

المقدمة العامة

في ظل العولمة و اقتصاد المعرفة يشهد العالم تحولات عدة في كافة المجالات: الاقتصادية و الاجتماعية و العلمية و التكنولوجية ، بحيث أصبحت المؤسسة تواجه تحديات عدة من بيئة نشاطها و التي تتميز بالمخاطرة و عدم التأكد ، بالإضافة إلى شدة المنافسة و التي ليست فقط على المستوى المحلي بل حتى على المستوى الدولي ، التغيرات المستمرة في أذواق و رغبات الزبائن، كثرة المعلومات و سرعة تقادم المنتجات الفكرية . تجلت اغلب تلك التحديات في صعوبة إمكانية بقاء المؤسسات و محافظتها على استمراريتها. ما جعل السبيل الوحيد لتلك المؤسسات في التكيف و التعايش في ظل هذه الظروف هو القيام بالتغيرات المناسبة في عناصرها حتى تحقق التوازن ما بين إمكاناتها الداخلية والتحديات البيئية. ذلك لان التغيير يعتبر إحدى الأدوات الهامة لمواجهة هذه التحديات و ذلك من خلال الدور الذي يؤديه في التجديد و التطوير في مختلف المستويات الإدارية و الإنتاجية و التسويقية .

تتفاوت درجة التغيير من مؤسسة إلى أخرى بتفاوت مدى التغيير في بيئتها ومقدرتها على الاستجابة لهذا التغيير، بحيث يعتبر التغيير التنظيمي عملية مستمرة لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل باستخدام أفضل الطرق فعالية، تحمل في طياتها التطوير و التجديد المستمرين للتحويل من حاضر معين نحو مستقبل منشود و أكثر رغبة، لأنه ليس من الضروري بان يكون الغد مشابهاً للامس و لا أن يكون خط وصل ما بين الغد و الأمس إلا في إطار التنبؤ بالمستقبل، بحيث تبني المؤسسة خططها المستقبلية انطلاقاً من معطيات الماضي. و قد يكون التغيير صدفة تستجيب له المؤسسة بالأسلوب التقليدي إذ تنتظر حتى تجد نفسها مجبرة على التنفيذ و حينها باستخدام أكثر الطرق كفاءة، كما قد يكون نتيجة جهد منظم مخطط له وفقاً للأسلوب الحديث

و حينها تنبأ المؤسسة بالتغيرات التي تمكنها من مواكبة المستجدات و تسعى من خلالها المؤسسة لاقتناص الفرص التي توفر نجاحا اكبر أي التي تحمل عوائد أكبر و بأقل التكاليف .

تتبع أهمية التغيير من أن كثيرا من الأساليب الإدارية و الأهداف والإجراءات والسياسات والبرامج تحتاج إلى التعديل أو إلى التجديد، حتى تتماشى مع متطلبات التجديد والتوجه نحو وضع أفضل يحسن استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة. لما يحققه من تحسن كمي و نوعي لمجالات المؤسسة بما في ذلك : إشباع أفضل للرغبات المتنامية للزبائن و تنمية شخصية للأفراد العاملين. و قد يكون التغيير شاملا يمس المؤسسة بكل أبعادها ليمتد إلى توجهاتها الإستراتيجية، كما قد يكون جزئيا يقتصر على قطاع أو مجال معين إلا انه وفقا لمفهوم النظام باعتبار المؤسسة نظاما كليا تدرج تحته مجموعة من الأنظمة الجزئية فان التغيير الجزئي يحدث نوعا من الخلل و يكون اقل فعالية لما يستدعيه من تغيير في المجالات الأخرى حتى تنسجم و الذي احدث، أو أن يكون التغيير ماديا يختص بموجودات المؤسسة الملموسة أو معنويا يختص بالسلوكيات النفسية و الاجتماعية للأفراد، سريعا أو تدريجيا وذلك بحسب الظروف التي تعيشها المؤسسة.

تقوم المؤسسات بإحداث التغييرات سعيا منها للصدوم أمام التيارات المختلفة و ذلك باستثمار الطاقات البشرية الفاعلة في ترصين الأداء بمرونة أكثر ، كفاءة و فاعلية. بحيث يمكن لهذه التغييرات أن تشمل إجراءات العمل و أساليبه أو التكنولوجيا المستخدمة لتنفيذ الأعمال، كما يمكن أن تمس هذه التغييرات الهيكل التنظيمي للمؤسسة لإعادة توزيع المهام و المسؤوليات بما يخدم الوضعية الجديدة، أو تمتد لتشمل نطاقا أكبر كالتغيير في رؤيا المؤسسة و توجهها بشكل كامل. ما يقود بالضرورة إلى التغيير في ثقافتها و التحول نحو توجهات مختلفة. و ذلك باعتماد إدارة التغيير كوسيلة للمؤسسة في ذلك. لما تتيحه إمكانيات الإدارة من: تخطيط، تنظيم، قيادة و رقابة حيث أن هذه التغييرات يتم التخطيط لها مسبقا، لتحديد الأعمال الواجبة التنفيذ و الموازنة التقديرية و التي تحدد التكاليف و العوائد المتوقعة من التغيير لبلوغ الهدف المرجو منه باعتباره وسيلة المؤسسة في تحقيق

أهدافها ، إضافة إلى تحديد الموارد و المهارات اللازمة لإحداثه و لمواجهة المقاومة التي يشكلها الأفراد، كما يتم تنظيم الشروع في عملية التغيير وفقا لمراحل محددة خلال فترات معينة من الزمن لا تخرج عن إطاره المحدد حتى تستفيد من مزاياه و تتمكن من تقييم نتائجه الجزئية و مراجعة التصحيحات اللازمة للتوجه بالمشروع نحو الهدف المنشود . و القيام بالتعديلات اللازمة من التوجيهات التي تقدمها قيادة التغيير.

و بتنامي الاهتمام بمفهوم التنافسية الذي فرضته الحاجة إلى الاستجابة لجانب الطلب المتزايد، الناتج عن الرغبات المتجددة و المتغيرة للزبون من الأسواق سواء كانت: محلية أو عالمية. و ذلك باختلاف طبيعة التنافسية محل الحديث: إذا كانت تنافسية قطاع أو تنافسية مؤسسة أو تنافسية دولة. فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل بمجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها. بحيث تعرف تنافسية المؤسسة بقدرتها على الصمود أمام المنافسين لما تحققه من نمو و استقرار يضمن استمراريتها. و تتعدد في ذلك الأبعاد التي يمكن للمؤسسات المنافسة من خلالها: فمنها من تتجه لتحقيق التفوق التنافسي وفقا لبعده التكاليف من خلال التخفيضات الممكنة للتكاليف الثابتة و التي تمكنها من توسيع حصتها في السوق، أو تتجه للتفوق التنافسي وفقا لبعده الجودة و الذي يتفرع بدوره إلى: التصميم ذو الأداء العالي أو المطابقة للمواصفات، تتوصل المؤسسات من خلال هذا البعد إلى كسب رضا زبائنها و زيادة أرباحها. و أخيرا تسعى المؤسسات للتنافس من خلال المرونة، و التي تعرف بقدرتها المؤسسة على السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، بالإضافة إلى سرعتها في التسليم بمعنى تقليل ما أمكن من المدة الفاصلة ما بين الطلب و تلبيةه. إضافة إلى عنصر الإبداع و الذي تنفرد به المؤسسات التي تستجيب بشكل خاص و مختلف عن المنافسين. و لما أصبحت المنافسة بين المؤسسات غير مبنية فقط على المزايا السعرية واتجهت نحو أبعاد أخرى. فان إدارة التغيير تعتبر وسيلة المؤسسة الفعالة في التكيف مع تغيرات السوق و التغييرات البيئية عموما.

لتحقيق معدلات عالية من مؤشرات المؤسسة التنافسية لما تتيحه من تحسينات كمية ونوعية ملموسة في كافة مجالات المؤسسة و بشكل عام في أدائها.

وفي ظل حدة التنافس التي تسود الأسواق تواجه المؤسسات تحديات كبيرة أهمها كيف تصل هذه المؤسسات إلى تامين مستقبلها ببناء و تعزيز تنافسيتها و الرفع من أدائها بشكل عام، من خلال النمو النوعي الذي يجمع بين الخدمات المقدمة للزبائن، صورة المؤسسة، جودة منتجاتها ، جودة مواردها البشرية، بالإضافة إلى النمو النوعي نجد النمو الكمي بالنظر إلى حجم المؤسسة في رقم أعمالها، القيمة المضافة، القدرة الإنتاجية، الرفع من المردودية، حصة السوق، حصة الأرباح الصافية و التي تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي و المحافظة عليه و تعظيمه. و تعد إدارة التغيير إحدى المعايير التي تعتمدها المؤسسات لمواجهة منافسيها من خلال استراتيجيات التغيير سواء باعتماد مفهوم الجودة الشاملة القائم على التحسين المستمر أو إعادة هندسة العمليات للتميز على المنافسين أو تخفيض حجم العمالة و التي تتحقق تنافسيتها من خلال كفاءات مواردها البشرية.

تمكن إدارة التغيير المؤسسات من تحسين تنافسيتها لأنه من خصائصها مواجهة المنافسة بالتقرب أكثر من المستهلك و محاولة الاستجابة السريعة و الفعالة لمتطلباته و السهر الدائم على كسب رضاه، من إمكانات الرقابة التي تتيحها الإدارة و تستخدمها المؤسسات في شكل تغذية عكسية، بالرجوع إلى الزبون لمعرفة انطباعاته حول المؤسسة، و للتعرف على رغباته الضمنية و محاولة تلبيتها، بالإضافة إلى التحسينات الملموسة في مستوى أدائها و الذي يظهر في شكل نواتج مثل الأرباح و انخفاض التكاليف و زيادة المبيعات و ارتفاع معدل العائد على الأصول و الملكية و حسن استخدام الموارد و ارتفاع القدرة التنافسية. إضافة إلى التنمية البشرية التي توفرها إدارة التغيير لما تقدمه من تدريبات و تكوين للأفراد حتى يصبحوا أكفاء يساهمون في إحداث التغيير.

Ø مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات باختلاف مجال نشاطها ظروفًا بيئية صعبة: سواء أكانت سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية والتي تمتاز بالتعقيد و التسارع الشديد والمستمر ، تحتم عليها الاستجابة بإحداث تغييرات غير عادية تمكنها من تطوير و تجديد ممارساتها حتى تصبح أكثر فعالية، يفيد أثرها في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام وتحسين تنافسيتها بشكل خاص. لتمكنها من ضمان بقائها واستمرارها. ومن هنا نسعى من خلال هذا البحث إبراز دور إدارة التغيير في بناء تنافسية المؤسسات.

ومن هذا المنطلق تتبلور مشكلة البحث بالتساؤل التالي:

ما مدى تأثير إدارة التغيير على تنافسية المؤسسات ؟

انطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ما هو التغيير بالنسبة للمؤسسة و كيف تتعامل معه ؟
- ما هي المجالات الأكثر حاجة للتغيير و ما هي أهداف المؤسسة من إدارة التغيير؟
- ما هي آثار إدارة التغيير على وضعية المؤسسة؟

Ø فرضيات البحث:

- يوجد اثر لإدارة التغيير على تنافسية المؤسسات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير و سلوكيات الأفراد العاملين.

Ø أهداف البحث:

- يتجلى هدف البحث الرئيسي في التعرف على أثر إدارة التغيير في تحسين تنافسية المؤسسات تندرج تحته مجموعة من الأهداف الجزئية تخدم الهدف الكلي تتمثل في:
- إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتصلة بالتغيير التنظيمي في المؤسسات.

- مدى العمل بالتغيير بأسلوبه الحديث في المؤسسات (إدارة التغيير).
- توضيح العلاقة بين التغيير التنظيمي والتحسين في أداء المؤسسات.
- التوصل إلى عدد من التوصيات و التي تمكن المؤسسات الجزائرية من الاستفادة من التغيير التنظيمي في تحسين أدائها، و بناء ميزة تنافسية مستدامة.

Ø أهمية البحث:

- تظهر أهمية هذا البحث في دراسة موضوع التغيير بالنسبة للمؤسسات لما بلغه من أهمية أكدتها الدراسات و البحوث الميدانية، و دراسة العلاقة ما بين التغيير التنظيمي و تنافسية المؤسسات و دور الإدارة في بناء هذه العلاقة من خلال التطرق إلى:
- واقع التغيير التنظيمي كفلسفة إدارية حديثة تسعى المؤسسات إلى تطبيقها والاستفادة منها.
 - دور التغيير التنظيمي في الاستجابة إلى المتطلبات البيئية بما في ذلك البيئة التنافسية.
 - مفهوم التنافسية لدى المؤسسات بمعنى أي الأبعاد تركز عليها و دور الإدارة في إحداث التغيير بما يفيد ضمان استمراريتها .
 - شد انتباه المؤسسة الجزائرية للتعرف أكثر على أهمية التغيير التنظيمي و إدارته و ماله من آثار على مستقبلها بالتعرض لمدى وعي الأفراد فيها و تقبلهم لهذا المفهوم.

Ø حدود البحث:

- اتسع نطاق البحث ليشمل الحدود التالية:
- الحدود البشرية: العمال من المستوى التنفيذي بفندق الفرسان والمحطة المعدنية حمام ربي لولاية سعيدة.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على وحدتين من مؤسسة التسيير السياحي لتلمسان بولاية سعيدة (فندق الفرسان، المحطة المعدنية حمام ربي).
- الحدود الزمنية: تم القيام بالدراسة خلال الفترة الممتدة من (2010 /10/16 إلى 2011/10/20).
- الحدود العلمية: و هي متغيرات البحث و المتمثلة في التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، تنافسية المؤسسات بحيث تنقسم إلى متغير تابع و آخر مستقل:

ü المتغير المستقل: التغيير التنظيمي، إدارة التغيير.

ü المتغير التابع: تنافسية المؤسسات، مؤشرات التنافسية: الإنتاجية، الربحية، الحصة من السوق.

Ø محددات البحث:

تمثلت في صعوبة الحصول على دراسات سابقة تجمع بين متغيري الدراسة: إدارة التغيير و تنافسية المؤسسات.

Ø مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من المؤسسات الخدمية العاملة في قطاع الفنادق وعددها اثنان و هي فندق الفرسان و المحطة المعدنية حمام ربي لولاية سعيدة.

عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في المؤسسات قدرها (80) عاملا يمثلون المستوى التنفيذي.

Ø المنهج والأدوات المستخدمة في البحث:

تم الاعتماد في القيام بالبحث على أسلوبيين:

- الدراسة النظرية بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال الإطلاع على أهم الدراسات والبحوث السابقة والبحوث والمقالات المنشورة والمتخصصة ذات الصلة بموضوع البحث.
- الدراسة التطبيقية : دراسة حالة و دراسة الاستبيان بتفريغ بياناته وذلك من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

1. النسبة المئوية: لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس، العمر، المؤهل العلمي و الاقدمية.
2. الوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان.
3. الانحراف المعياري: لقياس مستوى التشتت في إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان.
4. معامل الارتباط: لقياس الارتباط بين متغيرات الدراسة من خلال إجابات أفراد العينة.
5. نموذج الانحدار الخطي البسيط: لاختبار الفرضيات وقياس العلاقة بين التغيير التنظيمي و سلوكيات الأفراد.

تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول: ثلاث فصول نظرية و الرابع تناول الدراسة التطبيقية. تطرقنا في الفصل الأول إلى إدارة التغيير بتقسيم الفصل إلى ستة مباحث، أما الفصل الثاني فقد كان تحت عنوان تنافسية

المؤسسات بتقسيمه هو الآخر إلى ستة مباحث، الفصل الثالث و الذي تطرقنا من خلاله إلى العلاقة ما بين إدارة التغيير و تنافسية المؤسسات في ستة مباحث، لنسقط في الأخير المفاهيم النظرية من خلال الدراسة التطبيقية في الفصل الرابع لحالة فندق الفرسان و المحطة المعدنية حمام ربي و دراسة الاستبيان المقدم لعمال كلى المؤسسات.

Ø الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة منهجا تكميليا في إطار طبيعة العلم التراكمية، نحاول من خلال التطرق إليها التعرض إلى النتائج التي توصلت إليها كل دراسة للاستفادة من هذه المخرجات. والدراسات هي:

- دراسة علاوي نصيرة سنة 2010 لموضوع (اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس) و توصلت الدراسة إلى: أن نظام اليقظة الإستراتيجية يؤدي لإحداث تغييرات في المؤسسة بما يتلاءم و متطلبات البيئة التنافسية.
- دراسة محمود الرقب سنة 2008 لموضوع (واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية) و التي توصلت إلى: انه يوجد ضعف في دور الإدارة العليا بالوزارة في القيام بعملية التغيير، التغيير في الهيكل التنظيمي لا يتوافق و إستراتيجية الوزارة، وجود ضعف واضح في أساليب الوزارة للتعامل مع مقاومة التغيير، وجود ضعف عام في استخدام التطورات التكنولوجية لإحداث التغيير، المستوى الكلي لإدارة التغيير في الوزارات الفلسطينية متدني.
- دراسة مرزوق سنة 2006 لموضوع (فعالية متطلبات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير لدى المؤسسة غير الحكومية الفلسطينية) و التي توصلت لمجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط قوية ما بين مدى وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الأفراد العاملين بالمؤسسات غير الحكومية و قدرتها على إدارة التغيير، وجود علاقة طردية ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي و قدرة المؤسسة على إدارة التغيير، وجود

علاقة طردية ايجابية بين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير و تنمية مهارات الأفراد، وجود علاقة طردية ايجابية بين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير و إحداث التطوير التنظيمي.

- دراسة سلام سنة 2004 لموضوع (ثقافة المؤسسة و التغيير في المؤسسات الجزائرية) و التي توصلت إلى: أن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير، تمثل القيادة الإستراتيجية في المؤسسة حجر الأساس في تحقيق الفعالية الإدارية من جهة و قيادة أي تغيير بنجاح و استمرارية من جهة أخرى.

- دراسة العتزي سنة 2004 لموضوع (التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين :دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض) و التي توصلت إلى: أن أسباب التغيير ترجع لمبدأ التخصص في العمل المروري، أن التغيير التنظيمي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.