



Le résumé

« Le changement » est un mot simple, mais sur le plan sémantique, c'est un mot compliqué et énorme. Nous prétendons connaître ses caractéristiques, ses composants et ses impacts positifs, or nous nous en éloignons car ça nous fait peur. C'est toute une année universelle, qu'on ne peut ni interrompre, ni rejeter, ni encore y résister. Alors, il est préférable d'apprendre ses avantages, de profiter de sa valeur supplémentaire et de faire en sorte d'anéantir ses impacts négatifs tout en sachant son exploitation. C'est pour cela qu'il est intéressant de montrer l'importance de l'adaptation d'un système de planification des ressources de l'entreprise en tant qu'outil du vrai changement pour une stratégie de la gestion des établissements économiques algériens dépassés par le temps, devenus sans intérêt ni efficacité à cause du fonctionnement des travaux sous la nouvelle orientation de l'Algérie vers l'économie du marché.

Nous avons vu à travers notre étude théorique et pratique de ce sujet comment l'opération d'accompagnement et de la gestion du changement joue un rôle important dans le succès de n'importe quel projet, et surtout des projets du système informatique comme le système de planification des ressources de l'entreprise. En fait, notre étude pratique s'est achevée sur un des importants établissements nationaux, en l'occurrence « la société nationale de forage ». Ainsi, nous sommes arrivés à déduire que cette société possède un système de planification de ses ressources du type SAP, que nous pouvons juger très efficace, et cela à travers son apport relatif au développement des informations adéquates qui permet la bonne utilisation des différents emplois et activités administratives. Ceci, bien évidemment implique la maîtrise de la prise de décision. Enfin, la réussite de la pratique de ce système revient à la réussite de l'entreprise dans l'accompagnement et la gestion de ce changement.

Mots-clefs :

L'Entreprise ; Le Changement ; La résistance du changement ; Le système de planification des ressources de l'entreprise ERP ; L'accompagnement du changement.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
(قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)
صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبه والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد
وإلى الأبد.....(والدي العزيز)

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود
إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحني إلى أغلى الحبايب..... (أمي الحبيبة)

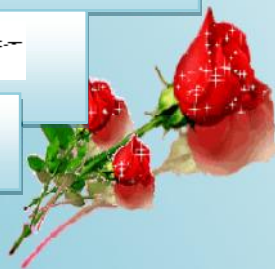
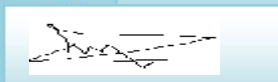
إلى من هن اقرب إليّ من روحي

إلى من شاركني حزن الأم وبمن استمد عزتي وإصراري.....(أخواتي العزيزات)
إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إلى من كانوا ملاذي وملجئي... إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات
إلى من سأفتقدهم وأتمنى أن يفقدوني.... لي من جعلهم الله أخوتي بالله ر من أحببتهم بالله

(جميع صديقاتي وطلبة دفعة ماجستير أنظمة المعلومات و مراقبة التسيير)

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

لهاتمي خاتمة



شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة

إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أتقدم أولاً بالشكر الجزيل و بخالص الامتنان والتقدير إلى الأستاذ المشرف: الأستاذ الدكتور حمزة بن قريظة

على قبوله الإشراف على هذا البحث المتواضع رغم انشغالاته الكثيرة، وكذلك على النصائح والتوجيهات القيمة

التي قدمها لي طوال فترة إنجاز هذا البحث.

كما أتقدم كذلك بالشكر الجزيل إلى الأستاذ شعوي محمود فوزي على كل مساعداته الجلييلة، وكذلك إلى

كل من: الأستاذ رشيد مناصرية و الأستاذ منير بن عبد الهادي والأستاذ هتهات سعيد على مساعدتهم

كما لا يفوتني كذلك بأن أتقدم بخالص الشكر والعرفان وبفائق الاحترام والتقدير إلى كل عمال ومسيّري شركة

(ENAFOR) وأحضّ بالذكر السيّد بوزيت عبد الحق، الأنسة أدريير فهيمه وغيرهم، الذين قدّموا لي كل

التسهيلات وزودوني بكل المعلومات الضرورية من أجل القيام بالدراسة التطبيقية على مستوى الشركة.

وفي الأخير أشكر كل من أعانني على إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد.

144- واقع التغيير و تكنولوجيا الاتصال و المعلومات في المؤسسات الجزائرية:

تمهيد:

144-1- واقع التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

144-1-1- مميزات بيئة الأعمال في الوقت الراهن:

144-1-2- التغيير والابتكار في بيئة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية :

144-1-2-1- ديناميكية على مستويين للبيئة الاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

144-2-2-1- البيئة المتوسطة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

144-3-2-1- المنهج الجزائري لتسيير التغيير:

144-1-3-2-1- المرحلة الأولى ث ت ج -CEC :

144-2-3-2-1- المرحلة الثانية ش ت إ - PII :

144-3-1- إستراتيجية و خصائص التغيير في الاقتصاد الجزائري:

144-1-3-1- إستراتيجية التغيير في الاقتصاد الجزائري:

144-2-3-1- خصائص التغيير في المؤسسات الاقتصادية:

144-4-1- شروط التغيير في خصائص المؤسسة:

144-1-4-1- أهداف التغيير في خصائص المؤسسة:

144-2-4-1- الخصائص المرتبطة بالتغيير:

144-1-2-4-1- خاصية العصرية الإدارية :

144-2-2-4-1- خاصية الهيكلة المرنة والمتطورة:

144-3-2-4-1- خاصية المنافسة والتقرب من المستهلك:

144-4-2-4-1- خاصية ترقية الجودة والتنوع:

144-5-2-4-1- خاصية اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات:

144-6-2-4-1- خاصية الإبداع التكنولوجي:

144-4-1- تحدي التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

144-1-4-1- مواجهة تحدي التغيير في المؤسسة الجزائرية:

145-1-4-2-العوائق الرئيسية للتغيير حسب مشروع البحث المتبني من طرف وزارة التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر:

145-1-2-4-1- من ناحية منطق التغيير:

145-2-2-4-1- من ناحية عوامل مقاومة التغيير:

145-3-2-4-1- من ناحية مساهمة التدريب أو التكوين في إدارة التغيير:

145-3-4-1- الوسائل المساعدة على نجاح عملية التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

145-1-3-4-1- تحقيق مشرقة فعالة للمرووسين:

145-2-3-4-1- التغيير في المفاهيم الإدارية المتبعة من المسيرين والقادة:

145-3-3-4-1- تأمين أكبر قدر ممكن من تفويض السلطة:

145-4-3-4-1- التحفيز الإداري الفعال:

145-2- واقع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

145-1-2- سمات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر:

145-1-1-2- تحديات ونقائص قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر:

145-2-1-2- إستراتيجية إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر:

145-2-2- تحقيق حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل المؤسسات الجزائرية:

145-3-2- المؤسسات الجزائرية في مواجهة تحديات نظم المعلومات:

145-1-3-2- أداة تشغيلية حرجة:

145-2-3-2- الإعداد و الضبط:

145-3-3-2- قرارات معقدة:

145-4-2- تكنولوجيات أول مورد ERP في الجزائر:

145-5-2- اقتراح مشروع ERP من طرف Ernst and Young للمؤسسات الجزائرية:

الخلاصة:

145- تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة:

تمهيد:

145-1- إدارة التغيير

145-1-1- أهم مضامين التغيير التنظيمي:

145-1-1-1- مفهوم التغيير:

145-1-1-1-1- المفهوم اللغوي للتغيير:

145-2-1-1-1- المفهوم الاصطلاحي للتغيير:

145-3-1-1-1- مفهوم التغيير التنظيمي

- 146-1-1-2- مفهوم إدارة التغيير
- 146-1-1-3- حتمية التغيير و أسبابه:
- 146-1-3-1- حتمية التغيير:
- 146-1-1-2- أسباب التغيير:
- 146-1-1-3- أهمية التغيير:
- 146-1-1-4- أهداف و مسؤولية إدارة التغيير :
- 146-1-1-4- أهداف إدارة التغيير :
- 146-1-1-2- مسؤولية التغيير:
- 146-1-1-5- أسس و محددات التغيير التنظيمي:
- 146-1-1-5- أسس التغيير التنظيمي :
- 146-1-1-2- محددات التغيير:
- 146-1-1-6- خصائص و مبادئ إدارة التغيير :
- 146-1-1-6- خصائص إدارة التغيير:
- 146-1-1-2- مبادئ إدارة التغيير :
- 146-1-1-7- أهم أنواع التغيير التنظيمي و مجالاته
- 146-1-1-7- أهم أنواع التغيير التنظيمي :
- 146-1-1-2- مجالات التغيير التنظيمي :
- 146-1-1-8- الاحتياجات المطلوبة للتغيير و استراتيجيات التغيير التنظيمي :
- 146-1-1-8- الاحتياجات المطلوبة للتغيير:
- 146-1-1-2- إستراتيجيات التغيير التنظيمي :
- 146-1-1-9- التعامل مع التغيير و أبرز المداخل المعتمدة في عمليات التغيير التنظيمي:
- 146-1-1-9- التعامل مع التغيير :
- 146-1-1-2- أبرز المداخل المعتمدة في عمليات التغيير التنظيمي:
- 146-1-2- نماذج التغيير:
- 146-1-2-2- نموذج دين أندرسون Dean Anderson و ليندا أكرمان أندرسون Linda
: S.Ackerman Anderson
- 146-1-2-3- نموذج " Leavitte,Dell and Eyring " رباعي الأبعاد 1973:
- 146-1-2-4- نموذج "Huse" ذو المراحل السبعة :
- 146-1-2-5- نموذج " Golembiewski " و رفقائه ثلاثي الأبعاد (1976):
- 146-1-2-6- نموذج بيكهارد و هاريس Beckhard and Harris's Model :
- 146-1-2-7- نموذج جون كوتر Kotter John:

- 147-1-2-8- الآثار المترتبة عن عدم التغيير:
- 147-1-2-9- إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال :
- 147-1-3- مقاومة التغيير التنظيمي:
- 147-1-3-1- تعريف مقاومة التغيير التنظيمي :
- 147-1-3-2- طبيعة مقاومة التغيير :
- 147-1-3-3- القوى الراضية للتغيير :
- 147-1-3-4- صور (أشكال) التعبير عن المقاومة:
- 147-1-3-5- أسباب مقاومة التغيير: .
- 147-1-3-6- سبل تقليل مقاومة التغيير:
- 147-1-3-7- دراسة كوتر و شلزنجر **Kotter/Schlesinger** للتغلب على المقاومة:
- 147-1-3-8- عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي:
- 147-2- نظام تخطيط موارد المؤسسة:
- 147-1-2- التطور نحو التكامل
- 147-1-1-2- إشكالية التكامل (الحاجة لتطوير نظام المعلومات) :
- 147-1-2-2- كيفية الدمج نظم متكاملة أو نظم متحدة ؟
- 147-1-2-3- سليات النظم المنفصلة :
- 147-2-2- ماهية نظام تخطيط موارد المؤسسة:
- 147-1-2-2- ميلاد نظام تخطيط موارد المؤسسة:
- 147-2-2-2- تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسات :
- 147-2-2-3- خصائص نظام تخطيط موارد المؤسسات :
- 147-2-2-4- التغطية **back office** والهندسة **client-serveur** :
- 147-1-4-2-2- ال **ERP** يغطي ميادين **back office** :
- 147-2-4-2-2- الهندسة أو البنية عميل - خادم أصل نجاح ال **ERP** :
- 147-2-2-5- مزايا نظام تخطيط موارد المؤسسات :
- 147-2-2-6- المعنيين بنظام تخطيط موارد المؤسسة :
- 147-2-2-7- الاحتياجات التي يغطيها ال **ERP**:
- 147-2-2-8- سوق ال **ERP**:
- 147-2-2-9- الفوائد المتوقعة :
- 147-1-9-2-2- الإسهامات الملموسة :
- 147-2-9-2-2- الإسهامات الغير ملموسة :

- 148-2-2-10-عوامل نجاح وأثر تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات على الأداء :
- 148-2-2-10-1-عوامل نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات :
- 148-2-2-10-2-أثر تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات على الأداء :
- 148-2-2-10-3-جدوى نظام ERP :
- 148-2-2-11-الإشكاليات المتصلة بالتنفيذ :
- 148-2-2-11-1-إشكاليات خاصة بالنظام :
- 148-2-2-11-2-التنظيم و الموارد اللازمين :
- 148-2-2-11-3-الاستفادة من المشروع لإعادة تصميم العمليات :
- 148-2-2-11-4-نحو نظام معلومات جديد:
- 148-2-2-11-5-سليبات نظام تخطيط موارد المؤسسة :
- 148-2-3-المراحل الكبرى للتنفيذ :
- 148-2-3-1-إعداد وتصميم الحل :
- 148-2-3-1-1-التخطيط :
- 148-2-3-1-2- التحليل العملياتي :
- 148-2-3-1-3- تكوين فرق المشروع :
- 148-2-3-2- تنفيذ وإدماج الحل :
- 148-2-3-2-1- مطابقة و تشكيل نظام تخطيط موارد المؤسسات :
- 148-2-3-2-2- المحاكاة :
- 148-2-3-2-3- غلق الفجوات الوظيفية :
- 148-2-3-2-4- المواجهات مع نظام المعلومات الموجود :
- 148-2-3-2-5- تكوين المستخدمين :
- 148-2-3-3- الانتقال إلى الإنتاج :
- 148-2-3-3-1- الإنتاج :
- 148-2-3-3-2- المناهج المختلفة للنشر أو العرض :
- 148-2-3-4- موقع ال ERP بالنسبة للمفاهيم الجديدة:
- 148-2-3-4-1- ERP و SCM:
- 148-2-3-4-2- ERP و E-business:
- 148-2-3-4-3- ERP و CRM :
- 148-2-3-4-4- ERP و EAI :
- 148-3-تسيير و دعم التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة.:
- 148-3-1- المخاطر المرتبطة بالمشروع :

- 149-3-1-1-مخاطر القيادة :
- 149-3-1-2-المخاطر المرتبطة بإدارة التغيير :
- 149-3-1-2-1-المقاومة الطبيعية للتغيير :
- 149-3-2-2-أهمية الاتصال :
- 149-3-1-3-ال ERP المهيكل:
- 149-3-2-2-مقاربة التغيير :
- 149-3-2-1-نوعي التغيير الناتجين من تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة:
- 149-3-1-2-1-التغييرات الهيكلية والتنظيمية:
- 149-3-1-2-2-التغييرات البشرية :
- 149-3-2-2-درجة التغيير :
- 149-3-2-3-أسباب مقاومة التغيير :
- 149-3-2-3-4-خطوات استيعاب التغيير :
- 149-3-2-3-5-قضايا استيعاب التغيير :
- 149-3-2-3-6-ملاحظات الجهات الفاعلة أثناء تنفيذ المشروع:
- 149-3-3-3-دعم و تسيير التغيير في مشروع تخطيط موارد المؤسسات :
- 149-3-3-1-قيادة ودعم التغيير :
- 149-3-3-2-مقاربات دعم و تسيير التغيير لل20 سنة الأخيرة :
- 149-3-3-3-مراحل في عملية دعم و تسيير التغيير :
- 149-3-3-3-1-على الصعيد العياني
- 149-3-3-3-2-مراحل إدارة التغيير:
- 149-3-3-4-فريق الدعم : عامل النجاح الأول :
- 149-3-3-5-العوامل الرئيسية الأخرى لنجاح عملية الدعم:
- 149-3-4-تنفيذ دعم و تسيير التغيير في مشروع تخطيط موارد المؤسسات :
- 149-3-4-1-التشخيص:
- 149-3-4-1-1-التشخيص وتحليل الآثار:
- 149-3-4-2-خطة إدارة التغيير :
- 149-3-4-2-الاتصال:
- 149-3-4-2-1-المهمة:

150-3-2-2-4-2- خطة الاتصال: .

150-3-2-4-3- وضع خطة للاتصال :

150-3-2-4-3- تصميم ونشر وسائل الاتصال :

150-3-4-3- التكوين :

150-1-3-4-3- وضع خطة التدريب :

150-2-3-4-3- وضع و تطوير الدعائم التدريبية :

150-3-3-4-3- تكوين المستخدمين :

150-4-3-4-3- التقييم:

150-4-4-3- المساعدة على الانطلاق :

150-5-4-3- استدامة التغيير :

150-5-3- مؤثرات التغيير :

الخلاصة:

III- واقع تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسة الوطنية للتنقيب:

تمهيد:

III-1- التعريف بالمؤسسة :

III-1-1- لمحة تاريخية:

III-2-1- المهام و الأهداف:

III-3-1- الهيكل التنظيمي:

III-1-3-1- عرض عام للهيكل التنظيمي للشركة:

III-3-1-2- عرض تفصيلي للهيكل التنظيمي للشركة:

III-2- دعم و تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام ERP في المؤسسة الوطنية للتنقيب:

III-2-1- التغيير التنظيمي في مؤسسة ENAFOR :

III-2-1-1- المؤسسة في مواجهة التغيير :

III-2-1-2- القوة الدافعة للتغيير:

III-2-1-3- كيفية إدخال هذه التغييرات في المواقف والعمل:

III-2-2- البعد الجديد في ENAFOR :

III-2-2-1- لمحة على تكنولوجيا المعلومات في ENAFOR :

III-2-2-2- أسباب تغيير نظام المعلومات القديم :

III-2-2-3- تسمية و موقع المشروع :

III-2-2-4- أهداف المشروع :

- III-2-2-5- نطاق المشروع :
- III-2-3- تنفيذ نظام التسيير المتكامل ERP:
- III-2-3-1- تنظيم المشروع :
- III-2-3-2- المجال الزمني للمشروع :
- III-2-3-3- تنفيذ نظام التسيير المتكامل (ERP):
- III-2-3-4- تطبيق النظام ERP في بعض الوحدات :
- III-2-3-4-1- وحدة تسيير الموارد البشرية (HR):
- III-2-3-4-2- وحدة التموين و تسيير المخزون (MM) MATERIALS MANAGEMENT:
- III-2-3-4-3- وحدة الصيانة PM في النظام SAP:
- III-2-4- دعم و تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة :
- III-2-4-1- الطريق إلى التغيير :
- III-2-4-2- المضمون و الرهانات :
- III-2-4-2-1- المضمون:
- III-2-4-2-2- الرهانات :
- III-2-4-3- منهجية دعم التغيير :
- III-2-4-3-1- الأهداف و التشخيص:
- III-2-4-3-1-1- أهداف النظام الجديد :
- III-2-4-3-1-2- التشخيص:
- III-2-4-3-2- الاتصال:
- III-2-4-3-3- التكوين :
- III-2-4-4- التخطيط التفصيلي للإجراءات التي يجب اتخاذها في إدارة التغيير:
- III-2-4-4-2- مقاومة التغيير و المشاكل التي واجهت تطبيق النظام الجديد :
- III-2-4-4-2-1- مقاومة التغيير:
- III-2-4-4-2-2- المشاكل التي واجهت تطبيق النظام الجديد:
- III-2-4-5- عوامل نجاح المشروع و نتائج تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسة الوطنية للتنقيب :
- III-2-4-5-1- عوامل نجاح المشروع:
- III-2-4-5-2- نتائج تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسة الوطنية للتنقيب :
- III-2-4-5-3- نظام تخطيط موارد المؤسسة في خدمة القرار :
- III-3- تحليل نتائج الاستبيان:
- III-3-1- عينة الدراسة وتصميم الاستبيان :
- III-3-1-1- مجتمع الدراسة وحجم العينة:

III-3-1-2- تصميم الاستبيان:

III-3-2- تحليل أجوبة الاستبيان

III-3-2-1- محور المعلومات الشخصية:

III-3-2-2- المحور الثاني إستراتيجية المؤسسة في عملية التغيير:

III-3-2-2-1- أسلوب أو منهجية المؤسسة في عملية التغيير :

III-3-2-2-2- دور الإدارة العليا للمؤسسة في القيام بعملية التغيير:

III-3-2-2-3- قناعات العاملين حول عملية التغيير :

III-3-2-2-4- أسباب مقاومة التغيير:

III-3-2-2-5- أساليب المؤسسة في التعامل مع مقاومة التغيير :

III-3-2-3- المحور الثالث التغيير التكنولوجي (تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة):

III-3-2-3-1- علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير (يقصد به شبكة الحاسوب، قاعدة بيانات مركزية ، برامج...):

III-3-2-3-2- الرضا:

III-3-2-3-3- جودة النظام:

III-3-2-3-4- جودة المعلومة:

III-3-2-3-5- الفائدة و الاستعمال:

III-3-2-4- المحور الرابع جودة دعم و تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة:

III-3-2-4-1- مشاركة الإدارة العليا:

III-3-2-4-2- مشاركة المستخدمين:

III-3-2-4-3- الاتصال:

III-3-2-4-4- التكوين:

III-3-2-4-5- إستراتيجية التطبيق:

الخلاصة:

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	عوامل تضاؤل هامش ربح المؤسسات	1-I
29	العوامل الدافعة لعملة المؤسسة	2-I
32	التغيير واستجابة المؤسسات الاقتصادية	3-I
55	مفهوم التغيير	1-II
56	نموذج للتغيير من أجل التوازن المؤقت للمؤسسة مع محيطها	2-II
57	نموذج ليفن لقوى التغيير في المؤسسة	3-II
61	الجوانب الأساسية لأهمية التغيير	4-II
67	المواقع المحتملة لتطبيق التغيير	5-II
64	خصائص إدارة التغيير	6-II
67	مجالات التغيير و مدى العلاقة بينها	7-II
77	المراحل التسعة للتغيير نموذج لقيادة عملية تحول واعية	8-II
78	نموذج النظم لتطوير المنظمة	9-II
80	نموذج Huse للتغيير المخطط في المنظمة	10-II
82	الاثار المترتبة عن عدم التغيير	11-II
86	مقاومة التغيير	12-II
88	أشكال التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة	13-II
92	منهج كوتر و شلزنجر Kotter/Schlesinger	14-II
98	مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة	15-II
101	الاحتياجات التي يغطيها نظام تخطيط موارد المؤسسة	16-II
102	أهم الموردون لنظام تخطيط موارد المؤسسة	17-II
103	النسب المئوية للفوائد الملموسة المحققة في المؤسسات	18-II
103	النسب المئوية للفوائد الغير الملموسة المحققة في المؤسسات	19-II
105	المؤثرات التكنولوجية في ميدان الأعمال	20-II
107	أبعاد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة	21-II
111	المخطط النموذجي لتنفيذ مشروع تخطيط موارد المؤسسات	22-II
120	عدم ترابط مشروع ERP	23-II

120	ترابط و تماسك مشروع ERP	24-II
125	سير التغيير بدون دعم	25-II
125	سير التغيير بعملية الدعم	26-II
126	دعم و تسيير التغيير في مشروع تخطيط موارد المؤسسات	27-II
127	قيادة التغيير	28-II
128	طريقة BLEU: تسيير المشروع	29-II
131	مراحل دعم و تسيير التغيير	30-II
133	نموذج Moutot و Autissier	31-II
146	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتنقيب	1-III
154	شعار المشروع	2-III
155	نطاق المشروع	3-III
163	مطابقة وحدات النظام و هياكل المؤسسة	4-III
172	توزيع أفراد العينة حسب السنّ	5-III
173	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	6-III
173	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية الوظيفية	7-III

قائمة الاختصارات و الرموز

الاختصار/الرمز	الدلالة
ERP	نظام تخطيط موارد المؤسسة
PGI	برنامج التسيير المتكامل
ENAFOR	المؤسسة الوطنية للتنقيب
GPAO	تسيير الإنتاج عن طريق الحاسوب
client-serveur	البنية عميل-خادم
back office	المكتب الخلفي
Patchwork	الخليط التطبيقي
BPR	إعادة هندسة العمليات
TAM	نموذج قبول التكنولوجيا
FI/ CO	Financial Accounting/ Controlling- المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية
MM	Materials Management-التموين و تسيير المخزون
PM	Plan Maintenance - تسيير الصيانة
PS	Project System - تسيير المشاريع
HR	Humain Resources - تسيير الموارد البشرية
SD	Sales and Distrubution - تسيير الفوترة
CAO	نظم التصميم بمساعدة الكمبيوتر
GIS	نظم المعلومات الجغرافية

المقدمة

من منطلق أن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه، تعد قضية التغيير القضية الأولى في عالم اليوم عالم المتغيرات السريعة، عالم لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته، و بما أننا جزء من هذا العالم فلا بد و أن نتأثر ونستجيب لهذه التغيرات بما يتفق مع خصائصنا السياسية، الإدارية، الاقتصادية والثقافية، بحيث نحافظ على ذاتنا، ولا ننفصل في نفس الوقت عن العالم الذي نعيش فيه ونتأثر به ونؤثر فيه.

وعندما نتحدث عن التغيير فإننا نعني التغير الشامل والمتكامل الذي يسعى ليشمل كافة مجالات الحياة بأبعادها المختلفة وجوانبها المتعددة الاقتصادية منها والاجتماعية والثقافية، لذلك المؤسسة ليست في حالة ثبات أو سكون، وإنما تتغير باستمرار كي تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار و البقاء، و هدف التكيف و التأقلم، أي الملائمة بينها و بين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها.

من المهم أن نفهم الحاجة إلى التغيير، و يستعد كل المعنيين بالتغيير استعدادا جيدا و ندرك أن التغيير عبارة عن عملية تعلم كما أننا لا نحصل على كل شيء صحيح من المرة الأولى، و أن التغيير يمكن أن يعطي شعور بالتشويش و عدم التأكد في محاولة الأفراد اكتساب مهارات جديدة، كما يجب الانتباه بشكل كبير إلى عملية دعم التغيير سواء كان هذا من خلال فرق المشروع أو من خلال استخدام نظم الحوافز و التدريب أو من خلال المخططات الإرشادية، كما يجب بلورة رؤية التنظيم و تركيزه أثناء التغيير، و التركيز على الأفراد المؤثرين و المتأثرين بالتغيير.

كباقي دول العالم خلفت التغيرات السريعة التي حدثت نهاية القرن العشرين، ضغوطا متزايدة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتركت آثارها على كل جوانب الحياة في المؤسسة، بدءا من قيم الأفراد ووصولاً إلى التكنولوجيا المعتمدة فيها، وأصبحت نمدد حالة الاستقرار، مما انعكس على سلوك الأفراد داخل المؤسسات وعلى سلوك القادة في إدارتها، لذلك وجب عليها مواكبة التطور و تطبيق التغيرات اللازمة باختلاف أنواعها.

كما أن كل شركة أو مؤسسة تنفرد عن غيرها من المؤسسات في ما يتعلق بالمطالب والإجراءات الكفيلة بتحقيق النجاح، من هنا يوفر حل نظام تخطيط موارد المؤسسات رؤية متكاملة للعمليات ذات الأهمية الكبيرة، وتؤثر أتمتة هذه العمليات بنحو إيجابي في الهدف الأساسي للمؤسسة، كما تتيح التطورات التي تشهدها تقنية حلول إدارة موارد المؤسسات للشركات الوصول إلى المستوى الثاني من التطور العملي، التي تمت تسميتها بحلول تخطيط موارد المؤسسات ERP وتساهم هذه الحلول في طرح قيمة عملية حقيقية، إذ توسع من أداء المؤسسات إلى درجة كبيرة بتوفيرها أدوات اتصال عالية الكفاءة والأداء مع الموردين والشركاء والعملاء والموظفين، الأمر الذي يرتقي بالمحصلة بقدرات المؤسسة التنافسية و مساعدة الشركة على أداء عملها بأحدث التقنيات التي ستساهم في تطوير الأعمال و زيادة الإنتاجية و الكفاءة و تخفيض التكاليف و تطوير مستويات الخدمة.

إشكالية البحث:

في ظلّ الواقع المعاصر الذي يشهد اضطرابا مستمرا في استخدامات المعرفة، الثقافة، و التكنولوجيا، فإن الإدراك بأهمية التغيير أصبح متطلبا و واجبا لا مناص عنه للمؤسسة التي تبحث عن التقدم و الرفعة، حيث أن التغيير سمة من سمات العصر، و التعامل معه لم يعد كماليا أو نوعا من التحضر بل أصبح أمرا حتميا، في عصر الانفتاح الاقتصادي و الانفجار المعلوماتي، و تهميش التغيير يعني الذوبان و التلاشي، و التقدم و الاستمرار لن يحقق إلا من خلال امتلاك المؤسسة لبرنامج التسيير المتكامل أو

نظام تخطيط موارد المؤسسة، و يتطلب تطبيقه عملية دعم ذات جودة عالية حتى يتسنى للمؤسسة أداء أنشطتها بشكل فعال و يكسبها الريادة.

و من خلال ما تقدم تتضح لنا إشكالية البحث التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

كيف يمكن تسيير و دعم التغيير من أجل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة بنجاح ؟

الأسئلة الفرعية:

- و من أجل الإلمام و الإحاطة بجميع جوانب البحث قمنا بتقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:
- ما هي الأسباب التي تؤدي إلى مواجهة التغيير التنظيمي عن طريق المقاومة بمختلف مستوياتها في المؤسسة ؟
- ماهي أهم العوائد الناتجة عن تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة المطبق في المؤسسة الاقتصادية ؟
- ما هي جودة نظام تخطيط موارد المؤسسة المطبق في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية(المؤسسة الوطنية للتنقيب كواحدة من هذه المؤسسات)؟
- هل يوجد دعم لعملية التغيير في مجال نظام المعلومات، مثل نظام تخطيط موارد المؤسسة حتى يتسنى تطبيقه في المؤسسة الاقتصادية بنجاح (المؤسسة الوطنية للتنقيب كواحدة من هذه المؤسسات)؟

الفرضيات:

- من أجل الإجابة عن التساؤلات السابقة، و بإتباع مبادئ البحث العلمي قمنا بوضع الفرضيات التالية:
- يعتبر التغيير التنظيمي أمر حتمي لبقاء المؤسسة، كما تعتبر مقاومة الأفراد للتغيير كنتيجة لعدم تقبل مبدئي للمستجدات التي تقتضيها العملية التغييرية ؛
- نظام تخطيط موارد المؤسسة ، عبارة عن مشروع صمّم لتنسيق جميع الموارد والمعلومات والأنشطة اللازمة لإتمام الإجراءات العملية، مثل المحاسبة والفواتير و تسهيل عملية المراقبة حيث يعتمد على قاعدة بيانات مشتركة، ؛
- نظام تخطيط موارد المؤسسة المطبق في المؤسسة الوطنية للتنقيب ذو جودة عالية ؛
- يتطلب نجاح تطبيق التغيير المتمثل في نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسة الاقتصادية عملية دعم منسقة و ملائمة لتطبيقه؛
- عملية تسيير و دعم التغيير اللازمة لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسة الوطنية للتنقيب تمت بجودة عالية، و ذلك لمشاركة الإدارة العليا و الموظفين في تطبيق التغيير بالإضافة إلى تطبيق التغيير بشكل تدريجي.

أهمية البحث:

- تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها في الجزائر و التي تستهدف تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عامة، و المؤسسة الوطنية للتنقيب بشكل محدد، كونها المؤسسة الوطنية الوحيدة في الجزائر التي طبقت هذا النظام؛
- مارع المذهل لوتيرة التغيير في شتى المجالات وعلى جميع الأصعدة خاصة التغيير التكنولوجي فهو موضوع حديث و لا يزال في تجاربه الأولى من حيث تطبيقه على أرض الواقع بالتالي الأهمية المتمثل في محاولة التعرف على ما يقدمه كقيمة مضافة على مستوى الأفراد والعمليات و المنظمة؛

- يعتبر مشروع تخطيط الموارد نقلة نوعية وحل تكنولوجي ذو أهمية جوهرية لإنجاز ومتابعة تطوير المشروعات الأنشطة المختلفة للأقسام والإدارات، ويلعب دوراً مهماً في نسيج الترابط لكافة أعمال المؤسسة، وعمليات المتابعة وسرعة الأداء؛

- كما تكمن الأهمية في زيادة سرعة التنفيذ و الاستعلام و بالتالي زيادة إنتاجية المؤسسات من خلال ال

.ERP

أهداف البحث:

- محاولة إبراز حتمية التغيير وضرورته للمنظمة لضمان البقاء والاستمرار لها، والكشف عن مختلف المداخل التي تقوم من خلالها المنظمة بإحداث التغيير، مقاومته وطرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغيير المطبق؛
- محاولة التعمق في المعرفة المتعلقة بنظام تخطيط موارد المؤسسة بأنواعه ومجالات استخدامه باعتبار الموضوع حديث؛
- محاولة إبراز مدى أهمية تبني نظام تخطيط الموارد كأداة للتغيير الحقيقي لنمط وأسلوب التسيير العتيق للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الذي تجاوزه الزمن ولم يصبح ذو فائدة أو جدوى لسير الأعمال في ظل التوجه الجديد للجزائر نحو اقتصاد السوق؛
- محاولة إبراز أهمية مرافقة ودعم التغيير اللازمة لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة بنجاح؛
- محاولة أخذ عينة من الواقع، و المتمثلة في المؤسسة الوطنية للتنقيب، و التي طبقت التغيير و ذلك لمحاولة كشف الصعوبات و المشاكل و العراقيل التي واجهتها و الفوائد العائدة على الفرد و المنظمة من خلاله.

مبررات اختيار موضوع البحث:

الدوافع الموضوعية:

- طبيعة التخصص التي تسمح بدراسة مثل هذه المواضيع؛
- الإيمان بحتمية التغيير و ضرورته كوسيلة للارتقاء و البقاء و التنمية؛
- أهمية الموضوع نظراً للمتغيرات الراهنة؛
- الأهمية المتزايدة لنظام ERP نظراً للتطورات الحاصلة على مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الدوافع الذاتية:

- الميول الشخصي لموضوع نظم تخطيط موارد المؤسسة، ورغبة منّا في التعمق أكثر في مختلف جوانب هذا الموضوع، خاصة وأنّ نظم تخطيط موارد المؤسسة أصبحت في الوقت الراهن ضرورة ملحة بالنسبة لكل أنواع المؤسسات، وذلك حتى تتمكن من البقاء والاستمرار وتحقيق النجاح في ظلّ ما تفرضه بيئة الأعمال من تحديات؛
- محاولة إسقاط المعارف النظرية على أرض الواقع على إحدى أهم المؤسسات الجزائرية و استخلاص التوصيات؛
- عدم وجود مراجع باللغة العربية للمساعدة على البحث في المجال نظم تخطيط موارد المؤسسة؛
- المساهمة في إضافة شيء جديد للمعرفة وإثراء مكتبتنا مرجع جديد في مجال تخصص أنظمة المعلومات المطبقة في التسيير.

الدراسات السابقة:

من خلال تصفحنا للمكتبة الجزائرية، وجدنا بعض الدراسات السابقة تناولت بعض جوانب الموضوع من ناحية التغيير ولكنها لم تتطرق إلى الموضوع بشكله هذا و لم تتطرق إلى نظام تخطيط موارد المؤسسة، وعموما فإن الدراسات المتصلة مباشرة بالموضوع تقريبا منعدمة إلا أننا نشير إلى وجود بعض الدراسات التي أشارت إلى الموضوع و هي:

1- دراسة "شتاتحة عائشة"، مذكرة ماجستير بعنوان: "إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة : دراسة

حالة سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط"، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر3،2007، و هي دراسة مقسمة إلى أربعة فصول تتناول من خلالها الباحثة في الفصل الأول التغيير التنظيمي كفكر أو كمنظية، أما في الفصل الثاني فتناولت أهم المداخل التي يتم من خلالها إحداث التغيير بصفة عامة بالتعرض على مفهوم كل مدخل، مراحل ومبرراته وأهم عناصره، و تطرقت في الفصل الثالث إلى التغيير من خلال مدخل ثقافة المنظمة لحصر التغيير من خلالها كزاوية لمعالجة أهم المواضيع و الموقع الذي يحتله الفرد من خلال التغيير الثقافي في المنظمة، و في الختام الفصل الرابع تضمن المنظمة محل الدراسة سونلغاز ومحاولة معرفة مدى تطبيقها للتغيير و أي المداخل اتبعت من أجل إحداثه بالإضافة إلى أبرز سماتها الثقافية، من أهم نتائج الدراسة الميدانية إدراك سونلغاز أن التغيير أصبح ضرورة لتطويرها لكنها لا تزال تتبع بعض الأساليب وطرق الإدارة التقليدية التي تظهر المفارقة بين ما يوجد في أذهان متخذي القرار والتنفيذ، مع استبعاد مشاركة العمال في تخطيط التغيير واعتماد سلطة الإكبار على قبوله، لا يوجد اتصال فعال في الاتجاهين بل هناك إصدار للأوامر تعليمات يجب تنفيذها والتقيد بها، انتشار ثقافة تشجع على العمل الجماعي كنتاج لطبيعة العمل في سونلغاز، عمل المؤسسة على تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية وتزويدها بالسلطة اللازمة لتنفيذ أعمالها بفعالية ومتابعة حيثيات التغيير الثقافي للعمال.

2- دراسة "بوداود فاطيمة الزهراء"، مذكرة ماجستير بعنوان: " التغيير والتطوير التنظيمي وتأثيره على سلوك وأداء

الأفراد في المنظمة : دراسة حالة وحدة عمليات اتصالات الأغواط"، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2007، و هي دراسة مقسمة إلى ثلاثة فصول تطرقت الباحثة في الفصل الأول إلى مفاهيم التغيير و كيفية تسييره و أهم مداخله و التطوير التنظيمي كمدخل سلوكي للتغيير، أما في الفصل الثاني فتطرق إلى السلوك الإنساني في المنظمة و مقاومة التغيير كاستجابة سلوكية، بالإضافة إلى التغيير الثقافي، أما الجانب التطبيقي فتم في وحدة اتصالات الجزائر بالأغواط، و أهم ما توصلت إليه الدراسة أن التغيير إذ لم ينطلق من الأفراد و يبدأ بالذهنيات فإنه يصدم بعراقيل و معوقات كثيرة لك من الضروري تهيئة الأرضية له عن طريق تغيير ثقافة الأفراد و ترسيخ القيم الإيجابية اتجاهه و أن أي تغيير يهدف إلى تطوير المنظمة يكون عن طريق فتح لغة الحوار و إشراك العاملين و هذا ما لم تقم به المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى أهمية وجود قيادة مؤهلة قادرة على التعامل مع جميع التحديات الناجمة عن التغيير بكفاءة و فعالية و حسن اختيار الذين يقومون بالتغيير و يتابعونه و هذا ما تحاول وحدة اتصالات الجزائر القيام به من خلال القيام بدورات تكوينية تبدأ من الإطار إلى المنفذين.

حدود الدراسة:

المجال المكاني: تم اختيار المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR نظرا لكونها المؤسسة العمومية الوحيدة التي تمتلك نظام تخطيط

موارد المؤسسة، بالإضافة إلى انفتاحها على المؤسسات التعليمية وتسهيل عملية دراسة الحالة بالمؤسسة للاستفادة من

تقارير هذه الدراسات.

المجال الزمني: اعتمدنا في بحثنا هذا على الدراسات التي اهتمت بالموضوع بالتركيز على عشر السنوات الأخيرة.

منهج وأدوات الدراسة:

تمّ الاعتماد في إنجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من المواضيع، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها، وذلك بهدف صياغة الخلفية النظرية للموضوع، كما تمّ الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة، وذلك بالاعتماد على الطرق التالية:

- الزيارة الميدانية للشركة محل الدراسة (المؤسسة الوطنية للتقريب)، والاعتماد على الملاحظة المباشرة والمقابلات الشخصية مع مسؤولي الشركة؛
- استخدام الموقع الخاص بالشركة على شبكة الانترنت؛
- الاعتماد على طريقة الاستقصاء (الاستمارة) كأداة مكمّلة، من أجل معرفة آراء إطارات وموظفي الشركة حول مختلف الجوانب المرتبطة بالموضوع والتي تعذر معالجتها بالطرق السابقة.

خطة البحث:

من أجل الإلمام بأهم الجوانب الرئيسية للدراسة، وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعية، تمّ تقسيم البحث إلى ثلاثة أجزاء، كما يلي:

الفصل الأول: يتناول هذا الجزء واقع التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كما يتطرّق كذلك إلى موضوع واقع تكنولوجيا المعلومات عامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، و واقع نظم المعلومات خاصة، مع الإشارة إلى نظام تخطيط موارد المؤسسة في هذه المؤسسات.

الفصل الثاني: تمّ التطرّق من خلاله إلى أهم مضامين التغيير التنظيمي، أهم نماذجه، كما تطرقنا إلى مقاومة التغيير، مع إبراز أهمية استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة و خطوات تطبيقه؛ كما تطرقنا إلى تسيير ودعم التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة.

الفصل الثالث: و هو الجزء التطبيقي، حاولنا من خلاله إسقاط أهم ما جاء في الدراسة النظرية على عينة الدراسة (المؤسسة الوطنية للتقريب)، ومحاولة معرفة مدى تطبيقها للتغيير، والتطرق إلى خلفيات المقاومة التي واجهته و كيفية التغلب عليها، وإلى أي مدى ساهم التغيير في تحقيق أهداف المنظمة، و مدى جودة النظام المطبق، وكذلك مراحل دعم التغيير و جودة عملية الدعم.

صعوبات البحث:

- لقد واجهتنا العديد من الصعوبات، حالت دون إنجاز هذه الدراسة على أكمل وجه، نذكر منها ما يلي:
- قلة المراجع ذات العلاقة المباشرة بالموضوع، سواء على مستوى المكتبات الجامعية أو العامة؛
- صعوبة ترجمة وضبط بعض المفاهيم والمصطلحات، خاصة تلك المتعلقة بالجانب التقني والتكنولوجي؛
- عدم وجود مرجع عربي متعلق بنظم تخطيط موارد المؤسسات؛
- صعوبة إجراء الدراسة التطبيقية للبحث، وذلك لصعوبة الحصول على كل المعلومات المطلوبة، والتي تسمح بالوصول إلى النتائج المرجوة من البحث.

-I-

واقع التغيير و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في
المؤسسات الجزائرية

تمهيد :

التغيير شيء يحدث في حياتنا اليومية، سنة من سنن الحياة، و يتجلى هذا التغيير من حولنا في صور عديدة: تغير الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية، تغير أنماط الاستهلاك، تقدم التكنولوجيا، تغير أنماط الإدارة في المنظمات...

التغيير أحد أوجه حياة المنظمة، وقد خلفت التغيرات السريعة التي حدثت نهاية القرن العشرين ، ضغوطا متزايدة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتركت آثارها على كل جوانب الحياة في المؤسسة ، بدءا من قيم الأفراد ووصولاً إلى التكنولوجيا المعتمدة فيها ، وأصبحت تهدد حالة الاستقرار ، مما انعكس على سلوك الأفراد داخل المؤسسات وعلى سلوك القادة في إدارتها .

ظهور أنظمة تخطيط موارد المؤسسات، تطور الاستعانة بمصادر خارجية، ظهور شبكة الإنترنت، وصول إلى جيل المؤسسات الرقمية... العديد من الثورات التي هزت المشهد الاقتصادي في العالم، و الجزائر كذلك؛ حيث أن المؤسسات الجزائرية اضطرت لإعادة النظر في أدواتها، وبعثت أكثر، وكيفية العمل في بيئة تنافسية بشكل متزايد ؛ في الوقت نفسه، دور أقسام تكنولوجيا المعلومات أو الإعلام الآلي تطور بشكل ملحوظ.

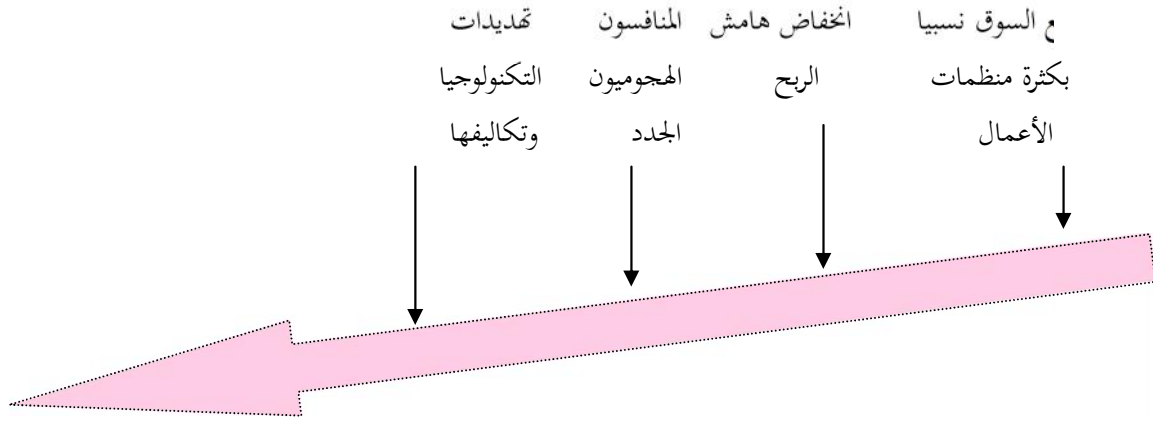
برات السريعة التي حدثت نهاية القرن العشرين، خلفت ضغوطا متزايدة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وجعلت من التغيير ضرورة للإسهام في تقوية إمكانية مواجهة المشاكل والتحديات التي تواجهها المؤسسات.

I-1-1- مميزات بيئة الأعمال في الوقت الراهن:

يمكن القول بأن المؤسسة في الوقت الراهن تعمل في ظل ظروف معقدة وسريعة التغيير، ولا يمكن النجاح في أعمالها دون التعرف عليها ومتابعتها باستمرار، ومن أهم هذه الظروف نذكر ما يلي:

1. المؤسسة تعمل في ظل منافسة شرسة محليا وعالميا حيث إن لاشتداد المنافسة الأثر الكبير على هامش الأرباح بالنسبة للمؤسسات، بحيث يجعله يتضاءل وهو ما يوضحه الشكل الموالي¹:

الشكل رقم (1.1): عوامل تضائل هامش ربح المؤسسات



المصدر: سيد الهواري، منظمة القرن الـ 21: منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ 21، دار الجيل للطباعة، القاهرة، مصر، 1999، ص13

2. المؤسسة لا بد وأن تتوجه عالميا حيث على المؤسسة في الوقت الراهن عدم الاكتفاء بالعمل في السوق المحلي، بفعل عوامل كثيرة فرضتها التغيرات التي تحدث في البيئة الكلية، ولعل من أهم الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى التوجه العالمي أربعة وهي كما يلي²:

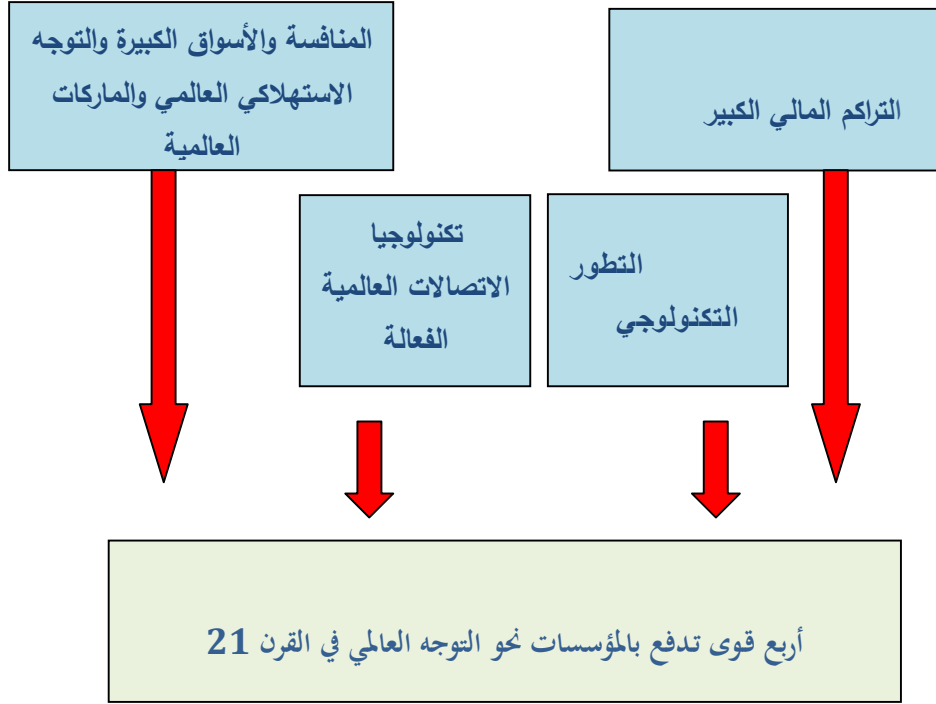
1. التراكم المالي الكبير والقابل للتحرير من دولة إلى دولة أخرى في لمح البصر؛
2. التطور التكنولوجي الرهيب الذي يسعى إلى تحقيق انخفاض في التكاليف من الإنتاج والتوزيع الواسع؛
3. تكنولوجيا الاتصالات العالمية الفعالة والتي تسمح بنقل المعومات والاتصالات في لمح البصر؛
4. إمكانية خلق أسواق كبيرة في بلدان متعددة وإمكانية خلق طاقة استهلاكية على مستوى العالم، من خلال أسماء ماركات عالمية.

والشكل الموالي يلخص ذلك بصورة أحسن.

الشكل رقم (2.1): العوامل الدافعة لعملة المؤسسة

¹ سيد الهواري، منظمة القرن الـ 21: منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ 21، دار الجيل للطباعة، القاهرة، مصر، 1999، ص11.

² المرجع نفسه، ص14.



المصدر: سيد الهواري، المرجع السابق، ص15

3. المؤسسة تتعامل مع تكنولوجيا متقدمة وتتقدم بسرعة أيضا حيث دخلت التكنولوجيا مختلف المجالات، وساهمت في تطوير الصناعات المختلفة، حيث ظهر ما يسمى بالمصانع الصغيرة (تصغير المصنع)، إنتاج سلع متنوعة، ساهمت في تصميم المنتجات باستخدام الكمبيوتر، التجارة الإلكترونية، التسديد الإلكتروني، الخ.

4. المؤسسة تعمل في عالم مضطرب فيه غموض حيث التغيير في البيئة وعدم استقرارها من صفات عالم الأعمال في الوقت الراهن، حيث يصعب القيام بتنبؤات مستقبلية (صعوبة تحديد تكلفة الموارد والخدمات التي تشتريها، معدلات الصرف، أسعار الطاقة...).

5. المؤسسة تنظر للموارد البشرية بطريقة مختلفة حيث أصبحت النظرة للموارد البشرية في الوقت الراهن على أنها أعلى أصول المؤسسة، بعدما كانت تنظر إليهم على أنهم مجرد تكاليف أو أعباء على المؤسسة، وبالتالي أصبحت المؤسسات ترسم سياساتها على أساس الالتزام الذاتي بدلا من محاولة السيطرة عليهم بقيود ولوائح وتفقيش.

بالتالي هذه التحديات والتغيرات العالمية التي تواجهها المؤسسة في عصرنا الحالي، احت فرصا وتهديدات في آن واحد، والسبيل الوحيد من أجل الخروج من هذه الظروف متفوقا ومنتصرا هو وجود إدارة قوية قادرة على استكشاف الإيجابيات واستغلالها في صالحها والتقليل من المخاطر بحكمة إدارية ومهارة في التصرف وإعداد الاستراتيجيات المناسبة، وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على أن تكون مرتبطة ارتباطا شديدا بالسوق من أجل العمل على إرضاء الزبائن، من خلال تحقيق المزايا التنافسية، وذلك بقبول الموظفين في المؤسسة لفكرة التغيير المستمر حسب ما تفرضه تطورات السوق وأذواق المستهلكين، والوصول إلى ما يسمى بالجودة الشاملة، أي جودة كل الأنشطة والعمليات في المؤسسة وليس بالاقصر على جودة المنتج فقط، لأننا في عصر اشتدت فيه المنافسة وتناقصت فيه الأرباح، وعليه فلا بد من القيام دوريا بالتحديث

والابتكار المستمر، طبعاً بالاعتماد على البحث والتطوير¹.

I - 1-2-1- التغيير والابتكار في بيئة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية :

في عالم الأعمال المتضرر من جراء ظاهرة التغيير، النظريات اهتمت بتحليل الإجراءات الاقتصادية على مستوى الاقتصاد الكلي والجزئي التي لم تبقى دون تغيير، وقد تم تعديلها لشرح الاتجاهات الجديدة بشكل أفضل : تنوع العالم إلى تكتلات إقليمية، زيادة التبادل التجاري، والتجانس التدريجي للطلب والاتجاه نحو السلوك الجديد للمؤسسات لتلبية متطلبات المعايير الجديدة للمنافسة .

في الواقع، يتم قياس الأداء من خلال التطبيق والتحكم في المناهج و الأفكار و التصاميم الجديدة للمؤسسة، القدرة التنافسية تتمحور على العمل الجماعي وبراعة و كفاءة العاملين، النموذج التنظيمي هو نموذج المؤسسة المسطحة أو الأفقية والتي تركز على العملية وليس على الوظائف التقليدية ، في الواقع هو يمثل نموذج جديد للتسيير في الاقتصاد الجديد، أين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مجبرة على إيجاد مكانة لها من أجل الاستمرارية في النمو و التطور، هذه المؤسسات، في الماضي القريب كانت محمية في ظل اقتصاد مركزي و موجه أدى إلى تشكيل العادات والقيم الخاصة بهذا الوضع . لكن في الوقت الحالي، فإن التغييرات قد خلقت بيئة اقتصادية جديدة، من ناحية مشاريع الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية ومنطقة التبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي شاركوا في التغيير المتسارع، و من ناحية أخرى وتيرة الابتكارات العديدة يعطل باستمرار الجو التنافسي، وبالتالي، فإن المستقبل غير مؤكد و التهديدات أصبحت أثقل أكثر فأكثر ، كيف ستصبح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية²؟

الحلول لمواجهة هذه الصعوبات ، بدأت بالفعل تظهر على مستوى الاقتصاد الكلي والجزئي، والمقصود من الفقرة الموالية توضيح لتغيرات المختلفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

I - 1-2-1- ديناميكية على مستويين للبيئة الاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

المشاريع الحالية و المستقبلية للجزائر مع منظمة التجارة العالمية والاتحاد الأوروبي تقتضي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية التفكير في ديناميكية للحد من الحتمية البيئية، مع خطة التكيف الهيكلي وإعادة جدولة الديون الخارجية في عام 1994 تحققت عدة توازنات على مستوى الاقتصاد الكلي وطبقت سلسلة من الإصلاحات كما سجل فك الارتباط التدريجي للدولة في المجال الاقتصادي، هذه النتائج ترجمت في العديد من ردود الفعل على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ويلخص الجدول التالي الابتكارات الرئيسية التي أدت إلى تشكيل بيئة جديدة³.

الجدول رقم (1.I): البيئة الجزئية الجديدة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

¹ غول فرحات، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، الملتقى العلمي الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة :دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية " جامعة البليدة،الجزائر، 2011،ص4-5.

² MELBOUCI Leïla, LA DYNAMIQUE DE L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES PUBLIQUES ECONOMIQUES : QUELLE REACTION FACE AUX CHANGEMENTS ?, 2^{ème} FORUM NATIONAL DES ENTREPRISE « Management du changement dans les entreprises »2004.Copie électronique,Ununiversité de Annaba,Alger,P04.

³ Ibid,P05.

سلوك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	الابتكارات
تسيير جديد للمؤسسات واعتماد تقنيات جديدة في التسيير و الإدارة	* البيئة الجديدة - قانون العقود - حماية حقوق الملكية - تعزيز النظام القضائي
تركيب و تنصيب الأنظمة التقنية وأنظمة التسيير للامثال للمعايير الجديدة: - شهادة ايزو 9000 - شهادة ايزو 14000	* إدماج المعايير الدولية - سلامة وأمن أجهزة الإنتاج
- رؤية جديدة للمخاطر - تشجيع روح المبادرة	* إنشاء بيئة تنافسية - التنافس في الأسواق - العولمة - نهاية الاحتكارات

Source : MELBOUCI Leïla ,Op.Cit,P05.

لقد غيرت هذه الميزات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ في الواقع من عام 1966 حتى الآن، البيئة الاقتصادية لهذه المؤسسات تحولت فعلا وموجودة حاليا في فئة البيئة المضطربة. نقترح في الجدول الموالي نموذج هذه الأخيرة¹.

الجدول رقم (2.I) : تصنيف البيئة الاقتصادية للمؤسسات الجزائرية

معقدة	بسيطة	البيئة
1990- 1982 بيئة معقدة ولكن يمكن التنبؤ بها (فرض التغيير)	1972 - 1966 بيئة قابلة للتنبؤ (لا يوجد أي معنى للتغيير)	مستقرة
من 1990 الى يومنا هذا بيئة مضطربة (تسارع التغيير)	1982 - 1972 بيئة بسيطة ولكن لا يمكن التنبؤ بها (ظهور التغيير)	غير مستقرة

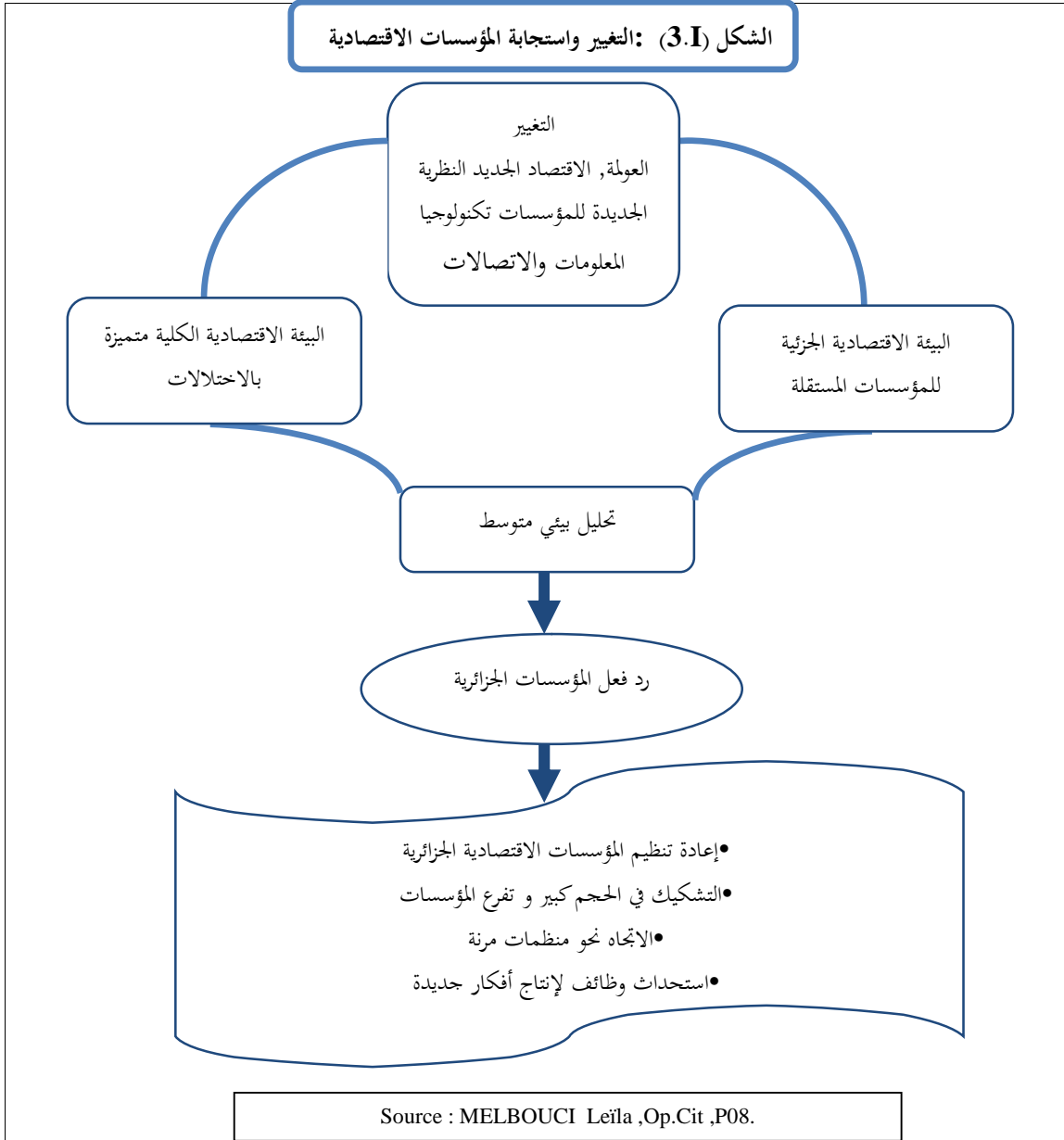
Source: ELBOUCI Leïla ,Op.Cit,P06.

¹ Ibid,P06.

الاقتصاد الصناعي وجد أخيرا مكانة في التحليل الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية . و اتحدت العناصر الثلاثة لدراسة سلوك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: البيئة الكلية، البيئة المتوسطة و البيئة الجزئية.

I - 1-2-2- البيئة المتوسطة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

و قد أعطى الانتقال من بنية احتكارية إلى بنية تنافسية مستوى آخر لتحليل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؛ هي البيئة المتوسطة، هذه الأخيرة تلقي الضوء على أهمية القطاع وخصائص اللعبة التنافسية من خلال التحليل المتوسط، المؤسسات تضبط إستراتيجيتها وفقا لقواعد ومعايير المنافسة، على سبيل المثال، في الوقت الراهن اتجاه المنافسة هو نحو توحيد المنتجات في جميع أنحاء العالم وتوحيد السياسات التسويقية لتعزيز وفورات الحجم؛ فظهور هذا العنصر دفع إلى التغيير في المؤسسات الصناعية، والذي يتحقق أيضا من خلال ردود الفعل المختلفة على النحو المبين في الشكل الموالي¹.



¹ Idem.

I - 1-2-3- المنهج الجزائري لتسيير التغيير :

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية سرعان ما أدركت أهمية التغيير التنظيمي للتكيف مع التحولات البيئية فالتوترات بين النموذج التنظيمي القديم و النموذج الجديد تتعلق بلامركزية سلطة اتخاذ القرار في ميدان العمل، وهذا يعني أن الإطار العلي يجب أن تترك جزء من السلطة لصالح العمال من أجل تصميم وتصنيع المنتجات، وبعض القادة يحاولون استخدام إستراتيجية تقوم على المرونة والابتكار التكنولوجي لإثبات أن الكثافة التكنولوجية لا تمثل حمل ثقيل في حالة العجز التنظيمي ؛ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اهتمت بضرورة تحقيق هذا الهدف، لأن الحاجة أم الاختراع، النجاح ممكن، المسارات موجودة للنجاح والاقتراحات متعددة : يتعلق الأمر بإعادة النظر في المتغيرات المتاحة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

المقترحات الواردة أدناه هي نتيجة مجموعة من الأبحاث أجريت في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و كان هذا البحث في شكل مقابلات مع جميع القادة والموظفين وكذلك مع كبار الموظفين في الدولة، وزارة المالية، وزارة الصناعة... وفقا لإجاباتهم، تم تقسيم المنهجية إلى خطوتين:

1- الأولى مكتسبة تتمثل في الأصول الموجودة؛

2- الثانية تتضمن المتغيرات التي ينبغي على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تهتم بها وتعمل على تطويرها¹.

I - 1-3-2-1- المرحلة الأولى ثقافة - تجربة - جمع المعلومات - Culture-Experience

: Collecte d'information-

يمكن توضيحها كما يلي²:

1- الثقافة: الإيديولوجية هي أداة للاستمرارية تسمح بالتكيف بشكل سهل و تسمح بحل المشاكل التي تواجهها

المؤسسات في كثير من الأحيان، وفقا ل (T.Hafsi 1990)، يمكن استخدام الثقافة كسلاح تنافسي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ فهو يوفر لها مزايا تترتب عليها آثار اقتصادية وثقافية للمؤسسة يسمح أن تستبدل الرقابة الرسمية بأيدولوجية مشتركة.

2- التجربة و الخبرة : إذا كانت المؤسسة متواجدة منذ مدة طويلة في بيئة متغيرة، سوف تكون قد اكتسبت مهارات تقنية

تسمح بتحليل الإشارات المختلفة، التمهين و التدريب يسمح باعتبارها من العناصر الأكثر دلالة على حدوث تغيير وعلاوة على ذلك، الخبرة أي أخذ الماضي بعين الاعتبار، والدروس المستفادة، كلها تعبيرات تغطي الرغبة في عدم تكرار الأخطاء نفسها وتفتح الطريق أمام التجديد، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعمل في بيئة ديناميكية وتراكمية؛ من ناحية الخبرات و التجارب فهي بالتالي تملك كل المؤهلات و الإمكانيات لنجاح التغيير.

3- جمع المعلومات :

- الحفاظ على تحديث سيناريوهات التطورات المحتملة للبيئة، التوقع من اجل الاكتشاف المبكر للقواعد و المنوعات و

التحضر لمواجهةها؛

- كتابة ملخصات حول المهارات حسب الميدان، المؤتمرات والمعارض تي يمكن أن تهم المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية وتقودهم نحو أفكار جديدة؛

- الحوار الدائم مع العملاء لفهم رغباتهم والتعرف على احتياجاتهم، مما يسهل الابتكار؛

- تقسيم كل المعلومات المتاحة لاكتشاف توجهات المنافسين ومن ثم يتم تقليدها أو تجاوزها.

¹ Ibid ,P08.

² T. HAFSI : Gérer l'entreprise publiquen , OPU 1990 P.104.

I - 1-2-3-2- المرحلة الثانية الشراكة التقليد الخلاق الإبتكار - Imitation créative Innovation

:Partenariat

يمكن توضيحها كما يلي¹:

-1- الشراكة :

تؤدي الشراكة إلى اكتساب المعرفة ، لا سيما في مجال التكنولوجيا، تقدمت كثيرا بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، واحد من الرواد في هذا المجال، ELF AQUITAINE اقترح على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جلب المعارف التكنولوجية لمراكز البحث من أجل حل المشاكل التي تواجهها وحدات الإنتاج الصغرى، مع الانفتاح ، فليس ثمة ما يمنع المؤسسات الجزائرية لتطوير الشراكات من خلال توفير أفضل الظروف الممكنة، وتقتصر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أو الأجنبية طرق عدة للإدارة و التسيير لتطوير الخبرات والابتكار في مجالات عديدة.

-2- التقليد الخلاق :

بسبب المخاطر المرتبطة بالابتكار، العديد من الشركات تعمل على تعديل بسيط للمنتج القديم، المعروف أيضا باسم الابتكار الكاذب أو إعادة صياغة المنتج ، و المؤسسات الأخرى تتجه إلى ما سماه Peter Drucker سياسة التقليد الخلاق حيث أن المقلد الخلاق لا يبتكر منتج أو خدمة، انه يطور ويعيد تحديد مكانتها في السوق وما يمكن للمؤسسات الجزائرية القيام به للتغلب على الصعوبات التنظيمية: الانفتاح اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، الانضمام لمنظمة التجارة العالمية، و ظهور صناعة وطنية خاصة.

-3- الابتكار:

المؤسسات التي تملك ثقافة مقاولاتية شعبية هي التي ستكون الأقدر على السيطرة على عملية التغيير، و المؤسسات الأخرى التي تعتمد على تسيير مركزي و لا تعمل على تطوير روح المبادرة سوف تعاني أكثر مما يمكن أن تتصور، هذه المعاناة تترجم بالنسبة للمؤسسات الجزائرية في محاولاتهم لتبديل الهياكل الجامدة .

تطور المؤسسة يرتبط بالقدرة الابتكارية التي يمكن أن تسيرها، كما أن الابتكار يفتح الطريق أمام المؤسسة لتنمية معارفها و خبراتها و تحسين تنافسيتها و تملك بذلك ميزة تنافسية، في الواقع ، تريد بعض المؤسسات الابتكار و التطور باستمرار، والبعض الآخر تجد استقرارها في التحسين التدريجي على أساس الخبرة، والبعض الآخر لا تزال نائمة، والسؤال هو :أين يمكن تصنيف المؤسسات الجزائرية؟ أو بالأحرى، كيف يمكن أن تكون مبتكرة؟

خلال حركة إعادة الهيكلة الصناعية، المؤسسات الجزائرية اختارت التركيز أو التخصص؛ أي التخصص المرن حسب Piore و Sabel (1984) ، هذه الإستراتيجية، وفقا لهؤلاء الكتاب، ينبغي أن تسمح برد فعل فوري لتقلبات الطلب². في نهاية المطاف، المنظمة و مرونتها تفتح الأبواب نحو التطوير والابتكار وقبول التغيير كما هو موضح في الجدول رقم (3).

¹ T. HAFSI ,Op Cit ,P105-106.

² RUANO BORBALAN : changement et innovation en formation et organisation. Les éditions DEMOS 2001 P.255

الجدول (3.I) : ابتكارات القرن

الخصائص	الأشكال الجديدة للمؤسسات	
	الابتكار التنظيمي	الابتكار التكنولوجي
	<p>Groupware المجاميع : مجموعة من التقنيات والأساليب التي تساهم في تحقيق هدف مشترك للعديد من الأطراف، منفصلة أو موحدة الزمان والمكان.</p> <p>Entreprise virtuelle المؤسسة الافتراضية : تجمع أفراد من مختلف المؤسسات. ويرتبطون ببعضهم البعض إلكترونيا .</p> <p>Entreprise en réseau مؤسسة على الشبكة : تعلق أهمية كبيرة على لتشغيل الآلي لمجموعة عملياتها.</p> <p>Les méta-réseaux : تمثل المؤسسات التي تسجل نفس سلسلة القيمة ، وذلك باستخدام شبكة معلومات مشتركة يتحكم فيها الممثل الرئيسي للشركة . ويتميز هذا النموذج بتكامل تقني تنظيمي قوي لضمان وجود تنسيق قوي.</p> <p>Les méta-organisations : تنظم وفق محور أفقي لتحسين مرونتها و وفق محور عمودي لتمييز إنتاجيتها. هذا النموذج يمتاز بتعاون قوي ولكن تكامل تقني تنظيمي منخفض</p>	<p>التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصالات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - أنترنت - الهاتف النقال - الكمبيوتر المحمول - الأجنحة الإلكترونية - أنظمة المعلومات - برامج التسيير المتكامل

Source : F. COAT ; J.C. COURBON et J. TRAHAND : le travail en groupe à l'âge de réseaux. Ed. Economica

1998,P14-15.

I-1-3- إستراتيجية و خصائص التغيير في الاقتصاد الجزائري:

I-1-3-1- إستراتيجية التغيير في الاقتصاد الجزائري:

لحديث عن إستراتيجية اارة التغيير التي اعتمدها الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية، بعد سلسلة الإخفاقات المسجلة سابقا، نستعرض أهم ثلاث استراتيجيات خاصة بإدارة التغيير، وهي كما يلي¹:

1- إستراتيجية الإخضاع: وتطبق بثلاث طرق، من القمة إلى القاعدة، ومن القاعدة إلى القمة أو بتوزيع المسؤوليات والتكثيفات لتطبيق الاستراتيجيات باعتماد المراسيم والقوانين، وهذه الإستراتيجية سريعة التطبيق وغير مكلفة.

2- إستراتيجية العلوم والمعارف: وهي إستراتيجية عملية وعقلانية، فهي مقياسية.

3- إستراتيجية معيدة للتربية: فهي تعتمد على تطوير المعارف والتكوين(التكوين وإعادة التكوين...).

وفي واقع الاقتصاد الجزائري نلاحظ بأن التغيير في المؤسسات العمومية الاقتصادية يبدأ باقتراح لمشروع جديد من القمة، حيث اعتمدت الدولة إستراتيجية للتغيير بالتأثير في المحيط القانوني والاقتصادي للمؤسسات العمومية، أي من خلال إستراتيجية الإخضاع، وهذا يعني اقتراب فلسفي في التغيير ينطلق من المحيط إلى الفرد، وهذا التوجه لم يراعي الجانب البشري الذي يساير عملية كل تغيير، مما أدى لظهور مقاومة التغيير من طرف الأفراد داخل المؤسسات العمومية، وهي باقية ما لم تؤثر في ثقافتهم التسييرية والتقليدية بإستراتيجيات مكملة للإخضاع، وهي العقلانية والمعيدة للتربية، وبالتالي لم يتغير شيء وبقيت المؤسسات العمومية على حالتها².

I-1-3-2- خصائص التغيير في المؤسسات الاقتصادية:

تميزت سياسة التغيير بالمؤسسة العمومية الاقتصادية، منذ الاستقلال و إلى اليوم بالخصائص التالية³:

- ضعف مناهج التغيير من أسلوب لآخر ومن مرحلة إلى أخرى، من خلال علاقة الدولة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية، فالتغيير دائما يأخذ طابع شكلي دون تقييم استراتيجي مسبق له؛

- بطء التغيير ، حيث يستغرق مدة طويلة، فعملية مراقبة التسيير داخل المؤسسة مثلا تدوم من 4 إلى 5 سنوات ليكون ذا مردودية ، ولتتصور الزمن اللازم لتطبيق كل الإصلاحات؛

- غياب إستراتيجية التغيير، فلم تحدد شروط نجاح الإصلاحات أو حدود ونماذج التطبيق الأسرع، مع غياب ميزانية لرؤية هل الأهداف المسطرة حققت نتائجها أم لا .

وإذا كان أي تغيير مهماً كان شكله يواجه بمقاومة ، فإن إستراتيجية الخوصصة للدخول إلى اقتصاد السوق بالجزائر لا تستثنى من هذه القاعدة ، ومصادر هذه المقاومة أساساً تتمثل في ما يلي⁴:

أ- النقابات العمالية: فمن الصعوبة تقبل النقابات لفكرة التخلص من العمالة الفائضة أو الغير مؤهلة، ففي نظرهم من واجب الدولة التكفل بتشغيل الجميع ولو لم تكن في حاجة إليهم.

¹ كمال رزيق ، عبد السلام عقون ،مكانة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى العلمي الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية "، جامعة البليدة- الجزائر، ماي 2011، ص10.

² المرجع نفسه، ص11.

³ براق محمد، حوتية عمر، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات "تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية"، 2004، نسخة إلكترونية ، جامعة عتاية-الجزائر، ص07.

⁴ المرجع نفسه.

ب- سيري المؤسسات العمومية والمجموعات السياسية والبيروقراطيون ، والذين سيتم القضاء على سلطاتهم ومناصبهم الخاصة جراء التغيير ، فمن الصعوبة تقبل مسيري المؤسسات إلغاء ال. عيمات والمساعدات المالية من الدولة ، والتي ستهدد كيانتهم، بحكم العلاقات الشخصية التي تربطهم مع مسؤولين حكوميين ، بل يتعدى ذلك إلى إمكانية تشكيل جماعات ضغط مختلفة لها وزن معتبر في اتخاذ القرارات، لتصبح هذه المعارضة ضغوط سياسية تؤثر على متخذي القرار.

لذا على المسير العمومي التأمل جيدا في جوهر التغيير التنظيمي، وتكييف نفسه وفق المسار الجديد الذي اختاره المالك (الدولة) للمؤسسة ، وتخصيص موازنة لتحقيق هذا التغيير التنظيمي، واستكمال ذلك بنموذج حديث للتسيير بدل النموذج الكلاسيكي، يخرج المؤسسة من أزمتها ويضمن بقاؤها واستمرارها.

I-1-4-1- شروط التغيير في خصائص المؤسسة:

تحاول المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية مواكبة تكييف نفسها مع البيئة المحيطة، والوضع الجديد، وتعكف على تغيير نياكلها وأعضائها وعملياتها التنظيمية بغية الوصول إلى توازن مع الواقع الاقتصادي والبقاء والاستمرار، ويتطلب ذلك شروط تتعلق بخصائص المؤسسات.

I-1-4-1- أهداف التغيير في خصائص المؤسسة:

تعبر صائص المؤسسة على الصفات التي يمكن بها التعرف على مكانة وحالة المؤسسة، ونقاط قوتها وضعفها، والتي تميزت بها المؤسسات العمومية الاقتصادية. ويتضمن التغيير في خصائص المؤسسة ما يلي¹:

- * الفصل بين السلطة السياسية والاقتصادية، وترك القرار الاقتصادي لأصحابه؛
- * وجود مناخ داخل المؤسسة يسوده الحماية والمساواة لكافة أعضائه؛
- * مطالبة المسؤولين في القطاع العمومي لهامش مناورة كاف لإمكانية إظهار مواهبهم وخبراتهم، وتخفيف القيود المفروضة من السلطة الوصية والمتحكمة في قدراتهم الإبداعية؛
- لذا فإن هدف التغيير في خصائص المؤسسة يتمثل في:
 - * تحقيق التوازن بين المؤسسة وهيكلها؛
 - * تطوير سلوكيات الأفراد العاملين فيها.

I-1-4-1-2- الخصائص المرتبطة بالتغيير: هناك العديد من الخصائص التي يجب أن يشملها التغيير، وسنحاول التعرض لأهمها.

I-1-4-1-2-1- خاصية العصرية الإدارية :

أي السعي إلى التغيير في المفاهيم الإدارية، والثقافة التسييرية تماشيا والفكر الإداري المعاصر. حيث تتميز الإدارة المعاصرة بالعديد من الخصائص، أهمها ما يلي²:

- * لا تخشى التغيير وإنما تعمل على إحداثه، فهي إدارة التغير (التغيير المخطط)؛
- * تستخدم المفاهيم والمبادئ والأساليب التي تحقق المناخ المناسب، وتطويرها باستمرار؛
- * تتصف بالشمول والتكامل في توجهاتها واهتماماتها، ونظرتها للأمور والمشاكل؛

¹ كمال رزيق ، عبد السلام عقون ، المرجع السابق، ص12.

² المرجع نفسه، ص12-13.

- * الاتجاه نحو مزيد من اللامركزية وديمقراطية الإدارة، مع تكريس العمل الجماعي؛
- * تقوم على منطق واضح هو أن التنظيم (المؤسسة أو الشركة) كيان حي يتطور ويتعلم أي أنه يتفاعل مع المحيط؛
- * تبني فكر القيادة بالمعنى الشامل، وتقوم على التفاهم المشترك مع العملاء والعاملين، واعتبار الجميع شركاء في النجاح؛
- * تؤمن بأهمية الانقضااض على الفرص واستثمار الوقت، باعتباره موردا أساسيا ينبغي الاستفادة منه؛
- * تميل إلى التحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة، وعلى تقليص البيروقراطية، وترى أن العبرة بالنتائج والاستفادة من الأخطاء وأخذها في الاعتبار لاحقا؛
- * تركز على التعليم والتدريب والتوجيه والإرشاد باعتبارها أساليب رئيسية لتكوين القدرات؛
- * التوجه نحو العالمية؛
- * تبني موقف محابي للمشروع الصغير، باعتباره وسيلة مناسبة للتكنولوجيات الجديدة.

I-1-4-2- خاصية الهيكل المرنة والمتطورة:

إن الهيكل الكلاسيكي ومنه التنظيم التقليدي لا يلاءمان المؤسسة الاقتصادية العصرية، فاتصافه بالجمود والبيروقراطية لا يساعد على مواجهة أوضاع جديدة سريعة التطور وظروف اقتصاد السوق، لذا لابد من تحديد هيكل تنظيمي واضح ومعبر عن العلاقات بين الأقسام والوظائف، ويتصف بالمرونة ليأخذ بالتغييرات المرتبطة بالمحيط. فإذا كانت المنظمات البيروقراطية تتميز بوجود هيكل ميكانيكي، فإن المؤسسات الاقتصادية في المحيط الجديد في حاجة إلى هيكل عضوي يساهم أكثر في تشجيع العاملين والمدراء على العمل سوية كفريق عمل. وليكون الهيكل مفيد وفعال لابد من توطيد العلاقات بين مختلف الأقسام، الوظائف، المستخدمين، ومستويات المسؤولية، كما يستلزم تقوية وإقامة العلاقات مع أطراف المحيط الخارجي، خاصة المستهلكين أو الزبائن، الموردين، المؤسسات المالية، مراكز المعرفة¹.

I-1-4-3- خاصية المنافسة والتقرب من المستهلك:

كانت المؤسسات العمومية الاقتصادية محمية من عامل المنافسة، عن طريق قواعد وقوانين حكومية، مما جعلها في موضع احتكار بالنسبة للقطاعات الأخرى، من خلال القضاء على المنافسة الداخلية والخارجية، وبتحول المنافسة إلى العالمية، فإن تخضير المؤسسة لمواجهة المنافسة الدولية، يتمثل في تأهيلها وتأهيل محيطها الذي لا يزال متأثرا بعبء التسيير وجمود الهياكل².

1- أهمية المنافسة:

تعتبر المنافسة عن القدرة على تقديم المنتج الذي يكفل السيطرة على أكبر مساحة في السوق، ولها نوعان هما:

- * منافسة تقليدية تنبني على تخفيض التكلفة بالنسبة للمنتج، وتخفيض السعر بالنسبة للبائع؛
- * منافسة حديثة تنبني على النوعية، مع استخدام تقنيات متطورة أو مهارات اليد العاملة.

وبما أن وجود المؤسسات يرتبط بوجود المستهلك الفعلي والمتوقع، من هنا تصبح المنافسة هي المحدد لمركز أي مشروع في السوق، ولكن لتمييز المشروع عن المنافسين لابد أن تكون له ميزة تنافسية، مؤشرها الحقيقي رضا المستهلك، حيث يحصل على السلعة أو الخدمة التي تحقق رغباته.

¹ المرجع السابق، ص13.

² المرجع نفسه، ص14.

ف هو الحصول على حصة في السوق أو زيادتها، خاصة بعد تخفيف القيود الجمركية على السلع الأجنبية ذات الجودة والنوعية العالية، وأصبحت منافساً قوياً للسلع الوطنية¹.

2- أهمية التسويق:

يُجد الكثير من المؤسسات العمومية لا تعنى بوظيفة التسويق، وستواجه مشاكل كبيرة إن بقيت على حالها قد تعرضها للخسارة والإفلاس، خصوصاً إذا كانت إستراتيجيات التسويق وسياساته المختلفة تبدأ أو تنتهي بالمستهلك، وبدون ذلك يصعب تحقيق أهداف النمو والربحية والقيادة التنافسية والتكنولوجية بالسوق.

والاهتمام بالمبادئ التسويقية، أي السلعة والسعر والدعاية والسوق، يدل على سعي المؤسسة إلى التأثير على السوق ماحه، والمستهلك من خلال تلبية حاجاته ورغباته، ويتعين عليها طرح عدة تساؤلات، بهدف إجراء دراسات أو بحوث تسويقية، لمعرفة احتياجات ورغبات المستهلك كماً ونوعاً باعتبارها ملك السوق، وكذا معرفة جودة ونوعية السلع المطلوبة، لإنتاج ما يمكن بيعه عوض بيع ما ينتج، ثم تعتمد خطة للإنتاج تأخذ بعين الاعتبار لهذه المتطلبات واعتماد إستراتيجية تسويق ملائمة².

I-1-2-4-4-1- خاصية ترقية الجودة والنوعية: تعتبر الجودة مقياس للتقدم والتميز والازدهار، ومفهومها ليس حديث، ولكن الجديد هو اعتبارها سمة رئيسية، وهي ليست هدفاً وإنما وسيلة للتميز والتفوق والنجاح في كسب العملاء والتغلب على المنافسين.

تمثل الجودة مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة، تجعل المستهلك إما يرغب المزيد أو يمتنع عن ذلك؛ ومن هنا فإن المؤسسات العمومية الجزائرية يجب أن تتوجه نحو إنتاج سلع وتقدم خدمات بمواصفات عالية وذات جودة عالية، ونوعية مطلوبة ومرغوبة من طرف المستهلك داخلياً وحتى خارجياً، وهو ما سنحاول إبرازه أكثر من خلال أسلوب إدارة الجودة الشاملة، كأسلوب حديث يبرز هذه الخاصية، ضمن المبحث الأخير من هذا البحث³.

I-1-2-4-5- خاصية اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات:

تتمثل تكنولوجيا المعلومات في كل الوسائل التقنية والآلية الحديثة المرتبطة بالمعلومات، وبالرغم من وجود وسائل الإعلام الآلي في المؤسسات الاقتصادية العمومية، إلا أنه نادراً ما يتم تشغيلها لفائدة المؤسسة، مع تأخر وصول المعلومات إلى مركز اتخاذ القرارات. فيتطلب إذن إعادة النظر في الأجهزة الخاصة بالاتصال والمعلومات، إن كانت موجودة ومحاوله بناء نظام خاص بالمعلومات والتنشيط، يستجيب لمتطلبات المرحلة الحالية المتميزة بالمنافسة في مختلف مجالات المعاملات الاقتصادية، ويتم ذلك عبر ما يلي:

- * إنشاء بنوك للمعطيات التكنولوجية المتوفرة، ووضع وسائل لنقلها ونشرها، وربطها بالشبكات الدولية؛
- * أن تلعب الجامعات ومراكز التكوين دور أكبر لنشر تكنولوجيات جديدة، وتكييف التكنولوجيات الموجودة؛
- * القيام بشراكة في المجال التقني وكذا في الصيانة والتصدير.

¹ المرجع السابق، ص14.

² المرجع نفسه، ص14-15.

³ المرجع نفسه، ص15.

وفي هذا الإطار كان سعي الدولة الجزائرية لتطوير قطاع التكنولوجيا المتطورة، كما برز في خطاب رئيس الجمهورية لإطارات الأمة بتاريخ 26/04/2001¹.

I-1-2-4-6- خاصية الإبداع التكنولوجي:

يشكل الإبداع التكنولوجي المصدر الأساسي للقادرة التنافسية، وهو يمثل كل جديد أو كل تحسين في المنتجات وأساليب الصنع الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي، والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية، وكذا فعاليته من الناحية الاقتصادية، فالمؤسسات تتنافس اليوم فيما بينها بالجودة والسعر في نفس الوقت، وهما عنصران ينتجان على مستوى التحكم في التكنولوجيا في مختلف أشكالها، مما يجعل من اختيار أو تغيير التكنولوجيا عنصر مهم في حياة المؤسسة، ويجعل من الضروري على المؤسسات استعمال تكنولوجيا متناسبة مع المستوى التقني والعلمي للاقتصاد الجزائري، وتسمح بإنتاج سلع بمواصفات تشجع على دخول البيئة التنافسية الخارجية، ودعم الصادرات الوطنية².

I-1-5- تحدي التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

I-1-5-1- مواجهة تحدي التغيير في المؤسسة الجزائرية:

مما لاشك فيه أنّ الظرف الذي تعيشه المؤسسة الجزائرية في ظل المتغيرات البيئية المحلية والعالمية يفرض عليها التعامل مع إدارة التغيير بحسب ما تقتضيه التحديات وما تفرضه الرهانات، ولعلّ أول تحدي يواجهه المديرون يتمثل في الحفاظ على توازن يتناسب مع متطلبات البيئة المحيطة من جهة، والحفاظ على التوازن الداخلي للمؤسسة من جهة أخرى. ومن بين الأدوات التي تمكن من مواجهة هذا التحدي ما يلي³:

- ضرورة اعتماد إستراتيجية شاملة للتغيير تراعي مختلف العوامل الداخلية منها والخارجية، وقبل هذا كله ضرورة إدخال إدارة التغيير في الثقافة التسييرية فالمؤسسات الجزائرية مطالبة اليوم بتأهيل طرق تسييرها، وتطوير طرق وأدوات الإنتاج فيها وتطهير هيكلها التنظيمية والمالية، وتوطين نظم إدارة الجودة حسب المرجعيات العالمية المعتمدة، والتي تفرض تعبئة اهتمام و ذكاء كل الأفراد في المؤسسة (من المدير العام حتى أبسط عامل)، وتعبئة وغرس الروح الانتصارية لديهم لأن المنافسة الحالية والمقبلة حادة تتطلب تامين ما هو جيد ومعالجة و تصحيح ما هو دون ذلك؛

2- تغيير الثقافة السائدة والتي تعتبر أهم شيء لإحداث التغيير " فمعنى الإدارة هو أن تؤسس لثقافة جديدة أو تغيير الثقافة القديمة وإذا كان هناك تناقض بين الإستراتيجية المراد تحقيقها والثقافة السائدة في المؤسسة فإن الثقافة هي التي ترجح الكفة دائما؛

3- ضرورة العمل وفق الحس الاقتصادي من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية؛

4- الذهنية العلمية في التعامل مع المشاكل حيث يجب الاعتماد على الطرق والأساليب العلمية الحديثة بدلا من تضييع الوقت في المحاولة والخطأ، فالإدارة الحديثة بمجهود متكامل بين كل الكفاءات في المؤسسة، تقوم على الاستثمار في التصميم لتحقيق الربح في وقت التنفيذ من خلال مواكبة التطور والاستفادة من كل جديد في ميدان الإنتاج أو المساعدة على اتخاذ القرارات؛

5- ضرورة توطيد العلاقة ما بين المؤسسات الجزائرية والجامعات ومراكز البحث، لأنّ الواقع المعيش يتميز بانفصام تام ما

¹ المرجع السابق، ص 15-16.

² المرجع نفسه، ص 16.

³ بوقلوق الهادي، سوامس رضوان، إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع و الابتكار في المؤسسة، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات "تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية"، 2004، نسخة إلكترونية، جامعة عنابة- الجزائر، ص 10.

بين قطاعي الصناعة والبحث والتطوير، فإذا لم تستفد المؤسسات من مخرجات الجامعات ومراكز البحث المختلفة فإن الموارد التي حصتها السلطات العمومية في هذا المجال تكون غير مجدية (القانون 98-11 المؤرخ في 22/08/1998 المحدد للإطار التنظيمي و المؤسساتي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي)؛

6- ضرورة تبنى إستراتيجية إبتكارية شاملة لمختلف الجوانب المرتبطة بالمؤسسة : الابتكار في المنتجات، في العمليات، في الهياكل التنظيمية لأن ذلك يعتبر الخيار الأساسي للمؤسسات وخاصة منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا لسببين رئيسيين : لأن الابتكار يمثل وسيلة لخلق وتحديد القدرة المقاولاتية " potentiel entrepreneurial " للتنمية على المدى الطويل من جهة، ومن جهة أخرى لأن الابتكار ينبع من طبيعة هذه المؤسسات ومحدودية مواردها، ولأنه الوسيلة الوحيدة التي تمكنها من ربح الوقت وتقليص الفجوة المبنية على خبرة و تجربة المؤسسات الكبيرة التي تعتمد على اقتصاديات الحجم؛

7 - تفكير عالمي شامل وعمل محلي : *penser globalement et agir localement* :

فالمسير الجيد هو الذي يكون تفكيره شامل يتجاوز باب مؤسسته و يتجاوز بيئتها المحلية، لأن المؤسسة في ظل عولمة التبادلات وسرعة الاتصالات وتنوع المعلومات محكوم عليها بالعمل وفق هذه التحولات أو الزوال فالمؤسسات التي لا تأخذ بعين الاعتبار ما يحدث في البيئة العالمية ولا تعمل وفق ذلك محليا، محكوم عليها بالبقاء على هامش التاريخ بل يؤدي ذلك إلى زوالها من السوق نهائيا.

I-1-5-2- العوائق الرئيسية للتغيير حسب مشروع البحث المتبنى من طرف وزارة

التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر :

تحليل الأعمال التجريبية التي أجريت في إطار المشروع البحثي الموافق عليه من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (عنوان المشروع البحثي: إدارة التغيير في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر)، يعطينا النتائج الرئيسية التالية¹:

I-1-5-2-1- من ناحية منطق التغيير :

يبدو أن عملية التغيير تخضع أكثر لمنطق خارجي عن المؤسسة: كثيرا ما يفرض من قبل السلطة وفقا لمنهج بيروقراطي أين التغيير يبدو كمشروع وصاية من المؤسسة نفسها؛ هذا المنهج الغير تشاركي الذي لا يدمج خصائص الشركة وقيمها وثقافتها، وطريقة تفكير أهم الأطراف الفاعلة... الخ، لا يعمل في الواقع إلا على تأخير اعملية نفسها، أو يفقدها مضمونها الرئيسي. نتيجة لذلك ، على مستوى الإدراك الحسي، هذا الأسلوب التسييري يخاطر بإنشاء تأثيرات مخالفة لتلك التي تسعى إليها السلطة العليا في المؤسسة.

I-1-5-2-2- من ناحية عوامل مقاومة التغيير :

يبدو أن تاريخ المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية يشكل العامل الرئيسي لمقاومة التغيير. في الواقع، الإطار المرجعي للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية بقي مرتبط بمنطق الجماعية الكامن في نظام التسيير الاشتراكي، لصالح ثقافة جامدة مخالفة للديناميكية الاقتصادية والاجتماعية للسوق، هذا ما يطرح مشكلة حقيقية للتكيف مع المتطلبات البيئية الجديدة للمؤسسة.

¹ DJEDJIG ABDELMALEK, L'entreprise publique économique en Algérie face aux changements, 2^{ème} FORUM NATIONAL DES ENTREPRISE« Management du changement dans les entreprises »2004.Copie electronique,Unniversité de Annaba,P12.

لهذا الغرض، تعلم الثقافة الإدارية و الإستراتيجية يبدو كبعد مهم، أساسي و ضروري من حيث الزمان و المكان لنجاح عملية التغيير نفسها، بالإضافة إلى ذلك، التغيير ليس تعلم أو تدريب تقني بسيط أو إتقان مجموعة من الأدوات، أو تعلم مقارنة عامة للمشاكل و حلولها.

عملية التغيير التي تهدف إلى أنظمة متكاملة تعني التعلم و التدريب بطريقة مغايرة بالتصور، التفكير، التحليل و اتخاذ القرار والعمل، لا يمكن لهذا التدريب أن يخلل بشكل مستقل عن سياق الاقتصاد الوطني، و المعرفة الثقافية للأطراف الفاعلة؛ بالإضافة إلى ذلك، هذا التعلم، بحكم طبيعته الثقافية، هو حامل لخبرات جديدة، يعني هذا أن هناك ديناميكية ثقافية للتغيير و هي المطلوبة في المؤسسات الجزائرية.

عامل آخر للمقاومة يظهر على مستوى إجراءات الأداء و على مستوى تنفيذها، فالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لا تزال تعتمد على أساليب قديمة لقياس و تقييم الأداء في هذا النظام، المفاضلة بين الفاعلين لا تبدو كبعد سهل التغيير، لأنه تقييم الأداء ليس مرتبط نظاميا بعملية التغيير نفسها. هذا ما يطرح مسألة الشفافية من حيث أساليب إدارة الموارد البشرية.

I-1-2-3- من ناحية مساهمة التدريب أو التكوين في إدارة التغيير :

تسيير التدريب و التكوين لم يكن قائم على منهج لتحليل الاحتياجات الحقيقية في هذه المؤسسات العمومية الاقتصادية، يمكن أن نعتبر أن التكوين لم يعتبر كمؤثر حقيقي لدعم و تسهيل التغيير في هذا الإطار، ينبغي للمشاركة و التكوين في إدارة التغيير أن تكون حول الأدوار الرئيسية التالية:

-1- دور الموضح :

- توفير للمؤسسة هيكل معرفي للعمل يستحدث لمساعدة المؤسسات على قراءة بيئتها؛
- تقديم للمؤسسات نماذج مفاهيمية متعلقة بالموضوع، عن طريق مناهج مصممة و مكيفة مع مهنتهم و أساليبهم التطبيقية و ذلك من أجل تسهيل التعلم الجماعي للتقنيات الجديدة لإدارة المنظمات؛
- المساعدة على تكييف سلوك الفاعلين و ارتقاء الذهنيات لدعم كفاء و فعال للعمل على مستوى التغييرات الهيكلية .

-2- دور المسهل :

- مساعدة المنظمة لمعرفة طبيعة و نطاق عمليات التغيير التي تجري في محيطها، و بناء القدرات للتكيف وفقا لذلك؛
- التعرف على أنسب السبل لقيادة عملية التغيير بشكل عملي من خلال فهم شامل للوقائع أو الأحداث التي تنشأ في بيئة المؤسسة و تسهيل استيعابهم من الهيكل الاجتماعي؛
- مساعدة المنظمة في تنفيذ هذه التسوية الداخلية من خلال تطوير كفاءاتها، تأهيل الموظفين الحاليين، و توظيف المهارات و الكفاءات البشرية.

I-1-2-3- الوسائل المساعدة على نجاح عملية التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

إن نجاح عملية التغيير الحالية في ظل الإصلاحات الاقتصادية المتواصلة، يرتبط بتوفير عدة شروط تساعد القادة على تحقيق أهداف التغيير، و أهمها ما يلي¹:

I-1-2-3-1- تحقيق مشاركة فعالة للمرؤوسين:

هي ركيزة هامة للقيادة الديمقراطية، و من مزاياها ما يلي:

¹ براق محمد، حوتية عمر، مرجع السابق.

- إن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وفي عملية اتخاذ القرارات يجعلهم مطلعين على مشاكل التنظيم مما يمكنهم من معرفة دورهم في التنفيذ ومعرفة أسباب التغيير أو أسباب القرار وأهدافه ، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين القيادة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية؛

- تخلق المشاركة المناخ الملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم؛

- تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم ، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى؛
- المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

I-1-3-2- تأمين أكبر قدر ممكن من تفويض السلطة :

كأحد المرتكزات الأساسية للديمقراطية القيادة ، حيث أن الوظيفة الإدارية تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية وهي الواجبات أو الاختصاصات ، والالتزامات ، والسلطة، وتدور عملية التفويض أساسا حول هذه العناصر، ومتطلبات التفويض الفعال هي كما يلي:

- أن تكون الواجبات أو المهام المراد تفويضها محددة وليست عامة، وواضحة وليست غامضة؛
- شجاعة القائد وثقته بنفسه؛

- حسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يفوضهم للسلطة وثقته بهم؛

- فاعلية وسائل الاتصال بين القائد ومرؤوسيه؛

- نطاق التمكين الذي يكون للقائد على مرؤوسيه.

والتفويض يحقق المزايا التالية:

- إتاحة جزء من الوقت للقائد للتفرغ للمهام القيادية؛

- يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة؛

- إتاحة فرصة لهيئات المشورة من ممارسة دورها في الإرشاد والتوجيه؛

- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.

I-1-3-3- التحفيز الإداري الفعال:

أي التحفيز الذي يؤدي إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القيادة والمرؤوسين تقوم كركيزة هامة للقيادة الديمقراطية . ويمكن إذا استطاعت القيادة الإدارية خلق المناخ الملائم الذي يمكن للمرؤوسين في ظلّه أن يشبعوا حاجاتهم ، وذلك يتطلب شروط أهمها:

- معرفة وتحديد أهداف عملية التحفيز بوضوح؛

- بناء الحوافز على أساس الأداء الجيد وفق معايير ثابتة مبنية على أسس علمية ؛

- التركيز على الحافز كأداة لدفع الموظف لبذل جهد إضافي ورفع الإنتاجية؛

- وجود نظام عادل للثواب؛

- إخضاع نظم التحفيز للمتابعة الدقيقة والتقييم السليم.

I -2- واقع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

إن أهمية تكنولوجيا المعلومات أصبحت تشكل جزءا هاما من اقتصاد كل الدول بما فيها الجزائر، حيث تعتبر عينة لما يحدث من تحولات و تطورات في مجال التقنية و المعلومات.

I -2-1- سمات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر:

تتوفر الجزائر على مؤهلات تسمح لها بالانسياق ضمن الديناميكية العالمية لبناء مجتمع المعلومات ما إن تم توجيهها توجيهاً صحيحاً .

I -2-1-1- تحديات ونقائص قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر:

من المعروف أن الجزائر وكغيرها من البلدان النامية تشكو من عدة نقائص وتحديات

في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي نوجز أهمها فيما يلي¹:

- نسبة ضئيلة من العائلات تملك الكمبيوتر الشخصي؛
- الثمن الباهض للكمبيوتر بالمقارنة مع الدخل المتوسط للأشخاص؛
- غياب مصالح عامة تقدم خدمات للحصول على معلومات متخصصة؛
- اقل من 20 موزعي خدمات الانترنت عمليين ضمن 95 موزع معتمد؛
- احتكار القطاع العام لتكنولوجيات المعلومات من قبل قطاع الاتصالات؛
- العجز الثقافي في مجال استعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في النشاطات المهنية وحتى المتعلقة بالحياة الخاصة .

I -2-1-2- إستراتيجية إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر:

في سياق إستراتيجية تجسيد اندماج الجزائر في المجتمع الدولي للمعلومات والتمكن من مختلف المفاهيم الناجمة عنه، والتي تعتمد على المعلومة كمادة أولية والتكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات كوسيلة لاستغلال هذه الأخيرة ، قامت الجزائر بمجموعة من الإجراءات والتدابير التنظيمية والقانونية وعلى رأسها القانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 والمحدد للقواعد العامة ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية و افتتحها على المنافسة وترقية مشاركة الاستثمارات في هذه السوق ، والذي تلتها مجموعة من التدابير كفيلة بتسيير البرنامج الزمني لقطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وضمان تنافسية السوق وشفافيته لصالح المستعملين والنمو بصفة خاصة ،وتتمثل أهم محطات البرنامج الزمني الذي باشرته السلطات الجزائرية لتفعيل قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر في الجدول الموالي²:

الجدول رقم (4.I) : التطورات الحاصلة في قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

¹ محمد يدو، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تحديث الخدمة المصرفية دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة البليدة، الجزائر، 2007، ص133.

² عبد القادر خلادي ، سليمة كويسي ، " تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر : وضعية وآفاق " ، اجتماع الخبراء الإقليمي حول معوقات النفاذ لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الدول العربية، ص65.

السنة	التطورات الحاصلة في قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
2001	<p>- تفريق البريد والمواصلات وتأسيس كيانين مختلفين؛</p> <p>- تأسيس اتصالات الجزائر كشركة تجارية برأسمال اجتماعي يقدر بـ 100.000,00 دج مقسم إلى 20000 سهم بقيمة 5000 دج وتعود حقوق ملكية أسهمها لوزارة البريد والاتصالات¹، وتضطلع بالمهام التالية:</p> <p>* الإنشاء والتطوير والاستغلال لشبكات الاتصال العمومية؛</p> <p>* القيام بكل النشاطات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة مع موضوعها الرئيسي؛</p> <p>* إنشاء فروع خارجية تشارك من خلالها في المؤسسات والمنظمات الأخرى التي لها علاقة مع موضوع إنشائها.</p> <p>- تأسيس سلطة الضبط وهي كيان مستقل عن وزارة البريد والمواصلات، وتبقى سلطة الضبط التي أسسها قانون 2000/03 ضامنة لنوعية الشبكة وحماية المستهلك واحترام المواصفات، لاسيما في المجال التقني والمالي من طرف العملاء المختلفين؛</p> <p>- بيع الرخصة الأولى في ميدان الهاتف الجوال بنظام عالمي للهاتف الجوال ((لصالح شركة أراسكوم)) - تطوير مزودي المواقع على الشبكة الدولية من القطاع الخاص؛</p> <p>- منح أكثر حرية لنشاط البريد المستعجل وإسهام عملاء في تمويل الخدمة العالمية للبريد.</p>
2002	<p>- بيع رخصتين تشمل الأصوات والمعلومات ؛</p> <p>- تشغيل شبكة الهاتف النقال أراسكوم هاتف الجزائر .</p>
2003	<p>- فتح قطاع البريد والمواصلات إلى التنافس الوطني والعالمي؛</p> <p>- بيع رخصة جديدة بنظام عالمي للهاتف النقال ؛</p> <p>- تحديث شبكة الهاتف من طرف اتصالات الجزائر.</p>
2004	<p>- بيع رخصتين من حلقة إذاعة محلية وهذا يشمل الأصوات والمعلومات؛</p> <p>- فتح ميدان اللاسلكي النقال إلى التنافس والبحث على شريك استراتيجي للمتعامل التاريخي.</p>
2005	<p>- التحرير التام للقطاع.</p>

المصدر: عبد القادر خلادي ، سليمة كويسي، " تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر : وضعية وآفاق " ، اجتماع الخبراء الإقليمي حول معوقات النفاذ لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الدول العربية، ص65.

فبالإضافة إلى ما جاء به القانون 2000/03 في إطار التحضير إلى الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة إلى الملكية الفكرية بموجب الأمر 05/03 في بحقوق المؤلف والحقوق المجاورة، والذي بموجبه ألغى القانون السابق المتمثل في الأمر 10/97، حيث تطرق هذا القانون لأول مرة إلى برامج الحاسوب وقواعد البيانات كما سجلت بعض المحاولات بخصوص مكافحة جرائم الإعلام الآلي في إطار مراجعة القانون الجنائي .

¹ خواني ليلي، "إشكالية خصوصية قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2000/1999، ص55.

- كما تم وضع هيئات وطنية مكلفة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ،كالوكالة المكلفة بـتثمين البحث والتطوير التكنولوجي التي أنشأت سنة 2001 ،حيث أسند إليها المهام التالية¹ :
- تنشيط المناقشات و اللقاءات على المستوى الوطني حول المواضيع الخاصة بتكنولوجيات المعلومات و الاتصال؛
 - فتح مجالات التفكير الشاملة و العمل كجهاز استشاري في ميدان تكنولوجيات المعلومات و الاتصال؛
 - المشاركة في وضع سياسة وطنية حول تكنولوجيات المعلومات و الاتصال؛
 - تنسيق المشاريع الخاصة بتكنولوجيات المعلومات و الاتصال.

I-2-2- استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من قبل المؤسسات الجزائرية:

من خلال التحقيق الذي أطلقته وزارة الصناعة،المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار حول مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من قبل المؤسسات الجزائرية، تبين أن مستوى ملكية تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من قبل المؤسسات الجزائرية في جميع القطاعات منخفضة جدا.

كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد الفجوات الموجودة في المؤسسات الوطنية الخاصة والعامة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

حيث كانوا يأملون ان تتجاوز البيانات الحالية التي تبين أن 20 ٪ فقط من الشركات لديها أداة فعالة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، و 15 ٪ لديها موقع خاص بها على شبكة الانترنت ، و 50 ٪ مجردون من نظام محاسبي ملائم . كما أكد هذا التحقيق أن الوزارة الوصية ستعزز إطلاق مزيد من الدراسات،الهدف منها :استخدام و استغلال النتائج التي سيتم الحصول عليها من أجل تطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية.

التحقيقات التي أجرتها وزارة الصناعة تعالج في المقام الأول الأساليب المستخدمة من قبل المؤسسات الجزائرية لجمع وتحليل واستغلال المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .وقال السيد باشا أن هذه التحقيقات ستجرى من قبل مؤسسة تسيير نظم المعلومات تحت إشراف وزارة الصناعة (Ecofi) .

دراسة أجريت مؤخرا من قبل مركز الأبحاث الاقتصادية التطبيقية للتنمية تشير إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية يقتصر فقط على اقتناء الأجهزة أما الاستخدامات فهي مقيدة² .

I-2-3- المؤسسات الجزائرية في مواجهة تحديات نظم المعلومات :

ظهور أنظمة تخطيط موارد المؤسسات، تطور الاستعانة بمصادر خارجية، ظهور شبكة الانترنت، وصول إلى جيل المؤسسات الرقمية...العديد من الثورات التي هزت المشهد الاقتصادي في العالم، و الجزائر كذلك، حيث أن المؤسسات الجزائرية اضطرت لإعادة النظر في أدواتها، وبعثت أكثر، وكيفية العمل في بيئة تنافسية بشكل متزايد، في الوقت نفسه دور أقسام تكنولوجيا المعلومات أو الإعلام الآلي تطور بشكل ملحوظ.

بالنسبة للعديد من المؤسسات الجزائرية أو الأجنبية المتواجدة في الجزائر، هذا التحول لا يزال صعبا، وأي تغيير جوهري ينطوي على تكاليف عالية والتي بالكاد تستطيع المؤسسات الجزائرية مواجهتها، فضلا عن المخاطر الناجمة عن الاختلال الكبير في مرحلة التحول، هذا هو مجال التحديات التي يصعب ترشيدها، حيث تكون التكاليف أعلى بكثير من

¹ عبد القادر خلادي ، سليمة كويسي ، مرجع سابق،ص9.

² Algérie: Enquête sur l'utilisation des TIC par les entreprises,Source,La teburne, Edition en français No 148, 16 décembre 2010 .30/08/2011 <http://www.balancingact-africa.com/news/fr/edition-en-fran-ais/148/infos-informatiques/alg-rie-enqu-te-sur/fr>

التكاليف المباشرة، و بالتالي من الصعب تقدير العائد على الاستثمار¹.

I-2-3-1- أداة تشغيلية حرجة:

الواقع اليوم، في الجزائر كما في غيرها من الدول ، هو أن نظم المعلومات تمثل أصل رئيسي غير مادي، وبالتالي، أداة تشغيلية حرجة للمؤسسة غالبا ما تعتبر نظم المعلومات كمراكز تكلفة، فمن الطبيعي أن القادة الجزائريين عندما يخصصون لهذا الأصل العديد من الموارد المالية والبشرية، وهو ما يمثل استثمارا، فهم ينتظرون العائد من هذا الاستثمار هذه هي المشكلة: أين هو العائد على الاستثمار؟

كأصل غير ملموس، بطبيعة الحال في الكفاءة التشغيلية للمؤسسة: تحسين الإنتاجية، تقاسم أفضل الممارسات، والاتساق في الأساليب والمناهج . مع ذلك التكلفة الإجمالية لنظم المعلومات ، والتكاليف المباشرة لأجهزة الكمبيوتر لا تمثل سوى جزء صغير.

إذا ملكية نظام معلومات ممتاز ضرورة لتسيير الأنشطة بأقل التكاليف، ليس كافيا حيث يتم المفاضلة بين المتنافسين إذا كانوا مجهزين ببرامج التسيير المتكامل ماثلة أو لا.

I-2-3-2- الإعداد و الضبط:

اليوم، أصبح الجواب واضحا في التسيير الأمثل لأنظمة المعلومات من خلال الإعداد و الضبط، و بالتالي ندمج المعارف . و أيضا يمكننا تحسين نظم دعم اتخاذ القرار لزيادة أهمية الاختبار والاستجابة للمؤسسة ، والتغيرات في بيئتها . ضرورة حتمية في ظل العولمة حيث تكون المعلومات متوفرة في كل مكان في الوقت الحقيقي².

I-2-3-3- قرارات معقدة:

في الجزائر وأماكن أخرى، المؤسسات و بالخصوص تلك التي تسعى لكسب حصة في السوق الخارجية تواجه اليوم اختيارات حاسمة تجاه نظم المعلومات الخاصة بها: جاهزة للارتداء أي مضبوطة و مناسبة، و معيارية ومحددة؟ الاستعانة بمصادر خارجية أم لا؟

التوحيد والاستعانة بمصادر خارجية، تطور بشكل كبير في الجزائر في السنوات الأخيرة، و أثار عدة تساؤلات أهمها ما

يلي³:

- برنامج قياسي، و متقدم، هل يمكن من تغطية جميع الاحتياجات في المؤسسة؟
 - كيف يتم الاختيار من بين المنتجات التي يقدمها المنتجين في السوق تلك التي تغطي معظم الوظائف في المؤسسة؟
 - كيف يتم تسيير الاحتياجات الصغيرة ، وغير القياسية ؟
 - ما هي استمرارية المنتجين و الأنظمة ؟
 - كيف تقدر تكلفة / قيمة الاستعانة بمصادر خارجية لعدة سنوات؟
 - كيف يتم الحفاظ على الحرية في الاختيار في إطار عقد الاستعانة بمصادر خارجية على مدى عدة سنوات؟
- الإجابة على هذه الأسئلة لا تأتي من الخارج، وليس من المنتجين والمتعاقدين الخارجيين.
- في هذا السياق، مدير أنظمة المعلومات لديه بعد جديد في المؤسسة، لا تعد وظيفته وظيفته دعم، إنما له دور رئيسي : فهو يرشد هذه المسائل للسماح للمؤسسة باتخاذ الخيارات الصحيحة؛ وهذا يتطلب معرفة جيدة للإمكانيات (التكنولوجيا،

¹ Les entreprises algériennes face aux enjeux des systèmes d'information, Une contribution d'Ernst & Young,15/09/2011.

<http://www.lesafriques.com/industrie-et-services/les-entreprises-algeriennes-face-aux-enjeux-des-systemes-d-inform.html?Itemid=308>

² Ibid

³ Idem.

المنتجات، المنتجين، وشركاء الاستعانة بمصادر خارجية)، ولكن بشكل خاص القدرة على فهم الاحتياجات المحددة للمؤسسة لتقديم الجواب الذي يناسب إستراتيجيتها و مدير أنظمة المعلومات هو في المقام الأول رجل من المؤسسة، منظم، مقاول، مبتكر ورجل حوار.

I -2-4- تكنوسوفت أول مورد ERP في الجزائر :

في عام 1983، بدأ إنتاج البرمجيات في الجزائر بإنشاء مؤسسة TECHNOSOFT، لتطوير و تسيير عملية التآلية في المؤسسة منذ تأسيس المؤسسة قدم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة /الصناعات الصغيرة والمتوسطة حلولاً أخرى لتحسين أدايتهم، Technosoft كانت دائما المتعامل الرئيسي في السوق الجزائرية لبرمجيات التسيير، و Technosoft أصبحت المورد الأول في عام 2008، لعدد من المواقع في السوق الجزائرية لنظام تخطيط موارد المؤسسات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذا بعد إطلاق مناقصة وطنية ودولية بالاشتراك بين EDPME منظمة الاتحاد الأوروبي للترقية، و وزارة المؤسسات و الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وقد تم اختيار Technosoft، مع برنامج التسيير المتكامل الخاص به ERP Scrabble ، لرفع مستوى الإدارة الحوسبية المتكاملة لحوالي 166 مؤسسة صناعية في العديد من القطاعات وانتشر في جميع أنحاء البلاد حيث أن هذا المشروع الضخم عرف نجاحا غير متوقعا.

من ناحية أخرى ، Technosoft قدمت مجموعة متنوعة من الحلول لتسيير ما يعرف ب خدمة - زبون مثل تسيير الموارد البشرية للمؤسسات الكبرى .مثل CNAS, BNA, BDL, CNEP, CPA, CNL, GCB, ENTV و العديد من المؤسسات الأخرى حيث تستخدم نظام Technosoft RHPaie لتجهيز كشوف المرتبات ، ومتابعة الموارد البشرية. اليقظة الوظيفية أدت إلى تحديث ERP Scrabble ليتماشى مع المعايير الدولية، واليقظة التكنولوجية أدت إلى إصدار Web RIA من ERP Scrabble ، إلى جانب وجود شبكة من الشركاء، و مقارنة تدعى "سريع agile" في التنفيذ كانت وراء كل هذه النجاحات.

أما بالنسبة للمهام، فمهمة Technosoft هي تصميم وإنتاج برمجيات التسيير أو برمجيات الأعمال بشكل عام . كما أن الاتجاه الطبيعي والمنطقي هو نحو تكامل نظم المعلومات وترقيتها و الحد من استخدام المواد في نظم المعلومات، و Technosoft سارت في هذا اتجاه مهام المؤسسة: من جهة ERP المعيارية أي ما يسمى ERP الأفقية التي تؤدي إلى تكامل مالي ومحاسبي ، ومن جهة أخرى ما يسمى ERP العمودي يركز على تسيير الإنتاج بمساعدة الكمبيوتر وتسيير الصيانة عن طريق الحاسوب . ومن ناحية أخرى ال ERP القطاعي لم يهمل، على الرغم من أن إنتاج هذا النوع يخضع للطلب .على سبيل المثال، ERP الموارد البشرية للوظيفة العمومية أو تسيير البطاقات الرمادية تلعب دورا هاما¹ .

الاتجاه الحالي هو تقديم كل المنتجات في خيارين :

- خيار يسمى Client Lourd Windows

- و خيار يسمى Client Léger Web RIA

سوف يتم تقديم معظم المنتجات Technosoft في الخيارين . كل هذا يكشف أيضا عن أهمية وظيفة البحث و التطوير

لدى Technosoft .

¹ Technosoft : 1er Fournisseur d'ERP en Algérie,15/09/2011.

http://www.eldjazaircom.dz/index.php?id_rubrique=215&id_article=148

أما بالنسبة لمدى استجابة الحلول التي تقدمها تكنوسوفت للتقدم التكنولوجي و ماذا قدمت أكثر للمؤسسات، فتبعاً للتجربة القوية، تمكنت تكنوسوفت من بناء المعرفة التقنية والإدارية والوظيفية، و التي تسمح لها بالتنافس، وغالباً التغلب على أكبر المنافسين. في الواقع، وضع إستراتيجية سليمة و مناسبة تستند على نسبة من الاستقرار للموظفين، وتقصير دورة تطوير البرمجيات و المقاربة سريع في التصميم والتنفيذ يفسر إلى حد كبير نجاح تكنوسوفت. إن تكنوسوفت تضمن للعملاء العمل مع محترفين يقومون بعملهم بشكل طبيعي وليس نتيجة أي استغلال، في الواقع ما أضافته تكنوسوفت هو تنميط التكنولوجيا والمفاهيم الأكثر تطوراً بطريقة جد طبيعية. أما ما يميز تكنوسوفت عن باقي المنافسين، فيمكن تلخيصه في النقاط التالية¹ :

- ✓ المدة : تكنوسوفت في السوق منذ عام 1983 ؛
- ✓ الميدان : تملك تكنوسوفت المعرفة الكاملة للميدان على جميع المستويات؛
- ✓ الاستجابة : يتم التعامل مع طلبات العملاء على الفور؛
- ✓ الانفتاح : يمكن إضافة وظائف جديدة للمنتجات؛
- ✓ السرعة : التي من خلالها يتم إنجاز مشاريع يتوقع أن تأخذ الكثير من الوقت ؛
- ✓ الواقعية : تكاليف واقعية و حقيقية تتوافق مع الخدمة المقدمة؛
- ✓ الخفة : تنعكس التغييرات التكنولوجية والتشريعية على الفور؛
- ✓ القرب : حيث عندما يكون العميل في حاجة إلينا، تكون تكنوسوفت حاضرة .

I-2-5- اقتراح مشروع ERP من طرف Ernst and Young للمؤسسات الجزائرية :

شدد مكتب الاستشارات الدولية المختص في الأنظمة المعلوماتية ERNEST AND YOUNG على أهمية الاعتماد على نظام تخطيط موارد المؤسسة في تسيير المؤسسات على كل الأصعدة، حيث أن النظام الجديد هو باكورة أبحاث المناجحت الإداري التي أجريت وجررت في أوروبا من شأنه اختزال وتقليص النفقات التي كانت تستنزفها البرامج الكلاسيكية وأيضاً يساهم في اختصار آجال الإنجاز فضلاً عن دوره في تسريع وتيرة برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية خاصة منها الناشطة ضمن نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، علاوة على مساهمته في ضمان مرافقة تقنية فعالة لنشاط المتعاملين الاقتصاديين المحليين.

كما ان عدد المؤسسات الجزائرية التي تطبق هذا النظام الخاص بمخططات موارد المؤسسات ERP ضئيل جداً مقارنة بعدد المؤسسات الاقتصادية الناشطة في البلاد بالرغم من المزايا والمحفزات التي يوفرها النظام سواء على الصعيد المالي أو البشري. و الجزائر تعاني تأخراً كبيراً على صعيد برامج تطبيق المخططات الخاصة بموارد المؤسسات كما أن العدد القليل من المؤسسات التي تطبق النظام الجديد لا تحترم آجال التنفيذ، كما تم عرض مختلف نماذج تطبيق هذا النظام عبر مجموع نشاطات المؤسسة بالاعتماد على نظام معلوماتي موحد، والذي يتطلب بدوره الاندماج الشامل ضمن برمجيات خاصة مما يسمح بتجاوز المشاكل والعراقيل التقنية التي تواجه المؤسسات فيما يخص تطبيق أنظمة الإعلام الآلي المتاحة . كما أن المؤسسات النشطة بالجزائر سواء المحلية أو الأجنبية التي تبنت النظام المذكور تعمل حالياً على تطوير تقنيات استخدامه، و التجارب الفاشلة في تطبيق هذا النظام على مستوى النسيج المؤسساتي المحلي تعد ضئيلة غير أن النقطة السلبية في تطبيق هذا النظام تتمثل في عدم احترام الأجال المحددة لتطبيقه، الأمر الذي سيكلف الشركات الاقتصادية التي تبنت النظام نفقات إضافية، وفي هذا الصدد تم عرض

¹ Idem.

مجموعة من الحلول التقنية التي من شأنها مساعدة المؤسسات على تجاوز النقائص الموجودة في تطبيق هذا النظام والاستفادة من الخبرة الأجنبية في المجال حيث أبدى العديد من المتعاملين الأجانب المشاركين في الندوة استعدادهم لنقل خبراتهم إلى الشركات الجزائرية المهمة بهذا النظام لأن انطلاقاته الأولى معقدة الأمر الذي يتطلب المرافقة الأجنبية على الأقل في المراحل الأولى من تطبيقه¹.

¹ ع داود، الأمة العربية : 28 - 06 - 2010 ، <http://www.djazairess.com/eloumma/12536>، 2011/07/11

الخلاصة :

إن إدخال إدارة التغيير في الثقافة التسييرية للمؤسسات الجزائرية عن طريق خلق علاقات تعاون و حوار بين مختلف قوى التغيير خاصة منها الداخلية، من شأنه التمكين من تعبئة جميع الطاقات و تحقيق المشاركة الفاعلة فيما بينها لإحداث التغيير المستهدف، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة في البقاء و الارتقاء بها و تطويرها من خلال الجهود الابتكاري على جميع الأصعدة .

نتيجة التأثير الهائل للتطورات المتلاحقة في تكنولوجيا و نظم المعلومات على المؤسسات العالمية عامة و على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل خاص، و انعكاس ذلك على أنشطتها فسوف تتغير الكثير من أساليب تأدية تلك المؤسسات لأعمالها، و من وسائل تحقيق تلك المؤسسات لأهدافها، و سوف يصاحب ذلك تغيير الكثير من المعتقدات التنظيمية السائدة حيث أصبح لزاماً في ظل تكنولوجيا و نظم المعلومات أن تعيد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اكتشاف نفسها، و تراجع تقييم خدماتها، و التركيز على طالب الخدمة، و الهيكلة التنظيمية، و استخدام التكنولوجيا. و سوف يتوقف نجاح تلك المؤسسات على نحو أكثر من ذي قبل على فهم طبيعة التغيير و استباق التكنولوجيا و استخدامها على نحو يوظف مزاياها.

-II-

إدارة التغيير في ظل تطبيق
نظام تخطيط موارد المؤسسة

تمهيد :

لقد أصبح التغيير سمة رئيسية لهذا القرن، فكل شيء و في كل مكان يشهد تغييرات واسعة و جذرية، وعميقة، فالتغيير أصبح يكتسح بشكل سريع جميع الجوانب التكنولوجية، السياسية، الاقتصادية، و كذا الاجتماعية و الثقافية. فبروز الكيانات الكبيرة و انفجار ثورة التكنولوجيات الجديدة للمعلومة و الاتصال، و زيادة سرعة الابتكارات، اتجاه العالم نحو أسلوب التكتلات الإقليمية أحدث تغييرات جذرية و كبيرة على المستوى العالمي.

لقد أفرزت هذه التغييرات ظهور مفاهيم و هيئات و مؤسسات عملية جديدة و يعتبر مفهوم العولمة أحد أهم هذه الإفرازات، إن بروز العولمة بكل أشكالها (اقتصادية ، مالية، ثقافية) أدى إلى تلاشي الحدود الفيزيائية للدول و إلغاء الحواجز الجمركية، أشكال جديدة للمؤسسة... الخ.

كل هذه التغييرات و غيرها فرضت أوضاع اقتصادية و اجتماعية و سياسية تتسم بخطورة كبيرة و ذلك لصعوبة التحكم فيها و هو ما يجعل المؤسسة في مواجهة بيئة تنافسية شرسة تقتضي منها البحث عن سبل و أساليب و سياسات خاصة لتتمكن من بقاءها و استمرارها في بيئتها من بين هذه الوسائل نظام تخطيط موارد المؤسسة و عليها دعم هذا النوع من التغيير لكي تحققه بنجاح.

II - 1- إدارة التغيير :

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

II - 1-1- أهم مضامين التغيير التنظيمي:

لقد أصبحت الحاجة للتغيير داخل المنظمات أمراً لا مفرّ منه، فهو أشبه بحاجة الإنسان للماء و الهواء حتى تستمر حياته خاصة في عالم تلوح فيه التحديات والتقلبات التي أضحت السمة الغالبة على بيئة العمل اليوم، فقد تقارب العالم و ازدادت وتيرة الحياة سرعة و فرضت علينا قيماً جديدة لا تسمح بالخمول و الاستقرار أو إهدار الوقت و اغتيال الإبداع و المبدعين، فلا بدّ من استثمار المواهب و خلق بيئة تفكير جديدة من أجل النهوض و صناعة المستقبل، و لا شك أنّ التغيير بتوجهاته الإيجابية يحمل في طياته مصاعب جمّة، وأزمات جديدة، و ينشر في طريقه أسئلة مؤرقة كثيراً ما تصطدم مع الواقع القديم.

II - 1-1-1- مفهوم التغيير:

II - 1-1-1-1- المفهوم اللغوي للتغيير:

حسب المعجم الوسيط: "غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان، وغير فلان عن بعيره أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه".¹

"Le Larousse" قد عرف التغيير بأنه: « الانتقال من حالة إلى حالة أخرى » بعدها أعطى عدة مرادفات للتغيير منها: التحديد، Innovation، التبدل أو التعديل، Modification، الانتقال، Mutation، التحول أو التحويل Transformation، الخ؛ أما " Le petit robert " فعرف التغيير على أنه: «الفعل الذي نتخلى من خلاله على شيء من أجل شيء آخر» أو «الفعل الذي من خلاله لا يمكن البقاء على نفس الحالة»

II - 1-1-1-2- المفهوم الاصطلاحي للتغيير:

التغيير كما عرفته "روزابث موس كانتر" هو "عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل" و يشمل التحرك من حالة حاضرة إلى حالة انتقالية حتى نصل إلى الحالة المنشودة في المستقبل.²

التغيير هو نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود و المحددات القائمة و إزالتها و التأثير عليها . من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع إرساء نظم جديدة و أشكال جديدة من العلاقات.³

من خلال كل هذا نستنتج أن التغيير ظاهرة مستمرة تحدث نتيجة التغير في مكونات البيئة، حيث يحمل في ثناياه إحباطا للغير وأملا لآخر. والذي يتطلب التحويل في الشكل، النوعية أو الحالة.⁴

¹ إبراهيم مصطفى، المعجم الوسيط، دار الدعوة، اسطنبول، 1989، ص668.

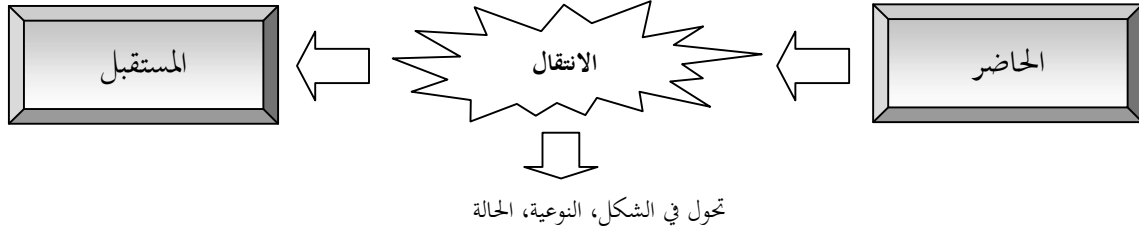
² مجلة مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، إدارة التغيير أدلة تدريبية، نسخة إلكترونية العدد 27، 2003 ص 3.

³ محسن أحمد الحضيري، إدارة التغير، مدخل اقتصادي للتكنولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دمشق، دار الرضا للمعلومات: الطبعة الأولى، 2003، ص 16.

⁴ Balogun J. Hailey V.H, "Stratégie du changement", Pearson éducation, France, 2005, p11.

وعموما يمكن تمثيل كل هذا من خلال الشكل التالي:

(1. II): مفهوم التغيير



Source: Balogun J. Hailey V.H, "Stratégie du changement", Pearson éducation, France, 2005, p11.

II - 1-1-1-3 مفهوم التغيير التنظيمي:

وكنتيجة للأهمية التي يوليها الفرد داخل المنظمة لهذه الظاهرة، فقد تعرض إلى مفهوم التغيير التنظيمي عدد كبير من الكتاب والباحثين، وذلك لتحديد مفهوم ومعنى واضحين له، وإعطائه تعريفات كل حسب فلسفته، وسوف نتطرق إلى أهمها في ما يلي. التغيير التنظيمي كما عرفه أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس ANDREW et MARK بقولهما: " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية " ¹.

و يعرف وندل فرنش Wendell French التغيير التنظيمي بأنه: " بودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات و حل المشاكل و خلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية " ².

كما عرفه سكيبنز SKIBBINS على أنه " الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا " ³.

و يعرفه وارن بينس بانه "استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد و الاتجاهات و القيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة و تستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية " ⁴.

بالنسبة لكامل محمد المغربي: " هو التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل " ⁵.

بالنسبة لعلي السلمي: فالتغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين وهما: ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها. ⁶

¹ أندرو سيزولاقي وجي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص544.

²Wendell French "Organization Development Objectives Assumptions and Strategies" In Walter E. Natemeyer, Classic of Administrative Behavior (Oak Park, Illinois Moore Publishing Co), 1978, P.244

³ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، ط2؛ عمان، دار المسيرة للنشر، 2005، ص 103.

⁴ Warren G. Bennis, Theory and Method in Applying Behavioral Science to Planned Organizational Change, Journal of Applied Behavioral Science (Oct- Dec), 1965, p.346

⁵ كامل المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم أسس سلوك الافراد و الجماعة في التنظيم، الأهلية للنشر الأردن 1993 ص 245- 246 .

⁶ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط2؛ عمان، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 224.

مفهوم التغيير التنظيمي عند ريشارد روبر Richard Rober "هو عبارة عن ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية و اجتماعية و اقتصادية و تكنولوجية و التي تكون أساسيات المجتمع".¹

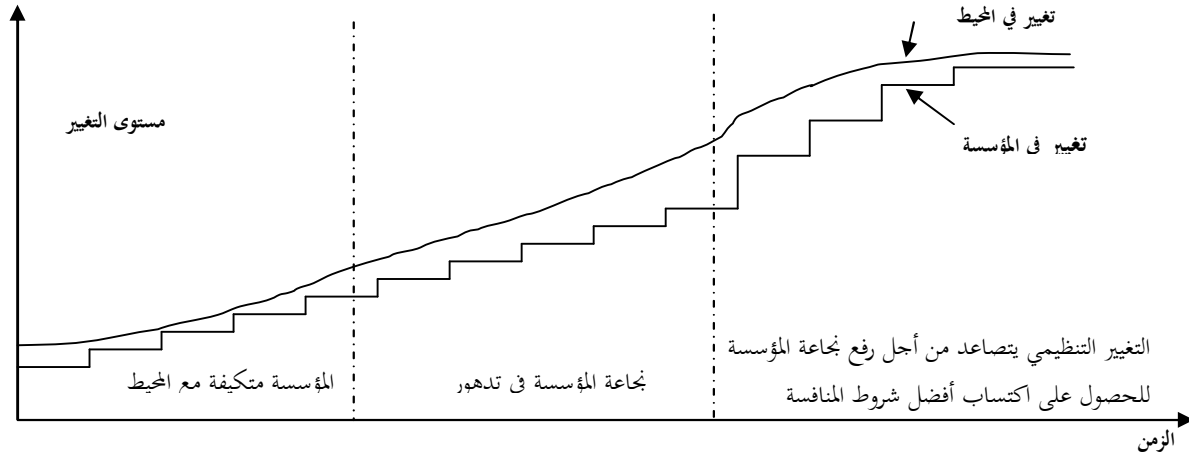
كما عرفه D.Holt، بأنه: "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على المخططات والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها لغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتميز"، لذلك فالتغيير هو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولات المنظمات لإحداث التغيير محاولة لإيجاد التوازن.²

يمثل التغيير تحركاً ديناميكياً، بإتباع طرق، و أساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية، و الفكرية، ليجعل بين طياته وعود و أحلام للبعث، و ندم و ألم للبعث الأخر، وفق الاستعداد الفني، و الإنساني، و في جميع الأحوال نجد أن التغيير ظاهرة يصعب تجنبها.³

كما يمكن توضيحه من خلال الشكل، والذي يبين أن المؤسسة تقوم بمجموعة من التغييرات التنظيمية في أوقات ومراحل متعددة، حيث تظهر على شكل سلم، يتكون في الدرجة الأولى من تغيير يحدث بشكل اعتيادي في التنظيم و بشكل مستمر، ولكنه لا يمس مكوناته الأساسية، أما التغيير من الدرجة الثانية فهو ذلك الذي يتم إدخاله بشكل كامل على التنظيم، والذي يؤدي إلى تحويل في جوهر المنظمة. وعموما تأتي كل هذه التغييرات من أجل مواكبة التغير الحاصل في البيئة حيث يمكن أن تنخفض نجاعتها إذا لم تواكبه.⁴

و فيما يلي رسم توضيحي لما تم ذكره:

الشكل (2. II): نموذج للتغيير من أجل التوازن المؤقت للمؤسسة مع محيطها



Source: Balogun J., Hailey V.H, op.cit, p03.

إذن يمكن لنا الآن أن نعرف التغيير التنظيمي على أنه: إحداث تعديلات أو تحولات في أهداف وسياسات المنظمة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي كالهيكلة التنظيمية أو التقنية... الخ، وذلك من أجل استهداف ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة له.

¹ عبد الله الطجيم، التطوير التنظيمي، دار النوايع، الرياض، 1995، ص 8.

² ثابت عبد الرحمن إدريس؛ ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 262.

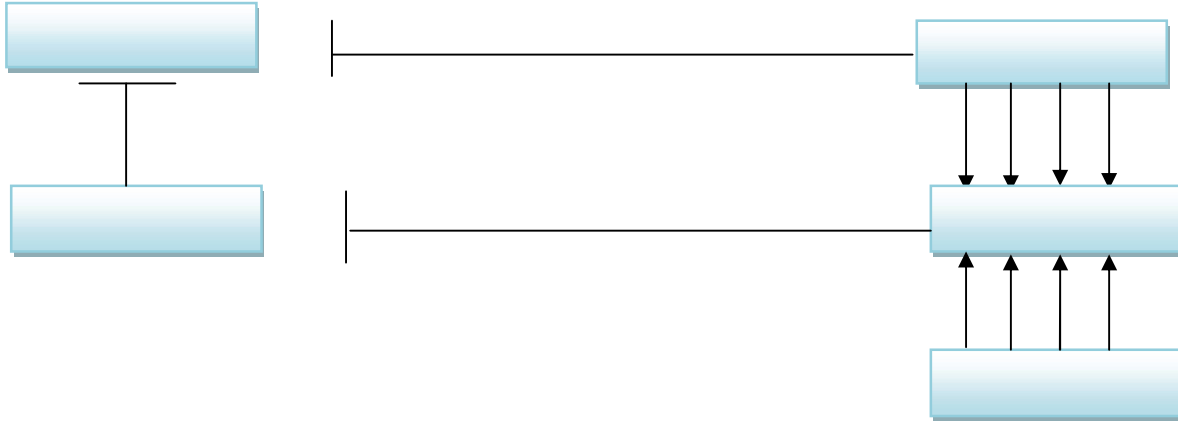
³ سعيد عامر، الإدارة و تحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص 255.

⁴ Balogun J., Hailey V.H, 2005, op.cit, p 03

أما كيرت ليفن KURT LEVIN فيوضح أن إحداث التغيير في المنظمات لا يخلو من الصعوبات فيعرف التغيير بأنه عبارة عن تحرك مؤثر في عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في حال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل، وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى معيقة أو مقاومة.¹

ومن أجل توضيح وجهة نظره قدم الشكل التالي :

الشكل رقم (3.11): نموذج ليفن لقوى التغيير في المؤسسة (ميدان العمل)



المصدر: نيجل كينج، نيل أندرسون تعريب د. حسني محمود حسن، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات. الرياض دار

المریخ للنشر 2004م ص 259

حسب ليفن المنظمة من خلال هذا الشكل عبارة عن نظام في حالة ثبات (توازن) يخضع لنوعين من القوى المتعارضة، فمن ناحية توجد قوى دافعة - ضغوط - من أجل التغيير، وتضم على سبيل المثال : انتشار تقنية حديثة الاهتمام بالبيئة وحقوق الإنسان، ظهور تشريعات حكومية جديدة، ويقابل هذه القوى الدافعة قوى مقاومة من أبرزها ثقافة المنظمة والمناخ السائد فيها، وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي الأخرى فإن عملية التغيير يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو مستهدف.²

من خلال هذه التعريفات نلاحظ أن كل باحث قدم تعريفاً للتغيير التنظيمي وفقاً لرؤيته الخاصة وعلى أي المداخل يركز سلوكية، إدارية، تنظيمية أو تكنولوجية ؛¹ أنها عموماً لا تختلف من حيث المبدأ في أن التغيير هو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة مجهود طويل المدى، وهو مجهود طويل المدى ، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير لإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد تلاؤمها مع التطورات في ظروف بيئتها الخارجية.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن التغيير ما هو إلا ظاهرة طبيعية تستهدف أمرين أساسيين هما³ :

1- إيجاد حالة من التكيف بين أوضاع وأساليب إدارة التنظيم مع تغيرات وأوضاع البيئة المحيطة به؛

¹ علي شريف الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 328.

² داودي الطيب، محبوب مراد، مداخل: إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2011، ص 4.

³ داودي الطيب، محبوب مراد، المرجع نفسه، ص 4.

2- استحداث أساليب إدارية جديدة تحققاً سبقاً للتنظيم على غيره من المنظمات وتوفر له ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

II - 1-1-2- مفهوم إدارة التغيير

يُعد مفهوم إدارة التغيير التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي نشأت وتطورت خلال العقدتين الأخيرين من القرن الماضي، وهي ما تزال طور البناء والتبلور، حيث تدفع لنا المطابع كل يوم إضافة جديدة من خلال بحث أو كتاب في الشرق والغرب، ويأتي الاهتمام بإدارة التغيير باعتبارها أداة لتقنين التغييرات العشوائية الناشئة عن رغبات فردية وأهواء شخصية. لذلك كانت إدارة التغيير التنظيمي باعتبارها عملاً مستمراً يهدف لزيادة قدرة المنظمة على إدخال التغييرات، وحل المشاكل الناجمة عنها، والتخفيف من مقاومة الفئات المناهضة للتغيير.¹

عرف ستيف سميث *Steve Smith* إدارة التغيير بأنها عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال و السلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه.² كما عرفها محمد بن يوسف العتيبات بأنها الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية و السلوكية و الإدارية و الإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة : بشرية، قانونية، مادية و زمنية، بكفاءة و فعالية للتحوّل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محدّدة بأقلّ سلبيات مُمكنة على الأفراد و المؤسسات بأقصر وقت وأقلّ جهد و تكلفة، وبالتالي فإنّ فهم و إتقان مهارة و إدارة التغيير يعتبر من أساسيات التعامل مع العصر و خاصة عند إحداث التغييرات التي تمس المؤسسة أو الأفراد و ذلك لمواجهة التحديات الكبيرة في هذا الزمن الذي يتسم بسرعة الحركة و ذلك لضمان استمرارية البقاء و النجاح في ظل ما يسود هذا العالم من منافسة مما يتطلب فهماً خاصاً لعملية التغيير و أسبابها وعناصرها والمبادئ السليمة التي تقوم عليها.³

أما بالنسبة لسعيد عامر إدارة التغيير هي المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم و التطور، في جوانب الحياة المادية و غير المادية والأفكار، و التفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال و خارجها، من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة و فعالية، للوصول إلى الوضع المنشود.⁴

يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي أيضاً ما العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات، مقابل التحلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى؛ وتأتي إدارة التغيير التنظيمي لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادياً وفعالية لإحداث التغيير، وعلى مراحل حدوثه، بقصد بلوغ أهداف المنظمة.⁵

II - 1-1-3- حتمية التغيير و أسبابه:

II - 1-3-1-1- حتمية التغيير:

في خلال الأعوام القليلة الماضية تسارع إيقاع التغيير، وتوسع نطاقه في مجال الأعمال والمنظمات، وقد بلغ حداً أصبح فيه يشكل تحدياً وصعوبة شخصية ومهنية بالنسبة إلى الأشخاص على جميع الأصعدة ومختلف مستويات المسؤولية، بالتالي ضرورة ! يمكن للمنظمات تجنبها أو تجاهلها بل حتمية عليها المرور بها.⁶

¹ خالد بن سعد السحيم، إدارة التغيير، مجلة القافلة، العدد مجهول، البلد مجهول، مارس - أبريل 1998، ص 42.

² ستيف سميث، إدارة التغيير، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض. 2001، ص 7.

³ محمد طاهر نصير، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، 2006، ص 95.

⁴ سعيد عامر، مفاهيم إدارة التغيير وأهميته، مركز وايد سرفس، القاهرة، 1991، ص 60.

⁵ كمال قاسمي: "إدارة التغيير - المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير-"، الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 08 و 09 مارس 2005.

⁶ روبرت كوين، التغيير مضامينه وشروطه، مجلة الإداري، بيروت، لبنان، دار الصياد للنشر، شباط (فبراير) 2005، ص 78.

إن التحليل العلمي لظاهرة التغيير التنظيمي يقودنا إلى إثارة التساؤل حول ما إذا كان التغيير أمرا جيدا ومطلوبا أم أنه شيء لا ضرورة له ويمكن أو يجب تجنبه؟

وقبل الإجابة عن هذا التساؤل يجب أن نذكر أن بعض الإداريين ينظرون إلى التغيير باعتباره أمرا عارضا تفرضه الظروف أو أنه انحراف عن القاعدة العامة، فعندهم يعتبر الأصل هو الثبات والاستقرار، بينما يعتبرون التغيير هو الاستثناء، بالتالي ينعكس هذا الفكر على سلوكهم في محاولة تجنب التغيير وتجاهله، كما قد ينحرفون إلى مقاومته ومحاوله إلغاء آثاره. وبالعودة إلى السؤال المطروح أعلاه، سوف تكون الإجابة عنه بأن التغيير التنظيمي أمر حتمي وضروري ولازم، كما أنه عملية مستمرة ومتجددة، وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء وبالتالي فإن المنطق يفرض علينا قبول التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة والتطور بالتالي فهو قاعدة طبيعية وليس استثناء.

فعلى الإدارة عدم تجاهل دواعي التغيير أو تجنبه، بل يجب توقع التغيير والإعداد له، ولكي نؤكد على افتراض حتمية التغيير وضرورته نستطيع أن نستمد الدليل من تعريف التنظيم الإداري باعتباره نظام اجتماعي متكامل وهو يمثل نظاما أصغر من نظام أكبر هو المجتمع أو البيئة، وكما نعلم أن التنظيم الإداري يقوم ليحقق بعض الأهداف ويمارس بعض الوظائف المتخصصة، و أداءه لتلك الوظائف ومن أجل تحقيق أهدافه يضطر إلى التعاون والتعامل مع التنظيمات الأخرى في المجتمع بحيث تنشأ هذه الضرورة للتفاعل من أن أي تنظيم معين لا يملك ولا يسيطر على كل الموارد والإمكانات اللازمة له في نشاطاته، كما أن نتائج عمليات التنظيم لا بد وأن يتجه بالضرورة إلى تنظيمات (أو أفراد) أخرى، تستهلكها أو تستخدمها بدورها في عملياتها الإنتاجية.¹

وقد تظهر لنا بعض الحقائق الأساسية التي تلقي الضوء على حتمية التغيير التنظيمي كالتالي²:

- 1- أن هناك علاقة وثيقة تربط التنظيم بالمجتمع الذي يوجد به، بالتالي فكل تغير في لروف وأوضاع المجتمع سوف يكون له بالضرورة انعكاس على أوضاع وظروف عمل التنظيم؛
 - 2- قد يضطر التنظيم إلى مسايرة وقبول ورضا أعضاء آخرين في المجتمع من خلال ما يقدمه من خدمات وما يوزعه من منتجات، مما يجعله يتجه إلى إحداث تغييرات في أوضاع وأساليب عمله لتتوافق مع تلك الرغبات؛
 - 3- كما قد يضطر إلى تعديل وتغيير أوضاعه التنظيمية وأساليبه الإدارية مما يهيئ له القدرة على التعامل مع التنظيمات الأخرى وفقا لشروطها، وهناك يكون التغيير مفروضا على التنظيم من الخارج.
- يتخلص بعد تطرقنا إلى حتمية التغيير التنظيمي أن المنظمة تمارس نشاطاتها من أجل تحقيق أهدافها المحددة وهي هنا تتعامل مع نوعين من المتغيرات منها ما تسيطر عليها المنظمة وتملك التصرف فيها مثل ما هو مفروض عليها من قيود والتزامات وما يجب عليها قبوله من شروط وأوضاع تختمها عليها البيئة الخارجية، و بالتالي من هنا تتبلور فكرة التغيير التنظيمي في كونها محاولات مستمرة ومنظمة ومخططة من قبل المنظمة للاستفادة بما لديها من طاقات وإمكانات وتعديل طرق استخدامها أو محاولة تغيير المواقف لصالحها عن طريق استحداث ظروف تجعلها في موقف أفضل نسبيا مما يجعل من التنظيمات الأخرى أكثر اعتمادا عليه ومن ثم يفرض شروطه عليها.

II - 1-1-3-2 أسباب التغيير:

توجد مجموعة من الأسباب تجعل المنظمة تلجأ إلى التغيير، و من أهمها :

¹ علي السلمي، السلوك التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة نشر، ص 330-332.

² شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة دراسة حالة - سونلغاز "مديرية التوزيع بالأغواط"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2007، ص 09.

- (1) - أسباب إدارية: حيث بين ريتشارد ل. دافت أن إعادة الهيكلة أو ما يسمى بإعادة تنظيم العمل تشمل تعديل التفكير والمعلومات للعمليات المختلفة المتداخلة في المؤسسة، مما يؤدي إلى تنسيق أفقي و مرونة للاستجابة للتغيرات البيئية، و يتطلب ذلك من وجهة نظره طرح الأفكار القديمة التقليدية جانباً فيما يخص أداء العمل، و اتخاذ طرق جديدة للقيام بالعمل¹.
- (2) - التغيير في أهداف المنظمة: حيث أن التغيير في أهداف المنظمة يمثل سبباً جوهرياً لما له من بعد على كافة مراحل التخطيط، و التنفيذ، و يعتبر التغيير في الأهداف تغييراً ملموساً لأنشطة المؤسسات كما يجب أن يكون الهدف مفهوماً لدى جميع الأفراد².
- (3) - أسباب بيئية: تعيش المؤسسة منفصلة عن البيئة المحيطة بها و تتفاعل مع المتغيرات المحيطة بها إيجاباً و سلباً، و تحليل البيئة من حيث نقاط القوة و الضعف أو الفرص و التهديدات مرتكز مهم في إدارة التغيير³.
- (4) - أسباب تقنية أو تكنولوجية: إن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير و هو ما يفسر وجود مؤسسات تملك الموارد المادية والتكنولوجية في حين أنها بعيدة عن تحقيق أهدافها و استمراريتها في محيطها⁴.
- (5) - أسباب نفسية: الخطأ الكبير في إدارة التغيير يكمن في تهميش الآثار النفسية أو غيرها المترتبة على التغيير، على إدارة التغيير أن تدرك هذه الاضطرابات المزعجة التي تصيب الموظفين أثناء عملية التغيير، و أن تدرك أن الموظفين بحاجة إلى فترة للتكيف، إن التغيير حتى لو كان إيجابياً فإنه يلحق خساراً ما، و إن لم يستطع المدير أن يدير هذه الخسارة فلن يستطيع أن يقود الموظفين بنجاح⁵.

أمّا جيمس روبنسون و دانا جاينس روبنسون فيريان أن هناك أربعة أسباب تفرض و تدفع إلى التغيير هي كما يلي⁶:

- الأزمة (Crisis): بعبارة أخرى أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها و تتغير؛
 - الرؤية (Vision): الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير؛
 - الفرصة (Opportunity): بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، و بالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا؛
 - التهديد (Threat): أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المنشأة و استمرارها.
- يرى ستيفن روبنسون أن هناك أسباباً ناشئة داخلية أو خارجية تساهم في إحداث التغيير يمكن تلخيصها كما يلي⁷:

- إدخال أجهزة و معدات جديدة، و إدخال نظم معالجة معلومات متطورة؛
- ندرة القوى العاملة؛

¹ العززي مبارك بنية ضامن، التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص 16.

² حماد محمود الرقب، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، مذكرة ماجستير- منشورة- غزة، فلسطين، 2008، ص 29.

³ العززي مبارك بنية ضامن، المرجع السابق، ص 20.

⁴ حماد محمود الرقب، مرجع سابق، ص 29.

⁵ سكوت و جيف، قراءة سعد العباد، موقع الإسلام اليوم، 2005، (2011/01/24).

⁶ http://www.islamtoday.net/articles/show_articles_content.cfm?id=177&catid=100&artid=5462

⁷ دانا جاينس روبنسون- جيمس روبنسون، " التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج"، تعريب: إصدارات بميلك، الإشراف العلمي د. عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميلك القاهرة 2009.

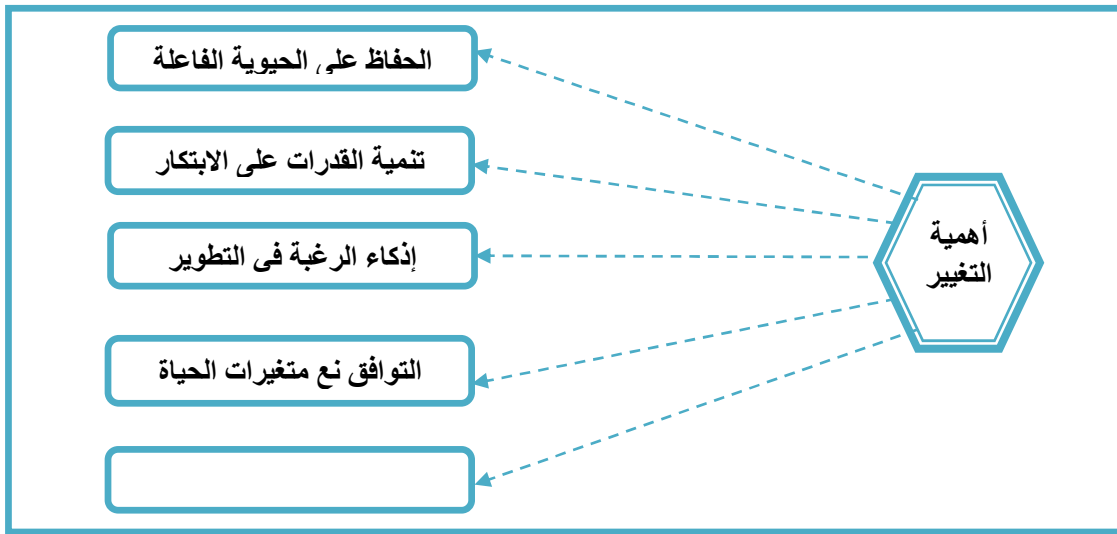
⁷ Stephen P. Robbins ,Organization Theory: The Structure and Design of Organizations Englewood Cliffs, N, J.Prentice- Hall, 1983,p.269-272

- الدمج مع منظمات أخرى؛
 - تدني معنويات العاملين؛
 - ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي؛
 - حدوث أزمة داخلية طارئة، و تدني الأرباح.
- أهم القوى الخارجية:
- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة؛
 - الاتحادات و النقابات المهنية العمالية؛
 - ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة؛
 - تغييرات سريعة في أسعار المواد؛
 - المنافسة الشديدة؛
 - حدوث أزمة خارجية طارئة .

II - 1-1-3-3- أهمية التغيير:

يمكن الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية من خلال الشكل الموالي.

شكل (II.4): الجوانب الأساسية لأهمية التغيير



المصدر : الخضيرى، مرجع سابق، ص 23

التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية كما يلي¹:

- 1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يلعب التغيير دورا في بث روح التجديد داخل المنظمة مما يعطيها دفعا نحو الانتعاش و إعادة الثقة لدى الأفراد العاملين فيها و رفع معنوياتهم والتخلص من رواسب الماضي السلبية؛
- 2- تنمية القدرة على الابتكار: التغيير هو الإتيان بالجديد غير المؤلف أو المتعارف عليه وبالتالي فهو ثمرة جهد ذهني يسعى إلى

¹ الخضيرى ، مرجع سابق، ص 23

رفع القدرة على الابتكار في الأساليب؛

3- إزكاء الرغبة في التطوير: التغيير حافز يدفع بنا نحو الأفضل من أجل تحقيق رغباتنا ويرفض الحالة القائمة من أجل تحسينها عن طريق ثلاثة عناصر: معالجة العيوب و الأخطاء و ما تسببت فيه من إشكالات- ممارسة عملية التحديد باستبعاد أساليب الإنتاج المستهلكة- اعتاد وسائل إنتاج تعتمد على آليات وتكنولوجيا جديدة بهذه الطريقة يزداد حجم الإنتاج و الإنتاجية، و يرتفع دخل الفرد؛

4- التوافق مع متغيرات الحياة: و ذلك لأن التغيير يزيد من قدرتنا على التكيف، ليتوافق مع مجريات الأحداث و المتغيرات التي يشهدها العالم و من هنا تكتسب إدارة التغيير أهميتها؛

5- الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء و الممارسة: التغيير ممارسة ذات أهداف سامية تسعى إلى تعزيز مكانة المنظمة و تحسين أداؤها، و ذلك عن طريق الوقوف على مواطن الضعف التي أدت إلى تراجع مكاسب المنظمة من جهة، و معرفة مواطن القوة و دعمها من جهة أخرى.

II - 1-1-4- أهداف و مسؤولية إدارة التغيير :

II - 1-1-4-1- أهداف إدارة التغيير :

لإدارة التغيير أهداف جوهرية هي التي دعت لعملية التغيير، و يلخص جون شيرود John Sherwood هذه الأهداف في النقاط التالية¹:

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم؛
- إيجاد افتتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح، و عدم التكتف عليها أو تحاشي مناقشتها؛
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر و دون تشويه؛
- العمل على إيجاد التوافق و التطابق بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة؛
- إيجاد علاقات تبادلية و تكاملية بين العاملين كأفراد و كجماعات، و تشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق؛
- زيادة فهم عمليات الاتصال و أساليب القيادة و الصراعات و أسبابها من خلال زيادة الوعي بدناميكية الجماعة؛
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف، مثل الإدارة بالأهداف بدل الإدارة بالأزمات ؛
- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، و الاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية و مكمل لها.

II - 1-1-4-2- مسؤولية التغيير :

تواجه المؤسسات الساعية للتغيير مشكلة الإجابة عن السؤال التالي: من يقوم بالتغيير؟ وأبسط إجابة عن هذا السؤال هي: إما أن تقوم المؤسسة بنفسها بالتغيير، أو أن تعتمد على مستشارين خارجيين، أو أن تعتمد على البديلين معاً، وفيما يلي سنحدد كيف يمكن أن تتوزع المسؤولية²:

1. سلطة التغيير داخل المؤسسة: تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بتحديد من له سلطة التغيير، وهناك ثلاث بدائل:

¹ John Sherwood, An introduction to organization development, In Robert T. Golebiewski and William B. eddy (ed) Organization Development in Public Administration, Part I, New York: Marcel Dekker, 1978, p.206

² أندرو دي سيزلافي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، المملكة العربية السعودية، 1991، ص546.

أولا الإدارة العليا: هنا يستأثر المدبرون بمعظم أوكل السلطات الخاصة بعمليات التغيير من تخطيط وتنظيم وإصدار كل قرارات المتعلقة بذلك بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيه، ويعد هذا اتصالا من أعلى إلى أسفل؛

ثانيا: المشاركة: تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في عملية التغيير، على افتراض أن المستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة؛

ثالثا: التفويض: تقوم الإدارة العليا هنا بالتفويض لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمؤسسة في تحديد معالم التغيير المناسب.

2. الاستشاريون من خارج المؤسسة: مثل المكاتب الاستشارية، ويختلف دور الاستشاري في تحريك عملية التغيير حسب السبب الذي قامت المؤسسة بإحضاره لأجله.

وانطلاقا مما سبق نستطيع القول أن إدارة التغيير هي على نوعين كما يلي¹:

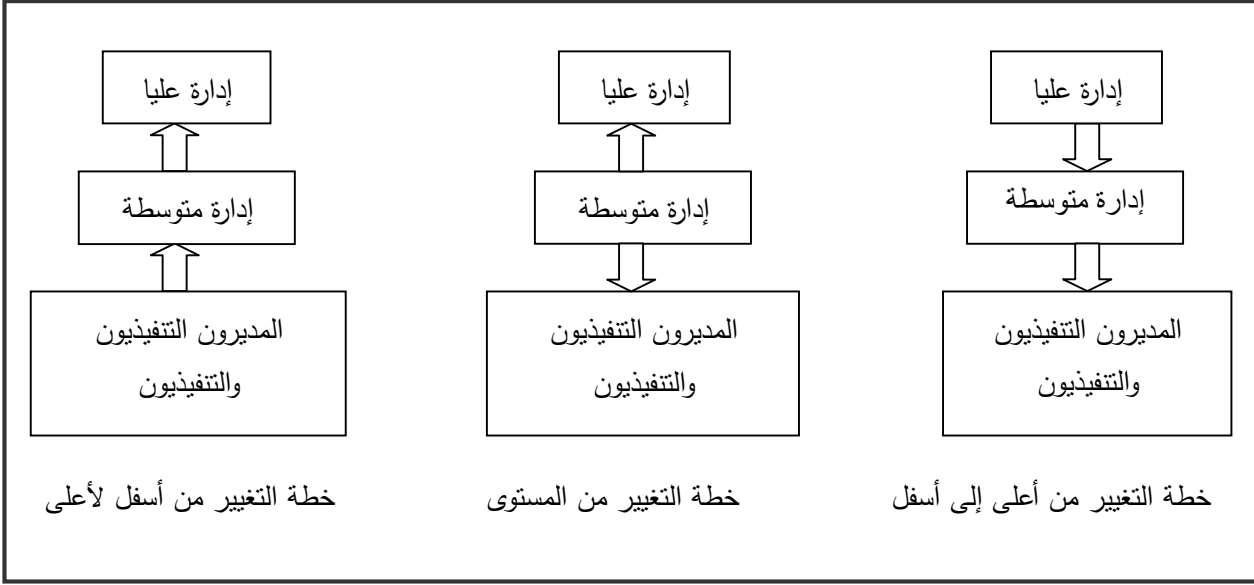
1. التغيير من أعلى إلى أسفل: هو نموذج عن القيادة الإستراتيجية التي تهتم بالتغيير الإستراتيجي والشامل بمبادرة من القيادة العليا، ويهدف هذا التغيير العلوي إلى إحداث تأثير كبير على المؤسسة، ويركز على إدخال تغييرات جديدة على نظم المؤسسة وعلى إعادة الهيكلة.

2. التغيير من أسفل إلى أعلى: حدث نتيجة مبادرات تغييرية يقوم بها عدد من المديرين وبدعم من جميع المستويات الإدارية الأخرى العاملة، يشجع هذا الأسلوب على المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين الأفراد من أداء أعمالهم بشكل أفضل.

وقد تنشأ برامج التغيير من المستوى الأوسط (الإدارة الوسطى) باتجاه الإدارة العليا والمستوى التنفيذي، والشكل التالي يوضح المواقع المحتملة لذلك:

الشكل رقم (5.11): المواقع المحتملة لتطبيق التغيير

¹ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص 351.



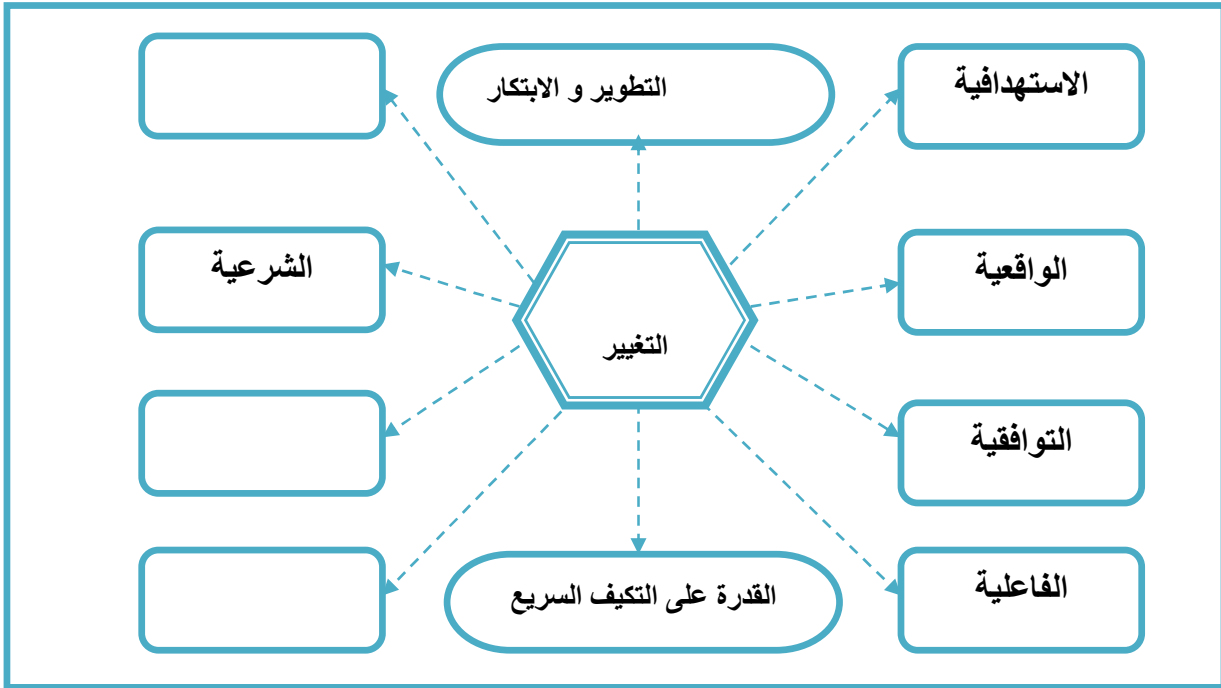
المصدر: أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، مرجع سابق، ص568.

II - 1-1-5- خصائص و مبادئ إدارة التغيير :

II - 1-1-5-1- خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ، ومعرفتها و الإحاطة بجوانبها المختلفة لكي يتمكن أطراف التغيير من إنجاز التغيير المطلوب في المؤسسات ، كمقدمة للنجاح و التطور في منظومة الأعمال و الأنشطة. و الشكل الموالي يوضح هذه الخصائص:

شكل (6.II): خصائص إدارة التغيير



المصدر : الخضيرى، مرجع سابق، ص 18.

- كما هو موضح في الشكل أعلاه تنقسم الخصائص الرئيسية للتغيير من حيث الأهمية إلى عشرة خصائص هي كالتالي¹:
- 1- التكامل أو التوافقية : تسعى عملية التغيير إلى تحقيق قدر من التكامل بينها وبين احتياجات القوى المختلفة وإشباع حاجاتها لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكري على مجموعة من الموظفين بل إن هذه العملية تقوم على نسبة الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة المنظمة و القوى العاملة؛
 - 2- المشاركة: لتكون إدارة التغيير بيئة آمنة و تضمن استمراريتها فهي بحاجة إلى نوع من الانسجام و ضمان ذلك يكون عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به؛
 - 3- الواقعية: إن المنظمة عليها أن تدرك أن عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدرتها و طاقتها المتوفرة و مواردها المتاحة؛
 - 4- القدرة والفاعلية: أن نجاح إدارة التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحرية لاتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة و إجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها؛
 - 5- الغائية: إن عملية التغيير داخل المنظمة هو فعل واعي و مقصود بعيد عن العيشة يهدف إلى:
 - إقناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة و دمجها داخل المناخ العام للمنظمة بصفته عنصرا فاعلا لا عامل هدم؛
 - إن قبول عملية التغيير تبدو عسيرة على بعض العناصر داخل المنظمة مما يوجب إشاعة جو من المرونة على الكيان الإداري.
 - 6- الشرعية القانونية: لا بد أن تكون لإدارة التغيير مرجعية شرعية قانونية من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير. كما أنها تتبنى المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع و تتوفر على دوائر إعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات و مكاسب للمنظمة؛
 - 7- الإصلاح: إن من مهام عملية التغيير الإصلاح: أي العمل على الحفاظ على بنية المنظمة، و ذلك عن طريق حمايتها من كل ما يضر بها و السعي لإصلاح كل ما طرأ عليها من اختلالات؛
 - 8- الرّشادة أو المسؤولية: و هو مستوى الإدراك العميق لما سينجر عن عملية التغيير من تبعات إذ يجب دراسة كل خطوات التغيير قبل اتخاذ أي قرار أو تصرف. أي أن التغيير يجب أن يوفر مكاسب للمنظمة لا أن يضعها في دوامة من الخسائر؛
 - 9- الإبداع: إن خاصية الإبداع صفة مرتبطة بالمنظمات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها، لذا فالتغيير يلعب دورا رياديا في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، بما أنه يعمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير و يسعى لتقديم بدائل متطورة، تنهض بالمستوى المعرفي للموظفين؛
 - 10- امتصاص الضغوطات و التكيف مع الأحداث: كثيرا ما تعصف بالمنظمة أحداث تهدد كيانها وتندّر بزوالها، حيث تتصادم مصالح الطرفين بداخلها و يعمل كل طرف على إزالة الآخر و هنا يجب على السلطة الفاعلة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد و تسيطر على الحدث و تجنّب المنظمة الصدام الذي يؤدي إلى دمارها بل إنها تمسك بمجريات الأحداث وتوجهها حفاظا على المنظمة ومكاسبها.

II - 1-1-5-2- مبادئ إدارة التغيير :

تمثل مبادئ إدارة التغيير فيما يلي²:

- جعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التغيير في المهارة والسلوك، فقليلون هم الذين يتغيرون من أجل التغيير،

¹ الخضيرى، مرجع سابق، ص 18-23.

² دوجلاس ك سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيدراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 36

ولكنهم سوف يتغيرون عندما يعتمد أداء مؤسساتهم وإسهامهم الشخصي في النتائج على هذا التغيير، لذلك يجب التأكد بأن كل فرد يعطي اهتماما مستمرا لنتائج الأداء المترتبة على جهوده لكي يتعلم المهارات والسلوكيات والعلاقات المرتبطة بالعمل؛

- العمل باستمرار على زيادة عدد الأفراد الذين يشاركون الإدارة المسؤولة في إحداث التغيير، وبالتالي يجب أن يتحمل الأفراد بأنفسهم مسؤولية إحداث تغيير سلوكهم، ومن خلال ذلك يمكن تشكيل مجموعة متماسكة تجعل من التغيير والأداء واقعا ملموسا ويتطلب ذلك الاهتمام المستمر بمن يهتمهم التغيير أكثر، وما هي المهارة والسلوك والعلاقات التي يجب أن يتعلموها؛
- التأكد بأن كل فرد يعرف دائما مدى تأثير أدائه وتغييره على أداء ونتائج المؤسسة ككل، ومساعدته باستمرار على ربط جهوده بالصورة العامة للمؤسسة؛
- وضع الأفراد في مواقف تساعد على التعلم عن طريق الفعل، وتوفير الدعم والمعلومات في الوقت الذي يحتاجونه، فتغيير السلوك والمهارة ليس عملا سلبيا، فالأفراد يتعلمون من خلال الفعل والبحث والنجاح و الفشل؛
- استخدام أداء الفريق لدفع التغيير، فلا يوجد ما هو أقوى وأحسن من فرق العمل للارتقاء بالأداء ومهارة التغيير؛

II - 1-1-6-أهم أنواع التغيير التنظيمي و مجالاته:

II - 1-1-6-1-أهم أنواع التغيير التنظيمي :

هناك عدة تصنيفات وضعت من أجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف حيث نجد:
أولا : إذا اعتمدنا التخطيط معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير المخطط والتغيير الغير مخطط أو التلقائي¹:

أ- التغيير المخطط: التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها وبفعل إرادي من الإنسان، وبدرجات متفاوتة من تدخله، وقد عرف سكيبنز Skibbines التغيير المخطط بأنه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة.

ب- التغيير الغير مخطط (التلقائي): ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية، وبدون تدخل الإنسان، حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المنظمة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة كازدياد عمر العمال . وقد عرفه بأنه التغيير الذي لا يكون مبنيا على خطة واضحة كما انه لا تبذل فيه أي محاولة لتحقيق أي هدف.

ثانيا: أما إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل²:

أ- التغيير الشامل: فهو تغيير يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

ب- التغيير الجزئي: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير .

ثالثا: إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا للتصنيف لأمكن التمييز بين ما يلي³:

أ- التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي (اختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

¹ محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، مرجع سابق، ص 370.

² العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، الأردن، عمان، دار وائل للنشر، 2005، ص350.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي "مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 362.

ب- التغيير المعنوي، النفسي أو الاجتماعي: والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب، وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال.

II - 1-1-2-6-2 مجالات التغيير التنظيمي :

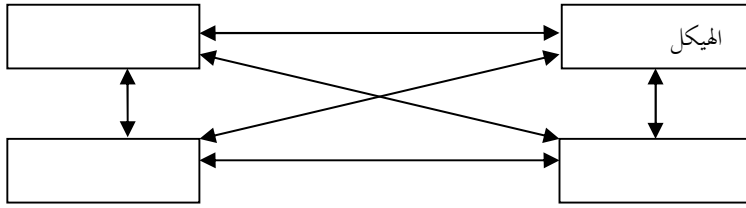
يشمل الجدول التالي ملخصاً لمجالات التغيير التنظيمي :

(1.II) مجالات التغيير التنظيمي

التغيير الاستراتيجي	التغيير البنائي (الهيكل)	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
- إستراتيجية المنظمة - إستراتيجية النشاط - الإستراتيجية الوظيفية			

المصدر: علي شريف، محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1998، 330.

تغيير التنظيمي واحداً أو أكثر من المجالات الممثلة في الشكل التالي:
شكل (7.II): مجالات التغيير و مدى العلاقة بينها



المصدر: بن عبد الله بن يحتر السبيعي، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة أم
2009 29.

، خلال الشكل يتبين لنا أن هناك ترابطاً وانسجاماً بين هذه المجالات، ومن هنا يجب أن ننوه أنه قبل إجراء أي تغيير يجب
تركيز أيضاً على التغييرات التي يحدثها على المجالات الأخرى، ويمكن التفصيل في هذه المجالات كالتالي:

1. التغيير الاستراتيجي: يتم التغيير الاستراتيجي لتحقيق الغاية المرجوة للمنظمة كما قامت به العديد من المنظمات

الكبرى في العالم، فيكون إما بتعديل المنظمة لإستراتيجيتها أو تبني إستراتيجية جديدة أو يكون على مستوى إستراتيجية
النشاط بالدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير المنظمة أو أكثر من إستراتيجياتها الوظيفية.¹

2. التغيير البنائي (الهيكل): إن أي تغيير في هذه المكونات: الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، علاقات

... الخ تدخل في

مجال التغيير الهيكلي، وقد تلجأ المنظمات إلى إجراء تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله وهو ما يطلق عليه (

(، كما يمكن أن تقوم المنظمة كذلك بإجراء تغييرات أخرى تدخل في نطاق التغيير الهيكلي كتغيير نظام العوائد

1

3. التغيير التكنولوجي: يتم ذلك بتطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدم
...الخ،

ء المنظمة لآلات جديدة ينطوي عليه تغييرات في محتوى

الوظيفة بالتالي تقسيم العمل مما يؤدي إلى تغيير في العلاقات بين العاملين، وظروف العمل...الخ.²

4. التغيير الإنساني: يظهر هذا النوع من التغيير في مجالين:

- التغيير المادي للأفراد: غيرهم محلهم.
- لتغيير النوعي للأفراد: يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب

3

II - 1-1-7- استراتيجيات التغيير التنظيمي و أبرز المداخل المعتمدة في عمليات التغيير التنظيمي:

II - 1-1-7-1- استراتيجيات التغيير التنظيمي:

الإستراتيجية عبارة عن رزمة من الخطط والقرارات الفعالة تستخدمها المنظمة عبر فترات وجودها مستفيدة من التطور العلمي من أجل توفير وسائل حمايتها واستشراف المستقبل الذي تطمح لتحقيقه وتمر هذه العملية بمراحل أهمها تغير الثقافة التنظيمية والهياكل الإدارية.

و يجب في البداية أن تُميز بين إستراتيجية التغيير و التغيير الاستراتيجي فالمقصود بإستراتيجية التغيير هو تبني تصور ذو أبعاد اختيار ذو رؤية واسعة النطاق ممتدة عبر الزمن لتستشرف

إتھ

في حين أن التغيير الاستراتيجي ما هو
فعل تنفيذي يتم على أوسع نطاق لتغيير الهيكل الخاص بالمنظمة و
عملها الأساسي و اتجاهها النشاطي في المستقبل

Chine & Benne استراتيجيات للتغيير هي كالتالي⁵ :

1/ الإستراتيجية العقلانية الميدانية Empirical- Rational :

هذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل و عدم الوعي و الخرافات و بالتالي فأنتظر للتعليم و البحوث العلمية و الدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير فالت

¹ jean brilman ; les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance ; édition d'organisation ;3eme tirage ;2000 ;p 363.

² علي شريف محمد سلطان، مرجع سابق 331.

³ 328.

⁴ محسن أحمد الحضري 139.

⁵ Robert Chin and Kenneth Benne, General Strategies for Effecting Changes in Human Systems, in Tomorrow's Organization: Challenges and Strategies , edited by jony S.Jun and William B.Storm ., (Glenview, Ill.:scott, Foresman and Co. 1973.p.310-330.

2/ إستراتيجية الشكيق و النوعية الموجهة Normative –Rééducative :

تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير لظلمات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم و معتقداتهم و بالتالي فإنهم يقاومونه و لا يقبلونه .

يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية و الشكيق و إزالة المخاوف و تنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير و راغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين و مقاومين .

3/ إستراتيجية القوة القسرية Power coécrive :

وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب و الوسائل في أحداث التغيير ، فالتغيير ي

الجزءات لكل من يخالف أو يقاوم، هذه الإستراتيجية قد

تكون فعالة في بعض الظروف و في بعض ا ت الطارئة و لكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد و دعمهم للتغيير .

للإستراتيجية

Jary Hambl

في كتابه قيادة التغيير الجذري

فة صالحة لرعاية سياق استراتيجي متواصل.

ليست بناء و تطوير الاستراتيجيات

الإستراتيجية،

. و لتحقيق ذلك يجب

تجعل استراتيجيات النمو

ولن ي

:

ع القائم لن يجدي نفع

- التغيير

- يناصر كل فرد في التنظيم التغيير و يدفعه الى الأ

غير و الكبير" ¹.

- التغيير الجذري أو الجزئي ي إلى

لى عدد من الاستراتيجيات نذكر منه :

ي مؤسسة في التغيير سواء كان هذا التغيير ناجحاً

1- إستراتيجية التغيير المتدرج:

تعتبر إستراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان ذلك التغيير المراد

أن هذه الإستراتيجية :

إستراتيجية التغيير المُ

التغيير ليست م

حيث تكون مقاومة التغيير بها ض

لى التغيير ملحة في حين تكون درجة المقاومة ضعيفة

سلوب في حال كانت درجة المقاومة عالية و درجة الإ

دما يكون التغيير في

للتغيير. و في حال

2- إستراتيجية التغيير البنيوي:

يحتاج تطبيق هذه الإستراتيجية إلى كثير من الحذر التروّ
فالتغيير البنيوي يسعى لي
لمبية التي تتبرّ
وتتبع هذه الإستراتيجية

أ- إستراتيجية البراعة القيادية:

د الرموز الذين يحظون بثقة
نظمة في أمن و مقاومة التغيير ضد في هذه الح
لتغيير مدعوما في ذلك به العناصر المؤيدة وهذا يحتاج لي تخطيط

ب- إستراتيجية الإقناع: يعتمد هذا النوع من الاستراتيجيات حين تح
مقاومة التغيير. وز هذه المرحلة الحرجة تلجأ القيادة لي
ة داخل المنظمة و بمعرفة الموظفين بما مع ضعف

ج- إستراتيجية الإلزام: في بعض الأحيان لا تجدي وسائل
في هذه الحالة يسعى القائد لي تنفيذ
التغيير مرتفعة
في التغيير لعدم اتساع هامش الوقت لتبني

د- الإستراتيجية الديكتاتورية:

للتغيير و تخشى القيادة زوال المنظمة
سة في طريقها لي الاضمحلال
لي تطبيق هذا الأ

II - 1-1-7-2- أبرز المداخل المعتمدة في عمليات التغيير التنظيمي:

أدت التطورات المتلاحقة والسريعة إلى ظهور استراتيجيات حديثة للتغيير أثبتت فعاليتها في زيادة كفاءة وإنتاجية المنظمات، من بين هذه الاستراتيجيات: إستراتيجية الجودة الشاملة، إستراتيجية إعادة الهندسة، وإستراتيجية تخفيض العمالة.

1 - مدخل إدارة الجودة الشاملة:

هي فلسفة إدارية ومدخلا استراتيجيا ووسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط وتفكير وممارسات عدت صالحة لبيئة ومتطلبات ماضية، إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة والمستقبلية.

مد إدارة الجودة الشاملة على المبادئ على الآتية³:

- التركيز على العمل
-
- الوقاية بدلا من التفتيش
-
- اتخاذ القرار بناء على الحقائق.

2- مدخل إعادة البناء التنظيمي (إعادة الهندسة-الهندرة):

يعبر مفهوم إعادة البناء التنظيمي عن منهج راديكالي للتطوير والتحسين، يمكن من خلاله الربط بين تكنولوجيا المعلومات والعمليات المتعلقة بمجال أعمال معين، وبما يؤدي إلى إعادة تصميم جذري للعمليات، وقبل الشروع في تحديد مفهوم إعادة الهندسة أو الهندرة يكون من المناسب تحديد المقصود بلفظ كلمة "الهندرة"، فهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة، وهي في الواقع ترجمة للمصطلح الإنجليزي "Business Reengineering" والذي يعني إعادة هندسة الأعمال، ومن ثم وإن لم يكن يعني الهندسة الإدارية بالترجمة الحرفية إلا أنه يعني إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم الإدارية المصاحبة، كما تدل عليه أدبيات هذه الآلية وتطبيقاتها¹.

ويشير كل من مايكل هامر وشامبي الى مفهوم إعادة الهندسة "هو إعادة التفكير الجذري واعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة².
إعادة البناء التنظيمي في إحداث التغيير على جملة من المرتكزات نوجزها في³:

-التفكير بطريقة جديدة:

حيث يجب أن يتغير نسق التفكير ومنهجيته بالنسبة لقيادي المؤسسة ويرتكز هذا النسق التفكيري الجديدة على جملة من المبادئ:

- التحلي على الافتراضات المسبقة
- طرح الطرق والأساليب القديمة في التفكير
-
- التطلع إلى ما يجب أن يكون
- وضع الفضل في الاعتبار .

-إعادة تصميم العمليات:

المقصود بالعملية وفق هذا المنظور هي جملة الأنشطة التي تعالج مدخلا واحدا أو عددا من المدخلات للحصول على مخرجات محددة، نلاحظ أنها تركز على عنصر مهم يختلف عن المدخل الأخرى في التغيير، والتي تركز بشكل خاص على تغيير وظيفي وإعادة توزيع للموارد والمهام أو تغييرات في الهياكل أو تغييرات سلوكية تركز على ؛

- الابتكار والتجديد:

إضافة شيء أو حذف آخر، دون تغييرات كبيرة
أما منهج إعادة الهندسة الإدارية فيتضمن ترك الوضع الحالي تماما، وإتباع أسلوب جديد مبتكر يتوقع منه أن يحدث طفرة واسعة

-اعتماد تكنولوجيا وتنظيم متقدمين:

يعتمد التغيير المعتمد على إستراتيجية إعادة البناء التنظيمي استخدام آلات جديدة، تطوير أساليب إنتاج جديدة، تقديم تشكيلة منتجات مبتكرة، وبالتالي تقديم خدمات متجددة للزبون .

2010/04/29

: (BPR)

¹ فهد بن صالح السلطان،

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006117.pdf>

² جوزيف كيلادا، تعريب سرور على ابراهيم، "تكامل إعادة الهندسة مع ادارة الجودة الشاملة"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004 .131

³ زين الدين بن لوصيف، عبد الحق بن زايد، رافع دغيش، إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردن، أبريل 2008 .7

– التركيز على تكنولوجيا المعلومات:

وذلك بالتركيز على تطوير أساليب الحفظ والاسترجاع أفضل لاتخاذ القرارات، اعتماد شبكات اتصال كثيفة، تحسين التفاعل بين الإنسان والآلة، تشكيل

3- مدخل تخفيض حجم العمالة:

على حذف بعض المستويات الإدارية وتقليص عدد العمال غير الأكفاء لتخفيض تكاليف التشغيل . تستمد هذه الإستراتيجية أهميتها من كونها تسمح ب¹:

1- قدرة المنظمة على الاستجابة لتغيرات بيئتها

2- التركيز على برامج

3- تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة التكلفة الأقل

4- تقوية المركز المالي للمؤسسة.

:

الجدول ((2.II): مقارنة بين مداخل التغيير

مدخل إعادة الهندسة	مدخل إدارة الجودة الشاملة	مدخل تخفيض العمالة	
<ul style="list-style-type: none"> - تعبر عن الرغبة في التغيير السريع مقابل اتجاهات ايجابية لدى العاملين نحو هذا التغيير - تغيير سريع وضروري للعمليات الإستراتيجية وللنظم والسياسات 	<ul style="list-style-type: none"> - تعبر عن الرغبة في التغيير البطيء اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو هذا التغيير - تغيير بطيء ومستمر للعمليات 	<ul style="list-style-type: none"> - تعبر عن الرغبة في التغيير لدى الأفراد نحو هذا التغيير - وغير الفاعلة 	الوصف
<ul style="list-style-type: none"> للتغيير السريع نتائج ايجابية على المؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> للتغيير البطيء نتائج ايجابية على 	<ul style="list-style-type: none"> يساعد التخلص من العمالة غير 	الافتراض
<ul style="list-style-type: none"> - للمنظمة يجنبها الفشل - توفير خدمة إستراتيجية جديدة للزبائن - دمج وظائف وعمليات في عملية 	<ul style="list-style-type: none"> - توفير معالجة متأنية للعمليات التي تحتاج إلى التحسين - توفير خدمة متميزة للزبون 	<ul style="list-style-type: none"> - بالمنظمة يجنبها الحسائر كرواتب للعاملين غير الفاعلين - الإدارية مما يسهل عملية 	
<ul style="list-style-type: none"> - التغيير المفاجئ والسريع والجذري غير وبالتالي الشعور الإحباط لدى الجميع 	<ul style="list-style-type: none"> - يحتاج التغيير البطيء إلى اهتمام - بعض المشاكل بحاجة إلى حلول 	<ul style="list-style-type: none"> ... 	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> النجاح في إعادة الهندسة يوفر 	<ul style="list-style-type: none"> النجاح في 	<ul style="list-style-type: none"> النجاح في 	

: آمال عياري ورحم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 29-30 2002 21.

II - 1-2 - نماذج التغيير :

إن نماذج إدارة التغيير تبقى مدارا لجهود الباحثين و تتنوع تلك الأساليب نظرا للتغيرات الداخلية و الخارجية التي تحيط بالمؤسسة ، و تحت هذا العنوان نحاول تفصيل أشهر النماذج المعروفة لإدارة عملية التغيير .

II - 1-2-1 - نموذج كيرت لوين - Kurt & Lewin :

يعتبر النموذج الذي قدمه Kurt Lewin كيرت ليفن (1951) نموذجا تقليديا لإدارة المنظمة، و يشار إليه بأنه نموذج العمل، وفقا له سنرى أن عملية إدارة التغيير التنظيمي في أي منظمة تمر بثلاث مراحل:

1- الإذابة (التهيئة والإعداد) Unfreezing:

القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلة التي تقوم عليها المنظمة¹، كما يتم في هذه المرحلة حشد الجهود التي تبذل في المنظمة لكي نجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير².
ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، ويؤكد SCHEIN على ضرورة إذابة الجليد أي الوضع القائم، من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوك الحالي، ثم على الإدارة العمل لإيجاد
ة لعمل شيء جديد والتوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال³.

:

- منع أي نمط سلوكي يمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها أي أن الأنماط السلوكية السيئة غير مرغوب فيها
- ليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب أو

- اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير
- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، ويكون النقل مؤقتاً أو نهائياً إلى أحد الأقسام الأخرى، أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي التأخير والغياب والأكل على المكاتب والتوقف عن مواعيد سمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل: تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد

إن تفكيك أو إذابة الجليد أمر يسهل للأفراد والقائمين على التغيير التنظيمي توضيح مشاكل توجد في العمل تحتاج إلى تغيير وحل، يعقب ذلك أداة مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل، والمشرفين على برنامج التغيير التنظيمي، حيث تهدف¹:

- ما هي الأعراض المرضية التي تشتكي منها وحدات العمل؟
- ما هي العلاقة النسبية بين هذه الأعراض؟
- هل هذه العلاقات تظهر المشكلة بوضوح؟
- أكثر من مشكلة؟
- ما هو الترتيب الذي تتخذه هذه المشاكل بحسب تأثيرها على العمل؟
- هل يمكن حل هذه المشاكل؟
- هل هناك مشاكل يصعب حلها؟
- ما هي حدود المنظمة وإمكاناتها في حل المشاكل؟

2- التغيير (Change):

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل

¹ Raymond – Alain Triéart, Le management « Que sais-je ? », 11^{ème} ed; puf, Paris, 2003, p 95.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير" 1؛ عمان، دار المسيرة، 2004 363.

³ 227.

¹ أحمد ماهر، " " 7 " " 2000 460.

الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية¹:

1- التغيير في أنماط توزيع السلطة: يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية

2- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.

3- التغيير في العمليات الإدارية: حمل إعادة النظر في نمط اتخاذ وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين. في هذه المرحلة يحذر ليفن من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

3- التجميد (Refreezing):

وتعني هذه المرحلة محاولة المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة من خلال ما تم إكسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير.² كن القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع³:

- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملا ومحاولة علاجها وتصحيحها

- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات

- بناء حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير

- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمدبرين المساهمين في التغيير

- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بـ

الإبداعي والمساواة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية

- والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبيل العلاج

- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدرج وإنشاء نظام داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين

- الإبقاء على العلاقة مع المستشارين الخارجيين بشكل ينتج الزيارة من وقت لآخر، ومن على بعد حتى يمكن متابعة نتائج

التغيير .

و الجدول التالي يوضح ما سبق:

(3.II): مراحل عملية التغيير

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير - تقليص المقاومة للتغيير	- تغيير الناس - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات	-

.229

المصدر:

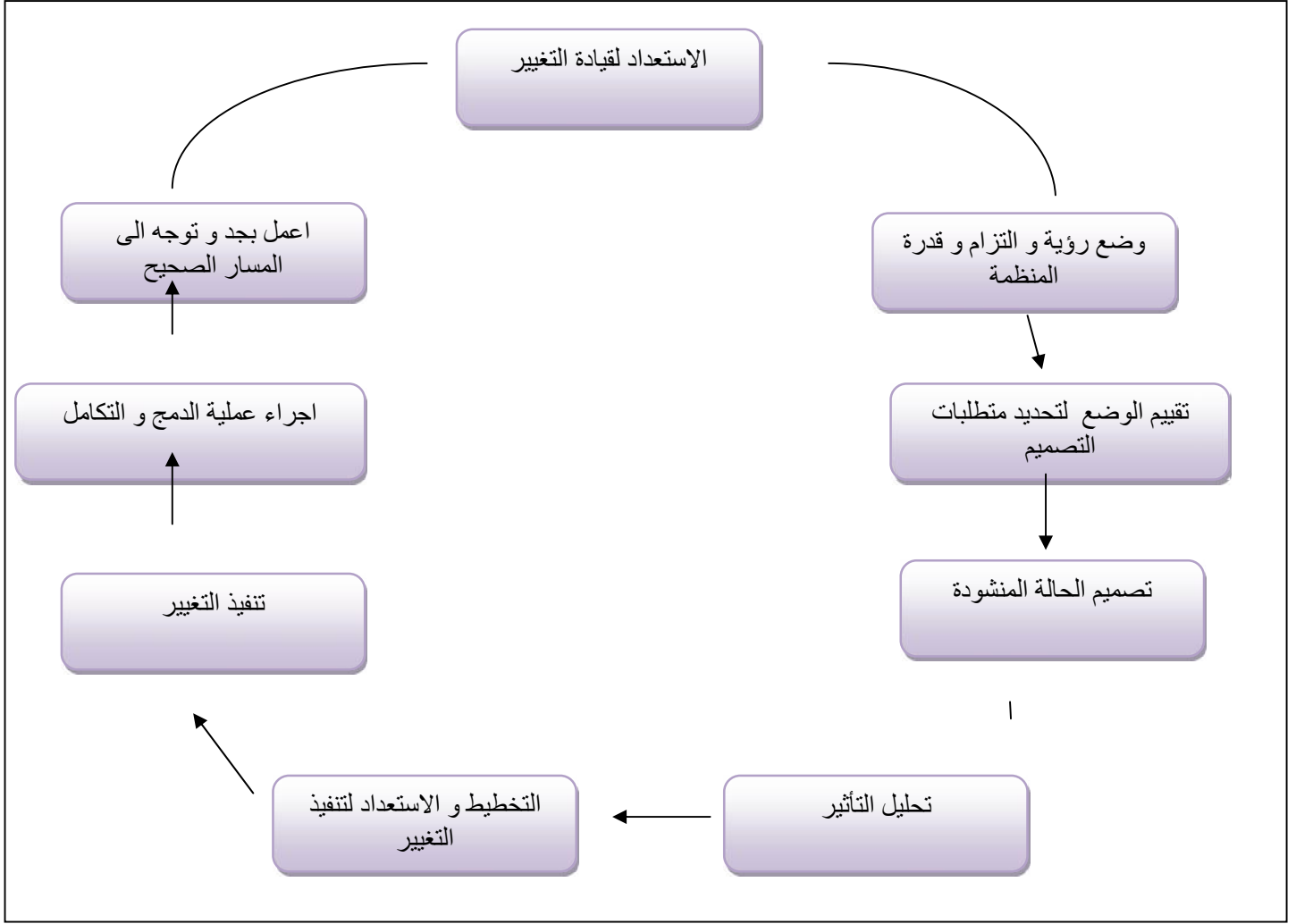
يلاحظ أن التجميد يكسب التغيير صفة الثبات الجمود والتوقف في حين على العكس من ذلك فإن التغيير مستمر اد أي في كل مرة يأتي بالجديد، والمقصود هنا بالتجميد هو ترسيخ كل شيء جديد أتى به التغيير في كافة المجالات التي مسها داخل المنظمة وليس البقاء على نفس الحالة التي تغيرت إليها المنظمة¹ .

II - 1-2-2- نموذج دين أندرسون Dean Anderson و ليندا أكرمان أندرسون Linda S.Ackerman Anderson :

للتغيير مع تبني مجموعة جديدة من و الاستراتيجيات من طرف القيادة التي يتعين عليها توسيع فهمها و بصيرتها (Insight) حول ماهية متطلبات صياغة التغيير. هذا النموذج عبارة عن خريطة طريق تبين من أين يجب أن نطلق و إلى أين يجب أن نصل. فالمرحلة التسعة تم التغيير في المكان و الزمان المطلوب داخل المنظمة من أجل إنجاحها. و يرى الكاتبان و هما يتمتعان بخبرة عشرين سنة في هذا المجال أن هذا النموذج مصمم لكل أنواع التغيير و مهما كان حجم التغيير و قوته. و الشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (8.II): المراحل التسعة للتغيير نموذج لقيادة عملية تحول واعية

¹ علي عبد الله، دروس في إدارة الموارد البشرية، سنة أولى ماجستير إدارة أعمال، 2005/2004.



Source: Dean Anderson, Linda s. Ackerman,op cite,p169.

II - 1-2-3 - نموذج Leavitte,Dell and Eyring رباعي الأبعاد 1973:

لمنظمة كمكون مركزي لهذا النموذج
(الهيكل،)

هيكلها ، فلا بد من كونه هيكلًا تقليديًا يعتمد على التدرج الهرمي للإدارات المتخصصة ليصبح هيكلًا مصفوفًا في شكل فرق

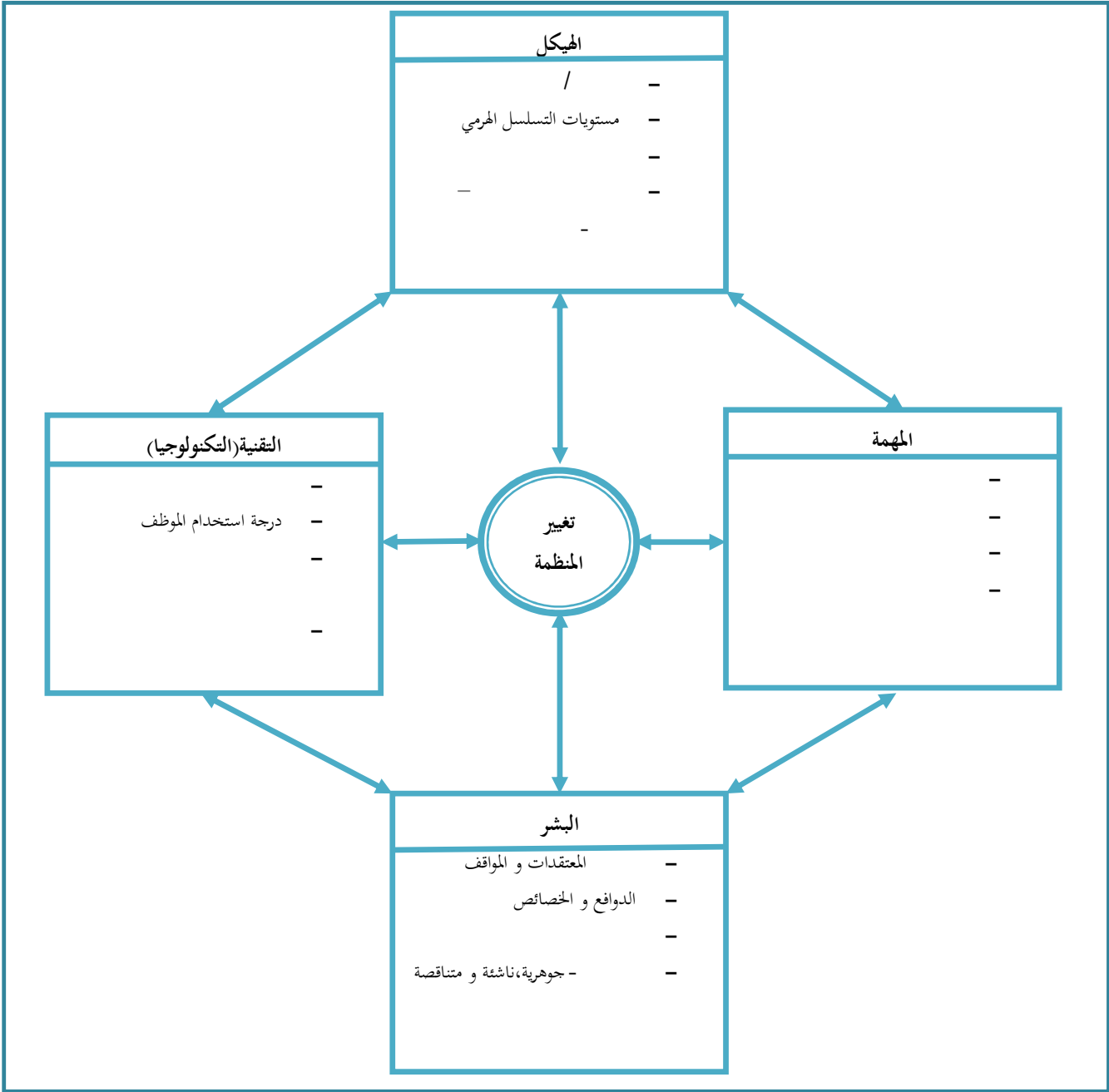
عبي الخاص بالتقنية ()

، و طرق تخصيص المهام و تصميم الوظائف () .

ومثلما هو الحال في معظم النماذج الخاصة بالنظم نجد أن النظام الرئيسي من المفترض أن يشمل على النظم الـ

المتفاعلة ، و الشكل الموالي ¹.

شكل (9.II): نموذج النظم لتطوير المنظمة



.270

لمصدر:

II - 1-2-4 نموذج Huse ذو المراحل السبعة :

المنظمة، و هو مبني

Edgar Huse 1980 نموذجاً بـ

التالي¹:

Lewin

المرحلة الأولى: الاستكشاف

¹ يجيل كنج، نيل اندرسون، مرجع سابق، ص 261-263.

و فيه يلتقي المسؤولون عن المنظمة و مستشار تطوير المنظمة بداية للتعرف و مناقشة الحاجة للتغيير ، و تستطلع المنظمة ات التي يمكن أن يقدمها ، و يقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى

المرحلة الثانية: الدخول

يقترّب مسؤولو طرف للآخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه . و يتكون العقد السيكولوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل

المرحلة الثالثة: التشخيص :

يقوم المستشار مستندا على الخلفية التي لديه و معرفته بعملية تشخيص المشاك د إستراتيجية التدخل

المرحلة الرابعة: التخطيط

توافق المنظمة على ما قدمه خبير التطوير بالمنظمة من سلسلة أساليب التدخل و كيفية العمل، و كذلك الجدول الزمني المتوقع التغيير، أسبابها.

المرحلة الخامسة: خطة العمل

طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها متعددة المحاور تسيير بشكل متوازي. في برامج تطوير المنظمة

المرحلة السادسة: التثبيت و التقييم

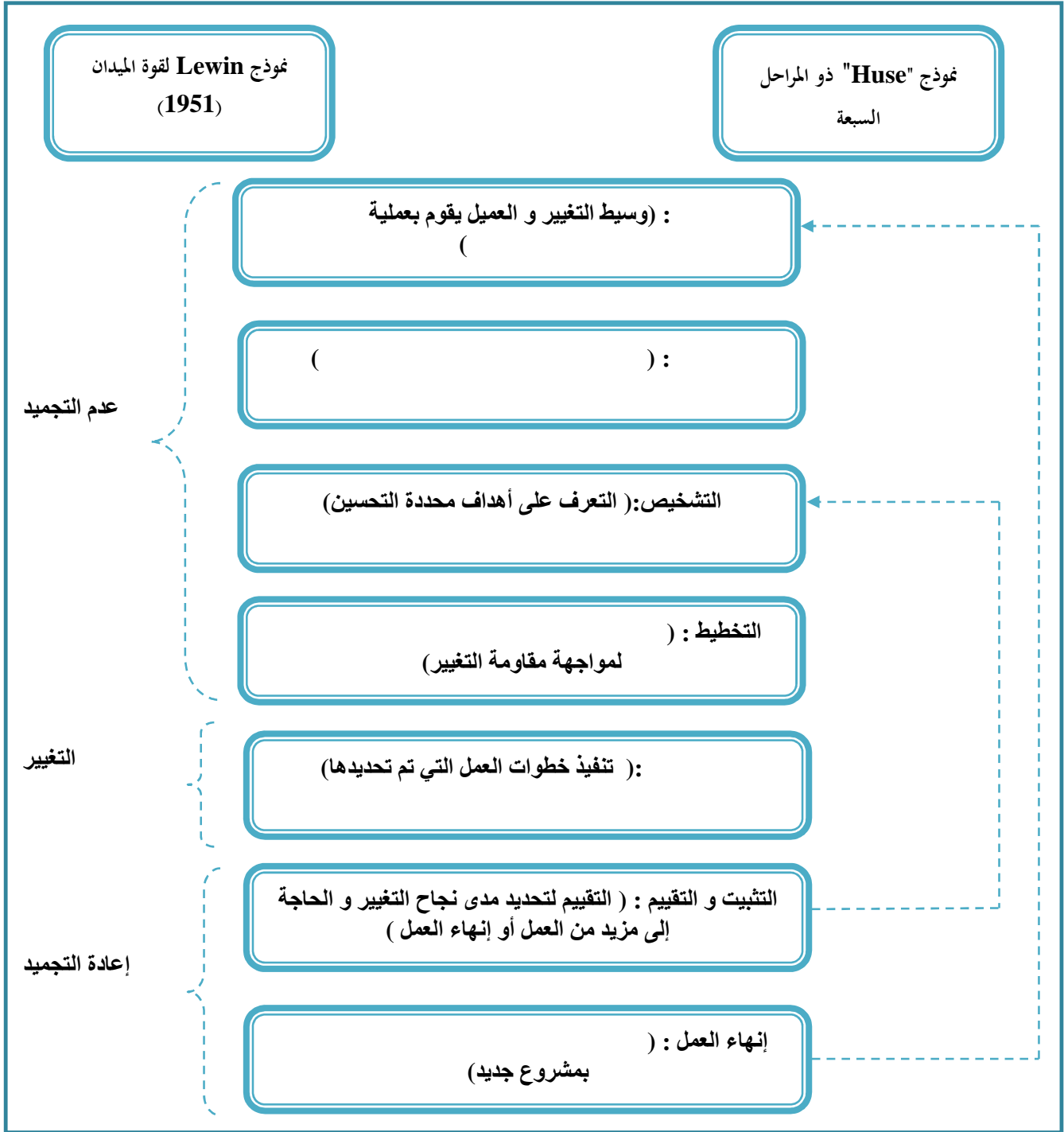
إن عملية إعادة تجميد النظام التي أشار إليها نموذج Lewin لهذا . و عند هذه

تغيير ، و تقاس النتائج بشكل كمي.

المرحلة السابعة: إنهاء العمل

يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (فإحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير ثم الانغماس في العمل، ثم الخروج منه، و بالمقابل يبدأ في مشروع مختلف تماما لتطوير المنظمة و يكون ذلك في ذات المكان أي

و الشكل الموالي يشرح هذا النموذ .



262

المصدر:

II - 1-2-5- الآثار المترتبة عن عدم التغيير:

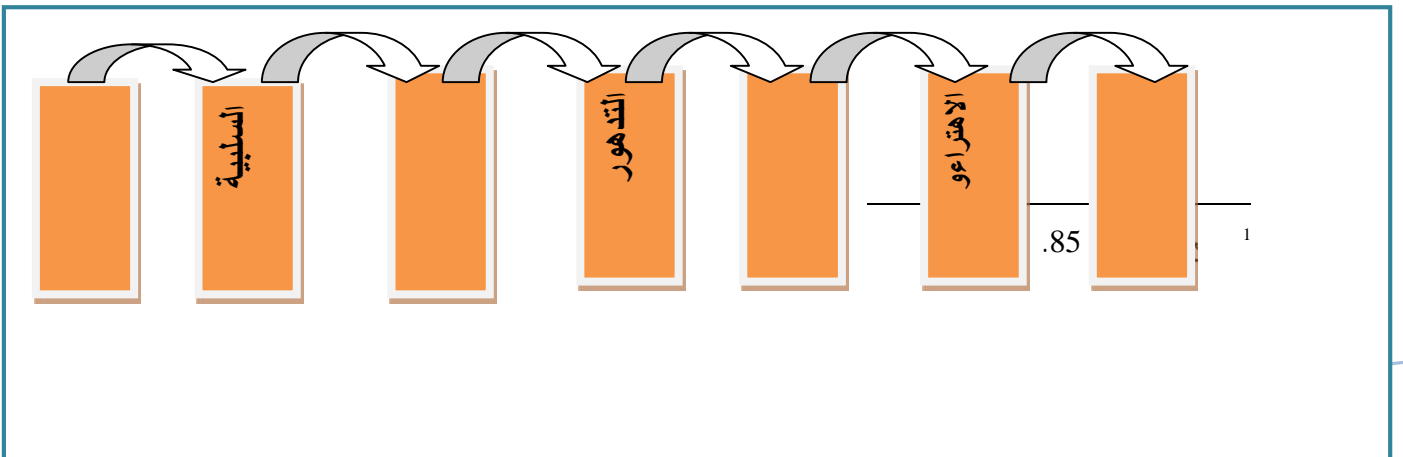
الموالي لاحظ أنه يشتمل على رزمة من الآثار الهامة التي تحدّد كيان المنظمة و المجتمع وتدمرها ويمكن تناول

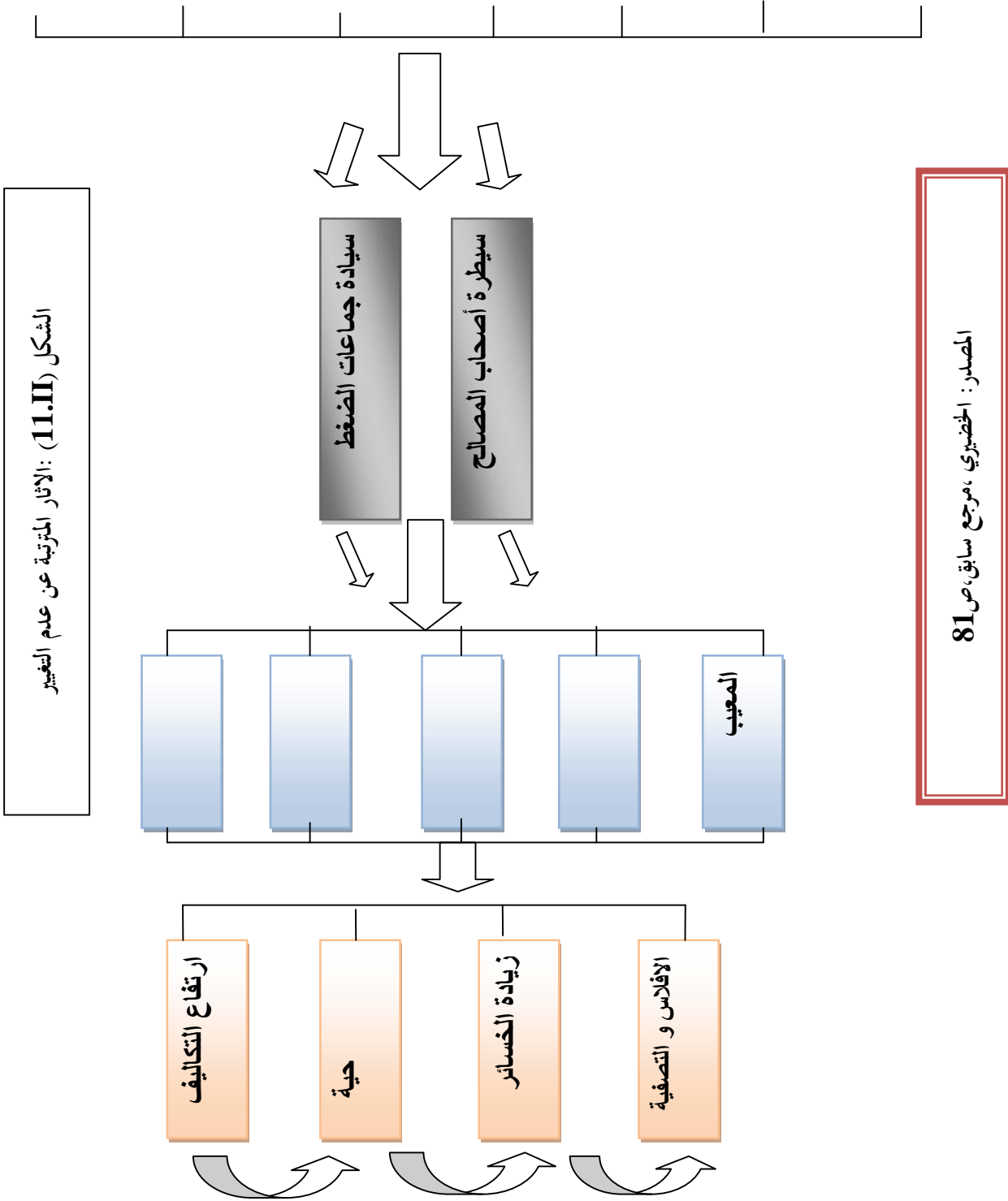
عناصرها كالاتي¹:

¹ الخضيرى، مرجع سابق، ص 82- 84.

- **الجمود:** الإداري بعيدة عن التنوع و الإبداع، و ذات أسلوب نمطيّ واحد مما يُقلل من قدرة المؤسسة على استيعاب المعارف و الخبرات الجديدة والتكيف معها مما يجعلها تتجه إلى الانحلال.
 - **السلبية:** تستشري حالة السلبية بالمؤسسة في غياب عنصر المبادرة بسبب سيطرة فئة محافظة مستفيدة لها القدرة على جديدة و المقترحات الجادة التي تُساهم في الرّفع من مستوى المؤسسة كما أنّها تستهدف كل موظف فاعل .
ن هنا سيُوضح العاملون لهذه الحالة و يستسلمون لأوامر القادة وتعليماتهم، ممّا يُعطل عمليّة إحدات التغيير
 - **التخلف:** عدم مواكبة المنظمة لحركة التطوّر و الأخذ بأسباب التغيير، سيفقدّها القدرة على المنافسة و يضع حدًا لمسيرتها التنموية، و يدخلها في عالم التخلف و هذا الجو يشجع على نشر الفساد الإداري و تقلد المناصب من طرف فئة
 - **التدهور:** هذه المرحلة تعرّف المنظمة انحسارًا على مستوى الإنتاج، وتفقد الكثير من مكتسباتها، و يستشري نطاق شتد سطوته على جميع الأنشطة حتى يصبح سلوكًا و نمط حياة
 - **التحلل:** انهيار المؤسسات و تحللها هو نذير بانتهاء المجتمعات التي ستفقد روابطها و يصبح هم الفرد هو التفكير في ذاته .
تلبية حاجاته و من هنا يتفتت المجتمع إلى وحداتٍ صغيرةٍ بينها حواجز نفسية أملتتها
 - **الاهتراء و التفكك:** رحلة متطورة تشهد حالة من الفوضى على جميع المستويات يعاني المجتمع فيها حالة من انقسامات، و التفكك و يفقد القائد للشرعية بحيث يُصبح كل قرار يصدر عنه مثارا للجدل و الرّيبة، و يصبح المجتمع عضائه فالكل يسعى إلى الحصول على مكتسبات على حساب الآخرين
 - **الاختفاء و التلاشي:** هي المرحلة الأخيرة التي يتلاشى فيها المجتمع و يختفي، عن طريق ابتلاعه من المجتمعات المجاورة
- في هذه المرحلة يصاب المجتمع و المؤسسة و المنظمة الإدارية بالجمود الإداري الذي يؤدي إلى عدة سلبيات خطيرة منها ما يلي¹:
- السلبية الأولى: الإسراف في استخدام الموارد بشكل عام و الموارد النادرة بشكل خاص
 - زيادة نسبة الفاقد في العمليات الإنتاجية سواء من الوقت أو الجهد أو المواد الخام
 - نطاق الضائع في المؤسسات و المنظمات الإدارية بشكل يفقدها اقتصاديات الإنتاج
 - زيادة العاطل من عوامل الإنتاج في المنظمات الإدارية وبصفة خاصة المخزون
 - السلبية الخامسة: زيادة نسبة المعيب في الإنتاج التام الصنع، و ارتداد حجم كبير من المبيعات، و

و الشكل الموالي يوضح ما سبق.





II - 1-2-6- إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال :

في ن أن نعتبر إدارة التغيير بأنها خطة إستراتيجية تتضمن إطار متكاملًا ومتربطًا لتعميم استخدام تقنيات الاتصال المختلفة وشبكة المعلومات والحاسب الآلي من خلال تحفيز وتأهيل الأفراد العاملين وتوفير المادية اللازمة لتنفيذ هذه العملية والسهر على إنجاح

إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصا على عدة مراحل تتمثل في¹:

1- اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير: من الأهمية أن تتم جهود التغيير بالاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية على مستوى الكفاءة، من بينها خبراء من داخل المؤسسة، أو من خارجها أو من خلال مزيج من الخبراء الداخليين والخارجيين معا ثم يتم تحديد العلاقة بينهم وبين وإدارة ا

2- اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير: أخذ التغيير أحد البدائل التالية:

- التغيير الشامل: أو ما يدعى بإعادة النظر الكاملة في الاتجاه الإستراتيجي مع جميع المجالات والعناصر المطلوب تغييرها في آن واحد.

- التغيير المرحلي: ويتضمن تقسيم المجالات والتغييرات المطلوب إحداثها بالمنظمة على عدة مراحل وبعد نجاح المرحلة الأولى يتم الانتقال إلى المراحل التالية لها.

- التغيير التدريجي: ويتم البدء هنا بإحداث تغييرات بسيطة، وبعد إقناع والتزام أعضاء المنظمة بتلك التغييرات، يتم التوسع في عملية التغيير.

3- وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير: يجب أن يتم وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير من خلال تحديد التكاليف المطلوبة لعملية، كمتطلبات إجراء البحوث وجمع المعلومات وشراء المعدات الجديدة، وتحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم لإنجاح عملية التغيير، كما يجب أن تتضمن عملية التغيير ميزانيتين منفصلتين، الميزانية الأولى تعتبر ميزانية عملية تتضمن الأموال اللازمة للسير العادي للأعمال الجارية، أما الموازنة الثانية التي يضعها قادة التغيير فهي توجه لمواجهة المستقبل.

وبهذا الخصوص ينبغي القيام بما يلي:

- توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال

- القيام بالتحليل المالي اللازم تجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق اقتصاديات تشغيلها.

4- تنفيذ عملية التغيير:

تمر عملية التنفيذ عموما بثلاث مراحل أساسية حسب نموذج لوين تم :
أ- إذابة الجليد: في مجال و البرمجيات إلى مزيد من القلق والتوتر

الكمبيوتر والخوف من الفشل

- القيام بحملة إعلامية وتحسيسية حول مزايا إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة إذ يجب إعلام الموظفين بالقيمة المضافة التي يمكن أن يولدها مشروع إدخال هذه التكنولوجيا من خلال تحسين أدائهم وزيادة فعالية ع هذا التغيير لن

¹ داودي الطيب، محبوب مراد، مرجع 11-14.

- إشراك الموظفين في مشروع إدخال التكنولوجيا عن طريق السماح لهم بالتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم والاستماع إلى حاجاتهم رغباتهم، ثم ترجمتها إلى لغة المنطق والتكنولوجيا من خلال إنشاء شبكة الإنترنت وتحويل الإجراءات الإدارية التقليدية إلى إجراءات

ب- التغيير: التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، كما يتم العمل على إجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام وكذلك في التقنيات والهيكل التنظيمية الموجودة حالياً.

- تعميم الحاسب الآلي على كافة عمليات ومعاملات المنظمة: خلال استخدامه في عملية التخطيط والرقابة وتنظيم المواعيد واتخاذ القرارات،

- إدخال التطبيقات الإلكترونية بطريقة متدرجة، ابتداء من عملية التعرف على جهاز الحاسوب ومكوناته إلى استخدام التطبيقات

- توفير البرامج التدريبية لتنمية قدرات الأفراد فيما يتعلق بالتفكير والابتكار والإبداع والتحكم في أصول الآلي.

- مساعدة الموظفين على تجنب المشكلات الخاصة باستخدام تقنية المعلومات.

- بالنسبة للموظفين الذين لم يتمكنوا من التأقلم مع عملية استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، يجب محاولة تحقيق التناسب بين مهامهم المحددة ودرجة استيعابهم لهذه التكنولوجيا حتى لا يكون هناك ضغط سائد في جو العمل

- تعديل الهيكل التنظيمي: إن الإدارة التي كانت تركز على هرمية المعلومات، (

عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها إلا ما تعلق باختصاص العمل) أصبحت غير مبررة من الناحية العملية، فمع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تجعل قواعد ومستودعات البيانات متاحة للجميع أصبح المدير المركزي يفقد أهم مبررات البقاء على قمة الهرم واحتكار اتخاذ القرار، لذلك وجب على المؤسسات التي تسعى إلى تنفيذ مشروع والاتصال تغيير هيكلها التنظيمية لصالح:

- () () ()، فمهي المعرفة

يعمل على الحاسوب لصالح المنظمة هو الذي يساهم بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار ويقدم النصح للإدارة أو للمورد أو للزبون ()

- إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة التي كانت صانعة القرار إلى

تعمل على معالجة المشكلات من أجل تفرغ عمال المعلومة والمعرفة لإنجاز الأنشطة المضيئة والأنشطة المنشئة للقيمة.

- والتي قد تؤثر سلباً على سير المعلومة

حيث يتطلب العمل المبدئي للحاسبات التركيز البالغ وانعزال الفرد لساعات طويلة أما الكمبيوتر وبالتالي نقص

- الارتباط بشبكة الانترنت: بالإضافة إلى توفير الشروط التقنية المتعلقة بالاستفادة من الشبكة الدولية للمعلومات (

مودم، أجهزة حاسوب، اسم الدخول، كلمة السر)، ينبغي على المؤسسة إدارة موقع لها تتوفر فيه كل عناصر النجاح، حيث لا يمكن التعامل مع الموقع بوصفه مجرد ملصق ملون أو صورة كبيرة ذات ارتباط تشعبي فائق وإنما كهوية للمؤسسة ورسالتها وتمثيل فعال لإستراتيجيتها بطريقة قادرة على مجاراة المنافسين وتوفير أكبر قدر من المعلومات للمتصفح أو الزبون حول نشاط المؤسسة وقواعد بياناتها وأسعار منتجاتها وطرق الدفع وغير ذلك من الأمور المهمة التي تساعد المتلقي على اتخاذ قرار الشراء.

ومن جهة أخرى يجب حيازة بريد الكتروني يتم من خلاله تبادل الرسائل متضمنة البيانات الخاصة بالمؤسسة والأفراد والتي تخزن في سيات الخاصة بهم أو في كل حاسبات شبكة الانترنت وفق اتفاقات وتعاقبات بحيث لا يمكن الوصول إليها إلا صاحب هذه البيانات.

ج- إعادة التجميد : على الإدارة هنا تشجيع الأفراد على تعزيز السلوكيات الإيجابية اتجاه تكنولوجيا المعلومات والاتصال حتى يستمروا في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا، وذلك من خلال:

- ثقافة تنظيمية تعتمد على دور وأهمية المعلومات في أهمية اتخاذ القرارات على كافة الأصعدة الإستراتيجية

- جعل البراعة والتميز في استخدام التقنية جزءا من تقويم الموظف.

- حث العاملين على التعرف على كل ما هو حديث في مجال تكنولوجيا

- بعد إدخال هذه التكنولوجيا وربط كل أجهزة الكمبيوتر للمؤسسة عن طريق شبكة الانترنت، يجب أن تكون الشروط الموضوعية استخدام تطبيقاتها تتصف بالمرونة، حتى يتمكن كل موظف من استخدامها بسهولة والتدريب عليها واكتساب الخبرة اللازمة، فيتولد الإحساس لدى الموظف بأن المؤسسة تثق به.

5- المتابعة والتقييم: تشمل هذه المرحلة رصد وتحليل النتائج، والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير بنجاح إستراتيجية التغيير.

II - 1-3 - مقاومة التغيير التنظيمي:

تحتاج المنظمات في عالمنا المعاصر إلى قيم عمل جديدة أي إلى طريقة للتفكير، ومعايير، و أنماط سلوك جديدة يمكنها أن تعزز أو تؤدي إلى ممارسات و أدوات و طرق عمل جديدة تتواءم مع البيئة الخارجية و الداخلية دائمة التغيير.

وحيثما تظهر بوادر التطوير والتغيير ينقلب الأمر إلى كابوس بسبب قيام المنظمة نفسها أو أفرادها بمقاومة هذا التغيير.

نع السبب بصفة عامة إلى عدم قبول المنظمة أو أفرادها بهذا التغيير. وما لم تقبل المنظمة و جماعات العمل و الأفراد هذا التغيير فإنهم سيعارضونه و يقاومونه.

II - 1-3-1 - تعريف مقاومة التغيير التنظيمي :

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع ثم، وفي هذا السياق يقول الأعرحي

لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل ايجابية وتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل التكاليف المدفوعة و عدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة¹.

هناك إذا إتفاق بين الباحثين والمدراء على اعتبار إدارة التغيير من أصعب الأمور، وذلك لسبب بسيط وهو أن الناس يجون ما اعتادوا عليه، حتى ولو كان سيئا من وجهة نظرهم الشخصية المنطقية.

على التغيير هو مقاومته في البداية بقوة، لأنه يهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة وعلى اعتبار أن التنظيم الجيد يجب أن ينظر إلى نفسه ككيان عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة والمناخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي التي يتواجد فيها

Grenier

التغيير محاولة توضيح أسباب التغيير وليس التغيير في حد ذاته وإقناع العاملين بصحة التغيير ونزاهة القائمين

1

وفي هذا السياق يقول داريل كونر Daryl conner

الإدارة على إيقاع التغيير في 1992: حياتنا بقدر ما نقاوم نتيجة هذه التغييرات،

والتي تتمثل في فقدان التحكم والسيطرة. وفي الحقيقة يمكن القول بأنه يمكن اعتبار مقولة "مقاومة التغيير"

يقاومون التغيير بقدر ما يقاومون نتائجه السلبية وتأثيراته، إنه ذلك الشعور بالخوف من الغموض

2

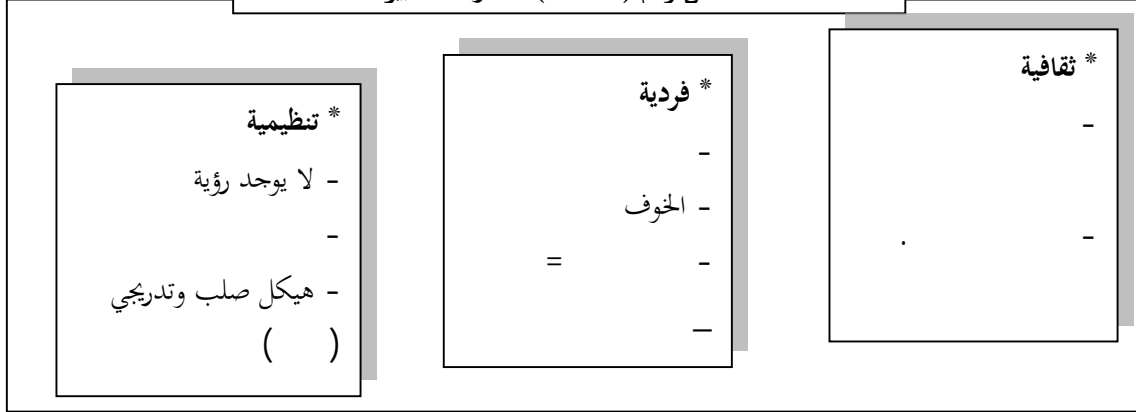
II - 1-3-2- طبيعة مقاومة التغيير:

تعتبر المقاومة الإنسانية للتغيير أمراً طبيعياً، وجزءاً لا يتجزأ من ديناميكية التغيير، فيعتبر هذا النوع ملازماً للتغيير ويلاقي

أهمية بالغة عند القيام بتنفيذ التغيير على أرض الواقع³.

التالي يبين لنا المقاومة التنظيمية والفردية والثقافية التي يمكن أن يواجهها التغيير في المنظمة:

الشكل رقم (12.II): مقاومة التغيير



source: Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, Stratégie « Les clés du succès concurrentiel », Ed d'organisation, paris, 2004, p 286-287.

المنظمة من جهتها تواجه التغيير بالمقاومة ويكون ذلك راجع لغياب رؤية واضحة واستعمال أنظمة

ناقضة، كما أن الهيكل التنظيمي إذا كان ذو طبيعة سلمية تدريجي سوف يدفع بالمنظمة في حد ذاتها إلى عدم قبول

التغيير أو ضعيفة، وهنا التغيير يصبح كترجمة للفرد أي من وجهة نظر فردية

ففي كل تغيير هناك أفراد سيربحون أو يخسرون بطريقة ما، فإذا كانت ترجمة الفرد لهذا التغيير على أساس أن

الخسارة من ورائه أكثر من الربح على مستوى التنظيم سوف يؤدي حتماً إلى المقاومة وإلى نشاطات تدم

جماعية.

¹ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002، 60.

²، منهجية التغيير في المنظمات، شركة الإبداع الخليجي، الرياض، السعودية، 2001، 33.

³ Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, Stratégie « les clés du succès concurrentiel », Edition d'organisation, Paris, 2004, p 286-287.

وقد يكون جانب المقاومة ثقافياً، فتقافة المنظمة عامل قوي يحدد ما إذا كان التغيير مرغوباً أو مفروضاً، ويرتبط ذلك بالإضافة إلى انعدام روح المبادرة حيث تصنف من الأسباب الرئيسية للمقاومة.¹

II - 1-3-3- القوي الراضية للتغيير:

لا شك أن إجراء أي عملية تغيير داخل المنظمة هي مغامرة تستوجب الحيلة و الحذر مهما كان حدود هذا التغيير لأن نجاح هذه

من الرضا تتعدّد أسبابها هنا سيخضع القائد لامتحان عسير، حيث ستظهر قدرته ومهارته في إدارة المنظمة وتجنّبها المخاطر ، كما سيقوم برصد كافة التحوّلات المشبوهة المقاومة للتغيير، و التصرف حيالها بأسلوب يجمع بين الحزم والحكمة، حتى يُوقّع بها و أحداث هزّات داخل المؤسسة وهذا يدعونا للبحث في القوى الراضية للتغيير وفصح مُحطّطاتها و تحديد أنشطتها امل معها؛ تتمثل هذه القوى في مايلي² :

- **القوى المعارضة للتغيير: Rejection Power** هي أشبه بلوبي يبدل كل طاقته من أجل صدّ أيّ أفكارٍ أو مُمارسات تُؤدّي إلى عملية التغيير بكافة أشكاله، لأنّ اتخاذ قوى التغيير أيّ قرار جديد سيتعارض مع مصالحها، و بالتالي فهي تمثل أكبر عائق في وجه القوى الطامحة للتغيير بحكم سيطرتها على مواقع النشاط الإداري ممّا يجعلها قادرة على توجيه مسار التغيير.
- **القوى الراضية للتغيير: Refuse Power** مثل مصدر إزعاج للقيادة لصلابة مواقفها التي تتميز بالرفض المستمر لكل عملية تغيير جديدة.

وإحداث انشقاقات في صفوفها في ذات الوقت.

- **قوى التحجيم: Sization Power** هدفها إعطاء شرعية وجود لقوى التغيير مع تقزيم دورها بتكبيّلها بمجموعة من القوانين والمساطر تجعلها في موقف هش و سهل المنال ولها أشكال ثلاثة:
- المجال لعملية التغيير بالتوسع إلى الحدّ الذي تريده ثم تتوقف عن مساندته و تمارس هذه الخطة عادةً إذا كان تيسار التغيير قويا يصعب صدّه فيسعى تيار التحجيم لاستيعابه و امتصاص قواه على مراحل دون الكشف عن نيته

- على ما وصلت إليه قوى التغيير على حالها

- السعي إلى استهداف المكتسبات التي حققتها قوى التغيير مما يؤدي إلى تقويض مشروع التغيير إصابته بالشلل التام، ويتم تنفيذ هذا الأسلوب حينما تقع قوى التغيير تحت تأثير لتمارس أهدافها الرامية إلى إعاقة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل التغيير.

- **قوى المحافظة على القديم:** و تمثلها فئة من الموظفين المتقدمين في السن و هم في الغالب يعيشون على أمجاد القديم الذي كان يُمثل مراحل شبابهم و قوتهم، ممّا يجعلهم عبئاً على قوى التغيير التي ستسعى إلى إغرائهم و استمالتهم و ذلك بالرفع من مكاسبهم و صلاحياتهم.

- **القوى المنغلقة:** هي قوى صعبة الانقياد مُتوقّعة على ذاتها لا ترى في التطوير أيّ بعد إيجابي، لذا فهي تفضّل الجمود و العزلة، مع على الانفتاح و التعامل مع الآخر.

¹ Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, op. cit, p 286

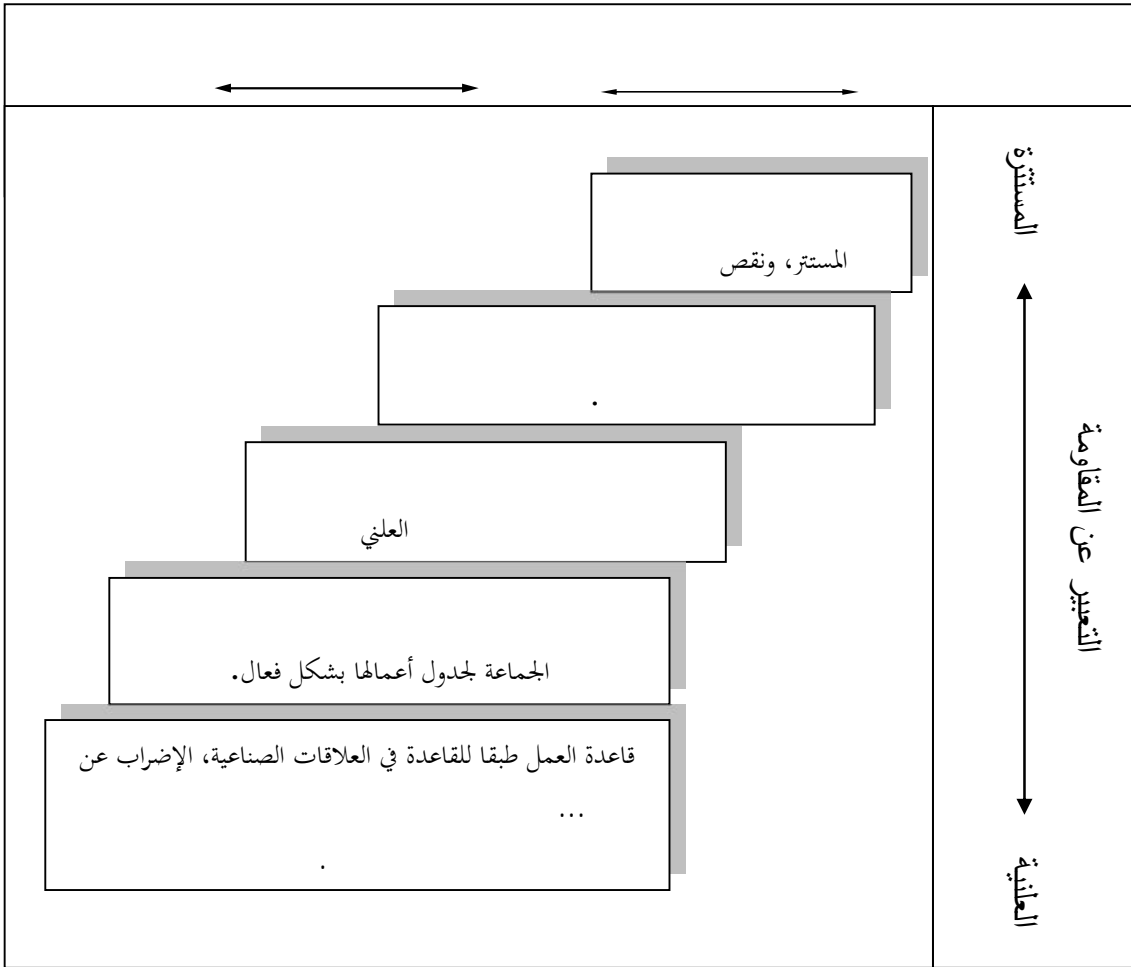
² الخضيرى ، مرجع 79 -77

- قوى اللامبالاة و السلبية: مسؤولية الإدارة، تعيش على هامش الأحداث، لا تهتم بما يدور حولها أو تنفعل له، وهي تدور في فلك التيار ا
يهي بهذه السياسة تعمل على إحلال حالات مر
تسعى بها إلى تدمير المكاسب الجديدة.

II - 1-3-4- صور (أشكال) التعبير عن المقاومة:

قد يعبر عن المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، كما قد تكون خفية أو معلنة والشكل التالي يوضح

الشكل رقم(13.II): أشكال التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة



316

المصدر:

أن المقاومة عبارة عن فئة عامة من الأفعال تهدف إلى تحقيق هدف أو المقاومة سلوك يحركه هدف الب يكون هذا الهدف هو الحفاظ على الوضع القائم داخل المنظمة أو إحدى وحداتها ، فمن بين الطرق التي يمكن من خلالها التعبير عن المقاومة سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة والمنظمة نجد إما مستترة أو علنية.

من الواضح أن المقاومة يمكن أن تأخذ عدة أشكال ، و أن الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع مثل هذا التنوع في الأفعال سوف يكون في حد ته مدى واسع من المجال و النمط . و ربما يكون أصعب أنواع المقاومة في التعامل معه بكل المعاني

المقاومة المستترة بدرجة عالية ، ببساطة لأنها مخفية عن ملاحظة عامة الناس ، كما قد يستغرق الأمر وقتا طويلا للتعرف على أشكال المقاومة المستترة مثل نقص الأداء المتعمد شل في استخدام الإمكانيات بالكامل.¹

II - 1-3-5 - أسباب مقاومة التغيير .:

جه العديد من المدراء التنفيذيين مشكلة الخوف من فشل مبادرات التغيير في منظماتهم في تحقيق الغايات والأهداف المرجوة " : 50-70 % من مبادرات التغيير في الشركات التي حدثت في الثمانينات والتسعينات : ثلثي الجهود التي بذلت في محاولات إعادة الهيكلة للشركات فشلت في تحقيق النتائج التي رسمت لتحقيقها، بينما أفاد ممارسو إعادة الهندسة في تلك الشركات أن نسب النجاح التي حققوها بين ألف شركة 5 % وربما وصلت إلى حد 20 %².

ومن الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما³:

أ - الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول: ل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا و الارتياح و يخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة

ب - العادات : تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحديد طريقة تصرفه و كيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح ومبرجا إلى حد ما

ج - سوء الإدراك: أن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف و القصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير

د - المصالح المكتسبة: بط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به

هـ - الانتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير الجماعة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمراء علاقات ودية وطيدة مع أفراد و جماعات معينة، و في حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات .

مصلحة المنظمة التي يعمل فيها و التي سيكون التغيير مفيدا لها بين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضارا بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف.

وهناك من يعيد أسباب مقاومة التغيير إلى أسباب فردية و هي كالتالي⁴:

1. التغيير يهدد الفرد وظيفيا: يحاول الفرد أن يكتشف وضعه بعد التطوير من حيث راتبه، وحوافزه، والمزايا والخدمات التي يصل عليها، ومستواه الوظيفي، وسلطته في العمل، فإن تهددت هذه الأمور أو بعضها كان ذلك واعزا كافيًا لمقاومة التغيير

1 .317-315

2 .11

3 العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2 .60 2005

4 أحمد ماهر، تطور المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، دار الجامعة، الإسكندرية، 2007 .75

2. التغيير يهدد علاقات الفرد: قد يؤدي التغيير إلى تغييرات وظيفية بالنقل، أو تغيير الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، وهنا تتهدد علاقات الفرد المستقرة بعلاقات جديدة لا يدري وضعها، فالأشكال والأماكن والوظائف والأفراد الجدد الذين يعم الفرد تتطلب علاقات جديدة يشعر بالقلق حول تكوينها، كما يشعر بغموض حول إمكانية نجاحها، مما يجعله يقاوم التغيير
3. الأفراد راضون عن الوضع الراهن: يستكين الفرد للوضع الراهن في كثير من الأحيان لأنه يريحه، ولأنه يوفر الاستقرار، منها يؤدي التغيير إلى غموض كثير من الأمور، وعدم الاستقرار، وهو أمر لا يرغبه
4. عدم الوضوح عن التطوير: يقاوم الأفراد التغيير بسبب عدم تأكدهم من نتائجه وآثاره على أوضاعهم الوظيفية، مكاسبهم، وعلاقاتهم، إن مثل هذا الغموض كاف لعدم التعاون بل كاف لمقاومة التغيير والتطوير المنشود
5. التغيير سريع ومرهق: يحتاج التطوير أحيانا إلى معارف ومهارات ومشاعر وقيم وطريقة عمل جديدة، والأهم أن كل . والأكثر أن التغيير السريع قد يكون متلاحقا ومتغيرا باستمرار، مما يؤدي إلى شعور الأفراد بالتعب م القدرة على مجازات التطوير وعدم القدرة على التكيف فيؤدي هذا إلى مقاومة التغيير
6. التغيير يحتاج إلى مهارات غير متاحة للأفراد: قد يحتاج التطوير الجديد بالمنظمة أن يتحصل الفرد على معارف جديدة وصعبة، أو أنه يجب أن ينمي مهارات جديدة وأن يمارس سلوكا إداريا صعبا عليه، ويشعر الفرد إذا أن التطوير هو حظر عليه لأنه يكشفه ويعرّيه لعدم قدرته على التكيف، فيلجأ هذا الفرد إلى مقاومة التطوير
7. التغيير يتجاهل قيم الأفراد: قد يهاجم التطوير وأدواته قيم الفرد وذلك من حيث معتقداته وسلوكه وعاداته الخاصة بالمأكل والملبس والتعامل الإنساني، والشعائر الدينية، والدوام والأداء، وهي أمور لا يقدر الفرد تغييرها فيعمل بصورة مضادة للتطوير ويقاوم أي تغيير
8. عدم المشاركة: يل الأفراد إلى الرغبة في الاشتراك في الأمور التي تهمهم وتمس عملهم، وتحديد البدائل، وتقييم الوضع، والاشتراك في تطوير ملامح التطوير والتغيير المطلوب، وذلك عملا بالمثل (). فإن لم يشترك الأفراد في التطوير نزعوا إلى مقاومته و
9. عدم الاستفادة: في أي نظام جديد يسأل الأفراد " ماذا لنا فيه؟ " " ما استفادتنا منه؟ ". جديد يجب أن يرتبط في تنفيذه ببعض الحوافز والمكاسب، وإلا يسكون مصير هذا النظام الجديد والمقاومة والإهمال
10. الخوف من الفشل: تتضمن أنظمة التطوير بعض من التحدي لكفاءة الأفراد، ويخاف هؤلاء الأفراد في هذا التحدي فتهز صورهم أمام زملائهم ومرؤوسيهم ورؤسائهم، وبالتالي هم يؤثرون السلامة بعد تعاونهم مع التغيير

و بالتالي أهم الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير¹:

1- الخوف من المجهول، الذي يأتي به التغيير؛

2- عن محتوى التغيير لنقص

¹John R. Schermerhorn & autres, op cit, p 505

- 3- الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة وعدم الجدوى منها في ظل التغيير الحاصل؛
- 4- قع من التغيير وتبقى وجهة نظر كل فرد للتغيير مختلفة؛
- 5- الخوف من فقدان السلطة أو بعض الحقوق المكتسبة. كون التغيير يلغي بعض المهام ويضيف بعض
- 6-، عن التغيير مما يشعر الأفراد داخل المنظمة بأن التغيير شيء مجهول المعالم وغامض؛
- 7- الوقت غير ا "فترة التغيير"، فقد تكون المنظمة في فترة كساد بالتالي الوقت غير ملائم للتغيير؛
- 8- بما تعود عليه الأفراد من عادات في العمل فمن الصعب تغيير هذه العادات بين ليلة وضحاها.

II - 1-3-6- دراسة كوتر و شلزنجر Kotter/Schlesinger للتغلب على المقاومة:

الدراسة التي قدمها كوتر و شلزنجر Kotter/Schlesinger "اختيار الاستراتيجيات من أجل التغيير Choosing strategies for change" و التي تم نشرها في عام 1797 في مجلة Harvard Business Review دى الاستراتيجيات المتاحة أمام المدراء للتغلب على المقاومة ، وكيفية

نخدم كل أسلوب في ظل ظروف معينة ، إن نظرياتها المسماة " Contingency theory

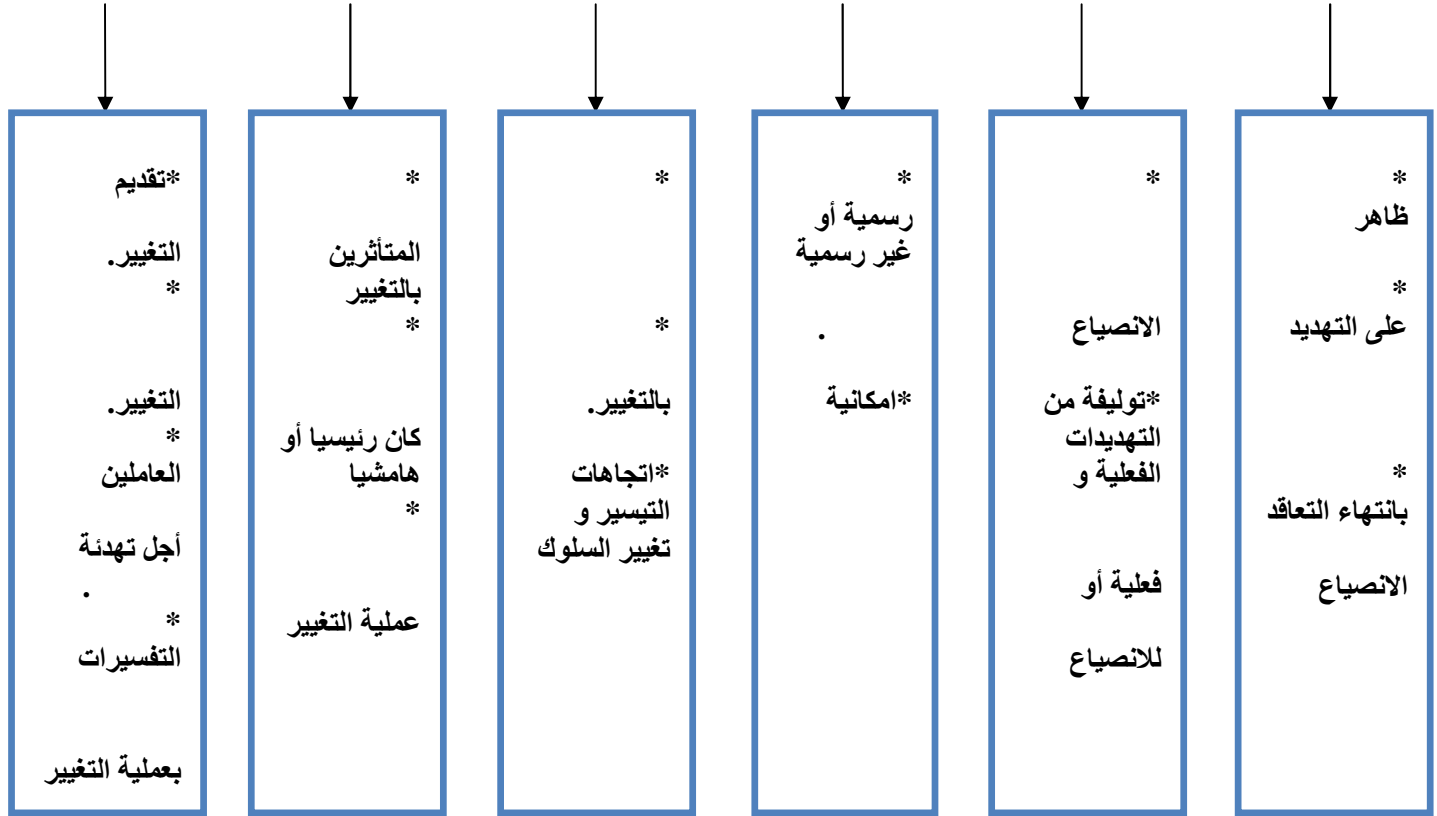
الشكل الموالي و تعرض ست استراتيجيات حددها Kotter/Schlesinger ، وهي موضوعة في شكل سلسلة متصلة تمثل بروز أو قوة كل إستراتيجية . و الأساليب الموجودة على ناحية اليمين من السلسلة تعتبر من صور التدخل الأكثر قوة ، بالرغم من أن الكاتبين يركزان على دور الاختيار الإداري فيما يتعلق باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة أو توليفة الاستراتيجيات، التي تتوقف على الظروف و احتياطات القوة المتوافرة لدى المبادرين باقتراح التغيير ، و إذا كان من الممكن تنفيذ التغيير باستخدام الأساليب الأقل تسربا إلى ناحية اليسار من السلسلة ، كالاتصال و المشاركة على سبيل المثال ، و يقول المؤلفات أن ذ . و حيثما تكون المقاومة ذات جذور عميقة و عنيدة ، و حيثما يتمتع المبادر باقتراح التغيير بالقوة الضرورية و السلطة ، فإن الأساليب الأكثر بروزا مثل المفاوضات و التلاعب أو حتى أسلوب القسر ، ينبغي أن نلجأ إليها ، و يعتبر هذا النموذج مفيدا إلى الحد الذي يجعله يركز أن الإستراتيجية الإدارية يجب أن تكون متماشية مع مستويات المقاومة و احتياجات القوة التي توجد تحت أمر هؤلاء المبادرين باقتراح التغيير.¹

و الشكل الموالي يوضح ما سبق.

الشكل رقم (14.II): منهج كوتر و شلزنجر Kotter/Schlesinger للتغلب على المقاومة

التيسير

اتجاه زيادة بروز القوة



308

:

II - 1-3-7- سبل تقليل مقاومة التغيير و عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي:

II - 1-3-7-1 سبل تقليل مقاومة التغيير:

يمكن للإدارة الاستعانة ببعض التقنيات المفيدة التي تساعد على التقليل أو الحد من هذه المقاومة، ومن هذه الطرق نجد¹:

1. التعليم والاتصال: مناقشة موضوع التغيير مسبقا مع العاملين بوضوح، وإعلامهم من خلال المناقشات التغيير المراد إحداثه ومبرراته وأهدافه والمكاسب التي يمكن أن تتحقق.
2. المشاركة: السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب منهم تقديم مقترحاتهم وأفكارهم والأخذ بها، ومن الممكن أن تنشأ أفكارا جديدة وتزيد من ولائهم.
3. الدعم والمؤازرة: توفير الدعم المعنوي والعاطفي، والإصغاء لما يقوله الآخرون من مشاكل وشكاوى، وتوفير التدريب على الأساليب الجديدة، أيضا توفير ظروف العمل المناسبة بما يهيئ أداء فعالا للمشاركين وبرنامج التغيير.

4. **التفاوض والقبول:** أي تبادل وجهات النظر والآراء بين رواد التغيير ومقاوميه ويشمل تقديم الحوافر للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير.
5. **التحكيم والاستمالة:** وتشمل استخدام المحاولات والجهود للتأثير على الآخرين وتزويدهم رئيسية في تخطيط وتنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.
6. **الإكراه الصريح والضمي:** استخدام السلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير، وتهديد أي فرد يقاومه بأنواع النتائج . ويكون بشكل ضمني؛ أي في صيغة غير مكتوبة، أو بشكل صريح في سياسة أو قرار يوجه رسمياً إلى المستهدف بالتغيير يتعين عليه الالتزام به.

II - 1-3-7-2 - عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي:

في الوقت الذي تشير فيه الإحصائيات عن فشل أربع (4) محاولات للتغيير في المنظمات من بين خمسة (5) محاولات وغالبا الاتهام ل الإدارة الوسطى لأنها لا تتمكن من التلاؤم مع التغيير المطلوب خلال الفترة التي يكون فيها، والسبب ذلك هو أنهم لا يغيرون أرب إدارتهم بل يستمرون بنفس الطريقة أو الأسلوب القديم خلال مرحلة جديدة مختلفة ومتغيرة . مما ينشأ عنه عدم توافق الأسلوب القديم في ظل الظروف الجديدة **تيموتي جالين** بريتشيت وشركاؤه،
ة الأخذ بها من أجل نجاح التغيير في أي منظمة كما هو

موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (II.4): نقاط جالين العشر للتغيير

1- اللوائح والسياسات	ألغ اللوائح والسياسات التي تعيق الأساليب الجديدة، وأدخل قوانين وسياسات جديدة تجعل تطبيق طرق العمل وقم بتطوير وتوثيق المعايير الواجب إتباعها في التطبيق.
2- الأهداف ومعاييرها	قم بتطوير أهداف ومعايير ملزمة في تطبيق التغييرات، وأوجد أهدافا مخصصة للعمليات بالإضافة إلى الأهداف المالية التي ستكون عبارة عن نتيجة حتمية لتغيير أساليب العمل.
3- العادات والتقاليد	على إزالة العادات والسلوكيات التي تلزم الموظفين بتطبيق الوسائل القديمة، واستبدالها بعادات وسلوكيات : استبدال المذكرات الكتابية في نقل المعلومات داخل المنظمة باجتماعات أسبوعية للمدراء والفرق
4- التدريب	بتدريب يؤدي إلى استة طورّ التدريب البحثي حيث ستساعد الأبحاث على تحديد الموعد المناسب لجلب الخبرة المطلوبة للتدريب الحديث.
5- الإحتفالات والمناسبات	تؤدي إلى إلزام استخدام الطرق الجديدة مثل والمنح المتميزة للفرق والموظفين الذين يحققون الأهداف وينجحون في أداء عملية التغيير.
6- السلوكيات الإدارية	وفرّ التدريب الذي يركز على السلوكيات الجديدة في العمل. العلنية للمدراء الذين يتغيرون بربط ترقياهم ومكافآتهم بتنفيذ السلوك المرغوب.
7- المكافآت والتقدير	تخلص من تقديم المكافآت والتقدير التي قد تؤدي إلى التمسك بالأساليب والوسائل القديمة، واستبدالها بشكل المكافآت مخصصة لأهداف التغيير الذي تم اعتماده.
8- الإتصال	إتباع أساليب اتصال جديدة تضمن تطبيق التغيير الجديد. بالتغيير. لتعطي التوضيحات المنتظمة من قبل الإدارة والأمانة على أسئلة الموظفين بشأن التغييرات التي تجري.
9- الجوانب المادي	م بإنشاء جو مادي يعزز التغيير الحاصل، وأعد تحديد المواقع وتوزيع الموظفين الذين يتم بهم العمل لإنجاح التغيير، المكاتب، وذلك لربط الناس الذين يحتاجون إلى التفاعل مع بعض عن بعد.
10- هيكل المنظمة	قم بتشكيل هيكل للمنظمة يؤدي إلى تطبيق التغيير، مثال: أنشئ فرقا خاصة لخدمة الفروع، وتخلص من تعدد وأوجد المركزية في العمل أو تخلص منها حسب الحاجة، وحدد الأقسام المتداخلة

65-64

II - 2 - نظام تخطيط موارد المؤسسة:

المعلومات في المؤسسة تمت تأليتها بداية من أجل أتمتة (المشتريات، المبيعات، المحاسبة ...) (في) (تسيير) في حد ذاته أهمية كبيرة أدت إلى وظائف بالتالي تعددت و تعقدت الواجهات (التسيير). جنبا إلى جنب مع وظائف التي تمت تأليتها في المؤسسة أصبح في مجال الإعلام الآلي مما أدى إلى برمجيات كبرى .

Enterprise Resource Planning تختطيط موارد المؤسسات التي أدت إلى ERP برنامج التسيير المتكامل PGI Progiciel de Gestion Intégrée

II - 2-1- التطور نحو التكامل :

في الأصل العمليات الداخلية في المؤسسة، يجب التنوع للأطراف الفاعلة التي تحقيق الأهداف المشتركة . ثم

1 .

II - 2-1-1- إشكالية التكامل (الحاجة لتطوير نظام المعلومات):

تطبيقات الحاسب الآلي . التعبير عن

1- وزن القيود التنظيمية و التقنية:

يشير إلى التقسيم التقليدي لوظائف المؤسسة ... إلى مجموعات فرعية الوظائف الخدمات الخ يبرر من تخصص و خبرة . ولكن في إلى مجموعات فرعية مستقلة تماما التنسيق بين هذه المجموعات المشتركة.

بعد خمسين الحوسبة، نلاحظ في معظم التعايش بين التطبيق القديم باستخدام - نترنت . التغيير تكنولوجي يكشف عن أهمية التحكم في التعايش

كمحصلة تضيف الخيارات تأثير أهمية كبرى

2 .

2- مفهوم تحضر و تطور أنظمة المعلومات:

¹ Robert Reix , système d'information et management desorganisation , édition 5 vuibert -gestion , paris , France , 2009,P94.

² Idem ,p95-97.

- محددة مسبقا . تترجم بطواهر
ارتفاع تكاليف الصيانة ... تعبير المجازي تم في ميدان نظم
نشاؤه مع :
؟
-
- ، دون الرجوع إلى ، في التحكم في التكلفة مع الحفاظ على في ؟
التقسيم إلى تطبيقات ، وبالتالي تتألف من

1

II - 2-1-2- سلبيات النظم المنفصلة:

تعتبر النظم الوظيفية مهمة بالنسبة لمجالها و بالنسبة للمنظمة أن وجودها في وحدات منفصلة جعلها تميل إلى تحقيق الأهداف الوظيفية الجزئية على حساب الأهداف الشاملة للمنظمة بالإضافة إلى ظهور بعض السلبيات للنظم المنفصلة داخل:

- ناكل في الاتصال بين المجالات مما أدى إلى تقسيم قواعد البيانات العامة
-
- ارتفاع تكاليف الصيانة في ظل غياب التكافؤ في النماذج المستخدمة في كل نظام يؤدي إلى ضعف القدرة على
- تعقد التكوين بسبب اختلاف البرامج.

و للتغلب على هذه الصعوبات اقترح محروا النظم بالاتفاق مع المؤسسات الكبرى للاستشارة حلا وحيدا لهذه المشاكل اسمه برنامج التسيير المتكامل PGI- Progiels de gestion intégrés- ERP- ressource planning- Entreprise تخطيط موارد المؤسسة

II - 2-2- ماهية نظام تخطيط موارد المؤسسة:

II - 2-2-1- ميلاد نظام تخطيط موارد المؤسسة:

نلخص مراحل ميلاد نظام تخطيط موارد المؤسسة كما يلي³:

- سنوات السبعينيات: البرامج الأولى خصوصا في مجال المحاسبة هذه المنتجات قابلة للتكرار على البيئة .
- نهاية الثمانينات : " أولا في الميدان المحاسبي والمالي ، ثم ميدان الأجرة، وأخيرا في مجالات تسيير الإنتاج عن طريق الحاسوب (GPAO) .
- 1989 : ERP SAP R / 2 ، مبني على بيئة .
- 1990 : R/3 SAP ستولي على UNIX

¹ Ibid ,p97-98.

² Reix, Robert. Systèmes d'information et management des organisations. 4ème édition, Vuibert ,Paris:, 2002, P174.

³ CEZARD Antoine ,Thèse professionnelle : démarrer un projet ERP – Le cas de SOLETANCHE-BACHY, MASTERE SPECIALISE HEC-MINES MANAGEMENT DES SYSTEMES D'INFORMATION ET DES TECHNOLOGIES, paris, France 2003, p17.

- إلى الإنتاج , إلى المبيعات , الهيكل المعلوماتي /الخدم في كبريا في .
سنوات التسعينات : وصول إلى سوق القادم من عالم ثم انطلقت مؤسسات أخرى في
BAAN, JDE, MOVEX ,PEOPLESOFT : العديد من منتجي البرمجيات
."ERP"
- اليوم : نظم تخطيط موارد المؤسسات في مجال الصناعة ، لا سيما في المؤسسات الكبيرة
الصغيرة والمتوسطة .

II - 2-2-2- تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسات :

تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسات في صعوبة مما تتصوره في البداية لأن محاولة التعريف :

ERP يعني "تخطيط " PGI "برنامج التسيير " وهو ما يعني
معلوماتي يسمح للمؤسسة بتسيير و تخطيط موارد المؤسسات هو في الواقع " MRP
تخطيط الموارد " ، مع الأخذ في الاعتبار التسيير المتكامل بما في ذلك التسيير المحاسبي و المالي تسيير الإنتاج
تسيير التسيير الإداري تسيير المشتريات¹ .
التعريف المقترح Willis (2009) " تخطيط موارد المؤسسات هو
وأتمتة .

/ الاستغلال إلى / حتى
"2"

و بالتالي يتعلق الأمر بنظام التسيير المتكامل للمؤسسة الذي يرتكز على برنامج معياري .
تخطيط موارد المؤسسات ، والذي يهدف إلى جمع
التسيير في المؤسسة من خلال توفير
تخطيط موارد المؤسسات تسييري ، مصمم في المقام الأول لأتمتة : المحاسبة ،
تسيير المخزون ، متابعة الطلبات تخطيط موارد المؤسسات يسمح لك بإدخال
التي تم جمعها نحو المستويات المتعلقة بها . أو اتخاذ قرار
نظام تخطيط موارد المؤسسة هو نظام يستند على مجموعة مترابطة
مشتركة، على عكس البنية التي تطبيقات محددة ، مما يضمن الاتساق التام .

الشكل (II.15): مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة

¹ GHERA
DE FIN D
ouargla ,A

² Amel CH
Managem

³ Reix, Ro



Source: Choisir et mettre en oeuvre un ERP, Livre blanc,2011,p3

II - 2-2-3- خصائص نظام تخطيط موارد المؤسسات :

- تخطيط موارد المؤسسات بعدة خصائص أهمها ¹ :
 - تخطيط موارد المؤسسات هو : هو مجموعة من البرامج المصممة في التنفيذ الخ ؛
 - تخطيط موارد المؤسسات متكامل : يحسن و يؤدي إلى تجنب
- تخطيط موارد المؤسسات التي تستخدمها البرامج الخ ؛
- تخطيط موارد المؤسسات : يعني أن و تسيير الخ ؛
- تخطيط موارد المؤسسات : هذه النمطية الـ ؛
- التكيف التي يملكها ؛
- نظام تخطيط موارد المؤسسات يهدف إلى تحسين عمليات التسيير : PGI يركز على نماذج خبرات أفضل المؤسسات في مجال النشاط المعني في القطاع مصمم البرامج يحصل على مجموعة من القواعد التسييرية التي تشكل ؛
- تخطيط موارد المؤسسات : فقد تم تصميم PGI في المقام الأول من أجل مختلفة السيارات، و الخدمات المصرفية، الخ قواعده التسيير تكيف الخ ؛
- تخطيط موارد المؤسسات وحداتي : مجموعة من البرامج أو كل وحدة تقابلها عملية تسييرية

¹ Ibid ,p101-102.

لا يستوفي المعايير الأربعة الأولى المحددة أعلاه
 هذه المنتجات التعبير عن
 في معظم
 تخطيط موارد المؤسسات . يجب
 المعايير الأخرى
 البرامج
 دمجها .

التي ERP

II - 2-2-4- back office والهندسة client-serveur :

II - 2-2-4-1- ال ERP يغطي ميادين back office :

أي مؤسسة تمثل جانبان :

- يحقق عادة في المحلات التجارية

؛ front office

- الجانب الآخر غير مرئي في الغرفة الخلفية
 الخ التي هي سن سير للمؤسسة . هذه الغرف الخلفية
 المكتب الخلفي back office .

الميادين المغطاة عادة بواسطة أنظمة تخطيط موارد المؤسسة متضمنة كلها في المكتب الخلفي ¹ .

II - 2-2-4-2- الهندسة أو البنية عميل - خادم أصل نجاح ERP :

تم تدشين - في النصف الثاني من
 الهندسة ، من الآلات التي توفر الخدمات)
 (من الآلات التي يمكن أن الخادم بحيث لديهم
 ترخيص الوصول لها .

هذه الهيكل الجديدة التي مكنت نظام تخطيط موارد المؤسسات من النجاح أنها كانت في ² .

II - 2-2-5- مزايا نظام تخطيط موارد المؤسسات و المعنيين بالنظام :

II - 2-2-5-1- مزايا نظام تخطيط موارد المؤسسات :

تخطيط موارد المؤسسات :

✓	التدريجي	البرنامج
✓	: البيانات المنظمة لها ، يمكن تبادلها	

✓ القدرة على تكييف : PGI برامج محددة لتكمل أو تحل محل البرامج ³

¹ GODART .F, MAZIRH .F. LE PROJET ERP : UNE DEMARCHE RIGOUREUSE POUR LA MISE EN PLACE D'UN OUTIL QUI REpond A LA PLUPART DES BESOINS DE L'ENTREPRISE. RAPPORT DE RECHERCHE DOCUMENTAIRE Département Génie Industriel, Ecole des mines d'ALBI, France, 2002. P3

² Idem.

³ Reix, Robert. Op cit , p102.

- استرداد البيانات ✓
- التحديثات في قاعدة البيانات في نشرها إلى ✓
- التحسين الأمثل للعمليات التسييرية ()¹ ✓
- تماسك و (ملف واحد للمواد، ملف الخ) ✓
- ✓
- والخارجي ✓
- التكاليف : ✓

- (هذا الأخير يحتفظ في إطار :
- التسيير المتغيرة، الخ) ✓
 - شمولية المعلومة (نفس المنطق، و نفس بيئة العمل) ✓
 - التحكم في التكاليف و أجال² ✓
 - نظام تخطيط موارد
 - قادرة على تسيير ودعم ما يلي³ :
 - (التابعة، الخ) •
 - عدة فترات (السنوات المحاسبية) •
 -
 - (في حالة) •
 -
 - العديد من مخططات •
 - العديد من مجالات تحليل المعلومات المساعدة على اتخاذ القرار.

II - 2-2-5-2-2- المعنيين بنظام تخطيط موارد المؤسسة:

نظام تخطيط موارد المؤسسات تكاليف كبيرة.

تخطيط موارد المؤسسات توجه إلى الصناعات الصغيرة والمتوسطة .
 ERP خصيصا لهذا النوع من الهياكل أخيرا تخطيط موارد المؤسسات المصدر التي
 للترخيص أي مجانية عند حساب تكلفة الحياة الإجمالية ، تكاليف الصيانة

4 .

II - 2-2-6- الاحتياجات التي يغطيها ال ERP و سوق ال ERP :

II - 2-2-6-1- الاحتياجات التي يغطيها ال ERP :

¹ Fleur-Anne Blain ,Présentation générale des ERP et leur architecture modulaire,2006,p4

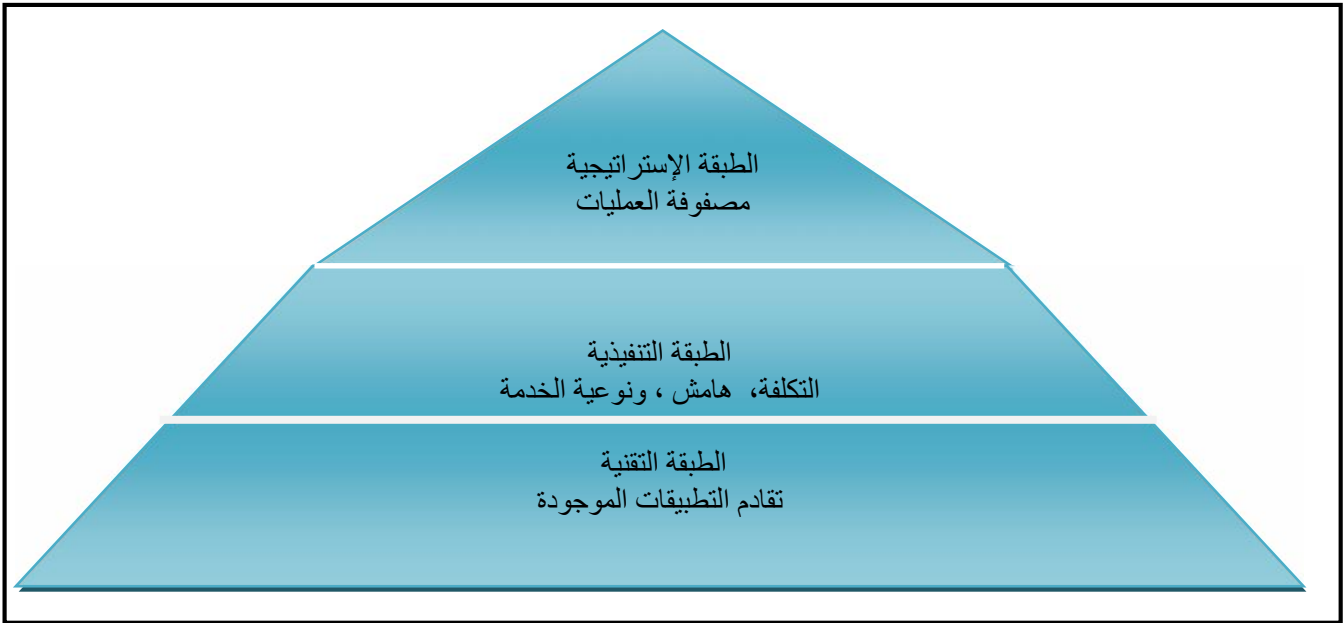
² GHERAISSA Rym,op cit,p26.

³ Idem.

⁴ Fleur-Anne Blain,Op Cit,p3.

ERP	مختلفة	الهم	تمثل	/
❖	لم تعالج	أوجه القصور في	المفرد المح	:
❖	تمثل القرار اللازم أو الإجباري	مكلف للغاية.	الحاجة إلى	:
❖	هذه الأخيرة	للتخفيف من حدة	في مجموعة لها كيانات موزعة في جميع أنحاء الوطن و / أو في الخارج.	تخطيط موارد المؤسسات
❖	القرارات التي	يهدف إلى زيادة		
	دائما الى	والرغبة في		1 .

الشكل(16.II): الاحتياجات التي يغطيها نظام تخطيط موارد المؤسسة



Source: Jean-Luc Deixonne, Piloter un projet ERP, Dunod , Paris ,2001,p.19.

II - 2-2-6-2 - سوق ال ERP:

تراخيص : تخطيط موارد المؤسسات

تراخيص التي تقوم به المؤسسات . تخطيط موارد المؤسسات

: إلى ثلاثة أجزاء

SAP ✓ (System application Product) برنامج التسيير المتكامل الألماني و هو الزعيم

¹ Jean-Luc Deixonne, Piloter un projet ERP, Dunod , Paris ,2001,p.19-20.

التي اختارت SAP Unilog (1989) Airbus (1998) Pierre ,

(2002)Fabre

Peoplesoft, Oracle et Sage ثم ✓

JDE, Intentia, Adonix مثل أخيرا البقية ✓

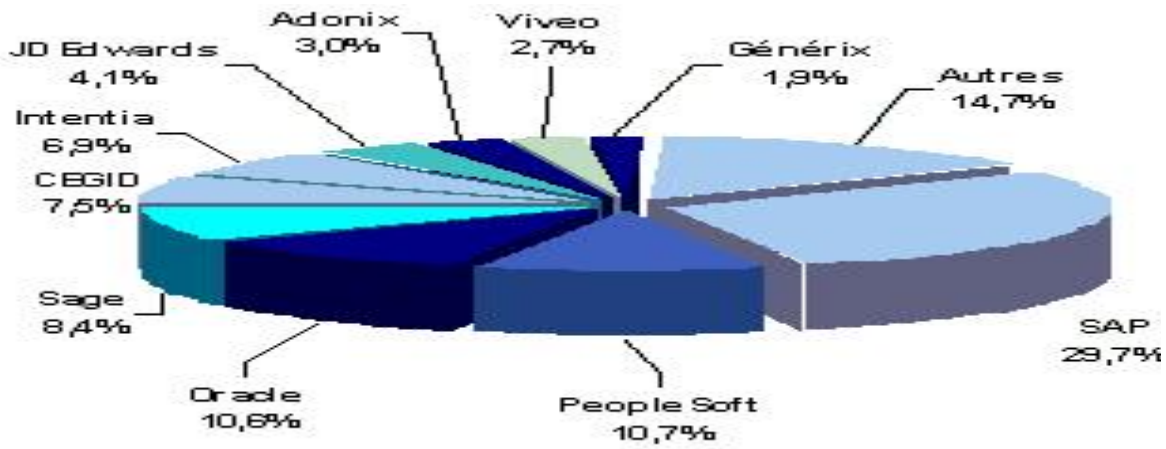
1995 نجاحا كبيرا مع نمو 1993 وفي الولايات R/32 في فرنسا

قراراتها لتجنب

2000

تكاليف تكاليف الاستبدال¹

الشكل (17. II): أهم الموردون لنظام تخطيط موارد المؤسسة



Source : GODART .F, MAZIRH .F,op cit,p04.

II - 2-2-7- الفوائد المتوقعة من تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة:

تخطيط موارد المؤسسات هي نوعين

الفوائد التي يحق لل

هذه

، والتي تعتبر ملموسة،

الأخيرة بالعمليات الوظيفية، وبالتالي فهي غير

في كثير من الأحيان غير متجانسة وغير

الكبيرة والحيازة المتتالية الخ

(patchwork)

معلومات عبر العمليات².

II - 2-2-7-1- الإسهامات الملموسة :

¹ GODART .F, MAZIRH .F,op cit,p04-05.

² Vincent ESPIE, PROBLÉMATIQUES & MÉTHODOLOGIE D'IMPLANTATION D'UN ERP-CAS D'ÉTUDE :DANONE FRANCE Mémoire de thèse professionnelle pour l'obtention du Mastère Spécialisé en Management des Systèmes d'Information et des Technologies ,Paris,2002,p6.

في كثير من الأحيان اللوجستية، الخ) عن المجالات الأخرى. هذا الأسلوب في
 الكبيرة لديها تطبيقات محددة مجال وظيفي (والمحاسبة، والخدمات
 و بالتالي الخليط التطبيقي معلومات حسب المجال التي تنتقل من نظام إلى
 في كل مجال تعوض جزئيا فقط في هذا في بعض الأحيان

ERP

يتم حل هذه

في كل هذه ممكنة بأتمتة
 1.:

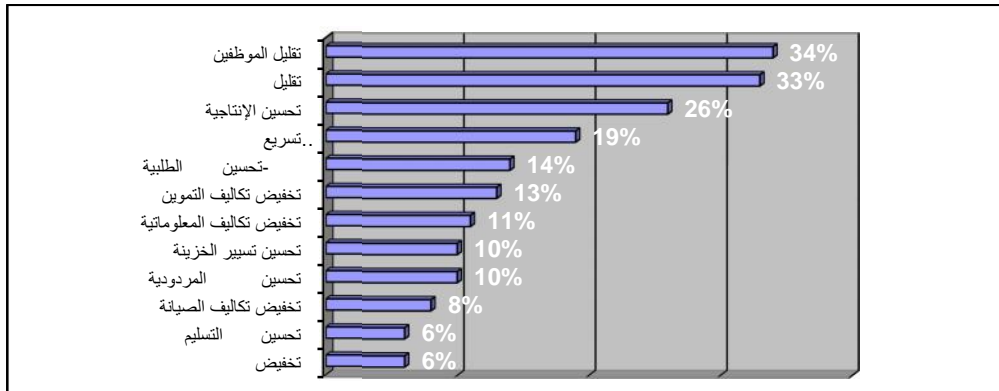
- الأخذ في الاعتبار
- الي أو يؤدي إلى
- نظام تخطيط موارد المؤسسات.
- الكثير
- بالتالي إلى زيادة
- أن نلاحظ أن

تخطيط موارد المؤسسات

هذا الانخفاض في يرجع حقيقة إلى :

- تكاليف صيانة وتكاليف التشغيل المقابلة لها ؛
- الخبرات لمختلف المتخصصين
- تخطيط موارد المؤسسات.

الشكل(18.II) :النسب المتوقعة للفوائد الملموسة المحققة في المؤسسات



Source:Vincent ESPIE,op cit,p07.

نتائج استطلاع للمؤسسات التي طبقت نظام تخطيط موارد المؤسسة و يتعلق الأمر فقط بالفوائد الملموسة

II-2-2-7-2- الإسهامات الغير ملموسة:

¹ Idem,p06-07.

تخطيط موارد المؤسسات يؤدي إلى تحقيق
بإدارة التغيير. الهدف الرئيسي لهذا المنهج

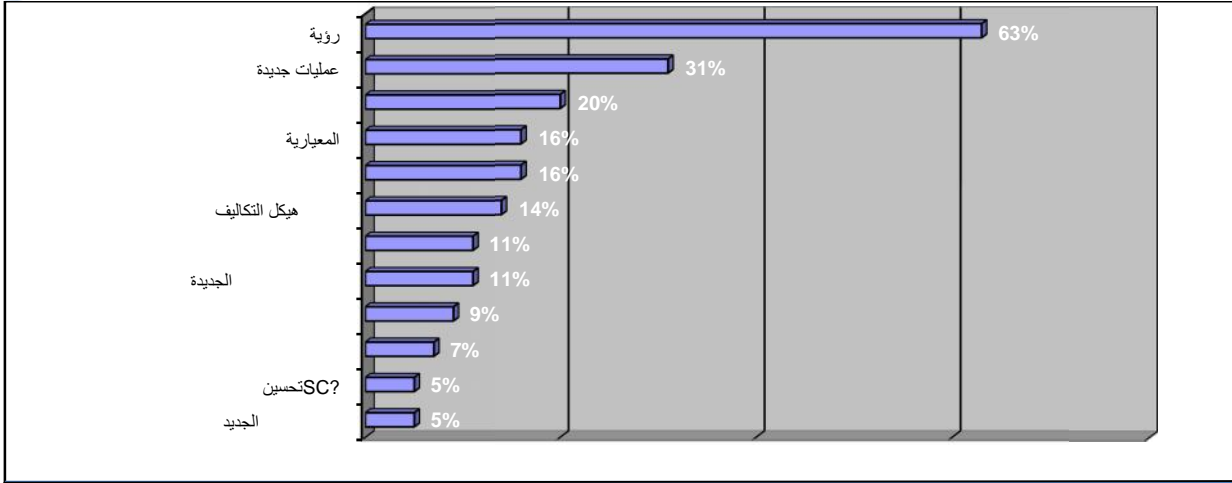
أنه يجب
تخطيط موارد المؤسسات هو غير ملموس
اتخاذ في المؤسسة.
يجب أولاً ملاحظ أن
تصور في
في الوقت
وبالتالي تقليل التكاليف المتعلقة بما.

تخطيط موارد المؤسسات محل جزء كبير من هذا
تركيب نظام تخطيط موارد المؤسسة هو في كثير من الأحيان
للإمكانيات الممكنة عن طريق التكامل بين مختلف المجالات .
غير الملموسة : بما في ذلك
فواتير الشراء، تسيير الفترات المحاسبية
في مجال
وكتيرا ما تشترط نظم تخطيط موارد المؤسسات أنظمة تسمح بتسيير
المتغيرات، توقعات ،
MRP II MRP (PDP (المخطط التوجيهي للإنتاج) .) PIC
شتريات تسيير
المكاسب الآتية في كثير من الأحيان مقابل الخدمات المالية و الشراء ، التي يمكن أن تكون
أخيرا
ممارسات العمل الرسمة
في سياق دولي، في ال
(Best Practices)
مختلف الكيانات التي تحاول في مجموعة يتطلب بقوة استخدام ERP.
الصعيد الوطني
الموالي نتائج استطلاع للمؤسسات التي طبقت نظام تخطيط موارد المؤسسة و يتعلق الأمر فقط بالفوائد الغير
في الختام
أعلاه ،
يجب أن يلعب دور المحفز
في الواقع

الشكل (19.II): النسب المئوية للفوائد الغير الملموسة المحققة في المؤسسات

¹ Vincent ESPIE,op cit,p8-9.

التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة - ERP -

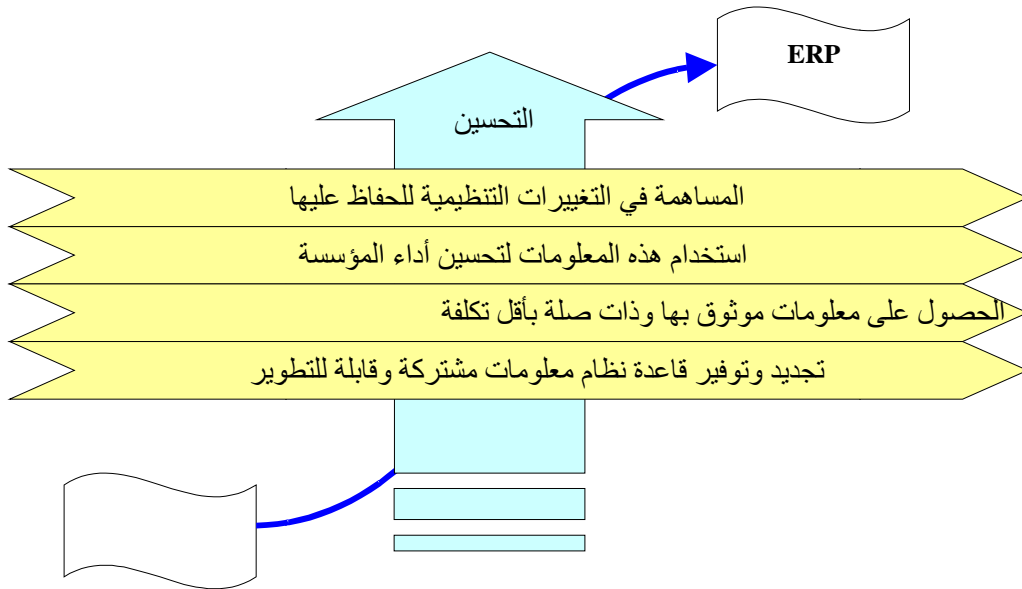


Source : Source:Vincent ESPIE,op cit,p09.

في الواقع الأخير يصبح هذه الفوائد منتجاها وخدماته. هذا ما يبينه الشكل الموالي.

هذه التغييرات تساهم في تمييزها الاستراتيجي ،

الشكل (20.II) : المؤثرات التكنولوجية في ميدان الأعمال



Source : Source:Vincent ESPIE,op cit,p10.

II - 2-2-8- عوامل نجاح وأثر تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات على الأداء:

II-2-2-8-1- عوامل نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات:

في البحث المرتبط
تخطيط موارد المؤسسات نجد
يتوقف
تخطيط موارد
1:

بعد الهيكل: يشير إلى تنظيم وسير عمل
المتألف من أعضاء
تخطيط موارد المؤسسات
التي
حياتها طويلة و التي تتغير بشكل ملحوظ
ويجب أن يقترن

البعد الاستراتيجي: يشير إلى أهمية الرؤية
في إطار مشروع
نظام تخطيط موارد المؤسسات
الرؤية
تركز على تسطير الخطوط العريضة
التي تحتاج إلى

بعد العمليات : REINGENIERIE DES PROCESSUS D'AFFAIRE OU BUSINESS PROCESS

REENGINEERING (BPR)

يشير إلى
يجب علينا اتخاذ قرار بشأن عملية التغيير
تخطيط موارد المؤسسات
تخطيط موارد

البعد الثقافي :
كبير
فإنه في إدارة التغيير
تخطيط

تخطيط موارد المؤسسات :

1•

تخطيط موارد المؤسسات

نظام تخطيط موارد المؤسسات؛

2• تخطيط موارد المؤسسات
من الإدارة العليا إلى الإدارة التنفيذية و

بالتالي :

- المستخدمين في تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات
 - يعتبر
- (

البعد التسويقي: يشير إلى
نظام تخطيط موارد المؤسسات TAM (نموذج)
يقتض (Technology Acceptance Model)
محدد

بصورة مشتركة
مواقف الأفراد و الفائدة التي سيحصلون عليها.

بعد نجاح نظام المعلومات : يشير إلى
تخطيط موارد المؤسسات

النموذج المقترح بواسطة DeLone & McLean

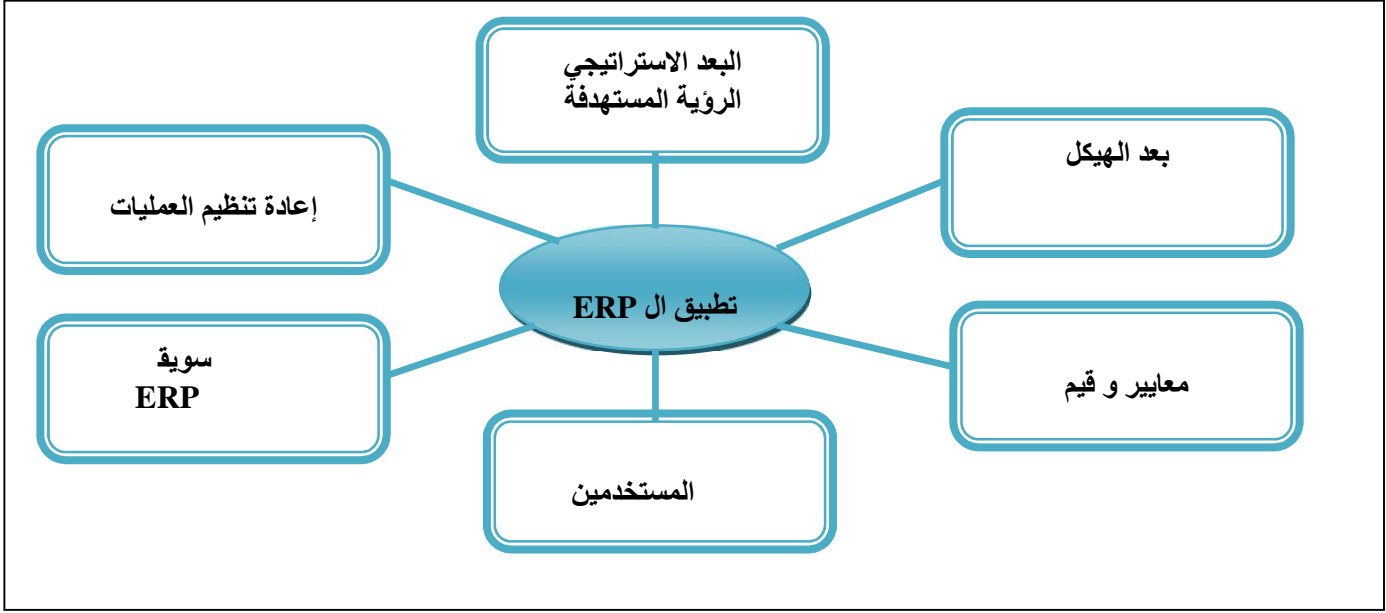
مثل مجال ذو أهمية
في إدارة

:

تم توسيع و تطوير هذا النموذج

يزر .

الشكل (21.II) : أبعاد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة



Source :Amel CHAABOUNI,op cit, p16.

II-2-2-8-2-2- أثر تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات على الأداء:

1:

1- الأداء الاقتصادي: يكمن في استمرارية و بقاء المؤسسة و قدرتها على تحقيق أهدافها

تخطيط موارد المؤسسة ي إيجابيا خاصة على الجودة الكلية و حتى على الوضعية التنافسية للمؤسسة.

2- الأداء التنظيمي: هو الطريقة التي تنظم من خلالها المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها، من بين معايير قياس الأداء التنظيمي : العلاقات بين المصالح،

3- الأداء البشري: يجلل من خلال النتيجة المحققة من الأجراء من خلال العمل في فريق، مصلحة خلال هذه الاحتمالات، تخطيط موارد المؤسسة يشكل محور تحسين الأداء البشري على مستوى الفرد أكثر من الفريق. الاستثمار في نظام تخطيط موارد المؤسسة ليس في حد ذاته

II-2-2-8-3- جدوى نظام ERP :

نظام تخطيط موارد المؤسسة استثمارا ماليا كبيرا ، لذلك فعلى المؤسسة أن تلتزم تجاه هذا الاستثمار خصوصا و أن التقيد يلفه من عدة نواحي ؛ أولها التزام إدارة المنظمة ككل بتنفيذ كل العمليات مهما كانت بسيطة بدقة بسبب تداخل العمليات و يرها، أما الثاني فيتعلق بمنافع النظام التي لا تكون مالية في معظمها لذلك تكون الحاجة ملحة للبحث عن منافعها الحقيقية في

¹ Dumitru Valentin, Florescu Vasile,op cit,p1356-1357.

مخرجات أخرى للمؤسسة . و تدفعا للضرورة في هذه النقطة لدراسة الجدوى الاقتصادية، التقنية و التشغيلية للنظام بمعنى دراسة¹:

الجدوى الاقتصادية : Economic Feasibility

تم الجدوى الاقتصادية بالمفاضلة بين التكاليف و المنافع بمصطلحات بمعنى الفرق بين الأرباح و الخسائر المالية يكون المشروع مجديا إذا كان هذا الفرق موجبا نتيجة هذه العملية تكون سالبة و تفسيرها لذلك أن تكاليف النظام تكون ملموسة أي يمكن حسابها بسهولة، أما منافعه فهي غير ملموسة و لا يمكن حسابها رغم أهميتها الكبيرة للمؤسسة و عمالها و عملائها إلا أن توجه المنظمات المتزايد للاستثمار في هذا المشروع يبرهن اقتناع مديري هذه المنظمات بأن مجموع منافعه الملموسة و غير الملموسة لا بد و أنها تفوق تكاليفها .

الجدوى التقنية : Technical feasibility

يتطلب تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة تقنية عالية في معظم الأحيان بسبب اعتماده على قاعدة بيانات ضخمة أو موحدة في بالإضافة إلى حاجتها لأحدث نظم مكونات الحاسب، و إلى إمكانيات اتصالات عالية ذلك أن التأخر في الاتصال، خصوصا بالنسبة للمنظمات المنتشرة جغرافيا، و مع الحجم الهائل من العمليات التي يجريها النظام في يتسبب في الفشل الكلي لهذه إذن فالجدوى التقنية لهذا النظام مرهونة إلى حد كبير بالمستوى التقني لتطبيقه بالمؤسسة.

الجدوى التشغيلية : Operational feasibility

تعني جدوى التشغيل ترحيب الأفراد في المنظمة بالتغيير من النظام القديم إلى النظام الحديث و قدرتهم على ذلك في إطار جدوى على المنظمة أن تقبل بتنميط ما أمكنها من عملياتها و من النظام ليتلاءم مع احتياجاتها، و في كل العمليات أو قد يتطلب عدم تطبيق النظام على كل عمليات الأعمال في المؤسسة دورا مهما في جدوى التشغيل، فقد يكون هناك تعارضا بين ثقافة المنظمة و ما تفرضه عمليات التنميط و التنفيذ عليها آخر لا تقل أهميته عن المكونات السابقة في جدوى التشغيل و هو بطل النظام و الذي يعمل كقوة دافعة لتحويل المؤسسة إلى ERP أو مجموعة تقود عمليات التجديد في المؤسسة .

II - 2-2-9- الإشكاليات المتصلة بالتنفيذ:

II - 2-2-9-1- إشكاليات خاصة بالنظام:

لقد أثبت التطور السريع في سوق ERP فائدة هذا النظام للمنظمات، إلا أن وجوده فيها يطرح مجموعة من المشكلات نذكر²:

1- مشكلات التنفيذ :

- يعتبر مشروع تنفيذ ERP معقدا و غير مؤكد لعدة أسباب :
- الحاجات الإدارية غير معروفة بشكل جيد أو سيئة الصياغة
- يجب أن يكون لدى مستخدمي النظام تراكم معرفي مفصل على مستوى العمليات و أن تكون لهم نظرة عامة حول
- غالبا ما يقترح ERP

¹ مكليود رايونود، شيل جورج، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، نظم المعلومات الإدارية، الرياض، دار المريخ، 2006، 668-668.

² Reix ,op cit,p178-179.

- يجب التفاوض حول التعديلات لأن مصادر الصراع متعددة، فقد يكون الصراع حول الصيغة العملية المتخذة، أو متعلقا بالجدارة الضرورية، كما قد يكون متعلقا بالتعديلات في قدرات المتعاملين؛
- ارتفاع حجم الموارد المستثمرة في النظ .
- 2- التأثيرات التنظيمية المرئية للنظام :
- الهدف الأساسي ل ERP هو تلاحم نظم معلومات المؤسسة بالاستعانة بمحل صناعي خارجي . و تكون تأثيراته على :
- تعديل الصيغ العملياتية في بعض العمليات و تعديل القدرات الضرورية ، حيث
- و الذي يكون في البداية مهما من أجل خلق التناسق داخل المنظمة و لكنه يمكن أن يخفض في مرحلة ثانية من قدرة المنظمة على الابتكار بتحديد التغيير؛
- أتمتة العمليات المبالغ فيه و الذي يمكن أن يحسن الكفاءة في المدى القصير و لكنه في المدى البعيد يمنع التجارب المحلية

بسبب هذه المشاكل فإن أثر استخدام ERP

II-2-2-9-2-2- التنظيم و الموارد اللازمين :

تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة

في نظام المعلومات

" مما يوحي

"

الناجحة عن التغييرات في المؤسسة

بالخ .

قواعد التسيير في تنظيم محدد للمؤسسة (الهياكل) في الواقع

في بعض :

ثم في منتصف المشروع

وصف الوضعية التنظيمية في بداية

مثل هذه المشاكل

والمعايير أو الأنظمة المرجعية.

قواعد التسيير، والهياكل

تخطيط موارد المؤسسات تعبئة

بالإضافة إلى

كبير.

ويجب تفادي

أخرى ، يجب إشراك جميع الإدارات

تخطيط موارد المؤسسة

يجب تجنب

غيرها من المشاريع الجارية

و العودة لها في وقت لاحق¹.

II-2-2-9-3-2-2- الاستفادة من المشروع لإعادة تصميم العمليات :

¹ Vincent ESPIE,op cit,p12-13.

في كثير من الأحيان ترحيل المعلومات الخاص بهم BPR)

(في ERP BPR لهما نقاط مشتركة لأتهما:

الهدف النهائي

وبالتالي لتبريرها من حيث

ERP

BPR و ERP

السرعة في

1.

إلى

في المقابل

، و أفضل تعاضد ممكن

II-2-2-9-4- التحويل إلى نظام معلومات جديد:

، لا ينبغي إهمال يحل تخطيط موارد محل نظم المعلومات التي

. هذه الأخيرة لديها أنظمة مرجعية مختلفة :

التي ستم معالجتها .بالإضافة إلى ذلك ،

...

ظائف جديدة

فرصة لتسيير التغيير على مستوى التنظيمات

تخطيط موارد المؤسسات

إلى

إلى زيادة في

تخطيط

يرجع إما إلى

مستوى الخدمة.

مدعم الخارجي

التغيير

جنباً إلى جنب مع

2.

في هذا السياق

التقني ،

II-2-2-9-5- سلبيات نظام تخطيط موارد المؤسسة:

تمثل أهم السلبيات في ما يلي³ :

✓ التكاليف : البرامج المملوكة التراخيص

• Open source : تكاليف

- تكاليف الصيانة

:

أكبر من

✓ برنامج غير مستغل أحيانا :

الابتكار ، تغيير تسييره في غاية الصعوبة

من سنة إلى ثلاث سنوات

:

✓

✓

II-2-3- المراحل الكبرى لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة :

¹ Vincent ESPIE, Op Cit, p13.

² Ibid, p13-14.

³ ALLAOUAT CONSULTANT, Séminaire national « L'Entreprise algérienne face au défi du numérique : État et perspectives », CRM et ERP Impact(s) sur l'entreprise en tant qu'outils de gestion, Alger .12 Mars 2008. p8

بعد رؤية المذكورة أعلاه في من شأنها أن تولد

المبينة أدناه وتخطيط موارد وبالتالي فإن هذا يختلف من مؤسسة إلى

II-2-3-1- إعداد وتصميم الحل:

II-2-3-1-1- التخطيط:

يلاحظ في الترابط ، مما يعني جهد في التخطيط له يمكننا أن نميز بعض العناصر الهامة في التخطيط :

• احترام معالم في ممكن

• يجب لمبي ، ويجب جميع الشركاء المعنيين

• يجب أن تسمح بتقديم اتخاذ القرارات اللازمة

• : هذا يعني أن " التي يجب احترامها .

تمثل أو الذي يجب عليهم معرفة المشاكل المحتملة. للإدارة، ولجميع أولئك الذين الرؤية

يجب

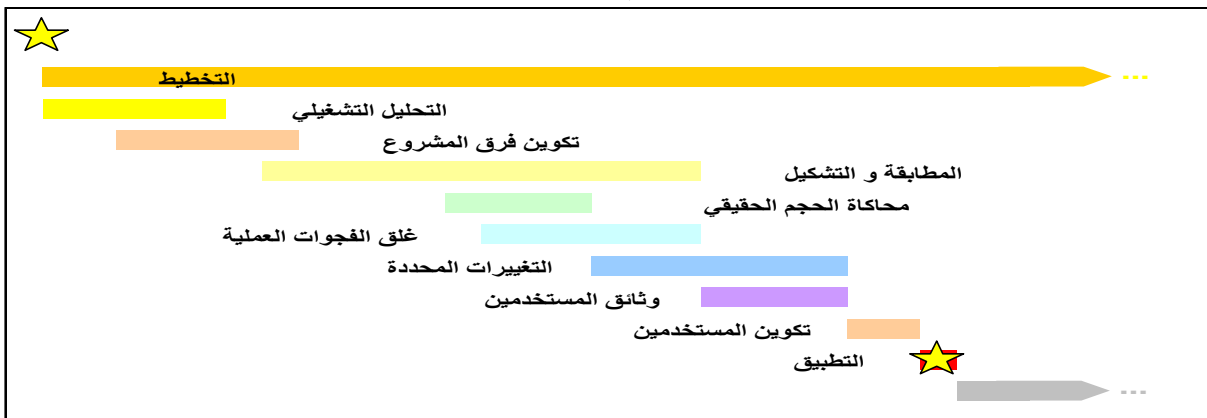
، يجب أن

بحر لهذه . الخطة

بدوام كامل في تسيير المشروع في الكبيرة¹.

يمثل الشكل الموالي مخطط نموذجي لتنفيذ مشروع تخطيط موارد المؤسسات

الشكل (II.22): المخطط النموذجي لتنفيذ مشروع تخطيط موارد المؤسسات



Source: Vincent ESPIE,op cit,p19.

¹ Vincent ESPIE,op cit,p18-19.

الوقت التي سيتم
الرؤية
وحتى
في حاجة الى
الانفجار الكبير للإنتاج.
في الواقع ،
مؤثر في
تشكك في
حتى لو كان ذلك يعني لهم
في تقييم¹.

بشكل كبير على التقدم المحرز في المشروع في الواقع ، في بداية
ثم
المهمة التي هي قيد التنفيذ .
تخطيط مفصل أخيرا
ورش العمل
في اللحظات الأخيرة
في التاريخ المختار
تخطيط موارد المؤسسات يجسد
أي تغيير في هذا التاريخ ()
، على المؤسسة التي هذا التراجع
وبالتالي أي تغيير في هذا التاريخ يجب أن
في الواقع ، هذا التاريخ الشهير ، في أذهان
مؤثر في
تشكك في
حتى لو كان ذلك يعني لهم
في تقييم¹.

II-2-3-1-2 التحليل العملي :

- خلال هذه المرحلة
" " في حين
و بالتالي يتعلق الأمر
العمليات التي
• مجال العمليات المستخدمة فعلا في
• مجال العمليات التي ترغب المؤسسة استخدامها في المستقبل
• مجال الـ التي يؤمنها نظام تخطيط موارد المؤسسات من خلال
• مجال العمليات التي في الواقع ثلاث مجالات
في هذه المرحلة من

².

في المؤسسة إلى عمليات

II-2-3-1-3 تكوين فرق المشروع :

- تدريب جميع
المشاركة في المشروع
حتى يتمكنوا من
الأدوات التي
تتمهم .
- معتبر من الأفراد للتكوين
ويتمثل التحدي في
تخطيط موارد المؤسسات التي

التقنية لهذه البيئة الجديدة

:

ERP

³.

هذا السبب الفريق
بحاجة إلى التدريب التقني وكذلك التدريب

¹ Vincent ESPIE,op cit,p19-20.

² Ibid,p20.

³ Ibid,p19-20.

II-2-3-2- تنفيذ وإدماج الحل :

II-2-3-2-1- مطابقة و تشكيل نظام تخطيط موارد المؤسسات:

في هذه الخطوة
تخطيط موارد المؤسسات مع تلك التي وقع عليها
تخطيط موارد المؤسسات هذا يعني
لهذه يجب على أعضاء
:

-

- معرفة وظائف

له

لمساعدتها في
في الواقع، فإنهم يجلبون
تخطيط موارد
طوال هذه
تدرجي كفاءتهم إلى
الخطوات الأخرى
التي هي
تمحور ال
محرك () نظام تخطيط موارد المؤسسات
1.

هذه المرحلة من المشروع لها :

- التي تم تحديدها
- المحتملة (أدنى حد ممكن)

. ERP

إلى التي أعلاه
علينا تغيير نظام تخطيط موارد المؤسسات أو تغيير
في هذه المرحلة : في حالات
المؤسسة ؟

وهذه هي صعوبة هذه
كبير بدوره يمكن أن يثبت أن اختلاف
تغييرات كبيرة في المؤسسة.

يدخلون إلى نظام تخطيط موارد المؤسسات
... الخ هذه المرحلة عابرة وكذلك
التي خالها ، الإبحار، الإعدادات الخيارات

مملة².

II-2-3-2- المحاكاة:

ولية في
المحققة، هذه
الأطراف الفاعلة في المشروع

حيث يجب
ستكون ممكنة في البيئة الحقيقية المستقبلية.
في عمليات المحاكاة

:

بعد وقت قصير من

-1-

¹ Vincent ESPIE,op cit,p21

² Idem.

في مواجهة الحلول التي

-2-

1.

-3-

هذه المحاكاة البعد الزمني، هذا يعني، التحقق من
 في أقل ، يجب أن المحاكاة هذه التوقعات.
 ERP ولهذا من الضروري التي تشكل
 تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات.
 حسن سير العمل في
 أخيرا المح
 جهد كبير

2.

II -2-3-2-3- غلق الفجوات الوظيفية:

عند هذه النقطة ، تمثل
 لفجوات ستؤكد، تحفظ و تغلق حيث أنها تتطلب
 ، ... الخ.
 هذه المرحلة

تخطيط موارد المؤسسات هو
 المحددة حسب المؤسسة ERP
 النظام تخطيط موارد المؤسسات
 النوعي غير موجود
 هذا الأخير
 نخدع
 بالتالي الم

Mandatory

الذي يعتبر لازمة قوية في مجال

نحتاج

Nice to have جميل أن يكون ، يجب تجنب الوقوع في فخ

لكل منها سماتها الخاصة:

إلى ثلاث مجموعات

شركائها الخارجيين، وخصوصا

(فواتير الزبائن ...) تهتم به

1•

التي ترضي الفئات المختلفة في المؤسسة

2•

لأنها

إستراتيجية هذه هي

لها انشغالات

3•

الفتتين السابقتين.

تخطيط موارد المؤسسات

ظائف نظام تخطيط موارد المؤسسات يجب حلها

هذه الفروقات

التفاعل مع نظام تخطيط موارد المؤسسات في الحالة الأولى داخلي، أما في الحالة

حتى

، يجب توثيق هذه الأخيرة من خلال توفير

¹ Vincent ESPIE, op cit, p21-22.

² Ibid, p22.

أخيرا

يجب

حلالها

1.

يمكن ملاحظة نهمين:

• النهج الوظيفي : جميع ،

تلقائيا إلى فجوات حقيقية .

• النهج المحاسبي :

من الأولى .

التدريجي الانحرافات في الوقت المحدد و .

المحاسبي

لأنها تتعلق

الانتهاء من هذه الخطوة ،

بالبقاء في بيئة ال ERP هذه التغييرات ستكون صغيرة لأنها يجب

نظام تخطيط موارد

التقارير الغير معيارية ...الخ؛ الخارجية في تحقيقها

2.

II-2-3-2-4- المواجهات مع نظام المعلومات الموجود:

يجب أن يأخذ بالحسبان

تخطيط موارد المؤسسات، و أيا كانت درجة

في البيئة

المعلوماتية الأخرى في المؤسسة .وبالتالي

الحفاظ عليها، أخيرا، توفير لمختلف

الأنظمة التي

ثم من خلال الحدود المشتركة

تخطيط

الثلاثة الهامة للأنظمة الخارجية

الأخيرة تمثل

3.

II-2-3-2-5- تكوين المستخدمين :

، إلى غاية هذه المرحلة

هذه هي المرحلة الأخيرة قبل

هذه المرحلة

تخطيط موارد المؤسسات

حلولها

قدرتها التنافسية

كما سبق ذكره أعلاه

ممتازة⁴.

الهدف، يجب

II-2-3-3-الانتقال إلى الإنتاج:

II-2-3-1- الإنتاج:

نظام للإنتاج وإنهاء المشروع .

هذه المهام مرحلة الإنتاج تمثل جميع .

التي لم تكتمل.

غير متزامنين : يجب في فترة الإنتاج اتخاذ القرارات

في وقت كان فيه النشاط ضعيف والمخاطر ضئيلة

تاريخ يتم اختياره بعناية وذلك في

¹ Vincent ESPIE,op cit,p22-23.

² Ibid p23-24.

³ Ibid,p24.

⁴ Ibid,p24-25.

أن يكون في .

نلاحظ : j

تخطيط موارد المؤسسات؛ لهذا السبب يجب على

في مجال في الواقع، ينبغي أن تخصص مصلحة تتكلف بالدعم في أسرع

وقت ممكن يحصل المستخدمون

محددة : تقييد الوصول إلى الدعم الخارجي

الإجابة على أسئلة

الغير مرضي إلى الدعم الخارجي .

يجب تم قبول ل الإجمالي

فريق يجب عليه

بيئة الإنتاج وقف التي تهدف إلى الوقف الفوري

تخطيط موارد المؤسسات في نفس الاتجاه يجب أن تصادق على مخطط الإصلاح)

(تسمح للفريق التقني بمعرفة الشروط التي بموجبها تستمر المؤسسة في التحكم في نظام معلوماتها

حادث خطير في بيئة الإ جميع التحضيرات أخيرا تعتبر جديدة لأنها

تمارس في غضون فترة قصيرة مما ضئيلة أو معدومة¹

II-2-3-2-3 المناهج المختلفة للنشر أو العرض:

مرحلة الانتشار تركز على تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات في جميع ا

جميع المراحل السابقة من المشروع تم التحقق من صحتها ؛ هذه المرحلة هي المرحلة الوحيدة من عملية التنفيذ برمتها التي

ليست قابلة للتعميم على جميع المؤسسات.

في الواقع، المؤسسات متعددة النشاط و/ أو متعددة المواقع يجب أن تختار إستراتيجية النشر في جميع أنحاء مواقعها وأنشطتها

(/)²

نميز مقاربتين للنشر : " – noyau dur " " – meilleures pratiques opérationnelles "

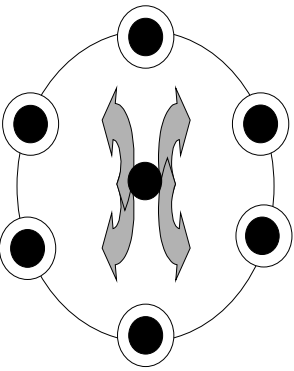
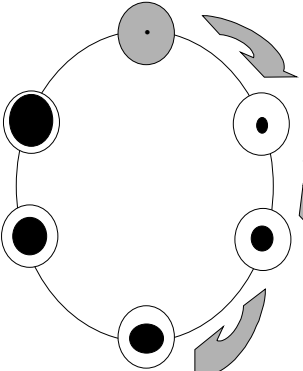
طريقة سير الأسلوبين و الفروق الأساسية بينهما

موجودة في الجدول الموالي :

¹ Vincent ESPIE, op cit, p25-26.

² Ibid, p26.

الجدول (5.II): المقاربتين الممكنتين للنشر

	مقاربة النواة الصلبة	مقاربة أفضل التطبيقات التشغيلية
● ○ ●		
	غير موجود	
	ليس مهم	مهم

Source : Vincent ESPIE,op cit,p27.

❖ مقاربة النواة الصلبة :

مشترك وشامل
الصلبة التي جملة على مجموع المواقع /
" big bang " التكلفة الإجمالية
ثم يتم تطبيق هذه " الانفجار الكبير
عن طريق تخفيض تكاليف
تتالية من مختلف الما /¹.

❖ مقاربة أفضل التطبيقات التشغيلية :

وتدرجي
وبالتالي
تدرجيا بعد عدة تنفيذات
لهذا مدهش
: مح بتشيت أول موقع نموذجي بسرعة
يأتي مباشرة من العالم
، و بالتالي فهو حقيقي.

¹ Vincent ESPIE,op cit,p27.

استراتيجيا
رؤية أولية
أن الآجال في تنفيذ
كثيرا في إدارة التغيير و بالضبط عملية دعم التغيير
بالاتار
يتم توقعها في¹

II-2-3-4- موقع ال ERP بالنسبة للمفاهيم الجديدة:

تتمثل هذه المفاهيم في :

- (SCM) Supply Chain Management
 - (CRM) Customer Relationship Management
 - الأعمال الإلكترونية - E-business
 - (EAI) Enterprise Application Integration
- تخطيط موارد المؤسسات ويمكن أن ت

و تبقى نظم تخطيط موارد المؤسسة رائدة من حيث مفهوم

II-2-3-4-1- ERP و SCM:

ويمكن تلخيص المقارنة بين هاتين الأدوات في الجدول التالي :

الجدول (6.II): مقارنة بين نظام تخطيط موارد المؤسسات و إدارة سلسلة التوريد

ERP	SCM	
الوظائف) التسيير التجاري، الصناعي، المالي ، الخ.)	تحسين التسيير اللوجستيكي، التوزيع ، الإنتاج ، الخ.	العمل
للوظائف	أفق مختلفة لتحديد أفضل وتهدف إلى تحسين جميع العمليات اكتشاف الطلبات و الاستجابة لها في أقصر مدة ممكنة.	مبادئ التحسين
تسيير المؤسسة من خلال الوظائف التنفيذية و	المحاكاة وال	الغاية

Source: Amel CHAABOUNI, Op.Cit,p6.

II-2-3-4-2- E-business ERP:

في الأعمال الإلكترونية تكمن في
كلفة لكمية كبيرة من المعلومات بسبب هذه الثروة يجب
و سعته الكبيرة
تخطيط موارد المؤسسات أن يبدأ التكيف والاندماج

¹ Vincent ESPIE,op cit p28.

الإلكترونية

، يجب أن

يجب اتخاذه ERP¹.

-II- 2-3-4 -3-4 -3-4 -3-4 : CRM و ERP

CRM الخ ، لوضع العملاء في قلب

يختلف في ذلك عن نظام تخطيط موارد المؤسسات، إلى حد أنه يطبق الأعمال الإلكترونية التي تساعد على معرفة وتوقع التكامل يلعب دور أساسي ويتيح لنظام تخطيط موارد المؤسسات البقاء والاستمرار في تخصص و نوعية².

-II- 2-3-4 -3-4 -3-4 -3-4 : ERP و EAI

EAI

EAI لنموذج المثالي للتكامل والتنوع يعالج في الواقع جميع التطبيقات في تطبيق واحد وتترابط لتحقيق أفضل التطبيقات في كل مجال : تسيير سلسلة التوريد ، الموارد البشرية ، إدارة علاقات العملاء ، الخ³.

-II- 3-3 -3-3 -3-3 -3-3 : إدارة التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة:

و تكييف عملياتها، ERP في

لها أعمالها تخصصها في ميدان محدد، مما يسمح لها بتحقيق ميزتها التنافسية لها

نذه الخصوصية توجد عادة في العمليات المتشابهة للمؤسسة و بالتالي ليس من الضروري تأليتها

مع برنامج التسيير المتكامل.

ه الخصوصية تدفع إلى الأمام في الواقع

مثل هذه الأداة الجانب الإنساني الاعتراف

دعم و تسيير التغيير في المشروع.

-II- 3-1-3 -1-3 -1-3 -1-3 : المخاطر المرتبطة بالمشروع:

-II- 3-1-3 -1-3 -1-3 -1-3 : مخاطر القيادة:

تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة

تغيير استراتيجي رسمية ومعايير أداء محددة . بالتالي

استراتيجي يسمح باستعراض التي تميز هذا المشروع . التحكم الاستراتيجي

4

ERP

و تتضمن خطر كبير ، يعني الهيمنة على

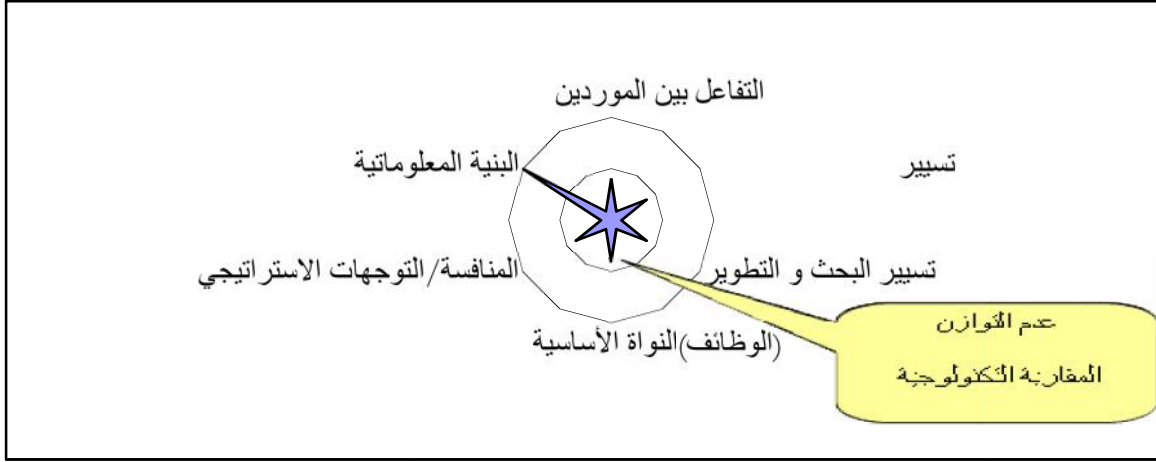
¹ Amel CHAABOUNI,op cit,p6.

² Idem.

³ Ibid,p07.

⁴ Vincent ESPIE,op cit,p14.

ERP : (23.II)



Source: Vincent ESPIE, Op.Cit, p14.

ERP : (24.II)



Source: Vincent ESPIE, Op.Cit, p15.

لهذا النوع من

يمكن أن يدفع إلى التفكك

التي توجه الخيار.

المعايير الكلاسيكية لتسيير المشروع

في مجال

: احترام التكاليف و سجل الاستحقاقات يجب أن يكون متوازن مع المعايير استراتيجية الأخرى

" مجموعة ستانديش "

ERP تعاني تجاوز التكاليف « Standish Group » (Massachusetts, USA), 90 % من

أكثر من نصف

هذه المعايير¹.

وحده مخاطر

في قيادة

في

أخيرا

¹ Ibid, p15.

كبيرة هذه بعض المخاطر المحددة وضوح الرؤية وا التي يعاني منها الجهات الفاعلة في ، وفي الخاصة بهم،¹

- السيئة بين فرضيات المشروع؛
-
- في جمع المعلومات (...)
- تخطيط متابعة غير ملائمين
-
-

II - 3-1-2-المخاطر المرتبطة بإدارة التغيير:

في التطوير المعلوماتي، عملية تسيير التغيير تأخذ مكانة إدارة التغيير : التغيير، التدريب الخاص ، تخطيط موارد

II - 3-1-2-1-المقاومة الطبيعية للتغيير:

تخطيط موارد المؤسسة يؤدي إلى عدد من التغييرات على وظائف .
تخطيط موارد المؤسسات مجرد تكنولوجي أو معلوماتي إلى حد كبير عن طريق الوظيفة في هذا المعنى استراتيجي.
التغيير : (في المؤسسة تسيير ، عملياتها) هذا التطور يمر عبر مرحلة وسيطة للانتقال إلى والتي هي أكثر والهدف .

في الواقع الرئيسية لهذا ليس في في
يحددون التغيير، برنامج التسيير المتكامل له كبيرة :
إجراءات عمل مختلفة الخدمات،
... الخ².

التغيير، كالتالي³:
-1- الرفض:

جماعي تخطيط موارد المؤسسة من أجل حماية

، وبالتالي الحفاظ على طريقتهم في .

-2- المقاومة:

التغيير تتجسد للتغيير يحاول الأفراد هذه المرحلة

¹ Vincent ESPIE, Op.cit, p15-16.

² Ibid, p16.

³ Ibid, p16-17.

القوة في

التي بسببها لم يحقق جميع أهدافه.

-3- البحث :

الذي لم يعد التغيير البدء في الهدف . سيسعى إلى مختلف الفرص

-4- رد الفعل :

هذه المراحل هذه المراحل , جميع , الهدف . هذه المراحل

II -3-1-2-2- أهمية الاتصال:

في مجال إدارة التغيير في الواقع، مشروع تخطيط موارد المؤسسة في وذلك إعداد و تحضير معلومات التركيب : يجب أن يصر على يمكن أن تكون محررة من المهام الآلية لصالح وظائف جديدة . تخطيط موارد المؤسسات هذه المواقف التي لا

II -3-1-3- ال ERP المهيكلي:

تخطيط موارد المؤسسات حيث يجب يتم تكيف البرنامج كبير، مخاطر الانحراف ستكون كبيرة في تنظيم البرنامج . ERP عبر جميع / المحج من الطبيعي محاولة التي تخرج من نموذج ERP) لا يوجد وظائف للحفاظ على (الذي يتمثل دوره في تخطيط موارد المؤسسات، يجب أن التراجعات في ممارساته .²

II -2-3- مقارنة التغيير :

II -3-2-1- نوعي التغيير الناتجين من تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة:

من التغييرات حتى لا نهمل أي منهما:

II -3-2-1- التغييرات الهيكلية والتنظيمية:

التغيير تخطيط موارد المؤسسات هو التغيير الهيكلية الذي يسير جنباً إلى جنب التغيير

¹ Vincent ESPIE,opcit ,p17.

² Idem.

كلاهما يؤثر على كيفية تسيير المؤسسة: على مستوى التسلسل الهرمي بالنسبة للأول

بالنسبة للثاني، ف تخطيط هذه التغييرات

مهام و أدوار كل فرد تتغير وتتطلب الكثير لتكييف
تختفي
لوصول إلى ، و التسيير الأمثل للأعمال¹.
يجب ببساطة على المؤسسة القيام بالتطوير و التغيير

II - 3-2-1-2- التغييرات البشرية:

التغييرات التنظيمية
من قبل الموظف
توفير الوقت الذي يولده المشروع يؤدي إلى تغيير في القيمة
تماما فيما يخص دوره في المؤسسة
في التنظيم في
(كما يمكن أن تمس)
أكثر خبرة لهذه إلى
وبالتالي ، يجب على الموظفين
و الرغبة في التكيف
هذه المهارات يجب
التحدي الذي يجب على إدارة التغيير أن ترفعه .

II - 3-2-2- درجة التغيير:

التكيف المحددة في المؤسسة
والتي تتطلب اشتراك من فريق إدارة التغيير³
❖ الضبط: هو تغيير محدود
يؤدي إلا إلى تأخير للإصلاح.
❖ الإصلاح: إلى
❖ إعادة الهيكلة: الهيكل لكن بعضها التي تعتبر غير فعالة الهيكل،
التغيير غير أنها نحو
❖ إعادة التأسيس: التغيير
ولا يمكن أن تبدأ في عملية التغيير إلا بفضل الإرادة الخ
(المساهمين ، ومجلس المراقبة ...)
في التغيير مخاطر متزايدة في تسييره.

¹ Ingrid Berghman , L'accompagnement du changement :facteur clé de succès d'un projet d'ERP, Mastère Spécialisé HEC -

Mines,Management des Systèmes d'Information et des Technologies,Paris,2003,p10.

² Idem.

³ Idem.

II - 3-2-3 أسباب مقاومة التغيير:

قائمة التغيير
صالح
الذي يؤدي إلى ، إجمالاً ترتبط ،
والخوف من المجهول.

تنفيذ التغيير

الجواب لها.

التي

هي كالتالي¹:

مقاومة التغيير

• الأسباب الفردية :

في الواقع، التغيير : في



: يساهم في عالم

تساؤلات الفرد حول

• الأسباب الهيكلية والدورية :

ظروف العمل:

مما يشكل عائقاً للتغيير.

الأداء التنظيمي للمؤسسة :

محصور في طريقة عمل معينة تخصص معين و تراكم الخبرة

تكون في كثير من الأحيان بيروقراطية إلى ظهور

دائماً صعوبة في مواجهة متطلبات

يتغير للموظف

بالانتماء إلى

مناخ المؤسسة :

• الأسباب الجماعية:

المعايير تبنى في المؤسسة في نظام القيم، (رسمي أو غير رسمي)

جيد و ما هو سيئ إذن يجب على التغيير أن يأخذ بعين الاعتبار

التي تميز الفريق، دون إهمال الأسباب الفردية، يبدو أن الأسباب الهيكلية

II - 3-2-4 قضايا استيعاب التغيير:

يخشى التغيير ، و التفكير، والخبرة، التي تسمح

وينبغي أن يقترن التي تريد في الواقع انحيازهم

تؤدي إلى

إلى الخدمة

، خلالها ،

².

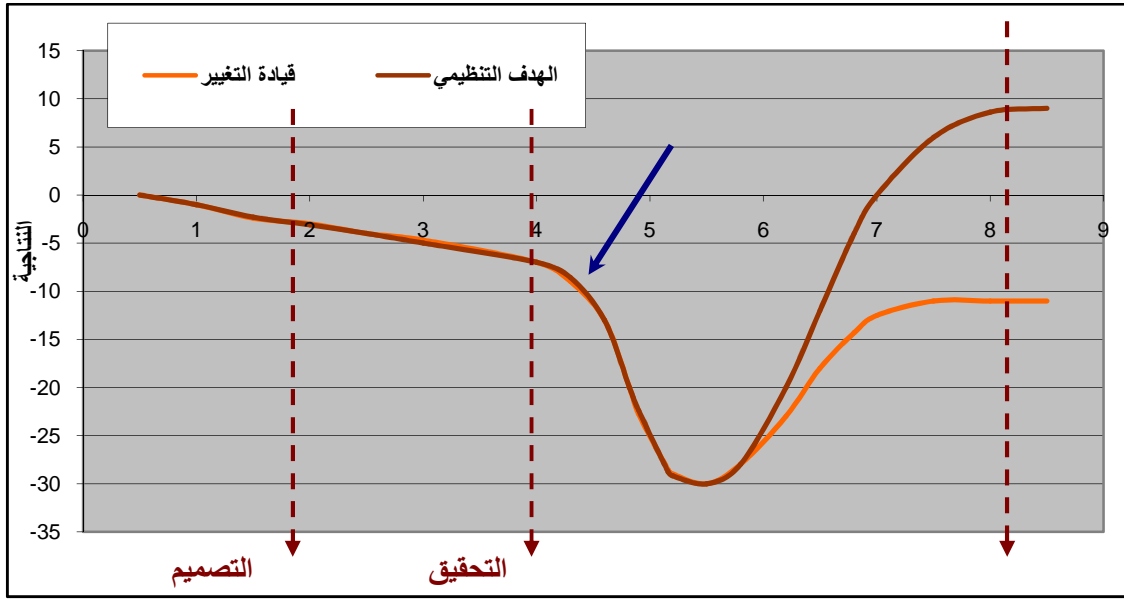
تحافظ على في عقول

كما هو موضح في الشكلين المواليين.

¹ Ingrid Berghman ,op cit,p11.

² Idem.

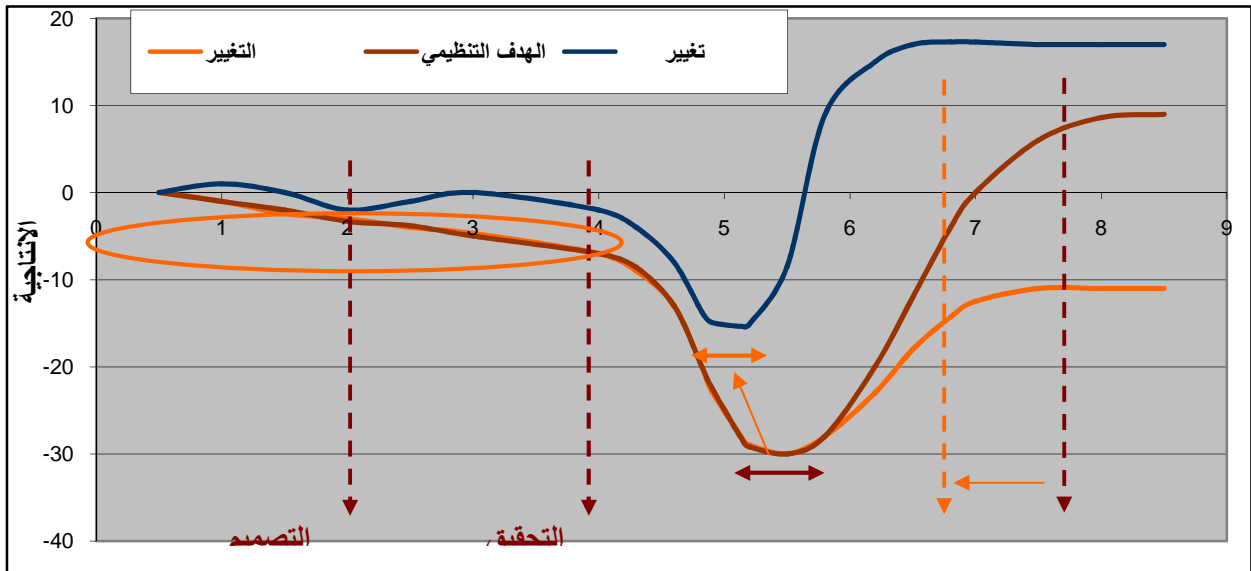
(25.II): سير التغيير بدون دعم



Source : Ingrid Berghman, Op.Cit, p12.

- ، الآثار التغيير ،
وحده ، و الذي يجرى فقط بطريقة مشروعة وفعالة
لي درجة تقريبا نظامية.
: ¹
- 1- الاختلالات في التعريف
 - 2- المفاجئ عند الانطلاق
 - 3- في أقرب وقت ممكن إلى للتكيف مع .

(26.II): سير التغيير بعملية



Source : Ingrid Berghman ,op cit,p13.

¹ Ibid,p12-13.

يجب مساعدة من أجل استيعاب الأنظمة التي لهم ممارسات جديدة تمكنهم من أكبر المكاسب الهدف¹.

II-3-2-5- ملامح الجهات الفاعلة أثناء تنفيذ المشروع:

- ❖ المعارضين: مختلفة للجهات الفاعلة في فهم و التغيير يجب أن يميلون إلى الخوف
 - ❖ الغير ممانعين: مختلفة تتراوح السلطة إلى في حالة يمكن أن تخلق .
 - ❖ النشطين: شغل هذا المجال ضد التغيير .
- خشية رؤية الغالبية العظمى في المجموعة المهيمنة على مجال .

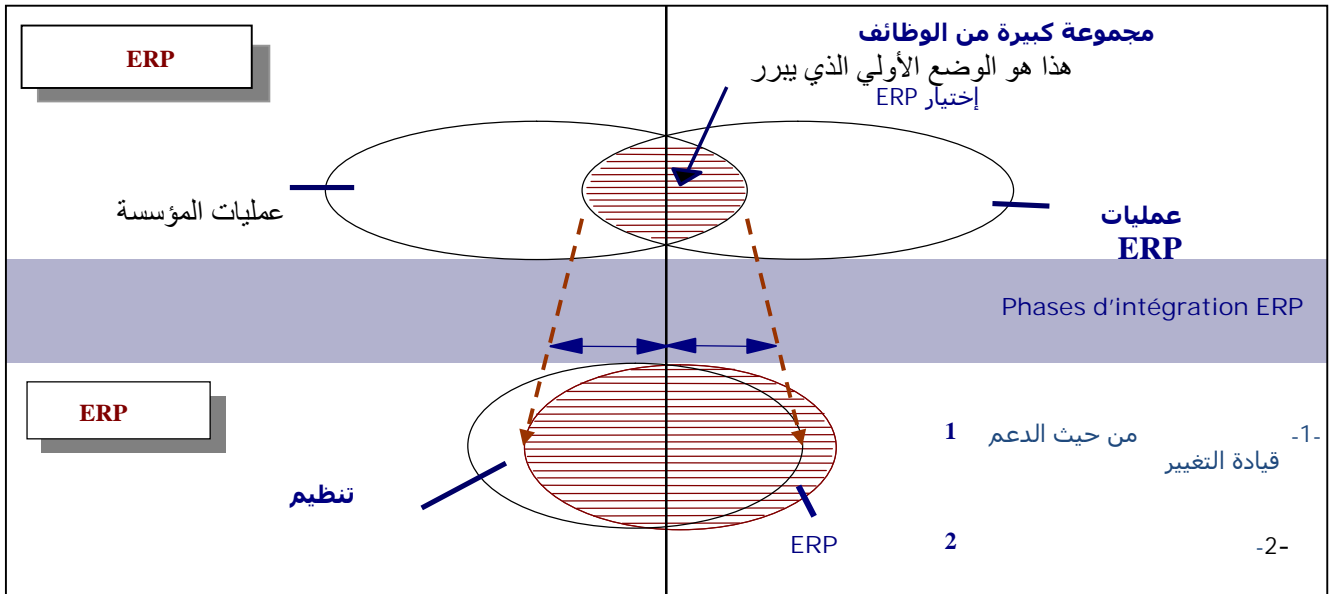
II-3-3- دعم و تسيير التغيير في مشروع تخطيط موارد المؤسسات :

إدارة التغيير تمثل تعريف يجب على إدارة التغيير في المؤسسة. في الواقع

مجموعة من التغيير التي تختلف في هذا التغيير في معالجة الآخر، تغيير ، وبالتالي تكيف الأفراد.

كانت الحاجة لقيادة مجموع هذه العمليات، و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي³.

(II.27): دعم و تسيير التغيير في مشروع تخطيط موارد المؤسسات



Source: Ingrid Berghman, op cit, p14.

¹ Ingrid Berghman ,op cit,p13.

² Idem.

³ Ingrid Berghman ,op cit,p14.

II-3-3-1-قيادة ودعم التغيير:

تم تعريف إدارة التغيير أعلاه ، ؟
التأكيد على أنه في سماته الخاصة، و مميزة
بلا تمييز ممثلتي التغيير في المؤسسات
إلى إهمال التي إدارة التغيير يمكن تكليف هذه المراحل
مختصة للتغيير

1.

قيادة التغيير في ثلاث مراحل :

- ❖ تحديد التغيير : في المؤسسة
- ❖ التنفيذ التقني للتغيير : تعالج التدقيق على استرداد النظامين القديم
- ❖ دعم و تسيير التغيير : وتنفيذ الإجراءات التي تؤدي إلى التكيف هذه التغييرات.

(II.28): قيادة التغيير



Source : Ingrid Berghman ,op cit,p15.

من الشكل نلاحظ أن عملية تسيير و دعم التغيير لها بيئة الظروف
الآثار نظرا لتغير جميع هذه الإجراءات إلى استيعاب التغيير

II-3-3-2-مقاربات دعم و تسيير التغيير لل20 سنة الأخيرة :

عدة مقاربات على التوالي في السنوات الأخيرة حول التغييرات في :

¹ Idem.

• الدعم المهيكلي :

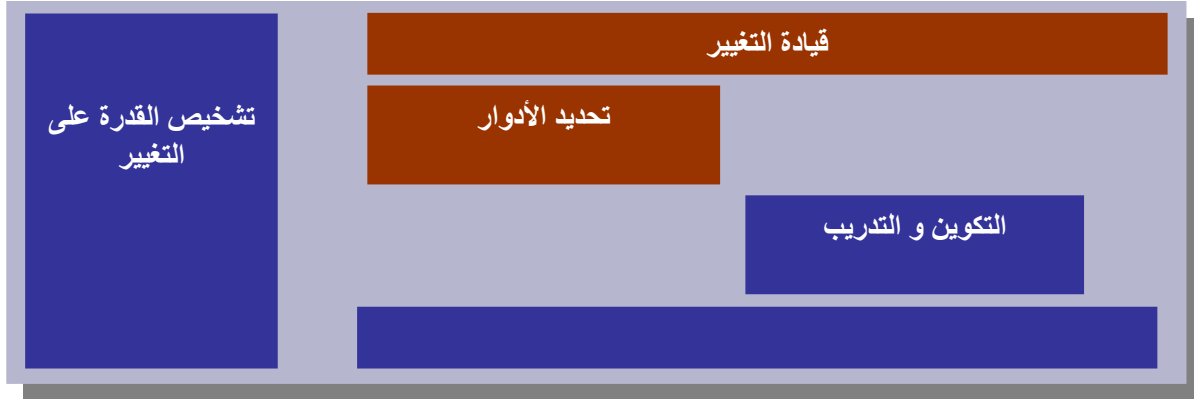
إدارة التغيير

- BLUE تمثل إدارة التغيير و في إدارة المشاريع. جميع إدارة التغيير خفية في هذه تغيير بما في ذلك تلك التي يسببها¹. و الشكل الموالي يوضح هذه الطريقة.

(29.II): طريقة BLEU: تسيير المشروع



جزء تسيير التغيير



Source : Ingrid Berghman, op cit, p15.

• المقاربة النفسية والاجتماعية :

- من سمات هذه المقاربة المشاركة في مثل هذه التدخلات في هذا يجب على الأطراف الفاعلة يجب عليهم الأفكار التي التي شارك فيها².
- الرغبة في التغيير اتخاذ فيها المستخدم سلمي، كما أنها الأفكار التي تتبادر إلى الذهن في الخطوة الثانية محاولة التكيف أو غيرها من

¹ Ingrid Berghman ,op cit,p16.

² Ingrid Berghman ,op cit,p16.

II - 3-3-3-3 فريق عملية الدعم:

التغيير يتكيف

II - 3-3-3-1 تشكيل الفريق:

في مختلفة خلال الصعوبة في

التي تكمن في الواقع في قدرته على بهذه الأدوار متى يجب القيام بها يمكن تلخيص هذه الأدوار في ما يلي¹:
✓ الدليل : يجب عليه توجيه الآخرين في الاتجاه الذي يجب يسيروا فيه ، عن طريق وضع نفسه في الأمام، لحماية المجموعة من المخاطر وطمأنته .

✓ المرافق: يجب أن يكون جنبا إلى جنب مع المستخدم لكي يبني معه طريقه ومساعدته .

✓ المدرب : يجب أن يكون وراء المستخدم ، ويدعوه أن يجد طريقه، بحيث يجب عليه أن يطمئنه

أصحاب المصلحة في المشروع

التغيير

II - 3-3-3-2 الأطراف الفاعلة :

دعم التغيير . يجوز للمؤسسة

بناء على هذه

استخدام أنواع مختلفة من²:

- موظفي المؤسسة الخاصين بإدارة التغيير: هو الدعم في المؤسسة و له وبهذا المجال، هذه هي القوة التي

- الموظفين المخصصين لإدارة المشروع:

مشاركته في

- الموظفين الفنيين، المستخدمين الرئيسيين:

يتم دمجهم في عملية دعم و إدارة التغيير

في

وتعريف .ومن ثم فهم في المشروع

بالإضافة إلى ذلك الحجج التي تدفع إلى أخيرا

تغيير،

لأنهم يجب أن يكونوا ممثلين للمستخدمين

Key-users أمر بالغ الأهمية

التصدي لهذا

يكونوا محفزين ، مندجين بشكل جيد في

الآخرين

للمستخدمين الآخرين.

يجب فائدتهم في هذا المشروع

Key-users

، فإنه لا يجب

¹ Ibid.p17.

² Ibid.p18-19.

يجب أن يكونوا مهتمين في الواقع بالنسبة لهم
لذا يجب إعطائهم حق التصرف من دون استبدالهم.
Key-users لهذا المشروع
أكثر محدودية المشاركة في
في التدريب و المساعدة على الانطلاق.

-مقدمي الخدمات :

هذه المشاريع تتعلق باحتياجات من الموارد المستهدفة و الدقيقة، و المؤسسة في الغالب تختار الاستعانة بمصادر خارجية، أي استخدام مقدمي الخدمات الخارجيين تدريب المستخدمين سيتم تنظيمه في مجموعات صغيرة في فترة زمنية قريبة المشروع، بالإضافة إلى ذلك يقدمون للمؤسسة أفكار جديدة أو الحلول التي حصلت عليها التجارب الأخرى :

- ترجمة أدلة المستخدم إلى مختلف اللغات الأجنبية؛
- (الصحف والنشرات،
-

II - 3-3-4-العوامل الرئيسية لنجاح عملية الدعم:

الرئيسية لمواجهة مقاومة التغيير من طرف المستخدمين تكمن في معلوماتهم في
يحتاجون إلى تلبية احتياجاتهم،¹
ة، و الشعور بأنهم مشاركون في المشروع لهذا

II - 3-3-4-1- الإدارة: الإستراتيجية، تسيير الأفراد وإشراكهم في المشروع

تخطيط موارد المؤسسات في الواقع، يجب أن
المشروع بوضوح والتي فقط إلا إذا تم تقاسمها من قبل الجميع
المسيرين إلى: مشاركتهم في المسؤولية و
جميع

II - 3-3-4-2- أمثلة التنظيم:

الانتقال إلى المستهدف و التنظيم الحالي يجب أن
- الهيكلية : في التسلسل الهرمي غالبا في الوظيفة
أتمتة ...
- العمليات :

هذا التغيير ، يجب على إدارة التغيير إستراتيجية وصف ERP غير ERP
بعد هذه كبير من التغييرات

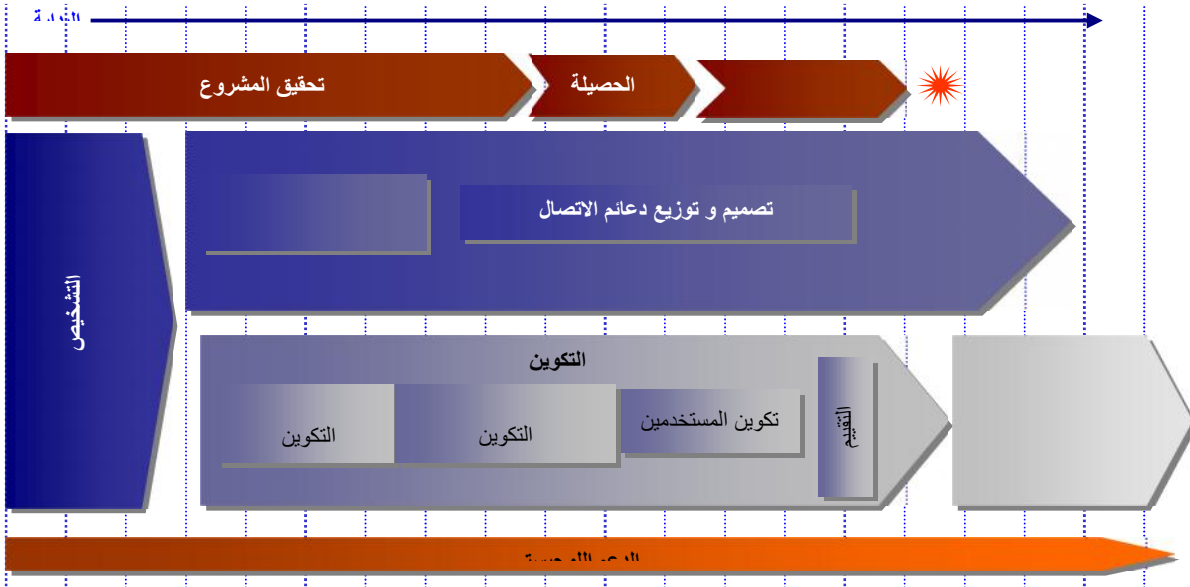
¹ Ibid , p20-21.

II-3-4-3-3- الثقافة :

هي مجموعة
المشتركة بين
بما في ذلك
: فترات
- التعلق بالقيم الاجتماعية للمؤسسة : بالانتماء إلى
الاستراحة ...
- التعلق بالقيم المهنية : احترام
- التعلق بتجربة التنظيم والإدارة: تاريخ
التغيير
تغيير، أو يتم بشكل تدريجي بحيث
بحيث لا يتم

II-3-4-3- تنفيذ دعم و تسيير التغيير في مشروع تخطيط موارد المؤسسات :

الناشئة
التغييرات. لهذا
في
الكبرى
تسيير التغيير
في
الموالي¹:
هذه الخطوات
الآن
هذه
الشكل(II.30): مراحل دعم و تسيير التغيير



Source : Ingrid Berghman ,Op.Cit,p17.

II-3-4-3-1- التشخيص :

II-3-4-3-1-1- التشخيص وتحليل الآثار:

لابد من القيام بالتشخيص و ذلك لتطوير خطة إدارة التغيير مع عدم نسيان أن عملية الدعم تعالج

¹ Ibid,p17.

التغييرات البشرية .

في بداية عملية التغيير،

بالتالي، فإن هذه

، في هذا يجب

الحالي.

في إطار نظام تخطيط موارد

1

تخطيط موارد المؤسسات مع مستخدم لم يسبق له

في الواقع

:

تخطيط موارد المؤسسات

يحتاجان إلى معرفة وظائف

إلى إلى الهدف

يخلق

(7.II): المفاتيح العشرة للتغيير

المفاتيح العشرة للتغيير	
المفتاح	التعريف
-1-	الرؤية والتغيير و
-2-	التغيير القضايا المحددة في الرؤية المجالات الرئيسية
-3-	المرتبطة التي تمكن التغيير
-4-	قيادة جميع التي تسمح بتوجيه عملية التغيير لضمان أفضل سير للعملية
-5-	التغيير الرؤية في الواقع تغيير الهياكل و والمواقف وال...
-6-	إشراك جميع الرؤية و
-7-	تسيير التي نجحت عن التغيير تنفيذه
-8-	تسيير الرؤية بفعالية في عملية التغيير
-9-	توفير التكوين التقني و العلائقي على المساهمة في أفضل الظروف في عملية التغيير
-10-	الاتصال المكثف وفيرة و ، والتي تشجع على ، وبالتالي تشجع على التغيير

Source : Lequint Maxime,Philippon Marjorie,ERP L'accompagnement au changement en mode projet,Quand,comment ,et jusqu'ou , Tema 2007,p12

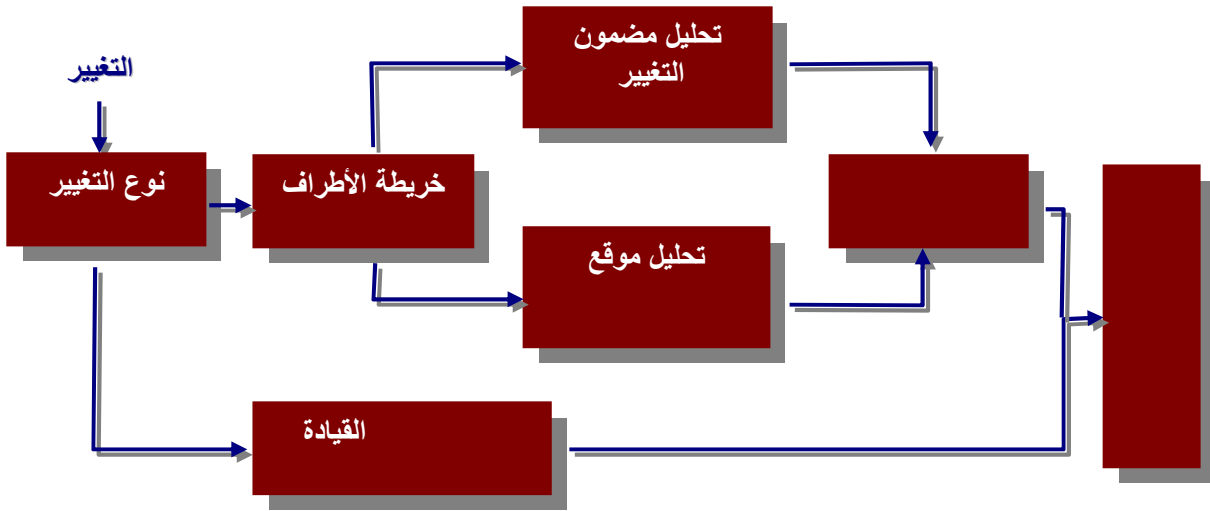
¹ Lequint Maxime,Philippon Marjorie,ERP L'accompagnement au changement en mode projet,Quand,comment ,et jusqu'ou , Tema 2007,p11.

- 1: القدرة على تكيف التغيير في المؤسسة معايير التقييم
- التشخيص يقود إلى
- الهيكل الديموغرافي والاجتماعي:
 - الهيكل الهرمي:
 - التنظيم الرسمي وغير الرسمي؛
 - ...
 - ...
 - لتغيير: يجب علينا أن ننظر إلى التغيير الذي حصل و المختلفة التي
- و تحضير "تغيير Change Way" Autissier
- Moutot في ممارسة إدارة التغيير.

التالي: 2:

- نمط التغيير
-
- أن اقترح إدارة التغيير.

Moutot و Autissier (31.II):



Source : Ingrid Berghman ,op cit,p22.

لهذا ، ممثلي عملية التغيير ، ومساهمة مختلف أصحاب المصلحة في هذه الأنشطة .

RACI

المساهمات وفقا للتصنيف التالي: 3:

¹ Ibid,p13.

² Ibid,p14.

³ Ingrid Berghman ,op cit,p23-24.

	الوظيفة 1	الوظيفة 2	الوظيفة 3	الوظيفة 4	الوظيفة 5
1	C	I		A	R
2	I		R	C	A
3	I	C	A		R
4	R	A	C		I

: responsible =R

...

: عامل يتولى : accountable = A

المسئولية

: consulted = C

دون الحاجة إلى : Informed =I الخبير: عامل خبير

في تنفيذه.

طرف فاعل محدد ، أهميته ، أهمية المشروع ، ثم التغيير سندكرها لاحقا .
تغيير ، ثمانية مجالات تمثل مؤثرات
بخصوص مواقع الأطراف الفاعلة في التغيير .
هاتين الخطوتين التغيير ،
و يجددان الدعم اللازمين لمختلف المستخدمين .
في خطة

II-3-1-4-2- خطة إدارة التغيير:

تسمح بوصف وتحديد الأنشطة الرامية إلى التخفيف إلى جانب التشخيص
الخطوة الأولى إدارة التغيير و بعد ذلك
-1- أدوار في قيادة التغيير :

التغيير ،

1:

:

✓

✓

✓

✓

✓

، وتبادل الخبرات

والرغبة في

بجميع أنواعها

راعيًا لـ

•	✓	:
•	✓	راعيًا لـ
•	✓	الأسئلة المطروحة لقيادة التغيير .
•	✓	:
•	✓	فرق دعم الأنشطة المتعلقة بالتغيير
•	✓	في الهيكل التنظيمي المستقبلي .
•	✓	:
•	✓	(إدارة التغيير) .
•	✓	:
•	✓	:
•	✓	ممثل المشروع :
•	✓	المعرفة إلى
•	✓	:

II - 3-4-2-الاتصال:

II - 3-4-2-1-المهمة:

بشكل مثالي تفسيرها والتأثير

التغيير

الرسائل التي

:¹

يجب أن يكون

- الاحتياجات المحددة لمختلف الأفراد المتأثرة

التي قد تكون مختلفة

يجب أن يكون

في الواقع ، يؤدي إلى

حتى

- : ، الكتيبات، والبريد الإلكتروني ... :

الهرمي

أخيرا

يجب القدرة على

لمعملية التغيير التي انطلقت ملاحظة التغييرات التي قد تظهر، و هل تسير في الاتجاه المطلوب² .

¹ Ingrid Berghman ,op cit,p25.

² Ibid,p26.

II - 3-2-4-3 - خطة الاتصال:

يجب¹:

-
- المكاسب المحتملة
- تهيؤ التغيير
- مختلف الجهات الفاعلة.
- لكن يبقى من الصعب أخذ كل هذه النقاط

II - 3-2-4-3 - وضع خطة للاتصال :

في وضع خطة²:

- من؟ إلى (الجميع أو فئة محددة من)
- ماذا؟ : يحتاج (استخدامه لها)
- بية الإيصال ؟ : التي ستستعمل من أجل الإي

وبالتالي أربعة محاور:

- عبر برنامج التعليم الإلكتروني ()

- () .

II - 3-2-4-3 - 1- الاتصالات الورقية:

:

1- الملصقات:

تعرض في جميع أنحاء المؤسسة ووكالاتها () تصور رسائل في اتجاهين أو رسائل مصورة ليفكر الموظفين في الملصقة ، يمكن تقييم أهمية هذه

³:

- التردد : كل فترة "إدارة التغيير" 15

- المحتوى : م تخطيط موارد المؤسسات،

من التفكير

- : جهد مرئي وفكري يطبع الرسالة في ذهن الموظف

2- الكتيبات:

صل هذه الكتيبات في كتيبين مختلفين : واحد يشرح لماذا يتم التدريب و الآخر هو عبارة عن ملخص قصير لمحتوى

¹ Lequint Maxime,Philippon Marjorie,op cit,p14.

² Idem.

³Ibid,p15.

، هناك كتيبات عدة لإعطاء المعلومات الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين

ويتم توزيع هذه الكتيبات في علب الرسائل الداخلية ل يمكن تقييم أهمية هذه الاتصالات وفقا لما يلي¹:

- :
- التردد : الكتيب الأول يوزع عند التخطيط للتكوين و الثاني أسبوع قبل بدء التكوين
- المحتوى : لماذا التكوين؟ و ما هو التكوين؟
- : رددات الكتيبات و خصوصياتها
- : و استغراق وقت طويل في توزيع الكتيبات.

II-3-2-4-3-2-الاتصال عبر برنامج التعليم الإلكتروني (وسائل الإعلام) :

في شكلين²:

1- الشبكة الداخلية Intranet :

عنصر هام في الالكتروني نترانت في المقام الأول بتثقيف عدد كبير من العمال بأسلوب

للموظف في المؤسسة الكبيرة الانترانت

نترانت المؤسسة، يمكنك تحميل مختلف تذكير تخطيط موارد المؤسسات والاذب انتباه وتفكير .

- :
- التردد: خلال فترة دعم تغيير، قصيرة ولكن
- المحتوى :

2- أشرطة الفيديو :

شبكة الانترنت مختلف العمليات التي

- التردد : منذ التكوينات الأولى، و تبقى حتى في ERP في المؤسسة
- المحتوى :

II-3-3-2-4-3-الاتصال الكائن:

بحيث يمكن للمستخدمين أن يشعروا من خلالها أنهم مدمجين في

مشروع تخطيط موارد المؤسسات في

¹Ibid,p15-16.

² Ibid,p16-17.

- سيكون لها " " تغيير .
- التردد : وزع في الأوقات الحساسة ، " " صناديق صغيرة
- المحتوى :
- : إلى المشروع
- : 1 .

II - 3-2-4-3-4- الاتصال الاجتماعي (المناسبات الاجتماعية):

- في نهاية عند الانتقال إلى إنتاج و تقلص النظام ، فمن المهم جميع أصحاب المصلحة في
- إلى
 - التردد : التحول إلى تخطيط موارد المؤسسات
 - المحتوى:
 - : إلى المشروع مختلف الجهات الفاعلة مع
 - : كبيرة 2 .

II - 3-2-4-3-4- تصميم ونشر وسائل الاتصال:

- تصميم وسائل الاتصال يجب أن يجب أن يكون
- يجب على المستخدم ، ويجب أن يخمن
- صال في جميع مراحل مشروع التغيير سواء في
- يجب أن هذه الوسائل نترانت في 3 .

II - 3-4-3- التكوين:

II - 3-4-3-1- وضع خطة التدريب:

على محمل الجد في الواقع

- محتويات مختلفة في
- إلى التطبيق بحيث يمكن
- المكاسب المحققة
- بالتركيز على
- الذين هم قادة في
- ، يجب
- ثم
- 4 Key User .

¹ Ibid,p17.

² Lequint Maxime,Philippon Marjorie,op cit,p17.

³ Ibid ,p18.

⁴ Ibid,p18-19.

II - 3-4-3-2- وضع و تطوير الدعائم التدريبية:

يتم تخصيص هذه المواد في
، بالإضافة إلى ذلك من خلال هذه

هذه المواد التدريبية في

:¹

انترانت المؤسسة في

- التي توضح التي يتعين القيام بها لإتمام
- الإلكتروني

- PowerPoint على شبكة الانترنت بحيث يمكن للمستخدمين استعمالها
أن يكون لها معايير

- وأخيرا ، يصف تخصيص هذه

يحتاجون إلى تدريب حول نظام تخطيط موارد

:

أعلاه

- الإبحار في نظام تخطيط موارد المؤسسات

- التي يتعين القيام بها لإتمام

- تمارين بحيث يمكن للمستخدمين

II - 3-3-4-3- تكوين المستخدمين:

يجري التدريب التحول إلى استخدام بحيث يمكن للمستخدمين

في المقام الأول بين المستخدمين في حد ذاتهم بحيث سيتيح هذا لهم

لهذا

و

Key Users

حتى يتمكنوا من للآخرين في كلتا الحالتين، يجب على

فهذا يجعل التغيير الخ إلى ستة أشهر

:²

المشروع بحيث

II - 3-4-3-4- التقييم:

في نهاية حتى يتمكنوا من

وبالتالي لم يتم

يحتاج إلى

:³

¹ Ibid,p19.

² Ibid,p20.

³ Idem.

II - 3-4-4- المساعدة على الانطلاق :

نبدأ في تقديم مشروع تخطيط موارد

إدارة التغيير لم يتم الانتهاء منه بعد في الواقع

:

الضعيف

الجزئي للإجراءات

عند الانتقال إلى مرحلة التقدم

المبينة أعلاه أيضا يجب

في استخدام

دعم التغيير

يحصلوا على حكم الذاتي في

على العكس يجب إشعارهم بالمساعدة

الاستمرار في استخدام هذه الأداة ما يؤدي بهم إلى معرفة أفضل و إلى أفضل .

، في الواقع بعد الانطلاق و بعد إتمام

هذه يجب أن لا تقع في فخ

، يجب على فريق الدعم إنهاء

تم إصلاح

تخطيط موارد المؤسسات ويمر إلى

¹.

II - 3-4-5- استدامة التغيير :

بشكل كبير و

غير مناسب معطل له لذلك لا يجب إلقاء

التغيير لا

أخيرا ، و التي اعتادوا

يجب أن يبقى الأدوات والمواد التي

في هذا المشروع

المستقبلية التي

في المستقبل².

ديناميكيات التغيير

II - 3-5- مؤثرات التغيير :

تمثل التغيير عبر ثمانية محاور تمثل

³:

التي من خلالها يمكن للتغيير تحو

1- محور التنظيم/ الهيكل :

المحور

و يحدد

؟

يجب عن أسئلة مثل :

2- محور العمل / العلاقة :

هذا المحور سير العمل بين العاملين في

الهدف من هذا المحور تأثير التغيير

¹ Ingrid Berghman ,op cit,p29-30.

² Ibid,p30.

³ Lequint Maxime,Philippon Marjorie,op cit,p21-22.

-3- محور الإدارة/ التسيير :

هذا المحور يحدد كيف

-4- محور الأداة :

محور

-5- محور معايير الأداء :

هذا المحور

-6- محور السلوك :

وهو يحدد

-7- محور الكفاءة :

هذا المحور

وجه الخصوص

-8- محور الثقافة :

تخطيط موارد

في إدارة المشروع في إطار

(...).

التقني لمختلف التطبيقات)

مقاومة التغيير .

هذا المحور

والتي هي ضرورية لتغيير

مختلفة ولكن وجهة نظر مشتركة.

الخلاصة:

سبق نلاحظ أن عملية التغيير في كل أوجهها و مراحلها تعتمد بصورة أساسية في نجاحها على عدة شروط لتحقيق الأهداف المتوخاة من التغيير.

نستنتج أن التغيير أصبح حتمية على المؤسسة تفرضها التغيرات الواسعة و السريعة للبيئة الخارجية، وتزداد الحاجة للتغيير بنمو وتعقيد المنظمة لا سيما وأنها تتعامل مع بيئة وأنظمة مفتوحة، مما يتطلب منها ضرورة الاستجابة والتكيف للتغيير، فالمنظمة القوية هي التي تأخذ بعين الاعتبار أثرها على البيئة أيضا إلا أن للتغيير كما رأينا عدة مستويات و مراحل يجب أن يسلكها في المؤسسة و هذا حسب نوع التغيير المرغوب في إحداثه في المؤسسة كما أن هناك عدة نماذج من شأنها تسهيل عملية التغيير .

إن إرساء عملية التغيير بنجاح تتطلب عدة إمكانيات و أهمها كفاءة المورد البشري مما يقتضي تغيير السلبية التي من شأنها أن تشكل عائقا أمام نجاح عملية التغيير و بهذا تحقق المؤسسة هدف الاستمرار والبقاء وهدف التكيف و التأقلم، بالتالي الملائمة بينها وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها، هنا يبدأ تفكير المنظمة في عدة خيارات تكون أمامها على شكل مداخل تحدث من خلالها التغيير سواء كان مرغوبا أو مفروضا.

كم رأينا أهم مضايمين نظام تخطيط موارد المؤسسة وفوائده الملموسة و الغير الملموسة التي تعتبر كمحفزات للمؤسسة من أجل تطبيقه من أجل ضمان تسييرها الفعا كما تطرقنا إلى كيفية تطبيقه بنجاح و مرافقة عملية التطبيق بدعم و تسيير للتغيير المحث في المؤسسة و هو الانتقال من نظام المعلومات إلى نظام متكامل للتسيير.

-III-

واقع تسيير التغيير في ظل
تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسة الوطنية للتقريب

تمهيد:

بعد العرض الذي تمّ من خلال الفصلين الأول و الثاني من أجل التعرف على جوانب البحث من خلال عرض المقصود بالتغيير التنظيمي وحتميته وأهم نماذجه، أهم مداخله من جودة شاملة، تطوير تنظيمي وإعادة الهندسة، والتي فرضتها التحولات التي شهدتها الأسواق العالمية عامة والأسواق الوطنية خاصة كنتيجة للانفتاح على العولمة وانتشار المنافسة، و بعد التطرق إلى أهم ما يتعلق بنظام تخطيط موارد المؤسسات، و مراحل تطبيقه، كما تطرقنا إلى عملية دعم التغيير التي ترافق تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة.

وتطبيق أي تغيير يجب أن يمر على مراحل، كما أن التغيير التكنولوجي من أصعب الأمور التي تواجه المنظمة وهذا كنتيجة طبيعية تصدر لما يتطلبه الفرد من وقت حتى يستطيع هضم الأمور وفهمها جيدا نظرا لتعدد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ؛ انطلاقا من هذا سوف نعمل على دراسة الحالة من خلال اختيارنا لشركة عمومية وهي المؤسسة الوطنية للتنقيب لكونها المؤسسة العمومية الوحيدة التي طبقت نظام تخطيط موارد المؤسسة، بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع .

ويهدف القيام بهذه الدراسة التطبيقية، فقد تمّ تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاثة عناصر أساسية حيث حُصصَ العنصر الأول للتعريف بالشركة محل الدراسة، أما العنصر الثاني فقد حاولنا من خلاله القيام بتشخيص وتحليل كيفية قيام المؤسسة بتطبيق التغيير و كيفية دعمها له، أما العنصر الثالث فقد حُصصَ لتحليل أسئلة الاستبيان الذي تمّ إعداده على عينة من موظفي الشركة، من أجل الوقوف أكثر على الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة.

III-1-1- التعريف بالمؤسسة:

III-1-1-1- لمحة تاريخية:

- سنة 1966، تأسست ALFOR الشركة المشتركة بين سوناطراك SONATRACH و SEDCO، رأس مالها كان 51% لسوناطراك و 49% ل SEDCO.
- المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR، نتجت عن إعادة هيكلة مؤسسة سوناطراك، أنشئت وفقاً للمرسوم رقم 81.170 ل 1 أوت 1981، و طبق في 1 جانفي 1982 وفقاً للقرار الوزاري ل 31 ديسمبر 1981، و بالتالي وفقاً لهذا استأنفت المؤسسة الوطنية للتنقيب مجموع الموارد البشرية، المادية، البنية التحتية لمؤسسة ALFOR.
- سنة 1989 أصبحت الشركة مستقلة برأس مال قدره 20.000.000 دينار جزائري.
- في سنة 1995، أصبحت شركة ذات أسهم برأسمال 4.000.000.000 دينار جزائري، و الحصة السوقية للشركة في السوق الوطني 40%.
- في 3 مارس 1998 أصبحت شركة سوناطراك أكبر مساهم في المؤسسة الوطنية للتنقيب بنسبة 51%، و ال 49% الباقية كانت للشركة القابضة RGT، ثم الشركة القابضة RMC خلال سنة 2000.
- في 13 جانفي 2004، تحصلت المؤسسة على شهادة نظام إدارة الجودة معيار ISO9001-Version 2000.
- في 6 ديسمبر 2005، تحصلت المؤسسة على شهادة نظام إدارة البيئة معيار ISO14001-Version 2004.
- في ديسمبر 2007، في إطار المرسوم التنفيذي رقم 210/07 ل 2007/07/01، تم رفع رأس مال الشركة من 4 إلى 14.8 مليار دينار جزائري.
- في 6 جوان 2008، المؤسسة الوطنية للتنقيب جدد الشهادات السابقتين وفقاً للمعيارين ISO9001-Version 2000 و ISO14001-Version 2004، و تحصلت كذلك على شهادة نظام إدارة الصحة و الأمن وفقاً للمعيار OHSAS 18001-1999، لمدة ثلاث سنوات.

III-1-2- المهام و الأهداف:

شركة ENAFOR مسؤولة عن التكفل بعمليات الحفر لاستكشاف واستغلال مكامن النفط والغاز والمسطحات المائية للشركات المحلية والأجنبية، فضلاً عن عمليات صيانة الآبار المنتجة للنفط والغاز (Work-Over) كما أن المؤسسة الوطنية للتنقيب تفتتح لإنشاء مشاريع مشتركة مع شركاء دوليين في مختلف قطاعات أعمالها، والخدمات المكملة كذلك، على مستوى الوطن أكثر من الخارج.

III-1-3- الهيكل التنظيمي:

III-1-3-1- عرض عام للهيكل التنظيمي للشركة:

يبلغ عدد عمال الشركة بكل فروعها 4000 عامل بين إدارات، عمال تحكم، و عمال تنفيذيين، موزعين على جميع فروعها، و دراستنا كانت في مقر الشركة بحاسي مسعود.

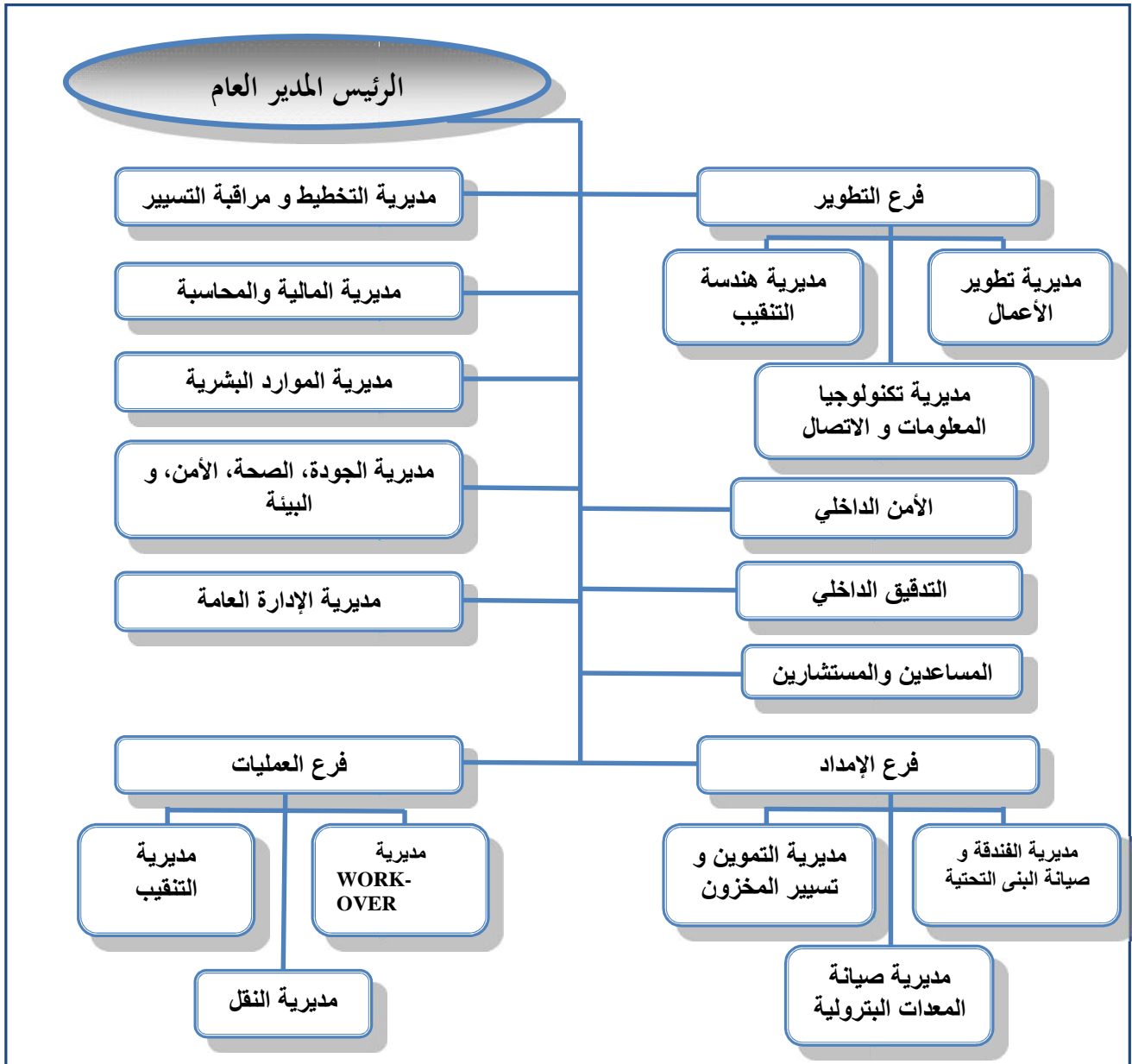
من أجل قيام المؤسسة بمهامها بأحسن طريقة خاصة في ما يتعلق بالعلاقة جودة/سعر، تبنّت شركة (ENAFOR)، هيكلًا تنظيمياً وظيفياً كما هو مبين في الشكل الموالي، قامت بتغيير هيكلها التنظيمي عدة مرات منذ تواجدها، حتى يكون أكثر ملائمة

مع أوضاعها الداخلية ومع تغيّرات البيئة الخارجية، وهذا حسب ما صرّح به مسؤول مديرية التخطيط و مراقبة التسيير بالشركة، أحدثها كان يوم 21 نوفمبر 2011، وطبق في فيفري 2012.

المؤسسة الوطنية للتقريب منظمة كما يلي:

- ✓ المديرية المركزية؛
- ✓ فرع العمليات؛
- ✓ فرع الإمداد؛
- ✓ فرع التطوير.

الشكل (1.III): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتقريب



المصدر: مديرية التخطيط و مراقبة التسيير بالمؤسسة

III-1-3-2- عرض تفصيلي للهيكل التنظيمي للشركة:

سوف نقوم بعرض الهيكل التنظيمي للشركة بمزيد من التفصيل، وذلك بغية التعرف أكثر على مختلف المصالح المكوّنة للشركة والتي تندرج تحت المديرية المبيّنة في الشكل السابق.

1- المديرية المركزية:

تتكون من المديرية التالية :

مديرية الموارد البشرية (DRHU):

تتمثل أهم مهامها في ما يلي:

- وضع وتنفيذ السياسة العامة للشركة في مجال الموارد البشرية، تماشياً مع المبادئ التوجيهية للمديرية العامة، و وفقاً للوائح؛
- تقييم وتدعيم احتياجات الهياكل المختلفة للشركة في مجال الموارد البشرية وتنفيذ خطة التوظيف السنوية؛
- تقييم احتياجات التدريب الصادرة عن الهياكل المختلفة للشركة، وضمان تنفيذها، وتقييمها، ورصدها وفقاً لخطة التدريب و التمهين السنوية للشركة؛
- ضمان التسيير الإداري للموظفين وفقاً للوائح؛
- وضع خطة خلافة الموظفين لأن المؤسسة تعمل بنظام 4 أسابيع عمل مقابل أسبوعين عطلة، وضمان تنفيذ تصديقها؛
- السهر على تطوير وتعزيز الموارد البشرية للشركة؛
- تطبيق تسيير الوظائف والكفاءات وفقاً لخطة التنمية التي تتبناها الشركة؛
- ضمان الرصد الاجتماعي ومنع نشوب الصراعات؛
- التأكد من الانحراف وتحقيق الأهداف التشغيلية المحددة من طرف الشركة.

مديرية التخطيط و مراقبة التسيير (DPCG) :

تتمثل أهم مهامها في ما يلي:

- وضع الخطط في الأجلين القصير والمتوسط لمختلف هياكل المؤسسة؛
- تقييم أداء جميع هياكل الشركة، تحديد الثغرات وكشف الأعطال، التحقيق في الأسباب واقتراح الحلول؛
- إعداد تقارير عن تسيير المؤسسة، وضمان تقديم التقارير إلى مختلف أصحاب المصلحة؛
- تنشيط وتعزيز لوحات القيادة التشغيلية لمختلف الهياكل؛
- ضمان اليقظة الإستراتيجية، و إعداد تقارير التحليل الإستراتيجي، وكذلك لوحة القيادة الإستراتيجية للمؤسسة؛
- تسهيل عملية تحديث تنظيم الهياكل المنظمة، ووضع القرارات التنظيمية؛
- إجراء الدراسات الاقتصادية، وحساب التكاليف وفقاً للمبادئ التوجيهية للمديرية العامة؛
- الحصول على الوثائق اللازمة لهياكل المؤسسة.

مديرية المالية والمحاسبة (DFIN) :

تتمثل أهم مهامها في ما يلي:

- وضع وتنفيذ سياسة الشركة في مجال الإدارة المالية بتوجيه من المديرية العامة، وفقاً للوائح؛
- ضمان الدقة، المصدقية وانتظام حسابات الشركة وفقاً للإجراءات المحاسبية واللوائح الضريبية؛
- تقديم الإقرارات الضريبية في الوقت المحدد وفقاً للوائح؛

- تعبئة الأموال اللازمة لتحقيق الخطط السنوية ومتعددة السنوات؛
- تسيير الخزينة وتحسين المعاملات المالية؛
- تسيير محفظة الشركات التابعة و الفروع وتنفيذ نظام الإبلاغ من أجل الرصد.

مديرية الجودة، الصحة، السلامة والبيئة (DQSE):

تتمثل أهم مهامها في ما يلي:

- وضع وتنفيذ سياسة الشركة من حيث الجودة، السلامة، الصحة والبيئة على النحو الموصى به من قبل المديرية العامة، و وفقا للوائح؛
- تطبيق الموارد المادية والبشرية اللازمة للحفاظ على سلامة وصحة العاملين في الشركة، وتطبيق الأنظمة المتعلقة بحماية البيئة؛
- تنفيذ خطط الطوارئ في حالة الكوارث داخل الشركة، والمشاركة في تنظيم خطط للطوارئ و / أو المساعدة المتبادلة؛
- التأكد من توافر وصيانة وسائل التدخل، الرصد، المراقبة، وتحديد معدات وتجهيزات السلامة؛
- ضمان تسيير و صيانة أداء نظام إدارة QHSE الخاص بالمؤسسة، والحفاظ على الشهادة في إطار عمليات التدقيق أو التجديد.

مديرية الإدارة العامة (DAGE):

تتمثل أهم مهامها في ما يلي:

- ضمان اليقظة التنظيمية و التشريعية؛
- المساعدة في المسائل القانونية بما في ذلك وضع عقود نموذجية، واتفاقات (شراء، التوظيف، التدريب، ...)، دفاتر الشروط؛
- ضمان جميع التدابير والإجراءات الرامية إلى حماية حقوق ومصالح الشركة في تعاملاتها مع أطراف ثالثة؛
- ضمان نشر وتفسير كل القوانين والأنظمة وتقييم تطبيقها داخل هيكل المؤسسة؛
- وضع وتنفيذ خطة الاتصالات الداخلية والخارجية وفقا لسياسة الشركة في هذا الشأن؛
- تنفيذ برنامج الأنشطة للمهام الاجتماعية لموظفي المؤسسة.

التدقيق الداخلي (AUD):

- إعداد مشروع الخطة السنوية لمراجعة الحسابات وتنفيذها بعد الموافقة، وفقا لإستراتيجية الشركة؛
- إجراء عمليات المراجعة الداخلية بتكليف من الإدارة العامة للمؤسسة.

الأمن الداخلي (ON):

- مساعدة الرئيس المدير العام في إعداد واستكمال سياسة الأمن الداخلي وتنفيذه؛
- إدارة نشاط المراقبة في مواقع و قواعد الشركة.

المساعدين والمستشارين:

هيئة المستشارين والمساعدين مسؤولين عن:

- مساعدة الرئيس المدير العام في اتخاذ القرارات أو معالجة قضايا محددة؛
- تسهيل وإجراء مناقشات حول القضايا الرئيسية وتقديم توصيات بشأن السياسات العامة.

2- فرع العمليات:

تتمثل مهمته الأساسية في :

- التأكد من الانتهاء من الحفر وصيانة الآبار من قبل عملاء الشركة في ظل الظروف المثلى من حيث التكلفة، الأمن، الجدول الزمني وحماية البيئة.

مديرية الحفر (DFOR):

تتمثل أهم مهامها في ما يلي:

- تحقيق الخطة الإنتاجية السنوية، وفقا للأهداف التشغيلية المخصصة لمديرية الحفر؛
- قيادة وتطوير أنشطة التنقيب من أجل تهمين وتحسين وسائل الإنتاج؛
- تنسيق تنفيذ برامج الحفر التي اعتمدت وفقا لمتطلبات الإنتاج ومتطلبات العملاء؛

مديرية Work-Over (DWOK):

تتمثل أهم مهامها في ما يلي:

- تحقيق الخطة الإنتاجية السنوية، وفقا للأهداف التشغيلية المخصصة لمديرية العمل Work-Over ؛
- قيادة وتطوير الأنشطة المتعلقة بالتنقيب بالـ Work-Over لتهمين وتحسين وسائل الإنتاج؛
- تنسيق تنفيذ برامج العمل Work-Over، وفقا لمتطلبات الإنتاج ومتطلبات العملاء.

مديرية النقل (RSD):

تتمثل أهم مهامها في ما يلي:

- تنسيق وتنفيذ برامج نقل و ترحيل المواقع (DTM)، وفقا لمتطلبات الإنتاج ومتطلبات العملاء؛
- إدارة وتشغيل أمثل، لوسائل النقل والتفريغ المسندة إلى المديرية؛
- تسيير و ضمان صيانة وسائل النقل والتفريغ للشركة وضمان التوافر الأمثل؛
- التأكد من استكمال الدراسات الفنية - التجارية المتعلقة بتسيير، تشغيل وصيانة وسائل النقل.

3- فرع الإمداد:

تتمثل مهمته الأساسية في:

- ضمان تلبية الاحتياجات الناجمة عن نشاطات الشركة في ظل الظروف المثلى من حيث التكلفة، الأمن، الآجال وحماية البيئة.

مديرية صيانة المعدات النفطية (DMEP):

تتمثل أهم مهامها في ما يلي:

- ضمان وضع ومراجعة خطط الصيانة المتعلقة بالمعدات، وتجهيزات الحفر والمرافق التابعة للشركة (GMAO)؛
- إعداد الملفات التقنية لمناقصات الحفارات ومعدات صيانة الآبار ومكوناتها، وضمان تحقيق الدراسات الفنية-التجارية المتعلقة بصيانة التجهيزات البترولية؛
- وضع وتنفيذ برنامج لتحديد و استعادة شهادات إنشاءات الإنتاج؛
- تحديد وتحديث خطط التموين لقطع الغيار والمواد الاستهلاكية اللازمة لتشغيل وصيانة معدات وأجهزة الحفر وصيانة الآبار،معدات التسخين، التبريد وتكييف المؤسسة، ومعدات معالجة مياه الشرب ومياه الصرف الصحي لمؤسسة (GMAO).

مديرية الضيافة وصيانة البنية التحتية (DHEI):

تتمثل أهم مهامها في ما يلي:

- تلبية جميع متطلبات الشركة من حيث السكن والغذاء حسب الشروط المطلوبة في هذا المجال؛
- التأكد من توفر المنتجات الغذائية، الصيانة، النوم، ومعدات الطبخ؛
- ضمان جميع أعمال الصيانة وإصلاح القواعد، معسكرات الحياة، أماكن العمل الفني والإداري، سكنات المؤسسة ...؛
- إدارة الفضائات والموارد المتعلقة بالبيئة (محطات معالجة المياه الصالحة للشرب، آبار المياه، الحدائق، الإنارة، المحولات، ...).

مديرية التموين وتسيير المخزون (DAGS):

تتمثل أهم مهامها في ما يلي:

- التخطيط على المدى القصير والمتوسط لعمليات الشراء، ووفقا لمتطلبات هيكل المؤسسة؛
- تحقيق طلبات الشراء الصادرة عن الهياكل المختلفة للشركة، وفقا للصلاحيات المخولة وإجراءات المشتريات المعمول بها؛
- تحديث خطط التموين الخاصة بالشركة وضمان تنفيذها؛
- ضمان تسيير وتنظيم مخزونات الحفر والنقل؛
- تسيير التجهيزات والمعدات المقترحة للإصلاح، وضمان التنازل عنها أو إتلافها، وفقا للإجراءات والأنظمة المعمول بها؛
- تسيير عمليات جرد المخزون وفقا للإجراءات والأنظمة المعمول بها في الشركة؛

4- فرع التطوير:

تتمثل أهم مهامها في ما يلي:

- مرافقة الشركة في التغيير: تغيير وضع المؤسسة إلى وضع المصالح المتكاملة ؛
- تنفيذ إستراتيجية تطوير وتوسيع المؤسسة؛
- قيادة وتنسيق الأنشطة الدولية للشركة.

مديرية هندسة الحفر (DEDF):

تتمثل أهم مهامها في ما يلي:

- ضمان الإشراف وتسيير مشاريع تنفيذ حفر الآبار والصيانة بطريقة متكاملة؛
- الحرص على استحداث وتطوير أنشطة جديدة وتقنيات الحفر والعمل ؛
- وضع العروض الفنية، وذلك بالتعاون مع DBDV، ردا على المناقصات والمشاورات التي تشارك فيها المؤسسة؛
- ضمان اليقظة التكنولوجية؛
- تقديم الدعم التقني لهياكل الحفر الهياكل، وتوفير حلول للمشاكل التشغيلية التي قد تحدث ؛
- تحديد وتحديث خطط التموين لقطع الغيار والمواد المستهلكة في التنقيب؛
- وضع بروتوكولات للتجربة، الاختبار، مع ضمان الإشراف أثناء التنفيذ، بالنسبة للآلات الجديدة لحفر وصيانة الآبار،
- التجهيزات و المعدات الجديدة اللازمة لحفر وصيانة الآبار، معدات و تجهيزات السلامة، و قطع الغيار والمواد الاستهلاكية.

مديرية تطوير الأعمال (DBDV):

تتمثل أهم مهامها في ما يلي:

- وضع وتنفيذ الخطة التسويقية وفقا لإستراتيجية الشركة في هذا الشأن؛
- البحث عن الأسواق وتحديد فرص الشراكة، والتحالفات داخل وخارج البلاد؛
- وضع وتطوير وتحديث "قوائم الأسعار" للشركة وذلك بالتنسيق مع الهياكل التنفيذية المركزية و المعنية؛
- ضمان تحصيل الفواتير و تغطية أي قرض تسليم أو تنازل لحساب العملاء؛
- ضمان اليقظة التنافسية و الاستماع للعملاء؛

مديرية تكنولوجيايات الاتصال والمعلومات (DTCI):

تتمثل أهم مهامها في ما يلي:

- ضمان تطوير وتعظيم الاستفادة من نظام معلومات المؤسسة؛
- التأكد من توفر المعدات فيما يخص الإعلام الآلي، المكتبية، التصويرية، الاتصالات السلكية واللاسلكية؛
- ضمان اليقظة التكنولوجية في مجالات نشاطها؛
- مساعدة المستخدمين في معالجة المعلومات، واستغلال الموارد المعلوماتية، ونظام معلومات المؤسسة؛
- الحرص على التطوير و التسيير الأمثل لخدمات الاتصال وتبادل معلومات الشركة؛
- ضمان حق التصرف، الاندماج والتملك لوحدة نظام تخطيط موارد المؤسسات من خلال تنفيذ السياسات والإجراءات التي اتخذتها الشركة؛
- ضمان إعداد و تعديل نظام تخطيط موارد المؤسسات؛
- مساعدة المستخدمين لمختلف الهياكل في معالجة المعلومات واستغلال وحدات نظام تخطيط موارد المؤسسات؛
- وضع خطة للتدريب وإعادة تأهيل المستخدمين النهائيين؛
- ضمان تركيب، متابعة، إدارة ودعم نظام تخطيط موارد المؤسسات، البريد الإلكتروني داخليا وخارجيا.

III-2- دعم و تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام ERP في المؤسسة الوطنية للتنقيب:

III-2-1- البعد الجديد في ENAFOR:

III-2-1-1- لمحة على تكنولوجيا المعلومات في ENAFOR:

لا تخلو أي مؤسسة من نظام معلومات تعتمد عليه للقيام بإدارة مختلف أنشطتها، إلا أن الاختلاف يكمن في مدى تطور هذه النظم فقد تكون يدوية أو محوسبة، و هذه الأخيرة تختلف باختلاف المستوى التكنولوجي الذي يتضمنه كل نظام، و مؤسسة ENAFOR محل الدراسة قد مرت خلال فترة نشاطها بعدة تطورات لاستخدام نظم المعلومات و قد اعتمدنا في هذا العرض على التطورات الأكثر أهمية.

- استخدام الكمبيوتر في Enafor يعود إلى عام 1975، من وقت استخدام البطاقات المثقبة؛ هذه التطبيقات كانت تغطي حساب المرتبات، المعالجة المحاسبية وإدارة المخزون، بعد عشر سنوات، تم تثبيت تطبيقات أخرى لرصد الأرشفة و تحرير الفواتير، و مع مرور الوقت، تم تغيير الأجهزة hardware عدة مرات، مع ضرورة استمرار الاستغلال، ولكن المجال التطبيقي باستثناء العمليات المتواصلة والمملة للتكيف مع المعدات الجديدة، لم يستفيد من أي ابتكار، وهذا يعني أن الكمبيوتر أو تكنولوجيا المعلومات كانت مقتصرة فقط على تلبية الاحتياجات الأساسية للهياكل الإدارية ودعمها.

• إلى غاية عام 2000، كانت هياكل الشركة تملك نظام المعلومات القديم، الذي يعمل بصيغة "batch"، على عكس النمط التفاعلي، النمط "batch" يوفر الاستخدام الحصري لاستغلال و استخدام الكمبيوتر، في قسم تكنولوجيا المعلومات، الموظفين كذلك كانوا مقيدين، في معظم الحالات في إعداد أوامر الإدخال ثم مراقبة و مراجعة حالات الإخراج التي تم إنشاؤها بواسطة معالجة مؤجلة.

• خلال سنة 2000، المؤسسة، على غرار العديد من المؤسسات في مختلف أنحاء العالم، أصبحت على وعي بتقادم نظام الحاسب الآلي لديها وأطلقت برنامجا طموحا للتحديث؛ أقامت لهذا، مديرية مكلفة بالتنظيم والتخطيط و الإعلام الآلي (DOPI- Direction de l'Organisation, la Planification et l'Informatique)، التي أصبحت لاحقا في عام 2003 مديرية تكنولوجيا المعلومات (DTI - Direction de Technologies de l'Information).

• وجب أن يكون النظام المستهدف قادرا على تقديم معلومات بكمية كبيرة و نوعية خاصة تستخدم مباشرة، مما يترك مجالا لمزيد من التحليل واتخاذ قرارات أكثر دقة لتمكين المؤسسة من:

- خلق بيئة عمل محفزة؛

- مواجهة البيئة التنافسية التي تتعقد بشكل متزايد؛

- خلق القيمة من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة التشغيلية.

كان المنهج الموصى به لإجراء هذا البرنامج تدريجي، وكانت أول خطوة هي التخلي عن الحواسيب الصغيرة التي تعمل بصيغة batch، لتكوين شبكة الخوادم و الحاسوب الرئيسي التي تعمل بشكل تفاعلي .

للقيام بذلك، أجرت DOPI ما يلي :

- اقتناء الأجهزة؛

- تركيب الشبكات المحلية؛

- تطوير التطبيقات؛

- توظيف وتدريب فريق شاب متخصص في الإعلام الآلي؛

- تدريب المستخدمين داخليا من طرف الفريق المتخصص.

• بالتوازي مع هذه الإجراءات، عملت DOPI بالتعاون مع هياكل الشركة، على إضفاء الطابع الرسمي على الأدوات التنظيمية مثل المخططات الهيكلية، بطاقات المناصب، الإجراءات الإدارية، المواثيق و تفويضات السلطة، الآن، كل هيكل لديه موارد من أجهزة وبرمجيات لازمة لعمله: من حيث الأجهزة، وفقا لاحتياجاتها، الحواسيب الشخصية (المكتبية والحمولة)، أجهزة الطباعة و تزويد الطاقة، تم توصيل الحواسيب من خلال الشبكات المحلية مع الخوادم الموجودة في مراكز الإعلام الآلي للبيانات، وتدار هذه المراكز من قبل مختصين مكلفين بتشغيل المعدات، صيانة البرامج وحفظ البيانات.

• أما بالنسبة للبرامج، بالإضافة إلى الخدمة المكتبية، الهياكل تملك برمجيات وظيفية فعالة لتسيير أعمالها، ولكن مستقلة.

كان لدى الشركة ثلاث برمجيات للتسيير هي:

- win-stock برنامج لتسيير المخزون؛

- win-compta برنامج لتسيير المحاسبة و الفوترة؛

- G.M.A.O تسيير الصيانة باستخدام الحاسوب.

III-2-1-2- أسباب تغيير نظام المعلومات القديم:

انشغالات و مخاوف مختلف هياكل المؤسسة كانت حول فعالية النظام ككل وذلك للأسباب التالية:

- البرامج ليست متكاملة بشكل كامل، مما أدى إلى التكرار والتناقض في بعض الأحيان بين البيانات والمعلومات التي تنتجها مختلف الهياكل؛
 - الشبكات المحلية للمواقع ليست متصلة، وبالتالي صعوبة نقل البيانات من موقع إلى آخر؛
 - صعوبة المراقبة و غياب التنسيق الجماعي مما أدى إلى تعرض مصالح الوظائف المختلفة؛
 - تأجيل الأعمال مما أدى إلى تأخر وصول المعلومات و بالتالي انخفاض جودة القرارات المعتمدة عليها؛
 - عدم وجود قاعدة بيانات موحدة، مما جعل من الصعب تبادل المعلومات المشتركة، و قلة من التآزر بين الهياكل، على الرغم من الفوائد التنظيمية لإجراءات تحسين النظام المعلوماتي، التي أجريت خلال السنوات الثلاث الماضية ، تتمثل هذه الفوائد في ما يلي :
 - بعض التحسن في استجابة و تفاعل الهياكل؛
 - الهياكل أصبحت ترى ضرورة التغيير؛
 - الموظفون تذوقوا الطرق الجديدة للعمل، و طلبوا المزيد من التحسين و المزايا.
- جميع الهياكل أدركت الحاجة إلى التغيير لصالح نظام متكامل، يستجيب لاهتمامات الشركة، التي دخلت في اقتصاد خلق القيم، هذا ما جعل الهياكل تظهر أفضل استعدادا لنقلة نوعية حقيقية.
- مرحلة تحديث نظام المعلومات الشركة، شكلت جزءا متكاملا من برنامج شامل لتحسين التسيير ، و وجهت من خلال المحاور التوجيهية التالية :

- الخيار الاستراتيجي لتسيير متكامل ؛
 - انفتاح الحل على الصعيد التكنولوجي؛
 - الاستعانة بالخبرة الخارجية لنقل المهارات و الكفاءات التقنية وامتلاك أفضل التطبيقات (best practices) من قبل الفرق الداخلية.
- ولكن الفكرة الكامنة أو الشائعة وراء المشروع هي تزويد العاملين بالأدوات المناسبة ضمن بيئة عمل محفزة، والتركيز على مشاركتهم و تطويرهم، أي التحسين بطريقة ابتكارية ومستمرة في جودة وأداء منصب العمل، بالتالي المؤسسة سوف تساهم في زيادة القيمة للشركاء، المساهمين والموظفين، اليوم القيمة المضافة لنظم المعلومات تعتمد على اتساقها مع التحديات التي تواجه الأعمال في المؤسسة، إذن التحدي كان بالنسبة لنظم المعلومات الموجودة هو الجمع بين المعرفة التفصيلية للتكنولوجيا وتوجه الأعمال بطريقة تقود الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات نحو تعظيم القيمة المضافة للأعمال؛ مع وجود 4000 موظف، موزعين على 35 موقعا، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و يجب أن تكون عنصرا محوريا في عملية التسيير ، شريطة أن يغطي نظام المعلومات جميع ميادين نشاط الشركة.
- تطبيق تسيير متكامل و لا مركزي، مع خطوط اتصال موثوقة وفعالة، سيؤدي بدون أدنى شك إلى تحقيق الأهداف العامة ، لأنه يولد التآزر بين الوظائف و يدفع عملية التحسين المستمر، كما يسمح للمؤسسة من جهة باقتناص بعض الفرص التي يوفرها السوق وكذلك تلبية التزاماتها و بالتالي تحقيق الرضا لزيائنها من جهة أخرى.
- تغيير على المستوى التشغيلي، فكرة أن المشروع، يهدف إلى تطوير نظام المعلومات، و الانتقال من نسيج من التطبيقات المشتركة بين حاسوبين إلى أداة مشتركة تدمج جميع الوظائف في نظام معلومات واحد.
- إدارة ENAFOR لم تعد تستطع القبول أو الرضا بالمعلومات المتباينة، والمتناقضة في كثير من الأحيان، مكتوبة على ورق أو المولدة من تطبيقات غير متكاملة.

و بالتالي مؤسسة ENAFOR كانت بحاجة إلى نظام متكامل حقا، يسمح بالتفاعل الكامل بين الإدارة، المالية و المستوى التشغيلي للتمكن من التخطيط، الرصد و اتخاذ القرارات من أجل جميع قطاعات النشاط.
من أجل أفضل مواجهة لأوجه القصور الموجودة في نظام المعلومات، قررت مؤسسة ENAFOR تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات متكامل تماما.

III-2-1-3-تسمية و موقع المشروع:

اللجنة المعنية من طرف الإدارة العليا احتفظت بالشعار المبين في الشكل و هو ثمرة إبداع و موهبة رئيس قسم النظام و سكرتيرة إدارة الدراسات و الهندسة

الشكل (2.III): شعار المشروع



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

هذا الشعار يرمز إلى عزم و إرادة و قوة المؤسسة الوطنية للتنقيب، من خلال هذا المشروع الاستراتيجي تهدف المؤسسة لمواجهة انفتاح السوق، المنافسة الدولية، ومن أجل إعطاء أكبر بعد و أهمية دولية لمؤسسة ENAFOR .

III-2-1-4- أهداف المشروع :

الأهداف الرئيسية لهذا المشروع تتمثل في ما يلي :

- ✓ تطبيق حل متكامل كلياً و مرناً، يسمح للمؤسسة الوطنية للتنقيب بتطوير عملياتها في بيئة تقنية؛
- ✓ إدخال أحسن تطبيقات التسيير و المراقبة؛
- ✓ استبدال أنظمة المعلومات الموجودة؛
- ✓ منح المستخدمين أفضل الخصائص و الاستعمالات لأحسن تنفيذ لمهامهم و أنشطتهم المهنية من أجل القدرة على مواجهة المنافسة الدولية المتزايدة؛
- ✓ توسيع التغطية المعلوماتية الموجودة؛
- ✓ جعل المعلومة موفرة في الوقت الفعلي من أجل اتخاذ القرارات الأكثر موضوعية؛
- ✓ إلغاء الأنشطة الغير المنتجة مثل الإرسال المزدوج عند إدخال المعطيات في أنظمة مختلفة؛
- ✓ توحيد المعايير التكنولوجية في كل الشركة؛
- ✓ نسيئة و تحضير المؤشرات المالية المتعلقة بالمردودية و تحليل الأداء في مختلف الورشات.

III-2-1-5- نطاق المشروع:

مثل ما يرمز شعار هذا المشروع، فإن أي مشروع يجب أن يكون له بداية ونهاية، من أجل تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه، فإنه من المهم تحديد نطاق المشروع بوضوح.

نطاق المشروع يمكن تحديده في بعدين رئيسيين هما :

من وجهة نظر وظيفية، تم تنفيذ SAP / ERP في الميادين التالية :

- ✓ المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية (CO/FI)؛
- ✓ التموين و تسيير المخزون (MM)؛
- ✓ تسيير الصيانة (PM)؛
- ✓ تسيير المشاريع (تسيير الورشات) (PS)؛
- ✓ تسيير الموارد البشرية (HR)؛
- ✓ تسيير الفوترة (SD).

الشكل (3.III): نطاق المشروع



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

فيما يتعلق بالنطاق الجغرافي و التنظيمي، فهو يتألف من عدة مديريات مثل مديرية الموارد البشرية و الموقع (المقر، الورشات) التي سوف تتأثر من جراء تنفيذ هذا المشروع. تحديد النطاق مهم جدا، إلى حد أنه من الواضح أن معظم حالات فشل مشاريع تخطيط موارد المؤسسات هي نتيجة انحراف النطاق، لذلك لا بد من مراقبة هذا النطاق لتفادي أي انحراف للمشروع.

III-2-2-2- تنفيذ نظام التسيير المتكامل ERP:

III-2-2-1- تنظيم المشروع:

يتكون فريق المشروع من الأعضاء المتدخلين مباشرة في المشروع :

- ✓ لجنة القيادة: تتكون من عشرون عضواً، و يترأسها الرئيس المدير العام؛
- ✓ رعاية التكامل من PWC/R؛
- ✓ راعي التكامل من ENAFOR؛

- ✓ مسير المشروع من ENAFOR؛
- ✓ مسير المشروع من PWC/R؛
- ✓ عضو ضمان الجودة من ENAFOR؛
- ✓ عضو ضمان الجودة من PWC/R؛
- ✓ فريق قيادة التغيير و التكوين: يتكون من 3 أعضاء، فردين أجنيين و العضو الثالث من مؤسسة ENAFOR ؛
- ✓ فريق إدارة النظام، الترخيص القاعدي: يتكون من ستة أعضاء؛
- ✓ المستخدمين المفاتيح Key Users: هم كالتالي:
- ✓ فريق إدارة الموارد البشرية: يتكون من ستة أعضاء، هم نفس أعضاء فريق إدارة النظام؛
- ✓ فريق التمويين و تسيير المخزون : يتكون من خمسة أعضاء؛
- ✓ فريق تسيير الصيانة: يتكون من خمسة أعضاء؛
- ✓ فريق تسيير المشاريع: يتكون من أربعة أعضاء؛
- ✓ فريق المحاسبة العامة و التحليلية: يتكون من تسعة أعضاء؛
- ✓ فريق تسيير الفوترة : يتكون من ثلاثة أعضاء.

و بالتالي نجاح المشروع يقوم على الأفراد المكونين للفريق، وجميع الذين يدعمون جهود مختلف الهياكل اللازمة لنجاح هذه المبادرة.

III-2-2-2- المجال الزمني للمشروع:

الاستحقاقات الرئيسية للمشروع هي كالتالي:

- المرحلة الأولى: التسليم في فيفري 2005
 - التحليل و النمذجة (واثائق التصور و التصميم العام)؛
- المرحلة الثانية : تقدم و وضع المشروع في الإنتاج في جويلية 2005
 - المحاسبة العامة (FI)؛
 - تسيير الموارد البشرية (HR).
- المرحلة الثالثة: تقدم و وضع المشروع في الإنتاج في أكتوبر 2005
 - تسيير الموارد البشرية (HR)-الأجر الصافي.
- المرحلة الرابعة : تقدم و وضع المشروع في الإنتاج في جانفي 2006
 - التمويين و تسيير المخزون (MM)؛
 - تسيير المشاريع (PS)؛
 - تسيير الصيانة (PM)؛
 - تسيير الفوترة (SD)؛
 - المحاسبة التحليلية (CO).

III-2-2-3- تنفيذ برنامج التسيير المتكامل (ERP):

- تحليل الموجود؛

- التصميم؛
- التطوير؛
- نقل المعطيات، الاختبار والتدريب؛
- الانطلاق.
- تاريخ البدء (Go Live): 1 أكتوبر 2005.
- انطلق هذا المشروع في شهر مايو من سنة 2003 (تم إعداد دفتر الشروط، إطلاق الدعوة من أجل المشاركة في المناقصة، دراسة العروض الفنية لاختيار البرنامج و المسؤول عن تنفيذه)؛ تم توقيع عقود شراء البرنامج مع SAP فرنسا الرائد العالمي في ميدان ERP و Price waterhouse Coopers (PwC) Rusicada كأداة لإجراء عمليات التكامل .
- وقعت في شهر أوت 2004، أما أعمال ضبط و تعديل البرنامج (تخصيص customizing) أطلقت في نوفمبر 2004.
- العمليات التي جرت خلال عام 2004 هي:
- تنظيم دورات العروض وورش العمل، التي أجريت من قبل الموردتين المختارين لفائدة المستخدمين؛
- مجموعة من ردود فعل المستخدمين، في ما يتعلق بنوعية البرامج وطرق التنفيذ المقدمة من مقدمي العروض المختارين؛
- الانتهاء من دراسة العروض التقنية واختيار البرنامج و الذين سيقومون بعملية التكامل و المؤهلين للمرحلة الثانية (التجارية) من عملية الشراء ، التي تمت في جويلية 2004؛
- توقيع عقود شراء برنامج SAP فرنسا والتكامل مع PwC (Coopers waterhouse Price) مكتب للتدقيق، الاستشارة، و الخبرة المحاسبية ، في أوت 2004؛
- تحضير المشروع خلال الربع الثالث من عام 2004 (تحضير الفرق الفنية والتقنية، أماكن العمل، المعدات والشبكات، ...).
- إطلاق المشروع في نوفمبر 2004.
- خلال السنة المالية 2005 ، فريق المشروع كان مسؤول بشكل رئيسي على:
- عمليات إعداد و ضبط النظام: للقيام بذلك تم تحضير سبع وحدات (PM, MM, FI, CO, PS, SD , HR)، حيث تم تعميمه على الوظائف بالترتيب :
- ✓ المحاسبة العامة (FI)؛
- ✓ المحاسبة التحليلية (CO)؛
- ✓ تسيير المشاريع (PS)؛
- ✓ تسيير الصيانة (PM)؛
- ✓ تسيير المشتريات و المخزونات (MM)؛
- ✓ تسيير الفوترة (SD)؛
- ✓ تسيير الموارد البشرية (HR).
- تدريب المستخدمين : في هذا الإطار، تم تدريب 698 عامل على الوحدات المختلفة ل SAP ؛
- تنفيذ النظام في مختلف هياكل الشركة، التي تقع في حاسي مسعود في 2005/10/01 ؛
- نشر هذا النظام على مستوى المواقع العشرة التي تقع حول حاسي مسعود في 2005/11/12.
- جميع الإمكانيات البشرية حشدت لهذا المشروع، ومنذ تم تشغيل النظام ،أصبحت المؤسسة الوطنية للتنقيب في دائرة الشركات الدولية الكبيرة التي تملك أدوات تسيير فعالة بما يتماشى مع متطلبات عصرنا .

الموازنة السنوية لعام 2005، سمحت بوضع النظام في مرحلة اختبار و تجربة، لاسيما وحدة المحاسبة العامة، لتكون كمحرك لبقية الوحدات و النظام ككل، هذا المشروع الكبير و المهيكل، استدعى و استلزم تقنيات تكنولوجيا و معلوماتية جديدة مثل VSAT و wireless .
و بالتالي تم نشر نظام التسيير المتكامل PGI على أربعين موقع عبر شبكة عامة للاتصالات، قائمة على التكنولوجيا اللاسلكية والأقمار الصناعية، و بالتالي أصبحت المواقع تعيش ثورة تلغي كل المسافات من خلال إيصال المعلومات ومعالجة البيانات في الوقت الحقيقي.

III-2-2-4- تطبيق نظام ERP في بعض الوحدات:

III-2-2-1- وحدة تسيير الموارد البشرية (HR):

الوضعية السابقة:

في مديرية الموارد البشرية، العمليات و التطبيقات السابقة كانت تكبح و بشكل دائم السير الجيد لمختلف المصالح، و التي تم إحصائها كما يلي:

- المعالجة النصف آلية للأجر؛
- إحصاء المدخلات و المخرجات؛
- متابعة مختلف الإجراءات؛
- السيطرة على تكاليف التكوينات ؛
- تسيير المتربصين و المتمرنين.

أسباب هذه الصعوبات في سير العمل :

بكل بساطة الحجم و التوزيع الجغرافي للشركة، يثبتان وجود صعوبة حقيقية لدوران المعلومات بين مختلف الهياكل خارج و داخل المديرية؛ كل هذه المشاكل أدت إلى التحسيس بالحاجة إلى استخدام نظام تسييري فعال، من أجل إعطاء المؤسسة البعد و الأهمية التي تستحقهما.

المزايا التي قدمها المشروع Dimension :

المشروع Dimension قدم إضافة هامة لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة و سمح بتحقيق قفزة نوعية من خلال المزايا التالية:

- ✓ **تأريخ المعطيات:** المعطيات في SAP تسيير عن طريق فترات الصلاحية، لا يتم تغيير المعلومة كما لا يتم إتلافها، وعلى وشك انتهاء الصلاحية للبيان الأول، البيان الجديد سيدخل حيز التنفيذ في اليوم التالي لتاريخ انتهاء البيان القديم؛ في جميع الأحوال ، النظام يحفظ كل صور البيان و يسمح باسترجاعها في أي وقت، و من الممكن كذلك إدخال المعطيات مسبقا، والتي سوف تصبح نافذة المفعول في تاريخ مستقبلي، مم يشكل أداة محاكاة جد فعالة؛
- ✓ **تسيير الأجور المكيف مع وظيفة المؤسسة:** التغيير في الوضعية مثل زيادة الأجور في وسط الشهر مثلا، يخلق انقساما في الأجر للموظف الذي كان سيحصل على نصف راتبه بموجب التصنيف القديم والنصف الآخر مع الجديد، هذا العلاج مع النظم الأخرى، يترك عادة إلى الشهر المقبل، بينما يتم التكفل بها جيدا بواسطة SAP وفي نفس الشهر؛

- ✓ **إدارة الوقت:** على عكس الأنظمة التقليدية التي تجبر المسيرين على إدخال و حجز نشاط الموظف يوم بيوم، سوف يقتصر الإدخال في SAP فقط على الاستثناءات(الغياب، والبعثات، ...)، كما أن هذا النظام يعلم مسبقا الدوران النظري للموظف؛ بالإضافة إلى ذلك، النظام يولد تلقائيا و وفقا لقواعد الحق في الإجازات(العطلة، التعويض)؛
- ✓ **أداة نقل و إبلاغ قوية:** جميع المعلومات المدخلة أو الناتجة من الحسابات تكون متاحة، و وفقا لعدة معايير اختيار والفرز عبر العرائض QUERY؛ نتيجة هذه العرائض يمكن أيضا أن تكون للتصدير نحو الأدوات المكتبية مثل Excel و Word، هذا من أجل إجراء التعديلات أو المعالجات و التطبيقات المحتملة؛
- ✓ **كل شيء مجمع:** SAP يستند على مفهوم الجداول، إذن عمليا لا يوجد حد لتكثيف معطيات المؤسسة مع المنتجات، يكفي فقط إضافة الأنواع الجديدة من البيانات في الجدول المعني، و إضافة ثانية عند الضرورة لقواعد المعالجة؛
- ✓ **تسيير القروض المالية المتعددة:** SAP يوفر القدرة على التسيير من خلال الراتب تسديد العديد من القروض ذات طبيعة وشروط مختلفة، كما يسمح باهلاكها الاستثنائي بطريقة جزئية أو متكاملة؛
- ✓ **تكامل كلي مع الأنظمة الأخرى:** المشروع يقدم قاعدة معطيات موحدة و تتقاسمها مختلف المصالح و الهياكل التي التي تتفاعل مع مصالح مديرية الموارد البشرية مع احترام المرات الخاصة بها؛
- ✓ **مزايا أخرى:** النظام الجديد أدخل وظائف لم تسيير أبدا بنظام المعلومات القديم:
 - تسيير الكفاءات؛
 - التكوين؛
 - التوظيف؛
 - تسيير المسارات الوظيفية.

III-2-2-4-2- وحدة التموين و تسيير المخزون (MM) Materials management:

- وحدة تسيير المواد (MM) متكاملة بشكل تام مع بقية وحدات نظام SAP، تأخذ بعين الاعتبار جميع مراحل تسيير المعدات: تخطيط الاحتياجات والمراقبة، الشراء، دخول السلع، تسيير المخزون و مراقبة الفواتير.
- الاتصال بين جميع المشاركين في عملية الشراء أو التموين أمر ضروري لحسن سير العمل في نظام المشتريات.
- مهام الوحدة (MM) هي كما يلي:
- ✓ التموين الخارجي من المواد والخدمات؛
 - ✓ تحديد مصادر الإمدادات من أجل الحاجة التي حددها نظام تخطيط ومراقبة الاحتياجات؛
 - ✓ متابعة التسليمات والتسديدات للموردين.

1- التكامل:

- ترتبط وحدة المشتريات مع المكونات الأخرى للنظام SAP من أجل ضمان التدفق المستمر للمعلومات، على سبيل المثال، تعمل بالتوازي مع الوحدات التالية:
- مراقبة التسيير (CO):** الفائدة من التفاعل مع نظام محاسبة التكاليف (مراقبة التسيير) تتضح بشكل خاص في حالة طلبات السلع الموجهة للاستهلاك المباشر والخدمات، حيث يمكن توجيهها مباشرة إلى مركز تكلفة.
- المحاسبة المالية (FI):** نظام الشراء يسير المعطيات حول الموردين الذين تم تحديدهم في النظام جنبا إلى جنب مع المحاسبة المالية، المعلومات حول كل مورد يتم تسجيلها في بطاقة المورد التي تحتوي على معلومات عن التموين و التسيير المحاسبي؛ بطاقة المورد

تقدم حساب المورد في المحاسبة المالية، من خلال تخصيص الطلبات، يمكن أيضا لنظام المشتريات تحديد الحسابات العامة التي نب أن يتم التكفل بها و أخذها بعين الاعتبار في نظام المحاسبة المالية.
تسيير المبيعات (ADV): في إطار تخطيط الاحتياجات، يمكن نقل الاحتياج الذي حدده القطاع التجاري إلى نظام المشتريات، بالإضافة إلى ذلك، عندما يتم إنشاء طلبية الشراء، فإنه يمكن توجيهها مباشرة إلى طلبية الزبون.

2- التموين و تسيير المخزون :

في النظام MM، التموين الخارجي يتمحور حول دورة عامة للأنشطة، الحلقة النموذجية لشراء خدمة أو مادة معينة يتضمن الخطوات التالية:

- 1- حساب الاحتياجات: يتم تحديد الاحتياجات في المواد في مختلف المصالح أو عن طريق وظيفة تخطيط الاحتياجات (هذه الأخيرة تشمل كلا من حساب صافي الاحتياجات المناسبة، مراقبة المخزون على أساس الطلب، حيث أن الجوانب الرئيسية هي المراجعة المنتظمة لمخزونات المواد التي حددت في البطاقات، استخدام أسلوب نقطة الطلب و التنبؤ على أساس الاستخدام الماضي)؛ يمكن أيضا إدخال طلبات الشراء بواسطة الفرد أو يمكن أن تنشأ تلقائيا من قبل نظام تخطيط ومراقبة الاحتياجات.
- 2- تحديد مصدر التموين: المركبة شراء تساعد على تحديد مصادر التموين المحتملة بناء على الطلبات السابقة و عقود الشراء القائمة وطويلة الأجل، هذا يسرع عملية إنشاء المناقصات.
- 3- اختيار المورد ومقارنة العروض: النظام قادر على محاكاة سيناريوهات تحديد الأسعار مما يسمح لك بمقارنة العروض المختلفة، كما يمكن إرسال رسائل الرفض تلقائيا.
- 4- معالجة الطلبات : نظام الشراء يأخذ معلومات طلب الشراء والعرض للمساعدة في إنشاء الطلبية، كما هو الحال مع طلبات الشراء، يمكن إنشاء الطلبات من طرف الفرد أو طلبها من النظام تلقائيا، كما يتم دعم برامج التسليم والعقود وهي أنواع من الاتفاقيات طويلة الأجل في النظام SAP.
- 5- متابعة الطلبات : النظام يراجع أيام التجديد الذي حددت، وإذا لزم الأمر، يطبع تلقائيا رسائل التذكير لمحاللات محددة، كما يوفر النظام الوضع المحدث لجميع العروض والطلبات.
- 6- دخول السلع و تسيير المخزونات : يمكن لموظفي الإستقبال تأكيد دخول البضائع ببساطة عن طريق إدخال رقم الطلب، بتحديد هوامش التحمل المقبولة، يمكن للمشتري الحد من التسليمات الفائضة أو الناقصة من السلع المطلوبة.
- 7- مراقبة الفواتير: يسمح النظام بمراقبة ومقارنة الفواتير، نظرا لأن النظام لديه حق الوصول إلى بيانات الطلبات و مدخلات السلع.

III-2-2-3-4- وحدة الصيانة PM في النظام SAP:

1- الدور القديم للصيانة:

العامل المحرج: تتركز العمليات بشكل متزايد على التكنولوجيا، مستوى الأتمتة و تعقيد الأجهزة الموجودة في المؤسسة يتزايد ، ضمان الجودة أصبح حتمي لتلبية متطلبات السوق، و بالتالي شروط وإمكانية الاستخدام الأمثل للمعدات، المركبات، التجهيزات، البرمجيات والمباني تلعب دورا حاسما لنجاح أي شركة.
الالتزامات القانونية: بالإضافة إلى ذلك، عدد الالتزامات القانونية المتعلقة بالتخطيط، التنفيذ ومراقبة تدخلات الصيانة لم تتوقف عن التزايد بشكل ملحوظ و تتعزز بذلك القوانين المتعلقة بحماية البيئة بشكل متزايد.

استراتيجيات الصيانة: مع تنفيذ وحدة الصيانة (PM)، يمكن تنفيذ استراتيجيات الصيانة من أجل:

- ✓ زيادة توافر المواد التقنية؛
- ✓ تقليل عدد التوقفات بفضل التحسين الحقيقي للصيانة؛
- ✓ تنسيق وتعيين الموظفين من أجل تلبية طلبات محددة؛
- ✓ تقليل تكاليف التفتيش، الفحص والصيانة المخططة.

2- نطاق الأنشطة في الوحدة (PM):

أ- إدارة المهام: الوحدة PM هي وحدة فعالة جدا ومتكاملة في سلسلة التوريد للنظام SAP، مما يساعد في أداء جميع المهام المتعلقة بالصيانة، مثل:

- تمثيل الهياكل التنظيمية للصيانة؛
- التمثيل و التسيير التفصيلي للمواد التي يجب صيانتها:
- 1- التخطيط و التسيير التفصيلي لتدخلات الصيانة؛
- 2- التفتيش؛
- 3- تحديد الحالة الفعلية للنظام التقني والصيانة المخططة؛
- 4- المحافظة على الحالة المثالية للنظام التقني، وإعادة التأهيل؛
- 5- تسيير مشاريع الصيانة على المدى الطويل؛
- 6- تسيير أنشطة المناولة.

ب- التكامل في النظام SAP: الوحدة PM متكاملة مع الوحدات الأخرى في نظام SAP على النحو التالي :

1- الإمداد :

- الشراء والمخزون (MM): يمكن استخدام وظائف الشراء و المخزون لمعالجة جميع العمليات اللازمة لتسيير القطع/ السلع وتقديم الخدمات .

- تسيير المشاريع (PS): يمكن استخدام وحدة تسيير المشاريع في معالجة التدخلات المعقدة من حيث الصيانة، بما في ذلك الأوامر التي توجد بينها بعض التبعية .

2- التسيير الحاسبي و مراقبة التسيير :

- التسيير المالي (FI): باستخدام الوظائف المتكاملة في المحاسبة المالية للوحدة FI، يمكن تسيير بيانات العملاء و الموردين، وإنشاء ومراقبة الفواتير .

- مراقبة التسيير (CO): يمكن استخدام وظائف مراقبة التسيير لرصد، تحليل وتوزيع التكاليف الداخلية الناتجة عن أنشطة الصيانة.

3- تسيير المستخدمين:

- تسيير الموارد البشرية (HR): وحدة تسيير الموارد البشرية توفر معلومات حول كفاءات و مهارات موظفي الصيانة من أجل تحديد الأفراد المؤهلين لأداء أعمال الصيانة المطلوبة، ويمكن أيضا هذه الوحدة من تسجيل الساعات التي عمل فيها موظفي الصيانة ، وتقدم نموذجا لتعيين المستخدمين من أجل تخطيط الصيانة.

-ج- التكامل مع الأنظمة الخارجية:

وظائف الوحدة PM من SAP تمتد لنظم خارجية من خلال واجهات مرنة، هذه الأنظمة الخارجية هي:

1- النظم الخبيرة المساعدة في التشخيص: عدة تدخلات يمكن أن تحدد على أساس البيانات التقنية التي تم إحصاؤها، انتقاء

هذه التدخلات يمكن أن يتم تلقائيا في إطار معالجة مختلف العروض، وذلك بمساعدة الاتصال مع الأدوات CBR

(Condition Based Reasoning)

2- الأنظمة المحمولة من أجل دعم خدمات صيانة الزبائن: يمكن تحميل البيانات الهامة المتعلقة بإدارة تدخلات الصيانة من

النظام SAP إلى نظام آخر محمول، ويمكن بعد ذلك استعادة الإثباتات في النظام SAP.

نظم التصميم بمساعدة الكمبيوتر (CAO): يمكن الوصول مباشرة إلى إدارة البيانات الأساسية للوحدة FM انطلاقا من

التطبيق CAO، كما يمكن أيضا عرض معلومات التطبيق CAO من النظام SAP.

3- نظم المعلومات الجغرافية (GIS): كما بالنسبة للتطبيق CAO، يمكن الوصول إلى هذه النظم من خلال SAP و

استدعاء المعلومات المتعلقة بالوضعية الجغرافية للمواد .

5- الاتصال بالإنترنت: لإدخال قيم القياس يمكن حفظ بيانات تصف حالة أو استخدام كائن من خلال الوسيط المتمثل في

شبكة الأنترنت.

لإدخال إشعار أو إعلان الصيانة: يمكن إدخال أنواع مختلفة من الإشعارات (على سبيل المثال، إعلان عن وجود عطل) عبر

الأنترنت، إذن الاتصال المباشر بالنظام SAP لا يحتاج إدخال البيانات أكثر من مرة.

III-2-3- دعم و تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة:

III-2-3-1- الطريق إلى التغيير:

تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات هو عبارة عن مشروع بشري مع دلالة تكنولوجية قوية.

عملية دعم التغيير ناجحة يجب أن تسمح ل ENAFOR بالحد أو التقليل من مخاطر الفشل، الاستفادة من تحسينات

مستدامة وقابلة للقياس وتحسين القدرة على إدارة التغيرات المستقبلية.

استنادا إلى التجارب المماثلة في العالم، فإن المؤسسة قامت بالتصدي لعدم مشاركة المستخدمين عن طريق:

✓ فهم تأثير المشروع على المستخدمين؛

✓ فهم احتياجات المستخدمين وضمان اندماجهم؛

✓ الاتصال الفعال والتدريب الموجه في الوقت المحدد؛

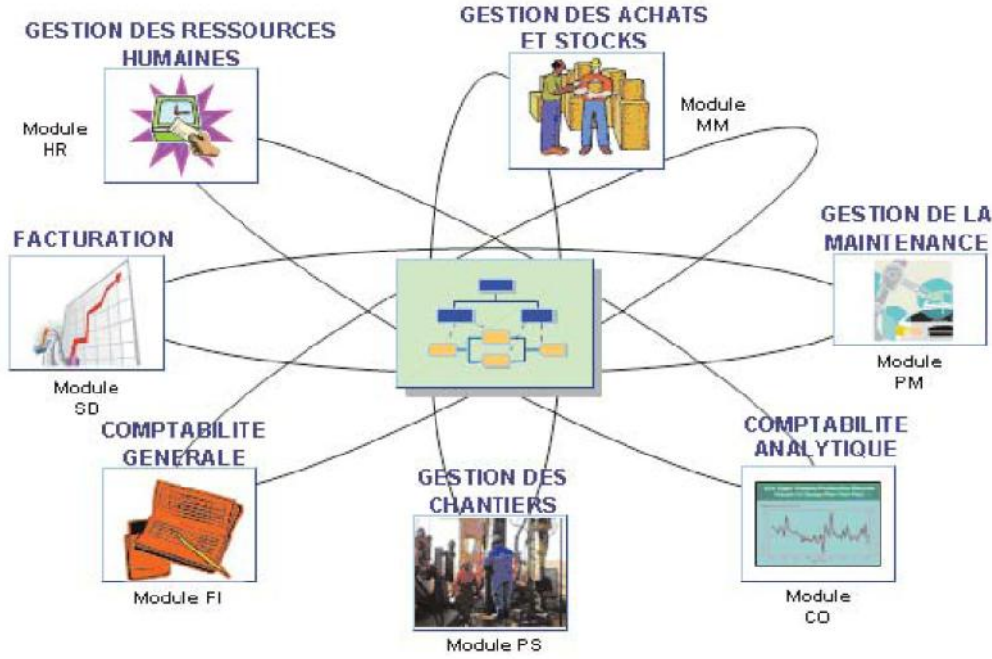
✓ تنمية الشعور بالانتماء إلى المشروع.

بفضل وجود عمال محفزين و أكفاء في المؤسسة الوطنية للتقريب و مع اختيار SAP و PwC / Rusicada، فإن المؤسسة

كانت واثقة من امتلاك العناصر الأساسية لإنجاز المشروع و جعله ناجح و فخر لمؤسسة ENAFOR.

الشكل (4.III): مطابقة وحدات النظام و مديريات المؤسسة

Dimension intègre l'ensemble des processus clés de nos métiers



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

أثناء التنفيذ تقدم المشروع بشكل ملحوظ، حيث عمل الفريق مدة 4 أشهر منذ انطلاق المشروع، و قدم للجنة القيادة نموذج أولي و وثيقة التصميم العام.
النموذج الأولي هو تقدم موجز في النظام SAP لعمليات مؤسسة ENAFOR .

III-2-3-2-المضمون و الرهانات:

III-2-3-2-1- المضمون:

نظام التسيير المتكامل أو نظام تخطيط موارد المؤسسة هو حل عملي إجمالي، تنفيذه داخل الشركة أدى إلى تغييرات كبيرة، متعددة ومعقدة .

بيئة العمل الناجمة عن تنفيذ هذا المشروع، تطلبت إعادة تنظيم و تهيئة أساليب التشغيل والتنظيم في آن واحد بالنسبة للمستخدمين النهائيين لهذا النظام وبالنسبة للفرق التقنية المسؤولة عن إدارته.

III-2-2-3-2-الرهانات:

اعتماد هذا النظام دفع الشركة إلى مستوى تكنولوجي عالي جدا مما جعل النظم، الموارد والخبرات التي كانت موجودة غير مجدية و بالتالي خلق نمط جديد لسير العمل .

الشركة واجهت تحديات كبيرة على مختلف المستويات الإستراتيجية، الوظيفية و التشغيلية .

هذه الرهانات احتاجت إلى معالجة خاصة بكل مستوى، من خلال تبني وجهات نظر مختلفة ومناسبة للمستوى، و ذلك كما يلي :

- على المستوى الاستراتيجي، فإن نجاح تنفيذ نظام ERP/SAP تطلب الدعم والالتزام الدائم من الإدارة العليا للمشروع وخصوصا في عملية التغيير التنظيمي؛

- على المستوى الوظيفي، واحد من عوامل النجاح الرئيسية، هو قدرة الشركة على إعادة تصور و تصميم أساليب العمل، وهذا ما قامت به المؤسسة الوطنية للتقريب لتأخذ في الاعتبار الإمكانيات التكنولوجية، مع الحفاظ على سلامة العمليات ذات القيمة المضافة، وذلك بهدف التحسين المستمر لقدرتها الإنتاجية والتنافسية المحتملة؛
 - على المستوى التشغيلي، القلق و الانشغال كان يكمن في قدرة المنظمة على التعامل مع القضايا الإنسانية التي تنشأ خلال تنفيذ وتشغيل النظام الجديد.
- هذه هي الرهانات التي واجهت المؤسسة، حيث في حال غياب التسيير السليم لهذه القضايا الإنسانية، كانت ستواجه الشركة مشاكل خطيرة بسبب الرفض الناتج عن ظاهرة المقاومة.
- لهذا اعتمدت المؤسسة منهجية جيدة لتسيير التغيير الناتج عن تطبيق النظام الجديد .

III-2-3-3-منهجية دعم التغيير :

III-2-3-3-1-الأهداف و التشخيص:

III-2-3-3-1-1-أهداف النظام الجديد:

من خلال بعض المقابلات مع بعض المسؤولين تبين لنا أن أهداف المدير العام من وراء تطبيق برنامج التسيير المتكامل تتمثل في ما يلي :

- تحسين الدعم المتاح للعمال التنفيذيين من أجل ضمان سرعة وسهولة الحصول على الأدوات، السلع والخدمات التي يحتاجونها لأداء مهامهم في أحسن الظروف؛
- توسيع سلطة أصحاب العملية وتعزيز الشعور بالمسؤولية بين المستخدمين، بما في ذلك رؤساء الهياكل؛
- مراعاة أفضل التطبيقات التسييرية التي تطبقها المؤسسات الكبيرة في مختلف أنحاء العالم؛
- ضمان الشفافية وتبعية الإجراءات التسييرية التي تساهم في تعزيز المراقبة والتحليل العام من أجل أفضل استغلال للفرص في الوقت المناسب و احترام الالتزامات؛
- تحسين نوعية وتوقيت إنتاج المعلومات، خاصة تلك المتعلقة بالتحكم في التكاليف؛
- رفع مستوى المهارات و الكفاءات لإتقان أفضل للأدوات و العملية التسييرية و ضمان جودة الخدمات على جميع المستويات؛
- مراقبة نشاط المؤسسة ؛
- الحرص على إنجاز العمل في الوقت المحدد له و عدم تأجيل الأعمال اليومية و ذلك بالاستفادة من تسلسل العمليات في نظام ERP ؛
- تسهيل تنفيذ العمليات و تبسيط الاستخدام؛
- التكامل الوظيفي يلائم أهداف المؤسسة.

كما يهدف على المدى البعيد إلى تحسين القيادة، تحسين الإنتاجية، تخفيض التكاليف و زيادة العوائد.

III-2-3-3-1-2-التشخيص:

التسيير الفعال للتغيير الذي فرضه تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة تطلب تحليل دقيق لردود الفعل المتعلقة بأصحاب المصلحة (stakeholders).

- خارج نطاق دراسة مقاومة التغيير، وجب على إدارة المشروع فهم التحول وفقا لتسلسل زمني لردود الفعل المعرفية أو الإدراكية والوجدانية، هذا المنظور الديناميكي للانتقال يوضح إلى أي مدى يرتبط التغيير التنظيمي بالأفراد وردود أفعالهم، ولهذا تم تشكيل خلية لتسيير التغيير أثناء تطبيق المشروع "Dimension" لتطوير وتنفيذ خطة دعم التغيير، لتعظيم القدرة على التحكم في النظام الجديد أي قبوله و استخدامه من قبل المستخدمين النهائيين.
- كان المنهج منظم وموجه حول نتائج متتالية وملموسة تتمثل في ما يلي :
- ✓ أجريت عملية تحليل تأثيرات التغيير لتحديد جميع المخاطر للمستخدمين المرتبطين للمشروع، وقد أعطى هذا التحليل رؤية أولية على الإجراءات التي يجب اتخاذها للتصدي لهذه المخاطر؛
 - ✓ نبعت انطلاقا من الرؤية الأولية خطة الدعم التي سمحت بتحديد و تنظيم جميع الإجراءات التي يتعين اتخاذها في كل مرحلة من مراحل المشروع، و في محاور مختلفة؛
 - ✓ بعد الانتهاء من تخطيط هذه الإجراءات، تم إعداد و تنفيذ المحاور المختلفة من خطة الدعم؛
 - ✓ بعد ذلك توجب متابعة و تعقب وضبط خطة الدعم، تبعا لتطور التأثيرات كلما حدث تغيير أثناء عملية التنفيذ.
- خطة دعم التغيير التي تم بناؤها و تشكيلها على أساس تحليل الآثار التنظيمية سمحت بتحديد طبيعة المشاريع القابلة للتنفيذ وتحديد مضمون ونطاق أو سعة الفهم و تضمنت ما يلي :
- ❖ خطة الاتصال؛
 - ❖ خطة التكوين؛
 - ❖ التخطيط التفصيلي للإجراءات التي يجب اتخاذها في إدارة التغيير.

III-2-3-2-الاتصال:

وسائل ومصادر الاتصال المستخدمة لنشر المعلومات والتغذية العكسية، تتمثل فيما يلي:

- ورش العمل "work-shops"، ورش عمل لتقديم حلول واضحة ودقيقة للمشاكل؛
- زيارات التواصل "road-shows"، عبارة عن زيارات من أجل التحسيس في ورشات وهيكل الشركة؛
- المقابلات الشبه منظمة مع عدد من الموظفين الذين تم تحديدهم مسبقا؛
- ندوات وموائد مستديرة مع المستخدمين وأصحاب العملية؛
- ورقة البعد "Dimension Sheet"، تحتوي على فلاشات و مذكرات تتضمن أخبارا، وتلصق على لوحات الإعلانات؛
- منشورات في مجلة المؤسسة؛
- الملصقات التي تحتوي على خارطة الطريق، "Road-map"، عبارة عن صور و رسائل :
- المذكرات الخاصة بالمصالح؛
- المطويات؛
- صناديق الإقتراحات؛
- الوثائق؛
- الاتصالات الالكترونية؛
- المواد المشتقة من شعار المؤسسة (القمصان ، القبعات ،...).

- كل وسائل الاتصال و وسائل عرض المشروع، كانت متاحة على نطاق واسع، فقد تم تصميمها و / أو استخدامها لتقارب الرسالة إلى تحديات المشروع، نطاقه وآثاره، وطريقة العمل، وذلك من أجل ما يلي:
- تعزيز الرهانات والتقدم المحرز في المشروع لجميع أصحاب المصلحة؛
 - تقديم الدعم لأصحاب العملية في دورهم الجديد مع المستخدمين المستقبليين؛
 - إزالة الغموض الموجود في النظام الجديد لدى المستخدمين المستقبليين؛
 - وضع جهاز للاستماع للمستخدمين المستقبليين؛
 - تسهيل تبادل المعلومات بين الفرق الداخلية والاستشاريين الخارجيين؛
 - تعزيز الشعور بالانتماء إلى فريق المستخدمين الرئيسيين في إطار المشروع؛
 - طمأنة المستخدمين حول نطاق التدابير المرافقة للتنفيذ على أساس تحليل الآثار التنظيمية، لفهمها لأنها أشياء جديدة تماما بالنسبة لهم.

كما تطلب تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ما يلي:

- تأسيس شبكة اتصالات الشركة:

- الشبكة اللاسلكية Wireless تعمل منذ عام 2005 بين المقرات و القواعد الموجودة في حاسي مسعود؛
- VSAT أداة اتصال رئيسية يتم من خلالها توصيل أجهزة الحفر مع بعضها البعض و مع المديرية العامة في الزمن الحقيقي .

شهد عام 2005 تغييرا جوهريا، كما ونوعا تلبية لاحتياجات مصالح تكنولوجيا المعلومات، هذا التطور أدى بصفة خاصة إلى إدخال تقنيات جديدة، لم تستخدم سابقا من قبل الشركة، مثل نظام تخطيط موارد المؤسسات، أمن تكنولوجيا المعلومات وشبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية.

هذا المشروع ضم شطرين هما :

- ربط المقر و القواعد الموجودة في حاسي مسعود بشبكة محلية (Metropolitan Area Network) M.A.N عن طريق الألياف البصرية والاتصالات اللاسلكية Wireless؛
- ربط كل المواقع أو الورشات و مكتب الجزائر بهذه الشبكة المحلية: وترتبط الآن كل المواقع من خلال شبكة الأقمار الصناعية ويتم الاتصال بالكمبيوتر للوصول إلى النظام SAP، والوصول إلى نظام البريد الإلكتروني للشركة، والهاتف من اجل الاتصال بالمديريات التنفيذية و بقية المواقع.

III-2-3-3-التكوين:

التدريب يشكل عاملا رئيسيا في التنمية والنجاح، هدفه يتجاوز الارتياح لأهداف المشروع، من أجل إعداد مجموعة من الخبراء اللازمة للتعامل مع النظام بعد رحيل الخبراء الاستشاريين الخارجيين، وهذا يهدف بطبيعة الحال إلى تقليل الاعتماد على الخبراء الخارجيين.

من أجل التحكم في النظام، خصصت كل مديرية خمسة من أحسن إطاراتها للمشروع، كانت تعمل هذه الإطارات بدوام كامل مع الاستشاريين، ثم تحملوا بعد ذلك مسؤولية تدريب 600 فرد معني خلال شهرين من صيف 2005.

تم وضع خطة تدريبية مفصلة، و مصادق عليها؛ عموما ، فعالية الشركة تكمن في أمرين رئيسيين :

- احترافية الكتلة البشرية في ميدان العمل؛
- قدرة الإدارة على تجميع الطاقات وتوجيهها نحو الهدف .

التدريب تم على مرحلتين :

- تكوين المستخدمين الرئيسيين الذين سيقومون بدور المدرب؛
- تدريب المستخدمين النهائيين في مختلف الهياكل.

نظرا للتسلسل السريع لأنشطة مخطط التنفيذ، تدريب 29 مستخدم رئيسي، وقع أساسا في الميدان من خلال استكمال واختبار النظام .

بالإضافة إلى دور المديرين الذين أيدوا و ساعدوا بسخاء، المستخدمين الرئيسيين و وصلوا التدريب من أجل تحقيق المسؤوليات

التالية :

- امتلاك الخبرة المهنية من أجل حل مشاكل الاستخدام؛
- السهر على ضمان استمرار استغلال عمل الحل المطبق؛
- التأكد من قبول واستخدام الأداة في مختلف المصالح؛
- ضمان تقديم الدعم للمستخدمين (دعم وظيفي) .

تم تدريب المستخدمين النهائيين من قبل المستخدمين الرئيسيين، وفقا لتعريف دقيق لمحتوى البرنامج لتوفيره لمختلف المستويات الهيكلية والمسؤولية؛ كل مستوى هو حالة، و كل حالة واحتياجاتها ومحتوى البرنامج الخاص بها.

III-2-3-3-4- التخطيط التفصيلي للإجراءات التي يجب اتخاذها في إدارة التغيير:

الإجراءات التي اتخذت من أجل إدارة التغيير، سمحت بتخفيض عوائق الاتصال، توقع واستباق آثار دمج النظام الجديد على التنظيم والأفراد وتحديد خطط عمل ملموسة و واقعية مما سمح بتجاوز فترة الاضطرابات؛ ومع ذلك ، لم ينتهي العمل بعد لأن التغيير لن يخفي مع نهاية المشروع "Dimension" ، لهذا، وجب مواصلة تعزيز الممارسات الفردية والجماعية لإدارة التغيير من أجل الحفاظ على هذه الوظيفة داخل الشركة .

III-2-3-2-4- مقاومة التغيير و المشاكل التي واجهت تطبيق النظام الجديد:

III-2-3-2-1- مقاومة التغيير:

تم تسليط الأضواء على جميع الوحدات، الفرق عملت بجهد لدعم المستخدمين النهائيين، معالجة الدعائم، تحليل وحل المشاكل التي قد تنشأ من أجل تحقيق الاستقرار في النظام.

مع هذا جيوب مقاومة التغيير كانت موجودة، لكن من خلال دعم عملية التغيير و بالتفاهم والتدريب المناسب تم تحويل تدريجيا المعارضين إلى مؤيدين لهذا النظام، و كذلك بالنظر إلى التسهيلات التي قدمها والنقلة النوعية التي حققها النظام، أفضل الممارسات حلت محل الأساليب القديمة، وبالتالي المفتاح أو الأهم هو البقاء في الدورة، أي حسب المسيرين لا نستطيع أن نقول أنه لا يوجد قلعة منيعة، وإنما يوجد فقط جنود سيئين، و من خلال التكوين و التمرين فمن الممكن جدا أن يتحول الخاسرين إلى فائزين .

وأخيرا النجاح حسب مسيري التغيير في الشركة يعتمد على احترام عقيدة التسيير، بواسطة جميع أصحاب المصلحة في النظام.

III-2-3-2-2- المشاكل التي واجهت تطبيق النظام الجديد:

على الرغم من المميزات الكثيرة للنظام من وجهة نظر مستعمليه إلا أنه واجه بعض المشاكل يمكن حصرها في النقاط التالية :

- سهولة المراقبة، بحيث سهل على أي شخص الإطلاع على العمل المؤدى لحظة بلحظة، وعند حدوث أي

إهمال أو خطأ يمكن اكتشاف مرتكبه بسهولة، و هذا من بين أهم أسباب رفض هذا النوع من الأنظمة في البيئة الجزائرية؛

- عدم استيعابه من طرف كل المستخدمين خاصة الأكبر سناً؛
- اعتبار البعض أن النظام يخرق حريتهم الشخصية في القيام بالعمل؛
- صعوبة التأقلم مع نظام يفرض رقابة مستمرة؛
- تعود بعض العمال على الكسل .

و لكن من خلال عملية الدعم المذكورة سابقاً تم التغلب على كل هذه المشاكل و تحقيق النجاح باستحقاق.

III-2-3-5-عوامل نجاح المشروع و نتائج تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسة الوطنية للتقريب:

III-2-3-5-1-عوامل نجاح المشروع:

نجاح مشروع تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP يرجع إلى ثلاثة أمور رئيسية:

- 1- تعبئة تامة لأفضل المهارات و الكفاءات المستخدمين الرئيسيين key users، 4-5 إطارات من هياكل مختلفة من أجل كل وحدة، و تم تعليق جميع المهام معطلة ومهام المستخدمين النهائيين، خلال تلك الأشهر الطويلة ، عمل الفريق دون كلل لفهم النظام واستيعابه، اكتساب المعارف و المنهجية العلمية اللازمة لنقل المعرفة لتدريب المستخدمين النهائيين؛ فمن أجل هذه المهمة النبيلة كرس المستخدمين الرئيسيين خلال أشهر الصيف الثلاثة، حيث أن الهدف من خلال النهج المذكور هو اعتماد الأداة والتحكم الذاتي فيها وجها لوجه مع استشاريي التكامل الخارجيين، و في واقع الأمر منطق النهج الذي اتبعه مسيري الشركة نبع من الجملة أو المنطق التالي :أنه عند شراء سيارة أخذ عناء التحكم في قيادتها فإذا كنا لا نتحكم في قيادتها فلماذا إذن نشترها.
 - 2- إشراك فريق الإدارة في قيادة المشروع والمساعدة المتعددة الأوجه المقدمة إلى مختلف الجهات المعنية؛
 - 3- الضغوط المفروضة من رئيس المشروع على أي فرد أثناء العمل أو التعطل لديه طبيعة تأخير أو تعطيل المشروع أو المجازفة بتعريض تقدم المشروع للخطر بالنظر إلى خط السير المحدد مسبقاً و المواعيد الثابتة.
- ورقة الطريق الخاصة برئيس المشروع أو يمكن القول لوحدة قيادته، من أهم عوامل النجاح (أنظر الملحق رقم 05).
- سمحت هذه الضغوط للبعض برصد التقدم المحرز في الأعمال، تحديد النقاط الحرجة، إزالة العقبات وإعادة وضع المشروع على المسار الصحيح، البعض قال أن تبني الضغط من قبل رئيس المشروع هو ضد التسيير لأنه يعتبر مصدر قلق، ولكن من خلال مراقبة كل خطوة، النتائج التي تم الحصول عليها تظهر أن الضغط تحول إلى دافع، وهذا الدافع بدوره يحرر طاقة تصبح محرك من جديد .

تم تقييم نجاح المشروع على أساس تشغيل النظام و التوقعات المنتظرة منه والعائد على الاستثمار، و الجميع في المؤسسة أجمعوا على نجاحه بشكل كبير.

III-2-3-5-2-نتائج تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسة الوطنية للتقريب:

من خلال المقابلات التي أجريناها مع إطارات من المؤسسة حول نتائج استخدام نظام ERP بالنسبة للمؤسسة، المستجوبين أجمعوا على ما يلي :

- قدم هذا النظام نقلة نوعية واضحة في ميدان التسيير؛

- ساهم في تنظيم عمل المؤسسة الإداري؛
- شجع على عمل الفريق؛
- قلل من الوقت المخصص لأداء نفس العمل في الأنظمة السابقة؛
- سهل عملية المراقبة، بحيث سهل على أي شخص الإطلاع على العمل المؤدى لحظة بلحظة، وعند حدوث أي إهمال أو خطأ يمكن اكتشاف مرتكبه بسهولة، بحيث يعتبر أداة فعالة لمراقبة العملية التسييرية؛
- الإنتاج الفوري للمعلومات؛
- تقديم معلومات دقيقة؛
- التسيير في الوقت الفعلي و المناسب؛
- جعل المؤسسة أكثر قابلية للاستجابة و التفاعل؛
- نجح العمل بالنظام الجديد، قلل من الحاجة للاتصال بين الوظائف المرتبطة مع بعضها البعض داخل المؤسسة؛
- ربح واضح في الوقت؛
- الاقتصاد في استخدام الورق؛
- المساعدة على اتخاذ القرارات السريعة و الفعالة.

III-2-3-5-3- نظام تخطيط موارد المؤسسة في خدمة القرار:

- خلال مراحل صنع القرار، نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP يساعد صانعي القرار في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال العوامل الرئيسية للنجاح كما يلي :
- **المحاكاة:** صانع القرار الذي كان يواجه مشكلة الاختيار بين بدائل عدة، وجد في ال ERP الذي يوفر أدوات قوية للمحاكاة، وسيلة حقيقية لتقييم تأثير الحلول المختارة.
 - **أرشفة البيانات :** من خلال نظام ERP، فإنه ليس من الضروري تخصيص فرق للبحث أيام وأيام ومعالجة المعلومات الخاصة بميدان نشاط المؤسسة، لأن النظام المتكامل يؤرشف كل حدث و يسمح بانتقاء بيانات مهما كانت الفترة أو المعيار.
 - **التفرد وموثوقية المعلومات :** على عكس الأنظمة التقليدية، الأنظمة المتكاملة صممت حول قاعدة بيانات واحدة، مما يضمن الطابع الفريد للبيانات، غالبا ما يقدم عمال التحكم لمختلف المصالح بيانات مختلفة لصناع القرار ومثالية بسبب وجود أكثر من مصدر للمعلومات.
 - **أداة إعادة معالجة للمعلومات :** لتلبية احتياجات صانعي القرار، فإنه غالبا ما يكون ضروريا إعادة معالجة كتلة من المعلومات الهامة جدا و حول مواضيع مختلفة، بفضل النظام المتكامل، أصبحت عملية إعادة معالجة المعلومات سهلة جدا لأنه وفر أدوات جد فعالة لإعادة حساب وعرض البيانات، أيضا التكامل مع البرمجيات المكتبية، تمكن مستخدمي نظام تخطيط موارد المؤسسة من الاستفادة من تصدير سهل لبياناتهم.
 - **دمج و تكامل الوظائف:** سمح نظام تخطيط موارد المؤسسة بتصوير تأثير محاكاة عملية اتخاذ القرارات بالنسبة لجميع وظائف المؤسسة، وبهذه الطريقة تم القضاء على خطر إهمال بعض الجوانب.
- الشيء المؤكد هو أن نظام تخطيط موارد المؤسسة وضع تحت تصرف أصحاب القرار و المسيرين في المؤسسة أدوات جد فعالة لمعالجة المعلومات، ولكن مدير المؤسسة الحديثة، التي تعمل في بيئة سريعة التغير ومع البيانات المعقدة والمتنوعة، يجب عليه مضاعفة الجهود من أجل اتخاذ قرارات فعالة وتحقيق الأهداف المنوطة بها.

III-3- تحليل نتائج الاستبيان:

يتطرق هذا الجزء إلى تحليل الإجابات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة من موظفي وإطارات شركة (ENAFOR)، وقد قمنا بإعداد أسئلة هذا الاستبيان من أجل الحصول على المزيد من المعلومات المرتبطة بموضوع البحث، والتي تتضمن معرفة استراتيجيات المؤسسة في عملية التغيير، من خلال التطرق إلى دور الإدارة العليا للمؤسسة في القيام بعملية التغيير، وفناعات العاملين حول عملية التغيير، لكون العنصر البشري في حد ذاته يُعتبر من المكونات الأساسية في أي عملية تغيير، و تطرقنا إلى أسباب مقاومة التغيير، كما تطرقنا إلى التغيير التكنولوجي و الذي يتمثل في المؤسسة المختارة تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة، و تطرقنا إلى كل ما يتعلق بالنظام و جودته، ثم انتقلنا إلى جودة دعم و تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة.

III-3-1- عينة الدراسة وتصميم الاستبيان:

III-3-1-1- مجتمع الدراسة وحجم العينة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بالشركة بالضبط في مقر المؤسسة الوطنية للتنقيب، والبالغ عددهم، كما ذكرنا في البداية 100 عاملاً يتوزعون حسب الفئات التالية:

- إطارات مُسيرة (Les cadres- dirigeants)؛
- إطار موظف (Les cadres)؛
- عمال التحكم (Les agents de maîtrise)؛
- عمال تنفيذيون (Les exécutants).

تم أخذ عينة تتكوّن من 36 عاملاً فقط نظراً لاعتماد المؤسسة على نظام 4 أسابيع عمل ثم أسبوعين عطلة، بالتالي العمال لا يتواجدون بشكل دائم في مقر المؤسسة، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف الفئات المذكورة ما عدا العمال التنفيذيون وذلك حتى تكون العينة مُمثلة أكثر لمجتمع الدراسة، وقد تم مراعاة في ذلك أن يكون المستجوبون ممن يستخدمون نظام ERP (خاصة الإطارات)، أو على الأقل لهم مستوى تعليمي مقبول يمكنهم من فهم الأسئلة المطروحة والإجابة عليها، وهذا ما سيمكننا من الحصول على إجابات أكثر دقة ومصداقية والتي بدورها تزيد من دقة ومصداقية النتائج التي نريد الوصول إليها. لقد قمنا بتوزيع 36 استبياناً على العينة المذكورة وتم استرجاعها كلها (100 %)، وهذا بفضل التعاون الكبير للمسؤولين بالشركة.

III-3-1-2- تصميم الاستبيان:

جاءت استمارة الاستبيان مُتضمّنة لـ **112** سؤالاً (انظر الملحق رقم **01**)*، بالإضافة إلى 5 أسئلة حول المعلومات الشخصية للمستجوبين، حيث كانت من نوع الأسئلة المغلقة، التي تحتمل إجابة واحدة في بعض الأحيان أو أكثر من إجابة في أحيانٍ أخرى، وقد تمّ الاعتماد على هذا النوع من الأسئلة في إعداد وتصميم استمارة الاستبيان، لضمان السهولة والدقة في الإجابة بالنسبة لكل المستجوبين على اختلاف مستوياتهم التعليميّة والمهنيّة، حيث كانت الأسئلة سهلة ومحدّدة تساعد على تسهيل الدراسة، على عكس اعتماد الأسئلة المفتوحة التي غالباً ما تكون صعبة وتتطلّب عدة احتمالات للإجابة، وهذا ما يجعل المستجوب لا يهتمّ بالإجابة بكل جدية أو ربّما لا يكمل الإجابة على كل الأسئلة، وهذا من شأنه أن يؤثّر على النتائج التي ينتظرها الباحث من الدراسة.

وفيما يخصّ الأسئلة التي تضمّنتها استمارة الاستبيان، فقد تمّ تقسيمها إلى أربعة محاور كما يلي:

المحور الأول: تضمّن معلومات شخصية تتعلّق بالمستجوب؛ وذلك فيما يخصّ الجنس، السنّ، المستوى التعليمي والوظيفة التي يشغلها في الشركة، و الأقدمية في الوظيفة.

المحور الثاني: اشتمل على أسئلة تعلّقت باستراتيجيات المؤسسة في أي عملية تغيير أي كان نوعه، وذلك لمعرفة أسلوب أو منهجية المؤسسة في عملية التغيير، دور الإدارة العليا للمؤسسة في القيام بعملية التغيير، قناعات العاملين حول عملية التغيير، أسباب مقاومة التغيير، و أساليب المؤسسة في التعامل مع مقاومة التغيير، أي معرفة كيفية تسيير التغيير في المؤسسة.

المحور الثالث: خصّص للتغيير التكنولوجي بالتحديد (تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة)، حيث تطرقنا إلى علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير (يقصد به شبكة الحاسوب، قاعدة بيانات مركزية، برامج...)، رضا العمال عن النظام المطبق، جودة النظام، جودة المعلومة التي يقدمها النظام، و أخيراً فوائد استخدام النظام.

المحور الرابع: تضمّن هذا المحور أسئلة تدور حول جودة دعم و تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة، من خلال مشاركة الإدارة العليا، مشاركة المستخدمين، الاتصال، المساعدة و التكوين، إستراتيجية التطبيق التي انتهجتها المؤسسة.

III-3-2-تحليل أجوبة الاستبيان

III-3-2-1-محور المعلومات الشخصية:

نبدأ تحليلنا للاستبيان بالبيانات الخاصة بالعمال الذين شكلوا العينة محل الدراسة و التي شملت 36 عامل، حيث تضمّن هذا المحور طرح خمس أسئلة شخصية تتعلّق بالشخص المستجوب، هذه الأسئلة مكّنتنا من التعريف أكثر بمفردات العينة المدروسة، كما يلي:

1.الجنس: وجدنا أنّ أغلب عناصر العينة هم ذكور، حيث تكونت العينة من 24 ذكراً و 12 أنثى، وذلك بنسبة 66.7% ذكور، والباقي أي 33.3% هم إناث، وهذا ما لاحظناه فعلاً عند زيارتنا للشركة، حيث أنّ جلّ العاملين كانوا من جنس الذكور.

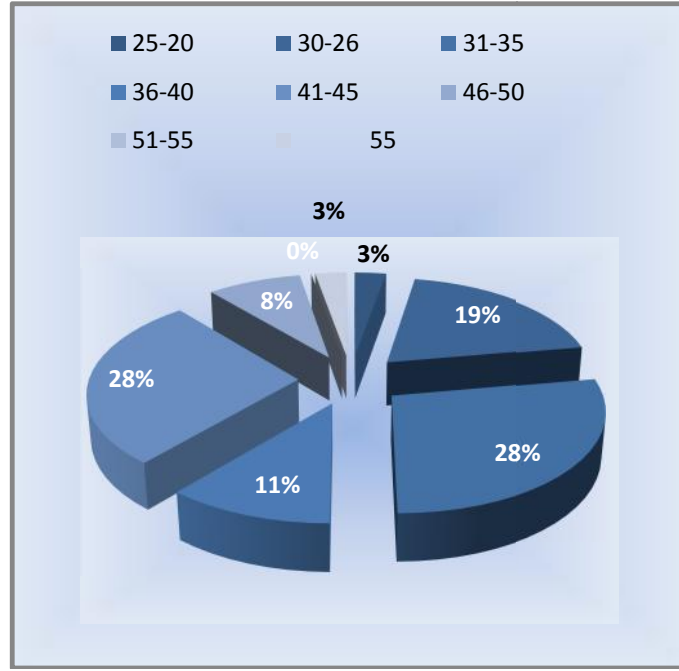
2.السن: وفيما يخصّ سنّ الأفراد المستجوبين هو موضح في ما يلي:

الجدول (III.1): توزيع أفراد العينة حسب السنّ

الشكل (III.5): توزيع أفراد العينة حسب السنّ

* قمنا بإعداد أسئلة الاستبيان باللغة الفرنسية، لكون معظم المستجوبين في الشركة يتحكّمون في اللغة الفرنسية أكثر من اللغة العربية، وهذا سيساعدهم على فهم الأسئلة بشكل أكبر، ومن ثمّ تقديم إجابات أكثر دقة ومصداقية.

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	السّن
2,8%	1	25-20
19,4%	7	30-26
27,8%	10	35-31
11,1%	4	40-36
27,8%	10	45-41
8,3%	3	50-46
00,0%	0	55-51
2,8%	1	أكثر من سنة 55
100%	36	المجموع



المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (02) باستخدام برنامج SPSS.

تبين النتائج أعلاه، أنّ أفراد العينة نصفهم من فئة الشباب و نصفهم من فئة الكهول، حيث أنّ 50% تقلّ أعمارهم عن 35 سنة، كما أنّ أغلب هؤلاء تتراوح أعمارهم ما بين 31-35 سنة، وذلك بنسبة 27.8% وهذا ما يدلّ على أنّ الشركة تركز على العناصر الشابة التي لها شهادات جامعية وتتمتع بالكفاءة والقدرة على الإبداع والعمل، وذلك من خلال العمل على توظيف خريجي الجامعات والمعاهد المتخصصة، أما عن الأفراد الذين تتفوق أعمارهم 35 سنة، فهم يمثلون نسبة 50% كذلك، حيث أنّ أغلبهم تتراوح أعمارهم بين 41 و45 سنة و ذلك بنسبة 27.8%، و يتميزون بأن لهم خبرة طويلة في مجال عملهم.

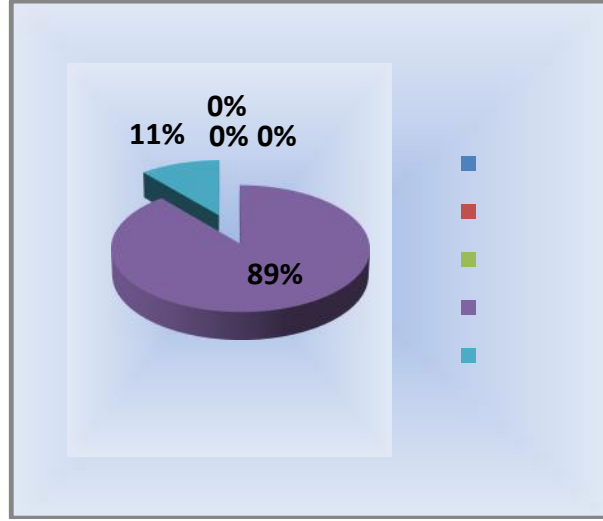
3. المستوى الوظيفي: أغلب المستجوبين هم إطارات، وذلك بنسبة 83.3%، حيث تمّ استجواب 30 إطاراً من مجموع 40 إطار أي بنسبة 75% من المجموع الكلي لإطارات الشركة الذين يعملون في المقر المركزي، أما النسبة المتبقية أي 17.6% فهي تمثل عمال التحكّم، و لا يوجد أي عامل تنفيذي في العينة.

4. المستوى الدراسي: أما فيما يخصّ المستوى الدراسي لأفراد العينة، فهم موزعون حسب النسب المبيّنة في الجدول الموالي. يتضح من خلال النسب أدناه، أنّ معظم المستجوبين لهم مستوى جامعي، وذلك بنسبة 88,9% وهذا راجع لكون أنّ أغلب من تمّ استجوابهم كانوا إطارات و بالتالي لديهم مستوى تعليمي عالي مكنهم من الإجابة على الأسئلة المطروحة؛ لأنّ فئة الإطارات هي الفئة الأكثر استخداماً لنظام ERP داخل الشركة وهذا يدل على وجود طاقات و كفاءات جيدة بالمؤسسة يمكن استثمارها لإنجاح الخطط المنوطة بالمؤسسة و تحقيق أهدافها، أما النسبة المتبقية أي 11,1% معظمهم كانوا من عمال التحكّم و درسوا في مراكز أو معاهد خاصة، و بالتالي ما نلاحظه أنّ كل أفراد العينة مستواهم التعليمي عالي.

التكرارات	التكرارات	المستوى التعليمي
-----------	-----------	------------------

النسبة	المطلقة	
%00	00	ابتدائي
%00	00	متوسط
%00	00	ثانوي
%88,9	32	جامعي
%11,1	04	مستوى آخر
%100	36	المجموع

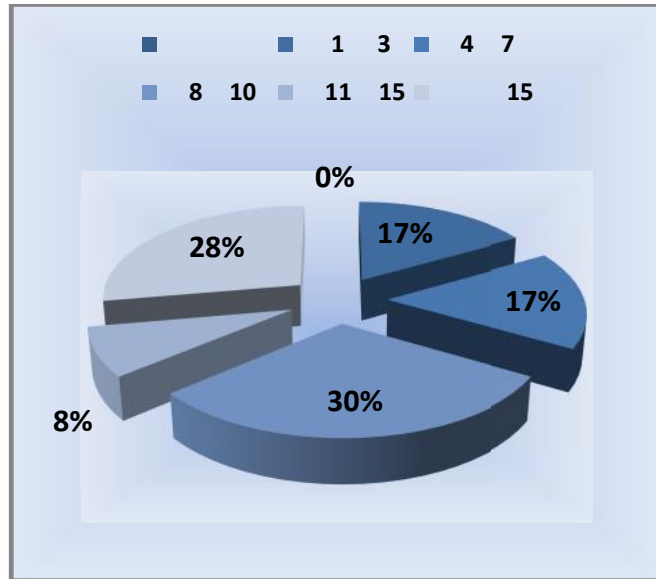
الشكل (6.III): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
الجدول (2.III): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (04) باستخدام برنامج SPSS.

5. الأقدمية في الوظيفة: أما فيما يخص الأقدمية الوظيفية لأفراد العينة، فهم موزعون حسب النسب المبينة في الجدول الموالي:
الشكل (7.III): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية الوظيفية
الجدول (3.III): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية الوظيفية

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	الأقدمية
%00,0	0	أقل من سنة
%16,7	6	3-1
%16,7	6	7-4
%30,6	11	10-8
%8,3	3	15-11
%27,8	10	أكثر من 15
%100	36	المجموع



المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (04) باستخدام برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال جدول عدد سنوات التوظيف أن هناك تنوعا من خلال تشكيلة العينة فلا يوجد عامل جديد (أقل من سنة) و هناك القديم (أكثر من 10 سنوات) و بين هذا وذاك سوف يتم استخلاص أهم معالم الرؤية الجديدة للموظفين الجدد بالمنظمة بإسقاطها على ما يحمله القدامى من قيم ومعتقدات ترسخت لديهم أثناء مساره المهني داخل ENAFOR حيث كانت النتائج كالتالي: أقل من سنة 00%، من سنة إلى 3 سنوات 16.6% و يبقى هؤلاء في التصنيف من وجهة نظرنا أعضاء جدد داخل التنظيم، من 4 سنوات إلى 7 سنوات 16.6% بدؤوا بالتأقلم جيدا مع المناخ الداخلي للتنظيم كما تعودوا على قيم

وعادات من سبقهم نتيجة عدد السنوات التي قضاها في المؤسسة، من 8 إلى 10 سنوات 30.6 % و هي تمثل أكبر نسبة من حجم العينة، بالنسبة لفئة من 11 إلى 15 سنة النسبة هي 8.3 %، أما آخر فئة هي أكثر من 15 سنة تمثل نسبة 27.8 %، وهذا يدل على أن 65 % من عينة الدراسة لديهم خبرة 8 سنوات فأكثر، وهذا مؤشر إيجابي يتماشى مع مؤشر العمر، كذلك يدل على وجود طاقة و كفاءة يمكن في حال استغلالها جيدا إعطاء تقدم لسير العمل في المؤسسة .

بعد التحليل السابق لأهم المعلومات الخاصة بالأفراد المكونين للعينة المدروسة نرجع الآن إلى المعلومات الخاصة برأي هؤلاء الأفراد حول عدة جوانب داخل المؤسسة.

III-2-2-3-المحور الثاني إستراتيجية المؤسسة في عملية التغيير:

III-2-2-3-1- أسلوب أو منهجية المؤسسة في عملية التغيير:

1. فيما يخصّ السؤال المتعلّق بامتلاك المؤسسة لخطة قائمة على استكشاف العوامل المشتركة بين الموظفين و المؤسسة في إطار إنجاز أهداف عملية التغيير، فالنتائج المتحصّل عليها موضحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (4.III): امتلاك المؤسسة لخطة قائمة على استكشاف العوامل المشتركة بين الموظفين و المؤسسة

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	6	16,7%
محايد	9	25,0%
موافق	21	58,3%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (01) باستخدام برنامج SPSS.

تُظهر النتائج في الجدول أعلاه، أنّ نسبة 16.7% من الأفراد الذين تمّ استجوابهم لم يوافقوا على امتلاك المؤسسة لخطة قائمة على استكشاف العوامل المشتركة بين الموظفين و المؤسسة، بينما 25% كانوا محايدين، و أغلبية المستجوبين أبدوا موافقتهم و ذلك بنسبة 58.3 %، و هذا ما يؤكّد حالة القوة التي تعترى المؤسسة في ما يتعلق بالخطط المنهجية لعملية التغيير، و ما يتعلق بها من شؤون الأفراد و البيئة الخارجية، و قوة الخطة تعني أن الأمور مسيرة بشكل جيد و لا تترك للظروف و هذا ما يتوافق مع المسلمات الإدارية للارتقاء بالأداء .

2. أما فيما يتعلق باهتمام المؤسسة بالتغيير في أساليب و طرق العمل بما يخدم حاجة التغيير، فالنتائج المتحصّل عليها موضحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (5.III): اهتمام المؤسسة بالتغيير في أساليب و طرق العمل بما يخدم حاجة التغيير

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	2	5,6%
محايد	8	22,2%
موافق	26	72,2%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (02) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الغير موافقين على اهتمام المؤسسة بالتغيير في أساليب و طرق العمل بما يخدم حاجة التغيير هي 5.7% من الأفراد الذين تم استجوابهم و هي نسبة ضعيفة جدا، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 22.2%، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت تقريبا بثلاث أرباع العينة أي بنسبة 72.2%، و هذا ما يدل على الاهتمام الكبير للمؤسسة بالتغيير و التعديل في أساليب و طرق العمل بما يخدم حاجة التغيير من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التغيير.

3. فيما يخصّ تنسيق الخطط و الأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير بالمؤسسة، فالنتائج كانت كما يلي:

الجدول (6.III): تنسيق الخطط و الأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير بالمؤسسة

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	00	00,0%
محايد	08	22,2%
موافق	28	77,8%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (03) باستخدام برنامج SPSS.

تُظهر النتائج في الجدول أعلاه، أن نسبة 22.2% من الأفراد الذين تم استجوابهم كانوا محايدين بشأن تنسيق الخطط و الأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير بالمؤسسة، و لا يوجد و لا رأي سلبي بخصوص هذه الفقرة، كما أن أغلبية المستجوبين أبدوا موافقتهم و ذلك بنسبة 77.8%، و هذا ما يؤكد الاهتمام الكبير بعملية التغيير و تحقيق متطلباته و التحرك القوي للإدارة العليا من أجل تكريس ثقافة التغيير و رسم الخطط الداعمة لها، و هذا يؤكد قوة الإدارة العليا في التخطيط الجيد و الاهتمام بتحقيق الأهداف .

4. أما عن مناقشة المدراء خطط التغيير مع كافة الموظفين، فقد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (7.III): مناقشة المدراء خطط التغيير مع كافة الموظفين

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	21	58,3%
محايد	6	16,7%
موافق	9	25,0%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (04) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الموافقين على مناقشة المدراء خطط التغيير مع كافة الموظفين هي 25% من الأفراد الذين تم استجوابهم و هي نسبة ضعيفة نوعا ما، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 16.7%، أما نسبة الأفراد الغير موافقين فقدت ب 58.3% أي أكثر من نصف العينة، و هذا ما يدل على عدم اهتمام الإدارة العليا بمناقشة خطط التغيير مع كافة الموظفين إلا بنسبة قليلة حيث يتم إشراك بعض العاملين في تخطيط التغيير ولكن ليس كمستشارين أو من أجل إبداء رأيهم وإنما فقط كممثلين للعمال في المستوى التنظيمي الذين يعملون به.

5. فيما يخصّ السؤال المتعلّق بتوزيع المهام بصورة محسوسة بناءً على التخصص و الكفاءة اللازمة لعملية التغيير، فالنتائج المتحصّل عليها موضّحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (8.III): توزيع المهام بصورة محسوسة بناءً على التخصص و الكفاءة اللازمة لعملية التغيير

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	13	36,1%
محايد	9	25,0%
موافق	14	38,9%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (05) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أنّ نسبة 36.1% من أفراد العينة أجابوا بأنّ المهام لا توزع بصورة محسوسة بناءً على التخصص و الكفاءة اللازمة لعملية التغيير كما أنّ نسبة 25% كانوا محايدين، و كانت الآراء الإيجابية بنسبة 38.9%، تدل هذه الإجابات أنّ المؤسسة رغم امتلاكها للكفاءات إلا أنّها لا تضعها في المواطن التي تستحقها، حيث دلت هذه الإجابة بوضوح على الرغم من موافقة الأفراد بنسبة 39% على عدم توزيع المهام بصورة محسوسة استناداً للتخصص و الكفاءة، وهذا من شأنه أن يزيد العقبات أمام إدارة التغيير، على اعتبار أن من تم وضعه في غير مكانه سيدافع عنه بزعم الأهلية أو الأقدمية مما يولد مقاومة التغيير، إلا أن زيادة الوعي و التثقيف مع التدريب، ثم وضع خطة تشترك فيها المستويات الإدارية يساعد في تحطّي هذه العقبات.

6. أما عن قيام المؤسسة بمراجعة خطط التغيير دورياً و إعادة تقييم ما تم إنجازه، فالنتائج كانت كما يلي:

الجدول (9.III): مراجعة خطط التغيير دورياً و إعادة تقييم ما تم إنجازه

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	13	36,1%
محايد	10	27,8%
موافق	13	36,1%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (06) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أنّ نسبة الأفراد الغير موافقين على قيام الإدارة العليا بمراجعة خطط التغيير دورياً و إعادة تقييم ما تم إنجازه هي 36.1% من الأفراد الذين تمّ استجوابهم و هي نفس نسبة الأفراد الموافقين، أما الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 27.8%، على الرغم من قيام الإدارة بالمراجعة و التقييم و متابعة عملية التغيير من بدايتها إلى نهايتها كما بين لنا الإطارات المسيرة في المؤسسة من خلال المقابلة إلا أنه ليس كل الموظفين على علم بذلك.

7. فيما يخصّ مراعاة المؤسسة لمرونة العمل أثناء عملية التغيير، فقد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (10.III): مراعاة المؤسسة لمرونة العمل أثناء عملية التغيير

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	4	11,1%
محايد	20	55,6%
موافق	12	33,3%

المجموع	36	100%
---------	----	------

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (07) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الغير موافقين على مراعاة المؤسسة لمرونة العمل أثناء عملية التغيير هي 11.1% من الأفراد الذين تم استجوابهم و هي نسبة ضعيفة نوعا ما، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة معتبرة 55.6%، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 33.3% أي أكثر من ثلث العينة، و هذا ما يدل على اهتمام المؤسسة بمرونة العمل و ذلك من أجل إنجاز عملية التغيير.

8. فيما يخصّ السؤال المتعلق باعتماد المؤسسة وضع خطة للأمر الطارئة التي تواجه عملية التغيير، فالنتائج المتحصّل عليها موضحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (11.III): اعتماد المؤسسة وضع خطة للأمر الطارئة التي تواجه عملية التغيير

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	12	33,3%
محايد	8	22,2%
موافق	16	44,4%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (08) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الغير موافقين على اعتماد المؤسسة وضع خطة للأمر الطارئة التي تواجه عملية التغيير هي 33.3% من الأفراد الذين تم استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 22.2%، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 44.4%، و هذا ما يدل على مرونة العمل في المؤسسة و استعدادها للأمر الطارئة أو الاستثنائية التي قد تواجه عملية التغيير و ذلك من أجل تفادي فشل عملية التغيير أيا كان نوع هذا التغيير.

9. و بخصوص شمول الخطط الموضوعة لعملية التغيير الجوانب الإجرائية و التنفيذية، فقد كانت إجابات المستجوبين، كما هي مبيّنة في الجدول الموالي.

الجدول (12.III): شمول الخطط الموضوعة لعملية التغيير الجوانب الإجرائية و التنفيذية

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	1	2,8%
محايد	19	52,8%
موافق	16	44,4%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (09) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن نسبة 2.8% فقط من أفراد العينة أجابوا بعدم شمول الخطط الموضوعة لعملية التغيير الجوانب الإجرائية و التنفيذية كما أن نسبة 52.8% كانوا محايدين، و كانت الآراء الإيجابية بنسبة 44.4%، تدل هذه الإجابات بأن الأفراد المشاركين في تخطيط التغيير و وضع الخطط اللازمة يؤكدون شمول الخطط الموضوعة على الجوانب الإجرائية و التنفيذية و ذلك من أجل فهم أوضح لعملية التغيير و كل ما يتعلق بها.

III-2-2-2-3-2 دور الإدارة العليا للمؤسسة في القيام بعملية التغيير:

10. فيما يخصّ فهم أولويات المؤسسة في التغيير لدى كافة المستويات الإدارية ، فالنتائج كانت كما يلي:
الجدول (13.III): فهم أولويات المؤسسة في التغيير لدى كافة المستويات الإدارية

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	5	13,9%
محايد	21	58,3%
موافق	10	27,8%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (10) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أنّ نسبة الأفراد الغير موافقين على فهم أولويات المؤسسة في التغيير لدى كافة المستويات الإدارية هي 13.9% من الأفراد الذين تمّ استجوابهم و هي نسبة ضعيفة، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 58.3%، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 27.8%، و هذا ما يدل على عدم قدرة الأفراد المستجوبين على حسم رأيهم تجاه القضية المطروحة.

11. فيما يتعلق بعمل كافة المستويات الإدارية مع بعضها بصورة جيدة لإنجاز عملية التغيير، فقد تحصّلنا على النتائج التالية:
الجدول (14.III): عمل كافة المستويات الإدارية مع بعضها بصورة جيدة لإنجاز عملية التغيير

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	3	8,3%
محايد	15	41,7%
موافق	18	50,0%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (11) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أنّ نسبة الأفراد الغير موافقين على عمل كافة المستويات الإدارية مع بعضها بصورة جيدة لإنجاز عملية التغيير هي 8.3% فقط من الأفراد الذين تمّ استجوابهم و هي نسبة ضعيفة، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 41.7%، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 50%، و هذا ما يدل على عمل جميع مستويات الإدارية مع بعضها البعض بصورة جيدة لإنجاز التغيير في الوقت المحدد له و إنجاز العملية من بدايتها إلى نهايتها.

12. بخصوص دفع الإدارة العليا للمستويات الإدارية للتعاون من أجل إنجاز عملية التغيير فقد كانت إجابات المستجوبين، كما هي مبينة في الجدول الموالي.

- الجدول (15.III): دفع الإدارة العليا للمستويات الإدارية للتعاون من أجل إنجاز عملية التغيير

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	4	11,1%
محايد	7	19,4%
موافق	25	69,4%

المجموع	36	100%
----------------	-----------	-------------

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (12) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن نسبة 11.1% فقط من أفراد العينة أجابوا بعدم دفع الإدارة العليا المستويات الإدارية للتعاون من أجل إنجاز عملية التغيير كما أن نسبة 19.4% كانوا محايدين، وكانت الآراء الإيجابية بنسبة 69.4%، وهذا يدل على التحفيز المقبول من قبل الإدارة العليا للتعاون نحو التغيير .

13. بالنسبة لتوفير الإدارة العليا بالمؤسسة قيادة ملهمة و فعالة لإنجاح التغيير المطلوب ، فالنتائج المتحصّل عليها موضحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (16.III): توفير الإدارة العليا بالمؤسسة قيادة ملهمة و فعالة لإنجاح التغيير المطلوب

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	2	5,6%
محايد	16	44,4%
موافق	18	50,0%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (13) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الغير موافقين على توفير الإدارة العليا بالمؤسسة قيادة ملهمة و فعالة لإنجاح التغيير المطلوب هي 5.6% فقط من الأفراد الذين تم استجوابهم و هي نسبة ضعيفة جدا، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 44.4%، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 50%، و هذا ما يدل على وجود قيادة ملهمة و فعالة و لكن ليس بشكل مقبول مئة بالمئة و لذلك لنجاح التغيير يجب وجود قيادة تؤمن بإحداث عملية تغيير منظم و بناء.

14. فيما يخص السؤال المتعلق بوجود تشجيع للابتكار و المبادرات التي تساهم في عملية التغيير، فالنتائج كانت كما يلي:

الجدول (17.III): وجود تشجيع للابتكار و المبادرات التي تساهم في عملية التغيير

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	3	8,3%
محايد	7	19,4%
موافق	26	72,2%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (14) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن نسبة 8.3% فقط من أفراد العينة أجابوا بعدم وجود تشجيع للابتكار و المبادرات التي تساهم في عملية التغيير كما أن نسبة 19.4% كانوا محايدين، و كانت الآراء الإيجابية بنسبة 72.2%، و هي تمثل ثلاثة أرباع العينة و هذا يبين ارتفاع مستوى التشجيع للابتكار و المبادرات من قبل الإدارة العليا لإحداث التغيير .

15. أما بالنسبة لتوفر رؤية واضحة لأهداف و نتائج عملية التغيير لدى الإدارة العليا ، فقد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (18.III): توفر رؤية واضحة لأهداف و نتائج عملية التغيير لدى الإدارة العليا

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
16,7%	6	غير موافق
33,3%	12	محايد
50,0%	18	موافق
100%	36	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (15) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الغير موافقين على توفر رؤية واضحة لأهداف و نتائج عملية التغيير لدى الإدارة العليا هي 16.7% فقط من الأفراد الذين تم استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 33.3%، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 50%، و هذا ما يدل على أن وضوح الرؤية و الأهداف لدى الإدارة العليا نحو التغيير مقبول كما يؤثر هذا إلى ضرورة زيادة تطوير هذا الجانب من قبل الإدارة العليا و تعزيزه.

16. بخصوص وجود بحث مستمر عن أفضل الأساليب لإنجاح عملية التغيير، فقد كانت إجابات المستجوبين، كما هي مبينة في الجدول الموالي.

الجدول (19.III): وجود بحث مستمر عن أفضل الأساليب لإنجاح عملية التغيير

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
8,3%	3	غير موافق
38,9%	14	محايد
52,8%	19	موافق
100%	36	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (16) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن نسبة 8.3% فقط من أفراد العينة أجابوا بعدم وجود بحث مستمر عن أفضل الأساليب لإنجاح عملية التغيير كما أن نسبة 38.9% كانوا محايدين، و كانت الآراء الإيجابية بنسبة 52.8%، و هذا يدل على وجود بحث مستمر من قبل الإدارة العليا عن أفضل الأساليب لتحقيق أهدافها و لإنجاح عملية التغيير .

17. أما فيما يتعلق بقيام المؤسسة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحقيق خطة التغيير ، فالنتائج المتحصّل عليها موضحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (20.III): قيام المؤسسة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحقيق خطة التغيير

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
8,3%	3	موافق
33,3%	12	محايد
58,3%	21	غير موافق

المجموع	36	100%
---------	----	------

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (17) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن نسبة 8.3% فقط من أفراد العينة أجابوا بعدم قيام المؤسسة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحقيق خطة التغيير كما أن نسبة 33.3% كانوا محايدين، وكانت الآراء الإيجابية بنسبة 58.3%، وهذا يدل على قيام المؤسسة بتعديل هيكلها التنظيمي بشكل مستمر حتى يتماشى مع خطة التغيير الموضوعية و بالتالي تطوير الأداء.

18. بالنسبة لشرح الإدارة العليا أسباب التغيير للموظفين ، فالنتائج كانت كما يلي:

الجدول (21.III): شرح الإدارة العليا أسباب التغيير للموظفين

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
موافق	12	33,3%
محايد	15	41,7%
غير موافق	9	25,0%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (18) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن نسبة 33.3% من أفراد العينة أجابوا بعدم قيام الإدارة العليا بشرح أسباب التغيير للموظفين كما أن نسبة 41.7% كانوا محايدين، وكانت الآراء الإيجابية بنسبة 25% فقط، وهذا ما يدل على عدم اهتمام المؤسسة بشرح أسباب التغيير للعمال و هذا بالضرورة سيؤدي إلى عدم التأثير الإيجابي في سلوك الموظفين و بالتالي سيؤدي إلى نشوء مقاومة تعوق نجاح العديد من برامج التغيير .

III-2-2-3-3-قناعات العاملين حول عملية التغيير:

19. فيما يخصّ الشعور بأن التغيير يدفع للعمل، فقد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (22.III): الشعور بأن التغيير يدفع للعمل

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	1	2,8%
محايد	19	52,8%
موافق	16	44,4%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (19) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الذين رأوا بأن التغيير لا يدفع للعمل هي 2.8% فقط من الأفراد الذين تم استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 52.8%، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدرت ب 44.4%، و هذا ما يدل على وجود روح المسؤولية لدى أفراد المؤسسة و الرغبة في التغيير لتأدية العمل المنوط بهم بشكل أفضل و الحصول على المزيد من المكفآت .

20. أما عن العمل بشكل أفضل بعد التدريب، فقد كانت إجابات المستجوبين، كما هي مبينة في الجدول الموالي.

الجدول (23.III): العمل بشكل أفضل بعد التدريب

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	3	8,3%
محايد	5	13,9%
موافق	28	77,8%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (20) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن نسبة 8.3% فقط من أفراد العينة أجابوا بعدم القيام بالعمل بشكل أفضل بعد التدريب كما أن نسبة 13.9% كانوا محايدين، وكانت الآراء الإيجابية بنسبة 77.8%، مما يدل على أن المؤسسة تنظر إلى التكوين على أنه أهم عنصر من أجل سهولة تعدي العامل الذي يمس التغيير عقباته التقنية بتلقي التكوين اللازم لذلك .

21. بخصوص العمل على دعم التغيير ، فالنتائج المتحصّل عليها موضحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (24.III): العمل على دعم التغيير

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	00	00,0%
محايد	14	38,9%
موافق	22	61,1%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (21) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الذين لا يعملون على دعم التغيير هي 00% بينما 38.9% من الأفراد الذين تم استجوابهم كانوا محايدين، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 61.1%، وهذا ما يدل على وجود دعم قوي من الأفراد للتغيير و يدل كذلك على أن قناعات الأفراد حول عملية التغيير كبيرة و إيجابية .

22. فيما يخصّ السؤال المتعلق بمتابعة ما يستجد من تعليمات تدعم عملية التغيير في المؤسسة، فالنتائج كانت كما يلي:

الجدول (25.III): متابعة ما يستجد من تعليمات تدعم عملية التغيير في المؤسسة

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	2	5,6%
محايد	14	38,9%
موافق	20	55,6%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (22) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن نسبة 5.6% من أفراد العينة أجابوا بعدم متابعة ما يستجد من تعليمات تدعم عملية التغيير في المؤسسة كما أن نسبة 38.9% كانوا محايدين، وكانت الآراء الإيجابية بنسبة 55.6%، وهذا ما يدل على اهتمام الأفراد في

المؤسسة بمتابعة كل جديد يتلق بدعم عملية التغيير و هذا ما يعطي مؤشرا إيجابيا حول الرغبة في التطوير و متابعة التغيير لتحقيق الأهداف و يترتب على ذلك قيام متخذي القرار و الإدارة العليا باستثمار تلك الرغبة من أجل إنجاح خطط التغيير اللازم للرفعي بالمؤسسة.

23. بالنسبة لعدم الشعور بالملل من التغيير الذي تم اعتماده ضمن خطة المؤسسة، فقد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (26.III): عدم الشعور بالملل من التغيير الذي تم اعتماده ضمن خطة المؤسسة

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	3	8,3%
محايد	18	50,0%
موافق	15	41,7%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (23) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الذين لا يشعرون بالملل من التغيير الذي تم اعتماده ضمن خطة المؤسسة هي 8.3% فقط من الأفراد الذين تم استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 50%، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 41.7%، و هذا يدل على الملل من التقيد بخطة محددة لفترة طويلة و بالتالي هذا يكبت تجديد روح الابتكار و تقديم الإبداع و التطوير من قبل أفراد المؤسسة لتقيدهم بما هو موجود في الخطة فقط و بالتالي من الضروري التقيد بالخطة لكن مع تشجيع روح المبادرة و التحسين المقترح من طرف العمال.

24. أما عن رؤية العامل لأهمية عملية التغيير بالمؤسسة فقد كانت إجابات المستجوبين، كما هي مبينة في الجدول الموالي.

الجدول (27.III): رؤية العامل لأهمية عملية التغيير بالمؤسسة

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	7	19,4%
محايد	11	30,6%
موافق	18	50,0%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (24) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن نسبة 19.4% من أفراد العينة أجابوا بعدم رؤيتهم لأهمية لعملية التغيير بالمؤسسة كما أن نسبة 30.6% كانوا محايدون، و كانت الآراء الإيجابية بنسبة 50%، و هذا ما يدل على وعي الأفراد الموجودين في المؤسسة بأن التغيير سيحسن عملهم بشكل كبير و سيؤدي إلى تطوير المؤسسة.

25. بخصوص دفع أهمية التغيير العامل للتطوير و الابتكار، فالنتائج المتحصّل عليها موضحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (28.III): دفع أهمية التغيير العامل للتطوير و الابتكار

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	11	30,6%
محايد	15	41,7%
موافق	10	27,8%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (25) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الذين لا تدفعهم أهمية التغيير للتطوير و الابتكار هي 30.6% من الأفراد الذين تم استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 41.7%، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 27.8% فقط، و هذا يدل على أنه بالرغم من وعي الأفراد بأهمية التغيير إلا أن هذا لا يشجعهم على الابتكار و الإبداع لأن التغيير مفروض عليهم من قبل الإدارة العليا و وفق خطة محددة.

III-2-2-3-4-أسباب مقاومة التغيير:

26. فيما يخصّ الشعور بأن التغيير صعب جدا، فالنتائج كانت كما يلي:

الجدول (29.III): الشعور بأن التغيير صعب جدا

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	6	16,7%
محايد	5	13,9%
موافق	25	69,4%
<u>المجموع</u>	<u>36</u>	<u>100%</u>

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (26) باستخدام برنامج SPSS.

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول نجد أن نسبة 16.7% لا يشعرون بأن التغيير صعب جدا كما أن نسبة 13.9% منهم كانوا محايدون، أما نسبة 69.4% فقد أجابوا أنهم يشعرون بأن التغيير صعب للغاية، إذن من خلال هذه الإجابات نستنتج أن الشعور بالخوف من التغيير هو الذي يدفع الأفراد إلى رؤيته كأمر في غاية الصعوبة و يعبرون عن ذلك من خلال مقاومتهم للتغيير. 27. بالنسبة لعدم الرغبة في تغيير ما تعود عليه العمال ، فقد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (30.III): عدم الرغبة في تغيير ما تعود عليه العمال

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	17	47,2%
محايد	6	16,7%
موافق	13	36,1%
<u>المجموع</u>	<u>36</u>	<u>100%</u>

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (27) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن نسبة 47.2% من أفراد العينة أجابوا برغبتهم في تغيير ما تعودوا عليه كما أن نسبة 16.7% كانوا محايدون، و كانت الآراء السلبية بنسبة 36.1%، من خلال قراءتنا للنتائج تبين لنا أن الفئة التي ترغب في تغيير روتين العمل هي فئة الشباب بينما كبار السن لا يرغبون بكسر روتين العمل و التجديد و بالتالي يقاومون التغيير ،فالإنسان بطبيعته يقوم بممارسة ت يومية متشابهة وهذا سبب تعقيد الحياة فتتكون لديه نوع من الاستجابة المبرمجة فإذا واجه الفرد التغيير فان هذا الميل نحو الاستجابة بالطريقة المعتادة تصبح مصدرا للمقاومة،فالتكيف مع الترتيبات الجديدة يؤدي إلى عدم الراحة بالتالي المقاومة من أجل المحافظة على الطريقة المعتاد عليها سواء في طرق العمل أو السلوكيات والتصرفات المختلفة داخل التنظيم. 28.فما يخصّ الشعور بأن التغيير غير مبرر ، فقد كانت إجابات المستجوبين، كما هي مبينة في الجدول الموالي.

الجدول (31.III): الشعور بأن التغيير غير مبرر

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
30,6%	11	غير موافق
27,8%	10	محايد
41,7%	15	موافق
100%	36	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (28) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أنّ نسبة الأفراد الذين يشعرون بأن التغيير غير مبرر هي 30.6% من الأفراد الذين تمّ استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 27.8%، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 41.7% فقط، و هذا يدل على عدم فهمهم للتغيير و عدم وعيهم بأهميته.

29. أما بالنسبة لنقص مصادر المعلومة، فالنتائج المتحصّل عليها موضّحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (32.III): نقص مصادر المعلومة

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
13,9%	5	غير موافق
22,2%	8	محايد
63,9%	23	موافق
100%	36	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (29) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أنّ نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على نقص مصادر المعلومة هي 13.9% الأفراد الذين تمّ استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 22.2%، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 63.9% و هي نسبة مرتفعة، و هذا يعني أن نقص المعلومات و عدم فهم التغيير و المقصود من التغيير وما هي المستويات التي يفترض أن يمسهما وما يترتب عليه من تغييرات في طرق العمل، أوقات العمل، الأساليب والأدوات المستخدمة في العمل، مكان العمل... الخ من معلومات تبقى مجهولة في نظر العامل مما يجعله يواجه التغيير بالمقاومة والرفض.

30. فيما يخصّ الصعوبة في اكتساب معارف جديدة، فالنتائج كانت كما يلي:

الجدول (33.III): الصعوبة في اكتساب معارف جديدة

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
25,0%	9	غير موافق
27,8%	10	محايد
47,2%	17	موافق
100%	36	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (30) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الذين لم يروا الصعوبة في اكتساب معارف جديدة هي 25% من الأفراد الذين تم استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 27.8%، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 47.2%، خاصة كبار السن رأوا بأنه من الصعب تغيير الطرق القديمة و اكتساب معارف جديدة و بالتالي يقاوم التغيير، و هذا يعني الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة حيث ينظر من خلاله إلى التغيير على انه إلزام للفرد لتعلم مهارات وتحميد مهارات كانت بالتالي تمهيدا للمهارات الحالية خاصة إذا لم يكن الفرد الرغبة في تعلم أشياء جديدة، ويكون هذا في كل مستويات التنظيم فعل سبيل المثال إدخال تكنولوجيا جديدة سيؤدي إلى تغييرات جذرية من حيث طرق ومراحل تركيبة معالجة العمل بالتالي يتطلب نسيان المهارات القديمة وضرورة تعلم مهارات جديدة من اجل مواكبة التغيير

31. بخصوص الخوف من فقدان الوظيفة، فقد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (34.III): الخوف من فقدان الوظيفة

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	15	41,7%
محايد	5	13,9%
موافق	16	44,4%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (31) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن ما نسبته 41.7% الأفراد الذين تم استجوابهم لا يخافون من فقدان الوظيفة، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 13.9%، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 44.4%، و نفس هذا بارتباط التغيير دائما بعنصر عدم الأمان، فقد يعني التغيير تقليص في الموازنة أو تقليص عدد العاملين.

32. بالنسبة لزيادة حجم العمل نتيجة للتغيير، فقد كانت إجابات المستجوبين، كما هي مبينة في الجدول الموالي.

الجدول (35.III): زيادة حجم العمل نتيجة للتغيير

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	16	44,4%
محايد	5	13,9%
موافق	15	41,7%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (32) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن ما نسبته 44.4% لأفراد الذين تم استجوابهم لا يرون أن حجم العمل يزيد نتيجة لعملية التغيير، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 13.9%، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 41.7%، و نفس هذا بتعود الموظفين على نمط معين من العمل يغلب عليه الطابع الروتيني، وإجراء التغيير سيؤدي إلى ارتفاع مستوى العمل و بالتالي سيحدث خلخلة للانسجام الداخلي والنمط السلوكي بين الموظفين مما يدفعهم لمقاومة التغيير.

33. فيما يخصّ الفهم الخاطئ للتغيير، فالنتائج المتحصّل عليها موضحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (36.III): الفهم الخاطئ للتغيير

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
%27,8	10	غير موافق
%22,2	8	محايد
%50,0	18	موافق
%100	36	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (33) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن ما نسبته 27.8% من الأفراد الذين تم استجوابهم لا يفهمون التغيير بشكل خاطئ، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 22.2%، أما نسبة الأفراد الذين فهموا التغيير بشكل خاطئ هي 50%، و هذا ما يدل على أن قلة الفهم من بين أسباب المقاومة، فعدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير وأهدافه، نطاقه، أو طرق تطبيقه، وأهم من ذلك نتائج التطبيق وتأثيره عليهم سيؤدي غالباً إلى رفض هذا التغيير وظهور ردود فعل تدل على هذا الرفض.

34. أما عن الخوف من فقدان الصلاحيات ، فالنتائج كانت كما يلي:

الجدول (37.III): الخوف من فقدان الصلاحيات

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
%44,4	16	غير موافق
%11,1	4	محايد
%44,4	16	موافق
%100	36	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (34) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن ما نسبته 44.4% أفراد الذين تم استجوابهم لا يخافون من فقدان الصلاحيات أو السلطة و هي نفس نسبة الأفراد الذين يخافون من فقدان السلطة، أما الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 11.1%، هذا يبين أن الخوف من فقدان السلطة أو بعض الحقوق المكتسبة يؤدي في الغالب إلى إعادة توزيع صلاحيات اتخاذ القرار مما يؤدي **الأفراد الذين تم استجوابهم لا** (أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل... الخ) ينظر إليها كعوامل تهديد من قبل المشرفين "المستوى الأوسط في هرم السلطة، مما يؤدي إلى المقاومة.

35. فيما يخص الوقت غير الملائم للتغيير ، فقد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (38.III): الوقت غير الملائم للتغيير

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
%36,1	13	غير موافق
%33,3	12	محايد
%30,6	11	موافق
%100	36	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (35) باستخدام برنامج SPSS.

كما يبين الجدول أعلاه فإن النتائج كانت تقريبا متساوية حيث أن 36,1% رأوا بأن الوقت ملائم للتغيير، و 33,3% كانوا محايدين، و 30,6% كانوا موافقين بأن الوقت غير ملائم للتغيير، و هذا يدل على أن اختيار متخذي قرار التغيير في المؤسسة لوقت التغيير أمر مهم مما ينعكس على نتائجه، فإذا كانت الفترة غير ملائمة كأن تكون المؤسسة في حالة كساد أو تدهور أو فترة يكون فيها اغلب العمال خارج المؤسسة(العطل)... الخ قد يؤدي حتما إلى مقاومة التغيير حسب الفترة.

36. بالنسبة لعدم وجود تدريب كافي على التغيير، فقد كانت إجابات المستجوبين، كما هي مبينة في الجدول الموالي.

الجدول (39.III): عدم وجود تدريب كافي على التغيير

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	4	11,1%
محايد	4	11,1%
موافق	28	77,8%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (36) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الذين وافقوا و قالوا أنه يوجد تدريب كافي على التغيير هي 11,1% من الذين تم استجوابهم و هي مساوية لنسبة المحايدين، أما نسبة الأفراد الذين نفوا وجود تدريب كافي على عملية التغيير فقدت ب 77,8% و يعتبر هذا السبب من بين الأسباب الرئيسية للمقاومة، على الرغم من الاهتمام الكبير بالتدريب من قبل الإدارة العليا و اعتباره من الأولويات إلا أنه غير كافي مما يجعل الموظفين يقاومون التغيير.

37. أما عن عدم مشاركة الموظفين في عملية تخطيط التغيير، فالنتائج المتحصلة عليها موضحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (40.III): عدم مشاركة الموظفين في عملية تخطيط التغيير

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	00	00,0%
محايد	8	22,2%
موافق	28	77,8%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (37) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الذين كانوا محايدين فيما يتعلق في عدم مشاركتهم في عملية تخطيط التغيير هي 22,2% من الأفراد الذين تم استجوابهم، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 77,8%، و هي تمثل الغالبية العظمى حيث حصل هذا السبب على أعلى نسبة، حيث يرى العامل أن المؤسسة تقصر كثيرا في حقه أثناء التغيير وذلك من خلال تجاهله وذلك بعدم إشراكه في مناقشة أي جديد في المنظمة من خلال الاجتماعات الخاصة بتخطيط التغيير، فنادرا ما يحضرها كما تعبر الأغلبية .

38. فيما يخص عدم الوضوح في عملية التغيير، فقد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (41.III): عدم الوضوح في عملية التغيير

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	1	2,8%
محايد	9	25,0%
موافق	26	72,2%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (38) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أنّ ما نسبته 2.8% من الأفراد الذين تمّ استجوابهم وافقوا على وضوح عملية التغيير، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 25%، أما نسبة الأفراد الذين لم تتضح لهم عمليات التغيير في المؤسسة هي 72.2%، وهذا ما يدل على أن هذا السبب من الأسباب الرئيسية كذلك لمقاومة التغيير في المؤسسة و يعود بالدرجة الأولى إلى نقص مصادر المعلومات حول عملية التغيير التي تحدث في المؤسسة.

39. أما عن فرض التغيير بالقوة، فقد كانت إجابات المستجوبين، كما هي مبينة في الجدول الموالي.

الجدول (42.III): فرض التغيير بالقوة

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	7	19,4%
محايد	10	27,8%
موافق	19	52,8%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (39) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أنّ نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على أن التغيير يفرض بالقوة هي 19.4% الأفراد الذين تمّ استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 27.8%، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 52.8%، و هذا السبب يعتبر من الأسباب الرئيسية للمقاومة و بالتالي يجب مشاركة العاملين في عملية تخطيط برامج التغيير وتنفيذها، والابتعاد عن الأساليب الدكتاتورية في تطبيق التغيير لتفادي المقاومة حيث يرى العمال أن المؤسسة تستعمل سلطتها في إجبار العاملين على قبول التغيير رغم رفضهم له من خلال عبارة "طبق دون نقاش" كما عبر عنه أحد المستجوبين.

40. بالنسبة لعدم الشعور بفوائد التغيير، فالنتائج المتحصّل عليها موضحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (43.III): عدم الشعور بفوائد التغيير

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	4	11,1%
محايد	11	30,6%
موافق	21	58,3%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (40) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الذين يشعرون بفوائد التغيير هي 11.1% من الأفراد الذين تم استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 30.6%، أما نسبة الأفراد الذين لم يشعروا بفوائد التغيير فقدت ب 58.3%، هذا يعني عدم النفع الحقيقي أو المتوقع من التغيير حيث ينطلق اغلب الأفراد داخل المؤسسة من فرضية أن لا فائدة من التغيير، فبعد مرورهم بعدة تجارب تغيير في مسار المؤسسة كانت التغييرات شكلية سطحية أكثر مما يمس المضمون فهي لا تأتي بأي قيمة مضافة لا على مستوى الأفراد ولا على مستوى المنظمة.

41. أما عن نقص الخبرة اللازمة لتنفيذ التغيير، فقد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (44.III): نقص الخبرة اللازمة لتنفيذ التغيير

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	3	8,3%
محايد	7	19,4%
موافق	26	72,2%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (41) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الذين لم يروا أن هناك نقص في الخبرة اللازمة لتنفيذ التغيير هي 8.3% من الأفراد الذين تم استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 19.4%، أما الأفراد الذين رأوا بأنه يوجد نقص في الخبرة اللازمة لتنفيذ التغيير هي 72,2%، وهذا يبين أن هذا السبب من بين الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير في المؤسسة على الرغم من امتلاك المؤسسة لإطارات متمكنة و على الرغم كذلك من استعانة المؤسسة بكفاءات خارجية وطنية و أجنبية من أجل تنفيذ التغيير و تدريب الفرق التي تقوم بتنفيذ التغيير.

42. بالنسبة لتجاهل الجوانب الإنسانية في التغيير، فالنتائج كانت كما يلي:

الجدول (45.III): تجاهل الجوانب الإنسانية في التغيير

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	3	8,3%
محايد	7	19,4%
موافق	26	72,2%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (42) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على هذا السبب هي 8.3% من الأفراد الذين تم استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 19.4%، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت بنسبة 72.2%، و بالتالي يعتبر هذا السبب من أهم الأسباب لمقاومة التغيير في مؤسسة ENAFOR لذلك يجب الاهتمام بالعنصر الإنساني داخل هذه المؤسسة، ومراعاة شعور العاملين عند تطبيق التغيير.

43. فيما يخص الخوف من المجهول، فقد كانت إجابات المستجوبين، كما هي مبينة في الجدول الموالي.

الجدول (46.III): الخوف من المجهول

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	13	36,1%
محايد	6	16,7%
موافق	17	47,2%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (43) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على هذا السبب هي 36.1% من الأفراد الذين تم استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 16.7%، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت بنسبة 47.2%، فالخوف المجهول هاجس يواجه الفرد في حياته اليومية من خلال التساؤل عن ما تجبؤه له الأيام أو بالأحرى الغد؟ وكنتيجة للتفكير المنطقي فالمجهول سبب مباشر للقلق كنتيجة لعدم الأمان (insecurity)، فعادة ما يشعر الأفراد بالراحة في حالة عدم التغيير.

44. بالنسبة للخوف من انخفاض الأجر، فالنتائج المتحصّل عليها موضحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (47.III): الخوف من انخفاض الأجر

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	21	58,3%
محايد	10	27,8%
موافق	5	13,9%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (44) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن ما نسبته 13.9% من الأفراد الذين تم استجوابهم فقط يخافون من انخفاض أجرهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 27.8%، أما نسبة الأفراد الذين لا يخافون من انخفاض أجرهم هي 58.3%، و هذا ما يدل على، الأفراد مطمئنين بشأن أجرهم و أن المؤسسة لا تتبع سياسة تخفيض الأجر عند القيام بعملية التغيير و بالتالي يبقى سبب ضعيف جدا لمقاومة التغيير.

45. بالنسبة للخوف من فقدان المكافآت، فقد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (48.III): الخوف من فقدان المكافآت

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	15	41,7%
محايد	11	30,6%
موافق	10	27,8%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (45) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الذين لا يخافون من فقدان المكافآت هي 41,7%

من الأفراد الذين تم استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 30,6% أما نسبة الأفراد الذين يخافون من فقدان المكافآت فقدت ب 27,8% و هذا يبين ضرورة مكافأة المطبقين لخطط التغيير، والاهتمام بموضوع المكافآت بشكل عام.

III-2-2-3-5- أساليب المؤسسة في التعامل مع مقاومة التغيير:

46. بخصوص توضيح المؤسسة رؤيتها للتغيير لتجنب مقاومة الموظفين لها، فالتائج كانت كما يلي:

الجدول (49.III): توضيح المؤسسة رؤيتها للتغيير لتجنب مقاومة الموظفين لها

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	14	38,9%
محايد	5	13,9%
موافق	17	47,2%
<u>المجموع</u>	<u>36</u>	<u>100%</u>

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (46) باستخدام برنامج SPSS.

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول نجد أن نسبة 38,9% من الأفراد المستجوبين يؤكدون بأن المؤسسة لا توضح رؤيتها للتغيير من أجل تجنب المقاومة، بينما 13,9% منهم كانوا محايدين، أما نسبة 47,2% فقد أجابوا بأن المؤسسة توضح رؤيتها للتغيير من أجل تجنب المقاومة، وتدعم هذه النتيجة رأي الباحثين في السؤال المتعلق بامتلاك المؤسسة خطة قائمة على استكشاف العوامل المشتركة بين الموظفين و المؤسسة في إطار إنجاز أهداف عملية التغيير، حيث كانت نسبة الموافقة متوسطة و هذا ما يؤكد أن المؤسسة تهتم بموضوع تخطيط التغيير و لكن ليس بالقدر الكافي، وهذا السؤال تعلق بتوضيح الخطة على افتراض أن المؤسسة نوم بما لتفادي المقاومة الطبيعية للتغيير أو لتحييدها و التخفيف من حدتها و لكن مادامت المؤسسة تفتقد التخطيط الجيد لعملية التغيير، و مع وجود الرغبة لدى الأفراد حسب نتائج الاستبيان إلى التطور و مواكبة التغيير، فالخلل موجود على مستوى الهرم أكثر من القاعدة .

47. بالنسبة لتقديم المؤسسة كافة المعلومات المتعلقة بعملية التغيير للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة التغيير فقد كانت إجابات المستجوبين، كما هي مبينة في الجدول الموالي.

الجدول (50.III): تقديم المؤسسة كافة المعلومات المتعلقة بعملية التغيير للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب

مقاومة التغيير

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	11	30,6%
محايد	8	22,2%
موافق	17	47,2%
<u>المجموع</u>	<u>36</u>	<u>100%</u>

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (47) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الغير موافقين على تقديم المؤسسة كافة المعلومات المتعلقة بعملية التغيير للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة التغيير هي 30,6% من الأفراد الذين تم استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 22,2% أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 47,2%، حيث أنه عند تقديم المعلومات للموظفين

فهذا يعني أن الموظفين يفتقدون إلى روح الفريق ، و إلى الشعور بالانتماء القوي لمؤسستهم، وهذا من شأنه أن يدل على بعض الضعف في عمل المؤسسة ،حيث ينبغي في ظل معايير الإدارة السليمة على إشراك القاعدة مع القمة في القرارات و إعداد الخطط و عدم الاكتفاء فقط بتزويدهم بالمعلومات حتى يزيل الغموض بشكل نهائي.

48. فيما يخص إشراك المؤسسة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير ، فالنتائج المتحصّل عليها موضحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (51.III): إشراك المؤسسة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	18	50,0%
محايد	2	5,6%
موافق	16	44,4%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (48) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أنّ نسبة 50% من أفراد العينة غير موافقين على إشراك المؤسسة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير، كما أنّ نسبة 5.6% كانوا محايدين، وكانت الآراء الإيجابية بنسبة 44.4%، تتوافق الإجابة مع ما تقدم من نتائج سابقة، لكن الأمر الأكثر سلبية هو أن المقصود بالإشراك هنا هو المستويات الإدارية و ليس مجرد قاعدة الموظفين، وهذا في حد ذاته مؤشر سلبي جدا ، و يحتاج لتغيير أساليب وضع الخطط و تنفيذ الأنشطة و تحديد المهام لكي تتمكن المؤسسة من تأدية رسالتها بالشكل المطلوب.

49. بخصوص إشراك المستخدمين في عملية التغيير ، فقد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (52.III): إشراك المستخدمين في عملية التغيير

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	19	52,8%
محايد	2	5,6%
موافق	14	38,9%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (49) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أنّ نسبة الأفراد الغير موافقين على قيام المؤسسة بإشراكهم في عملية التغيير هي 52.8% من الأفراد الذين تمّ استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 5.6% أما نسبة الأفراد الموافقين فقدرت بـ 38.9% و هذا ما يؤكد النتائج السابقة حيث تكثفي المؤسسة بتزويدهم ببعض المعلومات فقط حول العملية التغييرية التي تحدث في المؤسسة و التي في غالب الأحيان تكون غير كافية و تكون سببا في المقاومة، حيث يجب إشراكهم كمستشارين و من أجل إبداء رأيهم و ليس فقط كممثلين للعمال في المستوى التنظيمي الذين يعملون به.

50. قيام المؤسسة بتدريب الموظفين على أساليب إدارة التغيير للحد من مقاومتهم ، فالنتائج كانت كما يلي:

الجدول (53.III): قيام المؤسسة بتدريب الموظفين على أساليب إدارة التغيير للحد من مقاومتهم

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
52,8%	19	غير موافق
22,2%	8	محايد
25,0%	9	موافق
100%	36	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (50) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أنّ نسبة 52.8% من أفراد العينة غير موافقين على قيام المؤسسة بتدريب الموظفين على أساليب إدارة التغيير للحد من مقاومتهم، كما أنّ نسبة 22.2% كانوا محايدين، و كانت الآراء الإيجابية بنسبة 25% فقط، هذا يبين أن باق النتائج يتناغم مع بعضها في تماون المؤسسة بالأخذ بخطى التغيير بل على الرغم من أنّها تنظر إلى التكوين على أنه أهم عنصر من أجل سهولة تعدي العامل الذي يمسه التغيير عقباته التقنية بتلقي التكوين اللازم لذلك، إلا أن العامل لا يكفي بالتكوين التي تقدمه المؤسسة، و موضوع التدريب في هذا السؤال ما هو إلا وسيلة لمساعدة الإدارة لتنفيذ خطة التغيير، و الحد من المقاومة، إلا أن ما يجب التأكيد عليه في حال وضعت المؤسسة خططا للتغيير أو التطوير على دور التدريب لما له من أثر كبير في مساعدة الموظفين على التعاطي مع لواقع و زيادة خبرتهم و دافعيتهم للعمل من أجل مزيد من التطوير و التقدم.

51. بالنسبة لتواصل المؤسسة مع الموظفين لإقناعهم بأهمية التغيير، فقد كانت إجابات المستجوبين، كما هي مبينة في الجدول الموالي.

الجدول (54.III): تواصل المؤسسة مع الموظفين لإقناعهم بأهمية التغيير

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
52,8%	19	غير موافق
19,4%	7	محايد
27,8%	10	موافق
100%	36	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (51) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أنّ نسبة الأفراد الغير موافقين على تواصل المؤسسة معهم لإقناعهم بأهمية التغيير هي 52.8% من الأفراد الذين تم استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 19.4% أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 27.8% و هذا ما يؤكد النتائج السابقة، و عدم اهتمام المؤسسة بمرحلة تخطيط التغيير التي يجب من خلالها أن ناول المؤسسة همّة المناخ الداخلي لتقبل التغيير و التخطيط له و ذلك من خلال توجيه سلوكيات الأفراد و خلق الشعور لديهم بأهمية التغيير مما يؤدي إلى خلق و إيجاد قيم و اتجاهات جديدة تتوافق مع التغيير الذي سيحدث، حيث نجد أنّ محاولة إدارة المؤسسة محل الدراسة كانت ضعيفة .

52. أما عن تحفيز المؤسسة الموظفين لتبني عملية التغيير للحد من المقاومة ، فالنتائج المتحصّل عليها موضحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (55.III): تحفيز المؤسسة الموظفين لتبني عملية التغيير للحد من المقاومة

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
22,2%	8	غير موافق
58,3%	21	محايد
19,4%	7	موافق
100%	36	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (52) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن نسبة 22.2% من أفراد العينة غير موافقين على قيام المؤسسة بتحفيز الموظفين لتبني عملية التغيير للحد من مقاومتهم، كما أن أغلبهم كانوا محايدين و ذلك بنسبة 58.3% ، و كانت الآراء الإيجابية بنسبة 19.4% فقط، هذا يبين أن ENAFOR غير مهتمة بوضع نظام لتحفيز العمال سواء الحوافز المادية أو المعنوية التي تشجع على رفع مستوى أدائهم ويمكن تقسيم نظم الحوافز في المؤسسة لأربع عناصر أساسية: تقييم أجور العمال-الأجور التشجيعية -الأجور الإضافية - الخدمات الاجتماعية، هذا يبين أنه لا يوجد أي حوافز متعلقة بعملية التغيير مقدمة للعمال المجتهدين من أجا دعم التغيير و تقدم أفكار جديدة في العمل.

53. فيما يخصّ لميل المؤسسة لحلّول وسط مع مقاومة التغيير ، فقد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (56.III): ميل المؤسسة للتوصل لحلّول وسط مع مقاومة التغيير

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
19,4%	7	غير موافق
72,2%	26	محايد
8,3%	3	موافق
100%	36	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (53) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الغير موافقين على ميل المؤسسة للتوصل لحلّول وسط مع مقاومة التغيير هي 19.4% من الأفراد الذين تمّ استجوابهم، و الأفراد المحايدين كانوا بنسبة 72.2% أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 8.3% فقط، بما أن معظم المستجوبين كانوا محايدين فيمكن القول ، أن مقاومة التغيير لا تعني بالضرورة أن المقاومين دائما سلبين ، فقد يكون الخوف من المستقبل أو التردد، أو سوء فهم غايات التغيير صانعة لمقاومة الفرد، ومن ثم فيجب على الإدارة أن تساعد هذه الشريحة لكي تصبح ضمن قاطرة التقدم لا أن تمنعه من التقدم أو تعرقل سيره، و اختفاء الكثير من مفردات المقاومة بالتوضيح و بث رسائل الطمأنة أحيانا و التدرج في بعض القرارات أحيانا أخرى ، و الإدارة ملزمة بالتفكير السليم فيما يتعلق بمقاومة التغيير ، وعدم اللجوء للقرارات القاسية و الصعبة قبل تجريب الخيارات الأخرى.

54. بالنسبة لتوفير المؤسسة الكفاءات الفنية اللازمة لعملية التغيير، فالنتائج كانت كما يلي:

الجدول (57.III): توفير المؤسسة الكفاءات الفنية اللازمة لعملية التغيير

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	3	8,3%
محايد	23	63,9%
موافق	10	27,8%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (54) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن نسبة 8.3% من أفراد العينة غير موافقين على قيام المؤسسة بتوفير الكفاءات الفنية اللازمة لعملية التغيير، كما أن أغلبهم كانوا محايدين و ذلك بنسبة 63.9%، و كانت الآراء الإيجابية بنسبة 27.8% فقط، و هذا يدل على أنه من الرغم من حرص المؤسسة على جلب الكفاءات اللازمة الأجنبية و الوطنية من أجل دعم التغيير و تدريب فرق مشاريع التغيير التي تحدث في المؤسسة أن الأغلبية كانوا محايدين لعدم استفادتهم بشكل جيد من هذه الكفاءات، و بالتالي يجب على الإدارة جلب المزيد من الكفاءات اللازمة لتفادي مقاومة التغيير.

55. أما بالنسبة لتحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، فقد كانت إجابات المستجوبين، كما هي مبينة في الجدول الموالي.

الجدول (58.III): تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	8	22,2%
محايد	8	22,2%
موافق	20	55,6%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (55) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الغير موافقين على قيام المؤسسة بتحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين لتفادي مقاومة التغيير هي 22.2% من الأفراد الذين تم استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 22.2% أما نسبة الأفراد الموافقين فقدرت ب 55.6% و هذا ما يدل على اعتماد إدارة المؤسسة على تحسين علاقاتها مع الموظفين لتجنب مقاومتهم.

56. بالنسبة لتطبيق التغيير تدريجياً، فالنتائج المتحصّل عليها موضحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (59.III): تطبيق التغيير تدريجياً

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	5	13,9%
محايد	5	13,9%
موافق	26	72,2%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (56) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن نسبة 13.9% من أفراد العينة غير موافقين على قيام المؤسسة بتطبيق التغيير تدريجياً، كما أن 13.9% منهم كانوا محايدين، و كانت الآراء الإيجابية هي الغالبة بنسبة 72.2%، و هذا يدل على الأهمية القصوى للطريقة

لتي يطبق بها التغيير في المؤسسة، فاختيار المؤسسة محل الدراسة لأسلوب التطبيق التدريجي أي على مراحل مقسمة و منظمة وفق جدول زمني محدد بدل التطبيق دفعة واحدة، كان وسيلة فعالة للتغلب على مقاومة التغيير.

57. بالنسبة للتأكيد بأن التغيير سيزيد الأجور ، فالنتائج كانت كما يلي:

الجدول (60.III): التأكيد بأن التغيير سيزيد الأجور

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	10	27,8%
محايد	16	44,4%
موافق	10	27,8%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (57) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أنّ نسبة الأفراد الغير موافقين على قيام إدارة المؤسسة بالتأكيد بأن التغيير سيزيد الأجور لتفادي مقاومة التغيير هي 27.8% من الأفراد الذين تمّ استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 44.4% أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 27.8%، و هذا ما يؤكد النتائج السابقة، حيث أنّ المؤسسة لا تقدم حوافز للعمال و لا تعدهم برفع الأجور من أجل تقليل أو تفادي مقاومتهم.

58. أما عن التأكيد بأن التغيير لن يمسّ الصلاحيات، فقد كانت إجابات المستجوبين، كما هي مبيّنة في الجدول الموالي.

الجدول (61.III): التأكيد بأن التغيير لن يمسّ الصلاحيات

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	6	16,7%
محايد	14	38,9%
موافق	16	44,4%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (58) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أنّ نسبة 16.7% من أفراد العينة غير موافقين على قيام إدارة المؤسسة بالتأكيد بأن التغيير لن يمسّ الصلاحيات، كما أنّ 38.9% منهم كانوا محايدين ، و كانت الآراء الإيجابية هي الغالبة بنسبة 44.4%، و هذا يدل على دراية المؤسسة بأن فقدان الصلاحيات نتيجة لعملية التغيير الذي يؤدي إلى تهديد العلاقات الحالية للقوة داخل المؤسسة، ينظر إليها كعوامل تهديد من قبل المشرفين، و بالتالي تعمل الإدارة العليا في المؤسسة محل الدراسة على تأكيد عكس ذلك لتجنب مقاومة المشرفين و لكن بنسبة متوسطة نوعا ما.

59. فيما يخصّ التأكيد بأن التغيير لن يمسّ المراكز الوظيفية ، فالنتائج المتحصّل عليها موضّحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (62.III): التأكيد بأن التغيير لن يمسّ المراكز الوظيفية

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
----------	-------------------	-------------------

غير موافق	7	19,4%
محايد	14	38,9%
موافق	15	41,7%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (59) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الغير موافقين على قيام إدارة المؤسسة بالتأكد بأن التغيير لن يمس المراكز الوظيفية هي 19.4% من الأفراد الذين تم استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 38.9% أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 41.7%، هذا يؤكد على أنه بالإضافة لاهتمام الإدارة العليا بتأكيد بقاء الصلاحيات على حاله للمشرفين فهي تهتم كذلك ببقية الموظفين و تعمل على إقناعهم بعدم المساس بمراكزهم الوظيفية ، و لكن تبقى النسبة متوسطة دائما.

60. بالنسبة لشرح فوائد التغيير، فقد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (63.III): شرح فوائد التغيير

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	12	33,3%
محايد	5	13,9%
موافق	19	52,8%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (60) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن نسبة 33.3% من أفراد العينة غير موافقين على قيام إدارة المؤسسة بشرح فوائد التغيير، كما أن 13.9% منهم كانوا محايدين ، و كانت الآراء الإيجابية هي الغالبة بنسبة 52.8%، و هذا يدل على وعي المؤسسة محل الدراسة بأن هذا السبب من بين أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة الأفراد كما بينت لنا نتائج الاستبيان، حيث ينطلق اغلب الأفراد داخل المؤسسة من فرضية أن لا فائدة من التغيير ، و أنه لن تأتي بأي قيمة مضافة لا على مستوى الأفراد ولا على مستوى المؤسسة.

61. بالنسبة للاستماع إلى آراء المقاومين للتغيير ، فالنتائج المتحصل عليها موضحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (64.III): الاستماع إلى آراء المقاومين للتغيير

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	19	52,8%
محايد	12	33,3%
موافق	5	13,9%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (61) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الغير موافقين على قيام إدارة المؤسسة بالاستماع إلى آراء المقاومين للتغيير هي 52.8% من الأفراد الذين تم استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 33.3% أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 13.9% فقط، و هذا ما يؤكد عدم قيام المؤسسة بالاستماع إلى الأفراد على الرغم من أن التقرب من الأفراد

والاستماع إليهم محاولة معرفة أسباب الرفض وبالتالي معالجتها بتوضيح الأمر وتقديم معلومات حول التغيير وأهميته وضرورته يقللان من رفض الموظفين.

III-3-2-3-المحور الثالث التغيير التكنولوجي (تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة):

III-3-2-3-1-علاقة التطور التكنولوجي بعملية التغيير (يقصد به شبكة الحاسوب، قاعدة بيانات مركزية

، برامج...):

62. بالنسبة لوجود دائرة خاصة بالتكنولوجيا و معالجتها ، فالنتائج المتحصّل عليها موضّحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (65.III): وجود دائرة خاصة بالتكنولوجيا و معالجتها

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	00	0,00%
محايد	00	0,00%
موافق	36	100%
<u>المجموع</u>	<u>36</u>	<u>100%</u>

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (62) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أنّ كل أفراد العينة على دراية بوجود دائرة خاصة بالتكنولوجيا و معالجتها في مؤسستهم، و يعزى ذلك إلى المستوى العلمي للعاملين .

63. فيما يخصّ استناد العمل في المؤسسة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير، فقد كانت إجابات المستجوبين، كما هي مبيّنة في الجدول الموالي.

الجدول (66.III): استناد العمل في المؤسسة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	00	0,00%
محايد	6	16,7%
موافق	30	83,3%
<u>المجموع</u>	<u>36</u>	<u>100%</u>

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (63) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أنّ نسبة الأفراد المحايدين هي 16.7% من الأفراد الذين تمّ استجوابهم، أما نسبة الأفراد الموافقين على استناد العمل في المؤسسة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير فقدت بـ 83.3%، و هي نسبة كبيرة تدل على مواكبة المؤسسة للتطورات التكنولوجية من ناحية الآلات و البرمجيات و العمل على تناسبها مع التغيير الحاصل في المؤسسة، للحصول على أعلى درجات التميز خاصة بعد حصولها على شهادة الإيزو 9001.

64. أما عن دفع التطور التكنولوجي باتجاه تبني عملية التغيير لدى المؤسسة ، فالنتائج كانت كما يلي:

الجدول (67.III): دفع التطور التكنولوجي باتجاه تبني عملية التغيير لدى المؤسسة

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
--------	-------------------	-------------------

00,0%	00	غير موافق
13,9%	5	محايد
86,1%	31	موافق
100%	36	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (64) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن نسبة 33.3% من أفراد العينة كانوا محايدين بشأن دفع التطور التكنولوجي باتجاه تبني عملية التغيير لدى المؤسسة، كما أن 86.1% كانوا موافقين و هذا ما يؤكد الفقرة السابقة، وكانت الآراء الإيجابية هي الغالبة بنسبة 52.8%، و هذا يدل على أن عملية التطور التكنولوجي هي عملية تغيير، كما تدل على رغبة العاملين في الاستفادة من التكنولوجيا، و هو مؤشر إيجابي على تقبل التغيير التكنولوجي.

65. فيما يخص توفر برامج الحاسوب الضرورية لكافة المهام التطبيقية و الفنية اللازمة لإتمام عملية التغيير، فالنتائج المتحصّل عليها موضحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (68.III): توفر برامج الحاسوب الضرورية لكافة المهام التطبيقية و الفنية اللازمة لإتمام عملية التغيير

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
5,6%	2	غير موافق
11,1%	4	محايد
83,3%	30	موافق
100%	36	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (65) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن نسبة 5.6% من أفراد العينة غير موافقين على توفر برامج الحاسوب الضرورية لكافة المهام التطبيقية و الفنية اللازمة لإتمام عملية التغيير، كما أن 11.1% منهم كانوا محايدين، و كانت الآراء الإيجابية هي الغالبة ب 83.3%، و هذا يدل على توفر برامج الحاسوب الضرورية لإنجاز المهام و إنجاح عملية التغيير، و تتم الاستفادة منها بصورة جيدة.

66. فيما يخص استخدام المؤسسة شبكة الحاسوب في معاملاتها الداخلية، فالنتائج المتحصّل عليها موضحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (69.III): استخدام المؤسسة شبكة الحاسوب في معاملاتها الداخلية

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
00,0%	00	غير موافق
11,1%	4	محايد
88,9%	32	موافق
100%	36	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (66) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد المحايدين على استخدام المؤسسة شبكة الحاسوب في معاملاتها الداخلية هي 11.1% ن الأفراد الذين تم استجوابهم، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 88.9%، و هي تدل على استخدام الشبكة الداخلية في كل المعاملات الداخلية و يتم استغلالها بما تقتضيه مصلحة العمل.

67. فيما يخصّ انسجام التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل ، فالتائج المتحصّل عليها موضّحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (70.III): انسجام التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
0,0%	00	غير موافق
25,0%	09	محايد
75,0%	27	موافق
100%	36	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (67) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أنّ نسبة الأفراد المحايدين على انسجام التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل هي 25% من الأفراد الذين تمّ استجوابهم، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 75%، و تعزى هذه النسبة للدراسة الجيدة للبيئة الداخلية قبل التغيير التكنولوجي، أما المحايدين فهم يرون بأن التكنولوجيا المستخدمة ذات إمكانيات عالية تفوق متطلبات العمل، وهذا ما لاحظناه فعلا لأن ثلث التكنولوجيا الجديدة مستغل فقط.

68. بالنسبة لإدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة ، فالتائج المتحصّل عليها موضّحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (71.III): إدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
8,3%	3	غير موافق
19,4%	7	محايد
72,2%	26	موافق
100%	36	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (68) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أنّ نسبة 8.3% من أفراد العينة غير موافقين قيام المؤسسة ب إدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة، كما أنّ 19.4% منهم كانوا محايدين ، و كانت الآراء الإيجابية هي الغالبة بنسبة 72.2%، و هذا يدل على أنّ التغيير في أساليب العمل يتطلب و يتوجب من خلاله على المؤسسة إدخال معدات جديدة و هذا ما يؤكده أفراد المؤسسة محل الدراسة.

69. بالنسبة لتميز الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية ، فالتائج كانت كما يلي:

الجدول (72.III): تميز الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
25,0%	9	غير موافق

محايد	18	50,0%
موافق	9	25,0%
المجموع	36	100%

المصدر: تفريغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (69) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الغير موافقين على تميز الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية هي 25% من الأفراد الذين تم استجوابهم، و الأفراد المحايدين كانوا بنسبة 50% أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 25% فقط، و هذا الحياذ من أفراد العينة يعود إلى الأعطال المتكررة و عدم توفر الصيانة اللازمة.

70. فيما يخص التكنولوجيا المتوفرة و تأديتها لتقليل الجهد و توفير الوقت و تحسين الأداء، فالنتائج كانت كما يلي:

الجدول (73.III): التكنولوجيا المتوفرة و تأديتها لتقليل الجهد و توفير الوقت و تحسين الأداء

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	1	2,8%
محايد	11	30,6%
موافق	24	66,7%
المجموع	36	100%

المصدر: تفريغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (70) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن نسبة 2.8% من أفراد العينة غير موافقين على أن التكنولوجيا المتوفرة تؤدي لتقليل الجهد و توفير الوقت و تحسين الأداء، كما أن المحايدين كانوا بنسبة 30.6%، و كانت الآراء الإيجابية بنسبة 66.7%، هذا يؤكد أن التكنولوجيا المتاحة في المؤسسة محل الدراسة تؤثر بشكل إيجابي على إنجاز العمل بشكل أفضل.

71. فيما يخص عمد المؤسسة على تطوير وسائل الاتصال بين الموظفين، فالنتائج كانت كما يلي:

الجدول (74.III): عمد المؤسسة على تطوير وسائل الاتصال بين الموظفين

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	00	00,0%
محايد	10	27,8%
موافق	26	72,2%
المجموع	36	100%

المصدر: تفريغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (71) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد المحايدين على عمد المؤسسة على تطوير وسائل الاتصال بين الموظفين هي 27.8% من الأفراد الذين تم استجوابهم، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 72.2%، و هي تدل على قيام المؤسسة بتطوير وسائل الاتصال بين الموظفين كاستخدامها للشبكة Wireless و استخدامها ل VSAT .

72. فيما يخص نقل المعلومات بين موظفي المؤسسة بشكل سريع ومنتظم، فالنتائج كانت كما يلي:

الجدول (75.III): نقل المعلومات بين موظفي المؤسسة بشكل سريع ومنتظم

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
--------	-------------------	-------------------

00,0%	00	غير موافق
16,7%	6	محايد
83,3%	30	موافق
100%	36	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (72) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد المحايدين هي 16.7% من الأفراد الذين تم استجوابهم، أما نسبة الأفراد الموافقين على أن نقل المعلومات بين موظفي المؤسسة يتم بشكل سريع ومنتظم فقدرت بـ 83.3%، و هي نسبة مرتفعة تؤكد العنصر السابق، فبفضل تطوير وسائل الاتصال من شبكة داخلية و غيرها، يتم بالضرورة نقل المعلومات بين موظفي المؤسسة بشكل سريع ومنتظم.

III-2-3-2-الرضا:

73. بالنسبة لملائمة النظام من حيث المعلومات لاحتياجات العامل في حدود مسؤوليته، فقد كانت إجابات المستجوبين، كما هي مبينة في الجدول الموالي.

الجدول (76.III): ملائمة النظام من حيث المعلومات لاحتياجات العامل في حدود مسؤوليته

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
8,3%	3	غير موافق
13,9%	5	محايد
77,8%	28	موافق
100%	36	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (73) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن نسبة 8.3% من أفراد العينة غير موافقين على ملائمة النظام من حيث المعلومات لاحتياجات العامل في حدود مسؤوليته، كما أن المحايدين كانوا بنسبة 13.9%، و كانت الآراء الإيجابية بنسبة 77.8%، هذا يؤكد رضا العمال و مدى ملائمة المعلومات المقدمة من طرف النظام لعمال المؤسسة كل حسب اختصاصه، حيث يمكنه من خلال النظام الوصول إلى أي معلومة يحتاجها مثلا مراقب التسيير العامل في قسم التخطيط و مراقبة التسيير يمكن من خلال هذا النظام الدخول إلى نافذة الموارد البشرية و الحصول على أي معلومة يحتاجها.

74. فيما يخص السؤال المتعلق بمساعدة النظام الموظف لتحقيق أهداف عمله، فقد كانت إجابات المستجوبين، كما هي مبينة في الجدول الموالي.

الجدول (77.III): مساعدة النظام الموظف لتحقيق أهداف عمله

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
8,3%	3	غير موافق
25,0%	9	محايد
66,7%	24	موافق

المجموع	36	100%
---------	----	------

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (74) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الغير موافقين على مساعدة النظام الموظف لتحقيق أهداف عمله هي 8.3% فقط من الأفراد الذين تم استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 25% أما نسبة الأفراد الموافقين فقدرت ب 66.7%، وهذا ما يؤكد الفقرة السابقة و يؤكد رضا العمال فمن خلال الحصول على المعلومات اللازمة و في الوقت المناسب من خلال نظام ERP العامل بالمؤسسة سيحقق أهداف عمله و بالتالي يحقق أهداف المؤسسة.

75. فيما يخص السؤال المتعلق بسماع النظام للعامل بتحقيق أهدافه من خلال تحسين جهوده، فقد كانت إجابات المستجوبين، كما هي مبينة في الجدول الموالي.

الجدول (78.III): سماع النظام للعامل بتحقيق أهدافه من خلال تحسين جهوده

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	6	16,7%
محايد	11	30,6%
موافق	19	52,8%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (75) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن نسبة 16.3% من أفراد العينة غير موافقين على سماع النظام للعامل بتحقيق أهدافه من خلال تحسين جهوده، كما أن المحايدون كانوا بنسبة 30.6%، و كانت الآراء الإيجابية بنسبة 52.8%، هذا يؤكد ما سبق كذلك فمن خلال النظام و توفيره للمعلومات اللازمة سيحقق العمال أهدافهم و لكن هذا يتطلب منهم في البداية تحسين جهدهم و بذل جهد إضافي في فهم النظام و استخدامه حتى تعودوا عليه و أصبح سهل الاستخدام، و الآن يحقق لهم كل أهداف وظيفتهم و بأقل جهد.

76. فيما يخص السؤال المتعلق برضا المستخدم على النظام عامة، فقد كانت إجابات المستجوبين، كما هي مبينة في الجدول الموالي.

الجدول (79.III): رضا المستخدم على النظام عامة

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	3	8,3%
محايد	6	16,7%
موافق	27	75,0%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (76) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الغير راضين عموما على استخدام النظام هي 8.3% فقط من الأفراد الذين تم استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 16.7% أما نسبة الأفراد الموافقين فقدرت ب 75%، وهي تمثل نسبة معتبرة تدل على رضا الموظفين عامة على النظام، كما تدل على مدى فعالية النظام الذي تمتلكه المؤسسة و هذا لما نفعه لهم من مزايا، من ربح للوقت و اتخاذ القرارات بدقة و سرعة فائقة، و الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بلمح البصر.

III-3-2-3- جودة النظام:

77. فيما يخص سهولة استخدام النظام، فالنتائج كانت كما يلي:

الجدول (80.III): سهولة استخدام النظام

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	7	19,4%
محايد	7	19,4%
موافق	22	61,1%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (77) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن نسبة 19.4% من أفراد العينة غير موافقين على سهولة استخدام النظام، كما أن المحايدين كانوا بنفس النسبة، وكانت الآراء الإيجابية هي الغالبة بنسبة 61.1%، هذا يدل على رضا العمال عن النظام، إنهم لا يجدون أي صعوبة في استخدام هذا النظام، على الرغم من أن التكوين لم يكن كافيا وهذا يدل على أن هناك فئة من العمال في المؤسسة الجزائرية م مهارات التعلم ذاتيا أو الاعتماد على أنفسهم في تنمية مهارتهم و بالتالي تطوير مساهمهم المهني، و هم من فئة الشباب، و هذه تعتبر من أهم المهارات في عصر المعلومات، كما يعود عدم وجود صعوبات كبيرة مع هذه التكنولوجيا في رأينا يعود بالدرجة الأولى إلى سهولة استعمالها.

78. فيما يخص توفير النظام لواجهة سهلة الاستعمال، فالنتائج كانت كما يلي:

الجدول (81.III): توفير النظام لواجهة سهلة الاستعمال

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	2	5,6%
محايد	7	19,4%
موافق	27	75,0%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (78) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الغير راضين توفير النظام لواجهة سهلة الاستعمال هي 5.6% فقط من الأفراد الذين تم استجوابهم، و الأفراد المحايدين كانوا بنسبة 19.4% أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب75%، و هذا يدل على أن هذا النظام ERP/SAP المطبق في المؤسسة يوفر واجهة سهلة الاستعمال و هذا فعلا ما رأيناه في المؤسسة، كما أن هذا النظام يوفر للمؤسسة غنى وظيفي كبير.

79. فيما يخص سهولة تعلم النظام كأداة من أدوات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، فالنتائج كانت كما يلي:

الجدول (82.III): سهولة تعلم النظام كأداة من أدوات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	1	2,8%
محايد	6	16,7%
موافق	29	80,6%

المجموع	36	100%
---------	----	------

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (79) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن نسبة 2.8% من أفراد العينة غير موافقين على سهولة تعلم النظام كأداة من أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما أن المحايدون كانوا بنسبة 16.7%، وكانت الآراء الإيجابية هي الغالبة بنسبة 80.6%، هذا يدل على سهولة تعلم النظام و التمكن منه ، و الرغبة الموجودة لدى الإطارات الموجودة في المؤسسة في تطوير و تنمية مهاراتهم و تحسينها، أما الأفراد المحايدون أو الغير الموافقين فهم من القدامى و هذا يبين أن السن يلعب دور رئيسي في تعلم هذه التكنولوجيا و غيرها.

80. فيما يخص تلبية المزايا و الوظائف التي يقدمها النظام لاحتياجات الموظف ، فالنتائج كانت كما يلي:

الجدول (83.III): تلبية المزايا و الوظائف التي يقدمها النظام لاحتياجات الموظف

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	6	16,7%
محايد	5	13,9%
موافق	25	69,4%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (80) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن نسبة 16.7% من أفراد العينة غير موافقين على سهولة تلبية المزايا و الوظائف التي يقدمها النظام لاحتياجاتهم، كما أن المحايدون كانوا بنسبة 13.9%، وكانت الآراء الإيجابية هي الغالبة بنسبة 69.4%، هذا يؤكد النتائج السابقة، و يدل على غنى هذا النظام و على تلبية احتياجات الموظفين.

81. فيما يخص سهولة الوصول إلى درجة الكفاءة في استخدام النظام ، فالنتائج كانت كما يلي:

الجدول (84.III): سهولة الوصول إلى درجة الكفاءة في استخدام النظام

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	5	13,9%
محايد	7	19,4%
موافق	24	66,7%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (81) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن نسبة 13.9% من أفراد العينة غير موافقين على سهولة الوصول إلى درجة الكفاءة في استخدام النظام، كما أن المحايدون كانوا بنسبة 19.4%، وكانت الآراء الإيجابية هي الغالبة بنسبة 66.7%، هذا يؤكد سهولة تعلم النظام من خلال التدريب الذي تقدمه المؤسسة و لو أنه غير كافي ، بالإضافة إلى الرغبة بالتطور الموجودة لدى الشباب الموجود في المؤسسة . مهارات التعلم ذاتيا أو الاعتماد على أنفسهم في تنمية مهاراتهم و بالتالي تطوير مساهمهم المهني.

82. فيما يخص الشعور بالإحباط عند استخدام النظام ، فالنتائج المتحصل عليها موضحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (85.III): الشعور بالإحباط عند استخدام النظام

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	24	66,7%
محايد	8	22,2%
موافق	5	13,9%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (82) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الذين يشعرون بالإحباط عند استخدام النظام هي 66.7% فقط من الأفراد الذين تم استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 22.4% أما نسبة الذين لا يشعرون بالإحباط عند استخدام النظام فقدت بـ 66.7%، وهذا يدل على جودة النظام المطبق بالمؤسسة، و أن العمال لا يشعرون بالإحباط بل على العكس هم على استعداد ليصبحوا أكفاء في استخدام النظام.

III-3-2-3-4- جودة المعلومة:

83. فيما يخصّ تكيف و تناسب المعلومات المقدمة مع استخدامات الموظف ، فالنتائج كانت كما يلي:
الجدول (III.86): تكيف و تناسب المعلومات المقدمة مع استخدامات الموظف

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	7	19,4%
محايد	2	5,6%
موافق	27	75,0%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (83) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أنّ نسبة 19.4% من أفراد العينة غير موافقين على تكيف و تناسب المعلومات المقدمة مع استخدامات الموظف، كما أنّ المحايدون كانوا بنسبة 5.6%، وكانت الآراء الإيجابية هي الغالبة بنسبة 75%، هذا يدل على أن المعلومات المقدمة مكيفة و متناسبة مع استخدامات الموظف، و تستجيب بصفة جيدة لاحتياجاتهم في العمل كل حسب مصلحته.
84. فيما يخص السؤال المتعلق بوضوح المعلومات المقدمة ، فالنتائج المتحصل عليها موضحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (III.87): وضوح المعلومات المقدمة

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	3	8,3%
محايد	5	13,9%
موافق	28	77,8%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (84) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أنّ نسبة الأفراد الغير راضين على وضوح المعلومات المقدمة هي 8.3% فقط من الأفراد الذين تمّ استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 13.9% أما نسبة الأفراد الموافقين فقدرت ب77.8%، هذا يوضح كذلك، أنّ خاصية الوضوح كذلك متوفرة في المعلومات المستخدمة و المقدمة من طرف النظام، وهذا في كل أو أغلب الأوقات.

85. فيما يخصّ الرضا عن دقة المعلومات المقدمة، فالنتائج المتحصّل عليها موضحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (88.III): الرضا عن دقة المعلومات المقدمة

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	2	5,6%
محايد	4	11,1%
موافق	30	83,3%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (85) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أنّ نسبة 8.3% من أفراد العينة غير راضين عن دقة المعلومات المقدمة، كما أنّ المحايدون كانوا بنسبة 11.1%، و كانت الآراء الإيجابية هي الغالبة بنسبة 83.3%، و بالتالي نستنتج من خلال هذه الإجابات أنّ المعلومات التي تسري داخل المؤسسة و التي يقدمها النظام، تتوفر على خاصية الدقة بشكل كبير جدا، وهذا راجع أساساً - كما ذكرنا - إلى وجود قاعدة بيانات موحدة و متكاملة تضمن سلامة ودقة المعلومات.

86. فيما يخصّ كفاية المعلومات المقدمة، فالنتائج كانت كما يلي:

الجدول (89.III): كفاية المعلومات المقدمة

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	3	8,3%
محايد	5	13,9%
موافق	28	77,8%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (86) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أنّ نسبة 8.3% من أفراد العينة أجابوا بأنّ المعلومات التي يحصلون عليها تُعدّ غير كافية للقيام بأعمالهم، كما أنّ نسبة 13.9% أجابت بالحياد، و 77.8% أكدوا على كفاية المعلومات المقدمة، بل هي أكثر مما يحتاجون إليه أحيانا كما لاحظنا في المؤسسة.

87. فيما يخصّ السؤال المتعلّق بالحصول على المعلومات المحدثة و اللازمة من أجل اتخاذ القرار، فالنتائج المتحصّل عليها موضحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (90.III): الحصول على المعلومات المحدثة و اللازمة من أجل اتخاذ القرار

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
--------	-------------------	-------------------

8,3%	3	غير موافق
8,3%	3	محايد
83,3%	30	موافق
100%	36	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (87) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الغير راضين على توفير النظام للمعلومات المحدثة و اللازمة من أجل اتخاذ القرار هي 8.3% فقط من الأفراد الذين تم استجوابهم، و هي نفس نسبة الأفراد المحايدين، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدرت بـ 83.3%، و هذا يدل على توفير النظام للمعلومات المحينة و اللازمة لاتخاذ القرار في جميع مراحلها من تحديد المشكل إلى التنفيذ و التقييم كما بينا سابقا، و هذا من خلال الدقة و الملائمة و السرعة التي تتميز بها المعلومات التي يقدمها النظام، بالإضافة إلى غنى النظام بالمعلومات التي تشمل كافة أنشطة المؤسسة.

88. فيما يخصّ السؤال المتعلق بالحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المحدد ، فالنتائج كانت كما يلي:

الجدول (91.III): الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المحدد

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
5,6%	2	غير موافق
19,4%	7	محايد
75,0%	27	موافق
100%	36	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (88) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو مبين في الجدول أعلاه، أن نسبة 5.6% من الأفراد الذين تم استجوابهم لا يتلقون المعلومات، في الوقت المناسب، كما أن نسبة 19.4% كانوا محايدين، و 75% أجابوا بأن المعلومات تصلهم بالسرعة المطلوبة أي في الوقت المحدد، من هنا يمكن القول أن المعلومات بالمؤسسة تتوفر على خاصية السرعة، وهذا بفضل استخدام المؤسسة لوسائل الاتصال الحديثة (كالهاتف، الشبكة الداخلية، الانترنت، VSAT) و نظام ERP، و في هذا الإطار فالحصول على المعلومات أصبح يتم في الوقت الحقيقي.

89. فيما يخصّ السؤال المتعلق بتلبية محتوى المعلومات لاحتياجات المستخدم ، فالنتائج المتحصّل عليها موضحة من خلال الجدول

الموالي.

الجدول (92.III): تلبية محتوى المعلومات لاحتياجات المستخدم

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
8,3%	3	غير موافق
8,3%	3	محايد
83,3%	30	موافق
100%	36	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (89) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الغير راضين على تلبية محتوى المعلومات لاحتياجات المستخدم هي 8.3% فقط من الأفراد الذين تم استجوابهم، و هي نفس نسبة الأفراد المحايدين، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدرت بـ 83.3%، وهي نسبة معتبرة تعبر عن الاستجابة الكبيرة لمحتوى المعلومات المقدمة من النظام لاحتياجات المستخدمين.

III-3-2-3-5-الفائدة و الاستعمال:

90. بالنسبة لإتاحة النظام الفرصة للموظف لأداء وظيفته بسرعة أكبر ، فالنتائج المتحصّل عليها موضحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (93.III): إتاحة النظام الفرصة للموظف لأداء وظيفته بسرعة أكبر

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	4	11,1%
محايد	5	13,9%
موافق	27	75,0%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (90) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو مبين في الجدول أعلاه، أن نسبة 5.6% من الأفراد الذين تم استجوابهم لم يوافقوا على إتاحة النظام الفرصة لهم لأداء وظيفتهم بسرعة أكبر، كما أن نسبة 19.4% كانوا محايدين، و 75% أجابوا بأن النظام يتيح لهم الفرصة لأداء وظيفتهم بسرعة أكبر ، هذا يؤكد ما سبق، فمن خلال توفيره للمعلومات الحديثة، الدقيقة، و الملائمة ، وفي الوقت المحدد سيؤدي منطقياً إلى سرعة إنجاز العمل.

91. فيما يخصّ السؤال المتعلق بإتاحة النظام الفرصة للموظف لإنجاز المهام الخاصة به مع قيمة مضافة عالية، فالنتائج

المتحصّل عليها موضحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (94.III): إتاحة النظام الفرصة للموظف لإنجاز المهام الخاصة به مع قيمة مضافة عالية

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	4	11,1%
محايد	13	36,1%
موافق	19	52,8%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (91) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الغير راضين على إتاحة النظام الفرصة لهم لإنجاز المهام الخاصة بهم مع قيمة مضافة عالية هي 11.1% فقط من الأفراد الذين تم استجوابهم، و الأفراد المحايدين كانوا بنسبة 36.1%، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدرت بـ 52.8%، هذا يوضح كذلك ما سبق، فمن خلال مزايا النظام العامل يقدم مردودية أعلى من المردودية التي كان يقدمها سابقاً من خلال نظام المعلومات القديم، و بالتالي تحسين عمله و عمل المؤسسة.

92. فيما يخصّ السؤال المتعلق بإتاحة النظام الفرصة للموظف لأداء وظيفته بسهولة أكثر ، فالنتائج المتحصّل عليها موضحة

من خلال الجدول الموالي.

الجدول (95.III): إتاحة النظام الفرصة للموظف لأداء وظيفته بسهولة أكثر

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
5,6%	2	غير موافق
19,4%	7	محايد
75,0%	27	موافق
100%	36	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (92) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن نسبة 5.6% من أفراد العينة أجابوا بأن النظام لا يتيح لهم الفرصة لأداء وظيفتهم بسهولة أكثر، كما أن نسبة 19.4% أجابت بالحياد، و 75% أكدوا على إتاحة النظام لهم الفرصة لأداء وظيفتهم بسهولة أكثر، وهذا يؤكد ما سبق و يوضح أكثر مزايا نظام تخطيط موارد المؤسسة، و فائدة وجود قاعدة بيانات موحدة و متكاملة .

93. فيما يخصّ إفادة النظام للعمل ، فالنتائج المتحصّل عليها موضّحة من خلال الجدول الموالي .

الجدول (96.III): إفادة النظام للعمل

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
8,3%	3	غير موافق
8,3%	3	محايد
83,3%	30	موافق
100%	36	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (93) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الغير راضين على إفادة النظام للعمل هي 8.3% فقط من الأفراد الذين تمّ استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنفس النسبة، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 83.3%، هي نسبة تدل على رضا العمال على إفادة النظام عامة للعمل، من خلال تحسين عمل المؤسسة بالتقليل من دوران العمليات الداخلية، و تزامن الأنشطة الغير المركزية، و بفضل وجود قاعدة بيانات موحدة و متكاملة مما أدى إلى تحقيق الفوائد سالفة الذكر.

III-3-2-4-المحور الرابع جودة دعم و تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة:

III-3-2-4-1-مشاركة الإدارة العليا:

94. فيما يخصّ السؤال المتعلّق بنظرة الإدارة العليا إلى تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات كمشروع معلوماتي بسيط ، فالنتائج

المتحصّل عليها موضّحة من خلال الجدول الموالي .

الجدول (97.III): نظرة الإدارة العليا إلى تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات كمشروع معلوماتي بسيط

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
61,1%	22	غير موافق
16,7%	6	محايد
22,2%	8	موافق
100%	36	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (94) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن نسبة 22.2% من أفراد العينة أجابوا بأن الإدارة العليا تنظر إلى تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات كمشروع معلوماتي بسيط، كما أن نسبة 16.7% أجابوا بالحياد، و 61.1% أكدوا أن الإدارة العليا لا تنظر إلى مشروع تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات كمشروع معلوماتي بسيط، هذا يدل على وعي إدارة المؤسسة بحجم وأهمية المشروع المطبق.

95. فيما يخص حشد الإدارة العليا لجميع الموارد اللازمة لنجاح المشروع ، فالنتائج المتحصّل عليها موضّحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (98.III): حشد الإدارة العليا لجميع الموارد اللازمة لنجاح المشروع

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	2	5,6%
محايد	1	2,8%
موافق	33	91,7%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (95) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على حشد الإدارة العليا لجميع الموارد اللازمة لنجاح المشروع هي 5.6% فقط من الأفراد الذين تم استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 2.8%، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت ب 91.7%، هذا يوضح اهتمام إدارة المؤسسة بهذا النوع من التغيير، و رصدتها لجميع الموارد اللازمة لإنجاح تطبيق المشروع، و اضطرت لجلب الكفاءات البشرية من ألمانيا و إنجلترا لتدريب فريق المشروع على النظام الجديد، بالإضافة إلى إدخال نظم اتصال جديدة و هي VSAT و Wireless.

96. بالنسبة لمتابعة الإدارة العليا التقدم المحرز في المشروع عن كتب ، فالنتائج المتحصّل عليها موضّحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (99.III): متابعة الإدارة العليا التقدم المحرز في المشروع عن كتب

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
غير موافق	7	19,4%
محايد	6	16,7%
موافق	23	63,9%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (96) باستخدام برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن نسبة 19.4% من أفراد العينة أجابوا بأن الإدارة العليا لم تتابع التقدم المحرز في المشروع عن كتب، كما أن نسبة 16.7% أجابوا بالحياد، و 63.9% أكدوا أن الإدارة العليا لم تتابع التقدم المحرز في المشروع عن كتب، هذا يبين أهمية المشروع عن غيره و ضرورة متابعته لأن نجاحه يعني نجاح المؤسسة بأكملها، و نظرا للمبالغ الكبيرة التي تكبدتها المؤسسة توجب على الإدارة العليا متابعته عن كتب لمراقبة أي خلل قد يحدث أثناء التنفيذ و إصلاحه حتى تضمن نجاحه.

97. فيما يخصّ السؤال المتعلّق بالمشاركة المباشرة للإدارة العليا و بشكل كبير في المشروع ، فالنتائج المتحصّل عليها موضّحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (100.III): المشاركة المباشرة للإدارة العليا و بشكل كبير في المشروع

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
--------	-------------------	-------------------

غير موافق	3	8,3%
محايد	5	13,9%
موافق	28	77,8%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (97) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر، أن نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على المشاركة المباشرة للإدارة العليا و بشكل كبير في المشروع هي 8.3% فقط من الأفراد الذين تم استجوابهم، و الأفراد المحايدون كانوا بنسبة 13.9%، أما نسبة الأفراد الموافقين فقدت بـ 77.8%، هذه النسبة الكبيرة تؤكد النتائج السابقة، كما توضح المشاركة الكبيرة للإدارة العليا في جميع مراحل المشروع، و ذلك من خلال انضمام الإدارة العليا لفريق المشروع.

98. فيما يخص السؤال المتعلق بقيام الإدارة العليا بإنشاء فريق مشروع، النتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول (101.III): قيام الإدارة العليا بإنشاء فريق مشروع

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
نعم	00	00,0%
لا	36	100,0%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (98) باستخدام برنامج SPSS.

تبين النتائج المبينة في الجدول، أن جميع أفراد العينة على وعي بأن إدارة المؤسسة قامت بإنشاء فريق للمشروع. 99. فيما يخص السؤال المتعلق بالأعضاء المنتمين للمشروع من الإدارة العليا، النتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول (102.III): الأعضاء المنتمين لفريق المشروع

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
القادة	36	100,0%
مهندسي الإعلام الآلي	36	100,0%
الإطارات العليا	26	72,2%
الإطارات الوسطى	24	66,7%
عمال التحكم	00	00,0%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (99) باستخدام برنامج SPSS.

نلاحظ أن مجموع نسب هذا الجدول يفوق 100%، وهذا راجع لكون المستجوب في هذه الحال، كان بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

من خلال الجدول نلاحظ المشاركة المباشرة للإدارة العليا الممثلة بالقادة و انتمائها لفريق المشروع ، كما أن الجميع أكدوا أن مهندسي الإعلام الآلي ينتمون إلى فريق المشروع، كما أجابت العينة بما نسبته 72,2% أن الإطارات العليا في المؤسسة ينتمون إلى فريق المشروع، و 66,7% أثبتوا أن الإطارات الوسطى تنتمي لفريق المشروع، هذا يوضح حرص الإدارة العليا بالمؤسسة على إشراك جميع المستويات ، فريق المشروع، ما عدا عمال التحكم، لأنهم لا يحتاجون النظام، و عملهم يتمثل فقط في إدخال المعطيات و الطباعة... الخ.

III-3-2-4-2- مشاركة المستخدمين:

100. فيما يخصّ السؤال المتعلّق بانتماء المستجوب لفريق المشروع، النتائج مبيّنة في الجدول الموالي:

الجدول (103.III): انتماء المستجوب لفريق المشروع

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
نعم	14	38,9%
لا	22	61,1%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (100) باستخدام برنامج SPSS.

تبين النتائج انتماء ثلث العينة تقريبا في فريق المشروع، هذا ما يثبت انتماء إطارات المؤسسة في فريق المشروع لأن أغلبية العينة من الإطارات الوسطى.

101. في ما يتعلق بالمرحلة التي شارك فيها الأعضاء المتممين لفريق المشروع (التخطيط، التنفيذ، التقييم، التحسين)، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول (104.III): المرحلة التي شارك فيها الأعضاء المتممين لفريق المشروع

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
التخطيط	5	35,7%
التنفيذ	14	100,0%
التقييم	6	42,8%
التحسين	7	50,0%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (101) باستخدام برنامج SPSS.

نلاحظ أنّ مجموع نسب هذا الجدول يفوق 100%، وهذا راجع لكون المستجوب في هذه الحال، كان بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

من خلال الجدول يتضح أن أعضاء الفريق شاركوا في جميع المراحل و بنسب مختلفة، أقل نسبة كانت 35,7% بالنسبة لمرحلة التخطيط، حيث يشارك فيها فقط الإطارات العليا في المؤسسة، بالإضافة إلى القادة، ثم تليها مرحلة التقييم كانت المشاركة بنسبة 42,8%، ثم مرحلة التحسين بنسبة 50,0%، و أكبر مشاركة كانت في مرحلة التنفيذ بنسبة 100%، حيث شارك جميع أعضاء فريق المشروع خاصة فيما يتعلق بتدريب المستخدمين.

102. فيما يتعلق بتفاعل موردي النظام مع المستخدمين أثناء عملية تنفيذ نظام ERP، النتائج كانت كما يلي:

الجدول (105.III): تفاعل موردي النظام مع المستخدمين أثناء عملية تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
كبيرة	1	2,8%
متوسطة	24	66,6%
ضعيفة	11	30,6%
<u>المجموع</u>	36	100,0%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (102) باستخدام برنامج SPSS.

نتائج الجدول تبين أن 2,8% من الأفراد المستجوبين قالوا أن تفاعل موردي النظام مع المستخدمين أثناء عملية تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات، بينما 30,6% أكدوا أن التفاعل كان ضعيف، بينما 66,6% منهم أجابوا أن التفاعل كان متوسط، هذا يثبت أن المؤسسة كان لديها بعض التحفظ في قبول هذه القواعد التسييرية، فمن خلال النتائج يتضح أن التدخل كان بشكل متوسط و لكن في بداية التنفيذ فقط، لكن بعد التنفيذ و التعديل، الموردون لا يهتمون بالمشاكل التي تواجه المستخدمين .

103. فيما يتعلق بوجود علاقة تعاون للمستجوبين أثناء عملية تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات، مع أعضاء فريق المشروع كل حسب الأعضاء المتمين لقسمه، النتائج كانت كما يلي:

الجدول (106.III): وجود علاقة تعاون للمستجوبين أثناء عملية تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات مع أعضاء فريق المشروع

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
نعم	27	75,0%
لا	9	25,0%
<u>المجموع</u>	36	100,0%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (103) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو مبين في الجدول أعلاه، فإن 25% من أفراد العينة، نفوا وجود علاقة تعاون أثناء عملية تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات، مع أعضاء فريق المشروع، بينما 75% منهم أكدوا وجود هذه العلاقة خاصة من حيث التدريب، حيث بعد تدريب فريق المشروع من الموردون الأجبيين، قاموا بتدريب جميع المستخدمين الموجودين في المؤسسة.

III-3-4-2-3-الاتصال:

104. فيما يتعلق بعقد اجتماعات مع مستخدمي نظام تخطيط موارد المؤسسات، النتائج كانت كما يلي:

الجدول (107.III): عقد اجتماعات مع مستخدمي نظام تخطيط موارد المؤسسات

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
بشكل منتظم	14	38,8%
فجأة	22	61,1%
أبدا	0	00,0%
<u>المجموع</u>	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (104) باستخدام برنامج SPSS.

نتائج الجدول تبين أن 38.8% من الأفراد المستجوبين، أكدوا قيام المؤسسة عقد اجتماعات مع مستخدمي نظام تخطيط موارد المؤسسات بشكل منتظم، و 61.1% أكدوا أن عقدها يتم فجأة، بينما لم ينكر ذلك أي فرد، هذا يوضح التواصل المستمر بين الإدارة و المستخدمين، و وجود حوار دائم بينهم سواء بشكل مفاجئ أو منتظم، ليس أثناء التنفيذ فحسب، ولكن دعم و مرافقة المستخدمين بعد الانطلاق، من أجل ضمان الاستخدام الجيد و تكوينهم و تسييرهم بشكل فعال.

105. بخصوص التدابير المتخذة لتحسين قبول المشروع في حالة رفض و / أو المقاومة، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول (108.III): التدابير المتخذة لتحسين قبول المشروع في حالة الرفض و / أو المقاومة

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
--------	-------------------	-------------------

52,8%	19	إعلام جميع المعنيين بالتغيير
63,9%	23	مناقشة الآثار المترتبة على التغيير من حيث أساليب العمل
61,1%	22	توضيح المسائل التنظيمية

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (105) باستخدام برنامج SPSS.

نلاحظ أن مجموع نسب هذا الجدول يفوق 100%، وهذا راجع لكون المستجوب في هذه الحال، كان بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

من خلال الجدول يتضح أن إجابات المستجوبين كانت متقاربة و هذا يدل على التنوع في أساليب المؤسسة من أجل إقناع المقاومين على قبول النظام، حيث قامت بإعلام جميع المعنيين بالتغيير، كما قامت بمناقشة الآثار المترتبة على التغيير من حيث أساليب العمل، و كذلك بتوضيح المسائل التنظيمية، من أجل تفادي المقاومة أو تحويل الرفض إلى قبول، أي اعتمدت على الاتصال الفعال سواء عن طريق عقد اجتماعات، أو عن طريق المناشير و غيرها من الطرق التي ذكرناها سابقا.

III-3-2-4-4-التكوين:

106. فيما يتعلق بالخدمات المقدمة من قبل المورد، النتائج كانت كما يلي:

الجدول (III.109): الخدمات المقدمة من قبل المورد

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
83,3%	30	التدريب
63,9%	23	التأطير
61,1%	22	حل المشكلات
72,2%	26	الدعم الهاتفي
50,0%	18	الدعم في الموقع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (106) باستخدام برنامج SPSS.

نلاحظ أن مجموع نسب هذا الجدول يفوق 100%، وهذا راجع لكون المستجوب في هذه الحال، كان بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

من خلال الجدول نلاحظ، أن الخدمات المقدمة من المورد كانت متنوعة، حيث لاحظنا أن أقل نسبة حسب أفراد العينة كانت للدعم في الموقع بنسبة 50,0%، ثم حل المشاكل بنسبة 61,1%، وتليها التأطير 63,9%، و بعدها الدعم الهاتفي بنسبة 72,2%، و كانت أعلى نسبة لخدمة التدريب و قدرت ب 83,3%، وهذا دليل على قيام الموردين بتدريب فريق المشروع كما أجمع عليه المستجوبين، و نظرا لكون المورد أجنبي فتم تقديم الدعم عن بعد بالهاتف و الانترنت.

107. بخصوص جودة الخدمة المقدمة من الموردين، النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (III.110): جودة الخدمة المقدمة من الموردين

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
50,0%	18	عالية
50,0%	18	متوسطة

0,0%	0	ضعيفة
100%	36	المجموع

المصدر: تفريغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (107) باستخدام برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن 50,0% من الأفراد المستجوبين قالوا بأن الخدمة المقدمة من المورد ذات جودة متوسطة، لأنهم لم يستفيدوا مباشرة من خدماتهم و إنما عن طريق فريق المشروع، أما 50,0% الباقية فاستفادوا مباشرة من الخدمات لهذا كان تقييمهم لها بأنها عالية الجودة.

108. فيما يتعلق بالخدمات المقدمة من قبل فريق المشروع، النتائج كانت كما يلي:

الجدول (111.III): الخدمات المقدمة من قبل فريق المشروع

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
100,0%	36	التدريب
41,7%	15	التأطير
61,1%	22	حل المشكلات
61,1%	22	الدعم الهاتفي
41,7%	15	الدعم في الموقع

المصدر: تفريغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (108) باستخدام برنامج SPSS.

نلاحظ أن مجموع نسب هذا الجدول يفوق 100%، وهذا راجع لكون المستجوب في هذه الحال، كان بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

يتضح لنا من الجدول، أن الخدمات المقدمة من قبل فريق المشروع كانت متنوعة كذلك، حيث لاحظنا أن أقل نسبة حسب أفراد العينة كانت للدعم في الموقع و التأطير بنسبة 41,7%، ثم حل المشاكل و الدعم الهاتفي بنسبة 61,1%، و كانت أعلى نسبة لخدمة التدريب و قدرت ب 100%، رغم تفاوت النسب و تنوع الخدمات، إلا أن هذا دليل على أن المهمة الأساسية لفريق المشروع هي تدريب المستخدمين الموجودين في المؤسسة.

109. بخصوص جودة الخدمة المقدمة من فريق المشروع، النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (112.III): جودة الخدمة المقدمة من فريق المشروع

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
50,0%	18	عالية
50,0%	18	متوسطة
0,0%	0	ضعيفة
100%	36	المجموع

المصدر: تفريغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (109) باستخدام برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن 50,0% من الأفراد المستجوبين قالوا بأن الخدمة المقدمة من فريق المشروع ذات جودة متوسطة، لأنهم لم يستفيدوا بشكل كبير من الخدمات خاصة كبار السن، أما 50,0% الباقية كان تقييمهم لها بأنها عالية الجودة، وهذا يدل على رضا المستخدمين بدرجات متفاوتة على جودة الخدمات المقدمة من فريق المشروع.

110. بخصوص جودة الوثائق مثل دليل المستخدم و غير ذلك،الموفرة من قبل الناشرين عند بدء استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات، النتائج كانت كما يلي:

الجدول (113.III): جودة الوثائق الموفرة من قبل الناشرين عند بدء استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
مفيدة جدا	9	25,0%
مفيدة	9	25,0%
قليلة الفائدة	18	50,0%
ليست مفيدة على الإطلاق	0	00,0%
المجموع	36	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (110) باستخدام برنامج SPSS.

كما هو مبين في الجدول، النتائج تبين أن 25% من الأفراد المستجوبين قالوا بأن الوثائق(دليل المستخدم، الخ) الموفرة من قبل الناشرين عند بدء استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات مفيدة، و نفس النسبة رأوا أنها مفيدة جدا ، و بالتالي 50% رأوا أنها مفيدة ، و 50% رأوا بأنها قليلة الفائدة،هذا يدل على عدم رضا المستخدمين على الوثائق المقدمة بشكل كبير ، حسب رأينا يعود السبب لكونها غير مفهومة من الجميع،خاصة الذين لا ينتمون لفريق المشروع، و كبار السن، و الغير مختصين في الإعلام الآلي، و كذلك لكونها وسيلة دعم لا تحتوي على التفاصيل فيما يخص النظام و غير واضحة .

III-3-2-4-5- إستراتيجية التطبيق:

111. بخصوص العملية التي قامت بها المؤسسة من أجل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة، النتائج كانت كما يلي:

الجدول (114.III): العملية التي قامت بها المؤسسة من أجل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
تجديد العمليات	27	75,0%
ترشيد العمليات	9	25,0%
المجموع	36	100,0%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (111) باستخدام برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح اتفاق أفراد العينة بنسبة 75%، أن العملية التي قامت بها المؤسسة من أجل تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات هي عملية تجديد لعملياتها، أي قامت بإعادة هندسة العمليات.

112. فيما يتعلق بالمنهج المعتمد من قبل المؤسسة من أجل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة، النتائج كانت كما يلي:

الجدول (115.III): المنهج المعتمد من قبل المؤسسة من أجل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
المؤسسة أجرت التنفيذ وحدة بوحدة	0	00,0%

المؤسسة قامت بدمج و تكامل جميع الوحدات منذ البداية	36	%100,0
<u>المجموع</u>	36	%100,0

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (112) باستخدام برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح تأكيد جميع أفراد العينة بنسبة 100 %، على أن المؤسسة قامت بتطبيق النظام وحدة وحدة، هذا ما ذكرناه سابقا في تنظيم المشروع حيث بدأت بوحدة المحاسبة العامة و أنهت المشروع بوحدة الموارد البشرية.

III-3-3- نتائج الاستبيان:

يمكن أن نلخص نتائج الاستبيان حسب ما أكده المستجوبين في النقاط التالية:

- 1) يتميز العنصر البشري بالمؤسسة بانتمائه إلى جنس الذكور، كما أن أغلبهم من الشباب؛
- 2) أغلبية العمال لهم مستوى جامعي؛
- 3) تهتم المؤسسة بالتغيير في أساليب و طرق العمل بما يخدم حاجة التغيير؛
- 4) تهتم المؤسسة بتنسيق الخطط و الأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير بالمؤسسة؛
- 5) تدفع الإدارة العليا المستويات الإدارية للتعاون من أجل إنجاز عملية التغيير؛
- 6) تعمل كافة المستويات الإدارية مع بعضها بصورة جيدة لإنجاز عملية التغيير؛
- 7) وجود تشجيع للابتكار و المبادرات التي تساهم في عملية التغيير؛
- 8) توفر رؤية واضحة لأهداف و نتائج عملية التغيير لدى الإدارة العليا؛
- 9) تقوم المؤسسة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحقيق خطة التغيير؛
- 10) وجود رغبة كبيرة لدى العمال في التطوير و متابعة التغيير لتحقيق الأهداف؛
- 11) العمل بشكل أفضل بعد التدريب؛
- 12) تتبع العمال لكل المستجدات من أجل دعم التغيير؛
- 13) وجود عدة أسباب لمقاومة التغيير في المؤسسة من أهمها نقص مصادر المعلومة، الصعوبة في اكتساب معارف جديدة، الفهم الخاطئ للتغيير، عدم وجود تدريب كافي على التغيير، عدم مشاركة الموظفين في عملية تخطيط التغيير، عدم الوضوح في عملية التغيير، عدم الشعور بفوائد التغيير، نقص الخبرة اللازمة لتنفيذ التغيير، تجاهل الجوانب الإنسانية في التغيير؛
- 14) عدم قيام المؤسسة بعدة أساليب للتعامل مع مقاومة التغيير، ماعدا تطبيق التغيير تدريجيا، و شرح فوائد التغيير للعمال؛
- 15) دفع التطور التكنولوجي باتجاه تبني عملية التغيير لدى المؤسسة؛
- 16) استناد العمل في المؤسسة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير؛
- 17) انسجام التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل؛
- 18) تميز الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية؛
- 19) ملائمة نظام ERP من حيث المعلومات لاحتياجات العامل في حدود مسؤوليته؛
- 20) مساعدة نظام ERP الموظف لتحقيق أهداف عمله؛
- 21) رضا المستخدم على نظام ERP عامة؛

- 22) سهولة استخدام نظام ERP؛
- 23) توفير نظام ERP لمواجهة سهولة الاستعمال؛
- 24) سهولة تعلم النظام كأداة من أدوات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال؛
- 25) إجماع الجميع على جودة المعلومات التي يقدمها النظام ERP؛
- 26) أجمع الجميع على إتاحة النظام الفرصة للموظف لأداء وظيفته بسرعة أكبر و بسهولة أكثر؛
- 27) أكد جميع المستجوبين على إفادة النظام للعمل بشكل كبير؛
- 28) عدم نظر الإدارة العليا إلى تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات كمشروع معلوماتي بسيط؛
- 29) حشد الإدارة العليا لجميع الموارد اللازمة لنجاح المشروع؛
- 30) متابعة الإدارة العليا التقدم المحرز في المشروع عن كثب؛
- 31) المشاركة المباشرة للإدارة العليا و بشكل كبير في المشروع؛
- 32) قيام الإدارة العليا بإنشاء فريق مشروع؛
- 33) انتماء الأفراد المكونين لفريق المشروع إلى جميع المستويات؛
- 34) مشاركة الأعضاء المنتمين لفريق المشروع في جميع المراحل بشكل متوسط و لكن المشاركة بنسبة 100 %، في مرحلة التنفيذ؛
- 35) تفاعل موردي النظام مع المستخدمين أثناء عملية تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات بشكل متوسط؛
- 36) وجود علاقة تعاون للمستجوبين أثناء عملية تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات مع أعضاء فريق المشروع؛
- 37) عقد اجتماعات مع مستخدمي نظام تخطيط موارد المؤسسات من أجل التواصل المستمر؛
- 38) التنوع في أساليب المؤسسة من أجل إقناع المقاومين على قبول النظام، حيث قامت بإعلام جميع المعنيين بالتغيير، كما قامت بمناقشة الآثار المترتبة على التغيير من حيث أساليب العمل، و كذلك بتوضيح المسائل التنظيمية؛
- 39) تنوع الخدمات المقدمة من المورد ، من دعم في الموقع، حل المشاكل، التأطير، الدعم الهاتفي، و أكبر خدمة تمثلت في التدريب؛
- 40) جودة الخدمات المقدمة من المورد تراوحت بين المتوسطة و العالية؛
- 41) تنوع الخدمات المقدمة من فريق المشروع، من دعم في الموقع، حل المشاكل، التأطير، الدعم الهاتفي، و أكبر خدمة كانت التدريب؛
- 42) جودة الخدمات المقدمة من فريق المشروع تراوحت بين المتوسطة و العالية؛
- 43) جودة الوثائق(دليل المستخدم، الخ) الموفرة من قبل الناشرين عند بدء استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات كانت متوسطة؛
- 44) أجمع الغالبية أن العملية التي قامت بها المؤسسة من أجل تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات، هي عملية تجديد لعملياتها؛
- 45) أكد الجميع أن المؤسسة قامت بتطبيق النظام تدريجياً، أي وحدة وحدة.

الخلاصة:

تبقى المؤسسة الوطنية للتنقيب مجرد عينة أردنا أن نظهر أهم نتائج دراستنا النظرية من خلالها لسببين الأول هو الأهمية التي تكتسبها هذه المؤسسة على المستوى الوطني، أما الثاني فيعود لكون ENAFOR أجرت العديد من التغييرات الهامة، ومن أهمها تطبيق برنامج التسيير المتكامل.

فيظهر لنا جليا سعي المنظمة المتواصل من أجل إنجاح التغيير الذي دخلت في إجراءاته منذ سنة 2004، باهتمامها بعدة محاور أساسية تمس عملية التغيير بدءا بالمستويات الإستراتيجية وصولا إلى التنفيذ، وتدعيم طرق الاتصال وتوفير الظروف الملائمة لسهولة سيره بما يخدم أهداف الفرد والمنظمة معا، وإطلاعهم عن كل جديد يخص منظماتهم بتدعيم شبكة المعلومات الداخلية، بالتالي كسب ولائهم وتنمية شعورهم بالانتماء وهو ما تسعى أي مؤسسة إحرازه من أجل نجاحها في تحقيق أي نوع من أنواع التغيير وإحداثه لخدمة أهدافها وتدعيم إستراتيجيتها.

الخاتمة

التغيير كلمة صغيرة إلا أنها كبيرة المعنى ندعي أننا نعرف خصائصها و مكوناتها و آثارها الإيجابية إلا أننا نبتعد عنها و نخشاها فهي سنة كونية لا مجال لمنعها أو رفضها أو مقاومتها بل من مجدي استيعاب مزاياها و الاستفادة من القيمة المضافة و العمل على التقليل من آثارها السلبية من خلال دعمها بطريقة فعالة.

لقد رأينا من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع كيف أنّ عملية دعم و تسيير التغيير تلعب دوراً مهماً في نجاح أي مشروع، وبالخصوص مشاريع نظم المعلومات مثل نظام تخطيط موارد المؤسسة، حيث تمت دراستنا التطبيقية على واحدة من أهم المؤسسات الوطنية، وهي الشركة الوطنية للتنقيب، وقد توصلنا إلى أنّ هذه الشركة تحوز على نظام تخطيط موارد المؤسسة من نوع SAP، يمكن القول أنّه فعّال جداً، وذلك من خلال مساهمته في توفير المعلومات الملائمة التي تُمكن من إنجاز مختلف وظائف والأنشطة الإدارية على أحسن وجه، ومن ثمّ التمكن من تحسين اتخاذ القرارات بشأئها، و قد قامت المؤسسة من أجل إنجاز تطبيقه بعملية دعم فعالة.

اختبار الفرضيات وفقاً للدراسة النظرية و الدراسة التطبيقية:

الفرضية الأولى: يعتبر التغيير التنظيمي أمر حتمي لبقاء المؤسسة حيث تعتبر مقاومة الأفراد للتغيير كنتيجة لعدم تقبل مبدئي للمستجدات التي تقتضيها العملية التغييرية، و لا تعتمد المؤسسة الجزائرية عدة أساليب للتغلب على المقاومة :

- من خلال دراستنا يتضح تسارع إيقاع التغيير، وتوسع نطاقه في مجال الأعمال والمنظمات، وقد بلغ حداً أصبح فيه يشكل تحدياً وصعوبة شخصية ومهنية بالنسبة إلى الأشخاص على جميع الأصعدة ومختلف مستويات المسؤولية، بالتالي ضرورة لا يمكن للمنظمات تجنبها أو تجاهلها بل حتمية عليها المرور بها؛
- تعتبر إدارة التغيير من أصعب الأمور، وذلك لسبب بسيط وهو أن الناس يحبون ما اعتادوا عليه، حتى ولو كان سيئاً من وجهة نظرهم الشخصية المنطقية، و لدى فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير هو مقاومته في البداية بقوة، لأنه يهدد علاقات، أساليب ومصالح قائمة؛
- لا تعتمد المؤسسة الوطنية للتنقيب كواحدة منها على عدة أساليب للتغلب على المقاومة ماعدا شرح فوائد التغيير للمعنيين به، و تطبيق التغيير تدريجياً.

الفرضية الثانية: نظام تخطيط موارد المؤسسة عبارة عن مشروع صمم لتنسيق جميع الموارد والمعلومات و الأنشطة اللازمة لإتمام الإجراءات العملية، مثل المحاسبة والفواتير و يعتمد على قاعدة بيانات مشتركة، و يتم تطبيقه عبر عدة مراحل، كما أن نظام تخطيط موارد المؤسسة المطبق في المؤسسة الوطنية للتنقيب ذو جودة عالية :

- نظام تخطيط موارد المؤسسة هو تطبيق معلوماتي مبني على قاعدة بيانات موحدة، يسمح للمؤسسة بتسيير وتحسين كافة مواردها، مع الأخذ في الاعتبار التسيير المتكامل للمؤسسة، بما في ذلك التسيير الحاسبي و المالي، تسيير الإنتاج والإمداد، تسيير الموارد البشرية، التسيير الإداري، و تسيير المبيعات والمشتريات؛
- توجد منهجية عامة للمراحل الرئيسية لتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات، تبدأ بإعداد و تصميم الحل، ثم تنفيذ و إدماج الحل و تنتهي بالإنتاج و نشر الحل، ولكن كل مؤسسة هي حالة خاصة وبالتالي فإن هذا الأسلوب قد يختلف من

مؤسسة إلى أخرى؛

● نظام تخطيط موارد المؤسسة المطبق في المؤسسة الوطنية للتنقيب ذو جودة عالية، اتضح لنا هذا من خلال رضا المستخدمين على النظام المطبق، جودة المعلومة التي يقدمها النظام، بالإضافة إلى فوائده العديدة.

الفرضية الثالثة: نظام تخطيط موارد المؤسسة المطبق في المؤسسة الوطنية للتنقيب ذو جودة عالية، اتضح لنا هذا من خلال رضا المستخدمين على النظام المطبق، جودة المعلومة التي يقدمها النظام، بالإضافة إلى فوائده العديدة.

الفرضية الرابعة: يتطلب نجاح تطبيق التغيير المتمثل في تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسة الاقتصادية عملية دعم منسقة و ملائمة لتطبيقه:

● تعتبر عملية دعم التغيير مرحلة حاسمة في تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة و إذا لم تكن مدروسة بشكل جيد ودقيق، فإنها قد تسبب ضررا لهذا المشروع، و بالتالي قد تؤدي إلى فشل المشروع؛

● يوجد ثلاث عناصر أساسية لعملية الدعم تتمثل في التشخيص، الاتصال، و التكوين، يجب مراعاة كل هذه العناصر لإنجاح عملية الدعم و بالتالي تطبيق النظام بنجاح.

الفرضية الخامسة: عملية تسيير و دعم التغيير اللازمة لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسة الوطنية للتنقيب تمت بجودة عالية، و ذلك بمشاركة الإدارة العليا و الموظفين في تطبيق التغيير بالإضافة إلى تطبيق التغيير بشكل تدريجي:

● تمت عملية الدعم بجودة عالية إلى حد ما في المؤسسة الوطنية للتنقيب، حيث تم تشكيل فريق للمشروع، و ضم الفريق جميع المستويات التنظيمية من الرئيس المدير العام إلى العمال التنفيذيين؛

● التنوع في أساليب المؤسسة من أجل إقناع المقاومين على قبول النظام، حيث قامت بإعلام جميع المعنيين بالتغيير، كما قامت بمناقشة الآثار المترتبة على التغيير من حيث أساليب العمل، و كذلك بتوضيح المسائل التنظيمية؛

● توفير التدريب اللازم كذلك دليل على جودة عملية الدعم؛

● مما يدل كذلك على جودة الدعم تطبيق التغيير تدريجيا، حيث تم وحدة وحدة ابتداء بوحدة المحاسبة العامة و إنهاء المشروع بوحدة الموارد البشرية.

نتائج الدراسة:

على ضوء ما تقدم من دراسة لهذا الموضوع، يمكن في الأخير الخروج بالنتائج التالية:

- من خلال الدراسة تبلورت فكرة التغيير التنظيمي في كونها محاولات مستمرة ومنظمة ومخططة من قبل المنظمة للاستفادة بما لديها من طاقات وإمكانيات وتعديل طرق استخدامها أو محاولة تغيير المواقف لصالحها عن طريق استحداث ظروف تجعلها في موقف أفضل نسبيا مما يجعل من التنظيمات الأخرى أكثر اعتمادا عليه ومن ثم يفرض شروطه عليها؛

- بين أن المؤسسة، تهتم بالتغيير في أساليب و طرق العمل بما يخدم حاجة التغيير، وذلك من خلال شمول الخطط الموضوعة لعملية التغيير الجوانب الإجرائية و التنفيذية، و اهتمام المؤسسة بتنسيق الخطط و الأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير؛

- يوجد قوة في دور الإدارة العليا بالمؤسسة في القيام بعملية التغيير، و ذلك من خلال قيام المؤسسة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحقيق خطة التغيير، توفر رؤية واضحة لأهداف و نتائج عملية التغيير لدى الإدارة العليا، وجود بحث مستمر عن أفضل الأساليب لإنجاح عملية التغيير، دفع الإدارة العليا المستويات الإدارية للتعاون من أجل إنجاز عملية التغيير، عمل كافة المستويات الإدارية مع بعضها بصورة جيدة لإنجاز عملية التغيير، توفير الإدارة العليا بالمؤسسة قيادة ملهمة و فعالة لإنجاح التغيير

المطلوب، و وجود تشجيع للابتكار و المبادرات التي تساهم في عملية التغيير، و هذا يدل على التطور و التنمية في مختلف الجوانب ذات العلاقة بعملية التغيير ؛

- تبين كذلك أن قناعات العاملين حول عملية التغيير كبيرة، و هي تعطي مؤشرا حول توفر الرغبة التطوير و متابعة التغيير لتحقيق الأهداف، و يترتب عن ذلك قيام متخذي القرار و الإدارة العليا باستثمار تلك الرغبة من أجل إنجاز خطط التغيير اللازم للرقى بالمؤسسة؛

- وجود عدة أسباب لمقاومة التغيير في المؤسسة من أهمها نقص مصادر المعلومة، الصعوبة في اكتساب معارف جديدة، الفهم الخاطئ للتغيير، عدم وجود تدريب كافي على التغيير، عدم مشاركة الموظفين في عملية تخطيط التغيير، عدم الوضوح في عملية التغيير، عدم الشعور بفوائد التغيير، نقص الخبرة اللازمة لتنفيذ التغيير على الرغم من امتلاك المؤسسة لإطارات متمكنة و على الرغم كذلك من استعانة المؤسسة بكفاءات خارجية وطنية و أجنبية من أجل تنفيذ التغيير و تدريب الفرق التي تقوم بتنفيذ التغيير ، تجاهل الجوانب الإنسانية في التغيير؛

عدم قيام المؤسسة بعدة أساليب للتعامل مع مقاومة التغيير، ماعدا تطبيق التغيير تدريجيا، و شرح فوائد التغيير للعمال حيث ينطلق اغلب الأفراد داخل المؤسسة من فرضية أن لا فائدة من التغيير، و أنه لن تأتي بأي قيمة مضافة لا على مستوى الأفراد ولا على مستوى المؤسسة ؛

- التسارع المذهل لوتيرة التغيير في شتى المجالات وعلى جميع الأصعدة خاصة التغيير التكنولوجي فهو موضوع حديث و لا يزال في تجاربه الأولى من حيث تطبيقه على أرض الواقع بالتالي الأهمية تتمثل في محاولة التعرف على ما يقدمه كقيمة مضافة على مستوى الأفراد والعمليات و المؤسسة؛

- تبين لنا أن هناك قوة في استخدام التطورات التكنولوجية لإحداث التغيير، و ذلك من خلال استناد العمل في المؤسسة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير، انسجام التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل، تميز الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية مما يدل على أن التطور التكنولوجي دفع باتجاه تبني عملية التغيير في المؤسسة؛

- يعتبر مشروع تطبيق نظام تخطيط الموارد نقلة نوعية وحل تكنولوجي ذو أهمية جوهرية في المؤسسة لإنجاز ومتابعة تطوير المشروعات والأنشطة المختلفة للأقسام و الإدارات، ويلعب دوراً مهماً في ترابط كافة أعمال المؤسسة، وعمليات المتابعة وسرعة الأداء؛

- تبين جودة نظام تخطيط موارد المؤسسة المطبق من خلال رضا المستخدمين عليه، و يعود ذلك إلى ملائمة نظام ERP من حيث المعلومات لاحتياجات العامل في حدود مسؤوليته، مساعدة نظام ERP الموظف لتحقيق أهداف عمله، رضا المستخدم على نظام ERP عامة، سهولة استخدام نظام ERP، توفير نظام ERP لواجهة سهلة الاستعمال، سهولة تعلم النظام كأداة من أدوات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال؛

- تظهر جودة النظام كذلك من خلال الجودة العالية للمعلومة التي يقدمها، و ذلك لكونها دقيقة جدا، واضحة، و يعود لتلبية محتوى المعلومات لاحتياجات المستخدم، الحصول على المعلومات المحدثه و اللازمة من أجل اتخاذ القرار و في الوقت المناسب، تكيف و تناسب المعلومات المقدمة مع استخدامات الموظف، و هذا يعود للتكامل الذي يوفره النظام و الذي يسهل تبادل المعلومات بين الإدارات و يعطي مزيدا من التماسك على مستوى المؤسسة، وبالتالي يمكن تنسيق العمليات في المؤسسة؛

- كما تبين جودة النظام من خلال إفادته للعمل في المؤسسة و بشكل كبير، و ذلك بإتاحته الفرصة للموظف لأداء وظيفته بسرعة أكبر و بسهولة أكثر، و إتاحتها كذلك للموظف لإنجاز المهام الخاصة به مع قيمة مضافة عالية؛

- كما ساهم تطبيق برنامج التسيير المتكامل في ما يلي:

- تحسين الدعم المتاح للعمال التنفيذيين من خلال السرعة وسهولة الحصول على الأدوات، السلع والخدمات التي يحتاجونها لأداء مهامهم في أحسن الظروف؛
- توسيع سلطة أصحاب العملية وتعزيز الشعور بالمسؤولية بين المستخدمين، بما في ذلك رؤساء الهياكل؛
- ضمان الشفافية وتتبع الإجراءات التسييرية التي تساهم في تعزيز المراقبة والتحليل العام من أجل أفضل استغلال للفرص في الوقت المناسب و احترام الالتزامات؛
- تحسين نوعية وتوقيت إنتاج المعلومات، خاصة تلك المتعلقة بالتحكم في التكاليف؛
- رفع مستوى المهارات و الكفاءات لإتقان أفضل للأدوات و العملية التسييرية وضمان جودة الخدمات على جميع المستويات؛
- مراقبة نشاط المؤسسة بشكل كلي؛
- الحرص على إنجاز العمل في الوقت المحدد له و عدم تأجيل الأعمال اليومية و ذلك بالاستفادة من تسلسل العمليات في نظام ERP ؛
- تسهيل تنفيذ العمليات و تبسيط الاستخدام؛
- أدي ERP إلى تحسين القيادة، تحسين الإنتاجية، تخفيض التكاليف و زيادة العوائد.
- يعتبر الدعم المرافق لتطبيق برنامج التسيير المتكامل قضية رئيسية تتطلب بعض الأعمال التحضيرية من خلال تشخيص وتحليل الآثار التي تؤثر على متابعة القرارات، و كذلك أهمية مرحلة الاتصالات، و التي تعد ممهدة للتدريب لاكتساب مهارات جديدة من المستخدمين، على حد سواء التنظيمية والمحوسبة أيضا. وأخيرا، المساعدة عند الانطلاق، مما يسمح للمستخدمين بالتحكم الذاتي و الكامل في الأداة من أجل إيجاد واستغلال الفرص التي تتيح لهم قدر أكبر من الكفاءة في أعمالهم؛
- خلال مراحل الدعم، يجب التأكيد على أهمية إعلام و مشاركة أصحاب المصلحة في المشروع باعتبارهم من عوامل النجاح الرئيسية لمواجهة مقاومة التغيير؛
- تتضح جودة عملية الدعم المرافقة لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة من خلال مشاركة الإدارة العليا في تنفيذ المشروع، و ذلك من خلال عدم نظر الإدارة العليا إلى تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات على أنه مشروع معلوماتي بسيط، حشدها لجميع الموارد اللازمة لنجاح المشروع، متابعتها التقدم المحرز في المشروع عن كثب، و قيامها بتشكيل فريق المشروع ؛
- كما تبين جودة عملية الدعم من خلال مشاركة المستخدمين في تنفيذ النظام، من خلال انتماء الأفراد المكونين لفريق المشروع إلى جميع المستويات، مشاركة الأعضاء المنتمين لفريق المشروع في جميع المراحل بشكل متوسط و لكن المشاركة بنسبة 100% في مرحلة التنفيذ، تفاعل موردي النظام مع المستخدمين أثناء عملية تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات بشكل متوسط، و وجود علاقة تعاون للمستجوبين أثناء عملية تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات مع أعضاء فريق المشروع؛
- تظهر جودة عملية الدعم التي تمت في المؤسسة الوطنية للتقريب كذلك من خلال عملية الاتصال، و ذلك من خلال تنوع وسائل ومصادر الاتصال المستخدمة لنشر المعلومات والتغذية العكسية، المتمثلة في ورش العمل "work-shops"، زيارات التواصل "road-shows"، المقابلات شبه المنظمة مع عدد من الموظفين يتم تحديدهم مسبقا، ندوات وموائد مستديرة مع المستخدمين وأصحاب العملية، منشورات في مجلة المؤسسة، الملصقات التي تحتوي على خارطة الطريق "Road-map"، عقد اجتماعات مع مستخدمي نظام تخطيط موارد المؤسسات من أجل التواصل المستمر، التنوع في أساليب المؤسسة من أجل إقناع المقاومين على قبول النظام، حيث قامت بإعلام جميع المعنيين بالتغيير، كما قامت بمناقشة الآثار المترتبة على التغيير من حيث أساليب العمل، و كذلك بتوضيح المسائل التنظيمية؛

- كما تتبين جودة عملية الدعم من خلال التكوين، و ذلك من حيث تنوع و جودة الخدمات المقدمة من المورد و المقدمة من فريق المشروع، من دعم في الموقع، حل المشاكل، التأطير، الدعم الهاتفي، و أكبر خدمة تمثلت في التدريب؛
 - و أخيرا تظهر جودة العملية الدعم كذلك من خلال الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة عند تطبيقها للنظام، حيث اختارت المؤسسة محل الدراسة إستراتيجية التطبيق التدريجي للنظام، و التي تعتبر من عوامل النجاح الرئيسية للنظام.
- توصيات الدراسة:
- في إطار هذه الدراسة، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها أعلاه، يمكن في الأخير تقديم بعض التوصيات التي من الممكن أن تفيد الشركة محل الدراسة، وتساهم في علاج بعض من النقائص الموجودة نذكر منها ما يلي:
- يجب على الإدارة العليا الاهتمام بمناقشة خطط التغيير مع كافة الموظفين، و ذلك بإشراك بعض العاملين في تخطيط التغيير كـمستشارين و من أجل إبداء رأيهم و ليس كـممثلين للعمال في المستوى التنظيمي الذين يعملون به؛
 - يجب على مسؤولي المؤسسة الاهتمام بتوزيع المهام بصورة محسوسة استنادا على التخصص و الكفاءة، وهذا لتفادي العقبات أمام إدارة التغيير على اعتبار أن من تم وضعه في غير مكانه سيدافع عنه بزعم الأهلية أو الأقدمية مما يولد مقاومة التغيير، إلا أن زيادة الوعي و التثقيف مع التدريب، ثم وضع خطة تشترك فيها المستويات الإدارية يساعد في تخطي هذه العقبات؛
 - يجب على الإدارة العليا بالمؤسسة الاهتمام بـشرح أسباب التغيير للعمال و هذا بالضرورة سيؤدي إلى التأثير الإيجابي في سلوك الموظفين و بالتالي سيؤدي إلى تفادي المقاومة التي قد تعرقل نجاح العديد من برامج التغيير؛
 - على الرغم من تخصيص المؤسسة لمبالغ كبيرة من أجل التكوين، إلا أن عملية التدريب لم تعتبر كافية و لذلك يجب الاهتمام أكثر بدراسة احتياجات الأفراد من أجل تكوينهم بشكل جيد؛
 - إن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في المؤسسة هو فرض التغيير بالقوة، لذا نوصي بمشاركة العاملين في عملية تخطيط وتنفيذ برامج التغيير، والابتعاد عن الأساليب الدكتاتورية في تطبيق التغيير؛
 - من أهم أسباب المقاومة كذلك هو تجاهل الجوانب الإنسانية، لذا نوصي بالاهتمام بالعنصر الإنساني داخل هذه المؤسسة ومراعاة شعور العاملين عند تطبيق التغيير؛
 - الاهتمام أكثر من طرف الإدارة بالحوافز المعنوية مما يزيد تعزيز ارتباط العامل بأهداف المؤسسة وزيادة عزمه في تحقيقها؛
 - المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الخطة و تهيئة باقي الموظفين بحيث يشعر الجميع في المؤسسة بأن الخطة الموضوعية هي خططهم فتكون الاستجابة كبيرة من قبلهم، و هو ما يساعد الإدارة العليا في تنفيذ الأنشطة الإجرائية، و الارتقاء بواقع العملية الإدارية برمتها، خاصة فيما يتعلق بإدارة التغيير؛
 - من أسباب مقاومة التغيير نقص مصادر المعلومة، و هذا يعني نقص المعلومات و عدم فهم التغيير و المقصود من التغيير وما هي المستويات التي يفترض أن يمسها وما يترتب عليه من تغييرات في طرق العمل، أوقات العمل، الأساليب والأدوات المستخدمة في العمل، مكان العمل... الخ، من معلومات تبقى مجهولة في نظر العامل مما يجعله يواجه التغيير بالمقاومة والرفض، لذا نوصي بضرورة الاهتمام بهذا العنصر؛
 - يجب على إدارة المؤسسة التواصل مع الموظفين لإقناعهم بأهمية التغيير، كما يجب قيام المؤسسة بالاستماع إلى الأفراد لمحاولة معرفة أسباب الرفض وبالتالي معالجتها بتوضيح الأمر وتقديم معلومات حول التغيير وأهميته وضرورته .

آفاق الدراسة :

- بعدما تناولنا هذا الموضوع بنوع من التحليل في حدود الإمكانيات المادية والزمنية المتاحة، فإنه يبقى يحتاج إلى مزيد من الدراسة والتعمق أكثر في جزئياته، خاصة وأن الموضوع واسع ويشتمل على العديد من المفاهيم الهامة، التي تتطلب مزيد من التحليل والإثراء، بحيث تصلح بدورها لأن تكون مواضيع لدراسات مستقلة، ومن جملة هذه المواضيع نذكر ما يلي:
- دور نظم تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
 - الذكاء الإقتصادي و دوره في تحسين عمل نظم تخطيط موارد المؤسسة؛
 - أهمية نظام تخطيط موارد المؤسسة في الإدارة الإستراتيجية؛
 - تقييم نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
 - دور نظام تخطيط موارد المؤسسة في اتخاذ القرارات؛
 - قيادة التغيير و تطبيق الذكاء الإقتصادي؛
 - قيادة التغيير و تطبيق العلاقة/زبون CRM.
- وفي ختام هذا البحث نتمنى أن نكون قد وفّقنا ولو بصفة جزئية في معالجة الجوانب الأساسية لهذا الموضوع، ونأمل أن تكون لنا فرصة في المستقبل للبحث في أحد المواضيع المذكورة أعلاه، أو في مواضيع أخرى جديدة لها علاقة بهذا الموضوع. وشكراً.

إبراهيم	الوسيط،	1989.			
ماهر،	التنظيمي، "	المهارات" 7 القاهرة،	الجامعية، 2000.		
ماهر،	الدليل	الهيكلية والتميز	التغيير،	الجامعية، الإسكندرية، 2007.	
العميان	التنظيمي	3	2005.		
	بنية ضامن، التغيير التنظيمي علاقته العاملين	مسحية العاملين	الرياض، رسالة		
	نايف العربية	الأمنية، الرياض، السعودية 2004.			
عياري	نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير	لتعزيز	التنافسية	الجزائرية،	
تنافسية	الاقتصادية	المحيط،	30-29	2002.	
أمين	فهمي،	التغيير،	عين	.	
السعودية، 1991.	سيزولاقي، مارك	التنظيمي	معهد	العربية	
سيزولاقي	التنظيمي		معهد	الرياض، 1999.	
حوتية	القيادة	التغيير	الاقتصادية،	"تسيير التغيير	
الاقتصادية" 2004	إلكترونية.				
بهاء الدين	التغيير	المالية	كوبنهاغن، 2010.		
الهادي، سوامس	التغيير وتأثيرها	عملية			
"تسيير التغيير	الاقتصادية" 2004	إلكترونية.			
إدريس؛	إدريس:	الحديث	الجامعية،	2003.	
هاميل، قيادة التغيير	187	القاهرة، 2000	1.		
الدين لعويسات،	التنظيمي والتطوير	هومة،	2002.		
جوزيف كيلادا، تعريب	ابراهيم، "	الهندسة	"	المرخ	الرياض، 2004.
إبراهيم	والاتجاهات الحديثة	النهضة العربية،	2005.		
التغيير	الفلسطينية، مذكرة	-	-، غزة، فلسطين، 2008.		
التغيير،	مجهول،	مجهول،	أفريل 1998.		
خليل مجد	خضير	حمود، نظرية	2	المسيرة	2005
ليلي، "إشكالية	السلكية واللاسلكية	"	ماجستير، جامعة	2000/1999	
جاينس	- جيمس	" التغيير	تحويل	" تعريب:	بميك،
توفيق،	المهنية	- بميك القاهرة 2009.			
الطيب، محبوب	: التغيير	التغيير	تكنولوجيا	البلدية 2011.	
سميث، إدارة تغيير	الحكيم	الخزامي، إدراك	والتوزيع، القاهرة، 2001.		

كوين، التغيير مضامينه وشروطه،مجلة	بيروت،لبنان،	الصيد	(فبراير)2005.
زيد منير	التغير والتطوير،	1	والتوزيع،عمان،الأردن، 2007.
زين الدين	لوصيف،عبد	زايد،رافع دغيش،	التغيير،
الزيتونة	أفريل 2008		التغيير
ستيف سميث،	التغيير،	رياض.2001	
سعيد	تحديات التغيير	وايد سيرفس	القاهرة 2001
سعيد	مفاهيم التغيير وأهميته،	وايد	القاهرة 1991.
سيد الهواري،	21 :منهج تطوير	21	الجيل
للطباعة،القاهرة،مصر،1999.			
الدين محمد	"التنظيمي"	تطبيقي	" الجديدة، الإسكندرية،2003.
هادي،		متميز،	التميز
			2005.
السويدان، منهجية التغيير	الخليجي،الرياض،السعودية،		2001.
العزیز	الاستراتيجية "	جديدة	متغير " 1
المسيرة، 2004.			
الإقليمي	"	وضعية :	"
سليمة كويسى	" تكنولوجيا	العربية	
لتكنولوجيا			
التطوير التنظيمي،	الرياض،	1995.	
عبيد	يحنر السبيعي	القيادية لمديري التربية والتعليم	التغيير،
	العربية السعودية،	2009.	
	التنظيمي،القاهرة،	غريب	والتوزيع،
شريف	الجامعية، الإسكندرية،	2003.	
شريف،محمد	الإدارة،الإسكندرية،الدار الجامعية،	1998.	
	البشرية	ماجستير	2005/2004.
"	الهندسة	للتغيير التنظيمي	البيئية الراهنة،
والتغيير التنظيمي	الحديثة :	وتحليل	وطنية ودولية " 2011.
التغيير		العشرين،دار	2000.
فهد	" هندسة	(BPR) : النظرية والتطبيق،	2010/04/29
	التنظيمي مفاهيم	التنظيم، الأهلية	1993
رزيق	التغيير التنظيمي	تحقيق الميزة التنافسية،	"
التنظيمي	الحديثة :	وطنية ودولية "	والتغيير

					التغيير -	التميز
					" كلية الاقتصادية التسيير،	" : التغيير -
					أيام 08 09 2005	لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير - "
					تدريبية، نسخة إلكترونية	التميز
					27 2003 .	غير الحكومية، إدارة التغيير
الامتياز	لتحقيق	متغيرات	ية	للسيكولوجية	التغيير	الخصيري،
					:	الباهر
					2003.	
					1 2006.	محمد يوسف العطايات، التغيير " والتحديات العصرية للمدير "
					2006.	محمد طاهر نصير، التغيير التحديات العصرية للمدير
					2000.	محمد القيروتي: نظرية والتنظيم،
كلية		المصرفية	تحديث	ودورها	البلدية، 2007	يسدو، تكنولوجيا الاقتصادية التسيير
					ابراهيم	مكليود رايموند، شيل
					الإدارية، الرياض، دار المريخ، 2006.	
					2002	التنمية الإدارية، 2
					التغيير	نعيمة زغيب مليكة، التغيير الزيتونة
					أفريل 2008.	
المريخ	الرياض		والتغيير دليل		تعريب .	نيجل كينج، نيل
						2004 .
					التغيير	ويليمز المريخ، الرياض 2004.
					النظرية	
					تنفيذ التغيير	
					إبراهيم	

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. إبراهيم مصطفى، المعجم الوسيط، دار الدعوة، اسطنبول، 1989.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، "مدخل بناء المهارات"، ط 7؛ القاهرة، الدار الجامعية، 2000.
3. أحمد ماهر، تطور المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
4. العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، الأردن، عمان، دار وائل للنشر، 2005.
5. أمين فاروق فهمي، المدخل المنظومي وإدارة التغيير، جامعة عين شمس، مصر، بدون سنة نشر.
6. أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، المملكة العربية السعودية، 1999.
7. ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
8. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002.
9. جوزيف كيلادا، تعريب سرور على إبراهيم، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
10. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
11. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، ط2؛ عمان، دار المسيرة للنشر، 2005.
12. دانا جاينس روبنسون - جيمس روبنسون، التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، تعريب: إصدارات بميلك، الإشراف العلمي د. عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميلك القاهرة 2009.
13. دوغلاس ك سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيدراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
14. زيد منير عبوي، إدارة التغير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
15. ستيف سميث، إدارة التغيير، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض. 2001.
16. سعيد عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، 2001.
17. سعيد عامر، مفاهيم إدارة التغيير وأهميته، مركز وايد سرفس، القاهرة، 1991.
18. سيد الهواري، منظمة القرن الـ 21: منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ 21، دار الجيل للطباعة، القاهرة، مصر، 1999.
19. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
20. طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، شركة الإبداع الخليجي، الرياض، السعودية، 2001.
21. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، ط1؛ عمان، دار المسيرة، 2004.
22. عبد الله الطحجم، التطوير التنظيمي، دار النوايح، الرياض، 1995.

23. علي السلمي، السلوك التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة نشر.
24. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
25. علي شريف، محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
26. علي عبد الله، دروس إدارة الموارد البشرية، سنة أولى ماجستير إدارة أعمال، 2005/2004.
27. فاروق عثمان، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفا للنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000.
28. كامل المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم أسس سلوك الافراد و الجماعة في التنظيم، الأهلية للنشر، الأردن، 1993.
29. محسن أحمد الحضيري، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسلوكية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دمشق، دار الرضا للمعلومات: الطبعة الأولى، 2003.
30. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط 1؛ عمان، دار الحامد، 2006.
31. محمد طاهر نصير، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، 2006.
32. محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الاردن، 2000.
33. مكليود رايموند، شيل جورج، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، نظم المعلومات الإدارية، الرياض، دار المريخ، 2006.
34. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط2؛ عمان، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
35. نيجل كينج، نيل أندرسون تعريب د. حسني محمود حسن، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
36. ويليمز آلن و آخرون، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، إدارة التغيير بنجاح استخدام النظرية و الخبرة في تنفيذ التغيير، دار المريخ، الرياض، 2004.

ب. المجلات والنشرات:

1. جاري هامبل، قيادة التغيير الجذري، مجلة خلاصات، شركة شعاع، العدد 187، القاهرة، 2000، ص 1.
2. خالد بن سعد السجيم، إدارة التغيير، مجلة القافلة، العدد مجهول، البلد مجهول، مارس - أبريل 1998.
3. روبرت كوين، التغيير مضامينه وشروطه، مجلة الإداري، بيروت، لبنان، دار الصياد للنشر، شباط (فبراير) 2005.
4. عبد القادر خلادي، سليمة كويسي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر: وضعية وآفاق، اجتماع الخبراء الإقليمي حول معوقات النفاذ لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الدول العربية.
5. مجلة مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، إدارة التغيير أدلة تدريبية، نسخة إلكترونية العدد 27، 2003.

ج. الملتقيات والمؤتمرات:

1. آمال عياري ورجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002.
2. براق محمد، حوتية عمر، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات "تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة عنابة، الجزائر، 2004، نسخة إلكترونية.
3. بوقلقول الهادي، سوامس رضوان، إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع و الابتكار في المؤسسة، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات "تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة عنابة، الجزائر، 2004، نسخة إلكترونية.
4. داودي الطيب، محبوب مراد، إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011.
5. زين الدين بن لوصيف، عبد الحق بن زايد، رافع دغيش، إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردن، أفريل 2008.
6. صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005.
7. غول فرحات، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، الملتقى العلمي الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية " ، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011.
8. كمال رزيق ، عبد السلام عقون ،مكانة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى العلمي الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية " ، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر ، يومي 18 و 19 ماي 2011.
9. كمال قاسمي، إدارة التغيير - المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير-، الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08 و 09 مارس 2005.
10. نعيمة غلاب، زغيب مليكة، إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردن، أفريل 2008.

د. الرسائل والمذكرات:

1. العنزي مبارك بنية ضامن، التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين ،دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير- منشورة- ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004.
2. بوداود فاطيمة الزهراء، التغيير والتطوير التنظيمي وتأثيره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة : دراسة حالة وحدة عمليات اتصالات الأغواط، مذكرة ماجستير ، غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2007.
3. بهاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال التجربة الماليزية نموذجاً، مذكرة ماجستير-

- منشورة- ، كونهان،2010.
4. حماد محمود الرقب، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، مذكرة ماجستير- منشورة-، غزة، فلسطين، 2008.
5. خواني ليلي، إشكالية خصوصية قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999/2000.
6. شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة : دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2007.
7. عبيد بن عبد الله بن يحتر السبيعي، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
8. محمد يدو، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تحديث الخدمة المصرفية دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة البليدة، الجزائر، 2007.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

أ. الكتب:

1. Balogun J. Hailey V.H, "**Stratégie du changement**", Pearson éducation, France, 2005.
2. Choisir et mettre en oeuvre un ERP, Livre blanc, 2011.
3. Dean Anderson, Linda s. Ackerman , **change management** ,Library of Beyond Congress Cataloging in publication Data, 2001.
4. Dumitru Valentin, Florescu Vasile, **L'IMPLANTATION DE L'ERP : FACTEURS CLES DU SUCCES ET IMPACTE SUR LA PERFORMANCE.**
5. Fleur-Anne Blain ,**Présentation générale des ERP et leur architecture modulaire**, 2006.
6. GODART .F, MAZIRH .F. **LE PROJET ERP : UNE DEMARCHE RIGOUREUSE POUR LA MISE EN PLACE D'UN OUTIL QUI REpond A LA PLUPART DES BESOINS DE L'ENTREPRISE. RAPPORT DE RECHERCHE DOCUMENTAIRE**, Département Génie Industriel, Ecole des mines d'ALBI, france, 2002.
7. jean brilman ; **les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance** ; édition d'organisation ; 3eme tirage ; 2000.
8. Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, **Stratégie « Les clés du succès concurrentiel »**, Ed d'organisation , paris, 2004.
9. Jean-Luc Deixonne, **Piloter un projet ERP**, Dunod , Paris , 2001.
10. John P. Kotter **Leading Change** Harvard Business School Press , 1996.
11. John R. Schermerhorn & autres, **Comportement humain et organisation**, 2éme édition. village mondial, Canada, 2002.
12. Lequint Maxime, Philippon Marjorie, **ERP L'accompagnement au changement en mode projet, Quand, comment , et jusqu'ou?**, , Tema 2007

13. Raymond – Alain Triéart, **Le management « Que je-sais? »**, 11ème ed; puf, Paris,France , 2003.
14. Reix Robert , **systeme d'information et management desorganisation** , édition 4 vuibert –gestion , paris , France , 2002.
15. Reix, Robert. **Systèmes d'information et management des organisations**. 5ème édition, Vuibert ,Paris:, 2009.
16. Robert Chin and Kenneth Benne, **General Strategies for Effecting Changes in Human Systems,in Tomorrow's Organization: Challenges and Strategies** , edited by jony S.Jun and William B.Storm .1973, (Glenview,III.:scott, Foresman and Co.
17. Stephen P. Robbins ,**Organization Theory: The Structure and Design of Organizations** Englewood Cliffs, N, J.Prentice- Hall, 1983.
18. Warren G. Bennis, **Theory and Method in Applying Behavioral Science to Planned Organizational Change**, Journal of Applied Behavioral Science (Oct- Dec) ,1996.
19. Wendell French "**Organization Development Objectives Assumptions and Strategies**" In Walter E. Natemeyer, Classic of Administrative Behavior (Oak Park,Illinois Moore Publishing Co), 1978.

ج. الملتقيات والمؤتمرات:

1. ALLAOUAT CONSULTANT,Séminaire national Alger 12 Mars 2008 « L'Entreprise algérienne face au défi du numérique :État et perspectives », CRM et ERP Impact(s) sur l'entreprise en tant qu'outils de gestion.
2. Amel CHAABOUNI , **IMPLANTATION D'UN ERP: ANTECEDENTS ET CONSEQUENCES**, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006.
3. DJEDJIG ABDELMALEK, L'entreprise publique économique en Algérie face aux changements, 2^{ème} FORUM NATIONAL DES ENTREPRISE« Management du changement dans les entreprises »2004.Copie électronique.
4. MELBOUCI Leïla, **LA DYNAMIQUE DE L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES PUBLIQUES ECONOMIQUES : QUELLE REACTION FACE AUX CHANGEMENTS ?**,2^{ème} FORUM NATIONAL DES ENTREPRISE« Management du changement dans les entreprises »2004.Copie électronique.

ج. الرسائل والمذكرات:

- 1- CEZARD Antoine , **démarrer un projet ERP – Le cas de SOLETANCHE-BACHY, MASTÈRE SPÉCIALISÉ HEC-MINES MANAGEMENT DES SYSTEMES D'INFORMATION ET DES TECHNOLOGIES**, Thèse professionnelle ,paris,FRANCE.2003.
- 2- GHERAISSA Rym, **Les Agences Foncières Algériennes & ERP: Vers une solution Informatique Intégrale Orientée Open Source** ,*mémoire DE FIN D'ETUDES* En vue de l'obtention du Diplôme d'ingénieur d'état en Informatique *Option : Informatique Industrielle* ,université ouargla ,juin 2010.

- 3- Ingrid Berghman , **L'accompagnement du changement :facteur clé de succès d'un projet d'ERP**, Mastère Spécialisé HEC - Mines,Management des Systèmes d'Information et des Technologies,Paris,FRANCE,2003
- 4- Vincent ESPIE, **PROBLÉMATIQUES & MÉTHODOLOGIE D'IMPLANTATION D'UN ERP- CAS D'ÉTUDE :DANONE FRANCE** ,Mémoire de thèse professionnelle pour l'obtention du Mastère Spécialisé en Management des Systèmes d'Information et des Technologies ,Paris,FRANCE,2002.

ثالثاً: مواقع الانترنت

- 1- ع داود ، الأمة العربية : 28 - 06 - 2010 ، تاريخ الإطلاع 2011/07/11 .
<http://www.djazairess.com/eloumma/12536>
- 2- سكوت و جيف ، قراءة سعد العباد، موقع الإسلام اليوم 2005 (2011/01/24)
http://www.islamtoday.net/articles/show_articles_content.cfm?id=177&catid=100&artid=5462

- 3-**Algérie: Enquête sur l'utilisation des TIC par les entreprises,Source,La tebune, Edition en français No 148, 16 décembre 2010 .30/08/2011** <http://www.balancingact-africa.com/news/fr/edition-en-fran-ais/148/infos-informatiques/alg-rie-enqu-te-sur/fr>
- 4-**Les entreprises algériennes face aux enjeux des systèmes d'information, Une contribution d'Ernst & Young,15/09/2011.** <http://www.lesafriques.com/industrie-et-services/les-entreprises-algeriennes-face-aux-enjeux-des-systemes-d-inform.html?Itemid=308>
- 5- Technosoft : 1er Fournisseur d'ERP en Algérie,15/09/2011.
http://www.eldjazaircom.dz/index.php?id_rubrique=215&id_article=148
- 6- <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006117.pdf>

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
238	استمارة الاستبيان باللّغة الفرنسية	01
247	الهيكـل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتنقيب	02
248	بعض واجهات نظام ERP/SAP المطبق في المؤسسة الوطنية للتنقيب	03
251	المجال الزمني للمشروع	04
252	لوحة قيادة رئيس المشروع	05

Université "Kasdi Merbah" - Ouargla
Faculté des sciences économiques et commerciales et sciences de gestion



Section : sciences de gestion

Spécialité : management الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان باللغة الفرنسية

Option : systèmes d'information et contrôle de gestion



Questionnaire



Dans le cadre de la préparation du mémoire de Magister en sciences de gestion intitulé :
« la gestion de changement à la lumière de l'implantation de progiciel de gestion intégré
PGI/ERP

Étude de cas : "L'entreprise nationale de forage ENAFOR HMD »



Veillez adhérer à la réalisation de cette étude en répondant aux questions de ce questionnaire.

Je vous informe que les résultats de cette enquête vont être utilisés uniquement pour des fins scientifiques.

L'objectif de ce questionnaire est précisément d'étudier la gestion de changement à la lumière de l'implantation de progiciel de gestion intégré dans l'entreprise algérienne .

Je vous remercie par avance, et je vous prie de croire à l'expression de ma sincère considération.

▪ **Instructions :**

- ☞ Lisez attentivement les questions.
- ☞ Mettez (x) sur la réponse qui correspond à votre choix.
- ☞ Ce questionnaire est anonyme, veuillez ne pas transcrire votre nom.

Merci beaucoup pour votre collaboration

L'étudiante
Louati Khatima

I. Informations personnelles

1. Le sexe ? Masculin Féminin
2. Votre âge ?
 Entre : 20-25 26-30 31-35 36-40
 41-45 46-50 51-55 plus de 55 ans
3. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?
 Cadre Maîtrise Exécution
4. Quel est votre niveau d'instruction ?
 Primaire Moyen Secondaire Universitaire Autre,.....
5. L'ancienneté dans l'emploi ?
 moins d'un ans de 1 à 3 ans de 4 à 7 ans de 7 à 10 ans de 11 à 15 ans plus de 15 ans

II. Stratégies de l'entreprise dans le processus de changement

1 - Méthodologie de l'entreprise dans le processus de changement:

Paragraphe	pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	tout à fait d'accord
1 - L'établissement dispose d'un plan en place pour explorer les facteurs communs entre le personnel et l'entreprise dans le contexte de la réalisation des objectifs du processus de changement					
2 - L'entreprise modifie les méthodes et les façons de travail au service de la nécessité du changement					
3 - Les plans et les activités sont coordonnés au service de la réalisation des objectifs de changement dans l'entreprise					
4 - Les gestionnaires discutent les plans de changement avec tout le personnel					
5 - La répartition des tâches est basée sur la spécialisation et l'efficacité requises pour le processus de changement					
6 - Les plans de changement sont examinés périodiquement et réévaluer ce qui a été réalisé					
7 - L'entreprise prend en compte la flexibilité du travail au cours du processus de changement					
8 - L'entreprise élabore un plan pour les problèmes urgents qui confrontent le processus de changement					

9 – Les plans fixé pour le processus de changement comprennent les aspects procéduraux et exécutifs					
2 - Le rôle de la direction générale de l'institution dans la réalisation du processus de changement :					
10- Les priorités de l'institution dans le changement sont comprises par tous les niveaux administratifs					
11- Tous les niveaux administratifs travaillent ensemble pour accomplir le processus de changement					
12- La direction générale pousse tous les niveaux administratifs à coopérer afin de compléter le processus de changement					
13 - La direction générale de l'entreprise fournit un leadership inspirant et efficace pour la réussite du changement requis					
14 – L'entreprise encourage les initiatives et les innovations qui contribuent au processus de changement					
15 - disponible à la direction générale une vision claire des objectifs et des résultats du processus de changement					
16 - Il y a une recherche continue de meilleures méthodes pour la réussite du processus de changement					
17 – L'entreprise fait des modifications substantielles de la structure organisationnelle pour atteindre le plan de changement					
18- La direction générale explique aux employés les raisons de changement					
3 - Les condamnations des employés sur le processus de changement:					
19- Je pense que le changement me pousse à travailler					
20- Après la formation je me sens que je travaille mieux					
21- Je vais faire tout mon possible pour soutenir le changement					
22- je suis tous les nouveaux instructions pour soutenir le processus de changement dans l'entreprise					
23- Je ne m'ennuie pas du changement qui a été adoptée dans le plan de l'institution					
24- Je vois l'importance du processus de changement dans l'entreprise					
25- L'importance du changement m'a conduit à l'élaboration et à la créativité					

4-Les causes de la résistance au changement :

26-Perception que le changement est trop difficile					
27-Ne veut pas changer la routine					
28-Perception que le changement est injustifié					
29-Ne comprend pas le changement/manque d'information					
30-Difficulté d'acquérir de nouvelles connaissances					
31-La peur de perte d'emploi					
32-Charge de travail accrue en raison du changement					
33-L'incompréhension de changement					
34-Peur de perdre le pouvoir					
35-Le temp n'est pas approprié pour le changement					
36-Manque de formation					
37-Le manque de participation du personnel dans le processus de changement					
38-Manque de clarté dans le processus de changement					
39-Imposer le changement par la force					
40-Ne se sentant pas les avantages du changement					
41-Manque l'expertise nécessaire pour mettre en œuvre le changement					
42-Ignorez les aspects humains du changement					
43-Peur de l'inconnu					
44-Peur de la faible rémunération					
45-Peur d'une perte de récompenses					

5 - Les méthodes de l'entreprise dans le traitement de la résistance au changement:

46-L'entreprise décrit sa vision de changement pour éviter la résistance du personnel					
47- L'entreprise fournit toutes les informations relatives au processus de changement pour le personnel afin de lever toute ambiguïté pouvant entraîner une résistance au processus de changement					

48- Les différents niveaux administratifs participent dans la préparation du plan de changement					
49- La participation du personnel dans le processus de changement					
50- L'entreprise forme les fonctionnaires aux méthodes de gestion du changement pour réduire la résistance					
51- L'entreprise communique avec le personnel pour les convaincre de l'importance du changement					
52- L'entreprise motive le personnel à adopter le processus de changement afin de réduire la résistance					
53- L'entreprise a tendance à faire des compromis avec la résistance au changement					
54- L'entreprise fournit les compétences techniques requises pour le processus de changement					
55- L'amélioration des relations entre les superviseurs et les subordonnés					
56- Mettre en œuvre le changement progressivement					
57- Assertion que le changement va augmenter les salaires					
58- Assertion que le changement n'aura aucune incidence sur les pouvoirs					
59- Assertion que le changement n'affectera pas les centres fonctionnels					
60- L'entreprise explique les avantages du changement					
61- L'écoute au point de vue des résistants au changement					

III. Le changement technologique (l'implantation d'un ERP) :

1 - Le lien entre le développement technologique et le processus de changement (conçu comme un réseau informatique, une base de données centrale, les programmes ...) :

Paragraphe	pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	tout à fait d'accord
62- Il existe un département spécial concerné à la technologie et son traitement					
63- Le travail dans l'entreprise est basé sur l'utilisation de technologies appropriées au processus de changement					

64- Le développement technologique pousse l'entreprise à l'adoption du processus de changement					
65- Les programmes informatiques nécessaires sont disponibles pour toutes les tâches pratiques et techniques requises pour compléter le processus de changement					
66- L'entreprise utilise un réseau informatique dans les transactions internes					
67- L'adaptaion des technologies avec les besoins fonctionnels					
68- L'entreprise introduit de nouveaux équipements adaptés aux nouvelles méthodes de travail					
69- La technologies disponible se caractérise par une haute efficacité					
70- La technologie disponible minimise l'effort ,le temps et améliore les performances					
71- L'entreprise développe les moyens de communication entre le personnel					
72- Le transfert des informations entre le personnel se fait rapidement et systématiquement					
2- La satisfaction :					
73- Dans votre domaine de responsabilité, le système est-il adéquat à vos besoins informationnels					
74- Le système vous aide-t-il à réaliser vos objectifs de travail					
75- Le système vous permet-il de réaliser vos objectifs tout en optimisant vos efforts					
76- Globalement, êtes-vous, en tant qu'utilisateur, satisfait du système					
3- La qualité du système :					
77- Le système est facile à utiliser.					
78- Le système offre une interface conviviale.					
79- En tant qu'outil informatique, le système est facile à apprendre.					
80- Globalement, les fonctionnalités du système répondent à mes besoins.					
81- Il m'est facile de devenir compétent dans l'utilisation du système.					

82-Je ressens une frustration en utilisant le système.					
4- La qualité de l'information					
83-Pensez-vous que l'information est présentée dans un format adapté à votre utilisation					
84-L'information fournie est-elle claire					
85-Etes-vous satisfaits de l'exactitude des informations fournies					
86-Ressentez-vous des insuffisances quant aux informations fournies					
87-Obtenez-vous des informations actualisées pour la prise de décision					
88-Obtenez-vous les informations nécessaires à temps					
89-Trouvez-vous que le contenu informationnel répond à vos besoins					
5- L'utilité					
90-L'utilisation du système me permet d'effectuer mon travail plus rapidement					
91-L'utilisation du système me permet d'accomplir mes tâches avec une plus grande valeur ajoutée					
92-L'utilisation du système me permet d'effectuer mon travail plus facilement					
93-Globalement, je trouve que le système est utile pour mon travail					

IV. Qualité de la conduite de changement à la lumière de l'implantation d'un progiciel de gestion intégré :

1-L'implication de la DG :

Paragraphe	pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	tout à fait d'accord
94-La direction générale considère l'implantation d'ERP comme étant un simple projet informatique					
95 - La direction générale a mobilisé toutes les ressources nécessaires à la réussite du projet					
96 - La direction générale suivait de près l'avancement du projet					
97 - La direction générale est fortement impliquée dans le projet					

98-Pour le projet ERP, la DG a procédé à la constitution d'une équipe projet ?

Oui Non

99- Si oui, quelles sont les personnes appartenant à l'équipe projet ERP ?

Les dirigeants Les informaticiens Les cadres supérieurs Les cadres intermédiaires

Les agents de saisie

2-L'implication des utilisateurs :

100-Etes-vous membre de l'équipe projet ?

Oui Non

101-Si oui, à quelle phase du projet avez-vous été impliqué ?

Planification Réalisation Evaluation Amélioration

102-Durant le processus d'implantation du système ERP, les fournisseurs de ce système interagissent avec les utilisateurs d'une façon Large Moyenne Faible

103-Durant le processus d'implantation du système ERP, les relations de mon service avec les membres de l'équipe projet sont coopératives ?

Oui Non

3- La communication :

104- Des réunions d'information ont été organisées avec les utilisateurs du système ERP

Régulièrement Par à coup Jamais

105- En cas de refus et/ou de résistance, quelles sont les mesures prises pour améliorer l'acceptation du projet ?

Informer tous les partenaires concernés par le changement

Discuter les conséquences du changement sur les méthodes de travail

Clarifier les enjeux organisationnels

4- L'assistance et la formation :

106-Services offerts par le fournisseur

Formation Encadrement Résolution de problèmes Assistance téléphonique

Assistance sur site

107-Si vous aviez bénéficié de l'un ou plusieurs de ces services, comment trouvez-vous sa ou leur qualité ?

Elevée Moyenne Médiocre

108-Services offerts par l'équipe projet

Formation Encadrement Résolution de problèmes Assistance téléphonique

Assistance sur site

109-Si vous aviez bénéficié de l'un ou plusieurs de ces services, comment trouvez-vous sa ou leur qualité ?

Elevée Moyenne Médiocre

110-Pour mettre en marche et utiliser l'ERP, la documentation (manuel d'utilisation, etc.) fournie par les éditeurs est?

Très utile Utile Peu utile Pas du tout utile

5- La stratégie d'implantation :

111-Pour l'implantation du système ERP, votre entreprise a procédé par une :

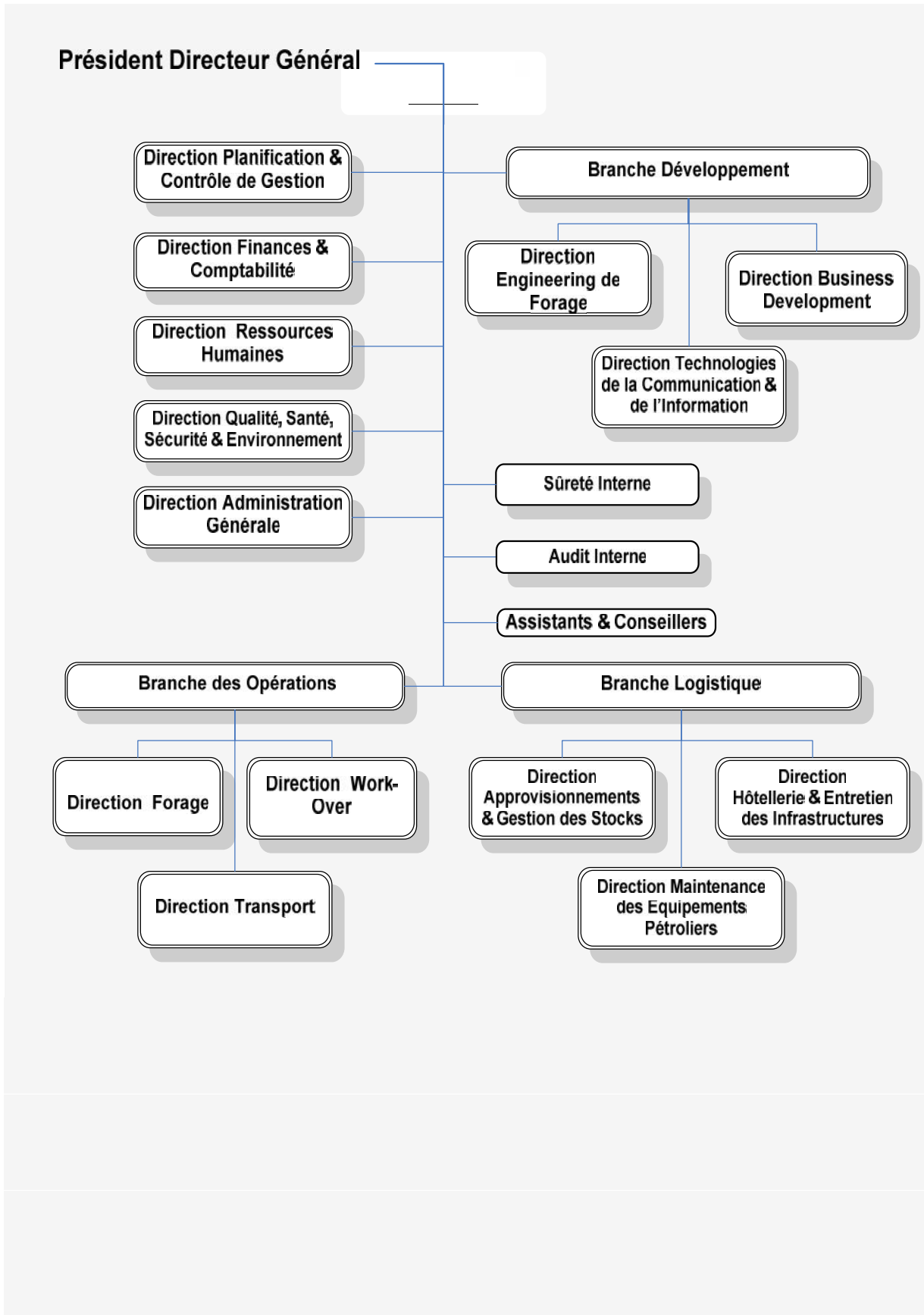
- Rationalisation des processus Réinvention des processus

112-Quelle a été l'approche d'implantation du système ERP adoptée dans votre entreprise ?

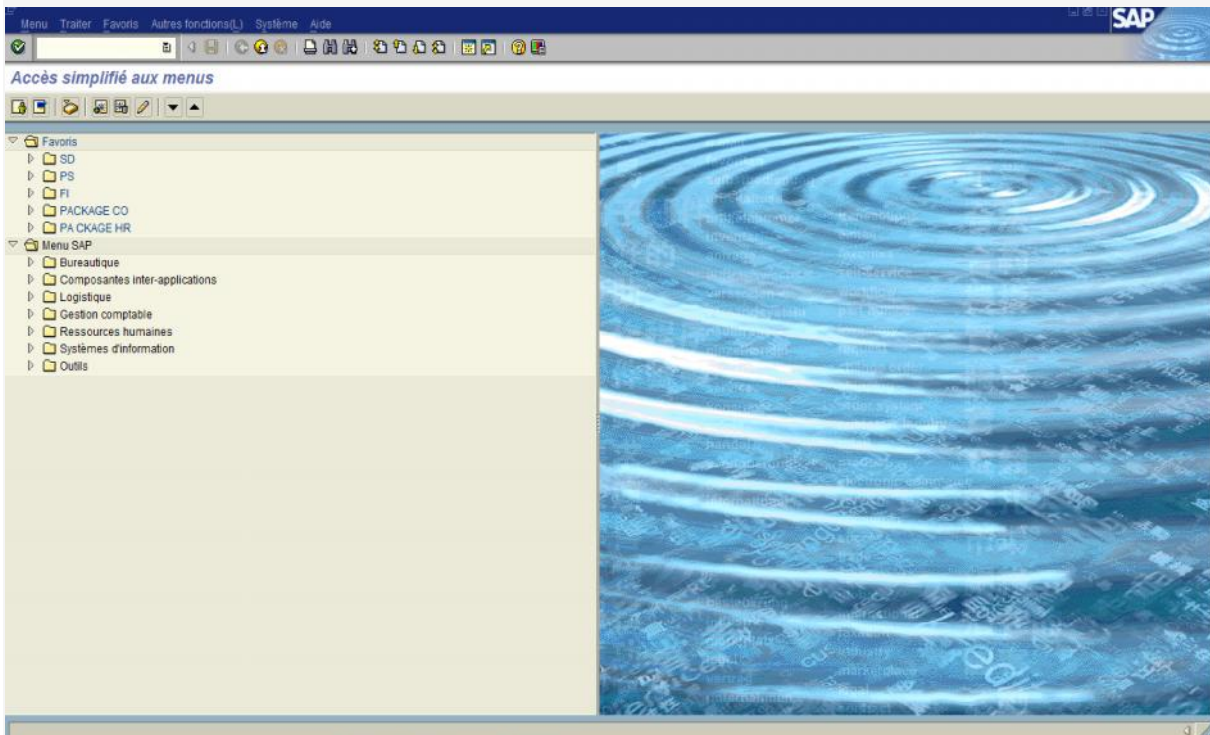
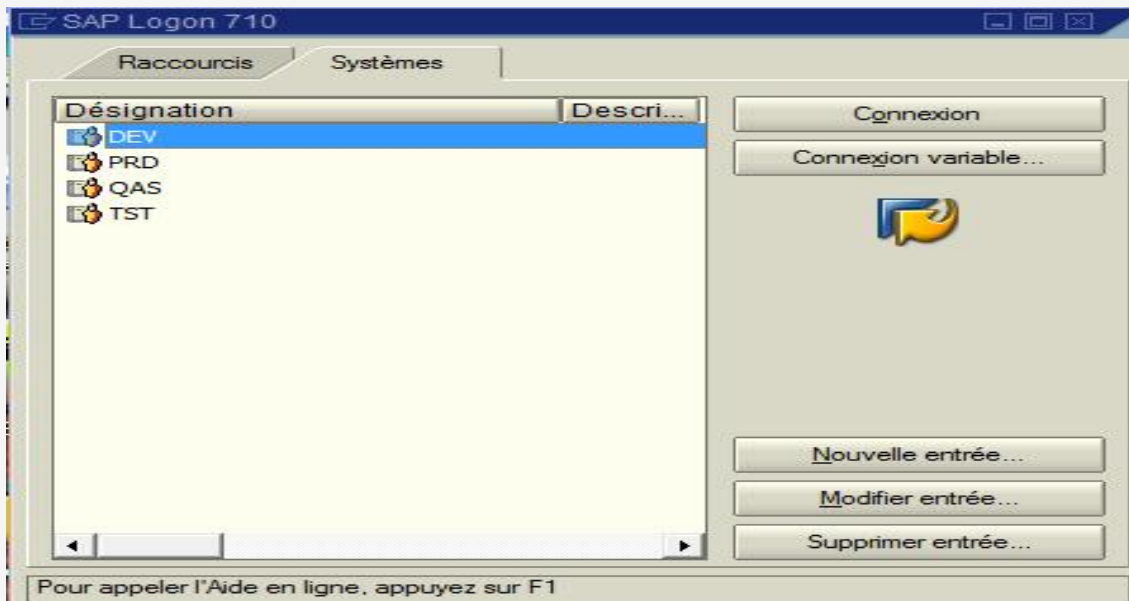
- L'entreprise procède à l'intégration de tous les modules dès le départ
 L'entreprise procède à une implantation module par module)

Merci beaucoup pour votre collaboration.✍

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتنقيب



الملحق رقم (03): بعض واجهات نظام ERP/SAP المطبق في المؤسسة الوطنية للتنقيب



Programme Traiter Saut Environnement Système Aide

Gr. CtrPr Compar. P-budget/Réel: sélectionner

Variation Paramètres édit... Source de données... Paramètre d'extrait... Etats...

Sélection des valeurs

Périmètre analytique	p001
Exercice	2012
De la période	1
A la période	12
Version de pré-budget	0

Sélection groupes

Centre de profit ou valeur(s)	BA-ALL-PRCTR. GLPCT	à		
Comptes de bilan ou valeur(s)	BA-ALL-ACCT. GLPCT	à		
Groupe de comptes de résultat ou valeur(s)		à		

Programme Traiter Saut Système Aide

Bilan/pte rés.

Sélection compte général

Plan comptable		à		
Compte général		à		
Société		à		

Sélection via aide recherche

ID aide recherche

Chaîne de recherche

Aide rech. complexe

Sélection soldes mensuels

Domaine d'activité		à		
Type devise				

Autres sélections Evaluations spéc. Pilotage sorties

Structure bilan/pte de rés.	<input checked="" type="checkbox"/>	Langue	FR
Exercice de reporting	2012		
Périodes reporting	1	à	16
Exercice de comparaison	2011		
Périodes de comparaison	1	à	16
Vers. pbdgt (uniq. ledger 00)			

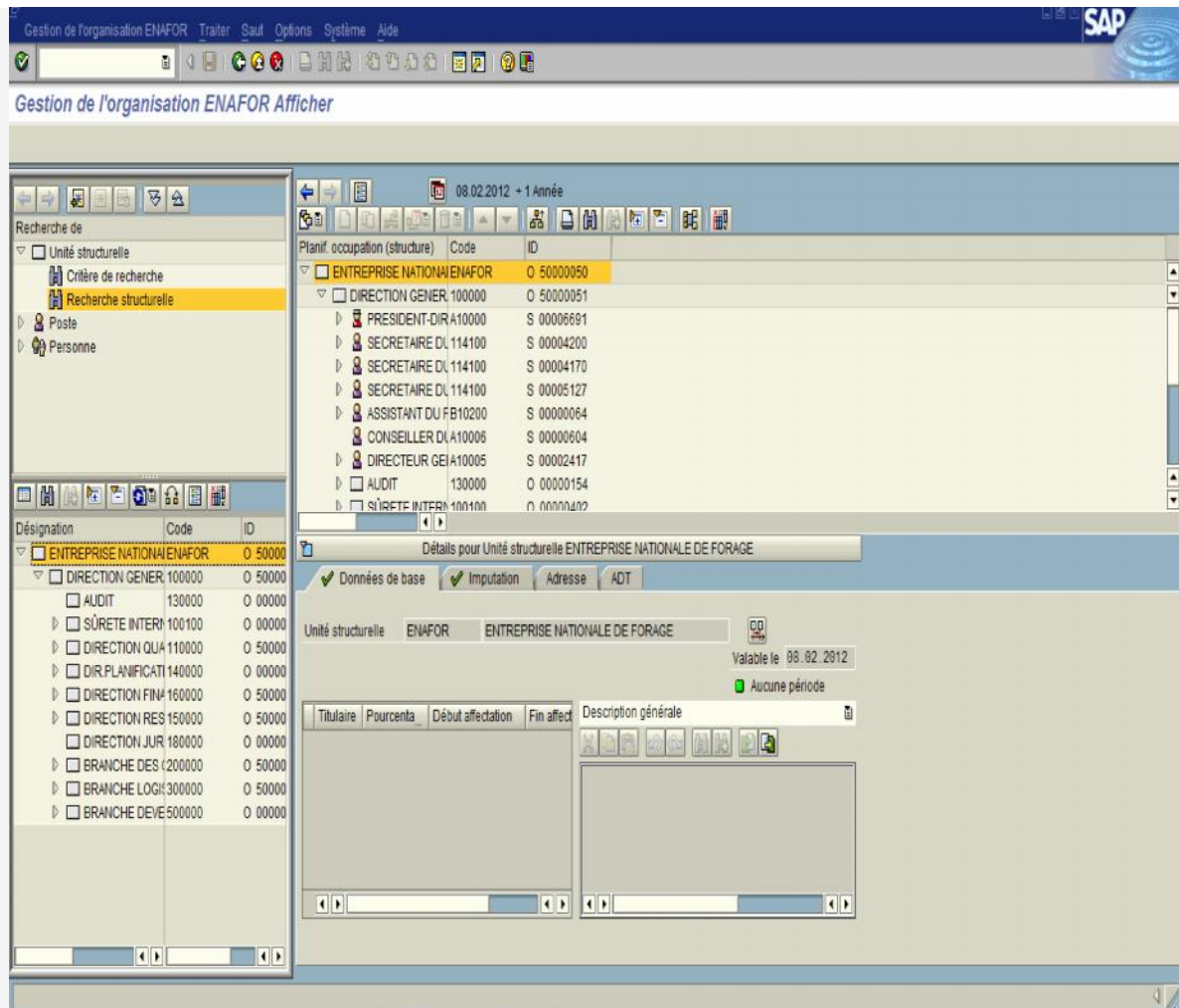
Edition de liste

Liste classique

ALV Grid Control Mise en f.

ALV Tree Control Mise en f.

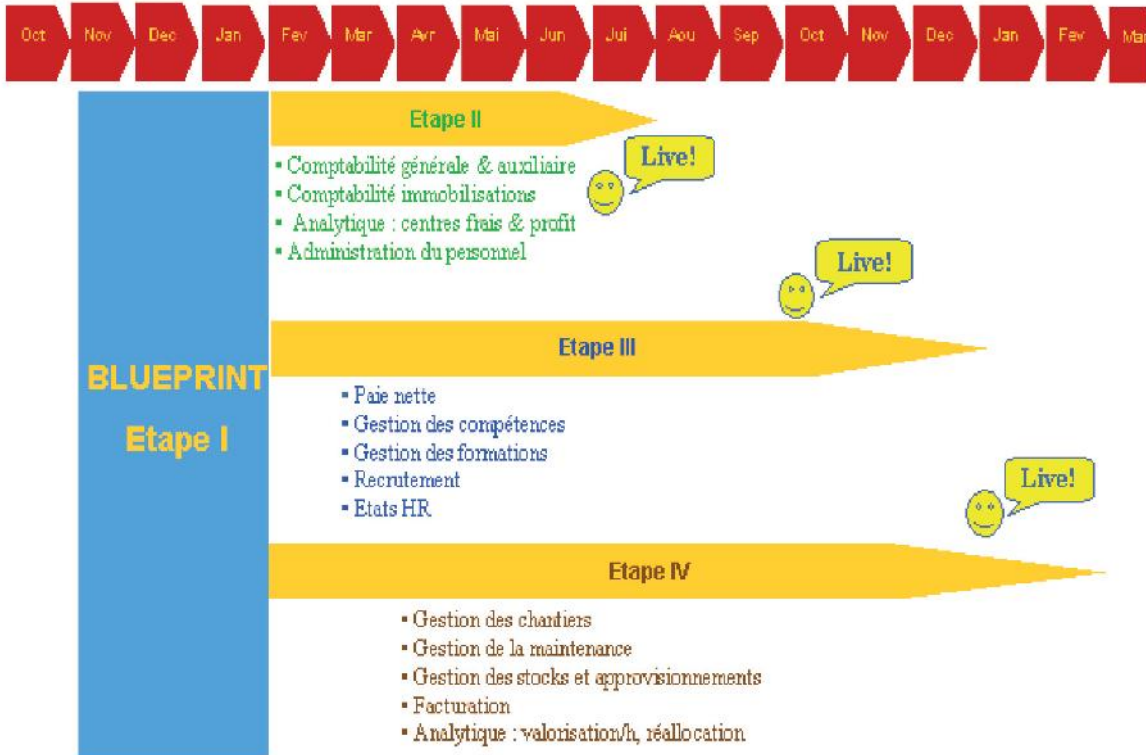
sous forme de liste des soldes



- Gestion comptable
 - Comptabilité financière
 - Grand Livre
 - Clients
 - Fournisseurs
 - Banques
 - Immobilisations
 - Consolidation
 - Ledgers spéciaux
 - Comptabilité budgétaire
 - Gestion des déplacements professionnels
 - Gestion de trésorerie
 - Contrôle de gestion
 - Comptabilité des natures comptables
 - Comptabilité analytique des centres
 - Ordres internes
 - Activity-Based Costing
 - Contrôle des coûts par produit
 - Analyse du compte de résultat
 - Comptabilité des centres de profit
 - Pilotage d'entreprise
 - Gestion des investissements
 - Module "Gestion de projets"
 - Gestion des biens immobiliers
- Logistique
 - Gestion des articles
 - Achats
 - Gestion des stocks
 - Contrôle des Factures (Logistique)
 - Inventaire
 - Valorisation
 - Planification article
 - Saisie des services
 - Fiche service
 - Commerce extérieur/Douanes
 - Fiche article
 - Catalogue de produits
 - Administration des ventes (ADV)
 - Logistics Execution
 - Production
 - Production process
 - Maintenance
 - Service clients
 - Management qualité
 - Contrôle logistique
 - Module "Gestion de projets"
 - Gestion de l'environnement
 - Affaire de commission
 - Fonctions centrales
 - Fonct.supplém.

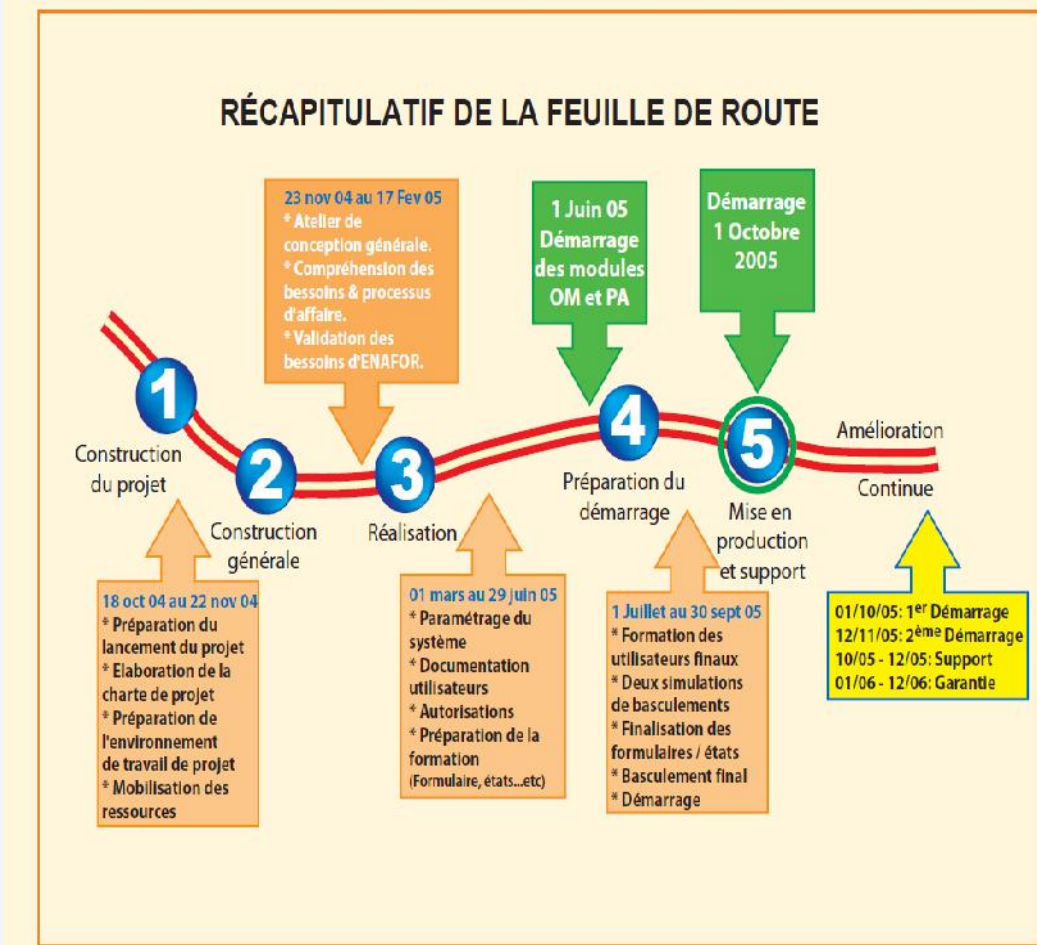
- ▼ Ressources humaines
 - ▼ PPMDT - Manager's Desktop
 - ▼ Ressources humaines
 - ▼ Administration
 - ▼ Recrutement
 - ▼ Evolution du personnel
 - ▼ Avantages sociaux
 - ▼ Gestion de la rémunération
 - ▼ Budgétisation des coûts du personnel
 - ▼ Gestion des postes
 - ▼ Prévoyance retraite
 - ▼ Gestion des temps
 - ▼ Planification de l'affectation du personnel
 - ▼ Administration
 - ▼ Salaire au rendement
 - ▼ Feuille de saisie des temps
 - ▼ Paie
 - ▼ Gestion de la formation
 - ▼ Gestion de l'organisation
 - ▼ Structure de l'entreprise
 - ▼ Mode expert
 - ▼ Système d'information
 - ▼ Outils
 - ▼ Options
 - ▼ Gestion des déplacements professionnels
 - ▼ Système d'information

الملحق رقم (04): المجال الزمني للمشروع



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

الملحق رقم (05): لوحة قيادة رئيس المشروع



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة