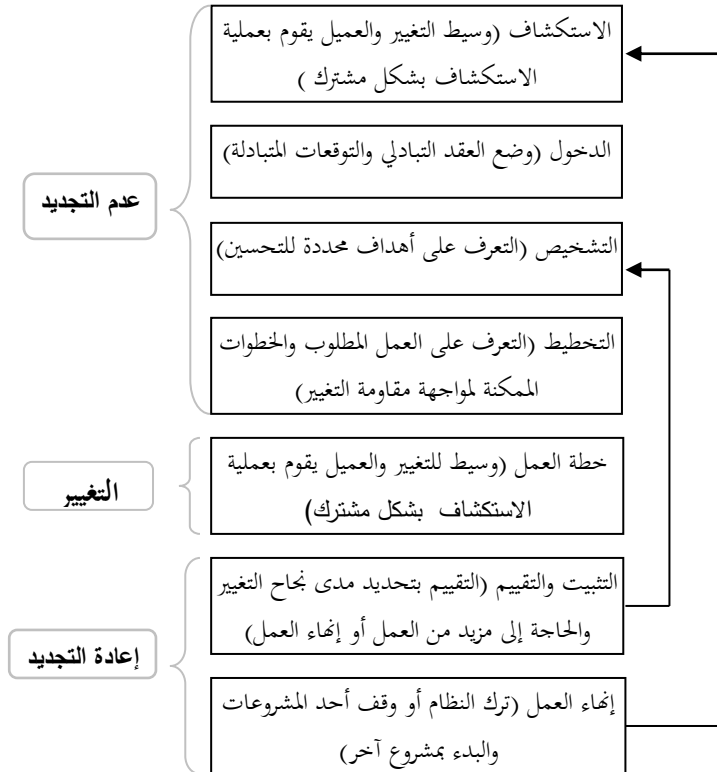
³ مجيد حميد محمد (2016): علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي "بحث استطلاعي لآراء عينة من موظفي المعهد التقني كركوك"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة كركوك، العراق، ص. ص 44-74.

⁴ هيثم حسن مصطفى (2013): التغيير في المنظمات التعليمية "دراسة لآراء عينة من طلبة الأقسام الإدارية في المعهد التقني بالموصل"، مجلة سر، المجلد 09، العدد 32، جامعة الموصل، العراق، ص. ص 379-392.

⁵ فريد كورتل وآمال كحيلة (2015): إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص. ص 162-163.

- **التخطيط:** توافق المنظمة مع ما قدمه وكيل التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع للعملية، كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها.
- **الثبيت والتقييم:** أي التوصل إلى إنهاء العلاقة التي تربط بين وكيل التغيير والمؤسسة المستفيدة وهي من أصعب الأمور في معظم الأحيان، وذلك نظرا لتبعية الطرف الثاني لتوجيهات الطرف الأول ومهارته، ومن مسؤوليات وكيل التغيير فصل المؤسسة المستفيدة من تلك التبعية له ولمهارته

الشكل 01: نموذج (Huse) للتغيير المخطط في المنظمة.



المصدر: فريد كورتل وأمال كحيله (2015): المرجع السابق، ص 164.

ثانيا: نموذج (Daft)

افترض (Daft) أن عملية التغيير لا تحدث بسهولة ولكن يمكن أن نسيطر على التغيير، من خلال مراقبة الاتجاهات والأنماط والاحتياجات الجديدة، وأن المدراء يستخدمون التغيير المخطط للمساعدة في تنظيم التكيف مع المشاكل الخارجية واستغلال الفرص المتاحة حيث ميز (Daft) بين ثلاث مراحل للتغيير:¹

- وجود القوى الداخلية والخارجية المسببة لعملية التغيير.

- رصد إدارة المنظمة لهذه القوى، من حيث تقييم الفرص والتهديدات وتوضيح الحاجة لضرورة التغيير.
- تنفيذ التغيير المطلوب من قبل إدارة المنظمة، ويتم التعامل مع القوى كل على حدى حسب أنماط المدراء.

ثالثا: نموذج (Kurt Lewin).

¹علي حسون الطائي ومصطفى ناطق ناجي (2015): المرجع السابق، ص. ص 47-70.

يعد (Lewin) من أشهر الكتاب في مجال التغيير، فقد طور نموذجاً لإحداث التغيير الذي حظي باهتمام كبير وقبول واسع من قبل العديد من الكتاب والباحثين والتي تتناسب مع ظروفهم وفي اعتقاد الباحثين فإن النموذج الذي قدمه والمراحل التي حددها تساعد بشكل كبير في إحداث التغيير بفعالية، إذا ما تم تطبيق النموذج ومراحله بصورة جيدة وسليمة تتناسب مع ظروف المنظمة وحاجاتها، وضمن تغيير مخطط وجيد وواعي، وتتمثل مراحل التغيير التنظيمي حسب (Lewin) في ما يلي:¹

- **مرحلة الإذابة أو حل الجمود:** وتمثل هذه الخطوة محاولة إثارة ذهن أفراد المنظمة وجماعاتها من عاملين ومديرين ومختلف الأقسام لضرورة الحاجة إلى التغيير وتبيان أهمية ذلك للأفراد والمنظمة والفوائد المترتبة على ذلك، وهذا بدوره يؤدي إلى تقليص المقاومة لعملية التغيير.

- **مرحلة إقامة أو تجسيد التغيير:** في هذه المرحلة يتم التغيير والتعديل الفعلي في الواجبات والمهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي، من خلال تنفيذ برامج أو خطة معينة لتحريك المؤسسة وأعضائها إلى حالة تحقق رضا أكبر، فبعد تحرر الأفراد من الأنظمة البالية من المرحلة السابقة يأتي تدخل القائمون على التغيير في هذه المرحلة في الأنظمة والقيم والأساليب والإجراءات السلوكية المتبعة في هذا العمل مما ينتج عنه مجموعة من التغييرات المخططة في المؤسسة وأساليبها الإدارية، يرافقها تدريب الأفراد على هذه الأنظمة بغرض تغيير سلوكهم بالشكل الذي يضمن نجاح التغيير.

- **مرحلة إعادة التجميد أو التثبيت:** وهو محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير التنظيمي، أو ما يطلق عليه تجسيد الوضع أطول فترة ممكنة لضمان استمراره وتثبيته.

الجدول 03: نموذج (Lewin) لمراحل التغيير.

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

المصدر: موسى اللوزي (2002): التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، ص 229.

المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي.

يمكن التمييز بين عدة أنواع للتغيير التنظيمي بناء على معايير مختلفة، فبحسب معيار التخطيط فيمكن أن نميز بين التغيير المخطط حيث يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة وفقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها ومن تدخله بفعل إداري من الإنسان وبدرجات متفاوتة، وأن التغيير المخطط يتطلب فهماً وإدراكاً كاملاً لبيئة المنظمة والشروع بشكل جاد لتوجيه الأفراد والهيكل والتكنولوجيا لتحقيق الفعالية والكفاءة ويتطلب التغيير في هذا

¹ أحمد صالح الهزايمة ومحمد الزعبي (2010): أثر التغيير في التطوير التنظيمي "حالة دراسية ميدانية في دائرة الجمارك العامة الأردنية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 07، الأردن، ص.ص 35 - 08 .

المفهوم الإلمام الكافي لظواهر المنظمة وكذلك بالمشكلات التي تواجه المنظمة واتخاذ القرارات الهادفة لإحداث التغيير،¹ أما التغيير العشوائي فيمثل التغيير الذي يحصل تلقائياً بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية وبدون تدخل العنصر البشري حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المنظمة ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي للمنظمة.²

أما بحسب معيار الشمولية فينقسم التغيير فيه للتغيير التدريجي والتغيير الشامل فالأول يشمل أجزاء من المنظمة أو من العمليات أو الأنشطة وقد يشمل وحدة من الوحدات الإدارية في المنظمة وأهداف المنظمة أو السياسات أو الإجراءات وتكمن الخطورة في هذا التغيير، أما التغيير الشامل فيمتاز هذا النوع من التغيير بشموليته حيث أنه يشمل كافة المؤسسات سواء أقسامها أو عملياتها أو دوائرها أو الأفراد أو الجماعات.³

أما بالنسبة لمعيار موضوع التغيير فينقسم التغيير إلى تغيير مادي وتغيير معنوي فالتغيير المادي هو الذي يحدث على مستوى الآلات، الأدوات وإجراءات العمل في المنظمة بعيداً عن العاملين، أما التغيير المعنوي فهو التغيير الذي يحدث في الجانب السلوكي، الاجتماعي والنفسي للعاملين.⁴

المطلب الرابع: مجالات التغيير التنظيمي.

تختلف مجالات التغيير التنظيمي من منظمة إلى أخرى حسب تأثرها بالظروف المحيطة، إلا أننا نعتبر التغيير الذي يحدث على مستوى الأفراد هو من أهم المجالات، لأن التغيير مهما كان مجاله يستهدف الموارد البشرية ولا يتحقق إلا من خلاله وتمثل عموماً مجالات التغيير التنظيمي فيما يلي:

أولاً: التغيير الإستراتيجي.

يتم هذا التغيير لتحقيق الغاية المرجوة للمنظمة، كما قامت به العديد من المنظمات الكبرى في العالم، فيكون إما بتعديل المنظمة لاستراتيجياتها أو تبني إستراتيجية جديدة، أو يكون على مستوى إستراتيجية النشاط إما بالدفاع أو الهجوم أو الثبات بتغيير المنظمة واحدة أو أكثر من استراتيجياتها: الوظيفية، التسويقية، الإنتاجية، التمويلية، البحث والتطوير أو الموارد البشرية.⁵

كما يهتم التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة المدى، وهو خطوة للمستقبل ويطلق عليه الرؤية الإستراتيجية ويتضمن هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها حول التطور والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين، واحتياجات المجتمع، والتقنيات المستخدمة، ويحدث التغيير الإستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي: البيئة التنافسية

¹ كحول زهرة (2017): أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الجلفة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجلفة، الجزائر، ص 32.

² بئينة لقمان أحمد وآخرون (2006): اتجاهات الأفراد العاملين وعلاقتهم بالتغيير التنظيمي "دراسة ميدانية في شركة توزيع كهرباء نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 16، جامعة الموصل، العراق، ص. ص 36-62.

³ أبو بكر منصور (2015): المرجع السابق، ص. ص 195-204.

⁴ ناصر جرادات وآخرون (2013): إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 34.

⁵ مؤيد الساعدي وآخرون (2013): تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجل الكليات في جامعة كربلاء"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 02، جامعة كربلاء، العراق، ص. ص 31-57.

والاجتماعية والاقتصادية، والموارد الداخلية للمؤسسة، المادية والبشرية المتاحة والثقافة والهياكل التنظيمية والأنظمة ويتطلب التنفيذ الناجح لعملية التغيير الإستراتيجي تحليلاً وتفهماً عميقين لهذه العوامل في مرحلتي التشكيل والتخطيط.¹

ثانياً: التغيير الهيكلي.

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين رؤساء الأقسام وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية.² ويحدث التغيير هنا بإعادة النظر في تقييم المصالح والوحدات الإدارية، أو دمج الإدارات مع بعضها البعض أو خلق إدارات جديدة أو إلغاء إدارات قائمة.³

ويتضمن الهيكل التنظيمي عناصر ومتغيرات مثل: نطاق الإشراف ومركزية ولا مركزية السلطة ودرجة التنسيق والترابط بين التقسيمات الداخلية للمنظمة، فالبيئة الخارجية ومتطلبات التكيف معها أو الاستجابة لطلباتها والعوامل الداخلية التي تنشأ عن حاجة المنظمة لحل مشكلاتها الداخلية كإعادة تقسيم المستويات الإدارية أو الأساليب والإجراءات المتبعة أو التعديل أو التغيير في سلطة اتخاذ القرارات أو آليات التنسيق المتبعة أو في تصميم وإعادة تصميم الوظائف وكذلك يحصل التغيير الهيكلي نتيجة التغيير في الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة، وتمثل جميع هذه الأمور أسباباً منطقية لإجراء التغيير في الهيكل التنظيمي.⁴

ثالثاً: التغيير التكنولوجي.

وهي التغييرات في العمليات الإنتاجية للمنظمة متضمنة معرفتها وأساس مهارتها، والتي تجعل من الممكن إظهار قدراتها المتميزة، وتصمم هذه التغييرات لجعل الإنتاج أكثر كفاءة، أو لإنتاج كميات أكبر وتشمل التغييرات التكنولوجية أساليب صناعة المنتجات والخدمات ومناهج العمل والمعدات،⁵ كما ينطوي هذا التغيير على تطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات بإدخال آلات ووسائل ومعدات جديدة واستعمال برامج ونظم معلومات متطورة.⁶

لقد وفرت التكنولوجيا للمنظمات اختيار أكثر وأفضل الأساليب ملائمة للعمل بكفاءة وفعالية فضلاً عن تأثيرها على الأفراد وفي دافعيتهم للعمل، ولعل أبرز ظاهرة تغيير في المجال التكنولوجي هي ظاهرة تكنولوجيا المعلومات

¹ ألفت ياسين خضر الراوي وكلثوم عبد عون (2016): إدارة التغيير لدى مديريات رياض الأطفال، مجلة العلمية الأكاديمية العراقية، العدد 47، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ص. ص 36-52.

² أديب برهوم وآخرون (2017): أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي "دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري"، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 23، سوريا، ص. ص 161-197.

³ مارس هناء (2017): مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية كيرت لوين مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد ب، العدد 10، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص. ص 386-410.

⁴ مجيد حميد محمد (2016): المرجع السابق، ص. ص 44-74.

⁵ رغد محمد يحيى خروفة (2010): قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الريف، المجلد 32، العدد 92، جامعة الموصل، العراق، ص. ص 02-42.

⁶ حسين أحمد الطراونة وآخرون (2012): نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 178.

التي استفادت منظمات الأعمال منها في مجالات الإبداع والابتكارات إذا تسارعت حصول المنظمات على المعلومات وتبادلها داخليا وخارجيا.¹

رابعاً: التغيير الإنساني.

إن طريقة تغيير المنظمة وطريقة إعادة هيكلتها على صعيد الموارد البشرية هي مفتاح لتحسين الفاعلية التنظيمية، فعند تغيير المهمة، الهيكل أو التكنولوجيا يجب عدم إغفال تأثير التغيير على الموارد البشرية وأن تغيير أي من هذه المجالات سوف لا يكون مؤثراً إلا بعد الأخذ بنظر الاعتبار تغيير الموارد البشرية وأن التغييرات في الموارد البشرية تتوجه نحو سلوك واتجاهات العاملين واتصالاتهم في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.²

ويشمل التغيير الإنساني جانبين، أحدهما كمي (مادي) والآخر معنوي (سلوكي)، ويقصد بالتغيير الكمي إحلال فرد مكان فرد آخر بسبب المرض أو التقاعد أو الترقية أو النقل أو الفصل... الخ، أو استخدام أفراد جدد وإضافتهم إلى هيكل العمل في المنظمة، في حين يقصد بالتغيير المعنوي التغيير في سلوك الفرد واتجاهاته ووجهات نظره وفي توقعاته ومهارته لجعله أكثر استجابة لمتطلبات العمل، مع التأكيد على أن الموارد البشرية أصبحت اليوم من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة لكونها تمتلك قدرات وإمكانيات فكرية هائلة، وهذا المورد هو مصدر المعلومات والأفكار المبدعة التي تحتاج إليها جميع المنظمات وتستثمرها في المجالات الإستراتيجية والإنتاجية والتطويرية والتنافسية ولأهداف تتعلق بتعظيم مردوديتها.

وتغيير سلوكيات الأفراد يعني تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتحفيزهم على إدراك أهمية ما يقومون به، فضلاً عن التغيير في أنماط العلاقات البشرية داخل العمل وحث الأفراد على الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي، أي المشاركة الفاعلة ضمن مجموعات وفرق عمل تضم مجموعة من الأفراد ذوي اختصاصات ومهارات وخبرات متنوعة.³

الجدول 04: مجالات التغيير التنظيمي.

التغيير الاستراتيجي	التغيير الهيكلي	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
- مكونات البناء التنظيمي	- المعدات	- المهارات	
- إستراتيجية المنظمة	- التصميم التنظيمي	- الأداء	
- إستراتيجية النشاط	- نظام المكافآت	- الاتجاهات	
- إستراتيجية الوظيفة	- تقييم الأداء	- الإدراك	
	- نظم الرقابة	- السلوكيات	
		- نظام معالجة المعلومات	

المصدر: علي شريف ومحمد سلطان (1998): مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر،

الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص 330.

¹ مجيد حميد محمد (2016): المرجع السابق، ص. ص 44-74.

² ياسر لطيف حلف (2017): دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والعاملين في شركة إيرث لنك العراق لخدمات الشبكات والاتصالات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 99، جامعة الفلوجة، العراق، ص. ص 275-294.

³ مجيد حميد محمد (2016): المرجع السابق، ص. ص 44-74.

المبحث الثالث: أثر التغيير التنظيمي على القدرات التنافسية.

يعد كل من موضوع التغيير التنظيمي والقدرات التنافسية للمنظمة من الموضوعات الحديثة في الأدب الإداري الحديث على الرغم من تناولهما في ميادين فكرية مختلفة، وتبرز الحاجة إليهما في منظمات الأعمال حاضرا ومستقبلا بسبب المنافسة والتغير المتسارع في إدارة المعرفة على الرغم من أهمية أثر التغيير التنظيمي على القدرات التنافسية للمنظمة الذي أخذ حيزا مهما في تفكير الباحثين والمفكرين وجهودهم في السنوات الأخيرة، وتوسعت أفاقه في مختلف أنحاء العالم، بحيث مازال يشغل تفكير إدارات المنظمات المعاصرة ولا تزال أبعاده ومفاهيمه يسيطر عليها الغموض وعدم الوضوح وذلك لأن الجدل الفكري حولهما لم يحسم لحد الآن.

المطلب الأول: أثر التغيير الاستراتيجي على القدرات التنافسية.

يتم التغيير الإستراتيجي بهدف تحقيق الغايات المرجوة والرقى للمؤسسة، فيكون إما بتعديل المنظمة لإستراتيجيتها وأنظمتها الإدارية أو تبني إستراتيجية وخطط جديدة أو يكون على مستوى إستراتيجية النشاط بالدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير المنظمة واحدة من إستراتيجيتها الوظيفية، التسويقية، الإنتاجية، التمويلية، البحث والتطوير أو الموارد البشرية، والتغيير الاستراتيجي يعبر عنه بأنه عملية تتضمن إعادة تشكيل آليات عملية تنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة المحافظة على الروح المعنوية للأفراد العاملين وتحفيزهم بمنحهم مكافآت وترقيات مما يساهم في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة وتشجيعهم على تقديم أفكارهم وإبداعاتهم، والتغيير الاستراتيجي يوفر الدعامة العلمية لعملية اتخاذ القرارات والتي تلعب فيه النشاطات البشرية دورا مهما للتوصل إلى الحالة المستقبلية المرغوبة وبالتالي فهي تساهم في تحسين القدرات التنافسية في الشركة¹، فالمنظمات اليوم تميل إلى امتلاك رؤية إستراتيجية للتغيير تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية، ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة، والإمكانات والثقافة والهياكل والأنظمة، فعند فالمنظمات عند تقييمها للبيئة الداخلية والخارجية ومتابعة نقاط قوتها وضعفها هذا يساعدها على تحسين قدراتها التنافسية، وكذلك على المنظمات أن تشعر موظفيها بأنهم أشخاص ذوي قيمة، وأنهم ينالون بالفعل ثقة المنظمة واحترامها وهذا يساعد على تحسين قدراتها التنافسية.

المطلب الثاني: أثر التغيير الهيكلي على القدرات التنافسية.

هو ذلك التغيير الذي يكون في إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، ويؤثر ذلك في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، أي في نطاق الإشراف المتبع في العمل، والنشاطات في كل قسم، وهكذا قد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية أو إلغاؤها أو تغيير في خطوط الاتصالات أو في هيكل السلطة المسؤولة أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في معدلات الأداء أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل المنظمة وكل هذا يساعد على تحسين القدرات التنافسية في المنظمة.

¹ إحسان دهش جلاب واسيل علي مزهر (2007): التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي: العلاقة والأثر: دراسة ميدانية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية، مجلة الدراسات الإدارية، العدد 01، جامعة البصرة، العراق، ص. ص 16-41.

وإن توسيع حصة المنظمة في السوق أو الحفاظ على الحصة الحالية لها يستدعي تغيير بعض تشكيلاتها التنظيمية لنشر نشاطها في السوق مما يساعد على زيادة قدرتها التنافسية، أي ان التغيير في الهيكل إما أن يكون في جميع مسؤوليات بعض الأقسام، وإما تقليص بعض المستويات العمودية، وإما توسيع نطاق الإشراف لكي تصبح المنظمة أكثر سطحية وأقل بيروقراطية وهذا لتحسين قدراتها التنافسية.

المطلب الثالث: أثر التغيير التكنولوجي على القدرات التنافسية.

التغيير التكنولوجي هو عملية تهتم بتقنيات إنتاج المنتجات والخدمات التي تركز على طرائق ومعدات وانسيابية العمل، وتتضمن التغييرات التكنولوجية واحداً أو أكثر من المستويات التالية: تحسينات ثانوية أو طفيفة في تكنولوجيا المنتج، إدخال تكنولوجيا جديدة تتكامل مع التكنولوجيا القائمة في المنظمة مما يساعد في تعزيز القدرات التنافسية وأيضاً اكتشاف تقنية جديدة، وهذا يمثل أعلى مستوى في تغيير وتطوير التكنولوجيا في المنظمة مما يساهم في تطوير القدرات التنافسية وتحسينها في المنظمة، وتعرف عملية التغيير بتبني المنظمة لفكرة أو سلوك جديد وتهدف إلى إعادة هيكلة الموارد والإمكانات لزيادة القدرات، وخلق قيمة، وتحسين العوائد والنتائج لأصحاب المصالح في المنظمة، وتشمل هذه العملية المهمات والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي والأفراد التي تساعد في إنجاز الأهداف بكفاءة عالية.¹

ويتم نقل المعارف المختلفة باستخدام طرق وأساليب تكوين متنوعة تهدف كل منهما إلى تطوير قدرات معينة للأفراد، أما بالنسبة للتغييرات في الإنتاج فإنها تخص التحسينات المتعلقة بنظام انتاجي معين ناشئ عن مشروع استثماري أو تعديل في بعض المنتجات أو الأساليب أو المواد أو التنظيمات الناشئة، حيث تتأثر التغييرات التكنولوجية بالبيئة التي تفرض متطلباتها وحاجاتها المتغيرة على منتجي التكنولوجيا، المطالبين بإنتاجها وتطويرها على نحو يحقق تلك المطالب، ويشبع تلك الحاجات بمختلف أشكالها.

كما يساهم التغيير التكنولوجي في تحسين جودة المنتجات وبالتالي زيادة تحسين القدرات التنافسية، كما يساهم التغيير التكنولوجي في تنمية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الأفراد المتميزين فيؤدي ذلك إلى تحسين القدرة التنافسية، وأيضاً تدريب الموظفين في الشركة على العمل مع أحدث الوسائل والاختراعات لدمج خبرات الموظفين ومواهبهم مع التكنولوجيا الذي يوفر للشركة عنصراً قوياً وبالتالي رفع القدرات التنافسية.²

المطلب الرابع: أثر التغيير الإنساني على القدرات التنافسية.

تعتبر الموارد البشرية من أهم القضايا التي تواجه المنظمات الحالية، ويتضمن ذلك إعداد برامج التدريب الخاصة بالجودة وبرامج التدريب بشكل عام، وبرامج التحسين، وخبراء الموارد البشرية هم الأفضل في التعامل جيداً مع تلك القضايا لأنهم يعرفون جيداً رسالة المنظمة وبإمكانهم تحسين برامج التطوير التي تتلاءم مع أهداف المنظمة بالإضافة إلى

¹ غسان قاسم داود (2007): إستراتيجية العمليات والتغيير التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 47، جامعة بغداد، العراق، ص.ص 02-10.

² محمود حمدون الصواف وآخرون (2013): الاستجابة للتغيير التكنولوجي ودوره في تحسين جودة المخرجات: دراسة حالة في معمل الضماد والقطن الطبي بالموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 29، جامعة تكريت، العراق، ص. ص 10-28.

خبرتهم في مجال الموارد البشرية، كما تساعد الموارد البشرية أيضا في تحسين الإنتاجية¹، والمصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمراريتها هو المورد البشري الفعال، كما يعتبر العنصر البشري أحد العوامل المسؤولة عن تحقيق المؤسسة لأهدافها وضمانا لإستمراريتها، بحث يتوقف نجاح عملية التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وقناعتهم بضرورته، ويتم أحداث التغيير في الجانب البشري من خلال: الاستغناء عن الموظفين الحاليين واستبدالهم بموظفين أكثر كفاءة وفعالية وذلك يساعد على تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة، تكوين الموظفين بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة مما يساعد المؤسسة على تحسين قدراتها التنافسية.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها.

بعد التطرق إلى مفهوم القدرات التنافسية والتغيير التنظيمي من الجانب النظري وإيضاح أهمية كل منهما بأبعادهما المختلفة والعلاقة التي تربط كل متغير بالآخر سنحاول التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت المفهومين المتعلقين بهذه الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالقدرات التنافسية.

حاول بعض الكتاب والباحثين التطرق إلى ماهية القدرات التنافسية كل حسب تخصصه لذا سنحاول في هذا المطلب تناول أهم الدراسات التي تطرقت إلى هذا المفهوم من عدة جوانب وتوضيح أهم ما تناولته هذه الدراسات من مشكلة احث واهم النتائج التي توصلت إليها.

أولا: دراسة (عبيد خبيون علي الخفاجي، 2015).

تهدف هذه "الدراسة الميدانية"² إلى إبراز دور نظم المعلومات المحاسبية في تعزيز القدرة التنافسية في شركات القطاع الصناعي العام في العراق، ولغرض تحديد أهداف الدراسة واختبار فرضياته تم جمع المعلومات المطلوبة بواسطة استبانة صممت بشكلها الأولى ووزعت على عينة مكونة من (50) فردا (مراقب حسابات) في الهيئات الرقابية لديوان الرقابة المالية الاتحادي التي تعمل في قطاع الصناعة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام المنهج الاستقرائي والاستنباطي وبعض الأساليب الإحصائية (التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معاملات الاختلاف).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التقارير المالية ذات الغرض العام تعد من أهم المخرجات التي يوفرها نظام المعلومات المحاسبية إلى مستخدميه، وأن نظام المعلومات المحاسبية يركز على المعلومات المالية أكثر من تركيزه على المعلومات غير المالية، وأن المعلومات التي يوفرها هذا النظام هي معلومات موضوعية وقابلة للتحقيق، إلا أن متخذ القرار

¹ بارك نعيمة (2004): تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، جامعة البلدية، الجزائر، ص. ص. 273-288.

² عبيد خبيون علي الخفاجي (2015): نظام المعلومات المحاسبية ودوره في تعزيز القدرة التنافسية في شركات القطاع الصناعي العام في العراق من وجهة نظر مراقبي الحسابات في هيئات ديوان الرقابة المالية الاتحادي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 10، العدد 30، جامعة بغداد، العراق، ص.ص 171-201.

يهتم بالمعلومات الملائمة أكثر من اهتمامه بالمعلومات الموضوعية، وأن نظام المعلومات يركز على الشكل القانوني وليس الجوهر الاقتصادي للمعلومات.

ثانيا: دراسة (عامر محمد وجيه خربوطلي، 2014).

سعى الباحث في هذه "الدراسة"¹ إلى محاولة معرفة العوامل المؤثرة على القدرات التنافسية للصادرات السورية، وتأتي أهمية البحث في أنه يعالج موضوعا يدخل في صلب عمل قطاع الأعمال السوري، إذ تؤدي القدرة التنافسية ومدى جودتها في السلع والخدمات إلى تحقيق أكبر قدر من الكفاءة والتخصيص الأمثل للموارد وتحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء والفاعلية، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة تم الاعتماد في القسم التحليلي من البحث على المنهج الاستقرائي في دراسة المتغيرات والإبعاد، ولجأ إلى المنهج الاستنباطي في القسم النظري للدراسة في دراسة انعكاسات التنافسية على قطاع التصدير السوري، وتوصل الباحث إلى أن سوريا رغم امتلاكها لمجموعة من عناصر قوة في السوق إلا أنها مازالت غير مستغلة بالشكل الكافي مما يؤدي إلى تنافسية هذه السوق فضلا عن وجود ضعف في تنافسية الصادرات السورية ولاسيما الصناعية منها.

ثالثا: دراسة (عبود زرقين وتواتيه الطاهر، 2014).

تهدف هذه "الدراسة"² إلى محاولة معرفة الدور الذي يمكن أن تلعبه العناقيد الصناعية في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، وتكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على مكانة العناقيد الصناعية والتي تتسم بتجميع تلك الصناعات في مكان واحد مع وجود الصناعات الداعمة والمغذية لإنتاج منتج واحد ومن ثم اقتحام السوق العالمية والصمود أمام المنافسة في السوق المحلي.

ومن اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي بغرض تحليل الجداول والإحصاءات وربطها بالأهداف الاقتصادية العامة بالإضافة إلى الاستعانة بالمنهج الاستقرائي لدراسة المتغيرات والأبعاد كما تم الاعتماد على أسلوب الدراسة الأكاديمي الذي يعتمد على الكتب والدوريات والدراسات المقدمة في هذا الموضوع، فضلا على بعض الإحصائيات عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وذلك بالاتصال بمختلف الهيئات الرسمية والإدارية في الجزائر من اجل جلب الإحصائيات، كما اشتملت الدراسة عن الحدود المكانية التي تناولت دراسة التجربة الجزائرية في مجال تأهيل وترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد توصل الباحثان إلى أن القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا بد أن تتدعم بمفهوم العناقيد الصناعية وذلك من اجل رفع القدرات الإنتاجية والتسويقية... الخ والتي تمثل جوهر العمليات التنافسية.

رابعا: دراسة (صليحة فلاق، 2013).

¹ عامر وجيه خربوطلي (2014): العوامل المؤثرة على القدرات التنافسية للصادرات السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 01، جامعة دمشق، سوريا، ص.ص 671-695.

² عبود زرقين وتواتيه الطاهر (2014): العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 41، بغداد، العراق، ص.ص 159-183.

اهتمت هذه "الدراسة الميدانية"¹ بإدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للبنوك، وتكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة التحسين من خلال دور إدارة الجودة الشاملة في الوصول إلى فعالية الأداء البنكي، وإبراز أهميتها كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية باعتبارها منهج شامل للتغيير، وللإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي وذلك بإتباع الأسلوب الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل مختلف أبعاد كل من إدارة الجودة الشاملة والقدرات التنافسية.

وقد توصل الباحث إلى ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمواجهة احتياجات العملاء والاستفادة من التميز ومواجهة المنافسة، والهدف من إدارة الجودة الشاملة هو تنمية وتطوير مهارات الموظفين وتخفيض التكاليف وتحقيق التميز في السوق، وكذلك يجب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أساس سليم وعلمي مبدؤه توفير القيادة الكفوءة وتحقيق التصميم الجيد بالإضافة إلى توفير نظم اتصال متطورة، من أجل تحقيق فعالية إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي.

رغم أهمية التغيير التنظيمي تنوعت الدراسات التي بحثت هذا المفهوم وبمختلف الأبعاد حسب ما تضمنته إشكالية الدراسة وسنحاول التطرق في هذا المطلب إلى أهم الدراسات الميدانية التي تناولت هذا الموضوع مع إبراز أهم ما جاء في كل دراسة من جانب اشكاليته ونتائجها.

أولاً: دراسة (علوطي عاشور وعبد الحميد مهري، 2017).

هدف الباحث من خلال هذه "الدراسة الميدانية"² إلى التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي لدى عينة من أساتذة التعليم العالي بجامعة المسيلة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات المطلوبة بواسطة استمارة صممت وطورت خصيصاً لهذه الدراسة، شملت هذه الاستمارة عينة مكونة من (62) فرداً يتوزعون على ستة أقسام في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وبشكل متناسق، وتم تحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي وعدد من الأساليب والمؤشرات الإحصائية (معامل الارتباط بيرسون).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي عند مستوى دلالة (0.01)، وكذلك وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين التغيير التنظيمي ومجموعة مؤشرات منها: جودة الأداء لدى الأساتذة وجودة التكوين، ومستوى المعرفة الجامعية، بينما وجدت علاقة ارتباطية ضعيفة بين التغيير التنظيمي وجودة مخرجات البحث العلمي.

¹ صليحة فلاق (2013): إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للبنوك، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 03، جامعة الشلف، الجزائر، ص.ص 264-283.

² علوطي عاشور وعبد الحميد مهري (2017): التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى الأساتذة الجامعيين: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص.ص 27-49.

ثانيا: (دراسة عبد الرحمان طاهر شنيتر، 2016).

سعى الباحث من خلال هذه "الدراسة الميدانية"¹ إلى قياس تأثير التوجه الاستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي لدى شركة زين العراق للاتصالات، وتمثل أهمية هذا البحث في التوجه الإستراتيجي حيث يحقق الكثير من المزايا للشركة، ويعد من أهم الوسائل التي تمكن الشركات من الوصول إلى مرحلة التميز في ظل التطورات المتسارعة، أما أهداف البحث فتمثلت في: التعرف على تصورات الإدارة العليا والوسطى في شركة الاتصالات لأبعاد التوجه الإستراتيجي (الرؤية، الأهداف، الرسالة)، تحديد مدى تأثير التوجه الإستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي وتقديم مجموعة من التوصيات إلى المدراء في الشركة.

ولغرض تحديد أهداف البحث تم جمع البيانات باستخدام استبانة كأداة للقياس وقد شملت هذه الاستبانة عينة مكونة من (49) موظفاً، وطبقت على المديرين ورؤساء الأقسام في هذا المركز (مركز البحث والتطوير النفطي)، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية (معامل الارتباط بيرسون، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الانحدار، معادلة الانحدار الخطي البسيط).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي مع التغيير أي أن التوجه الإستراتيجي الذي تتبعه الشركة له دور قوي وفعال في خلق التغيير في الشركة وفق ما تبحت عنه الشركة وترغب فيه، واتضح أيضاً أن هناك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة أي أن الرؤيا التي تتبعها الشركة لها دور قوي في التغيير الموجود بالشركة، هناك دور أساسي للرؤيا والأهداف والرسالة التي تتبعها الشركة في التغيير.

ثالثا: دراسة (مصطفى ناطق ناجي، 2015).

سعى الباحث في هذه "الدراسة"² إلى إبراز دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث حاول معرفة طبيعة العلاقة بين مؤشرات التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي في مركز البحث والتطوير النفطي، وحاول أيضاً معرفة طبيعة عمليات التغيير التي تحدث داخل هذا المركز، حيث تكمن أهمية هذا البحث في بيان التأثير الحيوي لعوامل التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المنظمة، وتمثل أهدافه في التعرف على مستوى النجاح الاستراتيجي وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة، وتقديم صورة واضحة لأساسيات عملية تحقيقه.

وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومختلف الأساليب الإحصائية (معامل الارتباط، الوسط الحسابي والانحراف المعياري). إلا أن النتائج الإحصائية أظهرت وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ما بين التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي، وأظهرت أيضاً وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعث التغيير التنظيمي في بعد النجاح

¹ عبد الرحمان طاهر شنيتر (2016): قياس تأثير التوجه الاستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي: بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 15، العراق، ص.ص 23-43.

² علي حسون الطائي ومصطفى ناطق ناجي (2015): دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 21، العدد 82، جامعة بغداد، العراق، ص.ص 47-70.

الاستراتيجي في المنظمة، وأيضا أبرزت النتائج امتلاك المنظمة لإجراءات مبسطة في أداء العمل والابتعاد عن الروتين والتعقيدات الإدارية.

رابعا: دراسة (أياد حماد، 2011).

سعى الباحث في هذه "الدراسة"¹ لمعرفة أثر القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي داخل أي منظمة، حيث تكمن أهمية هذا البحث في محاولة التعرف على أبعاد القيادة التحويلية المستخدمة داخل المستشفى المدروس، وتحديد مسببات التغيير التنظيمي الأكثر تأثيرا في أبعاد القيادة التحويلية في هذا المستشفى، التعرف على مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي، أما أهدافه فتتمثل في وصف أبعاد القيادة الإدارية التحويلية والمسببات الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي وتشخيصها في هذا المستشفى، والتعرف على مدى التفاعل بين عناصر القيادة التحويلية وعملية التغيير داخل هذا المستشفى.

وتناول من جانب آخر مفهوم كل من القيادة التحويلية حيث عرفها بأنها نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة واضحة تشجع المرؤوسين في بلورة رؤية طويلة الأمد، وتسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، وتتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ومفهوم التغيير التنظيمي بأنه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل، كما تطرق إلى مفهوم إدارة التغيير، أهمية التغيير التنظيمي، أنواع التغيير، أسباب التغيير التنظيمي، مراحل عملية التغيير التنظيمي وكذا عناصر القيادة التحويلية ووظائف ومهام القائد التحويلي.

ولقد اعتمد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومختلف الأساليب الإحصائية (معامل الارتباط، معادلة الانحدار الخطي البسيط) في تحليل البيانات، وفي الأخير توصل إلى أن نتائج التحليل الإحصائي أوضحت أن هناك علاقات ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، كما أوضحت أيضا وجود أثر معنوي موجب بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، وعلى حسب نتائج الوصف لأبعاد القيادة التحويلية فإنه لا يوجد بعد واضح يستخدم في المستشفى على حساب الأبعاد الأخرى.

المطلب الرابع: دلالات الدراسات السابقة.

بعد أن تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة سنحاول في هذا المطلب إيضاح دلالات هذه الدراسات، ولقد أفادتنا الدراسات المتعلقة بالقدرات التنافسية في الجانب النظري من خلال التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالقدرات التنافسية وكذلك التعرف على مختلف مصادرها المتمثلة في تكاليف الإنتاج، الجودة والنوعية، دور الحكومة، وكذلك بعض محددات القدرة التنافسية، وكذلك التعرف على أهمية القدرة التنافسية بالنسبة للشركات سواء

¹أياد حماد (2011): أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 04، جامعة دمشق، سوريا، ص.ص 383-403.

الشركات الحكومية أو الشركات الخاصة وكذا أنواع القدرات التنافسية والمتمثلة القدرات الإنتاجية القدرات المالية، القدرات البشرية، القدرات التجارية، وكيف تسعى المنظمات في الفترة الحالية إلى محاولة الرفع والتحسين المستمر لهذه القدرات عن طريق إتباع مجموعة من الأساليب الإدارية العلمية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد الداخلية للمنظمة التي تمثل الدور الحيوي والجوهري في تحسين وتطوير هذه القدرات، وهذا لا يعني الاستغناء على مواردها الخارجية التي تعتبر وسيلة للاتصال بالحيط الخارجي للمنظمة الذي تشتد فيه المنافسة بأنواعها، بداية من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي فهي لا تستثني نوع المؤسسة أو حجمها أو نشاطها، ويمكن القول أن سبب بقاء المنظمات اليوم هو التنافس الذي جعل المؤسسات تحب التميز والتطوير والحفاظ على مكانة جيدة في مجالات الأعمال المعاصرة المتعددة وتسعى إلى البقاء والاستمرار في السوق.

ولقد أظهرت الدراسة التطبيقية التي تناولتها الدراسات السابقة للقدرات التنافسية التنوع في أساليب الدراسة الميدانية سواء من خلال جمع البيانات كالاستبيان وطريقة تصميمه أو بالاعتماد على مختلف المصادر وكذلك فهم واستيعاب أساليب وأدوات التحليل الإحصائي وكيفية صياغة الفرضيات ودراسة العينات وتحديد مجتمعات البحث ومدى تباين العلاقة بين متغيرات الدراسة المراد البحث فيها كل هذا سيفيدنا في الدراسة الميدانية أو التطبيقية لدراستنا هذه. أما بالنسبة للمتغير الثاني والمتمثل في التغيير التنظيمي فقد أفادتنا الدراسات السابقة المتعلقة به في فهم عملية التغيير التنظيمي ومعرفة مختلف التعريفات المتعلقة به، والذي تناوله معظم الباحثين من جانب مختلف النماذج وأهميته بالنسبة للمؤسسات وكذلك التعرف على مختلف أنواعه، وقد أفادتنا الدراسات السابقة أيضا في التعرف على مجالات التغيير التنظيمي والمتمثلة في التغيير الاستراتيجي، التغيير الهيكلي، التغيير الإنساني، التغيير التكنولوجي، والتغيير التنظيمي عملية ضرورية ومهمة للمؤسسات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بالتغيير السريع والمستمر في القوى المؤثرة فيها، والتي يصعب التحكم فيها والتنبؤ بها، لذلك فإن المسار الأفضل والصحيح للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة بها.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فلاحظنا بأن التغيير التنظيمي ودراسة أبعاده العديدة ونماذجه ومحاولة تطبيقه لم تستثني الرجوع إلى دراسات تطبيقية تناولتها الدراسات السابقة التي تناولناها فيما يخص عملية التغيير التنظيمي فمنهجية البحوث وتطبيقها انطلاقا من دراسة الإشكالية مرورا بمجتمعات الدراسة وعينة البحث وطرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة في عملية التحليل وتبيان العلاقة بين أبعاد المتغيرات المدروسة كانت أكثر سهولة ووضوحا في محاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة لكل دراسة من الدراسات السابقة، وعلى الأرجح هذه الدراسات ساعدتنا بشكل جيد في موضوع الدراسة المتعلق بنا.

"أثر التغيير التنظيمي على القدرات التنافسية للشركات" دراسة تطبيقية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة بسكرة

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

نهدف ونهتم من خلال هذا الفصل إلى توضيح فرضيات البحث التي سيتم إثبات صحتها أو عدم صحتها في هذه الدراسة بالإضافة إلى لنموذج الدراسة الذي سنبين من خلاله المتغيرات المستقلة والتابعة في هذا البحث، ثم سنحدد المنهج الذي تم إتباعه لإجراء هذه الدراسة، والحدود الزمنية والمكانية والبشرية والموضوعية لها، ثم سنحدد مجتمع الدراسة والأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات، وأخيرا سنتطرق إلى أساليب وطرق المعالجة الإحصائية المستخدمة في إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث.

توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها البعض، نهتم في هذا المبحث بتحديد متغيرات الدراسة والنموذج الذي تم إتباعه في هذه الدراسة وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المطلب أما فيما يخص المطلب الثاني فسنعرض فيه الفرضيات التي سنحاول إثبات صحتها أو عدم صحتها والتي ستساعدنا في الوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة.

المطلب الأول: نموذج الدراسة.

تم تطوير نموذج الدراسة في ضوء مراجعة الدراسة وأدبياتها والبحوث ذات الصلة، تتطلب انشاء نموذج افتراضي مقترح وتوضيح الأثر بين التغيير التنظيمي والقدرات التنافسية، وقد تألف نموذج الدراسة من متغيرين مبيينين في الشكل 03 حيث اشتملت الدراسة على متغيرين هما:

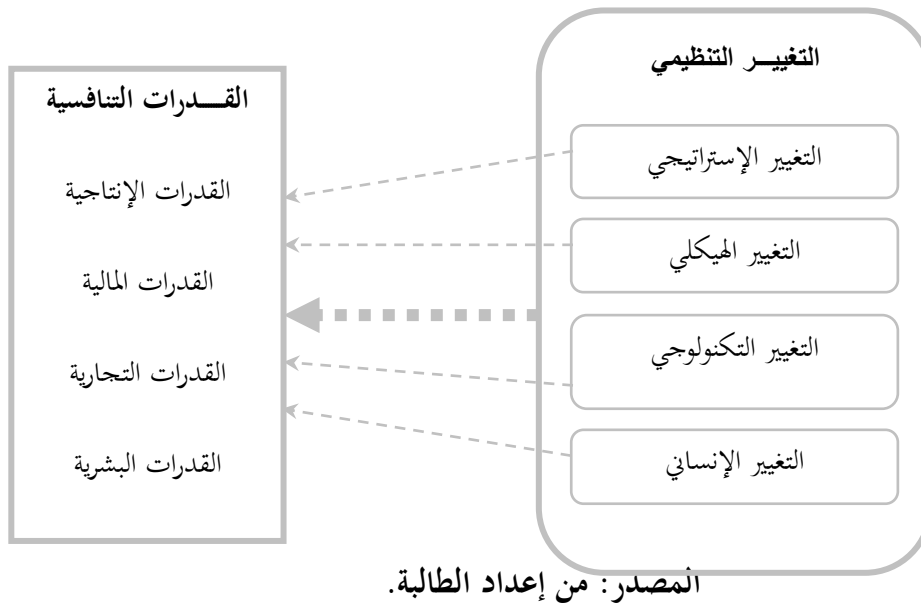
أولاً: المتغير المستقل.

وهو المتغير المعبر عنه بالتغيير التنظيمي والذي نريد في هذه الدراسة اختبار العلاقة بينه وبين المتغير التابع والبرهنة على درجة تفسيره للتغيرات الحاصلة فيه من خلال الأبعاد الأربعة المكونة له وعلاقة كل منها بهذا المتغير التابع وتأثيرها فيه وهي كالاتي: التغيير الاستراتيجي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني.

ثانياً: المتغير التابع.

وتمثل في القدرات التنافسية وتم قياسه من خلال القدرات المالية، القدرات البشرية، القدرات التجارية والقدرات الإنتاجية.

الشكل 02: النموذج النظري للدراسة



المطلب الثاني: فرضيات البحث.

تطابقا مع إشكالية البحث وأهدافه وآراء الكتاب والباحثين في وجود تباين واختلاف لدرجة العلاقة والتأثير بين ابعاد التغيير التنظيمي على القدرات التنافسية ، ومن اجل بلوغ الأهداف المرجوة الإجابة على أربع تساؤلات رئيسية منبثقة أساسا من مستويات التغيير التنظيمي التي يتناولها الباحثون والتي تم اعتمادها في الدراسة الحالية وهذه التساؤلات يمكن صياغتها بالشكل التالي:

أولا: الفرضية الرئيسية.

تشير الفرضية الرئيسية إلى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على القدرات التنافسية للشركة عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

ثانيا: الفرضيات الفرعية.

1. الفرضية الفرعية الأولى: تشير الفرضية الفرعية الأولى إلى انه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير الاستراتيجي على القدرات التنافسية في الشركة عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

2. الفرضية الفرعية الثانية: تشير الفرضية الفرعية الثانية إلى انه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير الهيكلي على القدرات التنافسية في الشركة عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: تشير الفرضية الفرعية الثالثة إلى انه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي على القدرات التنافسية في الشركة عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: تشير الفرضية الفرعية الرابعة إلى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير الإنساني على القدرات التنافسية في الشركة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)

وقد تم الاعتماد على هذه الفرضية بهدف تحديد ما إذا كان للتغيير التنظيمي بأبعاده، التغيير الاستراتيجي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي والتغيير الإنساني تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، واستنادا على نموذج الدراسة المعتمد والذي يشير إلى الأبعاد الأربعة المعبرة عن التغيير التنظيمي وعلاقته بالتغيير التابع، وبالتالي فإن اختبار الفرضية الرئيسية يفسر من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المذكورة أعلاه، وذلك لتبيان تأثير كل من التغيير الاستراتيجي والتغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي والتغيير الإنساني على القدرات التنافسية للمؤسسة ومن ثم الإجابة على الفرضية الرئيسية بوجود هذا الأثر أو نفيه.

المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة.

استكمالا لمتطلبات الإطار المنهجي لهذه الدراسة سنحاول في هذا المبحث إبراز طبيعة منهج البحث المستخدم ومختلف الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها سواء ما تعلق منها بتحليل البيانات أو باختبار الفرضيات، كما سيتم التطرق إلى حدود الدراسة باختلاف مجالاتها.

المطلب الأول: منهج البحث.

يعرف منهج البحث بتعريفات متعددة لعل من اشملها تعريفه بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة جملة من القواعد العامة، تسيطر على سير العمل حتى تصل إلى نتيجة معلومة. والبحث الوصفي هو احد مناهج البحث العلمي بحيث يمثل تشخيصا علميا للمشكلات أو الظواهر بقدر ما يتوفر من أدوات موضوعية، ثم يعبر عن هذا التشخيص برموز لغوية ورياضية مضبوطة وفق تنظيم محكم.

فالمنهج يعني مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العم أي انه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة". وعلى ضوء طبيعة الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على انه: "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة والموضوع محل الدراسة".

المطلب الثاني: حدود الدراسة.

إن من الأهمية بما كان تحديد الإطار الذي ستنتم في هذه الدراسة، وذلك لتوضيح الحدود التي سيجري فيها هذا البحث سواء البشرية أو المكانية أو الزمانية أو الموضوعية، وذلك لصعوبة تغطية الدراسة لمنطقة كاملة أو مجتمع بأكمله، واستحالة الظاهرة في كل الفترات، وقد يصعب أيضا دراسة كل الجوانب الموضوعية المرتبطة بموضوع البحث، لذا سنتطرق في هذا الفرع إلى كل هذه المحددات ومحاوله تبريرها، وقد تحددت الدراسة التطبيقية بالمجالات التالية:

أولاً: المجال البشري.

ويقصد بالمجال البشري تحديد مجتمع البحث وقد يتكون هذا المجتمع من جملة أفراد وعدة جماعات واقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على جميع الإطارات في شركة قديلة للمياه المعدنية بجمورة بسكرة. والسبب في حصر البحث في هذه الفئة والمتمثلة في جميع إطارات شركة قديلة يرجع إلى طبيعة موضوع الدراسة والذي يتطلب أن يكون المستجوبين على درجة مقبولة من التأهيل العلمي والأكاديمي من أجل الحصول على إجابات موضوعية تساعد على تحقيق هدف البحث.

ثانياً: المجال المكاني.

تركزت الدراسة الميدانية على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة بسكرة. ومن مبررات اختيار هذه المؤسسة لأنها مؤسسة رائدة في مجال صناعة المياه المعدنية وتتمتع بقدرات تنافسية كبيرة وكذلك لما لديها من كوادر بشرية قادرة على إعطاء أكثر مصداقية للنتائج المترتبة عن هذه الدراسة.

ثالثاً: المجال الزمني.

ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي يجمع فيه البيانات، وتم إجراء الجانب الميداني من هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الدراسية (2017/2018). ولقد تم إجراء الدراسة في هذه الفترة التي تعد قصيرة وغير كافية لإجراء البحوث، نتيجة لانشغالنا بمتابعة الدراسة الأكاديمية وعدم قدرتنا على التفرغ خلال فترة الدراسة لإجراء هذا البحث الميداني، وارتباطنا بجدول زمني من طرف الكلية لعرض هذه البحوث.

رابعاً: المجال الموضوعي.

اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على تناول أبعاد التعلم التنظيمي والدور الذي يلعبه في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة. فعلى الرغم من تناول البحوث والدراسات السابقة لمفهوم التعلم التنظيمي من عدة زوايا إلا أنها أهملت نوعاً ما مفهوم المتغير التابع والذي هو القدرات التنافسية و أخلطت بينه وبين مفهوم الميزة التنافسية لذلك نرى أن الغاية من هذا البحث ليس البرهنة على وجود عملية التغيير التنظيمي فقط بل الأثر الذي تلعبه على القدرات التنافسية للشركة.

المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.

تستند هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً ويتطرق هذا المبحث عن المجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى الأساليب والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، والمتمثلة في الاستبيان يشمل (33) عبارة تخص موضوع الدراسة، تُهدف من خلالها إلى قياس تأثير التغيير التنظيمي على القدرات التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة.

نظرا لأهمية موضوع البحث لكونه من المفاهيم الحديثة في التسيير ومن اجل الحصول على نتائج أكثر صدق وواقعية تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة، التي نرى فيها متطلبات هذا البحث.

أولا: مجتمع البحث.

يتكون مجتمع البحث من جميع الإطارات بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة، وقد بلغ إجمالي عدد مفردات المجتمع من إطارات مؤسسة قديلة حوالي (50) إطار.

ثانيا : عينة الدراسة.

نظرا لصغر حجم المجتمع المدروس فقد تم اعتماد المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع، وعلى ضوء الدوائر التنظيمية بهذه المديرية، تم توزيع (45) استمارة على الإطارات في مختلف الأقسام والمصالح التنظيمية بهذه المؤسسة واسترجعنا(35) استمارة استطعنا أن نعتمد عليها لأنها كانت صالحة للتحليل الإحصائي.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

لقد تم الاعتماد على الكتب والمراجع العربية، والمقالات والرسائل والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، والوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، في معالجة الجانب النظري. ومن اجل الحصول على المعلومات الأساسية الخاصة بالدراسة اعتمدنا على أداة الاستبيان، وهذه الأخيرة عبارة عن أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب، ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيب، ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، يجري ولجمع حقائق هم على علم بها، ولهذا يستخدم بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف الحقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد، وإذا كان الأفراد الذين يرغب الباحث في الحصول على بيانات بشأنهم في أماكن متباعدة فإن أداة الاستبيان تمكنه من الوصول إليهم جميعا بوقت محدود وبتكاليف معقولة.

وبعد جمع المعلومات يتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام: يشكل القسم الأول البيانات العامة الخاصة بأفراد المجتمع الإحصائي، وتناول القسم الثاني القدرات التنافسية حيث شمل (17) عبارة لقياس القدرات البشرية، القدرات التجارية، القدرات المالية، القدرات الإنتاجية، حيث خصصت (04) عبارات لقياس القدرات البشرية من السؤال (01) إلى السؤال (04)، وخصصت (05) عبارات للقدرات التجارية من السؤال (05) إلى السؤال (09)، وخصصت (04) عبارات للقدرات المالية من السؤال (10) إلى السؤال (13)، وخصصت (04) عبارات للقدرات الإنتاجية من السؤال (14) إلى السؤال (17).

وأخيرا خص القسم الثالث للتغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة، وذلك من اجل تحديد أثر التغيير التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية من جانب القدرات البشرية، القدرات التجارية، القدرات المالية، القدرات الإنتاجية، حيث اشتمل هذا القسم على (16) عبارة موزعة على المستويات الأربعة للتغيير التنظيمي حيث خصصت (04) عبارات للتغيير

الاستراتيجي من السؤال (18) إلى السؤال (21)، وخصصت (04) عبارات للتغيير الهيكلي من السؤال (22) إلى السؤال (25)، وخصصت (05) عبارات للتغيير التكنولوجي من السؤال (26) إلى السؤال (30)، وخصصت (04) عبارات للتغيير الإنساني من السؤال (31) إلى السؤال (34).

كما اعتمدنا على سلم ليكارت ذو البدائل الخمسة، والذي يعتبر من مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد أو يشعره أو يدركه الفرد عن نفسه كما يقيس الاتجاهات نحو الذات أو نحو الآخرين أو أنشطة معينة وقد تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

1. موافق تماما (05 درجات).
2. موافق (04 درجات).
3. غير متأكد (03 درجات).
4. غير موافق (02 درجات).
5. غير موافق (01 درجة).

المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.

هناك العديد من الأساليب والطرق الإحصائية التي يستخدمها الباحثون في دراساتهم، ولقد استخدمنا بعض من هذه الأساليب في دراستنا وسوف نتطرق لهم في المطالب التالية.

المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي.

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Social Sciences statistical Package for) الإصدار (20) في معالجة البيانات إحصائياً، قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: معامل الثبات.

حيث تم اعتماد معامل ألفا كرونباخ لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها وانسجامها، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيم محصورة بين (0) و(01)، فإذا كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشراً جيداً على ثبات الاستبيان، وبالتالي صلاحية وملائمة هذا الاستبيان لأغراض الدراسة وكما هو معروف في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية فإن معامل ألفا كرونباخ يكون مقبولاً ابتداءً (0.6).

ثانياً: التوزيع التكراري والنسب المئوية.

لوصف الإجابات المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها لتقديم بعض المقترحات.

ثالثا: حساب المدى.

تحديد طول المجال الذي هو عبارة عن الفرق بين أكبر قيمة وأصغرها لكل مجال على المقياس الخماسي المستخدم في هذه الدراسة، حيث يعطي بالعلاقة الرياضية التالية: المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى، ويتم حساب المدى لدراستنا هذه لتعطي لنا النتيجة التالية: $4 = (1-5)$.

و لتحديد طول الفئة تم تقسيم المدى على عدد خلايا المقياس الخمسة، والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل مجال حيث نجد الطول الفعلي للمجال يساوي (0.80)، ونظرا لان المقياس يبدأ من القيمة (01)، فان بداية المجال تكون بالقيمة واحد وتنتهي عند (1.79) أي أن المجالات تكون كما يلي:

- المجال الأول: [1.79-1] وهذا يعني أن الوسط الحسابي يقع بين القيمة (01) و(1.79)، وبالتالي يصنف في الخلية الأولى (غير موافق تماما).

- المجال الثاني: [2.59-1.80]، وهذا يعني أن الوسط الحسابي يقع بين القيمة (1.80) و(2.59) أو يساوي (2.59)، حيث يصنف في الخلية الثانية (غير موافق).

- المجال الثالث: [3.39-2.60]، وهذا يعني أن الوسط الحسابي يقع بين القيمة (2.60) و(3.39) أو يساوي (3.39)، وبالتالي يصنف في الخلية الثالثة (غير متأكد).

- المجال الرابع: [4.19-3.40]، وهذا يعني أن الوسط الحسابي أكبر من أو يساوي (3.40) و اقل أو يساوي (4.19)، حيث يصنف إلى الخلية الرابعة (موافق).

المجال الخامس: [5.00-4.20]، وهذا يعني أن الوسط الحسابي يقع بين القيمة (3.40) و(5.00) وبالتالي يصنف إلى الخلية الخامسة (موافق تماما).

المطلب الثاني: طرق الاختبار الإحصائي.

أولاً: المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط كل عبارة عن عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابعة له.

ثانياً: الانحراف المعياري: ولقد استخدم في الدراسة لتحديد درجة التشتت لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثالثاً: اختبار تحليل تباين خط الانحدار (F): وهذا لاختبار صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة.

رابعاً: اختبار جدول المعاملات: ويساعد على توضيح العديد من النتائج تولها قيم الميل وخط الانحدار بالإضافة إلى انه يجيب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار.

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار المنهجي العام للدراسة محاولين توضيح معالم هذا المنهج المتبع من مختلف الزوايا وفقاً لأدبيات البحوث المتعارف عليها فقد تم التطرق إلى نموذج الدراسة المقترح وتبيان المتغيرات المكونة له وأبعادها والذي اعتمدت في هذا البحث، وصولاً إلى تحديد الفرضيات التي سيتم اختبارها، كما تم أيضاً توضيح منهج الدراسة المتبع ورسم حدوده المختلفة مبررين أسباب اختيارنا لهذا، بالإضافة إلى ذلك حاولنا بالشرح والتفصيل فيما يخص المجتمع المستهدف ومختلف الأدوات التي تم استخدامها لإنجاز هذه الدراسة.

وفي الأخير تم تحديد و إبراز مختلف الطرق والأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية, سواء تعلق الأمر بالوصف الإحصائي أو الاختبارات الإحصائية. إن ما تم تناوله في هذا الفصل سيساعد حتما على تكوين تصور لما سيتم عرضه في الفصل الأخير (الفصل التطبيقي)، والذي حاولنا من خلاله إسقاط الجانب النظري عن التطبيقي والتعبير عنه بلغة الأرقام حيث سيتم معالجة البيانات التي تم جمعها، واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج وتقديم بعض الاقتراحات.

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

بعد أن تطرقنا في الفصول السابقة إلى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة ومحاولة إبراز العلاقة وإيضاح أثر التغيير التنظيمي على القدرات التنافسية، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي تبيان مدى صحة وواقعية هذا الأثر، ولقد اعتمدنا لإجراء هذه الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي التحليلي من خلال بعض الأدوات الكمية والكيفية، حيث تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات وإجراء مختلف الاختبارات الإحصائية وتحليل وتفسير نتائجها بما يتوافق ويخدم أهداف البحث، ولقد وقع اختيارنا لأنجاز هذه الدراسة الميدانية على شركة قديلة للمياه المعدنية بجمورة بسكرة لكونها من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة المياه المعدنية على المستوى الوطني بالإضافة إلى توفره على موارد بشرية متميزة وعدد كبير من الكفاءات وخريجي الجامعات في جميع التخصصات، مما يسهم في إثراء هذا البحث.

ومن خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، بحيث سنتناول في المبحث الأول عرض لأهم نتائج الدراسة، وفي المبحث الثاني سيتم تحليل هذه النتائج، بينما المبحث الأخير سنتناول فيه جملة من الاستنتاجات المرتبطة بنتائج البحث وطرح بعض الاقتراحات.

المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات العامة.

سنستعرض في هذا المبحث نتائج اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان وذلك بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمعرفة مدى الاتساق الداخلي بين أبعاد القياس، ومن خلال القيم المتحصل عليها والتي تجاوزت (80%)، اتضح أنها مقبولة إحصائياً، وبالنظر أيضاً لقيم معامل التحديد المحسوبة تبين أن المقياس له القدرة على قياس ما صمم لأجله، كما سيتم عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة وتحليل الاتجاهات العامة لأراءالمبحوثين.

المطلب الأول: عرض البيانات العامة.

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في كل من نوع الجنس، الشهادة، مجال الوظيفة، العمر، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، وعدد الترقيات.

أولاً: ثبات وصدق أداة الدراسة.

قبل الشروع في التحليل الإحصائي للبيانات من المهم القيام باختبار مدى صدق وثبات أداة القياس، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة ألفا كرونباخ في تحديد كل من صدق وثبات أداة القياس.

1- ثبات أداة الدراسة.

ويقصد به مدى الحصول على النتائج نفسها لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Coefficient AlphaCronbaghs) والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر.

2- صدق أداة الدراسة.

ويقصد بصدق أداة الدراسة، قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على صدق المحك والذي يتم حسابه باستخدام المعادلة التالية: صدق المحك = جذر معامل الثبات.

الجدول 05: معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة (N=35).

المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات	معامل (Alpha de Cronbagh)	معامل الصدق
القدرات التنافسية البشرية	04	0,83	0.91
القدرات التنافسية التجارية	05	0,74	0.86
القدرات التنافسية المالية	04	0,47	0.69
القدرات التنافسية الإنتاجية	04	0,62	0.79
القدرات التنافسية	17	0,86	0.93
التغيير الاستراتيجي	04	0,72	0.85
التعلم الهيكلي	04	0,68	0.83
التغيير التكنولوجي	04	0,79	0.88
التغيير الانساني	04	0,78	0.89
التغيير التنظيمي	16	0,91	0.96
الإجمالي	33	0,93	0.96

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS20.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي (Alpha Cronbaghs) بلغت قيمته لجميع عبارات الاستبيان (0.93) والتي تعتبر قيمة مرتفعة وقوية، وكذلك كانت هذه القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (0.86) بالنسبة لعبارات المتغير التابع محور القدرات التنافسية، في مقابل ما قيمته (0.91)

لعبارات المتغير المستقل أي محور التغيير التنظيمي، وهو ما يدل على أن الإستبانة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا ما تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ونجد أن معامل الصدق الكلي، والذي يعبر عنه بالجذر التربيعي لمعامل الثبات ما قيمته (0.96) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور المتغير التابع (القدرات التنافسية) حيث بلغت قيمتها (0.93) في مقابل ما قيمته (0.96) كمعامل صدق لعبارات محور المتغير المستقل (التغيير التنظيمي)، ومنه فإن معاملات الثبات والصدق المتحصل عنها بينت أن الأداة بصورة عامة تتمتع بمعامل صدق وثبات عالي ومرتفعويدل على قدرة أداة الدراسة على تحقيق أهداف وأغراض البحث.

ثانيا: تحليل البيانات العامة الشخصية.

سنتناول في هذا الفرع خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب السمات الشخصية، وذلك باستخدام جدول التكرارات والنسب المئوية كما هو مبين أدناه.

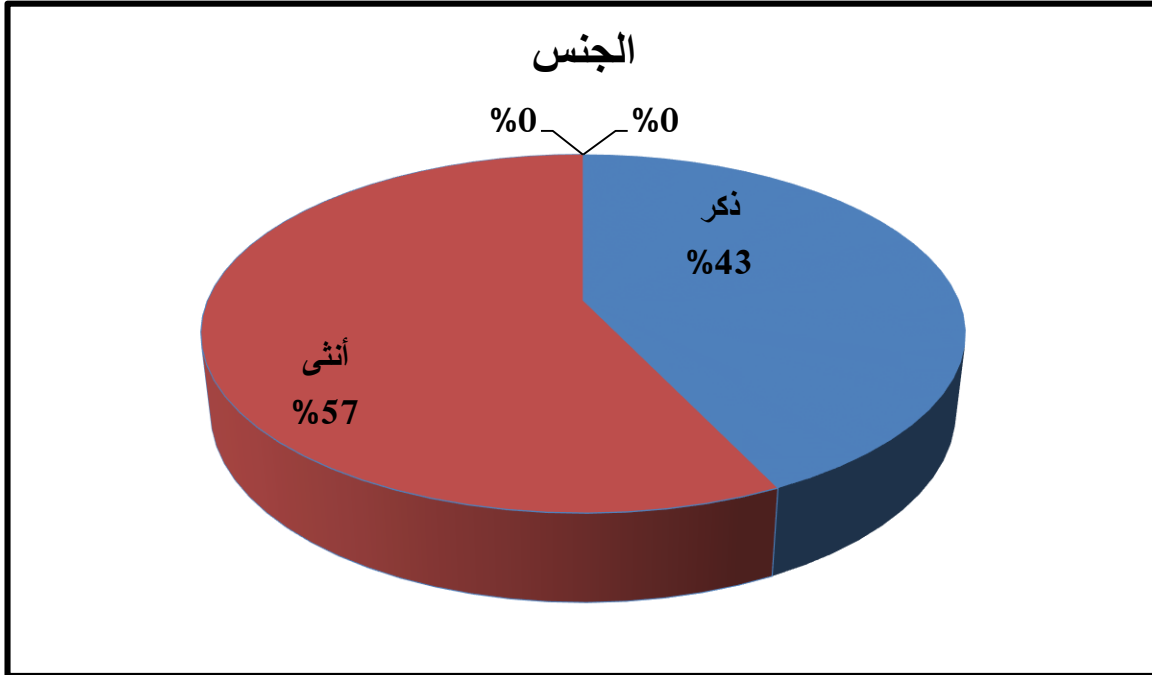
الجدول 06: توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية (N=35)

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية	
%42,9	15	ذكر	الجنس
%57,1	20	أنثى	
100%	35	المجموع	
41.2%	14	(28-24)	الفئات العمرية
32.4	11	(33-29)	
14.7	5	(38-34)	
5.9	2	(43-39)	
2.9	1	(48-44)	
0	0	(53-49)	
2.6	1	(54-58)	
100%	35	المجموع	
%62,9	22	جيد	التحكم في الإعلام الآلي
%37,1	13	متوسط	
%00	00	ضعيف	
100%	35	المجموع	
%11,4	04	أحادي اللغة	التحكم في اللغات
%57,1	20	ثنائي اللغة	
%31,4	11	ثلاثي اللغة	
100%	35	المجموع	
%48,6	17	ليسانس	الشهادة العلمية
%25,7	9	ماستر	
5,7%	2	دكتوراه	
%11,4	4	مهندس	
%8,6	3	تقني سامي	
100%	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

1- نوع الجنس: يتضح من أفراد عينة البحث من الجدول رقم (06) أن أغلبهم من الإناث حيث بلغ عددهم (20) فرد بنسبة (57.1%)، في حين بلغ عدد الذكور (15) فرد بنسبة (42.9%)، والشكل رقم (02) يوضح ذلك.

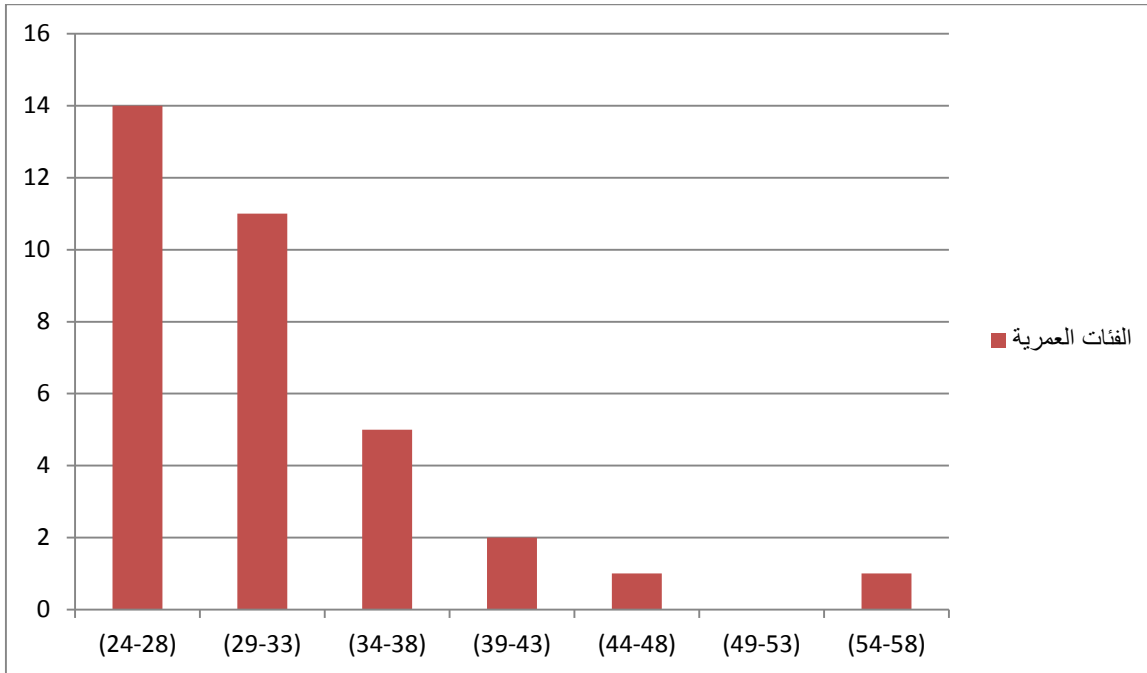
الشكل 03: التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات ال SPSS20.

2- العمر: نلاحظ من الجدول رقم (06) أن عدد أفراد عينة الدراسة التي تتراوح أعمارهم بين (24-28) سنة سجل أعلى مستوى حيث بلغ (14) فردا أي بما نسبته (41.2%)، يليها عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (29-33) سنة بـ (11) فردا وبنسبة (32.4%)، يليها عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (34-38) سنة بـ (05) أفراد وبنسبة (14.7%)، وهذا يعني أن أغلب العاملين بالمؤسسة تنتمي إلى الفئة العمرية المتوسطة السن والجامعة أغلبها بين فئة الشباب والخبرة، بينما بلغ عدد الأفراد المتراوح أعمارهم بين (39-44) سنة حوالي فردين وبنسبة (5.9%)، وأخيرا نجد انه يوجد فرد واحد فقط ينتمي إلى الفئة العمرية (44-48) سنة، وأيضا نجد فرد واحد ينتمي إلى الفئة العمرية (54-58) سنة. وهنا يمكننا القول أن المؤسسة تمتلك موارد بشرية شبابية هائلة والتي تعتبر عنصر ايجابي يزيد من حيوية ونشاط وفعالية المؤسسة.

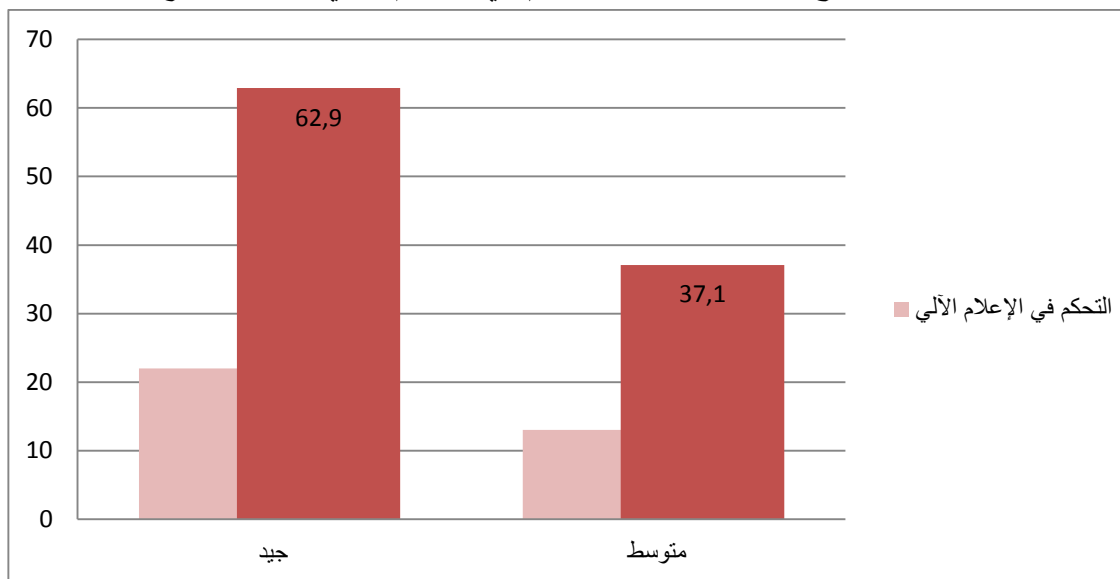
الشكل 04: المدرج التكراري لمتغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الSPSS.

2- التحكم في الإعلام الآلي: نلاحظ من الجدول رقم (06) أن جميع أفراد عينة الدراسة يجيدون التحكم في الإعلام الآلي والذين يتراوح مستواهم بين مستوى جيد ومتوسط حيث نجد أن عدد الأفراد الذين يتمتعون بمستوى جيد في عمليات التحكم في الإعلام الآلي قد بلغ (22) فردا وبنسبة (62.9%)، أما بالنسبة للأفراد الذي لديهم مستوى متوسط فقد بلغ عددهم (13) فرد وبنسبة (37.1%) وهذا ما يفسر استقطاب وجذب المؤسسة لأفراد أكثر كفاءة وفعالية لمسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة.

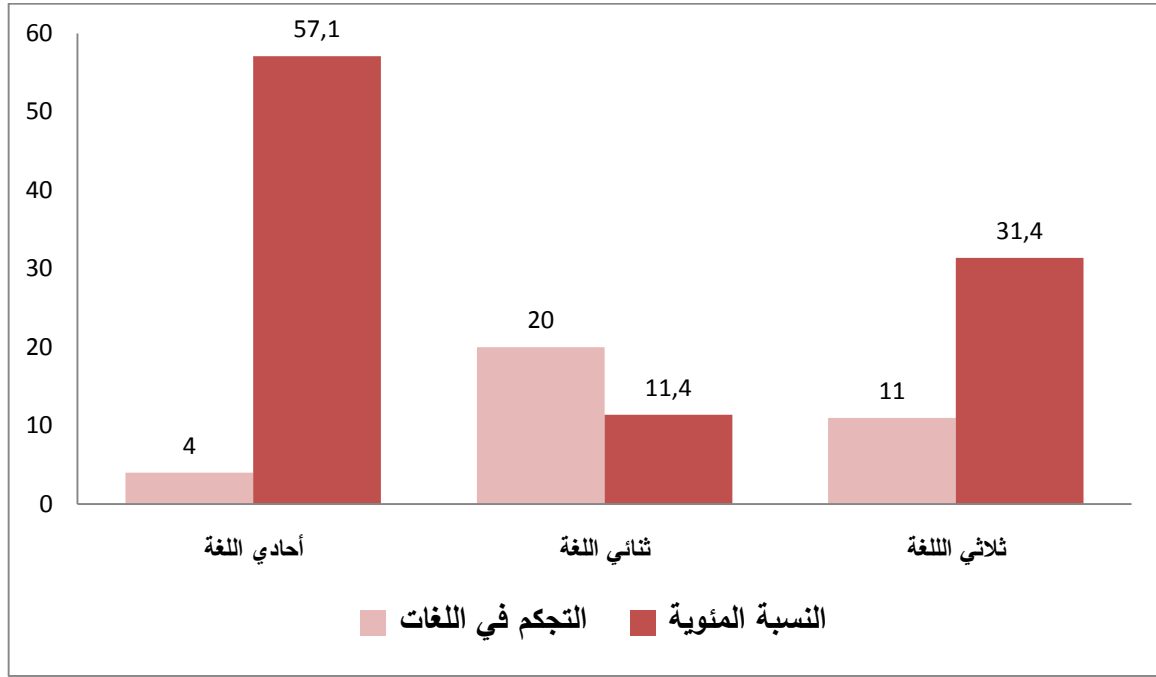
الشكل 05: المدرج التكراري لمتغير التحكم في الإعلام الآلي لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الSPSS20.

4- التحكم في اللغات: من الجدول رقم (06) نلاحظ أن اغلب أفراد عينة الدراسة يجيدون أكثر من لغة واحدة ولقد بلغ عدد الأفراد الذين يجيدون استخدام لغتين (20) فردا وبنسبة (57.1%)، بينما نجد أن هناك (04) أفراد فقط يجيدون لغة واحدة وبنسبة وصلت إلى (11.4%)، بينما نجد أن هناك (11) فردا يجيدون استخدام ثلاث لغات وبنسبة وصلت إلى (31.4%).

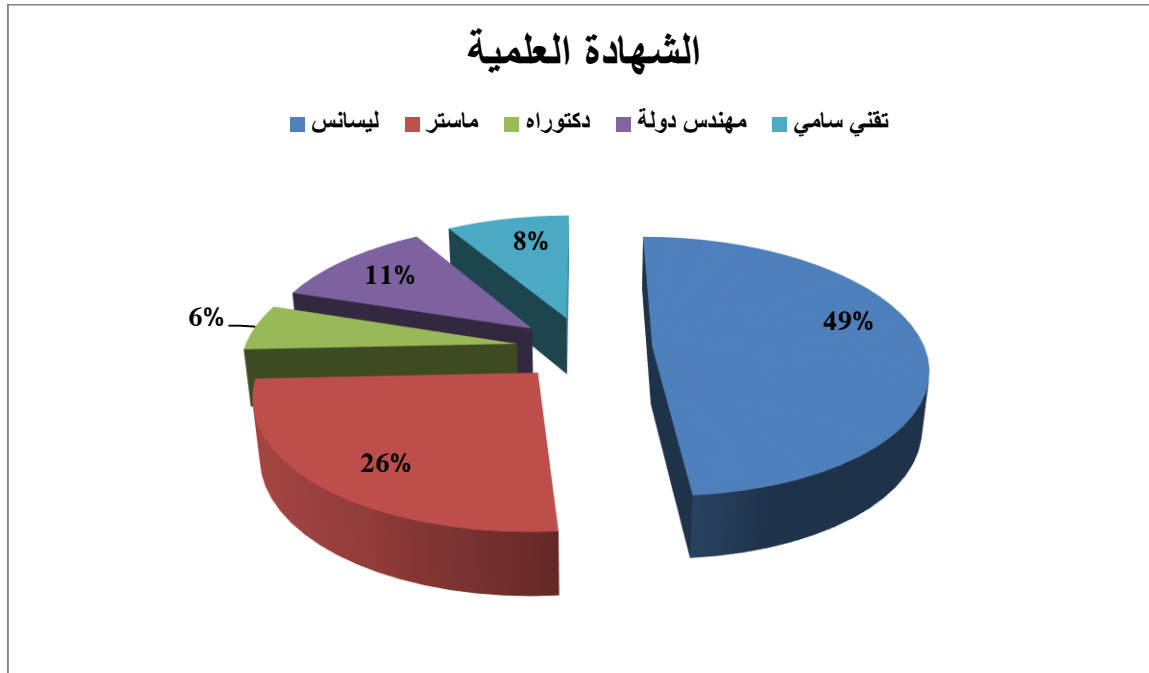
الشكل 06: المدرج التكراري لمتغير التحكم في اللغات لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS20.

5- الشهادة العلمية: من الجدول (06) نلاحظ أن اغلب أفراد عينة مجتمع الدراسة متحصلون على شهادات جامعية تعكس تنوع المستوى التعليمي حيث نجد أن نسبة حاملي شهادة الليسانس هي الأعلى نسبة حيث بلغت (48.6%) تليها نسبة حاملي شهادة الماستر بنسبة (25.7%)، تليها نسبة حاملي شهادة مهندس دولة بنسبة (11.4%) هذه النسب تؤكد حرص المؤسسة على الاعتماد كثيرا على خريجي الجامعات من اجل استغلالهم كإطارات للاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم، تليها نسبة حاملوا شهادة التقني السامي بنسبة (8.6%) وهي نسبة ضعيفة نوعا ما لكنها مهمة بالنسبة للمؤسسة حيث تعكس محاولة المؤسسة تحقيق التوازن في أدائها الوظيفي. أما حاملوا شهادة الدكتوراه فجاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة تقدر ب (5.7%).

الشكل 07: التمثيل الدائري لمتغير الشهادة العلمية لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS20.

ثالثا: عرض البيانات العامة الوظيفية.

في هذا الجزء سيتم عرض و توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الوظيفية المتمثلة في: التخصص الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الترقيات، عدد الدورات التكوينية.

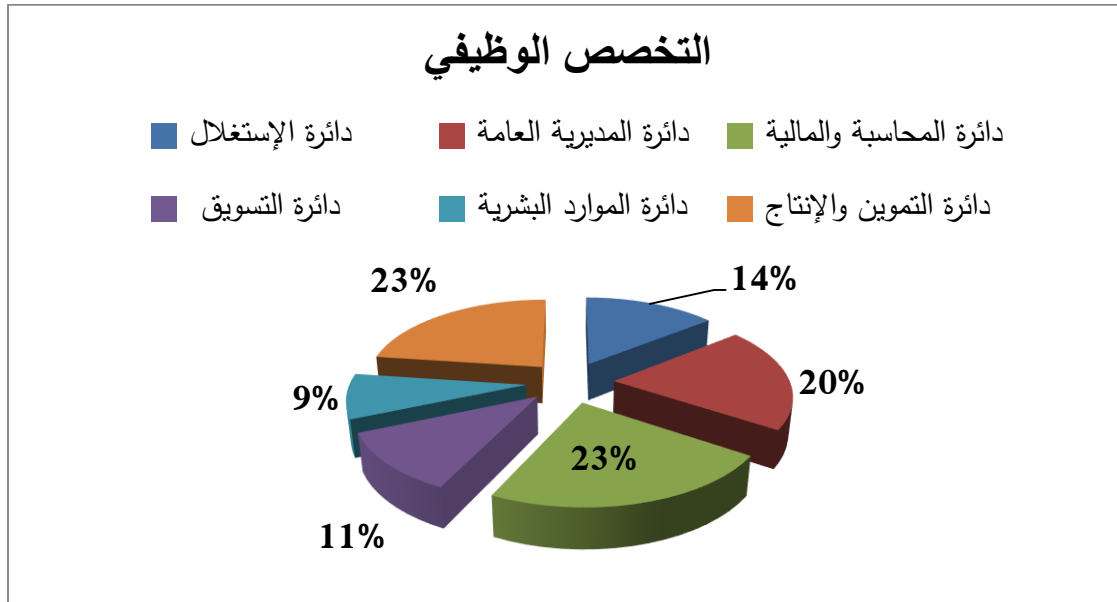
الجدول 07: التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة بحسب الخصائص الوظيفية (N=35).

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الوظيفية	
%14.3	5	دائرة الاستغلال	التخصص الوظيفي
%22.9	8	دائرة المديرية العامة	
%20.0	7	دائرة المالية والمحاسبة	
%11.4	4	دائرة التسويق	
%8.6	3	دائرة الموارد البشرية	
%22.9	8	دائرة الإنتاج والتموين	
100%	35	المجموع	
%5.7	2	بدون خبرة	سنوات الخبرة
%51.4	18	(05-01)	
%34.3	12	(10-06)	
%5.7	2	(15-11)	
%2.9	1	(20-16)	
100%	35	المجموع	
%54.3	19	بدون ترقية	عدد الترقيات
%25.7	9	ترقية واحدة	
%5.7	2	ترقيتين	
%8.6	3	ثلاث ترقيات	
%5.7	2	أربع ترقيات	
100%	35	المجموع	
%57.1	20	بدون دورة	عدد الدورات التكوينية
%11.4	04	دورة واحدة	
%11.4	04	دورتين	
%17.1	06	ثلاث دورات	
%2.8	1	أربع دورات	
100%	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة على مخرجات ال SPSS20.

1. التخصص الوظيفي: يتضح لنا من الجدول رقم (07) أن الأفراد الذين يعملون في دائرة الاستغلال ودائرة المديرية العامة بلغ عددهم (16) فردا ونسبة وصلت إلى (37.1%)، وهذا ما يؤكد على ارتكاز المؤسسة على عمليات الإنتاج لكونها من المهام الرئيسية وبمكّم طبيعة نشاط المؤسسة المبني على الإنتاج واستغلال المياه المعدنية وتعبئتها وما يفسر استقطاب المؤسسة لأفراد أكثر كفاءة لمسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة، في حين كان عدد العاملين في دائرة المالية والمحاسبة (07) أفراد أي ما نسبته (27%) الذين يسهرون على حرص المصالح المالية للمؤسسة، أما بالنسبة لدائرة الجودة فنجد أن عدد أفرادها بلغ (07) أفراد أي ما نسبته (18.90%) والتي تعبر عن حرص المؤسسة على مراقبة نوعية المنتج والسهر على إعطاء منتج يتماشى مع معايير الجودة العالمية.

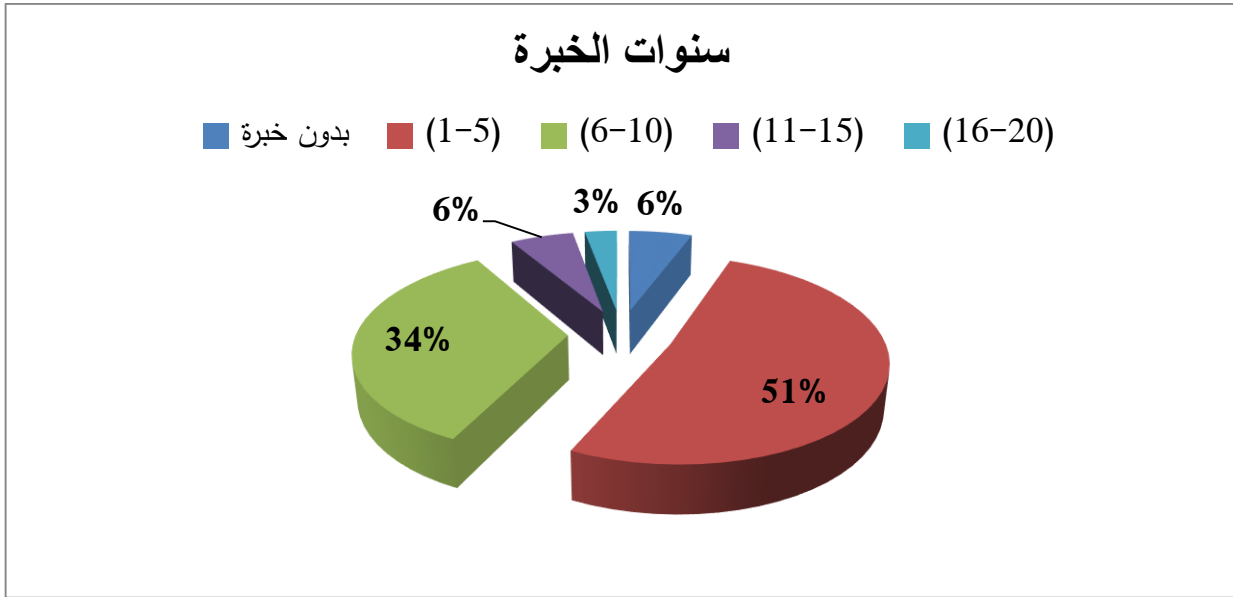
الشكل 08: التمثيل الدائري لمتغير التخصص الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات الـ SPSS20.

2- سنوات الخبرة: نلاحظ من الجدول رقم أن نسبة (51.4%) من أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم تتراوح بين سنة وخمس سنوات وهذا راجع إلى محاولة المؤسسة إلى استقطاب فئة الشباب المؤهل وخريجي الجامعات وأصحاب التخصصات المطلوبة، و(34.3%) من أفراد مجتمع الدراسة خبرتهم تتراوح بين (06-10) سنة، في حين نجد أن نسبي (5.7%) من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح بين الأفراد الذين ليس لديهم خبرة والأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين (11-15) سنة بينما نجد نسبة (2.9%) بين (16-20) سنة ، والشكل التالي يوضح ذلك.

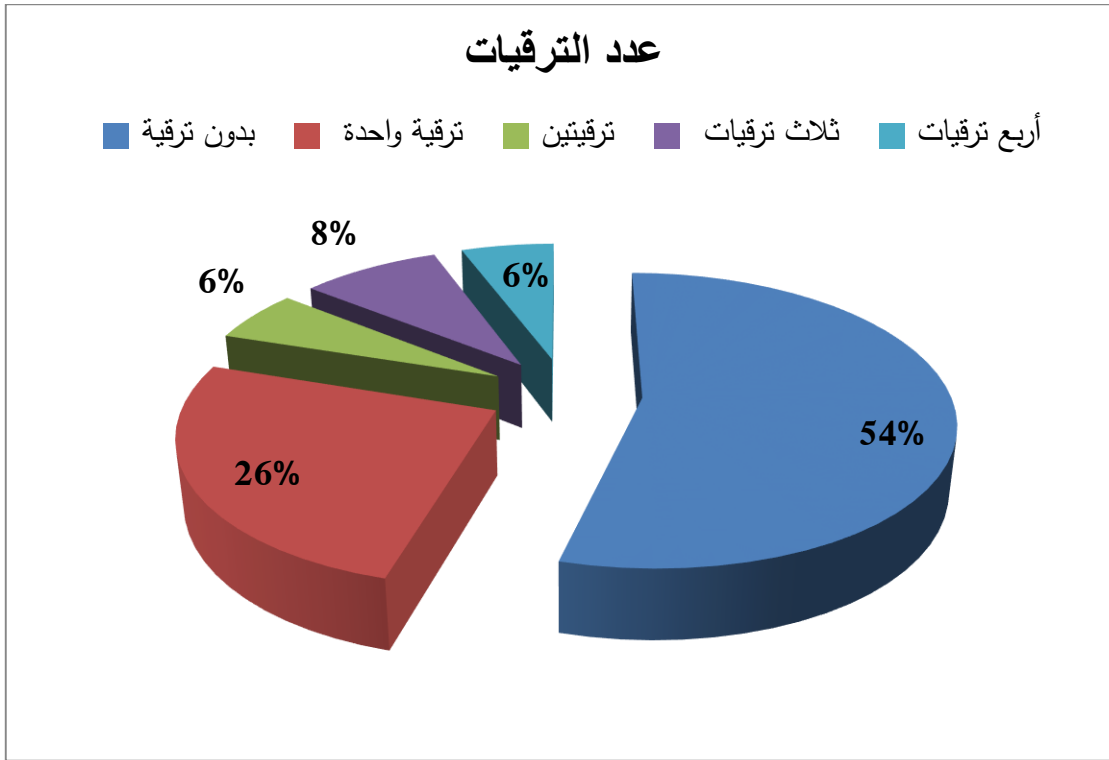
الشكل 09: التمثيل الدائري لمتغير عدد سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات الـ SPSS20.

3- عدد الترقيات: من الجدول رقم (07) أن ما نسبته (54.3%) من أفراد مجتمع الدراسة وبما يتوافق مع (19) فردا لم ينالوا ولا ترقية خلال مسيرتهم المهنية ويعود ذلك إلى أنهم أفراد جدد في المؤسسة، بينما نجد أن ما نسبته (25.7%) من أفراد مجتمع الدراسة وبما يتوافق مع (9) أفراد قد نالوا ترقية واحدة خلال مسيرتهم المهنية، أما النسبة الأقل فنجدها (5.7%) من أفراد مجتمع الدراسة وبما يتوافق مع (02) فرد قد نالوا بين ترقيتين وأربع ترقيات طيلة مساره المهني والشكل التالي يوضح ذلك.

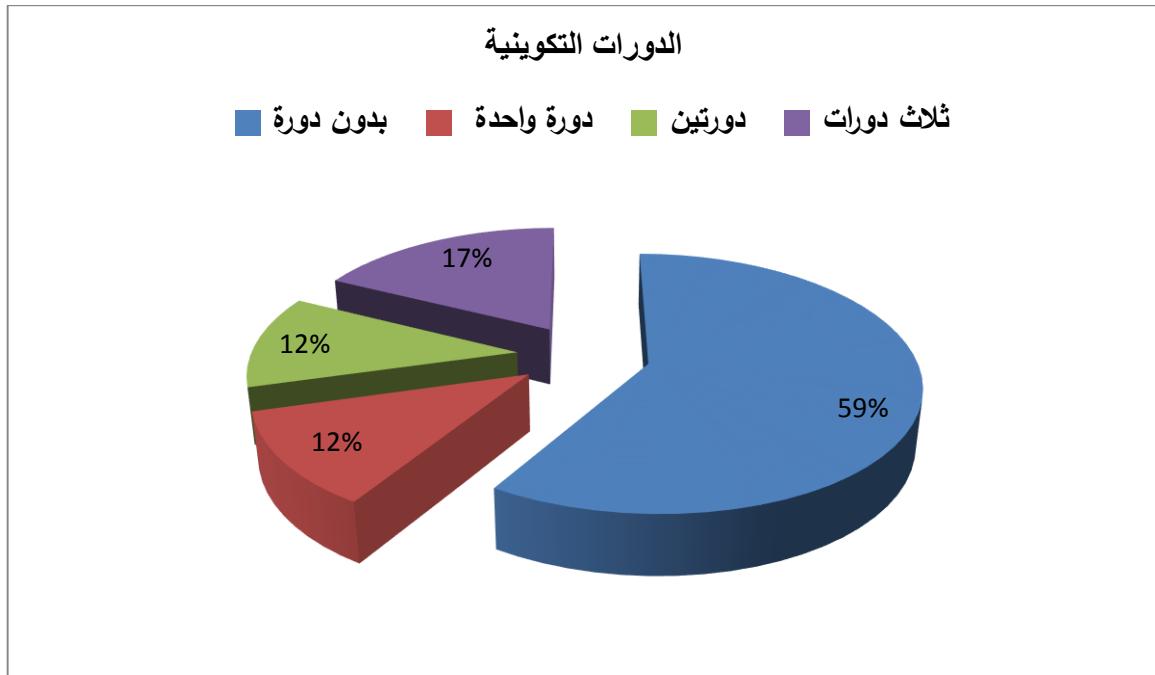
الشكل 10: التمثيل الدائري لمتغير عدد الترقيات لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS20.

4- عدد الدورات التكوينية: نلاحظ من الجدول رقم (07) أن هناك (20) فردا من أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة تقدر ب (57.1%)، لم يجروا أي دورة تكوينية، وفي حين نجد أن هناك (08) أفراد من أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة (22.8%) قد اجروا ما بين دورة إلى دورتين تكوينيتين أما فئة الأفراد المتبقية من عين الدراسة والتي تقدر ب (06) أفراد وبنسبة (17.1%) نجد أنهم استفادوا من ثلاث دورات تدريبية على الأقل في مساهمهم المهني مما يؤكد حرص المؤسسة على التكوين الدائم والمستمر لمختلف الإطارات والعاملين فهم إذا في تكوين مستمر من خلال التعامل والاحتكاك بذوي الخبرات والكفاءات والمهارات المتميزة. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 11: التمثيل الدائري لمتغير عدد الدورات التكوينية لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS20.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات آراء الباحثين.

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وسيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس الخماسي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس ليكارت والذي يتضمن خمسة مستويات أدناها (1) وأعلىها (5) وفقاً لما يأتي:

الجدول 08: الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
المتوسط الحسابي	(1.79-1)	-1.80)	-2.60)	(4.19-3.40)	-4.20)
درجة الموافقة	غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً

المصدر: من إعداد الطالبة.

وقدمت تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس ليكارت الخماسي، ثم تقسيمها على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة.

أولاً: عبارات القدرات التنافسية.

تهدف العبارات الواردة إلى لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول كيفية ارتكاز القدرات التنافسية على كل من القدرات التنافسية البشرية، القدرات التنافسية التجارية، القدرات التنافسية المالية، القدرات التنافسية الإنتاجية والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول 09: اتجاهات الآراء بخصوص محور القدرات التنافسية (N= 35).

الرقم	العبارات والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
1	استقطاب أصحاب الكفاءات والخبرات المتميزة.	3.51	1.15	3	موافق
2	الإهتمام بالتكوين والتدريب المستمر لمختلف العاملين.	3.34	1.21	5	غير متأكد
3	دعم وتشجيع الآراء والأفكار الإبداعية.	3.43	1.01	4	موافق
4	تكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	3.83	1.04	1	موافق
القدرات التنافسية البشرية					
5	تحديث وتوسيع شبكات التوزيع.	3.77	0.94	4	موافق
6	تطوير وتنويع أساليب التعبئة والتغليف.	3.51	1.04	5	موافق
7	التخطيط لاقتحام الأسواق العربية والإقليمية.	4.06	0.802	1	موافق
8	التسيير الفعال للعلامة التجارية والعلاقات التجارية.	3.89	0.96	2	موافق
9	المشاركة في مختلف المعارض التجارية والمحلية والدولية.	3.89	0.96	2	موافق
القدرات التنافسية التجارية					
10	الإعتماد على التمويل الذاتي في تغطية أنشطة الاستغلال.	3.21	0.91	4	غير متأكد
11	تنويع مصادر التمويل لأغراض الاستثمار والنمو.	3.59	0.89	2	موافق
12	السعي لتطبيق معايير المعايير الدولية والشفافية المالية..	3.69	1.05	1	موافق
13	السعي لبناء شراكات ناجحة مع متعاملين مميزين.	3.69	0.9	1	موافق
القدرات التنافسية المالية					
14	تحديث وتطوير سلاسل الإنتاج.	4.00	0.87	3	موافق
15	رقابة النوعية للمنتجات وتحسين جودة الخدمات.	4.00	0.94	3	موافق
16	تقليص التكاليف وتحسين الإنتاجية.	3.97	0.71	4	موافق
17	صيانة تجهيزات ووسائل الإنتاج.	4.2	0.72	1	موافق تماما
القدرات التنافسية الإنتاجية					
		4.04	0.56	2	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

1- القدرات التنافسية البشرية.

من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد القدرات التنافسية البشرية جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.53) بانحراف معياري (0.89)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس بعد القدرات التنافسية البشرية أنها تشكل نسبة قبول مقبولة وبدرجة موافق، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.34 - 3.83) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.01-1.21).

2- القدرات التنافسية التجارية.

من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد القدرات التنافسية التجارية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.82) وبانحراف معياري (0.66) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس القدرات التنافسية التجارية أنها تشكل عموما درجة قبول حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.51-4.06) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.80-1.04) وهذا يؤكد الاتفاق العام بين أفراد مجتمع الدراسة على الاهتمام الكبير برفع قدرات المؤسسة التنافسية في المجال التجاري من خلال تطوير وتنويع أساليب التعبئة والتغليف، التسيير الفعال للعلامة التجارية والعلاقات التجارية وكذا تحديث وتوسيع شبكة التوزيع.

3- القدرات التنافسية المالية.

من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد القدرات التنافسية المالية جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.55) وبانحراف معياري (0.59) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس القدرات التنافسية المالية أنها تشكل عموما قبولاً وبدرجة موافق حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.21-3.69) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.89-1.05) وهذا يؤكد الاتفاق العام بين أفراد مجتمع الدراسة على الاهتمام الكبير برفع قدرات المؤسسة التنافسية في المجال المالي بالاعتماد على التمويل الذاتي في تغطية أنشطة الاستغلال وتنويع مصادر التمويل لأغراض الاستثمار والنمو، وكذلك السعي لتطبيق معايير المحاسبة الدولية والشفافية المالية، وكذا السعي لبناء شركات ناجحة مع متعاملين متميزين.

4- القدرات التنافسية الإنتاجية.

من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد القدرات التنافسية الإنتاجية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.04) وبانحراف معياري (0.56) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق تماما كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس القدرات التنافسية الإنتاجية أنها تشكل قبولا عموما وبدرجة موافق حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.97-4.20) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.71-0.94) وهذا يؤكد الاتفاق العام بين أفراد مجتمع الدراسة على الاهتمام الكبير برفع قدرات المؤسسة التنافسية في المجال الإنتاجي بالاعتماد على القدرات الذاتية في تحديث وتطوير سلاسل الإنتاج ورقابة نوعية المنتجات وتحسين جودة الخدمات، وصيانة تجهيزات ووسائل الإنتاج.

ثانيا: عبارات التغيير التنظيمي.

تهدف العبارات الواردة إلى لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول كيفية ارتكاز التغيير التنظيمي على كل من التغيير الاستراتيجي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول 10: اتجاهات الآراء بخصوص محور التغيير التنظيمي (N=35).

اتجاه الآراء	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات والأبعاد	11
موافق	5	0.94	3.86	تطوير وتحسين كفاءات ومهارات الأفراد.	18
موافق	3	0.76	3.94	ابتكار سياسات تسويقية فعالة.	19
موافق	4	0.76	3.89	توفير التمويل اللازم للاستثمارات الجديدة .	20
موافق تماما	1	0.67	4.20	.تقديم منتجات بجودة عالية.	21
موافق	2	0.58	3.97	التغيير الإستراتيجي	
موافق	5	1.09	3.49	تحسين أنماط العلاقات بين الأفراد والوحدات.	22
موافق	2	0.65	4.09	زيادة نقاط البيع وتوسيع نطاق الإشراف.	23
موافق	4	0.94	3.77	تطوير آليات التعامل المالي.	24
موافق	1	0.63	4.11	تحسين أداء الخطوط الإنتاجية.	25
موافق	3	0.61	3.86	التغيير الهيكلي	
موافق	5	0.96	3.69	تحسين قدرات التحكم في التقنيات الحديثة.	26
موافق	4	0.83	3.80	تطبيق أساليب التسويق الحديثة.	27
موافق	2	0.74	3.97	تسريع آجال مختلف التعاملات.	28
موافق تماما	1	0.96	4.23	إدخال طرق ووسائل إنتاج عصرية.	29
موافق	3	0.64	3.92	التغيير التكنولوجي	
موافق	5	0.91	3.63	تمكين الأفراد من المعارف والمهارات الجديدة.	30
موافق	3	0.90	3.94	تطوير كفاءات رجال البيع والمبيعات.	31
موافق	2	0.68	4.06	التحكم في السيولة والإدارة المالية.	32
موافق	1	0.71	4.11	تقليص الأعطاب وتحسين التحكم.	33
موافق	4	0.63	3.93	التغيير الإنساني	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.

1- أثر التغيير الاستراتيجي على القدرات التنافسية.

من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.97) وبانحراف معياري (0.58) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس التغيير الاستراتيجي أنها تشكل قبولاً عموماً وبدرجة موافق حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.86-4.20) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.67-0.94) وهذا يؤكد الاتفاق العام بين أفراد مجتمع الدراسة على الاهتمام الكبير بعملية التغيير التنظيمي على المستوى الاستراتيجي من خلال تطوير وتحسين كفاءات ومهارات الأفراد من خلال التدريب المستمر لهم من خلال إجراء دورات تكوينية لهم، وكذلك ابتكار سياسات تسويقية فعالة لتسريع وتيرة العمل، وكذا تقديم منتجات بجودة عالية ومنح تخفيضات للزبائن على منتجاتها.

2- أثر التغيير الهيكلي على القدرات التنافسية.

من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد التغيير الهيكلي جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.86) وبانحراف معياري (0.61) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس التغيير الهيكلي أنها تشكل قبولاً عموماً وبدرجة موافق حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.49 - 4.11) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.63-1.09) وهذا يؤكد الاتفاق العام بين أفراد مجتمع الدراسة على الاهتمام الكبير بعملية التغيير التنظيمي على المستوى الهيكلي من خلال السعي على تحسين أنماط العلاقات بين الأفراد والوحدات من خلال خلق روح التعاون والتشارك في العمل، تطوير آليات التعامل المالي وتحسين أداء الخطوط الإنتاجية.

3- أثر التغيير التكنولوجي على القدرات التنافسية.

من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد التغيير التكنولوجي جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.92) وبانحراف معياري (0.64) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس التغيير التكنولوجي أنها تشكل قبولاً عموماً وبدرجة موافق حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.69- 4.23) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.74-0.96) وهذا يؤكد الاتفاق العام بين أفراد مجتمع الدراسة على الاهتمام الكبير بعملية التغيير التنظيمي على المستوى التكنولوجي من خلال السعي على تحسين قدرات

التحكم في التقنيات الحديثة من خلال تدريب العاملين على استعمال التقنيات الحديثة، وتطبيق أساليب التسويق الحديثة، وكذا إدخال طرق ووسائل إنتاج عصرية.

4- أثر التغيير الإنساني على القدرات التنافسية.

من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد التغيير الإنساني جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.93) وبانحراف معياري (0.63) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس التغيير الإنساني أنها تشكل قبولا عموما وبدرجة موافق حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.63 - 4.11) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.71-0.91) وهذا يؤكد الاتفاق العام بين أفراد مجتمع الدراسة على الاهتمام الكبير بعملية التغيير التنظيمي على المستوى الإنساني من خلال السعي على تمكين الأفراد من المعارف والمهارات الجديدة، وكذا تطوير كفاءات رجال البيع والتسويق.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد المجتمع المبحوث على تساؤلات البحث الميداني، ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة وصولا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بالقدرات التنافسية أو بالتغيير التنظيمي.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.

لقد تم استخدام تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت على قاعدة القرار التالية:

قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من $(\alpha=0.05)$.

رفض الفرضية الصفرية H_1 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة اقل أو تساوي $(\alpha=0.05)$.

وفيما يلي عرض للنتائج:

أولا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على القدرات التنافسية

للشركات عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

الجدول 11: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N= 35).

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
	0.000 ^b	19.301	3.399	1	3.399	الانحدار
			0.176	33	5.811	البواقي
				34	9.210	الإجمالي
رفض فرضية العدم	مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة		الخطأ المعياري	المعامل	المتغير
	0.008	2.846		0.519	1.477	الثابت
	0.000	4.393		0.131	0.576	التغيير التنظيمي
المتغير التابع: القدرات التنافسية		معامل التحديد المعدل $R^2=0.369$		معامل الارتباط $R = 0.607^a$		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (11) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (19.301) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بغية تحديد دور المتغير المستقل والمتمثل في التغيير التنظيمي على المتغير التابع والمتمثل في القدرات التنافسية. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.607) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.369) وهذا يعني أن (36.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (القدرات التنافسية) تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (التغيير التنظيمي) والباقي (58.11%) يرجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل والمتمثل في التغيير التنظيمي والمتغير التابع والمتمثل في القدرات التنافسية في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.846) بمستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير للتغيير التنظيمي على القدرات التنافسية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول بوجود

تأثير ذو دلالة معنوية للتغيير التنظيمي على القدرات التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير الاستراتيجي على القدرات التنافسية عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول 12: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=35)

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض فرضية العدم	0.000 ^b	15.330	2.921	1	2.621	الانحدار
			0.191	33	6.288	البواقي
				34	9.210	الإجمالي
	مستوى الدلالة (Sig)		(T) المحسوبة	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير
	0.002		3.386	0.514	1.742	الثابت
	0.000		3.915	0.128	0.502	التغيير الاستراتيجي
المتغير التابع: القدرات التنافسية		معامل التحديد المعدل $R^2=0.317$			معامل الارتباط $R = 0.563^a$	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (12) أعلاه يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (15.33) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، والتي تم اختبارها فيما بعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في التغيير الإستراتيجي تعزيز المتغير التابع والمتمثل في القدرات التنافسية ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.563) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.317) وهذا يعني أن (31.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (القدرات التنافسية) تعود إلى التغيرات الحاصلة في البعد المستقل (التغيير الإستراتيجي) والباقي (62.88%) يرجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البعد المستقل والمتمثل في التغيير الإستراتيجي والمتغير التابع والمتمثل في القدرات التنافسية في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت

قيمة (T) المحسوبة (3.915) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير للتغيير الإستراتيجي على القدرات التنافسية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير الاستراتيجي على القدرات التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة". عند مستوى الدلالة (0.05).

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير الهيكلي على القدرات التنافسية عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول 13: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=35)

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض فرضية العدم	0.000 ^b	18.947	3.359	1	3.35	الانحدار
			0.177	33	5.85	البواقي
				34	9.21	الإجمالي
	مستوى الدلالة (Sig)		(T) المحسوبة	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير
	0.001		3.811	0.460	1.755	الثابت
	0.000		4.353	0.118	0.512	التغيير الهيكلي
المتغير التابع: القدرات التنافسية			معامل التحديد المعدل $R^2 = 0.36$		معامل الارتباط $R = 0.604^a$	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (13) أعلاه يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (18.947) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تم اختبارها فيما بعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في التغيير الهيكلي على المتغير التابع والمتمثل في القدرات التنافسية ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.604) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن

معامل التحديد يساوي (0.365) وهذا يعني أن (36.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (القدرات التنافسية) تعود إلى التغيرات الحاصلة في البعد المستقل (التغيير الهيكلي) والباقي (58.5%) يرجع لعوامل أخرى. ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البعد المستقل والمتمثل في التغيير الهيكلي والمتغير التابع والمتمثل في القدرات التنافسية في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.811) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير للتغيير الهيكلي على القدرات التنافسية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير الهيكلي على القدرات التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة. عند مستوى الدلالة (0.05)".

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي على القدرات التنافسية عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول 14: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N= 35)

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض فرضية العدم	0.002 ^b	11.688	2.409	1	2.409	الانحدار
			0.206	33	6.801	البواقي
				34	9.210	الإجمالي
	مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير	
	0.000	4.367	0.482	2.107	الثابت	
	0.002	3.419	0.121	0.415	التغيير التكنولوجي	
المتغير التابع: القدرات التنافسية			معامل التحديد المعدل $R^2 = 0.262$		معامل الارتباط $R = 0.511^a$	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (14) أعلاه يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (11.688) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تم اختبارها فيما بعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في التغيير التكنولوجي على المتغير التابع والمتمثل في القدرات التنافسية ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.511) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.262) وهذا يعني أن (26.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (القدرات التنافسية) تعود إلى التغيرات الحاصلة في البعد المستقل (التغيير التكنولوجي) والباقي (68.1%) يرجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البعد المستقل والمتمثل في التغيير التكنولوجي والمتغير التابع والمتمثل في القدرات التنافسية في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.367) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير للتغيير التكنولوجي على القدرات التنافسية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي على القدرات التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)".

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير الإنساني على القدرات التنافسية عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول 15: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N= 35)

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض فرضية العدم	0.003 ^b	10.153	2.167	1	2.167	الانحدار
			0.213	33	7.034	البواقي
				34	9.210	الإجمالي
	مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير	
	0.000	4.353	0.498	2.168	الثابت	
	0.003	3.186	0.125	0.415	التغيير التكنولوجي	
المتغير التابع: القدرات التنافسية			معامل التحديد المعدل $R^2 = 0.235$		معامل الارتباط $R = 0.485^a$	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (15) أعلاه يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (10.153) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تم اختبارها فيما بعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير البعد المستقل والمتمثل في التغيير الإنساني على المتغير التابع والمتمثل في القدرات التنافسية ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.485) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.235) وهذا يعني أن (23.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (القدرات التنافسية) تعود إلى التغيرات الحاصلة في البعد المستقل (التغيير الإنساني) والباقي (70.34%) يرجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البعد المستقل والمتمثل في التغيير الإنساني والمتغير التابع والمتمثل في القدرات التنافسية في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.353) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير للتغيير الإنساني على القدرات التنافسية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا

نقول: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير الإنساني على القدرات التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)".

المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات.

من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الرئيسية وجد تأثير معنوي للتغيير التنظيمي على القدرات التنافسية، والذي فسر بوجود تأثير معنوي لأبعاد التغيير التنظيمي على القدرات التنافسية كما أظهرت النتائج بوجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل وأبعاده وبين المتغير التابع حسب الفرضيات الفرعية:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى.

من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى وجد تأثير معنوي للتغيير الاستراتيجي على القدرات التنافسية (دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة، بسكرة) أي أن المؤسسة محل الدراسة تدرك أهمية كبيرة لعملية التغيير الاستراتيجي وتعمل على تشجيعه باستمرار عن طريق تطوير وتحسين كفاءات ومهارات الأفراد، وكذا ابتكار سياسات تسويقية فعالة، وكما تساهم في توفير التمويل اللازم للاستثمارات الجديدة وتقديم منتجات بجودة عالية.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية.

أما بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي أقرت بوجود تأثير معنوي للتغيير الهيكلي على القدرات التنافسية، مما يفسر أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية محل الدراسة تحرص على تحسين أنماط العلاقات بين الأفراد والوحدات من خلال خلق روح التعاون بينهم ونشر المودة والاحترام بينهم، وكذا تطوير آليات التعامل المالي، وأيضا الاهتمام بتحسين أداء الخطوط الإنتاجية من أجل زيادة الإنتاج وتوسيع نطاقه.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة.

أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة فقد أكدت الاختبارات الإحصائية على وجود تأثير معنوي للتغيير التكنولوجي على القدرات التنافسية، مما يفسر أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية محل الدراسة تسعى دائما إلى تطبيق أساليب التسويق الحديثة من خلال منح الزبائن تخفيضات على منتجاتها، وتحسين قدرات التحكم في التقنيات الحديثة من خلال إنشاء دورات تكوينية وتدريب العاملين على استعمال واستخدام هذه التقنيات، وكذا إدخال طرق ووسائل إنتاج عصرية تتلاءم مع الخطوط الإنتاجية للمؤسسة.

رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة.

أما الفرضية الرابعة فقد أشارت الاختبارات الإحصائية لها بوجود تأثير معنوي للتغيير الإنساني على القدرات التنافسية، مما يفسر أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية محل الدراسة تسعى دائما على تمكين الأفراد من المعارف والمهارات الجديدة كما تساهم على تطوير كفاءات رجال التسويق والمبيعات، والتحكم في السيولة والإدارة المالية.

المبحث الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات.

ستعرض في هذا المبحث على أهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من البحث الميداني بالإضافة إلى طرح مجموعة من الاقتراحات، والتي قد تساعد مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة في الاستفادة منها وخاصة من الجانب الأكاديمي لتصحيح بعض المفاهيم الإدارية لديها والمتعلقة بمتغيرات البحث من اجل الوصول إلى مؤسسة ذات قدرات تنافسية كبيرة تضمن لها البقاء والاستمرارية واحتلال مرتبة المؤسسة الرائدة في الأسواق الدولية والعالمية.

المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.

لقد تم التوصل في هذا البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتي تخص كلا المتغيرين وكذلك مجموعة من الاستنتاجات التطبيقية، سواء تعلق سواء تعلق الأمر بالبيانات العامة لإفراد مجتمع الدراسة واتجاهات آرائهم، أو حول المفاهيم السائدة فيما يتعلق بأثر التغيير التنظيمي على القدرات التنافسية وفيما يلي نستعرض جملة من الاستنتاجات وهي كالتالي:

أولاً: النتائج النظرية.

- أن مفهوم التغيير التنظيمي يعتبر استجابة لرغبة المؤسسة في البقاء والاستمرارية وأنه لم ينشأ بشكل تلقائي بل كان نتيجة لعدة تطورات ادراية وفكرية.
- لا يوجد لمفهوم التغيير التنظيمي تعريف واحد شامل بل تعددت تعريفاته ومفاهيمه وفقاً للتوجهات الفكرية والزوايا والمقاربات التي ينظر إليها الباحثون، فكل باحث يضع مفهوماً له على أساس معلومات ومعطيات وأفكار أو مبررات معينة.
- نجاح عملية التغيير التنظيمي مرتبطة بمدى توفر بيئة العمل الملائمة وتوفر المورد البشري الذي يعتبر العنصر المهم في المنظمة، فالتغيير التنظيمي ظاهرة ملازمة للوجود الإنساني، لذلك فنحن دائماً بحاجة إلى تغييرات لمواكبة مقتضيات العصر.
- إن عملية التغيير التنظيمي ليست عملية سهلة بل تواجهها العديد من الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تقف في طريقها سواء كان ذلك على المستوى الاستراتيجي، المستوى الهيكلي، المستوى التكنولوجي، المستوى الانساني، لمواجهة.
- هناك خلط في تحديد مفهوم القدرات التنافسية للمؤسسة بين الكتاب والباحثين فمنهم من يحددها في الميزة التنافسية فمعظم الدراسات السابقة تناولت القدرات التنافسية على أساس أنها ميزة تنافسية. واحتمال ذلك راجع إلى قلة المراجع التي تعطي مفهوماً واضحاً للقدرات التنافسية.

ثانياً: النتائج التطبيقية.

- إن غالبية إدارات المؤسسة محل الدراسة هم فئة حاملي شهادات الليسانس والتي تمتاز بالكفاءة والمهارة وبالتالي يعتبر هذا عنصراً إيجابياً في زيادة قدرة المؤسسة التنافسية وخاصة من الجانب البشري والذي يعتبر العنصر المهم والفاعل المؤثر إذا استغل بشكل جيد.
- غالبية إدارات المؤسسة لديهم القدرة الكافية على التحكم في الإعلام الآلي وهذا ما يفسر استقطاب المؤسسة لأصحاب الكفاءات والخبرات المتميزة لمسايرة ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وتماشياً مع المتطلبات الحديثة التي تؤكد ضرورة إتباع مناهج أكثر حداثة لتفعيل عمليات التغيير التنظيمي للرفع من القدرات التنافسية والتي تعتبر مستوى التحكم في الإعلام الآلي من مقوماتها.
- أغلب إدارات المؤسسة محل الدراسة يجيدون استخدام أكثر من لغة واحدة وهذا يؤكد سعي المؤسسة الدائم إلى الاعتماد على الفئات المثقفة من الناحية اللغوية مما يساعد في عملية فهم التكنولوجيا أو فهم البرامج التي تعدها المؤسسة في حالة إعداد دورات تكوينية محلية وطنية أو دولية.
- المؤسسة محل الدراسة سعت دائماً إلى عمليات الترقية فنجد أن معظم الإدارات قد نالتهم عملية الترقية وبالتالي فهي تعمل على الاهتمام بالتكوين والتدريب المستمر لمختلف العاملين.
- إن عدد الدورات التكوينية في المؤسسة محل الدراسة والذي أكدته نتائج البحث الميداني يعبر عن قدرة المؤسسة المالية والبشرية التنافسية فنجد أن غالبية إداراتها قد استفادوا من دورات تدريبية والتي تلعب دوراً كبيراً في تبني مفهوم التغيير التنظيمي ويساهم في صنع أفراد ذوي قدرات ومهارات تنافسية تنعكس بالإيجاب على القدرات التنافسية الإنتاجية والتجارية للمؤسسة وربحياتها.
- سنوات الخبرة لدى أكثر من (51%) من إدارات المؤسسة محل الدراسة تراوحت بين (01-05) سنوات وهذا راجع إما إلى محاولة المؤسسة الاعتماد كثيراً على فئة الشباب الذي يعتبر العنصر الفاعل الذي يتميز بالنشاط والحيوية أو إلى وصول إدارات المؤسسة القدامى إلى سن التقاعد وخروجهم من المؤسسة.
- إن مؤسسة قديلة محل الدراسة تعمل على تعزيز قدراتها التنافسية، حيث جاءت درجة توافر جميع الأبعاد المكونة لهذا المتغير مقبولة بشكل عام، كذلك الحال بالنسبة لتوافر أبعاد التغيير التنظيمي.
- أشارت نتائج اختبارات الفروض إلى أن جميع علاقات الارتباط كانت دالة إحصائياً بين أبعاد التغيير التنظيمي (التغيير الاستراتيجي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني) وبين أبعاد المتغير التابع والمتمثل في القدرات التنافسية.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد المتغير المستقل (التغيير الاستراتيجي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني) على القدرات التنافسية، كما أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على القدرات التنافسية.

المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.

من اجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على أحسن وجه، لا بد من تقديم بعض الاقتراحات بناء على نتائج اتجاهات الآراء لأفراد مجتمع الدراسة والاختبارات الإحصائية المختلفة، ومن بينها ما يلي:

- توظيف أصحاب المهارات والكفاءات المتميزة والحرص على تطوير وتحسين أفكارهم الإبداعية .
- السهر على وضع دورات تكوينية للعاملين في الشركة لإكسابهم مهارات وخبرات في مجالات تخصصاتهم.
- توفير أحدث الوسائل التكنولوجية لإطارات المؤسسة من خلال الإفادة بالمعلومات الحديثة وتحسين الإنتاجية.
- ضرورة تكثيف الدورات التدريبية لإطارات المؤسسة من أجل تحسين ورفع مستوى الأداء الذي ينعكس إيجاباً على تحسين ورفع القدرات التنافسية.

إننا من خلال هذه الدراسة الميدانية أردنا معرفة مستوى توافر القدرات التنافسية في مؤسسة "قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة" من جهة ومن جهة أخرى حاولنا توضيح واقع التغيير التنظيمي بأبعاده المفترضة في النموذج على المؤسسة محل الدراسة وذلك عبر إبراز هذه الأبعاد الموجودة فعلاً داخل المؤسسة والحث على دعمها لما تسهم في تحسين وزيادة القدرات التنافسية والتركيز على الأبعاد التي جاءت نتائجها عبر الاختبارات الإحصائية التي جاءت نتائجها متوسطة نسبياً من اجل تداركها وأخذها بعين الاعتبار وكذلك تعمدنا تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تدعم عملية التغيير التنظيمي وتطور وتحسن في نفس الوقت القدرات التنافسية للمؤسسة.

المقدمة

الف ————— مرس

قائمة المراجع

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

الملاحق

الخاتمة

قائمة المراجع.

أولاً: الكتب.

1. أحمد سيد مصطفى (2003): التنافسية في القرن الحادي والعشرين: مدخل إنتاجي، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
 2. إياد شماسنة (2015): الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية، دار فضاءات للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
 3. تامر فكري النجار (2017): الاقتصاد المعرفي ودوره في تعزيز القدرات التنافسية للصادرات الصناعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى.
 4. حسين أحمد الطراونة وآخرون (2012): نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
 5. محمد عبد الحلیم صابر وخالد عبد المجيد تغليب (2010): إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
 6. محسن أحمد الخضيرى (2004): صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
 7. مصطفى محمود أبو بكر (2008): الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
 8. سيد سالم عرفة (2012): اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
 9. ناصر جرادات وآخرون (2013): إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
 10. فريد كورتل وآمال كحيله (2015): إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- ثانياً: المقالات.

1. أحمد صالح الهزايمة ومحمد الزعبي (2010): أثر التغيير في التطوير التنظيمي "حالة دراسية ميدانية في دائرة الجمارك العامة الأردنية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 07، الأردن، ص.ص 08 - 35.

2. إيمان عبد محمد (2013): علاقة إدارة المعرفة الإستراتيجية وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في شركة آسيا سيل للاتصالات في الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 41، كلية الحريات الجامعة، الموصل، بغداد، العراق، ص. ص 03-47.
3. أطاف ياسين خضر الراوي وكلثوم عبد عون (2016): إدارة التغيير لدى مديريات رياض الأطفال، مجلة العلمية الأكاديمية العراقية، العدد 47، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ص. ص 36-52.
4. إياد حماد (2011): أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 04، جامعة دمشق، سوريا، ص. ص 383-401.
5. أديب برهوم وآخرون (2017): أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي "دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري"، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 23، سوريا، ص. ص 161-197.
6. إحسان دهش جلاب واسيل علي مزهر (2007): التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي: العلاقة والأثر: دراسة ميدانية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية، مجلة الدراسات الإدارية، العدد 01، جامعة البصرة، العراق، ص. ص 16-41.
7. برك نعيمة (2004): تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، جامعة البليدة، الجزائر، ص. ص 273-288.
8. بشينة لقمان أحمد وآخرون (2006): اتجاهات الأفراد العاملين وعلاقتهم بالتغيير التنظيمي "دراسة ميدانية في شركة توزيع كهرباء نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 16، جامعة الموصل، العراق، ص. ص 36-62.
9. رغد محمد يحيى خروفة (2010): قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرفادين، المجلد 32، العدد 92، جامعة الموصل، العراق، ص. ص 02-42.
10. مارس هناء (2017): مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية كيرت لوين مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد ب، العدد 10، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص. ص 386-410.
11. مجيد حميد محمد (2016): علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي "بحث استطلاعي لآراء عينة من موظفي المعهد التقني كركوك"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة كركوك، العراق، ص. ص 44-74.
12. محمود قرزيز ومريم يحياوي (2017): دور التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 47، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص. ص 129-150.
13. محمود حمدون الصواف وآخرون (2013): الاستجابة للتغيير التكنولوجي ودوره في تحسين جودة المخرجات: دراسة حالة في معمل الضماد والقطن الطبي بالموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 29، جامعة تكريت، العراق، ص. ص 10-28.

14. مؤيد الساعدي وآخرون (2013): تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي " دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجل الكليات في جامعة كربلاء"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 02، جامعة كربلاء، العراق، ص. ص 31-57.
15. عبيد خيون علي الخفاجي (2015): نظام المعلومات المحاسبية ودوره في تعزيز القدرة التنافسية في شركات القطاع الصناعي العام في العراق من وجهة نظر مراقبي الحسابات في هيئات ديوان الرقابة المالية الاتحادي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 10، العدد 30، جامعة بغداد، العراق، ص. ص 171-201.
16. علي حسون الطائي ومصطفى ناطق ناجي (2015): دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي "بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 72، جامعة بغداد، العراق، ص. ص 47-70.
17. عبد الحفيظ بوقرانة وآخرون (2013): محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة الجزائر، الجزائر، ص. ص 45-58.
18. عبد الرحمان طاهر شنيتز (2016): قياس تأثير التوجه الإستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي: بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 15، العراق، ص. ص 23-43.
19. علوطي عاشور وعبد الحميد مهري (2017): التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى الأساتذة الجامعيين: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص. ص 27-49.
20. عامر وجيه خربوطلي (2014): العوامل المؤثرة على القدرات التنافسية للصادرات السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 01، جامعة دمشق، سوريا، ص. ص 671-695.
21. عبود زرقين وتواتيه الطاهر (2014): العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 41، بغداد، العراق، ص. ص 159-183.
22. غسان قاسم داود (2007): إستراتيجية العمليات والتغيير التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 47، جامعة بغداد، العراق، ص. ص 02-10.
23. صليحة فلاق (2013): إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للبنوك، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 03، جامعة الشلف، الجزائر، ص. ص 264-283.
24. شيلر عبد الرحمان ودرمان سليمان صادق (2014): أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من الكليات الإنسانية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 13، جامعة دهوك، العراق، ص. ص 23-43.

25. هبال عبد المالك (2016): أثر نمط القيادة على مراحل إدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين "دراسة ميدانية في مؤسسة الأقمشة الصناعية بالمسيلة"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 16، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، ص. ص 291-310.

26. هيثم حسن مصطفى (2013): التغيير في المنظمات التعليمية"دراسة آراء عينة من طلبة الأقسام الإدارية في المعهد التقني بالموصل"، مجلة سر، المجلد 09، العدد 32، جامعة الموصل، العراق، ص. ص 379-392.

27. ياسر لطيف حلف (2017): دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والعاملين في شركة ايرث لنك العراق لخدمات الشبكات والاتصالات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 99، جامعة الفلوجة، العراق، ص. ص 275-294.

ثالثا: المداخلات.

1. بربري محمد أمين وكريفر مراد (2016): دور وأهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ملتقى حول: دور المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الشلف، الجزائر.

رابعاً: الرسائل والأطاريح الجامعية.

1. حسن نزال (2016): أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

2. كحول زهرة (2017): أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الجلفة، رسالة ماستر (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجلفة، الجزائر.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر: إدارة إستراتيجية

استبيان البحث

أثر التغيير التنظيمي على القدرات التنافسية للشركات

(موجه لإطارات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة)

تحية طيبة وبعد،

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة وذلك لاستقاء متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة الإستراتيجية وهو يهدف لاستقصاء آراء إطارات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية حول: أثر التغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة (التغيير الاستراتيجي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني) على القدرات التنافسية للشركات من جانب (القدرات البشرية، القدرات التجارية، القدرات المالية والقدرات الإنتاجية).

علما أننا نعني بالتغيير التنظيمي سلسلة من الجهود المستمرة والبعيدة المدى والهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة الداعية إلى تعبئة الجهود الجماعية وتحقيق المشاركة الفرقية.

أما بالنسبة للقدرة التنافسية فيعني بها قدرة المؤسسة على الحفاظ وتطوير إمكاناتها ومواردها البشرية، التجارية، المالية والإنتاجية، للتمكن من مزاحمة المؤسسات التي تنشط في القطاع، مع التنكير أن البحث يبقى لأغراض علمية أكاديمية بحتة تحفظ فيه خصوصية بيانات المؤسسة وتصريحات المستجوبين وبياناتهم الشخصية بشكل كامل ولكم منا فائق الاحترام والتقدير .

الطالبة/ بعزير سهيلة.

القسم الأول: البيانات العامة.

تهدف البيانات العامة لهذا القسم للاطلاع على بعض المميزات والخصائص الاجتماعية والمهنية لإطارات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة بسكرة، حتى يمكن تفسير وتحليل وتبرير بعض النتائج لاحقا، لذا يرجى من سيادتكم تقديم الإجابة المناسبة بوضع العلامة (√) أو رقم محدد في المربع الملائم لاختياركم.

النوع:	ذكر	أنثى	العمر
عدد سنوات الخبرة:	عدد الترقيات:
عدد الدورات التكوينية:	الشهادة العلمية:
الدائرة الوظيفية:	المصلحة:
التحكم في الإعلام الآلي:	جيد	متوسط	ضعيف
اللغات المتحكم فيها:	العربية	الفرنسية	الإنجليزية

القسم الثاني: القدرات التنافسية.

يهدف هذا القسم لقياس مدى استناد القدرات التنافسية للمؤسسة على قدراتها (البشرية، التجارية، المالية والإنتاجية) من وجهة نظر إطارات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بيسكرة، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (✓) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

ت	عبارات القياس	درجات الموافقة				
		غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً
تستند القدرات التنافسية للمؤسسة على قدراتها البشرية من خلال ما يلي:						
01	استقطاب أصحاب الكفاءات والخبرات المميزة.					
02	الاهتمام بالتكوين والتدريب المستمر لمختلف العاملين.					
03	دعم وتشجيع الآراء والأفكار الإبداعية.					
04	تكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.					
تستند القدرات التنافسية للمؤسسة على قدراتها التجارية من خلال ما يلي:						
05	تحديث وتوسيع شبكة التوزيع.					
06	تطوير وتنويع أساليب التعبئة والتغليف.					
07	التخطيط لاقتحام الأسواق العربية والإقليمية.					
08	التسيير الفعال للعلامة التجارية والعلاقات التجارية.					
09	المشاركة في مختلف المعارض التجارية المحلية والدولية.					
تستند القدرات التنافسية للمؤسسة على قدراتها المالية من خلال ما يلي:						
10	الاعتماد على التمويل الذاتي في تغطية أنشطة الاستغلال.					
11	تنويع مصادر التمويل لأغراض الاستثمار والنمو.					
12	السعي لتطبيق معايير المحاسبة الدولية والشفافية المالية.					
13	السعي لبناء شراكات ناجحة مع متعاملين مميزين.					
تستند القدرات التنافسية للمؤسسة على قدراتها الإنتاجية من خلال ما يلي:						
14	تحديث وتطوير سلاسل الإنتاج.					
15	رقابة نوعية المنتجات وتحسين جودة الخدمات.					
16	تقليص التكاليف وتحسين الإنتاجية.					
17	صيانة تجهيزات ووسائل الإنتاج.					

القسم الثالث: التغيير التنظيمي.

يهدف هذا القسم لقياس أثر التغيير التنظيمي على القدرات التنافسية للمؤسسة من وجهة نظر إطارات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بيسكرة، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (✓) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

ت	عبارات القياس	درجات الموافقة				
		غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً
للتغيير الاستراتيجي تأثير على القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال ما يلي:						
18	تطوير وتحسين كفاءات ومهارات الأفراد.					
19	ابتكار سياسات تسويقية فعالة.					
20	توفير التمويل اللازم للاستثمارات الجديدة.					
21	تقديم منتجات بجودة عالية.					
للتغيير الهيكلي تأثير على القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال ما يلي:						
22	تحسين أنماط العلاقات بين الأفراد والوحدات.					
23	زيادة نقاط البيع وتوسيع نطاق التوزيع.					
24	تطوير آليات التعامل المالي.					
25	تحسين أداء الخطوط الإنتاجية.					
للتغيير التكنولوجي تأثير على القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال ما يلي:						
26	تحسين قدرات التحكم في التقنيات الحديثة.					
27	تطبيق أساليب التسويق الحديثة.					
28	تسريع آجال مختلف التعاملات.					
29	إدخال طرق ووسائل إنتاج عصرية.					
للتغيير الإنساني تأثير على القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال ما يلي:						
31	تمكين الأفراد من المعارف والمهارات الجديدة.					
32	تطوير كفاءات رجال التسويق والمبيعات.					
33	التحكم في السيولة والإدارة المالية.					
34	تقليص الأعطاب وتحسين التحكم.					