



جامعة الجبالي بونعامة بخميس ملينة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال
العنوان:

دور إدارة التغيير في ترقية الأداء التنافسي

دراسة حالة ملينة عريب

مذكرة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ:

د. فرحول ميلود

من إعداد الطالبتين:

- أسماء زراولة

- إيمان قوراوي

نوقشت هذه المذكرة أمام اللجنة المكونة من:

الاسم	الرتبة العلمية	الصفة
د. مسعودي نادية	أستاذة محاضرة "ب"	رئيسا
د. فرحول ميلود	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا ومقررا
د. ظريف عبد الله	أستاذ مساعد "أ"	ممتحنا

الشكر

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل
نتقدم بعبارات الشكر والتقدير إلى أستاذنا
المشرف فرحول ميلود الذي كان عوننا لنا
لإتمام هذا العمل.
كما نتوجه بالشكل إلى أساتذة جامعة الجبيلي
بونعامة

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف

المرسلين أما بعد

نهدي هذا العمل إلى والدينا حفظهما الله لنا

وإلى كل عائلاتنا وأقاربنا وأهلنا

وإلى كل أصدقاءنا وزملائنا في الجامعة

وإلى كل من كانت له يد في إتمام هذا العمل

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطبيق إدارة التغيير في ملبنة عريب والإحاطة بمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة التغيير والأداء التنافسي. والتعرف على مدى تأثير الأداء التنافسي لملبنة عريب بإدارة التغيير .

تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي من خلال التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة التغيير والأداء التنافسي .وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التحليلي، لجمع البيانات وتحليلها عبر استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وعرضها من خلال النسب الإحصائية واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى أن إدارة التغيير تعتبر أهم المتطلبات التي تساعد المؤسسات على ضمان بقاءها في عالم يتميز بالتغير السريع. وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والأداء التنافسي لملبنة عريب . وأن مستوى الأداء التنافسي لملبنة عريب مرتفع.

الكلمات المفتاحية : إدارة التغيير، ترقية الأداء التنافسي.

Study summary

The study aimed to identify how to implement change management in the Areeb dairy and to take note of the various theoretical concepts related to change management and competitive performance. And to identify the extent to which the competitive performance of Arab milk is affected by change management.

In the theoretical aspect, the descriptive approach was relied upon by addressing the various concepts related to change management and competitive performance. In the practical aspect, the analytical approach was relied on, to collect and analyze data through the use of the questionnaire as a tool for data collection and presentation through statistical ratios and hypothesis testing.

The study concluded that change management is one of the most important requirements that help organizations ensure their survival in a world characterized by rapid change. And that there is a statistically significant relationship between change management and the competitive performance of Arab milk. And that the level of competitive performance of Arab milk is high.

Keywords: change management, promotion of competitive performance.

صفحة	فهرس المحتويات
I	شكر
II	إهداء
III	ملخص
IV	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ.ب.ج	مقدمة عامة :
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة التغيير والأداء التنافسي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : عموميات حول إدارة التغيير والأداء التنافسي
3	المطلب الأول : مفهوم إدارة التغيير
3	أولا :تعريف إدارة التغيير
4	ثانيا :خصائص إدارة التغيير
5	ثالثا :أهمية إدارة التغيير
6	رابعا :أهداف إدارة التغيير
6	خامسا :مراحل إدارة التغيير
7	سادسا :عوامل نجاح إدارة التغيير
8	المطلب الثاني : مفهوم الأداء التنافسي
8	أولا :تعريف الأداء التنافسي
10	ثانيا :أبعاد الأداء التنافسي
10	ثالثا :مؤشرات قياس الأداء التنافسي
11	المطلب الثالث : علاقة إدارة التغيير بالأداء التنافسي
12	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
12	تمهيد
12	المطلب الأول : دراسات سابقة حول إدارة التغيير
15	المطلب الثاني : دراسات سابقة حول الأداء التنافسي
18	المطلب الثالث : القيمة المضافة
10	خلاصة الفصل
الفصل الثاني :أثر إدارة التغيير في الأداء التنافسي لملمبة عريب	

23	تمهيد
24	المبحث الأول : تقديم عام لمبلنة عريب
24	المطلب الأول : تعريف لمبلنة عريب
26	المطلب الثاني : أهداف ونشاط لمبلنة عريب
28	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمبلنة عريب
32	المبحث الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة
32	المطلب الأول : الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة
33	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
35	المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
35	المطلب الأول : تحليل نتائج الاستبيان
44	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات
45	خلاصة الفصل
48	خاتمة عامة
51	قائمة المراجع
55	قائمة الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	01-01
32	سلم ليكارت خماسي	02-01
33	مقياس ألفا كرومباج	02-02
36	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس	02-03
37	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	02-04
38	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	02-05
38	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	02-06
39	توزيع إجابات أفراد العينة حول المحول الأول	02-07
40	توزيع إجابات أفراد العينة حول المحول الثاني	02-08
44	اختبار الفرضية الأولى	02-09
44	اختبار الفرضية الثاني	02-10
45	اختبار الفرضية الثالثة	02-11

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	نموذج الدراسة	02-01
36	الدائرة النسبية حسب متغير الجنس	02-02
37	الدائرة النسبية حسب متغير السن	02-03
38	الدائرة النسبية حسب المستوى التعليمي	02-04
38	الدائرة النسبية حسب مستوى الخبرة	02-05

هتدئة عامة

توطئة

شهد العالم عدة تطورات وتغييرات في شتى المجالات وبسرعة كبيرة مما جعل المؤسسات تسعى جاهدة للتكيف مع هذه الظروف المتغيرة والمتسارعة، ولكي تبقى المؤسسة مستمرة في نشاطها عليها أن تكون أكثر تكيفا مع هذه الظروف وذلك من خلال إدارة عملية التغيير التي من شأنها تخفيف من وطأة هذه التغييرات واللاحق بالركب وعدم السكون في مكانها الأمر الذي يجعلها عرضة للزوال، فإدارة التغيير هو أمر مهم للمؤسسات من أجل البقاء في ظل هذه الظروف الصعبة، فالشيء الثابت في هذا العالم في التغيير، لذي على المؤسسات أن تتغير أو تتزلزل لا خيار آخر، فالسبيل للبقاء هو أن تقوم بتغييرات مناسبة في جميع مكوناتها داخليا وخارجيا بتوازن وبعملية مخططة لها وليس عشوائية، ومع وطأة التحديات التي تواجهها المؤسسة جراء التغييرات في هذا العالم هناك تحديات أخرى عليها أن تواجهها وهي المنافسة الشديدة التي خلقها هذا التغيير، وبهذا لكي تتميز المؤسسة وتبقى عليها أن ترفع من مستوى أداءها، ولا يكون ذلك إلا بالقياد بإدارة التغيير التي من شأنها تحسين وتطوير وقيام بتحديثات مستمرة للمؤسسة بغية الرفع من مستوى أداءها مما يضمن قدرتها على المنافسة من جهة وقدرتها على التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات.

الإشكالية :

ما مدى تأثير إدارة التغيير على الأداء التنافسي لملمبة عريب ؟

الأسئلة الفرعية :

- ما المقصود بإدارة التغيير وفيما تتجلى أهميتها ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والأداء التنافسي لملمبة عريب؟
- ما مستوى الأداء التنافسي لملمبة عريب ؟

الفرضيات :

- تعتبر إدارة التغيير من أهم المتطلبات التي تساعد المؤسسة على البقاء والاستمرارية في السوق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والأداء التنافسي لملمبة عريب.
- مستوى الأداء التنافسي لملمبة عريب مرتفع.

أسباب اختيار موضوع الدراسة :

- قلة وعي أصحاب المؤسسة بأهمية التغيير من أجل مواكبة التغييرات الحاصلة في العالم
- السعي نحو تحقيق أداء تنافسي للمؤسسة يدفعها لتبني إدارة التغيير لتنمية أداءها .
- الانفتاح الاقتصادي الذي جعل المؤسسات الجزائرية في حيز اقتصاد السوق مما يحتم عليها تبني إدارة التغيير .

مقدمة عامة

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الموضوع في كونه يتناول مرتبط بالعصر الحالي والذي هو دور إدارة التغيير في ترقية الأداء التنافسي ، بالإضافة إلى التعرف على أبعاد التغيير وأثره على الأداء التنافسي للمؤسسة .فعصرنا الحالي يحتم على جميع المؤسسات التغيير وإدارة التغيير بكفاءة ، والدور الذي تلعبه إدارة التغيير في التغلب على التحديات والمشكلات التي تواجهها مع تحسين من مستوى أداءها التنافسي .

أهداف الدراسة :

- حتمية تغييرات في بعض أنشطة المؤسسة لمواكبة التغيرات العصر
- التعرف على كيفية تطبيق إدارة التغيير في ملبنة عريب
- الإحاطة بمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة التغيير والأداء التنافسي .
- معرفة مدى تأثير الأداء التنافسي لمبنة عريب بإدارة التغيير .

حدود الدراسة : لقد حددت الدراسة من المجالات التالية :

- **الحدود المكانية :** أجرينا هذه الدراسة في ملبنة عريب
- **الحدود الزمنية :** تم إجراء هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2022/2021 ابتداء من شهر فيفري 2022 إلى غاية شهر أبريل 2022 .
- **الحدود الموضوعية :** دور إدارة التغيير في ترقية الأداء التنافسي للمؤسسة .

منهج الدراسة :

في الجانب النظري تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة التغيير والأداء التنافسي .

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التحليلي، لجمع البيانات وتحليلها عبر استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وعرضها من خلال النسب الإحصائية واختبار الفرضيات .

هيكل الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين :

حيث تناولنا في الفصل الأول على المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة التغيير والأداء التنافسي وعلاقة النظرية بينهما ، والتطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولنا نفس الموضوع .

مقدمة عامة

وفي الفل الثاني الذي مثل الجانب التطبيقي حيث قمنا بتقديم عام لمبنة عريب ، وعرض المنهجية وأدوات المستخدمة في الدراسة ، وعرض ومناقشة نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات .

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية لإدارة التغيير
والأداء التنافسي

تسعى المؤسسات لزيادة قدرتها على التكيف من خلال تطوير قدراتها ، ومع التغييرات مع على المؤسسة إلا أن تتغير هي كذلك وإلا مصيرها الزوال ، وبالتالي أصبح التغيير أمرا حتميا لا خيارا على المؤسسات، وقد تحق تغييرات شاملة أو جزئية وذلك على حسب مقدار ما تحتاجه المؤسسة من تغيير لتواكب التغييرات، وتستطيع أن تنافس المؤسسات الأخرى من خلال العمل على تطوير وقيام بتحديثات التي تساهم في الرفع من مستوى الأداء التنافسي مما يضمن قدرة أكبر على المنافسة .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة التغيير والأداء التنافسي

المبحث الأول : عموميات حول إدارة التغيير والأداء التنافسي

إن التغييرات السريعة والمنافسة الشديدة الناتجة عنها تفرض على المؤسسات القيام بتغييرات تعها أكثر قدرة على التكيف وقدرة على المنافسة ، وبالتالي أصبحت غدارة التغيير السبيل الوحيد الذي يجعل المؤسسة تصمد في ظل هذه التحديات التي تواجهها ، وأيضا يساعدها على تحسين من أداءها التنافسي مع باقي المؤسسات الأخرى .

المطلب الأول : مفهوم إدارة التغيير .

أولا : تعريف إدارة التغيير .

1-تعريف التغيير:

يعرف التغيير على أنه عملية لازمة وضرورية للمؤسسات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى المؤثرة ، واتي يصعب التنبؤ والتحكم فيها .¹

كما يعرف على أنه هو الجهد المنظم الموجه للتغيير الذي يشمل النظام الكلي للتنظيم والمصمم لتحسين فاعلية التنظيم من خلال التدخل الموجه في العمليات باستعمال العلوم السلوكية².

ويعرف التغيير ايضا بأنه: مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطور 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 الجديدة³.

2-تعريف إدارة التغيير :

عرفها علي السلمي بأنها:"إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين :ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد تحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها⁴.

الهادي بوقلول ، بومدين بلكير،إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر، ص 129.¹

ناصر حردات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير ، دار إثراء ، الأردن ، 2013، ص. 31²

فريد كورنل وآمال كحيلة ، إدارة التغيير في عالم متغير ، دار زمزم ، الأردن ، 2015، ص . 23³

⁴ سعاد بن علي ، فاطمة بلحاج جيلالي ، أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الجيلالي بونعامة ، 2019/2018 ، ص 07.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة التغيير والأداء التنافسي

جديد تحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها." كما يعرفها محمد العطيّات بأنها : عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي، عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال والسلوك، واتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه.⁵

كما يمكن تعريف إدارة التغيير أيضا بأنها عملية التي من خلالها تتبنى قيادة المؤسسة مجموعة من القيم والمعارف والتقنيات ، مقابل التخلي عن قيم ومعارف أو تقنيات أخرى ،⁶ وتأتي غدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ أهداف المؤسسة .

ثانيا : خصائص إدارة التغيير .

" تشتمل إدارة التغيير على جملة من الخصائص ينبغي الإحاطة بها وبجوانبها المختلفة، للوصول إلى المقاصد الحقيقية لعملية التغيير، ومن أهم هذه الخصائص نذكر:⁷

1-الاستهدافية : باعتبار أن التغيير الجيد لا يتم إلا وفق مقارنة إستراتيجيه ينبغي ومنذ البداية تحديد الأهداف والغايات المبتغاة من العملية التغييرية .ولكي نحصل على أهداف التغيير، ينبغي توافر جملة من المواصفات أهمها:

- القابلية للقياس :وذلك بوضع الأهداف في شكل كمي، وربطها بالعامل الزمني حتى تكون عملية التغيير أكثر فعالية، والنتائج ذات دلالة.

- التحفيز :بمعنى أن تكون أهداف عملية التغيير متجاوز نوعا ما للإمكانيات المتوفرة، بهدف رفع روح التحدي لدى عاملي ومدراء المؤسسة، بإبراز القدرات الإبداعية والابتكارية لديهم.

2-القبول :أي أن تكون أهداف عملية التغيير متوائمة مع أهداف وميولات الموارد البشرية للمؤسسة، تجنباً لحدوث مقاومة للتغيير المنشود، لذلك يفترض اعتماد أساليب الإدارة بالمشاركة في تحديد الأهداف.

3-المرونة : يفترض أن تكون أهداف عملية التغيير قابلة للتعديل بحيث تتفاعل إيجابيا مع تغييرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

⁵ حمد بن يوسف النمران العطيّات ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير : رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ، 2009، ص 29 .

⁶ ثروت عباس مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ، 2009، ص 87.

⁷ قاسمي كمال، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريّيج، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر 2010/2011، ص 12.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة التغيير والأداء التنافسي

4- الواقعية : أي أن تكون الأهداف التغييرية قابلة للتحقيق؛ من خلال ملائمتها مع الإمكانيات الداخلية وظروف البيئة الخارجية، بما لا يتناقض مع كون الأهداف تأخذ الطابع التحفيزي. إضافة إلى ضرورة أن تكون أهداف التغيير واقعية، ينبغي التنبه أيضا إلى واقعية أسبابه ودوافعه، بحيث لا يعقل القيام بالتغيير من أجل التغيير، كما يفترض أي اختيار الحجم والتوقيت المناسبين للعملية التغييرية.

5- التوافقية الشرعية : يجب أن يبنى التغيير على مبدأ احترام الأنظمة والقوانين وعدم مخالفتها والعمل ضمن الصلاحيات الممنوحة وعدم تجاوزها.⁸

6- الاستمرارية : هو عملية مستمرة، وعمل مخطط ومسؤولية إدارية، ومبني على مفهوم النظم المفتوحة، ويعتمد أساسا على مشاركة العاملين مع الإدارة، ولا يوجد أسلوب واحد مثالي لإحداث تغيير⁹.

ثالثا: أهمية إدارة التغيير.

التعامل مع الأحوال الطارئة: وهي الأحوال التي تحدث للمنظمة في العمل وتستدعي التنبؤ والتخطيط لها مثل التغيير الذي يحدث في البيئة التي تعمل فيها المنظمة من تكنولوجيا وغيرها، والتغيير هو التصرف المناسب في مثل هذه الأحوال.

الحصول على المزايا التنافسية: تتمثل الميزة التنافسية لمنظمة ما في قدرها على خلق وزيادة القيمة من الموارد المتاحة والعمل بفعالية أكثر من المنظمات الأخرى المماثلة، إجراء التغيير المناسب يمثل المصدر الرئيسي لاستدامة الميزة التنافسية التي تحوزها المنظمة .

إدارة التنوع: يجعل التغيير التعامل مع أشكال متعددة من الأفراد والعلماء والثقافات والقيم أمرا سهلا، وهو أمر مهم لاستمرارية المنظمة في العصر الحالي، وذلك إن جودة صناعة القرار بالمنظمة تعتمد على التعود على تجميع آراء متنوعة ومختلفة فيما بينها لصناعة القرار¹⁰ .

التشجيع على الكفاءة والسرعة والتطور: قدرة المنظمة على المنافسة في ظل بيئة تنافسية غاية في التعقيد وأمر لا يتحقق إلا بالكفاءة وسرعة الاستجابة مع التطور المستمر للعمل والتصرفات السائدة بالمنظمة، وهو أمر يمكن تحقيقه في التغيير.

⁸ بن عاشور الزهرة ، بوخدوني صبيحة، إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية،مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية ، العدد الرابع، ص 113.

أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء للمهارات ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000، ص432.⁹

¹⁰سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت ويسكرة، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -بسكرة- تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2017/2018، ص 44.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة التغيير والأداء التنافسي

رابعاً : أهداف إدارة التغيير.

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات الإدارية.
- إيجاد انفتاح في التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة بشكل صريح وعدم التكلم عليها وتحاشي مناقشتها.¹¹
- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها .
- تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلاً لتغيير وتنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية
- تنمية روح الجماعة من خلال درجة الإحساس بتفاعل ودينامكية الجماعة داخل المنظمة.
- رفع الكفاءة وتحسين الفعالية وبالتالي تحسين أداء المؤسسة .
- زيادة القدرة على مواجهة الأزمات قبل وبعد حدوثها.¹²

خامساً : مراحل إدارة التغيير.

تمر إدارة التغيير بثلاث مراحل أساسية وهي :

1-مرحلة حل الجمود: وتأتي عند إدراك وجود حالة عدم الرضا في موقف أو حالة ما وقد يتضمن ذلك إدراك أن الهيكل الحالي أو تصميم المهام والتكنولوجيا غير فعالة في الأزمات قد تتطلب حل الجمود الذي تكون عليه المؤسسة.

و تبدأ هذه العملية بخلق شعور لدى العاملين بالحاجة إلى التغيير، وهذه المرحلة تقدم تفسيرات لأسباب إجراء التغيير ومنهم المعنيون به¹³ .

2-مرحلة التغيير: يحدث التغيير عند تنفيذ برنامج أو خطة معينة لتحريك المؤسسة أو أعضائها إلى حالة تحقيق رضا أكبر ويكون التغيير من طفيف إلى عميق، وتتم هذه المرحلة على ضوء التشخيص الذي يفترض أن يكون قد تم مسبقاً من خلال الدراسات الميدانية وغيرها من الأساليب العلمية.¹⁴

¹¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 2 ، عمان، الأردن، 2009 ، ص234.

¹² بوهلال فاطيمة ، إدارة التغيير الاستراتيجي ، مطبوعة محاضرات موجهة لسنة الثانية ماستر تخصص الإدارة الإستراتيجية ، جامعة مصطفى اسطنبولي ، معسكر ، 2020/2019، ص 30.

علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003، ص 328.¹³

¹⁴ لعور فريد ، كمال حمانه ، أساليب قيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير ، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 09، العدد 02، 2021، ص 521 .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة التغيير والأداء التنافسي

3-مرحلة إعادة التجميد: يتم تثبيت المزايا المحققة من التغيير والحفاظ عليها ، وذلك بدمج الأفكار والممارسات والسلوكيات التي تعلمها الأفراد في أساليب عملهم .

سادسا :عوامل نجاح إدارة التغيير .

هناك عوامل كثير لها تأثير على التغيير الذي تحدثه المؤسسة، وعلى درجة النجاح التي تحققة إدارة التغيير. ومن بين هذه العوامل نذكر:¹⁵

- خلق رؤية عامة مشتركة في كل المؤسسة.
- التدريب وتشجيع الأفكار الابتكارية، للمحافظة على استمرارية جهود التغيير، وتشجيع ودعم النتائج المحققة، باستخدام أنظمة التحفيز والمكافأة .
- وجود خبراء أو وكلاء للتغيير، يمتلكون المهارات الفكرية، الإنسانية، والفنية اللازمة للتغيير الفعلي، والحقيقي.
- معرفة أسباب التغيير وتشخيص المشاكل المترتبة عنها بأسلوب علمي، حتى يسهل تحليل عوامل مقاومة التغيير، ومعالجتها.
- توفر الموارد البشرية، المادية، والفنية التي تهئ لعملية التغيير، وتساعد على تنفيذه، وبيان الفوائد المترتبة عنه.
- الشعور بأهمية أنفسنا ،بإعطاء الاهتمام للتمعن في الأخطاء وفي الأسباب الداعية للتغيير ،
- العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تقدر الجودة وأساليب التطوير لإنجاح عملية التغيير .¹⁶

¹⁵ بلال خلف السكارنة ، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2009، ص 54.

¹⁶ عياش قويدر ، ابراهيم عبد الله ، إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة ، مجلة الدراسات ، العدد الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، جانفي 2013، ص 182 .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة التغيير والأداء التنافسي

المطلب الثاني : مفهوم الأداء التنافسي

أولاً : تعريف الأداء التنافسي.

1-تعريف الأداء :

أشار Simon إلى أن الأداء هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وإمكانياتها المادية والبشرية والمعرفية بطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.¹⁷

قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة من خلال استخدام مواردها بطريقة كفؤة وفعالة.¹⁸

كما يعتبر الأداء مرآة المؤسسة في تحقيق الإنتاجية العالية بشرط أن يكون ذلك مقرونا برضا الزبائن والاستثمار بحصة سوقية جديدة تستطيع توفير عائد مالي والقيام بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية اتجاه البيئة التي تعمل فيها المؤسسة واتجاه المجتمع.¹⁹

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء مقرون بصفة مباشرة برضا العميل الداخلي والخارجي ضف إلى ذلك مراعاة بيئة الأعمال والمجتمع.²⁰

2- تعريف التنافسية :

تعبّر عن المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسين . وهي القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة ، ويترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي .²¹

¹⁷ عبد الحكيم عبد الله النور ، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين ، اللاذقية ، سوريا ، 2009، ص 46 .

¹⁸ مشاشا نادية ، غزاري عمر ، عمليات سلسلة التوريد وأثرها على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، المجلد 12، العدد 03، 2020، ص 175.

¹⁹ سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمة ، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية ،جامعة دمشق ، سوريا ، المجلد 26، 2011، ص 72.

²⁰ بن ختو نور الإيمان ، حجاج عبد الرؤوف، أثر التمكين الإداري على الأداء التنافسي للمؤسسة الخدمية ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 09، العدد 02، 2020، ص 116 .

²¹ عيساني عامر ، حامدي محمد ،تقييم الأداء التنافسي للجزائر ضمن تقرير التنافسية العالمية 2017/2018، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية ، المركز الجامعي سي الحواس بريكة ، العدد الثاني ، ديسمبر 2018، ص 5 .

3-تعريف الأداء التنافسي :قدمت العديد من التعاريف للأداء التنافسي نذكر منها :

يمثل الأداء التنافسي درجة القبول على المنتجات وخدمات المؤسسة ، ومدى استيعابها على الإبداع والتطوير ، بالإضافة إلى القدرة على التكيف للتقلبات الاقتصادية ومدى قدرتها على ردد الفعل .²²

يعرف الأداء التنافسي على أنه: "توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسة، حيث بمقدورها تجسيد هذا لاكتشاف ميدانيا .

الأداء التنافسي عبارة عن "استغلال القدرات الموجودة للمؤسسة والتي تساعد على الاحتفاظ بالوضعية الجيدة، مع تطوير أنواع جديدة من الميزات التنافسية عبر خلق أو بناء قواعد جديدة في المجال التنافسي للمستقبل."²³

مما سبق نستنتج أن الأداء التنافسي هو تكيف المؤسسة مع متغيرات البيئة التنافسية، واستغلالها لمواردها وقدراتها أحسن استغلال، و التي تضمن لها بلوغ أهدافها وتحقيق ميزة تنافسية لمنتجاتها من جهة ومن جهة أخرى قدرتها على النمو والبقاء في القطاع الذي تنشط فيه، وتحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية و محاولة اختراق الأسواق الأجنبية.²⁴

ثانيا : أبعاد الأداء التنافسي .

تتمثل أبعاد الأداء التنافسي فيما يلي :²⁵

- **التكلفة:** ترتفع تنافسية المؤسسة كلما تمكنت من تخفيض تكاليفها وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة بمنافسها.

²² بوغازي فريدة ، بو الطيخ ليلي ، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد 16، العدد 23، 2020، ص 383 .

²³ عبو عمر، عبو هودة، دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 32-32 نوفمبر 9333، ص 32 .

²⁴ فاطمة محبوب ، تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية ، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد مؤسسة ، جامعة محمد خيضر ، 2016/015، ص 86 .

²⁵ بوغازي فريدة ، بو الطيخ ليلي، نفس المرجع السابق ، ص 384.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة التغيير والأداء التنافسي

- **الجودة:** وهي مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها المؤسسة في منتجاتها أو خدماتها بهدف إرضاء المستهلك، وبالتالي هي تلبية متطلبات العميل وتوقعاته²⁶. حيث مل يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بقدر ما يهتم بالثقة يف جودة السلعة المقدمة، وابتكار أنواع جديدة من المنتجات.
- **المرونة:** تجسد في قدرة المؤسسة على تصنيع تشكيلة واسعة وسريعة من المنتجات وتقديمها بصورة جديدة ومستمرة سوف يؤدي إلى الاستجابة السريعة لحاجات المستهلكين.
- **التسليم:** وهو التزام المؤسسة بمواعيد تسليم المنتجات من خلال كفاءة نظام التسليم والسوق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع.

ثالثا : مؤشرات قياس الأداء التنافسي.

تتمثل مؤشرات قياس الأداء التنافسي فيما يلي:²⁶

- **مقاييس السوق:** وترتبط بمؤشرات النمو يف الحصة السوقية، وتشري إلى قدرة المؤسسة في الدخول إلى قطاعات سوقية من خلال النمو في المبيعات أو زيادة عدد الأماكن.
- **مقاييس القيمة المضافة:** يعتمد على قياس ما تحققه المؤسسة من عوائد مقارنة بالتكاليف المباشرة لتحقيق تلك العوائد، وتدخلف إطار القيمة المضافة مؤشرات الابتكار والتعليم وتطوير الخدمات ومعدلات التحسين والإبداع.
- **مقاييس الرضا:** ينتج عن مقارنة الأداء التحقق للمنتج مع المتوقع والذي قد يؤدي إلى إحساس الزبون بالسعادة أو الإحباط.
- **الموقع التنافسي والصورة الذهنية:** يشري الموقع التنافسي للصناعة إلى قدرتها على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة على منافسيها.
- **الربحية :** قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح بشكل مستمر .²⁷
- **التحكم في التكاليف :** يعد تخفيض التكاليف على كاهل المؤسسة عنصرا هاما في تحسين مردوديتها كما يعطيها القدرة على التنافسية عالية .

²⁶ بوغازي فريدة ، بو الطيخ ليلي، نفس المرجع السابق ، ص 384 .

²⁷ دداش أمنة ، بوزيان عثمان، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية ، مجلة المالية والأسواق ، جامعة سعيدة ، ص 239.

المطلب الثالث : علاقة إدارة التغيير بالأداء التنافسي :

تعتمد إدارة التغيير في تنفيذها على التخطيط التي تسعى المؤسسة لإحداثه في مختلف الجوانب، فالتغيير يعتبر المفتاح الرئيسي لنجاح المؤسسة وتميزها تنافسيا في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها العالم، إذ تحاول المؤسسات باختلاف أنشطتها الحرص على تنمية أداءها التنافسي والمحافظة على بقاءها وديمومتها عليها إجراء التغييرات الواجب القيام بها للتكيف ومواجهة الضغوط الناجمة عن البيئة الخارجية والبيئة الداخلية ، لكن غالبا ما يلاقي هذا التغيير مقاومة أو مخاوف من تبعاته المجهولة ، وبالتالي على المؤسسة إدارة التغيير بطريقة سلسلة تتعامل مع مقاومة التغيير وتجعله نقطة لصالحها ، ولتحقيق التغيير الذي من شأنه تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة عليها القيام بعدة تغييرات منها تغييرات التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج التي تمكنها من تخفيض التكاليف خصوصا التكاليف الثابتة ، وتساعد على إنتاج منتجات وفق متطلبات الزبائن بأكثر سرعة ودقة ، أو القيام بتغيير في تصميم المنتج الذي يخلق ميزة تنافسية جديدة فيه.

و تظهر نتيجة القيام بعملية التغيير في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة والذي يظهر في شكل نواتج : الأرباح ، تقليل التكاليف، تحقيق جودة أعلى ، وحسن استخدام موارد المادية والبشرية بأفضل طريقة ممكنة. فإدارة التغيير هي عامل مهم في تحسين الأداء التنافسي وذلك من خلال تكييف المؤسسة لتواكب التطورات الحاصلة في العالم.²⁸

²⁸ زعتر عمارية ، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة أبي بكر بلقايد 2015/2016 ، ص 69.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة :

يشهد العالم عدة تغييرات التي شكلت تحديات للمؤسسات ، فحتم عليها التغيير لتواكب هذه التغييرات السريعة ، فالتغيير هو الشيء الثابت الذي يميز هذا العالم ، ومع سعي المؤسسة للتغيير تسعى أيضا إلى الرفع من مستوى الأداء التنافسي لها وذلك من أجل زيادة قدرتها على المنافسة، و على إثر هذا اهتم الباحثون بهذا الموضوعين وقاموا بالعديد من الأبحاث والدراسات التي تناولت الموضوع من مختلف الجوانب، وفيما يلي بعض الدراسات السابقة التي تناولت نفس المواضيع .

المطلب الأول : الدراسات السابقة حول إدارة التغيير

الدراسة الأولى :

قام ها لعور فريد ، كمال حمادة، تحت عنوان أساليب قيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير ، مقال علمي ، مجلة الباحث الاقتصادي ، المجلد 04، العدد 02، 2021.

هدفت الدراسة للتعرف على اثر أساليب قيادة التغيير على عملية إدارة التغيير في المؤسسة البنائية لسكيدة. تتبلور إشكالية الدراسة في السؤال التالي: هل يوجد تأثير لأساليب قيادة التغيير على عملية التغيير بالمؤسسة المينائية لسكيدة ؟

والتي انبثقت عنها الأسئلة الفرعية التالية:

هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب قائد التغيير المسيطر على عملية التغيير في المؤسسة المينائية لسكيدة ؟

هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب قائد التغيير المسهل على عملية التغيير في المؤسسة المينائية لسكيدة ؟

هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب التنظيم الذاتي على عملية التغيير في المؤسسة المينائية لسكيدة ؟

فرضيات الدراسة :

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة التغيير والأداء التنافسي

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب قائد التغيير المسيطر على عملية التغيير في المؤسسة المينائية لسكيدة .

. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب قائد التغيير المسهل على عملية التغيير في المؤسسة المينائية لسكيدة .

. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب التنظيم الذاتي على عملية التغيير في المؤسسة المينائية لسكيدة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بغية الوصول إلى معرفة دقيقة ومنظمة عن عناصر الموضوع وتحديد العلاقة بين عناصر هذا الأخير .

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التغيير وعملية إدارة التغيير . كما أوضحت الدراسة أن أساليب قيادة التغيير في المؤسسة المينائية تسود بدرجات متفاوتة بسيطة.

الدراسة الثانية :

قام بها جوزة عبد الله ، تحت عنوان نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، مقال علمي ، مجلة الراصد العلمي ، مجلة علمية محكمة دولية ، تصدر عن جامعة وهران 01 أحمد بن بلة ، المجلد 07، العدد 01، ماي 2021 .

انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية : كيف السبيل لإحداث التغيير وإدارته وجعله الوسيلة والغاية لتحقيق الميزة التنافسية للأفراد والجماعات والمجتمعات وكذلك للمنظمات ؟

وتندرج تحت الأسئلة الفرعية التالية :

كيف نحدث التغيير التنظيمي ؟

كيف نجعل الفعل الإداري للمديرين هو الذي يؤدي إلى التغيير وأن يبدأ بهم قبل غيرهم ؟

كيف السبيل إلى توفير البيئة المناسبة التي تجشع على ممارسة التغيير والتعلم والمخاطرة وتطوير العاملين؟

فرضية الدراسة :

إحداث وإدارة مشروع التغيير التنظيمي يستوجب وجود جملة من العوامل التنظيمية الداخلية والخارجية لإنجاز الشكل المطلوبة والمقصودة

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الذي يعتمد على بعض المراجع والأبحاث العلمية لاستخلاص النتائج

هدفت الدراسة إلى تحديد المفاهيم النظرية المتعلقة بالتغيير وإدارة التغيير .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة التغيير والأداء التنافسي

خلصت الدراسة إلى أن قدرة المؤسسة على التكيف والتغيير المستمر يتوقف على قدرتها في إحداث التناسق المستمر بين أوضاعها والمستجدات التي تحدث في مختلف مجالات العمل ، وقدرتها على أن تتوقع التغيير دائما وتعمل على الوفاء بمستلزماته.

الدراسة الثالثة :

قام بها سهام شلهب ، سامية نزالي ، تحت عنوان دور مدير الموارد البشرية في تعزيز إدارة التغيير لدى المؤسسات الاقتصادية ، مقال علمي، مجلة المدير، جامعة بليدة 2، الجزائر ، المجلد 08، رقم 02، نوفمبر 2021.

تهدف الدراسة إلى معرفة الأدوار النظرية الجديدة لمدير الموارد البشرية في عملة التغيير ومدى تطابقها مع الواقع الموجود في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .وإعطاء نظرة حقيقية لمكانة مدير الموارد البشرية في إدارة التغيير لدى هذه المؤسسات.

انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية : ما مدى مساهمة مدير الموارد البشرية في إدارة التغيير داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في إطار الأدوار الجديدة التي يقوم بها ؟

فرضيات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية الأساسية تم وضع الفرضية التالية :

تبقى مساهمة مدير الموارد البشرية في إدارة التغيير جد محتشمة داخل قوقعة إدارة شؤون الموظفين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال إجراء مقابلات حصرية يتم من خلالها جمع البيانات وتحليلها فيما بعد للوصول إلى نتائج تخدم الموضوع ، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها ، حيث تكونت عينة الدراسة من 36 فرد .

توصلت الدراسة إلى أن مدير الموارد البشرية الجزائري لم يصل بعد إلى مرحلة المساهمة الفعلية في إدارة التغيير كوكيل للتغيير. وأن أغلبهم ليس لديهم مؤهلات علمية أو عملية تسبق توظيفهم إنما يتحصلون عليها أثناء مسارهم الوظيفي وهذا لغياب معايير انتقائية عند عرض فرص العمل.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة التغيير والأداء التنافسي

المطلب الثاني : الدراسات السابقة حول الأداء التنافسي :

الدراسة الأولى :

قام بها بوغازي فريدة و بو الطبخ ليلي ، تحت عنوان ، أثر الجودة الشاملة على الأداء التنافسي ، مقال علمي ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد 16، العدد 23، 2020.

انطلقت الدراسة من التساؤل التالي : ما هي انعكاسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي في البنوك العاملة في ولاية سكيكدة ؟

وللإجابة على التساؤل يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية :

ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في ولاية سكيكدة ؟

ما مستوى الأداء التنافسي في البنوك العاملة في ولاية سكيكدة ؟

فرضيات الدراسة :

درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة مقبولة في البنوك العاملة في ولاية سكيكدة.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في تحقيق الأداء التنافسي في البنوك .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على توزيع الاسبانه التي بلغ عددها 71 ثم القياد بتحليلها للتوصل إلى نتائج .

خلصت الدراسة إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتفعة جدا في البنوك العاملة في ولاية سكيكدة، وذلك من خلال الدقة في الانجاز والمعرفة بالنتائج والمرونة في الإجراءات ، على اعتبار أن تحقيق الجودة بمنظور الزبون هو المفتاح الريادة والتفوق التنافسي ، ووجود أثر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي.

الدراسة الثانية :

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة التغيير والأداء التنافسي

قام بها عيساني عامر وحامدي محمد تحت عنوان تقييم الأداء التنافسي للجزائر ضمن تقرير التنافسية العالمية 2017-2018 ، مقال علمي ، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية ، المركز الجامعي سي الحواس بريكّة ، الهدد الثاني ، ديسمبر 2018.

تحاول الدراسة الإجابة على التساؤل التالي:

ما هي أهم المؤشرات التنافسية التي تحدد مكانة الجزائر ضمن تقرير التنافسية العالمي ؟

وتحت هذا التساؤل تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية :

ما هي مكانة الجزائر في مجموعة مؤشرات متطلبات الأساسية ؟

ما هي مكانة الجزائر في مجموعة مؤشرات الكفاءة وفعالية ؟

ما هي مكانة الجزائر في مجموعة مؤشرات المعرفة والابتكار ؟

فرضيات الدراسة :

الجزائر حسنت مكانتها في مجموعة مؤشرات متطلبات الأساسية .

الجزائر حسنت مكانتها في مجموعة مؤشرات الكفاءة وفعالية .

الجزائر حسنت مكانتها في مجموعة مؤشرات المعرفة والابتكار .

هدفت الدراسة إلى رفع الغموض عن التنافسية الدول وتحديد مكانة الجزائر في مؤشرات تقرير التنافسية العالمي 2017-2018.

توصلت الدراسة إلى أن الجزائر حسنت مكانتها في مجموعة مؤشرات الكفاءة وفعالية و مؤشرات المعرفة والابتكار

الدراسة الثالثة :

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة التغيير والأداء التنافسي

قام بها هشاش نادية وغزالي عمر ، تحت عنوان عمليات سلسلة التوريد وأثرها على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية ، مقال علمي ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، المجلد 12 العدد 03، 2020.

هدفت الدراسة إلى محاولة دراسة جوانب العلاقة بين سلسلة التوريد وعملياتها المختلفة وتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الصناعية .

انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية : إلى أي مدى يمكن أن يؤثر تطبيق عمليات سلسلة التوريد على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية ؟

الأسئلة الفرعية :

كيف يمكن لعمليات سلسلة التوريد أن تساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة والتعزيز من موقع أداءها التنافسي ؟

ما هو واقع تطبيق عمليات إدارة سلسلة التوريد وأثرها على تعزيز الأداء التنافسي في مؤسسة كوندور ؟

فرضيات الدراسة :

يعكس الأداء التنافسي الفعال والتميز للمؤسسة استراتيجياتها القائمة على تحقيق طلبات زبائنها بالاعتماد على أهم عمليات سلسلة التوريد .

عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات سلسلة التوريد والأداء التنافسي.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ، حيث تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها .

توصلت الدراسة إلى إثبات العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين عمليات سلسلة التوريد وتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الصناعية . والتحقق من وجود أثر معنوي بين عمليات سلسلة التوريد وأبعاد الأداء التنافسي.

المطلب الثالث : القيمة المضافة للدراسة.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة التغيير والأداء التنافسي

أولا : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

بغرض الكشف عن أهم أوجه التشابه والاختلاف في الدراسات السابقة

الجدول رقم (01-01) : أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

دراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
لعور فريد كمال حمامة	متغير مستقل إدارة التغيير	هدفت الدراسة للتعرف على اثر أساليب قيادة التغيير على عملية إدارة التغيير في المؤسسة البنائية لسكيدة .
جوزه عبد الله	متغير مستقل إدارة التغيير	هدفت الدراسة إلى تحديد المفاهيم النظرية المتعلقة بالتغيير وإدارة التغيير .
سهام شلهب سامية نزالي	متغير مستقل إدارة التغيير	تهدف الدراسة إلى معرفة الأدوار النظرية الجديدة لمدير الموارد البشرية في عملة التغيير ومدى تطابقها مع الواقع الموجود في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية . وإعطاء نظرة حقيقية لمكانة مدير الموارد البشرية في إدارة التغيير لدى هذه المؤسسات.
بوغازي فريدة بو الطبخ ليلي	متغير تابع الأداء التنافسي	هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في تحقيق الأداء التنافسي في البنوك .
عيساني عامر	متغير تابع الأداء التنافسي	هدفت الدراسة إلى رفع الغموض عن التنافسية الدول وتحديد مكانة

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة التغيير والأداء التنافسي

الجزائر في مؤشرات تقرير التنافسية العالمي 2017-2018.		حامدي محمد
هدفت الدراسة إلى محاولة دراسة جوانب العلاقة بين سلسلة التوريد وعمليتها المختلفة وتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الصناعية .	متغير تابع الأداء التنافسي	هشاش نادية غزالي عمر

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ومما لاشك فيه أن تطبيق هذه الدراسة على ملبنة عريب ،تعطي نتائج واقتراحات ذات أهمية كبيرة يمكن تعميمها على باقي المؤسسات الأخرى وتنفيذ الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في :

- إعداد خطة البحث والتعرف على المراجع.
- إعداد استبانة التي تتناسب مع متغيرات الدراسة.
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة .
- مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة.

ثانيا : إضافة الدراسة الحالية

تظهر المضافة لهذا البحث بعنوان " دور إدارة التغيير في ترقية الأداء التنافسي، في كوننا أسقطنا الجانب النظري على الجانب التطبيقي على عمال ملبنة عريب ، حيث يتضح لنا تأثير عملية إدارة التغيير على مستوى الأداء التنافسي لمؤسسة ونيس تحت ظل المنافسة التي تشهدها مع المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال .

(أ) - من حيث بيئة الدراسة :

تمت الدراسات السابقة في مختلف ولايات الوطن ، حيث تم إنجاز دراستنا في مؤسسة ملبنة عريب 2022

(ب) - من حيث هدف الدراسة :

اختلفت اتجاهات الباحثين في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف تارة إلى بيان اثر متغير على آخر وتارة أخرى التركيز على عنصر من عناصر البحث.بينما تطلع دراستنا الحالية على إدارة التغيير ودوره في ترقية الأداء التنافسي للمؤسسة .

خلاصة الفصل :

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة التغيير والأداء التنافسي

إن الحاجة إلى التغيير جعلت المؤسسات بالقيام بعمليات التغيير داخليا وخارجيا بغية التكيف مع التغيرات و تبقى مستمرة، فالمؤسسة التي تكون قادرة على التغيير أسرع من منافسيها هي التي تتفوق وتتميز، وذلك عن طريق سعي إدارة التغيير بتغيير سلوك الأفراد والجماعات لنتناسب مع التحديات الحاصلة في بيئة الأعمال، وليس التكيف مع الوضع جعلها تقوم بعملية التغيير بل هدفها رفع من مستوى أداءها التنافسي الذي يضمن لها قدرة أكبر على المنافسة، فعملية التغيير هي عامل مساعد على خلق ميزات تنافسية تستطيع المؤسسة المنافسة من خلالها.

الفصل الثاني :

أثر إدارة التغيير على الأداء التنافسي لمدينة مريجة

تمهيد

إن التغييرات السريعة التي تحدث في محيط المؤسسات فرضت عليها أن تتأقلم معها وإلا ستكون مهددة بالزوال، فالتغيير أصبح ضرورة حتمية للمؤسسات إن أرادت البقاء والاستمرارية، فالمؤسسات التي لا تتغير لا تبقى، فعملية التغيير تساعد المؤسسة على التكيف كل المتغيرات الخارجية والداخلية من أجل ضمان بقائها واستمرارها، كما أنها تتغير ليس للتكيف فقط بل لتحسن من مستوى أداءها التنافسي، فالمؤسسات لا تواجه خطر التغييرات بل تواجه مع المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الأخرى.

فمدينة عريب على غرار المؤسسات الأخرى هي أيضا عليها أن تتغير للتكيف مع تغيرات السوق، لهذا ارتأينا أن من خلال دراستنا دراسة أثر إدارة التغيير على الأداء التنافسي بالمؤسسة، وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: تقديم عام لمدينة عريب.

المبحث الثاني: المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الاستبيان.

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة ملبنة عريب

بعد الاستقلال مباشرة ظهرت عدة مؤسسات في قطاعات مختلفة تجارية وصناعية ,حيث يلاحظ المتبع لواقع القطاع الاقتصادي أنه عاش الكثير من الإصلاحات التي تهدف إلى إعادة تنظيم القطاع الاقتصادي وإعطاء الدور الريادي للمؤسسات العمومية في المسار التنموي ,وسنتطرق في هذا المبحث إلى مؤسسة ملبنة عريب .

المطلب الأول:التطور التاريخي للمؤسسة الأم وتعريف ملبنة عريب .

أولاً : نشأة المؤسسة الأم

الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته orlac كان فيما مضى عبارة عن مؤسسة صغيرة قام بإنشائها المستعمر الفرنسي, وكانت تسمى آنذاك Laiko وتعني التعاونية الجزائرية للحليب ,وكان موقعها بئر خادم بالجزائر ,العاصمة, التي تركها الاستعمار الفرنسي باسم Coletal تقوم بتوزيع حليب البقر في قارورات من الزجاج وبما أن إنتاجها كان ضعيفا بدأ الديوان الوطني للتجارة Onaco يقوم باستيراد الحليب من السوق الأوروبية المشترك آنذاك ,إلا أن هذا لم يلبي حاجيات السكان المتزايدة على الحليب .

و لهذا تم إنشاء الديوان الوطني للحليب ومشتقاته " Onalait " بمرسوم رئاسي رقم 23 . 69نوفمبر 1969 وهي مؤسسة اقتصادية تابعة للقطاع العام تحت وصاية وزارة الفلاحة.

وكان يبلغ عدد عمالها آنذاك 450 عامل عملت Onalait إلى عدة استثمارات لتوسيع قدراتها الانتاجية , فقامت ببناء وحدات إنتاجية للتخلص من العجز الوطني لإنتاج الحليب .

بعد إعادة الهيكلة للمؤسسات قامت الدولة بإنشاء دواوين جهوية موزعة على ثلاث مناطق :

- الديوان الجهوي للحليب في الوسط Orlac و مركزه بالجزائر العاصمة.
- الديوان الجهوي للحليب في الشرق و مركزه بعنابة .
- الديوان الجهوي في الغرب و مركزه بعريب.

ثانيا :تقديم ملبنة عريب.

كان يضم الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته للوسط Orlac بعد تأسيسه عام 1981 ثلاث وحدات وهي:

- وحدة بئر خادم .
- وحدة بوداواو .
- وحدة ذراع بن خدة.

الفصل الثاني: أثر إدارة التغيير على الأداء التنافسي لملمبة عريب

في سنة 1987 أنشأت وحدة عريب حيث تم إنجاز المصنع و بدأ نشاطه خلال ماي 1989 بعدما تم تأسيسه من طرف المجموعة القانونية الإيطالية Introcoop و تم إبرام الصفقات في 1985/12/24 وقدرت رخصة البرنامج ب 1550000.00 دج , و كان يبلغ عدد عمال الوحدة آنذاك 300 عامل و قد تم اختبار الوحدة بالمنطقة نظرا للمساحة الشاسعة , حيث تتربع على مساحة تقدر ب11هكتار إضافة إلى وجود عدد لا بأس بع من مربي أبقار الحليب , كما أن بلدية عريب تقع على الخط الوطني رقم 04 وتبعد على مقر الولاية ب11كلم , و قد تحصلت الوحدة على استقلالها بتاريخ.1989/10/21

و ابتداء من تاريخ جويلية 1997 أصبحت Orlac تسمى بالمجمع الصناعي للحليب Giplait و قد اختارت الوحدة نفسها لملمبة عريب و هي الآن شركة ذات أسهم SPA رأس مالها يقدر ب 200,000,000 دج عدد عمالها حاليا 293 عامل , و هي تتمتع باستقلالية التسيير , في سعر مختلف منتجاتها , ما عدا سعر الحليب باعتباره منتوجا استراتيجيا, فسعره تسيطر عليه المديرية لجميع الوحدات و بأمر من الدولة.

المطلب الثاني: أهداف ونشاط مدينة عريب.

بعد تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية الجديدة , تحولت هذه الوحدة من موزع خصوصي إلى موزع مستقبل بمعنى أنها تستطيع توزيع أي منتج كانت توزعه من قبل , وتستطيع إضافة منتجات جديدة , فالمؤسسة تسعى من خلال نشاطها التوزيع إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إنشاء مخزون أمان و تدعيم السوق الوطنية بالمواد التي توزعها ؛
- إعداد برنامج التمويل على ضوء احتياجات الزبائن ؛
- توسيع تشكيلة منتجات الموزعة و بالتالي التعامل مع موردين و زبائن جدد ؛
- تحقيق أقصى حد ممكن من الأرباح , أي مضاعفة رقم الأعمال ؛
- السهر على مراعاة جودة و تركيب منتجاتها بالفحص المخبري للحفاظ على سلامة الزبائن ؛
- العمل على إنشاء هيئات جديدة لتعزيز و توسيع شبكة التوزيع و الاتصال.

و وحدة عريب للحليب و مشتقاته كباقي المؤسسات الأخرى , دخلت في مرحلة الاقتصاد السوق , حيث أصبحت مؤسسة ذات أسهم بالعقد الموثق بتاريخ 1997/07/11 و المسماة حاليا " مدينة عريب" برأس مال قدره 200,000,000 دج , و شرعت في طرح رأس مالها في . 1997/09/21 .

نشاط المؤسسة .

إن نشاط المؤسسة هو نشاط اقتصادي تجاري , حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل مؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية , وتلبية رغبات المستهلكين إلى حد معين فمدينة عريب تمزج بين عدة أنشطة أو وظائف تقوم بها في حياتها اليومية وهي:

1- الشراء:

تقوم المدينة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عملياتها إنتاجية , حيث يتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما الجودة و السعر .

إضافة إلى ذلك تقوم المدينة في إطار تبادل المنافع بشراء منتجات مؤسسات وطنية أخرى لها نفس النشاط .و التي لا تنتجها من أجل إعادة بيعها , قصد توسيع نشاطها و ترويج هذه المنتجات في مناطق تسويقها , كما تلقى المؤسسة نفس الشيء اذ تبيع منتوجها للمؤسسات الأخرى , و هذه الأخيرة تستعملها كمادة أولية لإنتاج منتجات أخرى أو تقوم بإعادة بيعها , و لأمثلة على ذلك ما يلي:

.تقوم مدينة عريب بشراء منتج (**Fermage Roge**) (جبن أحمر من مدينة بودواو مقابل بيع) تحلية شوكلاتة (لهذه المدينة.

. شراء من لملمبة سيدي بلعباس المنتوجات التالية : كمومبار , زبدة , مقابل بيع لهذه الملمبة منتج الحليب و تحلية الشوكولاتة.

2- الإنتاج:

بعد ما تقوم بعملية الشراء للمواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي الإنتاج , و تعتبر أهم حلقة في نشاط الملمبة حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية قابلة للاستهلاك وهذه المنتجات الخاصة بالحليب ومشتقاته ندرجها فيما يلي : الحليب المبستر , اللين , حليب البقر , قشطة الطازجة , الياغورت , تحلية , الجبن الطازج وهذه المنتجات تنتج يوميا و في كل المواسم أما المنتجات التي تنتجها في فصل الصيف إلى منتجات السابقة نجد المثلجات.

3- البيع:

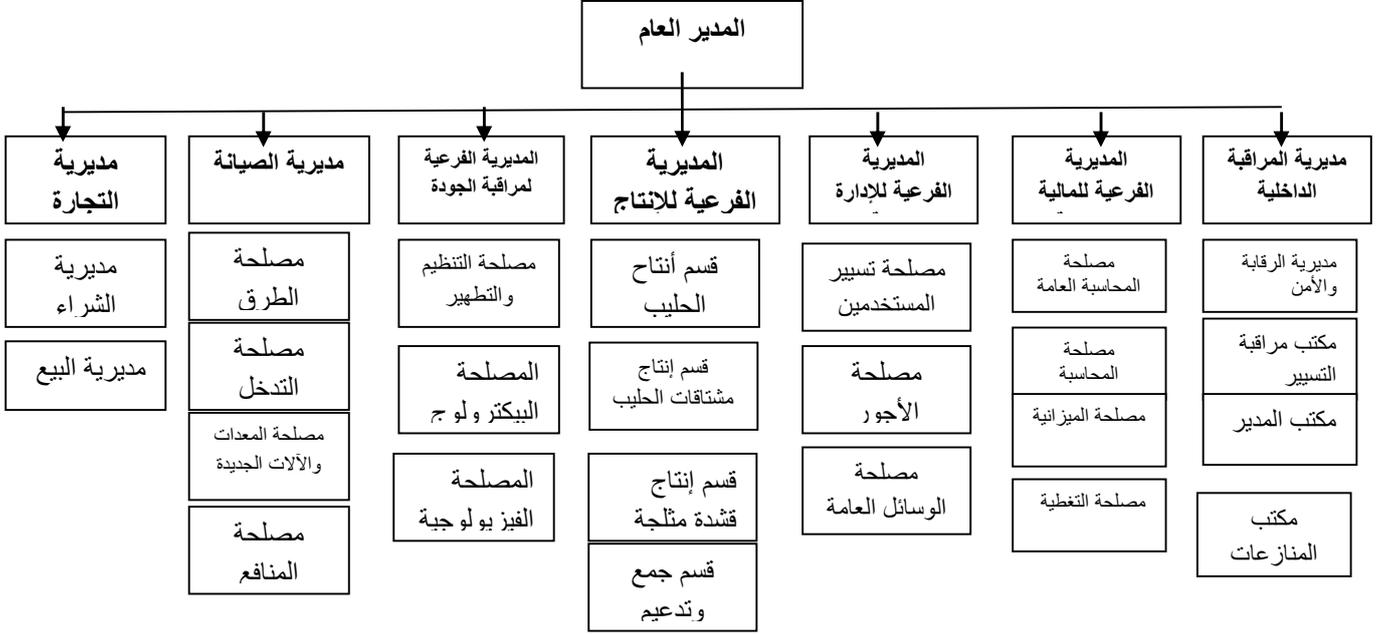
تعد هذه المهمة أو هذا النشاط أهم عقبة داخل المؤسسة , إذ نجد الملمبة نسبها مضطربة في بيع ما تم إنتاجه و ماهو في طور الإنتاج و كيفية إيصاله إلى الزبون أو المستهلك الأخير و هذا النشاط تشرف عليه المديرية التجارية إلى جانب الشراء (مصلحة البيع)

. في حالة المنتج الطلبي البيع مضمون , يبقى فيه عنصر النقل الذي يكون متفق عليه إما أن يتم بالوسائل الخاصة للمؤسسة أو بوسائل الزبون.

. و في حالة المنتج الغير الطلبي البيع يكون غير ذلك , حيث تقوم المؤسسة باستخدام إمكانياتها الخاصة و قدرتها البيعية, كما تقوم المؤسسة في إطار توزيع نشاطها بيع المنتجات التي تشتريها من لملمبات الأخرى و هذا كله تهدف من ورائه تحقيق أو رفع هامش الربح و الزيادة في رفع رأس مال المؤسسة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لملمبة عريب

سوف نقوم بعرض الهيكل التنظيمي للوحدة مع شرح مختلف المصالح والمديريات المكونة له.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين لملمبة عريب.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة

مختلف المعلومات والبيانات التي تم جمعها تساعد في تحليل ومناقشة فرضيات الموضوع، وعليه يحتوي هذا المبحث على تبيان الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية التي قمنا بها مع تحديد مختلف الأدوات المستخدمة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة.

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، قمنا بعينة من عمال مدينة عريب وذلك كعينة ممثلة للمجتمع الكلي، وقد اقتصرنا الدراسة على هذه العينة نظرا لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة.

1- مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع عمال مدينة عريب

2- عينة الدراسة: تضمنت عينة الدراسة 30 مستجوب (عامل) من عمال مدينة عريب، وامتدت فترة توزيع وجمع الاستمارات 7 أيام مستخدمين.

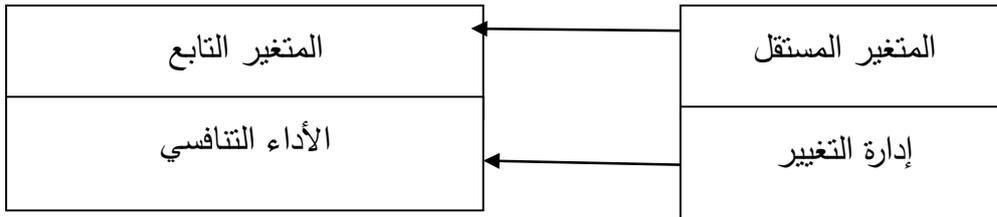
توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية: تم توزيعهم على (النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

3- متغيرات الدراسة: شملت الدراسة متغيرين هما:

- المتغير المستقل: إدارة التغيير محاولين معرفة العلاقة بينه وبين الأداء التنافسي
- المتغير التابع: يتمثل في الأداء التنافسي

4- نموذج الدراسة: الشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (01-02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تم الاعتماد على عدد من الأدوات لأجل تجميع وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، حيث تعددت الأدوات بين ما تم الاعتماد عليه في عملية الجمع ومنها ما تم استخدامه في عملية التحليل.

1- الاستبيان: يعد من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية، وهو عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق علمية تهدف إليها الدراسة، وقد استخدمنا الاستبيان في الدراسة.

ويتكون الاستبيان المخصص لهذه الدراسة من العناصر التالية:

أ- الخطاب الموجه: وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب منهم تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها، وكذا التأكيد على سرية المعلومات التي سيتم جمعها وأنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير.

ب- فقرات الاستبيان: قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد تم تقسيم الاستبيان وتقسيمه إلى أربعة أقسام كما يلي:

- **الجزء الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة (النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
- **الجزء الثاني:** يحتوي معلومات حول المتغير المستقل (إدارة التغيير)، ويحتوي 10 عبارات.
- **الجزء الثالث:** يحتوي عبارات حول (الأداء التنافسي) وفيه 10 عبارات.

وقد تم الاعتماد إجابات على فقرات الاستبيان من خلال مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المستجوبين على كل عبارة من العبارات، حيث تم تحديد درجة الموافقة كما يلي:

الجدول رقم (02-02): سلم ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن الأهمية النسبية لاستجابة أفراد العينة تم تحديدها على أساس قيم المتوسط الحسابي التي تتوزع حسب الدرجات للقيم المتجمعة النازلة كحاصل قسمة المدى على عدد الفئات الخاصة بمقياس ليكرت، فالمدى هو الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة كما يلي:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{4}$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{0.8}{5} = 0.16$$

عدد المستويات

• من 1 إلى 1.79 غير موافق بشدة؛

• من 1.80 إلى 2.59 غير موافق؛

- من 2.60 إلى 3.39 محايد؛
- من 3.40 إلى 4.19 موافق؛
- من 4.20 إلى 5 موافق بشدة .

2- أداة القياس: قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS :Statisticals Pacage for Social Sience الإحصائي واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة. لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي **SPSS ver23** (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم هذا النظام في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط إضافة إلى تحليلات أخرى.

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- المتوسط الحسابي: يعتبر من أشهر وأكثر متوسطات النزعة المركزية استخداما وشيوعا في الإحصاء، وهو مركز التوازن لأي ظاهرة.
 - الانحراف المعياري: يعتبر من أهم المقاييس الإحصائية للتشتت وأكثرها استخداما في النظريات الإحصائية.
- 5- ثبات أداة الدراسة:

- الصدق الظاهري للأداة: بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا بعرضه على الأستاذ المشرف لتصحيح الأخطاء، وقد أشار إلى مجموعة من الملاحظات، والتي تم أخذها بعين الاعتبار في إعداد الاستبيان النهائي وتطبيقه على عينة الدراسة.
- الصدق البنائي للأداة: سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة ، حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Alpha de Chronbachsç**) للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0-1، وحتى يكون هذا المقياس قادر على تحقيق أغراض البحث يجب أن يكون مساويا أو أكبر من 0.6 تعبيراً عن مدى استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-02): مقياس ألفا كرومباخ

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبيان

الفصل الثاني: أثر إدارة التغيير على الأداء التنافسي لملمبة عريب

إدارة التغيير	10	0.932
الأداء التنافسي	10	0.927
الاستبيان ككل	20	0.955

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للاستبيان ككل يساوي 0.955 أي بنسبة 95.5% وهي تعتبر نسبة مرتفعة تقترب من الواحد، وهي مقبولة لأنها أكبر من 60%، كما نلاحظ قيمة ألفا كرومباخ لمحور إدارة التغيير 0.932 أي بنسبة 93.2%، وبالنسبة لمعامل الثبات لمحور الأداء التنافسي 0.927 أي بنسبة 92.7%، مما يوضح لنا أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة لعبارات الاستبيان، وهذا ما يدل على أنه هناك درجة عالية من المصدقية في الإجابات.

المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الاستبيان

في هذا المبحث سوف نقوم بمناقشة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان.

بعد القيام بمأ استمارات الاستبيان من قبل أفراد عينة الدراسة واستطلاع رأيهم حول موضوع بحثنا الآن سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للاستبيان والمتمثلة في البيانات الشخصية، العبارات المتعلقة إدارة التغيير وعبارات متعلقة بالأداء التنافسي.

أولاً: تحليل المعلومات الشخصية.

لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، كما يلي:

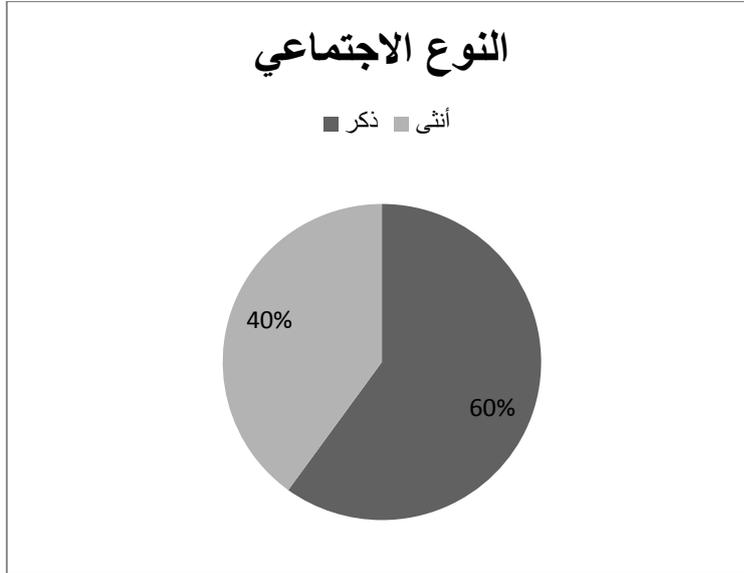
1- النوع الاجتماعي: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (04-02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	18	60%
	أنثى	12	40%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (02-02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة هم ذكور في حين مثلت نسبة 40% نسبة الإناث، و نستنتج من ذلك أن المؤسسة تحتاج للذكور أكثر بسبب نوعية أعمال المؤسسة التي تحتاج قوة بدنية.

2- السن: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية

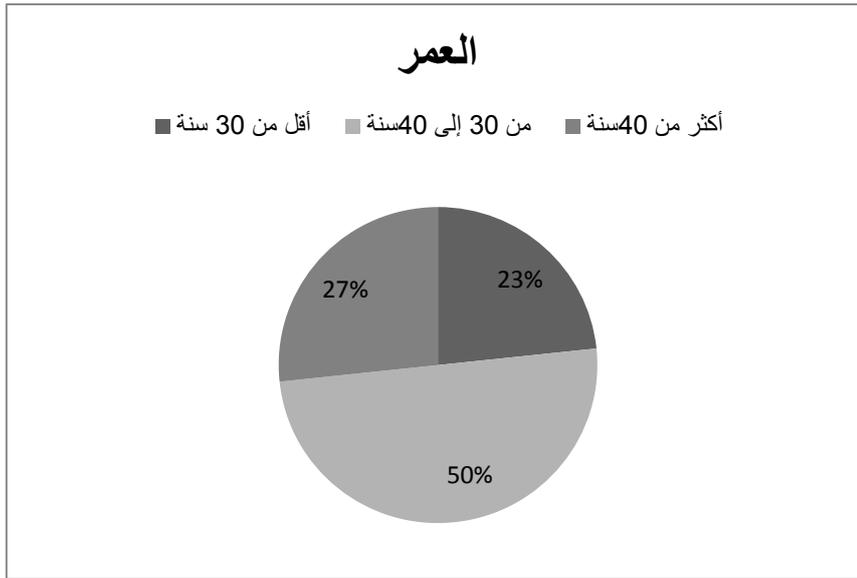
الجدول رقم (05-02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

الفصل الثاني: أثر إدارة التغيير على الأداء التنافسي لمدينة عريب

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
السن	أقل من 30 سنة	7	23%
	من 30 إلى 40 سنة	15	50%
	أكثر من 40 سنة	8	27%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (03-02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يتبين لنا أن أفراد العينة موزعون بنسبة 50% لفئة التي يتراوح عمرها من 30 إلى 40 سنة، ثم تليها الفئة التي عمرها أكثر من 40 سنة بنسبة 27%، ثم تليها فئة التي عمرها أقل من 30 سنة بنسبة 23%، و منه يمكن أن نستنتج أن المؤسسة تمتلك عاملين أغلبهم شباب.

3- المؤهل العلمي: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (06-02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

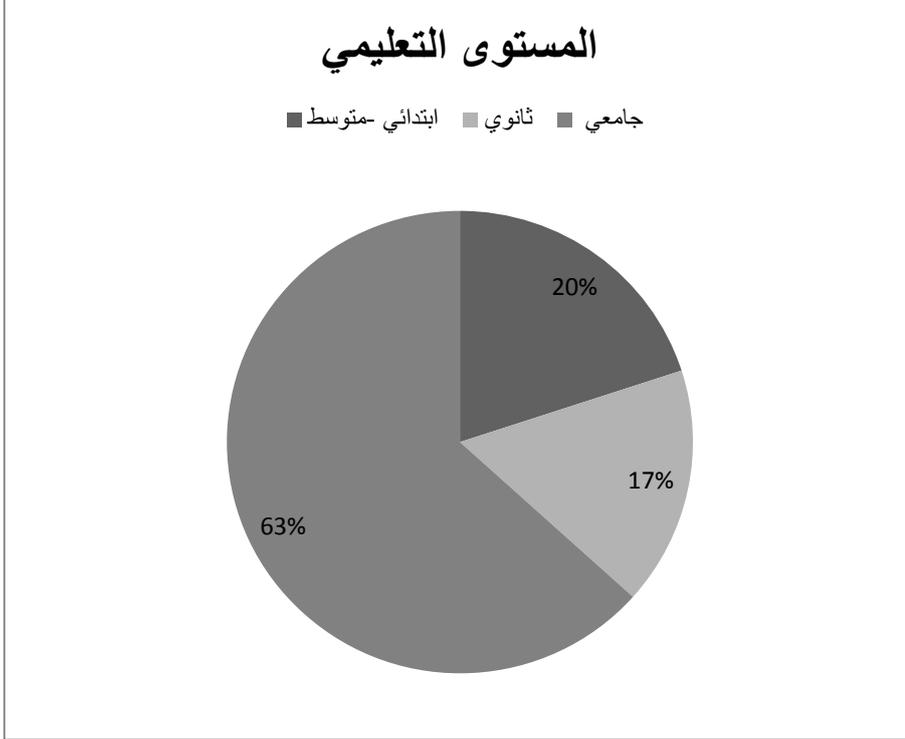
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ابتدائي - متوسط	6	20%
	ثانوي	5	15%

الفصل الثاني: أثر إدارة التغيير على الأداء التنافسي لمدينة عريب

65%	19	جامعي
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (02-04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأصحاب مستوى جامعي بنسبة 65 % ، ثم تليها فئة أصحاب المستوى ابتدائي ومتوسط بنسبة 20%، ثم تأتي فئة أصحاب المستوى التعليمي ثانوي بنسبة 15%، ويمكن أن نقول أن المؤسسة تحتاج لعمال ذو مستوى علمي عالي لكونها تعمل في مجال يتطلب دقة في الإنجاز .

4-الخبرة العملية: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (02-07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية

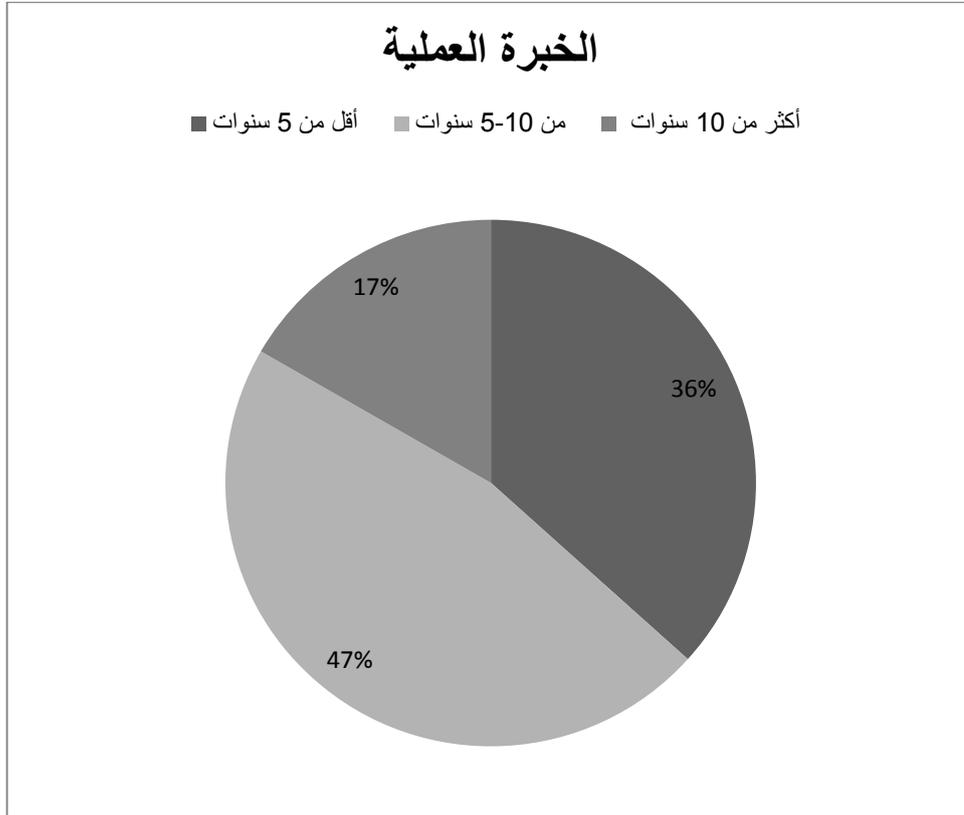
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	11	37%
	من 5-10 سنوات	14	47%

الفصل الثاني: أثر إدارة التغيير على الأداء التنافسي لملمبة عريب

أكثر من 10 سنوات	5	16%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (05-02) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة ذات النسبة الأعلى هي الفئة التي لها خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 47%، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة القصيرة الأقل من 5 سنوات بنسبة 37%، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة الطويلة الأكثر من 10 سنوات بنسبة 16%، ويمكن أن نلاحظ أن المؤسسة تملك موظفين ذو خبرة جيدة تساعدهم على أداءهم بشكل جيد .

ثانياً: تحليل محاور الاستبيان

المحور الأول : إدارة التغيير

الجدول رقم (09-02): يمثل إجابات الأفراد حول إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

الفصل الثاني: أثر إدارة التغيير على الأداء التنافسي لمؤسسة عريب

1.22	3.50	التغيير يشجع على الابتكار والإبداع في المؤسسة	01
1.24	3.66	إدارة التغيير تساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية.	02
0.86	4.26	إدارة التغيير لها أهمية بالغة في بقاء واستمرار المؤسسة.	03
0.81	3.76	تم توفير أجهزة تكنولوجية حديثة تواكب التطورات التكنولوجية.	04
1.00	4.13	تم إجراء تغييرات على مستوى الأجور في المؤسسة	05
0.86	3.93	التغيير في الهيكل التنظيمي يساعد في تحسين أداء المؤسسة .	06
0.63	3.73	يتم إعلام الموظفين بإجراء التغييرات قبل حدوثها	07
1.10	3.23	تنظم المؤسسة برامج تدريبية لتكثيف الموظفين مع التغييرات الجديدة في العمل	08
1.06	3.63	تتواصل المؤسسة مع الموظفين لتوضيح معالم التغيير	09
1.41	3.26	يتم إدخال معدات حديثة تناسب أساليب العمل الجديدة	10
0.82	3.71	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن التغيير يشجع على الابتكار والإبداع في المؤسسة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.50 والانحراف المعياري 1.22 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن التغيير يشجع على الابتكار والإبداع في المؤسسة.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن إدارة التغيير تساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.66 والانحراف المعياري 1.24 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن إدارة التغيير تساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن إدارة التغيير لها أهمية بالغة في بقاء واستمرار المؤسسة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.26 والانحراف المعياري 0.86 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن إدارة التغيير لها أهمية بالغة في بقاء واستمرار المؤسسة.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة توفر أجهزة تكنولوجية حديثة تواكب التطورات التكنولوجية ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.76 والانحراف المعياري 0.81 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول توفير المؤسسة أجهزة تكنولوجية حديثة تواكب التطورات التكنولوجية
5. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة قد قامت بإجراء تغييرات على مستوى الأجور ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.13 والانحراف المعياري 1.00 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن المؤسسة قد قامت بإجراء تغييرات على مستوى الأجور .

الفصل الثاني: أثر إدارة التغيير على الأداء التنافسي لمؤسسة عريب

6. من خلال الجدول يتبين لنا أن التغيير في الهيكل التنظيمي يساعد في تحسين أداء المؤسسة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.93 والانحراف المعياري 0.86 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن التغيير في الهيكل التنظيمي يساعد في تحسين أداء المؤسسة.
7. من خلال الجدول يتبين لنا أنه يتم إعلام الموظفين بإجراء التغييرات قبل حدوثها ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.73 والانحراف المعياري 0.63 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول إعلام الموظفين بإجراء التغييرات قبل حدوثها.
8. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تنظم برامج تدريبية لتكليف الموظفين مع التغييرات الجديدة في العمل ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.23 والانحراف المعياري 1.10 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تنظيم المؤسسة برامج تدريبية لتكليف الموظفين مع التغييرات الجديدة في العمل.
9. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تتواصل مع الموظفين لتوضيح معالم التغيير ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.63 والانحراف المعياري 1.06 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تواصل المؤسسة مع الموظفين لتوضيح معالم التغيير.
10. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تدخل معدات حديثة تناسب أساليب العمل الجديدة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.26 والانحراف المعياري 1.41 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول إدخال المؤسسة لمعدات حديثة تناسب أساليب العمل الجديدة.

المحور الثاني : الأداء التنافسي

الجدول رقم (10-02): يمثل إجابات الأفراد حول الأداء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تقوم المؤسسة بمؤشرات التسويقية	3.63	1.15
02	تعتمد المؤسسة على مؤشر المبيعات العام	3.73	.98

الفصل الثاني: أثر إدارة التغيير على الأداء التنافسي لملمبة عريب

03	3.96	0.85	تحرص المؤسسة على مقارنة نتائجها مع باقي المؤسسات الأخرى
04	4.43	0.50	تحرص المؤسسة على زيادة حصتها السوقية بشكل أكبر
05	3.76	1.10	تحرص المؤسسة على تتبع وضعها التنافسي مع باقي المؤسسات الأخرى
06	4.06	0.94	تقوم المؤسسة بحساب مؤشرات إنتاجها وتقارنه مع مبيعاتها
07	3.60	1.35	تقارن المؤسسة مؤشرات الحالية مع السابقة من العام الماضي
08	3.43	1.47	يوجد في المؤسسة قسم يعنى بالجانب التسويقي للمؤسسة
09	3.83	1.14	تحرص المؤسسة على تتبع حصتها السوقية بشكل دائم
10	3.63	1.40	تحرص المؤسسة على تتبع أداءها بشكل سنوي لحساب معدلات النمو
المجموع			0.87 3.81

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل العبارات:

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تقوم بمؤشرات التسويقية ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.63 والانحراف المعياري 1.15 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن المؤسسة تقوم بمؤشرات التسويقية.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تعتمد على مؤشر المبيعات العام ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.73 والانحراف المعياري 0.98 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول اعتماد المؤسسة على مؤشر المبيعات العام.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تحرص على مقارنة نتائجها مع باقي المؤسسات الأخرى ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.96 والانحراف المعياري 0.85 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول حرص المؤسسة على مقارنة نتائجها مع باقي المؤسسات الأخرى .
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تحرص على زيادة حصتها السوقية بشكل أكبر ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.43 والانحراف المعياري 0.50 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول حرص المؤسسة على زيادة حصتها السوقية بشكل أكبر .
5. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تحرص على تتبع وضعها التنافسي مع باقي المؤسسات الأخرى ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.76 والانحراف المعياري 1.10 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول حرص المؤسسة على تتبع وضعها التنافسي مع باقي المؤسسات الأخرى.
6. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تقوم بحساب مؤشرات إنتاجها وتقارنه مع مبيعاتها ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.06 والانحراف المعياري 0.90 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول قيام المؤسسة بحساب مؤشرات إنتاجها وتقارنه مع مبيعاتها.

7. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تقارن مؤشراتها الحالية مع السابقة من العام الماضي ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.60 والانحراف المعياري 1.35 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول مقارنة المؤسسة مؤشراتها الحالية مع السابقة من العام الماضي.
8. من خلال الجدول يتبين لنا أن في المؤسسة قسم يعنى بالجانب التسويقي ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.43 والانحراف المعياري 1.47 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن في المؤسسة قسم يعنى بالجانب التسويقي .
9. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تحرص على تتبع حصتها السوقية بشكل دائم ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.83 والانحراف المعياري 1.14 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول حرص المؤسسة على تتبع حصتها السوقية بشكل دائم.
10. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تحرص على تتبع أداءها بشكل سنوي لحساب معدلات النمو ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.63 والانحراف المعياري 1.40 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول حرص المؤسسة على تتبع أداءها بشكل سنوي لحساب معدلات النمو.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$.t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

حيث: \bar{x} المتوسط الحسابي

u الوسط الحسابي للمجتمع

s الانحراف المعياري للعينة

n حجم العينة

-اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة $Sig(\alpha)$ 5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:
-قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت فيه $Sig(\alpha) > 5\%$.
-قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة $Sig(\alpha) < 5\%$.
وعليه إذا كان $Sig(\alpha) < 5\%$ فهذا يعني و يبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

- اختبار الفرضية الأولى : تعتبر إدارة التغيير من أهم المتطلبات التي تساعد المؤسسة على البقاء والاستمرارية في السوق.
- إن إدارة التغيير تضمن للمؤسسة التكيف مع المتغيرات الخارجية التي تؤثر عليها بشكل كبير على بقاءها واستمرارها ، لهذا تعتبر أحد متطلبات المؤسسات في هذا العصر الذي يتميز بالتغيير السريع ،وكما تسعى المؤسسة من عملية التغيير التحسين من مستوى أداءها التنافسي لزيادة قدرتها التنافسية أكثر .
- اختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والأداء التنافسي لملمبة عريب.
- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والأداء التنافسي لملمبة عريب.
- الفرضية البديلة : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والأداء التنافسي لملمبة عريب.

الجدول رقم (11-02) : اختبار الفرضية الثانية.

المغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
إدارة التغيير	30	3.71	0.82	0.940	0.000
الأداء التنافسي		3.81	0.87		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثاني: أثر إدارة التغيير على الأداء التنافسي لملمبة عريب

من خلال الجدول رقم (11-02) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس إدارة التغيير وبين درجاتهم من مقياس الأداء التنافسي إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.940 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والأداء التنافسي ،نرفض الفرضية الصفرية ،أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

- اختبار الفرضية الثالثة : مستوى الأداء التنافسي لملمبة عريب مرتفع.
- الفرضية الصفرية : مستوى الأداء التنافسي لملمبة عريب منخفض.
- الفرضية البديلة : مستوى الأداء التنافسي لملمبة عريب مرتفع.

الجدول رقم (12-02) : اختبار الفرضية الثالثة:

المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
الأداء التنافسي	3.81	0.87	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه اتضح لنا أن إجابات أفراد العينة حول الأداء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة كانت متقاربة كما هو مبين في الجدول رقم(12-02) ، إذ كان مستوى القبول مرتفعا في متغير الأداء التنافسي حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.81 و الانحراف المعياري 0.87، مما يجعله متفقا عليه، ومستوى القبول "مرتفع" ومنه نرفض الفرضية الصفرية ، ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على أن مستوى الأداء التنافسي لملمبة عريب مرتفع.

خلاصة الفصل

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج أصبحنا نعرف أن المؤسسات الجزائرية أدركت ضرورة إجراء تغييرات من أجل التأقلم مع المتغيرات التي تحدث في محيطها من أجل ضمان بقاءها واستمرارها ، فعملية التغيير لم تعد عملية اختيارية للمؤسسات بل أصبح ضرورة حتمية إن أرادت البقاء، كما أن قدرة المؤسسات على التغيير والتأقلم

الفصل الثاني: أثر إدارة التغيير على الأداء التنافسي لملبنة عريب

السريع يساعدها على تحسين من أداءها التنافسي من خلال إدخال تحسينات على مختلف أنشطتها واستخدام أحدث التقنيات الحديثة التي تساعدها على مواكبة التطورات التكنولوجية .

خاتمة عامة

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

في ظل عالم يتميز بالتغير السريع تحنل إدارة التغيير مكانة هامة وحيوية في المؤسسات إذ أنها تساعدها على التأقلم والتكيف مع كل هذه التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية والداخلية ، فالأسواق التي تعمل بها المؤسسات هي في تغير دائم لهذا كان لزاما عليها أن تغير من نفسها لتستجيب لتغيرات السوق ، ولتحسن من مستوى أداءها التنافسي ، فالتغيرات ليست هي الوحيدة التي تهدد بقاء المؤسسات بل المنافسة التي نتجت عن هذه التغيرات ، فالمؤسسات التي لها القدرة على التغيير بسرعة هي التي تبقى وتضمن بقاءها بشكل أكبر ، فعلى المؤسسات العمل على تحسين وتطوير من نفسها باستمرار .

نتائج الدراسة :

- إدارة التغيير لها أهمية بالغة في بقاء واستمرار المؤسسة.
- التغيير في الهيكل التنظيمي يساعد في تحسين أداء المؤسسة.
- إدارة التغيير تساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية.
- توفر المؤسسة أجهزة تكنولوجية حديثة تواكب التطورات التكنولوجية.
- تحرص المؤسسة على مقارنة نتائجها مع باقي المؤسسات الأخرى.
- تقوم المؤسسة بحساب مؤشرات إنتاجها وتقارنه مع مبيعاتها.
- تحرص المؤسسة على زيادة حصتها السوقية بشكل أكبر

النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات :

- تعتبر إدارة التغيير أهم المتطلبات التي تساعد المؤسسات على ضمان بقاءها في عالم يتميز بالتغير السريع.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والأداء التنافسي لملمبة عريب .
- مستوى الأداء التنافسي لملمبة عريب مرتفع.

اقتراحات الدراسة :

من خلال النتائج التي حصلنا عليها يمكننا أن نقدم بعض الاقتراحات وهي :

- ضرورة إشراك العاملين في عملية التغيير.
- ضرورة توفير المناخ المناسب لمساعدة العاملين على تقبل عملية التغيير.
- تحسين من مستوى الاتصال في المؤسسة مما يقلل من حدة مقاومة التغيير.
- أخذ المؤسسة بآراء زبائنها حول منتجاتها من أجل تلبية رغباتهم .
- تقديم تحفيزات للعاملين من أجل القيام بالتغيير وعدم مقاومته.

خاتمة عامة

آفاق الدراسة :

من دراستنا لموضوع دور إدارة التغيير في ترقية الأداء التنافسي كانت هناك عدة متغيرات لم نتطرق عليها بالتفصيل لذلك نقترح بعض المواضيع التي من شأنها إثراء الموضوع وتتمثل فيما يلي :

- أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي .
- إدارة التغيير في المؤسسات الجامعية .
- أساليب إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية.
- دور التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي.
- دور الإبداع والابتكار على الأداء التنافسي.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

1. الهادي بوقلول ، بومدين بلكبير، إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر .
2. ناصر حردات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير ، دار إثراء ، الأردن ، 2013.
3. فريد كورتل وآمال كحيلة ، إدارة التغيير في عالم متغير ، دار زمزم ، الأردن ، 2015.
4. حمد بن يوسف النمران العطييات ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير : رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ، 2009.
5. ثروت عباس مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ، 2009 .
6. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء للمهارات ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000.
7. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2 ، عمان، الأردن، 2009 .
8. بلال خلف السكارنة ، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2009 .
9. علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003.

الأطروحات والمذكرات :

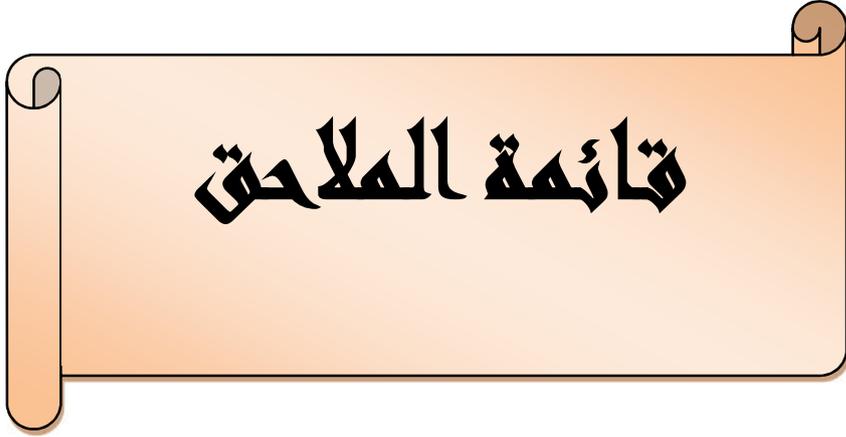
1. سعاد بن علي ، فاطمة بلحاج جيلالي ، أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الجيلالي بونعامة ، 2019/2018 .
2. قاسمي كمال، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعرييج، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر 2011/2010.
3. بن عاشور الزهرة ، بوخدوني صبيحة، إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية،مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية ، العدد الرابع.
4. سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -بسكرة- تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2018/2017.
5. بوهلال فاطيمة ، إدارة التغيير الاستراتيجي ، مطبوعة محاضرات موجهة لسنة اثنائية ماستر تخصص الإدارة الإستراتيجية ، جامعة مصطفى اسطنبولي ، معسكر ، 2020/2019.
6. فاطمة محبوب ، تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية ، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد مؤسسة ، جامعة محمد خيضر ، 2016/015.

قائمة المراجع

7. زعتر عمارية ، دور التغيير في تحسن القدرة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة أبي بكر بلقايد 2016/2015.
8. عبد الحكيم عبد الله النور ، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين ، اللاذقية ، سوريا ، 2009.

المجلات العلمية :

1. لعور فريد ، كمال حمانة ، أساليب قيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير ، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 09، العدد 02، 2021.
2. عياش قويدر ، ابراهيم عبد الله ، إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة ، مجلة الدراسات ، العدد الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، جانفي 2013.
3. مشاشا نادية ، غزاري عمر ، عمليات سلسلة التوريد وأثرها على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، المجلد 12، العدد 03، 2020.
4. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمة ، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية ،جامعة دمشق ، سوريا ، المجلد 26، 2011.
5. بن ختو نور الإيمان ، حجاج عبد الرؤوف، أثر التمكين الإداري على الأداء التنافسي للمؤسسة الخدمية ، مجلة أداء المؤسسات الجزائري، المجلد 09، العدد 02، 2020.
6. عيساني عامر ، حامدي محمد ،تقييم الأداء التنافسي للجزائر ضمن تقرير التنافسية العالمية 2018/2017، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية ، المركز الجامعي سي الحواس بريك ، العدد الثاني ، ديسمبر 2018.
7. بوغازي فريدة ، بو الطيخ ليلي ، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد 16، العدد 23، 2020.
8. دداش أمّنة ، بوزيان عثمان، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية ، مجلة المالية والأسواق ،جامعة سعيدة .



قائمة الملاحق



جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استمارة استبائية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيدي/سيدتي تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لمذكرة التخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال بجامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة يقوم الطالبين بإعداد بحث تحت عنوان

دور إدارة التغيير في ترقية الأداء التنافسي للمؤسسة

أضع في أيديكم هذا الاستبيان بهدف الحصول على آراءكم من خلال الإجابة على عبارات هذه الاستمارة وذلك بعد بوضع العلامة (-) مكان الإجابة التي ترونها مناسبة ، ونحيطك علما أن المعلومات المتضمنة في هذا الاستبيان تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف الأستاذ:

- د. فرحول ميلود

من إعداد الطالبين :

- أسماء زراولة

- إيمان قوراوي

البيانات الشخصية :

الرجاء وضع إشارة (x) داخل مربع الإجابة المناسبة:

1. النوع الاجتماعي:

أ. ذكر ب. أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة من 30 . 40 سنة
أكثر من 41 سنة

3_ المؤهل العلمي:

أ. جامعي ب. ثانوي
ج. متوسط - ابتدائي

4_ الخبرة العملية :

أ- أقل من 5 سنوات ب- ج. من 5 إلى 10 سنوات
د . أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: إدارة التغيير

الرجاء منكم قراءة هذه العبارات ثم ضع العلامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة نرجو منكم

العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1. التغيير يشجع على الابتكار والإبداع في المؤسسة					
2. إدارة التغيير تساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية.					
3. إدارة التغيير لها أهمية بالغة في بقاء واستمرار المؤسسة.					
4. تم توفير أجهزة تكنولوجية حديثة تواكب التطورات التكنولوجية.					
5. تم إجراء تغييرات على مستوى الأجور في المؤسسة					
6. التغيير في الهيكل التنظيمي يساعد في تحسين أداء المؤسسة .					
7. يتم إعلام الموظفين بإجراء التغييرات قبل حدوثها					
8. تنظم المؤسسة برامج تدريبية لتكييف الموظفين مع التغييرات الجديدة في العمل					
9. تتواصل المؤسسة مع الموظفين لتوضيح معالم التغيير					
10. يتم إدخال معدات حديثة تناسب أساليب العمل الجديدة					

المحور الثاني : الأداء التنافسي

نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) تحت التقييم المناسب :

العبرة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1. تقوم المؤسسة بمؤشرات التسويقية					
2. تعتمد المؤسسة على مؤشر المبيعات العام					
3. تحرص المؤسسة على مقارنة نتائجها مع باقي المؤسسات الأخرى					
4. تحرص المؤسسة على زيادة حصتها السوقية بشكل أكبر					
5. تحرص المؤسسة على تتبع وضعها التنافسي مع باقي المؤسسات الأخرى					
6. تقوم المؤسسة بحساب مؤشرات إنتاجها وتقارنه مع مبيعاتها					
7. تقارن المؤسسة مؤشراتها الحالية مع السابقة من العام الماضي					
8. يوجد في المؤسسة يعنى بالجانب التسويقي للمؤسسة					
9. تحرص المؤسسة على تتبع حصتها السوقية بشكل دائم					
10.تحرص المؤسسة على تتبع أداءها بشكل سنوي لحساب معدلات النمو					