



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

اثر أساليب التغيير التنظيمي على المكانة التنافسية

دراسة حالة لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: الإدارة الاستراتيجية

الأستاذ المشرف:

بوعزيز شيشون

إعداد الطالبة:

احفيظ هناء

...../Master-GE/GO -GSO /2019	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2018-2019

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

( قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون )

سورة التوبة الآية: 104

صدق الله العظيم

الحمد لله الذي هدانا لهذا بفضلہ وكرمه وانعم علينا بالتصديق برسالة محمد عليه الصلاة  
وأزكى التسليم

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى والدي العزيزين حفظهما الله وإلى إخوتي  
والى أبناء أختي نور الياسمين، أدام، كوثر

إلى كل أصدقائي وزملائي في جامعة محمد خيضر بسكرة.

لهم مني كافة الاحترام والتقدير.

هنا

# شكر وتقدير

تتسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتنظم بحمد الشكر الجزيل، من كان له قدم السبق في

ركب العلم والتعليم إليك يا من بذلك ولم تنتظر العطاء

الاستاذ المحترم بوعزيز شيشون كافة الاحترام والتقدير

كما أتقدم بشكري الخاص لكل موظفي وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

إلى جميع إخوتي وأخواتي وجميع أفراد عائلتي

إلى أصدقائي وأحبائي...

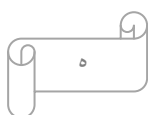
والحمد لله الذي هو أولى بالحمد والشكر والثناء



# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	الإهداء
ج	شكر وعرفان
د-ه-و	فهرس المحتويات
ز-ح	قائمة الأشكال والجداول
1	مقدمة العامة
<b>الفصل الأول: مدخل للدراسة</b>	
3	تمهيد
3	المبحث الأول: إشكالية الدراسة والتساؤلات
3	المطلب الأول: إشكالية الدراسة
4	المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة
5	المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها
5	المطلب الأول: أهمية الدراسة
5	المطلب الثاني: أهداف الدراسة
6	المبحث الثالث: سياق الدراسة ومصطلحاتها
6	المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة
9	المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة
11	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
13	تمهيد
13	المبحث الأول: التنافسية مفاهيم ومؤشرات
13	المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأهميتها
16	المطلب الثاني: أنواع التنافسية
16	المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية
19	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي
19	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التغيير التنظيمي

21	المطلب الثاني: خصائص وحاجة المؤسسات للتغيير التنظيمي
23	المطلب الثالث: أنواع ومجالات التغيير التنظيمي
26	المطلب الرابع: نماذج وأساليب التغيير التنظيمي
31	<b>المبحث الثالث: اثر أساليب التغيير التنظيمي على المكانة التنافسية</b>
31	المطلب الأول: اثر أسلوب العقلانية الميدانية على المكانة التنافسية
31	المطلب الثاني: اثر أسلوب التثقيف والتوعية الموجهة على المكانة التنافسية
32	المطلب الثالث: اثر أسلوب القوة القسرية على المكانة التنافسية
33	<b>المبحث الرابع: الدراسات السابقة</b>
33	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتنافسية
35	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير التنظيمي
37	المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة
37	<b>خاتمة الفصل</b>
<b>الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
39	<b>تمهيد</b>
39	<b>المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث</b>
39	المطلب الأول: نموذج الدراسة
40	المطلب الثاني: فرضيات الدراسة
41	<b>المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة</b>
41	المطلب الأول: منهج البحث
41	المطلب الثاني: حدود الدراسة
43	<b>المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة</b>
43	المطلب الأول: مجتمع البحث
43	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
45	<b>المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية</b>
45	المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي
45	المطلب الثاني: طرق الاختبار الإحصائي
45	<b>خاتمة الفصل</b>
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>	
47	<b>تمهيد</b>



47	المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات العامة
47	المطلب الأول: عرض البيانات العامة.
55	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء
59	المطلب الثالث: نتائج معامل الارتباط بيرسون بين متغيري الدراسة
61	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
61	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة
65	المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات
66	المبحث الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات
66	المطلب الأول: استنتاجات الدراسة
68	المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة
68	خاتمة الفصل
	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص



## قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	وكالات المجموعة الجهوية للاستغلال بسكرة	7
02	نوع القوى الخارجية.	23
03	مجالات التغيير التنظيمي.	24
04	. ثبات وصدق أداة الدراسة	48
05	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للخصائص الشخصية	49
06	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الوظيفية	52
07	مقياس لكيرت الخماسي	55
08	اتجاهات الآراء بخصوص محور المكانة التنافسية.	56
09	. اتجاهات لآراء بخصوص محور أساليب التغيير التنظيمي	58
10	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين متغيري الدراسة	59
11	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.	61
12	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	62
13	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.	63
14	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	64

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
27	نموذج (Kurt Lewin) لمراحل التغيير.	01
50	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب النوع	02
50	توزيع أفراد المجتمع حسب العمر	03
51	توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي	04
53	توزيع أفراد المجتمع حسب المجال الوظيفي	05
54	توزيع أفراد المجتمع حسب سنوات الخبرة المهنية	06
54	توزيع أفراد المجتمع حسب الدورات التكوينية	07
55	توزيع أفراد مجتمع حسب عدد الترقيات	08



# مقدمة

## مقدمة.

يعتبر موضوع التغيير التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم، الاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي سواء من قبل الباحثين أو أصحاب المؤسسات الاقتصادية قد فرضته الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية المحيطة بالمؤسسة والتي أصبحت تشكل عليها تهديدا وهذه الظروف المتغيرة للمحيط الخارجي للمؤسسة أجبرتها على إجراء تغييرات في مختلف المجالات التنظيمية للمؤسسة لمواكبة تغييرات المحيط.

وعلى هذا الأساس فإن المشكل الذي تواجهه المؤسسات يتمثل في البحث عن السبل التي تسمح لها بتحسين تنافسيتها وتحتل مكانة مرموقة في السوق ولعل تبني مفهوم التغيير التنظيمي يعد إحدى تلك السبل لحل مشكلات المنظمة أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة من حوله، ولكي تستطيع المنظمات تحقيق النجاح يتطلب الأمر منها أن تتكيف بشكل مستمر مع البيئة والتكيف التنظيمي سواء كان بقصد استباقي أم علاجي يستلزم بالضرورة من القائمين على إدارة المنظمة الشروع بإحداث التغييرات التنظيمية المخططة التي تتوافق مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وقد أصبح التغيير سمة مميزة في المنظمات المعاصرة حيث أنه يقدم لها حلول مثلى في عالم يعج بالتحديات التي فرضها نظام العولمة، فالتنافس الشديد بين الشركات، بالإضافة إلى الثروة المعلوماتية وإلغاء الحواجز التجارية، وضع المنظمات على المحك الأمر الذي استدعى توفير قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغييرات المتسارعة، وفي هذه الحالة أصبح التغيير يعتبر ظاهرة ملازمة للوجود الإنساني، لذا فنحن دائما بحاجة إلى تغييرات لمواكبة مقتضيات هذا العصر في تحقيق البقاء والاستمرار للمنظمات وذلك من خلال تحقيق مكانة تنافسية.

ومن هنا كان منطلق الدراسة التعرف عن أثر أساليب التغيير التنظيمي بأبعاده المعبر عنها بأسلوب العقلانية الميدانية، أسلوب التثقيف والتوعية الموجهة، أسلوب القوة القسرية وأثرها على المكانة التنافسية بأبعاده المشار إليها بالبحرية، الحصة السوقية، الإنتاجية، وحجم المبيعات من خلال البحث الميداني الذي شمل وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة. حيث قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول تناول الفصل الأول مدخل للدراسة حيث تم توضيح إشكالية الدراسة وصياغة الأسئلة الفرعية لها، أما الفصل الثاني اهتم بالإطار النظري للدراسة حيث تطرقنا إلى ضبط مفاهيم كل من التغيير التنظيمي و التنافسية وذكر الدراسات السابقة التي لها صلة بالمتغيرين، أما الفصل الثالث تناول الإطار المنهجي للدراسة، وفي الفصل الرابع تناولنا فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

## الفصل الأول: مدخل الدراسة.

تلجأ المنظمات عادة إلى التغيير في ظل حدوث أو توقع تغيرات جوهرية في بيئة الأعمال المحيطة، أو نتيجة لرغبة هذه الأخيرة في تحسين قدرتها التنافسية أو رفع حصتها السوقية، أو عند بروز مشكلات داخلية تعيق تحقيق أهدافها... تشهد المنظمات الحديثة تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. وهذا إلى جانب التغيير في حاجات الأفراد ورغباتهم، إذا يمثل احد الملامح الأساسية للمجتمعات في الوقت الراهن وأصبح مجال التنافس بين المؤسسات لكونه المحفز والدافع للتفوق على الآخرين وضرورة ملحة لتحقيق النجاح والبقاء للمنظمات التي تسعى لتحقيق مكانة تنافسية تحقق لها الاستمرار والنمو في عالم الأعمال.

وعبر هذا الفصل سنحاول إبراز إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، وأهمية البحث والأهداف المراد بلوغها، بالإضافة إلى التعرض إلى السياق الميداني للبحث لغرض التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وفي آخر الفصل سيتم تعريف مصطلحات الإجراءات الخاصة بموضوع البحث.

### المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

إن المنظمات العالمية الرائدة اليوم تجد صعوبة كبيرة في الحفاظ على مكانتها ومركزها في السوق، ولم تعد قادرة على السيطرة على التغييرات الحاصلة في بيئتها، لضمان بقائها واستمراريتها ونجاحها في الوقت الحالي يعتمد على ممارسة أسلوب التغيير التنظيمي بشكل مستمر ودائم، مما يجعلها تتصف بالمرونة والدينامكية والتكيف مع متطلبات البيئة الداخلي والخارجية، بما يعطيها فرصا أكبر للبقاء والتقدم والمنافسة.

فسنحاول في هذا المبحث توضيح إشكالية البحث المتمثلة في اثر أساليب التغيير التنظيمي على المكانة التنافسية المؤسسة من خلال ربط أبعاد التغيير التنظيمي (العقلانية الميدانية، الثقيف والتوعية الموجهة، القوة القسرية) بالمكانة التنافسية وصياغة التساؤلات الفرعية لموضوعنا.

### المطلب الأول: إشكالية الدراسة.

تؤكد العديد من الدراسات أن المنظمات المعاصرة تواجه صعوبات في التكيف مع التطورات التي تشهدها بيئتها الداخلية والخارجية، ولهذا نجد أن المنظمات تحتاج من حين لآخر إلى إجراء بعض التغييرات في مختلف أعمالها التنظيمية وإجراءاتها التقنية وحتى ممارساتها الإدارية، وهذا بطبيعته يؤدي إلى التغيير التنظيمي الذي يعتبر العملية التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه، بهدف زيادة فعالية المنظمة، إلا أنها لا تتغير من أجل التغيير في حد ذاته، بل هي تبحث عن مكانة لها تساعدها في المحافظة على موقعها التنافسي وتشجيع الأفراد العاملين فيها على تحقيق الأهداف التنظيمية كما تعتبر التنافسية حقيقة أساسية لا يمكن للمؤسسات تجاهلها وهي تحدد مصيرها النجاح أو الفشل على حساب قدرة تلك المؤسسات على التعامل مع تهديدات وفرص السوق، ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف محتم عليها العمل الجاد والمستمر لتحسين مكانتها التنافسية في السوق العالمية أو المحلية أو على الأقل المحافظة على حصتها السوقية في مواجهة ضغوط المنافسين المحليين والأجبيين.

وفي هذا السياق تأتي إشكالية الدراسة التي تسعى لإبراز أثر أساليب التغيير التنظيمي على المكانة التنافسية للمؤسسة من جوانب معينة ليصاغ التساؤل الرئيسي للدراسة على الشكل التالي: هل لأساليب التغيير التنظيمي أثر على المكانة التنافسية للمؤسسة؟

### المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية التي تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي: هل لأساليب التغيير التنظيمي اثر على المكانة التنافسية؟ لذلك و بغرض الإجابة على التساؤل فإننا نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية المنبثقة منه كالتالي:

- هل لأسلوب العقلانية الميدانية تأثير على المكانة التنافسية للمؤسسة؟

- هل لأسلوب التثقيف والتوعية الموجهة تأثير على المكانة التنافسية للمؤسسة؟

- هل لأسلوب القوة القسرية تأثير على المكانة التنافسية للمؤسسة؟



### المبحث الثاني: أهمية وأهداف الدراسة.

في هذا المبحث سنحاول إبراز الأهمية التي يكتسبها موضوع الدراسة والمتمثلة في إلقاء الضوء على اثر أساليب التغيير التنظيمي على المكانة التنافسية للمؤسسة المتمثل في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كما سنقوم بإبراز الأهداف هذه الدراسة من خلال إذا ما كان لأساليب التغيير التنظيمي اثر على المكانة التنافسية للمؤسسة.

#### المطلب الأول: أهمية الدراسة.

تكمن أهمية هذا البحث في انه إحدى الدراسات التي تضاف إلى الدراسات الجامعية الأخرى ولكون التغيير التنظيمي والمكانة التنافسية من المواضيع الحيوية وذو أهمية كبيرة في الدراسات الإدارية الحديثة، وباعتبار التغيير التنظيمي سمة حياتية ومجتمعية تواجه الأفراد والمنظمات والدول، وان تباينت درجته، وطبعته، وعمقت آثاره وفوائده تبعاً لاماكن والأزمان والمجالات، لذلك يعد ظاهرة حتمية تواجهها النظم البيولوجية والاجتماعية والسياسية والإدارية، فهو أداة بالغة الأهمية في مواجهة مشكلات المنظمة المعاصرة وتحديات المستقبل، فضلاً عن تمكينها الاستجابة لمنافسة المنظمات الأخرى سواء ضمن المجتمع الذي يوجد فيه أو خارجه بحيث تسعى المؤسسات إلى دعم وتعزيز مكانتها التنافسية

ويعد القطاع الصناعي أية دولة محركاً للعجلة الاقتصادية والتطور الاجتماعي باعتباره من القطاعات الإستراتيجية التي تليها لها الدولة أولوياتها لمساهمة في الناتج القومي وتنافسيتها عربياً وعالمياً، وسعي الدولة لتحقيق معدلات إيجابية على تنافسية مؤشراتها الاقتصادية الحيوية على المستوى الجزئي أو الكلي ما يحتم ضرورة الاعتماد على نواة الاقتصاد إلا وهي المنشأة الاقتصادية التي تعمل جاهدة على التكيف مع المتغيرات المستمرة لبيئة الأعمال الدولية لاكتساب مكانة في الأسواق العربية والعالمية بها والمحافظة على الحصة السوقية في الأسواق المحلية، ويعد التغيير التنظيمي من أساليب الإدارة الحديثة، التي تراعي التكيف مع مختلف التطورات الحاصلة على المستوى المحلي والدولي، لاستخدامها مناهج وتقنيات ونماذج عبر المراحل المختلفة للزمن تسمح برسم التطورات الحاصلة وتحديد كيف يمكن تطويرها من أن تعكس الممارسات الفعلية والأفاق المستقبلية لتطوير المنشأة.

#### المطلب الثاني: أهداف الدراسة.

من خلال هذه الدراسة، وفي ضوء إشكالية وتساؤلات الدراسة وأهميتها، تحقيق الهدف الرئيسي والذي يتمثل في تحليل وتفسير الظاهرة التي تقوم بالتعرف على اثر أساليب التغيير التنظيمي على المكانة التنافسية، وبشكل عام يمكن تلخيص ابرز أهداف الدراسة فيما يلي:

- إيضاح مفهوم التغيير التنظيمي بمختلف أنواعه.
- مناقشة مفهوم تنافسية المؤسسة من جانب (حصة السوق، الربحية، الإنتاجية، حجم المبيعات).
- محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة مع قراءة تفسيرية لدلالاتها بالمقارنة مع الموضوع.

- إبراز أثر أساليب التغيير التنظيمي مجتمعة على المكانة التنافسية للمؤسسة.

- إبراز أثر كل أسلوب للتغيير التنظيمي على المكانة التنافسية للمؤسسة.

### المبحث الثالث: السياق الميداني ومصطلحات الدراسة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى ميدان الدراسة بإعطاء نظرة شاملة عنه، وذلك بتعريف المؤسسة محل الدراسة والمتمثل في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة وتعداد أفرادها بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم، كما سنتطرق لمختلف الأقسام والمصالح المكونة له بعرض هيكلها التنظيمي، كما سيتم إبراز المصطلحات الإجرائية للدراسة، التي قد تساعد على فهم الموضوع.

#### المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة.

##### أولاً: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

أجريت هذه الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وهو مؤسسة مالية تتمتع بالقانون التجاري، وأنشئ المرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982، وقد تولد عن إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، حيث أسندت له مهام الدراسة، وفق لسياسة الحكومة في تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، وتكون بداية مشواره من 140 وكالة، متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري، أصبح يحتضن 286 وكالة و31 مديرية جهوية، ويشمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية حوالي 7000 عامل من بين إطارات وموظف، ونظر لكثافة الشبكة وأهمية تشكيلته البشرية صنف البنك من طرف قاموس مجلة البنوك في المركز أول في ترتيب البنوك الجزائرية، ويحتل المركز 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك مصنف.

وتجدر الإشارة إلى انه شركة ذات رأسمال قدره 33 مليار دينار جزائري.

##### ثانياً: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

أسس هذا البنك من اجل ضرورة اقتصادية تتمثل في إعادة هيكلة النظام الفلاحي وتأمين الاستقلالية الاقتصادية في البلاد، وأيضاً رفع مستوى معيشة السكان في الأرياف ويقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمهام التالي:

- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادية المالية على اختلاف أشكالها طبقاً للقوانين والتنظيمات الجاري بها العمل.
- تطوير الموارد وهذا بفتح الحسابات دون تحفظات كبيرة اوحدود.
- إنشاء خدمات جديدة.
- تطوير شبكاته ومعاملاته النقدية.

## الفصل الأول: مدخل الدراسة

- التقرب أكثر من ذوي المهن الحرة.
- تسيير الموارد النقدية بالدينار التجاري والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تسيير الموارد النقدية بالدينار والعملية الصعبة بطرق ملائمة.
- يبقى في اتصال مع التطور العالمي للتقنيات المتطورة بالنشاط الفلاحي.

### ثالثا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثل البنوك الأخرى إلى القيام بالأعمال ونشاطات عديدة، وهذا بهدف تدعيم مكانته ضمن الوسط البنكي، يمكن تلخيص أهداف البنك فيما يلي:

الزيادة في الموارد مع اقل التكاليف، ومردودية كبيرة في شكل قروض إنتاجية ومتنوعة مع احترام القاعدة وهي الموازنة بين الربحية والسيولة والأمان، تأمين التناسق من طرف البنك في تنمية نشاطاته الخاصة به، زيادة فروعه ونشر شبكاته والتقرب أكثر من العملاء، التسيير الدقيق لخزينة البنك خاصة في تقدير الدينار بالعملات الصعبة، إرضاء الزبائن وذلك بتقديم منتجاته وخدماته بكفاءة لتوفير احتياجاتهم، تنمية التجارة بتقديم تقنيات جديدة في الإدارة مثل التسويق وأيضا تقديم تشكيلة منتجات جديدة.

### رابعا: لمحة عن وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة

تأسست وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة في مارس 1982 تزامنا مع تأسيس البنك. ويقع مقرها في وسط المدينة، تشغل الوكالة 30 عاملا تعتمد على خبراتهم ويقوم البنك بتدريب وتكوين العمال وهذا لزيادة خبرتهم وكذا كفاءتهم في التعامل مع التحديث الجاري في بنك، والمجموعة الجهوية للاستغلال بسكرة هي المسؤولة عن الإشراف على الوكالات التابعة لها وتسيير شؤونها وتنفيذ قرارات المركزية في العاصمة، وتتكون المديرية الجهوية بسكرة من 09 وكالات موزعة على ولاية بسكرة والوادي والجدول التالي يوضح الوكالات التابعة للمجموعة الجهوية للاستغلال.

### الجدول(01): وكالات المجموعة الجهوية للاستغلال بسكرة

الرمز	387	388	389	390	391	392	393	394	395
الوكالة	أولاد جلال	الوادي	طولقة	سيدي عقبة	جامعة	المغير	بسكرة	قمار	ديبلة

المصدر: من إعداد الطالبة

### خامسا: الهيكل التنظيمي للوكالة

**1- مدير المديرية:** هو المسؤول عن السير الحسن للبنك التابعة لها، مهمته التوجيه، التنشيط، المراقبة، تنسيق نشاطات

الفرع وتقسيم العمل بين مختلف المصالح إضافة إلى السهر على التنفيذ الجيد للسياسة العامة للبنك.

**2- نيابة المديرية المكلف بالاستغلال:** هدفها: تنمية جميع الموارد، توزيع القروض، ترويج المنتجات والخدمات المتاحة.

تنقسم إلى ثلاث مصالح هي:

مصلحة القرض والتجارة الخارجية

مصلحة الحركة التجارية،

مصلحة النقد ووسائل الدفع

**3- نيابة المديرية للمحاسبة:** هدفها التسيير الجيد للحسابات، احترام اللوائح بخصوص فرض الضرائب ومراقبة الميزانية حسب الأهداف.

وتتكون من ثلاث مصالح:

مصلحة المحاسبة والضرائب:

مصلحة التحليل والمعالجة،

مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

**4- نيابة المديرية لإدارة المخاطر وتسوية المنازعات:** مهمتها مراقبة القروض القائمة وعمليات التجارة الخارجية بواسطة الوكالات التابعة والسهر على استكمال وجمع الضمانات.

وتتكون من:

مصلحة متابعة التجارة والتجارة الخارجية،

مصلحة متابعة تسوية المنازعات،

مصلحة متابعة الضمانات.

**5- القسم الإداري:** مهمته الحرص على التسيير الجيد للموارد البشرية والمادية وتأمين امن الممتلكات والأفراد الموظفين لدى المديرية والوكالات التابعة.

وتتكون من:

مصلحة الموارد البشرية،

مصلحة الأمن والوسائل العامة.

مصلحة الإعلام الآلي: وتقوم بالاهتمام بالأجهزة الآلية للبنك ومراقبة تسييرها وتطبيق البرامج ونظم المعلومات الخاصة بالبنك بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات من تكنولوجيا المعلومات.

**6- الخلية الفضائية:** مهمتها الإشراف ومساعدة الوكالات قضائيا للدفاع عن مصالح البنك ضد الغير وتأمين حفظ أرشيف المديرية والوكالات التابعة لها.

وتتكون من:

مصلحة القضاء والمنازعات،

مصلحة الجباية،

مصلحة الوثائق والأرشيف.

### المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة.

نسعى من خلال هذا المطلب ضبط المفاهيم المفتاحية للدراسة، لأجل إزالة الغموض وتحقيق التواصل الأمثل بين القارئ والموضوع لذا سيتم التعرف على مصطلحات الإجرائية المهمة والتي وردت في الدراسة من اجل إزالة اللبس فيما يخص بعض المفاهيم (التغيير التنظيمي، العقلانية الميدانية، التثقيف والتوعية الموجهة، القوة القسرية، المكانة التنافسية، الحصة السوقية، الإنتاجية، الربحية، حجم المبيعات).

### أولاً: التغيير التنظيمي.

التغيير التنظيمي يقصد به التغيير الذي يتم في المنظمات تلك التغييرات التي قد تطل المنظمة بكاملها أو جزءا كبير منها، وقد يعود ذلك لأسباب متعددة مثل: انتهاج المنظمة برنامج التنوع في السلع والخدمات، أو لأسباب إعادة تنظيم المنظمة، أو ثقافة المنظمة (السياسات والاستراتيجيات والإجراءات وأساليب العمل).

### ثانياً: أسلوب العقلانية الميدانية.

وهو استخدام العقل والمنطق لتغيير الفرد وتفترض هذا الأسلوب أن الجهل والخرفات هي العائق أمام التغيير وعليه ينظر إلى التعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير. فالتعلم هو وسيلة لنشر المعرفة فإذا كشف للفرد مصلحته بأسلوب عقلائي فإنه سيتبعها.

### ثالثاً: أسلوب التثقيف والتوعية الموجهة.

تستند على الجانب القيمي والثقافي للفرد حيث ترى انه محرك رئيسي لا يقل أهمية عن الجانب الفكري، ويحاول

القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له.

#### رابعا: أسلوب القوة القسرية.

يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف ويقاوم، وهذا الأسلوب يكون فعال في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

#### خامسا: المكانة التنافسية.

هو صورة أو وضعية المؤسسة بين منافسيها التي تمكنها من مواجهة هذه التحديات والتهديدات الموجودة في السوق وتوسيع موقعها على حساب هؤلاء.

#### سادسا: الربحية.

تعرف الربحية على أنها مقياس لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستشارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد على أحسن وجه.

#### سابعا: الحصة السوقية.

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الراجحين والخاسرين في السوق حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشرا عن وضع المؤسسة في السوق وانخفاضه يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها.

#### ثامنا: الإنتاجية.

تعني المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استغلال الموارد الإنتاجية، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد وتقييم درجة الاستفادة من توجيه الموارد وصولا إلى النتائج المستهدفة.

#### تاسعا: حجم المبيعات.

يعد هذا العامل من العوامل المهمة والرئيسية لتأثيره على الربح المحقق للشركة، إذ يرتبط الربح بمقدار الإيراد الناجم عن المبيعات، والعلاقة طردية بينهما أي بين الربح الإجمالي وحجم المبيعات، وكلما زاد حجم المبيعات ازداد الربح، وكلما انخفض حجم المبيعات أدى إلى تدني الربح الإجمالي، ولا يعتد بزيادة الأرباح في حالة زيادة حجم المبيعات إذ لم

## الفصل الأول: مدخل الدراسة

تكن التكاليف منخفضة، لأنه إذا كانت الأخيرة عالية كان الربح ضعيفا.

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى توضيح إشكالية الدراسة المتمثلة في اثر أساليب التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة ( أسلوب العقلانية الميدانية، أسلوب التثقيف والتوعية الموجهة، أسلوب القوة القسرية) على المكانة التنافسية بأبعادها الأربعة ( الربحية، الإنتاجية، الحصة السوقية، حجم المبيعات) كذلك تم الإشارة إلى جدوى الدراسة ومدى أهميتها وأهدافها، كما تم تعريف بعض المصطلحات، وكذلك تحديد السياق الميداني المتمثل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

## الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة.



## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

إن التغيرات السريعة التي حدثت نهاية القرن العشرين، خلقت ضغوطا متزايدة على المؤسسات الاقتصادية لكي تتواءم مع هذه التغيرات في السلع والخدمات التي تنتجها، وفي الطريقة المستخدمة في إنتاج وتوزيع المنتجات والخدمات، وفي الوظائف المطلوبة، وفي أنواع المهارات اللازمة للقيام بهذه الوظائف، إذ لم يعد هناك مجال للخوف من التغيير أو النظر إليه على أنه يهدد الاستقرار، فهو الشيء الثابت الوحيد، خاصة وأن الحاجة له باتت سمة من سمات هذا العصر الذي نعيشه، فقد أصبح تحديا حقيقيا لا يمكن لأية مؤسسة أن تتجاهله، فهي ملزمة بمواكبة تحدياته من أجل استمرارها، وبقائها، وتطويرها، وبالتالي وصولها إلى تحقيق المكانة التنافسية.

وفي هذا الفصل سنحاول إبراز اثر أساليب التغيير التنظيمي (أسلوب العقلانية الميدانية، أسلوب التوعية والتثقيف الموجه، أسلوب القوة القسرية) على المكانة التنافسية للمؤسسة بالإضافة إلى عرض مجموع من الدراسات السابقة التي عالجت كل من التغيير التنظيمي و التنافسية، مع الإشارة إلى دلالات هذه الدراسة.

### المبحث الأول: التنافسية مفاهيم ومؤشرات.

أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات سواء كانت مؤسسات عالمية أو مؤسسات صغيرة أو متوسطة، وتعتبر التنافسية احد آليات العولمة الاقتصادية، ووسيلة رئيسية لتطوير قدرة الاقتصادية المتقدمة والنامية على التعايش في ظل بيئة دولية متسمة بالعولمة وانفتاح الاقتصاديات وتحرير الأسواق من اجل تحقيق معدلات عالية من الإنتاجية مقارنة بمنافسيها المتشابهين على المستوى الدولي تؤهلها للوصول للمكانة التنافسية، وتمكنها من البقاء والاستمرار عن طريق الأنشطة الابتكارية، وعليه سنحاول التطرق إلى مفهوم التنافسية ومعالجة بعض القضايا الأساسية التابعة لها.

### المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأهميتها.

يتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول وهذا ما يصعب من تحديد تعريف دقيق ومضبوط للتنافسية، إضافة إلى عامل مهم إلا وهو ديناميكية التغيير المستمر لمفهوم التنافسية، ففي بداية سبعينات القرن الماضي كانت ترتبط بالتجارة الخارجية ثم ارتبطت بالسياسة الصناعية خلال سنوات الثمانيات، أما في سنوات التسعينات فارتبطت بالسياسة التكنولوجية للدول، وحاليا تنافسية الدول تعني مدى قدرتها على رفع مستويات معيشة مواطنيها.

### أولا: مفهوم التنافسية.

تثير عبارة التنافسية جدلا كبيرا نظر لعدم ضبط المفهوم، فالتنافسية على صعيد المؤسسة وكذلك التنافسية على صعيد القطاع يختلف في طبيعتها عن التنافسية على صعيد الدولة، ففي حين تسعى كلا من الشركة والقطاع إلى كسب حصة في السوق الدولي، وتسعى تنافسية الدولة إلى تحقيق معدلا مرتفعا من الدخول وكذلك مستوى المعيشة مرتفع الأفراد. فيتمحور مفهوم التنافسية على أنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة فعالية من

المنافسين الآخرين في سوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة.<sup>1</sup>

وتعرف كذلك التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى. وكما تعرف التنافسية على أنها قدرة الشركات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاحا مستمرا في الأسواق المحلية والدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذا القطاع، حيث تقاس من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي فيه إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى القطاع.<sup>2</sup> وكما أشار إلى أن التنافسية هي: الوسيلة التي تتمكن بها المنظمة من تحقيق التفوق التنافسي في ميدان المنافسة مع الآخرين من خلال استحداث طرق جديدة للمنظمات خاصة الإنتاجية منها طالما أن النماذج القديمة أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع والمنافسين على علم بها.<sup>3</sup> ونظرا لأهمية هذا الموضوع نرى أن هناك ضرورة علمية ومنهجية للتمييز بين المصطلحات التنافسية والقدرات التنافسية، ومدى التداخل الموجود بينها، وهو ما نتناوله فيما يلي:

**- التنافسية:** تتحدد تنافسية المنظمة بمدى قدرتها على مواجهة التحديات والتهديدات والتحديات البيئية، فهي تجعل المنظمة في مركز تنافسي أكثر وتعطيها القدرة على البقاء والاستمرارية والنمو، وتظهر تنافسية المنظمة من خلال لاستغلال الأمثل والتميز لقدراتها وإمكاناتها، في تدعيم مركزها التنافسي ومواجهة تحديات المنافسة. وعليه يمكن استنتاج أن للتنافسية بعد أساسي يتحدد بالكفاءات والموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تشكل لها قدرات تنافسية، إذا يمكن إبراز بعد التنافسية فيما يلي:

**- القدرة التنافسية:** تمثل القدرة التنافسية مختلف العوامل والقدرات الداخلية للمنظمة والتي تمكنها من التنافس بشكل أفضل، وتحقق لها مكانة وموقع تنافسي ملائم، ويمكن لمنظمات تعظيم تنافسياتها من خلال اللجوء إلى التحالف والتعاون التجاري الذي يوفر لها موارد وإمكانات قد لا يمكنها الحصول عليها من الحالة العادية وخاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا، ومهما اختلفت أساليب وطرق امتلاك قدرات التنافسية وتنميتها إلا انه يبقى المصدر الأساسي لها هي الموارد وما تتميزه

<sup>1</sup> مصطفى احمد حامد رضوان (2011): التنافسية كآلية من آليات العولمة ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، دار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الأولى، ص.ص 20-21.

<sup>2</sup> ربحان الشريف و همام لمياء (2013): دور مناخ الاستثمار في دعم وترقية تنافسية الاقتصاد الوطني الجزائري: دراسة تحليلية تقييمية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، جامعة عنابة، الجزائر، ص.ص 70-92.

<sup>3</sup> حاييف سي حاييف شيراز (2015): إعادة هندسة العمليات كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر- موبيليس، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، جامعة بسكرة، الجزائر، ص.ص 74-92.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

من حركة وندرة نسبية والقدرة على الاستغلال الأمثل لها.<sup>1</sup> وكما تعني القدرة التنافسية تكييف منتجاتها إلى السوق ومتطلبات المنافسة، خاصة من حيث نطاق المنتج والجودة والسعر وكذلك قنوات البيع الأمثل وطرق الترويج.<sup>2</sup>

### ثانيا: أهمية التنافسية.

تعتبر العولمة الاقتصادية سلاح ذو حدين كونها من جهة تفرض تحديات كبيرة ومخاطر محتملة لدول العالم من خلال تشجيعها لتحرير قيود التجارة الدولية خاصة الدول النامية منها، لكنها في المقابل تقدم فرص لها في حالة قدرتها على الاستفادة من بعض التفضيلات والامتيازات الموجودة في الاقتصاد العالمي، أي بمعنى آخر يمكن للدول الصغيرة الاستفادة بشكل أكبر من قوى العولمة ومفهوم التنافسية باعتبارها يقدمان فرصة للدول الصغيرة للتخلص من محدودية الأسواق المحلية إلى التوجه نحو الأسواق العالمية مقارنة بالدول الكبرى بحسب ما تم الإشارة إليه في تقرير التنافسية العالمي، هذا بالإضافة إلى أنها عند تحقيق القدرات التنافسية فإنها ستساعد بشكل أو بآخر على تقليل حجم العراقيل والعقبات التي تواجه هذه الدول المتعلقة بتحسين مستويات الإنتاجية من خلال فسخ المجال للولوج إلى الأسواق الأخرى وبالتالي الاستفادة من نتائج وفيات الحجم، عليه فان توفير البيئة التنافسية يعتبر عامل أساسي ووسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو وتحسين مستويات المعيشة.

كما تنبع أهمية التنافسية من كونها تعمل على توفير بيئة ملائمة للاستغلال الأمثل للموارد وكيفية استخدامها، فضلا عن تشجيع الإبداع والابتكار بالشكل الذي يسمح بتحسين وتعزيز الإنتاجية ولارتقاء في مستوى ونوعية الإنتاج وكذا رفع مستوى الأداء، فضلا على تحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض الأسعار والتكاليف.<sup>3</sup> ومن جانب آخر تظهر أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته. ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي. وسواء اتفقنا مع هذا القول أم لا، فانه لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين. كما يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، تحديا كبيرا وخطرا محتملا لدول العالم، أو بالأحرى شركاته، وخاصة تلك الموجودة في الدول النامية. إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة، للبلدان النامية كذلك، إن أمكن الاستفادة منه. وتظهر أهمية التنافسية التي تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن ومن المعلوم انه وفي الوقت الحاضر الشركات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فان الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على

<sup>1</sup> الداوي الشيخ وشحاتة عائشة (2012): **ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة**، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، ص 202.

<sup>2</sup> Tomasz Siudek & Aldona Zawojcka (2014): **Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research**, Oeconomia, Warsaw University of Life Sciences, P.P91-108.

<sup>3</sup> بن عواق شرف الدين أمين (2018): **الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحقيق القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول النامية: دراسة حالة الدول المغاربية: الجزائر، تونس، المغرب**، رسالة الدكتوراه (غير منشورة)، جامعة سطيف، الجزائر، ص 17.

اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينمو بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع التنافسية.

تشتمل التنافسية على عدة أنواع من بينها: تنافسية التكلفة أو السعر فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا اثر سعر الصرف. أما التنافسية غير السعرية باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية، فان بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية. التنافسية النوعية وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الابتكارية. فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعرا من سلع منافسيه. والتنافسية التقنية حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.<sup>2</sup>

في حين هناك من يميز بين التنافسية الظرفية والتنافسية المستدامة حيث أن:

التنافسية الظرفية: وهي التنافسية الجارية تركز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها، وتحتوي على عناصر منها التكلفة، النوعية والحصة السوقية... الخ

التنافسية المستدامة: وهي التنافسية التي تركز على الابتكار ورأس المال البشري والفكري تحتوي على عناصر محددة منها: التعليم رأس المال البشري، الإنتاجية، البحث والتطوير، الطاقة الابتكارية، قوى السوق... الخ.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية.

يحظى موضوع التنافسية باهتمام واسع، بسبب مواكبة التطورات التي يشهدها العالم كظاهرة العولمة، وتحرر الأسواق، فضلا عن التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن هنا بدا الاهتمام في قياس التنافسية بين المنظمات، وتمثل مؤشرات قياس التنافسية فيما يلي:

**1- الإنتاجية:** الإنتاجية بشكل أوسع طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من قبل الأفراد والمعدات والمتطلبات والمجتمعات، وعلى كل هذه العناصر أن يحدد وبشكل دوري الوسائل أم المصادر اللازمة لتحسين الإنتاجية، ومن لا يستطيع فانه يفشل. وبالنسبة للأفراد فان هذا يعني إعادة التدريب أو التقاعد، وبالنسبة للآلات فان هذا يعني إعادة التصميم أو الاستغناء عن الآلة، أما بالنسبة للشركات يعني إعادة الهيكلة أو الخروج من عالم الأعمال، وأخير فيما يتعلق بالمجتمعات فان هذا يعني إعادة التنظيم ولاسيما للنواحي السياسية والاجتماعية.<sup>4</sup> وبذلك فالإنتاجية مقياس للكفاءة

<sup>1</sup> عطية صلاح سلطان (2011): تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الاداء الاستراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 287.

<sup>2</sup> محمد عدنان وديع (2003): القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، الكويت، ص.ص 01-28.

<sup>3</sup> ربحان الشريف و هوام لمياء (2013): دور مناخ الاستثمار في دعم وترقية تنافسية الاقتصاد الوطني الجزائري دراسة تحليلية وتقييمية، مجلة كلية بغداد

للعلم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، الجزائر ص.ص 70-92.

<sup>4</sup> فايز علي المطيري (2018): الإنتاجية ودورها في تحسين التنافسية وزيادة النمو، مؤتمر العمل العربي، الدورة 45، القاهرة، مصر، ص 08.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

التي تحول بها المنشأة المدخلات إلى مخرجات، وتقاس الإنتاجية بمقارنة كمية المخرجات من السلع والخدمات بكمية المدخلات المستخدمة في إنتاجها.

كما تعد مؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق مستوى معين من المخرجات، قياسا بالمدخلات التي تم استثمارها للغرض الإنتاجي. وكما تعني تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات.<sup>1</sup> فتتعلق الإنتاجية بفاعلية استخدام المدخلات والتكنولوجيا المرتبطة بالعلاقة الإنتاجية، حيث تعرف الإنتاجية على أنها مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج، وفي هذا الخصوص فإنه عادة ما يميز بين نوعين من مفاهيم الإنتاجية، ومنها الإنتاجية الجزئية وتعني مقدار ما ينتجه أحد عوامل الإنتاج كالعامل ورأس المال، والإنتاجية الكلية التي تعني مقدار ما تنتجه مجموعة عوامل الإنتاج. ويفضل الاقتصاديون مؤشرات الإنتاجية الكلية على مؤشرات الإنتاجية الجزئية لتأثر الأخيرة باختلاف في كثافة استخدام عناصر الإنتاج حيث من المعروف أنه كلما زادت كثافة استخدام عنصر الإنتاج كلما قلت الإنتاجية.<sup>2</sup>

**2- تكلفة الصنع:** تكون المؤسسة غير تنافسية حسب نموذج أوستن للمنافسة إذا كانت تكلفت الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق؛ ويرجع ذلك لسببين: الأول انخفاض إنتاجيتها والذي يمكن أن يرجع للإدارة غير الفعالة للمؤسسة، وذلك إذا كانت المؤسسة تنتمي لقطاع نشاط ذو منتجات متنوعة. أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يرجع ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة مقارنة بالمنافسين. والثاني أن تكون عوامل الإنتاج مكلفة جدا نتيجة لارتفاع معدلات التضخم أو ارتفاع تكاليف استيراد بعض أو كل مكونات الإنتاج... الخ. أو من الممكن أن تتجاوز تكلفة الصنع سعر تداول المنتجات في السوق للسببين السابقين معا.<sup>3</sup>

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية. ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.<sup>4</sup>

**3- الربحية:** تعتبر الربحية أحد المصادر الرئيسية لتوليد رأس المال، والنظام المصرفي السليم يعتمد على الموازنة بين تحقيق الربحية والمحافظة على كفاية رأس المال وفق معايير بازل وتعليمات المصرف المركزي. ويمكن أن تعبر الربحية عن العلاقة بين

<sup>1</sup> محمد عدنان أبو الراغب (2015): منهج الجودة الياباني الكايزن في تطوير وتحسين الإنتاجية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص.ص 247-248.

<sup>2</sup> مصطفى بابكر (2007): الإنتاجية وقياسها، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد 21، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ص.ص 02-11.

<sup>3</sup> مصطفى احمد حامد رضوان (2011): المرجع السابق، ص.ص 46-47.

<sup>4</sup> محمد عيسى الغزالي ومحمد عدنان وديع (2003): المرجع السابق، ص 11.

الأرباح التي تحققها المنشأة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، حيث تعتبر الربحية هدفا للمنشأة ومقياسا للحكم على كفاءتها على مستوى الوحدة الكلية أو الوحدات الجزئية.<sup>1</sup>

كما يعد مؤشر الربحية هدفا أساسيا لجميع المصارف وأمرا ضروريا لبقائها واستمرارها وغاية يتطلع إليها المستثمرون، وهذا المؤشر يهتم به الدائنون عند تعاملهم مع المصرف كما يعد أداة مهمة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد المتاحة. وتعطي الربحية مؤشرات على مدى قدرة المصرف على توليد الدخل من الموارد المتاحة له، إن مؤشر الربحية المقياس لسياسات إدارة الشركة الاستثمارية والتشغيلية والتمويلية والقرارات المتخذة بها، فهي تعكس الأداء الكلي للشركة، وتوحد الأثر الأغلب القرارات الإدارية وإنها تفحص قدرة الشركة في توليد الأرباح من المبيعات والموجودات وحق الملكية.<sup>2</sup> وتكون الربحية في صورة أرباح محتجزة احد المصادر الرئيسية لتوليد رأس المال، ويقوم النظام المالي السليم على المنظمات الراجعة و ذات الرأس المال الكافي، وتعرف الربحية بأنها: المؤشر الكاشف للمركز التنافسي للمنظمة في نفس القطاع وجودة إدارته، وهي تسمح للمنظمة بالاحتفاظ بشكل مخاطرة معينة وتوفر وقاية ضد المشكلات القصيرة الأجل.

**4- الحصة السوقية:** تعتبر الحصة السوقية مؤشر لمدى قوتها التأثيرية وحجم نشاطها في ذات الصناعة التي تعمل بها قياسا بالمنافسين الآخرين وهي نسبة مبيعات المنظمة إلى مبيعات الصناعة. والحصة السوقية تقابل قوة منافسة المنظمة في السوق، أي مكانتها في السوق بالقياس إلى مكانة المنافسة المتواجدة في السوق.

فالحصة السوقية من احد المؤشرات الهامة التي تعزز المركز التنافسي للمنظمة حيث أن جميع المنظمات تعمل على زيادة حصتها السوقية والى الهيمنة على السوق لان جميع المنظمات تسعى إلى المحافظة على حصتها في السوق وتستهدف المنظمة من خلال السياسة السعرية وتقديم المنتجات وخدمات ذات جودة وكفاءة عالية من خلال تطوير وتحسين أنشطتها الإنتاجية والخدمية والتسويقية من اجل الوصول لتحقيق الحصة السوقية المستهدفة.<sup>3</sup>

#### **5- حجم المبيعات:**

يعتبر حجم المبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المؤسسة وعلى الحصة السوقية لها تسعى معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المؤسسة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.<sup>4</sup> إن هناك عدة خيارات إستراتيجية لتعظيم حجم المبيعات كاختراق السوق فلكي يتم اختراق بشكل كبير للحصول على حجم المبيعات الكلي من الزبائن المستهدفين فان هذا يتم من خلال تحديد عدد الزبائن الحاليين في الجزء ثم اختراق المنتج لهذا الجزء وبعد ذلك يتم تحديد تكرار شراء الزبائن لمنتجات الشركة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بسام الحسين (2016): **العوامل المؤثرة على ربحية المصارف الخاصة في سورية: دراسة تطبيقية**، مجلة جامعة البعث، المجلد 38، العدد 33، جامعة دمشق، سوريا، ص.ص 71-141.

<sup>2</sup> سامر محمد فخري وأسو بهاء الدين قادر (2016): **مؤشر الربحية المصرفية والعوامل المؤثرة فيه: دراسة قياسية في عينة من المصارف التجارية**، مجلة جامعة كوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، العراق، ص.ص 145-170.

<sup>3</sup> أيمن علي سليمان سليمان (2017): **اثر الحصة السوقية على ربحية الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي: دراسة تحليلية على شركات الأدوية الأردنية**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، البلد، ص.ص 19-26.

<sup>4</sup> فايز علي المطيري (2018): مرجع سابق ص 37.



### المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي.

من منطلق كون الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير نجد أن من أهم القضايا الحديثة والتي تشغل المؤسسات في الوقت الراهن قضية التغيير التنظيمي، كونها تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالدينامية وسرعة التغيير وحدته، وباعتبار أن المؤسسة تمثل نظاما مفتوحا، تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها وهذا من اجل ضمان الاستقرار، فالاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير، بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها مما يحتم على المؤسسة مواجهة تحديات التغيير التنظيمي فهو ليس بالأمر السهل أو الهين، وإنما يتطلب منها تبني استراتيجيات قوية تسمح لها بالاستمرار في ظل حاجتها إلى التغيير المستمر للمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها.

فلا يستثنى التغيير أي منظمة، خاصة كانت أو عامة، إنتاجية أو خدمية، كبيرة أو صغيرة، قوية أو ضعيفة. الكل أصبح معنيا بالتغيير التنظيمي كضرورة ملحة للبقاء والصمود، وكذلك كطريق تتبناه المنظمات لإعادة بناء نفسها من جديد من اجل أن تصبح أكثر تميزا وأكثر قوة.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية التغيير التنظيمي.

وبما أن المنظمات لا تعمل في معزل عن البيئة الخارجية بذلك لا يمكنها أن تبقى في حالة ساكنة، فهي مضطرة لتقبل عملية التغيير كجزء من عملها ونشاطها، فقد تفاوت الآراء حول مفهوم التغيير التنظيمي، ولكن رغم هذا الاختلاف، فإنهم يتفقون على انه عملية تكون مخططة ومدروسة بشكل مسبق، أي أنه عملية هادفة. وكما يتفقون حول أهميته لتحقيق استمرار وبقاء المؤسسات في هذا العصر.

### أولا: مفهوم التغيير التنظيمي.

تعدد التعاريف التي قدمها رواد الفكر الإداري ذلك أن لكل باحث زاويته التي ينظر من خلالها إلى مفهوم التغيير التنظيمي وسيتم عرض البعض منها: حيث يعرف التغيير التنظيمي بأنه "العملية (أو العمليات) التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة.<sup>2</sup> كما يعرف أيضا التغيير التنظيمي على انه "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتحديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة.<sup>3</sup> ويعرف أيضا بأنه "عملية

<sup>1</sup> نعمة شلبية الكعبي(2017): أبعاد تكامل الاتصالات التسويقية وتأثيرها في الأداء التسويقي لعدد من شركات الاتصال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 100، بغداد، ص-ص 25-47.

<sup>2</sup> حسن محمد احمد محمد مختار (2014): إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، الطبعة الثالثة، ص 49.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي(2008): إدارة التغيير والتطوير، دار الكنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 21.

تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية حيث تتطلب إدارة التغيير قيادة حكيمة قادرة على التطور والازدهار والتقدم وذلك حسب الظروف المحيطة بالمؤسسة".<sup>1</sup> ويمكن أن نعرف التغيير التنظيمي بأنه تلك الجهود طويلة المدى إلزامية لتحسين قدرات المنظمة على حل مختلف مشكلاتها التي تواجهها وذلك عن طريق إدخال تعديلات على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة.<sup>2</sup> و بالتالي التغيير التنظيمي هو تعديل أحد العناصر المنظمة ككل، قد يرتبط بإدخال منتج أو معدات أو عمليات جديدة، ولكن أيضًا توزيع العمل داخل فريق، هذا التغيير مقيد في الوقت المناسب. إنها محاولة "للإجابة" على مشكلة أكثر أو أقل تحديًا.<sup>3</sup> وبناء على ما سبق يتضح عدم وجود تعريف واحد متفق عليه حول التغيير التنظيمي، إذ أن المصطلح نفسه لا يزال موضوع خلاف فهناك من يطلق عليه التغيير التنظيمي المخطط وآخرون يطلقون عليه التطوير التنظيمي وهذا لا يعني وجود تناقضات في الرأي حول هذا المفهوم، والاختلاف الظاهر في المفاهيم السابقة ناجم عن اختلاف المنطلقات الفكرية لأصحابها ولتعدد النظريات في الفكر التنظيمي ومن ثم فإنه يجب النظر إلى هذا التعريفات على أنها مكملة لبعضها البعض وليس إحداها بديلا للأخر.

كما عرف (Richard Bechar) التطوير التنظيمي بأنه "الجهود المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية"<sup>4</sup>. وفي ذات السياق يمكن التفرقة بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي إذا يرى أن التغيير التنظيمي يعني إي تعديل أو تعديل في احد الأنظمة الفرعية من شكل إلى آخر، وبأخذ أشكالاً جديدة في المنظمة، ويستجيب له المديرين بأشكال وطرائق مختلفة.

أما التغيير التنظيمي هو عملية إدخال وتحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، أو انه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة احد أمرين أساسيين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة، تحقق للتنظيم سبقا عن غيره من المنظمات.<sup>5</sup> إذن التغيير التنظيمي هو عملية إدخال وتحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل

<sup>1</sup> علوطي عاشور وآخرون (2017): التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم لدى الأساتذة الجامعيين: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، المسيلة، الجزائر، ص.ص 27-49.

<sup>2</sup> عبد الرؤوف عزالدين (2016): اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي: دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، المسيلة، ص.ص 246-255.

<sup>3</sup> Zain Chami (2017): *La résistance au changement organisationnel aperçu sur les représentations*, Revue Développement des Ressources Humaines, Vol 08, N 02, Université de Sétif, Algerie, P.P36-47.

<sup>4</sup> عبد الله بن عبد الغني الطحيم (2009): التطوير التنظيمي: المفاهيم- النماذج- الاستراتيجيات، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، الطبعة الخامسة، ص 62.

<sup>5</sup> عبد الكريم حسين (2012): التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة: دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 01، جامعة دمشق، سوريا، ص.ص 265-300.



## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أفضل، أو انه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة احد أمرين أساسين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة، تحقق للتنظيم سبقا عن غيره من المنظمات. وذلك لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتحديد عملياتها.

### ثانيا: أهمية التغيير التنظيمي.

تعد عملية التغيير محاولة لإيجاد توازن بيني للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط بها، وفي السنوات الأخيرة أصبحت عملية التغيير ذات أهمية كبيرة والتي قد لا تتحقق للمنظمة إلا بالاهتمام بالتغيير التنظيمي وجعله جزءا من ثقافة المنظمة وهي:

1- **التعامل مع الأحوال الطارئة:** وهي الأحوال التي قد تحدث للمنظمة أثناء عملها وتستدعي التحسب والتخطيط لها (مثل التغيير الذي يحدث التي تعمل في المنظمة من تكنولوجيا وغيرها) و التغيير التنظيمي هو التصرف المناسب في مثل هذا الأحوال.

2- **الحصول على المزايا التنافسية:** تتمثل الميزة التنافسية لمنظمة ما في قدرة هذه المنظمات على خلق وزيادة القيمة من مواردها المتاحة (العمل بفعالية أكثر من المنظمات الأخرى المماثلة). إجراء التغيير التنظيمي المناسب للمنظمة يمثل المصدر الرئيس لاستدامة الميزة التنافسية التي تحوزها المنظمة.

3- **إدارة التنوع:** التغيير التنظيمي يجعل التعامل مع أشكال متعددة من الأفراد والعملاء والثقافات والقيم أمرا سهلا، وهو أمر مهم لاستمرارية المنظمة في العصر الحالي، حتى أن جودة صناعة القرار بالمنظمة تعتمد على التعود على تجميع آراء متنوعة ومختلفة فيما بينها لصناعة القرار.

4- **التشجيع على الكفاءة والسرعة والتطور:** قدرة المنظمة على المنافسة في ظل بيئة تنافسية غاية في التعقيد، هو أمر لا يتحقق إلا بالكفاءة وسرعة الاستجابة مع التطور المستمر للعمل والتصرفات السائدة بالمنظمة، وهو أمر يمكن اختزاله في أنشطة التغيير التنظيمي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خصائص وحاجة المؤسسات التغيير التنظيمي.

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما يوجد أسباب تدعو المنظمة لإجراء التغيير التنظيمي كما يتصف بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة.

#### أولا: خصائص التغيير التنظيمي.

أصبحت قضية التغيير التنظيمي من القضايا الهامة التي تمر بها المؤسسات الذي تعتمده في الوقت الراهن، وذلك لتحافظ على مكانتها في ظل التطورات الحاصلة، فيتصف التغيير التنظيمي بعدة خصائص منها:

- **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو إيجابيا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية موجودة وأهداف محددة، ومن هنا فان إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف معين، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

<sup>1</sup> حسن محمد احمد محمد مختار (2014): المرجع السابق، ص.ص 52-53.

- **المشاركة:** ينبغي إشراك كافة المستويات الإدارية في عملية إدارة التغيير، لتكون عملية التغيير بروح الفريق، وفي ذلك تحقق مجموعة من أهداف، حيث إن إشراك العاملين في التغيير في مراحله المختلفة يبدد مخاوفهم من ناحية ويؤكد أهميتهم ودورهم الفاعل في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي العمل من ناحية أخرى، وبذلك يحل التعاون والمشاركة مكان المقاومة.<sup>1</sup>
- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وان يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.<sup>2</sup>
- **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فانه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من اجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
- **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- **الرشد:** والرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.
- **القدرة على التطوير والابتكار:** وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.<sup>3</sup>
- ثانياً: حاجة المؤسسات إلى التغيير التنظيمي.**
- تعيش المؤسسة اليوم في بيئة معرضة للعديد من التغييرات والمستجدات والضغوطات التي تحتم عليها القيام بعملية التغيير التنظيمي، وقد تكون هذه الأسباب داخلية أو خارجية كما يلي:

<sup>1</sup> حمزة محمد الجبوري (2016): تأثير إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة: دراسة ميدانية لاستطلاع آراء عينة من العاملين في معمل بغداد(الخيم)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 88، بغداد، ص.ص 250-270.

<sup>2</sup> سيد سالم عرفة (2012): اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 21.

<sup>3</sup> محمد الصربي (2008): إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص.ص 67-68.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- **الأسباب الداخلية:** وهي المسببات الناشئة من داخل المؤسسة ومن بينها: توجهات القادة نحو التغيير لإحداث قفزة نوعية في أداء الأفراد والمؤسسة عبر تحفيز العاملين وتحسين مناخ العمل وكسب تعاونهم أثناء عملية التغيير؛ نمو المؤسسات يفرض عليها ضغوطا لمراجعة أساليب إدارتها، فانضمام أفراد جدد ينتج حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة، طموحات الموظفين وحاجاتهم يعد دافعا أساسيا للأحداث التغيير التنظيمي خاصة مع رغبتهم في التجديد؛ كثرة المشاكل الداخلية كالتخلف في الحالة المعنوية للموظفين، كثرة الشكاوي وشدة الإجراءات التأديبية، تفشي ظاهرة اللامبالاة والهروب من أداء الواجب بالإضافة إلى الروتين وعدم التطوير وضعف الإبداع.<sup>1</sup>

- **الأسباب الخارجية:** القوى الخارجية فهي أكبر تأثيرا على المنظمة من القوى الداخلية لاتساع مجالاتها وهي أصعب في التنبؤ بأبعادها وهي تؤثر على المنظمة أولا ثم على الأفراد العاملين بها أو المتعاملين معها وقد تكون هذه القوى الخارجية تكنولوجية أو اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية والتنبؤ بهذه القوى يكون له تأثير كبير وهام على المنظمة.<sup>2</sup>

### الجدول 02: نوع القوى الخارجية.

نوع القوى	أمثلة
تكنولوجية	النظام التكنولوجي، الانفجار العلمي، سرعة تقادم المعارف، التغيير في هياكل قوى العمل.
اقتصادية	ظاهرة عدم استقرار النظم الاقتصادية، المتغيرات الاقتصادية العالمية، التكتلات الاقتصادية.
اجتماعية	تغيير التركيب الاجتماعي، اهتزاز القيم الاجتماعية، تغيير العادات والمواقف والاتجاهات.
سياسية	المواقف والاتجاهات السياسية وتغييراتها.

المصدر: السيد عليوة (2005): المرجع السابق، ص 13.

### المطلب الثالث: أنواع ومجالات التغيير التنظيمي.

يحدث التغيير في الجوانب الإدارية والتنظيمية، وقد يحدث في مختلف عناصر المنظمة الداخلية أو في واحد منها أو فيها جميعا، فأحيانا يحدث التغيير التنظيمي بناء على دراسة استندت على جوانب محددة أو معينة، أو دراسة شمولية لكافة الجوانب التنظيمية والسلوكية، والإجراءات الإدارية.

### أولا: أنواع التغيير التنظيمي.

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه، فهناك عدة أنواع من التغيير تختلف وفقا للمعيار المستخدم في التصنيف:

فمن جهة التخطيط يمكن تصنيف عملية التغيير إلى نوعين هما: التغيير المخطط والتغيير الغير المخطط، فالتغيير المخطط يعرف بأنه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة، وتتطلب عملية التغيير المخطط تضافر جهود واعية ومتواصلة لمراقبة، ورصد جميع التغييرات المحيطة في المنظمة، سواء كانت داخلية أم خارجية، ولكن التغيير المخطط والمبرمج والهادف ليس فقط رد فعل واستجابة لحل عارض

<sup>1</sup> أمال يوب وإكرام بوديزة (2018): أجور التغيير التنظيمي في الحد من معوقات الاستثمار السياحي الأجنبي، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 05، سكيكدة، الجزائر، ص 143-166.

<sup>2</sup> السيد عليوة (2005): إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 14.

بعينه، وإنما هو نظرة مستقبلية ترصد التغييرات البيئية، وتعمل على إحداث تغييرا في المنظمة و مخطط قبل حدوث التغيير لتحقيق النجاح والنمو والتوسع.<sup>1</sup> أما التغيير الغير المخطط وهو الذي يحصل بشكل تلقائي نتيجة عدة عوامل أغلبها خارجية وبصورة عشوائية دون اهتمام من أي جهة، فيحدث بشكل مستقل عن رغبة المنظمة نتيجة النمو والتطور الطبيعي للمنظمة.<sup>2</sup>

ومن ناحية سرعة عملية التغيير المطلوبة أو نطاقها فيمكن تصنيفها إلى: التغيير المرحلي ويتم فيه تقسيم الهدف النهائي للتغيير أو التطوير إلى أهداف فرعية جزئية يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالتتابع، مستفيدا من تراكم الآثار التاريخية عن التغييرات المرحلية السابقة، بحيث يتحقق الهدف النهائي في نهاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير، أما التغيير الجذري أو (الشامل) ويستهدف تحقيق النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع العناصر أو النظم المطلوب تغييرها دفعة واحدة مستخدما إستراتيجية القوة والقسوة بدلا من التفاوض والإقناع،<sup>3</sup> وبالنسبة للتغيير المتدرج وهو الذي يبدأ بالتغييرات البسيطة ويطرح التزامات يسهل قبولها، ثم يتدرج إلى فرض التزامات أكثر تعقيدا أو أكثر صعوبة في القبول. أما من ناحية ردود فعل المديرين تجاه التغيير فتمثلت في التغيير المتوقع هو الذي سبق لمنظمة التنبؤ به واستعدت له، أما التغيير غير المتوقع هو الذي يحدث دون أن تتنبأ به المنظمة أو دون استعداد كاف له.<sup>4</sup>

### ثانيا: مجالات التغيير التنظيمي.

هناك إطار واسع من مجالات التغيير التنظيمي تشمل كافة المناحي التنظيمية، وهي المجالات ذات التأثير المباشر على فعالية المنظمات واستمراريتها في البيئة التنافسية، فقد اعتبرت مجالات التغيير التنظيمي الرئيسية في المجالات المبينة في الجدول التالي:

### الجدول 03: مجالات التغيير التنظيمي.

التغيير الاستراتيجي	التغيير الهيكلي	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
إستراتيجية المنظمة إستراتيجية النشاط الإستراتيجية الوظيفية	مكونات البناء التنظيمي نظام المكافآت تقييم الأداء ونظم الرقابة	المعدات تصميم العمل وتتابعه نظم معالجة المعلومات	المهارات الاتجاهات والسلوكيات الإدراك

المصدر: هناء مارس (2017): مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نموذج كيرت لوين، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 02، العدد 10، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص.ص 385-418.

<sup>1</sup> يوسف صالح (2013): اثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة ، رسالة ماجستير (غير منشورة )، قسم الإدارة كلية الأعمال، الكويت، ص 23.

<sup>2</sup> إياد حماد (2011): اثر القيادة التحولية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 04، جامعة دمشق، سوريا، ص.ص 383-403.

<sup>3</sup> مراح سميرة (2017): المنظمة بين التغيير والمقاومة، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة ، العدد 05، الاغواط، الجزائر، ص.ص 463-480.

<sup>4</sup> ربحي مصطفى عليان (2015): إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 109.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1- **التغيير الاستراتيجي:** هو التغيير الذي يوفر الدعامة العلمية لعملية اتخاذ القرارات والذي تلعب فيه نشاطات البشرية دورا مهما للتوصل إلى الحالة المستقبلية المرغوبة وكما يشار إلى التغيير الاستراتيجي على انه حركة المنظمة بعيدا عن حالتها الراهنة نحو حالة مستقبلية مرغوبة لزيادة ميزتها التنافسية.<sup>1</sup> وتقوم بعض المنظمات بإجراء تغييرات في استراتيجياتها المطبقة لتحقيق أهدافها استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، فيكون إما بتعديل المنظمة لاستراتيجياتها أو تبني إستراتيجية جديدة حسب ما تتطلبه الظروف الداخلية او الخارجية للمنظمة.

2- **التغيير التكنولوجي:** هو التغيير في التكنولوجيا يعني تغيير في الإمكانيات المتاحة للمنظمة من الموارد والطاقات واستبدالها بطاقات جديدة أكثر كفاءة وفعالية، لغرض تحسين أداء العاملين.<sup>2</sup> كما تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، إذ تتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة وطرائق ووسائل أعمال جديدة، إلا إن هذه التأثيرات أصبحت تتزايد يوم بعد يوم بشكل سريع جدا، لان تقنية المعلومات أصبحت هي الهدف، فالحل الوحيد للمديرين هو العمل الجاد على استخدام تقنيات متطورة من اجل الحفاظ على الصدارة أو البقاء في المنافسة، إذ تقوم الإدارة بإتباع جميع السياسات المتطورة تكنولوجيا، وبذلك من اجل الوصول إلى الهدف بكفاءة عالية، لذلك فان التغييرات التي حدثت خلال السنوات القليلة الماضية مكنت اغلب المنظمات اليوم من الحصول على انظمه ومعلومات إدارية متطورة تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية.<sup>3</sup>

ويمكن أن يتمثل في إدخال وسائل إنتاج حديثة وأكثر تطورا، أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، وهذا فيما يتعلق بالتغيير التكنولوجي على مستوى الوظيفة الإنتاجية، وإضافة له يشمل هذا المجال من التغيير اقتناء وسائل اتصال حديثة واستعمال تقنيات متطورة من اجل تطوير طرق ووسائل الاتصال في المنظمة، وتستطيع المنظمة أيضا تطوير كافة معاملاتها وأنشطتها بواسطة التغيير التكنولوجي ومن الأمثلة عن ذلك الدفع بالوسائل الالكترونية والقيام بكافة المعاملات بواسطة الانترنت (التجارة الالكترونية).<sup>4</sup> ويستخدم التغيير التنظيمي لوصف عمليات تبني مشروعات، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، لتحقيق مزايا التحسين المستمر بالعمل والاعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المختلفة التي تسهم إلى حد كبير في الاستثمار الأمثل للموارد المختلفة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> إحسان دهشة جلاب وأسيل علي مزهر (2017): التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي: العلاقة والأثر دراسة ميدانية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية، مجلة أكاديمية نصف سنوية محكمة تصدر عن قسم إدارة الأعمال في كلية الإدارة الاقتصادية، المجلد 01، العدد 03، جامعة البصرة، العراق، ص.ص 41-16.

<sup>2</sup> حداد بختة وسيد حياة (2015): إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في منظمات المعاصرة دراسة ميدانية لمؤسسة مسير لمنظومة الكهربائية مجمع سونلغاز، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 06، الجزائر، ص.ص 176-208.

<sup>3</sup> يوسف صالح (2013): المرجع السابق، ص.ص 26-27.

<sup>4</sup> بركان دليلة (2015): مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ADE وحدة بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة بسكرة، الجزائر، ص.ص 324-340.

<sup>5</sup> فيصل علوان الطائي (2014): إدارة التغيير التكنولوجي في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة مسحية، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، المجلد 06، العدد 01، جامعة كربلاء، ص.ص 01-28.

**3- التغيير الهيكلي:** يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على انه الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة، وطريقة تنظيمها وتنسيقها والهيكل التنظيمي ينتج عن قرارات تنظيمية متعلقة بأربعة أبعاد تشمل تقسيم العمل وأسس تكوين وحدات ونطاق الإشراف وتفويض الصلاحيات.<sup>1</sup> كما ترتبط عملية التغيير الهيكل التنظيمي بإعادة توزيع الاختصاصات، وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، وتشمل عملية إعداده تصميم الهيكل التنظيمي، واستحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى، ويترتب على ذلك تعديلات في مجالات التنظيم الأخرى وذلك بما يتماشى مع التغييرات الأخرى.<sup>2</sup> فيتكون الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة خمس مكونات أساسية هي القمة الإستراتيجية، الخط الهرمي المركز العملي، الأخصائيون والفنيون، أجهزة الدعم اللوجستي.<sup>3</sup>

**4- التغيير الإنساني:** يحاول كل من التغيير الهيكلي والتكنولوجي تحسين الجانب التنظيمي عن طريق تغيير وضعية العمل، فيما يحاول التغيير الإنساني تغيير سلوك الأفراد، فالمنظمة أولاً وقبل كل شيء يمثل نماذج أساسية، وعليه فان عملية التغيير في أي مجال يجب أن تتوافق أولاً مع تغيير الأفراد لأنه عليهم أن يفهموا التغييرات ويكونوا راغبين بها وقادرين على تنفيذها، وأياً كان مجال التغيير، فانه يؤثر على الأفراد بطريقة أو أخرى.<sup>4</sup>

#### المطلب الرابع: نماذج وأساليب التغيير التنظيمي.

يتطلب أن يتم التغيير التنظيمي وفق منهجية تقود إلى نجاحه، وهناك عدة نماذج للتغيير التنظيمي، بإضافة إلى أساليب تعتمد عليها منظمات الأعمال.

#### أولاً: نماذج التغيير التنظيمي.

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يقوم بها التغيير، إضافة لتقديم نماذج في هذا المجال لتسهيل عملية التغيير. ومن هذه المحاولات ما قدمه:

**1- نموذج (Kurt Lewin):** هناك العديد من النماذج التي قدمت بغرض توضيح الخطوات اللازمة لإجراء التغيير الناجح في المؤسسات، ويعد النموذج الذي قدمه (Kurt Lewin) أهم هذه النماذج الذي يرى أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل هي: الإذابة أو حل الجمود (Unfreezing)، التغيير (Change)، إعادة التجميد (Refreezing) تلك المراحل يبينها الشكل الموالي.

<sup>1</sup> بسام منيب علي الطائي (2013): الأثر ألتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية الإدارية واقتصاد، المجلد 05، العدد 10، جامعة الموصل، العراق، ص.ص 244-282.

<sup>2</sup> رغد محمد يحي خروفة (2010): قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 99، جامعة الموصل، العراق، ص.ص 01-33.

<sup>3</sup> Fred C. Lunembury (2012): **Organisation Structur : Mintzberg s Frame work**, International journal of scholarly Academic, Intellectual Diversity, Vol 14, N 01, Sam Houston, State Université, USA, P.P01-08.

<sup>4</sup> عبد السلام مخلوفي ومسعودة شريفي (2011): التغيير في منظمات الأعمال لضرورة حتمية لمواجهة للمتغيرات العالمية، ملتقى حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر.



الشكل 01: نموذج (Kurt Lewin) لمراحل التغيير.

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
إيجاد الشعور بالحاجة للتغيير تخفيض المقاومة للتغيير	تغيير في الواجبات وأداء الأفراد تغيير البناء التنظيمي تغيير التقنيات	تعزيز النتائج تقييم نتائج التغيير إجراء تعديلات بناءة

المصدر: زين يونس وبوحديد ليلي (2016): التغيير كأسلوب لتفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 04، الجزائر، ص.ص 177-198.

**1- مرحلة إذابة الجليد:** وتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومدربين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء، ما ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة للتغيير، وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية، ولتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المنظمة في السوق.

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفعالية الأساليب القديمة المطبقة لانحياز الأعمال ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي: منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها، انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة؛ إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير، نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامة الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى احد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبه تدور حول المشكلة المعنية، تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل الأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة ببعضها ببعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضاً إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.<sup>1</sup>

**2- مرحلة التغيير:** تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي أو الجماعي في المؤسسة وينظر بعضهم لمرحل التغيير ليس فقط إنها مرحلة تدخل، بل أنها مرحلة تعلم، أي مرحلة يكتسب فيها كل فرد من الأفراد، وكل جماعات العمل، والمؤسسة وأنماط جديدة من التصرف والسلوك، والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن، ولهذا فإنه يجب في هذه المرحلة التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم العمل على إجراء تغيير في الواجبات والمهام، كذلك في الهياكل الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تغيير مهارات وسلوك هؤلاء وتطويرها.

وفي هذه المرحلة أيضاً يحذر (Lewin) من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش، وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق المطلوب، ويتراوح مدى التغيير من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي وجوهري، فبرنامج تدريب بسيط لتنمية المهارات، أو تغيير إجراءات التعيين، يعد تغيير محدوداً، طالما يتضمن مجموعة محدودة من الأفراد وعلى العكس من هذا فإن التغييرات الجوهرية التي تتضمن عدد كبير من الأفراد لاتخاذ القرارات. ومن الضروري بان نفهم أن هذه المرحلة تتطلب فترة زمنية طويلة نسبياً قد تستغرق عدة شهور أو أحياناً عدة سنوات لوضع التغييرات موضع التنفيذ.<sup>2</sup>

**3- مرحلة التجميد:** كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف، ثم انتقل الأمر إلى التدخل بتغييرات مطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج، والسلوك المطلوب أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه، بمعنى آخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير، فإذا كانت هناك تغييرات في أساليب العمل والسياسات والإجراءات واكتساب الأفراد والجماعات والمنظمة أنماطاً جديدة، وجيدة من السلوك، فيجب إذن حماية ذلك والإبقاء عليه (أو ما يطلق عليه بتجميد الوضع) أطول فترة ممكنة، بل وضمان استمراريته وثباته.<sup>3</sup>

كما تعتبر مرحلة إعادة التجميد التي هي مرحلة الاستيلاء أو بلورة السلوكيات الجديدة، هي أساس الممارسات السائدة لإدارة التغيير التي هي جزء من الانتقال من الوضع "أ" إلى الوضع "ب" إذا كانت المنظمات تتحدى الاستراتيجيات

<sup>1</sup> رحيم حسين وعلاوي عبد الفتاح (2010): التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومدخله، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، ص.ص 14-15.

<sup>2</sup> عبد الغني بن حامد (2016): دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الاجرية: دراسة حالة المديران الجهويان لحاسي الرمل وحاسي مسعود، أطروحة دكتوراة (غير منشورة)، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 31.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان (2015): المرجع السابق، ص 160.



## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

والتغيير، فذلك لأن النهج التقليدي لتنفيذها هو القوة: الأمر، التنفيذ، هذا النهج متكيف مع تنظيم هرمي، في بيئة يمكن التنبؤ بها، ولكن ليس ظروف المنافسة التي سادت لمدة ثلاثين عامًا (منذ اكتمال إعادة الإعمار بعد الحرب). ومن الضروري الآن تطوير معرفة تنفيذ الاستراتيجيات التي تأخذ في الاعتبار تعقيد المنظمات، الطبيعة البشرية وعدم القدرة على التنبؤ بكون عنصر الموارد البشرية موضوع عملنا ليس محصناً ضد التغييرات التنظيمية ونجاحه ضروري لاستمرارية الشركة واستدامتها لذلك يجب أن يرافق هذا الأخير الموارد البشرية (RH) خلال إجراءات التغيير التنظيمية، من أجل ضمان التوافق في التطور وتجنب سوء الفهم ومقاومة التغيير، لأنه يمكن أن ينظر إلى التغيير على أنه مؤلم للموارد البشري.<sup>1</sup>

### 2- نموذج كوتر (Kotter): طور (Kotter) نموذجًا خطيًا يستند إلى الخطوات الثمانية التالية:

إنشاء شعور بالإلحاح. مناقشة الحقائق التنافسية، والنظر في الإمكانيات سيناريوهات المستقبل. زيادة الشعور بالحاجة للتغيير، تشكيل ائتلاف قوي. لجمع مجموعة قوية من الناس الذين يمكنهم العمل بشكل جيد سويًا، خلق رؤية. بناء رؤية لتوجيه جهود التغيير جنبًا إلى جنب مع استراتيجيات لتحقيق هذا؛ إيصال الرؤية، ويؤكد (Kotter) على الحاجة للتواصل عشر مرات على الأقل المبلغ الذي تتوقع أن يكون على اتصال به، تمكين الآخرين من العمل على الرؤية. وتشمل هذه الخطوة التخلص من العقبات التي تحول دون تغيير ذلك كهيكل وأنظمة غير مفيدة. السماح للناس بالتجربة، وضع خطة لتحقيق وخلق انتصارات على المدى القصير، والبحث عن التحسينات الظاهرة على المدى القصير والإعلان عنها، تخطيط هذه الأهداف ومكافأتها بشكل عام من أجل التحسين، تعزيز التحسينات وإنتاج مزيد من التغيير، تعزيز ومكافأة أولئك القادرين على تعزيز والعمل نحو الرؤية، وتنشيط عملية التغيير بمشاريع جديدة ووضع الأساليب الجديدة، وتأكد من أن الجميع يفهم أن السلوكيات الجديدة التي تؤدي إلى نجاح الشركة.<sup>2</sup>

3- نموذج هاريكل وسلوكوم: يتضمن هذا النموذج الخطوات التالية: معرفة مصادر التغيير، تقدير الحاجة للتغيير، تشخيص مشكلات التغيير، التغلب على مقاومة التغيير، تخطيط الجهود اللازمة للتغيير، وضع استراتيجيات التغيير، تنفيذ الخطة خلال مدة معينة، متابعة الخطة ومعرفة نواحي الضعف والقوة فيها.<sup>3</sup>

### ثانياً: أساليب التغيير التنظيمي.

أضحى التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن، تعتمد منظمات الأعمال على عددا من الأساليب عند قيامها بإحداث التغيير المرغوب فيه ومن هذه الأساليب ما يأتي:

1- أسلوب العقلانية الميدانية: يقوم هذا الأسلوب على افتراض أن الإنسان يتصرف بالرشد والعقلانية وهو يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية، وعلى وفق هذا الأسلوب أيضا فإن العدو الرئيس للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات،

<sup>1</sup>Asmani Arezki et CHikhi Khedidja (2018): **GRH et changement organisationnel dans l'entreprise publique algérienne : illustration à travers l'entreprise industrielle ENIEM**, Revue d'Etudes Economiques et Financières, Tome 11, N° 01, Université d'Eloued, Algerie, P.P277-290.

<sup>2</sup>Alin Jitarel (2017): **organizational change mangement- concepts définitions and approches inventory**, International conférences Technology, Innovation and Industriel Management, Lublin, Poland, P326.

<sup>3</sup>خليل مصطفى حسن الشماع وحضير كاظم حمود (2000): **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 378.

وبالتالي فإنها تنظر للتعلم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيس الذي يقوم عليه التغيير، وان الفرد يتبنى التغيير المقترح إذا ما تم إقناعه بالفوائد والمزايا التي تترتب على الأخذ به، وانه يستفيد من التغيير ذاته. لذلك تقوم منظمات الأعمال بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل كبير على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث العلمية، إضافة إلى تدريب العاملين على تعلم وتحليل النظم والبحوث التطبيقية والاستشارات الفنية واختيار العاملين.<sup>1</sup>

**2- أسلوب التثقيف والتوعية الموجهة:** وتقوم على افتراض أن الحاجز الرئيس أمام جهود التغيير عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم منه أو خوفهم منه، فقد يكون التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم ومن ثم فأهم يقاومونه ولا يقبلونه ومن ثم يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير، أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير المعنوي إحداثه بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الأفراد ومواقفهم.<sup>2</sup>

**3- أسلوب القوة القسرية:** وفقا لهذا الأسلوب فانه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الناس ويتم تنفيذه بالقوة ويتم كذلك التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذا الأسلوب قد يكون فعال في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير مقبولة وغير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الناس ودعمهم للتغيير.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعد علي ربحان الحمدي (2017): الإدارة الإستراتيجية إدارات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 145.

<sup>2</sup> دجلة مهدي محمود (2014): تأثير أنماط القيادة في استراتيجيات التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء نخبة من المدربين في الشركة واسط العامة للصناعات النسيجية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية، العدد 15، جامعة واسط، كوت، ص.ص 01-25.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان (2015): المرجع السابق، ص 228.

### المبحث الثالث: اثر أساليب التغيير التنظيمي على المكانة التنافسية.

تؤثر أساليب التغيير التنظيمي على المكانة التنافسية للمؤسسة، حيث لكل أسلوب من الأساليب الثلاثة (أسلوب العقلانية الميدانية، أسلوب التوعية والتثقيف الموجهة، أسلوب القوة القسرية)، اثر وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال دراسة تأثيره على المكانة التنافسية.

#### المطلب الأول: اثر أسلوب العقلانية الميدانية على المكانة التنافسية.

يقوم هذا الأسلوب على افتراض إن الإنسان يتصف بالعقلانية والرشد لتحقيق مصالحه الذاتية ويعتبر التعليم والبحوث العلمية والدراسات العامل الرئيس الذي يقوم عليه التغيير، لذلك تقوم المؤسسة بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسا على تزويد المتدربين بالمعلومات للاستعداد للتحديات الجديدة مما يساهم في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال القدرة على تصريف السلع والخدمات في الأسواق العالمية وكل منها يشكل عنصرا رئيسا في إطار تحليلي لإعداد وتشخيص المكانة التنافسية للمؤسسة وذلك عن طريق تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية، بإضافة إلى تدريب العاملين على تعلم وتحليل النظم والبحوث التطبيقية والاستثمارات الفنية واختيار العاملين والبحث عن أفكار جديدة وخدمات جديدة، وان التغيير التنظيمي مبني على أساس فهم عميق لاحتياجات العاملين، (أسلوب العقلانية الميدانية)، مما يؤدي إلى استقطاب العمالة ذوي الكفاءة العالية، وتوسيع نطاق الشراكة والتعاون بين المؤسسات المتميزة، من خلال الاعتماد على الطرق والأساليب العلمية الحديثة في مجال العمل مما يحقق لهم جودة عالية تمكنهم من تحقيق مكانة تنافسية، والسعي لتفادي مختلف المخاطر وتخفيض التكاليف اليد العاملة بمعنى (التكلفة المنخفضة)، مما يشجع المؤسسة بتحصيل مكانتها تنافسية في السوق.

#### المطلب الثاني: اثر أسلوب التثقيف والتوعية الموجهة على المكانة التنافسية.

الركيزة الأساسية لهذا الأسلوب هو التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير التنظيمي بحيث يصبح العاملين قابلين للتغيير التنظيمي وراغبين فيه، ولتحقيق هذه الغاية يستدعي إحداث تغيير ثقافي في المؤسسة من خلال التحسين المستمر والشامل، مما سمح لها بتحقيق مكانة تنافسية، مما أدى اهتمام الإدارة بالعاملين وإشعارهم بالراحة واتفاقها مع العاملين على تنفيذ برامج التغيير، وكذلك إزالة المخاوف عنهم من أن التغيير التنظيمي يهدد مصالحهم ويتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم يتم عن طريق التوعية والتثقيف مما يسمح للمؤسسة بإنتاج السلع والخدمات ذات الجودة العالية وبسعر مناسب وفي وقت مناسب وتلبية حاجات المستهلكين والزبائن بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى، فالفائد هنا هو الشخص المسؤول عن إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة من خلال ممارسة مجموعة من الأدوار التي تعد من الجوانب التنفيذية المرتبطة بمستقبل المنظمة وغايتها البعيدة من خلال قدرتها على تحفيزهم وإقناعهم بأهمية التغيير التنظيمي مما يولد لديهم القدرة على الإبداع مثلا الإبداع التكنولوجي الذي بدوره يؤثر على المؤشرات التنافسية، فيؤدي إلى خفض التكاليف وتحسين الانتاجيتها وزيادة حصتها السوقية وزيادة الأرباح وبالتالي تحقق مكانة تنافسية مرموقة، ولكون المؤسسة تقوم على قواعد المشاركة، التمكين والإشراف والأخذ بحاجات الأطراف المشاركة وعدم انفراد قيادة التغيير التنظيمي بالقرار بل بمشاركته مع الآخرين، والعمل والتعاون معهم حول القرارات وأماكن التغيير.

فضلاً عن التحسينات التي تقوم بها المؤسسة للعاملين لإرضائهم بإتباع أسلوب التثقيف والتوعية الموجهة الذي يؤدي بتحسين صورتها وسمعتها في السوق الذي يسمح لها بتحقيق مكانة تنافسية.

### المطلب الثالث: اثر أسلوب القوة القسرية على المكانة التنافسية.

تلجأ المؤسسة في هذه الحالة لأسلوب الحزم والشدة وإلزام العاملين بقبول التغيير التنظيمي في المؤسسة، بحيث تقوم بإجراء التغييرات بشكل مفاجئ كما تستخدم القوة أو السلطة المركزية في تنفيذ برامج التغيير تفرض عليهم أسلوب العقاب عند عدم تنفيذ العمل بصورة صحيحة، وتقبل العاملين التغيير التنظيمي خوفاً من العقاب مما يؤدي لفشل هذا الأسلوب على المدى الطويل لكونه محكومة بنتائج مؤقتة، وهذا الأسلوب ينتج عنه زيادة معدل الأخطاء، وانخفاض الإنتاجية وتؤثر هذه الأخيرة بدورها على المكانة التنافسية للمؤسسة وتلجأ الإدارة لهذا الأسلوب إلا في حالات الاستثنائية والطارئ التي تضطر لاستخدامها، ويعد هذا الأسلوب غير فعال في المدى الطويل لأنها لا تضمن الولاء للعاملين ودعمهم للتغيير .

### المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها.

في هذا المبحث سنتناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، فسوف نتطرق إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالمكانة التنافسية ثم الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بالمكانة التنافسية.

هناك العديد من الدراسات السابقة التي أجريت حول ظاهرة الدراسة والمتمثلة في المكانة التنافسية وفي هذا المطلب سنعرض مجموعة من الدراسات التي عالجت موضوع المكانة التنافسية.

#### أولاً: دراسة (حسين جبر علوان، 2011).

يهدف البحث<sup>1</sup> إلى اختبار دور التوجه السوقي في تحقيق الحصة السوقية ويؤكد مفهوم التوجه السوقي على التنافسية التي تعتمد على تحديد رغبات المستهلك وحاجاته وتقديم المنتجات التي تتميز عما يعرضه المنافسون أو أفضل منه وتم اختبار العلاقة والتأثير بين أبعاد التوجه السوقي (بعد توليد المعلومات، بعد تبادل المعلومات، بعد سرعة الاستجابة) في الحصة السوقية، كما تمثل مجتمع البحث في معمل إدارات بابل فشملت الاستبانة على (12) مدير من مديري الأقسام الإدارية والإنتاجية لهذا المعمل وتمثلت أساليب جمع البيانات والمعلومات على مصادر عربية وأجنبية، ومن بين الأدوات المستخدمة في الدراسة المقابلة الشخصية مع إدارة المصنع ومدير التسويق بشكل خاص، الملاحظة الشخصية المهام التي تؤديها الأقسام الإنتاجية في المعمل واستمارة الاستبانة التي تضمنت المتغيرات المستقلة (بعد توليد المعلومات، بعد تبادل المعلومات، بعد سرعة الاستجابة) والمتغير التابع (الحصة السوقية)، ومن بين الأساليب الإحصائية (اختبار (t)، اختبار (F)، معامل التفسير).

ومن أهم الاستنتاجات والوصايا ما يلي: وجود علاقة ارتباط قوية بين التوجه السوقي والحصة السوقية، تفسر النتائج الإحصائية أن للتوجه السوقي وأبعاده علاقة تأثير معنوية بين الحصة السوقية باستثناء بعد توليد المعلومات إذا نسبة التأثير ضعيفة جداً، ضرورة إعداد ونشر المعلومات الخاصة بمستوى رضا العملاء في المنظمة، ضرورة اهتمام الشركة لاستجابة المناسبة للتغيرات في الأسعار التي تحدثها الشركات المنافسة، دعوة الشركة للسعي المستمر في تقديم منتجات ذات جودة عالية.

#### ثانياً: دراسة (أسماء خضير ياس، 2014).

تسعى الدراسة<sup>2</sup> إلى محاولة التعرف بالقرارات الهيكلية التي تخص المنتج الصناعي والتي تتحدد على صعيد الوحدات الإنتاجية، بالإضافة إلى التعرف على مجموع القرارات التشغيلية يكون ارتباطها بمتطلبات العمل اليومي ومحاولة معرفة تأثير القرارات الهيكلية على القرارات التشغيلية من خلال تحسين الإنتاجية وينطوي البحث على فرضية مفادها أن

<sup>1</sup> حسين جبر علوان (2011): دور التوجه السوقي في تحقيق الحصة السوقية: دراسة تطبيقية في معمل إدارات بابل، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد28، العراق، ص.ص 1-27.

<sup>2</sup> أسماء خضير ياس (2014): اثر القرارات الهيكلية على القرارات التشغيلية في تحسين الإنتاجية: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد42، بغداد، ص.ص 71-92.

وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقرارات الهيكلية للمنتج الصناعي على القرارات التشغيلية لتحسين الإنتاجية في الصناعات العراقية.

وتم اختيار الشركة العامة للصناعات الجلدية في الكرادة كمجتمع للدراسة كما تم توزيع استمارة استبيان على عينة من الموظفين العاملين في الشركة وقد بلغ مجموع الاستمارات الموزعة (45) استمارة تم الحصول على (43) استمارة صالحة للتحليل وتمثلت الأساليب الإحصائية في (معامل التحديد، اختبار (F)، الانحدار البسيط)، ومن أهم الاستنتاجات والوصايا ما يلي: الإنتاجية تعني عدة معاني وبعض يؤكد على أنها مقياسا للكفاءة الشخصية للعامل والبعض الآخر يعرفها بأنها المخرجات المطلوب تحقيقها من الموارد، كما تعني الإنتاجية العلاقة بين كمية الناتج وكمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج حيث كلما ارتفعت هذه النسبة دالة ذلك على زيادة الإنتاجية، ضرورة زيادة الاهتمام بقرارات الناتج الصناعي في الشركات الصناعية بغية تحقيق أهدافها والارتقاء بمستوى إنتاجيتها بما يحقق الميزة التنافسية لها.

**ثالثا: دراسة (بسام الحسين، 2016).**

تهدف الدراسة<sup>1</sup> إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة على ربحية المصارف الخاصة العاملة في سورية، فاقترحت الدراسة على العوامل الداخلية دون التطرق إلى العوامل البيئية الخارجية اعتمد الباحث على تجميع البيانات الثانوية اللازمة لإجراء الدراسة من التقارير السنوية والنشرات، واشتمل مجتمع البحث كافة المصارف الخاصة العاملة في سورية أما عينة البحث فتمثلت في المصارف الخاصة التقليدية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية للعام (2015) وبلغ حجم العينة سبعة مصارف تقليدية.

وتناولت الدراسة النظرية على دراسة ربحية المصارف الخاصة في سورية، اعتمدت الدراسة على متغيرين المتغير التابع متمثل في ربحية المصارف الخاصة أما المتغير المستقل تمثل في حجم المصرف، السيولة، نسبة مخصص للتسهيلات الائتمانية صافي العوائد، حجم حقوق الملكية، وتمثلت الأساليب الإحصائية في هذا الدراسة على (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف القيم الصغرى، القيم العظمى). فكانت الفرضيات كالتالي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الربحية وحجم المبيعات، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الربحية ونسبة المديونية، لا توجد علاقة إحصائية بين الربحية والسيولة، لا توجد علاقة بين الربحية وحقوق الملكية، لا توجد علاقة إحصائية بين الربحية ونسبة مخصص للتسهيلات إلى التسهيلات الائتمانية المدفوعة. ومن أهم التوصيات تشجيع المصارف على زيادة حجم الموجودات المملوكة لديها وبالتالي تحسين ربحيتها، العمل على تقليص الاعتماد على الديون الخارجية كونه يزيد من ربحية المصارف.

#### رابعا: دراسة (كامل شكبير الوظيفي وقاسم حاجم صاحب، 2017).

الهدف الرئيسي من هذا البحث<sup>2</sup> يتمثل في محاولة التعرف على دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، وإدارة العملية، وإدارة الموردين ومشاركة العاملين، التعليم والتدريب، التحسين

<sup>1</sup> بسام الحسين (2016): المرجع السابق.

<sup>2</sup> كامل شكبير الوظيفي وقاسم حاجم صاحب (2017): المرجع السابق.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المستمر، والتخطيط الاستراتيجي) في تعزيز تنافسية الشركة التي تتضمن (الإنتاجية، الربحية، الحصة السوقية، وتخفيض التكاليف، ورضا الزبون) في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية معمل اسمنت كربلاء، فتمثلت عينة البحث الإنتاجية في مجموعة من الأفراد العاملين في الإدارة العليا ومدراء الخط الأول ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات في الشركة قيد البحث فقد تم توزيع (50) استمارة استبيان استرجع منها (48) استمارة.

كما اعتمد البحث على المنهجين الوصفي والتحليلي اقتصر الجانب النظري على مفهوم إدارة الجودة الشاملة والممارسات كما شملت تنافسية الشركات الصناعية على المفهوم والمؤشرات، ومن أهم الاستنتاجات والوصايا ما يلي: تعد إدارة الجودة الشاملة مفهوما مهما وحيويا فهي تساعد الشركة على تعزيز تنافسيتها من خلال تحسين منتجاتها وعملياتها، تحقق وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على الزبائن، إدارة الموردن، التركيز على العملية، المشاركة وتمكين العاملين، التعليم والتدريب، التخطيط الاستراتيجي) ومؤشرات تنافسية الشركة (الإنتاجية، الربحية، الحصة السوقية، تخفيض التكلفة، رضا الزبون)، مواصلة السعي الجاد والعمل الدؤوب من اجل حصول الشركة موضوع الدراسة على شهادة الايزو كونها متطلبا أساسيا من اجل التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، زيادة الاهتمام بالأنشطة التسويقية والتوزيعية من اجل زيادة دفعة سوق المنتج وإيصاله إلى ميادين جديدة.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة ذات صلة بالتغيير التنظيمي.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت المتغير المستقل الذي يعد موضوع من المواضيع الهامة والتي تسعى المؤسسات اليوم لدراساتها والاهتمام بها وتوجد العديد من هذه الدراسات التي تطرقت لموضوع التغيير التنظيمي نذكر منها ما يلي.

### أولا: دراسة (دجلة مهدي محمود، 2014).

تسعى الدراسة<sup>1</sup> إلى أن التغيير واحد من أهم العناصر التي تستعمل لمساعدة المنظمات على مختلف أشكالها على التقدم والتطور بتبني استراتيجيات، ومع ما تقدم طرحت التساؤلات التالية. ما هي الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة التغيير التنظيمي ما هو تأثير أنماط القيادة الإدارية في تحديد إستراتيجية التغيير التنظيمي؟ حيث ركز الباحث في هذه الدراسة على أنماط القيادة واستراتيجيات التغيير لتحقيق أهداف الدراسة ولقياس الأثر الأنماط القيادة باستراتيجيات التغيير التنظيمي، فكانت فرضيات الدراسة كالأتي: الفرضية الرئيسية: وجود علاقة تأثير بين أنماط القيادة واستراتيجيات التغيير التنظيمي، فتمثلت الفرضية الفرعية في: الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة تأثير بين نمط القائد المعني بالعاملين والإستراتيجية العقلانية، الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة تأثير بين نمط القائد المعني بالعاملين وإستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة، الفرضية الفرعية الثالثة: وجود علاقة تأثير بين نمط القائد المعني بالعاملين والإستراتيجية القسرية، الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير بين نمط القائد المهتم بالعمل والإستراتيجية العقلانية، الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة تأثير بين نمط القائد المعني بالعمل والإستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة، الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة تأثير بين نمط القائد المعني بالعمل وإستراتيجية القسرية.

<sup>1</sup> دجلة مهدي محمود (2014): المرجع السابق.



لغرض استخراج النتائج النهائية وتحليلها لاختبار الفرضيات التي تبناها الدراسة، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد التأثير المعنوي للمتغير المستقل أنماط القيادة والمتغير التابع استراتيجيات التغيير، كما تم توزيع (45) استبانته بشكل مباشر على الأشخاص العينة واسترجعت جميعها.

ومن ابرز النتائج إن التغيير مسؤولية القيادة بالدرجة الأولى، فالقائد هو الشخص المسؤول عن إحداث التغيير من خلال مجموعة من الأدوار، اختيار النمط القيادي المناسب يؤثر بشكل مباشر في اختيار استراتيجيات التغيير التنظيمي المناسب للتغيير، ضرورة زيادة الاهتمام بأنماط القيادة واستخدام المناسب منها مع العاملين بهدف تحقيق أهداف المنظمة، إقامة دورات تطويرية لادرات في الشركة للتعرف على أنماط القيادة واستراتيجيات التغيير.

### ثانيا: دراسة (عبد الرحمن طاهر شنيتر، 2016).

تهدف الدراسة:<sup>1</sup> للتعرف على تصورات الإدارة الوسطى في شركة زين العراق للاتصالات لإبعاد التوجه الاستراتيجي وتحديد طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وإدارة التغيير التنظيمي، فكانت فرضيات الدراسة كما يلي توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وإدارة التغيير التنظيمي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث التي تمثلت واعتمد في جمع البيانات والمعلومات في المؤلفات والبحوث في مجال متغيرات البحث، وقد تم توزيع (39) استبانته شملت عينة البحث ومن أهم الاستنتاجات والتوصيات أن اتضح من خلال التحليل الإحصائي بان هناك علاقة ارتباط قوي وذات دلالة معنوية مما يشير إلى أن علاقة الارتباط للرسالة التي تشير عليها شركة زين لها دور كبير في التغير الموجود في الشركة المبحوثة بصورة إجمالية يتضح لنا أن التوجه الاستراتيجي له تأثير معنوي وقوي مع التغيير التنظيمي، ضرورة إشراك جميع المستويات الإدارية في صياغة أهداف الشركة واستراتيجياتها، تعزيز رؤية إدارة الشركة والعاملين فيها بأهدافها وخططها المستقبلية من خلال استخدام تقنيات حديثة متطورة تساعد في توفير الوقت والجهد وتساهم في تحقيق خدمة أفضل للزبائن.

### ثالثا: دراسة (دجلة مهدي النجار وزينب طازم عاصي، 2018).

تسعى الدراسة<sup>2</sup> لتوضيح طبيعة العلاقة بين الإدارة الالكترونية واستراتيجيات التغيير التنظيمي لديوان محافظة واسط بالشكل الذي يجعلها قادرة على مواجهة تغيرات البيئة الخارجية فتمثلت أبعاد الإدارة الالكترونية في عوامل نجاحها (الرؤية الإستراتيجية لإدارة الالكترونية، دعم الإدارة العليا، الضغوط الخارجية، توقعات المستفيدين) أما أبعاد استراتيجيات التغيير التنظيمي تمثلت في (إستراتيجية العقلانية، إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة، إستراتيجية القسرية، الإستراتيجية المشاركة) فتمثلت أساليب جمع البيانات والمعلومات بالاستعانة بالمصادر العربية والأجنبية فضلا عن الدوريات والرسائل ولها علاقة لتغطية الجانب النظري، شمل مجتمع الدراسة في ديوان محافظة واسط الذي يستخدم الإدارة الالكترونية في تقديم خدمات

<sup>1</sup> عبد الرحمن طاهر شنيتر (2016): قياس تأثير التوجه الاستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 03، جامعة كربلاء، العراق، ص. 284-313.

<sup>2</sup> دجلة مهدي النجار وزينب طازم عاصي (2018): اثر الإدارة الالكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في ديوان محافظة واسط، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 21، بغداد، ص. 318-338.



لأبناء واسط وقد تم توزيع الاستبانة فكانت الدراسة تشمل 35 مديرا باعتبارهم أصحاب القرار كلا حسب موقعه، فاقصر الجانب النظري على مفهوم الإدارة الالكترونية أهميتها أنماطها وعوامل نجاح الإدارة الالكترونية وبعدها تطرق إلى مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته وأهدافه واستراتيجيات. فمن أهم الاستنتاجات والتوصيات: أن ديوان المحافظة يسعى إلى وضع إستراتيجية التعاون والتنسيق بين الإدارات في المنظمة أي وجود رؤية إستراتيجية حول تبني مفهوم الإدارة الالكترونية مع وجود قيادات إدارية قادرة على توجيه قدرات العاملين نحو تطبيق الإدارة الالكترونية الضغوط الخارجية لها دور كبير على المنظمة المبحوثة وخاصة في تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية وكما نلاحظ أن الإدارة تسعى جاهدة في توفير الحماية الكافية للبيانات والمعلومات، ضرورة اهتمام الإدارة بالبحوث العلمية والدراسات المقدمة حول تطوير الأداء وحل المشاكل التي تواجهها وذلك من خلال الدعم المالي، تعزيز الوعي داخل المنظمة وعلى كافة المستويات بأهمية الإدارة الالكترونية والتغيير التنظيمي لأنها تساعد في القضاء على الكثير من المشكلات والمعوقات التي تواجه عمل المنظمات المبحوثة من خلال إقامة الدورات وندوات.

### المطلب الثالث: دلالات الدراسة السابقة.

من خلال الدراسات السابقة حيث تم استعراض الدراسات من حيث التاريخ من الأقدم إلى الأحدث التي غطت الفترة الزمنية الممتدة بين (2009-2017) التي تناولت كل ما يخص المتغير المستقل والمتغير التابع كل على حدة، وقد توافقت نظرة هذه الدراسات حول المكانة التنافسية التي تعتبر موضوعا مهما فرض نفسه على ساحة الاهتمامات داخل المؤسسات وهذا بسبب اشتداد المنافسة المحيطة بها في ظل التغيرات السريعة والمتزايدة، كما اعتبر موضوع التغيير التنظيمي الشيء الوحيد الثابت بالنسبة للمؤسسات الذي يعزز لها البقاء والاستقرار الذي يعزز ويدعم مكائنها التنافسية، فأظهرت هذه الدراسات شرحا مفصلا لأهمية هذين المتغيرين وتم ذكر أهم النظريات الخاصة بهما واهم مقومات نجاحهما في المؤسسات واهم المعوقات التي تواجهها.

وفي الجانب النظري من الدراسة حيث ناقشت مفهوم التنافسية وأهميتها وأنواعها وبإضافة إلى مؤشرات قياس التنافسية أما الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي فقد أفادتنا حيث تطرقنا إلى مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته وخصائصه بإضافة إلى أسبابه ومراحله التي مر بها، كما حددت أساليب التغيير التنظيمي، فتقاطعت الدراسات السابقة بتناولها لأحد متغيري الدراسة والتعرف على مستوى علاقته بالمتغيرات الأخرى، كما أنها تتشابه في المنهج المستخدم الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات. وفي الجانب التطبيقي من هذه الدراسات فإنه اعتبر بمثابة المسار الموجه خاصة بما يخص تحليل النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة العينات وتحديد مجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات وأساليب الإحصائية المتبعة في عملية التحليل وتبيان العلاقة بين أبعاد المتغيرات المدروسة للإجابة عن الإشكالية المطروحة لكل دراسة من الدراسات السابقة. فسنحاول التطرق إلى الفصل الثالث الذي يمثل الإطار المنهجي للدراسة.

## الفصل الثالث:

### الإطار المنهجي للدراسة

## الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسات

يتناول هذا الفصل المنهجية المتبعة للقيام بهذه الدراسة، وتكمن أهميته، في كونه يتضمن نموذج الدراسة الذي سنبين من خلاله المتغيرات التابعة والمستقلة في هذا البحث، ثم سنحدد المنهج الذي تم إتباعه لإجراء هذه الدراسة، والحدود الزمنية والمكانية والبشرية والموضوعية لها، ثم سيتم تحديد مجتمع وعينة الدراسة والأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات، وأخيرا سنتطرق إلى أساليب العرض الإحصائي وطرق الاختيار الإحصائي المستخدمة في إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

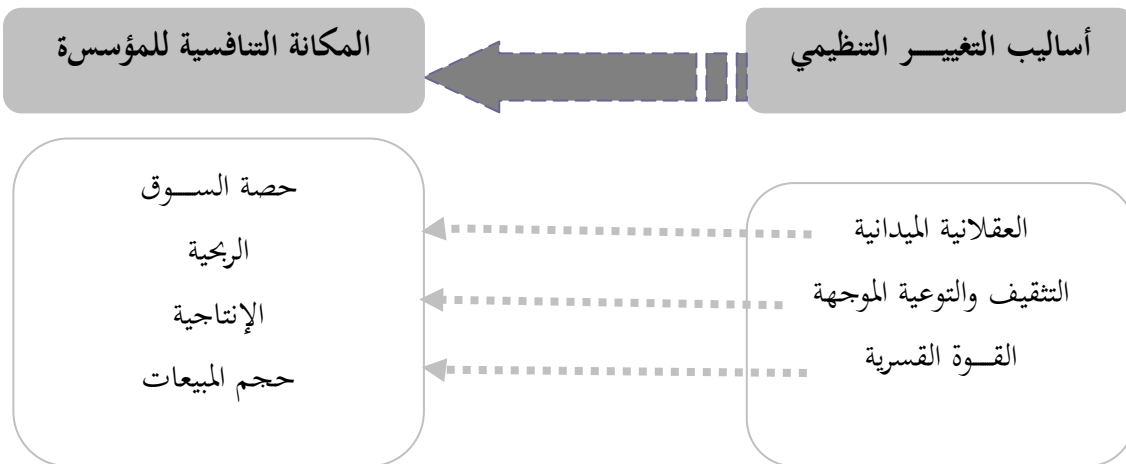
### المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث

انطلاقا وتوافق مع ما تم عرضه في الفصل الأول من إشكالية وتساؤلات الدراسة، بغرض توضيح وتحديد كيفية ارتباط متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير التابع (المكانة التنافسية) والمتغير المستقل (أساليب التغيير التنظيمي) والنموذج الذي تم إتباعه في الدراسة، وكما سيتم تحديد الفرضيات التي سنحاول إثبات صحتها أو نفيها للوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة.

#### المطلب الأول: نموذج الدراسة

تم تطوير نموذج البحث في ضوء مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات صلة، وقد تالف النموذج من متغيرين مبيينين في الشكل رقم (02) متغير مستقل تمثل في أساليب التغيير التنظيمي وأبعاده هي أسلوب العقلانية الميدانية، أسلوب التثقيف والتوعية الموجهة، أسلوب القوة القسرية أما فيما يخص المتغير التابع تمثل في المكانة التنافسية بأبعادها التالية الربحية، الإنتاجية، الحصة السوقية، حجم المبيعات.

#### الشكل 02: النموذج النظري للبحث.



المصدر: من إعداد الطالبة.

من الشكل أعلاه نرى أن النموذج المقترح يتكون من متغيرين اثنين هما:

**1\_ المتغير المستقل:** وهو المتغير المعبر عنه بأساليب التغيير التنظيمي والذي نريد في هذه الدراسة اختبار العلاقة بينه وبين المتغير التابع والبرهنة على درجة تفسيره للتغيرات الحاصلة فيه، من خلال الأبعاد الثلاثة المكونة له وعلاقة كل منها بهذا المتغير التابع وتأثيرها فيه وهي:

\_ العقلانية الميدانية.

\_ التثقيف والتوعية الموجهة.

\_ القوة القسرية

**2\_ المتغير التابع:** وهو المتغير المعبر عنه بالمكانة التنافسية وتتمثل أبعاده في:

\_ الحصة السوقية

\_ الربحية

\_ الإنتاجية

\_ حجم المبيعات

مع الإشارة بأن الفرضيات الرئيسية للبحث يمكن صياغتها كالتالي:

**المطلب الثاني: فرضيات الدراسة**

من إشكالية البحث المعبر عنها بالتساؤل التالي: هل لأساليب التغيير التنظيمي أثر على المكانة التنافسية؟ واستناداً إلى نموذج الدراسة المعتمد يمكن صياغة الفرضية الرئيسية كالتالي:

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التغيير التنظيمي على المكانة التنافسية للمؤسسة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب العقلانية الميدانية على المكانة التنافسية للمؤسسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التثقيف والتوعية الموجهة على المكانة التنافسية للمؤسسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب القوة القسرية على المكانة التنافسية للمؤسسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ).

### المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة

يوجد العديد من المناهج المتبعة في الدراسات والبحوث، استكمالاً لمتطلبات الإطار المنهجي لهذه الدراسة، حيث سنتناول في هذا المبحث طبيعة منهج البحث والحدود المكانية والزمنية والبشرية والموضوعية في هذه الدراسة.

#### المطلب الأول: منهج البحث

لإجابة على الإشكالية المطروحة سابقاً، كان لا بد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالاستبيان المختلفة والاطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة، لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي التحليلي في الجانب العام للموضوع فيمكن القول أن المنهج هو تلك المجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية. وبما أن مناهج البحث العلمي متعددة ومتنوعة فلكل دراسة أو بحث منهج أو مناهج خاصة بها تفرضها متطلبات أو طبيعة تلك الدراسة. و بالنظر للطبيعة النوعية للدراسة فأنا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في هذا المبحث والذي يسمح بدراسة وتحليل الظاهرة، علماً أن المنهج الوصفي التحليلي هو احد المناهج العلمية الذي يتيح دراسة وتحليل وتفسير الظواهر النوعية، كما سنعتمد على الاستبيان (Questionnaire) كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية البرنامج الإحصائي (SPSS) في عرض وتحليل هذه البيانات.

#### المطلب الثاني: حدود الدراسة

من الأهمية بما كان تحديد الإطار التي ستنتم فيه الدراسة وذلك بتوضيح الحدود التي سيجري فيها هذا البحث سواء المكانية، الزمنية، البشرية والموضوعية أي بتحديد مجتمع البحث ومفرداته وتحديد المكان إجراء الدراسة، ويحدد الإطار الزمني اللازم لانجاز البحث، وان يحدد البعد الموضوعي لبحث لهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى كل هذه المحددات:

**الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني في الفترة الزمنية الواقعة بين (2018/ 2019)

**الحدود المكانية:** كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أما الدراسة الميدانية أجريت في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة.

**الحدود البشرية:** ويقصد بها تحديد مجتمع البحث من ثم تحديد عينة البحث على عدد معين من المفردات، فاقصر المجال البشري على موظفي وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة لإجراء الدراسة الميدانية للبحث.

الحدود الموضوعية: اقتصر هذه الدراسة على تناول اثر أساليب التغيير التنظيمي على المكانة التنافسية، دراسة حالة وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.

هناك العديد من الأسباب التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع والبحث فيه دون غيره والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- \_ تناسب الموضوع مع التخصص الذي زولناه في دراستنا.
- \_ أهمية موضوع المكانة التنافسية والتغيير التنظيمي في البحوث العلمية الحديثة، وارتباطه المباشر بالواقع.
- \_ قلة الدراسات والبحوث المتعلقة بالمكانة التنافسية والتغيير التنظيمي.
- ولا تخلو أي دراسة من الصعوبات الناتجة عن:
- \_ قلة المراجع والمتخصصة في دراسة اثر أساليب التغيير التنظيمي على المكانة التنافسية، فمعظم المراجع التي تم الحصول عليها تناولت التغيير التنظيمي، المكانة التنافسية كل منها على حدة.
- \_ صعوبة توزيع وجمع الاستبيانات على الموظفين وامتناع الكثير منهم على الإجابة.
- \_ عدم تحصل على معلومات كافية من طرف البنك لسرية العمل.

### المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة

تستند هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة تعبيراً كمياً وكيفياً، وتحديد مجتمع وعينة البحث بإضافة إلى أدوات جمع البيانات (البيانات الأولية، البيانات الثانوية)، والأساليب الإحصائية التي تُهدف من خلالها إلى قياس أثر أساليب التغيير التنظيمي على المكان التنافسية.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث

إن الغاية من هذه الدراسة تمثلت في أثر أساليب التغيير التنظيمي على المكان التنافسية ولقد تم الاعتماد على أسلوب لدراسة الحالة من خلال اختيار "" بنك الفلاحة والتنمية الريفية "" وكالتي بسكرة وطولقة من خلال اختبار عينة من عملاء هذه الوكالة وبما أن عملاء البنك يمكن أن يكونوا أفراد أو مؤسسات فقد اقتصرنا الدراسة على العملاء الأفراد وتحديد أثر أساليب التغيير التنظيمي التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة على المكان التنافسية.

كما تم توزيع أكبر عدد ممكن من الاستبيانات بهدف الحصول على أعلى نسبة دقة في النتائج. فكانت عينة العاملين في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة تم توزيع (40) استبانة بين موظفا وموظفة واسترجاع (32) استبانة صالحة للتحليل.

#### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

هو مجموعة الطرق والوسائل والأساليب المختلفة، التي يعتمد عليها في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لانجاز البحث، وأدوات جمع البيانات متعددة منها: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، والوثائق المختلفة وغيرها. ويعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

#### أولاً: البيانات الثانوية

تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والدوريات و المجالات والمقالات والرسائل والأطروحات وأوراق البحث المقدمة في الملتقيات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

#### ثانياً: البيانات الأولية:

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان التي استخدمت خصيصاً لجمع المعلومات لإغراض الدراسة الأولية، والتي تقوم على أساس إعداد أسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها البحث.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام منها: يشكل القسم الأول: البيانات العامة لأفراد المجتمع الإحصائي التي تمثلت في الجنس، المستوى التعليمي، المجال الوظيفي، العمر، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، عدد الترقيات.

**القسم الثاني:** بين هذا القسم متغيرات تتعلق بالمكانة التنافسية حيث تضم أربعة أبعاد:

تستند المكانة التنافسية على الحصة السوقية: تمثله (5) عبارات.

تستند المكانة التنافسية على الربحية: تمثله (3) عبارات.

تستند المكانة التنافسية على الإنتاجية: تمثله (4) عبارات.

تستند المكانة التنافسية على حجم المبيعات: تمثله (3) عبارات.

ليبلغ العدد الإجمالي لعبارات المكانة التنافسية (15) عبارة.

**القسم الثالث:** خصص هذا القسم لأبعاد التغيير التنظيمي وكان عدد العبارات في هذا المحور (14) عبارة:

اثر أسلوب العقلانية الميدانية على المكانة التنافسية: تمثله (6) عبارات.

اثر أسلوب التثقيف والتوعية الموجهة على المكانة التنافسية: تمثله (4) عبارات.

اثر أسلوب القوة القسرية على المكانة التنافسية: تمثله (4) عبارات.

كما تم اختيار مقياس ليكرت (likert) الخماسي لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما وهذا لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما اعتمدنا على سلم ليكرت ذو البدائل الخمسة، الذي يتكون من خمس درجات وكل درجة توافقها إجابة معينة، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### الجدول (04) توزيع درجات ليكرت(likert)

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

المصدر: من اعداد الطالبة.



### المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية

هناك العديد من الأساليب وطرق الإحصائية التي يستخدمها الباحثون في دراستهم، من اجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة والتي سنتطرق لها في المطالب التالية:

#### المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي

لاختيار فرضيات البحث والإجابة عن تساؤلات الدراسة ثم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (package four social science statistical). في معالجة البيانات إحصائياً واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والمتمثلة في:

1/ المتوسطات الحسابية: لمعرفة اتجاهات لأراء الأفراد المستجوبين لكل من محور أساليب التغيير التنظيمي والمكانة التنافسية.

2/ الانحرافات المعيارية: لقياس درجة التشتت المطلق لقيم استجابات الأفراد عن المتوسط الحسابي.

3/ النسب المئوية: لوصف الإجابات المتعلقة بالبيانات العامة الشخصية والوظيفية للأفراد المجتمع الدراسة.

#### المطلب الثاني: طرق المعالجة الإحصائية

معامل الثبات: حيث تم اعتماد معامل ألفا كرونباخ لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين (0-1)، فإذا كانت قيمة معامل الثبات أكبر من (0.6) فإن هذا يعتبر مؤشراً جيداً على ثبات الاستبيان، وذلك كلما اقترب من الواحد.

الانحدار الخطي البسيط: عبارة عن علاقة دالية من الدرجة الأولى تربط متغيرين مأخوذين من واقع اقتصادي أو اجتماعي معين خلال فترة زمنية محددة، أحدهما تابع نرزم له بالرمز (Y) والثاني مستقل ونرزم له ب (X) حيث يتم إيجاد معامل الدالة (ثوابتها) بعدة طرق أهمها طريقة المربعات الصغرى.

معامل الارتباط R: لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

معامل التحديد R<sup>2</sup>: لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغير المستقل وأبعاده، بتحديد اثر كل منهم في المتغير التابع.

من خلال دراستنا لهذا الفصل قمنا بعرض منهجية البحث فقد تم التطرق إلى أنموذج الدراسة المقترح وتبين المتغيرات المكونة له وأبعادها التي اعتمدت في هذا البحث وصولاً إلى تحديد الفرضيات التي تم اختيارها، كما تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذلك الطرق المختلفة لمعالجة البيانات المحصل عليها بالجمع بين المنهج الوصفي التحليلي ومختلف الأساليب المستعملة.

## الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج الدراسة.

بعد تطرقنا للدراسة النظرية حول اثر أساليب التغيير التنظيمي على المكانة التنافسية، سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي الذي اعتمدنا فيه على المنهج الوصفي التحليلي، وكما وقع اختيارنا لانجاز هذه الدراسة الميدانية على وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة وذلك لإجابة على فرضيات الدراسة. ومن اجل هذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول عرض لأهم النتائج، وفي الفصل الثاني سيتم فيه تحليل النتائج، المبحث الأخير سنتناول فيه جملة من الاستنتاجات المترتبة عن نتائج البحث وطرح بعض الاقتراحات.

### المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات العامة

بعد التطرق في الفصل النظري إلى متغيرات الدراسة المتمثلة في أساليب التغيير التنظيمي والمكانة التنافسية ومحاولة الإحاطة بأهم جوانبه الإبراز اثر أساليب التغيير التنظيمي على المكانة التنافسية، وفي هذا المبحث سيتم عرض نتائج حساب معاملات الصدق وثبات الاستبانة وكذلك الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع البحث.

### المطلب الأول: عرض البيانات العامة

سنعرض في هذا المطلب نتائج اختبار صدق وثبات أسئلة الاستبيان وذلك بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمعرفة مدى الاتساق الداخلي بين أبعاد القياس، ومن خلال القيم المتحصل عليها والتي تجاوزت اتضح أنها مقبولة إحصائياً، وكما سيتم عرض نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في كل من ( نوع الجنس، المستوى التعليمي، مجال الوظيفة، العمر، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، عدد الترقيات).

### أولاً: ثبات وصدق أداة الدراسة.

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

### 1- ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الأداة قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس النتيجة عدة مرات في نفس الظروف، وفي هذا البحث تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر.

### 2- صدق أداة الدراسة

ويقصد بصدق الأداة، قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وقد تم الاعتماد على في هذه الدراسة على صدق المحك المتمثل في جذر معامل الثبات.

الجدول(04): ثبات وصدق أداة الدراسة

الأبعاد والمتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الحصة السوقية	5	0.46	0.68
الربحية	3	0.38	0.62
الإنتاجية	4	0.34	0.58
حجم المبيعات	3	0.58	0.76
المكانة التنافسية	15	0.63	0.79
العقلانية التحريبية	6	0.88	0.94
الثقيف والتوعية الموجهة	4	0.86	0.93
القوة القسرية	4	0.77	0.88
التغيير التنظيمي	14	0.75	0.87
الإجمالي	29	0.90	0.95

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي (Alpha cronbaks) بلغت قيمته لجميع عبارات الاستبيان (0.90) والتي تعتبر قيمة مرتفعة وقوية، في حين بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل 'أساليب التغيير التنظيمي' (0.75) وهي قيمة قوية وجيدة، كما نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة للمتغير التابع 'المكانة التنافسية' (0.63) وعلى هذا الأساس نقول انه توجد علاقة قوية بين عبارات الاستبانة. ونجد أن معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عنه بالجذر التربيعي لمعامل الثبات الذي قيمته (0.95) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور المتغير التابع (المكانة التنافسية) حيث بلغت قيمتها (0.79) وفي المقابل ما قيمته (0.87) لمعامل صدق عبارات محور المتغير المستقل (التغيير التنظيمي). وبناء على ما سبق لكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبانة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على التساؤلات البحث واختبار الفرضيات.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

ثانياً: عرض البيانات العامة

سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية وتشمل كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المجال الوظيفي، عدد الدورات التكوينية والترقيات، وسنوات الخبرة لدى أفراد مجتمع الدراسة.

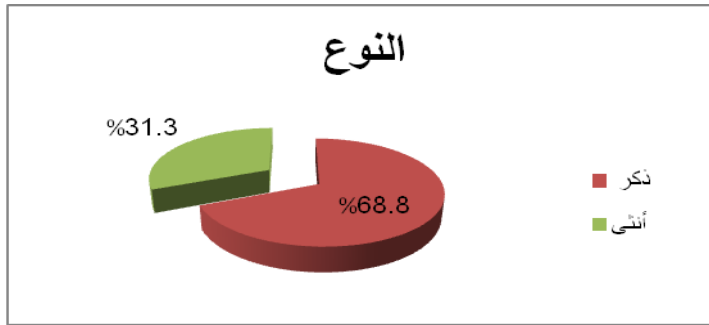
الجدول(05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية	
68.8%	22	ذكر	النوع
31.3%	10	أنثى	
<b>100%</b>	<b>32</b>	المجموع	
18.8%	6	(28-24)	الفئات العمرية
21.9%	7	(33-29)	
15.6%	5	(38-34)	
23.5%	8	(43-39)	
9.4%	3	(48-44)	
9.4%	3	(53-49)	
<b>100%</b>	<b>32</b>	المجموع	
18.8%	6	شهادة ثانوي	المستوى التعليمي
6.3%	2	شهادة تقني سامي	
65.6%	21	شهادة ليسانس	
9.4%	3	شهادة ماستر	
<b>100%</b>	<b>32</b>	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

1- النوع: يتضح من الجدول رقم (05): نجد أن الذكور هم الجنس الغالب في هذه المؤسسة بحيث بلغ عددهم (22) ونسبة (68.8%) من أفراد مجتمع الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث (10) أي نسبة بلغت (31.3%) وبالتالي نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث

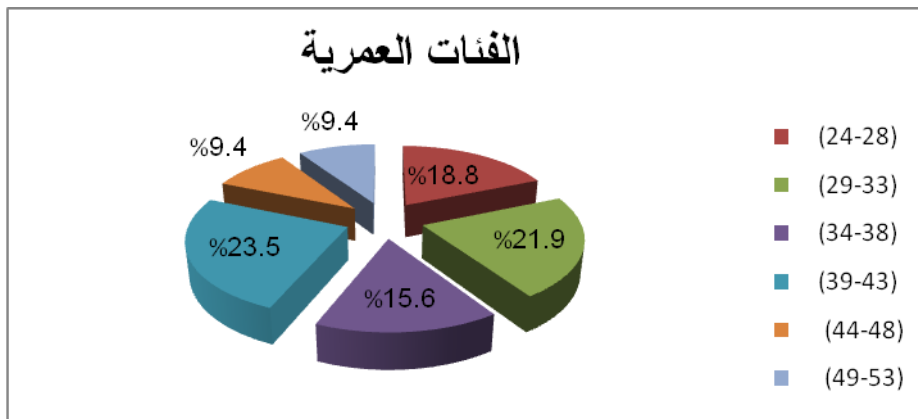
الشكل (02): توزيع أفراد مجتمع البحث حسب النوع



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

2 الفئات العمرية: يتضح من الجدول أعلاه السابق أن عدد أفراد عينة الدراسة التي تتراوح أعمارهم ما بين (39-43) سجل أعلى مستوى حيث بلغ (8) أفراد أي بنسبة (23.5%)، يليها عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (29-33) سنة ب(7) أفراد وبنسبة (21.9%) يليها عدد أفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (24-28) سنة ب(6) أفراد وبنسبة (18.8%) ثم تليها عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (34-38) سنة ب(5) أفراد بنسبة (15.8%) وهذا يعني أن العاملين بالمؤسسة بين فئة الشباب والخبرة، وهذا ما يفوق نصف وهو مؤشر ممتاز، والفئتين (44-48)، (49-53) فكان بنفس النسبة والعدد أي (9.4%) وبلغ عددهم ثلاثة أفراد، وهي نسبة معقولة من ذو الخبرة يجب على المؤسسة الاستفادة من خبراتهم، وبالتالي أن المؤسسة تمتلك تنوع في فئات السن وطاقة بشرية شبابية تزيد من حيوية ونشاط المؤسسة كما في الشكل التالي:

الشكل (03): توزيع أفراد المجتمع حسب العمر

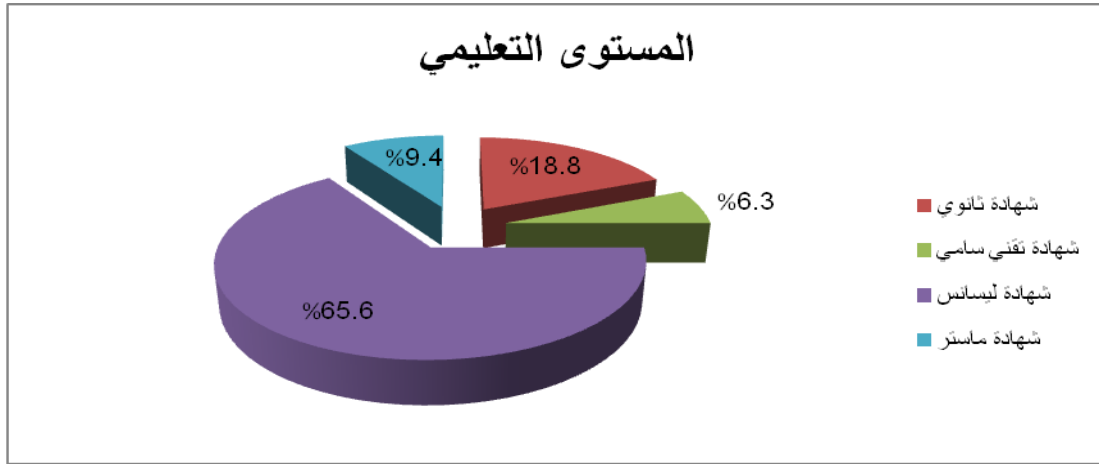


المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج spss

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

**3 المستوى التعليمي:** يتضح لنا من الجدول رقم (05) إن نسبة (18.8%) هم من حاملي شهادة الثانوي أي ما يعادل (6) أفراد من مجتمع الدراسة، أما حاملي شهادة تقني سامي بلغت نسبتهم (6.3%) من أفراد مجتمع الدراسة بما يعادل فرديين من أفراد المجتمع، و بالنسبة لحاملي شهادة ليسانس كانت نسبتهم (65.6%) وهو ما يعادل (21) فرد من مجتمع الدراسة. أما بالنسبة لحاملي شهادة ماستر بلغت نسبتهم (9.4%) من أفراد مجتمع الدراسة بلغ عددهم (3) أفراد، ومن هذا نستنتج أن المستويات التعليمية للمبحوثين هي مستويات مرتفعة والشكل الآتي يوضح توزيع الأفراد المستجوبين وفقاً للشهادة العلمية.

الشكل (04): توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي



المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج

الجدول 06: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الوظيفية	
%17.6	6	المحاسبة	المجال الوظيفي
%17.6	6	الموارد البشرية	
%17.6	6	الإعلام الآلي	
%25	8	القروض	
%6.3	2	التمويل	
%12.5	4	الصندوق	
<b>%100</b>	<b>32</b>	المجموع	
%40.6	13	(5-1)	سنوات الخبرة المهنية
%28.1	9	(11-6)	
%18.8	6	(17-12)	
%6.3	2	(23-18)	
%3.1	1	(29-24)	
%3.1	1	(34-30)	
<b>%100</b>	<b>32</b>	المجموع	
%34.4	11	0	الدورات التكوينية
%56.3	18	(5-1)	
%3.1	1	(10-6)	
%3.1	1	(15-11)	
%3.1	1	(20-16)	
<b>%100</b>	<b>32</b>	المجموع	
%37.5	12	بدون ترقية	الترقيات
%31.3	10	ترقية واحدة	
%18.3	6	ترقيتين	
%9.4	3	ثلاثة ترقيات	
%3.1	1	أربعة ترقيات	
<b>%100</b>	<b>32</b>	المجموع	

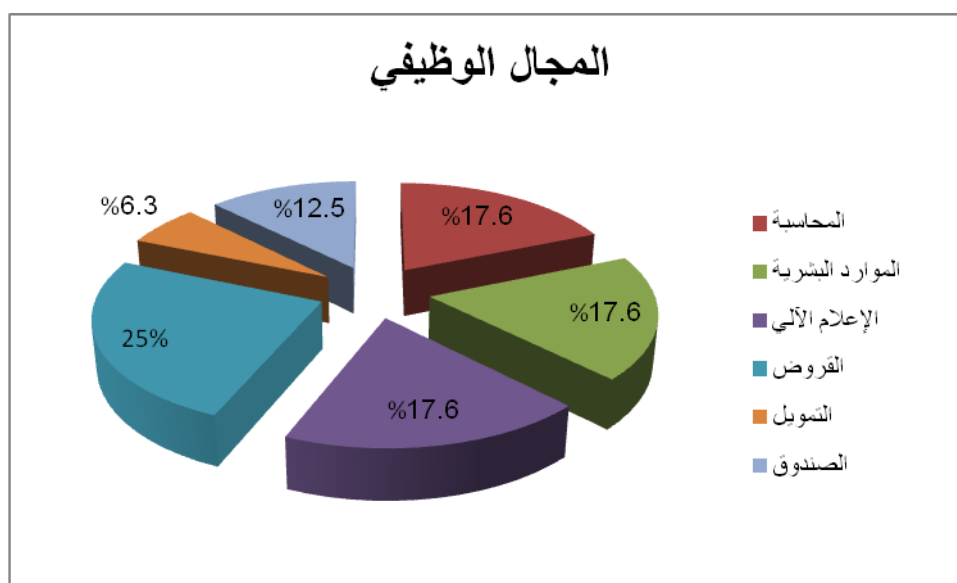
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.



## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

**4 المجال الوظيفي:** بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه نجد أن (6) فرد من مجتمع البحث ينتمون إلى قسم المحاسبة أي بنسبة (17.6%) أما الأفراد التابعين لقسم الإعلام الآلي يبلغ عددهم (6) بما يعادل (17.6%) في حين بلغ عدد الأفراد التابعين لقسم التمويل فرديين بنسبة (6.3%) كما تضمن مجتمع البحث (6) أفراد ينتمون إلى قسم الموارد البشرية بنسبة (17.6%) كما بلغ عدد أفراد الذي ينتمون إلى قسم القروض (8) بنسبة (25%) أما (4) أفراد مجتمع البحث الذين يمثلون نسبة (12.5%) ينتمون إلى القسم الصندوق.

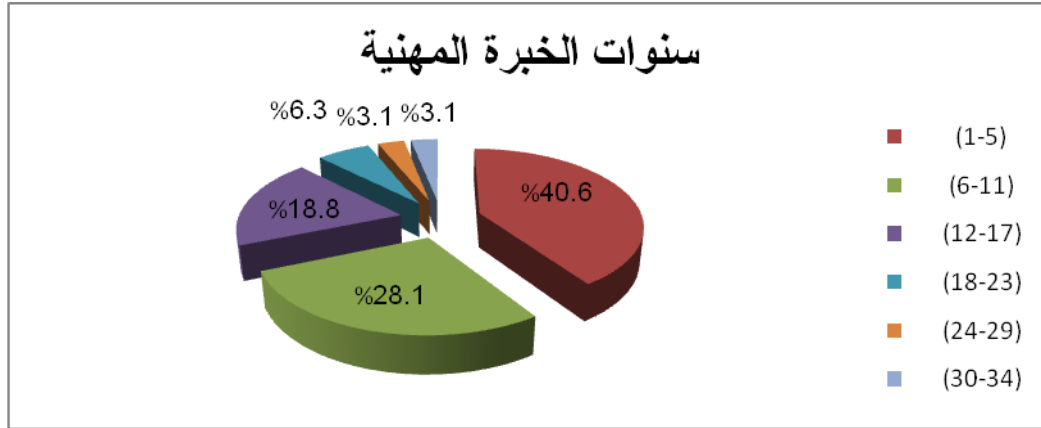
الشكل (05): توزيع أفراد المجتمع حسب المجال الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج spss.

**5- سنوات الخبرة:** نلاحظ من الجدول رقم (06) أن نسبة (40.6%) من أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم تتراوح بين عام و5 سنوات وهذا راجع إلى محاولة المؤسسة استقطاب فئة الشباب وخارجي جامعات و(28.1%) من أفراد مجتمع الدراسة خبرتهم تتراوح بين (6-11) سنة، في حين نجد أن (18.8%) من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح بين (12-17) سنة، و(6.3%) من أفراد مجتمع الدراسة خبرتهم تتراوح بين (18-23) سنة، في حين بنفس النسبة (3.1) من أفراد الدراسة تتراوح بين (24-29) و(30-34) سنة، على التوالي

الشكل (06): توزيع أفراد المجتمع حسب سنوات الخبرة المهنية

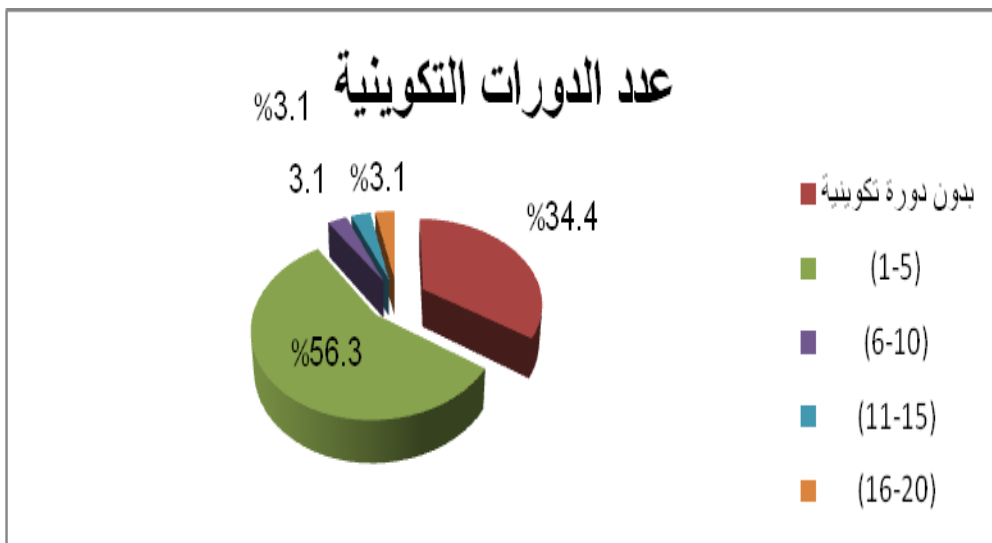


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

#### 6- الدورات التكوينية:

من الجدول رقم (06): يتبين أن (11) فرد من أفراد مجتمع الدراسة لم يجروا دورات تدريبية وذلك بنسبة (34.4%) في حين أن 18 فرد من أفراد المجتمع الدراسة قد اجروا دورات تدريبية تتراوح بين (1-5) دورات تدريبية في حين اجري فرد واحد من أفراد المجتمع الدراسة قد أجرى دورات تدريبية تتراوح بين (5-10) دورات تدريبية وبنفس العدد والنسبة من أفراد الذين اجروا أكثر من (11) دورات تدريبية واطل من (20) وكانت نسبتهم (31%) من أفراد مجتمع الدراسة.

الشكل (07): توزيع أفراد المجتمع حسب الدورات التكوينية

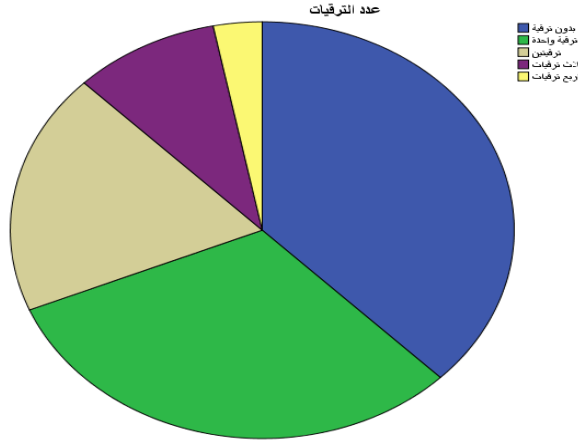


المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج spss.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

7 الترقية: يتضح من الجدول رقم: (06) أن نسبة (37.5%) بدون ترقية وبما يتوافق مع (12) فرد، في حين (10) أفراد قد نالوا طيلة مسيرتهم المهنية في المنظمة ترقية واحدة بنسبة (31.5%) بينما (18.3%) من أفراد مجتمع قد تحصلوا على ترقيتين بما يتوافق مع (6) أفراد ، في حين (3) أفراد تحصلوا على ثلاثة ترقيات بنسبة (9.4%) وأخيرا فرد واحد تحصل على (4) ترقيات بنسبة (3.1%) طيلة مساره المهني في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الشكل (08): توزيع أفراد مجتمع حسب عدد الترقيات



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج spss

### المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء

في ما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، التي تم الحصول عليها من استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات محاور الاستبيان، بحساب المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي ومن اجل تسهيل تفسير النتائج عمدت الدراسة إلى تصنيف الاستجابات إلى خمس فئات متساوية باستخدام المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر وزن - أقل وزن) \ عدد الفئات، أي طول الفئة = (5-4) \ 5 ومنه طول الفئة = 0.8. وبعد ذلك يضاف الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى (1 - 1.80) وهكذا البقية الفئات.

الجدول (07): مقياس لكيرت الخماسي

الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
المتوسط الحسابي	(1.79-1)	(2.59-1.80)	(3.39-2.60)	(4.19-3.40)	(5-4.20)
درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبة.

أولا: عبارات المكانة التنافسية

## اثر أساليب التغيير التنظيمي على المكانة التنافسية: دراسة حالة وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة

تهدف العبارات الواردة لمعرفة اتجاهات آراء أفراد مجتمع الدراسة، حول كيفية ارتكاز المكانة التنافسية على كل من الحصة السوقية، الربحية، الإنتاجية، حجم المبيعات. كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول 08: اتجاهات الآراء بخصوص محور المكانة التنافسية

الرقم	العبارات والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
01	اقتحام البنك لأسواق جديدة.	3.91	1.02	4	موافق
02	التخطيط للشركة أو الاندماج مع متعاملين آخرين.	3.84	1.13	5	موافق
03	السعي لتقديم خدمات جديدة ذات جودة عالية.	4.53	0.67	1	موافق تماما
04	استقطاب العناصر البشرية المتخصصة والمتميزة.	4.06	0.98	2	موافق
05	الإدارة الفعالة للعلاقة مع العملاء.	3.97	0.86	3	موافق
	<b>الحصة السوقية.</b>	4.06	0.53	2	موافق
06	المراجعة الدقيقة للهوامش الربحية وفق المستجدات المالية السائدة.	4.28	0.73	1	موافق تماما
07	الرفع من حجم السيولة استجابة لاحتياجات العملاء.	3.97	0.90	2	موافق
08	تحضير مختلف الآليات المساعدة على الاندماج مستقبلا في البورصة.	3.31	1.38	3	غير متأكد
	<b>الربحية.</b>	3.85	0.69	4	موافق
09	التخفيض المدروس لتكلفة الخدمات المقدمة.	3.22	1.34	4	غير متأكد
10	التحول التدريجي نحو التعاملات الالكترونية.	4.16	0.77	3	موافق
11	التقليص المستمر لأجال الاستجابة لطلبات العملاء	4.22	0.55	1	موافق تماما
12	التوظيف الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة.	4.19	0.99	2	موافق
	<b>الإنتاجية.</b>	3.95	0.56	3	موافق
13	تركيز الأعمال وتكثيفها في مجالات الفلاحة والتنمية الريفية.	4.44	0.80	2	موافق تماما
14	الترويج لأنشطة البنك بالوسائل التكنولوجية الحديثة.	4.44	0.72	1	موافق تماما
15	السعي باستمرار لاكتساب عملاء جدد.	4.41	0.88	3	موافق تماما
	<b>حجم المبيعات.</b>	4.43	0.59	1	موافق تماما

المصدر: إعداد الطالبة باعتماد على نتائج spss.

**1 - الحصة السوقية:** من خلال الجدول (08) نلاحظ أن بعد الحصة السوقية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد (4.09) بانحراف معياري (0.53)، ووفق لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس بعد الحصة السوقية أنها تشكل نسبة قبول موافق وموافق تماما حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.84-4.53) وتراوحت الانحرافات بين (0.67-1.13).

**2- الربحية:** من بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد الربحية جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد (3.85) بانحراف معياري (0.69)، ووفق لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع على عبارات مقياس بعد الربحية أنها تشكل نسبة قبول موافق وغير متأكد وموافق تماما حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.31-4.28) وتراوحت الانحرافات ما بين (0.73-1.38).

**3- الإنتاجية:** من خلال الجدول (08) نلاحظ أن بعد الإنتاجية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد (3.95) بانحراف معياري (0.56)، ووفق لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس بعد الإنتاجية أنها تشكل نسبة قبول غير متأكد، موافق وموافق تماما حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.22-4.22) وتراوحت الانحرافات بين (0.55-1.34).

**4- حجم المبيعات:** من خلال الجدول (08) نلاحظ أن بعد حجم المبيعات جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد (4.43) بانحراف معياري (0.59)، ووفق لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق تماما، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس بعد حجم المبيعات أنها تشكل نسبة قبول موافق تماما، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.41-4.44) وتراوحت الانحرافات بين (0.72-0.88).

ثانيا: عبارات أساليب التغيير التنظيمي

تهدف عبارات الواردة إلى معرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول كيفية ارتكاز أساليب التغيير التنظيمي على كل من العقلانية الميدانية، التثقيف والتوعية الموجهة، القوة القسرية، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول (09): اتجاهات لآراء بخصوص محور أساليب التغيير التنظيمي

الرقم	العبارات والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
16	استشارة خبراء المالية في مجالات الاستثمار الحديثة.	4.19	1.09	1	موافق
17	التدريب المستمر للموظفين بكبرى المؤسسات المالية والمصرفية	4.13	1.01	2	موافق
18	الاهتمام بالبحوث والدارسات العلمية الحديثة في المجال المالي والمصرفي.	3.88	1.04	6	موافق
19	الشراكة والتعاون مع المؤسسات المالية المحلية والدولية.	3.72	1.11	5	موافق
20	نشر وتوسيع مجالات تطبيق التجارب والممارسات الناجحة.	3.72	1.09	4	موافق
21	التكيف مع مختلف تحولات المحيط.	3.91	0.95	3	موافق
	<b>العقلانية الميدانية.</b>				
		3.92	0.83	1	موافق
22	غرس روح التحدي والمبادرة لدى مختلف العاملين بالمؤسسة.	3.78	1.26	3	موافق
23	إيضاح تداعيات القرارات المتخذة على مختلف المستويات لدى جميع العاملين.	3.72	1.11	4	موافق
24	إدخال التكنولوجيات الحديثة في مختلف مجالات العمل.	4.09	0.96	1	موافق
25	إتاحة فرص التواصل والحوار بين الموظفين من خلال الشبكة الداخلية.	3.88	1.21	2	موافق
	<b>التثقيف والتوعية الموجهة.</b>				
		3.87	0.97	2	موافق
26	الصرامة والالتزام باحترام التعهدات مختلف العملاء.	4.16	1.08	1	موافق
27	إجبار مختلف العاملين على تنفيذ القرارات المتخذة.	3.88	1.09	2	موافق
28	ضبط الأجور والمصاريف المالية المختلفة في حدودها الدنيا.	3.63	1.13	3	موافق
29	عدم التسامح مع مرتكبي الأخطاء المؤثرة أثناء العمل.	3.41	1.19	4	موافق
	<b>القوة القسرية.</b>				
		3.77	0.87	3	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج spss.

1-العقلانية الميدانية: من بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد العقلانية الميدانية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد (3.93) بانحراف معياري (0.83)، ووفق لمقياس

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط ايجابات أفراد مجتمع على عبارات مقياس بعد العقلانية الميدانية أنها تشكل نسبة قبول موافق حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.72- 4.19) وتراوحت الانحرافات ما بين (0.95-1.11).

**2- التثقيف والتوعية الموجهة:** من بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد التثقيف والتوعية الموجهة جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد (3.87) بانحراف معياري (0.97)، ووفق لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط ايجابات أفراد مجتمع على عبارات مقياس بعد التثقيف والتوعية الموجهة أنها تشكل نسبة قبول موافق حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.72-4.09) وتراوحت الانحرافات ما بين (0.96-1.26).

**4- القوة القسرية:** من بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد القوة القسرية جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد (3.77) بانحراف معياري (0.87)، ووفق لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط ايجابات أفراد مجتمع على عبارات مقياس بعد القوة القسرية أنها تشكل نسبة قبول موافق حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.41-4.16) وتراوحت الانحرافات ما بين (1.08-1.12).

### المطلب الثالث: اختبار طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يتمثل الهدف الأساسي من معرفة الارتباط الثنائي في معرفة قوة العلاقة بين متغيرين محددتين، ولمعرفة قوة العلاقة بين أبعاد أساليب التغيير التنظيمي (العقلانية الميدانية، التثقيف والتوعية الموجهة، القوة القسرية) على المكانة التنافسية استخدمنا معامل Pearson وقد أظهرت مخرجات spss الموضحة في الجدول (11) النتائج التالية:

### الجدول(10): نتائج معامل الارتباط بيرسون بين متغيري الدراسة

المتغيرات	المصدر	العقلانية الميدانية	التثقيف والتوعية الموجهة	القوة القسرية
المكانة التنافسية	معامل الارتباط	0.75	0.69	0.25
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.173

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

النتائج المعروضة في الجدول تشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية، وقوية ( $r=0.75$ ) وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين العقلانية الميدانية والمكانة التنافسية حيث تشير العقلانية الميدانية أنها من خلال الاهتمام بالبحوث والدراسات العلمية، والتدريب المستمر للموظفين مما يساهم في تحفيزهم وسعي لتحقيق الشركة بين المؤسسات المالية المحلية والدولية بهدف تحقيق مكانة تنافسية.

كذلك نلاحظ وجود علاقة ارتباط ايجابية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين التثقيف والتوعية الموجهة والمكانة التنافسية إذ بلغت قيمة الارتباط ( $r=0.69$ ) مما يعني انه من خلال تثقيف الموظفين وتوعيتهم وإتاحة فرص التحوار والتواصل فيما بينهما، وغرس روح التحدي والمبادرة بين العاملين في المؤسسة يؤدي بدوره إلى زيادة الإبداع وتحسين المنتجات لتحقيق مكانة تنافسية.

أما بالنسبة لعلاقة الارتباط بين القوة القسرية والمكانة التنافسية انه توجد علاقة ارتباط ايجابية، لكن ضعيفة حيث بلغت قيمة الارتباط ( $r=0.25$ ) وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يرجع إلى أن كلما زادت القوة القسرية على الموظفين زادت المكانة التنافسية للمؤسسة.



## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

### المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

سنتناول في هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال إجابات أفراد المجتمع المبحوث على تساؤلات البحث الميداني، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصاء الوصفي المختلفة، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية وللدراسات السابقة المتعلقة سواء بالمكانة التنافسية، أو أساليب التغيير التنظيمي.

### المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

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

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

رفض الفرضية الصفرية  $H_1$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05).

وفيما يلي عرض لنتائج:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأساليب التغيير التنظيمي على المكانة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05).

### الجدول (11): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط مربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	2.46	1	2.46	26.69	0.000
الخطأ	2.76	30	0.92		
الإجمالي	5.23	31			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	
الثابت	2.58	0.29	8.81	0.000	
أساليب التغيير التنظيمي	0.39	0.08	5.17	0.000	
معامل الارتباط: ( $R = 0.69$ )، معامل التحديد: ( $R^2 = 0.47$ )، المتغير التابع: المكانة التنافسية.					

من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(11)، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت(26.69) وذلك بقيمة احتمال sig (0.000) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في أساليب التغيير التنظيمي على المتغير التابع المكانة التنافسية. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن قيمة أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر(0.69) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي(0.47) وهذا يعني أن (47%) من المتغيرات الحاصلة في المكانة التنافسية تعود إلى تغيرات حاصلة في أساليب التغيير التنظيمي(53%) الباقية ترجع لعوامل أخرى.

من خلال نفس الجدول نلاحظ انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتغير المستقل المتمثل في أساليب التغيير التنظيمي على المكانة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة إذا بلغت (T):5.17 بمستوى دلالة 0.000 اقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير معنوي لأساليب التغيير التنظيمي على المكانة التنافسية، ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي نقول توجد تأثير ذو دلالة معنوية لأساليب التغيير التنظيمي على المكانة التنافسية لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة عند مستوى الدلالة(0.05).  
ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعقلانية الميدانية على المكانة التنافسية عند مستوى الدلالة (0,05).

الجدول(12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط مربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	2.90	1	2.90	37.37	0.000
الخطأ	2.33	30	0.08		
الإجمالي	5.23	31			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	
الثابت	2.63	0.24	10.96	0.000	
العقلانية الميدانية	0.37	0.06	6.11	0.000	
معامل الارتباط: ( $R=0.75$ )، معامل التحديد: ( $R^2=0.56$ )، المتغير التابع: المكانة التنافسية.					

من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(12)، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت(37.37) وذلك بقيمة احتمال sig(0.000) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الاولى، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير العقلانية الميدانية (المتغير المستقل) على المكانة التنافسية. و يتضح كذلك من الجدول أعلاه أن قيمة أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر(0.75) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي(0.56) وهذا يعني أن (56%) من المتغيرات الحاصلة في المكانة التنافسية تعود إلى تغيرات حاصلة في العقلانية الميدانية في حين(44%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع سببها عوامل أخرى.

من خلال نفس الجدول نلاحظ انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة( $\alpha=0.05$ ) بين بعد المستقل العقلانية الميدانية على المتغير التابع المكانة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة إذا بلغت (T) المحسوبة (6.11) بمستوى دلالة 0.000 اقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير معنوي للعقلانية الميدانية على المكانة التنافسية، ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي نقول توجد تأثير ذو دلالة معنوية للعقلانية الميدانية على المكانة التنافسية لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة عند مستوى الدلالة(0.05).

ثالثا: الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتثقيف والتوعية الموجهة على المكانة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05).

### الجدول (13): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط مربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	2.75	1	2.47	26.91	0.000
الخطأ	2.75	30	0.92		
الإجمالي	5.22	31			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة		مستوى الدلالة sig
الثابت	2.94	0.22	13.13		0.000
التثقيف والتوعية الموجهة	0.29	0.06	5.19		0.000
معامل الارتباط ( $R=0.69$ ) ، معامل التحديد: ( $R^2=0.47$ ) ، المتغير التابع: المكانة التنافسية.					

من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(13)، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت(26.91) وذلك بقيمة احتمال sig(0.000) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير التثقيف والتوعية الموجهة (المتغير المستقل) على المكانة التنافسية. و يتضح كذلك من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر(0.69) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي(0.47) وهذا يعني أن (47%) من المتغيرات الحاصلة في المكانة التنافسية ترجع إلى تغيرات حاصلة في التثقيف والتوعية الموجهة في حين(53%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع سببها عوامل أخرى.

من خلال نفس الجدول نلاحظ انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة( $\alpha=0.05$ ) بين بعد المستقل التثقيف والتوعية الموجهة على المتغير التابع المكانة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة إذا بلغت (T) المحسوبة (5.19) بمستوى دلالة 0.000 اقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير معنوي للتثقيف والتوعية الموجهة على المكانة التنافسية، ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي نقول يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتثقيف والتوعية الموجهة على المكانة التنافسية لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة عند مستوى الدلالة(0.05).

رابعاً: نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقوة القسرية على المكانة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05).

#### الجدول(14): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط مربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	0.31	1	0.31	1.95	0.173
الخطأ	4.90	30	0.16		
الإجمالي	5.22	31			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة sig	
الثابت	3.63	0.32	11.21	0.000	
القوة القسرية	0.12	0.08	1.40	0.173	
معامل الارتباط: ( $R=0.25$ )، معامل التحديد: ( $R^2=0.06$ )، المتغير التابع: المكانة التنافسية.					

من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(14)، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت(1.95) وذلك بقيمة احتمال sig(0.000) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير القوة القسرية(المتغير المستقل) على المكانة التنافسية. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر(0.25) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وضعيف بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي(0.06) وهذا يعني أن (6%) من المتغيرات الحاصلة في المكانة التنافسية تعود إلى تغيرات حاصلة في القوة القسرية في حين(94%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع سببها عوامل أخرى.

من خلال نفس الجدول نلاحظ انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة( $\alpha=0.05$ ) بين بعد المستقل القوة القسرية على المتغير التابع المكانة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة إذا بلغت (T) المحسوبة (1.40) بمستوى دلالة 0.173 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير معنوي القوة القسرية على المكانة التنافسية، ونرفض الفرضية البديلة وبالتالي نقول لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقوة القسرية على المكانة التنافسية لو كالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة عند مستوى الدلالة(0.05).

### المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات

في هذا المطلب سنقوم بتفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التي تم اختبارها باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

#### أولاً: الفرضية الرئيسية:

من خلال نتائج الاختبار الإحصائية للفرضية الرئيسية تم الوصول إلى نتيجة تثبت وجود اثر ذو دلالة معنوية لأساليب التغيير التنظيمي على المكانة التنافسية (وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ) ، فحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر ذو دلالة معنوية لأساليب التغيير التنظيمي ( العقلانية الميدانية، التثقيف والتوعية الموجهة، القوة القسرية) على المكانة التنافسية.

#### ثانياً: الفرضية الفرعية الأولى.

أكدت نتيجة اختبارها على وجود تأثير معنوي للعقلانية الميدانية على المكانة التنافسية عند مستوى دلالة(0.05)، بمعامل ارتباط يقدر ب(0.75)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين العقلانية الميدانية والمكانة التنافسية في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية أي أن المؤسسة محل الدراسة حيث تعمل على تدريب موظفيها بكبرى المؤسسات المالية والمصرفية، اهتمام بالبحوث والدراسات العلمية الحديثة في المجال المالي والمصرفي، الشراكة والتعاون مع المؤسسات المالية المحلية والدولية، توسيع مجالات تطبيق التجارب والممارسات الناجحة.

### ثالثا: الفرضية الفرعية الثانية.

أما بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية كانت نتيجة اختبارها وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتثقيف والتوعية الموجهة على المكانة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05)، بمعامل ارتباط يقدر (0.69) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التثقيف والتوعية الموجهة والمكانة التنافسية مما يفسر أن وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية محل الدراسة وغرس روح التحدي والمبادرة لدى مختلف العاملين في المؤسسة، إدخال التكنولوجيا للحديث في مختلف مجالات العمل، إتاحة فرص التواصل والحوار بين الموظفين.

### رابعا: الفرضية الفرعية الثالثة.

وفيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة والتي أكدت نتائج اختبارها على وجود تأثير معنوي للقوة القسرية على المكانة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05)، بمعامل ارتباط يقدر (0.25)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة و ضعيفة بين بعد القوة القسرية والمكانة التنافسية وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومن خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية تعمل على إجبار مختلف العاملين على تنفيذ القرارات المتخذة، ضبط الأجور والمصاريف المالية في حدود الدنيا.

وعلى ضوء النتائج والتحليلات والتفسيرات نستطيع القول لأساليب التغيير التنظيمي تأثير على المكانة التنافسية في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وهذا ما يتوافق مع النتائج توصلت إليها كل الدراسات التي تم الاعتماد عليها في إعداد هذه الدراسة.

### المبحث الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر أساليب التغيير التنظيمي على المكانة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، ومعرفة إذا كان هناك ارتباط دال إحصائيا بين أبعاد المتغير الأول والمتغير الثاني سنستعرض في هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من هذا البحث الميداني بالإضافة إلى طرح مجموعة من الاقتراحات:

#### المطلب الأول: استنتاجات الدراسة

لقد تم التوصل في هذا البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتي تخص كلا المتغيرين، وكذلك مجموعة من الاستنتاجات التطبيقية، فيما يلي سنستعرض مجموعة من الاستنتاجات والتي كالتالي:

#### أولا: النتائج النظرية

— مفهوم التغيير التنظيمي من المواضيع الحديثة والقابلة للبحث، نتيجة لتجديد وتزايد حاجة المنظمات المعاصرة والأفراد إليه وتعدد مداخله.

— مفهوم التغيير التنظيمي يشمل جميع مكونات وأجزاء المنظمة وهو عملية مستمرة.

— التغيير التنظيمي عملية دائمة وضرورية بالنسبة للفرد والمؤسسة.

— التغيير التنظيمي يؤدي إلى الانتقال من حالة غير مرضية إلى أخرى أفضل استجابة لتغيرات المحيط، كما يعتبر عملية منهجية و مخططة تهدف إلى انتقال جذري أو تدريجي من واقع راهن إلى واقع يتضمن تحسين وتطوير طبيعة عمل أو نشاط المؤسسة لغرض تحقيق الأهداف المسطرة،

— من خصائص التغيير التنظيمي كونه مفتوح يحدث نتيجة تأثير المؤسسة في بيئتها الداخلية ومحاولتها الاستجابة والتعايش والتأثير في البيئة الخارجية.

— للتنافسية العديد من التعريفات والأبعاد مما منع وجود نموذج يمكن للمؤسسات إتباعه والسير على خطاه.

— يوجد خلط كبير بين المصطلحات التنافسية، المنافسة، المنافسة، المكانة التنافسية، المركز التنافسي، القدرة التنافسية...

مفهوم التنافسية يتداخل مع عدة مفاهيم أخرى من بينها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول، وهذا ما يصعب من تحديد تعريف دقيق ومضبوط للتنافسية.

## ثانيا: نتائج تطبيقية

\_\_ سنوات الخبرة لدى أكثر من (40.6%) من موظفي المؤسسة محل الدراسة تراوحت بين (1-5) سنوات وهذا يعود إلى اعتماد الكثير على عنصر الشباب الذي يمتاز بالحيوية والنشاط.

\_\_ يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية موارد بشرية ذات صفات علمية جيدة من ناحية الشهادة العلمية.

\_\_ إن غالبية موظفي المؤسسة محل الدراسة هم فئة حاملي الشهادات الجامعية والتي تمتاز بالكفاءة والمهارة وبالتالي يعتبر هذا العنصر ايجابيا في زيادة قدرة المؤسسة التنافسية وخاصة من الجانب البشري والذي يعتبر هاما ومؤثرا إذا استغل بشكل جيد كما أن نسبة الذكور اكبر من نسبة الإناث والذي يعتبر انعكاسا لطبيعة نشاط المؤسسة.

\_\_ أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التغيير التنظيمي للعقلانية الميدانية، التثقيف والتوعية الموجهة، القوة القسرية) اثر المكانة التنافسية.

\_\_ كما أظهرت أيضا وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التغيير التنظيمي ككل على المكانة التنافسية.

\_\_ أشارت نتائج اختبارات الفروض أن جميع علاقات الارتباط كانت دالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل والمكانة التنافسية.

## المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة

من اجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على أحسن وجه، لابد من تقديم الاقتراحات بناء على نتائج اتجاهات الآراء الأفراد مجتمع الدراسة والاختبارات الإحصائية المختلفة من بينها:

\_\_ ضرورة تكثيف الدورات التدريبية للموظفين المؤسسة من اجل تحسين و رفع مستوى الأداء.

\_\_ توظيف الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية والذين يمتازون بالخبرات والمعارف والسهرة على تطوير قدراتهم.

\_\_ تنمية معلومات الإطارات وباقي الموظفين بإعطاء أهمية لاطلاع على المفاهيم الإدارية الحديثة واستغلالها بما يعود بالنفع على المؤسسة.

\_\_ توعية الموظفين بضرورة تبني عملية التغيير التنظيمي لما له أهمية في تطوير مهارتهم ومعارفهم وسلوكياتهم المهنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر أساليب التغيير التنظيمي على المكانة التنافسية دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة، وقمنا في هذا الفصل استعراض ثبات أداة الدراسة وصدقها، والبيانات العامة إضافة إلى تحليل اتجاهات آراء الأفراد، واختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية وتفسير النتائج، وتقديم جملة من الاقتراحات التي من شأنها تدعيم عملية التغيير التنظيمي وتعزيز المكانة التنافسية للبنك.





الخاتمة

### الخاتمة

من خلال هذا العرض المختصر الذي حاولنا من خلاله إيضاح بان التغيير أصبح حتمية بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في أوضاع بيئية معقدة ومستمرة التغيير، لذا تسعى المؤسسات إلى انتهاج الأساليب والنماذج التي تسمح لها بتأدية التغيير التنظيمي بطريقة ايجابية نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة، وكما توضح لنا بان التغيير التنظيمي يعتبر من الأنشطة الرئيسية لأي مؤسسة حيث تنعدم إمكانية الحاجة للمؤسسات فالمؤسسة سيكون باستطاعتها أداء العمل المطلوب، وفي ظل الظروف المتغيرة بوتيرة المشاركة للمحيط الذي يعيش به المؤسسات الاقتصادية نجد اليوم المؤسسات نفسها مجبرة على التأقلم والتعايش مع هذه الظروف وهذا لن يتأتى لها إلا عن طريق التغيير التنظيمي الذي ارتبط بظهور التنظيمات فان تخطيط التغيير يمر بعدة مراحل منها إدراك الحاجة للتغيير تليها مرحلة البداية في التخطيط للتغيير وأخيرا مرحلة إدماج التغيير في صيرورة المنظمات والرجوع إلى حالة التوازن، فهو إذن ليس بعملية سهلة بل صعبة ومعقدة لذا يجب دراسة عملية التغيير دراسة عميقة ومتأنية وتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية وتهيئة الظروف المساعدة على التغيير، فنجاح التغيير التنظيمي مقترن بالمكانة التنافسية التي تحققها المؤسسة في السوق يتوقف على نجاعة التغيير التنظيمي ومدى تحكمها فيه. تحاول تعزيز مكانتها التنافسية خصوصا مع تصاعد مؤشرات التنافسية المصاحبة لسرعة التغيير والدينامكية فتوصلت إلى حقيقة أن التغيير أصبح خطوة حتمية يجب اتخاذها إن أردت أن تحافظ على اسمها ومكانتها، فالتغيير قادر على نقلها من الوضع حالي إلى وضع أفضل تهدف لبلوغه.

بناء على ما تقدم جاءت هذه الدراسة لبيان اثر أساليب التغيير التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة حيث احتوى هذا البحث على جانب نظري الذي اعتمدنا فيه على تقديم إطار نظري لكل من التغيير التنظيمي والمكانة التنافسية بالإضافة إلى ذلك تضمن على بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع قيد الدراسة. أما الجانب التطبيقي تم فيه توزيع استبيان على عينة الدراسة ولقد تضمن الاستبيان ثلاثة أقسام الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية، أما القسم الثاني اشتمل على المكانة التنافسية وأبعادها المتمثلة في ( الحصة السوقية، الإنتاجية، الربحية، حجم المبيعات) ، أما القسم الثالث تضمن أبعاد التغيير التنظيمي المتمثلة في ( أسلوب العقلانية الميدانية، أسلوب التثقيف والتوعية الموجهة، أسلوب القوة القسرية)، وهذه الأبعاد تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها، بعد استرجاع الاستبيان تم معالجته ببرنامج Spss من خلال قياس معامل الثبات وبعدها قمنا بالمعالجات الإحصائية المختلفة من اجل التحقيق من وجود اثر أساليب التغيير التنظيمي على المكانة التنافسية وبعدها قمنا بتحليل وتفسير النتائج.

وعلى ضوء ما تم ذكره اتضح من خلال نتائج الدراسة أن التغيير التنظيمي بأبعاده له تأثير على المكانة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة. ومنه نستطيع القول بان بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة يقوم بتطبيق أساليب التغيير التنظيمي.

## قائمة المراجع

#### الكتب

1. السيد عليوة (2005): **إدارة التغيير ومواجهة الأزمات**، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
  2. حسن محمد احمد محمد مختار (2014): **إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، الطبعة الثالثة.
  3. خليل مصطفى حسن الشماع وخضير كاظم حمود (2000): **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  4. رجي مصطفى عليان (2015): **إدارة التغيير**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
  5. زيد منير عبوي (2008): **إدارة التغيير والتطوير**، دار الكنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  6. سيد سالم عرفة (2012): **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن.
  7. سعد علي ريجان المحمدي (2017): **الإدارة الإستراتيجية إدارات معاصرة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن،
  8. عبد الله بن عبد الغني الطجم (2009): **التطوير التنظيمي: المفاهيم- النماذج- الاستراتيجيات**، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، الطبعة الخامسة.
  9. مصطفى احمد حامد رضوان (2011): **التنافسية كآلية من آليات العولمة ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم**، دار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الأولى.
  10. محمد عدنان أبو الراغب (2015): **منهج الجودة الياباني الكايزن في تطوير وتحسين الإنتاجية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  11. محمد الصرفي (2008): **إدارة التغيير**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
  12. عطية صلاح سلطان (2011): **تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الاداء الاستراتيجي**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 287.
- المقالات العلمية والدوريات
13. أمال يوب وإكرام بوديزة (2018): **أجور التغيير التنظيمي في الحد من معوقات الاستثمار السياحي الأجنبي**، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 05، سكيكدة، الجزائر، ص.ص 143-166.

14. أسماء خضير ياس (2014): اثر القرارات الهيكلية على القرارات التشغيلية في تحسين الإنتاجية: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42، بغداد، ص.ص 71-9
15. إياد حماد (2011): اثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 04، جامعة دمشق، سوريا، ص.ص 383-403.
16. إحسان دهشة جلاب وأسيل علي مزهر (2017): التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي: العلاقة والأثر دراسة ميدانية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية، مجلة أكاديمية نصف سنوية محكمة تصدر عن قسم إدارة الأعمال في كلية الإدارة الاقتصاد، المجلد 01، العدد 03، جامعة البصرة، العراق، ص.ص 16-41.
17. بسام الحسين (2016): العوامل المؤثرة على ربحية المصارف الخاصة في سورية: دراسة تطبيقية، مجلة جامعة البعث، المجلد 38، العدد 33، جامعة دمشق، سوريا، ص.ص 71-141.
18. بركان دليلة (2015): مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ADE وحدة بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة بسكرة، الجزائر، ص.ص 324-340.
19. بسام منيب علي الطائي (2013): الأثر ألتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية الإدارية واقتصاد، المجلد 05، العدد 10، جامعة الموصل، العراق، ص.ص 244-282.
20. حسين جبر علوان (2011): دور التوجه السوقي في تحقيق الحصة السوقية: دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 28، العراق، ص.ص 1-27.
21. حمزة محمد الجبوري (2016): تأثير إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة: دراسة ميدانية لاستطلاع آراء عينة من العاملين في معمل بغداد(الخيم)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 88، بغداد، ص.ص 250-270.
22. حداد بختة وسيد حياة (2015): إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في منظمات المعاصرة دراسة ميدانية لمؤسسة مسير لمنظومة الكهربائية مجمع سونلغاز، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد 06، الجزائر، ص. ص 176-208.

23. حاييف سي حاييف شيراز (2015): إعادة هندسة العمليات كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر-موبيليس، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، جامعة بسكرة، الجزائر، ص.ص 74-92.
24. دجلة مهدي النجار وزينب طازم عاصي(2018): اثر الإدارة الالكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في ديوان محافظة واسط ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 21، بغداد، ص.ص 318-338.
25. دجلة مهدي محمود (2014): تأثير أنماط القيادة في استراتيجيات التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء نخبة من المدربين في الشركة واسط العامة للصناعات النسيجية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية، العدد 15، جامعة واسط، كوت، ص.ص 01-25.
26. ريجان الشريف و هوام لمياء (2013): دور مناخ الاستثمار في دعم وترقية تنافسية الاقتصاد الوطني الجزائري: دراسة تحليلية تقييميه، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، جامعة عنابة، الجزائر، ص.ص 70-92.
27. رغد محمد يحي خروفة (2010): قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرفادين، المجلد 32، العدد 99، جامعة الموصل، العراق، ص.ص 01-33.
28. زين يونس وبوحديد ليلي(2016): التغيير كأسلوب لتفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 04، الجزائر، ص.ص 177-198.
29. سامر محمد فخري وأسو بهاء الدين قادر (2016): مؤشر الربحية المصرفية والعوامل المؤثرة فيه: دراسة قياسية في عينة من المصارف التجارية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، العراق، ص.ص 145-170.
30. علوطي عاشور وآخرون (2017): التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم لدى الأساتذة الجامعيين: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، المسيلة، الجزائر، ص.ص 27-49.
31. عبد الرؤوف عزالدين (2016): اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي: دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، المسيلة، ص.ص 246-255.

32. عبد الكريم حسين (2012): التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة: دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 01، جامعة دمشق، سوريا، ص.ص 265-300.
33. عبد الرحمن طاهر شنيتر (2016): قياس تأثير التوجه الاستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 03، جامعة كربلاء، العراق، ص.ص 284-313.
34. فيصل علوان الطائي (2014): إدارة التغيير التكنولوجي في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة مسحية، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، المجلد 06، العدد 01، جامعة كربلاء، ص.ص 01-28.
35. مراح سميرة (2017): المنظمة بين التغيير والمقاومة، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد 05، الاغواط، الجزائر، ص.ص 463-480.
36. محمد عدنان وديع (2003): القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، الكويت، ص.ص 01-28.
37. مصطفى بابكر (2007): الإنتاجية وقياسها، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد 21، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ص.ص 02-11.
38. هناء مارس (2017): مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نموذج كيرت لوين، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 02، العدد 10، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص.ص 385-418.
39. نعمة شلبية الكعبي (2017): أبعاد تكامل الاتصالات التسويقية وتأثيرها في الأداء التسويقي لعدد من شركات الاتصال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 100، بغداد، ص.ص 25-47.

#### الرسائل الجامعية

40. أيمن علي سليمان سليمان (2017): اثر الحصة السوقية على ربحية الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي: دراسة تحليلية على شركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، البلد، ص.ص 19-26.
41. بن عواق شرف الدين أمين (2018): الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحقيق القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول النامية: دراسة حالة الدول المغاربية: الجزائر، تونس، المغرب، رسالة الدكتوراه (غير منشورة)، جامعة سطيف، الجزائر، ص 17.
42. عبد الغني بن حامد (2016): دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الاجرية: دراسة حالة المديرتان الجهويتان لحاسي الرمل وحاسي مسعود، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 31.



43. يوسف صالح (2013): **اثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة** ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، قسم الإدارة كلية الأعمال، الكويت، ص 23.

### الملتقيات والمؤتمرات

44. عبد السلام مخلوفي ومسعودة شريفى (2011): **التغيير في منظمات الأعمال لضرورة حتمية لمواجهة للمتغيرات العالمية**، ملتقى حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر

45. رحيم حسين وعلاوي عبد الفتاح (2010): **التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومدخله**، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، ص.ص 14-15.

46. الداوي الشيخ وشتاتحة عائشة (2012): **ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة**، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، ص 202.

47. فايز علي المطيري (2018): **الإنتاجية ودورها في تحسين التنافسية وزيادة النمو**، مؤتمر العمل العربي، الدورة 45، القاهرة، مصر، ص 08.  
المراجع باللغة الاجنبية

48. Asmani Arezki et CHikhi Khedidja (2018) : **GRH et changement organisationnel dans l'entreprise publique algèrienne : illustration à travers l'entreprise industrielle ENIEM** , Revue d'Etudes Economiques et Financières, Tome 11, N° 01, Université d'Eloued, Algerie , P.P277-290.

49. Alin Jitarel (2017) : **organizational change mangement- concepts définitions and approches inventory**, International conférences Technology, Innovation and Industriel Management , Lublin, Poland, P326 .

50. Fred C. Lunembury (2012) : **Organisation Structur : Mintzberg s Frame work**, International journal of scholarly Academic, Intellectual Diversity, Vol 14, N 01, Sam Houston, State Université, USA, P.P08-01.

51.Tomasz Siudek & Aldona Zawojka (2014): ***Competitiveness in the economic concepts,thèores and empirical rerearch***, Oeconomia, Warsaw University of Life Sciences, P.P91-108.

52/. Zain Chami (2017) : ***La résistance au changement organisationnel aperçu sur les reprèsentations***, Revue Développement des Ressources Humaines, Vol 08, N 02, Université de Sétif, Algerie, P.P36-47

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان البحث

حول اثر أساليب التغيير التنظيمي على المكانة التنافسية  
(موجه لإطارات وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة)

تحية طيبة وبعد

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، التي صممت في إطار البحث العلمي الذي نحن بصددده والخاص بإعداد مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في "تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات" وهو يهدف إلى استقصاء آراء إطارات وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة حول "اثر أساليب التغيير التنظيمي المتمثلة في (أسلوب العقلانية الميدانية، أسلوب التثقيف والتوعية الموجهة، أسلوب القوة القسرية) على المكانة التنافسية بأبعادها المختلفة (الإنتاجية، الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات).

علما أننا نعني بالمكانة التنافسية للمؤسسة المكانة التي تحتلها في السوق مقارنة بمنافسيها، ونقصد بالتغيير التنظيمي إحداث تعديلات مقصودة وهادفة ومدروسة في عناصر الهياكل التنظيمية، أو في سلوكيات الأفراد العاملين المرتبطة بأساليب وممارسات الأعمال، أو في التكنولوجيا المستخدمة لمواكبة التغيرات البيئية المختلفة بشكل يحقق التوازن والتكيف مع البيئة ويساهم في تطوير وتحسين أداء المنظمة على المدى الطويل، وفي الأخير لكم جزيل الشكر والاحترام وفتائق التقدير.

إعداد/ احفيظ هناء

القسم الأول: البيانات العامة.

تهدف البيانات العامة لهذا القسم للاطلاع على بعض المميزات والخصائص الاجتماعية والمهنية لإطارات وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة لغرض التمكن من تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد، لذا يرجى من سيادتكم الإجابة بالكيفية المناسبة في المربع الملائم لاختياركم.

الجنس	ذكر: ...	أنثى: ...
المستوى التعليمي	ثانوي: ... تقني سامي: ... ليسانس: ... ماستر: ...	
المجال الوظيفي	المحاسبة: ... الموارد البشرية: ... الإعلام الآلي: ... القروض: ... التمويل: ... الصندوق: ...	
العمر: .....	عدد سنوات الخبرة المهنية: ... عدد الدورات التكوينية: ... عدد الترقيات: ...	

القسم الثاني: المكانة التنافسية.

تهدف عبارات القياس الواردة ضمن القسم لإبراز مدى اعتماد المكانة التنافسية على (الربحية، الإنتاجية، الحصة السوقية، حجم المبيعات)، لذا يرجى منكم وضع العلامة المقابلة (✓) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

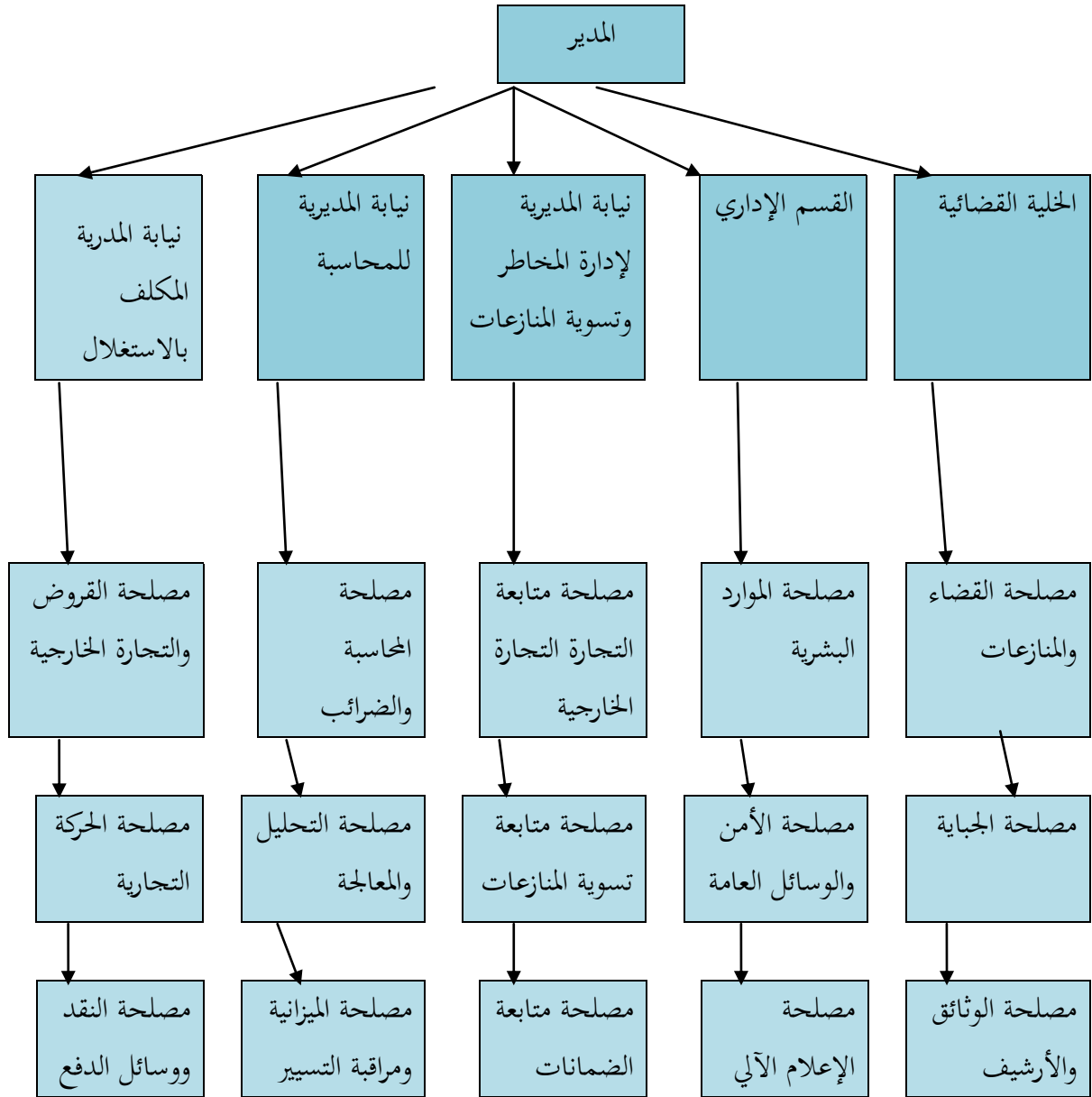
ت	عبارات القياس	درجات الموافقة				
		موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً
<b>تستند المكانة التنافسية على الحصة السوقية من خلال ما يلي:</b>						
01	اقتحام البنك لأسواق جديدة.					
02	التخطيط للشراكة أو الاندماج مع متعاملين آخرين.					
03	السعي لتقديم خدمات جديدة ذات جودة عالية.					
04	استقطاب العناصر البشرية المتخصصة والمتميزة.					
05	الإدارة الفعالة للعلاقة مع العملاء.					
<b>تستند المكانة التنافسية على الربحية من خلال ما يلي:</b>						
06	المراجعة الدقيقة للهوامش الربحية وفق المستجدات المالية السائدة.					
07	الرفع من حجم السيولة استجابة لاحتياجات العملاء.					
08	تحضير مختلف الآليات المساعدة على الاندماج مستقبلاً في البورصة.					
<b>تستند المكانة التنافسية على الإنتاجية من خلال ما يلي:</b>						
09	التخفيض المدروس لتكلفة الخدمات المقدمة.					
10	التحول التدريجي نحو التعاملات الإلكترونية.					
11	التقليص المستمر لآجال الاستجابة لطلبات العملاء.					
12	التوظيف الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة.					
<b>تستند المكانة التنافسية على حجم المبيعات من خلال ما يلي:</b>						
13	تركيز الأعمال وتكثيفها في مجالات الفلاحة والتنمية الريفية.					
14	الترويج لأنشطة البنك بالوسائل التكنولوجية الحديثة.					
15	السعي باستمرار لاكتساب عملاء جدد.					

## القسم الثالث: أساليب التغيير التنظيمي.

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لإبراز اثر أساليب التغيير التنظيمي (العقلانية الميدانية، التثقيف والتوعية الموجهة، القوة القسرية) على المكانة التنافسية للمؤسسة من جانب (الحصة السوقية، الإنتاجية، الربحية، حجم المبيعات)، لذا يرجى منكم وضع العلامة المقابلة (✓) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً.

ت	عبارات القياس	درجات الموافقة				
		موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	ليس موافق
<b>للعقلانية الميدانية تأثير على المكانة التنافسية من خلال:</b>						
16	استشارة خبراء المالية في مجالات الاستثمار الحديثة.					
17	التدريب المستمر للموظفين بكبرى المؤسسات المالية والمصرفية.					
18	الاهتمام بالبحوث والدراسات العلمية الحديثة في المجال المالي والمصرفي.					
19	الشراكة والتعاون مع المؤسسات المالية المحلية والدولية.					
20	نشر وتوسيع مجالات تطبيق التجارب والممارسات الناجحة.					
21	التكيف مع مختلف تحولات المحيط.					
<b>للتثقيف والتوعية الموجهة تأثير على المكانة التنافسية من خلال:</b>						
22	غرس روح التحدي والمبادرة لدى مختلف العاملين بالمؤسسة.					
23	إيضاح تداعيات القرارات المتخذة على مختلف المستويات لدى جميع العاملين.					
24	إدخال التكنولوجيات الحديثة في مختلف مجالات العمل.					
25	إتاحة فرص التواصل والحوار بين الموظفين من خلال الشبكة الداخلية.					
<b>للقوة القسرية تأثير على المكانة التنافسية من خلال:</b>						
26	الصرامة والالتزام باحترام التعهدات مختلف العملاء.					
27	إجبار مختلف العاملين على تنفيذ القرارات المتخذة.					
28	ضبط الأجور والمصاريف المالية المختلفة في حدودها الدنيا.					
29	عدم التسامح مع مرتكبي الأخطاء المؤثرة أثناء العمل.					

الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة.



## الملخص

تناولت هذا الدراسة: اثر أساليب التغيير التنظيمي على المكانة التنافسية دراسة حالة وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة، وهدفت إلى التأكد على أهمية أساليب التغيير التنظيمي في تحسين المكانة التنافسية للمؤسسة وتوضيح العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة، فكان التساؤل الرئيسي على الشكل التالي: هل لأساليب التغيير التنظيمي اثر على المكانة التنافسية ولغرض الإجابة على التساؤل تم طرح مجموعة من التساؤلات وهي كالتالي: هل لأسلوب العقلانية الميدانية اثر على المكانة التنافسية للمؤسسة، هل لأسلوب التثقيف والتوعية الموجهة اثر على المكانة التنافسية للمؤسسة، هل لأسلوب القوة القسرية اثر على المكانة التنافسية للمؤسسة.

فاقتصرت الدراسة على التعرف على التغيير التنظيمي ومختلف مفاهيمه و أهميته، خصائص وحاجة المؤسسات إليه، أنواع ومجالات، نماذج وأساليب، كما تم التعرف على مختلف جوانب التنافسية، ومؤشرات قياسها، ومن خلال الدراسة التي تمت في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع (40) استمارة واسترجعت (32) استمارة صالحة للتحليل، كما تمثلت الأساليب الإحصائية في ( المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والنسب المئوية). فكانت فرضيات الدراسة كالتالي: الفرضية الرئيسية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التغيير التنظيمي على المكانة التنافسية للمؤسسة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، أما الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعقلانية الميدانية على المكانة التنافسية للمؤسسة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتثقيف والتوعية الموجهة على المكانة التنافسية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقوة القسرية على المكانة التنافسية للمؤسسة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، لاختبار الفرضيات تم استخدام كل من (الانحدار الخطي البسيط). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج واقتراحات أهمها: التغيير التنظيمي عملية دائمة وضرورية، مفهوم التغيير التنظيمي من المواضيع الحديثة والقابلة للبحث، نتيجة لتجديد وتزايد حاجة المنظمات المعاصرة والأفراد إليه وتعدد مداخله بالنسبة للفرد والمؤسسة، للتنافسية العديد من التعريفات والأبعاد مما منع وجود نموذج يمكن للمؤسسات إتباعه والسير على خطاه. إن غالبية موظفي المؤسسة محل الدراسة هم فئة حاملي الشهادات الجامعية والتي تمتاز بالكفاءة والمهارة وبالتالي يعتبر هذا العنصر ايجابيا في زيادة قدرة المؤسسة التنافسية وخاصة من الجانب البشري والذي يعتبر هاما ومؤثرا إذا استغل بشكل جيد كما أن نسبة الذكور اكبر من نسبة الإناث والذي يعتبر انعكاسا لطبيعة نشاط المؤسسة. والاقتراحات هي ضرورة تكثيف الدورات التدريبية للموظفين المؤسسة من اجل تحسين و رفع مستوى الأداء، توعية الموظفين بضرورة تبني عملية التغيير التنظيمي لما له أهمية في تطوير مهارتهم ومعارفهم وسلوكاتهم المهنية.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي، المكانة التنافسية.

## Résumé

Effet des méthodes de changement organisationnel sur le statut concurrentiel Cette étude a été réalisée Etude de cas de la Banque de développement agricole et rural de Biskra, L'objectif était de déterminer l'importance des méthodes de changement organisationnel pour améliorer la position concurrentielle de l'institution et de clarifier la relation entre les variables étudiées. La question principale était Les méthodes de changement organisationnel ont-elles un impact sur la position concurrentielle et pour répondre à la question, plusieurs questions ont été posées: La méthode de rationalité sur le terrain a-t-elle une incidence sur la position concurrentielle de l'institution? La méthode d'éducation et de sensibilisation a-t-elle un impact sur la position concurrentielle de l'institution? La force coercitive affecte-t-elle la compétitivité de l'institution?

L'étude a été limitée à l'identification du changement organisationnel et de ses divers concepts et importance, des caractéristiques et des besoins des institutions, types et domaines, modèles et méthodes. Les différents aspects de la compétitivité et les indicateurs de mesure, Dans le cadre de l'étude menée par l'Agence de développement agricole et rural, le questionnaire a été utilisé comme outil de collecte de données, 40 copies ont été distribuées et 32 ont été récupérées. Un formulaire valable pour l'analyse, de même que les méthodes statistiques en (Moyenne arithmétique, écart type et pourcentages). L'hypothèse de l'étude était la suivante: L'hypothèse principale: Les méthodes de changement organisationnel n'ont aucun effet statistiquement significatif sur la position concurrentielle de l'établissement à un niveau significatif ( $\alpha = 0,05$ ). La première hypothèse est qu'il n'y a pas d'effet statistiquement significatif de la rationalité du champ sur la position concurrentielle de l'établissement à un niveau significatif ( $\alpha = 0,05$ ). La deuxième hypothèse est qu'il n'y a pas d'effet statistiquement significatif sur la position concurrentielle de l'établissement à un niveau significatif ( $\alpha = 0,05$ ) Troisième hypothèse: il n'existe pas d'effet statistiquement significatif sur la position concurrentielle de l'établissement à un niveau significatif ( $\alpha = 0,05$ ), des hypothèses ont été utilisées pour tester les hypothèses (coefficient de sélection, régression linéaire simple). L'étude a abouti à plusieurs conclusions et suggestions, dont les plus importantes sont les suivantes: Le changement organisationnel est un processus permanent et nécessaire, le concept de changement organisationnel est l'un des sujets modernes et interrogeables, en raison du renouveau et des besoins croissants des organisations et La compétitivité comporte de nombreuses définitions et dimensions, qui empêchent un modèle pouvant être suivi et suivi par les institutions.

La majorité des employés de l'institution étudiée appartiennent à la catégorie des titulaires de diplômes universitaires, qui se caractérisent par leur efficacité et leur compétence. Cet élément contribue donc à accroître la compétitivité de l'institution, en particulier du côté humain, ce qui est important et influent s'il est bien utilisé et que la proportion d'hommes est supérieure à celle des femmes, ce qui reflète la nature de l'activité. La fondation. Les suggestions sont la nécessité d'intensifier les cours de formation pour les employés de l'institution afin d'améliorer et d'élever le niveau de performance, et de sensibiliser à la nécessité d'adopter le processus de changement organisationnel pour l'importance du développement de leurs compétences et connaissances et de leur comportement professionnel.

**Mots-clés:** changement organisationnel, position concurrentielle.