

أثر الإدارة الاستراتيجية على نجاح إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية –وكالة سونلغاز- ولاية إيليزي 2026

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير تخصص: إدارة
أعمال

إعداد الطالبة:

ذكرى بن ناجي

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
د. خثير شين	أستاذ محاضر - أ	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
د. عمر عبداللطيف بوضياف	أستاذ محاضر قسم- أ-	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
د. ستي سيد أحمد	أستاذ محاضر قسم- أ-	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025

أثر الإدارة الاستراتيجية على نجاح إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية –وكالة سونلغاز- ولاية إيليزي 2026

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير تخصص: إدارة
أعمال

إعداد الطالبة:

ذكرى بن ناجي

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
د. خثير شين	أستاذ محاضر - أ	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
د. عمر عبداللطيف بوضياف	أستاذ محاضر قسم- أ-	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
د. ستي سيد أحمد	أستاذ محاضر قسم- أ-	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025

إهداء

قال الله تعالى :

" وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

بكل فخر أهدي تخرجي وفرحتي التي انتظرتها طويلا إلى من كانوا الدعم والعطاء دائما إلى من أوصاني
بهما الله برا وإحسانا والداي الكريمان ؛ أطال الله في عمرهما وألبسهما لباس الصحة والعافية

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى من كانت ملجئي ويدي اليمنى في هذه المرحلة إلى من أبصرت
بها طريق حياتي إلى رفيقة دربي وتاج راسي إلى القلب الحنون بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كانت
الداعم الأول لتحقيق طموحي إلى من كانت دعواتها تحيطني إلى من علمتني أن العطاء ليس له حدود

" أمي الغالية "

إلى حبيبي إلى من كلل العرق جبينه إلى من زين إسمي بأجمل الألقاب إلى فخري وسندي وقوتي
وملاذي بعد الله

" أبي الغالي "

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها إلى خيرة أيامي
وصفوتها إلى قرة عيني إخوتي

"عبد القهار" "المعتز بالله" "محمد الأمين"

إلى صديقتي وأختي الغالية التي لم تلدها أمي " رميسة "

إلى كل من كان عوناً وسنداً لي في هذا الطريق ... للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين لأصحاب
الشدائد والأزمات

وإلى كل من اتسع قلبي لهم وضافت هذه الورقة عن ذكرهم ؛ أهديكم عملي المتواضع عرفانا لكم
بالجميل وتقديرا لجهودكم

" الحمد لله حمدا يتعالى يتوالى ولا ينتهي "

ذكرى

شكرو وعرفان

قال الله تعالى ﴿فأذكروني أذكركم وأشكروا لي ولا تكفرون﴾ الحمد والشكر لله تعالى له الفضل والمنة على توفيقه لإتمام هذا العمل فإن أصبنا من الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا.

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكلفت بإنجاز هذا العمل، أحمد الله عز وجل على نعمه التي من بها علي فهو العلي القدير، كما لا يسعني إلا أن أخصص أسى عبارات الشكر والتقدير للأستاذ "بوضياف عمر عبد اللطيف" لما قدمه لي من نصائح طيلة فترة إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا العمل الجيد، وأخص بالذكر أساتذتنا الكرام الذين أشرفوا على تكويننا والأساتذة القائمين على المركز الجامعي - إيليزي.

كما أشكر كل من أعانني على إنجاز هذه المذكرة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز - إيليزي. كما لا يفوتني تقديم الشكر إلى كل من كانت له يد عون في إخراج هذا البحث إلى النور، سائلة المولى عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم. وأشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بابتسامة أو رأي حكيم أو دعا لي دعوة خالصة.

ذكرى

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في إنجاح إدارة التغيير داخل المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وكالة إيليزي، ويمكن تحديد أهدافها في النقاط التالية: توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير داخل المؤسسات الاقتصادية؛ إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي في توجيه عمليات التغيير وضمان فعاليتها تحليل واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية داخل مؤسسة سونلغاز وكالة إيليزي؛ دراسة مدى تأثير التوجهات الاستراتيجية على نجاح عمليات التغيير التنظيمي داخل المؤسسة؛ تحديد أبرز العوامل التي تعزز أو تعيق نجاح إدارة التغيير في ظل وجود أو ضعف التوجه الاستراتيجي.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي باعتبارهما الأنسب لموضوعها، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى وصف الظاهرة المدروسة والمنهج التحليلي إلى تحليلها وتحليل العلاقات القائمة بين متغيراتها، بدل الاكتفاء بالسرد النظري فقط. ولدعم هذا الإطار نظرياً وميدانياً، استندت الدراسة إلى الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعطيات من عمال مؤسسة سونلغاز-إيليزي، حيث شملت الاستمارة عبارات مصممة لقياس دور الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير. وبعد توزيعه واستطلاع آراء المشاركين، خضعت النتائج للتحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات، وصولاً إلى خلاصات واقعية تعكس طبيعة العلاقة بين المتغيرين داخل المؤسسة المدروسة.

توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير هي علاقة تكاملية وليست منفصلة، إذ لا يمكن تحقيق تغيير ناجح داخل المؤسسة دون وجود رؤية استراتيجية واضحة، كما أن الإدارة الاستراتيجية في حد ذاتها تحتاج إلى التغيير المستمر لتبقى مواكبة للتطورات. وبالتالي فإن التفاعل بين هذين المفهومين يشكل عنصراً حاسماً في تطوير أداء المؤسسات الاقتصادية وتحسين قدرتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، إدارة التغيير، سونلغاز إيليزي.

Summary:

This study aims to highlight the role of strategic management in the successful change within economic institutions, through a case study of Sonelgaz management of Illizi Agency. Its objectives can be defined in the following points: clarifying the basic concepts related to strategic management and change management within economic institutions; highlighting the importance of strategic planning in guiding change processes and ensuring their effectiveness; analyzing the reality of the application of strategic management within Sonelgaz Illizi Agency; studying the extent of the impact of strategic orientations on the success of organizational change processes within the

institution; and identifying the most prominent factors that enhance or hinder the success of change management in the presence or weakness of a strategic orientation

This study adopted the descriptive and analytical approaches as the most suitable for its subject. The descriptive approach aims to describe the phenomenon under study, while the analytical approach aims to analyze it and the relationships between its variables, rather than merely providing theoretical accounts. To support this framework both theoretically and empirically, the study relied on a questionnaire as the primary tool for collecting data from employees of Sonelgaz -Illizi. The questionnaire included statements designed to measure the role of strategic management and change management. After distributing the questionnaire and surveying participants, the results were subjected to statistical analysis to test the hypotheses, leading to realistic conclusions that reflect the nature of the relationship between the two variables within the studied organization.

The study concluded that the relationship between strategic management and change management is complementary, not separate. Successful change within an organization cannot be achieved without a clear strategic vision, and strategic management itself requires continuous change to remain relevant. Therefore, the interaction between these two concepts is a crucial element in developing the performance of economic institutions and enhancing their competitiveness.

.Keywords: Strategic Management, Change Management, Sonelgaz Illizi

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
I	إهداء.....
II	شكرو عرفان.....
III IV	الملخص.....
V v	فهرس المحتويات.....
v	فهرس الجداول.....
v	فهرس الأشكال.....
v	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة.....
أ	الإشكالية.....
ب	الفرضيات.....
ت	أهمية الدراسة.....
ت	أهداف الدراسة.....
ت	أسباب اختيار الموضوع.....
ث	حدود الدراسة.....
ث	منهج الدراسة.....
	الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول :عموميات حول الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير.....
3	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية.....
3	الفرع الأول: مفهوم الإدارة
4	الفرع الثاني: مفهوم الاستراتيجية
4	الفرع الثالث: مفهوم الإدارة الاستراتيجية
4	المطلب الثاني: أهمية وفوائد الإدارة الاستراتيجية.....
5	الفرع الأول :أهمية الإدارة الاستراتيجية
5	الفرع الثاني: فوائد الإدارة الاستراتيجية
6	المطلب الثالث: أهداف الإدارة الاستراتيجية.....
8	المطلب الرابع : مستويات ونماذج الإدارة الاستراتيجية

8	الفرع الأول: مستويات الإدارة الاستراتيجية
11	الفرع الثاني: نماذج الإدارة الاستراتيجية
18	المطلب الخامس: مراحل وعوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية
19	الفرع الأول: مراحل الإدارة الاستراتيجية
23	الفرع الثاني: عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية
25	المطلب السادس: ماهية إدارة التغيير
25	الفرع الأول : مفهوم التغيير
25	الفرع الثاني: مفهوم إدارة التغيير
27	المطلب السابع : أهمية إدارة التغيير
28	الفرع الأول: جوانب أهمية إدارة التغيير
28	المطلب الثامن: عوامل نجاح إدارة التغيير
30	المطلب التاسع: مجالات إدارة التغيير
30	المطلب العاشر: مراحل وأهداف إدارة التغيير
30	الفرع الأول: مراحل إدارة التغيير
32	الفرع الثاني: أهداف إدارة التغيير
33	المطلب الحادي عشر: دور الإدارة الاستراتيجية على نجاح إدارة التغيير في المؤسسات الإقتصادية.....
33	الفرع الأول: دور الإدارة الاستراتيجية في إنجاح التغيير
34	الفرع الثاني: مجالات تأثير الإدارة الاستراتيجية على التغيير
35	الفرع الثالث: الخصائص الواجب أن توفرها الإدارة الاستراتيجية لإنجاح عملية التغيير
36	المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومناقشتها.....
36	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية.....
40	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
42	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....
43	المطلب الرابع: نموذج الدراسة.....
44	خلاصة الفصل
45	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز – إيليزي-
46	تمهيد.....
47	المبحث الأول: تقديم مجمع سونلغاز.....
47	المطلب الأول: البطاقة التعريفية لمؤسسة سونلغاز.....

47	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة وتطورها
48	الفرع الثاني: تعريف مؤسسة سونلغاز
49	المطلب الثاني: أهداف ووظائف مؤسسة سونلغاز.....
49	الفرع الأول: أهداف مؤسسة سونلغاز
50	الفرع الثاني: وظائف مؤسسة سونلغاز
51	المطلب الثالث: التزامات مؤسسة سونلغاز وهيكلها التنظيمي.....
51	الفرع الأول: التزامات مؤسسة سونلغاز
52	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز
53	المبحث الثاني: عرض وتحليل الاستبيان.....
53	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
53	الفرع الأول: مجمع الدراسة، عينة، أدوات جمع البيانات
54	الفرع الثاني: مناهج الدراسة
55	المطلب الثاني: عرض الأساليب الإحصائية.....
55	الفرع الأول: تصميم الاستبيان
57	الفرع الثاني: عرض الأسلوب الإحصائي المستخدم
57	المطلب الثالث: تحليل البيانات واستخلاص النتائج.....
57	الفرع الأول: النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة
66	الفرع الثاني: ثبات صدق الاستبيان
72	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.....
72	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية.....
73	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى والثانية.....
73	الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
74	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
75	المطلب الثالث: اختبار الفروقات.....
79	خلاصة الفصل.....
80	الخاتمة.....
82	قائمة المراجع.....
85	الملاحق.....

فهرس الجداول:

الرقم	البيان	الصفحة
1.2	المقياس المعتمد في تحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبيان	56
2.2	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير المستقل	56
3.2	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع	57
4.2	المتوسطات الحسابية المرجحة والدرجات الموافقة لها	58
5.2	ترتيب عبارات الإدارة الاستراتيجية حسب استجابات مفردات عينة الدراسة	58
6.2	ترتيب عبارات إدارة التغيير حسب استجابات مفردات عينة الدراسة	60
7.2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	62
8.2	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	63
9.2	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	64
10.2	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	65
11.2	معامل ثبات الاستبيان ألفا "كرونباخ"	67
12.2	معامل ثبات الاستبيان ألفا "كرونباخ" للمتغير المستقل	67
13.2	معامل ثبات الاستبيان ألفا "كرونباخ" للمتغير التابع	67
14.2	الصدق الداخلي لفقرات الإدارة الاستراتيجية	68
15.2	الصدق الداخلي لفقرات إدارة التغيير	69
16.2	معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع	71
17.2	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	72
18.2	اختبار عينة واحدة للفرضية الفرعية الأولى	73
19.2	اختبار عينة واحدة للفرضية الفرعية الثانية	74
20.2	اختبار فروقات تأثير البيانات الشخصية على سياسات المتغير المستقل "الإدارة الاستراتيجية"	75
21.2	اختبار فروقات تأثير البيانات الشخصية على سياسات المتغير المستقل "إدارة التغيير"	77

فهرس الأشكال:

الرقم	البيان	الصفحة
1.1	مستويات الاستراتيجية.	10
2.1	نموذج جامعة هارفرد	12
3.1	نموذج استراتيجية التنافس (القوى الخمس لـ porter)	13
4.1	أصحاب المصالح	17
5.1	المراحل الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية.	19
1.2	الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز	52
2.2	تمثيل أفراد العينة حسب الجنس	62
3.2	تمثيل أفراد العينة حسب الفئة العمرية	63
4.2	تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	64
5.2	تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	65

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان:	الصفحة
01	الاستبيان	
02	رابط الاستبيان الالكتروني	
03	Spss مخرجات برنامج	

مقدمة:

تُعدّ الإدارة الاستراتيجية من أهم المداخل الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتعقيد الشديد، حيث لم يعد نجاح المؤسسة مرتبطاً فقط بقدرتها على الإنتاج أو تقديم الخدمة، بل أصبح مرتبطاً بمدى قدرتها على التفكير الاستراتيجي، واستشراف المستقبل، والتكيف مع التحولات الداخلية والخارجية. وفي ظل هذا السياق، برزت إدارة التغير كأحد المفاهيم المحورية التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى ضمان الاستمرارية والتطور ومواكبة التحولات التكنولوجية والتنظيمية والسوقية.

إن العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغير علاقة تكاملية بالدرجة الأولى، إذ تمثل الإدارة الاستراتيجية الإطار العام الذي يحدد الاتجاهات الكبرى للمؤسسة، ويضع الرؤية والرسالة والأهداف طويلة المدى، بينما تُعنى إدارة التغير بترجمة هذه التوجهات إلى واقع عملي من خلال تعديل الهياكل التنظيمية، وتطوير أساليب العمل، وتحسين الأداء المؤسسي. ومن هذا المنطلق، فإن نجاح عملية التغير داخل المؤسسة لا يمكن أن يتحقق بشكل عشوائي أو ارتجالي، بل يتطلب وجود رؤية استراتيجية واضحة تُوجّه هذا التغير وتضبط مساره وتضمن انسجامه مع أهداف المؤسسة.

وفي البيئة الاقتصادية الجزائرية، تواجه المؤسسات العمومية تحديات متزايدة نتيجة الانفتاح الاقتصادي، والتحول الرقمي، وضغط تحسين الخدمة العمومية، مما يجعلها مطالبة أكثر من أي وقت مضى بإعادة النظر في أساليب تسييرها وتبني مقاربات حديثة في الإدارة. وتُعد مؤسسة سونلغاز من أهم المؤسسات الاقتصادية الاستراتيجية في الجزائر، باعتبارها الفاعل الأساسي في قطاع الطاقة والكهرباء والغاز، وهو قطاع حساس يرتبط بشكل مباشر بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وفي هذا الإطار، تبرز أهمية دراسة دور الإدارة الاستراتيجية في نجاح إدارة التغير داخل مؤسسة سونلغاز بإليزي، باعتبار هذه الأخيرة نموذجاً لمؤسسة عمومية تسعى إلى تحسين أدائها وتحديث أساليب تسييرها في ظل التحولات المتسارعة. فعملية التغير داخل مثل هذه المؤسسات لا تتعلق فقط بتحديث الإجراءات أو إدخال تقنيات جديدة، بل تشمل أيضاً تغيير الثقافة التنظيمية، وتطوير الموارد البشرية، وتعزيز فعالية اتخاذ القرار، وهو ما يجعل الإدارة الاستراتيجية عنصراً حاسماً في توجيه هذا التحول وضمان نجاحه. ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تساهم الإدارة الاستراتيجية في إنجاح إدارة التغير داخل المؤسسات الاقتصادية وبالضبط عند مؤسسة سونلغاز-وكالة إيليزي؟

وللإجابة على هذا التساؤل يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغير؟

- هل تساهم عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات وتحسين أدائها؟
- هل تساهم إدارة التغيير في مؤسسة سونلغاز في تحسين أداء العاملين وتعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الإدارة الاستراتيجية تعزى إلى العوامل الديمغرافية "الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة"؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة التغيير تعزى إلى العوامل الديمغرافية "الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة"؟

فرضيات الدراسة:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة مجموعة من الفرضيات وهي:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير

الفرضيات الفرعية: ويتم تجزئتها إلى:

- تساهم عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات وتحسين أدائها.
- تساهم إدارة التغيير في مؤسسة سونلغاز في تحسين أداء العاملين وتعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الإدارة الاستراتيجية تعزى إلى العوامل الديمغرافية "الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة".
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة التغيير تعزى إلى العوامل الديمغرافية "الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة".

أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية علمية وعملية في آن واحد، باعتبارها تتناول موضوعا حديثا ومحوريا في علم الإدارة، يتمثل في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير داخل المؤسسات الاقتصادية، وهو موضوع يزداد أهمية في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي تشهدها البيئة المعاصرة.

- الأهمية العلمية (النظرية):

تنبع أهمية هذه الدراسة من مساهمتها في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بكل من الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير، من خلال إبراز طبيعة العلاقة بينهما ودرجة الترابط والتكامل بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح التغيير التنظيمي. كما تساعد هذه الدراسة في توضيح المفاهيم الأساسية وتقديم إطار تحليلي يمكن الاعتماد عليه في دراسات لاحقة تتناول نفس الموضوع أو مواضيع قريبة منه.

- الأهمية العلمية (التطبيقية):

تتمثل الأهمية التطبيقية في كون هذه الدراسة تتناول واقع مؤسسة اقتصادية حيوية هي مؤسسة سونلغاز بإيليزي، مما يسمح بفهم كيفية تطبيق الإدارة الاستراتيجية على أرض الواقع، ومدى مساهمتها في إنجاح عمليات التغيير داخل المؤسسة. كما يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية تساعد متخذي القرار داخل المؤسسة على تحسين أساليب التسيير، وتطوير آليات إدارة التغيير بما يضمن رفع الأداء والفعالية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في إنجاح إدارة التغيير داخل المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بإيليزي، ويمكن تحديد أهدافها في النقاط التالية:

- توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير داخل المؤسسات الاقتصادية؛
- إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي في توجيه عمليات التغيير وضمان فعاليتها؛
- تحليل واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية داخل مؤسسة سونلغاز بإيليزي؛
- دراسة مدى تأثير التوجهات الاستراتيجية على نجاح عمليات التغيير التنظيمي داخل المؤسسة؛
- تحديد أبرز العوامل التي تعزز أو تعيق نجاح إدارة التغيير في ظل وجود أو ضعف التوجه الاستراتيجي.

أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار موضوع دور الإدارة الاستراتيجية على نجاح إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بإيليزي بناء على مجموعة من الدوافع الموضوعية والذاتية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أسباب موضوعية:

يعد موضوع الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير من المواضيع الحديثة والمهمة في مجال تسيير المؤسسات، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة. كما أن المؤسسات العمومية الجزائرية

أصبحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني أساليب حديثة في التسيير لمواكبة التغيرات وتحسين الأداء، مما يجعل دراسة هذا الموضوع ذات أهمية كبيرة وواقعية.

أسباب ذاتية:

تمثلت في الإهتمام الشخصي بمواضيع التسيير الحديث داخل المؤسسات ،القناعة بأهمية الموضوع والرغبة في فهم كيفية نجاح المؤسسات في تحقيق التغيير التنظيمي من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال.

حدود الدراسة: تمثلت في:

- الحدود البشرية: أنجزت الدراسة على موظفي مؤسسة سونلغاز-إيليزي.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير.
- الحدود المكانية: أنجزت الدراسة في وكالة سونلغاز-إيليزي.
- الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2025/2026.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي باعتبارهما الأنسب لموضوعها، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى وصف الظاهرة المدروسة و المنهج التحليلي إلى تحليلها و تحليل العلاقات القائمة بين متغيراتها، بدل الاكتفاء بالسرد النظري فقط.

ولدعم هذا الإطار نظريا و ميدانيا، استندت الدراسة إلى الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعطيات من عمال مؤسسة سونلغاز-إيليزي، حيث شملت الاستمارة عبارات مصممة لقياس دور الإدارة الاستراتيجية و إدارة التغيير.

و بعد توزيعه و استطلاع آراء المشاركين، خضعت النتائج للتحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات، وصولا إلى خلاصات واقعية تعكس طبيعة العلاقة بين المتغيرين داخل المؤسسة المدروسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير

تمهيد

في ظل التحديات الراهنة المتسارعة في العولمة، تتطور وسائل الإتصال والتكنولوجيا، انفتاح الأسواق و تزايد حدة المنافسة، تسعى معظم المؤسسات الإقتصادية إلى تحقيق مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو، وتطوير أداؤها وفقا للبيئة التي تعمل فيها، ونظرا لذلك فمن الضروري وجود إدارة تمتلك أدوات وآليات صياغة الاستراتيجيات والقدرة على تنفيذها والرقابة عليها لبناء مؤسسة اقتصادية بمستويات أداء متميزة تستوعب أهم التغيرات والمؤثرات البيئية، أي ضرورة وجود إدارة استراتيجية فعالة كفيلة بوضع استراتيجيات ملائمة مبنية وفق دراسة وتحليل استراتيجي للظروف الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، وكذا المتغيرات المحيطة بها والمؤثرة على نشاطها.

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير

مجال الإدارة الاستراتيجية واسع بسعة حجم التطور والنمو الذي يحيط بالمنظمة ككل والذي يساعد المنظمات على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الأفراد في الإدارة العليا بشكل يساعدها على بلوغ الأهداف لتحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تطورت الإدارة الاستراتيجية كأحد حقول إدارة الأعمال بسرعة كبيرة في مؤسسات الأعمال الكبرى والمؤسسات الأكاديمية كرد فعل مباشر على الأنماط الجديدة من التفاعلات بين المؤسسة وبيئتها الخارجية ويعود السبب في هذا التطور السريع إلى أن الإدارة الاستراتيجية تركز على مؤسسة العمل ككيان متكامل، فهي وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابغ من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقائها وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فاعلة، تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق أهداف المؤسسة. ومن هنا سوف نتناول مفهوم الإدارة أولاً ثم الاستراتيجية ثانياً ومن ثم نتطرق لمفهوم الإدارة الاستراتيجية.

الفرع الأول : مفهوم الإدارة

يقول فريدريك تايلور Fredrik Taylor في كتابه إدارة الورشة الصادر عام 1930، أن فن الإدارة والمعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأخصها.¹ وتعرف على أنها تنسيق الموارد البشرية والغير بشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما تعرف على أنها الجهاز الذي يمكن من خلالها دفع مؤسسات مجتمع المنظمات إلى العمل وأداء مهامها، ومن هنا تأكدت مشروعية الإدارة أي أننا نتحرك اليوم من ازدهار الإدارة إلى مرحلة إدارة الأداء.²

الفرع الثاني: مفهوم الاستراتيجية

عرفت الاستراتيجية أكثر من تعريف :

¹ - محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص 15.

² - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر، الأردن، عمان، 2007، ص 23.

فهي خطة تمكن المنظمة من القيام بالأعمال التي تتطلبها طبيعة عملها، كما تمكنها من المنافسة مع المنظمات الأخرى بنجاح، وكذلك تبين لها كيف يمكن أن تجذب زبائنهم وترضيهم من أجل تحقيق أهدافها.¹

أوهي الخطة بعيدة المدى التي تنفذ بعد أعوام طويلة متى ما توفرت الظروف المناسبة لتنفيذها.²

الفرع الثالث: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

إن الوصول إلى تعريف واحد متفق عليه للإدارة الاستراتيجية، يعد أمرا صعبا كما هو الحال تقريبا في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة، والعلوم الإقتصادية بصفة خاصة، وفيما يلي لمحة حول التعاريف التي وردت حول الإدارة الاستراتيجية .

تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها العملية اللازمة لوضع وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها .

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية ، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة .³

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها اتجاه حديث في الإدارة، تسعى المؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيقها إلى رسم اتجاهها المستقبلي، تحديد أهدافها طويلة المدى، اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل في ضوء متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الاستراتيجية المختارة ومراقبتها ومن ثم تقييمها.

المطلب الثاني: أهمية وفوائد الإدارة الاستراتيجية

إن انتهاز أسلوب الإدارة الاستراتيجية من قبل المؤسسات الاقتصادية، يساهم في تحقيق التنسيق ، التناغم والتفاعل بين الإمكانيات والقدرات الداخلية من جهة، ومختلف تغيرات البيئة الخارجية من جهة أخرى، خصوصا بعد تعقد البيئة التي تتواجد في تلك المؤسسات الاقتصادية أكثر فأكثر، ليصبح في الأخير أسلوب الإدارة

¹ - عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية منحنى نظري تطبيقي، الطبعة الأولى ، دار النشر والتوزيع، عمان، 2014، ص16.

² - محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى ، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص43.

³ - المرجع نفسه، ص56.

الاستراتيجية من الأساليب الأكثر نجاعة، الذي يتيح للمؤسسات الاقتصادية فرصة أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة لمختلف التغيرات التي تواجهها.

الفرع الأول: أهمية الإدارة الاستراتيجية

يمكن توضيح أهمية الإدارة الاستراتيجية في بعض النقاط التالية:

01- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم الصورة المستقبلية للمؤسسة الاقتصادية التي تحاول

الوصول إليها؛

02- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز

هذا المركز؛

03- إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع

المنظمة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية؛

04- التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المنظمة على التعامل مع الظروف

والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكليف مع المتغيرات؛

05- توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى

المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس كتهديد.¹

الفرع الثاني: فوائد الإدارة الاستراتيجية

هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسة عند استخدامها للإدارة الاستراتيجية بأساليب

عملية بعيدة عن التقليد العشوائي كما توجد هناك مجموعة من التحديات التي تواجهها المؤسسات والتي تفرض

على المنظمة ضرورة تبني الإدارة الاستراتيجية فكرا وعملا في مختلف المستويات والأنشطة التنظيمية.

أهم الفوائد التي تحققها المؤسسة من خلال استخدامها للإدارة الاستراتيجية :

01- تساعد على إيجاد تكامل في سلوك العاملين في شكل جهود كلية شاملة؛

02- ترسخ اتجاهها لتوجه طويل المدى ومتوسط المدى وبعيد المدى في المنظمة؛

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 50.

- 03- توجه المنظمة لتحديد الفرص ووضع أولويات والاستغلال لها؛
- 04- تقليل آثار الظروف والتغيرات المعيقة والمعاكسة؛
- 05- تعزيز الوعي والممارسة التي تحدد وتحقق أهداف المنظمة ورسالتها ؛
- 06- تركيز على القضايا الكبرى التي تؤثر على المنظمة؛
- 07- تعيين المنظمة على إدارة المخاطر والتقليل منها؛
- 08- تقود إلى القيام بتحليل وتشخيص دقيقين للبيئة الحالية والمستقبلية بتحديد الفرص والتهديدات ؛
- 09- تشجع على تكوين اتجاهات إيجابية نحو التغيير؛
- 10- تؤثر إيجابيا على رفاه المنظمة وتقدمها؛
- 11- تقدم إطارا للتواصل بين العاملين في المنظمة؛
- 12- تعيين على إختيار خطة عمل لتحقيق هدف معين وبمبررات محددة؛
- 13- تقدم مدخلا تعاونيا متكاملا متحمسا لمعالجة المشكلات والفرص في المنظمة؛
- 14- تحسن جودة القرارات الاستراتيجية من خلال تفاعل أعضاء الفريق؛
- 15- تقلل من الفجوات والتداخل في الأنشطة في المنظمة.

المطلب الثالث: أهداف الإدارة الاستراتيجية

إن هدف الإدارة الاستراتيجية يكمن في تحقيق التفوق على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة لدى المنافسين والعملاء وهي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 01- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية؛
- 02- تحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات؛
- 03- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة؛
- 04- زيادة فعالية وكفاءة العمليات لاتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية؛

- 05- تجميع البيانات على نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً، وبالتالي يمكن أخذ القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل القرارات واستراتيجيات المنافسين؛
- 06- وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات؛
- 07- تسهيل عملية الإتصال داخل المنظمة، حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة؛
- 08- يوجد معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة؛
- 09- تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.¹

¹ - أحمد جلال، رضا جمال، مبادئ في الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016، ص29.

المطلب الرابع: مستويات ونماذج الإدارة الاستراتيجية

سنتطرق في هذا المطلب عن مستويات الإدارة الاستراتيجية بالإضافة إلى نماذجها.

الفرع الأول: مستويات الإدارة الاستراتيجية:

يتفق أغلب الباحثين والمهتمين في حقل الإدارة الاستراتيجية على أن هناك ثلاثة مستويات للاستراتيجية :

أولاً: الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

تركز هذه الاستراتيجية على الطريقة التي تضمن للمنظمة تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وتختص بالإجابة على الأسئلة التالية والتي ترتبط عادة بالصورة المستقبلية للمنظمة:

- 01- ماهي الأسواق والمنتجات أو الخدمات التي تتعامل بها المنظمة؟
- 02- ماهي الطريقة التي تتسم بها عملية توزيع موارد المنظمة على وحدات الأعمال المختلفة؟
- 03- ماهي حدود المنظمة وأثر تلك الحدود على العلاقات مع أصحاب المصالح المختلفة؟
- 04- ما هو مستوى التوزيع الذي تعتمد عليه المنظمة؟ وهل هو توزيع متجانس أم لا؟
- 05- هل ينبغي تقليص حجم الأعمال الحالية للمنظمة؟ وما هي الطريقة التي يمكن اعتمادها في هذا المجال؟
- 06- هل تعتمد المنظمة استراتيجية تعاونية كعقد للتحالفات مع المنظمات الأخرى أم أنها تقتصر على اعتماد الاستراتيجية التنافسية؟
- 07- ما هي الطريقة التي تدار بها وحدات الأعمال المركزية واللامركزية؟
- 08- كيف يمكن ضمان التكامل والتنسيق بين وحدات الأعمال؟

ثانياً: الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال

تتمركز هذه الاستراتيجيات على مستوى نشاط الأعمال، وهنا يكون التركيز على كيفية تحسين المركز التنافسي للمنظمة بخصوص السلع أو الخدمات التي تنتجها الوحدة وتقدمها في البيئات الصناعية أو قطاع سوقي معين. ومن أهم القرارات الاستراتيجية في هذا المجال تلك الخاصة بتحديد خط المنتجات تنمية السوق التوزيع التمويل العمالة البحث والتطوير، تصميم نظم التصنيع وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر

المحتمل أن تواجهها المنظمة، وتمتاز استراتيجيات الأعمال بكونها أكثر تركيزاً أو أقل مدى من استراتيجيات المنظمة ككل.

وينصب الاهتمام الأساسي لاستراتيجية الأعمال على تطوير الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الوحدة في السوق الذي تتعامل معه أو في قطاع محدد فيه، وتختص استراتيجيات الأعمال بالجوانب التالية :

01- تحديد المنتجات أو الخدمات التي يتطلب تطويرها والمساحة الجغرافية لكل منها ؛

02- تطوير المقدرة الجوهرية التي تمكنها من خلق الميزة التنافسية المستمرة لها ؛

03- تنسيق وتكامل أنشطة وحدة الأعمال بما يتوافق واستراتيجية المنظمة.

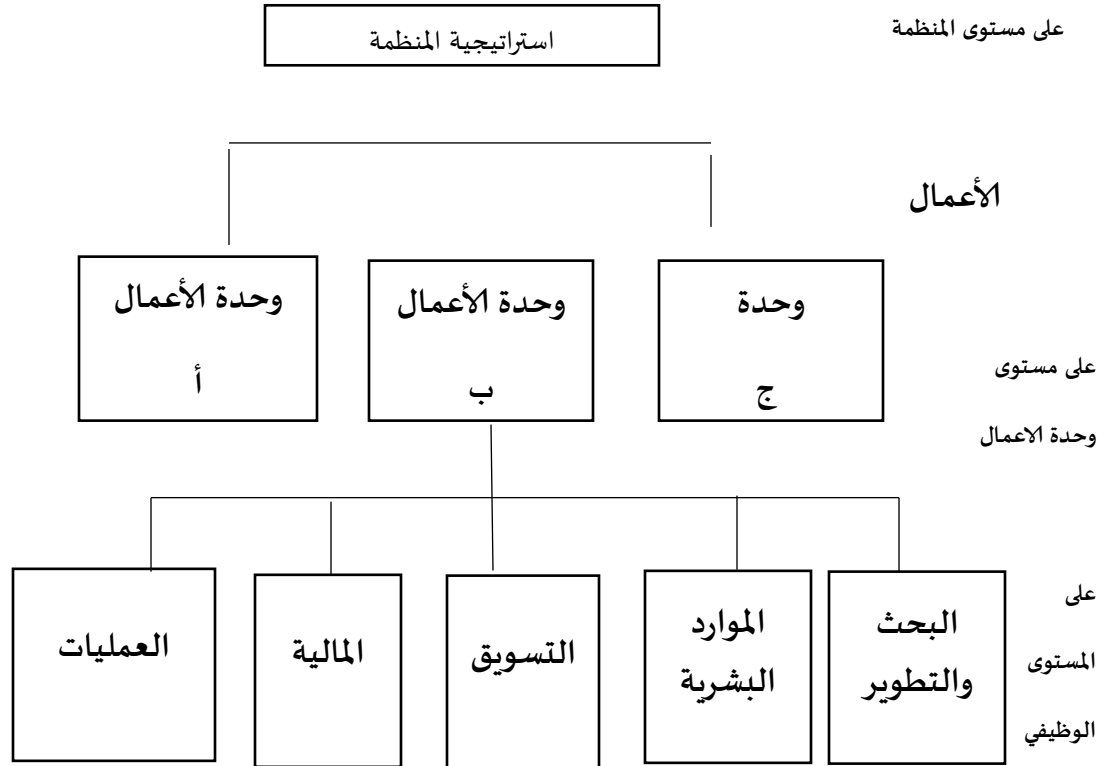
ثالثاً: الاستراتيجية الوظيفية

تختص الاستراتيجية الوظيفية بتعظيم وارد المنظمة ووحدة الأعمال إلى أقصى ما يمكن، وذلك من خلال تجميع وتنسيق الأنشطة والمهارات المختلفة ضمن الميدان الوظيفي المعني لتحسين كفاءة الأداء.

وتقديم الدعم والاسناد المطلوبين لاستراتيجيات الأعمال واستراتيجيات المنظمة. وتجدر الإشارة إلى المستويات المذكورة من الاستراتيجية المترابطة والمتفاعلة فيما بينها إلى درجة كبيرة من أجل ضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وكما يوضح ذلك الشكل أدناه:¹

¹ - صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة ، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،

شكل رقم 1.1: مستويات الاستراتيجية



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب ، الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2015، ص38.

الفرع الثاني: نماذج الإدارة الاستراتيجية

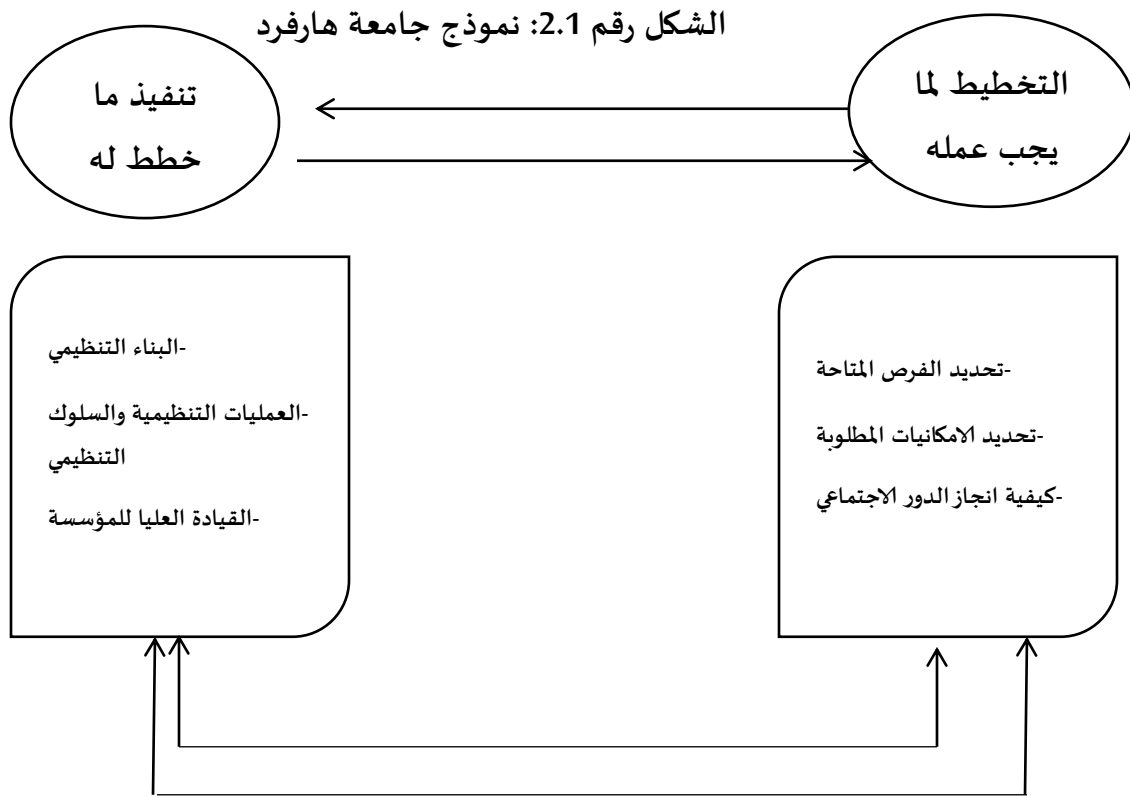
يشير الأدب الاستراتيجي إلى وجود العديد من النماذج التي تطورت لتغطي مختلف مراحل الإدارة الاستراتيجية، وإذا ما أخذت الاختلافات البسيطة بين هذه النماذج، فإنه يمكن القول أن عدد هذه النماذج هو بعدد الباحثين. وفيما يلي طرح لبعض نماذج الإدارة الاستراتيجية:¹

أولاً: نموذج جامعة هارفرد:

يعد نموذج جامعة هارفرد النموذج الأول زمنياً والأكثر تأثيراً على تطورات اللاحقة في مجال الإدارة الاستراتيجية، إذ يعرف هذا النموذج الإدارة الاستراتيجية بأنها نموذج من القرارات والسياسات التي تحدد طبيعة المؤسسة الاقتصادية وطبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها خدمة لمجتمعها، يدعو هذا النموذج إلى ضرورة القيام بتحديد دقيق وموضوعي لما لدى المؤسسة الاقتصادية من موارد وإمكانيات وموازاتها مع ما في محيطها الخارجي من فرص وتهديدات، مما يتيح لها الوصول إلى نقطة التوازن الاستراتيجي بين ما في المحيط الخارجي من عوامل مشجعة، وما لدى المؤسسة الاقتصادية من عوامل قوة وضعف.

ولقد قسم هذا النموذج إلى مرحلتين المرحلة الأولى تضم مجموعة من القرارات ذات الصلة بما يجب أن يتم المساعدة المؤسسة الاقتصادية على صياغة رسالتها وأهدافها، سميت هذه المرحلة بمرحلة بناء التوجه الاستراتيجي، أما المرحلة الثانية فتركز على مجموعة القرارات ذات العلاقة بتنفيذ ما تم في المرحلة السابقة، ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

¹ - أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 24.



المصدر: أحمد القطامين الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 24.

ثانيا: نموذج استراتيجية التنافس (نموذج القوى الخمس): (porter)

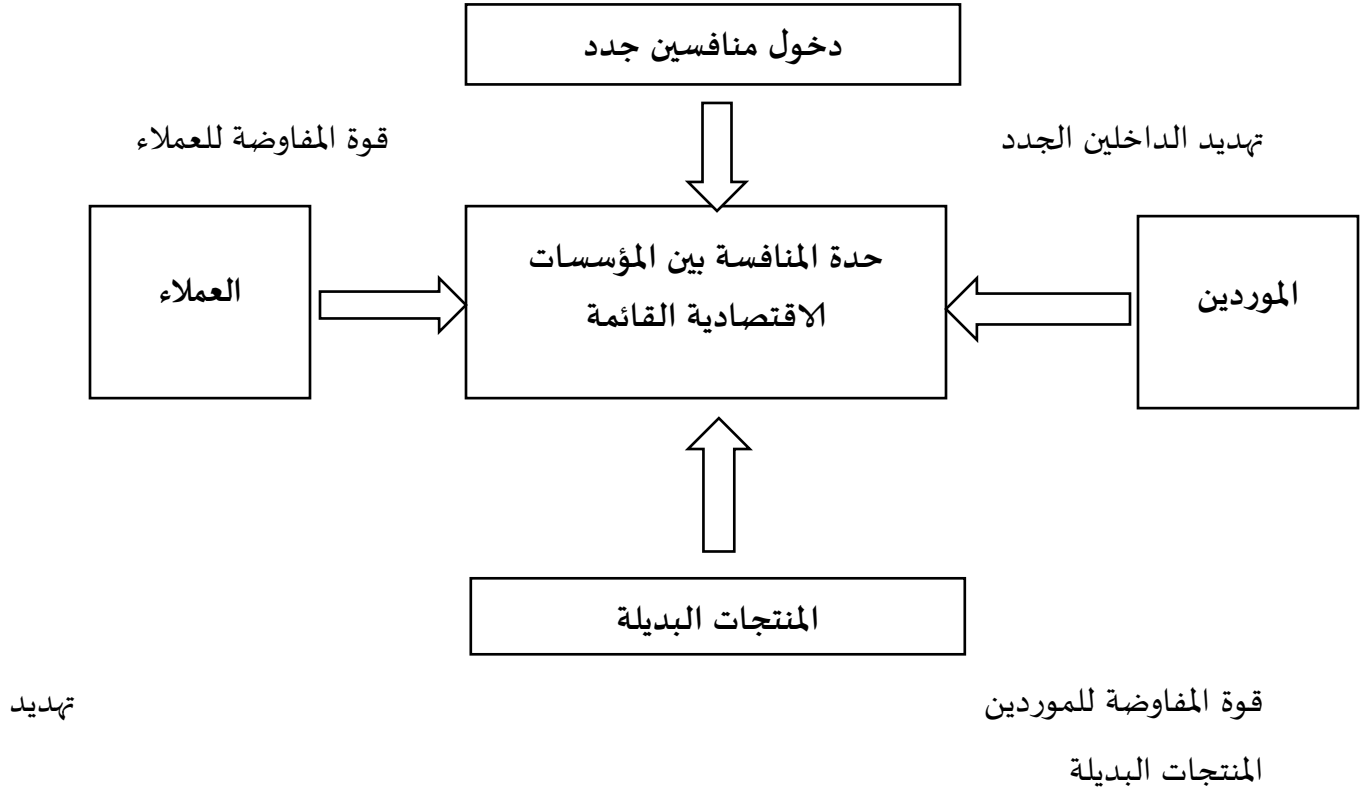
إن كون البيئة الخارجية مفهوم معقد وواسع النطاق، والقيام بجمع المعلومات من مصادر متعددة ودراسة هذه البيئة يتطلب إمكانات كبيرة، ووقت وجهد وموارد كبيرة، هذا ما دفع بالعديد من الباحثين إلى تطوير تحليل عملي لقوى البيئة الخارجية، ومن أهم النماذج التي طرحت لتحليل قوى المنافسة في الثمانينات من القرن الماضي، نجد نموذج Porter الذي عمم استخدامه بشكل واسع في الصناعة أولا وفي الخدمات لاحقا.¹

ومن تسمية هذا النموذج يتضح أنه يركز على 5 عوامل تشكل أسس المنافسة داخل الصناعة التي تضم عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية، تتمثل هذه العوامل الخمسة في خطر دخول منافسين جدد إلى الصناعة

¹ - أحمد القطامين، المرجع السابق، ص 26 .

حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية القائمة، قوة المفاوضة للعملاء، قوة المفاوضة للموردين والتهديد الذي تمثله المنتجات البديلة المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم 3.1: نموذج استراتيجية التنافس (القوى الخمس لـ porter)



المصدر: أحمد القطامين الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 26

ويشير porter أنه كلما زادت قوة عامل من تلك العوامل نقصت بدرجة أكبر قوة المؤسسات الاقتصادية القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح¹، بحيث يمكن اعتبار عامل دخول منافسين جدد إلى الصناعة القوي كعامل تهديد للمؤسسة الاقتصادية لأنه سيؤدي إلى تقليص أرباحها في حين أن عامل دخول منافسين جدد إلى الصناعة الضعيف يمكن اعتباره فرصة للمؤسسة الاقتصادية لتعظيم أرباحها.

¹ - شارلز هيل، جاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، الطبعة الأولى، دار المريخ، السعودية، الرياض، 2007، ص 132.

وفيما يلي عرض لهذه العوامل الخمسة

1. تهديد الداخلون الجدد:

غالبا ما تستقطب الصناعة الناجحة اهتمام العديد من المؤسسات الاقتصادية، كما نعلم كلما زاد عدد المؤسسات الاقتصادية في السوق ازدادت مهمة المؤسسات الاقتصادية القائمة على الصعوبة في الاحتفاظ بحصتها السوقية، تحقيق الأرباح المحتملة، وهذا يشكل دخول منافسين جدد إلى الصناعة تهديدا لتلك المؤسسات الاقتصادية والعكس صحيح، فإذا كان خطر دخول منافسين جدد إلى الصناعة ضعيف، فهو يمثل فرصة أمام المؤسسة الاقتصادية لرفع أسعارها، وإمكانية تحقيق أرباح أكبر.

بشكل عام فإن تهديد دخول منافسين جدد لصناعة معينة يقل كلما كانت عوائق الدخول كبيرة، ولا تقوى المؤسسات الاقتصادية الأخرى على تجاوزها، ومن هذه العوائق:

- 01- اقتصاديات الحجم؛
- 02- تمييز المنتجات؛
- 03- الاحتياج إلى رأس المال؛
- 04- تكاليف التبديل؛
- 05- الوصول إلى قنوات التوزيع؛
- 06- السياسة الحكومية.¹

2. حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية القائمة

يدعو نموذج القوى الخمس ل porter إلى فهم حقيقة مهمة هي أن أي حركة استراتيجية لأي مؤسسة اقتصادية في بيئة التنافس تؤثر بصورة واضحة على بقية المؤسسات المتواجدة في تلك البيئة، بمعنى أن أي حركة من أي مؤسسة اقتصادية تنتج عنها ردة فعل من قبل المؤسسات الاقتصادية الأخرى، ويدل هذا على أن المؤسسات الاقتصادية المتنافسة في صناعة معينة إنما تعتمد على بعضها البعض.

تتوقف حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية القائمة على عدة اعتبارات من أهمها:

- 01- طبيعة الصناعة ودرجة نموها الحالي، احتمالات استمرار هذا النمو مستقبلا؛

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 271-272.

02- القيمة المضافة وطبيعة تركيبة التكاليف الثابتة والمتغيرة؛

03- القدرة على استخدام الطاقة الإنتاجية بشكل مرن؛

04- الاختلاف في المنتجات والخدمات؛

05- الهوية الخاصة للعلامات التجارية للخدمات والمنتجات؛

06- تكاليف التحول باتجاهات مختلفة؛

07- درجة التنوع لدى المنافسين؛

08- عوائق الدخول والخروج من الصناعة.

3. المنتجات البديلة:

تتمثل المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين الذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدر للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين، لكن لديهم تأثير على معدل الصناعة وعلى معدلات الربحية، هذا نتيجة توفر حرية الاختيار أمام المستهلك أن وجود بدائل قوية يمثل تهديدا تنافسيا كبيرا للمؤسسات الاقتصادية القائمة ويشكل قيودا على الأسعار التي تفرضها، من ثم تتأثر ربحيتها وكذا مركزها التنافسي إذا يتوجب على تلك المؤسسات الاقتصادية معرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها وخدماتها حتى تتمكن من التعامل معها بجدية وبشكل صحيح.

إن محددات تهديد المنتجات البديلة يرتبط بمجموعة من العوامل وهي كالتالي:

01- الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار النوعية والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها؛

02- تكاليف التحول نحو هذه البدائل، فإذا كانت هذه التكاليف قليلة على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والنفسي زادت خطورتها؛

03- ميل المشترين نحو هذه البدائل والقناعات المتولدة لديهم، لكون هذه البدائل خيارات واقعية ومتاحة¹.

4. القوة التفاوضية للعملاء:

يمثل العملاء أهم القوى المنافسة، حيث يتوقف نجاح المؤسسات الاقتصادية على رغبة هؤلاء في الشراء وتحقق هذه الرغبة من خلال شراء منتجات وخدمات المؤسسة الاقتصادية في الوقت الحالي يتمتع العملاء بقوى تفاوضية كبيرة، نظرا لتعدد البدائل المتاحة أمامهم من قبل المؤسسات الاقتصادية المنافسة.

¹ - أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص 29.

يمكن النظر إلى العملاء على أنهم عامل تهديد، ذلك عندما يكونون في وضع يطلبون فيه الشراء بأسعار منخفضة، أو يتطلعون إلى زيادة جودة المنتجات أو تلقي خدمات أفضل، تتوقف قدرة العملاء على فرض مطالبهم على المؤسسات الاقتصادية بالقياس مع القوة التي تمتلكها المؤسسة الاقتصادية، ويكون العملاء أكثر قوة في الظروف التالية:

- 01- شراء بكميات كبيرة؛
 - 02- منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف العميل؛
 - 03- نمطية المنتجات؛
 - 04- امتلاك العميل المعلومات كاملة عن أسعار السوق وتكاليف المورد.
5. القوة التفاوضية للموردين:

يتمثل العامل الخامس والأخير ضمن نموذج في القوة التفاوضية من قبل الموردين، إذ يمكن النظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديدا، عندما تكون لديهم القدرة على فرض أسعار مرتفعة على المؤسسات الاقتصادية الراغبة في التعامل معهم، أو تخفيض جودة المنتجات أو الخدمات المعروضة وتزداد القوة التفاوضية للموردين في الحالات التالية:

- 01- درجة تركيز الموردين مقارنة بالعملاء؛
- 02- القطاع المشتري لا يمثل عميلا مهما؛
- 03- غياب المنتجات البديلة؛
- 04- تميز المنتجات.¹

ثالثا: نموذج أصحاب المصالح:

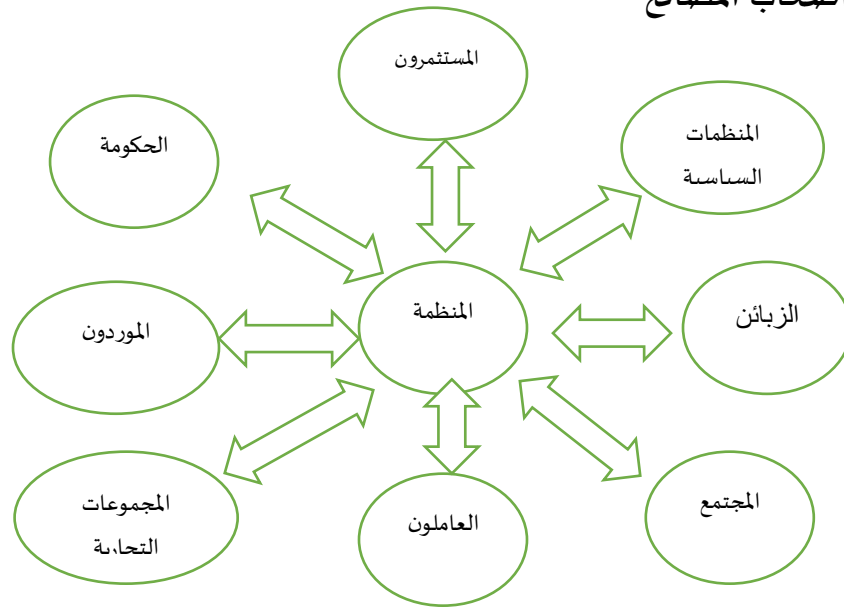
يشير نموذج أصحاب المصالح إلى أن المؤسسات الاقتصادية تعمل في بيئة تضم العديد من الأطراف، التي تتأثر وتؤثر على قرارات ونشاطات تلك المؤسسات الاقتصادية على عكس النموذج الإداري التقليدي الذي كان يهدف وبشكل أساسي إلى تعظيم أرباح المساهمين أو أصحاب رؤوس الأموال على أنهم الطرف المهم والأكثر تأثرا وتأثيرا على قرارات المؤسسة الاقتصادية - وهذا ما دفع الباحث فريمان إلى إضافة قوة سادسة لنموذج بورتر وهي القوة النسبية لأصحاب المصالح، التي تضم المساهمين، العمال، المسيرين، إجمالي الدائمين العملاء والموردين لأن المساهمين ليسوا المجموعة الوحيدة التي لها مصالح حيوية في المؤسسة الاقتصادية بل لأن كافة

¹ - نبيل حامد مرسى صقر، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث الاسكندرية، مصر، الاسكندرية، 2008، ص 65.

أصحاب المصالح لهم تأثيرات إيجابية أو سلبية على قراراتها، كما يمكن لبعض من هؤلاء إما المساهمة في دفع استراتيجياتها أو عرقلتها، لذا يتوجب على المؤسسات الاقتصادية معرفة رغبات واحتياجات مختلف أصحاب المصالح، والسعي لإشباعها وكذا أخذها بعين الاعتبار عند صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات.¹

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الاقتصادية تواجه صعوبات عديدة في إشباع مطالب كل أصحاب المصالح لأنها في كثير من الأحيان تكون متضاربة فيما بينها فمثلا عند تحقيق مطالب العمال بزيادة أجورهم قد تتعارض مع رغبة المساهمين في تعظيم الأرباح، لذلك فإنه على المؤسسة الاقتصادية تحديد سلم أولويات لهذه الأطراف، والشكل الموالي يوضح مختلف أصحاب المصالح:

الشكل 4.1: أصحاب المصالح



المصدر: صالح عبد الرضا، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع،

2015، ص73.

رابعاً: نموذج الأبعاد السبعة:

معظم النماذج السابقة كانت مرتكزة وبشكل كبير على المرحلة الأولى من الإدارة الاستراتيجية فغالبا لا تحظى مرحلة التنفيذ باهتمام الباحثين باعتبار أن الصياغة الجيدة والمتقنة للاستراتيجية كافية لنجاح أي

¹ -أحمد القطامين، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص30.

استراتيجية لأي مؤسسة اقتصادية، إلا أن الدراسات والأبحاث العلمية أثبتت عكس ذلك، فكثير من الاستراتيجيات القوية لم تترجم عمليا إلى برامج تنفيذية ناجحة.¹

وحسب نموذج الأبعاد السبعة يمكن تحقيق النجاح في تنفيذ الاستراتيجية إذا كانت المتغيرات السبعة متوافقة مع استراتيجية، أو مساندة لها على الأقل وتتمثل المتغيرات السبعة لها فيما يلي مع شرح مختصر:

01- البناء التنظيمي: يمثل الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات حول تقسيم العمل

في المؤسسة وممارسة عمليات التنسيق التي تتطلبها العملية الإدارية؛

02- الاستراتيجية: تتضمن عملية اختيار المنتجات المختلفة لأسواق المؤسسة المتعددة؛

03- الأنظمة: تمثل الإجراءات التنظيمية التي يستخدمها المدراء في إحكام الرقابة على البناء

التنظيمي والاستراتيجية المذكورة في 01 و 02 أعلاه؛

04- الأساليب: تمثل الأساليب الإدارية التي يمارس من خلالها المدراء نشاطاتهم القيادية في

توجيه المؤسسة الوجهة الاستراتيجية المناسبة؛

05- الموائمة بين العاملين ووظائفهم: تمثل الكيفية التي يتم من خلالها ممارسة العاملين

في المؤسسة لأعمالهم بطريقة منسجمة مع الأساليب السائدة فيها؛

06- المهارات: تمثل الخبرات والقدرات التي يمتلكها العاملين في المؤسسة؛

07- الغايات: تمثل الغايات التي تعمل على توحيد جهود المؤسسة باتجاه إنجاز المستقبل

المؤمل إنجازه.²

المطلب الخامس: مراحل وعوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية

سنحاول في هذا المطلب ذكر المراحل الأساسية للإدارة الاستراتيجية وكذا عوامل نجاحها.

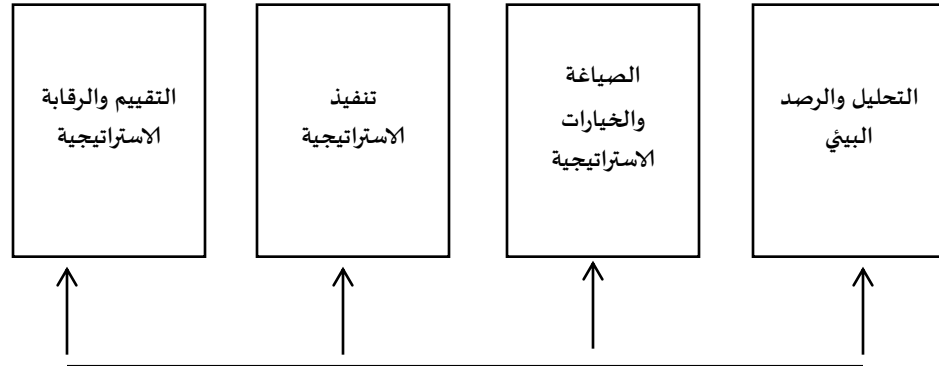
الفرع الأول: مراحل الإدارة الاستراتيجية:

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، الأردن، عمان، 1998، ص 191.

² - أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 33.

مهما اختلفت الآراء بشأن مراحل الإدارة الاستراتيجية وتسلسلها، فإنها جميعها تصب في التحليل البيئي وعمليات الصياغة والتنفيذ والرقابة والاستراتيجية، هذا وأن عمليات الإدارة الاستراتيجية مستمرة، تتفاعل فيما بينها بشكل ديناميكي، بهدف تحقيق التناسب الموقفي بين إمكانيات وأنشطة المنظمة الداخلية وبين بيئتها الخارجية وكما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل 1.5: المراحل الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية.



المصدر: محمد أحمد عوض الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2001، ص 67.

تتميز هذه المراحل التي تشكل في مجملها عملية ذات أربع خصائص أساسية:

أولاً: أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها

ثانياً: أن وجود كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها، أي أن التغير الذي يحدث في أي منها يؤثر على تغير أسلوب تعاملنا مع البيئة الداخلية والخارجية التي سوف يتم تقييم كل منها، كما أن نتائج تقويم البيئة قد تؤدي إلى تعديل في الرسالة.

ثالثاً: أن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، شأنها شأن أية عملية من العمليات الإدارية الأخرى.

رابعاً: ينبغي النظر إلى الإدارة الاستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر

للمعلومات تتم بواسطة مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.¹

ونستعرض فيما يلي المراحل الأساسية في عملية الإدارة الاستراتيجية:

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة ، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2018، ص 34.

01-التحليل و الرصد البيئي:

التحليل البيئي هو استعراض وتقييم، وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية إلى المديرين الاستراتيجيين في المنظمة، وينحصر هدف التحليل الاستراتيجي في التعرف إلى العوامل الاستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المنظمة، وأبسط طريقة لاجراء مثل هذا التحليل هو تحليل سووت ويستخدم مصطلح (Swot) لتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة والتي ليست تحت سيطرة المنظمة في الأمد القصير، وتشكل هذه المتغيرات المحتوى أو الإطار الذي تعمل فيه المنظمة، وتتمثل بالقوى والاتجاهات الاجتماعية العامة، وبعض العوامل الخاصة في البيئة الصناعية للمنظمة. وكذلك لتحديد عوامل القوة والضعف والتي ليست بالضرورة تحت سيطرة الإدارة العليا في الأمد القصير، وتتضمن هذه العوامل هيكل المنظمة، وثقافة المنظمة والموارد المختلفة للمنظمة، وتشكل نقاط القوة الأساسية الخصائص الرئيسية التي تستخدمها المنظمة للحصول على الميزة التنافسية.

02-صياغة الاستراتيجية:

يقصد بصياغة الاستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص، والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فاعل، وتتضمن عملية صياغة الاستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية :

- تحديد رسالة المنظمة.
- تحديد الأهداف القابلة للتحقيق .
- وضع استراتيجيات وتطويرها .
- وضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن إطار رسالة المنظمة وفيما يلي نبذة مختصرة لكل من هذه المجالات.¹

أ- تحديد رسالة المنظمة:

¹ - محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، الطبعة الثانية، دار الجنان 2014، ص 72.

تكمّن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الادارة الاستراتيجية في صياغة رؤية شاملة للمنظمة إذا يجب أن تكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى، ويحددان الغرض من وجودها ويضعان الملامح الأساسية للأسواق والسلع التي تعمل فيها والمستهلك النهائي .

فرسالة المنظمة هي الغرض، أو سبب وجود المنظمة في بيئة معينة، فهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة، والمرشد الرئيسي للقرارات والجهود كافة، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، وفي حقيقة الأمر، نجد أن تحديد رسالة محددة وواضحة للمنظمة يجيب عن أربعة أسئلة هامة:

- ما هو عمل المنظمة الآن؟ وماذا سيكون في المستقبل؟

- لماذا يؤدي هذا العمل؟

- لماذا توجد منظمة؟

الإجابة عن هذه التساؤلات الأساسية تساعد المديرين في تجنب خطر الوقوع في إشكالية التوجه باتجاهات متعددة في لحظة واحدة، فعندما يفتقد قائد السفينة بوصلة الملاحة تتساوى أمامه الاتجاهات الأربعة وهو وسط البحر.

ب- تحديد الأهداف القابلة للتحقيق

تظهر الحاجة إلى وجود الأهداف في المنظمات جميعها بغض النظر عن الخصائص الادارية والتنظيمية التي تتميز بها أن عملية إقامة غايات منهجية لا تضمن فقط توجيه المنظمة نحو تحقيق أهداف معينة، بل يمنع الانحراف والنشاط غير الهادف والارتباك عما ينبغي تحقيقه وضياح الغاية من وجود المنظمة. ومن بين المجالات التي تتجه المنظمة إلى تحديد الغايات والأهداف فيما يلي: الربحية، الكفاءة النمو المساهمة في إرضاء العاملين المساهمة في خدمة المجتمع، البقاء، قيادة السوق، الحاجات الشخصية للإدارة العليا، هذا وتتكون الأهداف من أربعة عناصر هي:

- غاية يتعلق بها الهدف (تعظيم الأرباح مثلا، أو زيادة المبيعات)؛

- مقياس درجة التقديم نحو تحقيق الغاية (نسبة الربح الصافي إلى رأس المال المملوك مثلا لقياس

مدى تعظيم الأرباح)؛

- نسبة مستهدفة لتحقيق الهدف ؛

- إطار زمني لتحقيق الهدف.¹

¹ - محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، الطبعة الثانية، دار الجنان 2014، ص 73.

ج- وضع الاستراتيجيات وتطويرها:

الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة هي خطة رئيسية وشاملة تحدد كيف ستنجز المنظمة رسالتها وأهدافها.

د- وضع السياسات :

ليس اختيار الاستراتيجية الملائمة حاليا لوضع المنظمة هو نهاية المطاف لصياغة الاستراتيجية.

03- تنفيذ الاستراتيجية:

يقصد بتنفيذ أو تطبيق الاستراتيجية العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات ويتم من قبل مديري الإدارة والإشرافية ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا . ويشار إليها أحيانا بالتخطيط التشغيلي وهي تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد. وقد تتضمن هذه العمليات تغيير في ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي ، ونظام الإدارة .

01- التقييم والرقابة الاستراتيجية:

هما عمليتا رقابة يحدد فيهما مدير الادارة العليا مدى تحقيق التطبيق الاستراتيجي لاختيارهم أهداف المنظمة وغايتها ومدى نجاحهم في ذلك ويتم التقييم على مستوى المنظمة ومستوى وحدات الأعمال أيضا ومن أجل ضمان فاعلية كل من التقييم والرقابة الاستراتيجية، لابد أن يحصل الإداريون على معلومات دقيقة وموضوعية وسريعة من العاملين تحت رئاستهم عن طريق ما يسمى بالتغذية العكسية، وباستخدام هذه المعلومات يستطيع المديرون مقارنة بما يجري فعليا مع ما تم التخطيط له مسبقا في مرحلة صياغة الاستراتيجية وهناك 3 أنشطة رئيسية لتقييم الاستراتيجية هي:

01-مراجعة العوامل الداخلية والخارجية؛

02- قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسيران في الاتجاه

الصحيح؛

03- اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

الفرع الثاني: عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بالنجاح يستوجب توفر عدد من العوامل أهمها:

1. توافر التفكير الاستراتيجي:

يشير التفكير الاستراتيجي الى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع امكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق.

فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية الغرض تطوير افكار خلاقة جديدة.²¹ ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي:

01- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفرها من فرص او ما ينتج عنها من مخاطر، حيث تمثل الفرص ميزه متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات او عقوبات تواجه المنظمة القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، وتقييم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.

02- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانيات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب ان تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلا لتحقيق أهداف التنظيم.

03- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجية يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تفصيله.²²

2. توافر نظم المعلومات الاستراتيجية:

المعلومات لها دور اساسي في كافة مراحل الادارة الإستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلا تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الاهداف وصياغة الاستراتيجيات،

²¹ - محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص83.

²² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة السابعة، مجموعة النيل العربية، مصر، القاهرة، 1999، ص45.

كما انها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد ان يتسم نظام المعلومات بدقة المعلومات وشموليتها وتوفرها في الوقت المناسب.

ولهذا يتطلب توافر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها واجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لها بما يتيح الاستفادة منها في اي وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

3. توافر نظام الحوافز

يهدف نظام الحوافز إلى التأكد من وجود التوافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطة الإستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد ان يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للحوافز والمكافآت بحيث يؤدي دورا محفزا ومشجعا مكافأة الاداء المرغوب فيه.

4. توفر نظام مالي:

يجب ان يكون لدى المنظمة نظاما جيدا للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفرا فيفضل ان يعالج ذلك قبل ان يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث انها تتطلب موارد مالية وفنية كبيرة.

5. توافر التنظيم الاداري سليم:

ينبغي أن توفر تنظيم دقيق ومرن قادر على التكيف مع المتغيرات الإستراتيجية واستيعاب الاهداف الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة الى وجود النظم والاجراءات السليمة التي تسهل اسباب العمل بدلا من تعقيده أو تعطيله.²³

المطلب السادس: ماهية إدارة التغيير

²³ - محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص84-85.

أصبح الاهتمام الحالي لمدرء العصر يركز بشكل كبير على النمو التطوير التقدم، النتائج والأهداف حيث ركزوا على تبني مفهوم التغيير في أعمالهم لتحقيق النمو وذلك عن طريق السعي لإحداث تغييرات هيكلية أو تنظيمية حتى تصبح المؤسسات تتميز بالمرونة في الاستجابة للمتطلبات المتزايدة والمختلفة للزبائن ومن هنا نتطرق إلى مفهوم التغيير وإدارة التغيير.

الفرع الأول: مفهوم التغيير

تعددت مفاهيم التغيير وتعريف العلماء، نوضح ذلك فيما يلي:

- مفهوم التغيير لغة

اسم مشتق من الفعل غير وغير الشيء أي بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر: حوله، وتغير الشيء عن حاله: تحول، وغيره: حوله وبدله.²⁴

- مفهوم التغيير اصطلاحاً

لم يتفق العلماء والخبراء والمتخصصين على تعريف واحد للتغيير، فكان لكل عالم تعريف خاص به، فقد عرفه المغربي بأنه التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان.²⁵

كما عرفه بيكارد بأنه جهد مخطط ويشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.²⁶

في حين عرف نائل عبد الحفيظ التغيير بأنه انتقال كمي أو نوعي من مرحلة أو وضع إلى آخر ويتضمن ذلك أية تعديلات مادية أو بشرية أو تكنولوجية أو غيرها من معاني وجوانب التنظيم المختلفة.²⁷

ومن خلال ذكرنا للتعريف السابقة نستطيع تصور تعريف للتغيير كما يلي:

التغيير هو نشاط حتي مستمر تفاؤلي يقوم على استجابة مخططة أو غير مخططة أو المحتملة تواكب أو تؤثر في التغييرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة التغيير

²⁴ - جمال محمد عبدالله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص 15.

²⁵ - ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص 31.

²⁶ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 29.

²⁷ - جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص 16.

إدارة التغيير تعني التخطيط للتغيير والبدء فيه ثم تحقيقه والتحكم فيه وفي النهاية العمل على استقرار عمليات التغيير وتثبيتها على مستوى المنظمة والأفراد معا وهي بالتالي عملية التحكم في كيفية اقتراح التغيير وتقييمه وتنفيذه واستيعابه.²⁸

حسب دراسة علي الحمادي تعد إدارة التغيير "استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفعالية للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكن على الأفراد والمنظمة وأقصر وقت وأقل جهد".²⁹

يرى العالم أفندي إدارة التغيير بأنها: "الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور، بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي".³⁰

كما عرفت إدارة التغيير بأنها عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها أو في بعض الإمكانيات والموارد المتاحة لها أو في الأساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فعالية أداء المؤسسات وتحقيق كفاءتها.³¹

يمكن القول بعد كل هذه التعريفات من علماء الإدارة بمختلف أنماط تفكيرهم بأن إدارة التغيير هي منهجية لتحويل وانتقال الفرد والمنظمات والمجتمع من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية منشودة وأنها ليست حاجة وإنما ضرورة لتكيف المنظمة مع محيطها الذي يتميز بالتغيير المستمر وعدم الاستقرار. وذلك عن طريق اغتنام الفرص الملائمة واستغلال نقاط القوة وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف.

²⁸ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 35.

²⁹ - علي الحمادي، التغيير الذكي، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، لبنان، بيروت، ص 23.

³⁰ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 36.

³¹ - ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، من 33.

المطلب السابع: أهمية إدارة التغيير

تكمن أهمية إدارة التغيير في مواكبته لكل ما هو جديد في مجال المعرفة والتقدم التكنولوجي وتحسين الأداء وزيادة الجودة، ومساعدة الأفراد في الاندماج وإنتاج أجيال قادرة على حل المشكلات بشكل إبداعي والتكيف مع المتطلبات المستقبلية وتلبية حاجات للمجتمع متجددة.

تعود أهمية التغيير لوجود بعض الأمور التي تحتم حدوثه كتسارع أساليب التغيير المختلفة في عصر العولمة إذ يجب على المديرين المعاصرين إحداث التغيير لمواجهة التحديات المعاصرة واستغلال الفرص المتاحة وإشراك العاملين في التخطيط للتغيير، وإدارته بطرق مبدعة ومتميزة من أجل إنجاحه.

ترتبط أهمية التغيير بثبات المنظمة في السوق، الأمر الذي يتطلب مواكبة التطور والتقدم على مستوى العالم حتى تستطيع المنظمة استيعاب طلب المستهلكين المتزايد مما يستوجب بالضرورة تغيير مستمر على معدلات التمويل في استراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي.

وتكمن أهمية التغيير كأسلوب حياة داخل المنظمة فهو يرى بأن الشيء الوحيد الذي يبقى ثابتاً ومستمر على مدى الزمان هو "التغيير" لذا لابد من تهيئة المديرين والعاملين في المنظمة باستمرار لتقبل عملية التغيير في ظل الظروف العالمية المحيطة.

كما تبرز أهمية التغيير في حالات معينة يكون لابد فيها من التدخل وإحداث التغيير في المنظمة، ومن هذه الحالات:

01- الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها؛

02- إدخال التقنيات الحديثة إلى إجراءات العمل وخاصة المعقدة منها.³²

وقد أجملت أهمية إدارة التغيير في خمس جوانب رئيسية هي:

- الجانب الأول: الحفاظ على الحيوية الفاعلة

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل.

- الجانب الثاني: تنمية القدرة على الابتكار

³² - يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 17.

التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، فينبغي التغيير القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون.

- الجانب الثالث: إزكاء الرغبة في التطوير، التحسين والارتقاء

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل المجالات.

- الجانب الرابع: التوافق مع متغيرات الحياة

حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، وما يواجهه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة.

- الجانب الخامس: الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة

يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:

أولاً: اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء.

ثانياً: معرفة مجالات القوة وتأكيدھا.³³

المطلب الثامن: عوامل نجاح إدارة التغيير

هناك عوامل عديدة لها تأثير على التغيير الذي تحدثه المنظمة وعلى درجة النجاح التي تحققها إدارة التغيير من بين هذه العوامل نجد:

01- التخطيط الجيد لحصول الانتصارات السريعة والاحتفال بها، وذلك لتعزيز الثقة وتحفيز كل

من له علاقة بتطبيق الرؤية؛

02- القيام بحالة دراسة للنتائج والتي ينبغي تحديثها باستمرار؛

03- رصد ومراقبة المخاطر، التبعيات التكاليف عائد الاستثمار والعوامل الثقافية التي قد تؤثر على

التقدم المحرز والتي ترتبط بالعمل؛

04- التواصل الفعال بطرق مختلفة للفئات المستهدفة؛

05- تكوين تحالف قيادي قوي، وذلك بتشكيل فريق عمل يمتلك المهارات اللازمة لقيادة التغيير

ويؤمن بأهميته وكذلك حلفاء سواء من داخل أو خارج المنظمة.

³³ - ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص 47-48.

ترسيخ ثقافة التغيير التدريب تطوير القادة الموظفين الممكنين وضع الأنظمة لتثبيت التغيير وضمان ديمومته، وهناك من حدد هذه العوامل فيما يلي:

- 01- عدم إغفال دور التنظيمات الغير رسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد وتوجهاتهم؛
- 02- أن يكون المدراء قدوة في ممارسة التغيير في كافة نواحي سلوكياتهم الإدارية؛
- 03- وجود قيادة تغيير مؤهلة تعزز عملية إيجاد مناخ من الدعم النفسي للتغيير، والقائد الناجح يقدم التغيير على أسس شخصية وإنما كمطلب تقتضيه الظروف الموضوعية للمواقف؛
- 04- تعزيز مبدأ المشاركة كوسيلة لبناء الدعم للتغيير.³⁴

يتضح مما سبق الدور الذي يلعبه الأفراد في تحديد مصير عملية التغيير، فإذا ما أخذت الإدارة في الاعتبار نظرهم للأمور قيمهم، اتجاهاتهم، ودوافعهم وأحسنست الاستفادة من الجوانب الإيجابية لهذه العوامل وحاولت تعديل وتصحيح الجوانب السلبية لها فهذا حتما سيساعدها على بلوغ نتائج إيجابية.

³⁴ - جون بي كوتر، قيادة التغيير، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، السعودية، الرياض، 2018، ص 58.

المطلب التاسع: مجالات إدارة التغيير

يمكن أن يشمل التغيير كل أساس من أسس المنظمة عبر إجراءات متنوعة تختلف باختلاف العنصر المراد تغييره.

01- العنصر البشري: يأخذ التغيير في هذا المجال شكل زيادة في حجم القوى العاملة عن طريق

استقطاب عمالة جديدة، أو تخفيض حجمها من خلال تسريح وفصل بعض الأفراد، أو تنمية مهاراتها وقدراتها عن طريق برامج التدريب والتنمية.

02- الموارد المادية والتكنولوجيا المستخدمة: يأخذ التغيير هنا كتغيير الآلات، وتغيير نوع المواد الأولية،

الرفع من المستوى التكنولوجي المستخدم من أبرزها تكنولوجيا المعلومات والتي شجعت المؤسسات على الإبداع والابتكار عن طريق التحصيل المعلوماتي.

03- السياسات: يكون التغيير هنا بإلغاء سياسات قائمة وإدخال أخرى جديدة أو تعديلها.

04- طرق وإجراءات العمل: يأخذ التغيير هنا أيضا شكل تبسيطها لتحقيق السرعة في الأداء، أو إدخال طرق جديدة.

05- الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي يعتبر من أكثر المجالات المعرضة للتغيير، ويكون التغيير الهيكلي

هنا نتيجة التغيير في استراتيجية المنظمة بإعادة تقسيم وتصميم الوحدات الإدارية، إحداث إدارات جديدة، وصل إدارات مع إدارات أخرى، أو توسيع نطاق الإشراف للتحويل نحو الهيكل المسطح.

06- الأعمال والأنشطة: يمكن تحقيق التغيير عبر العمل على مجالات متعددة مثل إحداث أعمال وأنشطة جديدة، أو دمج بعض الأنشطة مع أخرى، أو إلغاء أعمال قائمة.³⁵

المطلب العاشر: مراحل وأهداف إدارة التغيير

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم المراحل التي تمر بها إدارة التغيير، بالإضافة إلى أبرز أهدافها:

الفرع الأول: مراحل إدارة التغيير

جرت العادة أن يتم التفكير في التغيير فقط في حال وجود قصور أو فجوات في الأداء، إلا أنه وفي عصر تتسارع فيه التطورات والإبداعات التكنولوجية بشكل غير مسبوق، أصبحت المؤسسات الناجحة تفكر في التغيير من أجل التجديد لا لحل المشكلات فحسب، ومن هذا المنطلق فإن المؤسسة تبدأ بتطوير رؤية طموحة تحدد بعدها الإمكانيات اللازمة لبلوغها، وسيتم فيما يلي سرد لهذه المراحل:

المرحلة الأولى: تطوير رؤية جديدة

³⁵ - جمال محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 49.

- أي منح الحرية للمسيرين والأفراد للتفكير في مستقبل المؤسسة، وكيف يريدونها أن تكون على المدى الطويل، دون الأخذ بالحسبان العوائق الحالية فيما يخص الموارد، وتبدأ بوضع رؤية مبدئية و تحديد الفجوة بينهما وبين الرؤية الحالية ويشترط أن تكون أكثر طموحا في إطار مناقشات واسعة بين الإدارة والأفراد من أجل التحفيز على تحقيقها.

المرحلة الثانية: التهيؤ والاستعداد

- تتمثل مرحلة التهيؤ والاستعداد للتغيير في قيام المنظمة بجمع المعلومات وتشخيص الوضع الراهن لتحديد الحاجة إلى التغيير والكشف عن نقاط الضعف، كما تشمل توقع التغيرات المحتملة التي قد تؤثر على المنظمة من خلال متابعة البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة بين الوضع الحالي والرؤية المستقبلية. وتتضمن أيضا تحديد نوع التغيير المطلوب وفقا للاستراتيجية المعتمدة مع التأكد من جاهزية المؤسسة والعاملين لتحمل أعباء التغيير، ومدى توافق أهدافه مع أهداف المنظمة، إضافة إلى دعم الإدارة العليا لجهود التغيير.

المرحلة الثالثة: تنفيذ التغيير

- حيث تؤكد هذه المرحلة على أن التغيير لا يعتمد فقط على التخطيط الجيد بل يتطلب توفر موارد متعددة كالمعلومات والمهارات والأنظمة الداعمة، مع ضرورة التحلي بالمرونة وإعطاء المنظمة الوقت الكافي لتقبل التغيير، بالإضافة إلى المتابعة الدقيقة من خلال معلومات موثوقة لتصحيح الانحرافات دون اعتبارها فشلا. وتشدّد أيضا على أهمية فهم مقاومة التغيير عبر الحوار المباشر مع المقاومين وإشراك العاملين في التفكير الإبداعي لاكتشاف الحلول، مع توضيح أن عملية التغيير لا تنتهي بتطبيقه بل يجب تثبيته كوضع طبيعي جديد ومتابعة نتائجه على المدى الطويل لتفادي العودة للسلوكيات القديمة.

المرحلة الرابعة: التثبيت

- و يقصد بها ترسيخ تجربة التغيير في المؤسسة كجزء من ممارستها، أين يتم إرساء ثقافته وقيمه ومبادئه، وترسيخ السلوكيات الجديدة والتخلي تماما عن القديمة في كل أرجاء المنظمة.

المرحلة الخامسة: التحسين المستمر

- لا يعني تنفيذ برنامج التغيير انتهاء العملية، إذ لابد من رقابة بعدية لمعرفة جوانب القصور لتعديلها، وتستعمل أغلب المؤسسات أسلوب حلقات الجودة لهذا الغرض، حيث يتمكن الأفراد من معرفة جوانب الأداء التي تستدعي التحسين، إضافة إلى الاقتراحات التي يمكن أن يقدمها هؤلاء للإدارة العليا لتعديل مسار التطبيق من جراء ممارستهم للمهام الجديدة واكتشاف جوانب القصور فيها.

المرحلة السادسة: رسملة التغيير

- يضيف باستور مرحلة سادسة لإدارة التغيير، وهي رسملة التغيير باعتباره استثمارا على المدى الطويل وليس عملية عابرة واردة فعل أو تكيف قصير المدى لظرف ما في البيئة الداخلية والخارجية، من أجل تهيئة وتكيف المنظمة لتغيرات مستقبلية وجعلها عملية مستمرة، وتستفيد المؤسسة من خلال الرسملة بتراكم المعارف حول التغيير حيث توفر الجهد والوقت والمال عند أي تغيرات مستقبلية بدل البدء من البداية كل مرة.³⁶

الفرع الثاني: أهداف إدارة التغيير

تعد إدارة التغيير سلسلة من الأنشطة والجهود المستمرة، والتي تبذلها معظم المنظمات الكبيرة لأهميتها البالغة كعنصر من عناصر النجاح، وكذلك تعد إدارة التغيير عملية أكثر تفاعلية ولا يمكن التنبؤ بها. ومن أهم أهداف إدارة التغيير ما يأتي:

- 06- زيادة قدرة المنظمات على البقاء التطور والاستمرارية، وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المستمرة، مما يجعل منها نظاما متجددا.
- 07- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.
- 08- إثراء الواقع بكل ما هو جديد وحديث وتكنولوجي وفكري.
- 09- العمل على إنجاح المشروع، والتعامل مع المعارضين لتطبيقه.
- ¹⁰- زيادة فهم عملية الاتصال وأساليب القيادة وإيجاد أفضل الأساليب للقضاء على النزاعات والتعرف على أسبابها من خلال زيادة الوعي بدناميكية الجماعة.
- 11- مساعدة إدارة المنظمة على مواجهة المشكلات الإدارية وإدارتها بطريقة تتناسب مع التقدم التكنولوجي وزيادة الجودة، وتلبية متطلبات التجديد والحدثة.

كما تهدف إدارة التغيير إلى الوصول للمعارف والمهارات والاتجاهات والأنماط السلوكية وثقافة المؤسسة والعمل على تحسينها وتطويرها، والعمل على استيعاب الثقافة السائدة والمتغيرة عالميا وتلبية احتياجات السوق.³⁷

المطلب الحادي عشر: دور الإدارة الاستراتيجية على نجاح إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية

³⁶- بن مدور صلاح الدين، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، أثر إدارة التغيير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص إدارة الموارد البشرية، ص18-19-20. (بتصرف)

³⁷- ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص83.

يشهد عالم الأعمال المعاصر تغيرات متسارعة فرضتها التطورات التكنولوجية، والانفتاح الاقتصادي، وشدة المنافسة، الأمر الذي جعل المؤسسات الاقتصادية مطالبة بالتكيف المستمر مع مختلف المتغيرات البيئية لضمان بقائها وتحقيق أهدافها. ولعل إدارة التغيير أصبحت من أهم الوظائف الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل تحسين أدائها ورفع كفاءتها التنظيمية، غير أن نجاح هذا التغيير لا يتحقق بصورة عشوائية، بل يتطلب وجود إدارة استراتيجية فعالة قادرة على استشراف المستقبل، وتحديد الأهداف، ووضع الخطط والسياسات المناسبة لمواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة.

الفرع الأول: دور الإدارة الاستراتيجية في إنجاح التغيير

تؤدي الإدارة الاستراتيجية دورًا أساسيًا في إنجاح التغيير داخل المؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر بفعل التطور التكنولوجي والانفتاح الاقتصادي وشدة المنافسة بين المؤسسات. فالمؤسسة الحديثة لم تعد قادرة على الاستمرار بالاعتماد على الأساليب التقليدية في التسيير، بل أصبحت بحاجة إلى إدارة تمتلك رؤية مستقبلية واضحة تمكنها من التكيف مع مختلف المتغيرات البيئية ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية بكفاءة وفعالية. ومن هذا المنطلق، تبرز الإدارة الاستراتيجية باعتبارها مدخلًا إداريًا متكاملًا يهدف إلى رسم الاتجاه العام للمؤسسة وتحديد أهدافها بعيدة المدى، مع العمل على توفير الوسائل والإمكانات الضرورية لتحقيق تلك الأهداف في إطار من المرونة والتجديد المستمر.

وتساهم الإدارة الاستراتيجية في إنجاح التغيير من خلال قدرتها على تشخيص واقع المؤسسة وتحليل نقاط القوة والضعف داخلها، إضافة إلى دراسة الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، وهو ما يسمح بوضع استراتيجيات مناسبة تساعد المؤسسة على تنفيذ التغيير بطريقة مدروسة ومنظمة بدل الاعتماد على القرارات العشوائية أو الارتجالية. كما أن نجاح أي عملية تغيير يرتبط بدرجة كبيرة بوضوح الرؤية الاستراتيجية لدى الإدارة العليا، لأن غياب التخطيط الاستراتيجي يؤدي غالبًا إلى فشل التغيير وظهور مقاومة تنظيمية من طرف العاملين نتيجة غموض الأهداف أو الخوف من النتائج المحتملة للتغيير. لذلك تعمل الإدارة الاستراتيجية على توضيح أهداف التغيير وشرح أبعاده ومراحله للعاملين، مما يساهم في خلق نوع من الثقة والتفاهم داخل المؤسسة ويقلل من حدة مقاومة الأفراد للتغيير.³⁸

ومن جهة أخرى، تساعد الإدارة الاستراتيجية على تعبئة الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية بشكل فعال بما يتناسب مع متطلبات التغيير، حيث تعتبر الموارد البشرية العنصر الأكثر تأثيرًا في نجاح أو فشل أي عملية تغيير تنظيمي. ولهذا تهتم الإدارة الاستراتيجية بتطوير مهارات العاملين من خلال التدريب المستمر وتحفيزهم على الابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يرفع من مستوى التفاعل الإيجابي مع التغيرات الجديدة ويزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة، كما أن الإدارة الاستراتيجية تشجع على نشر ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون والعمل الجماعي والانفتاح على الأفكار الجديدة، وهو ما يساهم في خلق بيئة تنظيمية مرنة قادرة على استيعاب التغيير والتكيف معه بسهولة.

³⁸ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2013، ص 203.

إضافة إلى ذلك، تلعب الإدارة الاستراتيجية دورًا مهمًا في تقليل المخاطر المرتبطة بعمليات التغيير، وذلك من خلال الاعتماد على التخطيط العلمي والتوقع المستقبلي لمختلف الظروف والاحتمالات التي قد تواجه المؤسسة أثناء تنفيذ التغيير. فالإدارة الاستراتيجية لا تقتصر فقط على وضع الخطط، بل تشمل أيضًا عملية المتابعة والتقييم المستمر لنتائج التغيير من أجل اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.

وهذا ما يسمح للمؤسسة بتحقيق قدر أكبر من الاستقرار التنظيمي وضمان استمرارية نشاطها وتحسين قدرتها التنافسية في السوق. كما أن المؤسسات التي تعتمد الإدارة الاستراتيجية تكون أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين أهدافها الاقتصادية ومتطلبات التغيير المستمر، لأنها تمتلك رؤية بعيدة المدى تساعد على استغلال الفرص المتاحة والتعامل بمرونة مع الأزمات والتحديات المختلفة.

وعليه يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية تمثل عنصرًا حاسمًا في إنجاح التغيير داخل المؤسسات الاقتصادية، لأنها توفر الإطار الفكري والتنظيمي الذي يساعد المؤسسة على الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل يحقق لها النمو والاستمرارية والتميز. فكلما كانت الإدارة الاستراتيجية فعالة وقائمة على التخطيط السليم والمشاركة والتقييم المستمر، زادت فرص نجاح التغيير وتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.

الفرع الثاني: مجالات تأثير الإدارة الاستراتيجية على التغيير

تؤثر الإدارة الاستراتيجية على التغيير داخل المؤسسات الاقتصادية من خلال مجموعة من المجالات الحيوية التي تمس مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية، حيث تُعد هذه الإدارة الإطار العام الذي يحدد كيفية توجيه المؤسسة نحو التكيف مع التحولات البيئية وتحقيق أهدافها المستقبلية. ويُعتبر أول مجال من مجالات هذا التأثير هو المجال التنظيمي، إذ تساهم الإدارة الاستراتيجية في إعادة هيكلة المؤسسة وتوزيع المهام والمسؤوليات بما يتماشى مع متطلبات التغيير، مما يسمح بتقليص التداخل في الصلاحيات وتحسين فعالية الأداء داخل مختلف الوحدات التنظيمية.

كما يظهر تأثير الإدارة الاستراتيجية بشكل واضح في المجال البشري، باعتبار أن المورد البشري يمثل العنصر الأساسي في نجاح أي عملية تغيير. إذ تعمل الإدارة الاستراتيجية على تطوير الكفاءات من خلال برامج التكوين والتدريب المستمر، إضافة إلى تحفيز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار، وهو ما يساهم في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز الانخراط الإيجابي في تنفيذ الخطط الاستراتيجية. كما تساعد هذه الإدارة على بناء ثقافة تنظيمية مرنة تشجع على الابتكار وتقبل الأفكار الجديدة، مما يجعل التغيير أكثر سلاسة وفعالية.³⁹

وفي المجال التقني والتكنولوجي، تساهم الإدارة الاستراتيجية في تبني التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها بما يخدم أهداف التغيير، حيث أصبح التحول الرقمي أحد أهم متطلبات المؤسسات المعاصرة. فاعتماد نظم معلومات حديثة وأساليب تسيير رقمية يساعد على تحسين سرعة اتخاذ القرار ودقته، ويعزز من قدرة المؤسسة على مواكبة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال.³

- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثالثة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2017، ص 95.³⁹

أما في المجال المالي، فإن الإدارة الاستراتيجية تلعب دورًا مهمًا في توجيه الموارد المالية نحو المشاريع ذات الأولوية الاستراتيجية المرتبطة بعمليات التغيير، من خلال إعداد ميزانيات مدروسة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل التكاليف غير الضرورية. كما تساهم في تقييم الجدوى المالية للتغييرات قبل تنفيذها، مما يقلل من المخاطر المالية المحتملة ويزيد من فرص نجاحها.

إضافة إلى ذلك، تمتد تأثيرات الإدارة الاستراتيجية إلى المجال التسويقي، حيث تساعد المؤسسة على إعادة تموقعها في السوق من خلال فهم حاجات الزبائن وتوقع التغييرات في الطلب، وبالتالي تطوير منتجات وخدمات تتماشى مع هذه التحولات. كما تسمح بوضع استراتيجيات تسويقية فعالة تدعم عملية التغيير وتُعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة.

وبناءً عليه، يمكن القول أن مجالات تأثير الإدارة الاستراتيجية على التغيير شاملة ومتكاملة، لأنها تمس الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، والتكنولوجيا، والجانب المالي، إضافة إلى الجانب التسويقي، مما يجعلها عنصراً حاسماً في نجاح أي عملية تغيير داخل المؤسسات الاقتصادية.

الفرع الثالث: الخصائص الواجب أن توفرها الإدارة الاستراتيجية لإنجاح عملية التغيير

تتطلب عملية إنجاز التغيير داخل المؤسسات الاقتصادية توفر مجموعة من الخصائص الأساسية في الإدارة الاستراتيجية، باعتبارها الإطار الذي يوجه مختلف الأنشطة والقرارات نحو تحقيق التحول المنشود. أول هذه الخصائص هي وضوح الرؤية الاستراتيجية، حيث ينبغي أن تمتلك الإدارة تصوراً دقيقاً لمستقبل المؤسسة وأهدافها بعيدة المدى، مما يسمح بتوجيه جهود التغيير بشكل منظم ومتكامل بدل الارتجال أو العشوائية. فغياب الرؤية الواضحة يؤدي غالباً إلى تشتت الجهود وضعف فعالية التغيير.⁴⁰

كما تُعد المرونة من أهم الخصائص الواجب توفرها، إذ يجب أن تكون الإدارة الاستراتيجية قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو تنظيمية. فالتغيير بطبيعته عملية ديناميكية تتطلب قدرة عالية على تعديل الخطط والاستراتيجيات وفقاً للمعطيات الجديدة دون فقدان الاتجاه العام للمؤسسة.

ومن الخصائص الأساسية أيضاً القدرة على التحليل الاستراتيجي العميق، والذي يشمل تحليل نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، إضافة إلى دراسة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. هذا التحليل يسمح باتخاذ قرارات مبنية على معطيات واقعية، ويقلل من المخاطر المرتبطة بعملية التغيير، كما يساعد على اختيار البدائل الأكثر فعالية لتحقيق الأهداف المسطرة.

إلى جانب ذلك، تُعتبر المشاركة والتواصل الفعال من الخصائص الضرورية، حيث إن إشراك مختلف الفاعلين داخل المؤسسة في صياغة وتنفيذ التغيير يساهم في تقليل المقاومة وتعزيز الالتزام التنظيمي. كما أن

⁴⁰ -ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 102.

تدفق المعلومات بشكل واضح ودقيق بين مختلف المستويات الإدارية يساعد على تسهيل تنفيذ التغيير وضمان انسجام الجهود.

كما يجب أن تتسم الإدارة الاستراتيجية بقدرتها على القيادة والتوجيه، من خلال توفير قيادة قادرة على تحفيز العاملين وتوجيههم نحو تبني التغيير بثقة، إضافة إلى غرس ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع على الابتكار وتقبل الأفكار الجديدة. ويضاف إلى ذلك خاصية المتابعة والتقييم المستمر، التي تسمح بقياس مدى تقدم عملية التغيير وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، بما يضمن تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وفعالية. وعليه، فإن توفر هذه الخصائص في الإدارة الاستراتيجية يمثل شرطاً أساسياً لنجاح عملية التغيير داخل المؤسسات الاقتصادية، لأنها تشكل الإطار الذي يضمن الانتقال المنظم والفعال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة و مناقشتها

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

الدراسة 01:

قامت بها بوعلاق نوال حول دور قيادة إدارة التغيير وطرق تفعيلها دراسة تطبيقية على مجموعة المؤسسات الإقتصادية (سونلغاز-صوميفوس-الاسمنت-الأنابيب ؛2015) أطروحة دكتوراه .

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على العديد من المفاهيم و القضايا الأساسية بشأن القيادة الإدارية بشكل عام و قيادة التغيير بشكل خاص بالإضافة إلى المفاهيم و القضايا المتعلقة بإدارة التغيير والتوضيح بأن التغيير التنظيمي في المؤسسات الإقتصادية : أصبح ضرورة وتبيان أن هناك العديد من العراقيل التي تقف أمام القائد لقيادة عملية التغيير وتحديد الأهمية النسبية للاستراتيجيات التي ينتجها القائد في إدارة مقاومة التغيير وتوفير قاعدة من المعلومات التي تساعد القيادة في المؤسسات الإقتصادية في الجزائر على تغيير نمط القيادة الذي تنتهجه من أجل القيام بالتغيير التنظيمي .

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسات (سونلغاز - صوميفوس – الاسمنت-الأنابيب) تدرك أن إدارة التغيير موجودة فعلا لكنها لا تزال تتبع بعض الأساليب وطرق الإدارة التقليدية التي تظهر لنا المفارقة بين ما يوجد في أذهان متخذي القرار ولا يوجد اتصال فعال ؛ وتنتشر ثقافة تشجع على العمل الجماعي كنتيجة لطبيعة العمل بالمؤسسة محل الدراسة.⁴¹

الدراسة 02:

- نوال بوعلاق، دور قيادة إدارة التغيير وطرق تفعيلها ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة،⁴¹ المسيلة، سنة 2015.

قام بها عمر اقسام وآية و الشيخ الساوس 2015 ؛ بعنوان واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة ميدانية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأدرار وهو مقال منشور في مجلة الحقيقة .

هدفت هذه الدراسة إلى :

- محاولة إبراز أهمية موضوع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المعطيات الإقتصادية الراهنة .
- دراسة وقياس مدى إدراك القائمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأهمية الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها في مؤسساتها.
- معرفة ما مدى إرساء ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة التحديات .
- كشف خصوصيات التسيير الحالي الذي تسير عليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .
- وقد تم الاعتماد على كل من الاستبيان والمقابلة ؛ بحيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :
- كشفت الدراسة عن تدني مستوى تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة .
- تبين كذلك شبه غياب مجال تكوين الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- كذلك تدني مجال تنفيذ الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة ؛ كنتيجة حتمية للنتائج المتوصل إليها سابقا.
- في الأخير يمكن القول أن عناصر الإدارة الاستراتيجية غائبة غياب شبه تام عن منهجية العمل الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛ وهو ما يفسر ضعف هذا القطاع في تحقيق إنتاجية عالية لاسيما عدد المؤسسات المفلسة في هذا النوع من المؤسسات؛ ومن هذا المنطلق نوصي القائمين على إدارة ملف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاسيما المديرية التابعة للدولة مثل : مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛ أو مشتلة المؤسسات ؛ وغيرها من الهيئات العمومية ... الحرص على توجيه المستثمرين في هذا الجانب على الإلمام بمفهوم الإدارة الاستراتيجية كشرط لضمان الاستمرارية في المستقبل .⁴²

الدراسة 03:

- عمر اقسام ، الشيخ الساوس، واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة ميدانية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأدرار، مجلة الحقيقة، المجلد 14، العدد 1، أدرار ، سنة 2015، ص 296-316.

قامت بها بوطبه نور الهدى حول إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية دراسة حالة تطبيق إصلاح ل. م. د في عينة من الجامعات الجزائرية 2016 (أطروحة دكتوراه).

هدفت هذه الدراسة في معرفة وتحليل واقع التغيير المحدث في الجامعات الجزائرية في إطار إصلاح ل. م. د وتصميم نموذج إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي وفق هذه المعلومات.

وتوصلت هذه الدراسة بأن مؤسسات التعليم العالي قد أصبحت مطالبة بالتغيير باستمرار؛ إذ أن أي إصلاح مجتمعي يبدأ من المؤسسات التعليمية خصوصاً الجامعات أما عن الجانب التطبيقي فتوصلت إلى أن نظام ل. م. د لم يحقق أهم الأهداف المسطرة.⁴³

الدراسة 04:

قامت بها نورة بوعلاقة و عبد الرزاق سلام بعنوان واقع تطبيق إدارة التغيير في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة شركة سونلغاز مركز بن سليمان ولاية المدية؛ مقالة من مجلة جامعة المدية 2018\2019.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إدارة التغيير في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المسؤولين في شركة بني سليمان ولاية المدية في شهر جانفي لسنة 2018 من أجل معرفة اتجاه المسؤولين لكل متغير من المتغيرين؛ بحيث تناولنا في دراستنا جانبين نظري وتطبيقي فالجانب النظري تطرقنا فيه إلى أهم ما يمكن التطرق فيه من خلال المتغيرين المتعلقين بالدراسة أما الجانب التطبيقي فيتكون من مجتمع الدراسة الممثل لمسؤولي شركة سونلغاز البالغ عددهم 30 مسؤول؛ وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال توزيع استبانة على أفراد العينة والعمل على معالجتها باستخدام برنامج spss v19.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات إدارة التغيير على مستوى أداء شركة سونلغاز من وجهة نظر مسؤولين مستجوبين.
- التغيير عملية حتمية لمجاراة الواقع المعاش والتكيف مع متطلباته خاصة في ظل المنافسة الشريفة.
- يعمل التغيير على تحسين مهارات العمال بشكل مستمر.⁴⁴

- نور الهدى بوطبة، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-1، باتنة، سنة 2016.

- نورة بوعلاقة، عبد الرزاق سلام، واقع تطبيق إدارة التغيير في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة شركة سونلغاز "مركز بني سليمان المدية"،⁴⁴ المجلد 8، العدد 1، بني سليمان، المدية، سنة 2019، ص 13-28.

الدراسة 05:

قام بها شير آدم تحت عنوان الإدارة الاستراتيجية: من التفكير إلى الفعل الاستراتيجيين؛ دراسة حالة مجمع كوندور الإلكترونيك ؛ أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ؛ جامعة الجزائر 3؛ 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد تصور جديد ومختلف للإدارة الاستراتيجية كمفهوم ومسار يتم من خلاله خلق استراتيجيات أكثر؛ حيث تم تناول الإدارة الاستراتيجية من خلال دمج ثلاثة أبعاد جوهرية ممثلة في : التفكير الاستراتيجي ؛ الفعل الاستراتيجي والتعلم الاستراتيجي . حيث يتضمن بعد التفكير الاستراتيجي مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها بطريقة فردية نظامية بهدف توليد أفكار استراتيجية تنعكس على سياسات وتوجهات المنظمة ؛ أما الفعل الاستراتيجي فهو المسار الذي يضم عوامل نجاح تطبيق هاته الأفكار الاستراتيجية بطريقة تتميز بالشمولية والمرونة . ولكي تضمن المنظمة الاستمرارية في النجاح لابد عليها من تبني نظام التعلم الاستراتيجي من خلال المراجعة والتقييم المستمر لكل من مساري التفكير والفعل الاستراتيجيين ؛ هذا النظام للتعلم يدمج بتناسق كل من التعلم أحادي الحلقة و التعلم مزدوج الحلقة.⁴⁵

الدراسة 06:

قامت بها بوترعة سماح و قدور لامية بعنوان الإدارة الاستراتيجية و دورها في مستقبل منظمات الأعمال 2021\2022؛

الإدارة الاستراتيجية لها دور فعال في منظمات الأعمال من خلال استجابتها لأبرز التحديات التي تواجه منظمات الأعمال ؛حيث تمكن من استكشاف الفرص المستقبلية التي تساعد على تطوير منظمات الأعمال مستقبلا و القدرة على التفكير الاستراتيجي ؛و في هذا المجال تظهر جليا فائدة الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال عن طريق بقاء ونجاح واستمرارية منظمات الأعمال زيادة إلى تحقيق ميزة تنافسية .⁴⁶

الدراسة 07:

قام بها عيسى مطر مأمون وسلمي آدم فيصل سنة 2022 بعنوان أثر الإدارة الاستراتيجية على الرضاء الوظيفي في المؤسسات المالية في السودان من خلال دراسة ميدانية وتصميم استبيان بمصر في فيصل الإسلامي السوداني وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية – فرع الأبيض؛ تحت الإشكالية التالية : ما علاقة الإدارة

⁴⁵ - آدم شير، الإدارة الاستراتيجية من التفكير إلى الفعل الاستراتيجيين، دراسة حالة مجمع كوندور الإلكترونيك ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية التجارة والإدارة ، جامعة الجزائر 3، الجزائر ، سنة 2020، ص421.

⁴⁶ - سماح بوترعة، لامية قدور، الإدارة الاستراتيجية ودورها في مستقبل منظمات الأعمال ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، قالمة، السنة 2022.

الاستراتيجية بالرضا الوظيفي في مصرفي فيصل الاسلامي السوداني والادخار والتنمية الاجتماعية بولاية شمال كردفان ؟

هدفت هذه الدراسة إلى : بيان أثر الإدارة الاستراتيجية في الرضا الوظيفي مصرفي فيصل الإسلامي والادخار والتنمية الاجتماعية فرع الأبيض ؛ التعرف على أثر عوامل التحليل البيئي في الرضا الوظيفي لمصرفي فيصل الإسلامي والادخار والتنمية الاجتماعية فرع الأبيض ؛ الوصول إلى مدى تأثير صياغة الاستراتيجية في الرضا الوظيفي والتميز لمصرفي فيصل الإسلامي والادخار والتنمية الاجتماعية فرع الأبيض؛ التعرف على أثر تنفيذ الاستراتيجية في الرضا الوظيفي والتميز لمصرفي فيصل الإسلامي والادخار والتنمية الاجتماعية من خلال دراسة ميدانية وتصميم استبيان بمصرفي فيصل الإسلامي السوداني وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية فرع الأبيض باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي؛ خلصت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية: وجود علاقة بين الإدارة الاستراتيجية وعوامل البيئة: التطبيق السليم للاستراتيجية يؤدي إلى نجاح البنك ؛ ضرورة وضع استراتيجية تسويقية تقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية؛ الاهتمام بضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية الحديثة في المصارف ؛ ضرورة تحفيز العاملين وتقييم أدائهم مما يترتب عليه نتائج إيجابية.⁴⁷

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة 01: الدراسة التي قام بها الباحثان الرائدان في مجال الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية دافيد ليباك " David p.lepak " و سكوت سنال " scott a.snell " في المقالة التي نشرها تحت عنوان :

Virtual hr. strategic human resource management in the 21st century ; human resource management review ; vol8 ;number3 ;1998.

حيث تطرق الباحثان إلى مفهوم ومتطلبات الموارد البشرية الافتراضية : تكاليف التزود بموارد بشرية كما سلطا الضوء على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.⁴⁸

الدراسة 02: دراسة جانان مارلر (janet.marler) وساندرا فيشر (sandra l.fisher) في مقالها المعنونة ب :

" an evidence-based review of e-hrm and strategic human resource management "

Human resource management review 23 (2013) 18-3

-عيسى مطر مأمون، سلمى آدم مأمون، أثر الإدارة الاستراتيجية على الرضا الوظيفي في المؤسسات المالية في السودان، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، المجلد 12، العدد 3، السودان، السنة 2022.

⁴⁸ - David lepak Virtual hr. strategic human resource management in the 21st century ; human resource management review ; vol8 ;number3 ;1998.

حيث شرح الباحثان نظريا مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ؛ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتوافقهما مع استراتيجية المؤسسة ؛ وتأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .⁴⁹

الدراسة 03: دراسة (2017) kendra m.turner بعنوان : تأثير إدارة التغيير على سلوك موظفين إدارة الجامعة (أطروحة دكتوراه) .

الهدف من هذه الدراسة الكيفية الشاملة هو مقابلة موظفين إدارة الجامعة لمعرفة أثر إدارة التغيير على العمليات الإدارية اليومية والنتيجة كانت لها أثر على بعض الموظفين وكانت الآثار التالية إيجابية : الاتصال بين الرئيس والمرؤوس ؛ التدريب ؛ واهتمامات الموظفين .⁵⁰

الدراسة 04: دراسة Allan macpleron بعنوان " التغيير والقيادة " في 2021 في جامعة إسكتلندا لنيل شهادة ماجيستر .

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أن إدارة التغيير والقيادة لبنات أساسية لأي مشروع يمكن أن تكون المشاريع ؛ وتتطلب إدارة التغيير الاستراتيجية والتوجيه؛ من جهة أخرى لكي يكون أي تغيير ناجحا ؛ فإنه يتطلب قيادة قوية وقيادة من شأنها التأثير والهام فريق المشروع ؛ كلا من إدارة التغيير الناجحة والقيادة القوية من المهم بشكل أساسي أن تكون مدير مشروع ناجحا وأن يتم تسليم المشروع في الوقت ؛ ضمن التكلفة والمعيار الصحيح .⁵¹

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة :

تندرج الدراسة الحالية الموسومة ب "أثر الإدارة الاستراتيجية على نجاح التغيير في المؤسسات الاقتصادية " ضمن حقل الدراسات الإدارية الحديثة التي تهتم بتحليل آليات التكيف التنظيمي في ظل التغيرات البيئية المتسارعة ؛ وذلك من خلال الربط بين متغيرين أساسيين هما الإدارة الاستراتيجية ونجاح التغيير ؛ وقد تقاطعت هذه الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ؛ سواء من حيث الموضوع أو المنهج ؛ مع تسجيل جملة من نقاط الاختلاف التي تبرز الإضافة العملية للدراسة الحالية.

⁴⁹ - janet marler ,sandra fisher "an evidence-based review of e-hrm and strategic human resource management " Human resource management review 23 (2013) 18-3

⁵⁰ -kendra m.turner (2017) تأثير إدارة التغيير على سلوك موظفين إدارة الجامعة (أطروحة دكتوراه) .

⁵¹ - بعنوان " التغيير والقيادة " في 2021 في جامعة إسكتلندا لنيل شهادة ماجيستر . Allan macpleron

من حيث الموضوع ؛ تناولت عدة دراسات سابقة مفهوم الإدارة الاستراتيجية ودورها في استمرارية ونجاح منظمات الأعمال ؛ من بينها دراسة بوترعة سماح و قدور لامية (2021-2022) التي أكدت أن الإدارة الاستراتيجية تمثل أداة فعالة لمواجهة التحديات واستشراف الفرص المستقبلية وتحقيق الميزة التنافسية. كما ركزت دراسة شيتير آدم (2020) على الإدارة الاستراتيجية كمسار متكامل يجمع بين التفكير الاستراتيجي والفعل الاستراتيجي والتعلم الاستراتيجي ؛ مبرزة أهمية التكامل بين هذه الأبعاد لضمان نجاح المنظمة واستمراريتها. في المقابل ؛ اهتمت دراسات أخرى بمتغير إدارة التغيير بشكل مستقل ؛ مثل دراسة نورة بوعلاقة وعبد الرزاق سلام (2018-2019) التي خلصت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على أداء مؤسسة سونلغاز ؛ مؤكدة أن التغيير التنظيمي ضرورة حتمية لتحسين الأداء ومهارات العاملين.

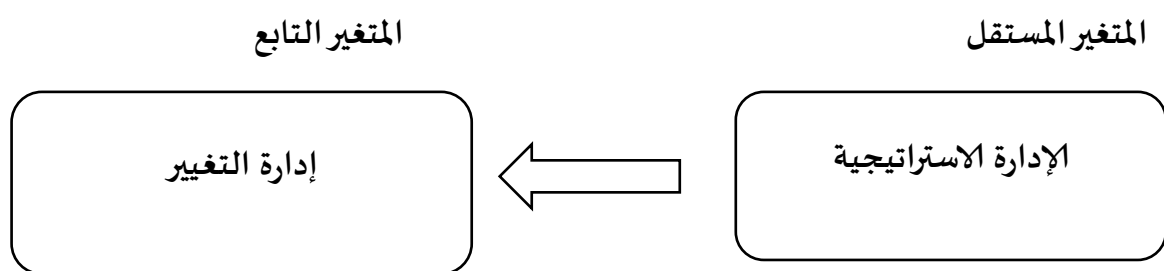
كما تناولت بعض الدراسات الأجنبية دور القيادة في إنجاح التغيير ؛ حيث بينت دراسة Allan macpleron (2021) أن القيادة القوية وإدارة التغيير تمثلان عنصرتين أساسيتين لنجاح المشاريع وتحقيق الأهداف ضمن الآجال والتكلفة المحددة ؛ في حين توصلت دراسة Kendra m.turne (2017) إلى أن إدارة التغيير تؤثر إيجابا على سلوك الموظفين من خلال تحسين الاتصال والتدريب وزيادة الاهتمام بالموارد البشرية. أما دراسات أخرى مثل marler & fisher (2013) و lepak & snell فقط ركزت على البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ودوره في دعم الاستراتيجية العامة للمؤسسة .

وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات ؛ إلا أنها في مجملها عالجت الإدارة الاستراتيجية أو إدارة التغيير أو القيادة كل على حدى ؛ أو ركزت على قطاعات محددة كالمؤسسات التعليمية أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. في حين تتميز الدراسة الحالية بكونها تربط بشكل مباشر بين الإدارة الاستراتيجية ونجاح التغيير داخل المؤسسات الإقتصادية مع التركيز على قياس الأثر وليس مجرد الوصف ؛ وهو ما يشكل إضافة علمية تسد فجوة بحثية قائمة في الأدبيات ؛ خاصة في السياق الجزائري.

وعليه يمكن القول أن الدراسة الحالية تنسجم مع نتائج الدراسات السابقة من حيث التأكيد على أهمية البعد الاستراتيجي والتغيير التنظيمي ؛ غير أنها تنفرد بطرح مقاربة تكاملية تسعى إلى إبراز الدور الحاسم للإدارة الاستراتيجية في إنجاح إدارة التغيير وضمان استمرارية المؤسسات الاقتصادية وتحقيق أدائها الفعال.

نموذج الدراسة:

بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة، تم تصميم نموذج الدراسة لتوضيح العلاقة بين متغيري الدراسة ، حيث تمثل الإدارة الاستراتيجية المتغير المستقل ، بينما تمثل إدارة التغيير المتغير التابع ، بهدف دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على نجاح إدارة التغيير.



خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل موضوع الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير من خلال عرض أهم المفاهيم و الأبعاد النظرية و التطبيقية، حيث تعكس الإدارة الاستراتيجية أهمية كبيرة في تعزيز التنافسية و تحسين اتخاذ القرار و ترشيد استخدام الموارد، وإلى جانب ذلك تعتبر إدارة التغيير من أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي أصبحت ضرورية في ظل التحولات السريعة التي تعرفها بيئة المؤسسات الاقتصادية .

كما أبرز الفصل أهمية إدارة التغيير باعتبارها ضرورة حتمية تفرضها متطلبات العصر الحديث، خاصة مع التطور التكنولوجي المتسارع وشدة المنافسة، حيث تساهم في تحسين الأداء، تعزيز الابتكار، دعم القدرة على التكيف، وتحقيق الاستمرارية التنظيمية. وفي المقابل، تم التطرق إلى عوامل نجاح إدارة التغيير والتي تركز أساسًا على التخطيط الجيد، القيادة الفعالة، التواصل، المشاركة، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة، إضافة إلى مراعاة الجوانب الإنسانية داخل المؤسسة باعتبارها عنصرًا حاسمًا في نجاح أو فشل التغيير.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز- وكالة إيليزي-

بعد التطرق في القسم النظري للإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير، سنحاول في هذا الفصل اسقاط هذه الدراسة ميدانيا على مستوى مؤسسة سونلغاز، ومحاولة معرفة أثر الإدارة الاستراتيجية على نجاح إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية في هذه المؤسسة، ولتدعيم هذه الدراسة قمنا بعملية استقصاء للآراء.

ولتسليط الضوء أكثر عن الموضوع واختيار فرضيات الدراسة للإجابة عن اشكالية الدراسة، اعتمدنا على الاستبيان حيث تم توزيعه على موظفي مؤسسة سونلغاز، وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى تقديم مؤسسة ميدانية للدراسة، وصف عينة ومجتمع الدراسة وكذا أداة الدراسة وتوزيع الاستبيان وجمع البيانات وتحليلها وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

المبحث الأول: تقديم مجمع سونلغاز

تعتبر سونلغاز من المؤسسات العمومية الاستراتيجية التي تغدو إلى التكيف مع مختلف التحولات الاقتصادية وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على هذه الشركة وإبراز مكانتها في الاقتصاد الجزائري وكذا مهامها وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها من خلال العناصر التالية:

المطلب الأول: البطاقة التعريفية لمؤسسة سونلغاز

تعرضت سونلغاز إلى عدة مراحل وذلك ما بعد الاستقلال حيث تم فيها تغير الوسائل والأهداف وبرزت مراحل أساسية ميزت مسار المؤسسة وأثرت في طرق تسييرها بصفة مباشرة.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة وتطورها

كانت نهاية الحرب العالمية الثانية هي الفترة التي انطلق فيها الاهتمام بالتصنيع الجديد للجزائر، حيث بمرسوم 05 جوان 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية الوطنية كهرباء و غاز الجزائر المعروفة بالحروف الرامزة (EGA) التي اسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقل توزيع الكهرباء والغاز، وبعد الاستقلال تم حلها وأنشئت شركة جديدة متمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز في 1969، ولقد حدد لها المرسوم مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد وأصبحت تحوز على احتكار إنتاج، نقل، توزيع استيراد وتصدير الطاقة الكهربائية ومرت بعدة مراحل نوجزها في ما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة إعادة الهيكلة وميلاد مؤسسات الأشغال

لقد شرعت سونلغاز بإنجاز الأشغال المتعلقة بالكهرباء التامة حيث في 1983 كان عليها تطوير وسائلها وإعادة هيكلتها التي أدت إلى ميلاد خمس مؤسسات أشغال مستقلة متخصصة وهي:

- مؤسسة أشغال الكهرباء كهركيف (KAHRAKIF).
- مؤسسة تركيب للبنى التحتية والإنشاءات الكهربائية كهركيب (KAHRAKIB).
- مؤسسة انجاز قنوات النقل وتوزيع الغاز كناغاز (KANAGAZ).
- مؤسسة أشغال الهندسة المدنية انيرغا (INERGA).⁵²
- مؤسسة التركيب الصناعي التركيب (ETTERKIB) وكذا مؤسسة صناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة AMC.

المرحلة الثانية: مرحلة تغير النظام الأساسي والطبيعة القانونية لمؤسسة سونلغاز

وثائق مقدمة من طرف المؤسسة. - 52

في سنة 1991 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) من أجل إظهار ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري، وقد تم تأكيد هذا القرار بقرار آخر في سنة 1995 ، ولقد وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة و منحت لها شخصية معنوية مع تمتعها بالاستقلال المالي، وفي سنة 2002 تغيرت الصفة القانونية وأصبحت سونلغاز شركة ذات أسهم بقرار رئاسي، رأسمالها 150 مليار دج موزع على 150.000 سهم بقيمة 1 مليون دج للسهم الواحد مكتتب ومحرر من قبل الدولة، وبهذا يخول لها استقلالية أكبر وممارسة مسؤولياتها بالكامل وزيادة على نشاطها المعتاد إمكانية العمل في قطاع المحروقات والقيام بأعمال التسويق للخارج.

المرحلة الثالثة: مرحلة تحول إلى شركة قابضة

في الفترة الممتدة ما بين 2004-2006 تطورت المؤسسة وتحولت إلى شركة قابضة مسماة سونلغاز (SPE) وأصبحت الدولة المساهم بالأغلبية فيها، حيث أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 44 شركة فرعية، تقوم بتشغيل 60.000 عامل، تلعب دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

وفي سنة 2004: أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) خلال السنوات 2004/2006 أين أصبحت " سونلغاز " مجمع أو مجموعة مؤسسات تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية لها:

- سونلغاز انتاج الكهرباء: (SPE)
- مسير شبكة النقل الكهربائي: (SDC)
- مسير شبكة نقل الغاز: (GRTG)
- سنة 2006: تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي:
- سونلغاز التوزيع الجزائر العاصمة: (SDA).
- سونلغاز التوزيع الجهة الوسطى: (sdc)⁵³
- سونلغاز التوزيع الجهة الشرقية: (SDE).
- سونلغاز التوزيع الجهة الغربية: (SDO)

الفرع الثاني: تعريف مؤسسة سونلغاز

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز " سونلغاز " هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، حيث تعرف على أنها شركة عمومية مهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء، وتوزيع الكهرباء

وثائق مقدمة من طرف المؤسسة. - 53

والغاز بواسطة القنوات عبر كامل التراب الوطني، ولقد تم القيام بإعادة هيكلتها وانبثق فيها مجموعة من الفروع المتعلقة بإنتاج الكهرباء ونقلها وكذا نقل الغاز ضمن فروع رئيسية.

أما نشاط التوزيع فقد تم إنشاء أربع مديريات عامة للتوزيع وأصبحت من بعد ذلك شركات تابعة له وكل لمجمع سونلغاز عدة مهام حيث تلعب دور حافظة للأسهم التي تمتلكها فروعها وإعادة تجسيد استراتيجية التطوير والسياسة المالية كما تقوم بتسهيل وتطوير الاندماج ميادين البحث الهندسة التصنيع، الصيانة وإنجاز المنشأة الصناعية وتسهر على قيام فروعها بإنجاز برامج سنوية متعددة الخاصة بالاستثمارات في مجال إنتاج الكهرباء وتطوير الشركات العمومية للكهرباء والغاز.

وتعتبر سونلغاز المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى، فهذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان التسويق للكهرباء والغاز نحو الخارج.

وتخضع سونلغاز لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة، وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع المواطن ومتعامل الخاص، وحاليا أصبحت مؤسسة سونلغاز عبارة عن مجمع يضم عدة فروع.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف مؤسسة سونلغاز

الفرع الأول: أهداف مؤسسة سونلغاز

تهدف سونلغاز إلى تحقيق ما يلي:

- إنتاج الكهرباء، نقلها، توزيعها وتسويقها سواء في الجزائر أو في الخارج.
- نقل وتوزيع الغاز لتلبية حاجة السوق الوطنية وتسويقه للخارج.⁵⁴
- دراسة كل شكل مصدر للطاقة، ترقيته وتثمينه خاصة فيما يتعلق بموضوع الطاقة النووية كبديلة عن المحروقات لتوليد الطاقة الكهربائية.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقية بكل أنواعها تطوير كل نشاط له علاقة بالصناعات الكهربائية والغازية.
- إنشاء فروع وحياسة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.
- تطوير الأعمال المشتركة مع الشركات الجزائرية أو الأجنبية.

وثائق مقدمة من طرف المؤسسة. - 54

الفرع الثاني: وظائف مؤسسة سونلغاز

من خلال التطورات التي عرفتھا شركة سونلغاز أصبحت بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة 406 من الجريدة الرسمية رقم 54 وفي ديسمبر 1995 وفي الإطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام ومن وظائف شركة سونلغاز نذكر ما يلي:

- ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن بأقل التكاليف.
- تركيب، تصليح وصيانة وإعادة وتجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز.
- التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات.
- ضمان التموين للآزم لتحقيق تنفيذ البرامج المسطرة.
- توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها.
- التحديد وبالكيفيات وإمكانات المتعلق بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب.
- ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج.
- تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء.
- تطبيق السياسة التجارية المؤسسة ومراقبتها.
- ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد.
- ضمان السير الحسن للموارد البشرية والعتاد الآزم العمل.
- ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.
- ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.

وعموما، فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات أو الرقابة وتحقيق ميزة استراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي للوطن.

المطلب الثالث: التزامات مؤسسة سونلغاز وهيكلها التنظيمي

الفرع الأول: التزامات مؤسسة سونلغاز

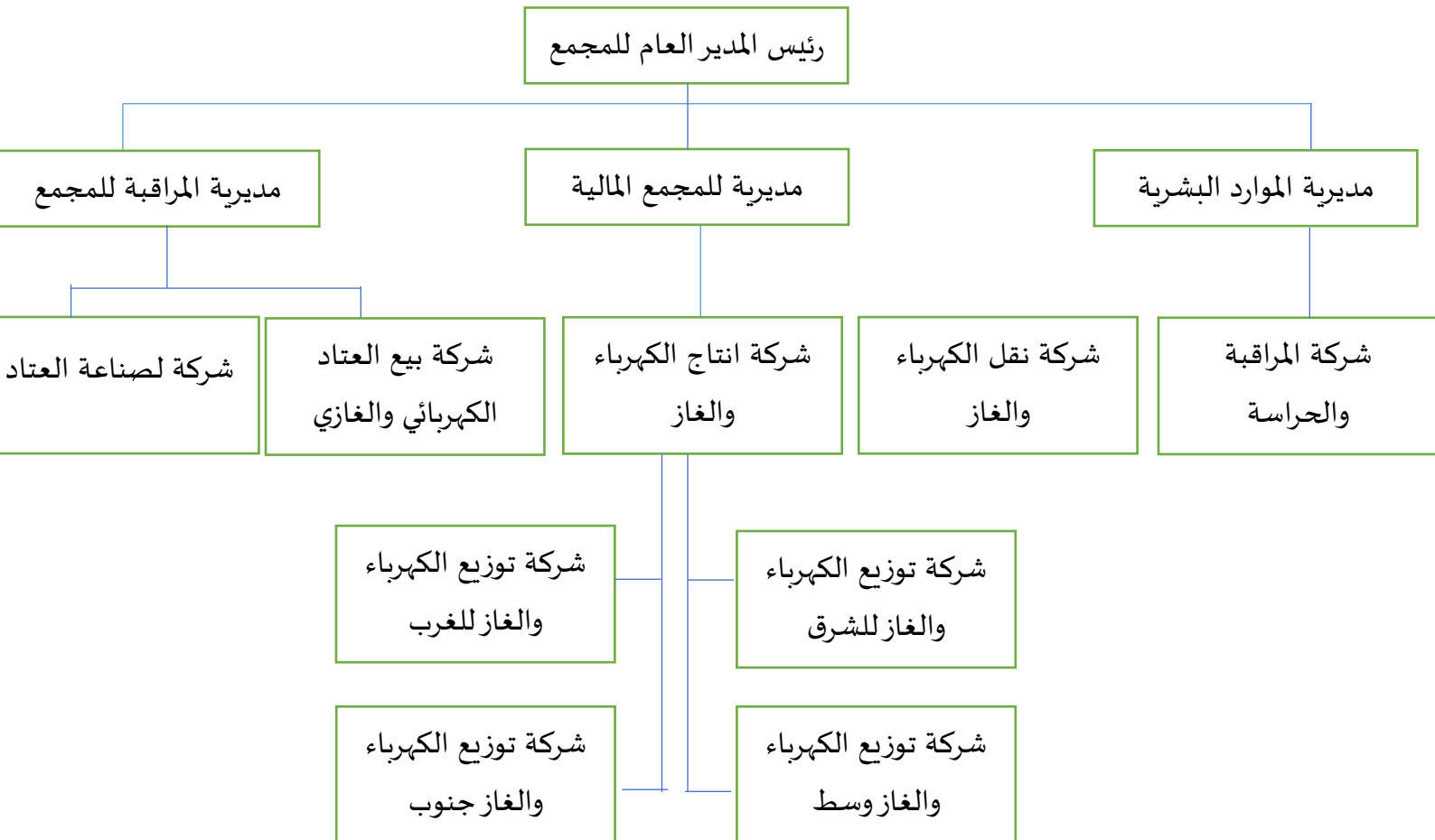
بالنظر لاحتكار الشركة لهذا النشاط وجب عليها الالتزام بما يلي:

- الاستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان الجودة ومواصلة العمل والأمان لكل طلبات التغذية بالكهرباء والغاز حيث توفر الشبكات.
- ⁵⁵ ضمان التحكم الفعال في برامج التنمية والمنشآت الكهربائية والغازية خصوصا برامج مد الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز.
- تطبيق شروط معروفة بصرامة المساواة في معالجة كل ما يخص بالزبون خاصة: التسعيرة المنصوص عليها بالمرسوم.
- دفتر يتضمن البنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل وإنشاء الطاقة.⁵⁵

وثائق مقدمة من طرف المؤسسة. - 55

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز:

الشكل 2.1: الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز:



اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل الاستبيان

من أجل تحديد الإطار العام للدراسة الميدانية والإجابة عن الإشكالية المطروحة وكذا التعرف على أدوات جمع البيانات "الاستبيان" من حيث تصميمه وتوزيعه على عينة الدراسة وصدقه وثباته بالإضافة إلى أهم الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مصادر وطرق جمع البيانات بالإضافة إلى تحديد عينة الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة، عينة، أدوات جمع البيانات:

أولاً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وكالة سونلغاز باليزي وقد تم اختيار عينة الدراسة من موظفين من أجل الإجابة على الأسئلة الاستبيان، وقد تم اختيار هذه المؤسسة نظرًا لنشاطها الاقتصادي الذي يتوافق مع طبيعة الموضوع الدراسة.

ولذا يمكن تعريف مجتمع الدراسة على أنه: هو مجموعة الأفراد أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة الدراسة أو البحث، وهو يعتبر المكان الطبيعي لوجود ظاهرة أو مشكلة البحثية والتي تدس فيه المشكلة وتجتمع من خلاله البيانات والمعلومات حولها يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة أما فينا يخص دراستنا.⁵⁶

ثانياً: عينة الدراسة:

- **العينة:** هي جزء أو شريحة من المجتمع تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي ترغب في التعرف

على خصائصه ويجب أن تكون تلك العينة ممثلة لجميع مفردات هذا المجتمع تمثيلاً صحيحاً.⁵⁷

وقد تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من موظفي وكالة سونلغاز باليزي حيث تم اختيار عينة عشوائية والتي قدرت بـ 51 مفردة، وهي جميعها قابلة للتحليل.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

⁵⁶ - دبو بولدبفان داليت، مناهج البحث في تربية وعلم النفس، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، القاهرة، 1997، ص 361.

⁵⁷ مهدي محمد القصاص، الطبعة الأولى، "الاحصاء والقياس الاجتماعي"، دار نيور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق، 2014، ص 64.

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتتمثل فيما يلي:

الاستبيان: عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي، ومن مجموع الاجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الاحصائية التي نحن بصدد جمعها.⁵⁸

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكين أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل بموضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من 23 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى متغيرين كما يلي:

- المتغير الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في الإدارة الاستراتيجية والذي احتوى على (10) عبارات.

- المتغير الثاني: يتعلق في عبارات إدارة التغيير والذي احتوى على (9) عبارات.

الفرع الثاني: مناهج الدراسة:

تتعد المناهج المستخدمة في الدراسة وتختلف باختلاف طبيعة وميدان المشكلة موضوع البحث حيث سيتم في هذا المطلب عرض المناهج الدراسة.

المنهج الوصفي:

هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد ذلك في تحديد نتائج البحث.

⁵⁸ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "أساليب البحث العلمي والتحليل الاحصائي التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا واستخدام برنامج SPSS"، الطبعة الأولى، الدار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص22.

المنهج التحليلي:

هو أحد المناهج البحث العلمي والقائم على التحليل عنوان الدراسة ومضمونها، وتفسير والاستنتاج الدلالات المرادة وتفهم أصولها، واستخلاص النتائج، فهو ليس معنيا في كثير من الأحيان بالتعاملات المباشرة بقدر التعامل مع النصوص، وتفسير الغرض منه⁵⁹، وقد تم استخدام هذا المنهج في تحليل نتائج الاستبيان.

منهج دراسة حالة:

يعني أسلوب دراسة حالة بدراسة حالة فرد أو جماعة ما أو منظمة عن طريق جمع معلومات والبيانات عن الوضع الحالي للمنظمة والأوضاع السابقة لها ومعرفة العوامل التي أثرت عليها الخبرات الماضية لها لفهم جذورها.⁶⁰

ولقد تم الاعتماد على هذا المنهج كمنهج رئيسي في اعداد الدراسة التطبيقية للوصول الى نتائج المتوخاة من اسقاط الجوانب النظرية لموضوع على أرض الواقع والمتمثل في الاستبيان الموزع على أفراد العينة.

المطلب الثاني: عرض الأساليب الإحصائية:

من أجل شرح منهجية الدراسة التطبيقية سوف نتطرق إلى كيفية إعداد القائمة الاستقصائية الموجهة لعينة الدراسة وإلى شرح الأساليب الإحصائية.

الفرع الأول: تصميم الاستبيان:

من أجل تصميم القائمة الاستقصائية للدراسة الميدانية تم التركيز على بساطة الكلمات والعبارات المستخدمة من أجل تسهيل المجيب الفهم وتقديم إجابات دقيقة من أجل الخروج بنتائج موثوقة، كما قامت الطالبة بتقصير القائمة الاستقصائية خاصة وأنها موجهة لموظفي مؤسسة إليزي.

وتضمن الاستبيان بتمهيد يتم توضيح بأن الدراسة هي ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير مع تقديم وعد بالتعامل مع المعلومات التي تتحصل عليها الطالبة تتم بالسرية ولأغراض البحث العلمي.

⁵⁹ - محمود احمد درويش، الطبعة الأولى، مناهج البحث في علوم الإنسانية، مؤسسة الأمم العربية لنشر والتوزيع، 2018، ص 123.

⁶⁰ - حامد بماء الكبيسي، الطبعة الأولى، مناهج البحث العلمي في العلوم الادارية، العراق، 2014، ص 28.

تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي "Likert Scale" في محوري الاستبيان والتي كانت على النحو التالي:

الجدول 1.2: المقياس المعتمد في تحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبيان:

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

المصدر: إعداد الطالبة.

ويحتوي الاستبيان على جزئين أساسيين هما:

- الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: يحتوي على محور الاستبيان، المحور الأول والذي يشمل المتغير المستقل " الإدارة الاستراتيجية" والمحور الثاني الذي يشمل المتغير التابع " إدارة التغيير"، وتم توزيع عبارات المتغير المستقل كما هو موضح في الجدول:

الجدول 2.2: توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير المستقل

رقم البعد	المتغير المستقل	توزيع العبارات	عدد العبارات
1	الإدارة الإستراتيجية	10-1	10

المصدر: إعداد الطالبة

وتم توزيع عبارات المتغير التابع كما يلي:

الجدول 3.2: توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع

رقم البعد	المتغير التابع	توزيع العبارات	عدد العبارات
1	إدارة التغيير	20-11	9

المصدر: إعداد الطالبة

الفرع الثاني: عرض الأسلوب الإحصائي المستخدم:

لتحليل الاستبيان قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 26 وذلك بعد تفريغ الاستمارات وترميز البيانات في البرنامج، ثم عرض النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

الإحصاء الوصفي: تبويب البيانات وعرضها جدوليا وتمثيلها بيانيا وبالأخص المتغيرات الديموغرافية.

الإحصاء الاستدلالي: عن طريق تحليل وتفسير النتائج لقياس العلاقة التأثيرية والارتباطية بين المتغيرات.

المطلب الثالث: تحليل البيانات واستخلاص النتائج

الفرع الأول: النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج الدراسة الوصفية للمتغير المستقل والتابع، كما سيتم وصف مفردات عينة الدراسة من حيث المعلومات الخاصة بها (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، نوع العمل الذي تشغله)، وذلك كالتالي:

أولاً: حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لسلم ليكارت:

حساب المدى: $(4 - 1 = 5)$ ثم نقوم بتقسيمه على درجات سلم ليكارت المستعمل (05) أي $(0.8 = 5 \div 4)$ وبهذا نتحصل على طول الخلية، ثم نقوم بإضافة هذه القيمة إلى أدنى درجة في المقياس (الدرجة 1 في سلم ليكارت) من أجل تحديد الحد الأصغر للخلية، ثم نضيف في كل مرة "0.8" وصولاً إلى أعلى درجة في المقياس (الدرجة 5 في سلم ليكارت المستخدم)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 4.2 : المتوسطات الحسابية المرجحة والدرجات الموافقة لها.

المتوسط المرجح	درجة الموافقة في سلم ليكارت
[1.8 – 01]	غير موافق تماما
[2.60 – 1.80]	غير موافق
[3.40 – 2.60]	محايد
[4.20 – 3.40]	موافق
[5.00 – 4.20]	موافق تماما

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ثانيا: ترتيب عبارات الاستبيان:

سنقوم بترتيب العبارات الخاصة بأبعاد كل من المتغير التابع والمتغير المستقل ترتيبا تنازليا وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات على النحو التالي:

أ- ترتيب عبارات الإدارة الاستراتيجية

الجدول 5.2: ترتيب عبارات الإدارة الاستراتيجية حسب استجابات مفردات عينة الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العبارة	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
تقوم الاستراتيجي للبيئة الداخلية المؤسسة بالتحليل	3.33	0.993	3	محايد	9
تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية	3.67	0.931	4	موافق	3
المؤسسة قادرة على التأقلم مع متغيرات البيئة	3.35	1.016	3	محايد	8

الخارجية					
تسهل المؤسسة العاملين في إعداد استراتيجيتها	3.39	1.097	3	محايد	7
توضح المؤسسة رسالتها ورؤيتها	3.63	0.848	4	موافق	4
توضح رسالة المؤسسة الجوانب التي تميزها عن المؤسسات الأخرى	3.73	0.961	4	موافق	2
تحرص المؤسسة على الصعوبات التي تعيق عملها وتعمل على إيجاد الحلول لها	3.76	0.885	4	موافق	1
بإمكان المؤسسة مواجهة الأمور الطارئة والغير متوقعة في سير عملها	3.57	1.082	4	موافق	5
تأخذ المؤسسة بالحسبان نظم المكافآت والحوافز	3.18	1.090	3	محايد	10
يعمل المدير على مشاركة العاملين في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة	3.45	1.045	4	موافق	6
مجموع الإدارة الاستراتيجية	3.5059	0.75826	4	موافق	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول الخاص بترتيب عبارات الإدارة الاستراتيجية حسب استجابات أفراد العينة أن مستوى التطبيق جاء في مجمله في حدود "الموافقة" بمتوسط حسابي كلي قدره (3.5059)، مما يعكس وجود توجه إيجابي نسبي لدى أفراد العينة نحو ممارسات الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة.

وقد احتلت العبارة المتعلقة باهتمام المؤسسة بالصعوبات التي تعيق عملها والعمل على إيجاد الحلول لها المرتبة الأولى بمتوسط (3.76)، ما يدل على إدراك واضح لأهمية المعالجة الاستباقية للمشكلات. تلتها عبارة تميز رسالة المؤسسة عن غيرها بمتوسط (3.73)، ثم عبارة تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية بمتوسط (3.67)، وهو ما يعكس تركيزاً نسبياً على الجوانب الاستراتيجية المرتبطة بالبيئة والتوجه العام للمؤسسة.

في المقابل، سجلت بعض العبارات مستويات محايدة، أبرزها المتعلقة بتحليل البيئة الداخلية بمتوسط (3.33)، وقابلية المؤسسة للتأقلم مع المتغيرات (3.35)، إضافة إلى أدنى متوسط حسابي الذي سجلته عبارة مراعاة نظم المكافآت والحوافز (3.18)، ما يشير إلى وجود جوانب تحتاج إلى تعزيز داخل الممارسة الاستراتيجية، خاصة ما يتعلق بالبعد التحفيزي والتنظيمي.

تعكس النتائج وجود مستوى متوسط إلى جيد من تبني الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة، مع تفاوت في قوة تطبيق أبعادها بين جانب وآخر، مما يستدعي تطوير بعض الممارسات لتعزيز الفعالية الشاملة للإدارة الاستراتيجية.

ب- ترتيب عبارات إدارة التغيير

الجدول 6.2: ترتيب عبارات إدارة التغيير حسب استجابات مفردات عينة الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العبارة	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
قيام سونلغاز بإجراءات إدارية قبل إحداث أي تعديل أو تغيير	3.49	0.967	4	موافق	2
يقوم التغيير بتحسين أداء العاملين	3.53	1.046	4	موافق	1
تزويد القائد مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية عن التغيير	3.27	1.021	3	محايد	7
مقاومة الموظفون للتغيير إذا لم تتوافر لديهم المعلومات الدقيقة عن	3.04	1.131	3	محايد	9

أهداف ونتائج التغيير.					
مقاوم العمال التغيير نتيجة خوفهم من الخسارة المادية والمعنوية	3.10	0.964	3	محايد	8
اشراك إدارة سونلغاز العاملين في برامج التغيير	3.43	0.985	4	موافق	4
القيام بتشكيل فرق عمل خاصة بتنفيذ التغيير	3.27	0.896	3	محايد	6
يتم تحكم على التغييرات التي أحدثتها المؤسسة سابقا	3.29	1.006	3	محايد	5
يقوم التغيير بزيادة الثقة بين العامل والقائد	3.47	1.065	4	موافق	3
مجموع إدارة التغيير	3.3224	0.63528	3	محايد	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول الخاص بترتيب عبارات إدارة التغيير حسب استجابات أفراد العينة أن مستوى الممارسة جاء في مجمله في حدود "المحايد" بمتوسط حسابي كلي قدره (3.3224)، مما يعكس أن إدراك أفراد العينة لممارسات إدارة التغيير داخل مؤسسة سونلغاز يتسم بالمتوسط.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة المتعلقة بأن التغيير يساهم في تحسين أداء العاملين بمتوسط (3.53)، وهو ما يدل على وجود قناعة نسبية بأثر التغيير الإيجابي على الأداء.

تلتها عبارة قيام المؤسسة بإجراءات إدارية قبل إحداث التغيير بمتوسط (3.49)، ثم عبارة زيادة الثقة بين العامل والقائد بمتوسط (3.47)، مما يشير إلى أن الجوانب الإيجابية المرتبطة بالتغيير التنظيمي تحظى بقبول جيد نسبياً لدى أفراد العينة.

في المقابل، سجلت بعض العبارات مستويات محايدة تميل إلى الضعف، خاصة تلك المتعلقة بمقاومة التغيير بسبب نقص المعلومات (3.04)، والخوف من الخسارة المادية والمعنوية (3.10)، إضافة إلى تزويد القائد للمرؤوسين بالمعلومات الضرورية (3.27)، وهو ما يعكس وجود قصور نسبي في التواصل الداخلي وإدارة الجانب الإنساني للتغيير.

ثالثا خصائص عينة الدراسة:

من أجل التعمق في الدراسة الوصفية، سيتم التعرف على مميزات العينة المختارة من خلال تشخيصها من ناحية المعلومات الخاصة بها والمتحصل عليها من الاستبيان، كما يلي:

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

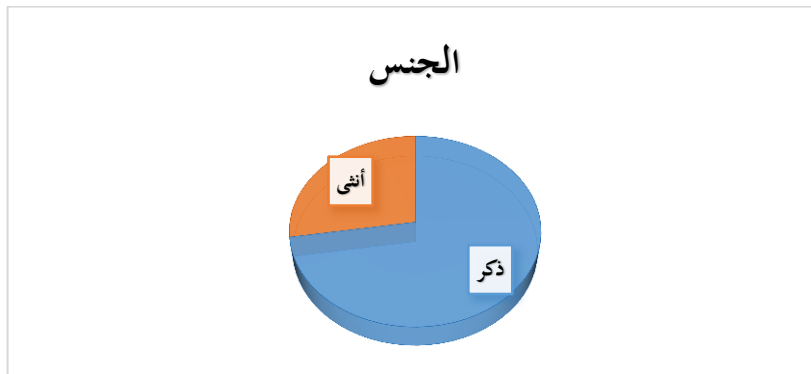
الجدول 7.2: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	37	72.50
أنثى	14	27.50
المجموع	51	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل 2.2: تمثيل أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس أن غالبية المبحوثين هم من الذكور بنسبة بلغت (72.50%) مقابل (27.50%) من الإناث، حيث بلغ العدد الإجمالي للعينة 51 فردًا. ويعكس هذا التوزيع هيمنة العنصر الذكري على طبيعة العمل داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما قد يرتبط بطبيعة النشاط الميداني والتقني الذي تتميز به مؤسسة سونلغاز، والذي غالبًا ما يستقطب فئة الذكور بشكل أكبر مقارنة بالإناث.

2. توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

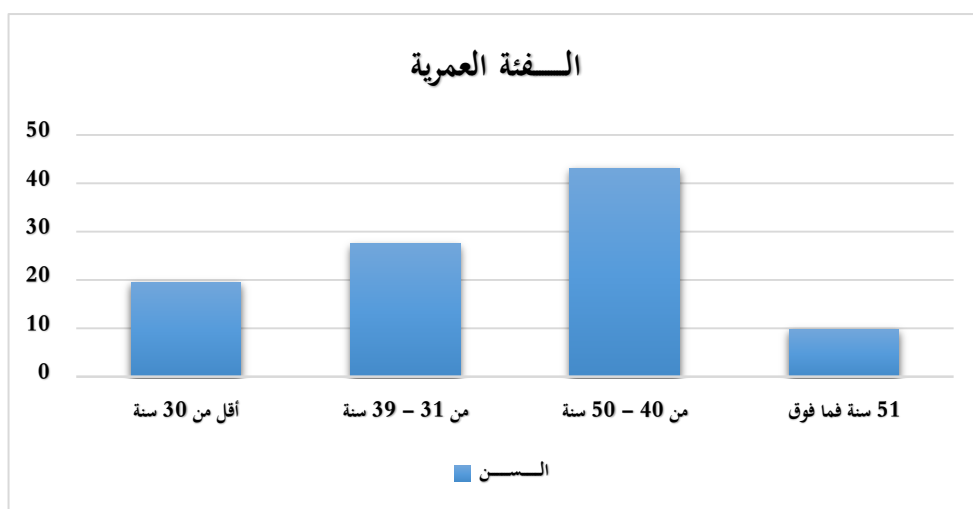
الجدول 8.2: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

النسبة المئوية	التكرارات	السن
19.60	10	أقل من 30 سنة
27.50	14	من 31 – 39 سنة
43.10	22	من 40 – 50 سنة
9.8	5	51 سنة فما فوق
100	51	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل 2.3: تمثيل أفراد العينة حسب الفئة العمرية:



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (40 – 50 سنة) بنسبة بلغت (43.10%)، تليها فئة (31 – 39 سنة) بنسبة (27.50%)، ثم فئة أقل من 30 سنة بنسبة (19.60%)، في حين تمثل الفئة (51 سنة فما فوق) أقل نسبة بـ (9.8%) من إجمالي العينة البالغ عددها 51 مفردة.

3. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

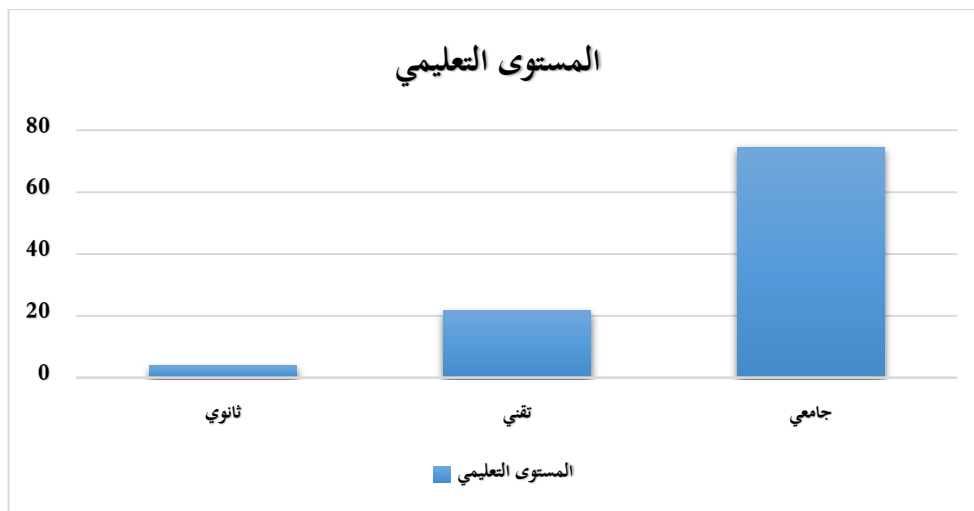
الجدول 9.2: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	02	3.9
تقني	11	21.6
جامعي	38	74.50
المجموع	51	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل 4. 2 : تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أن أغلب المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي بنسبة مرتفعة بلغت (74.50%)، وهو ما يعكس الطابع الأكاديمي الغالب على موظفي المؤسسة محل الدراسة. في حين تمثل فئة المستوى التقني نسبة (21.6%)، أما فئة المستوى الثانوي فقد سجلت أدنى نسبة بـ (3.9%) فقط من إجمالي العينة البالغ عددها 51 فردًا.

4. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

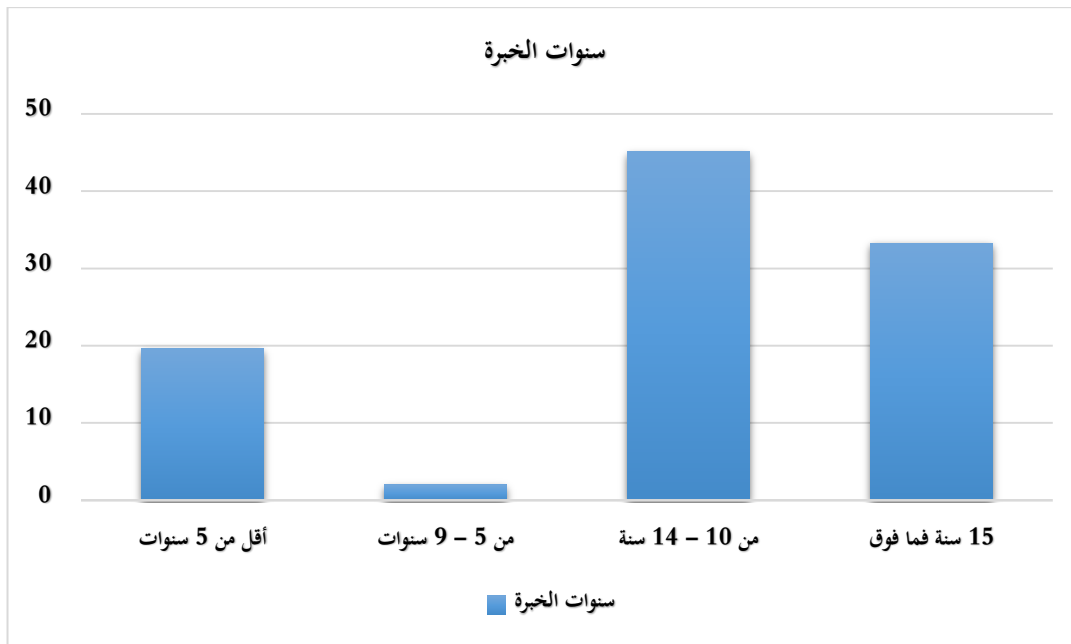
الجدول 10.2: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	19.60
من 5 – 9 سنوات	01	2
من 10 – 14 سنة	23	45.10
15 سنة فما فوق	17	33.3
المجموع	51	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل 2. 5 : تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة أن الفئة الأكثر تمثيلًا هي فئة (10 – 14 سنة) بنسبة بلغت (45.10%)، تليها فئة (15 سنة فما فوق) بنسبة (33.3%)، ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (19.60%)، في حين سجلت فئة (5 – 9 سنوات) أدنى نسبة تمثيل بـ (2%) فقط من إجمالي العينة البالغ عددها 51 فردًا.

الفرع الثاني: ثبات وصدق الاستبيان:

من أجل معرفة وتأكيد من درجة الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة المتمثلة في العبارات المستخدمة في الاستبيان، سنقوم بحساب معامل الثبات "ألفا-كرونباخ".

أولاً: حساب معامل الثبات "ألفا - كرونباخ":

هو معامل يأخذ قيمة محصورة بين 0 و1، بحيث كلما اقترب من الواحد كلما كانت عبارات الاستبيان أكثر ثباتاً، وتتمثل قواعد الحكم على درجة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان كما يلي:

إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" أقل من "0.6"، فهذا يدل على أن العبارات لها ثبات ضعيف، مما يستوجب إعادة النظر في عبارات الاستبيان عن طريق تعديلها أو حذفها أو إلغائها نهائياً.

إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" يتراوح ما بين [0.6 – 0.7] فهذا يدل على أن عبارات الاستبيان لها ثبات مقبول.

إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" يتراوح ما بين [0.7 – 0.8] فهذا يدل على أن عبارات الاستبيان لها ثبات جيد.

إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" أكبر من "0.8" فهذا يدل على أن عبارات الاستبيان لها ثبات ممتاز وكلها تخدم موضوع الدراسة.

وبالاعتماد على تحليل نتائج إجابات العينة والبالغ عددها 51، تم استخراج معامل ارتباط ألفا كرونباخ لكل من أبعاد المتغير التابع والمستقل وكانت قيمة معامل الثبات لمحاور الاستبانة ممتازة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 11.2: معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ"

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
19	0.928

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

قد بلغ معامل الثبات "ألفا كرونباخ" قيمة 0.928، وهي قيمة مرتفعة جدًا تفوق الحد الأدنى المقبول في الدراسات الإحصائية (0.70)، مما يدل على أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقراتها.

الجدول 12.2: معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ" للمتغير المستقل

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
10	0.919

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

قد بلغ معامل الثبات "ألفا كرونباخ" قيمة 0.919، وهي قيمة مرتفعة تدل على قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس. وتشير هذه النتيجة إلى أن الأسئلة الخاصة بالمتغير المستقل متجانسة فيما بينها وتقيس نفس البعد بشكل منسجم ودقيق.

الجدول 13.2: معامل ثبات "ألفا كرونباخ" للمتغير التابع:

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
09	0.808

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بلغ معامل الثبات "ألفا كرونباخ" قيمة 0.808، وهي قيمة تفوق الحد الأدنى المقبول في الدراسات الإحصائية (0.70)، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي بين فقراتها.

ثانياً: التأكد من صدق وثبات الدراسة

1. التأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة

أ- حساب الاتساق الداخلي

يستخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب قيمة معامل الارتباط عندما يكون المتغيران المراد قياس الارتباط بينهما متغيرات كمية ويشترط تساوي عدد الحالات كلا من المتغيرين، نستخدمه في الدراسة لتأكيد الصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.⁶¹

يكون ذلك بحساب درجة ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لعبارات المحور الذي ينتمي إليه، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" بين درجة كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية لعبارات هذا المحور.

الجدول 2. 14: الصدق الداخلي لفقرات الإدارة الاستراتيجية

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.709**	تقوم الاستراتيجية للبيئة الداخلية المؤسسة بالتحليل
	0.711**	تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية
	0.763**	المؤسسة قادرة على التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية
	0.793**	تسهم المؤسسة العاملين في إعداد استراتيجيتها
	0.735**	توضح المؤسسة رسالتها ورؤيتها
	0.853**	توضح رسالة المؤسسة الجوانب التي تميزها عن المؤسسات الأخرى
	0.738**	تحرص المؤسسة على الصعوبات التي تعيق عملها وتعمل على إيجاد الحلول لها
	0.832**	بإمكان المؤسسة مواجهة الأمور الطارئة والغير متوقعة في سير عملها

⁶¹ - مهدي محمد القصاص، "الاحصاء والقياس الاجتماعي"، الطبعة الأولى، دار نبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق، 2014، ص: 258.

	0.807**	تأخذ المؤسسة بالحسبان نظم المكافآت والحوافز
	0.665**	يعمل المدير على مشاركة العاملين في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول الخاص بالصدق الداخلي لفقرات الإدارة الاستراتيجية أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0.665) و(0.853)، وهي قيم مرتفعة ودالة إحصائية، حيث جاءت جميعها موجبة وتشير إلى وجود علاقة قوية بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور.

كما أن أغلب القيم تجاوزت (0.70)، وهو ما يعكس تجانسًا واضحًا بين الفقرات وقدرتها على قياس نفس البعد المتعلق بالإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة. وتُسجل أعلى قيمة ارتباط عند الفقرة المتعلقة بتميز رسالة المؤسسة عن غيرها (0.853)، مما يدل على أهميتها الكبيرة في بناء هذا المحور، في حين سجلت أقل قيمة عند فقرة مشاركة المدير للعاملين في تحديد الرؤية (0.665) لكنها تبقى ضمن المستوى المقبول إحصائيًا.

وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن فقرات المحور تتمتع بصدق داخلي جيد، ويمكن الاعتماد عليها في القياس والتحليل الميداني بثقة وموثوقية عالية.

الجدول 2. 15: الصدق الداخلي لفقرات إدارة التغيير

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.758**	قيام سونلغاز بإجراءات إدارية قبل إحداث أي تعديل أو تغيير
	0.748**	يقوم التغيير بتحسين أداء العاملين
	0.587**	تزويد القائد مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية عن التغيير
	0.505**	مقاومة الموظفون للتغيير إذا لم تتوافر لديهم المعلومات الدقيقة عن أهداف ونتائج التغيير.
	0.745**	مقاوم العمال التغيير نتيجة خوفهم من الخسارة المادية والمعنوية

	0.775**	اشراك إدارة سونلغاز العاملين في برامج التغيير
	0.739**	القيام بتشكيل فرق عمل خاصة بتنفيذ التغيير
	0.687**	يتم تحكم على التغييرات التي أحدثتها المؤسسة سابقا
	0.185	يقوم التغيير بزيادة الثقة بين العامل والقائد

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول الخاص بالصدق الداخلي لفقرات إدارة التغيير أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0.185) و(0.775)، حيث سجلت أغلب الفقرات قيمةً متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائية، مما يدل على وجود تجانس مقبول بين الفقرات وقدرتها على قياس نفس البعد المرتبط بإدارة التغيير داخل مؤسسة سونلغاز.

وقد جاءت أعلى قيمة ارتباط عند فقرة إشراك الإدارة للعاملين في برامج التغيير (0.775)، ما يعكس أهميتها في تفسير هذا المحور، تليها فقرة الإجراءات الإدارية قبل إحداث التغيير (0.758). في المقابل، سجلت بعض الفقرات قيمةً متوسطة مثل الخوف من الخسارة (0.745) وتشكيل فرق العمل (0.739)، وهي قيم تدعم كذلك قوة الاتساق الداخلي.

أما الفقرة المتعلقة بزيادة الثقة بين العامل والقائد فقد سجلت قيمة ضعيفة جدًا (0.185)، مما قد يشير إلى ضعف ارتباطها بالمحور مقارنة ببقية الفقرات.

وبشكل عام، يمكن القول إن فقرات المحور تتمتع بصدق داخلي مقبول إلى جيد، مع إمكانية إعادة النظر في بعض الفقرات الضعيفة لتعزيز قوة المقياس ودقته في القياس.

تأكيد صدق الاتساق الداخلي باستخدام "معامل الارتباط بيرسون":

يُوظف معامل ارتباط "بيرسون" (Pearson Correlation) كأداة إحصائية معيارية لتقدير درجة الاتساق الداخلي والصدق البنائي للأداة؛ حيث يُستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات الكمية، شريطة تماثل عدد المشاهدات في كلى المتغيرين. ويهدف الباحث من خلال هذا الإجراء إلى البرهنة على "صلاحية القياس"، أي إثبات أن المقياس يقيس فعلياً الأبعاد والمفاهيم التي صُمم لأجلها.⁶²

وتتم هذه العملية الإجرائية عبر حساب معامل الارتباط بين درجة كل مفردة (أو بُعد) والدرجة الكلية للمحور الذي تندمج فيه. ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة، تم صياغة الفرضيات الصفرية والبديلة على النحو التالي:

⁶² مهدي محمد القصاص، مرجع سابق، ص 258.

- الفرضية H0: لا يوجد ارتباط بمعنى $r \in [-1, 1]$
- الفرضية H1: يوجد ارتباط بمعنى $r \in [-1, 1]$

الجدول رقم 2.16: معاملات الارتباط بين المتغير المستقل مع المتغير التابع

الإدارة الاستراتيجية		إدارة التغيير	
الإدارة الاستراتيجية	معامل بيرسون	1	0.788**
	قيمة sig	-	0.000
	N	51	51
إدارة التغيير	معامل بيرسون	0.788**	1
	قيمة sig	0.000	-
	N	51	51
** دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01			

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير، حيث بلغ معامل بيرسون (0.788) وهي قيمة مرتفعة تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01)، مما يؤكد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية وليست ناتجة عن الصدفة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث الإجابة عن إشكالية الدراسة وذلك بتوضيح العلاقة التأثيرية بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع، عبر إجراء اختبارات قبول أو رفض فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية على: توجد علاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير

الجدول 17.2: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية	R	R ²	B	Df	F	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	القرار
توجد علاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير	0.788	0.621	0.381	1	80.305	0.000	محقة
				49			
				50			
				مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).			

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تُظهر نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود علاقة قوية وإيجابية بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.788$)، مما يعكس قوة الترابط بين المتغيرين داخل المؤسسة محل الدراسة.

كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.621$)، وهو ما يعني أن الإدارة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 62.1% من التغيرات الحاصلة في إدارة التغيير، وهي نسبة معتبرة تدل على التأثير الكبير لهذا المتغير المستقل. بالإضافة إلى

ذلك، بلغ معامل الانحدار ($B = 0.381$) ، ما يشير إلى وجود تأثير إيجابي للإدارة الاستراتيجية على إدارة التغيير، بحيث كلما ارتفع مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية ارتفع مستوى نجاح إدارة التغيير.

كما جاءت قيمة ($F = 80.305$) دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي وصلاحيته لتفسيره للعلاقة بين المتغيرين.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير في مؤسسة سونلغاز إيليزي، وهو ما يبرز الدور المحوري للإدارة الاستراتيجية في دعم وإنجاح عمليات التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى والثانية:

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية على: تساهم عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات وتحسين أدائها.

الجدول 18.2: اختبار عينة واحدة للفرضية الفرعية الأولى

اختبار t لعينة واحدة						
Valeur de test = 3						
Intervalle de confiance 95% de la différence		فارق المتوسطات	قيمة sig	درجة الحرية	قيمة t	
قيمة دنيا	قيمة عليا					
2.7191	2.2926	2.50588	0.000	50	23.601	الإدارة الاستراتيجية

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تُبين نتائج اختبار (t) لعينة واحدة الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى أن قيمة المتوسط الفعلي للإدارة الاستراتيجية تختلف بشكل واضح عن القيمة الاختبارية (1)، حيث بلغت قيمة ($t = 23.601$) عند درجة حرية (50) وبمستوى دلالة إحصائية ($Sig = 0.000$) ، وهو ما يدل على وجود فرق جوهري ودال إحصائيًا لصالح المتوسط الحسابي الفعلي. كما بلغ فارق المتوسطات (2.50588)، مع مجال ثقة يتراوح بين (2.2926) و(2.7191)، مما يعزز ثبات ودقة هذه النتيجة ويؤكد أن الفروق ليست عشوائية.

وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية يُمارس بدرجة مرتفعة داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يعكس مساهمته الفعلية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المحيطة بها وتحسين أدائها العام.

وبالتالي يمكن القول إن الفرضية الفرعية الأولى محققة إحصائياً، مما يؤكد أهمية التحليل الاستراتيجي كأحد الركائز الأساسية في دعم فعالية الإدارة داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية على: تساهم إدارة التغيير في مؤسسة سونلغاز في تحسين أداء العاملين وتعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين.

الجدول 19.2: اختبار عينة واحدة للفرضية الفرعية الثانية

اختبار t لعينة واحدة						
Valeur de test = 3						
<i>Intervalle de confiance 95% de la différence</i>		فارق المتوسطات	قيمة sig	درجة الحرية	قيمة t	
قيمة دنيا	قيمة عليا					
2.5011	2.1438	2.32244	0.000	50	26.107	إدارة التغيير

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تُظهر نتائج اختبار (t) لعينة واحدة للفرضية الفرعية الثانية أن متوسط إدارة التغيير يختلف بشكل كبير عن القيمة الاختبارية (1)، حيث بلغت قيمة (t = 26.107) عند درجة حرية (50) وبمستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000)، وهو ما يؤكد وجود فرق معنوي قوي ودال إحصائياً لصالح المتوسط الفعلي. كما بلغ فارق المتوسطات (2.32244)، مع مجال ثقة يتراوح بين (2.1438) و(2.5011)، مما يعزز موثوقية النتائج ويؤكد أن هذا الفرق ليس ناتجاً عن الصدفة.

وبناءً على هذه المعطيات، يتبين أن إدارة التغيير داخل مؤسسة سونلغاز تُمارس بدرجة إيجابية وفعّالة، وتسهم بشكل واضح في تحسين أداء العاملين وتعزيز مستوى الثقة بين الإدارة والموظفين. وعليه يمكن القول إن الفرضية الفرعية الثانية محققة إحصائياً، مما يعكس الدور الإيجابي لإدارة التغيير في تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة ودعم فعالية الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: اختبار الفروقات

الهدف من قيام بهذا التحليل هو التأكد من صلاحية نموذج الدراسة والنتائج المتحصل عليها، وذلك من خلال القيام بتحليل التباين الأحادي Anova 1 facteur حيث نفرض أنه توجد فروقات طبقاً للمتغيرات الوظيفية لعينة الدراسة عند مستوى دلالة أقل من 0,05، وللتأكد من وجود فروقات من عدمها نطرح الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة معنوية 0,05:

• H_0 : عدم وجود فروقات $Sig > 0,05$

• H_1 : وجود فروقات $Sig < 0,05$

تنص الفرضية على: توجد فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق الإدارة الاستراتيجية تُعزى الى العوامل الديموغرافية "الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة".

جدول 2. 20: اختبار فروقات تأثير البيانات الشخصية على سياسات المتغير المستقل "الإدارة الاستراتيجية"

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.708	0.142	0.83	1	0.83	بين المجموعات	الجنس
		0.585	49	28.665	المجموعات الداخلية	
			50	28.748	المجموع	
0.462	0.873	0.506	3	1.517	بين المجموعات	السن
		0.579	47	27.231	المجموعات الداخلية	
			50	28.748	المجموع	
0.761	0.275	0.163	2	0.326	بين المجموعات	ي التعليم المستوى

		0.592	48	28.422	المجموعات الداخلية	
			50	28.748	المجموع	
0.382	1.043	0.593	3	1.794	بين المجموعات	سنوات الخبرة
		0.573	47	26.954	المجموعات الداخلية	
			50	28.748	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تُبين نتائج اختبار الفروق (ANOVA) المتعلقة بتأثير المتغيرات الديموغرافية على تطبيق الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لكل من الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

حيث سجل متغير الجنس قيمة ($F = 0.142$) ومستوى دلالة ($Sig = 0.708$)، وهو أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في إدراك أو تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

كما أظهرت نتائج متغير السن قيمة ($F = 0.873$) مع مستوى دلالة (0.462)، وهي أيضاً غير دالة إحصائياً، مما يعني أن الفئات العمرية المختلفة تتقارب في تقييمها لمستوى الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة.

وبالنسبة للمستوى التعليمي، فقد بلغت قيمة ($F = 0.275$) ومستوى الدلالة (0.761)، مما يؤكد عدم وجود تأثير معنوي لهذا المتغير على تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

أما سنوات الخبرة فقد سجلت قيمة ($F = 1.043$) مع مستوى دلالة (0.382)، وهي بدورها غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن الخبرة المهنية لا تُحدث فروقاً جوهرية في إدراك أو تطبيق هذا المتغير.

يمكن القول إن الفرضية القائلة بوجود فروق تعزى للمتغيرات الديموغرافية غير محققة، وهو ما يدل على تجانس آراء أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية بغض النظر عن خصائصهم الشخصية والمهنية.

تنص الفرضية على: توجد فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق إدارة التغيير تُعزى الى العوامل الديموغرافية "الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة".

جدول 2.21: اختبار فروقات تأثير البيانات الشخصية على سياسات المتغير المستقل "إدارة التغيير"

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.761	0.094	0.038	1	0.038	بين المجموعات	الجنس
		0.411	49	20.141	المجموعات الداخلية	
			50	20.179	المجموع	
0.509	0.784	0.321	3	0.962	بين المجموعات	السن
		0.579	47	19.217	المجموعات الداخلية	
			50	20.179	المجموع	
0.602	0.512	0.211	2	0.422	بين المجموعات	المستوى التعليمي
		0.592	48	19.758	المجموعات الداخلية	
			50	20.179	المجموع	
0.792	0.347	0.146	3	0.437	بين المجموعات	سنوات الخبرة
		0.420	47	19.742	المجموعات الداخلية	
			50	20.179	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تُظهر نتائج اختبار الفروق (ANOVA) المتعلقة بتأثير العوامل الديموغرافية على تطبيق إدارة التغيير داخل المؤسسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حسب الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

حيث سجل متغير الجنس قيمة ($F = 0.094$) ومستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.761$)، وهو ما يفوق (0.05) مما يدل على عدم وجود اختلافات بين الذكور والإناث في تقييم إدارة التغيير. كما أظهرت نتائج متغير السن قيمة ($F = 0.784$) ومستوى دلالة (0.509)، ما يشير إلى تقارب آراء الفئات العمرية المختلفة دون تأثير معنوي لهذا المتغير. وبالنسبة للمستوى التعليمي، فقد بلغت قيمة ($F = 0.512$) ومستوى الدلالة (0.602)، وهو ما يؤكد أن اختلاف المستوى التعليمي لا يؤدي إلى فروق في إدراك أو تطبيق إدارة التغيير.

أما سنوات الخبرة فقد سجلت قيمة ($F = 0.347$) ومستوى دلالة (0.792)، وهي أيضاً غير دالة إحصائياً، مما يدل على أن الخبرة المهنية لا تُحدث تأثيراً جوهرياً على تقييم إدارة التغيير داخل المؤسسة. يمكن القول بأن الفرضية غير محققة إحصائياً، وأن آراء أفراد العينة متجانسة بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية، مما يعكس وحدة التصور حول إدارة التغيير داخل مؤسسة سونلغاز.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل عرفنا على مؤسسة سونلغاز وعرضنا درجة تطبيقها في الجانب النظري من خلال توزيع استبيان موجه لموظفي مؤسسة سونلغاز ثم القيام بمعالجة البيانات المتحصل عليها عبر برنامج "SPSS" من أجل إثراء الدراسة الميدانية.

أما فيما يخص إيجاد العلاقة التأثيرية بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير، فقد تم توزيع استبيان موجه لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فقد وجدنا وجود علاقة ارتباط وتأثير قوي بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير حيث أُعْطِيَتْ نتائج إيجابية

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع "دور الإدارة الاستراتيجية في نجاح إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بإيليزي"، يمكن التأكيد على أن الإدارة الاستراتيجية أصبحت تمثل أحد أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لضمان استمراريته وتحقيق أهدافها في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتعقيد المتزايد. فالمؤسسة اليوم لم تعد تعتمد فقط على أساليب التسيير التقليدية، بل أصبحت مطالبة بتبني رؤية استراتيجية واضحة قادرة على استشراف المستقبل والتكيف مع مختلف التحولات الداخلية والخارجية.

وقد أوضحت هذه الدراسة أن إدارة التغيير لا تُعد عملية ظرفية أو عشوائية، بل هي عملية منظمة ومخططة تحتاج إلى إطار استراتيجي شامل يوجهها ويضمن نجاحها. إذ إن الإدارة الاستراتيجية تساهم في تحديد الاتجاه العام للمؤسسة، وتساعد على وضع الأولويات، وتوجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. كما أنها تلعب دورًا محوريًا في تقليل حالات المقاومة للتغيير من خلال إشراك العاملين في صياغة وتنفيذ القرارات، وتعزيز ثقافة التنظيم والتواصل الداخلي.

ومن خلال الجانب التطبيقي للدراسة المتمثل في مؤسسة سونلغاز بإيليزي، تبين أن نجاح عمليات التغيير يرتبط بشكل وثيق بمدى قوة ووضوح التوجهات الاستراتيجية المعتمدة داخل المؤسسة. حيث أن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي وتعمل على تحديث أساليب تسييرها بشكل مستمر تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء العام. كما أن وجود قيادة استراتيجية فعالة يساهم في توجيه عملية التغيير بشكل تدريجي ومنظم، مما يقلل من الصعوبات التي قد تواجهها المؤسسة أثناء تطبيق التغيير.

كما خلصت الدراسة إلى أن العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير هي علاقة تكاملية وليست منفصلة، إذ لا يمكن تحقيق تغيير ناجح داخل المؤسسة دون وجود رؤية استراتيجية واضحة، كما أن الإدارة الاستراتيجية في حد ذاتها تحتاج إلى التغيير المستمر لتبقى مواكبة للتطورات. وبالتالي فإن التفاعل بين هذين المفهومين يشكل عنصرًا حاسمًا في تطوير أداء المؤسسات الاقتصادية وتحسين قدرتها التنافسية.

نتائج الدراسة:

الدراسة التطبيقية:

- يوجد ارتباط بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير، أي وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين.
- توجد علاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير، وبالتالي الفرضية محققة.

- تساهم عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات وتحسين أدائها، وبالتالي الفرضية محققة.
- تساهم إدارة التغيير في مؤسسة سونلغاز في تحسين أداء العاملين وتعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين، وبالتالي الفرضية محققة.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق الإدارة الاستراتيجية تُعزى إلى العوامل الديموغرافية "الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة"، وبالتالي الفرضية غير محققة
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق إدارة التغيير تُعزى إلى العوامل الديموغرافية "الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة"، وبالتالي الفرضية غير محققة

آفاق الدراسة

تفتح هذه الدراسة مجموعة من الآفاق البحثية والعلمية التي يمكن تناولها مستقبلاً بشكل أوسع وأعمق، خاصة وأن موضوع العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير يُعد من المواضيع الحيوية والمتجددة في مجال تسيير المؤسسات الاقتصادية.

- يمكن التوسع في دراسة هذا الموضوع من خلال تطبيقه على مؤسسات اقتصادية أخرى عمومية وخاصة، بهدف المقارنة بين مختلف التجارب واستخلاص الفروقات في مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية على نجاح التغيير.
- كما يمكن مستقبلاً دراسة أثر المتغيرات الحديثة مثل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي على كل من الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير، ومدى مساهمتها في تسريع عمليات التغيير داخل المؤسسات.
- من الآفاق المهمة أيضاً تعميق الدراسة في جانب القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة التغيير، من خلال تحليل أنماط القيادة الأكثر فعالية في دعم التحول التنظيمي.
- يمكن كذلك تطوير البحث من خلال التركيز على الموارد البشرية بشكل أكبر، ودراسة دورها في إنجاح التغيير في ظل وجود أو غياب التوجه الاستراتيجي داخل المؤسسة.

قائمة المراجع:

- 01- محمد هاني محمد ، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى ، دار المعتمد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص 15.
- 02- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر، الأردن ، عمان ، 2007.
- 03- عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية منحنى نظري تطبيقي، الطبعة الأولى ، دار النشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 04- محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى ، دار المعتمد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.
- 05- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
- 06- أحمد جلال، رضا جمال، مبادئ في الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار خالد للحياني للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016.
- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة ، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2015.
- 07- أحمد القطامين، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان ، 2009.
- 08- شارلز هزل، جاريث جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، الطبعة الأولى، دار المريخ، السعودية، الرياض ، 2007.
- 09- نبيل حامد مرسي صقر، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى ، المكتب العربي الحديث الاسكندرية ، مصر، الاسكندرية، 2008.
- 10- أحمد القطامين، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان ، 2009.
- 11- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، الأردن، عمان، 1998.
- 12- ماجد عبد المهدي مساعدة ، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2018.
- 13- محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، الطبعة الثانية، دار الجنان 2014.

- 14- ماجد صقور الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وأساسيات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021.
- 15- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة السابعة، مجموعة النيل العربية، مصر، القاهرة، 1999.
- 16- جمال محمد عبدالله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.
- 17- ربيعي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.
- 18- علي الحمادي، التغيير الذكي، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، لبنان، بيروت.
- 19- ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013.
- 20- يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- 21- جون بي كوتر، قيادة التغيير، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، السعودية، الرياض، 2018.
- 22- بن مدور صلاح الدين، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، أثر إدارة التغيير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص إدارة الموارد البشرية، ص 18-19-20.
- 23- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2013.
- 24- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثالثة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2017.
- نوال بوعلاق، دور قيادة إدارة التغيير وطرق تفعيلها، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم 25 التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المسيلة، سنة 2015.
- عمراقاسم، الشيخ الساوس، واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 26 الجزائر دراسة ميدانية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأدرار، مجلة الحقيقة، المجلد 14، العدد 1، أدرار، سنة 2015، ص 296-316.
- نور الهدى بوطبة، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات 27 الجامعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-1، باتنة، سنة 2016.
- ²⁸- نورة بوعلاقة، عبد الرزاق سلام، واقع تطبيق إدارة التغيير في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة شركة سونلغاز "مركز بني سليمان المدية"، المجلد 8، العدد 1، بني سليمان، المدية، سنة 2019، ص 13-28.

- ²⁹ - آدم شيتير، الإدارة الاستراتيجية من التفكير إلى الفعل الاستراتيجيين، دراسة حالة مجمع كوندور إلكترونيك ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارة والإدارة ، جامعة الجزائر 3، الجزائر ، سنة 2020، ص421.
- ³⁰ - سماح بوترة، لامية قدور، الإدارة الاستراتيجية ودورها في مستقبل منظمات الأعمال ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، قالمة، السنة 2022.
- ³¹ - عيسى مطر مأمون، سلى آدم مأمون، أثر الإدارة الاستراتيجية على الرضاء الوظيفي في المؤسسات المالية في السودان، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، المجلد 12، العدد 3، السودان، السنة 2022.
- ³² - David Iepak Virtual hr. strategic human resource management in the 21st century ; human resource management review ; vol8 ; number3 ; 1998.
- ³³ - an evidence-based review of e-hrm and strategic human resource "sandra fisher ,janet marler Human resource management review 23 (2013) 18-3" management
- ³⁴ - kendra m.turner (2017) - تأثير إدارة التغيير على سلوك موظفين إدارة الجامعة (أطروحة دكتوراه) .
- ³⁵ - Allan macpleron بعنوان " التغيير والقيادة " في 2021 في جامعة إسكتلندا لنيل شهادة ماجستير .
- 36- وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.
- 37- دبو بولدبان داليت، مناهج البحث في تربية وعلم النفس، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، القاهرة، 1997.
- 38- مهدي محمد القصاص، الطبعة الأولى، "الاحصاء والقياس الاجتماعي"، دارنيبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق، 2014.
- 39- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "أساليب البحث العلمي والتحليل الاحصائي التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا واستخدام برنامج SPSS"، الطبعة الأولى، الدار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 40- محمود احمد درويش، الطبعة الأولى، مناهج البحث في علوم الإنسانية، مؤسسة الأمم العربية لنشر والتوزيع، 2018.
- 41- حامد بهاء الكبيسي، الطبعة الأولى ، مناهج البحث العلمي في العلوم الادارية، العراق، 2014.

الملاحق:

الملحق 01: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي إليزي

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان موجه لموظفي مؤسسة سونلغاز

سيدي، سيدتي الفاضل (ة)، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، تحية طيبة وبعد:

في إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال تحت عنوان:

"أثر الإدارة الاستراتيجية على نجاح إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية"

- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -

ومن أجل إنجاز الجانب التطبيقي من المذكرة، يشرفني أن أتقدم إليكم بهذا الاستبيان راجيا منكم التكرم بتقديم المساعدة عبر الإجابة عن الاستمارة المرافقة بكل شفافية وموضوعية، وأتعهد بأن ما تدلون به من إجابات وبيانات سيحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا مسبقا على مساهمتكم في نجاح هذه الدراسة

الجزء الأول: محاور الدراسة

➤ المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية

ما مدى موافقتك على العبارات التالية:

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
(1) تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية					
(2) المؤسسة قادرة على التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية					
(3) تسهم المؤسسة العاملين في إعداد استراتيجيتها					
(4) توضح المؤسسة رسالتها ورؤيتها					
(5) توضح رسالة المؤسسة الجوانب التي تميزها عن المؤسسات الأخرى					
(6) تحرص المؤسسة على الصعوبات التي تعيق عملها وتعمل على إيجاد الحلول لها					
(7) بإمكان المؤسسة مواجهة الأمور الطارئة والغير متوقعة في سير عملها					
(8) تأخذ المؤسسة بالحسبان نظم المكافآت والحوافز					
(9) يعمل المدير على مشاركة العاملين في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة					

➤ المحور الثاني: إدارة التغيير

ما مدى موافقتك على العبارات التالية:

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1. قيام سونلغاز بإجراءات إدارية قبل إحداث أي تعديل أو تغيير					
2. يقوم التغيير بتحسين أداء العاملين					
3. تزويد القائد مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية عن التغيير					
4. مقاومة الموظفون للتغيير إذا لم تتوافر لديهم المعلومات الدقيقة عن أهداف ونتائج التغيير					
5. مقاوم العمال التغيير نتيجة خوفهم من الخسارة المادية والمعنوية					
6. اشراك إدارة سونلغاز العاملين في برامج التغيير					
7. القيام بتشكيل فرق عمل خاصة بتنفيذ التغيير					
8. يتم تحكم على التغييرات التي أحدثتها المؤسسة سابقا					
9. يقوم التغيير بزيادة الثقة بين العامل والقائد					

الجزء الثاني: البيانات الشخصية

1. الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

2. الفئة العمرية:

☐ من 31 – 39 سنة

☐ أقل من 30 سنة

☐ 51 سنة فما فوق

☐ من 40 – 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

☐ ثانوي

☐ ثانوي فأقل

☐ جامعي

☐ تقني

4. سنوات الخبرة:

☐ من 5 – 9 سنوات

☐ أقل من 05 سنوات

☐ 15 سنة فما فوق

☐ من 10 – 14 سنة

الملحق 02: رابط الاستبيان الالكتروني



Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations		
Valide	51	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables
de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	19

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
A1	61,63	143,678	,582	,925
A2	61,29	143,492	,635	,924
A3	61,61	140,163	,720	,922
A4	61,57	139,290	,696	,922
A5	61,33	144,547	,650	,924
A6	61,24	139,744	,786	,921
A7	61,20	142,961	,698	,923
A8	61,39	137,843	,768	,921
A9	61,78	138,373	,739	,921
A10	61,51	141,735	,630	,924
B1	61,47	140,894	,727	,922
B2	61,43	138,410	,773	,921

B3	61,69	148,580	,357	,930
B4	61,92	147,754	,345	,931
B5	61,86	141,481	,702	,922
B6	61,53	141,774	,672	,923
B7	61,69	142,780	,697	,923
B8	61,67	141,907	,651	,923
B9	61,49	158,575	-,044	,938

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations		
Valide	51	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	10

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
A1	31,73	47,803	,634	,914
A2	31,39	48,323	,642	,913
A3	31,71	46,772	,697	,910
A4	31,67	45,507	,729	,908
A5	31,43	48,770	,676	,912

A6	31,33	45,987	,812	,904
A7	31,29	48,372	,677	,911
A8	31,49	45,015	,779	,905
A9	31,88	45,346	,747	,907
A10	31,61	48,043	,577	,917

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations		
Valide	51	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,808	9

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
B1	26,41	25,247	,670	,769
B2	26,37	24,838	,648	,770
B3	26,63	26,878	,450	,796
B4	26,86	27,441	,335	,813
B5	26,80	25,401	,654	,771
B6	26,47	24,934	,690	,766
B7	26,63	25,918	,654	,773

B8	26,61	25,803	,575	,780
B9	26,43	31,570	-,001	,851

Corrélations

Corrélations

	X	Y
X	Corrélation de Pearson 1	,788**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N 51	51
Y	Corrélation de Pearson ,788**	1
	Sig. (bilatérale) ,000	
	N 51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	A1	A2	A3	A4	A5	A6
A1	Corrélation de Pearson 1	,490**	,396**	,575**	,412**	,643**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,003	,000
	N 51	51	51	51	51	51
A2	Corrélation de Pearson ,490**	1	,486**	,522**	,524**	,634**
	Sig. (bilatérale) ,000		,000	,000	,000	,000
	N 51	51	51	51	51	51
A3	Corrélation de Pearson ,396**	,486**	1	,699**	,481**	,531**
	Sig. (bilatérale) ,004	,000		,000	,000	,000
	N 51	51	51	51	51	51
A4	Corrélation de Pearson ,575**	,522**	,699**	1	,526**	,541**
	Sig. (bilatérale) ,000	,000	,000		,000	,000
	N 51	51	51	51	51	51
A5	Corrélation de Pearson ,412**	,524**	,481**	,526**	1	,658**
	Sig. (bilatérale) ,003	,000	,000	,000		,000
	N 51	51	51	51	51	51
A6	Corrélation de Pearson ,643**	,634**	,531**	,541**	,658**	1
	Sig. (bilatérale) ,000	,000	,000	,000	,000	
	N 51	51	51	51	51	51
A7	Corrélation de Pearson ,296*	,582**	,494**	,406**	,574**	,652**

	Sig. (bilatérale)	,035	,000	,000	,003	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51
A8	Corrélation de Pearson	,658**	,430**	,487**	,499**	,563**	,788**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51
A9	Corrélation de Pearson	,443**	,473**	,773**	,761**	,527**	,582**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51
A10	Corrélation de Pearson	,449**	,343*	,412**	,436**	,419**	,504**
	Sig. (bilatérale)	,001	,014	,003	,001	,002	,000
	N	51	51	51	51	51	51
X	Corrélation de Pearson	,709**	,711**	,763**	,793**	,735**	,853**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51

Corrélations

		B1	B2	B3	B4	B5	B6
B1	Corrélation de Pearson	1	,707**	,226	,202	,526**	,488**
	Sig. (bilatérale)		,000	,112	,156	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51
B2	Corrélation de Pearson	,707**	1	,198	,168	,542**	,453**
	Sig. (bilatérale)	,000		,163	,238	,000	,001
	N	51	51	51	51	51	51
B3	Corrélation de Pearson	,226	,198	1	,701**	,277*	,397**
	Sig. (bilatérale)	,112	,163		,000	,049	,004
	N	51	51	51	51	51	51
B4	Corrélation de Pearson	,202	,168	,701**	1	,363**	,218
	Sig. (bilatérale)	,156	,238	,000		,009	,124
	N	51	51	51	51	51	51
B5	Corrélation de Pearson	,526**	,542**	,277*	,363**	1	,565**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,049	,009		,000

		N	51	51	51	51	51	51
B6	Corrélation de Pearson		,488**	,453**	,397**	,218	,565**	1
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,004	,124	,000	
	N	51	51	51	51	51	51	51
B7	Corrélation de Pearson		,442**	,546**	,309*	,265	,639**	,679**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,027	,060	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
B8	Corrélation de Pearson		,569**	,495**	,251	,078	,444**	,636**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,076	,588	,001	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
B9	Corrélation de Pearson		,199	,185	-,066	-,198	-,046	,050
	Sig. (bilatérale)		,162	,194	,646	,163	,750	,725
	N	51	51	51	51	51	51	51
Y	Corrélation de Pearson		,758**	,748**	,587**	,505**	,745**	,775**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
A1	51	3,33	,993
A2	51	3,67	,931
A3	51	3,35	1,016
A4	51	3,39	1,097
A5	51	3,63	,848
A6	51	3,73	,961
A7	51	3,76	,885
A8	51	3,57	1,082
A9	51	3,18	1,090
A10	51	3,45	1,045
X	51	3,5059	,75826
N valide (liste)	51		

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
B1	51	3,49	,967

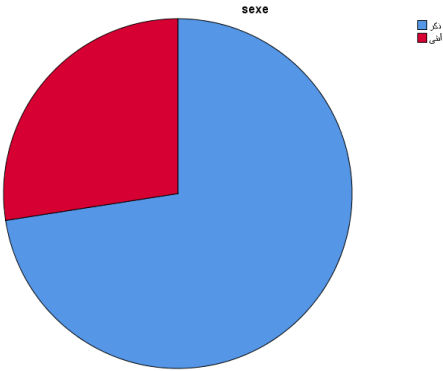
B2	51	3,53	1,046
B3	51	3,27	1,021
B4	51	3,04	1,131
B5	51	3,10	,964
B6	51	3,43	,985
B7	51	3,27	,896
B8	51	3,29	1,006
B9	51	3,47	1,065
Y	51	3,3224	,63528
N valide (liste)		51	

Fréquences

Statistiques

		sexe
N	Valide	51
	Manquant	0

Sexe				
		Fréquence	Pourcentage	
			Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	37	72,5	72,5
	أنثى	14	27,5	100,0
	Total	51	100,0	



Fréquences

Statistiques				
		age	Niveau	experience
N	Valide	51	51	51
	Manquant	0	0	0

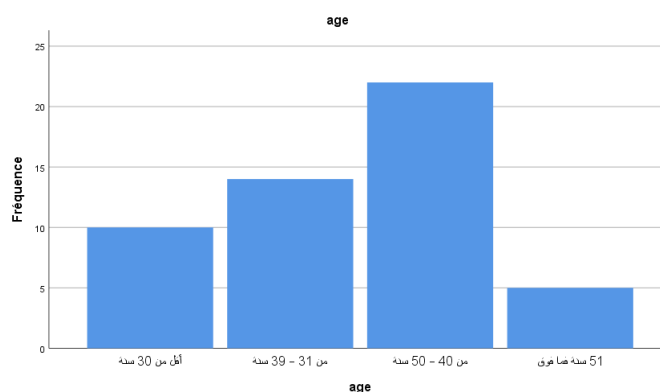
Table de fréquences

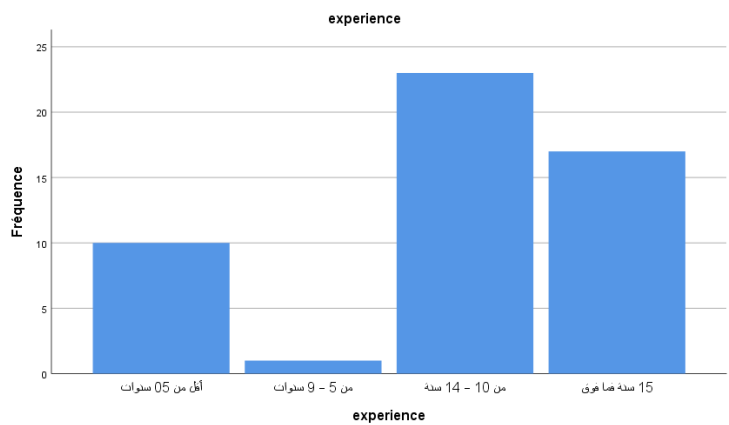
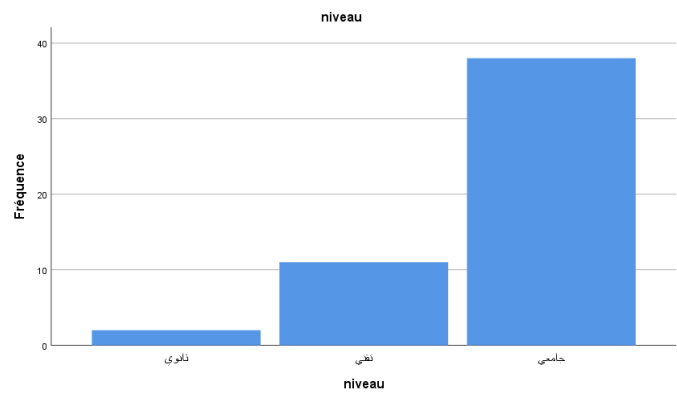
		Age			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	10	19,6	19,6	19,6
	من 31 – 39 سنة	14	27,5	27,5	47,1
	من 40 – 50 سنة	22	43,1	43,1	90,2
	51 سنة فما فوق	5	9,8	9,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

		Niveau			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	2	3,9	3,9	3,9
	تقني	11	21,6	21,6	25,5
	جامعي	38	74,5	74,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

		Experience			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	10	19,6	19,6	19,6
	من 5 – 9 سنوات	1	2,0	2,0	21,6
	من 10 – 14 سنة	23	45,1	45,1	66,7
	15 سنة فما فوق	17	33,3	33,3	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Graphique à barres





Explorer

Récapitulatif de traitement des observations

Observations					
Valide		Manquant		Total	
N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
X 51	100,0%	0	0,0%	51	100,0%

Descriptives

		Statistiques	Erreur standard
X	Moyenne	3,5059	,10618
	Intervalle de confiance à 95	Borne inférieure	3,2926
	% pour la moyenne	Borne supérieure	3,7191
	Moyenne tronquée à 5 %		3,5694
	Médiane		3,7000
	Variance	,575	
	Ecart type	,75826	

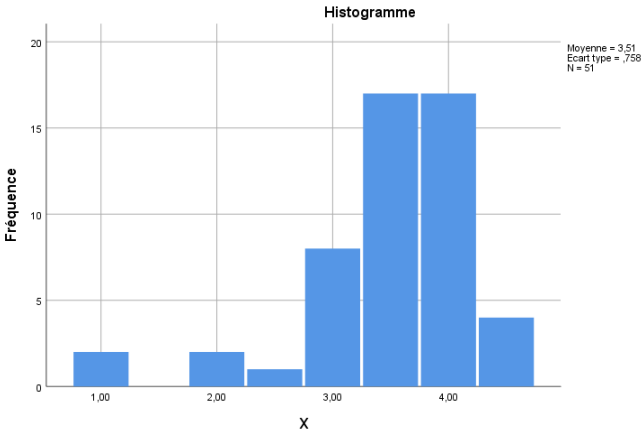
Minimum	1,00	
Maximum	4,70	
Plage	3,70	
Plage interquartile	,80	
Asymétrie	-1,587	,333
Kurtosis	3,073	,656

Tests de normalité

Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
X ,236	51	,000	,849	51	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

X



X Tracé tige et feuille

Fréquence Stem & Feuille

4,00

Extremes

(=<1,8)

5,00

2 .

79999

7,00

3 .

0002344

21,00

3 .

6666666677777778888999

11,00

4 .

00000001114

3,00

4 .

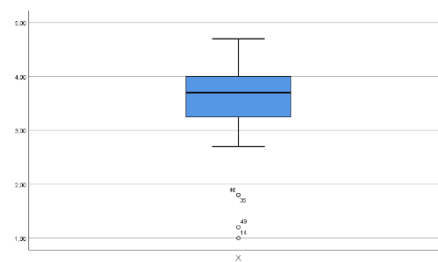
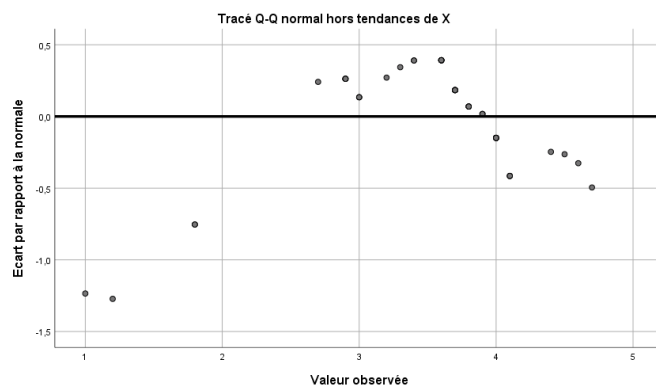
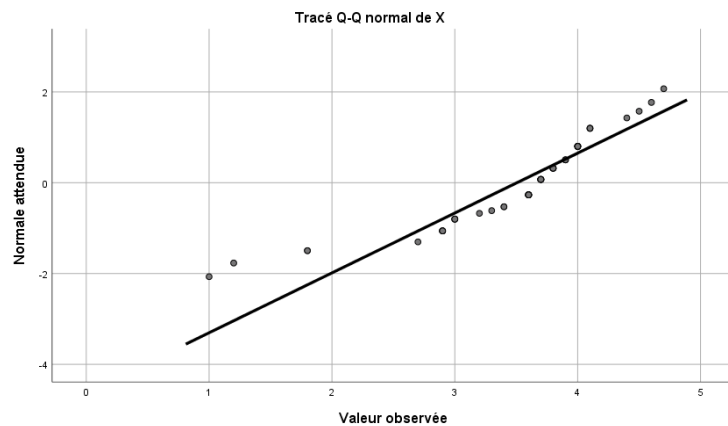
567

Largeur du radical :

1,00

Chaque feuille :

1 observation(s)



Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Y^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : X

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,788 ^a	,621	,613	,47152

a. Prédicteurs : (Constante), Y

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	17,854	1	17,854	80,305	,000 ^b
de Student	10,894	49	,222		
Total	28,748	50			

a. Variable dépendante : X

b. Prédicteurs : (Constante), Y

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Bêta		
1 (Constante)	,381		1,073	,289
Y	,941	,788	8,961	,000

a. Variable dépendante : X

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
X 51	3,5059	,75826	,10618

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 1					
t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
				Inférieur	Supérieur
X 23,601	50	,000	2,50588	2,2926	2,7191

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Y	51	3,3224	,63528	,08896

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 1					
				Intervalle de confiance de la	
				différence à 95 %	
t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
Y	26,107	50	,000	2,32244	2,1438 2,5011

ONEWAY X BY sexe
/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

X

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,083	1	,083	,142	,708
Intragroupes	28,665	49	,585		
Total	28,748	50			

Unidirectionnel

ANOVA

X

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,517	3	,506	,873	,462
Intragroupes	27,231	47	,579		
Total	28,748	50			

Unidirectionnel

ANOVA

X

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,326	2	,163	,275	,761
Intragroupes	28,422	48	,592		

Total	28,748	50			
-------	--------	----	--	--	--

Unidirectionnel

ANOVA

X

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,794	3	,598	1,043	,382
Intragruppes	26,954	47	,573		
Total	28,748	50			

ONEWAY Y BY sexe
/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

Y

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,038	1	,038	,094	,761
Intragruppes	20,141	49	,411		
Total	20,179	50			

Unidirectionnel

ANOVA

Y

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,962	3	,321	,784	,509
Intragruppes	19,217	47	,409		
Total	20,179	50			

Unidirectionnel

ANOVA

Y

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,422	2	,211	,512	,602
Intragruppes	19,758	48	,412		
Total	20,179	50			

Unidirectionnel

ANOVA

Y

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,437	3	,146	,347	,792
Intragroupes	19,742	47	,420		
Total	20,179	50			

ONEWAY Y BY experience
/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

Y

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,437	3	,146	,347	,792
Intragroupes	19,742	47	,420		
Total	20,179	50			
