

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان الجزائر

ملحقة مغنية

قسم العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

موارد البشرية :

دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية

- مؤسسة حليب النجاح مغنية -

:

نصيرة

الطالبتين :

زعترا عمارية

أمينة

شيببي عبد الرحيم أستاذ مساعدة رئيسا

أوبختي نصيرة أستاذة محاضرة مشرفا

قادري رياض أستاذ

السنة الدراسية: 2015/2016



تَشْكُرَات

الحمد و الشكر لله الذي منحنا القدرة ووقفنا في انجاز هذا البحث المتواضع , و إتمامه على أكمل وجه .

تحية شكر و إجلال لأستاذتنا المحترمة " أوبختي نصيرة " , نشكر لها إشرافها و تأطيرها لنا .
و التي لا يسعنا إلا أن نقول لها :

فيك زاد يا قوتنا و يقينا ... عثرات الطريق بين التلول

و نقدر فيها تلك الروح العلمية و تلك الإرشادات السديدة التي أفادتنا بها .
كما نتقدم بالشكر الجزيل و التقدير , إلى أساتذتنا الأعزاء اللذين سننال شرف مناقشتهم
لبحثنا هذا.

و عظيم الامتنان إلى كل من ساعدونا في بحثنا هذا ووطأ لنا سبله من قريب أو بعيد .

إليكم جميعا نتقدم بشكرنا .

و الحمد لله و ما توفيقنا إلا بالله سبحانه .

-مدني أمينة-

- بن زعتر عمارية-

الاهداء

إلى المفعمة روحها بالإيمان ويفيض قلبها رحمة وحنانا

و أدين لها بكل عمري ... أمي الغالية حفظها الله

إلى الذي تعب و عمل و وجد و كد من أجل أن أرتاح و يوفر لي كل أسباب الراحة ...إلى أبي العزيز أبقاه الله

تاجا فوق رأسي

إلى الذين وفروا لي كل أسباب التوفيق و النجاح و أفراحي ... إخواتي الأعزاء و إلى كافة الأهل و الأقارب

إلى الذين لم يبخلوا عليا بدعواتهم ... أجدادي

إلى الذين أجلوا أفكاري و بددوا حجب الظلمة في نفسي ...إلى أساتذتي

إلى جميع زملاء الدراسة تخصص إدارة الأعمال الموارد البشرية

إلى رفيقتي الدرب ... الزهرة و عتيقة

إلى من قاسمتني محبة و عناء إنجاز هذا العمل ... عمارة

أمينة

أهدى

أهدي ثمرة جهدي الى من قال فيهما عز وجل: " وأخفض لهما جناح الذل

منالرحمةوقلربي ارحمهما كما ربياني صغيراً"

"أمي حبك لم يزل نبضًا ترده شراييني"

"أبي يا أغلى من عيوني"

ما رياض الجنة

الى ركيزة العائلة اطل الله عمرها

الى أميرة الدجى، والصبح إذ تنفس، والياسمين إذ أعلا وتفتح، ونشر نسيمه

أختي أية

الى عمود الدار وسند روعي أخي غالي محمد واسيني

الى كل من تابعوني بقلوبهم وتشجيعهم الدائم

والى رفيقة دربي في هذا البحث أمينة

الأصدقاء القدامى كالذهب والأصدقاء الجدد كالماس

الصداقة كلمة ثمينة لا تقال لكل إنسان

وأنا أقولها لكل من:

فاطمة، سهام، نور الهدى

أهدي ثمرة جهدي

عمارة

خطة البحث

مقدمة عامة

الفصل الأول: عملية التغيير في المؤسسة

تمهيد الفصل

● المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير

المطلب الأول: مفهوم التغيير

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التغيير

المطلب الثالث: أنواع التغيير

المطلب الرابع: مقاومة التغيير

● المبحث الثاني: إدارة التغيير

المطلب 1: مفهوم إدارة التغيير

المطلب 2: نماذج إدارة التغيير

المطلب 3: خصائص إدارة التغيير

المطلب 4: مراحل إدارة التغيير

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دور التغيير في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة

الجزائية

تمهيد الفصل

● المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

المطلب الرابع: مؤشرات الميزة التنافسية للمؤسسة

● المبحث الثاني: إدارة التغيير والقدرة التنافسية في المؤسسة

المطلب الأول: آليات وأسس تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة

المطلب الثاني: عوامل القدرة التنافسية للمؤسسة

المطلب الثالث: إدارة التغيير والاستراتيجيات العامة للتنافس في المؤسسة

المطلب الرابع: إدارة التغيير والقوى التنافس الخمس لبورتر في المؤسسة

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

تمهيد الفصل

● المبحث الأول: تقديم عام لشركة "حليب النجاح" ميدان الدراسة

المطلب الأول: تعريف الشركة مع مراحلها

المطلب الثاني: منتجات شركة النجاح ومراكز تجميعها

المطلب الثالث: أهمية شركة النجاح وأهدافها

المطلب الرابع: أسباب اختيار شركة "حليب النجاح" ميدان الدراسة

● المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: نشاط المؤسسة، هيكلها التنظيمي وعدد عمالها مع التقسيمات

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة وأدواتها

المطلب الثالث: تصميم الأسئلة المقابلة

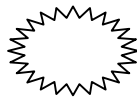
المطلب الرابع: تحليل البيانات، اختيار فرضيات وعرض النتائج

خلاصة الفصل

خاتمة عامة



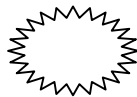
تتميز بيئة العمل في عصرنا الحالي بالتقلب والتغير الحيوي المتسارع الذي تزلزلت فيه أسس الثوابت، و أفلتت فيه ملامح السكون والاستقرار من عقاها، وأصبح شعار التغيير عقيدة و ممارسة و قيماً، بدأت تترسخ في بيئة العمل المحيطة بنا شيئاً فشيئاً. ولقد ساهم التطور التكنولوجي الهائل في السنوات الأخيرة وما يعيشه العالم من تحديات وتغيرات في جميع المجالات (السياسية، الثقافية، الاجتماعية، والاقتصادية) وما تحويه من تحرير للتجارة الدولية تكوين تكتلات اقتصادية، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات، و المنافسة الدولية وغيرها، بدفع موجة التغيير في المنظمات إلى أقصاها حيث كشف هذا التطور عن ضعف و إشكالية إدارة الموارد المادية و البشرية، واستدعى ذلك أساليب جديدة لمعالجتها بطريقة فعالة، وابتكار نوعيات جديدة من الأنماط والمناهج الإدارية الملائمة للأوضاع المستحدثة، كإدارة الجودة الشاملة و خلق منهج الإدارة المفتوحة، و مديرين ينعنون بمديري التغيير وهم العناصر الذين يهتمون بتوليد أفكار التغيير و تطبيقه عملياً، لمواكبة إحداث هذا التغيير. فإن التغيير يعتبر ظاهرة ملازمة للوجود الإنساني، لذا فنحن دائماً بحاجة إلى تغييرات لمواكبة مقتضيات هذا العصر.



لقد أصبح التغيير سمة مميزة في المنظمات المعاصرة حيث انه يقدم لها حلولاً مثلى في عالم يجع بالتحديات التي فرضها نظام العولمة الجديد، فالتنافس الشديد بين الشركات والتغيير التقني بالإضافة إلى الثروة المعلوماتية وإلغاء الحواجز التجارية، وضع المنظمات على المحك الأمر الذي استدعى توفير قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغيرات المتسارعة، وفي هذه الحالة أصبح التغيير وظيفة أساسية في المنظمات الحديثة.

يشهد الاقتصاد العالمي منذ نحو عشرين تطورات هامة منها تزايد انفتاح الأسواق، التوجه السريع نحو تحرير التجارة الخارجية وغير ذلك دون أن ننسى شدة المنافسة، فالأسواق المعاصرة تتميز بالمنافسة الحادة بين المنشآت وهذا كمحاولة منها للوصول إلى إشباع احتياجات ومتطلبات المستهلكين، وإرضائهم بتمتعهم بالمزايا التنافسية التي تتيح لهم الاحتفاظ بمواقعهم في الميادين التي يعملون بها.

لذا على المؤسسة التي لديها الرغبة في البقاء والنمو مع التفوق، ما عليها سوى إن تتبنى فلسفة جديدة تركز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف، إذن فالميزة التنافسية



هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجديد، والمستمر

لمؤسسة ما إزاء منافسيها بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة.

إذ لم يعد هناك مجال للخوف من التغيير أو النظر إليه على أنه يهدد الاستقرار، فهو

الشيء الثابت الوحيد، خاصة وأن الحاجة له باتت سمة من سمات هذا العصر الذي

نعيشه، فقد أصبح تحديا حقيقيا لا يمكن لأية مؤسسة أن تتجاهله، فهي ملزمة بمواكبة

تحدياته من أجل استمرارها، وبقائها، وتطورها، وبالتالي وصولها إلى تحقيق ميزة تنافسية.

وحسن إدارة التغيير بتحسين نظام الجودة، إذ يعد مدخل الجودة الشاملة في التغيير أحد

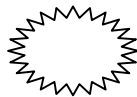
الأسبقيات التنافسية التي يسعى المدير المعاصر في منظمات الأعمال إلى تحقيقها،

واستخدامه كسلاح لجذب العملاء والحصول على ولاءهم، وتحقيق التميز والقيادة في

السوق، من خلال تفعيل أساليبها حيث انتقل مفهومها من التركيز على السلعة وإنتاجها

بمواصفات تلبى رغبات العملاء إلى اعتبار الجودة محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف

المؤسسة. فالنظرة الجديدة للجودة تشتمل على الأبعاد الإستراتيجية والتنظيمية والتجارية



والبشرية، وهو ما أدى إلى بروز إدارة الجودة الشاملة التي تعني بضبط الجودة على مستوى المؤسسة آكل.

ومن خلال ما تقدم، تتضح لنا إشكالية البحث التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية اعتماد التغيير كوسيلة لتحقيق ميزتها تنافسية؟

ومن اجل الإحاطة بجميع جوانب البحث قمنا بتقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتغيير وإدارة التغيير؟

- وما هي أساسيات إدارة التغيير؟

- فيما تتمثل الميزة التنافسية؛ وما هي مصادرها؟

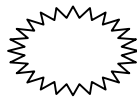
- ما العلاقة بين التغيير والميزة التنافسية في المؤسسات؟

الفرضيات:

ويأتباع مبادئ البحث العلمي قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة.

- الميزة التنافسية هي أساس تفوق المؤسسة على منافسيها.



- يؤدي التغيير إلى تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة

الهدف من البحث:

- أن الموضوع يعتبر حديث الساعة سواء ما تعلق بالتغيير أو الميزة التنافسية.

- إبراز مدى اهتمام المؤسسات بعملية التغيير.

- محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها.

- محاولة الكشف عن مصادر على الميزة التنافسية.

أهمية البحث:

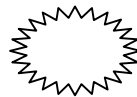
تكمن أهمية البحث في كونه يتطرق إلى توجيهين لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنهما لأنهما يتعلقان

باستمرارية المؤسسة داخل المجتمع الذي تعيش فيه، وكذا توضيح اثر التغيير على القدرة التنافسية

للمؤسسة. إضافة إلى ضرورة تكيف مؤسسة اقتصادية جزائرية مع محيطها المتغير لتحسين قدرتها

التنافسية.

منهج البحث:



إن العلاقة المنهجية التي تربط الموضوع والمنهج تجعلهما قضيتان متلازمتان، فطبيعة الموضوع ، هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانب الموضوع، وعلى ذلك سنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، لملائمة لطبيعة الموضوع، بحيث نعتمد عليه بشكل واضح من خلال تحليل الوثائق المتعلقة بالموضوع، ووصف وتشخيص ظاهرة البحث بغرض فهم الإطار النظري، ثم استخدام منهج دراسة الحالة (الدراسة الميدانية) في الجزء التطبيقي لتفسير الظاهرة المدروسة.

صعوبات البحث:

لا يخلو أي بحث أو عمل من الصعوبات والعوائق، ونذكر منها ما يلي:

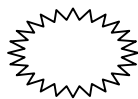
نقص المراجع المتعلقة بكل من التغيير والميزة التنافسية في بلادنا سواء من حيث الكتب أو الدراسات الميدانية في هذا المجال وكذا عدم إمكانية الاعتماد على المراجع الأجنبية بقدر كبير نظرا للخصوصية التي يتميز بها موضوع دراستي.

دراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات التي كل من التغيير والميزة التنافسية ومن بينها:

1) الدراسة الأولى: من إعداد حجاج عبد الرؤوف ، تحت عنوان: "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية :

مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة حالة في شركة روائح الورود لصناعة العطور



بالوادي"، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت بسكيكدة 55، سنة 2007/2006.

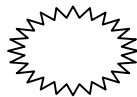
✓ وهدفمن الدراسة تحديد الميزة التنافسية وأنواعها، كذا محاولة تحديد مصادرها الداخلية والخارجية، محاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

✓ النتيجة: تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة، أو ذات تكلفة اقل.

(2) الدراسة الثانية: من إعداد قرش عائشة، تحت عنوان: "دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبليدة)"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، سنة 2007.

✓ وهدف من الدراسة كون الموضوع يجمع بين ثلاثة أعمدة في عالم الإدارة والأعمال وهي: التغيير، مداخل التغيير و المتمثلة في تطوير الكفاءات البشرية، وإدارة الجودة الشاملة.

✓ النتيجة: إن تغير المحيط التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، يؤثر بشكل كبير على القدرة التنافسية لها، كما أن المؤسسات التي تعمل في بيئة ديناميكية تتسم بالتغيير المستمر في عناصرها، إن مؤسسة ترافل تشهد منافسة حادة من طرف المنافسين.



3) الدراسة الثالثة: من إعداد بن النذير نصر الدين، تحت عنوان: "الإبداع التكنولوجي في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة الصناعية"، رسالة ماجستير في التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2002.

✓ هدف من الدراسة إبراز أهمية ومكانة الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

صناعية كعامل أساسي ومحدد لقدراتها التنافسية في ظل المحيط الذي تنشط فيه، وتوصلت

الدراسة إلى انه تغلب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الممارسة غير الرسمية

نشاطات البحث والتطوير في إنتاج الإبداعات التكنولوجية.

✓ النتيجة: تغلب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الممارسة غير الرسمية لنشاطات

البحث والتطوير في إنتاج الإبداعات التكنولوجية.

4) الدراسة الرابعة: من إعداد د.ا كمال رزيق و أ. عبد السلام عقون، تحت عنوان: "مكانة التغيير

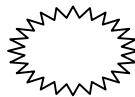
التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية"، ملتقى دولي، جامعة سعد دحلب البلدية.

✓ هدف من الدراسة إبراز أهمية التغيير التنظيمي ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.

✓ النتيجة: إن المؤسسة الاقتصادية التي تمتلك قدرة تنافسية تكون قادرة على خلق التميز في

منتجاتها وجودة الخدمات المقدمة لزبائنها على حساب المنافسين الآخرين، مما يعني ضمان

نجاحها المستمر شريطة أن تكون يقظة.





عملية التغيير

تمهيد:

انطلاقاً مما يعيشه العالم من تحديات وتغيرات في جميع المجالات: السياسة، الثقافية، الاجتماعية، الاقتصادية، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات، والمنافسة الدولية وغيرها. فإن التغيير يعتبر ظاهرة ملازمة للوجود الإنساني لذا فنحن دائماً بحاجة إلى تغيرات لمواكبة مقتضيات هذا العصر.

إن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة ليست بمنأى عن هذه التغيرات باعتبارها تعمل في ظل بيئة متغيرة باستمرار، والتغير يحيط بها من كل جانب، هذا ما يجعلها أمام تحديات لم تشهدها من قبل. وهو ما يفرض ويحتم عليها إحداث التغييرات المناسبة لضمان بقائها و استمرارها.

المبحث الأول: ماهية التغيير في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التغيير.

*الفرع الأول: مفاهيم حول التغيير

تتعدد وتختلف المفاهيم التغيير وفقاً لزاوية النظر إليها: الأسباب، النتائج، المظاهر والأعراض، الاتجاه و التأثير، يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة بحيث يركز على تحول المؤسسة من الواقع الحالي إلى واقع المستقبلي أفضل وذلك من خلال إتباع مفهوم سليم واضح يسترشد به كل من يطمح في مشروع للتغيير.

لغة: ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي:

غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت بيتي بمعنى بنيتها بناء غير الذي كان¹ فقد اختلف العلماء في تعريف التغيير سواء من الجانب النفسي، الاجتماعي أو الإداري بحيث عرفه.

سعيد عطوي: بالعملية التي تشمل سلوكيات الأفراد وهيكل التنظيم و نظم الأداء و تقييمها والتكنولوجيا و ذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة. وأن أداة التغيير هي استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بفعالية للتحول من واقع معين الآخر منشود أفضل.²

علي السلمي: هو تحرك ديناميكي، بإتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية و الفكرية، ليحمل بين ثناياه آمالاً للبعض و إحباطاً للبعض الآخر، في جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها وهو لا يخرج عن كونه استجابة مخططة، أو غير مخططة من قبل المنظمات للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات و الأفكار.³

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيات - إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - دار الحامد للنشر والتوزيع - عمان الأردن - ط1 - 2006 - ص91

² - خضير كاظم حمود - منظمة المعرفة - دار الصفاء للنشر والتوزيع - عمان الأردن - ط1 - 2010 - ص238

³ - سعيد يس عامر - الإدارة وتحديات التغيير - الإدارة للطبعة - القاهرة مصر - ط2001 - ص255

- هو التحول الحاصل في صيغ الوظائف و الهياكل أو العمليات و الفرارات و السلوكيات أو في الأفراد أو في التفاعل ما بينهما نتيجة للتحويلات في الظواهر المحيطة. فالتغيير علاقة ما بين السبب و النتيجة (cause/effect) فيمكن للتغيير أن يكون رد فعل لسلسلة من الأحداث الماضية أو رغبة لتحويل الوضع بناء على احتمالات مستقبلية.¹

- هو كل تعديل نسبي في أحد الأنظمة الفرعية ملحوظ من قبل الأفراد الذين لديهم علاقة بهذا النظام.²

كما نجد مفاهيم مختلفة لهذا المصطلح، نورد البعض منها فيما يلي:

1. التغيير عامة: هو التحول من حال إلى حال، والتغيير في المنظمات أو التغيير التنظيمي يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال.³
2. مفهوم التغيير عند الدكتور محسن أحمد الخضيرى: "ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه، ولتغلب على المشاكل و القيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته."⁴
3. مفهوم التغيير للدكتور كامل محمد المغربي: "هو التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل."⁵
4. مفهوم التغيير عند الدكتور علي السلمي: "تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة."⁶
5. كما يعرفه عبد الباري درة بأنه: "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل."⁷

¹ - زيد منير عبوي- إدارة التغيير و التطوير- دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع- عمان الأردن- ط1- 2007- ص 53

² - Pierre Collerette-Gilles Delisle-Richard Perron (Le Changement Organisationnel: Théorie Et pratique)- AGMV Marquis Québec Canada 2002. P21.

³ - سعيد يس عامر- علي محمد عبد الوهاب- الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة- ط2- مركز وأيد سير فيس للاستشارات و التطوير الإداري- مصر- 1998- ص 544 .

⁴ - د محسن أحمد الخضيرى- إدارة التغيير- دار الرضا للنشر - دمشق 2003- ص 16.

⁵ - د كامل المغربي- السلوك التنظيمي مفاهيم أسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم- الهلية للنشر - الأردن 1993- ص 245-246.

⁶ - د علي السلمي- تطور الفكر التنظيمي وكالة المطبوعات - الكويت 1975- ص 225.

⁷ - موسى اللوزي- "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"- الطبعة الأولى- دار وائل للطباعة والنشر- 1999 ص 49.

*الفرع الثاني: التفرقة بين المصطلحات المتلازمة والتغيير

1. التغيير والتغيير:

التغيير ظاهرة طبيعية في حياة المؤسسة يحدث دون تخطيط مسبق تحت تأثير التغيرات البيئية.¹

أما التغيير فهو موجه وهادف لتحقيق التكيف البيئي من هنا يمكن ربط التغيير بالبيئة الخارجية و التغيير بالبيئة الداخلية.

2. التغيير والتطور التنظيمي:

إن كل من التغيير والتطور التنظيمي يشتركان في الهدف ألا هو زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة على حل المشاكل و مواجهة المتطلبات البيئية.

أما الفرق بينهما هو أن التغيير محو الوضع الراهن وإحلال وضع جديد مكانه أما التطور التنظيمي فهو الإبقاء على الوضع القيام بمجموعة من التعديلات. فحسب Gary dessler يعتبر التطور التنظيمي أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي.²

3. التغيير و الابتكار (الإبداع):

إن كل من مصطلحي التغيير والابتكار فرضتهما المنافسة المحلية والخارجية نتيجة لفتح الأسواق حيث تسعى المؤسسة إلى تطوير سلعتها وخدماتها أو إلى خلق رغبات جديدة لدى العملاء بابتكار سلع وخدمات جديدة. وبما أن كلا المفهومين يتيح للمؤسسة إمكانية منافسة الأسواق فلا بد من التفريق بينهما.

فالتغيير هو إيجاد بديل للوضع الراهن أحسن منه سواء بإزالته وتثبيت آخر جديد أو فقط تطويره.

¹ - زيد منير عبوي-مرجع سابق ذكره- ص22.

² - مدحت أبو النصر- أساسيات إدارة الجودة الشاملة- دار الفجر للنشر والتوزيع- القاهرة مصر- ط1-2008-ص20.

أما الابتكار فهو إنتاج تقديم أفكار جديدة غير مسبوقة من قبل الغير تفيد في طرح عملية، سلعة، خدمة جديدة أو في طريقة إنتاج أو تقديم الخدمات.¹

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التغيير.

*الفرع الأول: أهمية التغيير.

تكمن أهمية التغيير في إحداث تعديلات في سياسات وأهداف التنظيم باستحداث طرق وأساليب عمل جديدة من أجل التحسين المستمر في الأداء التنظيمي سواءً كان ذلك على مستوى الهياكل التنظيمية للمنظمة أو على مستوى العاملين في التنظيم أو على مستوى البيئة الخارجية بما يتوافق والتغيرات المستمرة في هذه البيئة من أجل مساعدة التنظيم على تحقيق أهداف ومكاسب إضافية والمساهمة في إرضاء الفرد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية وتحسين وسائل إرضاء الحاجات الضرورية للأفراد (الحناوي، محمد بلا).

ففي ظل التطور الهائل في وسائل الاتصال والتكنولوجيا نجد أن المنظمات تحرص دائماً على مواكبة التغيرات البيئية المختلفة سواء كان ذلك بسبب العوامل الاقتصادية، عوامل التطور التكنولوجي، العوامل السياسية، والتشريعات الحكومية، العوامل الاجتماعية مما يساعدها على الاستمرار والبقاء والنمو بشكل أفضل وقد تقوم المنظمة من أجل ذلك بعمل تغييرات وتعديلات في الهيكل التنظيمي بما يتضمنه من خطوط السلطة لقيادة المسؤوليات أو مجال أهداف وسياسات المنظمة بشكل عام وذلك تكيفاً مع الظروف والتغيرات الجديدة أما على مستوى الأفراد والعاملين فتتضح أهمية التغيير في صقل سلوك وقيم واتجاهات الأفراد بحيث تمكنهم من الاستجابة للتغيرات الكبيرة المحيطة بهم وذلك بغرض رفع مستواهم الوظيفي وكفاءتهم الإنتاجية وتشجيع العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية وزيادة الرضا الوظيفي ورفع مستوى الثقة والولاء التنظيمي.²

كما تنبع أهمية التغيير في كونه مواكب وعلى تكيف مستمر مع التحولات البيئية سواء كانت داخلية تنبع من داخل التنظيم أي تفرضه العوامل الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية، الاجتماعية أو الثقافية من خلال التعديلات المتواصلة و التي تساعد في التحول من وضعية راهنة نحو أخرى أكثر تقدماً.

¹ - زاهر عبد الرحيم عاطف-هندرة لمنظمات:الهيكل التنظيمي للمنظمة-دار اليازة للنشر والتوزيع-عمان الأردن-ط 2009، ص190.

²-موقع الانترنت- aziz-phd.blogspot.com

بالنسبة للعمال:

- تنامي تطلعات الأفراد نحو التنمية الشخصية بشغل الوظائف تفوق مهاراتهم و التي تؤدي لبذل المزيد من الجهود والتخلص من الأعمال الروتينية.
- العمال ضمن فرق لتنمية روح الجماعة و تحويل الكفاءات الفردية إلى جماعية بالتالي تحويل المعرفة الكامنة إلى معلنة.

بالنسبة للعملاء:

تحقيق أفضل إشباع للرغبات المحددة بدون عيوب خلال فترة حد قصيرة بتواجد دائم و بالكميات المطلوبة¹ من خلال توجه المؤسسات نحو تحقيق رضا العميل والذي أصبح بشكل نواة الثورة الاقتصادية.

بالنسبة للمؤسسة:

- إن التغيير تحسین في الكم والنوع المجالات المؤسسة² بكسر حالة الجمود التي تعيشها و التخلي عن الأعمال الروتينية و التوجه للإبداع

و تبرز أهمية التغيير من خلال التقاط التالية:³

- ✓ الحفاظ على الحيوية الفعالة: حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة أو المنظمة إلى التجديد و الحيوية وتظهر روح الإنعاش و المقترحات، كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع الإنتاج.
- ✓ تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير، ويكون التعامل بالإيجاب ومنهم من يتعامل بالمقاومة ذلك التغيير (التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول، وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات)
- ✓ إزكاء الرغبة في التطوير: يحث التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير، وتحسين العمل ، وذلك من خلال عدة جوانب:

¹ - د: محمد بن يوسف النمران العطييات - مرجع سبق ذكره - ص 64.

² - د: زيد منير عبوي - مرجع سبق ذكره - ص 27.

³ - د: سيد سالم عرفة - اتجاهات حديثة في إدارة التغيير - 2012 - ص 20.

- أ. عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.
- ب. عمليات التجديد و تطوير القوى الإنتاجية القدرة على الإنتاج والعمل.
- ج. التطور الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة، إن التكنولوجيا المتطورة و الأساليب الحديثة توجد وتولد الأسباب و البواعث الطبيعية و الذاتية نحو التغيير.
- ✓ التوافق مع المتغيرات: وينظر أيضا إلى أهمية التغيير لتوافق مع التكنولوجيا وعملة التجارة و التي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها ، فإنه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق و بسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه،فالتجديد الاقتصادي على سبيل المثال عامل منشط ومطلب ضروري يفرز بعض المفاهيم والمبادئ الاقتصادية الحديثة في الفكر الاقتصادي المحلي والعالمي، وإدارة التغيير هب النواة الحلقة المفقودة وكذلك التغيير في مؤسسات التعليم العالي، حيث نجد أنه لا بد من التغيير لتوافق مع زخم التغيير المتواصل.

✓ الوصول إلى درجة أعلى من القوة و الأداء.

*الفرع الثاني: أهداف التغيير

يهدف التغيير بالدرجة الأولى إلى الانتقال من الواقع الحالي إلى واقع مستقبلي أي تجاوز حال راهنة والانتقال إلى أخرى فالمؤسسة التي تشهد من حولها تطورات متسارعة وفي كل المجالات لا يمكنها أن تقف مكتوفة الأيدي ولا أن تحرب من التغيير لأنها إن فعلت تكون قد حكمت على نفسها بالهلاك فظاهرة التغيير هي ظاهرة ثابتة ومنذ فجر التاريخ وان اختلفت سرعة هذه الظاهرة عبر العصور.

وهناك هدف آخر يتعلق بالتغيير أو اتجاه التغيير وهذا الهدف له علاقة بازدواجية مفهوم التغيير فقد يفهم التغيير على أنه نافذة المستقبل الواعد والمشرق أو أنه نافذة الوهم والظلام أي الدخول في الجهول وتحديد مسار التغيير قد يكون أمراً مرغوباً به لدى المؤسسة وخاصة إذا واجهت المؤسسة منافسة شديدة فرضت عليها بعض التغييرات¹.

¹ - موقع الإنترنت - aziz-phd.blogspot.com

للتغيير العديد من الأهداف منها:¹

أولاً- مواجهة التحديات المعاصرة والاستفادة من الفرص، فنحن نعيش عصر تتسارع فيه سبل التغيير المختلفة التي فرضتها طبيعة العولمة، والتي بلا شك كان لها تأثيرها على مجالات الحياة المختلفة، وبالأخص النظام الإداري ودور المدير العصري، ولهذا كان لزاما على المدير أن يبني خطط التغيير المدروسة من خلال مشاركة العاملين معه في تحقيقه، وإدارته من خلال الأخذ بالإبداع والتميز والتفوق.

وإلى ذلك أشارت روزابث (Rosabeth, Moss, 1999) في مقال لها، إذ ذكرت بأن التغيير التنظيمي أصبح طريق الحياة باعتباره نتيجة لثلاثة عوامل هي: العولمة، وتقنية المعلومات، والثورة الصناعية. فهي عوامل تلزمنا بالتغيير.

ولذا على الإداري أن يعلم أن التغيير سمة من سمات العصر، والتعامل معه لم يعد كمالياً أو نوعاً من التحضر بل أصبح أمر حتمياً، في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، وتهميش التغيير يعني الدوبان والتلاشي.

ذلك أنه يتم تبني التغييرات بسرعة متباينة في المنظمات، وعندما يبدأ التغيير ركز اعتمادك على الأشخاص الذين يتأقلمون سريعاً مع التغيير ويدعون فيه وتجنّب الأشخاص المتكاسلين أو من لا يرغبون في التغيير، لأنهم غير قادرين على التغيير، وفضلوا أن يكونوا ضحايا للتغيير.

ثانياً- للتغلب على الروتين القاتل والأسلوب الكلاسيكي الذي تدار به المنظمات في الوقت الحالي والذي لم يصبح له أي فائدة في نجاح أي منظمة، الأمر الذي يحتم بلا شك اللجوء إلى التغيير الهادف والمدروس والمخطط له، ولهذا كان لزاما على الإدارة أن تنتقل من مرحلة الجمود إلى مرحلة حركية ديناميكية، تختصر الوقت وتستثمر الطاقات والقدرات والمواهب، بما يحقق أعلى النتائج بأقل جهد وفي أقل وقت وبأقل تكلفة.

فالمؤسسات اليوم أصبحت هياكلها أكثر اتساعاً وأقل هرمية، و لم تعد تحتتمل أن تكون صماء بكماء، عمياء عن تطورات المستقبل وتلاطم أمواج التغيير.

ثالثاً- مساعدتنا بحول الله تعالى على حل مشاكلنا بطريقة أفضل، وبالتالي نحييا حياة أفضل بمشيئة الله، فهناك العديد من المشاكل التي تعترض سبل العمل، وتعترضنا في حياتنا.

¹- موقع الإنترنت- <https://old.uqu.edu.sa/page/ar/968>

كما تهدف العملية التغييرية لبلوغ غايتين رئيسيتين وهما:¹

- الانتقال من الواقع الحالي لأخر مستقبلي يتجاوزته نتيجة للتطورات المتسارعة للمتغيرات البيئية والتكيف مع الوضع الجديد الآن لمواجهة وعدم إحداث التغيير يسير بالمؤسسة نحو العجز إلا أن التكيف والتأقلم ليسا بالأمرين الهينين وهذا يتوقف على قدرة المؤسسة في تحديد أهدافها من التجديد.
 - تحديد مسار أو اتجاه التغيير نظرا لما يحمله هذا أن يكون المسار التغييري موجها نحو المنافسة بتطوير المؤسسة لمنتجاتها لتحقيق التميز أو زيادة البحوث وتشجيع الإبداع.
- وبما أن التغيير هادف فيجب أن يكون مخططا وفقا لبرامج تحدد المهام و المسؤوليات و الموازنات التقديرية والتي تحدد التكاليف و العوائد المتوقعة من التغيير²، ونماذج يمكن القياس عليها ومعايير على أساسها تقاس النتائج و يتميز التغيير بالخصائص التالية : قابل للقياس، محدد الهدف، له أسباب ن تفاؤلي، من الممكن مقارنته، يتم في جميع المستويات (قومي، قطاعي، تنظيمي ن الأفراد).

إن عملية التغيير تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة. ومن أهداف برامج التغيير ما يلي³:

- ١ -زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بما وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- ٢ -زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف لمجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- ٣ -مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- ٤ -تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضي الوظيفي لهم.
- ٥ -الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- ٦ -بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- ٧ -تمكين المديرين من أتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- ٨ -مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

¹د:حسن إبراهيم بلوط - المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات - دار النهضة العربية - بيروت لبنان - ط 1-2005- ص331.

²د:فريد النجار - التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21 ن الدار الجامعية - الإسكندرية 2007-ص55.

³ - موقع الأنترنت - https://old.uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/.../drsf.doc

المطلب الثالث: أنواع التغيير.

أولاً: أنواع التغيير الرئيسية:¹

1. التغيير الاستراتيجي :

- يرتبط هذا التغيير بالقضايا الإستراتيجية للمنظمة، ويعرف بالرؤية الإستراتيجية التي تشمل رسالة وأهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة والابتكار، وأيضا قيم العاملين واحتياجات المستفيدين.
- يحدث التغيير الاستراتيجي ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة، والإمكانات والثقافة والأنظمة السائدة .
- يتطلب تنفيذ للتغيير الاستراتيجي تحليلا لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة .
- أشار كل Nadler Kotter& إلى أهمية ربط إدارة التغيير بالرؤية والأهداف والقضايا الإستراتيجية للمنظمة .

2. التغيير الوظيفي:

- يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الأقسام، والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد.
- يجب على القادة والجهات الإدارية والأفراد أن يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية التي يتغير بها الأفراد.

3. التغيير التطويري:

- هو أبسط أنواع التغيير في المنظمات، حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم، إذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييرا عميقا في المنظمة.
- يقوم التغيير التطويري على فرضيتين هما:

1. لدى الأفراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير.

2. يتطور الأفراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب.

- يهدف التغيير التطويري إلى مسايرة الظروف المحيطة، أو تحسين عمليات التشغيل.

¹-موقع الانترنت - <https://old.uqu.edu.sa/page/ar/968>

- يتطلب هذا التغيير وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محددة من خلال المشاركة في المعلومات حول أسباب زيادة الأداء في المنظمة.
- يجب على المدير تحفيز الموظفين على المشاركة وإبداء الرأي وطرح الأفكار.
- التغيير التحويلي:¹
 - يعد من اعقد أنواع التغيير، ويحدث عندما يدرك المدراء أن هناك مشكلة يجب معالجتها أو فرصة يجب اغتنامها.
 - يندرج ضمن هذا النوع ما يلي :
 1. إعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الأفراد.
 2. عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة.
 3. تقديم منتجات أو خدمات جديدة.



ثانياً: أنواع التغيير الأخرى:

- 1- التغيير حسب التخطيط:
 - التغيير المخطط: هو الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو في احد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفائدة المترتبة عليه.
 - التغيير غير المخطط أو العشوائي : هو عملية تقوم فيها المنظمة بإجراء انفعالي أو رد فعل لحالات طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها مما قد يسفر عنه نتائج غير محسوبة.
- 2- التغيير حسب الشمولية:
 - التغيير الشامل: هو التغيير الذي يشمل كافة أو معظم الجوانب والمجالات.

¹- موقع الانترنت - <https://old.uqu.edu.sa/page/ar/968>

- التغيير الجزئي: هو ذلك التغيير الذي يقتصر على جانب واحد، ومشكلته انه قد يوجد حالة من عدم التوازن في المنظمة، مما يقلل من فاعلية التغيير، مثلا تغيير الآلات أو الأجهزة يتطلب تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين.
- 3- التغيير حسب مصدر القوة الدافعة:
 - التغيير الداخلي: أي التغيير الذي يحدث داخل المنظمة لأسباب داخلية مثل انخفاض الإنتاجية أو قلة التفاعل مع البيئة التنافسية، مما يؤدي إلى إحداث تغيير جذري على مستوى الأهداف أو العمليات .
 - التغيير الخارجي¹: هو التغيير الذي يحدث في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة ثم ينتقل إلى داخل المنظمة.
- 4- التغيير حسب الحالة:
 - التغيير المادي والتكنولوجي: مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي كالألات والتجهيزات.
 - التغيير المعنوي: مرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة.
- 5- التغيير حسب مستويات التغيير
 - التغيير على مستوى المنظمة.
 - التغيير على مستوى أسلوب العمل.
 - التغيير على مستوى العلاقات الشخصية.
 - التغيير على مستوى التفاعل بين الموظف والوظيفة.
- 6- التغيير حسب السرعة
 - التغيير السريع.
 - التغيير التدريجي.

¹-موقع الانترنت - <https://old.uqu.edu.sa/page/ar/968>

المطلب الرابع: مقاومة التغيير.

*الفرع الأول: ماهية مقاومة التغيير.

1- مقاومة التغيير: Change Resistance

لا شك أن إجراء أي عملية تغيير داخل المنظمة هي مغامرة تستوجب الحيلة و الحذر مهما كان حدود هذا التغيير لأن نجاح هذه المهمة يرتبط بشكل مباشر بمدى تجاوب الأفراد داخل المنظمة مع هذا الحدث الجديد، و الأرجح أن تتعرض المنظمة لموجة عارمة من الرفض تتعدد أسبابها،¹

هنا سيخضع القائد لامتحان عسير، حيث ستظهر قدرته ومهارته في إدارة المنظمة وتجنّبها المخاطر المحيطة ، كما سيقوم برصد كافة التحركات المشبوهة المقاومة للتغيير، و التصرف حيالها بأسلوب يجمع بين الحزم والحكمة، حتى يوقع و يسيطر عليها دون إحداث هزّات داخل المؤسسة وهذا يدعونا للبحث في القوى الراضية للتغيير وفضح مخططاتها و تحديد أنشطتها و سياسة التعامل معها.

● القوى المعارضة للتغيير: Rejection Power

هي أشبه بلوبي يبذل كل طاقته من أجل صدّ أي أفكار أو ممارسات تؤدّي إلى عملية التغيير بكافة أشكاله، لأنّ اتخاذ قوى التغيير أي قرار جديد سيتعارض مع مصالحها، و بالتالي فهي تمثل أكبر عائق في وجه القوى الطامحة للتغيير بحكم سيطرتها على مواقع النشاط الإداري ممّا يجعلها قادرة على توجيه مسار التغيير.

● القوى الراضية للتغيير: Refuse Power

تمثل مصدر إزعاج للقيادة لصلابة مواقفها التي تتميز بالرفض المستمر لكل عملية تغيير جديدة. فهي ثقل على المؤسسة و لا يمكن تطويعها إلا عن ريق إغرائها بمواجهة القوى المعارضة لامتناس قوتها وإحداث انشقاقات في صفوفها في ذات الوقت.

¹ - بماء الدين المنحي العسكري-إدارة التغيير في منظمات الأعمال - التجربة الماليزية نموذجاً- دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية- الأكاديمية العربية بالدنرك-2010-ص69.

● قوى التحجيم: Sization Power

هدفها إعطاء شرعية وجود لقوى التغيير مع تقزيم دورها بتكبيرها بمجموعة من القوانين والمساطر تجعلها في موقف هش و سهل المنال ولها أشكال ثلاثة:

أ. تستخدم أسلوب المداراة بأن تفسح المجال لعملية التغيير بالتوسّع إلى الحدّ الذي تريده ثم تتوقف عن مساندته و تمارس هذه الخطة عادةً إذا كان تيار التغيير قويا يصعب صده فيسعى تيار التحجيم لاستيعابه و امتصاص قواه على مراحل دون الكشف عن نيته.

ب. عدم السّماح بالتوسّع أو النمو على ما وصلت إليه قوى التغيير بالمؤسسة والعمل على ترك الأمور على حالها.¹

ج. السّعي إلى استهداف المكتسبات التي حققتها قوى التغيير مما يؤدي إلى تقويض مشروع التغيير إصابته بالشلل التام، ويتم تنفيذ هذا الأسلوب حينما تقع قوى التغيير تحت تأثير انقسامات داخلية فيعطي هذا الفرصة لقوى التحجيم لتمارس أهدافها الرامية إلى إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل التغيير

● قوى المحافظة على القديم:

و تمثلها فئة من الموظّفين المتقدمين في السنّ و هم في الغالب يعيشون على أجداد الماضي، و يتشبثون بالقديم الذي كان يمثل مراحل شبابهم و قوّتهم، ممّا يجعلهم عبئا على قوى التغيير التي ستسعى جاهدة إلى إغرائهم و استمالتهم و ذلك بالرفع من مكاسبهم وصلاحياتهم.

● القوى المنغلقة:

هي قوى صعبة الانقياد متوقعة على ذاتها لا ترى في التطوير أيّ بعد إيجابي، لذا هي تفضّل الجمود و العزلة، و تحمل ثقافة بالية لا تشجّع على الانفتاح و التعامل مع الآخر.

¹-بهاء الدين المنجي العسكري، نفس المرجع السابق ، ص69-70.

• قوى اللامبالاة و السلبية:

هي قوى مسلوية الإرادة، تعيش على هامش الأحداث، لا تهتمّ بما يدور حولها أو تفعل له، وهي تدور في فلك التيار السائد وتداريه، وهي بهذه السياسة تعمل على إحلال حالات مرضية داخل المؤسسة بإطلاقها للشائعات الكاذبة، و الأخبار الزائفة، مولدة بذلك حالة من الاضطرابات وعدم الاستقرار، تسعى بها إلى تدمير المكاسب الجديدة.

*الفرع الثاني: أسباب مقاومة التغيير.

من خلال ما تقدّم يرى الباحث أنّ مقاومة العمّال للتغيير أمراً طبيعياً و مشروعاً، بحكم أنّ عواقبه غير مأمونة. فالتغيير يسبّب حالات من التوتر و القلق النفسيّ والخوف من المستقبل رغم ما يحمله من آمال و منافع للمؤسسة. فتعود الموظّفين على نمط العمل يجعلهم يؤمنون أكثر بالقدرة على أدائه بكفاءة و يبقى هنا على الإدارة أن تدرك أسباب هذه المقاومة ودوافعها، و أن تنتقي أسلوباً رشيداً في التعامل معها بما يحقق الفائدة و المصلحة للجانبين، ولذلك قال العالم ليفيت¹: Leavitt

"إن الفرد يرى سريعاً الأشياء التي تبدو أنّها تساعد و تعاونه على إشباع حاجاته. بعكس الصعوبات و المشاكل التي طالما كانت بعيدة عن تهديده فإنه يراها أيضاً و بسرعة، لكنه ينكرها أمام نفسه كأنه لم يكن قد رآها بتاتا. و يعتقد الناس أنّهم يحمون أنفسهم و لكن حين تهددهم هذه العقبات و المشاكل بدرجة خطيرة و مباشرة فإنهم يلقون الغمام على أنظارهم ويواجهون الحقائق التي لا مفرّ منها، و لذلك فإنّ تجاهل الإدارة لاختلاف إدراك الأفراد، هو تجاهل مؤقت و موجه أساساً لسلوكهم في المؤسسة "

إذن فلا بدّ أن نعترف بوجود أسباب متعددة للمقاومة، وأن نوفرّ لها العلاج المناسب من ذلك:

الخوف من فقدان الوظيفة: يعتقد أغلب الموظّفين، أنّ إجراء عملية التغيير ستكون مصحوبة بإلغاء الوظائف، و تسريح العمّال بسبب إدخال تقنيات جديدة للمؤسسة، ولذلك فهم يحاولون التمسك بنفس الوظيفة خشية فقدان مصالحهم المادية.

¹- بهاء الدين المنجي العسكري، نفس المرجع السابق ص70-71

عدم ثقة الموظفين من الآثار المترتبة عن التغيير: لأنّ مشروع التغيير سيجعلهم يعتقدون بأنهم قد وقعوا في فخ الاستغلال، و أنّهم قد أجبروا على الدّخول في هذه العمليّة غير المأمونة الجانب.

- التخوّف من ارتفاع مستوى العمل: لقد تعودّ الموظفون على نمط معيّن من العمل يغلب عليه الطابع الروتيني، وإجراء التغيير سيحدث خلخلة للانسجام الداخلي والنمط السلوكي بين الموظفين مما يدفعهم لمقاومة التغيير.

كما يرى الإداري شرمهرن Shermerhorn و زملاؤه أنّ أهمّ أسباب مقاومة التغيير هي:¹

- الخوف من المجهول.
- الحاجة للأمان و الاستقرار.
- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
- تهديد مصالح و مزايا مكتسبة.
- تفسيرات متباينة.
- توقيت سيئ.
- الافتقار للموارد.

وأسباب أخرى هي كالتالي:²

أ. الارتياح للمألوف الخوف من المجهول:

يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير.

ب. العادات:

تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته

¹- بهاء الدين المنجي العسكري- نفس المرجع السابق- ص71.

²- موقع الانترنت- https://old.uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/.../drsf.doc

للمواقف وبذلك لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا ومبرمج إلى حد ما.

ج. سوء الإدراك:

إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع تشكل عائق كبير في وجه التغيير .

د. المصالح المكتسبة:

ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن ذلك يعني خسارة شخصية له .

هـ. الانتماءات الخارجية:

تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن عملية التغيير قد تكون مهددة لجماعة صديقة وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف.

*الفرع الثالث: التغلب على مقاومة التغيير.¹

إن القيادة المسؤولة عن إحداث التغيير داخل المؤسسة، لها دور أساسي في توجيه هذه العملية المهمة، وتمريرها بطريقة تحصل منها الفائدة لجميع العناصر المقاومة للتغيير و القابلة له وذلك بإشراك كل القوى و الطاقات في العملية و جعلها محلّ استشارة حتى تضمن تأييدها وتقحمها في العملية بسلاسة دون إثارة أيّ نزاعات مشبوهة أو إزعاج داخل المؤسسة وأقسامها وذلك بإقناعها بأهمية التغيير و فوائده، و تمهيدها للتكيف مع بيئة جديدة أكثر حداثة و أوسع أفقا.

ولابدّ من وضع خطة تقوم عليها فكرة التغلب على مقاومة التغيير، يمكن ترتيبها على الشكل التالي:

*إعلام الموظفين بعملية التغيير:

¹-بهاء الدين المنجي العسكري، نفس المرجع السابق ص71.

لتجنب المفاجآت يجب إشعار الموظفين بنية ما ستقوم به المؤسسة من توجهات جديدة، وأن ما تعتمز القيادة فعله يصبّ في مصلحة المؤسسة و الموظفين فيها على حدّ سواء. وهنا تحاول قيادة التغيير توفيراً لاستعداد النفسي، لتقبّل هذا التغيير إقناع الطاقات الفاعلة بايجابياته و ذلك عن طريق الاجتماعات و المناقشات، و محاولة التقليل من تأثير التيار السّلي كما أنّها تعمل على تثقيف الموظفين و تدريبهم للقيام بعملية التغيير على الوجه الأكمل.

* تقديم الحوافز لتقبل التغيير:

تقوم قيادة التغيير، بإقناع الموظفين بأنّ من وراء التغيير مكاسب لا يمكن أن تتحقق إلا من خلاله، فتطبيق عمليّة التغيير يحقق فوائد للمؤسسة و للعاملين فيها، ولا تلحق الضرر. فالمقاومة تصبح شرعية في حال جاء التغيير بالخسائر.

* الاشتراك قادة و موظفين في عملية التغيير:

إنّ إشراك الموظفين في عملية التغيير منذ البداية و إشعارهم بأهمية أدوارهم الجديدة يجعلهم أكثر وفاء و التزاماً وبذلاً من أجل تحقيق برنامج التغيير لأنّ من طبع الإنسان قبول ما استشير فيه كما انه يرفض ما فرض عليه.

* استمع أكثر مما تتكلم:¹

إنّ على قادة التغيير أن يعوا أنّ فنّ الاستماع للموظفين و تفهّم مطالبهم يمنحهم القدرة أكثر على إحداث التغيير بأقل التكاليف و الجهود، كما انه يعطي فرصة للموظف لإبراز وجوده و دوره على ساحة العمل مما يشعره بنوع من الثقة المتبادلة و الراحة النفسية و أنه شريك فعلي في عملية التغيير.

* وضع هدف محوري من أجل الوصول إليه:

وضع هدف محـ أو رؤية مستقبلية يلتف حولها الموظفون مع قادة التغيير، والتعريف بها من اجل تحقيقها، ممّا يسهم في ربط القوى العاملة بمشروع التغيير.

¹-بهاء الدين المنجي العسكري، نفس المرجع السابق ص72.

* استمالة قوى الرفض:

إنّ قوى الرفض تبقى دوماً هي نقطة الضعف داخل إطار عملية التغيير فنجدها تكثر من الشكوى، أو تراخي في عملية الإنتاج بسبب ظروف العمل الجديدة أو تتجنب ممارسة التدريب في هذا الوضع الصعب تبرز مهارة الإداري و حكمته في استيعاب هذه القوى و استمالتها بأساليب مرغبة و جليّة. و ستجني المؤسسة من ذلك عدّة فوائد أهمها:

ا- تقارب وجهات النظر:

ما دام هناك رفض للتغيير يعني أنّ هناك إشكالية وضوح رؤية لمشروع التغيير، فبلقاء الطرفين ستتضح كل العوائق التي سيتم تذليلها، و التعامل معها.

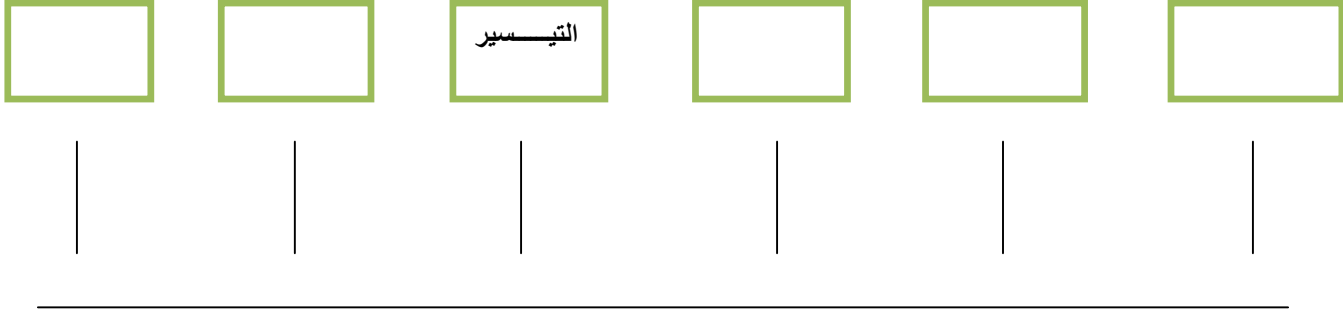
ب- غرس الثقة في الموظفين:

بتشجيعهم على أنهم أهل للتغيير، و أنهم يمتلكون القدرة الكافية للقيام بذلك، و ذلك عن طريق تأقلمهم مع كل المستجدات و تحميلهم مسؤولية إنجاح التغيير.

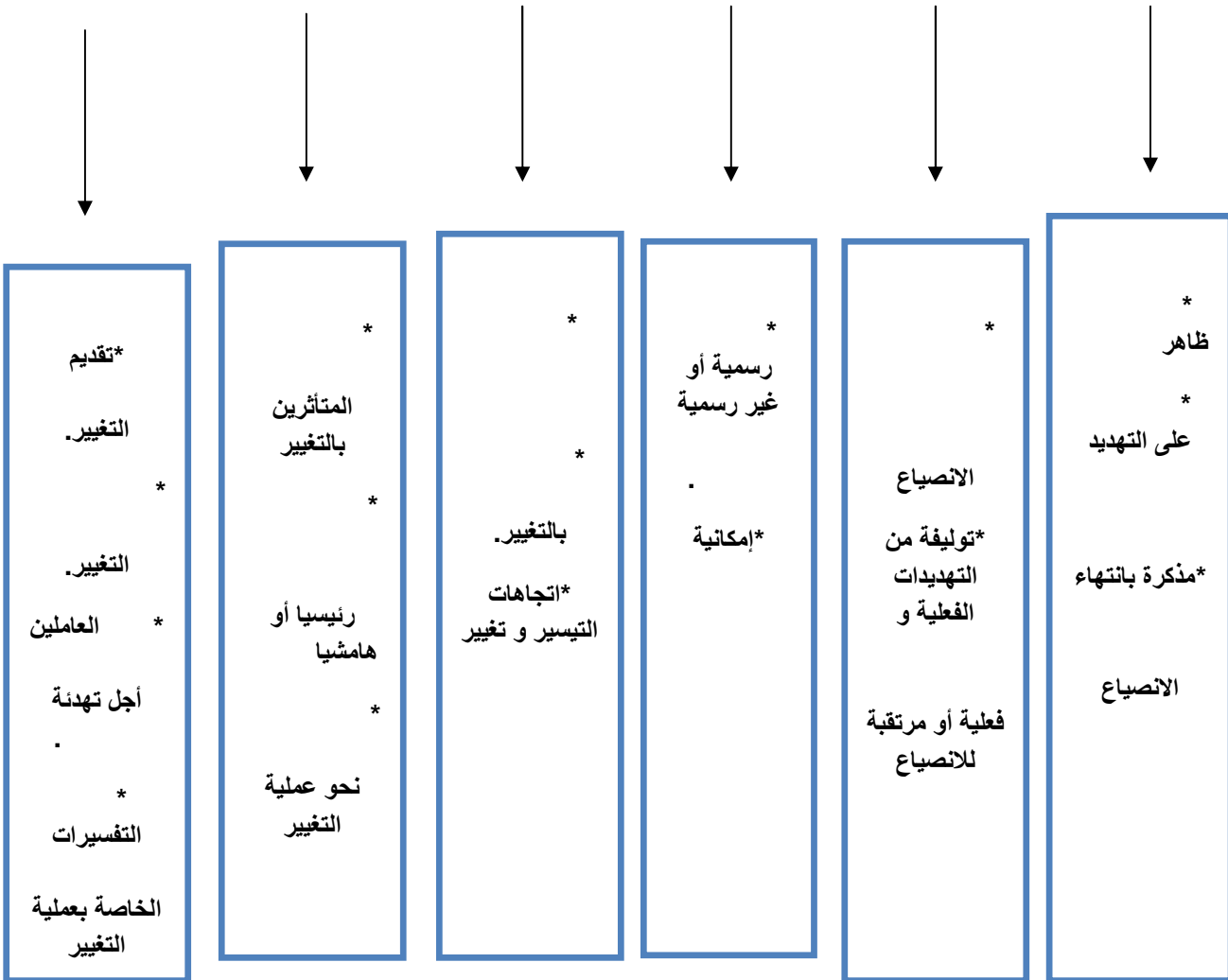
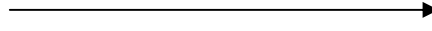
ومن خلال هذه المعطيات يستشهد الباحث بمنهج كوتر و شليزنجر، للتغلب على المقاومة.

(01)

منهج كوتر و شلزنجر Kotter/Schlesinger



اتجاه زيادة بروز القوة



. الرياض:

أنشطة الابتكار والتغيير دليل

: نيجل كنج، نيل أندرسون تعريب حسني محمود حسن،

المريخ للنشر 2004 308

المبحث الثاني: إدارة التغيير

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

لقد تعددت تعريف إدارة التغيير بحيث تطرقنا إلى ما يلي:

- ✓ عرفها وندل فريش Wendell french: على أنها مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية.¹
- ✓ تعريف وارن بينس Warren Bennis: بأنها إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.²
- ✓ شيف سميت Steve Smith يعرفها بأنها: عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه.³
- ✓ تعريف الدكتور سعيد عامر: إدارة التغيير هي المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار، والتفاعل معها احل مؤسسات الأعمال وخارجها، من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية، للوصول إلى الوضع المنشود.⁴
- ✓ تعريف الدكتور محمد بن يوسف العطيات: إدارة التغيير هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية وزمنية)، بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت واقل جهد وتكلفة وبناء، على ما تقدم يرى الباحث أن فهم وإتقان مهارة وإدارة التغيير يعتبر من أساسيات التعامل

¹ - Wendell French « Organisation Développement objectives Assomptions and Stratégies » in Walter E. Netemeyer, classico of Administrative Behavior (Oak Park, Illinois Moore Puffling Co, in 1978) P244.

² - Warren G.Bennis, theory and MothodinApplyingBehavoiral Science to plannedOrganizational change, journal of appliedbehavoiral science (oct –dec) 1965, p 346.

³ - سيف سميت، إدارة التغيير، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض 2001، ص 7.

⁴ - د. محمد طاهر نصير، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر الطبعة الأولى 2006، ص 95.

- مع العصر وخاصة عند إحداث التغييرات التي تمس المؤسسة أو الأفراد وذلك لمواجهة التحديات الكبيرة في هذا الزمن الذي يتسم بسرعة الحركة وذلك لضمان استمرارية البقاء والنجاح في ظل ما يسود هذا العالم من منافسة. مما يتطلب فهما خاص لعملية التغيير وأسبابها وعناصرها والمبادئ السليمة التي تقوم عليها.¹
- ✓ إدارة التغيير هي فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في احد أو بعض جوانب أو أوضاع المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فاعليتها وتحقيق بالتوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير.²
- ✓ هي تحرك الإدارة لمواجهة الوضع الجديد بإعادة ترتيب الأمور حتى تستفيد من العوامل الايجابية للتغيير وتتجنب عوامله السلبية فهي تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق فعالية لإحداث التغيير.³
- ✓ إدارة التغيير هي قبول التحول من وضع التوازن نحو وضع آخر سعياً في ذلك للتحكم في مراحل التحول الغامضة.⁴

¹ - سعيد عامر، الإدارة وسرعة التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات الإدارية، دار الفجر، القاهرة، 1995، ص 204.

² - رضا السيد؛ قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية؛ الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات القاهرة؛ مصر؛ ط1؛ 2007؛ ص 54.

³ - د. زاهر عبد الرحيم عاطف؛ مرجع سابق؛ ص 189.

⁴ - Gérard Monpin ; Conduire Le Changement : Du Diagnostic A l'action, Du Pourquoi Au Comment, 2008, p 5.

المطلب الثاني: نماذج إدارة التغيير

تتمثل أهم نماذج إدارة التغيير فيما يلي:

أولاً: نموذج كوتر¹ KOTTER

يرى جون كوتر الأستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال والمتخصص في مجال القيادة في الأعمال أن إدارة التغيير أمر مهم ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة و هو أمر لا يحمد عقباه ، و مع ذلك فإن قيادة التغيير تعدّ أكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات.

يتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي:

1) إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير: يرى كوتر أن على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي

للتغيير لأنه يعزز من المصداقية والثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لانجاز أي مشروع جديد.

2) بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير: عملية تستلزم إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحله المختلفة، ومن أهم سمات ذلك التحالف:

✓ اشتراك أفراد منسجمين فيما بينهم.

✓ توفر الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف.

✓ الاشتراك في الهدف من التغيير.

3) تطوير رؤية وإستراتيجية: حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمة لأي عملية تغيير لأسباب التالية:

✓ توضيح الرؤية الاتجاه والطريق الذي يقود إليه التغيير.

✓ الرؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجل القصير.

✓ الرؤية تساعد على التنسيق بين أطراف التغيير.

4) توصيل الرؤية التغيير: يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية وإستراتيجية التغيير إلى

الجميع، ولتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح كوتر:

¹ - موقع الانترنت - <https://old.uqu.edu.sa/page/ar/968>

- ✓ استخدام اللغة المعبرة والعبارات الواضحة وتوضيح الأمور بكل صراحة.
 - ✓ الإكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية.
 - ✓ تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير.
 - ✓ ضرب المثال والقدرة من طرف القائد.
- 5) تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل: يرى كوتر أن التغييرات المطلوبة يجب أن يشترك فيه جميع الأطراف، ولاشترك كافة الأفراد في عملية التغيير يجب إتباع الخطوات التالية:
- ✓ الانطلاق من الرؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الأفراد
 - ✓ إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية.
 - ✓ إتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمة.
 - ✓ الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات ونظم العاملين.
 - ✓ فتح باب المناقشات الصريحة التي تؤدي إلى حلول تخص الأفراد.
- 6) تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير: للتأكيد على أن عملية التغيير تحقق أهدافها، يجب وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب، حيث يجب:
- ✓ أن يلمس الموظفون تلك المكاسب.
 - ✓ أن تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الأفراد.
 - ✓ أن ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه.
- حيث يرى كوتر أن التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال:
- ✓ توضيح أن المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول.
 - ✓ التدليل على نجاح الرؤية الجديدة و إمكانية تطبيقها في الواقع.
 - ✓ التقليل من مقاومة التغيير.
 - ✓ تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة أكبر لمواصلة التغيير.
 - ✓ تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال.

(7) تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير: مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات للاستمرار وتعزيز عملية التغيير، كما يرى عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المحققة حتى لا يتولد عنه تراجع لتلك المكاسب، فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون أن التغيير قد تحقق مما يمنح فرصة لقوى مقاومة التغيير لترتيب أوضاعها من جديد.

(8) تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة: إنَّ حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيساً لثقافة جديدة ولأنماط سلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيمية.

- لترسيخ تلك الثقافة بشكلٍ دائمٍ ووضِع كوتر مجموعة من الأسس أهمها:
 - ترجيح تثبيت التغيرات الثقافية في نهاية التغيير.
 - الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيمية.
 - إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة.
 - ربط ترقية للعاملين بالثقافة الجديدة.

ثانياً: نموذج كيرت لوين¹ Kurt & Lewin

قسم كبير تلوين عملية إلى ثلاث مراحل:

(1) مرحلة التهيئة وإذابة الجليد: Unfreezing Stage

يرى كيرت لوين من خلال الدراسات الميدانية أن المنظمات التي استطاعت أن تصمد وتتفوق وتحقق التغيير المطلوب قد أخذت الوقت الكافي من أجل إحداث التغيير الفاعل ولم تتبع سياسة حرق المراحل؛ لأن ذلك يؤدي إلى نتائج غير محمودة ولذلك فلا بد من مراعاة بعض المعايير عند القيام بهذه العملية.

فتعود العاملين على نمط معين من العمل لن يجعل تقبل فكرة التغيير بالنسبة لهم سهلة فهم يخشون المفاجآت وحالات الفشل ولذلك كانت فكرة خلق الجو الملائم للتغيير تساهم في تخفيف موجة المقاومة وهو المقصود بإذابة الجليد،

¹ - موقع الانترنت - <https://old.uqu.edu.sa/page/ar/968>

وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تحتفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد . اختفاء السلوك الحالي . الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح، والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخصا آخر اكتشف أفكارا جديدة، إن إثارة هذه المقاربات ستعطي صورة سلبية على الأوضاع الداخلية للمؤسسة في أذهان الموظفين الذين سيقنعون حتما بضرورة التغيير وعندما يصبح التغيير هو الهاجس الأكبر بعد أن بينت التقارير تخلف مؤسستهم عن منافسيهم وفقدانها للنمو والتطور وسيصبح السؤال المؤرق: هو كيف يمكن للحاق بركب الآخرين؟ وما هي المقترحات البناءة الكفيلة بسد الثغرات التي بدأت في نحر المؤسسة؟

كل هذا الشعور سيجعل العاملين يفكرون بجدية أكبر في إنقاذ مؤسستهم وذلك بتبني منهج جديد ووضع خطط مناسبة من أجل تحسين الأداء.

2) مرحلة التغيير: ChangingProcess

بعد عملية التشخيص تسعى المنظمة في هذه المرحلة إلى دعم فريق متحانس الأفكار والأهداف من أجل تطبيق منهجه الإصلاحية، وهو إجراء تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي، كإلغاء بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها وقد تمس التغييرات صلاحيات الموظفين ومسؤولياتهم، أو تهدف إلى بث قيم جديدة أو تبني تكنولوجيا حديثة تساهم في استخدام طرق جديدة في العمل وذلك من أجل ضمان استمرارية أداء مهام المؤسسة بنجاح.

3) مرحلة التثبيت والتدعيم: Refreezing

تسعى المنظمة إلى الحفاظ على المكتسبات ومستوى الأداء الذي نشأ عن المراحل السابقة وذلك عن طريق حمايتها من أي عارض جديد عن طريق إنشاء لجنة رصد ومتابعة تقييم نتائج عملية التغيير.

ولن يقف التغيير عند هذا الحد بل عليه أن يصبح ممارسة اعتيادية وثقافة وإبداعا داخل المؤسسة ولذا أصبح من الضروري تشجيع الأنشطة والاقتراحات المتصلة بالتغيير، وتعزيز دور المساهمين فيه، وذلك بتدريبهم ومنحهم

العلاوات، ولن تكون الأمور على المستوى التطبيقي بسهولة بمكان حيث ستجابه الكثير من الحثيات بأمر غير متوقعة عند القيام بعملية التغيير، ولذا وجب التعامل معها بعقلانية وتريث.

ثالثاً: نموذج دين أندرسون وليندا أندرسون:¹

يرى كل من دين أندرسون وليندا أكرمان أنّ عملية التحوّل تتأسس على فهم عميق للتغيير مع تبني مجموعة جديدة من المهارات والاستراتيجيات من طرف القيادة التي يتعين عليها توسيع فهمها وبصيرتها حول ماهية متطلبات صياغة التغيير.

دعنا ننتقل من نهجهم القديم ونقوم بتوجيه عملية التغيير بشكل مختلف، في الواقع يجب عليهم أن يغيروا اعتقادهم حول الأفراد والمنظمات وأن يغيروا أنفسهم أيضاً، يجب عليهم أن يلحظوا التحوّلات من خلال عدسات عقولهم من أجل أن يروا الديناميكيات الفعلية للتحوّل وأن يغيروا أسلوب وسلوك القيادة لتلبية حاجات التغيير وهذا يعني أنّ القياديين أنفسهم يجب عليهم أن يتغيروا من أجل أن يقودوا التحوّلات بنجاح داخل منظماتهم.

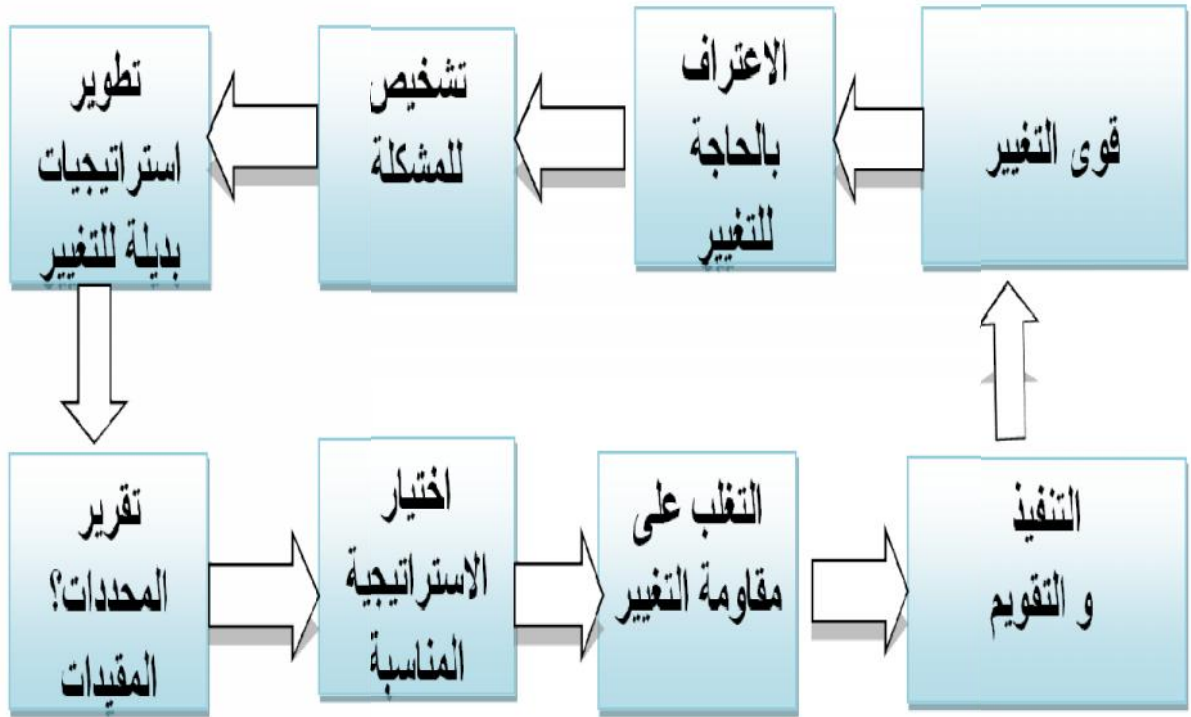
وهي تشتمل على مراحل تسعة للتغيير كما يلي:

- الاستعداد لقيادة التغيير.
- وضع رؤية والتزام وقدرة المنظمة.
- تقييم الوضع لتحديد متطلبات التصميم.
- تصميم الحالة المنشودة.
- تحليل التأثير.
- التخطيط والاستعداد لتنفيذ التغيير.
- تنفيذ التغيير.
- إجراء عملية الدمج والتكامل.
- العمل بجهد والتوجه إلى المسار الصحيح.

¹ - موقع الانترنت - <https://old.uqu.edu.sa/page/ar/968>

هذا النموذج عبارة عن خريطة طريق تبين من أين يجب أن ننطلق والى أين يجب أن نصل، فالمرحلة التسعة تمثل حركة عملية التغيير في المكان والزمان المطلوب داخل المنظمة من أجل إنجازها، ويرى الكاتبان وهما يتمتعان بخبرة عشرين سنة في هذا المجال أن هذا النموذج مصمم لكل أنواع التغيير ومهما كان حجم التغيير وقوته.

رابعا: نموذج افانوفيش¹:



¹ - موقع الانترنت - <https://old.uqu.edu.sa/page/ar/968>

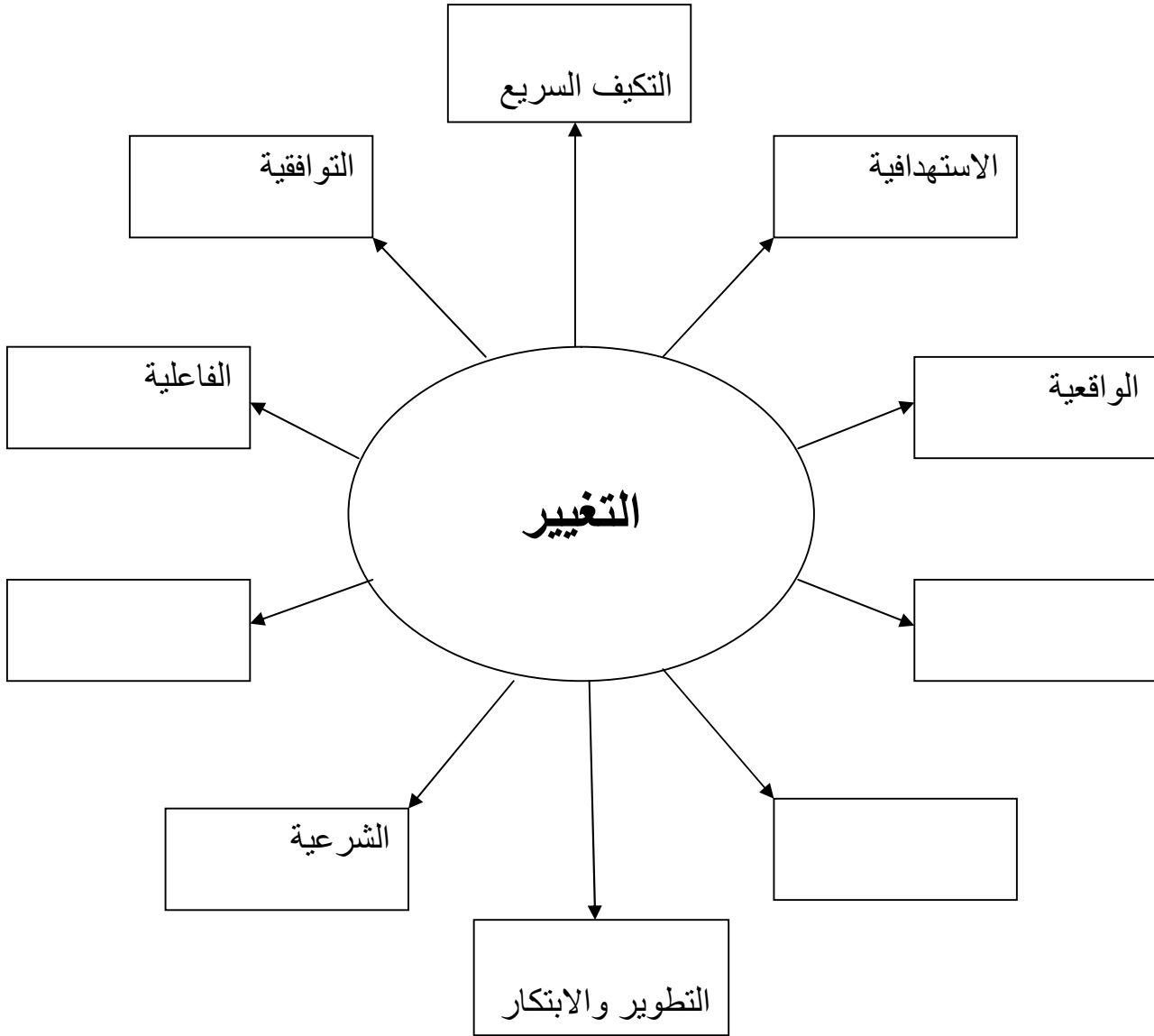
المطلب الثالث: خصائص إدارة التغيير.

تتمثل فيما يلي:¹

- الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- التوافقية: يجب أن تكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.
- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
- الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل، مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونة.
- القدرة: على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها.

¹ - د. سيد سالم عرفة- اتجاهات حديثة في إدارة التغيير- طبعة 20- منتدى سور الأزبكية- ص 21-22.

الشكل رقم (02) لخصائص إدارة التغيير



زيد منير عبوي (إدارة التغيير والتطوير)
 والتوزيع، عمان، الاردن، ط 1 2007 22.

المطلب الرابع: مراحل إدارة التغيير

تقوم المنظمة بإحداث تغييرات بداخلها بعد الإحساس بالضرورة والحاجة لذلك، وينجم هذا الشعور من دوافع وأسباب التغيير داخلية كانت أو خارجية. ولذا فأول ما يقوم به المسؤولون والمسؤولون - قبل المشروع في إدارة التغيير- هو تشخيص الأسباب التي أدت بهم إلى التفكير في التغيير ودراساتها ثم تحديد نوع التغيير والمجال أو المجالات التي سيطرأ عليها، بعد هذا يأتي دور مدير التغيير وهو شخص متخصص وعلى دراية بالتجديدات التي سيتم إدخالها على المنظمة سواءً كانت أسلوباً إدارياً أو تقنياً إنتاجاً، أو غيرها، وغالباً ما يكون من بين المسؤولين في المنظمة¹ مكلف بإدارة التغيير والمتمثلة في القيام بالعمليات الأساسية التالية: تخطيط التغيير، تنفيذ التغيير، متابعة وتدعيم التغيير.²

تخطيط التغيير: يرتبط نجاح التغيير في المنظمة بشكل أساسي بعملية التخطيط له، وتتم هذه المرحلة بإتباع الخطوات التالية:³

- تحديد الأهداف: بعد اتخاذ المنظمة قرار التغيير، عليها أولاً تحديد الأهداف منه، إذ أنّ وضع الأهداف بوضوح يسهل على المسيرين رؤية ورسم الطريق التي سيتبعونها للوصول إلى الغرض المراد من التغيير.
- تحديد الاحتياجات: يتوقف نجاح المنظمة على رضا زبائنها الخارجيين والداخليين (أي المستهلكين والأفراد العاملين بالمنظمة)، ولكي تتمكن المنظمة من التعرف على مدى رضاهم وبالتالي على احتياجاتهم ومتطلباتهم، عليها الاستماع للشكاوى المقدمة ووضع استجابات سواء للزبائن الخارجيين أو للعاملين في المنظمة، إذ أنّ أداء العامل يرتبط بصفة كبيرة ومباشرة بدرجة الرضا.
- تحديد الأولويات: كي يكون التغيير فعالاً، يجب أن يشمل كل جوانب المنظمة، إلا أنه هناك دائماً مجالات أولى تحتاج إلى تدخل وتغييرات سريعة، يقوم المشرفون على التغيير بمعالجتها أولاً ثم يتابعون العملية في المجالات المتبقية.

¹ -Jean Brilman- les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance - édition d'organisations- paris- 3^{ème} tirage- 2000- P 365.

² -Robert Heller- gérer le changement- Mango pratique- Italie- 1999- P 16-42- 56.

³ - Ibid, P 16- 41.

- تقييم درجة تعقد العمليات: يقوم المخططون للتغيير بتحليل كل التغيرات التي سيتم تطبيقها وتصنيفها إلى مجموعات حسب درجة تعقدها، وكل مجموعة تجزأ إلى نشاطات جزئية ويتم تعيين الأفراد المكلفين بتنفيذها.
 - تحفيز العاملين: يتطلب نجاح التغيير تحفيز العاملين، وذلك بإشراكهم في عملية التخطيط والاستماع لآرائهم وانتقاداتهم، كما يجب وضع برنامج للتدريبات المطلوبة، بالإضافة إلى تشجيع العمل في فريق وكذا توطيد قنوات الاتصال بين مختلف المستويات.
 - وضع يومية ومخطط للنشاط: عند وضع أي برنامج للتغيير يتم تحديد المدة التي يجب أن يتم فيها التنفيذ وكذا مدة كل نشاط جزئي في هذا البرنامج، كما يجب تحديد الموارد اللازمة لذلك ضمن مخطط خاص.
 - التنبؤ بالنتائج: حسب ما تم تخطيطه لحد الآن، يتم التنبؤ بالنتائج، وذلك لإبراز النتائج الإيجابية وتشجيع المشاركين في التغيير من جهة، ومن جهة أخرى التعرف على النتائج السلبية ومحاولة تفاديها والتي نجد من بينها مقاومة الأفراد، فإذا ما توقعت المنظمة ظهور هذه المشكلة، عليها إعادة النظر في الحوافز الموضوعية في مخطط التغيير.
 - تجريب المخطط: هي آخر خطوة في عملية التخطيط للتغيير، وذلك بتشغيله في إحدى المجالات التي سيتم إدخال تغييرات عليها لاستخراج النقائص والقضاء عليها.
- تنفيذ التغيير:**¹ عند تنفيذ مخطط التغيير، يجب التركيز على نقطة مهمة وهي الاتصال المستمر بين مختلف الأفراد في المنظمة، وذلك لقيام المسيرين بإعلام الذين يساهم التغيير بما يجب فعله وتقديم الإرشادات والنصائح، وكذلك تذكيرهم بأهمية ما يقومون به وإقناعهم بأن دعمهم ومساندتهم هي شرط أساسي لنجاح هذا المشروع، ومن جانب آخر الاستماع لشكاوى وانتقادات العمال المنفذين، فهي ليست دائماً سلبية وإنما لها جانب إيجابي يتمثل في اكتشاف نقائص في المخطط الذي تم وضعه. إضافة إلى الاتصال يتطلب تنفيذ التغيير توزيع المسؤوليات على كل المعنيين بالتغيير من مديرين أو مسيرين، مراقبين وأخيراً العمال المنفذين.
- كما يدخل ضمن تنفيذ عملية التغيير أيضاً تغيير ثقافة المنظمة، وما سيتم تغييره هنا هو سلوكيات الأفراد، المحيط الداخلي للمنظمة مادياً مثل: تغيير في المكاتب، أو معنوياً والمتمثل في بعض الأنظمة مثل نظام المكافآت بربطه

¹-Robert Heller, Op.cit, P 42-55.


بالأداء، وأيضاً اعتماد نشر النتائج والنجاحات المتوصل إليها، وذلك لخلق جو تحفيزي ومشجع لتقديم أداء أحسن. وعند تنفيذ كل التغييرات المسطرة يمكن أن تواجه المنظمة مشكل مقاومة الأفراد، وهنا على المسيرين الاستماع لأسباب رفض التغيير ومحاولة إرضاء العاملين بالطرق التي يرونها الأنسب.

– متابعة وتدعيم التغيير: إن عملية تنفيذ برامج التغيير ما هي إلا بداية لتحقيق أهدافه، فلضمان نجاحه يجب إرفاق التنفيذ بالمتابعة، المراقبة، والتحسين المستمر، وذلك بالتقييم المتتالي والدقيق لمعدل نمو المشروع بالاستعانة بمقاييس كمية أو الإحصائيات فيما يتعلق بالجانب المالي، وأيضاً مؤشرات غير كمية مثل جودة المنتج، مدى رضا الزبون، وأيضاً الأفراد العاملين بالمنظمة. ثم القيام بمقارنتها مع التنبؤات أو النتائج المتوقع الوصول إليها، فإذا لم تتطابق معها فعلى المسيرين إدخال التعديلات الملائمة. وتتم عملية المتابعة والتحسين باستمرار حتى تتمكن المنظمة من تحقيق النتائج التي ترغب بلوغها.¹

¹ -Ibid, P 56-65.

خلاصة الفصل الأول:

مما سبق الاطلاع عليه حول موضوع التغيير نستنتج بأن العمل الإداري لم يعد سهل التنفيذ كممارسة لهواية ما، وإنما أصبح جهداً متواصلاً يبني على العلم والتجربة العملية للتعامل مع الظروف المختلفة، وإن للمعرفة والقدرات القيادية للمدير الدور الرئيس في التعامل مع التغيرات المحيطة وما تحمله من تحديات وأثار وذلك باستخدام الأساليب والطرق العملية لضمان بقاء واستمرار المؤسسات عامة كانت أو خاصة لما أصبح التغيير ضرورة حتمية في حياة المؤسسة.



:

**التغيير في تحسين
الميزة التنافسية
للمؤسسة الجزائرية**

تمهيد:

عرفت المؤسسات الاقتصادية عدة تطورات في مختلف المجالات، انطلاقاً من المعطيات الجديدة الحاصلة في البيئة التنافسية، وهذا ما يستدعي الاهتمام بدراساتها و تحليلها والتفاعل مع تحدياتها. إلى جانب التغيير الذي اكتسح جميع الميادين. خاصة مجال الأعمال، السبب الذي جعل المدراء يبحثون عن هيكل جديد من الأفكار و الأساليب الإدارية التي تتناسب مع الأوضاع الراهنة، وتمكن مؤسساتهم من اكتساب قدرة تنافسية و الحفاظ عليها، فهي في سبيل إلى اندماجها في الاقتصاد العالمي ونموها وبقائها في السوق.

وتعتبر إدارة التغيير في المؤسسات أحد المفاتيح لبناء وتنمية ثقافة العنصر البشري، وفلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار الموارد المتاحة وتوظيفها بما يخدم العملاء عن طريق إدارة الجودة، وهذا حتى تستطيع المؤسسات بلوغ أهدافها بكفاءة و فعالية ووصولها إلى درجة التفوق و التميز بحصولها على قدرة تنافسية من خلال توظيف وتطوير كفاءاتها و تحسين جودتها.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة.

*الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية.

وجد مختلف الباحثين وأصحاب التخصص، صعوبة في تحديد مفهوم التنافسية أو الميزة التنافسية، فكل عرفها حسب وجهة نظره ورأيه، وتوجهه الاقتصادي. وسنقوم بسرد أهم التعاريف لها:

- يعرف M.Porter¹:

الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

- ويضع Heizer and Render:

بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.

- ويؤكد Macmillan and Tampon:

بأن المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية و الحفاظ عليها. ويعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.

¹ - د: منصور الزين أستاذ محاضر جامعة سعد دحلب - البليدة - الجزائر - مداخلة بعنوان الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال eco-asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28doc

- كم أشار Lui:

إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق.¹

- وتعرف الميزة التنافسية أيضا على "أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس."

- كما يعرفه "علي السلمي":²

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين، ومن وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتوقف على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

- تعريف نبيل مرسي خليل:³

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

عرف " علي السلمي " :

الميزة التنافسية على أنها: " مجموعة المهارات والتكنولوجيات، والموارد والقدرات، التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها، لتحقيق أمرين أساسيين:

1- إنتاج قيم ومنافع للعملاء، أعلى مما يحققه المنافسون.

¹ - د:أكرم أحمد الطويل أستاذ مساعد /قسم الإدارة الصناعية جامعة الموصل/كلية الإدارة والاقتصاد -مداخلة بعنوان العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى .eco-asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../73doc.

² -د علي السلمي -إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية -دار غريب للنشر والطباعة-القاهرة 2001-ص104.

³ - نبيل مرسي خليل-"الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مركز الإسكندرية- مصر- 1998- ص 37.

2- تأكيد حالة من التمييز والاختلاف، فيما بين المنظمة ومنافسيها.¹

ويرى Barney :

أن "المنظمة تحقق الميزة، عندما يمكنها تطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين، أو المرتقبين تطبيقها وعندما لا يستطيع هؤلاء المنافسون أن يحصلوا على منافع تطبيق تلك الإستراتيجيات".²

من التعريف السابق نستخلص النقاط التالية:

الميزة التنافسية تتعلق أساسا، بالإستراتيجيات الحديثة.

هدف هذه الإستراتيجيات، خلق القيمة المضافة للمستهلك.

▲ وقد تتكون الميزة التنافسية، إثر إخفاق المنافسين الحاليين في كسب، منافع إستراتيجياتهم الخاصة.

¹ - أمال عياري، رجم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية- الملتقى الدولي: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط- جامعة بسكرة- 29-2002/10/30- ص.13.

² - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل- المنظمة العربية للتنمية الإدارية- القاهرة- 2003- ص.11.

دور التغيير في تحسين الميزة التنافسية

والجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات النظر مختلفة وعبر التركيز على جانب معين كما يلي:¹

الجدول رقم(1)وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofer	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسات على منافسيها.	الأنشطة
Fahey	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي على منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهبية
Roppaport	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية وتحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	الكلفة
Evens	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	قيمة الزبون
Macmall and Tappo	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين.	المنافسة

المصدر: د/نوري منير مداخلة بعنوان "إدارة العلاقات مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.

¹ - د: نوري منير مداخلة بعنوان إدارة العلاقات مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات
eco.asu.edu.jo/ecofculty/wp- content/.../70/doc.

*الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية.

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:¹

1. أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
2. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقرنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
4. أن تكون مرنة بمعنى إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات و جدارات المؤسسة من جهة أخرى
5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة على المدى القصير والبعيد.

¹ - د: طاهر محسن منصور الغالي - وائل محمد صبحي إدريس - الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل - دار وائل للنشر - الطبعة 2-2009-عمان الأردن - ص309.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها.

*الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية.

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:¹

● ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

● ميزة التميز:

تميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، لنشاط معين ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تميز متواصل.²

¹ M. Porter- "Avantage concurrentiel des Nations"- Inter Edition- 1993- p85.

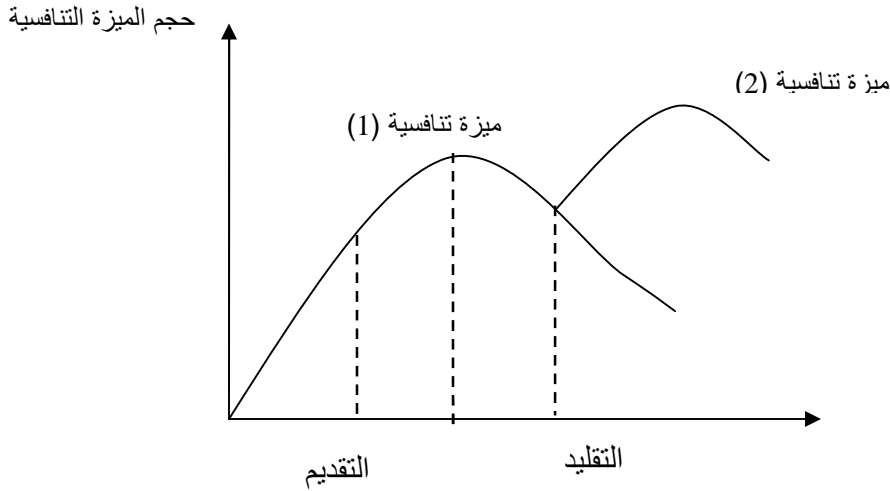
² Ibid, P 152

*الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

حجم الميزة التنافسية:¹

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل وتميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبي من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحجة إلى تقدم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد وتطوير وتحسين الميزة الحالية، أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل رقم (03) مراحل الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل؛ الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس؛ دار الجامعة الجديدة للنشر؛ الإسكندرية؛ 2003؛ ص 238.

¹ - حجاج عبد الرؤوف - الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها - مذكرة ماجستير - جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة - 2007/2006 - ص 20

من خلال الشكل رقم (03) يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بالمراحل وهي:¹

1. مرحلة التقسيم: من خلال الشكل يتبين لنا أنه المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، وكذلك جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في ارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.
2. مرحلة التبني: في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، إذ أنه ومن خلال الشكل (03) يتبين لنا بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسين في القطاع المتحرك، بغية مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.
3. مرحلة التقليد: يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاوله التفوق عليها.
4. مرحلة الضرورة: من خلال الشكل يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، بالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها وتطويرها، أو تقديم الإبداع.

إذن من خلال الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية، يتبين لنا أنه على المؤسسة التي تحصل على الميزة التنافسية، لا يكفيها امتلاك هذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها، من أجل معرفة وتقييمه أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة، كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة، كذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية.

¹ - حجاج عبد الرؤوف- نفس المرجع السابق - ص 21

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فإتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق ارتفاع في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن أمثلة تلك الاستفادة منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات (وفرات) الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة.

ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج (سلعة أو خدمة) متميز.

ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، ونوردها فيما يلي:

- أ. نطاق القطاع السوقي: ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع (جزء) معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- ب. النطاق الرأسي: ويعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية، وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصدر التوريد في حالة التكامل الرأسي الخلفي أو منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة لإستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي.
- ج. النطاق الجغرافي: يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو التي تنشط بها المؤسسة، وبالتالي تتنافس فيها، ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية، وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة، أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي بل في كل مكان في العالم.

¹حجاج عبد الرؤوف- نفس المرجع السابق - ص 21-22

د. نطاق الصناعة: يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة، فقد يؤدي استخدام أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة فيها المؤسسة إلى امتلاكها لميزة تنافسية.¹

إن الأبعاد الأربعة السابق ذكرها (نطاق القطاع) السوق، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة، إضافة إلى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي.

¹ - حجاج عبد الرؤوف- نفس المرجع السابق - ص22

المطلب الثالث: مصدر الميزة التنافسية.

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد.

1. التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة¹: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم - آثار منحى التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشترين واعين تماماً بالسعر.

2- إستراتيجية التميز والاختلاف²: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

2- إستراتيجية التركيز أو التخصص³: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

¹ نبيل مرسي خليل- نفس المرجع السابق- ص 115-118.

² نفس المرجع السابق- ص 118-120.

³ نفس المرجع السابق- ص 121-124.

2. الإطار الوطني:¹

إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمثثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأً لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

3. مدخل الموارد:

يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

1. الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

- المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.
- معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.
- الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

¹ - عمار بوشناقف- "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها"- جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير-2000- ص61

2. الموارد غير الملموسة: نميز فيها ما يلي:

- **الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.
- **التكنولوجيا:** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.
- **المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
- **المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

- **معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.
- 3. الكفاءات: تتر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين.

وتصنف الكفاءات إلى صنفين:

- الكفاءات الفردية:¹ تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة "Leboyer"، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية:

أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مرحة، يتصرف بمرونة.

ويمكن للمؤسسة الحياة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

- الكفاءات الجماعية أو المحورية:² عى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات

¹ - عمار بوشناق، نفس المرجع السابق، ص 57-58.

² - نفس المرجع السابق، ص 59-61.

بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها.

"J.Larregle"

4. ظاهرة المنظمات الساعية نحو التعلم: في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات أو القدرات، برزت إلى حيز الوجود نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواءً بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول Ducker.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسة.

تتمثل مؤشرات الميزة التنافسية فيما يلي:

1) الربحية:

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، فإذا كانت ربحية المؤسسة تزيد البقاء في السوق، ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

كما ترتبط الربحية المستقبلية للمشروع بإنتاجيته النسبية، تكلفة عوامل الإنتاج، تميز المنتجات، ومستوى إنفاقه على البحث والتطوير و البراءات المحصل عليه.¹

2) تكلفة الصنع المتوسطة:

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة، عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية نادرة الوجود.

وتكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق (في حالة قطاع نشاط ذي منتجات متنوعة) أو إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين (في حالة قطاع نشاط ذي منتجات متجانسة).

3) الإنتاجية الكلية للعوامل:

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل، الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفه عناصر الإنتاج، كما إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية كالأطنان

¹ - قرش عائشة - دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية - مذكرة ماجستير - جامعة سعد دحلب (البليدة) - جوان 2007 - ص 45-46.

من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغييرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو للإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

4) الحصة من السوق:¹

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذو إنتاج متجانس فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلها كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذا المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

وفي قطاع نشاط ذو إنتاج غير متجانس، بالإضافة للأسباب أعلاه، نضيف أن المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصة المؤسسة من السوق.

وحسب تقرير التنافسية في الدول العربية 2002-2003 الصادرة عن المنتدى العربي المنعقد في مدينة جنيف يومي 08-09 سبتمبر 2002 فإن مؤشرات القدرة التنافسية على مستوى الدولة في المؤشرات التالية:

- مؤشر الأداء الاقتصادي الكلي.
- مؤشر بيئة الأعمال: ويشمل أربعة مؤشرات هي (مؤشر البيئة التحتية الأساسية لنقل وتوزيع السلع، مؤشر تدخل الحكومة في الاقتصاد، مؤشر الحاكمية وفعالية المؤسسات، مؤشر الجاذبية الاستثمار).
- مؤشر ديناميكية الأسواق والمنتجات والتخصص.
- مؤشر الإنتاجية والتكلفة.

¹ - قرش عائشة - دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية - مرجع سابق - ص 47.

- مؤشر الطاقة الابتكارية وتوظيف التقنية .
- مؤشر رأس المال البشري.
- مؤشر البيئة التحتية الثقافية.

المبحث الثاني: إدارة التغيير والقدرة التنافسية في المؤسسة

المطلب الأول: آليات وأسس تحسين الميزة التنافسية

هناك إحدى عشر نقطة تركز عليها القدرة التنافسية وهي:¹

- ✓ التركيز على تكنولوجيا العمليات: حيث تسمح بالانتقال السريع من إنتاج إلى إنتاج آخر، إذا دعت الضرورة إلى ذلك، ومعنى ذلك التركيز على نظم تصنيع مرنة ومختلفة.
- ✓ التركيز على نشاطات البحث والتطوير والإبداع: يهدف إلى الحصول على سبق تكنولوجي ليعطيها الريادة في تصميم وإنتاج منتجات جديدة بخصائص أفضل، وبالتالي تفادي تقادم منتجاتها عن طريق تقليص دورة حياتها، وتخفيض تكاليف الإنتاج المنعكسة في تخفيض السعر.
- ✓ التركيز على إدارة الجودة الشاملة: تعتبر الأساس الفكري للتميز، وهي تطوير شامل مستمر يشمل كافة نواحي الأداء سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاق الجودة الشاملة كافة مراحل ويتوجه مدخل الجودة الشاملة للوفاء بأهداف عريضة مثل: تحسين الجودة، وخفض التكلفة وزيادة الحصة السوقية.
- ✓ الاستفادة من تجارب الآخرين والمنافسين الأقوياء: يدفع المنافسون الأقوياء والأكفاء المؤسسة إلى التطور، عن طريق بحثها المستمر عن مزايا تنافسية جديدة، أو المحافظة على المزايا السابقة، من خلال اكتساب مهارات أساسية جديدة، وإبداع طرق تفكير أساسية.
- ✓ الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة ISO: إن التزام المؤسسة بالمواصفات الدولية للجودة يضمن لها الحصول على شهادة ISO ويحقق لها مجموعة من الخصائص هي:
 - الحصول على السمعة المشرفة في السوق.
 - المساعدة على ضبط عمليات الإنتاج والتحقق من جودتها.
 - اقتناع العملاء بأن السلعة ذات مستوى جودة عالي.
 - التفوق على المنافسين الذين لم يحصلوا على الشهادة.

¹ - قرش عائشة؛ دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة؛ مرجع سابق؛ ص ص 42-45

- التمتع بميزة التقدم للمناقصات التي تشترط الحصول على شهادة ISO.
- ✓ التطور التكنولوجي: لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج، والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة، ولكن تعني في الوقت الحاضر الوصول إلى أعلى مستوى بدءاً من الإنتاج إلى التغليف، والتعليب، والتخزين، والحفظ والنقل.
- ✓ دراسة الأسواق الخارجية: تعتبر السوق المحلية سوقاً محدودة، ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطوراً وتوازناً وأسواقاً 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.
- ✓ تطوير نظم المعلومات: من خلال إنتاج المعلومات وتداولها وتخزينها وتوثيقها، وحسن توظيفها، إذ تعتبر نظم المعلومات في الوقت الحالي تقنية ذات تأثير كبير على طريقة عمل المؤسسات بصفة خاصة والاقتصاد بصفة عامة.
- ✓ تكيف نظام التعليم مع احتياجات السوق: بحيث تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل، وحسب الطلب المستقبلي على العمل، والتوجيهات التكنولوجية المستقبلية.
- ✓ تطوير كفاءات الأفراد: نقصد به مجموعة النشاطات التعليمية، التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد ورفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم.
- ✓ اليقظة التنافسية: يعرف Michel Cartier اليقظة، بأنها النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله، كما تعبر اليقظة عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عاملنا المتغير. وتساهم اليقظة التنافسية في بناء وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق:
 - المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة، واكتساب موقع قوة لطرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق.
 - التسيير الجيد للوقت، وتقليل دور حياة المنتج.
 - الحصول على مورد وافر من المعرفة والخبرات، والتحسين المستمر في السلع والخدمات.
 - ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات العملاء، والتحسين الدائم لعلاقتهم معهم ومع مورديهم.
 - المساهمة في نشاطات البحث والتطوير وعمليات اتخاذ القرار.

- زيادة أثر التعاضد داخل المؤسسة، وحل المشاكل بطريقة سريعة.

المطلب الثاني: عوامل القدرة التنافسية للمؤسسة

حدد الكاتب الفرنسي Humbert Lesca مجموعة من العوامل التي تمكن المؤسسة من أن تحافظ على تنافسيتها، إذ سعت إلى تحقيقها أو الاهتمام بها وهذا بعد قيامه بدراسة أجراها على 32 مؤسسة في ما بين سنتي 1980 – 1981 وتمثل في:¹

- موقع المؤسسة في السوق: إن المؤسسة على اقتناع رئيسي بأهمية السوق الذي تعمل فيه، وضرورة التفاعل الايجابي مع عناصره واستثمار الفرص المتاحة به وتأكيد السبق على المنافسين.
- معدل نمو الحصة السوقية: تجدد بعض المؤسسات نفسها معرضة لضغوط تنافسية كبيرة، فتعتمد إلى توسيع نشاطاتها، وزيادة حصتها في السوق، عن طريق الوصول عند رغبة الزبون وإرضاءه وتلبية حاجاته بأحسن الطرق وبأقل التكاليف، وبالتالي تضمن ولاءه.
- التكاليف بأنواعها: إن التكاليف لا يمكن أن تخفض بصفة آلية، ولكن تبعا لعمل جاد ودائم، فالمؤسسات تمتلك قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف، وحتى وان كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، فالمؤسسات الرائدة تعمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة، بحيث تدرس تطورها عبر الزمن ونقارنها من قبل المنافسين، وتتخذ القرارات بشأنها.
- مرونة المؤسسة وسرعة التكيف: حتى تستطيع المؤسسة المحافظة على قدرتها التنافسية، والاستمرار في سوق تنافسي، يجب عليها أن تتمتع بنوع من المرونة، والتي تعرف بأنها المقدرة على التجاوب مع التغيرات وسرعتها، والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.
- المعرفة: تعبر المعرفة عن رأس المال الفكري الذي يمكن توظيفه لصالح المؤسسة وكما يعرفها ستوارت ويوضح بأن الموجودات المعرفية ينبغي أن تحقق الشروط التالية:

¹ - قرش عائشة؛ دوى التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة؛ مرجع سابق؛ ص ص 37-41.

- أنها متميزة أي لا توجد لدى المؤسسات المنافسة.
- أنها إستراتيجية أي لها قيمة، يدفع المستفيد ثمنا للحصول عليها.
- جودة الخدمة المقدمة للزبون: حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين لتقديم خدمة أو منتج متميز وعالي الجودة وله قيمة كبيرة في نظر الزبون.
- تحفيزات وكفاءات الأفراد: مهما كانت الموارد التي قد توفرها المؤسسة، إلا أنها تبقى غير كافية لوحدها لتحقيق مستوى قدرة تنافسية كبيرة دون توافر الموارد البشري، إذ أنه الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسة من الموارد إلى قدرات تنافسية.
- قدرات البحث والإبداع: الإبداع بصفة عامة هو كل ما يتم تطبيقه في المجال الصناعي، التنظيمي والتجاري، كما أنه يعتبر مصدرا هاما وأساسيا للحصول على القدرة التنافسية، ومنه أصبح ينظر إليه على أنه متغير استراتيجي، يفتح الأفاق أمام المنظمة لشق طريق النجاح والتفوق.
- الإنتاجية: هي أداة قياس كفاءة نظام إنتاجي معين، ويفترض هذا التعريف العمل الفوري وتحقيق المؤسسة فائدة كبيرة إذا قامت بتسوية المشاكل التقنية، مثل تحسين أداء المصالح.
- مردودية الأموال المستثمرة: إن معدل العائد على رأس المال المستثمر هو عبارة عن نسبة الربح المحقق إلى حجم رأس المال المستثمر، الذي تم استخدامه لتوليد هذا الربح، وأحد أشكال هذا المعدل الذي تستخدمه بعض المؤسسات هو العائد المستهدف على المبيعات الصافية، ووفقا لهذا تقوم المؤسسة بتحديد نسبة الربح لكل وحدة نقدية للمبيعات. ولا تعد المؤسسة تنافسية عندما تكون القيمة السوقية لديونها وارس مالها اقل من تكلفة استبدال أصولها بسبب عدم الاستغلال الجيد لاستثماراتها، التي أسرفت دون مراعاة تغطية تكلفة التنازل عنها.
- القدرة على إعادة الهندسية: تعتبر إعادة الهندسة طريقة جديدة لتفكير وتغيير جذري بهدف التطوير. وهذا للوصول إلى تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل: الخدمة، السرعة، التجديد والتوزيع.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات: لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات مصدرا مهما لقوة المؤسسات حيث تساهم في تحسين كفاءة وفعالية الأداء، ومن هذه المساهمات نجد:
 - تقديم طرق جديدة لتصميم النظم.
 - إنشاء علاقات قوية وجديدة بين العملاء والموردين من خلال وسائل الاتصالات الإلكترونية.

- زيادة كفاءة الأداء في الصناعات السلعية والخدمية من خلال التبادل الالكتروني للبيانات والمعلومات.
 - تمكين العاملين من الحصول على المعرفة.
 - إتاحة فرص المنافسة المحلية والدولية.
- إتباع نظام الجودة الشاملة: يركز نظام الجودة الشاملة، باعتبارها نظام تسييري وإستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات الاقتصادية، على ضرورة وصول هذه الأخيرة إلى امتلاك وتحسين قدرتها التنافسية.

المطلب الثالث: إدارة التغيير والإستراتيجية العامة للتنافس في المؤسسة

تعتمد إدارة التغيير في تنفيذها على التخطيط والذي تسعى من خلاله لبناء استراتيجياتها لإحداث ومن التغيير، ومن بين الاستراتيجيات المعتمدة: إستراتيجية البراعة القيادية، إستراتيجية القوة والصد، إستراتيجية الإقناع وإستراتيجية التشارك في القوة. إلا أن هذه الاستراتيجيات العمل فنجدها موافقة للاستراتيجيات تختص بالأفراد لاشتراكهم في إحداث العلمية. أما عن استراتيجيات العمل فنجدها موافقة للاستراتيجيات العامة للتنافس المقترحة من قبل بورتر.¹

(1) إستراتيجية السيطرة الشاملة بواسطة التكاليف: تسعى من خلالها المؤسسة إلى تخفيض بطبيعة الحال، بحيث تقوم بالتغيرات الخاصة بالتكنولوجيا المستخدمة حتى تتمكن من الإنتاج الوفير ما يمكنها من تقليص تكاليفها وخصوصا التكاليف الثابتة، أو أن التكنولوجيا الحديثة تساعد في العمل دون أخطاء وبالتالي تجنب المؤسسة هدر المواد الأولية وتكاليف إعادة العمليات. أو أن التغيير يشمل طرق وأساليب وإجراءات العمل حتى تصبح أكبر وأكثر ملائمة لخصائص المنتجات وفقا للمتطلبات الحديثة للزبائن بأكثر سرعة ودقة.

(2) إستراتيجية التمييز: تمكن إستراتيجية التمييز للمؤسسات من التفرد بخاصية مميزة ومختلفة عما يقدمه المنافسون، صعبة التقليد والمحاكاة تعتمد بالدرجة الأولى على الإبداع. ما يجعل إدارة التغيير مناسبة بشكل كبير لهذه الإستراتيجية لما تحدثه التغييرات جذرية التي يمكن أن تطرأ على تصميم المنتج سواء

¹ - Fille:/// 20%التنافسية20%التغيير20%إدارة20%20%20%الثالث20%الفصل20%html.

تعديله أو إلغائه ودخول السوق بمنتج جديد أو طريقة طرحه أو تمتد لتشمل التفكير السائدة بالمؤسسة وبالتالي التغيير في إستراتيجيتها وتوجهها بشكل عام، ما يجعلها مختلفة عن المنافسين إذ يمكنها التوجه مثلا من صناعة الملابس النسائية أو الملابس الأطفال حسب ما تتوقع المؤسسة أي الأسواق يحقق لها رواجاً.

(3) إستراتيجية التركيز: تعتمد إستراتيجية التركيز على المزج ما بين الاستراتيجيتين السابقتين فمن خلالها تعتمد إدارة التغيير إحداث تغييرات متضاعفة، يمكن أن تشمل التكنولوجيا المستخدمة وإجراءات العمل في نفس الوقت، تركز من خلالها المؤسسة على التجديد بضمان حد أدنى للتكاليف تحققة التكنولوجيا الحديثة. كما تتوجه المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى التركيز على شريحة معينة من الزبائن من صناعة لوازم الرياضية إلى لوازم السباحة مثلا في فصل الشتاء لتوفرها للموسم الصيفي بمعنى المجال الذي يحقق أكبر مردودية.

*الفرع الأول: إدارة التغيير والقوى الخمس لبورتر

تؤثر التغيرات المتبناة من قبل المؤسسة في تكثيف القوى التنافسية للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة من خلال:¹

○ المنافسة القائمة بالقطاع: تزايد ضغوط الأسعار في أي قطاع تنشط فيه المؤسسات بحيث تسعى كل منها لتخفيض تكاليفها ومن ثم سعر بيعها حتى تكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن لتضاعف من ربحيتها وتوسع من حصتها في السوق. ما يؤثر بشكل مباشر في طبيعة المنافسة القائمة في القطاع بحيث يبحث كل متنافس عن الإستراتيجية التي تمكنه من السبق، بمعنى أن كل منهم يجد نفسه مجبراً على إحداث تغيرات داخلية تمكنه من الاستجابة. إلا أن طبيعة هذه التغيرات تختلف من مؤسسة لأخرى أهدافها والإمكانيات المتوفرة لديها والفرص التي تتيحها بيئة نشاطها.

○ التهديدات التي يحملها المنافسون المحتملون:

سمح انفتاح المؤسسة على بيئتها وإمكاناتها في إحداث التغيرات من القيام بالتنبؤ لمستقبل المؤسسة وما قد يحمله من مخاطر وتهديدات، ووضع خطط تستغل بها تلك الفرص وتتجاوز التهديدات. إن هذه الإمكانية تجعلها على دراية بالمخاطر التي قد تنتج عن منافسين جدد وتهديد وجودهم في حد ذاته. كما أن التغيرات تأخذ عدة أشكال بما في ذلك التغيرات الإبداعية والتي يمكنها التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق. نذكر منها:

- الإبداع في أساليب الإنتاج الذي يمكن المؤسسة من تغيير الاحتياجات الرأسمالية اللازمة لدخول الصناعة وذلك من خلال: حاجة المؤسسة إلى الاستثمار بكثافة وبشكل مستمر في البحوث والتطوير، التأثير على الاستمرار الرأسمالي اللازمة لبناء وتجهيز مرافق الإنتاج الجديدة.

1 - Fille:/// 20%الفصل%الثالث%20%20%20%إدارة%20%التغيير%20%التنافسية%20% -

○ التغيير وتهديد السلع الجديدة:

من بين القوى المحورية التي تحدد جاذبية القطاع دخول منتجات جديدة بديلة عن تلك التي يقدمها المنافسون، والتغيير بأبعاده ومجالاته المختلفة كمن أن لا يقتصر فقط على التعديل وأن يمتد لنشاط المؤسسة الاستراتيجي كإلغاء منتجاتها التي تعد تنافسية والتخلي عنها ودخول السوق بأخرى حديثة ولكن في نفس مجال نشاطها.

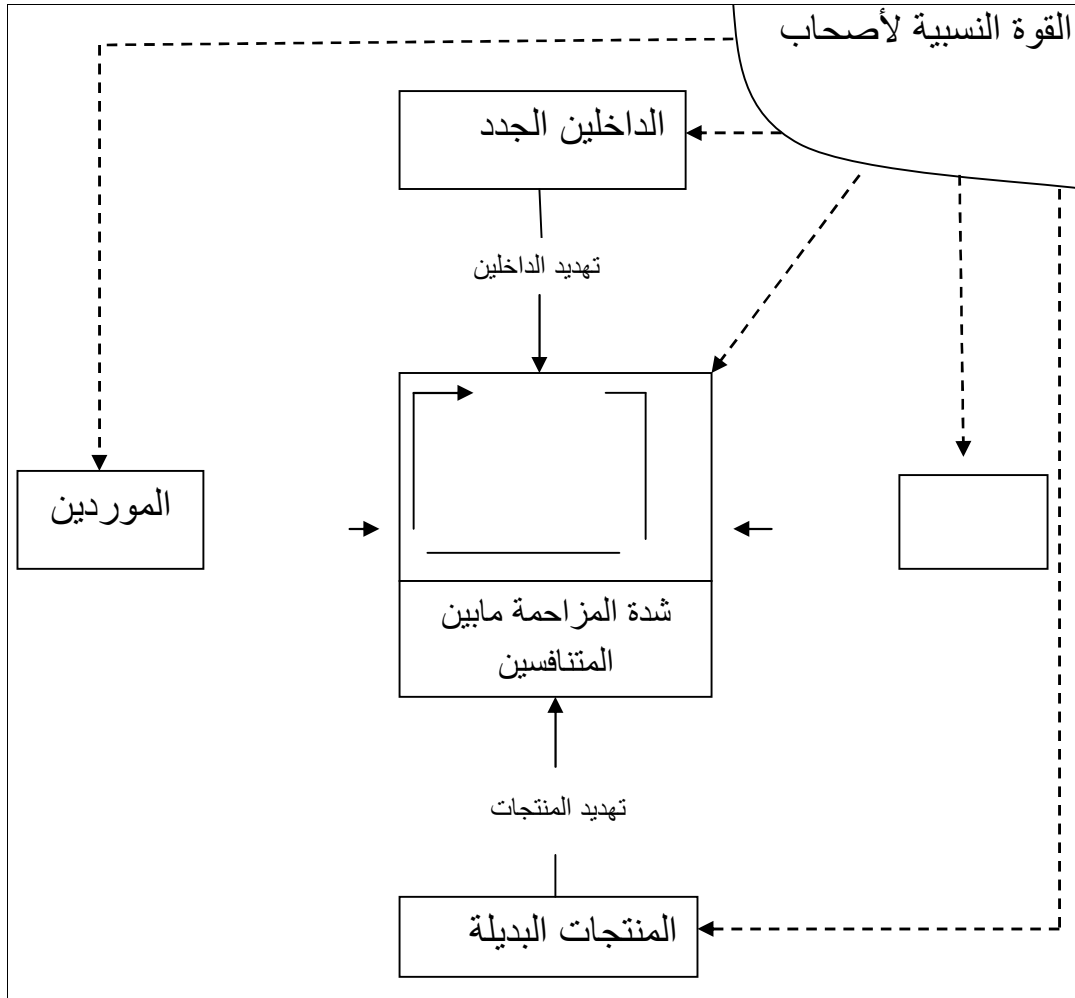
○ تأثير التغيير على القوة التفاوضية للمشتريين (الزبائن) والموردين:

قد تؤثر التغييرات المتبناة من طرف المؤسسات في نطاق المفاوضة بين الموردين والزبائن تبعاً للحالات الآتية بالنسبة للزبائن:

- إذا أدى التغيير إلى الإنتاج وفقاً لمعايير محددة وفقاً لمتطلبات الزبائن، فإنهم سوف يتجهون بطبيعة الحال نحو المؤسسات التي تقدم أفضل خدمة أي تلك التي تستجيب لمتطلباتهم.
- أما إذا ساهم التغيير في إضفاء خصائص جديدة على المنتجات والتي تعتبر أساس المفاضلة بين المنافسين فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوى من جانب المشتريين مما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة بين الموردين (المنتجين) والزبائن.
- أما بالنسبة للموردين: فيتأثر نطاق المفاوضة لديهم إذا كانت إمكانيات تغيير المنتجات أو أساليب الإنتاج متاحة أمام عدد كبير من الموردين، فإن انتقال الزبائن بين الموردين يكون منخفض ما يزيد من شدة المنافسة بين الموردين ويضعف القوة التفاوضية لديهم أمام الزبائن.

الشكل رقم (04) يوضح نموذج قوى المنافسة لبورتر

الشكل رقم 04 : نموذج قوى المنافسة لبورتر



Source: Michel Kalika et autres, Management Stratégique et Organisation, Vuibert, 1999, P 65.

يوضح الشكل رقم 04 لنا قوى المنافسة الخمس والتي تتمثل في:

1. شدة المزاومة ما بين المتنافسين: حيث تتمثل في البيئة التنافسية غير مستقرة ودائمة التوتر.
2. تهديد الداخلين الجدد: وهم يمثلون عقبة بالنسبة للمؤسسة بحيث تظهر الحواجز وتهديدات للمؤسسة
3. تهديد المنتجات البديلة: بحيث إن وجودها في سوق يدفع المستهلك إلى اختيارها بدلا من سلعة مطلوبة.
4. قوة مساومة للعملاء: تتمثل في قدرة العملاء على وضع الشركة تحت الضغط ما يؤثر أيضا على حساسية

الزبائن للتغيرات في الأسعار

5. قوة مساومة للموردين: يمكن للموردون أن يشكلوا مصدر قوى تضغط على الشركة، فقد يرفضوا العمل مع الشركة أو يرفضوا أسعارا باهظة للموارد الخاصة والمهمة.

خلاصة الفصل الثاني:

يعتبر التغيير المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسة وتميزها تنافسيا في ظل الظروف الحركية التي يشهدها العالم. إذ تحاول المنظمات باختلاف نشاطاتها وأعمالها وحرصا على تنمية تنافسيتها والمحافظة على بقائها وديمومتها إجراء التغييرات الواجبة للتكيف ومواجهة الضغوط الناجمة عن البيئة الخارجية أو تلك الناجمة عن البيئة الداخلية. لكن غالبا ما يلاقي هذا الطموح للتغيير مقاومة أو مخاوف، تسمح القيادة الفعالة بالتغلب عليها ووضع الإستراتيجية الملائمة لإحداث هذه التغييرات بشكل ناجح.

هذا النجاح الذي يمكن أن تلمس المؤسسة نتائجه من التحسينات في المستوى أدائها والذي يظهر في شكل نواتج مثل: الأرباح وانخفاض التكاليف وزيادة المبيعات وارتفاع معدل العائد على الأصول والملكية وحسن استخدام الموارد وارتفاع القدرة التنافسية.



خطیب

”

تمهيد

تحدثنا في الفصلين الأول والثاني عن تكوين التغيير وإدارة التغيير و أثرها في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة أما في هذا الفصل فسنحاول أن نطابق الدراسة السابقة في الأمر الواقع و هذا من خلال إجراء دراسة ميدانية بشركة حليب نجاح ومحاولة جمع معلومات عن الشركة ومدى تغيير هذه المؤسسة ودوره في تحسين ميزتها التنافسية.

المبحث الأول: تقديم عام لشركة " حليب النجاح " ميدان الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالشركة مع مراحلها

تعتبر " ملبنة النجاح " بمدينة مغنية في تلمسان من المصانع النموذجية التي عرفت نموا متسارعا، حيث تموقع من بين المؤسسات الاقتصادية الوطنية الخاصة التي تعتمد عليها السوق المحلية في إنتاج الحليب.

كما تعد " ملبنة النجاح " من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي ذات مسؤولية محدودة، نشاطها الأساسي إنتاج الحليب ومشتقاته، جاءت الفكرة في سنة 1999، حيث أنشأها مجموعة من الشركاء في 16 أكتوبر 2002 في إطار المخطط الوطني للتطوير الريفي (P.A.D.N)، مقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية بمدينة "مغنية" غير أن تاريخ إنتاج 23 أكتوبر 2002، أما تاريخ الفعلي كان في 30 أكتوبر 2002، باستثمار قدره 31.000.000 دينار جزائري كالتالي:¹

- نسبة تقارب 12.9% إعانة الدولة في إطار التنمية الفلاحية، المبلغ 4.000.000 دينار جزائري.
- نسبة تقارب 32.3% عبارة عن قروض بنكية، المبلغ 10.000.000 دينار جزائري.
- نسبة تقارب 54.8% عبارة عن حصص مساهمة الشركاء، المبلغ 17.000.000 دينار جزائري.

وتقدر قدرتها الإنتاجية بـ 75.000 لتر/ يوميا، وتستخدم 62 مستخدم دائم.

بحيث قامت المؤسسة بتوسيع رأسمالها بمساهمة تقدر بـ 37.603.687 دينار جزائري ليصل إجمالي رأسمالها الاستثماري إلى 68.603.687 دينار جزائري.

إضافة إلى توسيع سنة 1012 وبذلك ب:²

- القرض البنكي B.D.L: 2.600.000 دينار جزائري
- مساهمة الشركة S.A.R.L: 13.471.500 دينار جزائري

¹ - وثيقة تعريف بالمؤسسة " الملحق رقم 01"

² - وثيقة تعريف بالمؤسسة " الملحق رقم 02"

كما نأأ بدأت الإنتاج بـ 5 ألف لتر يوميا لتصل إلى 70 ألف يوميا، رغم وجود هذه الكمية الهائلة إلا أنها لا تلبي رغبات المستهلكين في شهر رمضان وبعض المناسبات.

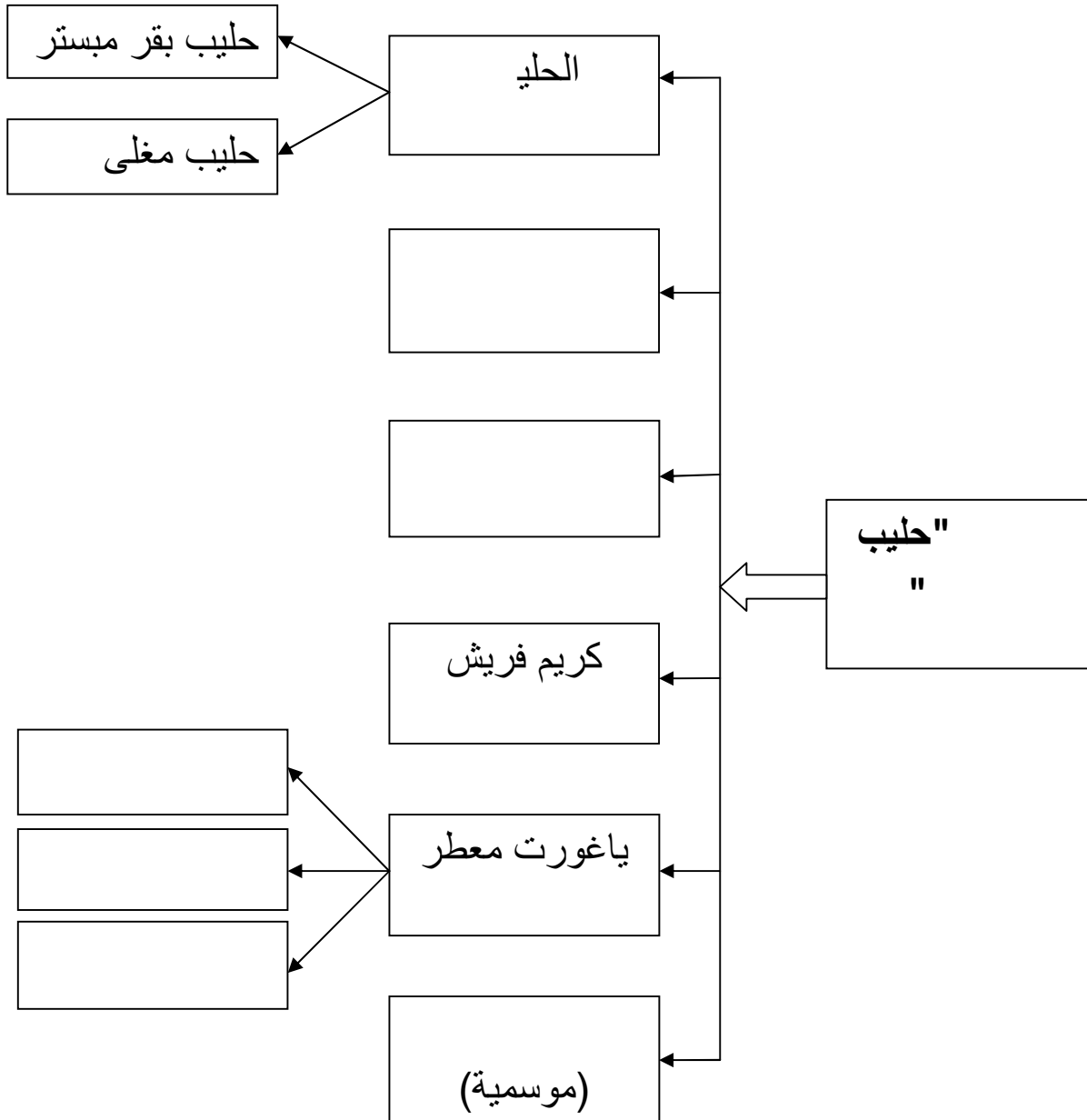
المطلب الثاني: منتجات الشركة النجاح ومراكز تجميعها

*الفرعالأول: منتجات شركة النجاح

تقوم هذه المؤسسة بجمع الحليب من المربيين لتحويله إلى عدة منتجات وتمثل في:¹

¹ - وثيقة التعريف بالمؤسسة " الملحق رقم 01"

الشكل رقم 05 يوضح منتجات حليب النجاح



المصدر: من إعداد الطلبتان

*الفرع الثاني: مراكز تجميع الحليب لشركة النجاح

تتمثل مراكز التجميع فيما يلي:

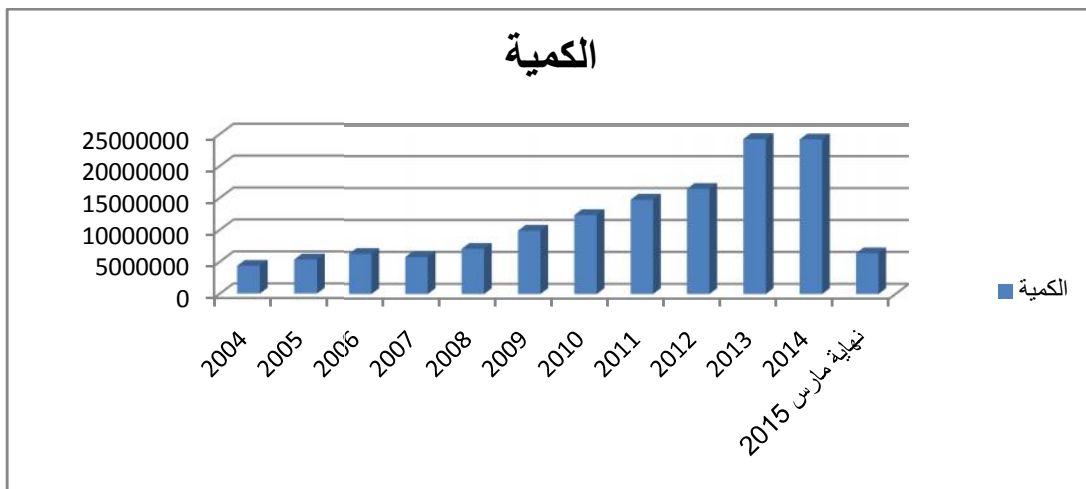
- 1- مركز المرازقة (بسعة 1500 لتر).
- 2- مركز البخاتة (بسعة 1300 لتر).
- 3- مركز عين تموشنت (بسعة 12000 لتر).
- 4- مركز الرمشي (بسعة 9600 لتر).
- 5- مركز تلمسان (بسعة 7600 لتر).

مستخدمة 04 شاحنات لتجميع بسعة: 3300ل، ل1000، 3100ل و3100ل إضافة إلى 69 مركبة لتجميع الحليب.

الجدول التالي رقم 02 يوضح تجميع الحليب باللتر/ السنة:

	الكمية	
93.75%	4341290	2004
22.79%	5330720	2005
17.97%	6288658	2006
-7.81%	5797459	2007
22.15%	7081410	2008
40.06%	9918194	2009
24.76%	12373766	2010
19.43%	14778106	2011
11.50%	16477700	2012
47.30%	24272876	2013
-0.22%	24218786	2014
/	6385721	نهاية مارس 2015

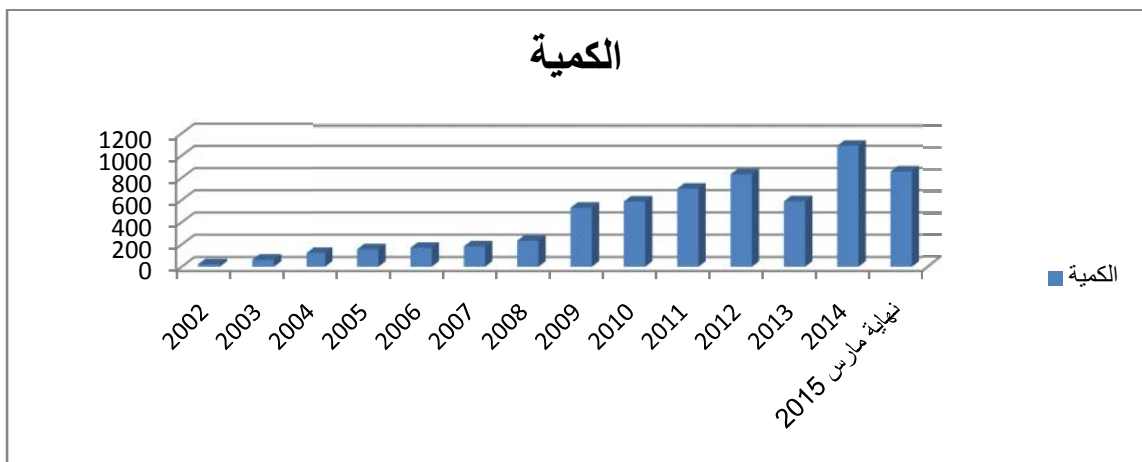
"03 : الوثائق الداخلية الخاصة بمصلحة الإنتاج "



الجدول الموالي رقم 03 يوضح تطور عدد المربين خلال 14 سنة

الكمية	
22	2002
63	2003
124	2004
157	2005
170	2006
183	2007
234	2008
530	2009
586	2010
702	2011
832	2012
588	2013
1087	2014
856	نهاية مارس 2015

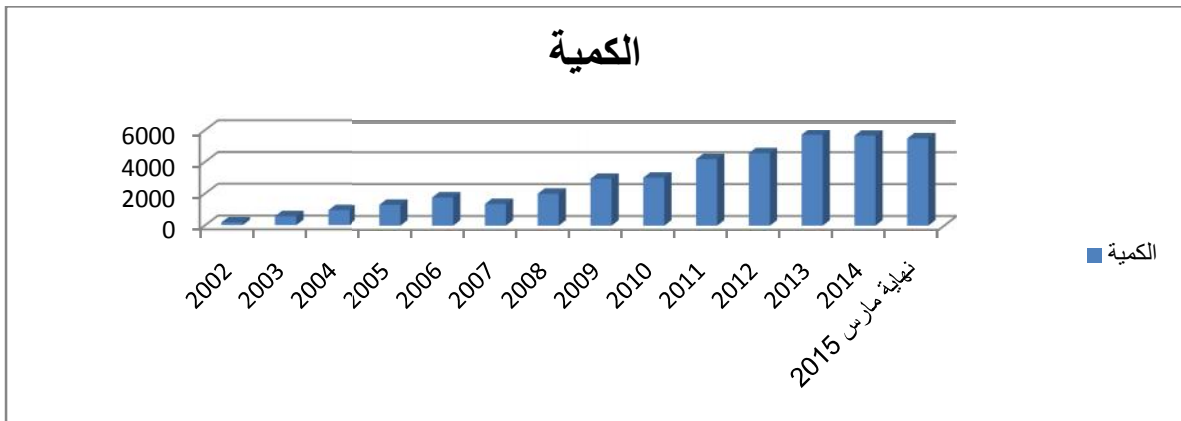
الوثائق الداخلية الخاصة بمصلحة الإنتاج "03"



الجدول رقم 04 يوضح تطور عدد الأبقار

الكمية	
167	2002
557	2003
942	2004
1303	2005
1763	2006
1354	2007
1997	2008
2929	2009
3004	2010
4165	2011
4537	2012
5700	2013
5641	2014
5468	نهاية مارس 2015

"03 : الوثائق الداخلية الخاصة بمصلحة الإنتاج "



المطلب الثالث: أهمية شركة النجاح وأهدافها

*الفرع الأول: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة

تكتسي شركة " حليب النجاح " بمغنية، أهمية اقتصادية واجتماعية كبيرة، على المستوى الوطني، ويمكن إبراز هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:

- ❖ المكانة المتميزة للشركة ضمن النسيج الإنتاجي الوطني، وذلك بالنظر لأهمية وحيوية المجال الذي تنشط فيه.
- ❖ المساهمة في تلبية الاحتياجات الوطنية من منتجات (الحليب ومشتقاته) وذلك بالنظر للمشاريع المتواصلة، وكذلك للاحتياجات الكبيرة للقطاع الفلاحي.
- ❖ إحداث التكامل مع القطاعات التي تتعامل معها، خاصة القطاع الفلاحي، الذي يعد أحد القطاعات الحيوية في كل الاقتصاديات المعاصرة، لذلك يجب أن يحضر بالأولوية وبمزيد من الاهتمام ضمن السياسات التنموية للبلاد.
- ❖ المساهمة في تطوير وترقية الإنتاج الوطني والعمل على إحلال الواردات من تلك المنتجات التي تقدمها.
- ❖ المساهمة في التشغيل لعدد من أفراد المجتمع وبالتالي المساهمة في التخفيض من مستوى البطالة بالإضافة إلى العمل على تكوين الموظفين والعمال وإكسابهم الخبر اللازمة في المجالات التي يشغلونها بالشركة.

*الفرع الثاني: أهداف شركة النجاح

يمكن تعداد أهداف الشركة في النقاط التالية:¹

تلبية الاحتياجات من المنتجات

تحقيق الجودة في المنتجات

المساهمة في النمو الاقتصادي والتجاري:

- ضمان التمركز الصناعي والتجاري للمؤسسة في كل التراب الوطني.

- ضمان وفرة وتوزيع وتسويق المنتجات في كل التراب الوطني.

زيادة عدد عملائها وولائهم وذلك من خلال تحقيق رضا العملاء، بتقديم منتجات في مستوى الجودة المطلوبة.

تحقيق الأرباح بزيادة النمو والاستثمار.

المشاركة في التنمية الاقتصادية للوطن.

المحافظة على مستوى جودة المؤسسة، وحصول على شهادة ISO.

التفكير في سيطرة أسواق التراب الوطني.

امتصاص نسبة من البطالة وتحسين مستوى معيشة بعض الأفراد.

¹ - معلومات مزودة من خلال المقابلة.

المطلب الرابع: أسباب اختيار شركة حليب النجاح ميدان الدراسة

يعود اختيارنا لشركة " حليب النجاح " بالذات لإجراء الدراسة الميدانية لعدة أسباب نذكر منها ما يلي:

- ❖ تعتبر " ملبنة النجاح " كنموذج لمؤسسة وطنية تعمل في قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته، والذي يتميز بالمنافسة الشديدة فيه من عدة مؤسسات عمومية وخاصة، ومؤسسات أجنبية، أين يكون للتسويق فيه أهمية كبيرة بين المنافسين من أجل كسب أكبر رضا من المستهلكين الحاليين والمحتملين، ومن المعروف أن أهمية الشيء نبع من الحاجة إليه.
- ❖ اعتماد الشركة على التقنيات التكنولوجية الحديثة في مجال التسيير والإنتاج، وهذا ما يساعد على دراسة الموضوع المتعلق بنظم المعلومات بشكل أحسن في هذه الشركة.
- ❖ بالإضافة إلى ذلك انفتاح المؤسسة على الجامعة واستقبالها للطلبة الباحثين وهذا ما يؤكد على أن هذه الشركة تسعى دائما للتطور والتقدم والتحسين عن طريق الاستفادة من نتائج الأكااديمية والجامعية، خاصة وأن أحد الأسباب الرئيسية في فشل وتأخر مؤسساتنا الوطنية هو انعزالها عن الفضاءات الجامعية، وعدم وجود تكامل وتربط بين البحوث والدراسات النظرية التي تجرى في المعاهد والجامعات وما هو ممارس فعلا في الميدان.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: نشاط المؤسسة، هيكلها التنظيمي وعدد عمالها مع التقسيمات

*الفرع الأول: نشاط المؤسسة

تنشط مؤسسة " حليب النجاح" في قطاع الصناعة بحيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية، وتلبية رغبات المستهلكين إلى حد معين وبصفة عامة يمكن تلخيص نشاط المؤسسة " ملبنة النجاح" في العناصر الثلاثة الأساسية التالية:

- 1) الشراء: تقوم الملبنة بإبرام عقود مع مربين البقر، وذلك لتزويدها بالحليب والذي يعد من المواد الأولية الأساسية، حيث تتعامل مع 856 مربي وذلك في نهاية مارس 2015، إضافة إلى ذلك فهي تعتقد صفقات مع بعض الموردين المحتملين لتزويدها بمواد أولية أخرى من أجل مباشرة عملياتها الإنتاجية مثلك البلاستيك المستخدم للتعليب، وكذلك الخمائر لصناعة اللبن والياوورت.¹
 - 2) الإنتاج: يعد أن الملبنة بعملية شراء الأولية اللازمة، تدخل في المرحلة الثانية وهي الإنتاج، وتعتبر أهم حلقة في نشاط الملبنة، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالاتها الطبيعية الأولى، إلى منتجات نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته ونذكرها فيما يلي: الحليب المبستر، اللبن المبستر، الزبدة المبسترة، الياوورت، كريمة القشدة، حليب المغلى، وهذه المنتجات تتبع بشكل يومي وفي كل الموسم، إضافة إلى الشاربات التي تكون موسمية.
- وقد قامت المؤسسة بسلسلة من التوسعات تمكنت من خلالها أن ترفع طاقتها الإنتاجية من 5 لترات يوميا في بداية نشاطها، ثم 6000 لتر يوميا إلى أن صار 75.000 لتر يوميا وكانت هذه الأخيرة في فترة وجيزة. وفيما يتعلق بالعمل فهي تعمل 7/7 في الأسبوع، وبدوريتان في اليوم مجموعتين (2X8 ساعات).²

¹ - وثيقة داخلية خاصة بالمؤسسة

² - وثيقة داخلية خاصة بالمؤسسة

وتضع المؤسسة مجموعة من القواعد ضمن قانونها الداخلي، والتي تسمح بمنع أي هدر في المواد المتاحة سواء تعلق الأمر بالوقت أو العنصر البشري أو المادي.

3) البيع والتوزيع: وهذا النشاط تشرف عليه المصلحة التجارية بالمؤسسة، وذلك لإيصال المنتج إلى المستهلك النهائي في الوقت المناسب، والمكان المناسب وتقوم المؤسسة ببيع وتوزيع منتجاتها في سوقها المحلي والممثل في الولايات (تلمسان، عين تموشنت، وهران، النعامة، بسكرة، سيدي بلعباس، العاصمة) وفيما يتعلق بسياسة التوزيع فإن المؤسسة تتكفل بتوزيع جزء من منتجاتها، وتعتمد في توزيع الجزء المتبقي من منتجاتها على موزعين حوض وتعامل مع أكثر من 30 موزع.¹

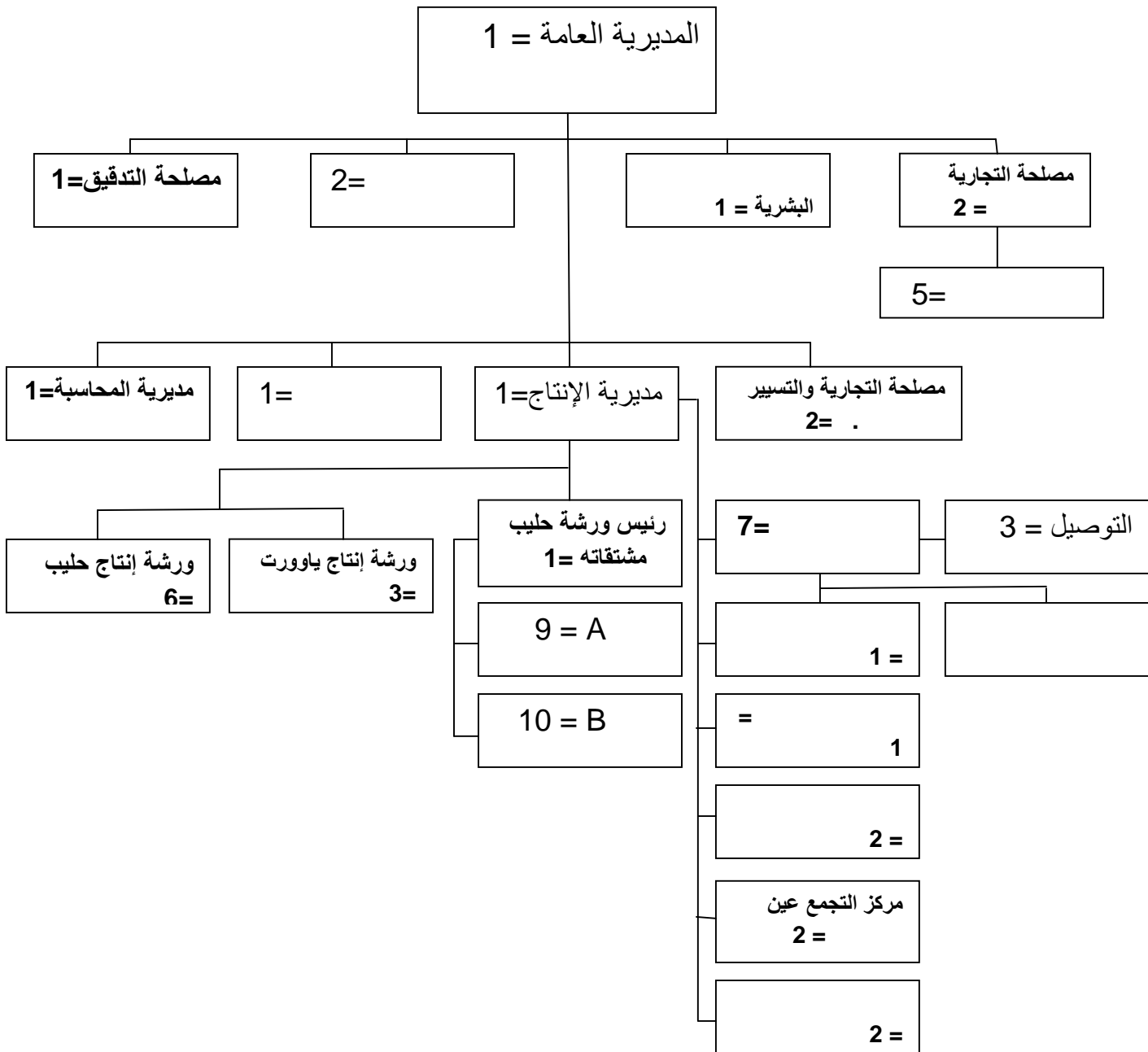
*الفرع الثاني: هيكل التنظيمي للشركة

1. عرض العام للهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كمخطط توزيع المهام والمسؤوليات على المستوى التنظيمي فهو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة إذ تم تنظيم واستخدامه جيد ومناسب كما انه يمكن أن يكون عائق في تحقيق أهداف المؤسسة إذا لم يستخدم بالشكل الجيد والمناسب وتبنى شركة " حليب النجاح " في الوقت الحالي هيكلًا تنظيميًا وظيفيًا كما هو في الشكل الموالي:

¹ - وثائق داخلية خاصة بمصلحة التجارية وتسيير المخزونات والشحن.

الشكل رقم 06 يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة¹



: الوثائق الداخلية الخاصة بمصلحة الموارد البشرية

¹ - وثيقة التعريف بالمؤسسة " الملحق رقم 04"

2. عرض التفصيلي للهيكل التنظيمي للمؤسسة

من خلال هذه الفقرة سوف يتم عرض الهيكل التنظيمي بشكل مفصل وذلك بغية التعرف أكثر على مختلف المصالح المكونة للشركة، و المينة في الشكل السابق:

1/ المديرية العامة: يشرف على تسييرها المدير العام بحيث يعد من احد الشركاء المالكين لهذه الشركة وهو المسؤول الأول عن تنظيم الشركة والانضباط في اتخاذ القرارات والتنسيق بين مختلف مصالح الشركة.

وتستعين المديرية العامة بعدة مصالح تتمثل في:

الأمانة العامة: ويشغل بها موظفين، بحيث تقوم بتنظيم الملفات ومواعيد المدير، وتمرير المكالمات، وهي عبارة عن مساعدة المدير، وهي همزة وصل بين المدير العام وجميع المصالح سواء كانت داخلية أو خارجية.

مصلحة التدقيق: وهي تتصل مباشرة مع المديرية العامة، ويشرف على تسييرها إطار له خبرة محاسبية، بحيث يهتم بإعادة النظر والتدقيق في كافة العمليات المحاسبية المالية الداخلية بالمؤسسة.

مصلحة الموارد البشرية: تهتم هذه المصلحة بتسيير اليد العاملة بالشركة بحيث تشرف على عمليات التوظيف، وإعداد الأجور، وكذلك تحسين الوضعية الاجتماعية للعمال عن طريق الضمان الاجتماعي.

مصلحة التجارية والصندوق: وتتصل مباشرة مع المديرية العامة، بحيث تقوم بمجموعة من العمليات والإجراءات الرقابية من اجل تنسيق النشاطات التجارية واكتشاف الانحرافات وهذا من اجل صيانة العملية التجارية بالشركة وذلك لتدعيم وتنمية الفعالية الاقتصادية ويتولى مهام تسييرها إطار خبير في هذا المجال، وتسيير التدفقات المالية للصندوق داخل الشركة.

مصلحة المحاسبة: ويتولى مهام تسيير هذا الفرع إطار له خبرة في مجال المحاسبة، ويتضمن هذا الفرع المحاسبة العامة ومحاسبة الموارد والمحاسبة التحليلية، ويقوم بعدة عمليات أهمها: إعداد الميزانيات المحاسبية، متابعة حركة المنتجات النهائية وحساب التكاليف، وإنجاز كل الإجراءات اللازمة لذلك.

مصلحة المالية: ويشغل بهذا الفرع مستخدمين بحيث يتمثل الدور الرئيسي للوظيفة المالية في توفير الموارد المالية اللازمة لتمويل كافة الأعمال.

المصلحة التجارية وتسيير مخزونات المنتجات النهائية: تهتم هذه المصلحة بتسويق المنتجات وبيعها، ومتابعة المخزون، وكل ما يخص المبيعات وإستراتيجية التوزيع بحيث تشرف على تسيير المبيعات وإعداد ملفات الزبائن وإعداد الفواتير.

2/ مديرية الإنتاج: وتعد أهم مديرية في الشركة، وتشغل حوالي 55 عامل وتدار من طرف مهندس في التغذية له خبرة عالية في هذا المجال

ويتمثل الدور الرئيسي لهذه المديرية في متابعة العمليات الإنتاجية وتنقسم إلى:

ورشة إنتاج الحليب: ويشرف عليها رئيس ورشة الإنتاج وتتفرغ هذه الورشة إلى:

مصلحة تجميع الحليب: وتهتم هذه المصلحة بعمليات تجمع الحليب على المربين، وتضم 6 مراكز تجميع: مركز المرازقة، مركز البخاتة، مركز الرمشي، مركز عين تموشنت، مركز تلمسان، مركز سيدي بلعباس.

مصلحة المخبر: بحيث ترم كميات الحليب المجمعة على مخبر التحاليل للقيام بعمليات المعالجة والتحليل.

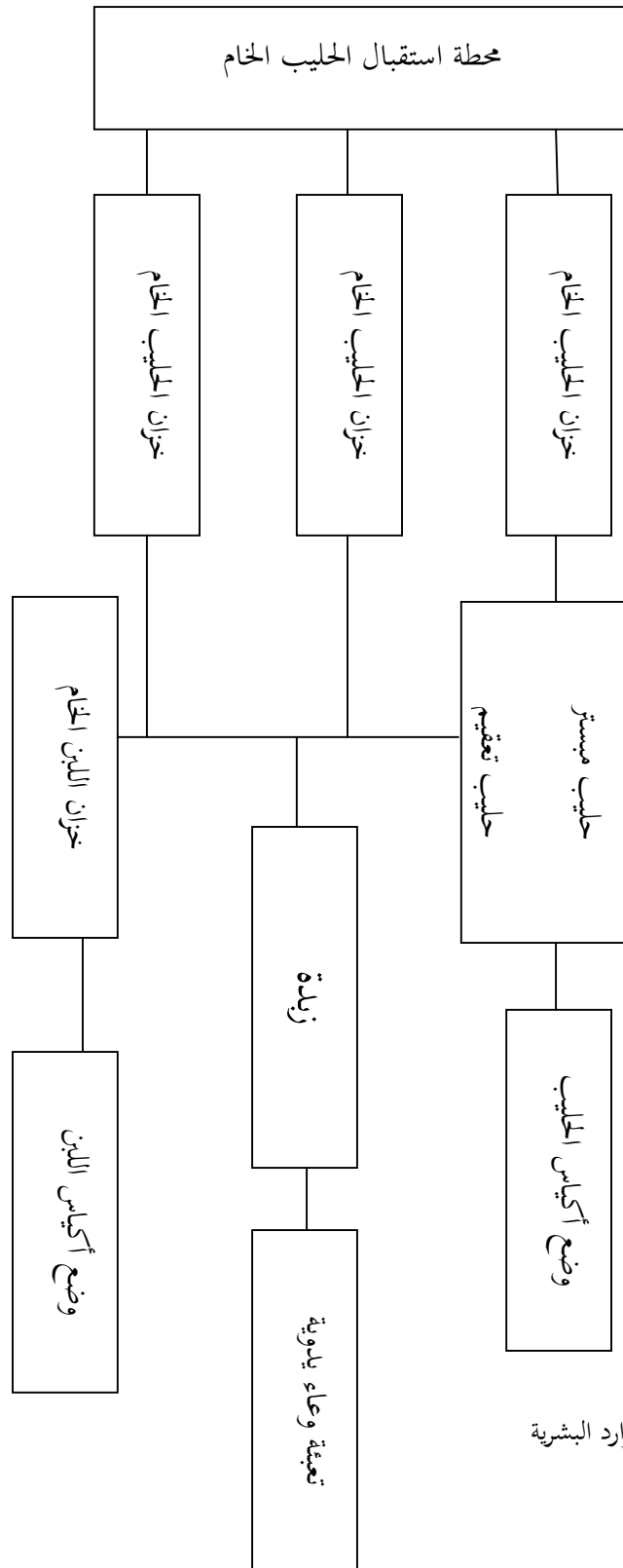
التوصيل: وتهتم هذه المصلحة بتوصيل كميات الحليب المعالجة إلى قسم الإنتاج.

قسم الإنتاج: مهمته الخاصة هو العملية الإنتاجية الكاملة، أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية، ويضم هذا القسم فوجين الفوج A، والفوج B، ويعمل كل واحد منهما لمدة 8 ساعات يومياً بالتناوب أي بمعدل 16 ساعة في اليوم.

ورشة إنتاج الياوورت: ويشرف عليها رئيس ورشة الإنتاج ويشغل بهذه الورشة 3 أفواج عمل، يعمل كل فوج لمدة 8 ساعات يومياً أي بمعدل 24 ساعة عمل في اليوم.

ورشة إنتاج حليب UHT: هذه الورشة مازالت في طور الانجاز.

إضافة إلى الشكل رقم 07 يمثل ورشة الانتاج¹



المصدر: الوثائق الداخلية الخاصة بمصلحة الموارد البشرية

¹ - وثيقة التعريف بالمؤسسة " الملحق رقم 05"

*الفرع الثالث: عدد العمال مع التقسيمات¹

العدد	الهيكل
01	المدير العام
01	مصلحة التدقيق
02	الأمانة العامة
01	مصلحة الموارد البشرية
30	مصلحة الإنتاج
08	مراكز تجميع حليب
03	النقل
01	مصلحة المحاسبة
01	مصلحة العاملين
02	مصلحة المشتريات
07	مصلحة التجارية
07	مصلحة المختبر
07	مصلحة الأمن والنظافة
71	مجموع العاملين

16	الإدارة
40	التقنية
08	مراكز التجميع
07	الآخرين
71	مجموع العاملين

07	الموظفين الإداريين
04	البراعة

¹ - وثيقة التعريف بالمؤسسة " الملحق رقم 06"

60	التنفيذ
71	مجموع العاملين

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة وأدواتها

*الفرع الأول:متغيرات الدراسة.

من الطبيعي و المنطقي قبل محاولة الكشف على أي ظاهرة معينة وعلاقتها بظاهرة أخرى ومدى التأثير والتأثير المتبادل بينهما أن يقوم الباحث بتحديد المتغيرات المستقلة من المتغيرات التابعة، وذلك حتى تأخذ الدراسة مجراها المنهجي والطبيعي الذي يوصلها إلى النتائج الصحيحة و المرجوة.

*الفرع الثاني:أدوات الدراسة الميدانية.

انحصرت دراستنا الميدانية على استخدام أداتين للبحث وجمع المعلومات وهما:

1. المقابلة: وذلك لأن طبيعة الموضوع تفرض الاعتماد على المقابلات كأفضل أسلوب بجمع البيانات أولهما أن الأشخاص المسؤولين على عملية اتخاذ القرار يمثلون مجموعة صغيرة في المؤسسة، والثاني هو أن عملية التغيير تخضع إلى حد ما لاعتبارات شخصية متعددة يصعب توضيحها عند استخدام الوسائل الأخرى، بحيث تعد المقابلة أداة منهجية ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة، وهي كما يقول عليا وعنيم: "محادثة موجهة بين الباحث و شخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة.
2. الوثائق والسجلات الإدارية: من خلال هذه الأداة تم الإطلاع على تشكيلة منتجات المؤسسة وتطور الإنتاج منذ إنشائها بالإضافة إلى البيانات الرقمية المتعلقة برقم الأعمال ورأسمائها، أن هذه الأداة توفر معلومات دقيقة عن نشاط المؤسسة، وهذه المعلومات ضرورية من أجل القيام بالبحث.

المطلب الثالث: تصميم الأسئلة المقابلة

تم إجراء مقابلة مباشرة مع المدير العام للمؤسسة ورئيس قسم الموارد البشرية:

- المدير العام بصفته المسؤول الأول على المؤسسة لتزويدنا بمعلومات عن المؤسسة.
- رئيس قسم الموارد البشرية لتزويدنا بمعلومات المتعلقة بموضوعنا.

وقد تمت صياغة الأسئلة هذه المقابلة على شكل استمارة تضم مجموعة من الأسئلة مصحوبة ببعض الاقتراحات وذلك لتسهيل فهم الأسئلة من قبل المستوجب وكذلك لتكون الإجابة عن هذه الأسئلة في إطار موضوع الدراسة لا أكثر، مع محاولة فتح المجال للمستجوب في بعض الأسئلة وإعطائه الحرية للإدلاء بآرائه الخاصة، وعدم تقييده بالاقتراحات الموضوعية، وذلك لتوضيح لنتائج هذه الدراسة، بحيث قسمت استمارة هذه المقابلة إلى ثلاث محاور.

المحور الأول: اشتمل على أسئلة تتعلق بالمعلومات الخاصة بالشركة، وذلك لمعرفة الشركة بشكل

عام وواضح.

المحور الثاني: خصص هذا المحور للتعرف على خصائص المؤسسة، وعلاقة المؤسسة بعملية التغيير، ومدى أهميته بالنسبة للمؤسسة.

المحور الثالث: تضمن هذا المحور معلومات تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة أي المنافسة.

المطلب الرابع: تحليل البيانات، اختيار الفرضيات وعرض النتائج

سيتم في هذا المطلب الكشف عن التغيير ودوره في تحسين الميزة التنافسية في شركة " حليب النجاح" وذلك من خلال جمع المعلومات ومناقشة الأسئلة وفرضيات البحث.

*الفرع الأول: تحليل البيانات الدراسة

المحور الأول:

السؤال 01: ما هي دوافع اختيار مجال النشاط؟

*هوامش الربح بالقطاع عالية *عدد المنافسين قليل في القطاع

*وجود تشجيعات من طرف الدولة *العلاقة بتخصيصكم (نشاط عائلي موروث)

الجواب 01: يتمثل الدافع في عدد المنافسين قليل في القطاع بالنسبة لفترة التي قمنا فيها بمزاولة النشاط.

السؤال 02: في أي إطار تم إنشاء المؤسسة؟

*في إطار خاص *في إطار APSI *في إطار ANSEJ

الجواب 02: تم إنشاء مؤسستنا في إطار APSI.

السؤال 03: منذ متى تمارس مؤسستكم هذا النشاط؟

*أكثر من 10 سنوات *من 4 إلى 10 سنوات *أقل من 3 سنوات

الجواب 03: نمارس نشاطنا أكثر من 10 سنوات.

السؤال 04 - أ: ما طبيعة المسير في مؤسستكم؟

*مالك *شريك *مسير خارجي

الجواب 04-أ: تتمثل طبيعة مسير في أنها شريك (أي يملك مؤسسة مجموعة من الشركاء).

السؤال 04-ب: كيف يتم تسيير الأرباح السنوية للمؤسسة؟

* يعاد استثمارها * تقسيم بين الشركاء * يقسم جزء ويستثمر الباقي

الجواب 04-ب: الأرباح التي تحصل عليها المؤسسة تقسم بين الشركاء.

المحور الثاني:

السؤال 05: ما نوع التغيير الموجود في مؤسستكم؟

* الأفراد * جماعات العمل * التنظيم (أي هياكل التنظيم والعمل والإجراءات)

الجواب 05: نقوم بتغيير التنظيم لأنه التغيير الذي يساعدنا بشكل كبير في نشاط مؤسستنا.

السؤال 06: من يقوم بالتغيير؟

* تقوم المنظمة بنفسها بالتطوير * تعتمد على مستشار خارجي * الاعتماد على الاثنين معا.

الجواب 06: إن منظمنا تقوم بنفسها بعملية التغيير والتطوير.

السؤال 07: هل حقق التغيير أهدافه من خلال تطوير المؤسسة؟

* نعم * لا

الجواب 07: نعم لقد حقق التغيير أهدافه من خلال تطوير المؤسسة.

السؤال 08: هل نجح التغيير حسب رأيكم؟

* نعم * لا

الجواب 08: أجل لقد نجحت عملية التغيير التي قمنا بها.

السؤال 09: ما هي اقتراحاتكم من أجل نجاح عملية التغيير؟

الجواب 09: تتمثل اقتراحات في:

- تحكم في المنتج وتحسين النوعية.
- خفض التكلفة.
- ترقية مستوى العمال مهنية.

المحور الثالث:

السؤال 10-أ: بالنسبة للمنافسة ما درجتها، تأثيرها وطبيعتها؟

درجتها: *قوية	*ضعيفة	*متوسطة	*لا توجد
تأثيرها: *إيجابي	*سلبي	*لا تأثير	
طبيعتها: *السعر	*الجودة	*الخدمات	

الجواب 10-أ:

- درجتها: تواجه المؤسسة منافسة خارجية درجتها قوية.
- تأثيرها: تعود المنافسة على المؤسسة بتأثير سلبي.
- طبيعتها: تتمثل طبيعة المنافسة في اختلاف اسعار نفس المنتجات.

السؤال 10-ب: ما هي أبرز تأثيرات المحيط على المؤسسة؟

*حكومية	*اقتصادية	*اجتماعية وثقافية
---------	-----------	-------------------

الجواب 10-ب: تتمثل تأثيرات المحيط الخارجي على المؤسسة فيكونها حكومية واقتصادية معا.

السؤال 10-ج: هل تواجهون مشكلات تنافسية مع مؤسسات كبيرة الحجم في نفس القطاع؟

*نعم
*لا

الجواب 10-ج: إن المنافسة بالنسبة لنشاطنا تعد جد شرسة سواء مع مؤسسات صغيرة أم كبيرة الحجم.

السؤال 10-د: بالنسبة لزبائنكم ما هي متطلباتهم؟

*أقل سعر *أحسن جودة *السعر والجودة *متقلب

الجواب 10-د: إن زبائننا يطلبون أقل سعر وأحسن جودة معا.

السؤال 10-ه: كيف هو تأثير السياسة الاقتصادية للدولة على المؤسسة؟

انفتاح السوق: *في صالح المؤسسة *ليس في صالح المؤسسة

التشريعات: *في صالح المؤسسة *ليس في صالح المؤسسة

الجواب 10-ه:

انفتاح السوق يعد في صالح مؤسستنا، أما بالنسبة للتشريعات هي الأخرى في صالح المؤسسة.

السؤال 11: هل الأسعار طوال السنة ثابتة أم هناك تغيرات في مواسم معينة؟

*ثابتة *انخفاض *ارتفاع

الجواب 11: أسعار منتجاتنا تكون ثابتة طيلة السنة.

السؤال 12: هل مؤسستكم تصدر للخارج؟

*نعم *لا

* إذا كانت إجابتكم نعم هل إلى إحدى الدول الآتية: فرنسا، إسبانيا، الو.م.أ، تونس، المغرب، ليبيا.

الجواب 12: لا لم نقم بأي التصدير إلى الخارج.

السؤال 13: ما هي أهم المشاكل التي تواجهونها في تسيير مؤسستكم؟

*قوانين ضريبة *قوانين جمركية *ندرة المادة الأولية لارتفاع سعرها *المنافسة

الجواب 13: أهم المشاكل التي تواجه مؤسستنا هي مشكلة المنافسة.

السؤال 14: ما هي الإستراتيجية التي تتبعونها حالياً؟

*السيطرة بالتكاليف *التركيز *التميز *التنوع

الجواب 14: الإستراتيجية التي نتبعها هي إستراتيجية السيطرة بالتكاليف.

السؤال 15: ما هي أفضليتكم (ميزتكم) التنافسية؟

*السعر *الجودة *التكلفة *الآجال

الجواب 15: نملك ثلاث مميزات تنافسية تتمثل في: السعر، الجودة والتكلفة.

السؤال 16: هل حصلتم على شهادة الايزو؟

نعم لا

أ- إذا كان الجواب نعم متى كان ذلك؟

ب- إذا كان لا هل تحضرون أنفسكم لذلك؟

ج- هل تعتقدون أن سمعة الشركة ووضعها التنافسي والتسويقي سيكون في تحسن مستمر بعد إحراز الشهادة؟

*نعم *لا

الجواب 16: في حقيقة لم نحصل على شهادة الايزو بعد، لكننا نسعى إلى الحصول عليها.

أما بالنسبة لسمعة الشركة ووضعها التنافسي والتسويقي بطبيعة الحال سيكون في تحسن مستمر بعد إحراز الشهادة.

السؤال 17: ماذا تتوقعون في الفترة القادمة؟

*الاستمرارية في نفس النشاط *تنوع الأنشطة

*تنوع الاتجاه نحو دخول أسواق جديدة *الميل نحو التخصص

الجواب 17: توقعاتنا تمثل في تنوع نشاطنا.

السؤال 18: ما هي الأهداف التي تسعى الوصول إليها؟

الجواب 18: تسعى في مجال نشاط إلى إضافة منتج جديد المتمثل في إنتاج الجبن.

*الفرع الثاني: اختبار الفرضيات وفقا لنتائج المقابلة والدراسة:

وهنا على ضوء نتائج الدراسة، يمكننا اختبار الفرضيات الموضوعية في بداية هذا البحث كما يلي:

❖ الفرضية الأولى: التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة.

توصلنا من خلال دراستنا الميدانية إلى تأكيد هذه الفرضية، بحيث يمكن القول بان شركة "حليب النجاح" محل الدراسة لأنها تقوم بتغيير دائم سواء من ناحية منتجاتها أو بالنسبة للآلات التي تستعملها.

❖ الفرضية الثانية: الميزة التنافسية هي أساس تفوقها على منافسيها.

أظهرت نتائج هذه الدراسة الميدانية صحة هذه الفرضية، حيث ان الميزة التنافسية أمر ضروري بالنسبة لأي مؤسسة ، وذلك من اجل أن تبقى محافظة على مكانها وتفوق على منافسيها.

❖ الفرضية الثالثة: يؤدي التغيير إلى تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة.

توصلنا من خلال دراستنا الميدانية إلى تأكيد هذه الفرضية، بحيث ترى مؤسسة حليب النجاح أن التغيير عامل رئيسي لتنمية ميزتها التنافسية ومحافظة على وضعها بل بالأحرى وصول إلى مستويات في القمة.

خلاصة الفصل الثالث

حاولنا في هذه الدراسة معالجة موضوع دور التغيير في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية، وبحكم اتساع الموضوع، وتشعبه فإنه من الاستحالة الإحاطة بكل جوانبه بالتحليل المطلوب في بحث (مذكرة) واحد فقط، لهذا يبقى أمر إثراء الموضوع من عدة جوانب أخرى مفتوحا وبشكل واسع.



يعتبر هذا البحث محاولة منا، لمعرفة الدور الذي يمكن أن يساهم به التغيير في تحسين القدرة

التنافسية للمؤسسة. أن التغيير يعتبر ظاهرة طبيعية " الشيء الوحيد الثابت هو التغيير "

لذلك فإن إدخال " إدارة التغيير " في الثقافة التسييرية للمؤسسات الجزائرية عن طريق خلق علاقات تعاون

وحوار بين مختلف قوى التغيير خاصة منها الداخلية ، من شأنها التمكين من تعبئة جميع الطاقات وتحقيق

المشاركة الفاعلة فيما بينها لإحداث التغيير المستهدف، فمن أجل تحقيق ميزة تنافسية ناجحة تسمح

للمؤسسة بمواجهة المؤسسات الأخرى لا بد لها من رسم خطط إستراتيجية إضافة إلى العمل دائما على

البحث عن سبل ووسائل وتنظيمات جديدة ومحاولة تنميتها وتطويرها من اجل المحافظة على استمرارية

المؤسسة و جودة منتجاتها في ظل التقلبات و العقبات التي تواجهها إضافة إلى المنافسة الخارجية.

وسنقدم أهم النتائج التي توصلنا إليها:

- التغيير في المؤسسة ضرورة مستمرة ومتجددة.

- إن التغيير في المؤسسة عملية مرتبطة بصورة مباشرة بالمحيط، وهذا ليس فحسب من جانب الاستجابة

لتغيراته، ولكن أيضا في مجال إعداد وتنفيذ استراتيجيات هذا التغيير.

- تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لفوق المؤسسة عن باقي المنافسين في مجال

الصناعة، يمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة، أو ذات تكلفة أقل.

- إن تطوير تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بحاجة إلى دور داعم من قبل الدولة، نظرا لأن هذه

المؤسسات ليست في موقع القوة التي تؤهلها لمواجهة المنافسة العلمية.

التوصيات:

- يجب علينا كإداريين أن نفكر بتغيير أنفسنا أولا وعلى عدة مستويات: المستوى المعرفي-مستوى علاقاتنا

مع بعضنا البعض- الرفع من مستوى الإتقان في العمل- أن نفكر في الآخرين بنفس المستوى الذي نفكر به

في أنفسنا. لأن مسألة التغيير ليست عملا فرديا فحسب و إنما هي نتيجة لجهود جماعي منظم و واع.

-
- إدراك مفهوم إدارة التغيير بأنها ليست للتغيير العشوائي بل لابد من معرفة مبررات هذا التغيير و ما هو الشيء المستهدف في المنظمة بالإصلاح.
 - الوعي الكامل بأن عملية التغيير ليس عملية فردية مقتصرة على القيادة و إنما هي أيضا مساهمة جماعية تهدف إلى التطوير و الإبداع.
 - في ظل تعدد وتنوع بيئة الأعمال من خلال التغيير فعلي المؤسسات في الحصول على الميزة التنافسية، تحقيق التكامل بين المنتجات ورغبات المستهلكين.
- اقتراحات من دراسة حالة:
- تحكم في المنتج وتحسين النوعية.
 - خفض التكلفة .
 - ترقية مستوى العمال مهنيا.



مع حليب النجام

بالحي مرتاج

Laiterie Nadjah

B.P. 600 Cité BILAL - MAGHNIA 13300 Tlemcen - Algerie
Tél : 043 31 50 15 / Fax : 043 31 49 96
Email : halib_nadjah@yahoo.fr



SARL HALIB ENNADJAH

RC N° 0262437 13/00 IF : 099913026243770
 AI : 132700117115 N° AGREMENT SANITAIRE : 13815

OBJECTIF

TRANSFORMATION DU LAIT DE VACHE EN :

- ✓ LAIT PASTEURISE
- ✓ LBEN PASTEURISE
- ✓ BEURE PASTEURISE
- ✓ CREME FRAICHE PASTEURISE
- ✓ YAOURT
- ✓ LAIT UHT (Ultra High Temperature)

FICHE TECHNIQUE

Installation de l'usine : Septembre 2002

1^{ère} essai : 16 Octobre 2002

Entré en production : 30 Octobre 2002

Capacité de production : 75.000 Litres / Jour

(2 Equipes 2x8heures)

Personnel : 60 Employés

INVESTISSEMENT: Coût initial d'investissement 31 000 000 DA dont:

1 FNRDA : 4 000 000 DA

2 crédit bancaire : 10 000 000 DA

3 Apports associés : 17 000 000 DA

EXTENSION Apport SARL : 37 603 687 DA

Soit un coût global d'investissement de 68 603 687 DA

R.C N° : 13-00-0262437 / I.F : 099913026243770
A.I : 13270011715

إطار المخطط الوطني للتطوير الريفي (P.A.D.N)

الهدف

تحويل حليب البقرة إلى :
حليب ميستر
لين ميستر
زبدة ميستر

بطاقة تقنية

إنشاء المصنع : سبتمبر 2002
بداية التجارب : 16 أكتوبر 2002
بداية الإنتاج الفعلي : 30 أكتوبر 2002
طاقة الإنتاج : 40 000 لتر في اليوم (مجموعتين بعمقوبة : 8 x 2 ساعات)

الإستثمار

القيمة المالية لإطلاق الإستثمار : 31.000.000 دج
وتتفرع إلى :
F.N.R.D.A : 4.000.000 دج
القرض البنكي : 10.000.000 دج
المساهمون المشتركون : 17.000.000 دج

التوسيع :

القرض البنكي B.D.L : 2.600.000 دج
مساهمة الشركة SARL : 13.471.500 دج
من مجموع القيمة المالية للإستثمار : 47.071.500 D.A

العمال : 47 عامل

التجميع

عدد الحلمات المجموعه : 2300 لتر / يوم
عدد الحلمات : 2300
عدد الحلمات : 2300

بريدة (عوض 4 200 لتر) مركز صيرة (عوض 2 100 لتر)
بروزة (عوض 700 لتر) مركز الرمشي (عوض 5 800 لتر)
بخلة (عوض 700 لتر) مركز بني صلف (عوض 2 000 لتر)
جدي (عوض 2 000 لتر) مركز بني صلف (عوض 2 000 لتر)

01 33 11 30 13 70 - "Sanco Agria" 33000





حليب النجاح

N° AGRÉMENT
SANITAIRE
13815

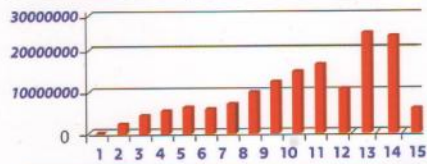
**SARL HALIB
ENNADJAH**

الحليب الخالص مع المذاق الرفيع و الجودة الدائمة

Collecte de lait en litre /Année



Année	Quantité	Evolution
2004	4 341 290	93,75%
2005	5 330 720	22,79%
2006	6 288 658	17,97%
2007	5 797 459	-7,81%
2008	7 081 410	22,15%
2009	9 918 194	40,06%
2010	12 373 766	24,76%
2011	14 778 106	19,43%
2012	16 477 700	11,50%
2013	24 272 876	47,30%
2014	24 218 786	-0,22%
2015 fin mars	6 385 721	



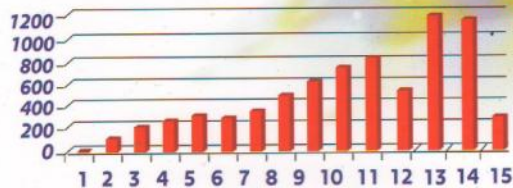
Nombre de vaches

Année	Quantité
2002	167
2003	557
2004	942
2005	1303
2006	1763
2007	1354
2008	1997
2009	2929
2010	3004
2011	4165
2012	4537
2013	5700
2014	5641
2015 fin mars	5468



Nombre d'éleveur

Année	Quantité
2002	22
2003	63
2004	124
2005	157
2006	170
2007	183
2008	234
2009	530
2010	586
2011	702
2012	832
2013	885
2014	1087
2015 fin mars	856



**La laiterie à implanté
05 centres de collecte**

- 1- Centre MERAZGUA (Cuve de 1500 L)
 - 2- Centre de BEKHATA (Cuve de 1300 L)
 - 3- Centre de Ain Temouchent (Cuve de 12000L)
 - 4-Centre de REMCHI (Cuve 9600 L)
 - 5- Centre de TLEMCEN (Cuve de 7600L)
- Plus deux (04) camions de ramassage
d'une capacité
de 3300, 1000 litres, 3100 L et 3100 L.
Plus de 69 Collecteurs



Laiterie NADJAH



حليب النجاج

La ligne de stérilisation REDA « UHT pour le lait de vache »

La plateforme de stérilisation REDA série ART.UHT est projetée pour le traitement (Ultra High Température) du lait avant le remplissage aseptique.

L'échangeur de chaleur est de type tubulaire, « tubes multiples » avec chauffage indirect.

Le profil indicatif de la température pour le lait UHT est de $\pm 4^{\circ}\text{C}$ <115°C/120°C<140°C<25 c°/30C°<20°C/ avec un chambrage thermique de 04 secondes.

L'unité est complètement automatisée et contrôlée par un PLC qui garantit le traitement de lait.

-La chaine est conçue pour traiter 5000/heure.

-Le lait, traité, garde sa fraîcheur, sa saveur, et ses qualités nutritionnelles.

Le lait est stocké à la température ambiante pour une durée de 45 jours et plus sans l'emploi des observateurs.

-La ligne UHT est raccordée à une conditionneuse aseptique a doublé voies de débit de 6000/heure (conditionneuse a deux têtes), avec un système automatique du programme de travail dans l'intermédiaire de l'écran tactile.

LES FONCTIONNEMENTS DE L'ATELIER YAOURTIÈRE

- Préparation du lait
- Pasteurisation du lait
- Stockage du lait
- Addition de ferment
- Additions d'arôme
- Conditionnement

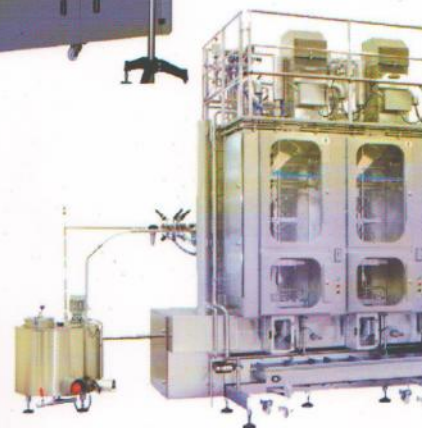
La conditionneuse a yaourt
MAKINA DIZAYN

La cadence de la conditionneuse 3000 pots de différente capacité a l'heure:

- Pots de 125 g : 375 litres/heure
- Pots de 170 g : 510 litres/heure

La fréquence de:

- 1000 coups/heure
- 16 coups/minute
- 1 coup equivaut au remplissage de 03 pots soit=48 pots/minute





الحليب الخالص مع المذاق الرفيع و الجودة الدائمة

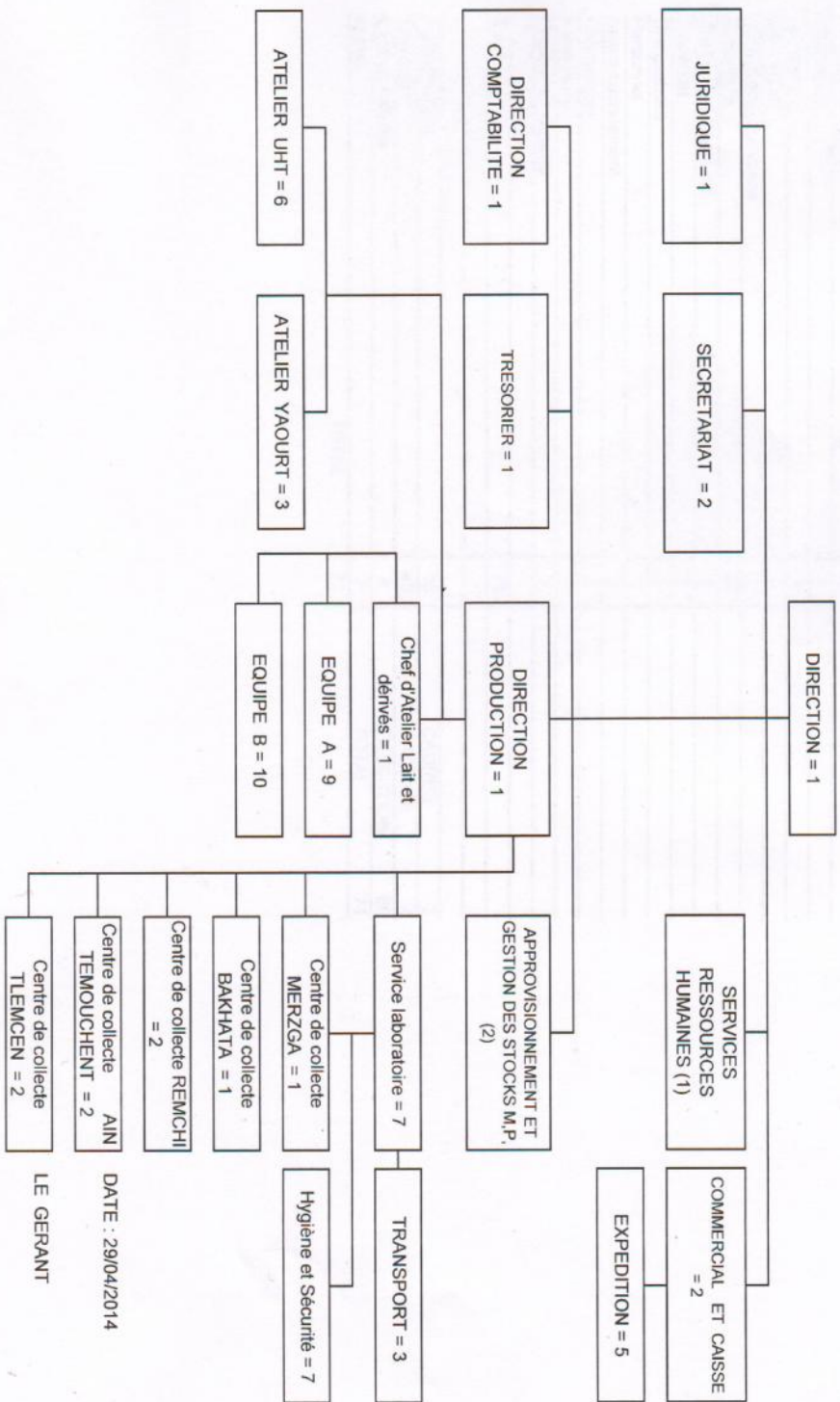


Adresse: BP 600 Cité Bilal-Maghnia
13300 Tlemcen -Algérie
Tél: 043 31 50 15
Fax: 043 31 49 96
Email: halib_nadjah@yahoo.fr

© M 041 49 96 22



ORGANIGRAMME - FONCTIONNEL ET HIERRARCHIQUE



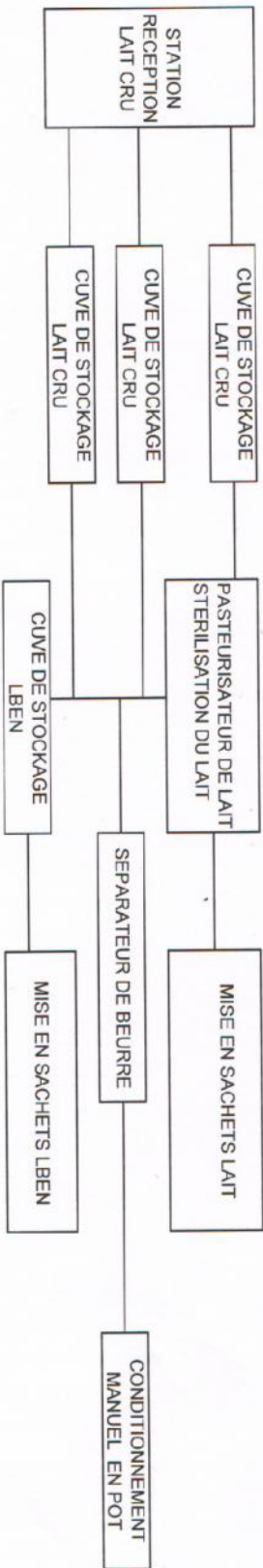
DATE : 29/04/2014

LE GERANT

HEDDI Mohammed

SARL HALIB ENNADJAH
HAIL BILAL
MAGHNA

PROCES DE FABRICATION LAIT



Structures	Effectif	CADRES	MAITRISE	EXECUTION	TOTAL
Direction	1				
Juridique	1				
Secrétariat	2				
Ressources Humaines	1				
Production	30				
Centre de collecte lait	8				
Transport	3				
Comptabilité	1				
Personnel	1				
Approvisionnement	2				
Commercial	7				
Laboratoire	7				
Hygiène et sécurité	7				
Total	71				
Administration	16	7			
Technique	40		4		
Centres collecte	8			60	
autres	7				
TOTAL	71	7	4	60	71

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بكر بلقايد -

ملحقة مغنية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية قسم الاقتصاد

الموارد البشرية :

التاريخ:

الطالبتين: السيد مدير مؤسسة حليب النجاح

ولاية تلمسان - مغنية-

:

هذا راجيين منكم

لسيادتكم ا

الشرف العظيم

البيانات

هذا العمل يستخدم في الدراسات العليا من خلال مذكرة الماستر تحت

: «دور التغيير في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية»

دكتورة اوبختي نصيرة

كما نحيطكم علما بان البيانات والمعلومات التي ستقدمونها لنا لن تستخدم إلا
للأغراض العلمية لهذا البحث.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

تقديم المؤسسة:

	التسمية
	الطبيعة القانونية للمؤسسة
	تاريخ بداية النشاط

يرجي وضع علامة X

1/ ما هي دوافع اختيار مجال النشاط؟

- هوامش الربح بالقطاع عالية
- عدد المنافسين قليل في القطاع
- وجود تشجيعات من طرف الدولة
- العلاقة بتخصصكم ()
- (أذكرها)

/2

-
- APSI
- ANSEJ
- (أذكرها)

3/ منذ متى تمارس مؤسستكم هذا النشاط؟

- 10
- 10 4
- 3

- (أذكرها)

/4

:

- طبيعة المسير: المالك شريك مسير خارجي
- الأرباح السنوية:

يعاد استثمارها تقسيم بين الشركاء يقسم جزئياً يستثمر الباقي

/5 ما نوع التغيير الموجود في مؤسستكم؟

-
-
- التنظيم (أي هياكل التنظيم والعم (

/6 من يقوم بالتغيير؟

- تقوم المنظمة بنفسها بالتطوير
-
- الاعتماد على الاثنين معا
- (أذكرها)

/7 هل حقق التغيير أهدافه من خلال تطوير المؤسسة؟

/8 هل نجح التغيير حسب رأيكم؟

/9 ما هي اقتراحاتهم من اجل نجاح عملية التغيير؟

.....
.....

/10 المحيط الخارجي للمؤسسة:

- :
 درجتها: قوية ضعيفة متوسطة لجد
 تأثيرها: ايجابي لا تأثير
 طبيعتها:

- ما هي ابرز تأثيرات المحيط على المؤسسة؟

-
 - اقتصادية
 - اجتماعية وثقافية
 - أجنبية ()

- هل تواجهون مشكلات تنافسية مع مؤسسات كبيرة الحجم في نفس القطاع؟

- الزبائن يطلبون:

- السياسة الاقتصادية للدولة:

: في صالح المؤسسة ليس في صالح المؤسسة
 التشريعات: في صالح المؤسسة ليس في صالح ا

11/ هل الأسعار طوال السنة ثابتة أم هناك تغيرات في مواسم معينة؟

12/ هل مؤسستكم تصدر للخارج؟

- نعم إحدى الدول الآتية: فرنسا، اسبانيا، الو. أ، تونس، المغرب، ليبيا

(أذكرها)

-

13/ ما هي أهم المشاكل التي تواجهونها في تسيير مؤسستكم؟

- قوانين ضريبية
- قوانين جمركية
- ندرة المادة الأولية لارتفاع سعرها
-
- (أذكرها)

14/ ما هي الإستراتيجية التي تتبعونها حالياً؟

- السيطرة بالتكاليف التركيز التمييز التنويع
- (أذكرها)

15/ ما هي أفضليتكم (ميزتكم) التنافسية؟

-
- (اذكرها)

16/ هل حصلت شركتكم على شهادة الإيزو؟

-

.....
- إذا كان لا فهل تحضرون نفسك لذلك؟.....

- هل تعتقدون أن سمعة الشركة ووضعها التنافسي والتسويقي سيكون في تحسين مستمر بعد إحراز الشهادة؟

-

/17

- الاستمرارية في نفس النشاط
- تنويع الأنشطة

-
- الاتجاه نحو دخول أسواق جديدة
 - الميل نحو التخصص
 - (أذكرها).....

18/ ما هي الأهداف التي تسعون الوصول إليها؟

.....

.....



La ligne de stérilisation REDA

« UHT pour le lait de vache »

La plateforme de stérilisation REDA série ART.UHT est projetée pour le traitement à haute température (Ultra High Temperature) du lait avant le remplissage aseptique.

L'échangeur de chaleur est de type tubulaire, «tubes multiples» avec chauffage indirect.

Le profil indicatif de la température pour le lait UHT est de $=+4^{\circ} > 115^{\circ} \text{c} / 120^{\circ} > 140^{\circ} > 25^{\circ} \text{c} / 30^{\circ} \text{c} > 20^{\circ} \text{c} / 25^{\circ} \text{c}$ avec un chambrage thermique de 04 secondes.

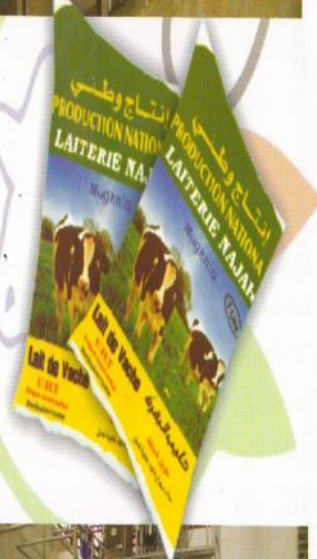
L'unité est complètement automatisée et contrôlée par un PLC qui garantit le traitement de lait.

- La chaîne est conçue pour traiter 5000/heure.
- Le lait, traité, garde sa fraîcheur, sa saveur, et ses qualités nutritionnelles. Le lait est stocké à la température ambiante pour une durée de 45 jours et plus sans l'emploi des conservateurs.
- La ligne UHT est raccordée à une conditionneuse aseptique à double voies de débit de 6000/heure (conditionneuse à deux têtes), avec un système automatique du programme de travail dans l'intermédiaire de l'écran tactile



La ligne de stérilisation REDA

« UHT pour le lait de vache »



B.P. 600 Cité Bilal - MAGHNIA-13300 Tiemcen - Algérie
Tél: 043 31 50 15 Fax: 043 31 49 96 e-mail: halib_nadjah@yahoo.fr



LES FONCTIONNEMENTS DE L'ATELIER YAOURTERIE

Préparation du lait

Pasteurisation du lait

Stockage du lait

- 1 Addition de ferment
- 2 Addition d'arôme

Conditionnement :

La conditionneuse à yaourt

MAKINA DIZAYN »



Les opérations

Remplissage du bol avec des fruits préparés.
Alimenter la machine en pots de 170 grammes ou des pots de 125 grammes.
Alimenter la machine en opercules
Régler la date de péremption sur la machines
Chauffages des têtes de thermo scellage
Envoyer le lait vers la machine, dans le bol réservé à cet effet
Actionner la machine en mode conditionnement

Distribution de pots
Injection de fruits
Injection de lait
Thermo scellage des opercules sur les pots
Impression de la date sur les opercules
Sortie des pots sur le tapis
Emplacement des pots dans des clayettes
Chambre chaude => fermentation
Chambre froide
Commercialisation



La cadence de la conditionneuse 3000 pots de différente capacité à l'heure

Pots de 125 g : 375 litres/heure
Pots de 170 g : 510 litres/heure

La fréquence de

1000 coups /heure
16 coups/minute
1 coup équivaut au remplissage de 03 pots soit => 48 pots/minute







B.P. 600 Cité Bilal - MAGHNIA-13300 Tlemcen - Algérie
Tél: 043 31 50 15 Fax: 043 31 49 96 e-mail: halib_nadjah@yahoo.fr

الكتب والمجلات:

- * خضير كاظم حمود؛ منظمة المعرفة؛ دار الصفاء للنشر والتوزيع؛ عمان -الأردن؛ ط1؛ 2010.
- * د.حسن إبراهيم بلوط؛ المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات؛ دار النهضة العربية؛ بيروت لبنان؛ ط1؛ 2005.
- * د.سيد سالم عرفة؛ اتجاهات حديثة في إدارة التغيير؛ منتدى سور الأزبكية؛ طبعة 2012.
- * د.طاهر محسن منصور الغالبي؛ وائل محمد صبحي إدريس؛ الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل؛ دار وائل للنشر؛ عمان الأردن؛ الطبعة 2؛ 2009.
- * د.علي السلمي؛ إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية؛ دار غريب للنشر والطباعة؛ القاهرة؛ 2001.
- * د.علي السلمي؛ تطور الفكر التنظيمي وكالة المطبوعات؛ الكويت؛ 1975.
- * د.فريد النجار؛ التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21 ن الدار الجامعية؛ الإسكندرية؛ 2007.
- * د.كامل المغربي؛ السلوك التنظيمي مفاهيم أسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم؛ الهلية للنشر؛ الأردن؛ 1993.
- * د.محسن أحمد الخضيرى؛ إدارة التغيير؛ دار الرضا للنشر؛ دمشق؛ 2003.
- * د.محمد طاهر نصير؛ إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير؛ دار الحامد للنشر؛ الطبعة الأولى 2006.
- * رضا السيد؛ قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية؛ الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات القاهرة؛ مصر؛ ط1؛ 2007.
- * زاهر عبد الرحيم عاطف؛ هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة؛ دار الراية للنشر والتوزيع؛ عمان الأردن؛ ب ط؛ 2009.
- * زيد منير عبوي؛ إدارة التغيير و التطوير؛ دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع؛ عمان الأردن؛ ط1؛ 2007.
- * سعيد عامر؛ الإدارة وسرعة التغيير؛ مركز وايد سيرفس للاستشارات الإدارية؛ دار الفجر؛ القاهرة؛ 1995.
- * سعيد يس عامر؛ الإدارة وتحديات التغيير؛ الإدارة للطبعة؛ القاهرة مصر؛ ط 2001 .
- * سعيد يس عامر؛ علي محمد عبد الوهاب؛ الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة؛ مركز وأيد سير فيس للاستشارات و التطور الإداري؛ مصر؛ ط2؛ 1998.
- * سيف سميث؛ إدارة التغيير؛ ترجمة مكتبة الشقري؛ الرياض؛ 2001.
- * عادل زايد؛ الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل؛ المنظمة العربية للتنمية الإدارية؛ القاهرة؛ 2003.

قائمة المراجع

- * محمد بن يوسف النمران العطيات؛ إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير؛ دار الحامد للنشر والتوزيع؛ عمان الأردن؛ ط1؛ 2006.
- * مدحت أبو النصر؛ أساسيات إدارة الجودة الشاملة؛ دار الفجر للنشر والتوزيع؛ القاهرة مصر؛ ط1؛ 2008.
- * موسى اللوزي؛ "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"؛ الطبعة الأولى؛ دار وائل للطباعة والنشر؛ 1999.
- * نبيل مرسي خليل؛ "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"؛ مركز الاسكندرية؛ مصر، 1998.

المدخلات والملتقيات:

- * أمال عياري؛ رجم نصيب؛ الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية؛ الملتقى الدولي: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط؛ جامعة بسكرة؛ 29-30/10/2002.
- * د. أكرم أحمد الطويل أستاذ مساعد /قسم الإدارة الصناعية جامعة الموصل /كلية الإدارة والاقتصاد؛ مداخلة بعنوان العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوي. eco-asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../73doc
- * د. منصور الزين أستاذ محاضر جامعة سعد دحلب - البليدة - الجزائر - مداخلة بعنوان الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال eco-asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28doc
- * د. نوري منير مداخلة بعنوان إدارة العلاقات مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات. eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70/doc

مذكرات وأطروحات:

- * حجاج عبد الرؤوف؛ الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها؛ مذكرة ماجستير؛ جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة؛ 2007/2006.
- * عمار بوشناف؛ "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها"؛ جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛ 2000.
- * قرش عائشة؛ دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية؛ مذكرة ماجستير؛ جامعة سعد دحلب (البليدة)؛ جوان 2007.

مراجع باللغة الأجنبية:

- *Gérard Monpin; Conduire Le Changement: Du Diagnostic A l'action, Du Pourquoi Au Comment, 2008.
- *Jean Brilman, les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance, édition d'organisations, paris, 3^{ème} tirage, 2000.
- *M.Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993.
- *Pierre Collerette-Gilles Delisle-Richard Perron (Le Changement Organisationnel: Théorie Et pratique) - AGMV Marquis Québec Canada 2002.
- *Robert Heller, gérer le changement, Mango pratique, Italie, 1999.
- *Warren G. Bennis, theory and Method in Applying Behavioral Science to planned Organizational change, journal of applied behavioral science (oct – dec) 1965.
- *Wendell French « Organisation Développement objectives Assumptions and Stratégies » in Walter E. Netemeyer, classic of Administrative Behavior (Oak Park, Illinois Moore Publishing co, in 1978).
- *Wendell French « Organisation Développement objectives Assumptions and Stratégies » in Walter E. Netemeyer, classico of Administrative Behavior (Oak Park, Illinois Moore Publishing Co, in 1978).

قائمة المراجع

مواقع الانترنت:

*موقع الإنترنت، <https://old.uqu.edu.sa/page/ar/968>

*موقع الانترنت، aziz-phd.blogspot.com

*موقع الأنترنت ، https://old.uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/.../drsf.doc

29	منهج كوتر وشلزنجر للتغلب	01
39	خصائص ادارة التغيير	02
52	مراحل الميزة التنافسية	03
72		04
79		05
89	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	06
92	انتاج الحليب	07

الفهرس

الاهداءات

10.....	: عملية التغيير
10.....	تمهيد الفصل
11.....	• ماهية التغيير
11.....	: مفهوم التغيير
14.....	: أهمية وأهداف التغيير
19.....	: أنواع التغيير
22.....	: مقاومة التغيير
30.....	• التغيير
30.....	1: مفهوم إدارة التغيير
32.....	2: التغيير
38.....	3: إدارة التغيير
40.....	4: مراحل إدارة التغيير
43.....	

45. التغيير في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية.. :
- تمهيد الفصل 45.....
- 46..... : ماهية الميزة التنافسية
 - 46..... : مفهوم الميزة التنافسية
 - 51..... : أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها
 - 56..... : مصادر الميزة التنافسية
 - 61..... : مؤشرات الميزة التنافسية للمؤسسة
 - 64..... : إدارة التغيير والقدرة التنافسية
 - 64..... : آليات وأسس تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة
 - 66..... : عوامل القدرة التنافسية للمؤسسة
 - 68..... : إدارة التغيير والاستراتيجيات العامة للتنافس
 - 70..... : إدارة التغيير والقوى التنافس الخمس لبورتر
 - 74.....
 - 76..... : دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح
 - تمهيد الفصل 76.....
 - 77..... : تقديم " حليب النجاح" ميدان الدراسة
 - 77..... : تعريف الـ مراحلها
 - 78..... : منتجات شركة النجاح ومراكز تجميعها
 - 84..... : أهمية شركة النجاح وأهدافها
 - 86..... : أسباب اختيار " حليب النجاح" ميدان الدراسة
 - 87..... : الإجراءات المنهجية للدراسة

87.....	: هيكلها التنظيمي وعدد عمالها مع التقسيمات
94.....	: متغيرات الدراسة وأدواتها
95.....	: تصميم
96.....	: تحليل البيانات، اختيار فرضيات وعرض النتائج
103.....	
104.....	
106.....	
124.....	
128.....	فهرس الأشكال
129.....	فهرس
130.....	فهرس

تعيش المؤسسات الجزائرية تطورات وتغيرات في ظل محيط تنافسي حاد. فكان الهدف من دراستنا هو توضيح اهتمام المؤسسات بعملية التغيير لتحقيق ميزتها التنافسية وكنتييجة يمكننا القول أن المؤسسات تتبع طرف أساليب مستحدثة التطبيق على سلوكيات الأفراد وإحداث تعديلات تمس عدة جوانب لنشاط المؤسسة من اجل تحقيق مكاسب إضافية تدعم ميزتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية: التغيير، إدارة التغيير، مقاومة التغيير، الميزة التنافسية، شركة النجاح.

Résumer :

La nomination des institutions algérien des développements et l'environnement concurrentiel est resté sévère. Le but de notre étude était de clarifier le procures d'organisations changement d'intérêt pour obtenir un avantage concurrentiel et, par conséquent, nous pouvons dire que les institutions suivent par les vois et les méthodes d'applications innovante sur les comportements des individus et des événements amendements touchent plusieurs aspects de l'activité de l'organisation dans le but de réaliser des gains supplémentaires soutenir l'avantage concurrentiel.

Mots-clés: le Transposition, Gestion De Changement, Résistance au Changement, avantage concurrentiel, Société El Nadjah.

Abstract :

The apporntmet of algerian institutions developments and changes in the compétitive environment remainedsevere. The goal of Our étudywas to clarify the process of change interest organisations to achievecompetitiveadvantage and as a resultWecansaythat institutionsfollow the ways and amendments affect several aspects of theactivity of the organisation in order toachieveadditional gains support competitiveadvantage.

Key Words: Change, The management of change, Resistance to changement, competitiveadvantage, A companyNadjah.

