

وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي



UNIVERSITE MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIMI
BORDJ BOU ARRERIDJ

امعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوع

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



UNIVERSITE MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIMI
BORDJ BOU ARRERIDJ

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبان:

- عامر عادل

- باظلي عادل

بعنوان:

استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

- دراسة مؤسسة بريد الجزائر برج بوعريريج -

أعضاء لجنة المناقشة

بن تومي أيمن

مناقشا

عامر عبد الطيف

مشرفا

قايدي بومدين

رئيسا

السنة الجامعية: 2024-2025



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

الإهداء

إلى من كان لهم الفضل في تحقيق هذا الإنجاز، إلى من أمرنا الله ببرهما وقدا مالا يمكن أن يرد، إليكما تلك الكلمات إلى روح أمي الطاهرة (رحمها الله) وأبي الغالي أهدي لهما هذا البحث، فقد كنتما خير داعم لي طوال مسيرتي الدراسية.

إلى عائلتي الصغيرة (الزوجة الغالية، أطفالي الأعزاء جواد - كريم - معتز)

إلى أستاذتنا المشرف "عامر عبد اللطيف" الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته الثمينة.

إلى أولئك الذين يفرحهم نجاحنا، أهدي هذا البحث إلى الأقارب قلبا ودما ووفاء.

إلى أصدقاء طفولتي أهدي هذا البحث المتواضع، تعبيراً عن امتناني لسنواتنا الطوال التي تخطينا خلالها صعاباً كبيرة، وخضنا تجارب ونجاحات كثيرة..

عادل

الإهداء

إلى من غرست في قلبي حب العلم والمعرفة،
إلى من كانت لي سندًا في كل مراحل حياتي،
إلى من سهرت من أجلي الليالي، وتحملت عناء الأيام...
إلى أمي الغالية، تاج رأسي ونور دربي،
وإلى أبي العزيز، من علّمني أن الإرادة تصنع المعجزات،
أهديكما ثمرة جهدي ونتاج سنوات من الكفاح.
إلى عائلة الصغيرة (زوجتي الغالية، أولادي معاذ - هبة
الرحمان-آلاء الرحمان)

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، الذين كانوا لي عونًا وسندًا،
إلى أصدقائي الذين شاركوني لحظات التعب والفرح،
إلى كل من دعمني بكلمة، بدعاء، بابتسامة...

أهدي هذه المذكرة عرفانًا وامتنانًا،
ووفاءً لكل من كان له أثر في هذا الإنجاز.

عادل

شكر و عرفان

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "عامر عبد

اللطيف" الذي رافقنا طيلة مدة الدراسة.

إلى كل الأساتذة الكرام الذين رافقونا طيلة الفترة الدراسية

وقدموا لنا يد العون.

إلى كل زملاء الدراسة إخواننا وأخواتنا الطلبة وفقهم الله

جميعاً.

إلى كل من قدم لنا كلمة طيبة من بعيد وقريب وفقكم الله

لخير الأعمال.

عادل- عادل

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية وكيفية تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، كما سعت إلى توضيح أهمية تبني استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية لتحقيق النمو والتطور المستدام، كما تم استخدام المنهج الوصفي لدراسة متغيرات الدراسة، مع استخدام الاستبيان لجمع المعلومات حيث تم توزيعه على عينة من مدراء ورؤساء مصالح وفروع مؤسسة بريد الجزائر على مستوى 34 بلدية لولاية برج بوعريريج ، بلغ عددهم 69 شخص، حيث تم تحليل الاستبيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

من خلال الدراسة التطبيقية تم الوصول إلى العديد من النتائج يمكن ذكرها في النقاط التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية استراتيجية الرشد والتطبيق العلمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
 2. يوجد أثر ذو دلالة استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
 3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية استراتيجية القوة القسرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
 4. يوجد أثر ذو دلالة استراتيجية التأقلم مع المحيط في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
 5. يوجد أثر ذو دلالة استراتيجية المشاركة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
- الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، الميزة التنافسية، المؤسسة الاقتصادية، الإستراتيجيات

Abstract:

This study aimed to explore change management strategies within economic institutions and examine how they impact the achievement of competitive advantage. It also sought to highlight the importance of adopting change management strategies in economic institutions to ensure sustainable growth and development. The descriptive-analytical method was employed to examine the study variables, and a questionnaire was used as the primary tool for data collection. The questionnaire was distributed to a sample of 69 individuals, including managers, department heads, and branch managers of Algeria Post across 34 municipalities in the Wilaya of Bordj Bou Arreridj. The collected data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Through the practical application of the study, several key findings were reached, which are summarized as follows:

1. *There is a statistically significant impact of the rationality and scientific application strategy on achieving the competitive advantage of the economic institution under study.*
2. *There is a significant impact of the targeted education and awareness strategy on achieving the competitive advantage of the economic institution under study.*
3. *There is a statistically significant impact of the coercive power strategy on achieving the competitive advantage of the economic institution under study.*
4. *There is a significant impact of the environmental adaptation strategy on achieving the competitive advantage of the economic institution under study.*
5. *There is a significant impact of the participation strategy on achieving the competitive advantage of the economic institution under study.*

Keywords: Change Management, Competitive Advantage, Economic Institution, Strategies

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	البسملة
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
□	ملخص الدراسة
أ	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
أ	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ - ط	مقدمة
الفصل الأول: الدراسة النظرية	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية
12	المطلب الأول: الاستراتيجية التنظيمية وإدارة التغيير
12	الفرع الأول: مفهوم الاستراتيجية التنظيمية
13	الفرع الثاني: التغيير وإدارة التغيير
15	الفرع الثالث: مفهوم إستراتيجيات إدارة التغيير
16	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية إدارة التغيير
16	المطلب الثالث: أنواع استراتيجيات إدارة التغيير
17	الفرع الأول: استراتيجية الرشد والتطبيق العلمي
17	الفرع الثاني: استراتيجية التثقيف والتوعية
17	الفرع الثالث: استراتيجية القوة القسرية
17	الفرع الرابع: استراتيجية المشاركة
19	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
19	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
19	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية
21	الفرع الأول: ميزة قيادة التكلفة
21	الفرع الثاني: ميزة التميز
22	الفرع الثالث: ميزة التركيز
22	المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية
23	المطلب الرابع: أبعاد ومصادر الميزة التنافسية

23	الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية
25	الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية
28	المبحث الثالث: أثر إستراتيجيات التغيير على تحقيق الميزة التنافسية
28	المطلب الأول: إدارة التغيير و الميزة التنافسية
28	لفرع الأول: علاقة التغيير بالميزة التنافسية
28	الفرع الثاني: أثر إستراتيجيات التغيير على تحقيق الميزة التنافسية
30	المطلب الثاني: إستراتيجيات التغيير والميزة التنافسية
31	خلاصة الفصل الاوول
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة بريد الجزائر -ولاية برج بوعريريج-	
36	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
36	المطلب الأول: نشأة مؤسسة البريد الجزائر
37	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة بريد الجزائر
39	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر
42	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
42	المطلب الأول: منهج ومتغيرات الدراسة التطبيقية
42	الفرع الأول: منهج الدراسة التطبيقية
42	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة التطبيقية
43	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات
43	الفرع الأول: الاستمارة (الاستبيان)
45	الفرع الثاني: تحكيم أسئلة الاستبيان
46	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
47	الفرع الأول: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان)
49	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية
50	المطلب الرابع: منهجية تصميم الاستبيان وترميزه ومجتمع الدراسة
50	الفرع الأول: منهجية تصميم الاستبيان وترميزه
51	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية
52	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة
52	المطلب الأول: عرض وتحليل المعلومات العامة
52	الفرع الأول: عرض المعلومات الخاصة معبني الاستبيان

56	المطلب الثاني: عرض وتحليل محور استراتيجيات إدارة التغيير
56	الفرع الأول: نتائج تحليل بُعد استراتيجية الرشد والتطبيق العلمي
56	الفرع الثاني: نتائج تحليل بُعد استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة
59	الفرع الثالث: نتائج تحليل بُعد استراتيجية القوة القسرية
60	الفرع الرابع: نتائج تحليل بُعد استراتيجية المشاركة
62	الفرع الخامس: نتائج تحليل بُعد استراتيجية التأقلم مع المحيط
63	المطلب الثالث: عرض وتحليل محور الميزة التنافسية
67	المبحث الرابع: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
68	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
68	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
69	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
70	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
71	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
72	الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
74	خلاصة الفصل التطبيقي:
76	الخاتمة
80	قائمة المراجع
83	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	عبارات متغيرات الدراسة	01
48	معاملات ارتباط <i>Pearson</i> لفقرات كل بُعد بمحوره	02
49	قيمة معامل الثبات (<i>Cronbach Alpha</i>) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	03
50	سلم ليكارت الخماسي لأراء المستجوبين	04
52	توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس	05
53	توزيع مفردات البحث حسب عدد سنوات الخبرة	06
53	توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي	07
54	توزيع مفردات الدراسة حسب العمر	08
55	توزيع مفردات الدراسة حسب الوظيفة	09
56	تحليل فقرات بُعد استراتيجية الرشد والتطبيق العلمي	10
57	تحليل فقرات بُعد استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة	11
59	تحليل فقرات بُعد استراتيجية القوة القسرية	12
61	تحليل فقرات بُعد استراتيجية المشاركة	13
62	تحليل فقرات بُعد استراتيجية التأقلم مع المحيط	14
65	تحليل فقرات محور الميزة التنافسية	15
67	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع والمستقل	16

68	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابعوا لمستقل الأول	17
69	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع والمستقل الثاني	18
70	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع والمستقل الثالث	19
71	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع والمستقل الرابع	20
72	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع والمستقل الخامس	21

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٥	نموذج الدراسة	01
39	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	02
44	منهجية إعداد الاستبيان	03

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
83	الاستبيان	01
87	الاتساق الداخلي (الصدق الداخلي)	02
88	ثبات الاستبيان (الفاكرومباخ)	03
89	المعلومات العامة	04
91	التحليل الاحصائي لمحاور الاستبيان	05
94	تحليل الانحدار الخطي البسيط	06

مقدمة

تمهيد:

في ظل العولمة والتطور التكنولوجي المتسارع، أصبحت المؤسسات الاقتصادية تواجه تحديات غير مسبقة تفرض عليها التكيف المستمر مع محيطها الداخلي والخارجي. لم تعد بيئة الأعمال كما كانت في السابق، بل أضحت تتسم بالديناميكية والتعقيد والتغير المتسارع، مما يجعل من الضروري على المؤسسات أن تنتهج سياسات مرنة واستراتيجيات فعّالة تُمكنها من مواكبة التحولات والحفاظ على مكانتها ضمن سوق تتزايد فيه حدة المنافسة.

ضمن هذا السياق، يبرز التغيير التنظيمي كأداة أساسية ومحورية في سبيل تحقيق التطور والاستمرارية. إذ لم يعد التغيير مجرد خيار، بل أضحت ضرورة حتمية تفرضها متطلبات السوق، وتغير أذواق الزبائن، وسرعة الابتكار التكنولوجي، فضلاً عن الضغط المستمر الذي تفرضه المنافسة العالمية. وهنا تتجلى أهمية إدارة التغيير، حيث أصبحت تمثل إحدى الركائز الاستراتيجية لأي مؤسسة تطمح إلى البقاء والنمو والتفوق في محيط دائم التحول.

تتيح إدارة التغيير للمؤسسة أن تكون سبّاقة في استباق التحولات بدل الاكتفاء بردّ الفعل، كما تمنحها قدرة أكبر على التعامل مع الأزمات بمرونة وفعالية. فهي لا تقتصر على اتخاذ قرارات إدارية فقط، بل تشمل بناء رؤية مستقبلية، وإعادة تشكيل الهياكل والعمليات، وتحفيز الموارد البشرية لمواكبة الأهداف الجديدة. كما أن المؤسسات التي تُحسن إدارة التغيير تكون أكثر قدرة على الاستفادة من الفرص الجديدة، سواء في مجال الابتكار أو التوسع أو تطوير الأداء، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على قدرتها التنافسية واستدامتها.

ومن جهة أخرى، فإن تجاهل أهمية إدارة التغيير أو سوء تطبيقه قد يؤدي إلى آثار سلبية تتمثل في مقاومة الأفراد، وتدهور الأداء، وانخفاض القدرة على التكيف، مما قد يهدد مستقبل المؤسسة. لذا فإن نجاح أي عملية تغيير يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرة القيادة على إشراك الأفراد، وتوفير بيئة تنظيمية مرنة، وغرس ثقافة مؤسسية منفتحة على التغيير.

بناءً على ما سبق، فإن موضوع التغيير داخل المؤسسات، وخصوصاً كيفية إدارته في بيئة أعمال متغيرة، يستحق الدراسة والتحليل باعتباره عنصراً جوهرياً في تحقيق النمو والاستقرار التنظيمي، وشرطاً أساسياً لبلوغ الأهداف الاستراتيجية في زمن تحكّمه التحولات المتسارعة.

الإشكالية:

انطلاقاً من التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة أعمال متغيرة ومعقدة، تبرز الحاجة إلى تبني استراتيجيات فعّالة في إدارة التغيير تُمكنها من التكيف السريع وتحقيق التميز في

الأداء. غير أن نجاح هذه الاستراتيجيات لا يقتصر فقط على تنفيذ التغييرات، بل يتطلب أيضًا فهمًا عميقًا لتأثيرها على قدرة المؤسسة في خلق والحفاظ على ميزة تنافسية قوية.

ومن هذا المنطلق، تُمثل الإشكالية لهذا البحث في التساؤل التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة التغيير على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

التساؤلات الفرعية

1- إلى أي مدى تؤثر استراتيجية الرشد والتطبيق العلمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

2- ما مدى فعالية استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة؟

3- هل تساهم استراتيجية القوة القسرية في إحداث تغيير فعال يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة؟

4- كيف تؤثر استراتيجية التأقلم مع المحيط في تحسين قدرة المؤسسة على الحفاظ على ميزتها التنافسية؟

5- ما أثر استراتيجية المشاركة في دعم التغيير وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

فرضيات البحث

بناءً على الإشكالية المطروحة، وانطلاقاً من الإطار النظري لموضوع التغيير التنظيمي وأثره في تحسين الأداء والقدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الرشد والتطبيق العلمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية القوة القسرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأقلم مع المحيط في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والتطبيقية التي من شأنها تسليط الضوء على أهمية إدارة التغيير ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

1. التعرف على مفهوم إدارة التغيير ومكانته داخل المؤسسة الاقتصادية، مع إبراز العوامل التي تستدعي تبني هذا التوجه في ظل بيئة أعمال متغيرة.
2. دراسة مختلف استراتيجيات إدارة التغيير، وتحليل خصائصها وأساليب تطبيقها داخل المؤسسات.
3. تحليل العلاقة بين فعالية إدارة التغيير ومدى تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة.
4. تقديم دراسة حالة تطبيقية لإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بهدف الوقوف على واقع إدارة التغيير وتحليل أثره على تنافسيتها في السوق.

أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة التغيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وتمكينها من تحقيق التفوق التنافسي في ظل بيئة متغيرة ومعقدة. ويكتسي هذا الموضوع أهمية خاصة في السياق الجزائري، حيث تشهد المؤسسات تحولات اقتصادية وتنظيمية عميقة نتيجة لانفتاح السوق وتزايد التحديات المرتبطة بالعولمة والتطور التكنولوجي.

ومن خلال التركيز على العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والميزة التنافسية، يسعى هذا البحث إلى تقديم مساهمة علمية وميدانية تُمكن من فهم أفضل لكيفية تكيف المؤسسات الجزائرية مع متطلبات التغيير، والاستفادة منه كوسيلة لتحقيق النمو والاستدامة.

منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي ، وذلك من أجل دراسة المفاهيم والنظريات المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي، وتحليل أبعادها المختلفة في سياق المؤسسات الاقتصادية. ويهدف هذا المنهج إلى تقديم إطار نظري شامل يسمح بفهم طبيعة التغيير وأهميته، إلى جانب تسليط الضوء على الاستراتيجيات المعتمدة في إدارته وتأثيرها على الأداء العام للمؤسسة.

كما تم اعتماد منهج المقارن كأداة أو أسلوب بحثي يقوم على مقارنة ظواهر أو نماذج أو حالات مختلفة (مثل دول، مؤسسات، استراتيجيات، قوانين...) بهدف فهم خصائصها، وتحليل الفروق والتشابهات بينها، واستنتاج العلاقات أو الأسباب التي تفسر هذه الفروقات، حيث يمكننا من استخدام هذا المنهج لمقارنة أثر استراتيجيات التغيير في تعزيز الميزة التنافسية.

✚ أسباب اختيار الموضوع:

تم إختيارنا لموضوع الدراسة الحالي نظرا لجملة من الدوافع والأسباب والتي يمكن حصرها فيمايلي:

1- أسباب شخصية:

- رغبتنا الشخصية واهتمامنا الخاص بدراسة موضوع التغيير والميزة التنافسية.
- الشعور بقيمة وأهمية الموضوع.
- إثراء الرصيد الفكري الذي يتناول موضوع التغيير والميزة التنافسية.

2- أسباب موضوعية:

- الاهتمام العالي والمتزايد بممارسات إدارة التغيير والميزة التنافسية على المستوى المحلي والدولي.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث فيه منهجيا ومعرفيا ونقص بعض الدراسات الجزائية التي تناولت هذا البحث.

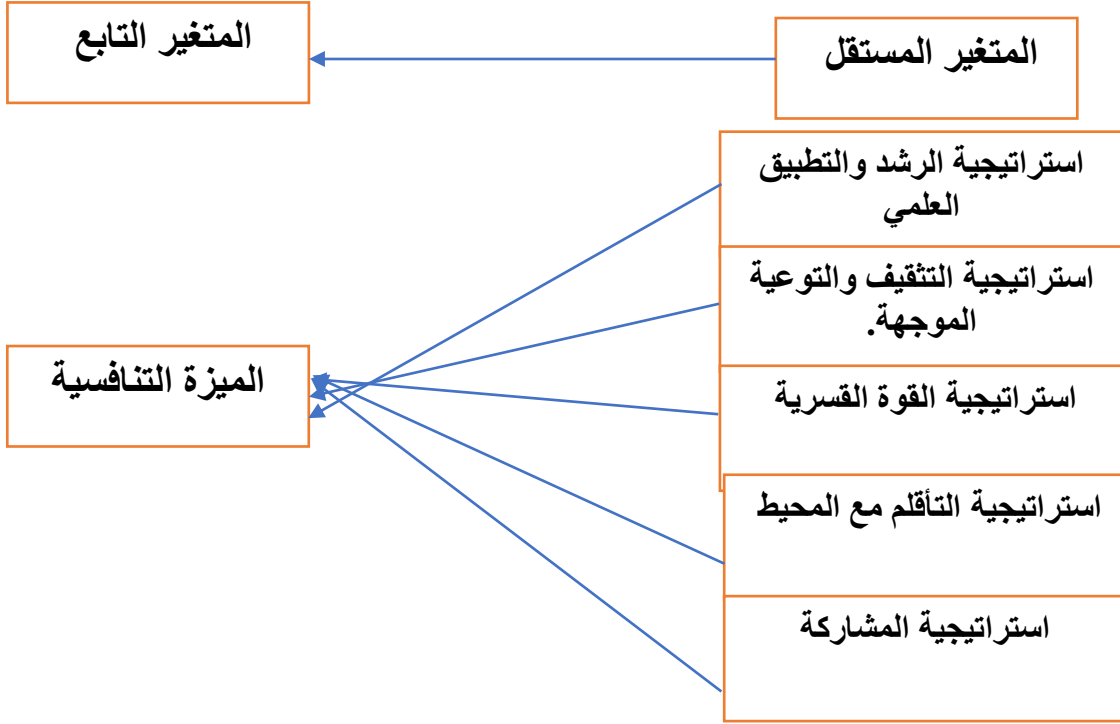
✚ الدراسات السابقة:

تُعد إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية خلال العقود الأخيرة، وذلك نظراً لتسارع التغيرات البيئية والتكنولوجية والاقتصادية التي تواجهها المنظمات في مختلف القطاعات. وتبرز أهمية هذا المفهوم في كونه أداة استراتيجية تساعد المؤسسات على التكيف مع المتغيرات، وضمان استمرارية النمو وتحقيق الأهداف التنظيمية.

قد تطرقت العديد من الدراسات إلى إدارة التغيير من زوايا متعددة، حيث ركز بعضها على الأساليب والمنهجيات المستخدمة في تطبيق التغيير داخل المؤسسات، في حين تناولت دراسات أخرى العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل جهود التغيير، مثل الثقافة التنظيمية، ودور القيادة، ومدى جاهزية العاملين.

في السياق ذاته، برز اهتمام متزايد بالعلاقة بين إدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية، حيث تشير الأدبيات إلى أن قدرة المؤسسات على تبني التغيير بفعالية تُمثل عاملاً حاسماً في التميز عن المنافسين في الأسواق، من خلال تحسين جودة الخدمات والمنتجات، ورفع كفاءة العمليات، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء.

انطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى مراجعة وتحليل أبرز الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة التغيير والميزة التنافسية، بهدف استخلاص الاتجاهات العامة، وتحديد الفجوات البحثية، والاستفادة منها في بناء الإطار النظري والمنهجي للدراسة الحالية.



الدراسات العربية:

1. دراسة أشواق محمد الحربي وخالد عبد المحسن المرشدي (2020) نُشرت في مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 1، خلال الفترة من سبتمبر إلى ديسمبر 2020، تحت عنوان " استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في السوق – دراسة تطبيقية على المصارف السعودية." هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور استراتيجيات إدارة التغيير في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية في السوق. وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 222 موظفًا يعملون في المصارف السعودية بمنطقة القصيم، وتوصلت إلى وجود أثر واضح لاستراتيجيات إدارة التغيير على تحقيق الميزة التنافسية.
2. دراسة بلحسين دلندة (2012-2013) مذكرة ماجستير قدمت بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، بعنوان " دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية – دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة." ركزت الدراسة على أهمية التغيير وإدارته كأداة فعالة لمواجهة التحولات الداخلية والخارجية، خصوصًا في ظل اشتداد المنافسة في قطاع الاتصالات. وأظهرت النتائج اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتحسين ميزتها التنافسية من خلال تفعيل إدارة التغيير.
3. دراسة إيمان صلاح إبراهيم رزق (2018) نُشرت في مجلة الاقتصاد المنزلي، المجلد 28، العدد الرابع، بتاريخ 24 ديسمبر 2018، بعنوان " العلاقة بين مقومات إدارة التغيير وقدرة مؤسسات رياض الأطفال على تحقيق

الميزة التنافسية."

سعت الدراسة إلى تحليل أثر مقومات إدارة التغيير على الميزة التنافسية المدركة من قبل أولياء الأمور. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مقومات إدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال، إلى جانب أهمية نظم الاتصال الفعالة كعامل تنبؤي مؤثر.

4. عز الدين علي محمد سويسي(2012) دراسة على 448 مديرًا في 114 شركة صناعية ليبية، سعى من خلالها إلى معرفة مدى تأثير استراتيجيات التغيير التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثرًا إيجابيًا ومعنويًا لاستراتيجيات التغيير التنظيمي على أبعاد الميزة التنافسية مثل (الابتكار، جودة الأداء، رضا الزبائن). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية في إدراك أهمية التغيير بحسب الجنس أو المؤهل، بينما وُجدت فروق مرتبطة بالعمر والموقع الوظيفي.

5. دراسة محمد أحمد أبو بكر الأحمر(2015) ، التي طبقت على 243 موظفًا في شركات الاتصالات الليبية، فقد توصلت إلى أن هناك أثرًا كبيرًا لإدارة التغيير في مجالات القيادة، الثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا على تحقيق الميزة التنافسية. في المقابل، لم يكن للهيكل التنظيمي تأثير ذو دلالة إحصائية، مما يدل على أن التغيير في البنية الإدارية وحده غير كافٍ ما لم يُرافقه تغيير ثقافي وتكنولوجي فعال. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير القيادة وبيئة العمل الداخلية لدعم جهود التغيير.

6. دراسة بلحسين دلن(2013) ، والتي تناولت مديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة، أظهرت النتائج أن المؤسسة تعي أهمية التغيير وتبذل مجهودات واضحة نحو تحسين خدماتها. وقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة التغيير ساهمت في تحسين رضا الزبائن، تطوير الخدمات، وتعزيز صورة المؤسسة، رغم وجود بعض التحديات المرتبطة بالبنية التحتية والموارد البشرية.

7. دراسة حنان دبابي وبشرى محجوب، 2019 دراسة تطبيقية بمؤسسة مطاحن مرمورة بقالمة، حيث بينت الدراسة على أن هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية (باعتبارها جزءًا من استراتيجيات التغيير) وتحقيق الميزة التنافسية. وقد أظهرت النتائج أن تحسين جودة المنتجات، الاستجابة السريعة لتقلبات السوق، وزيادة رضا العملاء كانت من أبرز مظاهر هذه الميزة. كما أكدت الدراسة على أهمية توفر رؤية استراتيجية واضحة.

8. دراسة سهيب حساني (2024) التي أجريت بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بعنابة، توصل الباحث إلى أن العوائق التنظيمية مثل ضعف الاتصال، مقاومة الموظفين، وقلة الكفاءات تمثل تحديات أمام التغيير. في المقابل، تبين أن الثقافة التنظيمية الإيجابية والقيادة التحفيزية كانتا من أبرز العوامل التي ساهمت في نجاح جهود التغيير. كما أوضحت الدراسة أن التغلب على هذه المعوقات ساهم في تحسين الأداء العام وزيادة تنافسية المؤسسة في سوق الخدمات التأمينية.

9. دراسة محمد سالم دبنون، 2021، بعنوان استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على المصحات الخاصة، بمدينة سرت، تونس، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة التغيير على تحقيق الميزة التنافسية. في المصحات الخاصة العاملة في مدينة سرت والتحقيق أهداف هذا البحث ثم استخدام أسلوب المسح الشامل، وعليه جمعت البيانات الأساسية للبحث عن طريق تصميم استمارة استبيان

حيث كان عدد مفردات العينة (35) مشارك بالمصحات الخاصة، ومن أجل تحليل البيانات التي جمعت من مجتمع البحث، تفت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد خلص هذا البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: أظهرت النتائج أن تحقيق الميزة التنافسية بالمصحات الخاصة بمدينة سرت يتوقف بشكل أساسي على تبني ثلاثة استراتيجيات وهي استراتيجية التعليم والاتصال واستراتيجية المشاركة والتمكين واستراتيجية التفاوض والإقناع، بينما اتضح أن تبني استراتيجية القوة والإكراه لها تأثير سلبي على تحقيق الميزة التنافسية، قدمت الدراسة جملة من التوصيات أهمها إرجاء استخدام استراتيجية القوة والإكراه لأنها تؤدي إلى انخفاض القدرة التنافسية، كما أكدت الدراسة على أهمية التركيز على الاستراتيجيات الثلاثة الأخرى.

الدراسات الأجنبية

1. تناولت دراسة للباحثين R. Llop و I. García-Arrizabalaga بعنوان "Implementing Strategic Changes to Generate Sustainable Competitive Advantage" تأثير تنفيذ التغيير الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وقد استندت الدراسة إلى تحليل 15 حالة دراسية لمؤسسات صناعية وخدمية في أكثر من عشر دول عبر ثلاث قارات خلال الفترة ما بين 1996 و 2007. انطلقت الدراسة من إشكالية تتعلق بكيفية استثمار التغيير الاستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية حتى في أوقات الأزمات. وقد طُرحت فرضية رئيسية مفادها أن اعتماد نموذج غير تقليدي في إدارة التغيير يساهم في توليد ميزة تنافسية مستدامة. وتوصلت النتائج إلى أن نجاح المؤسسات يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على تحديد لحظة التغيير بدقة، ثم تنفيذ استراتيجية مرنة ومتكاملة تأخذ بعين الاعتبار السياقين الداخلي والخارجي، وهو ما يساعد في الحفاظ على التنافسية حتى في ظل تقلبات السوق والأزمات.
2. دراسة بعنوان "The impact of organizational change strategies on competitive advantage in commercial banks in Al Bayda City-Libya"، للباحثين Emhamad Elmansori, Adel S. Al-Hindawi، هدفت دراسة أجريت على المصارف التجارية بمدينة البيضاء إلى فحص أثر استراتيجيات التغيير التنظيمي على الميزة التنافسية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، بالاعتماد على استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. شملت العينة 91 مديرًا من مختلف المستويات الإدارية في تلك المصارف، وقد استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية لمعالجة البيانات. أظهرت النتائج أن هناك مستويات مرتفعة من تطبيق استراتيجيات الوعي والاستراتيجية الذهنية داخل المؤسسات، في حين كان مستوى استخدام الاستراتيجية القسرية معتدلاً. وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات التغيير التنظيمي تؤثر بشكل معنوي على تحقيق الميزة التنافسية، كما ثبت وجود تأثير معنوي لهذه الاستراتيجيات على أبعاد الميزة التنافسية الأربعة: الكلفة، الجودة، المرونة، والابتكار.

تشير هذه النتائج إلى أن تبني استراتيجيات تغيير مبنية على الإقناع والتوعية والفهم الذهني تساهم بفاعلية في تعزيز تنافسية المؤسسات المصرفية، في حين أن الاعتماد على الاستراتيجيات القسرية قد يكون أقل تأثيراً أو فاعلية في هذا السياق.

3. دراسة بعنوان "How was Competitive Advantage Sustained in Management Consultancies during Change" للباحثين Nader Seyedkalali وAli Heidari، فقد تم التركيز على 14 شركة استشارية في إيران، بهدف فهم العلاقة بين القدرات الديناميكية وإدارة التغيير والميزة التنافسية. طرحت الدراسة إشكالية جوهرية تتعلق بكيفية حفاظ المؤسسات على تنافسيتها أثناء التغيير من خلال تطوير قدراتها التنظيمية. وقد أكدت النتائج على وجود تأثير قوي لقدرات المؤسسات على التكيف والابتكار، وهو ما عُرف بالقدرات الديناميكية، في دعم قدرتها على الحفاظ على موقعها التنافسي. كما أشارت إلى أن الثقة التنظيمية والقدرات التسويقية والتكنولوجية تُعد عوامل وسيطة تُعزز هذا التأثير.

4. وفي السياق العربي، أجريت دراسة بعنوان "The Impact of Change Management on Achieving Competitive Advantage of Food Industry" على 254 مديراً في شركات صناعات غذائية بالأردن، دون تحديد الباحثين بالاسم. وركزت الدراسة على قياس مدى تأثير إدارة التغيير، خاصة في الجوانب المتعلقة بالهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية والتكنولوجيا، على تنافسية الشركات. أشارت النتائج إلى أن استراتيجيات التغيير الفعالة تؤثر بشكل مباشر في تعزيز جودة المنتج، تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة رضا العملاء، وهو ما ينعكس على الحصة السوقية ويُعزز الميزة التنافسية.

5. كما تناول الباحث James Utu في دراسة حالة بعنوان "Strategic Change Management Practices and Competitive Advantage of Safaricom Plc" أثر ممارسات إدارة التغيير الاستراتيجي على الميزة التنافسية في شركة Safaricom الكينية. أجريت الدراسة على عينة من 4 مدراء تنفيذيين في الشركة، وطرحت إشكالية حول دور الإدارة الاستراتيجية للتغيير في الحفاظ على الريادة السوقية. أظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات مثل وضوح الرؤية، القيادة التشاركية، إدارة أصحاب المصلحة، والاتصال الداخلي الفعال، أدى إلى تحسين الحصة السوقية، تسريع طرح المنتجات الجديدة، وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء، وهو ما شكّل ركيزة أساسية لتنافسية الشركة.

6. دراسة بعنوان "The Role of Change Management in Achieving Competitive Advantage: A Case Study in Diyala State Company" إعداد الباحثين Sahar Mahmood Al-Uqabi وFiras Mohammed Al-Ameri، لُحُلَّت تجربة شركة "ديالى العامة" في العراق. شملت الدراسة 36 موظفاً، وسعت إلى فهم كيف تساهم إدارة التغيير في تحسين الأداء العام وتحقيق التفوق التنافسي. وقد انطلقت من فرضية تفيد بوجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات التغيير (كالهيكلة، التدريب، إدخال التكنولوجيا) وبين مؤشرات التنافسية مثل رضا العملاء والجودة. وقد توصلت النتائج إلى أن إدارة التغيير الفعالة ساهمت في رفع مستوى الأداء، تطوير الموارد البشرية، وتعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية.

مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

يتضح من تحليل الدراسات السابقة أن هناك اهتمامًا أكاديميًا متزايدًا بموضوع العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والميزة التنافسية، سواء في السياقات المحلية أو الدولية، مما يعكس الأهمية المتزايدة لهذا المجال في ظل ديناميكية الأسواق واشتداد المنافسة، حيث إن عنوان المذكرة "استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الميزة التنافسية" يتقاطع مباشرة مع عدة دراسات، مثل دراسة أشواق الحربي وخالد المرشدي (2020)، التي أظهرت أن تطبيق استراتيجيات تغيير فعالة في المصارف السعودية ساهم في تحسين التنافسية عبر أبعادها المختلفة. كذلك، فإن دراسة جريفلي منصور ورقاني سليمان (2019) حول بنك BADR في الجزائر، خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وتعزيز التميز التنافسي، وهو ما يُعزز الفرضية الأساسية للدراسة.

في المقابل، تناولت دراسات أخرى مثل دراسة بلحسين دلندة وإيمان رزق أبعادًا أكثر خصوصية، مثل دور التغيير في قطاعات الاتصالات ورياض الأطفال، مع التأكيد على عناصر مثل الثقافة التنظيمية، نظم الاتصال، ورضا الزبائن كوسائط تربط بين التغيير والميزة التنافسية. أما الدراسات الأجنبية، مثل تلك التي أجراها James Utu على شركة Safaricom أو Llop & García-Arrizabalaga، فقد ركزت على مفاهيم أكثر عمقًا مثل التغيير الاستراتيجي المستدام والقدرات الديناميكية، ما يُضيف بُعدًا نظريًا وتحليليًا غنيًا يمكن الاستفادة منه في الإطار المفاهيمي للدراسة.

مع ذلك، فإن بعض الدراسات ركزت على إدارة التغيير بشكل عام دون الدخول في تفصيل الاستراتيجيات المعتمدة (كما في دراسة ديالى أو الصناعات الغذائية الأردنية)، مما يُبرز الفرصة التي تقدمها الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال التمييز بين أنواع الاستراتيجيات (مثل التغيير القسري، التدريجي، التحويلي...) وقياس أثر كل منها بشكل منفصل على أبعاد الميزة التنافسية.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الدراسة الحالية تسير ضمن سياق بحثي غني وراسخ، لكنها في الوقت نفسه تحمل إضافة نوعية من خلال تركيزها على تحليل استراتيجيات التغيير كمتغير مستقل رئيسي، ومدى تأثيره التفصيلي على مؤشرات التنافسية، ما يُعزز قيمتها العلمية والتطبيقية.

الفصل الأول: الدراسة النظرية

تمهيد:

إدارة التغيير تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامة النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة. في ظل الظروف الاقتصادية المتسارعة والمتغيرة باستمرار، يجب على المؤسسات الاقتصادية أن تتبنى استراتيجيات فعّالة لإدارة التغيير كي تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية دائمة.

يسلط هذا الفصل الضوء على الجانب النظري الذي له علاقة بموضوع الدراسة والتركيز على أهم المفاهيم النظرية للتغيير وإستراتيجيات إدارة التغيير و مضامين الميزة التنافسية، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الاول: إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر إدارة التغيير من الموضوعات الحيوية في مجال إدارة الأعمال في العصر الحديث، حيث تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات مستمرة نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق، التقدم التكنولوجي، والتغيرات المستمرة في احتياجات العملاء. هذه التحديات تتطلب من المؤسسات القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية والداخلية لضمان إستمراريتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تتمثل إدارة التغيير في العملية المنظمة التي تهدف إلى مساعدة المؤسسات على التكيف مع التغيرات، سواء كانت هذه التغيرات في البيئة الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية أو التنظيمية.

الفصل الأول:.....

وقد ظهرت استراتيجيات إدارة التغيير كأداة أساسية لمساعدة المؤسسات في مواجهة هذه التحديات وتحقيق النجاح المستدام.

إن استراتيجيات إدارة التغيير تتنوع حسب نوع التغيير (التكنولوجي، التنظيمي، الثقافي، أو الاستراتيجي)، وتهدف إلى إحداث تحولات جذرية داخل هيكل المؤسسة، عملياتها، وثقافتها التنظيمية بما يتماشى مع التغيرات في بيئتها. وبناءً على هذه الاستراتيجيات، يمكن للمؤسسات تحسين مستوى الأداء، تطوير الابتكار، وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق. تشمل استراتيجيات إدارة التغيير أدوات وتقنيات متعددة، منها التواصل الفعال، التدريب والتطوير، إدارة الأزمات، وإشراك الموظفين في عمليات التغيير لضمان نجاحها. ومن خلال تبني هذه الاستراتيجيات، تستطيع المؤسسات تحسين قدراتها على التكيف مع التغيرات، مما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية وتحقيق التفوق في بيئة الأعمال.

لذا، تعتبر استراتيجيات إدارة التغيير جزءًا لا يتجزأ من عملية التحول المؤسسي، التي لا تقتصر على مجرد التكيف مع التغيرات، بل تشمل الابتكار، التطوير المستمر، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: الاستراتيجية التنظيمية وإدارة التغيير

الفرع الأول : مفهوم الاستراتيجية التنظيمية

تُعد الاستراتيجية التنظيمية أحد المفاهيم الأساسية في علم الإدارة الحديثة، لما لها من دور محوري في توجيه أنشطة المنظمة نحو تحقيق أهدافها في بيئة تتسم بالديناميكية والتعقيد. وقد برز هذا المفهوم بشكل واضح مع تنامي التحديات التنافسية والتغيرات المتسارعة في بيئات الأعمال، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة ليس فقط بالتخطيط للمدى القصير، بل بوضع تصورات استراتيجية شاملة تضمن لها البقاء والنمو والتميز.

تُعرف الاستراتيجية التنظيمية بأنها عملية شاملة ومخططة تقوم بها المنظمة من خلال مجموعة من الممارسات والأساليب والمناهج السلوكية والاستراتيجيات، بهدف تحويل أو نقل المنظمة من وضعها الحالي إلى واقع مستقبلي يعزز موقعها في السوق، فقد تعتبر سلسلة من الجهود والأنشطة التي تسعى إلى تعزيز قدرات المنظمة لمواجهة التحديات وحل المشكلات من خلال توظيف النظريات الإدارية والسلوكية، والجهود الجماعية، ومشاركة الموظفين¹.

وتُعرف الاستراتيجية التنظيمية بأنها "خطة طويلة المدى تحدد الوسائل والموارد التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها، وكيفية تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية"، وهي بذلك تمثل الإطار العام الذي يُوجّه القرارات والإجراءات على كافة المستويات الإدارية. وتركز الاستراتيجية التنظيمية على تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)، كما تهتم بتحديد الميزة التنافسية للمنظمة، سواء كانت قائمة على التكاليف، الجودة، الابتكار، أو الاستجابة السريعة للتغيرات.

¹Elmansori and Al-Hindawi, **The impact of organizational change strategies on competitive advantage in commercial banks in Al Bayda City-Libya**, International Journal of Finance & Banking Studies, Vol 11 No 1, France, 2022, p88.

ومن هنا، فإن بناء استراتيجية فعّالة يتطلب رؤية واضحة، ودعائم تنظيمية قوية تشمل الموارد البشرية والتكنولوجية، وثقافة تنظيمية مرنة قادرة على التكيف. ولا تقتصر الاستراتيجية على صياغة الأهداف، بل تمتد لتشمل التنفيذ والتقييم المستمر، مما يجعلها عملية تفاعلية تراقب المنظمة في كل مراحل نموها وتطورها.

تتسم بعدة خصائص رئيسية، منها:

- **الاستهداف:** يجب أن يكون للتغيير هدف واضح ومحدد وقابل للقياس، ومربوط بإطار زمني.
- **الواقعية:** لا بد أن يرتبط التغيير بالواقع العملي المحيط بالمنظمة، وأن يتم ضمن حدود مواردها وإمكاناتها.
- **التوافق:** أي وجود انسجام بين أهداف عملية التغيير واحتياجات ورغبات وطموحات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
- **الفعالية:** ينبغي أن تحقق إدارة التغيير أهداف المنظمة، وأن يكون لها دور واضح في ذلك.
- **المشاركة:** يجب أن تشارك جميع الأطراف وتتعاون من أجل إنجاح العملية، والتزام جميع قوى التغيير بها.

وتُعد الاستراتيجية حزمة من **الخطط والقرارات الفعالة** التي تستخدمها المنظمة من أجل استشراف المستقبل الذي تطمح لتحقيقه. أما استراتيجية التغيير فهي **تبني رؤية ذات أبعاد عميقة** واختيار تصور بعيد المدى يُمكن المنظمة من رسم آفاق مستقبلية واقعية¹.

الفرع الثاني: التغيير وإدارة التغيير

أولاً: التغيير

يُعد التغيير من المفاهيم الجوهرية في العلوم الإدارية، وقد تعددت التعريفات التي تناولته باختلاف وجهات النظر والمقاربات، إلا أن معظمها يلتقي في كونه عملية ديناميكية تهدف إلى الانتقال من وضع قائم إلى وضع جديد أكثر ملاءمة وتكيفاً مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وفيما يلي أبرز التعريفات التي وردت في الأدبيات²:

يُعرف بأنه "عملية تقوم على عدد من الإجراءات الإدارية المتعددة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر داخل المؤسسة، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي يتم من خلالها الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع جديد."

إن التغيير هو "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشكلات وتجديد عملياتها، من خلال تطوير شامل للمناخ التنظيمي السائد، مع التركيز بشكل خاص على فعالية جماعات العمل، ويتم ذلك بمساعدة خبير أو مستشار تغيير يعمل على إقناع أعضاء المؤسسة بالتغيير." هو "ظاهرة يصعب تجنبها، وهو استجابة مخططة أو غير مخططة من المؤسسات للضغوط الناتجة عن التقدم والتطور الفني، سواء في الماديات أو الأفكار، وهو تحرك ديناميكي ناتج عن الابتكارات المادية والفكرية، يحمل في طياته وعوداً وأحلاماً للبعث، وندماً وألماً للبعث الآخر، وفقاً للاستعداد الفني والإنساني للتعامل معه."

¹Ibid, p88.

²دراسة محمد سالم دينون، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على المصحات الخاصة، بمدينة سرت، مجلة جيل للعلوم التطبيقية والإنسانية، 2021، ص 319.

الفصل الأول:.....

بأنه "مجموعة من التغييرات التي يتبنى من خلالها الفرد أو المجتمع أو المؤسسة مجموعة جديدة من القيم والمعارف أو التقنيات، مقابل التخلي عن قيم ومعارف وتقنيات أخرى".

ثانياً: إدارة التغيير

تُعد إدارة التغيير من التوجهات الحديثة في الفكر الإداري التي أصبحت ضرورة حتمية تفرضها التغييرات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال. وتتمثل في ذلك النهج الإداري الذي يعمل على مراقبة وتحليل المؤشرات المحيطة بالمنظمة، وانتقاء تلك المؤثرة على نشاطها ووضعها ضمن أولوياتها، بهدف التكيف مع المستجدات وتحسين الأداء العام¹.

إدارة التغيير لا تقتصر على التعامل مع التحولات بشكل تلقائي، بل تعتمد على التخطيط والتنظيم المدروس لعمليات التغيير، لضمان الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أكثر فاعلية. وهي تعكس قدرة الإدارة على إعادة ترتيب الأنشطة والموارد لمواجهة أوضاع جديدة والاستفادة من الفرص المتاحة، مع تقليل الآثار السلبية المصاحبة للتغيير.

كما تُعنى إدارة التغيير باستخدام أفضل الأساليب والطرق الإدارية والسلوكية، من أجل تقليل مقاومة الأفراد للتغيير، وتحقيق الكفاءة في الأداء، بما يضمن انسجام الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية، ويُعزز من استمرارية المنظمة ونجاحها في بيئة متغيرة وديناميكية².

الفرع الثالث: مفهوم إستراتيجيات إدارة التغيير

تُعتبر إستراتيجيات إدارة التغيير أحد الفنون الإدارية الشاملة التي تُعنى بتوجيه كافة عناصر الكيان التنظيمي نحو تحقيق أهداف محددة، من خلال إحداث تحولات مدروسة تمس القيم، الاتجاهات، الميول، والهيكل التنظيمية داخل المؤسسة. وتُعد استراتيجيات متكاملة تستجيب للمتغيرات المستمرة في البيئة الاجتماعية، الثقافية، والاقتصادية، بهدف تمكين المؤسسة من التكيف مع التحديات وتحقيق التجديد المطلوب.

تركز إستراتيجيات إدارة التغيير على تغيير سلوك الأفراد داخل المنظمة من خلال إدخال أساليب جديدة لأداء الأعمال، عبر برامج تدريبية فعالة تسهم في تطوير القدرات والمهارات، وتعديل الاتجاهات نحو الأفضل، بما يخدم مصالح كل من الفرد والمؤسسة، ويساعد على مواكبة التطورات الحديثة.

وتُعتبر هذه العملية شاملة ومخططة على المدى الطويل، تهدف إلى تحويل المنظمة من حالة من الجمود أو الضعف إلى كيان أكثر فاعلية وكفاءة. ويُستجاب للتغيير من قبل القادة والإداريين بوسائل مختلفة، عبر اعتماد استراتيجيات متنوعة مثل: الاستراتيجية العقلانية القائمة على الإقناع والتفكير المنطقي، واستراتيجية التوعية الموجهة التي تركز على القيم والمعتقدات، بالإضافة إلى الاستراتيجية القسرية التي تعتمد على فرض التغيير باستخدام السلطة أو النفوذ³.

¹ نفس المرجع، ص 318.

² نفس المرجع، ص 319.

³ لمحسن أحمد الحضيرى، الإدارة التغيير: مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا للنشر والتوزيع، 2003، دمشق، سوريا.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية إدارة التغيير

إن اختيار الاستراتيجية النسب لعملية التغيير يتطلب مراعاة بضع العوامل بعين الاعتبار كي تتمكن من

الحصول على النتائج المراد الوصول إليها ومن أبرز هاته العوامل نذكر:¹

1. **الاستهدافية:** التغيير يجب أن يكون له هدف واضح ومحدد وقابل للقياس والتطبيق ومربوط بإطار زمني محدد.
2. **الواقعية:** يجب أن يرتبط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم ذلك وفق مواردها وامكانياتها.
3. **التوافقية:** أن يكون هناك توافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات المصلحة مع المنظمة
4. **الفاعلية:** يجب أن تسعى إدارة التغيير إلى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف المنظمة.
5. **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى مشاركة ونعاون كافة الاطراف ليكون العمل جماعيا ويلتزم به كافة قوى التغيير.
6. **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير ضمن القوانين والأنظمة والأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي يعمل فيه
7. **الرشد:** أي استخدام العقل ال ارشد في مقارنة تكاليف التسيير بالفوائد والمنافع المترتبة عليه، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد المترتبة على التغيير.
8. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** يجب ان يسعى التغيير في التأقلم والتكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة ويهدف إلى البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة.

المطلب الثالث: أنواع إستراتيجيات إدارة التغيير

تُعد استراتيجيات التغيير أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في إدارة التحول والتكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. ونظرًا لتعدد السياقات والظروف التي تواجهها المنظمات، ظهرت مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى إحداث التغيير بطريقة منهجية ومدروسة، بما يحقق الأهداف المرجوة ويقلل من مقاومة الأفراد داخل المؤسسة. وتتنوع هذه الاستراتيجيات من حيث طبيعتها ودرجة تدخلها، بين تلك التي تعتمد على الإقناع والعقلانية، وأخرى تستند إلى التوعية والتثقيف، في حين تلجأ بعض المنظمات إلى الأساليب القسرية عندما يكون التغيير ضرورة لا تحتمل التأجيل. وتكمن أهمية التعرف على هذه الأنواع في تمكين الإدارة من اختيار الاستراتيجية الأنسب وفقًا لطبيعة التغيير المطلوب وظروف المؤسسة، لذلك سوف يتم الاعتماد على أهم الاستراتيجيات الشائعة في الفكر الإداري والتي يمكن ذكرها في النقاط التالية: ¹

الفرع الأول: إستراتيجية الرشد والتطبيق العلمي

إستراتيجية الرشد والتطبيق العلمي على افتراضات عقلانية أن الناس تطبق ما يحقق مصالحهم إذا ما شرح ذلك لهم ويقوم هذا المدخل على استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد الأكثر الطرق كفاءة هو الذي سيسود، وإذا ما نظرنا إلى هذه الاستراتيجية للتغيير نجد أنها تعتبر أسلوبًا مثاليًا وتتجاهل تأثيرات فرض القوى على الأفراد .

الفرع الثاني: إستراتيجية التثقيف والتوعية

استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المؤسسات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه . فقد يكون في التغيير تهديد المصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، حيث يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وتنمية الولاء للتعبير المراد إحداثه، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه² .

الفرع الثالث: إستراتيجية القوة القسرية: إستراتيجية القوة القسرية وفقا لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات

1محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 36.
2نفس المرجع، ص36.

والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير¹.

الفرع الرابع: استراتيجية المشاركة

هنا يتم السماح لممثلين عن المجموعات التي سوف تتأثر بالتغيير بالمشاركة في وضع أهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه، وهذه الاستراتيجية تعتبر من أكثر الاستراتيجيات فعالية في التخفيف من مقاومة التغيير.

على الرغم من أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية وهذا نظرا الارتباط التغيير بطبيعة الموقف، والظروف هي التي تحدد ذلك. كما يمكن المزج بين أكثر من إستراتيجية وتطبق في الميدان، كما أن هناك ظروفًا تستدعي ضرورة استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير.²

1 نفس المرجع، ص36.

2 نفس المرجع، ص36.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

في عالم الأعمال الحديث الذي يتسم بالتنافسية الشديدة وسرعة التغير، تسعى المؤسسات إلى التميز والبقاء في طليعة السوق من خلال امتلاك عناصر تفوق تميزها عن منافسيها. ومن هنا تبرز الميزة التنافسية كعنصر جوهري يحدد قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح والاستمرارية. فالمنظمات التي تمتلك ميزة تنافسية تستطيع تقديم قيمة فريدة لعملائها، سواء من خلال جودة المنتجات، أو انخفاض التكاليف، أو الابتكار، أو قوة العلامة التجارية. إن بناء ميزة تنافسية والمحافظة عليها يتطلب فهماً عميقاً للسوق والمنافسين واحتياجات العملاء، بالإضافة إلى استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد وتنمية القدرات الداخلية. وبالتالي، تعتبر الميزة التنافسية مفتاح التفوق الاستراتيجي، وأداة أساسية لتحقيق الأهداف طويلة المدى في بيئة متغيرة وديناميكية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تُعد الميزة التنافسية من المفاهيم المحورية في علم الإدارة والإستراتيجية، إذ تمثل العنصر الذي يُمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها في السوق من خلال تقديم قيمة فريدة يصعب تقليدها أو تجاوزها. تنشأ هذه الميزة من استغلال الموارد والإمكانات بطريقة فعالة ومبتكرة، بما يسمح بتحقيق أداء أفضل، سواء من حيث الجودة، التكلفة، أو رضا العملاء. وفي ظل بيئة الأعمال المتغيرة، لم يعد امتلاك منتج أو خدمة متميزة كافياً، بل أصبح من الضروري تطوير ميزة تنافسية مستدامة تضمن بقاء المؤسسة في موقع الريادة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية على المدى الطويل. لذلك، لا يتفق المفكرون والعلماء على مفهوم واحد للميزة التنافسية، نظراً لاختلاف مرجعياتهم وممارساتهم العملية. حيث يولي **الاقتصاديون** اهتماماً بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية على مستوى **الاقتصاد الوطني** ككل، بينما ينصب اهتمام **رواد إدارة الأعمال** على دراسة التنافسية داخل **المؤسسات أو الصناعات**. وفي هذا السياق، يُعد **مايكل بورتر** من أبرز المفكرين الذين وضعوا نظرية الميزة التنافسية، حيث قام بتصميم نموذج لقياسها يعتمد على المتغيرات الجزئية في الاقتصاد. وكان بورتر يرى أن التنافس الحقيقي يحدث بين **المؤسسات نفسها**، وليس فقط بين الدول أو الاقتصادات.

تعرف الميزة التنافسية على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.¹

¹علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص104.

الميزة التنافسية

كما أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.¹

كما تعرف الميزة التنافسية على أنها الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة اتباعها استراتيجية معينة للتنافس.²

تعريف الميزة التنافسية من طرف هيئة التجارة والصناعة البريطانية على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.³

والمقصود من هذا التعريف أن الميزة التنافسية لها امكانية واسعة في إنتاج مختلف السلع والخدمات وذلك حسب أذواق المستهلكين و رغباتهم ويجب أن تكون بسعر يتناسب مع مداخيلهم، ليتم ايصالها في الوقت المتفق عليه حتى تضمن زيادة انتاجيتها .

كما عرفها (بورتر) على أنها: "القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج العوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة".⁴

و عرفت الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسها تقليدها ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلفة مقارنة بمنافسيها، أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز.⁵

كذلك تعرف على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما التفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصاً أو مؤسسة أو دولة، والهدف هو الفوز ولكي تكون المؤسسة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الولاء، أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة.⁶

من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نعرف **الميزة التنافسية** على أنها ذلك المورد الفريد، أو المهارة، أو التقنية التي تملكها المؤسسة، والتي تمكّنها من تقديم قيم ومنافع مضافة للعملاء تفوق ما يقدمه المنافسون، مما يخلق انطباعاً إيجابياً لدى العملاء ويؤكد تميز المؤسسة واختلافها في السوق. وتتبع هذه الميزة من قدرة المؤسسة على اكتشاف أو ابتكار أساليب جديدة وأكثر فعالية في

¹M.Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48

²نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

³سعيدة بوسعدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة

الجزائر 3، المجلد 14 العدد التاسع عشر، 2018، ص 290.

⁴Michel porter, L'Avantage concurrentiel, traduit de l'américain par : Philippe de Lavergne, Dunod, France, 1999, pp

7-8.

⁵سمية بوران، ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الاكاديمي الأردن الطبعة الأولى، 2016، ص 98.

⁶عز الدين علي السويسي نعمة عباس الخفاجي الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الايام للنشر والتوزيع الاردن ، 2014، ص،ص: 70-71.

الميزة التنافسية

أداء الأعمال، ومن ثم تجسيدها ميدانياً بصورة تضمن تحقيق التفوق والاستمرارية. كما تتحقق الميزة التنافسية عند اتباع المؤسسة لإستراتيجية تنافسية فعّالة تمنحها موقعاً أقوى مقارنةً بمنافسيها، وتجعل عروضها أكثر جاذبية في نظر العملاء الذين يدركون ويفضّلون هذا التميز بسبب ما يحققه لهم من منافع وقيم ملموسة، كما أن الميزة التنافسية في التقنية التي تتنافس فيها مؤسسة ضد مؤسسة أخرى وذلك من أجل التفوق والوصول إلى درجات أعلى من النجاح بناء على عدة شروط لتحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

تنوع الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها وفقاً لطبيعة السوق والاستراتيجية المتبعة، ويمكن تلخيص أبرز هذه الأنواع في ثلاث فئات رئيسية، كما حددها مايكل بورتر، وهي: قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز¹.

الفرع الأول: ميزة قيادة التكلفة

تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات بجودة مقبولة وبأقل تكلفة ممكنة مقارنةً بالمنافسين. ويتم تحقيق ذلك من خلال تحسين كفاءة العمليات، الاستفادة من وفورات الحجم، أو اعتماد تقنيات إنتاج منخفضة التكاليف. وتُعد هذه الميزة فعّالة في الأسواق الحساسة للأسعار، حيث يكون العملاء أكثر ميلاً لاختيار المنتجات الأرخص.

الفرع الثاني: ميزة التميز

تعتمد على تقديم منتجات أو خدمات ذات خصائص فريدة أو قيمة مضافة لا يستطيع المنافسون توفيرها بسهولة. يمكن أن يظهر هذا التميز في الجودة العالية، التصميم، الابتكار، العلامة التجارية، أو خدمة العملاء. وتهدف هذه الميزة إلى بناء ولاء العملاء، حتى وإن كان سعر المنتج أعلى من مثيله في السوق، وذلك بسبب القيمة التي يشعر العميل بالحصول عليها.

الفرع الثالث: ميزة التركيز

تقوم على استهداف شريحة سوقية محددة أو فئة معينة من العملاء، وتقديم منتجات أو خدمات تلبي احتياجاتهم بشكل أكثر دقة من باقي المنافسين. ويمكن أن تكون ميزة التركيز قائمة على التكلفة أو التميز، ولكن في نطاق سوقي ضيق، مما يمنح المؤسسة فرصة لفهم تلك الفئة بشكل أعمق وتقديم حلول متخصصة لها².

وإلى جانب هذه الأنواع الثلاثة الأساسية، يمكن الحديث أيضاً عن الميزة التنافسية المستدامة، وهي الميزة التي يصعب على المنافسين تقليدها أو اللحاق بها، وغالباً ما تكون قائمة على موارد

¹M. Porter, *Op-cit*, P 85.

²Ibid, P 152.

الميزة التنافسية

فريدة مثل المعرفة التنظيمية، التكنولوجيا المتقدمة، العلاقات القوية مع العملاء، أو براءات الاختراع.

المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية

تتمتع الميزة التنافسية بالعديد من الخصائص التي تمكن المنظمة من التفوق في السوق وتحقيق استدامة في الأداء التنافسي. من أبرز هذه الخصائص¹:

1. نسبية وليست مطلقة:

الميزة التنافسية هي نسبية، حيث تتحقق بالمقارنة مع المنافسين، وليست مطلقة. بمعنى أن المنظمة قد تكون متميزة في مجال ما مقارنة بمنافسيها، ولكن هذه الميزة قد تكون غير ذات فاعلية إذا تغيرت ظروف السوق أو ظهر منافس قوي.

2. التفوق والأفضلية:

الميزة التنافسية تؤدي إلى تحقيق التفوق على المنافسين في السوق، مما يمنح المنظمة أفضلية في مجالات محددة، مثل السعر، الجودة، أو الابتكار.

3. تنشأ من داخل المنظمة:

تتبع الميزة التنافسية من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها، سواء من خلال العمليات الداخلية، الثقافة المؤسسية، أو الابتكارات التقنية. هذا يعني أن المنظمة هي التي تخلق الميزة التنافسية، ولا تُكتسب من الخارج.

4. تعكس كفاءة المنظمة:

تتبع الميزة التنافسية في كفاءة المنظمة في أدائها لأنشطتها أو في القيمة المقدمة للمشتري، أو في كلاهما. إذ يمكن أن تكون الكفاءة في الإنتاج، التسويق، أو الخدمات، ما يساهم في تميز المنتجات أو الخدمات.

5. استدامة الميزة:

الميزة التنافسية تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها أو تجديدها. إذا تم استثمار الموارد بشكل جيد في تحسين هذه الميزة، فإنها تُعد أكثر استدامة، مما يساعد المنظمة على التميز لفترة أطول.

6. التأثير على الزبائن:

يجب أن تؤدي الميزة التنافسية إلى تأثير إيجابي على الزبائن، حيث يُدرك العملاء أفضلية المنتجات أو الخدمات المقدمة مقارنة بما يقدمه المنافسون. هذه الإدراكات تساهم في بناء ولاء العملاء وتعزيز مكانة المنظمة في السوق.

المطلب الرابع: أبعاد ومصادر الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة إلى تحقيق التميز والاستمرار في السوق من خلال تبني استراتيجيات فعالة تمنحها ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها. ولا تقتصر

¹ يحي القحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي - مدخل التحقيق الغير التنافسية، دار المناهج النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019، ص100.

الميزة التنافسية

الميزة التنافسية على عنصر واحد فقط، بل تتجلى من خلال مجموعة من الأبعاد الجوهرية التي تُشكّل الأساس في تحديد قدرة المؤسسة على تقديم قيمة مضافة لعملائها. وتشمل هذه الأبعاد: الكلفة، الجودة، والمرونة، حيث يلعب كل منها دوراً محورياً في دعم الأداء المؤسسي وتعزيز موقع المنظمة في السوق.

يُعدُّ بُعد الكلفة أداة مهمة لخفض الأسعار وجذب شريحة أوسع من العملاء، بينما يركز بُعد الجودة على تلبية توقعات العملاء وتحقيق رضاهم المستدام، في حين يعكس بُعد المرونة قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في رغبات السوق والبيئة التنافسية. إن فهم هذه الأبعاد وتكاملها بشكل فعّال يُمثل مدخلاً رئيسياً لتحقيق التميز الاستراتيجي والاستجابة الفعّالة لتحديات السوق المتغيرة.

الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية

أولاً: بُعد التكلفة

يمثل خفض التكاليف أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الشركات الساعية إلى توسيع حصتها السوقية وتحقيق التفوق في بيئة تنافسية شديدة. فالمؤسسات التي تعتمد على استراتيجية قيادة التكلفة تسعى إلى تقديم منتجاتها بأسعار أقل من تلك التي يقدمها المنافسون، مما يمنحها ميزة في جذب العملاء ذوي الحساسية للأسعار. حتى المؤسسات التي لا تعتمد مباشرة على الكلفة كميزة رئيسية، فإنها تسعى دائماً إلى تقليل التكاليف التشغيلية لتعزيز قدرتها التنافسية.

وتُحقق المؤسسات ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للطاقات الإنتاجية المتاحة، والتحسين المستمر في جودة المنتجات، والابتكار في التصميم، إضافة إلى تطوير تقنيات العمليات الإنتاجية. وتعد هذه العوامل مجتمعة أساساً مهماً في خفض التكاليف، وتمكين الإدارة من دعم وتنفيذ استراتيجية قيادة التكلفة بكفاءة. كما تسعى إدارة العمليات إلى تقليل تكلفة الإنتاج مقارنةً بالمنافسين، بهدف طرح منتجات بأسعار تنافسية تدعم تميز المؤسسة في السوق.¹

ثانياً: بُعد الجودة والمرونة

تُعدُّ الجودة من أبرز أبعاد الميزة التنافسية التي تركز عليها المؤسسات الراغبة في الحفاظ على رضا العملاء وكسب ولائهم. فالجودة تعني قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات واحتياجات العملاء، من حيث الأداء والمواصفات المعلنة أو المتوقعة. ويبحث الزبائن عادة عن المنتجات التي تحقق لهم القيم التي يتطلعون إليها، والتي يتم الإعلان عنها أو التعرف عليها من خلال التجربة.

ومن هذا المنطلق، فإن المؤسسات التي تفشل في تقديم منتجات تتسم بالجودة المطلوبة، لن تتمكن من الصمود أمام المنافسين أو المحافظة على بقائها في السوق. لذلك، تعتبر الجودة من العوامل الحاسمة في كسب ثقة العملاء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

¹Porter, M. E, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Pres, 1985, p4.

تُعتبر المرونة من الأبعاد الاستراتيجية الهامة التي تمكن المؤسسة من التكيف بسرعة مع المتغيرات في بيئة العمل، خاصة في ما يتعلق بتغيرات تصميم المنتجات ومتطلبات العملاء. وتشير المرونة إلى قدرة المنظمة على تعديل عملياتها الإنتاجية وفقاً للظروف المتغيرة، سواء من حيث الكيف أو الكم أو التوقيت.

- وتتجلى مرونة المؤسسة في أربعة جوانب رئيسية¹.
- **مرونة المنتج:** وتعني القدرة على تطوير منتجات جديدة أو إدخال تعديلات على المنتجات الحالية.
- **مرونة المزيج:** وتشير إلى قدرة المؤسسة على إنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات لتلبية مختلف أذواق العملاء.
- **مرونة الحجم:** وهي قدرة المؤسسة على تعديل حجم الإنتاج وفقاً لحجم الطلب أو ظروف السوق.
- **مرونة التسليم:** وتدل على القدرة على تعديل توقيتات تسليم المنتجات بما يتماشى مع رغبات العملاء ومتطلبات السوق

ثالثاً: بُعد التسليم والإبداع

يُعتبر بُعد التسليم من العناصر الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق، حيث يركز هذا البُعد على تقليل الفترات الزمنية اللازمة لتصميم المنتجات وتقديمها للعملاء بأسرع وقت ممكن. تُعد السرعة في التسليم وتحقيق المواعيد المحددة من أولويات الشركات التي تسعى إلى تميز في هذا المجال. يشتمل بُعد التسليم على ثلاث أسبقيات رئيسية تتعلق بالوقت، وهي: **سرعة التسليم، التسليم في الوقت المحدد، و سرعة تطوير المنتجات**. تلك الأبعاد تعمل على تعزيز قدرة الشركة على تقديم منتجاتها بأقصى سرعة مع الالتزام بالمواعيد، مما يعزز مكانتها التنافسية في السوق². كما يُعد الإبداع أحد الأبعاد الحديثة للميزة التنافسية التي أضافها بعض الكتاب والباحثين. يتفاوت تعريف الإبداع بين مختلف الباحثين، حيث يُعرفه (Mead) على أنه "العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد ويؤدي إلى إنتاج شيء جديد". أما (Scott) فيعرّفه على أنه "نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار وتطبيقها".

من خلال الإبداع، يمكن للمنظمات تحقيق عدة مزايا، أبرزها³:

- **مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج، بالإضافة إلى تعزيز القدرة على زيادة المبيعات.**
- **تحسين بيئة العمل وتقليل الحوادث أو المشكلات داخل بيئة العمل.**
- **إيجاد حلول مبتكرة للتحديات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة المشكلات.**

¹Ibid, pp, 4-13.

²Ibid, pp:10-13

³Ibid, pp:8-9

- تطوير أساليب وطرق الإنتاج والتوزيع لتحقيق مستويات أفضل من الكفاءة والفعالية في جميع الأنشطة المؤسسية.
- كسب التفوق التنافسي عبر تقليل التكاليف الرأسمالية والتصنيعية من خلال الابتكار في العمليات. القدرة على التكيف السريع مع التغيرات والتطورات، بالإضافة إلى تقديم منتجات جديدة.
- تحسين إنتاجية المنظمة من خلال تحسين كفاءة وفاعلية الأداء، وتحقيق الأهداف باستخدام الموارد والطاقات بطريقة اقتصادية.
- تحقيق منافع للمبدعين في المنظمة، مثل المكافآت المادية والمعنوية التي تُقدم للأفراد الذين يطرحون أفكارًا إبداعية تُساهم في تحسين أداء المؤسسة.

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

- تعد مصادر الميزة التنافسية هي الركائز الأساسية التي تبني عليها المؤسسات استراتيجياتها التنافسية، فهي تمثل العناصر الجوهرية التي تتيح لها تقديم قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها أو مجاراتها.
- تتنوع هذه المصادر لتشمل الموارد المادية والبشرية، القدرات التنظيمية، المعرفة، الابتكار، التكنولوجيا، والسمعة السوقية، بالإضافة إلى العلاقات مع العملاء والموردين. كما تُصنف إلى مصادر داخلية تتبع من داخل المنظمة، وأخرى خارجية ترتبط بمكانتها في السوق وبيئة الصناعة.
- إن التعرف على هذه المصادر وفهم كيفية استثمارها يُمكن المؤسسات من بناء ميزة تنافسية مستدامة تحقق التفوق في الأداء وتدعم موقعها في السوق على المدى الطويل. ومن هنا تبرز أهمية تحليل مصادر الميزة التنافسية كمدخل استراتيجي لأي منظمة تسعى لتحقيق الريادة في بيئة أعمال ديناميكية ومعقدة.
- نسعى من خلال هذا المطلب إلى ذكر أهم مصادر الميزة التنافسية في النقاط التالية:

أولاً: الكفاءة

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.¹

ثانياً: الزمن (Time)

¹ العياشي زرزار، كريمة عياد استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار الصفاء للنشر و التوزيع الأردن الطبعة الأولى، 2016، ص 184.

الميزة التنافسية

يُعتبر الوقت أحد أهم المصادر الحديثة للميزة التنافسية، خاصة في مجال إدارة الإنتاج والخدمات. فالقدرة على الوصول إلى الأسواق أو الزبائن بشكل أسرع من المنافسين تمنح المؤسسة تفوقًا واضحًا. ويمكن تلخيص عناصر المنافسة على أساس الزمن فيما يلي¹:

- تقليص الزمن اللازم لتقديم المنتجات الجديدة إلى السوق، عبر تسريع دورة حياة المنتج؛
- تقليل زمن التصنيع، بما يضمن دورة إنتاج أقصر؛
- تخفيض زمن الدورة الخاصة بالزبائن، من خلال تحسين الاستجابة لطلباتهم؛
- الالتزام بجدول زمنية دقيقة وثابتة لتسليم المكونات في العمليات الإنتاجية.

ثالثًا: المعرفة (Knowledge)

تُعد المعرفة من الموارد الإستراتيجية المحورية التي تُسهم في بناء القيمة داخل المؤسسة. إن الاستخدام الفعّال للمعرفة وتسييرها بشكل استراتيجي يمكّن المؤسسات من تطوير قدراتها وتحقيق التفوق التنافسي. فالمعرفة ليست فقط موردًا داخليًا، بل هي أداة يمكن توظيفها بسهولة في الابتكار، حل المشكلات، وتحسين القرارات، مما يجعلها عنصرًا أساسيًا في بناء واستدامة الميزة التنافسية².

رابعًا: الجودة (Quality)

تُعد الجودة أحد الأبعاد الجوهرية في التميز التنافسي، حيث لم تعد مقتصرة على الجانب الفني أو الإنتاجي فحسب، بل امتدت لتشمل النواحي التخطيطية، التنفيذية، والوظيفية. فالجودة العالية تعني تلبية توقعات الزبائن وتجاوزها، مما يساهم في بناء ولاء طويل الأمد وتعزيز صورة المؤسسة في السوق³.

خامسًا: الإبداع والابتكار (Creativity & Innovation)

تمنح الإبداع والابتكار المؤسسات القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية، عبر تطوير منتجات وخدمات جديدة أو تحسين العمليات الداخلية. تسعى المؤسسات الحديثة لتعزيز قدراتها الإبداعية من خلال التحالفات، الشراكات، والاندماجات بهدف الحصول على المعرفة والتكنولوجيا الحديثة⁴.

من خلال هذه النقاط تمثل مصادر الميزة التنافسية الأساس الذي تركز عليه المؤسسات لتحقيق التفوق في بيئة أعمال معقدة وديناميكية. إذ أن الاعتماد على عناصر مثل الزمن، المعرفة، الجودة، والإبداع لم يعد خيارًا بل ضرورة استراتيجية، حيث تساهم هذه المصادر في تقديم قيمة مضافة للزبائن، وتعزز قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات والتحديات المستمرة.

¹رتيبة تحاسبية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية التنافسية للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة الماجستير

منشورة)، كلية علوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2003، ص: 58-59.

²طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون الأردن الطبعة الأولى 2015، ص 13.

³أكرم محمد الطويل، أحمد عولي حسن عمر أغياء، إدارة اللوجستك والمزايا التنافسية، دار جريب للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص: 70-71.

⁴خالد خالفي، التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر، 2014، ص 193.

الميزة التنافسية

فاستغلال الوقت بفعالية، وتسيير المعرفة كأصل استراتيجي، وضمان جودة عالية، وتبني ثقافة الابتكار، جميعها مكونات تُمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها، مما يضمن لها البقاء والنمو في الأسواق المستهدفة.

المبحث الثالث: أثر استراتيجيات التغيير على تحقيق الميزة التنافسية

تُعد استراتيجيات التغيير أحد المحركات الأساسية لتجديد المنظمة وتكيفها مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية، وبالتالي فهي تلعب دورًا محوريًا في بناء وتعزيز الميزة التنافسية. فالمؤسسات التي تتبنى استراتيجيات تغيير فعالة، سواء على مستوى الهيكل التنظيمي أو العمليات أو الثقافة المؤسسية، تكون أكثر قدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات السوقية، واحتياجات الزبائن، والتطورات التكنولوجية.

إن التغيير الموجه بشكل استراتيجي يمكن أن يسهم في تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، تسريع دورة الإنتاج، وزيادة الابتكار تؤدي إلى تميّز تنافسي يصعب تقليده. كما أن التغيير المستند إلى التحليل والتخطيط السليم يعزز قدرة المنظمة على استغلال مواردها بفعالية أكبر، مما يُمكنها من تقديم قيمة مضافة للعملاء وتحقيق موقع ريادي في السوق.

المطلب الأول: إدارة التغيير و الميزة التنافسية

إن كل من مصطلحي التغيير والمنافسة تولد نتيجة الصراع المحتدم بين المؤسسات في مجال الأعمال الاقتصادية وسعيها للحصول على أكبر حصة سوقية وتحقيق أفضل المبيعات، لذا وجب علينا التفريق بين المصطلحين - .فالتغيير هو إيجاد بديل للوضع الراهن عن طريق محوه وتثبيت آخر جديد، أو عن طريق تطويره فقط أما الميزة التنافسية فهي عبارة عن خلق المؤسسة لأي شيء يميزها أو يميز منتجاتها على منتجات المنافسين

الفرع الأول: علاقة إدارة التغيير بالميزة التنافسية

باعتبار أن المؤسسة تعمل في بيئة تمتاز بالتعقيد والديناميكية، وهو ما يتطلب منها القيام بالتغيير المستمر والتحليل الدائم للبيئة التي تنشط فيها، ورصد الفرص واستغلالها، وتجنب التهديدات ومواجهتها. هذا التغيير المستمر يتضح من خلال الإجراءات والتعديلات المستمرة

على نشاط المؤسسة التي تقوم بها إدارة التغيير، حيث أن هذا الأخير يكسب للمؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية في مجال نشاطها، بالإضافة إلى كسب ولاء الزبائن والذي يتأتى عن طريق تلبية احتياجاتهم ورغباتهم، أو عن طريق تخفيض السعر وتحقيق أكبر حصة سوقية وأكبر المبيعات.

الفرع الثاني: أثر إستراتيجيات التغيير على تحقيق الميزة التنافسية

تعتبر إدارة التغيير من الأدوات الأساسية التي تمكن المؤسسات من تعزيز الميزة التنافسية في ظل بيئة أعمال سريعة التغيير. من خلال تنفيذ تغييرات استراتيجية في مجالات متعددة، مثل تكنولوجيا العمليات، البحث والتطوير، وإدارة الجودة الشاملة، يمكن للمؤسسات تحسين مرونتها وابتكارها، مما يساهم في رفع قدرتها على التكيف مع التحديات والمنافسة.

يمكن ذكر هذا التأثير من خلال النقاط المهمة التالية:¹

1. **تكنولوجيا العمليات:** تمكن المؤسسة من تحسين إنتاجها بسرعة ومرونة، وهو ما يعزز قدرتها التنافسية في مواجهة التغييرات السريعة في الطلب والأسواق.
2. **البحث والتطوير:** يفتح أفقاً للابتكار المستمر، حيث أن الاستثمار في الابتكار يمكن أن يكون بمثابة محرك رئيسي لخلق منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتجددة.
3. **إدارة الجودة الشاملة:** تعد حجر الزاوية في تحسين العمليات الداخلية، مما يساهم في تقديم منتجات ذات جودة عالية وأسعار تنافسية، وبالتالي تحسين السمعة وزيادة الحصة السوقية.
4. **استكشاف الأسواق الخارجية:** يتطلب تحولاً في الاستراتيجيات التقليدية، مما يدفع المؤسسة نحو التوسع والبحث عن فرص جديدة للنمو، وهو ما يعزز قدرتها التنافسية في أسواق جديدة.
5. **التطور التكنولوجي:** يتطلب إدارة تغيير مستمرة لتحديث الأنظمة الداخلية والتأكد من أن التقنيات المستخدمة تساهم في رفع الكفاءة وتقليل التكاليف.
6. **تطوير نظم المعلومات:** يسمح بتدفق البيانات بشكل أفضل وأسرع، مما يساهم في اتخاذ قرارات سريعة وفعالة تدعم التكيف مع المتغيرات الخارجية.
7. **تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق:** يضمن أن المؤسسة تتمتع بقوى عاملة قادرة على التفاعل مع التغييرات السريعة في بيئة العمل، مما يعزز من قدراتها التنافسية.

نقرش عائشة، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبلدية، مذكرة ماجستير، التخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2007. (بتصرف)

8. **اليقظة التنافسية:** تلعب دورًا كبيرًا في إدارة التغيير، من خلال مراقبة البيئة التنافسية باستمرار وتحليل التوجهات الجديدة، مما يعزز قدرة المؤسسة على تعديل استراتيجياتها بما يتناسب مع احتياجات السوق.

إذن، إدارة التغيير ليست مجرد تعديل أو تحديث داخلي، بل هي عملية استراتيجية تساهم في تحسين الأداء والتفاعل مع البيئة التنافسية، مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الثاني: إستراتيجيات التغيير والميزة التنافسية

تعدّ إستراتيجيات إدارة التغيير واحدة من أهم العوامل الأساسية لتحقيق التميز والنجاح في بيئة الأعمال المتقلبة. في ظل التغييرات السريعة والمستمرة في احتياجات العملاء والتطورات التكنولوجية، أصبحت إدارة التغيير ضرورة أساسية لاستمرار وازدهار المؤسسات. حيث تتجاوز إدارة التغيير مجرد تطبيق تقنيات وأدوات معينة لتصبح جزءًا لا يتجزأ من ثقافة العمل التي تشجع على التكيف والابتكار، وتسهم في مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تعتمد إدارة التغيير في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في النقاط التالية: ¹

1. تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

- يشمل فهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة.
- تحديد توقعات واحتياجات العملاء بدقة.
- متابعة اتجاهات السوق والتطورات التكنولوجية.

2. تحديد الفجوات والفرص:

- يتطلب تحديد الفجوة بين الأداء الحالي للمؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.
- استكشاف الفرص المتاحة لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

3. وضع خطط عمل مناسبة:

- يتضمن تطوير خطط عمل مفصلة لتحديد الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة.
- ضمان مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط.

– وضع مؤشرات أداء رئيسية لمتابعة تطور عملية التغيير.

4. تبني استراتيجيات تنافسية مبتكرة:

– التركيز على العملاء من خلال فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم بدقة.

– تحسين كفاءة العمليات وخفض التكاليف مع الحفاظ على جودة المنتجات والخدمات.

– تبني أحدث التقنيات لتقديم تجارب فريدة للعملاء.

– الاستثمار في تطوير مهارات وقدرات الموظفين لتعزيز الإبداع.

5. التكامل كعنصر أساسي:

– ضمان توافق إدارة التغيير مع جميع استراتيجيات المؤسسة.

– خلق بيئة عمل تشجع على التعاون والتواصل بين الإدارات والأقسام.

6. التركيز على النتائج:

– قياس تأثير التغيير على أداء المؤسسة بشكل مستمر.

– تعديل استراتيجيات التغيير بانتظام لتحقيق الأهداف المرجوة.

ما يمكن استنتاجه، أن استراتيجيات إدارة التغيير هي عملية مستمرة تتطلب تبني ثقافة التكيف والابتكار لتحقيق تميز استراتيجي يمنح المؤسسة ميزة تنافسية ريادية في سوقها المستهدف. هذه العملية تلعب دورًا محوريًا في تطوير واستدامة النجاح المؤسسي على المدى الطويل.

خلاصة الفصل النظري:

يُعدّ تحقيق **الميزة التنافسية** هدفًا إستراتيجيًا تسعى إليه المؤسسات في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع، وزيادة حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي المتسارع. وقد تبين من خلال هذا الفصل أن الميزة التنافسية تمثل قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها عبر تقديم قيمة مضافة يصعب تقليدها، سواء من خلال خفض الكلفة، أو التميز في الجودة، أو الابتكار.

تنقسم **الميزة التنافسية** إلى عدة أنواع، أبرزها: ميزة الكلفة المنخفضة، ميزة التميز، وميزة التركيز، وتتميز بمجموعة خصائص أهمها: الاستمرارية، التفرد، الصعوبة في التقليد، وتحقيق قيمة ملموسة للعملاء.

كما نشير إلى أن الميزة التنافسية تتجسد من خلال **عدة أبعاد**، مثل: الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والإبداع. وتنبع هذه الأبعاد من **مصادر متعددة** داخل المؤسسة، كالموارد البشرية، التكنولوجية، المعرفة، السرعة، وثقافة الابتكار.

وفي ظل التغيرات البيئية المتواصلة، تظهر **استراتيجيات التغيير** كوسيلة فعالة لتعزيز هذه الميزة، إذ تسهم إدارة التغيير في تكيف المؤسسة مع التحديات، عبر تطوير الهياكل التنظيمية، تحديث التكنولوجيا، تغيير ثقافة العمل، وتعزيز القيادة.

وقد أظهرت الدراسات أن نجاح استراتيجيات التغيير يعتمد على مشاركة العاملين، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وضع خطط محكمة، وتكامل الجهود بين مختلف أقسام المؤسسة. وعليه، فإن إدارة التغيير لم تعد مجرد استجابة ظرفية، بل أصبحت ركيزة استراتيجية لتحقيق التميز والاستدامة التنافسية.

الفصل التطبيقي

دراسة تطبيقية بمؤسسة بريد الجزائر
ولاية برج بوعرييج

تمهيد:

بعد الانتهاء من إعداد الجانب النظري، سوف يقوم الباحثان باستعمال واستغلال الجانب النظري في إجراء دراسة تطبيقية على مؤسسة بريد الجزائر لولاية برج بوعرييرج (34 فرع)، بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات الموضوعية كإجابات مسبقة عن هذه الإشكالية والتأكد من صحتها عن عدمها.

في البداية سيتم تحديد الإطار المنهجي الذي يحدد منهج ومتغيرات الدراسة، الطريقة المعتمدة في اختيار هذا المجال، توضيح الأدوات والأساليب العلمية الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات والاختبارات الإحصائية المستخدمة في عملية التحليل، توضيح مجتمع الدراسة، منهجية تصميم الاستبيان وطريقة ترميزه.

بعدها نتطرق إلى عرض الوصف الإحصائي لمحاوور الاستبيان، بدءاً بعرض وتحليل المعلومات العامة وتحليل محاوور الدراسة، في الأخير نقوم باختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة. يشمل هذا الفصل على المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمحاوور الدراسة

المبحث الرابع: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

تُعد مؤسسة بريد الجزائر (Algérie Poste) إحدى أهم المؤسسات الوطنية الحيوية في الجزائر، حيث تلعب دوراً استراتيجياً في تقديم خدمات بريدية ومالية متكاملة للمواطنين. تأسست هذه المؤسسة عقب الإصلاحات الاقتصادية

والإدارية التي شهدتها البلاد، وقد أصبحت منذ ذلك الحين ركيزة أساسية في تسهيل التواصل ونقل المعلومات والمعاملات المالية عبر كافة ولايات الوطن. تقدم مؤسسة البريد الجزائر خدمات متنوعة تشمل إرسال واستقبال الرسائل والطرود، إضافة إلى خدمات مالية من بينها الحسابات البريدية الجارية (CCP)، وتحويل الأموال، ودفع الفواتير. كما تسعى المؤسسة بشكل مستمر إلى تحديث بنيتها التحتية واعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة لتقديم خدمات أكثر جودة وسرعة.

وتحظى المؤسسة بثقة واسعة لدى المواطنين نظراً لدورها الكبير في تسهيل الحياة اليومية، خاصة في المناطق الريفية والنائية، مما يجعلها فاعلاً محورياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة بريد الجزائر

مؤسسة بريد الجزائر حالياً هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) منبثقة من إعادة تنظيم وزارة البريد و المواصلات سابقا و التي أصبحت اليوم تعرف باسم وزارة البريد و المواصلات السلكية واللاسلكية في إطار عصر قطاع البريد وفقا للقانون رقم 03-2000 بتاريخ 05 أوت 2000 والمعدل للقواعد العامة و المتعلقة بالبريد والمواصلات و المرسوم التنفيذي رقم 02/43 الصادر بتاريخ 14 جانفي 2002 و الحامل لتأسيس مؤسسة بريد الجزائر في ظرف ازدادت و تنوعت فيه طلبات الزبون و التقدم الذي عرفته التكنولوجيا المعلوماتية ، فلقد شرعت مؤسسة بريد الجزائر في تطبيق سياسة التقنية المبنية على أسس استعمال التكنولوجيات الحديثة، التي تفتح مجالا معتبرا لعرض أحدث التطور الفعلي على كافة الأصعدة .

حيث تتكون مؤسسة بريد الجزائر من 08 مديريات جهوية و 58 وحدة ولائية وأكثر من 3271 مكتب ويشغل ضمن هذه المؤسسة حوالي 27000 عامل على المستوى الوطني.

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة البريد الجزائر

أولاً: تعريف المؤسسة

تأسست الوحدة الولائية لبريد الجزائر - برج بوعريريج - بتاريخ 01 جويلية 2002 نتيجة لإنشاء بريد الجزائر كمؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي و تجاري بناء على المرسوم التنفيذي رقم 04/02 المؤرخ في 14 جانفي 2002 تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي فالوحدة الولائية لبريد الجزائر - برج بوعريريج . تتكفل بالخدمات البريدية على مستوى الهياكل البريدية للولاية وتتضمن سيرها كما تعمل على مستوى خدمة تعداد

سكاني يصل إلى 418956 نسمة و هو ما يعادل كثافة بريدية تساوي مكتب واحد في خدمة 8900 نسمة ، شباك بريدي في خدمة 2500 نسمة و يسهر على هذه الخدمة كلها 490 عون بريدي موزعين عبر 68 مكتب بريدي في كامل النشاط .
مؤسسة الوحدة الولائية لولاية برج بوعريريج مهيكلة على النحو التالي :

-مدير الوحدة

(05) -نواب المدير

(07) -رؤساء مكاتب

(06) -مفتشين

(01)مسؤول الأمن الداخلي .

و عدد إجمالي للعمال (492) بمختلف الفئات المهنية منها رؤساء مكاتب مكلفين بالزبائن وموزعي البريد تم توظيفهم حديثا من طرف المديرية العامة البريد الجزائر .
و من خلال ما ذكر فإن لكل فرد مما سبق ذكره مهام خاصة به للمتابعة اليومية و الدورية ككل المكاتب (76) الموزعة على بلديات الولاية.

ثانيا: مهام المؤسسة

إن الوحدة الولائية البريد الجزائر - برج بوعريريج - تسهر على تسيير المكاتب البريدية المتواجدة عبر كامل تراب الولاية و من مهامها الرئيسية تذكر:
-مراقبة سجلات المحاسبة للمكاتب البريدية.

-الإشراف على الإرساليات بصفة عامة من طرود بريدية و رسائل .

- متابعة أعوان موزعي البريد .

-وضع مخططات التوزيع عبر مختلف مناطق الولاية.

-توفير الوسائل المخصصة لأداء مهام مكاتب البريد من مطبوعات والعتاد الخاص بنقل الإرساليات الخ

-تمويل المكاتب البريدية بالأدوات المكتبية ومستلزمات النظافة و التطهير .

-متابعة جميع العمليات البريدية والمالية على مستوى المكاتب البريدية للولاية.

-متابعة العمليات المحاسبية الخاصة بمديرية النشاط الاجتماعي.

ثالثا: الموقع الجغرافي

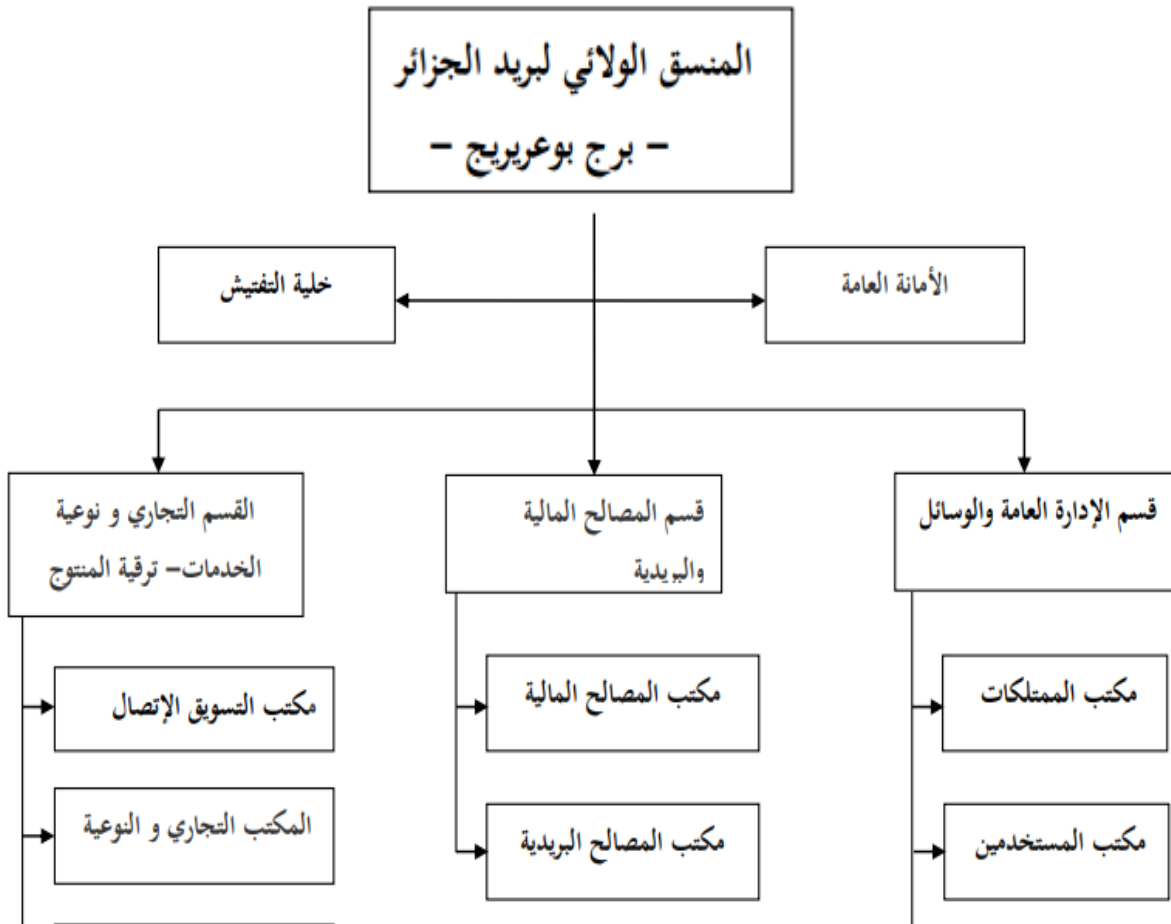
يعتبر قطاع البريد من أهم القطاعات الاستراتيجية في الوطن ، أما فيها يخص قطاع البريد بولاية برج بوعريريج يتكون من حوالي 74 مكتب بريد موزعة عبر كامل الولاية و الذي توجد مقر وحدته الولائية بعاصمة الولاية ببرج بوعريريج وتتكون المساحة الإجمالية الواقعة بمكان استراتيجي بحوالي 2763م2 يحدها من الشمال الوكالة التجارية للمواصلات أما الناحية الشرقية المسجد المحاذي المقر دائرة برج بوعريريج الجديدة من الناحية الغربية مقر الولاية ومن الناحية الجنوبية المجمع السكني العمارات قرواش المحاذي 12 هكتار .

رابعاً: إمكانيات الوحدة الولائية لبريد الجزائر - برج بوعريريج:
تتوفر الوحدة على إمكانيات قاعدية و أخرى بشرية .

- تتوفر الوحدة على 68 مكتب موزعين كمايلي :
- قباضة رئيسية
- قباضة درجة أولى
- قباضة درجة ثانية
- قباضة درجة ثالثة
- قباضة درجة رابعة
- قباضة موزعة
- شبابيك ملحقة

فيما يخص الوسائل البشرية على مستوى الوحدة فهي تضم عدد إجمالي يقدر بـ 50 موظف بريدي موزعين على ثلاثة أقسام و خلية التفتيش و فيما يلي شرح مفصل لتوزيع الموظفين على أقسام_ قسم الإدارة العامة و الوسائل يضم 22: موظف وقسم المصالح المالية والبريدية يضم : 08 موظفين والقسم التجاري و نوعية الخدمات و ترقية المنتج والاتصال يضم : 05 موظفين، خلية الاعلام الآلي تضم : 06 تقين سامي ، خلية التفتيش تضم 05: مفتشين رئيسين و 01 عامل وظيفي

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
شكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة

الهيكل العام للمؤسسة

في أعلى الهيكل نجد:

المدير الولائي لبريد الجزائر لولاية برج بوعريريج : و هو المشرف الأول على الوحدة الولائية لبريد الجزائر

-الأمانة العامة: وهي الجهة المسؤولة عن التنسيق العام بين مختلف الأقسام.

خلية التفتيش: جهة رقابية داخلية تتابع وتراقب أداء الأقسام المختلفة.

قسم الإدارة العامة والوسائل

يُعنى هذا القسم بالشؤون الإدارية والتنظيمية واللوجستية داخل المؤسسة، ويضم:

- ✓ مكتب الممتلكات: يتابع أملاك المؤسسة من تجهيزات ومعدات.
- ✓ مكتب المستخدمين: يُشرف على شؤون الموظفين (التوظيف، الأجور، الحضور...).
- ✓ مركز الصيانة وحفظ المباني: يهتم بصيانة مقرات المؤسسة.
- ✓ مكتب الإعلام الآلي: يُعالج كل ما يخص الأنظمة الرقمية والبرمجيات.
- ✓ مكتب الوسائل العامة: يُشرف على الأدوات والوسائل الضرورية لتسيير المؤسسة.
- ✓ خلية الأمن الداخلي: تتابع إجراءات الأمن والسلامة داخل المؤسسة.

- قسم المصالح المالية والبريدية

يُركز على الشق المالي والبريدي، ويضم:

- ✓ مكتب المصالح المالية: يُتابع الحسابات والمعاملات المالية للمؤسسة.
- ✓ مكتب المصالح البريدية: يُشرف على الخدمات البريدية التقليدية (رسائل، طرود...).

-القسم التجاري ونوعية الخدمات - ترقية المنتج

يركز على تطوير الخدمات وتسويقها وتحسين الجودة، ويضم:

- ✓ مكتب التسويق والاتصال: يتولى التسويق الإعلامي والتواصل مع الزبائن.

✓ المكتب التجاري والنوعية: يُعنى بتحسين جودة الخدمات ومراقبة الأداء.

✓ مكتب المبيعات: يُتابع العمليات التجارية والبيع المباشر للخدمات.

من خلال ملاحظتنا للشكل (02) فإن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يبرز تقسيمًا وظيفيًا واضحًا بين الجوانب الإدارية، المالية، والتجارية، مما يعكس توزيعًا مدروسًا للمهام والاختصاصات. كما يُلاحظ وجود خلايا رقابية مثل خلية التفتيش وخطية الأمن الداخلي، وهو ما يدل على اهتمام المؤسسة بآليات المتابعة والمراقبة لضمان الانضباط وجودة الأداء. ويبرز كذلك تعدد المكاتب داخل كل قسم، مما يعكس توجهًا نحو التخصص في العمل وتفويض المهام بما يُسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية. غير أن الهيكل يخلو من قسم مخصص للتكوين والتدريب، وهو ما قد يُعد نقطة ضعف تستدعي النظر في استحداث وحدة تُعنى بتأهيل الموظفين وتطوير مهاراتهم لمواكبة متطلبات العصر.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

بعد تطرقنا متغيرات الدراسة في الجانب النظري بكل جوانبه، سوف نعرض في هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، بدءًا بمنهج الدراسة، أدوات جمع البيانات اللازمة، الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل المعطيات والبيانات، بالإضافة إلى اختيار عينة الدراسة.

المطلب الأول: منهج ومتغيرات الدراسة التطبيقية

سنحاول من خلال هذا المطلب، التعرف على منهج الدراسة المتبع في الدراسة التطبيقية وكذا معرفة متغيرات الدراسة التطبيقية.

الفرع الأول: منهج الدراسة التطبيقية

إن تحديد المنهج المتبع يساعد الباحث بالانتقال من المرحلة النظرية إلى المرحلة العملية، أي الانتقال من إشكالية البحث التي تتسم بالعمومية والتجريد إلى معرفة السلوكيات التي نلاحظها في أرض الواقع، لذلك من أجل معرفة استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة على مستوى ولاية برج بوعريريج.

كما أن الغرض من هذه الدراسة هو الإجابة عن إشكالية البحث والتأكد من صحة الفرضيات التي تم وضعها سلفاً، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة التطبيقية، لأنه المنهج الذي يمكن من خلاله جمع البيانات (الكمية، الكيفية) والمعلومات عن الظاهرة المدروسة ووصف النتائج المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، بحيث تمكنا في الأخير من تطويرها في أرض الواقع المدروس، كما يمكننا هذان المنهجان من تحديد معالم المجتمع الدراسي ووصف متغيرات دراسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة التطبيقية

تنقسم متغيرات الدراسة إلى متغيرين أساسيين، متغير تابع أساسي يتجزأ إلى متغيرات جزئية تابعة ومتغير أساسي مستقل.

أولاً: المتغير المستقل

يتمثل المتغير الأساسي المستقل في هذه الدراسة الميدانية بعدما تطرقنا إليه في الدراسة النظرية بكل جوانبه استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية حيث أن هذا المتغير يشمل على متغيرات أساسية فرعية تمثلت في استراتيجية الرشد والتطبيق العلمي، استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة، استراتيجية القوة القسرية، استراتيجية المشاركة، استراتيجية التأقلم مع المحيط.

ثانياً: المتغير التابع

تمثل المتغير الأساسي التابع في هذه الدراسة في الميزة التنافسية، حيث شمل على العديد من الأسئلة التي يمكننا من قياسها في هذا المتغير.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الطالبان على مجموعة من الأدوات لجمع الحقائق والمعلومات في هذه الدراسة التطبيقية حيث تمثلت في الاستثمار، المقابلة الشخصية، بغرض الوقوف على الواقع العملي والفعلي لاستراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة بريد الجزائر

الفرع الأول: الاستثمار (الاستبيان)

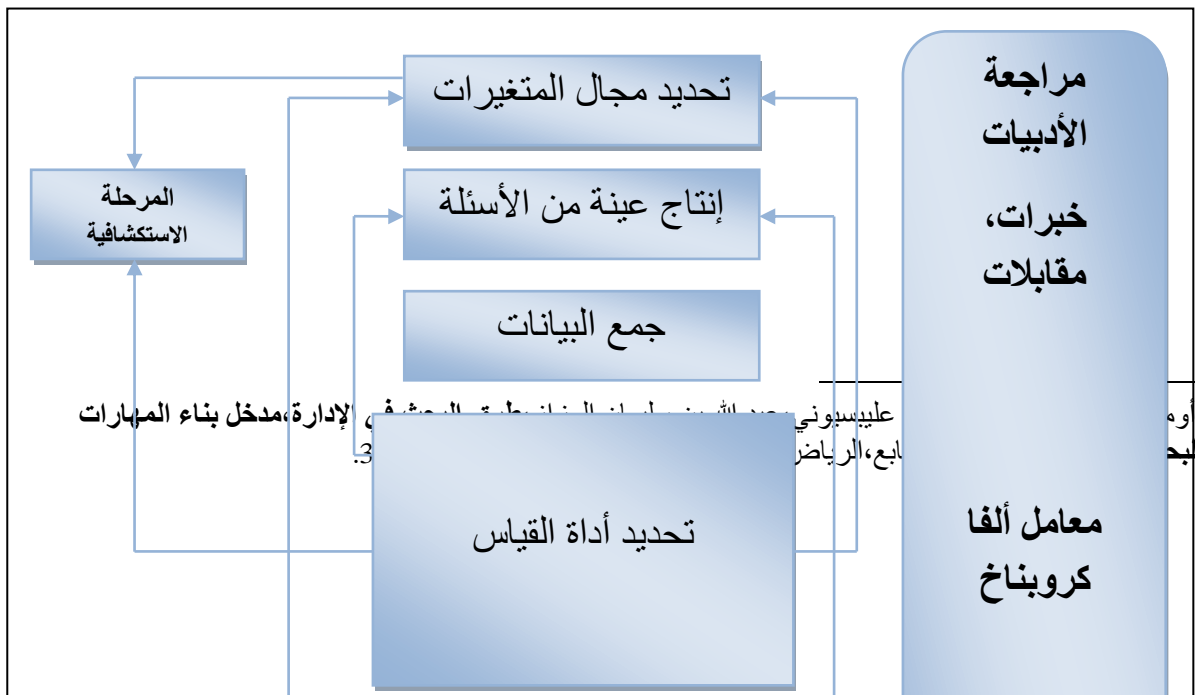
لقد تم إعداد الاستبيان بالرجوع إلى مجموعة من الأدبيات النظرية وبعض الدراسات السابقة حول هذا الموضوع، بحيث يعتبر الأداة الرئيسية في هذه الدراسة التطبيقية، ذلك لعدة أسباب نذكر منها:

- تعتبر الاستثمار الأداة المفضلة في الأبحاث ذات الطبيعة الكمية؛
- غالبا ما تصيب جمع البيانات عندما يتعلق الأمر بتفسير التصورات، الاتجاهات والسلوكيات.

فالاستثمار تعرف بأنها "أداة معدة مسبقا وفق قواعد منهجية، تتضمن مجموعة من الأسئلة المختبرة التي توجه مجموعة من المستجوبين بهدف توفير بيانات أساسية تساعد في اختبار الفرضيات والإجابة على التساؤلات البحثية، لذلك يهدف إعدادها ترجمة نموذج الدراسة تجريبيا"¹، لذلك لا يمكن قياس مفهوم بواسطة سؤال واحد، وإنما الأمر يتطلب توفير أو تطوير، مقاييس متعددة الأسئلة لأنها ستسمح بـ:

- دراسة أبعاد المفهوم؛
 - زيادة مصداقية المحتوى؛
 - الإحاطة بأخطاء القياس نتيجة إمكانية تحليل العلاقات بين المتغيرات ومؤشراتها؛
 - إعداد الصدق المتميز بين المتغيرات.
- يتكون الاستبيان المعتمد في الدراسة التطبيقية تكون من ثلاثة أجزاء أساسية وكل جزء مقسم إلى محاور، حيث كان تصميم هذا الاستبيان من خلال عدة خطوات كالتالي:

شكل رقم(03): منهجية إعداد الاستبيان



Source:Marie Laure, Gavard Perret, David Gatte land, *Méthodologie de la recherche en Sciencesde gestion*, Edition, Pearson, France, 2012, p153.

من خلال هذا الشكل فإن إعداد استبيان الدراسة مر بعدة مراحل أساسية، حيث بدأت الدراسة بتحديد المفاهيم المراد قياسها والمتمثلة في المتغير المستقل (**استراتيجيات إدارة التغيير**) والمتغير التابع (**الميزة التنافسية**)، ذلك من خلال مراجعة أدبيات المتغيرين، بحيث تم إعطاء مفاهيم إجرائية لكل منهما، لذلك كان بناء الاستبيان من خلال المراحل التالية:

أولاً: مرحلة الإعداد

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وعلى بعض الاستبيانات المعدة في موضوع استراتيجيات إدارة التغيير، والميزة التنافسية والانتهاى من إعداد الجزء النظري من هذه الدراسة، تكونت فكرة واضحة حول متغيراته سمحت بصياغة الأسئلة الواردة في الاستبيان و التي تم تبويبها إلى محاور حسب الفرضيات الموضوعية، بحيث كل محور منها تناول مجموعة بنود (أسئلة) روعي فيها الوضوح والبساطة قدر المستطاع، بحيث تتم الإجابة من خلال سلم الإجابات الخماسي (*likertscale*) الذي يحمل الاحتمالات التالية للإجابة: موافق جداً، موافق، غير موافق، غير موافق إطلاقاً، إذ شملت محاور الاستبيان النقاط التالية:

1. المحور الأول: المعلومات العامة

شملت أسئلة هذا المحور على المستجوب (الجنس، الوظيفة، العمر، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، في المؤسسة) والهدف من إدراجها هو معرفة مكانة المستجوب في المؤسسة وسنوات خبرته فيها، لأن كل ما كانت سنوات العمل فيها أكبر كلما كان حجم المعلومات حول المؤسسة أكبر.

2. المحور الثاني: استراتيجيات إدارة التغيير

شمل هذا المحور العديد من الأسئلة التي تضمنت هذا المتغير، حيث أسئلة تعلقت بأنواع الاستراتيجيات المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة.

3. المحور الثالث: الميزة التنافسية.

بالنسبة لهذا المحور والمتعلق بالميزة التنافسية محل الدراسة، فقد شمل أيضا العديد من الأسئلة، بحيث تم طرح أسئلة تتعلق بأنواع الميزة التنافسية المعتمدة من قبل المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: تحكيم أسئلة الاستبيان

لقد تم البث في صحة الاستبيان من خلال عرضه على المشرف أولا، ثم تحكيمه من قبل عدد من الأساتذة المختصين في المنهجية والإحصاء وكذا مجال تخصص الدراسة، حيث شملت المناقشة من حيث المضمون العام الذي وضع من أجله، مناسبة كل قسم من أقسام الاستبيان، ملائمة كل عبارة من العبارات للمحور الخاص به، صحة البنود من الناحية اللغوية والنحوية والعلمية وبعد الاطلاع على آرائهم تم إجراء التعديلات التالية على الاستبيان كالتالي:

تم إلغاء بعض الأسئلة لعدة أسباب منهجية وعلمية ومنطقية مثل إلغاء بعض الأسئلة الشخصية والمهنية للمستجوبين، كذلك تم التفصيل في بعض الأسئلة وإعادة صياغتها وتنظيمها بشكل أفضل، كما تم حذف بعض أسئلة في كل محور من محاور الاستبيان والتي لا تخدم الموضوع إطلاقا، أو تعقيدها من حيث الصياغة، كما تم حذف بعض الأسئلة التي كانت مركبة من صياغتها أو تلك الأسئلة التي يصعب فهمها من قبل المستجوبين.

بعد ذكر هذه المراحل الأساسية في إعداد الاستبيان، سوف نقوم بوصف متغيراته وأبعاده، من خلال ذكر العبارة التي تقيسها، ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (02): عبارات متغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	العبارات
	استراتيجية الرشد والتطبيق العلمي	1 إلى 05
	استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة	06 إلى 10
	استراتيجية القوة القسرية	11 إلى 16
	استراتيجية المشاركة	16 إلى 22

23 إلى 28	استراتيجية التأقلم مع المحيط	استراتيجيات إدارة التغيير
1 إلى 24		الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على استبيان الدراسة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة، قمنا بتفريغ الاستبيانات باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*SPSS (Statistical Package for Social Sciences)*) ومن ثم معالجتها باستخدام الأسلوب الإحصائي الملائم والاعتماد على نوع البيانات والمعلومات المراد تحليلها، لذلك فإن من بين الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها هي اختبار أداة الدراسة، الأدوات الإحصائية والاستدلالية، اختبار ارتباط العلاقات، بالإضافة إلى تركيب النماذج (الانحدار).

الفرع الأول: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان)

أولاً: اختبار صدق الاستبيان

1. الصدق الظاهري

يقصد بصدق الاستبيان الظاهري مدى قدرته على جمع المعلومات التي يريدها الباحث، لذلك يتم اختبار ذلك من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والخبراء في صياغة الاستبيانات، للتأكد من دقة صياغة فقرات الاستبيان، بالإضافة إلى صحة العبارات المستخدمة فيه، مدى وضوحها، كما يتم اختبار صدق الاستبيان بتطبيقه على مجموعة محدودة من الأفراد – عينة استطلاعية- يكونون متفقيين في خصائصهم مع مجتمع البحث من أجل تحديد درجة تجاوب المستجوبين مع الاستبيان، الأسئلة الغامضة، مشكلات التصميم والمنهجية.¹

عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية – الرسائل والأطروحات، الطبعة الأولى، دار 1 الأبحاث للنشر والتوزيع، 2009، الجزائر، ص 113.

2. الصدق الداخلي للاستبيان

الجدول التالي يبين معاملات الارتباط لكل بُعد مع محوره باستخدام معامل بيرسن *Pearson* كالتالي:

جدول رقم (03): معاملات ارتباط *Pearson* لفقرات كل بُعد بمحوره

اسم البُعد	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	اسم المحور
استراتيجية الرشد والتطبيق العلمي	0.000	1	إستراتيجيات إدارة التغيير
استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة	0.000	.820**	
استراتيجية القوة القسرية	0.000	.432**	
استراتيجية المشاركة	0.000	.967*	
استراتيجية التأقلم مع المحيط.	0.000	.961	
الميزة التنافسية	0.000	.956*	الميزة التنافسية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

يتضح من الجداول رقم (03)، أن قيم معامل ارتباط *Pearson* لكل بُعد من الأبعاد مع محوره موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل، مما يدل على صدق اتساق كل بعد مع محوره.

ثانياً: قياس ثبات الاستبيان (*Reliability*)

يهدف الطالبان من خلال هذا الاختبار إلى التأكد من استقرار النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام أداة القياس عدة مرات، أي عدم تعرض النتائج للتغير مع تغيير ظروف القياس، وقد تم حساب معامل الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" من خلال اختبار الثبات للاستبيان ككل، حيث يختص الثبات بمدى الوثوق بالدرجات التي نحصل عليها من تطبيق الاختبار، أي أن هذه الدرجات أو النتائج يجب ألا تتأثر بالعوامل التي تعود إلى أخطاء الصدق.

بشكل مختصر، فإن هدف إلى ضمان الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الاختبار على نفس المجموعة، ذلك من خلال عدة طرق، اعتمدت الدراسة بوصفها الطريقة الأكثر شيوعاً لتقدير التناسق الداخلي للمقياس، إذ (*Alfa de cronbach*) يمثل معامل الارتباط بين جزئين من أجزاء الاختبار، حيث يتم حساب تباين كل بند من بنود الاختبار ثم مجموع التباينات وكذا تباين الدرجة الكلية للاختبار، حيث كلما اقترب هذا المعامل من القيمة واحد فإن ذلك يعتبر على أنه مؤشراً جيداً على تجانس مكونات المقياس، كما يتم قبول المقياس إذا كانت قيمته تعادل أو تتجاوز 0.7¹.

من أجل قياس مدى ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا-كرونباخ (*Cronbach's*)

(*Alpha*) باستخدام برنامج *SPSS*، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (04): قيمة معامل الثبات (*Cronbach Alpha*) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	فقرات الاستبيان
معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	0.913

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج *SPSS ibm 22*

نلاحظ من الجدول رقم (04) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة، وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائياً 0.70، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان 0.913، حيث تعتبر نسبة ثبات كبيرة، يمكن الاعتماد عليها في الدراسة التطبيقية.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية

أولاً: المتوسط والانحراف المعياري

¹Raymond Thiétart et coll, *méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, France, 1999, p268.

تمثلت الأساليب الإحصائية في المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، حيث أن المتوسطات الحسابية تقيس بدقة تمركز الإجابات حول اختبار معين، مما يعطي رؤية وضوح الموافقة أو عدمها، أما الانحراف المعياري أو التباين فيقيس لنا مدى تباعد أو تجانس الإجابات عن متوسطها الحسابي، إذن هو يعبر عن مدى استقرار الإجابات.

ثانياً: اختبار ارتباط العلاقات وتركيب النماذج (الانحدار)

من أجل الوقوف على معرفة العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون "*Pearson correlation*" وذلك من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في إستراتيجيات إدارة التغيير والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، بالإضافة إلى قوانين تقدير معاملات المتغيرات المستقلة والثوابت في علاقات الانحدار B ، β ... الخ.

المطلب الرابع: منهجية تصميم الاستبيان وترميزه ومجتمع الدراسة الفرع الأول: منهجية تصميم الاستبيان وترميزه

تم تصميم أسئلة الدراسة في هذا الاستبيان بناء على النوع المغلق المحدد للإجابة واحدة فقط، من أجل التسهيل على مالى الاستبيان بإعطاء تقديراتهم بسهولة، وعلى الباحث ترميز الإجابات وتحليلها.

اعتمد الباحث في هذا الترميز على معيار ليكارت الخماسي (*likert scale*) حيث تم منح القيم من 1 إلى 5 لكل من البدائل الواردة لكل سؤال كالتالي:

- إعطاء 5 علامات للإجابة على موافق جداً؛

- إعطاء 4 علامات للإجابة على موافق؛

- إعطاء 3 علامات للإجابة على موافق بدرجة أقل؛

- إعطاء علامتين للإجابة على غير موافق؛

- إعطاء علامة واحدة للإجابة على غير موافق إطلاقاً.

كما تم إعطاء لكل خيار من مختلف الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتهم بحسب طبيعة عبارات القياس، حيث تم استخدام معيار مستوى المعنوية لاختبار t :

بالتالي فإن المتوسط الحسابي لاتجاهات إجابات المستجوبين للموافقة أو عدم الموافقة على كل بند هو كالتالي:

كما تم إعطاء لكل خيار من مختلف الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتهم بحسب طبيعة عبارات القياس، حيث تم الاعتماد على السلم التالي للحساب:

جدول رقم (04): سلم ليكارت الخماسي لأراء المستجوبين

قيمة المتوسط الحسابي	درجة الموافقة (المستجوبين)	أراء
----------------------	----------------------------	------

غير موافق إطلاقاً	1 إلى 1.80
غير موافق	1.81 إلى 2.60
موافق بدرجة أقل	2.61 إلى 3.40
موافق	3.41 إلى 4.20
موافق جداً	4.21 إلى 5

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية

إن اختيار مجتمع وعينة البحث هو موضوع مهم جداً في هذا النوع من الأبحاث، التي لا يمكن فيها الحصول على معلومات من كافة المجتمع المدروس بسبب اتساع حجمه وعدده، لذلك لا بد من أخذ عينة تمثل الصفات الأساسية لهذا المجتمع، وهو ما يطلق عليها في الإحصاء بالمعينة والتي تعرف على أنها "عملية اختيار جزء من المجتمع الإحصائي للاستدلال على خواص المجتمع بأكمله عن طريق تعميم نتائج العينة على المجتمع المدروس"¹، أين تستخدم لغرض اختيار مفردات من المجتمع وإخضاعها للعمل الإحصائي، بحيث تكون النتائج المتوصل إليها من معطيات العينة صالحة لتمثيل المجتمع.

سنكشف في هذا المطلب عن تفاصيل المجتمع الإحصائي وكذا العينة المختارة في هذه الدراسة، لذلك سوف نسقط الدراسة النظرية على مجموعة من الفروع لمؤسسة بريد الجزائر والموزعة على 34 بلدية بولاية برج بوعرييريج حتى تتماشى مع لب الموضوع، حيث بلغ عددها 34 فرع التي أجريت عليها الدراسة التطبيقية، السبب يعود في اختيار حجم هذه العينة هو إحصائي بحت، حيث يمكننا تطبيق القانون الطبيعي فقط في حالة تساوي أو تجاوز الثلاثين وحدة إحصائية.

بالإضافة إلى وجود أسباب واعتبارات أخرى لاختيار المؤسسات محل الدراسة منها:

- سهولة الحصول على المعلومات؛

- قبول المسؤولين بإجراء الدراسة على مؤسساتهم؛

- التركيز على مدراء ومسؤولي المصالح والفروع.

تجدر الإشارة أن توزيع الاستبيان على عينة الدراسة كان من قبل الباحثان شخصياً وبمساعدة بعض الزملاء والهدف منها تسهيل عملية توزيع الاستبيان واسترجاعه في اقل مدة زمنية ممكنة، حيث تم توزيع 70 استبيان وتم استرجاع منهم 69 استبيان، أين تم استبعاد استبيان واحد بسبب عدم نقص المعلومات، بذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 69 استبيان أي بنسبة 98.57% من عينة الدراسة.

¹أماني موسى محمد، التحليل الإحصائي للبيانات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر. 2007، ص6.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

سنقوم في هذه الدراسة بعرض وتحليل محاور الاستبيان، المتمثل في تحليل المحور الأول المتعلق بالمعلومات العامة، ثم المحور الثاني المتعلق استراتيجيات إدارة التغيير، أخيرا المحور الثالث المتعلق الميزة بالتنافسية كالتالي:

المطلب الأول: عرض وتحليل المعلومات العامة

الفرع الأول: عرض المعلومات الخاصة بمالئ الاستبيان

سوف نقوم في هذا الفرع بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة الذين تم استقصائهم، الهدف منها التعرف على الحقائق الأساسية المتعلقة بعينة الدراسة، ذلك من أجل إعطاء صورة واضحة عن المستجوبين وطبيعة البيانات التي تم معالجتها، كذلك معرفة الوظيفة التي يشغلونها (المركز الوظيفي)، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

أولا: عرض المعلومات الخاصة بمتغير الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات البحث حسب الوظيفة الحالية:

الجدول رقم (05): توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس

الجنس	عدد	النسبة %
ذكور	61	88.4
إناث	8	11.6
المجموع	69	100

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

تبين من خلال الجدول رقم (05) أن معظم أفراد العينة هم من الذكور بنسبة 88.4%، مقابل 11.6% من الإناث. يعكس هذا التوزيع واقع الهيكل الوظيفي في مؤسسة بريد الجزائر بولاية برج بوعريريج، حيث يغلب الطابع الذكوري على تركيبة العاملين. وهذا قد يؤثر على إدراك العاملين لاستراتيجيات إدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية من منطلقات مختلفة بين الجنسين.

ثانيا: عرض المعلومات الخاصة بمتغير عدد سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (06): توزيع مفردات البحث حسب عدد سنوات الخبرة

الخبرة	عدد العمال	النسبة %
--------	------------	----------

7.2	5	أقل من 5 سنوات
53.6	37	من 6 إلى 10 سنوات
39.1	27	أكثر من 10 سنوات
100	69	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

- يوضح الجدول رقم (06) أن أغلب العاملين الذين شملتهم الدراسة يمتلكون خبرة مهنية تتراوح بين 6 و10 سنوات بنسبة 53.6%، تليها فئة الخبرة التي تزيد عن 10 سنوات بنسبة 39.1%، في حين أن نسبة المشاركين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات بلغت 7.2% فقط. يشير هذا التوزيع إلى أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة داخل المؤسسة، مما يعزز من مصداقية تقييمهم لاستراتيجيات إدارة التغيير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية".

ثالثاً: عرض المعلومات الخاصة المستوى التعليمي

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (07): توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	عدد العمال	الخبرة
24.6	17	ليسانس
29.0	20	ماستر
46.4	32	شهادات اخرى
100	69	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن:

يُظهر الجدول رقم (10) أن أغلب المشاركين في الدراسة ينتمون إلى فئة ذوي "الشهادات الأخرى" بنسبة 46.4%، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة ماستر 29%، والليسانس 24.6%. ويُعزى هذا التوزيع إلى طبيعة المناصب داخل مؤسسة بريد الجزائر برج بوعريريج، حيث يُعتمد بدرجة كبيرة على الكفاءات التقنية والمهنية. كما أن التنوع في المستويات التعليمية من شأنه أن يُثري نتائج الدراسة من خلال تقديم وجهات نظر متعددة حول استراتيجيات إدارة التغيير ومدى إسهامها في تحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: عرض المعلومات الخاصة بالعمر

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (08): توزيع مفردات الدراسة حسب العمر

النسبة %	عدد العمال	الخبرة
53.6	37	من 30-40
8.7	6	اقل من 30
37.7	26	اكثر من 40 سنة
100	69	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

يبين الجدول رقم (08) أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة بنسبة 53.6%، تليها فئة أكثر من 40 سنة بنسبة 37.7%، في حين تمثل الفئة العمرية الأقل من 30 سنة نسبة 8.7% فقط. ويُفهم من ذلك أن أغلب العاملين يتمتعون بعمر مهني ناضج، مما يجعل تقييمهم لموضوع الدراسة أكثر دقة وموضوعية. كما أن انخفاض تمثيل الفئة الشبابية قد يعود إلى قلة التوظيف الحديث أو إلى طبيعة المؤسسة التي تعتمد على الكفاءات ذات الخبرة".

خامساً: عرض المعلومات الخاصة بالوظيفة

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات الدراسة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (09): توزيع مفردات الدراسة حسب الوظيفة

النسبة %	عدد العمال	الخبرة
26.1	18	مدير
31.9	22	مدير فرعي
42.0	29	رئيس مصلحة
100	69	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

يتبين من الجدول رقم (09) أن العينة المدروسة تتوزع وظيفياً بين مديريين بنسبة 26.1%، ومديرين فرعيين بنسبة 31.9%، ورؤساء مصالح بنسبة 42%. ويُعدّ هذا التوزيع مؤشراً

إيجابياً على شمول الدراسة لآراء ممثلين عن مختلف المستويات الإدارية داخل مؤسسة بريد الجزائر برج بوعريريج، بدءاً من المستوى التنفيذي المباشر إلى القيادة العليا. مما يُتيح تنوعاً في وجهات النظر حول فعالية استراتيجيات إدارة التغيير ومدى تأثيرها على الميزة التنافسية.

إن إرتفاع تمثيل رؤساء المصالح والمديرين الفرعيين يشير إلى أن أغلب المشاركين في الدراسة ينتمون إلى الفئة التنفيذية والإشرافية الوسطى، وهم من يتعاملون بشكل مباشر مع تطبيق وتنفيذ استراتيجيات التغيير، بينما يمثل المديرون نسبة مهمة، ما يُعزز من وجود رؤية استراتيجية عليا ضمن العينة أيضاً.

تكشف الخصائص الديموغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة أن غالبية المشاركين من الذكور، ويتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى طويلة، وفئات عمرية ناضجة، مع تنوع في المستويات التعليمية. كما أن توزعهم الوظيفي بين مدراء ورؤساء مصالح يعكس تنوعاً إدارياً يثري نتائج الدراسة. هذا التركيب المتوازن يجعل من العينة مصدراً موثوقاً لدراسة موضوع استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية داخل مؤسسة بريد الجزائر برج بوعريريج، ويوفر قاعدة صلبة لتحليل النتائج واستنتاج التوصيات بدقة وواقعية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محور استراتيجيات إدارة التغيير الفرع الأول: نتائج تحليل بُعد استراتيجيات الرشد والتطبيق العلمي

جدول(10): تحليل فقرات بُعد استراتيجيات الرشد والتطبيق العلمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط ط الحساب ي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	درجة الموافقة
1	هل تعتقد أن توفير المعلومات والبيانات الدقيقة يساهم في تقبل الموظفين للتغيير؟	2.6667	1.18404	5	0.000	موافق بدرجة أقل
2	هل تعتمد مؤسستك على شرح منافع التغيير لإقناع الموظفين بضرورة تنفيذه؟	3.3188	.46944	4	,000	موافق بدرجة أقل
3	إلى أي مدى تؤمن بأن الأفراد يتخذون قراراتهم بناءً على ما يحقق مصالحهم الشخصية أو المهنية؟	4.0145	.12039	1	,000	موافق
4	هل تستخدم إدارتك أسلوب الحوار والنقاش العقلاني لتمرير قرارات التغيير؟	3.7971	.73923	2	,000	موافق

موافق	,000	3	1.63130	3.4348	هل ترى أن تجاهل تأثير القوى والضغط الاجتماعية قد يضعف فعالية التغيير؟	5
موافق	,000		0.8288	3.448	استراتيجية الرشد والتطبيق العلمي	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

يشير الجدول رقم (10) لتحليل فقرات بُعد استراتيجية الرشد والتطبيق العلمي إلى وجود توجه إيجابي معتدل لدى عينة الدراسة تجاه هذه الاستراتيجية. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.6667) و(4.0145)، حيث كانت أعلى نسبة موافقة لفقرة "إلى أي مدى تؤمن بأن الأفراد يتخذون قراراتهم بناءً على ما يحقق مصالحهم الشخصية أو المهنية؟" بمتوسط (4.0145)، وهو ما يعكس إدراكًا واضحًا لدور الدوافع الفردية في تبني قرارات التغيير. في المقابل، جاءت الفقرة التي تنص على "هل تعتقد أن توفير المعلومات والبيانات الدقيقة يساهم في تقبل الموظفين للتغيير؟" في المرتبة الأدنى بمتوسط (2.6667)، مما يشير إلى تباين في الآراء حول أهمية توفر المعلومات في تقبل التغيير. كما أظهرت النتائج أن المؤسسة تعتمد بشكل معتدل على الحوار العقلاني والنقاش في تمرير قرارات التغيير (متوسط = 3.7971)، وهو مؤشر إيجابي على ممارسات الاتصال الداخلي. بالمثل، أظهرت الفقرة المتعلقة بتأثير الضغوط الاجتماعية على التغيير متوسطًا بلغ (3.4348)، مع انحراف معياري مرتفع (1.63130)، ما يعكس اختلافًا ملحوظًا في وجهات النظر حول هذا الجانب.

جميع الفقرات كانت ذات دلالة إحصائية ($p < 0.05$)، مما يعزز من موثوقية النتائج. أما المتوسط العام لهذا البعد فقد بلغ (3.448)، وهو يشير إلى درجة موافقة معتدلة على أن استراتيجية الرشد والتطبيق العلمي تُسهم في إدارة التغيير داخل المؤسسة، لكنها لا تُعد الإستراتيجية الأبرز أو الأقوى من وجهة نظر الموظفين، مما يستدعي تعزيز آلياتها وتوسيع تطبيقها لتحقيق نتائج أكثر فاعلية.

يتضح من نتائج تحليل فقرات بُعد استراتيجية الرشد والتطبيق العلمي أن هذه الاستراتيجية تُمارس بدرجة متوسطة داخل المؤسسة، حيث أظهرت الفقرات مستويات متفاوتة من القبول لدى المشاركين. وقد أبدى الموظفون موافقة ملحوظة على أهمية الدوافع الشخصية في اتخاذ قرارات التغيير، وعلى دور الحوار العقلاني في تسهيل تطبيقه. ومع ذلك، فإن انخفاض متوسط بعض الفقرات، مثل دور المعلومات الدقيقة، يشير إلى وجود فجوات في تطبيق الجانب العلمي من هذه الاستراتيجية.

بناءً عليه، يمكن الاستنتاج أن المؤسسة بحاجة إلى تعزيز استخدام الأدلة والمعلومات الموضوعية في إدارة التغيير، مع الاستمرار في تبني الحوار العقلاني لتقليل المقاومة ورفع كفاءة التغيير. كما ينبغي مراعاة التأثيرات الاجتماعية والنفسية المحيطة ببيئة العمل عند

التخطيط لأي تحول تنظيمي، بما يضمن توازناً بين العقلانية والمراعاة الإنسانية في صنع القرار.

جدول(11): تحليل فقرات بُعد استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	درجة الموافقة
6	هل ترى أن الخوف من التغيير يشكل عائقاً حقيقياً داخل المؤسسة؟	3.014	.12039	5	,000	موافق بدرجة أقل
7	هل تقدم مؤسستك برامج توعية لتوضيح أهمية التغيير قبل تنفيذه؟	3.043	.26760	3	,000	موافق بدرجة أقل
8	هل تعتقد أن التدريب يساهم في تغيير اتجاهات الموظفين نحو قبول التغيير؟	3.014	.12039	4	,000	موافق بدرجة أقل
9	هل تتم مناقشة القيم والمعتقدات السائدة قبل البدء بأي عملية تغيير؟	3.0725	.39552	2	,000	موافق بدرجة أقل
10	إلى أي مدى تنجح استراتيجية التثقيف في تقليل مقاومة التغيير داخل مؤسستك؟	2.087	.58760	1	,000	غير موافق
	استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة	3.166	0.3314		,000	موافق بدرجة أقل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm

يتضح من بيانات جدول (11)

(أن مستوى الموافقة العام على فقرات بُعد استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة جاء بدرجة "موافق بدرجة أقل"، وهو ما يعكس تطبيقاً ضعيفاً أو محدوداً لهذه الاستراتيجية داخل المؤسسة محل الدراسة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.087) و(3.0725)، مما يشير إلى أن هناك قصوراً في تنفيذ برامج التثقيف والتوعية المتعلقة بعمليات التغيير التنظيمي.

من أبرز المؤشرات الدالة على ذلك:

- انخفاض المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بتأثير استراتيجية التثقيف في تقليل مقاومة التغيير (2.087)، ما يعني أن فعالية التثقيف لم تكن مُقنعة أو ملموسة من وجهة نظر المشاركين.
- رغم وجود بعض البرامج التوعوية والتدريبية، إلا أن متوسطاتها تدور حول 3، مما يشير إلى أنها غير كافية أو غير مؤثرة بشكل فعال.

• تشير النتائج إلى غياب واضح لمناقشة القيم والمعتقدات المؤسسية قبل الشروع في التغيير، مما يقلل من فرص التقبل الداخلي.

تشير النتائج إلى أن استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة لا تُفعل بالشكل المطلوب داخل المؤسسة، مما قد يُضعف من قدرة المؤسسة على إدارة التغيير بفعالية. وعليه، لزم تطوير محتوى التثقيف، وزيادة البرامج التدريبية ذات العلاقة بالتغيير، وتوظيف أساليب توعوية تشاركية تساهم في تقليل الخوف ومقاومة التغيير بين الموظفين.

الفرع الثالث: نتائج تحليل بُعد استراتيجية القوة القسرية

جدول (12): تحليل فقرات بُعد استراتيجية القوة القسرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	درجة الموافقة
11	هل تستخدم الإدارة أساليب مباشرة أو قسرية لفرض التغيير؟	3.927	.52353	5	,000	موافق
12	هل تعتقد أن فرض التغيير بالقوة يمكن أن يؤدي إلى نتائج فعالة على المدى القصير؟	4.289	.85923	4	,000	موافق جد
13	هل ترى أن العقوبات وسيلة فعالة للتغلب على مقاومة التغيير؟	4.521	.88465	2	,000	موافق جد
14	هل يؤدي فرض التغيير بالقوة إلى خلق بيئة عمل متوترة أو غير مستقرة؟	4.376	1.1770	3	,000	موافق جد
15	إلى أي مدى توافق على استخدام السلطة الإدارية في فرض التغيير دون مشاورة؟	4.756	.94567	1	,000	موافق جدا
	استراتيجية القوة القسرية	4.373	0.8780		,000	موافق جد

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج

تشير نتائج الجدول رقم (12) تحليل فقرات بُعد استراتيجية القوة القسرية إلى أن المشاركين عبّروا عن موافقتهم بدرجات متفاوتة (من "موافق" إلى "موافق جداً") على استخدام المؤسسة لهذه الاستراتيجية في إدارة التغيير. وجاء المتوسط العام

للفقرات مرتفعاً (4.373)، مما يعكس أن هذه الاستراتيجية تُستخدم بشكل ملحوظ داخل المؤسسة.

ومن أبرز الملاحظات المستخلصة من الجدول:

- أعلى متوسط حسابي كان للفقرة: "إلى أي مدى توافق على استخدام السلطة الإدارية في فرض التغيير دون مشاورة؟" بمتوسط (4.756)، ما يعكس وجود توجه قوي لدى الإدارة نحو فرض التغيير بطريقة سلطوية ودون إشراك العاملين.
- كذلك، جاءت الفقرة المتعلقة باستخدام العقوبات كوسيلة للتغلب على مقاومة التغيير بمتوسط مرتفع (4.521)، ما يشير إلى اعتماد المؤسسة على أساليب قمعية عند مواجهة مقاومة التغيير.
- بالمقابل، تشير الفقرة الرابعة إلى إدراك الموظفين للآثار السلبية لهذه الاستراتيجية، حيث عبّروا عن اتفاقهم مع أن "فرض التغيير بالقوة يؤدي إلى خلق بيئة عمل متوترة أو غير مستقرة"، بمتوسط (4.376).

تكشف النتائج أن استراتيجية القوة القسرية تُستخدم بوضوح داخل المؤسسة، حيث أبدى المشاركون موافقة كبيرة على مختلف أوجهها. وعلى الرغم من تحقيقها لبعض النتائج الفعالة على المدى القصير، إلا أن هذا النهج قد يؤدي إلى بيئة عمل متوترة وغير مستقرة، مما قد ينعكس سلباً على الأداء المؤسسي والاستقرار الوظيفي على المدى البعيد. وعليه، توصي الدراسة بضرورة التحوّل نحو استراتيجيات أكثر تشاركية ومرنة، تسهم في تقليل مقاومة التغيير وتدعم ثقافة التعاون والثقة داخل المؤسسة.

الفرع الرابع: نتائج تحليل بُعد استراتيجية المشاركة

جدول (13): تحليل فقرات بُعد استراتيجية المشاركة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	درجة الموافقة
16	هل تتيح إدارتك الفرصة للموظفين للمشاركة في قرارات التغيير قبل تنفيذها؟	3.942	.29125	7	,000	موافق
17	هل تعتقد أن إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ يعزز من نجاح عملية التغيير؟	4.985	.12039	1	,000	موافق جد

18	هل تشعر بأن آرائك واقتراحاتك تُؤخذ بعين الاعتبار أثناء فترات التغيير في المؤسسة؟	4.637	1.0567	3	,000	موافق جد
19	إلى أي مدى تساهم المشاركة في تقليل مشاعر الخوف أو القلق من التغيير؟	4.015	.12039	6	,000	موافق
20	هل تلاحظ أن المشاركة تخلق نوعاً من الولاء والدعم الجماعي تجاه التغيير؟	4.840	.71995	2	,000	موافق جد
21	هل يتم تشكيل فرق عمل أو لجان تشاورية لبحث تفاصيل التغيير قبل تطبيقه؟	4.014	.12039	5	,000	موافق
22	هل ترى أن المشاركة تعزز من الشفافية والعدالة التنظيمية داخل المؤسسة؟	4.434	1.3555	4	,000	موافق جد
	بُعد استراتيجية المشاركة	4.443	0.5406		,000	موافق جد

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج

يعكس الجدول (13) تحليل فقرات بُعد استراتيجية المشاركة مستوى عالٍ من اتفاق المشاركين على أهمية ودور المشاركة الفعالة في إنجاح جهود التغيير داخل المؤسسة. حيث سجّل البُعد ككل متوسطاً حسابياً مرتفعاً بلغ (4.443)، وهو ما يشير إلى تقييم إيجابي واضح من قبل الموظفين لهذه الاستراتيجية.

ومن أبرز النتائج المستخلصة من الجدول:

- الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي كانت: "هل تعتقد أن إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ يعزز من نجاح عملية التغيير؟" بمتوسط (4.985)، مما يدل على قناعة راسخة لدى المشاركين بأن المشاركة تسهم في نجاح التغيير.
- كذلك، حصلت فقرة "هل تلاحظ أن المشاركة تخلق نوعاً من الولاء والدعم الجماعي تجاه التغيير؟" على متوسط (4.840)، ما يعكس الأثر الإيجابي للمشاركة على مشاعر الانتماء والدعم الجماعي.
- كما عبّر المشاركون عن شعورهم بأن آرائهم واقتراحاتهم تُؤخذ بعين الاعتبار أثناء فترات التغيير (متوسط (4.637)، مما يعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
- رغم هذا، جاءت فقرة "هل تتيح إدارتك الفرصة للموظفين للمشاركة في قرارات التغيير قبل تنفيذها؟" بأقل متوسط نسبياً ضمن هذا البعد (3.942)، وهو لا يزال ضمن مستوى "موافق"، لكنه يشير إلى أن هذه الفرصة ليست متاحة بشكل دائم أو شامل للجميع.

تشير نتائج تحليل بُعد استراتيجية المشاركة إلى وجود إدراك عالٍ لدى الموظفين بأهمية إشراكهم في مراحل التغيير المختلفة، لما لذلك من دور فعّال في خفض مستويات القلق وتعزيز الولاء والدعم الجماعي، وتحقيق قدر من الشفافية والعدالة داخل المؤسسة. لذلك

توجب بتعزيز هذه الاستراتيجية عبر توسيع نطاق المشاركة الفعلية، وإشراك جميع المستويات الوظيفية، لضمان تهيئة بيئة تنظيمية داعمة ومتفهمة للتغيير المؤسسي.

الفرع الخامس: نتائج تحليل بُعد استراتيجية التأقلم مع المحيط

جدول(14): تحليل فقرات بُعد استراتيجية التأقلم مع المحيط

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	درجة الموافقة
23	هل تسعى مؤسستك إلى التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية بدلاً من مواجهتها بشكل مباشر؟	4.4348	1.35558	2	,000	موافق جد
24	هل يتم تعديل السياسات والخطط التنظيمية في مؤسستك استجابة للمتغيرات المحيطة (مثل تغير السوق، أو التكنولوجيا، أو القوانين)؟	4.7681	.78861	1	,000	موافق جد
25	هل تعتمد الإدارة أسلوب التدرج والمرونة في تنفيذ التغيير بدلاً من القرارات الحاسمة والمفاجئة؟	4.0000	.00000	3	,000	موافق
26	هل ترى أن التأقلم مع المحيط يقلل من مقاومة الموظفين للتغيير؟	4.0000	.17150	4	,000	موافق جدا
27	هل تمتلك مؤسستك نظاماً فعالاً لرصد التغيرات البيئية والاستجابة لها بشكل سريع؟	3.0000	.17150	5	,000	موافق
28	إلى أي مدى تساعد استراتيجية التأقلم في تحقيق استقرار طويل الأمد داخل المؤسسة؟	2.0580	.37901	6	,000	موافق بدرجة أقل
	استراتيجية التأقلم مع المحيط	3.715	0.4777		,000	موافق

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج

يُظهر الجدول رقم (14) تحليل بُعد استراتيجية التأقلم مع المحيط أن هناك إدراكاً متوسطاً إلى عالٍ بين أفراد العينة بأهمية التكيف مع المتغيرات البيئية كوسيلة فعالة لإدارة التغيير داخل المؤسسة. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.715)، وهو يشير إلى وجود موافقة عامة من قبل المشاركين.

أبرز نتائج الجدول:

- جاءت الفقرة "هل يتم تعديل السياسات والخطط التنظيمية في مؤسستك استجابة للمتغيرات المحيطة؟" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.7681)، مما يعكس اهتمام الإدارة بالتفاعل مع البيئة الخارجية بطريقة مرنة واستباقية.

- كما حصلت الفقرة "هل تسعى مؤسستك إلى التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية بدلاً من مواجهتها بشكل مباشر؟" على متوسط (4.4348)، مما يدل على اعتماد استراتيجية الانسجام لا المواجهة.
 - في المقابل، جاءت الفقرة "إلى أي مدى تساعد استراتيجية التأقلم في تحقيق استقرار طويل الأمد داخل المؤسسة؟" في المرتبة الأخيرة بمتوسط منخفض نسبياً (2.0580)، ما يشير إلى شكوك لدى الموظفين حول فعالية التأقلم كحل دائم أو استراتيجي لتحقيق الاستقرار المؤسسي.
 - متوسط الفقرتين المتعلقتين بالمرونة والتدرج في التغيير وصل إلى (4.0000)، ما يدل على أن الإدارة تعتمد نهجاً مرحلياً وليس حاسماً أو قسرياً.
- ما يمكن استنتاجه أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بدرجة ملحوظة على استراتيجية التأقلم مع البيئة المحيطة، مما يساعدها على مواجهة المتغيرات السوقية والتكنولوجية والتشريعية بكفاءة. غير أن الشك في دور هذا التأقلم بتحقيق استقرار طويل الأمد يشير إلى حاجة ماسة لتدعيم هذه الاستراتيجية بأنظمة تقييم وتحليل بيئي أكثر فاعلية، إضافة إلى وضوح أكبر في كيفية تحويل التكيف قصير المدى إلى نتائج استراتيجية مستدامة. لذا يُنصح بتعزيز قدرات الاستجابة المؤسسية وتفعيل أنظمة الإنذار المبكر لرصد التغيرات البيئية بشكل أكثر دقة وفاعلية.

المطلب الثالث: عرض وتحليل محور الميزة التنافسية

جدول (15): تحليل فقرات محور الميزة التنافسية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	درجة الموافقة
1	هل تحفز مؤسستك الابتكار في المنتجات أو الخدمات كوسيلة للتميز عن المنافسين؟	3.9710	.38237	8	0.000	موافق جداً
2	هل يشجع التغيير داخل المؤسسة على تبني أساليب عمل جديدة وأكثر كفاءة؟	4.9710	.16899	2	0.000	موافق جداً
3	هل ساهمت مبادرات التغيير في تطوير عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمة بشكل أفضل؟	3.9855	.27077	6	0.000	موافق جداً
4	هل يتم تخصيص موارد كافية للبحث والتطوير لتحسين الأداء التنافسي؟	2.3043	1.01900	22	0.000	موافق جداً
5	هل ساهمت جهود التغيير في رفع جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة؟	3.0290	.16899	20	0.000	موافق جداً

6	هل تحسن مستوى رضا العملاء بعد تطبيق استراتيجيات التغيير؟	3.8696	.74583	10	0.000	موافق
7	هل انعكس التغيير إيجاباً على كفاءة الموظفين وأدائهم؟	4.3913	1.38498	5	0.000	موافق
8	هل لدى مؤسستك مؤشرات لقياس جودة الأداء ومقارنته بالمنافسين؟	3.6667	.88561	14	0.000	موافق
9	هل تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف السريع مع تغيرات السوق؟	4.9565	.26760	3	0.000	موافق
10	هل تساعد استراتيجيات التغيير في مواكبة متطلبات العملاء المتجددة؟	3.7391	.81624	12	0.000	موافق
11	هل تساهم المرونة المؤسسية في الحفاظ على موقع تنافسي في ظروف السوق المتغيرة؟	2.9855	.27077	21	0.000	موافق
12	هل تستطيع المؤسسة دخول أسواق جديدة بسهولة بفضل التغيير المؤسسي؟	3.7391	.85151	13	0.000	موافق
13	هل يلاحظ العملاء تحسناً في الخدمة بعد تنفيذ التغييرات التنظيمية؟	3.9275	.52353	9	0.000	موافق
14	هل ترتفع مستويات ولاء العملاء بفضل التحسينات المستمرة التي تقدمها المؤسسة؟	3.7826	.83788	11	0.000	موافق
15	هل تقوم المؤسسة بقياس مدى رضا العملاء بشكل دوري لتوجيه استراتيجياتها التنافسية؟	4.6957	1.04747	4	0.000	موافق
16	هل يتم إشراك العملاء في تطوير المنتجات أو الخدمات لتعزيز تنافسية المؤسسة؟	4.9710	.16899	1	0.000	موافق
17	هل ساهمت استراتيجيات التغيير في تقليل التكاليف التشغيلية؟	3.9855	.27077	7	0.000	موافق
18	هل تؤدي العمليات الجديدة إلى استغلال أفضل للموارد المتاحة؟	2.0145	.27077	24	0.000	موافق بدرجة أقل
19	هل تحقق المؤسسة عائداً أعلى على الاستثمار بعد التغيير؟	2.2029	1.71138	23	0.000	موافق بدرجة أقل
20	هل تساعد الميزة التنافسية الناتجة عن الكفاءة التشغيلية في الحفاظ على الأسعار التنافسية؟	3.3768	1.42562	17	0.000	موافق بدرجة أقل
21	هل ساهمت استراتيجيات التغيير في تقليل التكاليف التشغيلية؟	3.1159	1.68502	19	0.000	موافق بدرجة أقل

22	هل تؤدي العمليات الجديدة إلى استغلال أفضل للموارد المتاحة؟	3.3478	1.04073	18	0.000	موافق بدرجة أقل
23	هل تحقق المؤسسة عائداً أعلى على الاستثمار بعد التغيير؟	3.5797	1.29939	15	0.000	غير موافق
24	هل تحفز مؤسستك الابتكار في المنتجات أو الخدمات كوسيلة للتميز عن المنافسين؟	3.4348	1.35558	16	0.000	غير موافق
الميزة التنافسية		3.6681	0.78621		0.000	موافق

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

يُظهر الجدول رقم (15)، أن إجمال متوسط درجات الموافقة على الفقرات المتعلقة بمحور **الميزة التنافسية** يقع ضمن نطاق **الموافقة إلى الموافقة جداً**، مما يشير إلى المستجوبين يدركون بأهمية ودور **الميزة التنافسية** في تعزيز أداء المؤسسة والتميز في السوق.

أبرز النتائج:

- حصلت الفقرة "هل يشجع التغيير داخل المؤسسة على تبني أساليب عمل جديدة وأكثر كفاءة؟" على أعلى متوسط حسابي قدره **4.9710** مع مستوى معنوية **0.000**، مما يؤكد قوة الدعم والتأييد لفكرة تبني الابتكار والتغيير كعامل حاسم للتميز التنافسي.
- جاءت الفقرة "هل تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف السريع مع تغيرات السوق؟" بمتوسط حسابي **4.9565**، مما يعكس إدراكاً واضحاً لأهمية المرونة والتكيف في بيئة تنافسية متغيرة.
- أظهرت الفقرات المتعلقة بقياس رضا العملاء، تحسين جودة المنتجات، وكفاءة الموظفين متوسطات تتراوح بين **3.6667** إلى **4.6957**، مما يدل على قبول جيد للدور الذي تلعبه هذه العناصر في دعم الميزة التنافسية.
- بالمقابل، سجلت بعض الفقرات ذات الصلة بالعائد على الاستثمار واستغلال الموارد متوسطات أقل، بل ووصلت إلى درجة **غير موافق** في فقرتين، ما يدل على وجود شكوك أو تحديات في تحقيق المكاسب الاقتصادية المباشرة من خلال استراتيجيات التغيير والابتكار.

من خلال هذه النتائج تبين أن مؤسسة بريد الجزائر برج بوعريريج، بجميع فروعها محل الدراسة لولاية برج بوعريريج تعطي أهمية كبيرة للابتكار، تبني أساليب عمل جديدة، والقدرة على التكيف مع التغيرات في السوق كعوامل رئيسية لتعزيز الميزة التنافسية. مع ذلك، هناك إدراك محدود أو تحفظ فيما يخص العلاقة بين هذه الاستراتيجيات وتحقيق عائد استثماري واضح ومستدام، مما يشير إلى حاجة المؤسسات إلى تحسين إدارة الموارد وتقييم

الأداء الاقتصادي للاستراتيجيات المتبعة، لضمان تحقيق نتائج مالية ملموسة تدعم استمرارية الميزة التنافسية.

المبحث الرابع: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

سوف نقوم في هذا المبحث باختبار فرضيات الدراسة التي تم وضعها، بحيث سنقوم باستخدام اختبار (t) لإثبات صحتها من عدمها.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إستراتيجية إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة".

بعد إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة، فقد توصلنا إلى النتائج التالية، الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(16): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع والمستقل

معامل التحديد R ²	اختبار(ت)		معادلة الانحدار	
	مستوى المعنوية Sig	T	الخطأ المعياري	المعاملات B
38%	0.000	3,404	5.244	59.676

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

تهدف الفرضية الرئيسية للدراسة إلى التحقق من وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، وذلك باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

وقد أسفر التحليل الإحصائي للجدول عن نتائج تدعم هذه الفرضية، كما هو مبين في الجدول رقم (16). إذ بلغ معامل الانحدار (B) قيمة قدرها (59.676)، ما يدل على أن تطبيق استراتيجية إدارة التغيير يسهم بشكل إيجابي في تعزيز مستوى الميزة التنافسية. كما بلغت قيمة اختبار (T) (3.404) ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig = 0.000) ، مما يدل على وجود تأثير حقيقي لإدارة التغيير عند مستوى دلالة 0.05.

أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.38) أي ما يعادل 38%، وهو ما يشير إلى أن استراتيجية إدارة التغيير تفسر نسبة كبيرة من التباين في الميزة التنافسية، وهي نسبة مرتفعة مقارنةً بالفرضيات الفرعية الأخرى. ما يؤكد فاعلية هذه الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة.

تؤكد نتائج التحليل صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، حيث ثبت أن استراتيجية إدارة التغيير تؤثر بشكل دال إحصائياً وقوي نسبياً في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة. فبنسبة تفسير بلغت 38%، يتبين أن إدارة التغيير تُعد من أبرز المحركات الاستراتيجية للتفوق التنافسي، خاصة في ظل بيئة أعمال متغيرة ومتسارعة. وعليه، لزم على المؤسسة بجميع فروعها بضرورة ترسيخ ثقافة التغيير المنظم، وتعزيز مرونة النظم والموارد، وتبني نهج تشاركي في تنفيذ التحولات التنظيمية لضمان نتائج تنافسية مستدامة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

من أجل اختبار تحقق الفرضية الفرعية الأولى سوف نقوم باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تمثلت:

الفرضية الفرعية الأولى للدراسة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الرشد والتطبيق العلمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة".
بعد إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة، فقد توصلنا إلى النتائج التالية، الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (17): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع والمستقل

الجدول

معامل التحديد R^2	اختبار(ت)		معادلة الانحدار	
	مستوى	T	الخطأ	المعاملات B

	المعنوية Sig		المعياري		
8,7%	0.000	16,799	5,107	76.599	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

قد أظهرت نتائج التحليل، كما هو مبين في الجدول رقم (16)، أن معامل الانحدار (B) بلغ (76.599)، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي حيث إن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى تطبيق استراتيجية الرشد تقابلها زيادة بمقدار (76.599) في مستوى تحقيق الميزة التنافسية. كما بلغت قيمة اختبار (T) (16.799) ، وهي قيمة مرتفعة، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig = 0.000) ، وهو ما يؤكد دلالة هذا التأثير على مستوى دلالة (0.05). أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.087)، أي أن استراتيجية الرشد والتطبيق العلمي تفسر ما نسبته (8.7%) من التباين في الميزة التنافسية، ما يعكس تأثيراً دالاً لكنه محدود في القوة التفسيرية. وبالتالي، فإن نتائج هذا التحليل تدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى، مع الإشارة إلى أن هناك عوامل إضافية قد تكون لها تأثيرات أقوى في تفسير وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

بالتالي تم قبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الرشد والتطبيق العلمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة".

انطلاقاً من نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، يمكن الاستنتاج أن استراتيجية الرشد والتطبيق العلمي تُعد من العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه الاستراتيجية. غير أن هذا الأثر، رغم دلالاته الإحصائية، يبقى محدوداً من حيث القدرة التفسيرية، إذ لم تتجاوز نسبة التباين المفسر في الميزة التنافسية 8.7%. وهو ما يشير إلى أهمية تبني هذه الاستراتيجية ضمن حزمة متكاملة من العوامل الأخرى التي قد تعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق التنافسي بشكل أوسع وأعمق.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

من أجل اختبار تحقق الفرضية الفرعية الثانية سوف نقوم باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تمثلت:

الفرضية الفرعية الثانية للدراسة "يوجد أثر ذو دلالة إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة".

بعد إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة، فقد توصلنا إلى النتائج التالية، الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(18): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع والمستقل
الثاني

معامل التحديد R ²	اختبار(ت)		معادلة الانحدار	
	مستوى المعنوية Sig	T	الخطأ المعياري	المعاملات B
5,5%	0.000	9,679	5,198	73.218

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

لقد بينت نتائج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول رقم (18)، عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل الانحدار (B) قيمة قدرها (73.218)، وهي تشير إلى وجود أثر إيجابي لاستراتيجية التثقيف والتوعية على تحقيق الميزة التنافسية. كما أظهرت قيمة اختبار (T) (9.679) وهي قيمة عالية نسبياً، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig = 0.000)، مما يدل على وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة 0.05.

أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.055)، أي أن استراتيجية التثقيف والتوعية تفسر 5.5% فقط من التباين في الميزة التنافسية، وهذا يشير إلى أن هذه الاستراتيجية تسهم بشكل محدود في تفسير الفروقات في القدرة التنافسية للمؤسسة، رغم دلالة التأثير إحصائياً. بالتالي تم قبول الفرضية البديلة H₁، التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التثقيف والتوعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة".

بناءً على نتائج التحليل في الجدول رقم (44)، يمكن الاستنتاج أن استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة تؤثر بشكل دال إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، إلا أن هذا الأثر يظل ضعيفاً من حيث القوة التفسيرية. فبنسبة تفسير لا تتعدى 5.5%، يتضح أن هناك متغيرات أخرى إضافية ومؤثرة قد تكون أكثر فاعلية في تعزيز تنافسية المؤسسة. وعليه، يُوصى بالأقتصر جهود المؤسسة على التثقيف والتوعية فقط، وإنما أن تُدرجها ضمن إطار استراتيجي أوسع يشمل عوامل داخلية وخارجية متكاملة لتحقيق التفوق التنافسي المستدام.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة " يوجد أثر ذو دلالة إستراتيجية القوة القسرية الموجهة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة".

بعد إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة، فقد توصلنا إلى النتائج التالية، الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(19): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع والمستقل الثالث

معامل التحديد R ²	اختبار(ت)		معادلة الانحدار	
	المعنوية مستوى Sig	T	الخطأ المعياري	المعاملات B
1.15%	0.000	11,306	5,029	69.908

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

من خلال ملاحظتنا لنتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (19)، تبين عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. فقد بلغ معامل الانحدار (B) قيمة قدرها (69.908)، ما يشير إلى أن كل ارتفاع بوحدة واحدة في مستوى تطبيق استراتيجية القوة القسرية يقابله ارتفاع بمقدار (69.908) في مستوى تحقيق الميزة التنافسية، كما بلغت قيمة اختبار (T) (11.306)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (Sig = 0.000)، وهو ما يدعم وجود تأثير حقيقي عند مستوى دلالة 0.05.

أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.0115) أي ما نسبته (1.15%) فقط، مما يشير إلى أن هذه الاستراتيجية تفسر نسبة ضئيلة جداً من التباين في الميزة التنافسية، وهو ما يعكس ضعفاً واضحاً في القوة التفسيرية للنموذج الإحصائي المستخدم.

بالتالي تم قبول الفرضية البديلة H₁، التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية القوة القسرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة".

يمكن الاستنتاج أن استراتيجية القوة القسرية الموجهة تؤثر بشكل دال إحصائياً على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، إلا أن هذا الأثر، رغم دلالاته الإحصائية، يُعد ضعيفاً للغاية من حيث القيمة التفسيرية، إذ لم تتجاوز نسبة التباين المفسر 1.15%. وهو ما يُرجح أن استراتيجية القوة القسرية ليست من أبرز العوامل المؤثرة في التنافسية، بل ربما يكون تأثيرها سطحياً أو وقتياً مقارنة باستراتيجيات أخرى أكثر فعالية واستدامة، مثل استراتيجيات التمكين، التحفيز، أو التطوير التنظيمي. وعليه، لا يمكن الاعتماد على هذه الاستراتيجية كخيار رئيسي في تعزيز التنافسية المؤسسية محل الدراسة.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة "يوجد أثر ذو دلالة لإستراتيجية التأقلم مع المحيطي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة".

بعد إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة، فقد توصلنا إلى النتائج التالية، الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (20): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع والمستقل

الرابع

معامل التحديد R ²	اختبار(ت)		معادلة الانحدار	
	مستوى المعنوية Sig	T	الخطأ المعياري	المعاملات B
17 %	0.000	10,973	5,300	97.637

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

بيّنت نتائج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول رقم (20)، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. حيث بلغ معامل الانحدار (B) قيمة قدرها (97.637)، مما يشير إلى أن كل زيادة بوحدة واحدة في درجة تطبيق استراتيجية التأقلم مع المحيط تقابلها زيادة بمقدار (97.637) في مستوى تحقيق الميزة التنافسية.

أما قيمة اختبار (T) فقد بلغت (10.973)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig = 0.000)، وهو ما يؤكد دلالة هذا التأثير عند مستوى 0.05.

من جهة أخرى، بلغ معامل التحديد (R²) نسبة (0.17) أي ما يعادل (17%)، وهو ما يدل على أن استراتيجية التأقلم مع المحيط تفسر نسبة معتبرة من التباين في مستوى الميزة التنافسية، وهذه النسبة تُعد الأعلى مقارنة بالفرضيات الفرعية السابقة، ما يعزز من أهمية هذه الاستراتيجية في الإطار التنافسي للمؤسسة.

تُشير نتائج الفرضية الرابعة إلى أن استراتيجية التأقلم مع المحيط تُعد من أبرز العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة. فبالإضافة إلى الدلالة الإحصائية الواضحة، فإن نسبة التفسير التي بلغت 17% تعكس وجود ارتباط حقيقي ومؤثر. وعليه، يمكن اعتبار هذه الاستراتيجية من الركائز الأساسية التي ينبغي على المؤسسات الاقتصادية تبنيها وتعزيزها، خاصة في ظل ديناميكية البيئات الخارجية وسرعة التحولات السوقية. وهذا يدعو إلى ضرورة تطوير قدرات التكيف والاستجابة للمستجدات، بما يضمن استمرارية واستدامة التفوق التنافسي.

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة " يوجد أثر ذو دلالة لإستراتيجية المشاركة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة".

بعد إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة، فقد توصلنا إلى النتائج التالية، الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(21): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع والمستقل الخامس

معامل	اختبار(ت)	معادلة الانحدار
-------	-----------	-----------------

التحديد R ²	مستوى المعنوية Sig	T	الخطأ المعياري	المعاملات B	
5 %	0.000	6,747	5,210	85.05	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

يبين الجدول رقم (21)، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. فقد بلغ معامل الانحدار (B) قيمة قدرها (85.05)، ما يشير إلى وجود تأثير إيجابي لاستراتيجية المشاركة في رفع مستوى الميزة التنافسية. كما بلغت قيمة اختبار (T) (6.747)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (Sig = 0.000)، مما يدل على أن التأثير موثوق إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.05) أي ما يعادل 5%، وهو ما يشير إلى أن استراتيجية المشاركة تفسر نسبة محدودة من التباين في مستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة.

في ضوء النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (21)، يمكن الاستنتاج أن استراتيجية المشاركة لها أثر دال إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، إلا أن هذا الأثر يظل محدوداً من حيث القوة التفسيرية، إذ لم تتجاوز نسبة التباين المفسر 5%. وهذا يعني أن إشراك العاملين أو المعنيين في عمليات اتخاذ القرار والمبادرات قد يسهم في دعم التنافسية، لكن بشكل جزئي، ويتطلب التكامل مع استراتيجيات أخرى ذات تأثير أوسع لضمان تحقيق نتائج تنافسية فعّالة ومستدامة.

خلاصة الفصل التطبيقي:

في نهاية هذا الفصل، يمكننا تلخيص نتائج اختبار الفرضيات، بعد ما تم التحقق من صحتها في الدراسة التطبيقية التي تمت على مجموعة من الفروع (34 فرع) التابعة للمؤسسة الاقتصادية بريد الجزائر برج بوعريريج، أين تم تقديم الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة، المتمثلة في تحليل المعلومات العامة الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل المتغير المستقل المتمثل في إستراتيجيات إدارة التغيير بكل أبعادها، كذلك تم تقديم الوصف الإحصائي للمتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية، كما قمنا باختبار فرضيات الدراسة، معامل الارتباط بيرسون، معامل الانحدار البسيط، لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الختامة

في ختام هذه الدراسة التي سعت إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، سواء من الجانب النظري أو التطبيقي فقد تم الوصول إلى أهم النتائج التالية:

أولاً: النتائج النظرية

استراتيجيات إدارة التغيير هي الخطط والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل إحداث تحولات تنظيمية مدروسة تهدف إلى تحسين الأداء، زيادة الفعالية، أو التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، كما تعتبر على أنها مجموعة من السياسات والإجراءات التي تُوضع لتوجيه الأفراد والفرق والمنظمة ككل نحو قبول التغييرات وتنفيذها بنجاح، وذلك عبر مراحل تشمل التخطيط، التواصل، التنفيذ، المتابعة، والتقييم.

كما شملت الدراسة على أهم هذه الاستراتيجيات المتمثلة في استراتيجية المشاركة (الاعتماد على إشراك العاملين)، استراتيجية التثقيف والتوعية (نشر المعلومات والمعرفة)، استراتيجية القوة القسرية (فرض التغيير من الأعلى)، استراتيجية التأقلم (الاستجابة للضغوط البيئية)، أخيراً استراتيجية الرشد والتطبيق العلمي.

أما الميزة التنافسية فهي تعبر عن الخصائص أو القدرات التي تمتلكها مؤسسة معينة وتمنحها تفوقاً مستداماً على منافسيها في السوق، سواء من حيث التكلفة، الجودة، الابتكار، أو رضا الزبائن، أو أنها القيمة المضافة التي تقدمها المؤسسة لعملائها بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها، ما يجعلها مفضلة في السوق ويمنحها مكانة متقدمة في البيئة التنافسية ومن أبرز أنواعها ميزة الكلفة الأقل، ميزة التميز أو التمايز، ميزة التخصص أو التركيز.

ثانياً: النتائج التطبيقية

تبين من خلال التحليل الإحصائي أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين مختلف استراتيجيات التغيير المدروسة وتحقيق الميزة التنافسية. وقد أسفرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية عن وجود تأثير قوي لاستراتيجية إدارة التغيير، مما يعزز من أهمية هذه المقاربة في رفع قدرة المؤسسة على التكيف، التجديد، ومواجهة التحديات.

كما أظهرت نتائج التحقق من الفرضيات الفرعية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الرشد والتطبيق العلمي، يوجد أثر ذو دلالة (لإستراتيجية التثقيف والتوعية، إستراتيجية القوة القسرية، إستراتيجية المشاركة، إستراتيجية التأقلم مع المحيط) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

كما بينت نتائج الدراسة أن بعض الاستراتيجيات مثل التأقلم مع المحيط والرشد والتطبيق العلمي تُعدّ من الأدوات الفعالة في تعزيز التنافسية، في حين أن استراتيجيات أخرى مثل المشاركة والقوة القسرية، رغم دلالتها الإحصائية، فإن تأثيرها ظل محدوداً من حيث القوة التفسيرية، ما يقتضي توظيفها بشكل تكميلي لا أساسي.



بناءً على هذه النتائج، يتأكد أن المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ينبغي أن تعتمد على رؤية استراتيجية متكاملة لإدارة التغيير، تجمع بين الاستباقية والمرونة، وتعتمد على إشراك العاملين وتعزيز التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية. **التوصيات:** يمكن من خلال هذه الدراسة تقديم مجموعة من التوصيات يمكن ذكرها في النقاط التالية:

1. **تفعيل إدارة التغيير كخيار استراتيجي دائم**، وذلك من خلال تخصيص وحدات داخلية تُعنى بتخطيط وتنفيذ التغيير وفقاً لتطورات البيئة التنافسية.
 2. **تعزيز ثقافة التأقلم والتعلم المستمر** داخل المؤسسة، عبر برامج تدريبية ومبادرات تشاركية تدعم التفاعل الإيجابي مع المستجدات.
 3. **الاستثمار في المعرفة والتطبيق العملي**، من خلال دعم البحث والتطوير، وتشجيع المبادرات الابتكارية المرتبطة بأهداف العمل.
 4. **الحد من استخدام أساليب القوة القسرية** في إدارة التغيير، واعتماد أساليب أكثر تحفيزاً ومشاركة لضمان تقبل الأفراد للبرامج الإصلاحية.
 5. **تعزيز آليات المشاركة والتواصل الداخلي** لخلق بيئة عمل داعمة تسهم في بناء الثقة وتوليد أفكار جديدة تعزز التميز المؤسسي.
 6. **تطوير أدوات تقييم دورية** لقياس أثر استراتيجيات التغيير على الأداء التنافسي، مع إمكانية تعديل المسارات حسب النتائج المحققة.
- اقتراحات الدراسة:**

أولاً: اقتراحات تطبيقية للمؤسسة محل الدراسة

1. **إنشاء وحدة متخصصة في إدارة التغيير** تتولى متابعة التغييرات التنظيمية وتقديم المشورة للإدارة العليا بشأن استراتيجيات التكيف والتطوير.
2. **تطوير خطة استراتيجية متكاملة لإدارة التغيير** تشمل التحليل البيئي، التخطيط للتغيير، تنفيذ التعديلات، والتقييم المستمر.
3. **تخصيص ميزانية سنوية لدعم التكوين والتثقيف** في مجالات التغيير والابتكار وتحفيز روح المبادرة لدى الموظفين.
4. **إشراك العاملين في مراحل التغيير المختلفة** من خلال ورشات عمل واستطلاعات للرأي لجعلهم طرفاً فاعلاً في صنع القرار.
5. **اعتماد ممارسات تقييم الأداء التنافسي** بناءً على مؤشرات كمية ونوعية لقياس مردودية استراتيجيات التغيير.

ثانياً: اقتراحات أكاديمية للدراسات المستقبلية

1. **إجراء دراسات مقارنة** بين مؤسسات اقتصادية في قطاعات مختلفة (الصناعة، الخدمات، التكنولوجيا) لمعرفة أي الاستراتيجيات أكثر فاعلية في كل قطاع.

-
2. توسيع العينة الجغرافية لتشمل مؤسسات في ولايات أو دول أخرى، مما يسمح بفحص تأثير المتغيرات البيئية والثقافية على العلاقة المدروسة.
3. دراسة العلاقة بين إدارة التغيير وأبعاد أخرى للميزة التنافسية مثل الابتكار، رضا الزبائن، جودة الإنتاج، والمرونة التشغيلية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. لمحسن أحمد الحضيبي، الإدارة التغيير: مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا للنشر والتوزيع، 2003، دمشق، سوريا .
2. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2006.
3. أماني موسى محمد، التحليل الإحصائي للبيانات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القا هرة، مصر. 2007.
4. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2001.
5. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.
6. سمية بوران، ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الاكاديمي الأردن الطبعة الأولى، 2016.
7. عز الدين علي السويسي نعمة عباس الخفاجي الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الايام للنشر والتوزيع الاردن ، 2014.
8. يحي القحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي - مدخل التحقيق الغير التنافسية، دار المناهج النشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019.
9. العياشي زرزار، كريمة عياد استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار الصفاء للنشر و التوزيع الأردن الطبعة الأولى، 2016.
10. طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون الأردن الطبعة الأولى 2015.
11. اكرم محمد الطويل، أحمد عولي حسن عمرأغاء، إدارة اللوجستك والمزايا التنافسية، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
12. محمد أحمد، إدارة التغيير والاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية في المؤسسة، دار النشر و توزيع، مصر، 2009. (بتصرف)
13. أو ماسيكاران، ترجمة إسماعيل عيسى سيوني، عبد الله بن سليمان العزاز، طرق البحث في الإدارة، مدخل بناء المهارات البحثية، دار النشر العلمي والمطابع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998.
14. عبد المجد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية – الرسائل والأطروحات-، الطبعة الأولى، دار الأبحاث للنشر والتوزيع، 2009، الجزائر.

ثانياً: المجالات

1. رتيبة تحاسب، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية التنافسية للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة الماجستير (غير منشورة)، كلية علوم الاقتصادية، جامعة الجزائر الجزائر 2003.
2. خالد خالفي، التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائري الجزائر، 2014، ص 193.
3. قرش عائشة، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبلدية، مذكرة ماجستير، التخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2007. (بتصرف).

ثالثا: الرسائل والاطروحات:

1. رتيبة تحاسب، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية التنافسية للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة الماجستير (غير منشورة)، كلية علوم الاقتصادية، جامعة الجزائر الجزائر 2003.
2. خالد خالفي، التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائري الجزائر، 2014، ص 193.
3. قرش عائشة، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبلدية، مذكرة ماجستير، التخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2007. (بتصرف).

المراجع الأجنبية :

4. Raymond Thiétart et coll, *méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, France, 1999.
5. Elmansori and Al-Hindawi, *The impact of organizational change strategies on competitive advantage in commercial banks in Al Bayda City-Libya*, *International Journal of Finance & Banking Studies*, Vol 11 No 1, France, 2022.
6. M.Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993.
7. Porter, M. E, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Pres, 1985.
8. Michel porter, *L'Avantage concurrentiel*, traduit de l'américain par : Philippe de Lavergne, Dunod, France, 1999.

الملاحق

الملحق رقم (01): الأستبيان



جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان

تحية طيبة وبعد:

يشر فنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبانة التي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في:
علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال والموسومة بعنوان:
استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر برج بوعريريج 34 بلدية
آملنا منكم أن تحظى الاستبانة بقدر كبير من تعاونكم وأن تتوج الإجابات بخلاصة تجربتكم الفعلية حول
الموضوع، من خلال وضع علامة (X) في الخيار الأنسب، للعلم فان البيانات المدلى بها تبقى سرية
ولن تستخدم إلى لغرض البحث العلمي فقط.
في الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

إشراف تحت إشراف

إعداد الطالبان:

د. عامر عبد

اللطيف

- عامر عادل

- باظلي عادل

استراتيجية إدارة التغيير: هي خطة منهجية تُعتمد من قبل المؤسسات بهدف الانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه، من خلال تصميم وتنفيذ مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تضمن تحقيق التغيير بفعالية وكفاءة، تهدف هذه الاستراتيجية إلى التعامل مع مقاومة الأفراد، وتوجيه السلوكيات والموارد التنظيمية نحو دعم أهداف التغيير، مع التركيز على التدرج، التواصل، والتكيف مع البيئة المحيطة..

الميزة التنافسية: هي الخصائص أو القدرات التي تمتلكها مؤسسة ما وتمكنها من التفوق على منافسيها في السوق، من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة أعلى للعملاء، سواء من حيث الجودة، السعر، الابتكار، سرعة الاستجابة، أو خدمة ما بعد البيع..

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

انثى

ذكر

1. الجنس:

2- العمر: أقل من 30 30 سنة أكبر من 45 سنة

3- سنوات الخبرة: أقل من 05 سن 05 سنوات أكثر من 10 سنوات

4- الوظيفة الحالية: مدير بر فرعي رئيس مصلح

5. المستوى التعليمي: ليس ماستر

شهادات اخرى

المحور الثاني: استراتيجيات إدارة التغيير

درجة الموافقة					العبارة	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					البعد الأول: استراتيجيات الرشد والتطبيق العلمي	
					هل تعتقد أن توفير المعلومات والبيانات الدقيقة يساهم في تقبل الموظفين للتغيير؟	01
					هل تعتمد مؤسستك على شرح منافع التغيير لإقناع الموظفين بضرورة تنفيذه؟	02
					إلى أي مدى تؤمن بأن الأفراد يتخذون قراراتهم بناءً على ما يحقق مصالحهم الشخصية أو المهنية؟	03
					هل تستخدم إدارتك أسلوب الحوار والنقاش العقلاني لتمرير قرارات التغيير؟	04
					هل ترى أن تجاهل تأثير القوى والضغوط الاجتماعية قد يضعف فعالية التغيير؟	05
					البعد الثاني: استراتيجيات التثقيف والتوعية الموجهة	
					هل ترى أن الخوف من التغيير يشكل عائقاً حقيقياً داخل المؤسسة؟	06
					هل تقدم مؤسستك برامج توعية لتوضيح أهمية التغيير قبل تنفيذه؟	07
					هل تعتقد أن التدريب يساهم في تغيير اتجاهات الموظفين نحو قبول التغيير؟	08
					هل تتم مناقشة القيم والمعتقدات السائدة قبل البدء بأي عملية تغيير؟	09
					إلى أي مدى تنجح استراتيجيات التثقيف في تقليل مقاومة التغيير داخل مؤسستك؟	10
					البعد الثالث: استراتيجيات القوة القسرية	
					هل تستخدم الإدارة أساليب مباشرة أو قسرية لفرض التغيير؟	11
					هل تعتقد أن فرض التغيير بالقوة يمكن أن يؤدي إلى نتائج فعالة على المدى القصير؟	12

					هل ترى أن العقوبات وسيلة فعالة للتغلب على مقاومة التغيير؟	13
					هل يؤدي فرض التغيير بالقوة إلى خلق بيئة عمل متوترة أو غير مستقرة؟	14
					إلى أي مدى توافق على استخدام السلطة الإدارية في فرض التغيير دون مشاورة؟	15
البعد الرابع: استراتيجية المشاركة						
					هل تتيح إدارتك الفرصة للموظفين للمشاركة في قرارات التغيير قبل تنفيذها؟	16
					هل تعتقد أن إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ يعزز من نجاح عملية التغيير؟	17
					هل تشعر بأن آرائك واقتراحاتك تؤخذ بعين الاعتبار أثناء فترات التغيير في المؤسسة؟	18
					إلى أي مدى تساهم المشاركة في تقليل مشاعر الخوف أو القلق من التغيير؟	19
					هل تلاحظ أن المشاركة تخلق نوعاً من الولاء والدعم الجماعي تجاه التغيير؟	20
					هل يتم تشكيل فرق عمل أو لجان تشاورية لبحث تفاصيل التغيير قبل تطبيقه؟	21
					هل ترى أن المشاركة تعزز من الشفافية والعدالة التنظيمية داخل المؤسسة؟	22
البعد الخامس: استراتيجية التأقلم مع المحيط						
					هل تسعى مؤسستك إلى التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية بدلاً من مواجهتها بشكل مباشر؟	23
					هل يتم تعديل السياسات والخطط التنظيمية في مؤسستك استجابة للمتغيرات المحيطة (مثل تغير السوق، أو التكنولوجيا، أو القوانين)؟	24
					هل تعتمد الإدارة أسلوب التدرج والمرونة في تنفيذ التغيير بدلاً من القرارات الحاسمة والمفاجئة؟	25
					هل ترى أن التأقلم مع المحيط يقلل من مقاومة الموظفين للتغيير؟	26
					هل تمتلك مؤسستك نظاماً فعالاً لرصد التغيرات البيئية والاستجابة لها بشكل سريع؟	27
					إلى أي مدى تساعد استراتيجية التأقلم في تحقيق استقرار طويل الأمد داخل المؤسسة؟	28

المحور الثالث: الميزة التنافسية

درجة الموافقة					العبارة	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					هل تحفز مؤسستك الابتكار في المنتجات أو الخدمات كوسيلة للتميز عن المنافسين؟	01
					هل يشجع التغيير داخل المؤسسة على تبني أساليب عمل جديدة وأكثر كفاءة؟	02
					هل ساهمت مبادرات التغيير في تطوير عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمة بشكل أفضل؟	03

				هل يتم تخصيص موارد كافية للبحث والتطوير لتحسين الأداء التنافسي؟	04
				هل ساهمت جهود التغيير في رفع جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة؟	05
				هل تحسّن مستوى رضا العملاء بعد تطبيق استراتيجيات التغيير؟	06
				هل انعكس التغيير إيجاباً على كفاءة الموظفين وأدائهم؟	07
				هل لدى مؤسستك مؤشرات لقياس جودة الأداء ومقارنته بالمنافسين؟	08
				هل تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف السريع مع تغيّرات السوق؟	09
				هل تساعد استراتيجيات التغيير في مواكبة متطلبات العملاء المتجددة؟	10
				هل تساهم المرونة المؤسسية في الحفاظ على موقع تنافسي في ظروف السوق المتغيرة؟	11
				هل تستطيع المؤسسة دخول أسواق جديدة بسهولة بفضل التغيير المؤسسي؟	12
				هل يلاحظ العملاء تحسناً في الخدمة بعد تنفيذ التغييرات التنظيمية؟	13
				هل ترتفع مستويات ولاء العملاء بفضل التحسينات المستمرة التي تقدمها المؤسسة؟	14
				هل تقوم المؤسسة بقياس مدى رضا العملاء بشكل دوري لتوجيه استراتيجياتها التنافسية؟	15
				هل يتم إشراك العملاء في تطوير المنتجات أو الخدمات لتعزيز تنافسية المؤسسة؟	16
				هل ساهمت استراتيجيات التغيير في تقليل التكاليف التشغيلية؟	17
				هل تؤدي العمليات الجديدة إلى استغلال أفضل للموارد المتاحة؟	18
				هل تحقق المؤسسة عائداً أعلى على الاستثمار بعد التغيير؟	20
				هل تساعد الميزة التنافسية الناتجة عن الكفاءة التشغيلية في الحفاظ على الأسعار التنافسية؟	21
				هل ساهمت استراتيجيات التغيير في تقليل التكاليف التشغيلية؟	22
				هل تؤدي العمليات الجديدة إلى استغلال أفضل للموارد المتاحة؟	23
				هل تحقق المؤسسة عائداً أعلى على الاستثمار بعد التغيير؟	24

الملحق رقم (02): الإتساق الداخلي (الصدق الداخلي)

Correlations

		z1	z2	z3	z4	z5	Y
z1	Pearson Correlation	1	.820**	.432**	.967*	.961	.956*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.016	.020	.014
	N	69	69	69	69	69	69
z2	Pearson Correlation	.820**	1	.509**	-.270*	.004	.234
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.025	.975	.053
	N	69	69	69	69	69	69

z3	Pearson Correlation	.432**	.509**	1	-.306*	.073	.339**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.011	.549	.004
	N	69	69	69	69	69	69
z4	Pearson Correlation	.967*	-.270*	-.306*	1	-.073	-.131
	Sig. (2-tailed)	.016	.025	.011		.552	.284
	N	69	69	69	69	69	69
z5	Pearson Correlation	.961	.004	.073	-.073	1	-.224
	Sig. (2-tailed)	.620	.975	.549	.552		.064
	N	69	69	69	69	69	69
Y	Pearson Correlation	.956*	.234	.339**	-.131	-.224	1
	Sig. (2-tailed)	.014	.053	.004	.284	.064	
	N	69	69	69	69	69	69

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (03): ثبات الاستبيان (الفا كرومباخ)

RELIABILITY

```

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20
x21 x22 x23 x24
x25 x26 x27 x28 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 y17 y18 y19
y20 y21 y22 y23
y24
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes

Output Created	29-MAY-2025 14:26:09	
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Desktop\مذكرات ماستر ليسانس\استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية\عامر عادل.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	70
	Matrix Input	

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 x26 x27 x28 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 y17 y18 y19 y20 y21 y22 y23 y24 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	69	98.6
	Excluded ^a	1	1.4
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	52

الملحق رقم (04): المعلومات العامة

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس الاقدمية العمر الشهادة الوظيفة
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created	29-MAY-2025 14:45:55	
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Desktop\منكرات ماسر ليسانس\استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية\عامر عادل.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>

	N of Rows in Working Data File	69
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس الاقدمية العمر الشهادة الوظيفة /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Statistics

		الجنس	الاقدمية	العمر	الشهادة	الوظيفة
N	Valid	69	69	69	69	69
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	61	88.4	88.4	88.4
	انثى	8	11.6	11.6	100.0
Total		69	100.0	100.0	

الاقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	5	7.2	7.2	7.2
	من 5 الى 10	37	53.6	53.6	60.9
	اكثر من 10 سنوات	27	39.1	39.1	100.0
Total		69	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30	6	8.7	8.7	8.7
	من 30-40	37	53.6	53.6	62.3
	اكثر من 40 سنة	26	37.7	37.7	100.0
Total		69	100.0	100.0	

الشهادة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	17	24.6	24.6	24.6
	ماستر	20	29.0	29.0	53.6
	شهادات اخرى	32	46.4	46.4	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

		الوظيفة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	18	26.1	26.1	26.1
	مدير فرعي	22	31.9	31.9	58.0
	رئيس مصلحة	29	42.0	42.0	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

الملحق رقم (05): التحليل الاحصائي لمحاور الاستبيان

Descriptives

		Notes
Output Created		29-MAY-2025 15:37:14
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Desktop\ مذكرات ماستر ليسانس\استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية وأثرها في تحقيق الميزة النافسية\عامر عادل.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	69

Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 x26 x27 x28 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 y17 y18 y19 y20 y21 y22 y23 y24 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
هل تعتقد أن توفير المعلومات والبيانات الدقيقة يساهم في تقبل الموظفين للتغيير؟	69	1.00	5.00	2.6667	1.18404
هل تعتمد مؤسستك على شرح منافع التغيير لإقناع الموظفين بضرورة تنفيذه؟	69	3.00	4.00	3.3188	.46944
إلى أي مدى تؤمن بأن الأفراد يتخذون قراراتهم بناءً على ما يحقق مصالحهم الشخصية أو المهنية؟	69	4.00	5.00	4.0145	.12039
هل تستخدم إدارتكم أسلوب الحوار والنقاش العقلاني لتمرير قرارات التغيير؟	69	1.00	5.00	3.7971	.73923
هل ترى أن تجاهل تأثير القوى والضغوط الاجتماعية قد يضعف فعالية التغيير؟	69	1.00	5.00	3.4348	1.63130
هل ترى أن الخوف من التغيير يشكل عائقاً حقيقياً داخل المؤسسة؟	69	3.00	4.00	3.0145	.12039
هل تقدم مؤسستك برامج توعية لتوضيح أهمية التغيير قبل تنفيذه؟	69	3.00	5.00	3.0435	.26760
هل تعتقد أن التدريب يساهم في تغيير اتجاهات الموظفين نحو قبول التغيير؟	69	3.00	4.00	3.0145	.12039

هل تتم مناقشة القيم والمعتقدات السائدة قبل البدء بأي عملية تغيير؟	69	2.00	5.00	3.0725	.39552
إلى أي مدى تنجح استراتيجيات التثقيف في تقليل مقاومة التغيير داخل مؤسستك؟	69	1.00	5.00	2.0870	.58760
هل تستخدم الإدارة أساليب مباشرة أو قسرية لفرض التغيير؟	69	1.00	5.00	3.9275	.52353
هل تعتقد أن فرض التغيير بالقوة يمكن أن يؤدي إلى نتائج فعالة على المدى القصير؟	69	1.00	5.00	4.2899	.85923
هل ترى أن العقوبات وسيلة فعالة للتغلب على مقاومة التغيير؟	69	1.00	5.00	4.5217	.88465
هل يؤدي فرض التغيير بالقوة إلى خلق بيئة عمل متوترة أو غير مستقرة؟	69	1.00	5.00	4.3768	1.17700
إلى أي مدى توافق على استخدام السلطة الإدارية في فرض التغيير دون مشاورة؟	69	1.00	5.00	4.7536	.94567
هل تتيح إدارتك الفرصة للموظفين للمشاركة في قرارات التغيير قبل تنفيذها؟	69	3.00	5.00	3.9420	.29125
هل تعتقد أن إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ يعزز من نجاح عملية التغيير؟	69	4.00	5.00	4.9855	.12039
هل تشعر بأن آرائك واقتراحاتك تُؤخذ بعين الاعتبار أثناء فترات التغيير في المؤسسة؟	69	1.00	5.00	4.6377	1.05679
إلى أي مدى تساهم المشاركة في تقليل مشاعر الخوف أو القلق من التغيير؟	69	4.00	5.00	4.0145	.12039
هل تلاحظ أن المشاركة تخلق نوعاً من الولاء والدعم الجماعي تجاه التغيير؟	69	1.00	5.00	4.8406	.71995
هل يتم تشكيل فرق عمل أو لجان تشاورية لبحث تفاصيل التغيير قبل تطبيقه؟	69	4.00	5.00	4.0145	.12039
هل ترى أن المشاركة تعزز من الشفافية والعدالة التنظيمية داخل المؤسسة؟	69	1.00	5.00	4.4348	1.35558
هل تسعى مؤسستك إلى التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية بدلاً من مواجهتها بشكل مباشر؟	69	1.00	5.00	4.7681	.78861
هل يتم تعديل السياسات والخطط التنظيمية في مؤسستك استجابة للمتغيرات المحيطة (مثل تغير السوق، أو التكنولوجيا، أو القوانين)؟	69	4.00	4.00	4.0000	.00000
هل تعتمد الإدارة أسلوب التدرج والمرونة في تنفيذ التغيير بدلاً من القرارات الحاسمة والمفاجئة؟	69	3.00	5.00	4.0000	.17150
هل ترى أن التأقلم مع المحيط يقلل من مقاومة الموظفين للتغيير؟	69	2.00	4.00	3.0000	.17150
هل تمتلك مؤسستك نظاماً فعالاً لرصد التغيرات البيئية والاستجابة لها بشكل سريع؟	69	2.00	5.00	2.0580	.37901
إلى أي مدى تساعد استراتيجيات التأقلم في تحقيق استقرار طويل الأمد داخل المؤسسة؟	69	4.00	5.00	4.9710	.16899
y1	69	1.00	5.00	3.9710	.38237
y2	69	4.00	5.00	4.9710	.16899
y3	69	2.00	5.00	3.9855	.27077
y4	69	1.00	5.00	2.3043	1.01900
y5	69	3.00	4.00	3.0290	.16899
y6	69	1.00	5.00	3.8696	.74583
y7	69	1.00	5.00	4.3913	1.38498

y8	69	1.00	5.00	3.6667	.88561
y9	69	3.00	5.00	4.9565	.26760
y10	69	1.00	5.00	3.7391	.81624
y11	69	1.00	4.00	2.9855	.27077
y12	69	1.00	4.00	3.7391	.85151
y13	69	1.00	5.00	3.9275	.52353
y14	69	1.00	5.00	3.7826	.83788
y15	69	1.00	5.00	4.6957	1.04747
y16	69	4.00	5.00	4.9710	.16899
y17	69	2.00	5.00	3.9855	.27077
y18	69	1.00	4.00	2.0145	.27077
y19	69	1.00	5.00	2.2029	1.71138
y20	69	1.00	5.00	3.3768	1.42562
y21	69	1.00	5.00	3.1159	1.68502
y22	69	1.00	5.00	3.3478	1.04073
y23	69	1.00	5.00	3.5797	1.29939
y24	69	1.00	5.00	3.4348	1.35558
Valid N (listwise)	69				

الملحق رقم (06): تحليل الانحدار الخطي البسيط

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.194 ^a	.038	.023	5.24413

a. Predictors: (Constant), X

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	72.306	1	72.306	2.629	.110 ^b
	Residual	1842.563	67	27.501		
	Total	1914.870	68			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	59.676	17.506		3.409	.001
	X	.315	.195	.194	1.621	.110

a. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.296 ^a	.087	.074	5.10711

a. Predictors: (Constant), z1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	76.599	4.560		16.799	.000
	z1	.896	.354	.296	2.533	.014

a. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.234 ^a	.055	.040	5.19814

a. Predictors: (Constant), z2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	73.218	7.565		9.679	.000
	z2	1.042	.530	.234	1.966	.053

a. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.339 ^a	.115	.102	5.02994

a. Predictors: (Constant), z3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	69.908	6.183		11.306	.000
	z3	1.958	.664	.339	2.947	.004

a. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.131 ^a	.017	.002	5.30003

a. Predictors: (Constant), z4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	97.637	8.898		10.973	.000
	z4	-.311	.288	-.131	-1.081	.284

a. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.455 ^a	.207	.144	4.90833

a. Predictors: (Constant), z5, z2, z4, z3, z1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	106.292	22.261		4.775	.000
	z1	.588	.414	.194	1.422	.160
	z2	-.043	.633	-.010	-.069	.945
	z3	1.591	.786	.275	2.023	.047
	z4	-.028	.286	-.012	-.099	.921
	z5	-1.711	.752	-.257	-2.275	.026

a. Dependent Variable: Y