



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر-

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه، الطور الثالث

في ميدان : علوم اقتصادية و التسيير و علوم تجارية

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة و تسيير المنظمات

بعنوان :

**أثر إدارة التغيير الإستراتيجي على إستعمال نظم المعلومات في
المؤسسات النفطية الوطنية
دراسة حالة عينة من المؤسسات التابعة لمؤسسة سونطراك - الجزائر -**

من إعداد المترشحة: محمدي مواهب

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2020/09/30

أمام اللجنة المناقشة السادة:

أ.د/ صياغ أحمد رمزي	أستاذ	جامعة ورقلة	رئيسا
أ.د/ محمد حمزة بن قرينة	أستاذ	جامعة ورقلة	مشرفا ومقررا
د/ بن قانة إسماعيل	أستاذ محاضر -أ-	جامعة ورقلة	مناقشا
د/ صالح سميرة	أستاذ محاضر -أ-	جامعة ورقلة	مناقشا
أ.د/ خوني راجح	أستاذ	جامعة بسكرة	مناقشا
د/ عابي خليفة	أستاذ محاضر -أ-	جامعة الوادي	مناقشا

السنة الجامعية : 2020/2019

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

بما أننا لا نستطيع أن نتحكم في إتجاه الريح
يجب علينا أن نتعلم كيف نوجه الأشرعة

James DEAN

أهدي ثمرة مجهودي هذا
إلى أبي وأمي حفظهما الله ورعاها
أخوتي الذكور أحمد رفيق، مروان، طارق.
صغيرتي فراح فلة.
زوجي الغالي
محمد الهادي رجائية
كل أفراد عائلتي فردا فردا
صديقتي وزملائي
الذكرى الحية التي لا تموت الفقيد
ياسين فلياشي

شكر وتقدير

أحمد الله على جزيل نعمائه، وأشكره شكر المعترف بمننه وآلائه وأصلى وأسلم على صفوة أنبيائه، وعلى آله وصحبه أما بعد "من لم يشكر الناس، لم يشكر الله" واعترفا منا بالفضل وتقديرا للجميل، لا يسعني وأنا انتهى من إعداد هذه الأطروحة إلا أن أتوجه بجزيل شكري وامتناني إلى:

أستاذي ومشرفي، محمد حمزة بن قرينة، الذي قاد هذا العمل، فالعمل معه مغامرة فكرية وشخصية يتعدى فيها البحث والعمل أبعد ما نسخ هنا؛

أستاذي، الياس بن ساس رئيس لجنة التكوين في الدكتوراه ماجممت وتسيير المنظمات والذي بفضلہ أعتمد هذا الاختصاص؛

الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة هذا البحث وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه وتقويمه، وتصويب ما بدا منا من أخطاء وهفوات؛

الأستاذة الأفاضل (محسن زوبيدة رمزي صياغ، ، حورية بلطرش)الذين كان لهم فضل علينا لإتمام هذه الأطروحة والوصول إلى هذه المرحلة؛

الزملاء الأساتذة والطلاب الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، كما أكد بأني قضيت معهم أياما لا تنسى وستبقى خالدة في ذاكرتي.

ملخص:

تهدف الدراسة إلى تقديم نموذج لإدارة التغيير الاستراتيجي للمشاريع الجديدة كإدخال نظم المعلومات، وقد تم اختيار المؤسسات النفطية الوطنية الجزائرية باعتبار أنها في مرحلة انتقالية وحتى تصل الدراسة إلى مبتغاها البحثي فقد استخدمنا في الجانب التطبيقي استمارة (الاستبيان)، كأداة جمع للبيانات موزعة على 378 فرد من الأفراد الإداريين في المؤسسات النفطية الوطنية.

كما استخدمنا في تحليل نتائج الاستبيان نموذج التحليل العاملي، الذي يعد من بين أفضل نماذج المعادلات البنائية التي تستخدم لدراسة العلاقة بين المتغيرات، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوجزها في أن المؤسسات النفطية لا تعير الاهتمام الكافي لتطوير نظم المعلومات في إدارة مشاريعها.

الكلمات المفتاحية: تغيير الاستراتيجي، تغيير الثقافي، تغيير التكنولوجي، تغيير التنظيمي، إدارة التغيير الآجيل، نظم المعلومات.

Résumé:

L'étude visait à fournir un modèle de gestion du changement stratégique pour de nouveaux projets, tels que l'introduction du systèmes d'information .Les compagnies pétrolières nationales algériennes ont été sélectionnées comme phase de transition jusqu'à ce que l'objectif de recherche soit atteint. Nous avons utilisé le questionnaire comme outil de collecte de données pour 378 membres du personnel administratif. Institutions pétrolières nationales.

Dans l'analyse des résultats du questionnaire, nous avons utilisé le modèle d'analyse, qui est l'un des meilleurs modèles d'équations structurelles utilisés pour étudier la relation entre les variables. Lorsque l'étude a abouti à un ensemble de résultats résumés en ce sens que les institutions pétrolières ne prêtent pas suffisamment d'attention au développement des systèmes d'information dans la gestion de leurs projets.

Mots-clés : conduite de changement stratégique, changement culturel, changement technologique, changement organisationnel, gestion du changement agile, systèmes d'information.

قائمة المحتويات:

الصفحة	الموضوع
.....	عموان الأطروحة.....
.....	حكمة.....
.....	الإهداء.....
.....	شكر وتقدير.....
.....	قائمة المحتويات.....
.....	قائمة الجداول.....
.....	قائمة الأشكال.....
مقدمة عامة	
.....	مقدمة.....
أ-ش	أولا: الإشكالية.....
ج-د	ثانيا: أسئلة الدراسة.....
د	ثالثا: فرضيات الدراسة.....
هـ	رابعا: أهمية الدراسة.....
هـ	خامسا: أهداف البحث.....
و	سادسا: منهج الدراسة.....
و-ز	سابعا: مبررات إختيار الموضوع.....
ز	ثامنا: حدود الدراسة.....
ز	سابعا: هيكل الدراسة.....
ز-ح	ثامنا: نموذج الدراسة.....
ح	تاسعا: الدراسات السابقة.....
ح-ش	الفصل الأول: واقع التغيير الإستراتيجي والتوجه الرقمي للمؤسسات الجزائرية.....
21-1	المبحث الأول: واقع تسيير التغيير الإستراتيجي في المؤسسات النفطية الجزائرية.....
11-2	المطلب الاول: : واقع تطور هيكل الصادرات والواردات في المؤسسات نفطية الجزائرية.....

2أولا: هيكل الصادرات
3ثانيا: هيكل الواردات
4ثالثا: تطور إجمالي الإيرادات من المحروقات
8-5	المطلب الثاني: الظروف القانونية التي تخضع لها المؤسسات النفطية
6الجزائرية
6أولا: جهود المؤسسات النفطية الجزائرية تجاه تطبيق الحوكمة
10-8ثانيا: الصلاحيات القانونية لمؤسسات النفطية الوطنية
8	المطلب الثالث: مناهج إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية
9الجزائرية
9أولا: خصائص التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
10ثانيا: إستراتيجيات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
ثالثا: التحديات التي تواجه التغيير الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية
رابعا: سياسات دعم التغيير في المؤسسات النفطية
17-11	المبحث الثاني: جهود المؤسسات الجزائرية للتحول نحو بيئة
رقمية
12المطلب الأول: واقع إستخدامات تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر
12أولا: تعميم تكنولوجيا الإعلام والاتصال
12ثانيا: رفع كفاءة العاملين بالإدارة العمومية في استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال
16ثالثا: الإستثمار في تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسات النفطية الجزائرية
-18	المطلب الثاني: موقع المؤسسات الجزائرية من مؤشر الإستخدام
18الرقمي
20أولا: مؤشر الإستخدام الرقمي
22ثانيا: نظم المعلومات الواجهة الرقمية في المؤسسات النفطية الجزائرية
خلاصة الفصل
55-23	الفصل الثاني: الأدبيات النظرية و المفاهيمية لإدارة التغيير الإستراتيجي ونظم المعلومات في
	المؤسسات
	الاقتصادية
30-24المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير الإستراتيجي
27-24المطلب الأول: ماهية وأهمية التغيير

24	الاستراتيجي.....
26	أولا : ماهية التغيير الإستراتيجي.....
30-28	ثانيا : أهمية التغيير الاستراتيجي.....
28	المطلب الثاني: النظرة الكلاسيكية والحديثة لإدارة التغيير الاستراتيجي
29	وخطواته.....
	أولا: النظرة الكلاسيكية والحديثة لإدارة التغيير الاستراتيجي.....
	ثانيا: خطوات التغيير الإستراتيجي.....
55-30	المبحث الثاني: مجالات التغيير الاستراتيجي وأبعاده.....
37-30	المطلب الأول: مجالات التغيير الإستراتيجي.....
31	أولا :التغيير التكنولوجي.....
32	ثانيا: التغيير الثقافي.....
36	ثالثا: التغيير التنظيمي.....
55-37	المطلب الثاني: أبعاد التغيير
38	الإستراتيجي.....
41	أولا: تحليل التغيير الاستراتيجي.....
45	ثانيا: إدارة المشاريع.....
48	ثالثا: أساليب القيادة الفاعلة.....
51	رابعا: التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال.....
	خامسا: مقاومة التغيير.....
62-55	المبحث الثالث: إدارة التغيير بطريقة الآجيل وممارساته.....

56-55	المطلب الأول: آجيل
55	ومبادئه.....
56	أولا. مفهوم الآجيل.....
62-57	ثانيا : مبادئ الإدارة بطريقة الآجيل.....
57	المطلب الثاني: إدارة التغيير بطريقة
57	الآجيل.....
58	أولا : مفهوم إدارة التغيير بطريقة الآجيل.....
59	ثانيا : مواقع التواصل الإجتماعي كأداة مهمة للإدارة التغيير بطريقة آجيل.....
61	ثالثا : عناصر الآجيل.....
62	رابعا. مراحل إدارة التغيير الآجيل.....
	خامسا: تحديات تطبيق التغيير الآجيل.....
79-63	المبحث الرابع: ماهية نظام المعلومات ومحددات فعالية إستخدامه.....
68-63	المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات.....
63	أولا : مفهوم نظام المعلومات.....
64	ثانيا : أهمية نظام المعلومات.....
65	ثالثا : مساهمة نظم المعلومات في عمل المؤسسات.....
67	رابعا: وظائف نظام المعلومات.....
68	خامسا: مداخل نظم المعلومات.....
79-69	المطلب الثاني: محددات فعالية إستخدام نظم المعلومات.....
69	أولا : الكوادر البشرية المتخصصة.....
72	ثانيا: الاستجابة للمتغيرات المستجدة.....
74	ثالثا : أمن المعلومة.....
77	رابعا: ملائمة المعلومة.....
79	خلاصة الفصل.....

141-82	الفصل الثالث: النطاق الإيسمولوجي والتطبيقي للدراسة.
87-82	مبحث الأول: الإطار الإيستملوجي والمنهجي للدراسة.
88-82	المطلب الأول: بناء نموذج
82	الدراسة.....
87	أولا: تحديد مؤشرات قياس إدارة التغيير الإستراتيجي.....
89	ثانيا: تحديد مؤشرات قياس نظام المعلومات.....
88	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية
89	المستخدمة.....
90	أولا: الحسابات الإحصائية المستخدمة.....
97-93	ثانيا: النمذجة بالمعادلات البنائية.....
93	ثالثا: تحليل العامل التوكيدي.....
97	المطلب الثالث: مجتمع وعينة
	الدراسة.....
	أولا: مجتمع الدراسة.....
	ثانيا: عينة الدراسة.....
117-98	المبحث ثاني: عرض وتحليل نتائج
	الاستبيان.....
105-98	المطلب الأول: تصميم وحساب صدق وثبات الاستبيان.....
98	أولا: تصميم الاستبيان.....
101	ثانيا: صدق وثبات الاستبيان.....
117-105	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج
105	الدراسة.....
108	أولا: الخصائص الديموغرافية.....
117	ثانيا: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.....
	ثالثا: دراسة فروق المتغيرات الديموغرافية تجاه متغيرات الدراسة.....
141-123	المبحث الثالث: إختبار صلاحية النماذج وفرضيات الدراسة.
123	المطلب الأول: إختبار صلاحية النموذج.....
125	أولا: : إختبار صلاحية النموذج بالنسبة لمتغير إدارة التغيير الإستراتيجي.....

127ثانيا: إختبار صلاحية النموذج بالنسبة لمتغير نظم المعلومات
133-129	المطلب الثاني: تحليل العامل
129التوكيدي
131أولا: قياس مؤشرات المطابقة لمتغير إدارة التغيير الإستراتيجي
132ثانيا قياس مؤشرات المطابقة لمتغير نظام المعلومات
ثالثا: قياس مؤشرات المطابقة لنموذج إحدار أبعاد إدارة التغيير الإستراتيجي على نظم المعلومات
141-133	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة والقوة الإحصائية
133أولا: إختبار فرضيات الدراسة
139ثانيا: دراسة كفاية القوة الإحصائية
141خلاصة الفصل
149-143الخاتمة
	.
160-151	قائمة
المراجع
161الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	إسم الجدول	رقم الجدول
3	هيكل الصادرات من سنة 2012 الى الثلاثي الأول سنة 2017 .	(1-I)
4	هيكل الواردات من سنة 2012 الى الثلاثي الأول سنة 2017	(2-I)
5	تطور إجمالي الإيرادات من المحروقات وحصص شركاء سونطراك من إجمالي الإيرادات سنة 2011 إلى الثلاثي الأول لسنة 2017.	(3-I)
12	مشتري الانترنت ثابت عام 2016.	(4-I)
17	يوضح حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال خلال الفترة (2010-2014).	(5-I)
19	يوضح استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في الجزائر	(6-I)
47	نمط القائد حسب الدور المناسب له.	(1-II)
47	أصناف المنفذين للمهمة حسب درجة الكفاءة والحماس	(2-II)
54	أساليب الحد من مقاومة التغيير	(3-II)
89	مجالات مستوى اللى لكارت.	(1-III)
93	القيم القطعية لمؤشرات المطابقة.	(2-III)
100	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للدراسة	(3-III)
102	مجالات المختلفة لدرجة الثبات -a-	(4-III)
103	قيمة -Alpha Cronbach- الكلية للاستبيان التجريبي	(5-III)
103	قيمة -Alpha Cronbach- حسب المحاور للاستبيان التجريبي	(6-III)
104	حساب Alpha Cronbach - الكلية للاستبيان المعمم.	(7-III)
104	قيمة Alpha Cronbach - حسب المحاور للاستبيان المعمم.	(8-III)
105	التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس.	(9-III)
106	التكرارات والنسب المئوية لمتغير السن.	(10-III)
106	التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى الدراسي.	(11-III)
107	التكرارات والنسب المئوية حسب المستوى الإداري.	(12-III)
108	التكرارات والنسب المئوية حسب سنوات الخبرة	(13-III)
109	مجالات مستوى المتوسط المرجح حسب مقياس لكارت.	(14-III)
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات إدارة التغيير الإستراتيجي.	(15-III)
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات فعالية نظم المعلومات .	(16-III)
118	نتائج اختبار الفروق في مستوى إدارة التغيير الإستراتيجي بحسب متغير الجنس.	(17-III)

118	نتائج اختبار "ف" للفروق في إدارة التغيير الإستراتيجي بحسب متغير السن.	(18-III)
119	نتائج اختبار "ف" للفروق في إدارة التغيير الاستراتيجي بحسب متغير المستوى الإداري.	(19-III)
119	نتائج اختبار "ف" للفروق في مستوى إدارة التغيير الاستراتيجي بحسب متغير المستوى الدراسي.	(20-III)
120	نتائج اختبار "ف" للفروق أدارة التغيير الاستراتيجي بحسب متغير سنوات الخبرة.	(21-III)
121	نتائج اختبار "ف" للفروق في مستوى فعالية نظم المعلومات بحسب متغير الجنس.	(22-III)
121	نتائج اختبار "ف" للفروق في فعالية نظم المعلومات بحسب متغير السن.	(23-III)
122	نتائج اختبار "ف" للفروق في فعالية نظم المعلومات بحسب المستوى الإداري.	(24-III)
122	نتائج اختبار "ف" للفروق في فعالية نظم المعلومات بحسب المستوى الدراسي.	(25-III)
123	نتائج اختبار "ف" للفروق في فعالية نظم المعلومات بحسب سنوات الخبرة.	(26-III)
124	ترميز أبعاد الدراسة.	(27-III)
125	الإرتباط بين فقرات أبعاد إدارة التغيير الإستراتيجي وأبعاد التغيير الإستراتيجي	(28-III)
126	الصدق التمايزي بين أبعاد إدارة التغيير الإستراتيجي.	(29-III)
127	الإرتباط بين فقرات نظام المعلومات وأبعاد نظام المعلومات.	(30-III)
128	الإرتباط بين أبعاد الدراسة والمتغير المستقل وإدارة الإستراتيجي و المتغير التابع نظم المعلومات.	(31-III)
128	مؤشرات جودة المطابقة لأبعاد إدارة التغيير الإستراتيجي	(32-III)
130	مؤشرات جودة المطابقة لأبعاد نظام المعلومات.	(33-III)
131	مؤشرات المطابقة لنموذ إنحدار أبعاد إدارة التغيير الإستراتيجي على نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة.	(34-III)
132	مستوى إنحدار تحليل التغيير الإستراتيجي على نظم المعلومات.	(35-III)
134	مستوى إنحدار أساليب القيادة الفاعلة على نظم المعلومات.	(36-III)
136	مستوى إنحدار إدارة المشاريع الفاعلة على نظم المعلومات.	(37-III)
137	مستوى إنحدار أساليب إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على نظم المعلومات.	(38-III)
136	مستوى إنحدار أساليب التعامل مع مقاومة التغيير على نظم المعلومات.	(39-III)
140	كفاية القوة الإحصائية لرفض للعلاقة بين متغير إدارة المشاريع ونظام المعلومات	(40-III)

قائمة الأشكال

الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
27	أهمية الإنتقال من تغيير معتمد إلى تغيير ناشئ الذي يكون نتيجته قرارات إستراتيجي.	(1-II)
40	نموذج التحليل الإستراتيجي.	(2-II)
44	وظائف الأفراد المكونين لفريق المشروع.	(3-II)
51	قوة مقاومة التغيير المقترح من لوين كو.	(4-II)
61	إدارة التغيير الآجيل.	(5-II)
69	تداخل الأفراد في جميع أجزاء نظام المعلومات.	(6-II)
85	نموذج إدارة التغيير الإستراتيجي.	(1-III)
57	نموذج نظم المعلومات.	(2-III)

في السابق كانت المؤسسات الاقتصادية تخضع لقانون واحد فقط قانون العرض والطلب، حيث الربحية الهدف الواحد والوحيد لها والغاية الأسمى التي تحوم حولها كل المخططات والقرارات والنوايا الاقتصادية، حينها لم يكن التصور التسيير إلا مادي بحت، إلى أن جاءت الانتفاضات الإنسانية التي قام بها أفراد المؤسسات والتجارب التي مرت بها الأبحاث التسييرية أصبح هناك تصورات أخرى لمجريات التسيير وأهدافه.

رغم أن هدف الربحية هو الهدف الأسمى دائما في كل المؤسسات الاقتصادية مهما كان نوعها حجمها ونشاطها، إلا أن السبل إلى ذلك اختلفت عبر الزمن حتى أنه أصبح غير ظاهر في الكثير من الأحيان، والطاقة كلها موجهة حول كيفية التغيير كونه ظاهرة تلقائية و حتمية، وبما أن المؤسسات لا تخضع للفكر التسييري بل الفكر التسييري الواجب عليه الخضوع لها، تبقى البحوث التسييرية قيد التكيف والظروف التي تخضع لها المؤسسات، لتجد نفسها أمام تيارات جديدة ومتدفقة من بيئة يسودها الغموض سواء منتجات سلع خدمات أو ابتكارات وتطورات في نظم وآليات، كلها تخضع للذوق والوقت والتكلفة والمنافسة... الخ غير مسبوقه بالنسبة لها من قبل.

في عام 1982 لم يكن لإدارة التغيير مكانة بين المصطلحات التسييرية حتى نشر الباحث جوليان فيليبس (مستشار في شركة ماكنزي) في مجلة *Consultante News* أول نموذج لإدارة التغيير في جزء إدارة الموارد البشرية رغم أنه أخذ مدة من الزمن ليتم تقبله من طرف زملائه، إلا أنه صرح إن لم نسرع في إدراك أن المؤسسات تنجرف نحو تغيرات بيئية وتكنولوجية واقتصادية ونظمية سنجد أنفسنا في مقدمة المؤسسات المرشحة للأفلاس.

كما قلنا سابقا إن التسيير هو الذي يخضع للمؤسسات، نجد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كمثال على كائن حي اقتصادي يعيش وسط بيئة متأثرة بثقافة مجتمع جزائري، شأنها شأن كل المؤسسات في وسط بيئة متغيرة، أمام واقع صعب التحكم فيه يطرأ عليه تغييرات في جميع الجوانب، تكنولوجي، ثقافي وحتى تنظيمي ليقع على عاتقها فهم متغيرات المحيط وتسييره لصالحها ومنفعتها العامة.

بالحديث عن المؤسسات الجزائرية ومنها المؤسسات النفطية الوطنية، نخص بالذكر مؤسسة سوناطراك المؤسسة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن المصادر النفطية والغازية يعود تاريخها التسييري إلى ما قبل 1964 حيث لم تكن مهمتها حينها غير نقل وتسويق المحروقات، لتتسع صلاحياتها في 1966 لتشمل كل

نشاطات قطاع المحروقات، لتصبح عام 2000 بمبيعات حوالي 22مليون دولار أمريكي وتحتل المرتبة الأولى بين الشركات الإفريقية و يشمل نشاطها حوالي 95 % من صادرات الجزائر بحوالي 50 ألف عامل في الشركة الأم و120 ألف في المجموعة ككل، أي أن للمؤسسة تاريخ طويل في إدارة التغيير الإستراتيجي و مواجهة التغيرات بكافة أنواعها تكنولوجية أسواق ومنتجات جديدة، وحتى ثقافات خارجية بما أنها رفعت نشاطها إلى خارج التراب الوطني ليصبح عالمي، رغم ذلك تجد هذه المؤسسات نفسها أمام تحدي الدفاع عن مكانتها الاجتماعية و الاقتصادية بين المجتمع الجزائري ، كونها لا تعتبر فقط مصدر اقتصادي للبلاد بل عنصر مؤثر على جميع الأصعدة الاجتماعية والسياسية و الاقتصادية.

ومن منطلق أكاديمي تسييري حظيت هذه المؤسسات بالكثير من البحوث والدراسات في شتى المجالات المالية، المحاسبية، كمية ونوعية وحتى البحوث الإنسانية، وتعتبر الآن محل دراسة إدارة التغيير الإستراتيجي كونها نموذجا يحتذى به في مجال التحولات الإستراتيجية.

رغم النجاحات التي عاشتها المؤسسات النفطية الوطنية إلا أنا حاضرها مليء بالتحديات، لتأتي الفرصة في هذا البحث دراسة إمكانية مواجهة هذه المؤسسات للرهانات التي تفرضها البيئة الرقمية، في واقع يسجل تراجع ملحوظ للمؤسسات الجزائرية في الجانب الرقمي، مما يجعل المؤسسات

مجبرة على إيجاد حلول في التعامل معها.

نجد في البحوث التسييرية تناولت التحديات المؤسسات النفطية في مواجهة التغيرات التنظيمية أو تكنولوجية وأحينا الثقافية، سنحاول هذه المرة من خلال هذا البحث تسليط الأضواء على قدرات المؤسسة في التحول لبيئة رقمية والاستفادة منها.

وبما أن نظام المعلومات يعتبر الواجهة الرقمية للمؤسسة، والأهمية التي جعلت منه عنصرا وأداة مهمة لإدارة التغيير الإستراتيجي هي جودة المعلومة، لأن الانتقال و التحول في المؤسسة كيفما كان يجب أن يكون مدروس ومتقن ومخطط له، وبما أن المكون الرسمي لأي خطة أو قرار في المؤسسة هو المعلومة و في ظل المنافسة والغموض الذي يحيط بالمؤسسات أصبحت تعتبر أهم ملكية للمؤسسات هي ملكية المعلومة الصحيحة، في السنوات الأخيرة أدركت هذه الحقيقة المؤسسات النفطية الجزائرية فنجدها تبنت أنواع من

نظم المعلومات والمكاتب لا تخلو من الحواسيب والبرامج والإنترنت، إلا أن نظام المعلومات يتكون من جانب المادي والجانب الإنساني كون الفرد هو المستخدم والمنتج والمبرمج والمستفيد.

هذا الجانب من المؤسسة كان تحدي كبير للكثير من المؤسسات فمعظم الدراسات الأجنبية تحدثت عن صعوبة التغيير في المجال المعلوماتي، فمن الطبيعي أن تخضع المؤسسات الجزائرية وخاصة النفطية لنفس النوع من التحدي، بحيث يجد الأفراد صعوبة في تقبل أسلوب العمل اللوجستيكي والبرمجي، فهو فرد متعود على التعامل مع الإجراءات بطريقة ورقية، في هذه الحالة وفي ظل التسابق التكنولوجي التعامل مع نظام المعلومات لم يعد خيار لها بل حتمية.

وبما أن أهمية النظام تكمن في مخرجاته، يستدعى المؤسسة الأخذ كل التدابير اللازمة للإستخدام الجيد لنظم المعلومات، لأنها وأثناء رحلتها للتغيير الإستراتيجي حساسة لنوعية وجودة المعلومة المستخدمة.

على هذا الأساس في بحثنا هذا سنحاول التطرق الى دراسة أثر إدارة التغيير الإستراتيجي على إستعمال نظم المعلومات في المؤسسات النفطية الوطنية مسلطين الضوء على كيفية إدارة التغيير الإستراتيجي وبعض التوجهات الحديثة في التحولات الإستراتيجية، بإستخدام الرقمنة ونظم المعلومات في جانبها النظري، أما في الجانب التطبيقي سنعرض قدرة المؤسسات محل الدراسة على إدارة التغيير الإستراتيجي وجودة إستخدامها لنظام المعلومات مستعينين ببعض الأساليب الإحصائية.

أولاً: إشكالية الدراسة.

الشيء الوحيد الثابت في الوجود هو التغيير ولذلك إن لم نغير واقعنا بإرادتنا غيرنا هو بما لا نريد، وينطبق هذا أيضا على المنظمات سواء كانت ربحية أو غير ربحية خاصة أو عامة ذات طابع اجتماعي أو إقتصادي، كما انطلق التغيير من واقع يجب إن نعيشه إلى مطلب أساسي أي إلى عملية تدرس ويخطط لها، بحيث تعتبر جودة التغيير محدد من محددات قوة المؤسسة وقدرتها على البقاء والنمو وتحقيقها الريادة التنافسية التغيير على مستوى المؤسسة يجب أن يشمل جميع جوانبها من أعلى الى أسفل أي من قمة الهرم الإداري إلى أسفله بجميع اداراتها من تسويق، انتاج، موارد بشرية ... ويتعدى ذلك ليصل الى سلوكيات

الأفراد وثقافة المنظمة... الخ

وبما أن العولمة فرضت على المنظمة تحديات عديدة ومتنوعة وجب على المؤسسة التكيف مع هذه الظروف وتوجيهها لصالحها، حيث باتت المعلومة الوسيلة الأساسية لمتابعة أحوال البيئة الخارجية وضبط البيئة الداخلية.

بما أن التغيير المقصود عبارة عن قرارات مبرمجة مبنية على قاعدة صلبة وهي المعلومة الملائمة، في هذا السياق نستطيع أن نستنتج أن نجاح عملية التغيير مرتبطة بجودة المعلومة، ونظام المعلومات هو وسيلة جيدة لحفظ وتوفير ومعالجة المعلومة إلا أنه يصعب استعمال هذا النظام من قبل كل الأفراد في المنظمة لأنه تركيبة معقدة تعتمد على تكنولوجيا عالية تحتاج إلى متخصصين فنيين، وكما تحدثنا سابقا أن أهمية الموضوع تتعدى قدرة خبراء المؤسسة على استعمال نظام المعلومات بل قدرة المؤسسة على التغيير إلى الأفضل من خلال استغلالها الجيد لنظامها المعلوماتي لذلك يقوم بحثنا على دراسة أثر إدارة التغيير الاستراتيجي على الاستعمال الفعال لنظام المعلومات.

من خلال ما سبق تتبلور معالم الاشكالية فيما يلي:

ما مدى تأثير إدارة التغيير الاستراتيجي على استعمال نظم المعلومات في المؤسسات

النفطية الوطنية؟

ثانيا: أسئلة الدراسة.

وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التي يمكن أن تجيب جملة وتفصيلا عنها:

- ما مدى تأثير تحليل التغيير الاستراتيجي على استعمال نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير أساليب القيادة الفاعلة على استعمال نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير إدارة المشاريع على استعمال نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على استعمال نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة؟

- ما مدى تأثير أساليب التعامل مع مقاومة التغيير على استعمال نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة.

- يوجد أثر للتحليل التغيير الاستراتيجي على استعمال نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة.
- أساليب القيادة الفاعلة المستخدمة في المؤسسات النفطية لديها تأثير على استعمال نظم المعلومات.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في المؤسسة تؤثر على استعمال نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة.
- تراعي المؤسسات النفطية الجزائرية تأثير إدارة المشاريع الجديدة على استعمال نظم المعلومات.
- أساليب التعامل مع مقاومة التغيير المعتمدة في المؤسسات النفطية الجزائرية تؤثر على استعمال نظم المعلومات.

رابعا: أهمية الدراسة.

- ✓ تكمن أهمية الدراسة في كونها تناولت التغيير الإستراتيجي بشكل أشمل من موضوع التغيير بالنسبة للمنظمات العاملة في القطاعين العام والخاص على حد سواء، أي بشكل أوسع وأعمق وأكثر شمولاً،
- ✓ التسارع المذهل لوتيرة التغيير في شتى المجالات وعلى جميع الأصعدة فهو موضوع حديث خاصة من خلال تناوله من ناحية تأثيره على نظام المعلومات كما أنه لا يزال في تجاربه الأولى من حيث تطبيقه على أرض الواقع، وبالتالي محاولة التعرف على ما يقدمه كقيمة مضافة على مستوى الأفراد والعمليات والمنظمة؛
- ✓ الأهمية الاقتصادية والاجتماعية التي تحتلها المؤسسات النفطية الوطنية، والمسؤولية التي تقف على عاتقها في البحث عن البدائل الاستراتيجية للتخلي عن التبعية للمحروقات؛
- ✓ ضرورة تعلم إدارة التغيير الإستراتيجي لتوجيه الموارد العامة للمؤسسات النفطية وتجنب الوقوع في فخ التسيير التلقائي للتغيير.

خامسا: أهداف البحث.

يمكن تلخيص أهداف البحث في النقاط التالية:

- ✓ تقديم إطار نظري يبين معنى إدارة التغيير الإستراتيجي ونظام المعلومات؛
- ✓ التعرف على مدى كفاءة وفعالية استخدام نظام المعلومات في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ التعرف على واقع إدارة التغيير الاستراتيجي في المؤسسة السابقة الذكر؛
- ✓ التعرف على مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) وبين استخدام نظام المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ التعرف على مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية الوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) وبين مستوى إدارة التغيير بالتنظيمي المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس أثر إدارة التغيير الاستراتيجي على استخدام الفعال لنظام المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ تقديم نموذج جديد أكثر حداثة لإدارة التغيير الإستراتيجي ممكن للتطبيق في المؤسسات العامة وخاصة المؤسسات النفطية؛
- ✓ التوصل إلى تقديم بعض التوصيات لمتخذي القرار في مؤسسة الجزائرية.

سادسا: منهج الدراسة.

يعتبر المنهج المتبع في هذه الدراسة هو الوضع الإيجابي *positive paradigm*، إذ يعتبر هذا النوع مسيطرا في مجال الدراسات وعلوم المنظمة لأنه الأكثر واقعية حيث يقوم على فكرة أن المعرفة وصف للواقع والهدف هو محاولة الفهم والشرح أو الوصف، فقد تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة لنستوحي منها فرضيات الدراسة ومحاولة اختبارها على مجموعة من المؤسسات على أرض الواقع، محاولين بناء نموذج افتراضي يعكس العلاقة بين إدارة التغيير الاستراتيجي ونظام المعلومات، وذلك من خلال وضع مؤشرات قياس لكل متغير.

حيث بدأت الدراسة في مرحلتها الأولى بإتباع المنهج الاستقرائي بتصميم نموذج افتراضي للدراسة ومحاولة جمع البيانات، وبعدها اعتمدنا على المقاربة الاستنتاجية في تحليلها، أي يمكن القول إن البحث اعتمد على المقاربتين.

سادسا: مبررات اختيار الموضوع.

- الإيمان بأهمية التغيير الاستراتيجي في القطاع المؤسساتي؛
- التراجع الرقمي الذي تسجله المؤسسات الجزائرية اعتبار أن نظام المعلومات منفذ نحو الرقمة؛

-دوافع الذاتية ورغبتها للتغيير نحو مستقبل أفضل؛

-تقديم حلول لتحسين الجانب السلوكي للأفراد في المؤسسات نحو التغيير.

سادسا: حدود الدراسة.

-الحدود المكانية:

تم التوجه من أجل الدراسة الميدانية إلى هذه الدراسة إلى خمسة مناطق صناعية، أربعة منهم على مستوى ولاية ورقلة وواحدة ولاية الأغواط (حاسي رمل)، تم الإشارة إليهم في الجانب التطبيقي في الدراسة.

- الحدود الزمنية :

وهنا يتعلق الأمر بالفترة التي تمت فيها الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، حيث أشرنا العمل في الشق الأول مباشرة مع التسجيل الجامعي الأول للدكتوراه، وكان ذلك سنة 2015/2014 واستمرت حتى نهاية العام الدراسي 2018، كما انتقلنا بصفة تلقائية بعد هذه الفترة في مباشرة الشق التطبيقي، حيث قمنا من خلاله بتخطي جميع مراحل الاستبيان من بناء أسئلته، تحكيمه، توزيعه، تجميعه ومعالجته، إذ تطلب إنجاز هذا العمل ما يقارب السنة والنصف، والذي نأمل أن نكون قد وفقنا فيه.

سابعا: هيكل الدراسة.

الفصل الأول: في الفصل الأول من الدراسة تطرقنا لواقع ممارسات إدارة التغيير الإستراتيجي والتوجه الرقمي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر وقسمنا هذا الفصل الى مبحثين الأول واقع إدارة التغيير الاستراتيجي في المؤسسات النفطية الجزائرية والمبحث الثاني التوجه الرقمي في المؤسسات الجزائرية.

الفصل الثاني:

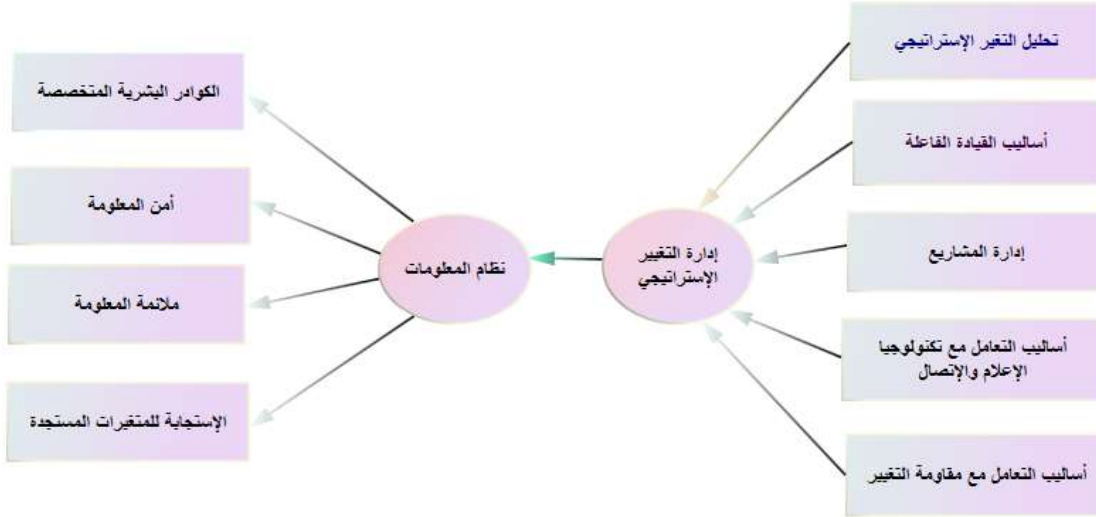
خصصنا الفصل الثاني من الدراسة للتأطير النظري حيث قسمنا الفصل الى أربعة مباحث، حيث في المبحث الأول الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير الاستراتيجي من تعريفه وأهميته والمبحث الثاني مجالات وأبعاد إدارة التغيير الاستراتيجي، أما فيما يخص المبحث الثالث تناولنا إدارة التغيير بطريقة الآجيل والمبحث الرابع ماهية نظام المعلومات ومحددات فعالية استخدامه.

الفصل الثالث:

تناولنا في الفصل الثالث من الدراسة الى الإطار المنهجي والابستمولوجي لدراسة في مبحثه الأول من الأداة الإحصائية المستخدمة والتعريف بعينة ومجتمع الدراسة، أما في المبحث الثاني للحسابات الإحصائية متوسطات الحسابية وفروق المتغيرات الديموغرافية للعينة تجاه متغيرات الدراسة، أما في المبحث الثالث خصص لتحليل العملي التوكيدي واختبار نتائج فرضيات الدراسة.

ثامنا: نموذج الدراسة.

بعد تحديد المتغيرات الخاصة بالدراسة الحالية، اقترحنا النموذج التالي كنموذج للدراسة الحالية كما يبين الشكل أدناه.



المصدر: إعداد الباحثة.

تاسعا: الدراسات السابقة.

من المهم جدا التطرق إلى دراسات سابقة من أجل بناء بحثي سليم، كونها تعبر الأساس الذي يبنى على أساسه مفاهيم ونموذج الدراسة، وعلى هذا الأساس سنتطرق فيما يلي لدراسات سابقة لكل متغير على حدا وبعدها للمتغيرين معا.

1-الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير الإستراتيجي.

1-1-دراسات باللغة الأجنبية:

1-1-1-دراسة لـ Alain RONDEAU (2006) بعنوان¹ :

¹ Alain RONDEAU, «pour mieux gérer le changement stratégique », Présentation faite dans le cadre des séminaires du Centre d'études en transformation des organisations, HEC Montréal, 2007, P18-25.

HEC Montréal, 2007, P18-25.

« Pour mieux gérer le changement stratégique Quelques avancées dans la connaissance».

تم تقديم المؤتمر كجزء من مؤتمرات معهد الإدارة العامة في كيبك، مونتريال بما أن الباحث ينتمي الى مخبر تطوير المعرفة المكونة من التحويل في المؤسسات المعقدة والإدارة التغيير الاستراتيجي ركز على دراسة السلوك الاستراتيجي للمنظمة

بحيث تهدف الدراسة إلى:

- ✓ تعلم كيفية ادارة التغيير الاستراتيجي من تجارب سابقة؛
- ✓ اكتشاف كيف يتكيف الأشخاص مع هذه التغييرات؛
- ✓ تناولت الدراسة الى أهمية ربط نوعية التغيير باستراتيجية المنظمة إما أن يكون تغيير تطويري أو تغيير جذري، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار الجانب الثقافي، والتكنولوجي والتنظيمي بالإضافة الى الجانب السياسي.

وخلصت الدراسة الى أن التغيير الاستراتيجي يكون في:

- ✓ الاستراتيجية: عند اعلان المؤسسة عن نوايا استراتيجية؛
- ✓ هياكل: عند تغيير هرم المسؤوليات؛
- ✓ نظام: تغيير في الوظائف أو مهام المؤسسة؛
- ✓ التغيير استراتيجي نتيجة مشاريع جديدة والتي تظهر النوايا الاستراتيجية للمؤسسة؛
- ✓ الأفراد هم العامل أساس التغيير الاستراتيجي كونهم من سيقوم بالتغيير أو يرفضه؛
- ✓ الموارد يجب على المؤسسة أن تحدد كل احتياجاتها من موارد لتسيير التغيير.

1-1-2-دراسة ل: Réal Jacob سنة (2008) الموسوم ب²:

« La gestion du changement stratégique dans les organisations des secteurs public et parapublic : le point de vue des praticiens »

تناول الباحثون في هذه الدراسة أسس تسيير التغيير الاستراتيجي في المؤسسات العامة، بحيث سعى الباحثون من خلال مقالهم إلي تبين الأهمية التي تستدعي الاهتمام بالتغيير الاستراتيجي نظرا لتعارض الخطط الإستراتيجية مع تسيير المشاريع حيث وضح الباحثون لأهمية التخطيط للتغيير وتحليل العوامل الغير قابلة للقياس أثناء مرحلة التخطيط الإستراتيجي، ركز الباحثون في هذا المقال على أهمية معرفة نوع التخطيط الواجب القيام به وتحديد أسبابه آثاره مسبقا تفاديا للأخطاء الناجمة عنه، كما تحدث أيضا الباحثون عن أسلوب إدارة المشاريع بأسلوب مراعى للتغيير الذي ستحدثه.

وبين التغيير الاستراتيجي هو في مضمونه قدرة المؤسسة على التغيير الثقافي، لأن البعد الثقافي للمؤسسة يعكس مدى قدرتها للتغيير الاستراتيجي ومقدار المقاومة الناجمة عن المشاريع الجديدة، وفي الأخير خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- ✓ أن القدرة على التغيير الاستراتيجي في المؤسسات العامة مرتبط بتطوير المؤسسة بقدرتها لتغيير التنظيمي.
- ✓ أن نجاح التغيير الاستراتيجي مرتبط أيضا بقدرة المؤسسة على تحليل التغيير الاستراتيجي، يعني معرفة نوع التغيير وآثاره على الأفراد والمؤسسة.
- ✓ ان نجاح التغيير الاستراتيجي مرتبط بطريقة المؤسسة في تسيير مشاريعها لأنها تعتبر موضوع التغيير.
- ✓ ضرورة التركيز بالعامل البشري لأنه المتأثر الأول بالتغيير حيث مسؤولية افعال الافراد بالتغيير الاستراتيجي على أسلوب القيادة الموجود في المؤسسة.
- ✓ في النهاية استخلص الباحثين الى أن قدرة المؤسسة على تطبيق النوايا الاستراتيجية هي قدرتها على تجميع هذه العناصر الأربعة (العامل التنظيمي والثقافي، تسيير المشاريع والأفراد) .

² Réal Jacob, La gestion du changement stratégique dans les organisations des secteurs public et parapublic : le point de vue des praticiens, Revue d'analyse comparée en administration publique,² N°14, 2008, P107-111.

1-1-3-دراسة Céline BARIEL سنة (2008) بعنوان³:

« Démystifier la résistance au changement questions, constats et implications sur l'expérience changement ».

✓ تهدف هذه الدراسة الى دراسة الوضع الحالي للمؤسسة ودراسة الوضع المطلوب، والبحث على متطلبات التغيير؛

✓ البحث عن أسباب مقاومة التغيير لدى الأفراد؛

✓ البحث عن حلول للحد من مقاومة التغيير؛

✓ كيف يمكننا أن نفهم هذه الظاهرة التغيير بشكل أفضل من أجل ترويضها؛

✓ تقديم المشورة لصناع القرار ومديري الخدمات العامة في التنفيذ الدقيق والحاسم للتحويلات.

كما توصلت هذه الدراسة:

✓ التغيير لا يمكن أن يكون القسري. بل هو عملية وليس التحول المفاجئ أو دفع للزر واحدة؛

✓ الخبرة والممارسة، بما في ذلك في كثير من الأحيان التجربة والخطأ، مطلوبة ومهمة لفهم التغيير؛

✓ التغيير يؤدي إلى انعدام الأمن ويخلق بالتالي دائما لديه بعض المقاومة؛

✓ تغيير لا يتبع دليل ثابت ونادرا ما يحكمه تنظيم المنطقي؛

✓ تقديم بعض الحلول للحد والتعامل مع مقاومة التغيير.

1-2-الدراسات باللغة العربية.

1-2-1-دراسة سليمة سلام بعنوان(2004)⁴:

«الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي.»

³ Céline BARIEL, Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement, revue d'analyse comparée administration publique, vol 14, N⁰3 , Montréal, 2008, P103.

⁴ سليمة سلام، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي -دراسة حالة شركة بيسي الجزائر-رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص197.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ التعرض لثقافة المؤسسة وكل ما يتعلق بها من محدداتها، مستوياتها، فوائدها، علاقتها بالإدارة وبوظائف المؤسسة؛
- ✓ التعرف على جانب التغيير في ثقافة المؤسسة وإدارتها مع الوقوف على بعض الجوانب، أسبابه، أشكاله، أنواعه... مع التركيز على دور الإدارة في إحداث التغيير الثقافي بنجاح، وأهمية تغيير العناصر الثقافية للمؤسسة ولل فرد في تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة؛
- ✓ إبراز بعض التطبيقات الإدارية التي تساهم في رفع كفاءة المؤسسة في الظروف التنافسية العالمية الحالية والتي لا تتحقق إلا من خلال أدوات التغيير الثقافي؛
- ✓ عرض بعض الخصوصيات الثقافية للمؤسسة الجزائرية وموقعها من التغيير المنشود ونجاحه والكشف عن بعض الجوانب الثقافية للتغيير. حيث توصلت إلى النتائج التالية:
- ✓ إن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير وهو ما يفسر وجود مؤسسات تملك الموارد المادية والتكنولوجية، في حين تواجد مشط فيها يجعلها بعيدة عن تحقيق أهدافها واستمراريتها في محيطها؛
- ✓ تمثل القيادة الإستراتيجية في المؤسسة حجر الأساس في تحقيق الفعالية الإدارية من جهة وقيادة أي تغيير بنجاح واستمرارية من جهة أخرى، وهذا ما أثبتته دراسات وتجارب عدة لعدة بلدان كاليابان وألمانيا؛
- ✓ لا تكتمل عملية التغيير في المؤسسة ولا تؤتي ثمارها إلا بإدخال التغيير الثقافي للمورد البشري باعتباره من يحدث عليه التغيير ومن يحدث التغيير؛
- ✓ إن المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية اليوم يعود جزء كبير منها إلى إهمال الجانب الإنساني والثقافي للموارد البشرية، فلا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بتجاهلها لأهداف الفرد الشخصية؛ وجود قيم إنسانية عالمية تلعب دور مهم في كفاءة السلوك التنظيمي هي ما يتحلى بها عمال المؤسسات الكبرى، وهي قيم عامة تشترك فيها كل الثقافات في العالم منها التقدير، الاحترام، التواضع، الصدق، روح المبادرة، الاعتراف بالجهود، العدل في المعاملة، التشجيع وتقييم الكفاءات.

1-2-2-دراسة ضيف أحمد سنة (2013) بعنوان⁵:

« تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كمدخل لإدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية مجمع اتصالات الجزائر نموذجا» .

اهتمت الدراسة بالحث عن مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إحداث تغيير وإدارته في المؤسسات الاقتصادية و إتخذت مجمع إتصالات الجزائر نموذجا هدف الدراسة الى البحث عن معوقات استخدام تكنولوجيا والاتصال في المؤسسات الاقتصادية وإذا كانت هذه الأخيرة تساهم في إحداث تغيير أو مقاومته ركزت على نظم المعلومات كواجهة رقمية للمؤسسة ومدى تداخلها مع تكنولوجيا الإعلام و الإتصال كما أن الباحث حاول المساس بكل مداخل التغيير بما فيها التعلم التنظيمي والإبداع و الابتكار. خلصت الدراسة عموما الى النتائج التالية:

- ✓ أن الاستخدام الأفضل للموارد المعلوماتية متوقف على المستخدمين لها؛
- ✓ نظام المعلومات يساهم بشكل كبير في رفع مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ أن مشروع التغيير يتحقق بتحقيق وسائل مادية ومعنوية، وتحقيق رضا الأفراد يساهم بشكل كبير في نجاح مشروع التغيير؛
- ✓ الإدارة العليا وأسلوب القيادة يمتلكان القدرة على التحكم بمدى نجاح التغيير؛
- ✓ التخطيط المخطط له يزيد من فاعلية الإدارة ويجنب العديد من أخطاء التغيير.

1-2-3-دراسة محمد قرشي سنة (2014) بعنوان⁶:

« التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة أداء المتوازن».

⁵ ضيف أحمد، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لإدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية مجمع الاتصالات الجزائر نموذجا، رسالة دكتوراه في علوم التسيير(منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة،2013، ص324.

⁶ محمد قرشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة أداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع-جنيرال كابل بسكرة-، رسالة دكتوراه (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير بسكرة، 2014،ص220.

هدفت الدراسة إلى معرفة الأثر الذي يقوم به التغيير التكنولوجي على أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال دراسة مداخل التغيير والجوانب المؤثرة فيه كمقاومة التغيير بالتركيز على التغيير التكنولوجي كأداة لانتقال المؤسسات إلى مستوى أداء أكبر. خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ البدء بعملية التحضير يجب أن تبدأ من إستراتيجية المؤسسة ورسالتها؛
- ✓ قبل البدء بعملية التغيير يجب تحضير الأفراد للتغيير مع مراعات تقبلهم له ورغبتهم في التعايش معه؛
- ✓ تكنولوجيا المعلومات لها طبيعة ثنائية الشكل المادي (تجهيزات ومعدات)، الشكل الغير مادي الأفراد المتعاملون معها وتوافقهم هم الاثنان يضمن نجاح التغيير التكنولوجي؛
- ✓ يعتبر البحث والتطوير مدخلا فاعلا لحل التكنولوجيا وإدارتها؛
- ✓ إدارة التغيير التكنولوجي هل عملية مخططة ومدروسة تساهم في إدارة عمليات الإنتاج؛
- ✓ إدارة التغيير التكنولوجي و الابتكار مفهومان متداخلان وكلاهما يؤثر على الآخر.

2-دراسات متعلقة بنظام المعلومات.

2-1 الدراسات باللغة الفرنسية.

1-دراسة ل Sylvie Michel و François Cocula سنة 2014 بعنوان⁷:

« Adaptation au domaine bancaire du modèle d'évaluation du succès des systèmes d'information (ISSM) de Delone et MC Lean ».

تركز هذه الدراسة على لتقييم نجاح أنظمة المعلومات المصرفية، مع التركيز على المستخدمين (مديري الحسابات ومديري الفروع). الهدف هو مراعاة خصوصيات القطاع المصرفي بما أنه قطاع كثيف المعلومات فيما يتعلق بكل من تفعيل المتغيرات نظم المعلومات والعلاقات بينهما، كما هدفت إلى بناء نموذج يتم تقييمه بواسطة النمذجة بالمعادلات البنائية لاستخدام نظام المعلومات بطريقة فعالة، وفي النهاية خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

⁷ Sylvie Michel, François Cocula, **Adaptation au domaine bancaire du modèle d'évaluation du succès des systèmes d'information (ISSM) de Delone et McLean**, Systèmes d'information & management , Vol 19, 2014,p. 47-49.

✓ إن إدراك نجاح نظام المعلومات هو يمر بمجموعة من المتغيرات المترابطة؛
✓ نظرًا لخصائص القطاع المصرفي، أن جودة المعلومات تختلف عن متغيرات الجودة الأخرى وتظهر
كمتغير رئيسي للنموذج. أخيرًا، يبدو أن الرضا يتحدد فقط بواسطة متغير واحد، نتيجة محددة
للحقل المصرفي حيث يكون استخدام نظام المعلومات أمرًا إلزاميًا. من وجهة نظر عملية وإدارية؛
يثبت النموذج أنه أداة تقييم مفيدة لمديري تقنية المعلومات والمديرين، إما ككل أو لتقييم متغير
معين من النموذج.

- ✓ يتكون المسار إلى تصور النجاح من عدة خصائص وعلاقات قوية؛
- ✓ تتحدد جودة المعلومات بشدة بجودة النظام، وبدرجة أقل، بواسطة جودة الخدمة؛
- ✓ يتم تحديد الرضا فقط من خلال جودة المعلومات؛
- ✓ يتم تحديد الاستخدام حسب جودة المعلومات؛
- ✓ تعتمد الفوائد الصافية على الرضا والاستخدام؛
- ✓ لا يوجد تأثير كبير للفوائد الصافية على الرضا.

2-2-الدراسات باللغة العربية.

2-2-1-دراسة البحيصي والشريف سنة (2007) بعنوان⁸:

«مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة».

هدف هذه الدراسة للتعرف على المخاطر التي تواجه نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية المستخدمة في المصارف العاملة في قطاع غزة، والتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى حدوث تلك المخاطر وبناءً على ذلك تم إستخلاص بعض النتائج التي أسهمت في التعرف على أهم المخاطر التي تواجه نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في المصارف العاملة في قطاع غزة . وقد توصلت هذه الدراسة لنتائج أهمها:

⁸ البحيصي والشريف ، مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد16، العدد2، غزة فلسطين،2007،ص229.

- ✓ اعتماد المصارف العاملة في قطاع غزة في عملها بشكل كبير على النظم الآلية، ولكن هذا الاعتماد لا يتفق مع عدد موظفي تكنولوجيا المعلومات في المصارف حيث تعتمد الفروع على موظف واحد مهمته تشغيل أنظمة الحاسوب بينما الموظفون المختصون يكون مكافئهم في عدم حدوث مخاطر نظم المعلومات المحاسبية في المصارف العاملة في قطاع غزة بشكل متكرر، ولكن تعتبر مخاطر الإدخال غير المتعمد من أكثر المخاطر تكراراً.
- ✓ حدوث مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية ترجع إلى أسباب تتعلق بموظفي المصرف نتيجة قلة الخبرة والوعي والتدريب.

2-2-3-دراسة ل الخشالي والقطب سنة (2007) بعنوان⁹:

«فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات. دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية».

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية للأزمات التي تتعرض لها.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود

- ✓ تتأثر فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية للأزمات التي تتعرض لها
- ✓ . كما كان تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية متفاوتاً في كل مرحلة من مراحل إدارة هذه الشركات للأزمات التي تتعرض له وأن أكثر العناصر تأثير هي:
 - حجم الاستخدام الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار.
 - والاستجابة للتغيرات المستجدة الذي كان تأثيره على جميع مراحل الدراسة باستثناء مرحلة التعلم.

⁹ شاكر جار الله الخشالي، محي الدين القطب، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد3، العدد1، 2007، ص:219.

2-2-3-دراسة ل سناء جبيرات سنة(2015) بعنوان¹⁰:

«تقييم أثر نظم المعلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الاقتصادية من منظور مستعملين».

هدفت الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين نظم المعلومات الموارد البشرية والأداء البشري من وجهة نظر المستعملين لإعطاء إجابة وافية عن واقعية توظيفها وعن جدوى الاستمرار فيها خاصة وأن هذه النظم أصبحت تمثل أداة تحليل لصانعي القرارات الإستراتيجية، حاولت الباحثة من خلال دراستها بناء نموذج لنظم المعلومات الموارد البشرية وإثبات صحته واعتماديته عن طريق النمذجة بالمعادلات البنائية.

وخلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- ✓ القيمة الإستعمالية للمعلومة تكون في مدى إستباقيتها؛
- ✓ تساهم إستباقية المعلومة البشرية على رفع الأداء البشري؛
- ✓ بينت الدراسة أيضا أن جودة المعلومة لديها أثر على تحسين أداء المورد البشري؛
- ✓ أنه لا يوجد توافق إستراتيجي لنظم المعلومات الموارد البشرية والأداء التكيفي لأداء المورد البشرية.

3-دراسات للمتغير إدارة التغيير الإستراتيجي ونظم المعلومات.

3-1-دراسة باللغة الأجنبية:

3-1-1-دراسة ل Quentin Roth سنة 2016 بعنوان¹¹ :

«La conduit de changement stratégique d'un SIRH comment conduire le changement pour en place un système d une information des ressource (SIRH) au sein d'une entreprise mondial de secteur de humaine l'appareillay électrique »

¹⁰سناء جبيرات، تقييم أثر نظم المعلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الاقتصادية من منظور مستعملين دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه(منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة،2015،ص-414،410.

¹¹ Roth Quentin, «la conduit de changement stratégique d'un SIRH comment conduire le changement pour en place un système d un informations des ressource humain (SIRH) au sein d' une entreprise mondial de secteur de l'appareillay électrique », mémoire master ressources humaine apprentissage, université strasbourg, 2016, P97.

دراسة حول إدارة التغيير الاستراتيجي على تطبيق نظام المعلومات في المؤسسات العامة، كما هو موضح أن هذه الدراسة تشتر في المتغيرين للدراسة الحالية (ادارة التغيير الاستراتيجي ونظام المعلومات) بحيث تقوم على دراسة الأثر ادارة التغيير الاستراتيجي على مراحل تطبيق نظام المعلومات الموارد البشرية في المؤسسات العمومية.

- ✓ كما إتخذت هذه الدراسة مجموعة من المفاهيم والمصطلحات كأبعاد للتغيير الاستراتيجي منها القيادة ودورها الرئيسي ف في قيادة التغيير وتسيير مقاومة التغيير.
- ✓ كما ركزت الدراسة على قيادة التغيير كأنه مشروع محدد المعالم.
- ✓ تناولت الدراسة أيضا أهمية التخطيط الإستراتيجي وتحليل SWAT في قيادة مشروع نظام المعلومات.
- ✓ موضحة أهمية تحليل التغيير الاستراتيجي من بداية وضع خطة التغيير الى نهاية و إكمال المشروع. فيما يخص جزء نظام المعلومات:
- ✓ استطاع الباحث تبين مراحل وضع نظام المعلومات وأهمية وظائفه وكيفية التدريب عليه والمخاطر التي ممكن ان تقع فيها المؤسسة من دونه.
- استنتاجات الدراسة:

المثير في الإنتباه في هذه الدراسة أن خطة التغيير مرتكزة على الفرد أي محاولة إيجاد طريقة 0 لكل للمؤسسة للإقناع الأفراد على أهمية هذا النوع من التغيير أي ركزت على التغيير من الجانب الثقافي والاستراتيجي بخطة موضحة الأبعاد الجانب المادي والبشري والتكنولوجي والتجاري، وأهمية توجيه الكفاءات الى المدى الاستراتيجي أثناء مرحلة التغيير.

- ✓ كما خلصت الدراسة أيضا الى أن عملية التغيير الاستراتيجي متوقفة على أسلوب القيادة المتبع ومسؤول إدارة الموارد البشرية
- ✓ خلصت الدراسة أيضا أن ما يساهم في فشل التغيير المصاحب لنظام المعلومات هو فشل العملية الاتصالية لذلك من المهم وضع خطة للإتصال مناسبة تدعم التغيير.

3-2- الدراسة باللغة العربية:

3-2-1-دراسة لواتي خاتمة سنة 2013 بعنوان¹²:

« تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد (ERP) »

هدفت الدراسة بالجممل إلى:

- 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. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ وجود عدة أسباب لمقاومة التغيير في المؤسسة من أهمها نقص مصادر المعلومة، الصعوبة في

اكتساب معارف جديدة، الفهم الخاطئ للتغيير؛

كما تبين من نتائج الدراسة:

✓ 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؛

✓ 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

✓ أن رضا المستخدمين ساهم في جودة نظام تخطيط موارد المؤسسة المطبق يعود ذلك إلى اعتماد المؤسسة

لتطبيق التغيير تدريجياً كأسلوب من أساليب للتعامل مع مقاومة التغيير، و شرح فوائد التغيير

للعمال؛

¹² لواتي خاتمة، تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد(ERP) دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR -

المؤسسة حاسي مسعود - ،رسالة ماجستير في علوم التسيير (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة،

2013، ص228.

- ✓ رضا المستخدم على نظام ال ERP راجع لتلبية إحتياجاته من المعلومات في حدود مسؤوليته؛
- ✓ تظهر جودة النظام كذلك من خلال الجودة العالية للمعلومة التي يقدمها، و هذا لتلبية محتوى المعلومات لاحتياجات المستخدم، الحصول على المعلومات المحدثة 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 تتبين 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.

3-مناقشة الدراسة السابقة.

فيما يلي سنحاول مناقشة مناهج الإتفاق والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة حيث كانت هذه الدراسات هي القاعدة البنائية التي على أساسها تم بناء عليها أهم أسس بحثنا بدأ بالنظري إلى بناء نموذج الدراسة ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة.

في البداية تختلف دراساتنا عن الدراسات السابقة من حيث العرض والطرح والبيئة والأهداف ومحل الدراسة، إلا أنها كلها تحوم حول المتغير الأول إدارة التغيير الإستراتيجي أو نظم المعلومات أو المتغيرين معا. فنجد دراسة Réal jacob (2008) تناولت المتغير الأول من الدراسة وإستوحينا منها بعد إدارة المشاريع كمؤشر من مؤشرات إدارة التغيير الإستراتيجي وتتفق أيضا معها في التخطيط الإستراتيجي وأهميته في إدارة التغيير الإستراتيجي الناجح، كما أن الدراسة على المؤسسات العمومية كما هو الحال في دراسنا الحالية، كما أنها قسمت إدارة التغيير الإستراتيجي إلى أربعة عوامل، العامل التنظيمي والثقافي، وتسيير المشاريع والأفراد، كما هو الحال في دراساتنا موضحة في الفصل الثاني من الدراسة.

أما بالنسبة لدراسة Alain RONDEA (2006) فهي لا تختلف كثيرا عن الدراسة التي قبلها إلا بالنسبة للتغيير التكنولوجي كجزء من التغيير الإستراتيجي كما هو في الدراسات الحالية، أما بالنسبة ل Céline BRAIE (2008) تتفق مع دراساتنا في البحث عن وسائل التعامل مع مقاومة التغيير وإستوحينا منها إستتم هذا المؤشر.

أما بالنسبة للدراسات العربية نجد دراسة أحمد ضيف (2013) تناولت دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة التغيير وللاهميتها في تحقيق نتائج أفضل للتغيير شجعتنا لإختيارها كبعد من أبعاد إدارة التغيير رغم أن الباحث لم يظهر في عنوان أطروحته نظام المعلومات إلى أنه فصل فيه وبين دوره في إدارة التغيير، إلا أنها تختلف هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في كونها إختارة نوعية أخرى من مجتمع وعينة الدراسة، أما بالنسبة لدراسة سليمة سلام (2004) على أهمية تصور الفرد نحو التغيير وأهمية التغيير الثقافي لتحسين أداء المؤسسة هذا ما حاولنا التأكيد عليه في دراستنا الحالية.

فيما يتعلق بالدراسات المتعلقة بالتغيير الثاني كلها تحوم حول جودة إستخدام نظم المعلومات فنجد دراسة Sylvie و Francois (2014) إهتمت بمواصفات نظام المعلومات الكفاء، غير أنها تختلف مع دراستنا الحالية كون قطاع محل الدراسة هو القطاع المصرفي. نفس الشيء بالنسبة لدراسة البحيصي والشريف (2007) رغم أنها تتكلم عن نظم المعلومات المحاسبية إلا أنها تعطي أهمية للإستجابة للمتغيرات المستجدة، فهذه الدراسة هي من شجعتنا على إختيار هذا المؤشر كبعد من أبعاد الدراسة.

أما بالنسبة لدراسة سناء جبيرات (2015) ركزت الدراسة على محددات جودة نظام المعلومات والذي يهمننا في هذه الدراسة أنها إستخدمت النمذجة بالمعادلات البنائية في إثبات صحة النموذج وهذا ما جعلها مرجع مهم لدراستنا الحالية.

فيما يخص دراسات المتعلقة بالمتغيريين معا نجد دراسة Quentin (2016) تتفق مع دراستنا الحالية فيما يخص أثر إدارة التغيير الإستراتيجي على إستخدام نظم المعلومات، إلا أنا خصت بالدراسة نظام المعلومات الموارد البشرية و وأختارت القطاع الصحي كمحل للدراسة على خلاف دراسة لواتي خاتمة (2013) تتفق مع دراستنا في كونها إختارة إدارة التغيير ونظم المعلومات في دراسة العلاقة بينهما كما أنها إختارت قطاع المحروقات كمحل للدراسة إلا أنها درست نظام المعلومات تخطيط الموارد على خلاف دراستنا فيتكلم عن نظم المعلومات ككل.

تسعى المؤسسات للبقاء والاستمرار والنمو، وهي تشهد تغييرات في بيئتها يتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. فالمؤسسة التي تريد الاستمرار يجب عليها أن لا تقف ثابتة أمام هذه التغييرات المتسارعة، وإلا فإنها تكون مهددة الزوال. فالتغيير الإستراتيجي يتحكم بمصيرها، ويملي عليها تبعاته وشروطه، حتى تستطيع التكيف معه أو أن تحافظ على وضعها الراهن. وتتطلب عملية التغيير الإستراتيجي من إدارة المؤسسة إتباع منهجية علمية، وأسلوب تفكير عقلاي لإستشراف أفاق المستقبل، والتنبؤ النتائج العملية لعملية التغيير الإستراتيجي قبل الإعلان عنها، تمهيدا لاتخاذ الخطوات الكفيلة لنجاح العملية. وأمام حتمية التغيير الإستراتيجي الذي يفرضه منطق السوق وقواعد البقاء للأكثر تنافسية، مما يؤثر بشكل كبير على تطور هذه المؤسسات بشكل عام، وعلى تنافسيتها بشكل خاص، حيث أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة، وعلى الصعيد الإستراتيجي قد ثبت أن النجاح يتوقف على تحقيق الأداء تنافسي، ويتطلب تطبيق التغيير الإستراتيجي توفير بيئة تنظيمية ملائمة من أجل الوصول إلى أقصى درجات تحسين الأداء لجميع أنشطتها وعملياتها، وهذا من خلال تطبيق التغيير الإستراتيجي لذلك من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى واقع المؤسسات الإقتصادية في تبني التغيير الإستراتيجي أين موقعها في تبني الإقتصاد الرقمي، لذلك قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: واقع التغيير الإستراتيجي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

المبحث الثاني: التوجه الرقمي للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

المبحث الأول: واقع تسيير التغيير الإستراتيجي في المؤسسات النفطية.

أكثر ما تحتاج إليه المؤسسات الجزائرية في ظل المشهد الاقتصادي الجديد، الذي أوجد الظروف المناسبة لممارسات تسييرية جديدة، هو العمل على الانتقال من فلسفة التسيير التي يحكمها منطق التأقلم إلى منطق المواكبة والتغيير، لذلك تجد المؤسسات الجزائرية نفسها أمام واقع حتمية التعلم والتجديد إلا أن كل الجهود التي تسعى بها نحو التغيير تخضع لظروف ووقائع يحكم فيها، سواء كانت هذه الظروف تدفعها أو تعيقها إلا أنها واقعتها الذي يميزها عن باقي المؤسسات، سواء كانت هذه الظروف الإقتصادية، أو السياسية أو ممكن حتى ثقافتها التسييرية.

المطلب الأول: واقع تطور هيكل الصادرات والواردات في المؤسسات نفطية الجزائرية.

دراسة اجريت عام 2017 حول أثر الموارد المالية على استقرار الاقتصاد الجزائري خلال السنوات 2000-2014 مبرزا فيها أهمية القطاع النفطي في الاقتصاد الجزائري باعتبارها المورد الرئيسي فأحادية الانتاج معتمدة على جعل الاقتصاد الجزائري اقتصادا ريعي حيث تفوق صادرات هذا القطاع 98 % من الصادرات الإجمالية وأكثر من 60 % من إيرادات الميزانية العامة و 25 % إلى 30 % كمساهمة من الناتج المحلي الإجمالي¹ بما أنا الشركات النفطية تتحمل على عاتقها هذه المسؤولية سنعرض فيما يلي الوضع الذي تواجهه هذه المؤسسات من الناحية الاقتصادية.

أولا: هيكل الصادرات:

للأهمية الطاغية للجانب المنتوج النفطي على إستقرار توازن الميزانية الإقتصادية الجزائرية فيما يلي سنعرض تطور إجمالي الصادرات والواردات من سنة 2012 الى الثلاثي الأول لسنة 2017، حتى نتمكن من إستقراء الوضع المالي الذي تواجهه المؤسسات النفطية الجزائرية، في الجدول التالي سنحاول عرض تطور إجمالي الصادرات من سنة 2012 إلى الثلاثي الأول لسنة 2017.

¹ حيدوشي عاشور و وعيل ميلود، أثر الموارد المالية الاقتصادية على المتغيرات الاقتصادية الكلية للاقتصاد الجزائري، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 5، جامعة اكلي محمد اولحاج البوية، 2017، ص323.

جدول رقم (I-1) : هيكل الصادرات من سنة 2012 الى الثلاثي الأول سنة 2017.

القيمة مليون دولار أمريكي

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	الثلاثي الأول من 2017
الصادرات	70571	63662	58362	33081	27917	8369
النسبة المئوية	%97.18	%96.72	%95.42	%94.51	% 94	%93.86

المصدر: تقارير بنك الجزائر 2012-2015-2017، النشرة الاحصائية الثلاثية، رقم 38 جوان، 2017، ص28.

إحتلت قضية الصادرات مكانا هاما في الفكر المرتبط بالتنمية الاقتصادية، وقد توصلت العديد من الدراسات التجريبية إلى أنّ النمو السريع للصادرات يعجل بالنمو الإقتصادي، ويحرص صناع القرار في الجزائر على مسألة التفكير الإستراتيجي المتصلة بإيجاد بدائل تنموية متنوعة، من الجدول السابق نلاحظ تراجع نسبة الصادرات التي سجلت عام 2012 ب 97.98 بالمائة في حين تراجعت النسبة الى 93.86 بالمائة عام 2017، هذا مؤشر يدل على تراجع القدرة الإنتاجية للمحروقات من قبل المؤسسات النفطية الوطنية سواء كان هذا التراجع سببه تقني على رأي الخبراء صعوبة توفيق التقنية بالجزائر بالحصول على المادة الخام من المواد الطاقوية* كما نوه أن هذه الطاقة غير متجددة أي القدرة الإنتاجية لهذه المادة ستكون في إنخفاض مستمر عبر الزمن، في حين قد يكون سبب التراجع في نسبة الصادرات هو عدم رغبة الدول المستوردة في المنتج لوجود بدائل لها غير المنتجات الطاقوية، أو توجه الذي أعلنت عنه الجزائر بالإهتمام في تصدير المنتجات خارج عن المجال الطاقوي.

ثانيا: إجمالي الواردات :

في الجدول التالي سنحاول عرض تطور إجمالي الواردات من سنة 2012 الى الثلاثي الأول لسنة 2017.

جدول رقم (I-2): هيكل الواردات من سنة 2012 الى الثلاثي الأول سنة 2017

القيمة مليون دولار أمريكي

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	الثلاثي الأول من 2017
الواردات	49.55	43.56	28.51	23.52	12.92	219
النسبة المئوية	%9.84	% 3.93	% 4.98	%4.55	% 2.46	%1.87

المصدر: تقارير بنك الجزائر 2012-2015-2017، النشرة الاحصائية الثلاثية، رقم 38 جوان، 2017، ص28.

ما يفسر تراجع نسبة الواردات من المحروقات الموضحة في جدول هيكل الواردات تراجع نسبة الصادرات حيث سجلت نسبة الواردات من المحروقات عام 2012 ب 9.84 بالمائة من إجمالي الدخل العام لتصل عام 2017 الى 1.87 بالمائة، لإنة كما أشرنا سابقا أن صادرات هذا القطاع 98 % من الصادرات الإجمالية، وتمثل 60 بالمائة من الدخل العام. أي تدني نسبة الواردات في قطاع المحروقات راجع لتدني نسبة الصادرات لأن هذا النوع من واردات هذا القطاع تعتبر جزء من الواردات العامة المستحقة في مختلف المجالات التي تعودت الدولة الجزائرية إقتناءها.

ثالثا- إجمالي الإيرادات من المحروقات:

في الجدول التالي سنحاول عرض تطور إجمالي الإيرادات من المحروقات وحصص شركاء سونطراك من إجمالي الإيرادات سنة 2011 إلى الثلاثي الأول لسنة 2017.

جدول رقم (I-3) : تطور إجمالي الإيرادات من المحروقات و حصة شركاء سونطراك من إجمالي الإيرادات سنة 2011 الى الثلاثي الأول لسنة 2017.

القيمة بالدولار الأمريكي.

السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016 الاول	2016 الثاني	2017 الثاني	2017 الثالث
اجمالي الإيرادات من المحروقات	71661.5	70571.4	63662.6	58361.6	33080.6	27917.5	12467.1	15 450,3	2635.9	2968.6
حصة شركاء مؤسسة سونطراك	4973.1	6341.9	5911.2	5255.5	3721.2	2913.5	1421.2	1492.3	243.8	335.1

المصدر: تقارير بنك الجزائر 2011-2015-2017، النشرة الإحصائية الثلاثية، رقم 38 جوان، 2017، ص 27.

كما أشرنا سابقا أن عائدات من المحروقات تعتبر الوقود الأساسي للإقتصاد الجزائري من الجدول السابق نلاحظ تراجع العائدات من المحروقات بطريقة ملحوظة وبما أنه المواد البترولية المنتج الرئيسي للمؤسسة سونطراك هذا يعني التغيير الإستراتيجي أصبح ضرورة ملحة بالنسبة لها لا خيار.

المطلب الثاني: الظروف القانونية التي تخضع لها المؤسسات النفطية الجزائرية:

نشرت دراسة عام 2005 على 321 مؤسسة امريكية على أهمية النظر للتغيير في الطبيعة القانونية اثناء التغيير الاستراتيجي، استمرت هذه الدراسة على مدى 7 سنوات استنادا إلى مجموعة من المتغيرات على آليات مراقبة السلطة التنفيذية (ملكية الإدارية، والملكية المؤسسية، وسوق العمل، و وجود إدارة خارجي على مجلس الإدارة) أثناء تطبيق على خمس استراتيجيات -استراتيجية الاستثمار والنمو والابتكار والتوسع والمرونة في هيكل رأس المال- مفاد هذه الدراسة انه هناك اثر قوي للتغيير في حوكمة المؤسسات على التغيير الاستراتيجي بحيث يمكن تعميم هذه الدراسة فقط على المؤسسات الكبرى التي تخضع لطابع قانوني واضح وصارم.¹

¹ Imen KHANCHEL , **changement stratégique et gouvernance**, La Revue des Sciences de Gestion n°213, 1 2005.p 39.

أولاً: جهود المؤسسات النفطية الجزائرية تجاه تطبيق الحوكمة:

قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر. ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنباً إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) لوضع إطار حوكمة المؤسسات الجزائري، أما أنه عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009، أعلنت جمعية آير (CARE)، واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري. وقد تم إعداد هذا الدليل بمساعدة آل من المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات، المؤسسات النفطية تتبع سلوكاً في تطبيق الحوكمة واعية بالتطور العالمي وبتزايد الوعي السياسي فإن غالبية المؤسسات البترولية الغربية تسعى جاهدة للبحث عن إعادة تشكيل لإلتزاماتها الأخلاقي من خلال إعادة موثيق فردية أو قوانين للسلوك والعمل والتي تنظم العلاقات داخل المؤسسة ومع شركائها التجاريين هذه الوثائق تعتبر الأساس لعمليات التدقيق التي تقوم بها وكالات التصنيف والتي تقوم بإدراج احترام مبادئ الأخلاقيات عند ترتيبها للمؤسسات الأكثر فعالية¹.

ثانياً: الصلاحيات القانونية لمؤسسات النفطية الوطنية.

1-تعريف بوكالة ضبط المحروقات:

إن الوكالة الوطنية لتأمين الموارد النفطية قد تم النص عليها في المادة الثانية عشر من القانون رقم (05 - 07) المؤرخ في 28 أفريل 2005 المعدل والمتمم بالأمر رقم (06 - 10) المتعلق بالمحروقات والتي جاء في مقتضاها بأن هذه الوكالة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستعمال المالي وبالتالي فهي هيئة كغيرها من الهيئات تتمتع بالعديد من الصلاحيات الإستراتيجية منها والتنفيذية والتي سنتطرق إليها في الفرعين التاليين²:

¹ أمال رحمان، أنفال نسيب، نحو حوكمة جديدة للمؤسسات البترولية، الطاقة المتجددة في قلب التغيير، المجلة الاقتصادية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة-الجزائر- ديسمبر 2014، ص48.

² شعوب لمياء، سلطات الضبط لقطاع المحروقات في الجزائر، مذكرة ماجستير، تنظيم إداري، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة، 2013، قسنطينة، ص59.

2-صلاحيات وكالة ضبط المحروقات.

1-2-1- صلاحيات إستراتيجية:

إن وكالة النفط ليست هيئة تنفيذية فقط وإنما هي هيئة تعمل على رسم إستراتيجية قطاع المحروقات في الجزائر ولهذا المبتغى بالذات قام المشرع بإشراكها مع الوزير المكلف بالمحروقات بوضع السياسة القطاعية وإعداد النصوص التنظيمية التي تحكم قطاع المحروقات في نشاطاته وتتكفل لوحدها بالعمل على ترقية الاستثمارات وذلك في مجال البحث عن المحروقات واستغلالها كما أنها تعمل على تسيير بنوك المعطيات الخاصة وتعيينها في البحث عن المحروقات وتقوم بعملية إجراء المناقصات عن المنافسة التي تعتبر " إجراء يستهدف الحصول على عروض من عدة متعهدين متنافسين مع تخصيص الصفقة للعارض الذي يقدم أفضل عرض¹.

2-2-2-صلاحيات تنفيذية:

إن للوكالة الوطنية لتثمين الموارد النفطية العديد من الاختصاصات ذات الطابع التنفيذي يمكن تعدادها بأنها تعمل على منح رخصة التنقيب تنفيذ أشغال التنقيب على المحروقات في مساحة واحدة أو أكثر وتمنح هذه الحصة لمدة أقصاها سنتين (2 سنة) وذلك يكون حسب إجراءات وشروط تحدد عن طريق التنظيم، هذا ونجد أن الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات تمنح لشركة سوناطراك " حق الشفعة" الذي يجب عليها ممارسته في مدة لا تتجاوز 90 يوم ابتداء من تاريخ تبليغها بهذا التحويل من قبل الوكالة الوطنية لتثمين الموارد النفطية².

المطلب الثالث: مناهج إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية سرعان ما أدركت أهمية التغيير الإستراتيجي للتكيف مع التحولات البيئية فالتوترات بين النموذج التنظيمي القديم و النموذج الجديد تتعلق بلامركزية سلطة اتخاذ القرار في ميدان العمل، وهذا يعني أن الإطارات العليا 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،

1 نفس المرجع،ص60.

2 نفس المرجع،ص68.

لأن الحاجة أم الاختراع، النجاح ممكن، المسارات موجودة للنجاح والإقتراحات متعددة يتعلق الأمر بإعادة النظر في المتغيرات المتاحة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أولاً: خصائص التغيير في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية:

- تميزت سياسة التغيير بالمؤسسة العمومية الاقتصادية، منذ الاستقلال و إلى اليوم بالخصائص التالي¹:
- 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 مثلاً 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.

ثانياً: إستراتيجيات التغيير في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية:

- لحديث عن إستراتيجية: نستعرض أهم ثلاث إستراتيجيات خاصة بإدارة التغيير، وهي كما يلي²:
- 1-**إستراتيجية الإخضاع**: وتطبق بثلاث طرق، من القمة إلى القاعدة، ومن القاعدة إلى القمة أو بتوزيع المسؤوليات والتكسيكات لتطبيق الإستراتيجيات باعتماد المراسيم والقوانين، وهذه الإستراتيجية سريعة التطبيق وغير مكلفة.
- 2-**إستراتيجية العلوم والمعارف**: وهي إستراتيجية عملية وعقلانية، فهي مقياسية، إستراتيجية معيدة للتربية؛ كما 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 إعتمدت الدولة إستراتيجية للتغيير بالتأثير في المحيط القانوني والاقتصادي للمؤسسات العمومية، أي من خلال إستراتيجية الإخضاع، وهذا

¹ لواتي خاتمة، مرجع سابق، ص 25.

² نفس المرجع السابق.

يعني إقتراب 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 لما تؤثر في ثقافتهم التسييرية والتقليدية بإستراتيجيات مكملة للإحضاع، وهي العقلانية والمعيدة للتربية، وبالتالي لم يتغير شيء وبقيت المؤسسات العمومية على حالها.

ثالثا: التحديات التي تواجه التغيير الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية.

مما لاشك فيه أن 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 المسيرون 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 يلي¹

1- اعتماد إستراتيجية واضحة للتغيير الإستراتيجي: 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 هياكلها 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 الإنتصارية لديهم لأن المنافسة الحالية والمقبلة حادة تتطلب تثمين 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 فإنّ الثقافة هي التي ترجح الكفة دائما.

3- العمل وفق الحس الاقتصادي: من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية يجب كل المعين يكونون على دراية بالوضع الإقتصادي المؤسسة لإدراك أهمية التغيير.

4- الذهنية العلمية في التعامل مع المشاكل: حيث يجب الاعتماد على الطرق والأساليب العلمية الحديثة بدلا من تضييع الوقت في المحاولة والخطأ، فالإدارة الحديثة مجهود متكامل بين كل الكفاءات في المؤسسة، تقوم

¹لواتي خاتمة، ص27.

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-توطيد العلاقة ما بين المؤسسات الجزائرية والجامعات ومراكز البحث: لأنّ الواقع المعيش يتميز بانفصام تما ما.

رابعاً: سياسات دعم التغيير في المؤسسات النفطية:

تراعي المؤسسات النفطية بعض التدابير لتفعيل التغير السليم عند القيام بالتغيير الاستراتيجي وذلك بالأساليب التالية¹:

1- الإستثمار في المورد البشري:

سياسة الموارد البشرية لـ SONATRACH تعبر عن طموح. أنه من الأفضل تطوير وإدارة رأس المال البشري للشركة ، وهو أمر ضروري لتطوره ونموه واستدامته. وهو يعتمد على عدد من أهداف إدارة الموارد البشرية في سياق دولي معين يتطلب منا تخطيط مواردنا بشكل أفضل، والاستجابة للاحتياجات الخاصة بمبناكلنا ، وتطوير مهارات موظفينا على أساس مستمر، و ليكون صاحب العمل المفضل لاجتذاب أفضل المواهب من الجامعات و Grandes Ecoles. ويشكل نقل المعرفة أو المعرفة أو الدراية من خلال الدورات الاحترافية والتدريب المستهدف أو حتى المحدد، والمواقف المهنية المدعومة بآليات تقييم متعددة الأبعاد، محوراً رئيسياً لتطوير المهارات وإعدادها من الخلفة.

2- تعزيز الشراكة بين سوناطراك والجامعات:

يعتبر عاملاً أساسياً لتحقيق التنمية المستدامة لرأس المال البشري من خلال زيادة القدرات التعليمية لدينا، وتحقيق العمل المشترك في الجوانب العلمية والتقنية والتكنولوجية لا سيما من حيث هندسة التعليم المستمر والتدريب على البحث العلمي، كما تعد إدارة التعويضات والأداء بمثابة رافعات لتحديث أداء الشركة وتسريع التطوير المهني للموظفين كجزء من علاقة "مرحة للجانبين" بين صاحب العمل والموظفين.

¹ http://www.sonatrach.com/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=112 ,vu le 21/07/2018.

جعل توقعات الموظفين تتوافق مع الاستراتيجية، تمر بشكل أساسي من خلال الوعي بعض السلوكيات البسيطة:

• المديرين يؤثرون على توقعات الموظفين؛

• التواصل حول الاستراتيجية لبناء التوقعات، أو حتى طلبات التغييرات المتوقعة؛

• ترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف عملية؛

• تغيير ثقافة المنظمة لدعم تنفيذ الإستراتيجية.

المبحث الثاني: جهود المؤسسات الجزائرية للتحويل نحو بيئة رقمية.

قصد تحسين وترشيد الخدمات العامة وعصرنة المرافق العامة داخل الإدارات العمومية، أتجهت الجزائر إلى تبني مشروع الحكومة الإلكترونية، الذي يشمل وضع شبكات ربط ما بين المؤسسات، وما بين الوزارات، يكون بمثابة البوابة الرقمية الحكومية. وضمن مبادرة التحويل الرقمي، كشكل من أشكال الحكم الإلكتروني، بذلت الجزائر العديد من الجهود وبجنا عن مخططات التحويل للخدمة العامة الرقمية، سنحاول التطرق إلى فحوى ذلك للكشف عن مدى نجاعة واختيار الأساليب المناسبة لتحقيق هذا التطور، وهذا ما سنتطرق إليه ضمن النقاط الآتية.

المطلب الأول: واقع إستخدامات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الجزائر.

في هذا المطلب سنحاول الإلمام بجهود الجزائر في تعميم تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

أولاً: تعميم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر:

في تصريح قامت به وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال والرقمنة حول تطور لشبكات الاتصال في بلادنا مدعوماً بقرار رئيس الجمهورية بتطوير سرعة تدفق الانترنت، التي زادت من 2.032.337 مستخدم في عام 2003 إلى 3,172,981 مستخدم مارس 2018، والتي تخص الأسر والشركات، وتحمل معدل اختراق الإنترنت الثابت في بلادنا إلى أكثر من 44 %، بمقارنة هذه النسبة بما كانت عليه في عام 2016 الموضحه في الجدول التالي: هـ في الجدول التالي:

جدول رقم (I-4) : مشتركى الانترنت ثابت عام 2016:

السنة 2016	المشتركون انترنت ثابت
ADSL	2 083 114
مستخدمى الثابت 4G	775 792
WIMAX (AT)	251
اجمالي مشتركين الانترنت ثابت	2 859 157

Source :rapport autorité de régulation de la poste et de télécommunication 31 décembre 2016, p8.

في مقارنة بين سنة 2016 فيما يخص نسبة مستخدمي الانترنت ثابت من 2859157 وما وصلت اليه نسبة 2018 3,172,981 من الملاحظ ان زيادة معتبرة فيما يخص استخدام الانترنت ثابت، فإن هذا الانتقال الذي مس جميع القطاعات يعني بالمؤسسات الاقتصادية ايضا ر رغم التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتكنولوجيا الرقمية، لا تكاد نسبة استغلال المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لهذه التكنولوجيا تتعدى 10 في المائة، خاصة أن 94 بالمائة من النسيج المؤسساتي الوطني هو عبارة عن مؤسسات صغيرة متوسطة، هذه الأخيرة التي تفتقر لشبكة رقمية ”حقيقية“، لو استغلتها سترفع من إنتاجيتها بأكثر من 30 في المائة¹.

2- إستراتيجية الجزائر في تبني التكنولوجيا:

نظرا لأهمية تكنولوجيا المعلومات و إتصال الحديثة، عملت جل الدول على تكوين قاعدة تكنولوجيا صلبة، والجزائر كواحدة من هذه الدول أصبحت واعية بأهمية تكنولوجيا المعلومات الإتصال الحديثة ودورها في

¹ <https://marsadz.com,veu le 15/07/2018>.

المؤسسات، لاسيما الاقتصادية منها، ولذلك لجأت خلال العشريات الأخيرة إلى وضع إستراتيجية، إستهدفت من خلالها ترقية مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وقد سطرت لهذا الغرض برنامجا تطويريا مضمونه كالاتي¹:

1-المبادرات: عملت الجزائر منذ عدة سنوات على تعزيز قدرتها التعليمية والإدارية لمواكبة التغيرات التقنية والاقتصادية، وذلك من خلال عدة إجراءات جاءت لتجسيد الدور المستمر الذي أصبحت تضطلع به تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تأهيل المؤسسات الاقتصادية ورفع مستوى الأداء ومن مبادراتها:¹

1-1-البحث والتطوير: بغرض الالتحاق بالركب الحضاري دعمت الجزائر ميادين البحث والتطوير، من خلال إنشاء وحدات مشتركة للبحث بين المعهد الوطني للإعلام الآلي، والمؤسسة الوطنية لصناعة الإلكترونيات.

1-2-نشر الحواسيب: لضمان السير الجيد للمؤسسات الجزائرية قامت الدولة بإقتناء أجهزة حواسيب وتوزيعها على بعض المؤسسات دون غيرها، نتيجة للتكلفة الباهضة لقد كانت بداية تشر أجهزة الحواسيب ضعيفة إذ لم تكن تمتلك منها سوى أعداد قليلة، لكنها تداركت هذا النقص حينما إنخفضت تكاليفها وصغر حجمها، لذلك شهدت سنوات الثمانينات انتشارا واسعا لها، مما شجع الكثير من المؤسسات العمومية، كما حصل في الدول المتقدمة وشمل قطاعات البريد والمواصلات سابقا، قطاع التعليم وغيرها من القطاعات، وتدرجيا إنتقلت إلى تسيير الإنتاج في المركبات الصناعية الكبرى كمركب الرويبة وسيدي بلعباس والحجار.² وقد إهتمت الجزائر فيما بعد بتكوين الإطارات وإعادة رسكلة الأعوان العاملين بمختلف المؤسسات التي تم حوسبتها، بغية تطوير مهاراتهم وتحسين مستوى خدمتهم.

1-3-شبكة الأنترنت: تمكنت الجزائر بفضل جهود مركز البحث في الإعلام الآلي والتقني "Cerist" من خلال إقامة شبكات محلية خاصة، تم ربطها بشبكات إقليمية ودولية وذلك في مارس 1994، كانت المرة الأولى التي تربط فيها الجزائر بشبكة الأنترنت، وفقا لإحصائيات 2000 فقد تم ربط أكثر من 44 مؤسسة وطنية وهيئات أخرى كقطاع التعليم العالي والقطاع الطبي والاقتصادي.

ثانيا: رفع كفاءة العاملين بالإدارة العمومية في استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

¹طراد خوجة سميرة، أداء الإدارة الجزائرية في ظل ثورة المعلوماتية، رسالة ماجستير غير منشورة في تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2005، ص54.

²طراد خوجة سميرة، مرجع سابق، ص56.

انطلاقاً من قطاعات الحكومة، التعليم العالي، التربية، الصحة العمومية، العدالة المصارف والمالية، حاولت الحكومة الجزائرية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإصلاح الممارسة الإدارية، وربط الهياكل الإدارية بكل القطاعات المعنية ضمن نظام شبكي حيث أن رفع كفاءة القوى العاملة التقنية والفنية، التي تطرح كضرورة ومطلب أساسي في التحول الناجح نحو الإدارة الالكترونية، أصبحت مهمة قبل التفكير في شكل التحول الالكتروني للإدارة العامة المراد إتباعه، و ضمن هذا الإطار تركز المحاور الرئيسية لإستراتيجية الجزائر على تطوير الكفاءات الإستراتيجية، وتنطلق من وجوب تطوير الكفاءات البشرية، وترقية البنى والهياكل التحتية، وما تشمله من مبادرات تعميم النفاذ إلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال، بإجراءات ملموسة في مجال التكوين وتطوير الموارد البشرية، بهدف تعميم أفضل وكامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا ضمان تملكها على مستويات عدة ومختلفة، إذ تتجه الإستراتيجية الالكترونية الجزائرية لتحقيق التطوير في مجال الكفاءات البشرية نحو هدفين أساسيين هما¹:

- إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- تلقين تكنولوجيا الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية.

مما يلاحظ إلى هذين الهدفين، هو أنه يمكن أن يسجل غياب التركيز على الدورات التكوينية لموظفي مؤسسات الخدمة العمومية، فالتغلب والتمكن من الاستخدام الجيد للتقنية يطرح ضرورة تزويد الإدارات التي تشهد عملية تحول الكتروني بموارد بشرية مؤهلة في مجال التقنية الحديثة، تضطلع داخل الإدارة بمهام التدريب، الصيانة التقنية لتسهيل مراحل التحول الالكتروني، والتمكن من تخفيض حدة مقاومة التغيير التكنولوجي داخل الإدارة العامة، وهنا يمكن للجزائر أن تقوم بتسخير الطاقات العلمية من مهندسين وتقنيين².

كما يمثل إعادة بعث عملية أسرتك أحد الخطوات التي تهدف للرفع من نسبة مستخدمي ومالكي الحواسيب، كما يسجل وجود توجه نحو إعداد ملف حول المقاربة الجديدة لهذه العملية، وإعداد ملفات أخرى تسمح بالاستفادة من الحواسيب لصالح العاملين بمختلف الإدارات العمومية، وقطاع التربية، الصحة، وأصحاب المهن الحرة، وفئة المعوقين لتسهيل اندماجها في النشاط الاقتصادي، والسياسي، والاجتماعي للبلد، إضافة إلى إدراج مادة الإعلام الآلي في الجزائر كمادة تعليمية جديدة في مرحلة السنة الأولى ثانوي كتوجه إيجابي ومبادرة مهمة في القضاء على الأمية الالكترونية، وتكوين موارد بشرية في مجال التكنولوجيا. وإذا كانت بطاقة السحب المغناطيسية الخاصة بمؤسسة بريد الجزائر ستعوض الصك البريدي، فإن الأمر يتطلب أن تحظى بقدر أكبر من الاهتمام من قبل الجمهور، الذي يجب تحسيسه هو الآخر وحثه على ضرورة، وأهمية استخدام هذه الوسيلة المالية الجديدة، وهي المهمة التي توكلها المؤسسة إلى أعوان بريد الجزائر وبالخصوص أعوان الشبابيك وبالموازاة مع ذلك يتطلب

¹ مصطفى بوادي، صناعة بيئة رقمية في ظل عصرة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر-الصعوبات والآفاق-، مجلة الدفاتر السياسية والقانون، العدد 17، جوان 2017، ص 262.

² نفس المرجع السابق.

الأمر إعادة تأهيل الكوادر البشرية داخل الإدارات العمومية، وحتمية الاستفادة من الإمكانيات المتاحة ، وهذا ما يؤكد خطاب رئيس الجمهورية، والذي يوحي بمتطلب إدماج موارد بشرية ذات كفاءة عالية ضمن قطاع الخدمة العمومية . " ... إنه لم يعد لدينا عذر نتذرع به فيما يتعلق بسوء تأطير إدارتنا، وخدماتنا، ومشاريعنا¹.

مما سبق، يمكن القول أن تطوير مستوى العاملين بالإدارة العامة كأحد أوجه المعادلة الخاصة بترشيد وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، يتطلب بالأساس إعادة النظر في كفاءة العاملين، من خلال دمج الموارد البشرية للمنظمات العامة ضمن برامج رفع المستوى التأهيلي، بهدف التوافق مع مستجدات، وواقع هذه المؤسسات في ظل إستراتيجية التحول الرقمي، وتحسين مردود موظفي الخدمة العامة.

والجدير بالذكر إلى أن الجزائر أقدمت على تأسيس المرصد الوطني للمرفق العام الذي يعد الهيئة الاستشارية لتقييم عمل المؤسسات والهيئات الإدارية والمرافق العمومية بغرض تحديد نقائصها وتحسين أدائها، استجابة لتطلعات وطموحات المواطن الجزائري، على اعتبار أن هذه الهيئة تؤسس لمرحلة جديدة في علاقة المواطن بالإدارة، قائمة على تقديس مبادئ "القانونية والتساوي والشفافية" ...، كما يضطلع المرصد بدور هام في مجال البحث للقضاء على مظاهر البيروقراطية السلبية التي باتت تمس بمصداقية ومبادئ الخدمة العمومية، من خلال تصحيح الأخطاء وتتمين مزايا التسيير عن بعد وتقليل المسافات المتباعدة².

و الآن تقوم مجموعة مهمة من المؤسسات العامة والخاصة وحتى الصغيرة والمتوسطة، بمجهودات لتطوير أنظمة المعلومات والشبكات المحلية "Internet" ومواقع الويب، إلا أن المؤسسات الاقتصادية المستعملة تبقى قليلة وخاصة العمومية، فبغض النظر عن بعض القطاعات كالصكوك البريدية، الطيران، البنوك التي تعرف تطورا وتوسعا ملحوظين بفضل أوعية سريعة وفعالة للمعطيات، إلا أن مستويات الأداء ضعيفة، إضافة إلى أن مواقع الويب التي أنشأتها المؤسسات الاقتصادية لا تمثل بصورة موضوعية نوعية المواقع، فهناك مواقع ضعيفة من ناحية المحتوى وأخرى من ناحية الشكل، لذلك إتجهت الجزائر نحو تدعيم التعاون الدولي حيث سخرت السلطات الوطنية ميزانيات مهمة لمشاريع التعاون في هذا القطاع خصوصا في مجالات التكوين والتحويل التكنولوجي وأيضا تمويل المشاريع ، كالبرنامج التعاوني الذي كان مع البنك العالمي لإنشاء قطب تكنولوجي، مما من شأنه أن يسمح بتزويد المؤسسات الاقتصادية ببنك المعلومات حول الوضعية الاقتصادية و التكنولوجية وغيرها من المعطيات لتحسين أداء هذه المؤسسات ، كما سيساهم في تحسين أوعية الإتصال الموجودة¹.

¹ نفس المرجع السابق.

² نفس المرجع السابق، ص63.

ثالثا: الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات النفطية:

أظهرت الدراسات التطبيقية التي أجريت في الكثير من الدول بأن للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العديد من الآثار على شركات الأعمال. فمثلاً، الاستثمار الفعّال في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن أن يساعد شركات الأعمال على زيادة الإنتاجية، مما يمكّنها من الحصول على حصة سوقية أكبر وذلك على حساب الشركات الأقل إنتاجية. بالإضافة إلى أن استخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يساعد الشركات على الإبداع، من خلال مساعدتها على توسيع نطاق منتجاتها، تخصيص الخدمات التي تقدمها، أو الاستجابة بشكل أفضل لطلبات عملائها. وزيادة على ذلك، فالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد يساعد على تقليل عدم الكفاءة في استخدام رأس المال واليد العاملة. وكل هذه الآثار تؤدي إلى نمو أعلى للإنتاجية¹.

) الجدول رقم: (I-5) يوضح حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال خلال الفترة (2010-2014)

حجم الاستثمار	السنة	المؤسسة
63.550.358.54	2010	ENAFOR
18.083.775.30	2010	ENSP
22.894.000.00	2010	ENTP
377.666.000.00	2010	ENGEO
1.443.566.40	2010	NAFTAL
58.081.723.41	2010	ENGTP
حجم الاستثمار	السنة	المؤسسة

¹ حسين العلمي، دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة دراسة مقارنة بين ماليزيا، تونس والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراة وإدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف ص78.

89.649.243.16	2014	ENAFOR
23.074.480.85	2014	ENSP
161.100.000.00	2014	ENTP
231.920.000.00	2014	ENGEO
9.985.156.61	2014	NAFTAL
34.278.697.58	2014	ENGTP

المصدر: نفيسة حجاج، أحلام بوعبدلي، أثر الإستثمار في تكنولوجيا الاعلام والاتصال على ربحية المؤسسات، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية خلال فترة(2010-2014)، مجلة الباحث، العدد 16 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصري مرباح-ورقلة، مخبر التنمية الادارية للإرتقاء بالمؤسسات الاقتصادية لولاية غرداية جامعة- غرداية-الجزائر، 2016، ص200.

المطلب الثاني: موقع المؤسسات الجزائرية من مؤشر الإستخدام الرقمي.

أولاً: مؤشر الإستخدام الرقمي .

1- تعريف مؤشر الإستخدام الرقمي (DAI) Digital Access Index :

عد مؤشر الوصول الرقمي (DAI) ، الذي وضعه الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU) ، مركباً لعدة عوامل وتدابير تمثل القدرة الكلية للأفراد في أي بلد على الوصول إلى تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الجديدة واستخدامها (على مقياس من 0-1).

داخل DAI ، يتم تجميع البلدان في الأقسام العالية والعلوية والمتوسطة والمنخفضة. يوجد ارتباط مع تغلغل Facebook في البلدان ذات DAI العالي، ولكن أقل من ذلك بالنسبة للبلدان ذات DAI المتوسطة، من بينها الجزائر (انظر جدول I-6).

يؤثر الهيكل الاجتماعي على الأنشطة الاقتصادية بطريقة كبيرة في الأداء التسييري للشركات يتدخل بشكل خاص في اختيار الشركاء للتحالفات، وقرارات الاستحواذ على الشركة واستراتيجيات تنفيذها، ونشر ممارسات الحوكمة يؤثر الهيكل الاجتماعي، وخاصة شكل الشبكات الإجتماعية،

على النشاط الاقتصادي من ناحية تدفق المعلومات وجودتها. في الآونة الأخيرة أولى الاقتصاديون إهتمامًا كبيرًا لتأثير البنية والشبكات الاجتماعية على الاقتصاد على سبيل المثال الهيكل الاجتماعي، والمعلومات في الأنشطة الاقتصادية مثل التوظيف وتكوين الأسعار والإنتاجية والابتكار¹.

وفقًا للأبحاث التي أجراها برنامج الحوكمة والابتكار في DSG، فإن تغلغل تقنيات التواصل الاجتماعي و Web 2.0 في المنطقة العربية. من الناحية الديموغرافية، تعد المنطقة العربية منطقة شابة، حيث يشكل الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و 29 عامًا ثلث السكان. مع النمو الهائل للشبكات الاجتماعية عبر الإنترنت - لا سيما بين هذه الديموغرافية، الذين سيصبحون في السنوات القليلة القادمة مواطنين فاعلين ورجال أعمال محتملين وجزءًا من القوى العاملة الحكومية والقطاع الخاص - يُقال إن أدوات الشبكات الاجتماعية لديها القدرة على تعزيز المواطن المشاركة في المنطقة، وتعزيز الاندماج الاجتماعي وخلق فرص العمل وريادة الأعمال والتنمية، تتغلغل مواقع التواصل الاجتماعي في الجزائر بشكر مثير للإهتمام وحسب، كما وضع الباحثين في علم الاجتماع أن مواقع التواصل الإجماعي أصبحت جزء من الحياة الطبيعية للفرد. المؤسسات النفطية ليست بمعزل عن الحياة الاجتماعية للجزائرية بل جزء كبير وتمثل قلب الحياة الإقتصادية والسياسة والإجتماعية وحتى الثقافية لهم².

جدول (I-6) يوضح استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في الجزائر.

الدول	الجزائر
الفييس بوك	16 مليون
النسبة	43%
انستقرام	230000

¹ Mark GRANOVETTER, L'influence de la structure sociale sur les activités économiques, revue Sociologies Pratiques no 13, france, 2006, p9.

² <https://wamda-prod.s3.amazonaws.com/resource-url/665bf7c4c81c1dd.pdf,vuep:65> le 18/03/2019.

النسبة	%0.53
لينكد ان	1300000
النسبة	%3.2
تويتر	<800000
النسبة	%2

Source: The Arab Social Media Report 2017: Social Media and the Internet of Things: Towards Data-Driven Policymaking in the Arab World, Dubai,p36-46.

نلاحظ من الجدول السابق تفاوت في إستخدام مواقع التواصل الإجتماعي والملفت للإنتباه نسبة استخدام حسابات الفيس بوك بين الأفراد الجزائريين نلاحظ من الجدول أن إستخدام الفيس بوك من أكثر إستخدامات من بين مواقع التواصل الإجتماعي.

ثانيا: نظم المعلومات الواجهة الرقمية في المؤسسات النفطية الجزائرية.

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 ، 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 التكاليف المباشرة، و بالتالي من الصعب تقدير العائد على الإستثمار¹.

2-1-إعتبار نظم المعلومات أداة تشغيل 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

¹ لواتي خاتمة، مرجع سابق، ص 32.

الجزائريين عندما يخصصون لهذا الأصل العديد من الموارد المالية والبشرية، وهو ما يمثل استثماراً، 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 ضرورية لتسيير الأنشطة بأقل التكاليف، ليس كافياً حيث يتم المفاضلة بين المتنافسين إذا كانوا مجهزين ببرامج التسيير المتكامل مماثلة أو لا.

2-2- أداة إعداد وضبط:

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

2-3- أداة 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 : -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 يلي:

-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 التكنولوجية.

خلاصة الفصل:

تسعى المؤسسات للبقاء والاستمرار والنمو، وهي تشهد تغييرات في بيئتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. فالمؤسسة التي تريد الاستمرار يجب عليها أن لا تقف ثابتة أمام هذه التغييرات المتسارعة، وإلا فإنها تكون مهددة الزوال. فالتغيير الإستراتيجي يتحكم بمصيرها، ويملي عليها تبعاته وشروطه، حتى تستطيع التكيف معه أو أن تحافظ على وضعها الراهن، فيما سبق في هذا الفصل تطرقنا إلى واقع الذي تعيش فيه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تحدي التغيير الإستراتيجي، وبما أن المؤسسات الاقتصادية تعيش ثورة رقمية سعيها إلى توضيح مدى تقرب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من مواكبة هذا النوع من التغيير الذي يمكن أن يعتبر لصالحها إذا ما أحسنت استخدامه، كما أن المؤسسات الجزائرية شأنها شأن كل المؤسسات الاقتصادية غيرها تستخدم تكنولوجيا الإعلام والاتصال للتعريف بهويتها الرقمية رغم أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كما تطرقنا سابقا وضعت قاعدة جيدة لنظم المعلومات باعتباره جزء من تكنولوجيا الإعلام والاتصال إلا أن هذه القاعدة تبقى قاصرة على مدى مواكبتها للمتغيرات والتحديات المستجدة للرقمنة.

تعيش المؤسسة في بيئة متغيرة تأثر عليها وتتفاعل معها باستمرار وبالتالي يصبح مهما التكيف معها، تبعاً لما يحدث من ظروف كما أن هذه الأخيرة يمكن أن تكون مصدراً للتغيير وقد تكون المؤسسة هي المصدر والأمر في الحالتين يتطلب إدارة واعية تتعامل مع التغيير من خلال دراسة معمقة واختيارها أفضل الطرق والاستراتيجيات غير أن هذه المؤسسات تختلف في اختيارها للمدخل الأفضل والأجبع للتغيير حسب خصوصياتها وطبيعة نشاطها وتبعاً لديناميكية بيئتها. ويعد التغيير الإستراتيجي من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات من خلال دفعها إلى الابتكار والإبداع والتطوير والتحديث، بالإضافة إلى المحافظة على مستويات الأداء التنافسي، وتقديم المنظمة بأحسن صورة وكذا الاستجابة السريعة والملائمة لتغيرات البيئة، مما يساعد بالضرورة في تحسين فرص المؤسسة على التكيف الإيجابي مع تحديات البيئة الاقتصادية الجديدة. ومما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير الإستراتيجي.

المبحث الثاني: مجالات وأبعاد إدارة التغيير الإستراتيجي.

المبحث الثالث: إدارة التغيير بطريقة الآجيل.

المبحث الرابع: ماهية نظم المعلومات ومحددات فعاليته.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير الإستراتيجي.

إرتبط مفهوم التغيير بالسعي بشكل مستمر عن إمكانية التطوير والتحسين في شيء ما أو عمل ما، ويمكن أن يؤدي إلى فرق ملحوظ في ذلك الشيء أو ذلك العمل عما كان عليه سابقاً، أما بالنسبة للمنظمات فيعتبر ضرورة ملحة لأنها تخضع لقوانين بيئية التي تؤثر عليها وتجبرها على التغيير الحصري في أي مجال من مجالاته كون المؤسسات تعتبر وحدات اقتصادية متصلة فيما بينها ومرتبطة بمتغيرات اقتصادية و إجتماعية وإنسانية وحتى سياسية، وبما يعني أن هناك ضرورة لأخذ تلك التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالوحدات الاقتصادية بمختلف نشاطاتها، والعمل على الاستفادة من جوانبها الإيجابية بما يمكن أن يساهم بدرجة أكبر في تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: ماهية وأهمية التغيير الاستراتيجي.

لقد أثار مصطلح التغيير جدلاً بين الباحثين فاختلقت بذلك المفاهيم و التعاريف المقدمة في هذا الإطار، وفي بحثنا هذا سيتم تعريف التغيير بشكل عام وتعريف التغيير الإستراتيجي بشكل خاص، ومن ثم أهميته وتطور المفهوم بالنسبة للمتداولين له.

أولاً: ماهية التغيير الإستراتيجي:

فيما يلي سنحاول التطرق إلى مجموعة من المفاهيم الجدير بنا التعرض لها حتى نصل إلى مفهوم إدارة التغيير الإستراتيجي.

1- التغيير (Le changement).

تناولت الكثير من الأدبيات مفهوم التغيير على جميع الأصعدة الاقتصادية والإجتماعية وحتى السياسية، من بينها يعرف Davide ATISSIER "التغيير هو الوضعية التي تسمح بالتخلي عن موجوداتنا القديمة من أجل المستقبل المنتظر، بحيث تكون وضعية المستقبل غير موجودة، ويتم تكوينه مع إعادة الحركة التي توقدت بالإضافة إلى بعض الممارسات التي تعطيه هيكل"¹.

أما ستيف سميث (Steve Smith) فقد عرفها على أنها: "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه"².

¹Dvide AUTISSIER et J.M. MOUTO, **méthode de conduite de changement**, publié par Dunod ed, 3^{em} ed, paris.france ,2013 ,p6.

² بماء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية(منشورة)، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2010، ص.26.

فمن خلال التعريفين السابقين نلاحظ أن التغيير هو عبارة عن منهج تلجأ له المؤسسة لمواكبة التغييرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية... الخ، الناتجة من خلال محيطها الخارجي وكذلك هو عبارة عن أسلوب لتحقيق أهدافها.

2- التغيير الاستراتيجي (le changement stratégique).

يعرف التغيير الإستراتيجي على أنه مجموعة من النوايا أو القرارات الإستراتيجية التي تفرض تغييرات الجذرية أو ثورية في المنظمة¹.

نلاحظ من التعريف السابق أن التغيير الإستراتيجي مفهوم مرتبط أكثر بالمنظمات الكبرى التي لديها إستراتيجية واضحة، بحيث يكون التغيير في الإستراتيجية أو الأفراد أو التقنية، أي يعتبر التغيير الإستراتيجي بالنسبة للمنظمات مشروع ضخم تسعى لتحقيقه.

بينما روزير وبيرنورد يقول "التغيير الإستراتيجي في التعليم العالي ينتج في المقام الأول عن ثلاثة شروط: أزمة كبيرة، أو ضعف خارجي، أو مدير قوي بعيد النظر ومهما يكن فإن التغيير لاستراتيجي يتطلب تفكيراً إبتكارياً"².

كما يعرف أيضا على انه التحول المطلوب في إستراتيجية في حالة عدم نجاح إستراتيجية: مثال تقوم المؤسسة بإستراتيجية عدائية أو تعاونية بتطبيق مفهوم الميتا-استراتيجي معناه أن تعطي المؤسسة احتمالية التحول المفاجئ من تعاونية إلى عدائية في حالة عدم الثقة في المنافس وذلك إستجابة لتحقيق شرط الفاعلية والأداء المناسب³.

من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أن التغيير الإستراتيجي هو التغيير في الإستراتيجية، الذي يكون نتيجة إستجابة سريعة للبيئة المحيطة بالمؤسسة.

وفي تعريف آخر "التغيير الاستراتيجي هو التغيير الذي تتمثل مظاهره في تعديل واحدة أو أخرى من آليات الإدارة الرئيسية (الهياكل ، النظم والثقافة أو القيم) ، والتي تكسر التوازن السائد سابقا و استبدالها برصيد جديد"⁴.

¹ Bernard GARRETTE et autres , **startegor**, publié par Dunod, 5^{em}éd, paris, france, 2009,p731.

² Daniel and others , **Startégic change in colleges and universitiess planning to survive and prosper**, published by JOSSEY-BASS ,2006,p31.

³ Jean-Paul Delahaye, Philippe MATHIEU, **méta-Stratégies pour le Dilemme Itéré du Prisonnier** ; aCRISAL Lab Université des Sciences et Technologies de Lille, France, 2016,p6.

⁴ Jean-Paul Delahaye, Philippe MATHIEU, op_cit, P4.

نلاحظ من التعريف الأخير أن التغيير الإستراتيجي مرتبط بالتغيير في ثقافة المنظمة، جنبا إلى التغيير في الهياكل والأفراد، أي تحرك أو تحول في آليات الإدارة يجب أن يكون يرافقه التحول في الثقافة.

3- إدارة التغيير الإستراتيجي (La conduite de changement stratégique).

عرفه (D.Holt) على أنه: "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها لغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية للبقاء والاستمرار والتميز"¹.

ويعرف على أنه: استجابة من قبل منظمات الأعمال الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار².

ويعرف كذلك: التحولات التي تحصل في المؤسسات والأفراد والأساليب المستخدمة والتكنولوجيا أو الأوضاع الاقتصادية، أو عمليات إدخال و تحسين أو تطوير في عمل المؤسسة و الي لتكون مختلفة عن وضعيات الحالية³.

نلاحظ من التعاريف السابقة أن إدارة التغيير الإستراتيجي هي مجموعة الخطوات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة كهيكل لضبط وتوجيه التغيير الإستراتيجي في جميع المجالات، سواء كان في الجانب الثقافي أو التكنولوجي أو التنظيمي.

ثانيا : أهمية التغيير الاستراتيجي.

تكون الإستراتيجية الفعلية حساسة بشكل كبير للنوايا الإستراتيجية، وينتج عن ذلك إختلاط بين إستراتيجية متعمدة والإستراتيجية الناشئة. وبالتالي فإن النتيجة هي على الأقل غير متوقعة جزئيا. وهذا سببه أن الإعتماد الزمني للإستراتيجية يكون على مدى زمني طويل فالأخطاء المرتكبة من خلال المنظمات أثناء اعتماد الإستراتيجية تولد لدينا، نموذج عام لتشكيل الإستراتيجية التي تميز مرحلتين. المرحلة الأولى يتم تنظيم الحركة الإستراتيجية التي تولد تماسكاً معيناً ويحافظ على نفسه خلال فترة معينة، إلا انه يمكن أن لا يدوم طويلا فيولد

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة أعمال النظريات ونماذج وتطبيقات. الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2005، ص.397.

² سعيد بن عامر، الإدارة والتحديات التغيير، مركز وايد سرفس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، القاهرة، 2001، ص. 255.

³ إياذ محمود عبد الكريم، التغيير التنظيمي وسيمة المنظمة للبقاء والتكيف دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، مجلة التقني، العدد 1 ص03.

بحلقة ثورية تسبب تغيراً جذرياً وعالمياً. هذا النموذج من التغيير الإستراتيجي يجب أن يكون نسبياً وفقاً للظروف البيئية¹.

لذلك تكون أهمية ممارسات التغيير الإستراتيجي في الحذر والتقنية التي تساهم في التحول والانتقال الذي تخفض الخسائر ويحقق الأهداف، لأنه كما تحدثنا سابق في التعريفات التغيير الإستراتيجي يأخذ كل الجوانب في عين الاعتبار، فالتغيير الثقافي صعب ولا يمكن تحقيقه بسهولة في أرض واقع المؤسسات، لذلك من الضروري أن يكون الانتقال مدروس ومتقن وسريع الإستجابة التي تحققها ممارسات التغيير الإستراتيجي.

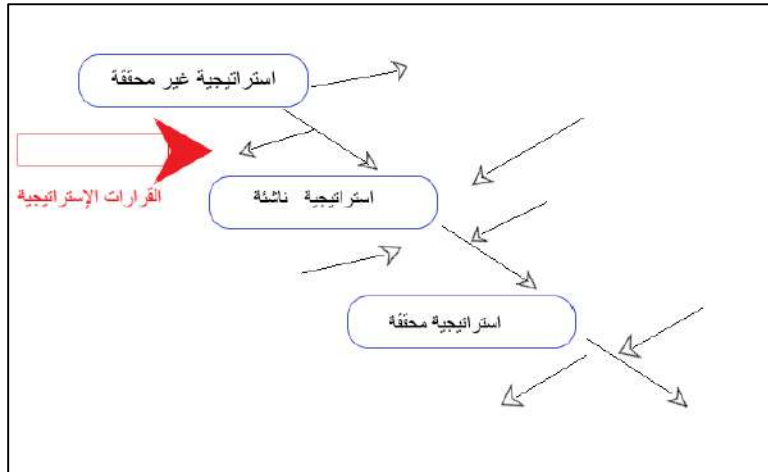
ومنه نستخلص أهمية التغيير الإستراتيجي في²:

-خلق قيمة وطويلة الأجل؛

-التكيف مع بيئة عمل مزعجة والمنافسة متوحش؛

-سرعة إكتشاف المشاكل وتوقع الحلول قبل حدوثها.

الشكل(II-1):وضح أهمية الانتقال من تغيير معتمد إلى تغيير ناشئ الذي يكون نتيجه قرارات إستراتيجي.



Source: Bernard GARRETTE et autres,op_cit,p734.

¹ Bernard GARRETTE et autres,op_cit, p731.

² Alain RONDEAU, op_cit, P18-25.

المطلب الثاني: النظرة الكلاسيكية والحديثة لإدارة التغيير الاستراتيجي وخطواته.

مفهوم التغيير الإستراتيجي مثله مثل كل المواضيع التسييرية تتعرض للنقد والتطوير والتحسين حسب المطورين له والمستجدات المعرفية التي يخضع لها المفهوم، فيما يلي سنتعرف على تطور الإتجاهات حول مفهوم إدارة التغيير الإستراتيجي وخطواته.

أولا: النظرة الكلاسيكية والحديثة لإدارة التغيير الاستراتيجي.

1- النظرة الكلاسيكية لإدارة التغيير الاستراتيجي:

الكلاسيكيون وضعوا أرضية مهمة في مجال التسيير وهي مصدر كل الأدبيات والممارسات التسييرية والتي ساهمت بشكل كبير بكل ما يتعلق بالتغيير الاستراتيجي.

دراسة سيمون (simon): "على عملية صنع القرار والعقلانية محدودية الرشد في اتخاذ القرار وركز على أثر القرارات بأنواعها الأفراد والمسييرين وتأثيرها على المنظمة، أي أن التغيير هو اثر القرارات على المنظمة"¹.

أما بالنسبة (Selznick): "يعتبر أن التغيير الناجح هو قدرة المنظمات على التكيف مع بيئة معادية والمنافسة، يشمل مفهومه للتغيير الاستراتيجي مدى قدرة المنظمات على التكيف والبقاء على قيد الحياة رغم كل الظروف"².

أما تشاندلر وأنسوف: إذا حدد تشاندلر العديد من التغييرات الإستراتيجية (التكامل الرأسي والأفقي المتعلقة بالمراحل المختلفة لتطور المشروع من جانبه، ووصف أنسوف التغيير الاستراتيجي كمرر تنظيم وضع إلى آخر عندما درس عوائق النمو"³.

نلاحظ أن التغيير من وجهة الكلاسيكيون هي عبارة عن قرارات التي تحدث تغيرات على مستوى التنظيم التي تؤثر على لأفراد و المسييرين والمنظمة في حد ذاتها، أو هو استجابة أوتوماتيكية لتغيرات المحيط التي تمنح المؤسسة القدرة على البقاء، في حين نجد أن أنسوف و تشاندلر ربطوا التغيير بحالة نقل المؤسسة من وضع إلى وضع مختلف تماما تبقى هذه النظرة الكلاسيكية للتغيير الإستراتيجي هي استجابة لظروف معينة داخل المؤسسة بيئية.

¹ Hayat BEN SAID, **gstion de changement dans les administrations publique vue sa modernisation' études de cascanadiens et leçons pour le Maroc**, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences, Sciences de la gestion, école hautes études commerciales, montréal , 2000.p64.

² Idem, P65.

³ Ibid.

2- النظرة الحديثة لإدارة التغيير الاستراتيجي:

يتخذ المعاصرين نظرة أوسع مكملة لنظرة السابقين للتغيير الاستراتيجي حيث ينظرون إليه الرابط بين القرارات و الأهداف التي يتعين تحقيقها في الواقع، إنها مسألة الأخذ بعين الاعتبار الذكاءات الداخلية و لإنشاء إستراتيجية، حيث يتم توسيع هذا المفهوم من خلال الزواج بين نظرية التغيير التنظيمي ومفهوم الإستراتيجية، جلب إلى عالم إدارة تغيير النظام الإستراتيجي حيث يظم حفصي وفاي (1997) في تسهيل جميع المفاهيم المختلفة يميز التغيير تغيير الثقافة بجانب التغيير في الاستراتيجية، انه تغيير على النطاق الواسع إنه التجديد الذي يصاحب التغيير الجذري¹.

على الرغم من أنه من الصعب إن لم يكن من المستحيل إنشاء التكافؤ الدلالات والمفاهيم بين هذه الشروط المختلفة، إلا أن التغيير الاستراتيجي هو كل ما يتعلق بتغيير الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية المصاحب للتغيير في التصورات وطرق التفكير و السلوكيات بين الأعضاء للمنظمة"، كما أن المعاصرين لا يفصلون بين التغيير في الاستراتيجية والتغيير في الطبيعة الاستراتيجية، وكلاهما يشير إلى طرق مختلفة لأنها ليست بالضرورة منفصلة. التغيير الاستراتيجي يمكن أن يشمل العديد من أنواع التغيير (التغيير الثقافي والهيكلي والتغيير التكنولوجي)².

ثانيا: خطوات التغيير الإستراتيجي:

قدم كوتر نموذجاً لخطوات إدارة التغيير الإستراتيجي التي تعتبر منها عملياً في معظم المؤسسات الإقتصادية، فيما يلي سنتحدث عن نموذج كوتر (kotter) الذي ينص على خطوات قيادة التغيير الإستراتيجي³:

1- خلق الشعور بضرورة التغيير: في هذه المرحلة يتوجب على المؤسسة الحساسية لضرورة التغيير سواء كان هناك ضرورة واضحة أو يجب إفتعالها لتحقيق التواكب المطلوب مع التغييرات المفروضة.

2- خلق تحالف قوي من أجل قيادة التغيير: على القائد الموهوب خلق قاعدة علاقات قوية، إلى يتعين عليها تطبيق ممارسات التغيير أو المساهمة فيه سواء كانت هذه العلاقات كفاءات أفراد أو مؤسسات.

¹ Hayat BEN SAID ,op,cit,P65.

² Idem.

³ Bernard GARRETTE et autres, op_ci, P62.

3- **تطوير الرؤية:** يكون للمؤسسة رؤية تسعى لتحقيقها بعد الحساسية لضرورة التغيير بحيث يتوجب عليها تطويرها حتى تكون واضحة للجميع، ليس فقط من طرف مختصين.

4- **تعليم الرؤية:** يقصد بهذه المرحلة بالعملية الإتصالية التي تساهم في فهم الأفراد للرؤية والحساسية بأهميتها.

5- **أعطاء مسؤولية التغيير للمساهمين:** المساهمين في التغيير هم أهم فئة في مشروع التغيير لذلك من المهم بعد معرفتهم للرؤية أن يفهموا موقعهم وأهميتهم لتحقيق هذا التغيير ليكونوا فعالين بدل مشبطين.

6- **تعزيز النجاحات الصغيرة:** من أجل أن تبني المؤسسة قاعدة إجتماعية قوية داعمة للتغيير يجب أن تضع حلقة وصل بين المشاريع التغيير والأفراد، وذلك من خلال إعتبار التغيير مشروع يخضع لتجارب، وللحصول على نتائج إيجابية يجب تعزيز تلك التجارب والإستفادة منها بصفة فورية.

7- **تعزيز المكاسب والحفاظ على ديناميات التغيير من خلال إطلاق مبادرات جديدة:** إستخدام مخرجات التغيير وإطلاق نوايا جديدة بصفة متزامنة مع مشروع التغيير.

8- **تثبيت مخرجات التغيير ونتائجه على ثقافة المؤسسة.**

المبحث الثاني: مجالات التغيير الاستراتيجي وأبعاده.

تعيش المؤسسات الحالية تحدي الإمام بكل جوانب التغيير الإستراتيجي، فهي بصدد مواجهة التغيير التكنولوجي الذي فرض نفسه بشدة في الساحة الإقتصادية ما نتج عنه بطئ في تغيير الذهنيات والأفكار والثقافة، إلا أن الإجراءات التنظيمية تصدر يوم بعد يوم قرارات وتغييرات سعياً للتواكب مع البيئة التسييرية الحديثة.

المطلب الأول: مجالات التغيير الإستراتيجي.

التغيير الإستراتيجي يستوجب المساس بمجالات يتوقف عندها التأثير الكبير على مدى نجاحه، الدواعي التي فرضها المحيط والمنافسة، على غرار التطور السريع لتكنولوجيا والثقافة الي تستمر في مقابلة هذا التطور سواء بتقبل أو رفض، والمؤسسة كتنظيم يتوجب عليها المساس بكل مجالات التغيير الذي يعتبر تحول إستراتيجي بالنسبة لها.

أولا :التغيير التكنولوجي.

التغيير التكنولوجي فرض نفسه بشدة على المؤسسات الإقتصادية في الآونة الأخيرة ذلك لما أفرزته التكنولوجيا من تطورات في مختلف مجالات العمل وخلق أنواع جديدة من الخدمات والفرص، إلا أنها مصاحبة لتعقيدات في التعامل معها خاصة مع الغير المخصصين بها لذلك إدراج تكنولوجيا جديدة في المؤسسة أصبحت حتمية تستوجب حسن إدارتها.

1- مفهوم التغيير التكنولوجي:

التغيير التكنولوجي هو " العملية الشاملة للاختراع والابتكار ونشر التكنولوجيا أو العمليات التقنية. ويكمن التغيير التكنولوجي في جوهره اختراع التكنولوجيات وتسويقها عن طريق البحث والتطوير، والتحسين المستمر للتكنولوجيات (التي غالباً ما تصبح فيها أقل تكلفة)، ونشر التكنولوجيات في جميع قطاعات الصناعة أو المجتمع وباختصار يعتمد التغيير التكنولوجي على التقنية الأفضل والأكثر تقدماً مما يعبر عن تطور أو تحول علمي، يتسبب في زيادة الإنتاج بالنسبة لكمية المدخلات¹.

قد يكون التغيير التكنولوجي في المنظمة ليس هو التغيير المقصود في حد ذاته، انما هو دافع من أجل التكيف مع التحولات المتعلقة بمجال العمل والتنظيم. حيث التغيير التكنولوجي يساهم في²:

- التوافق السوسيوثقني بين منطق التكنولوجيا وخصائص المنظمة؛
- التحسين من آثار التغيير من خلال خلق مجال التفاهم فيما هو مرغوب به من التغيير؛
- تحديد مساحة السلطة ومقاومة التغيير.

2- أهمية التغيير التكنولوجي:

يعتبر التغيير التكنولوجي من أهم القرارات التي تتخذ الإدارة العمليات إلى جانب قرارات الإستراتيجية، وإجراءات تعزيز الجودة، وهذه القرارات لها تأثير على بقاء ونجاح المؤسسات حيث تؤثر على إنتاجيتها و إبداعها واستجابتها لحاجات الزبائن المختلفة وتكييفها مع متطلبات البيئية. بالإضافة إلى ذلك فإنها تؤثر على الرضا،

¹ <https://ar.wikipedia.org/wiki/vue> le 28/07/2018 ، ويكيبيديا موسوعة حرة، التعير التكنولوجي،

² François LAPOINE, vers un modèle dévaluation du changement technologique dans les organisations ,the canadian journal of program évaluation, vol 10,no2, canada,1995,p54.

الأداء، الأمان الوظيفي للعاملين. ومنه فالتغيير التكنولوجي له تأثير كبير على القرارات الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة حيث يقدم الفرص أو التهديدات في البيئة، تجاه المؤسسة، فإن كانت تكنولوجيا إحدى المؤسسات المتقدمة على منافسيها فهذا يعني أنها قد منحت فرصت إستثمار هذا التقدم لحين إنتهاء الحاجة إليه، وعلى العكس من ذلك واجه المؤسسات ذات التكنولوجيا القديمة تهديدات وضغوط عديدة تؤثر على وضعيتها في السوق. وعلى هذا الأساس يبرز بوضوح ضرورة الإهتمام بالتطور التكنولوجي ومستوياته عند صياغة إستراتيجية المؤسسة الأصبحت الاستغلال الكفاء والفعال للتكنولوجيات الحديثة والمتطورة ضرورة واقعية في مختلف المؤسسات ليست فقط لتحقيق الميزة التنافسية وإنما للمحافظة على بقائها و إستمراريتها في الأسواق. وخير مثال على ذلك تجارب الشركات الصناعية اليابانية التي تميزت بتشجيع التغييرات التكنولوجية والتركيز على التطور المستمر للتكنولوجيا التي تستخدمها في الإنتاج، واهتمام مواز بابتكار أساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية في مصانعها، مما مكنها من تطبيق الناجح لأساليب إدارة العمليات أي إدخال عمليا جديدة على العمليات القائمة والعمل على تقديم العمليات الجديدة، يخصص الثلث الباقي لتكنولوجيا تحسين المنتجات (أي إدخال تغييرات جديدة على المنتجات القائمة والعمل على تقديم منتجات جديدة)¹.

ثانيا: التغيير الثقافي .

1- مفهوم التغيير الثقافي:

للهولة الأولى في إشارة إلى التاريخ تدعو الثقافة إلى مفاهيم الاستقرار التي تتعارض مع حركة التحول وبالتالي التغيير، ومع ذلك فإن فكرة الثقافة كعنصر ديناميكي ونظامي تجلب رؤية أخرى، يقول بيرنوكس: "إذا كانت الثقافة علمية في تطويرية وليس فقط انها لا تتعارض مع فكرة التغيير لكنه مصدر له" يتفق علماء الاجتماع و الأنثروبولوجيا الثقافية على أن ظاهرة التغيير تشمل جميع المجتمعات الصغيرة منها والكبيرة البسيطة والمعقدة المنعزلة منها والمنفتحة و قد تكون التكنولوجيا لأحد المجتمعات غاية في البساطة وقد يتسم هذا المجتمع بالولاء وتمسك جديد بأسلوب حياة ولكن على الرغم من ذلك فإنه يتعرض ذلك للتغيير جيلا بعد جيل وأن أعضائه يطلعون دائما إلى الجديد وإلى الأفكار والأساليب الجديدة ليطبقوها لا تظل ساكنة أو جامدة وهذا

¹ محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوايل - فرع جنرال كابل - بسكرة، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التنوير، جامعة بسكرة، 2014، ص127.

التغيير سبب من أسباب بقاءها و تتخلص من القديم الذي يعرقل المصالح وتطورها وتقدمها¹، من هذا المنطلق يمكن تعريف التغيير الثقافي على أنه:

يعرف التغيير الثقافي بأنه " تغيير يبحث عن محصلة جديدة من الأفكار والرؤى والأساليب الحيوية يمكن أن توفر المناخ الصحي للتكيف السليم مع المتغيرات والمستجدات التي عصفت حديثا بأسس الجماعة. ومع لذلك فإن التغيير الثقافي يعتمد على الصراع من أجل البقاء².

هو أيضا تغيير يطرأ على جانب معين من جوانب الثقافة المادية أو لا مادية، سواء عن طريق الإضافة أو الحذف، أو التعديل السيمات أو المركبات الثقافية، ويمكن أن يحدث التغيير الثقافي نتيجة لعوامل متعددة ولكنة في الغالب يحدث بفعل الإتصال بثقافات أخرى، أو التجديدات أو المخترعات التي تدخل ثقافة معينة ويتجه علماء الاجتماع في الوقت الحاضر إلى الإهتمام بالتغيير الإجتماعي والثقافي³.

2-العلاقة بين التغيير الثقافي والتغيير الإستراتيجي:

في سياق التغيير الاستراتيجي، والبحث عن كيفية التوفيق بين الإستراتيجية المروج لها للمستقبل، والثقافة، المعتمدة في الماضي والبحث عن مناهج تحويل الإطار المرجعي إلى مستقبل جديد في أفضل الظروف الاقتصادية والاجتماعية، الاستجابة لها تستحق قبل كل شيء تعمق مفهوم قابلية التغيير الثقافي في المؤسسات⁴، مع العلم من الصعب تنفيذ التغييرات الثقافية، خاصة عندما تستند إلى تطبيق نماذج جديدة⁵.

هناك جدل غريب، غير قابل للثني، غير ملموس، ثقافة يتم مناقشتها في الشركات: في بعض الأحيان الملاك الحارس، في بعض الأحيان غيبوبة، وغالبا ما يستشهد به عندما يكون التفسير "العقلاني" غير كاف بعد الآن؛ ومن ثم طرح كدليل. ولكن إذا كنت تسأل الموظفين من نفس الشركة، وسوف تحصل على تعريفات متعددة الأولى، دليل على أنه يأتي من ظاهرة معقدة تجمع بين مصادر مختلفة ومنحول خلال مرشحات الإدراك الفردي،

¹ سليمة سلام، مرجع سابق، ص155.

² بواشري أمينقو سالمركاهم، التغيير الثقافي من خلال العلاقات العامة دراسة تقييمية للوزارات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد6، 2015، ص 216.

³ محمد السويدي، مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1991، ص.ص 265-266.

⁴ Anne DUGOU, **Le changement de la culture d'entreprise : Quelle(s) contribution(s) des relations sociales**, mémoire d'expertise management des Ressources Humaines, daufint université, paris, 2014, p45.

⁵ Réal JACOB, **La gestion du changement stratégique** dans les organisations des secteurs public et parapublic : le **point de vue des praticiens**, Revue d'analyse comparée en administration publique,⁵ N°14, 2008, P107-111

الملاحظة التجريبية أكدت من قبل فيليب ديبان: يقود أحدهم "الحديث عن الثقافة لمراعاة السلوكيات التي تهرب من كل ما يتم استثماره بالعاطفة ، وعالم المصالح الباردة والحساب والقوة".

مدفوعا الاحتياجات الإدارية الحقيقية كأداة اتصال، يتم إدخال الثقافة في مشاريع المؤسسة، أو ينظر إليها على أنها ذراع الفرامل من أجل التغيير، ومراجعتة في مشاريع التحول، ولكن ما هو عليه حقا؟

المنظمة قد تواجه وضع الانجراف الاستراتيجي حتى لو كان الناس يقبلون فكريا الحاجة إلى التغيير، لا تزال هذه الممارسة الإشكالية: السلوكيات متأصلة في تجربة جماعية، مطمئنة تطبيق الحلول المجربة ، ...

النهج الاجتماعية ، دون الذهاب إلى التغيير الثقافي كملاذ أخير ، تنضم إلى فكرة التغيير الثقافي "القسري": فهي تحولات طوعية للتنظيم، أو التكنولوجيا، أو الموظفين تفرضها الإدارة أو الظروف. الأزمة التي يمكن أن تغير السلوكيات حتى الثقافة:

- بالنسبة للسيد Thevenet، نحن لا نغير الثقافة بشكل أساسي، تتطور وفقا للإجابات التي قدمتها الإدارة للمشاكل المشتركة التي تواجهها الشركة. للتطور، يجب أن يتم تشغيل التغيير من نقاط قوته، كن الإدارة يمكن أن توجهه.

- بالنسبة ل R. Sainsaulieu، تشكل المواجهة الماضية / المستقبلية مصدراً للتوتر. وينظر إلى المنظمة باعتبارها كياناً حياً ، ومن ثم تطوراً طبيعياً من جانب الممثلين أنفسهم ، من خلال مواجهة الهويات في العمل.

- بالنسبة ل N. Alter، فإن المنظمة ليست دولة مستقرة ، بل هي مسار يجارب نفسه في شكل من أشكال الفوضى الدائمة. ينتشر الابتكار من خلال تأثير الشبكة. لم تنجح أي من التغييرات ؛ فهو يصف عدم استقرار الأنظمة من A إلى B دون وصف B.

من هذه النظريات، نرى أن الثقافة لا يمكن تحويلها. يمكن أن تتطور مع الحركات التي تؤثر على هوية الجهات الفاعلة، سيكون قبل كل شيء الاعتماد على نقاط القوة. وجدنا الإجابات التي توفق بين هذه الأساليب التي أقنعنا.

وفقا ل P. Bernoux، ممارس وعلم اجتماع متخصص في التغيير ، يمكن تخفيف الثقافة. "تعتمد المنظمة على حسن نية الموظفين، المعرفة التي تراكموها". وهذا يعني أنه لا توجد حتمية في التغيير، ولكن أيضاً أنه من خلال

التعاون، بدلاً من الإكراه، يحدث التغيير. تغيير يغير العلاقات، لذلك نحن بحاجة إلى التركيز على التفاعلات: الانتقال من منظور المعاملات إلى منظور علاقتي.

لتحقيق هذا ، عدة توصيات¹:

- **الاستثمار في معرفة النظام:** ولا سيما تحديد جيد لجميع أصحاب المصلحة والعلاقات التي تربطهم. إن عالم الاجتماع الذي يراقب المنظمات دائماً ما يصاب بالفجوة بين العروض التي يقدمها المدبرون أو التنفيذيون أو النقابيون حول الأداء الفعلي لأعمالهم وما يراه الموظفون وتسلسلهم الهرمي المحلي، لذلك من الضروري تحليل القوى التي تسهل والقوى التي تعوق التغيير. لا تهدف ذاكرتنا إلى التحقيق ووصف أساليب إدارة التغيير المكيفة للتغيير الثقافي. إلا أن قراءاتنا تقودنا إلى تحديد بعض المبادئ لتشجيع التغيير:

- **إعتماد نهج الأمهات أثناء التشخيص:** ويصف P. Bernoux هذه المرحلة بمصطلح "التدخل": إنها مسألة اكتشاف الأنظمة التنظيمية التي تشمل جميع الجهات الفاعلة: الوعي يعنى بالفعل الجهات الفاعلة لإعدادهم للعمل.

- **دمج الاختلافات في العقل والمنطق:** بروح R. Sainsaulieu ، لا يتعلق الأمر ببيع فكرة واحدة أثناء التغيير، بل في الترويج لبناء إجتماعي يجد فيه أصحاب المصلحة أنفسهم حتى عندما يكون لديهم أهداف مختلفة. - **فكر في المدة:** توضيح ودمج التغيير في الممارسات القائمة ، وطرق عمل الأشياء والتمثيلات والثقافات. التغيير ليس بداية مطلقة. ومن ثم فإن جدلية الاستمرارية والتغيير موجودة في كل تغيير. لا شيء يجب أن يكون حصرياً للآخر.

- **تغيير القواعد وخلق التعاون:** في هذه الحالة، تجد نظرية الترجمة - كالون ولاتور - فعاليتها الكاملة. عندما تظهر مشكلة، على نحو ما ابتكار ، ليست مسألة العثور على الاختصاص المناسب لحلها ولكن من المهم إيجاد طريقة لجعل الحل يعمل معاً وبالتالي خلق علاقات جديدة. لذلك نحن نعتمد على الشبكات.

¹¹ Anne DUIGOU, op-cit, p45-46.

ثالثا: التغيير التنظيمي.

1- مفهومه:

يرى شومبيتر Schumpeter: "أن التغيير التنظيمي عملية إرتقاء تنظيمي تسمح بالإننتقال من حالة إلى حالة أفضل داخل المنظمة"¹.

ويعرف كذلك عل أنه: "عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة طريقة توجيههم، التفاعل في قلب المنظمة ومحيط العمل لتقليد وتنفيذ المسؤوليات"².

وعرفه (D.Holt) على أنه: "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها لغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية للبقاء والاستمرار والتميز"³.

ومن هنا نستنتج أن التغيير التنظيمي يساعد الباحثين في التعامل مع الظاهرة، حيث أن التغيير ليس الإنتقال، فإذا كان التغيير هو أمر موضعي يشمل الموقع الجديد، والمدير الجديد، والأدوار الجديدة، والسياسة الجديدة، فإن الإنتقال هو العملية السيكلوجية التي يمر بها الموظفون حتى يألفوا الوضع الجديد⁴.

أهميه:

إن عملية التغيير التنظيمي تعتبر أساسا تنمية إدارية، فهي ترتبط بما هو كائن ومعروف و يمكن أن يكون ومحاولة معرفة الطريقة إلى يمكن الإنتقال بها من الوضع الحالي إلى الوضع أفضل، لذلك فالتغيير هو إستجابة، وهو حالة طبيعية في حالة الأفراد وكذا المنظمات حيث تعتبر حالة المنظمات لإحداث تغيير هي محاولة لإحداث توازن بيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ والمحيط، وهناك ثلاث عناصر مهمة جعلت للتغيير التنظيمي

¹ Isabelle FRANCHISTEGUY, *Gérer le Changement Organisationnel à l'Hôpital "Des diagnostics vers un modèle intégrateur"*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin- Lyon 3, 2001, p: 21.

² François.B, François.F, Luc.M, *piloter le Changement Managérial*, publié par Liaison 1^{er} éd, France, 1992, p15.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة أعمال النظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2005، ص.397.

⁴ ويليام بريدجز، ترجمة موسى يونس، فن الإنتقال والتغيير الإداري، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، 1991، ص.17.

أهمية كبيرة ونذكر منها التالي:¹

- 1- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين: من خلال تقليص الفجوة بين التوقعات المختلفة في المنظمات والأوضاع القائمة في منظماتهم، حيث يريد العاملون المزيد من الاهتمام في المسألة العاطفية في حياة المنظمة، وبالأخص تحقيق الذات للفرد والصرحة بين الأعضاء، والشعور بالدفء الإجتماعي.
- 2- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء: لقد أخذ التغيير بعين الإعتبار موضوع العملاء بحيث أصبح له دورا بارزا في إستراتيجية المنظمة من خلال إشراكه في وضع السياسات والإجراءات، وأصبح البعض يحدث عن جودة الخدمات المادية والمعنوية.
- 3- أهمية التغيير بالنسبة للمنظمة: إن التغيير يأخذ بعين الإعتبار مصطلح الجودة الشاملة الذي يعني بها التحسين، حيث مكن الجودة الشاملة من إتقاء كل أعضاء المنظمة في كل الإدارات وعلى كل المستويات الإدارية.

المطلب الثاني: أبعاد التغيير الإستراتيجي .

من يقول أنه من الممكن القيام بالتغيير الثقافي لا يعرف شيء في تسيير المنظمات لأنه يأخذ العديد من المتغيرات ويختلف من منظمة لأخرى، لكن أسلوب القيادة يحدد نسبيا إمكانية التغيير الثقافي لأن كل تغيير مهما كان نوعه هو مشروع ينتج مقاومة تصدر عن أفراد تحت وجهة قائد. كما تنتج المقاومة عن أسباب تغيرات جذرية سواء تغيير تكنولوجي أو حتى ممارسات تنظيمية، المؤسسة التي لا تسعى غلى التغيير الثقافي أو تكنولوجي لا تقوم بتحليل التغيير الاستراتيجي بجانب التغيير التنظيمي لا يمكن أن تقول عن نفسها أنها تقوم بالتغيير الاستراتيجي.

أولا: تحليل التغيير الاستراتيجي.

1-تعريف تحليل التغيير الاستراتيجي:

انه التحليل المرتبط بتحديد احتياجات التغيير اللازمة من كل الجوانب بحيث هذا التحليل يكون على مستوى بعيد وعميق، ويقصد به معرفة أي نوع من أنواع التغيير يجب القيام به وتحديد متطلباته ودراسة آثاره على

¹ أحمد ضيف، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتفعيل لإدارة التغير في المؤسسات الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية مجمع إتصالات الجزائر نموذجاً، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، تلمسان، الجزائر، 2013، ص.ص124-125.

المستوى الاستراتيجي يركز (Allaire) على الثورة الثقافية المرتبطة بالتغيير الجذري، وهم يقترحون أن إحدى الصعوبات الرئيسية المرتبطة بالتغيير الجذري تأتي من حقيقة أن القادة، بمجرد تحديدهم ما يحتاج إلى التغيير، لا يضعون إستراتيجية واضحة لقيادة المرحلة الانتقالية. ولذلك وضع هؤلاء المؤلفون نموذجًا لمساعدة القادة على تطوير هذه الإستراتيجية الانتقالية، كما يؤكد أيضا (Firsirotu, Allaire) على أنها العملية التي لم تتم بالطريقة الصحيحة ستولد المقاومة وفشل عملية التغيير¹.

أو يمكن تعريفه أيضا على انه التشخيص المرتبط بالتغيير الذي يجب أن يوضع في مرحلة التشخيص الاستراتيجي. كما انه المرحلة التي يتم فيها تحديد نوع الإشارك الذي يساهم فيه الأفراد في التغيير.

2- مراحل التحليل الاستراتيجي للتغيير:

2-1-1- مرحلة التشخيص:

إنها المرحلة التي يكون فيها تحديد ومعرفة كل متغيرات التغيير. كل ما يتعلق بالعمليات والأفراد والهياكل ونوع التغيير المطلوب. وإعطاء الهيكل الذي يسمح بتحديد كل الأمور التي لها صلته بمشروع التغيير². لذلك نجد أنه هناك وجهين للتشخيص:

2-1-1- التشخيص الاستراتيجي:

عرفه Martinet. C.A كما يلي: "هو عرض مؤقت مقبول ضرفيا، للقائمين عليه، ناتج عن عملية تحليلهم ودراساتهم للمؤسسة، بهدف تصويرهم لبيئتها ومن ثم تقييمهم لمختلف أنشطتها السابقة والحالية³. أما Paquay Christian فيحدد مفهوم التشخيص الإستراتيجي، عبر الإجابة على الأسئلة المحورية التالية: ما الأنشطة التي تضع فيها المؤسسة؟، ما هي طموحات المؤسسة؟، ما هي متطلبات السوق والمنافسة القائمة؟⁴.

¹ Taieb HAFSSSI, *management stratégique de l'analyse a l'action*, publié par Les Éditions Transcontinental, Montréal, 2008, p304.

² Davide OUTISSIER, op-cit.p 16.

³ Christian MARMUSE, *Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens*, revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 2, N° 4, Université de Lille, France, décembre 1999, p 80, 81.

⁴ Christian Paquay, *PME & Stratégie*, édition PRO, Belgique, 2005, p 25.

2-1-2- تشخيص التغيير:

هي المرحلة التي يكون فيها تحديد متغيرات التغيير. كل ما يتعلق بالعمليات والأفراد والهياكل ونوع التغيير المطلوب. وإعطاء الهيكل الذي يسمح بتحديد كل الأمور التي لها صلة بمشروع التغيير¹.

2-1-2-1- وضع عتلات التغيير:

بعد التخطيط لمشروع التغيير وبعد الخوض فيه يتبين أنه المتطلبات التي تم التخطيط لها في مرحلة التشخيص غير كافية أو أحيانا لا تفي بالغرض فالمشروع على أرض الواقع مختلف عن مخيلة المخطط له، ففي هذه المرحلة يتم إعادة تحديد وتوفير ملتزمات المشروع من كل الجوانب حسب إحتياجاته الحقيقية².

2-2-1-2- مرحلة القيادة والتحكم :

في هذه المرحلة يتم توجيه الموارد المخصصة للمشروع من خلال الثلاثي (حركة-نتيجة- تصحيح) بحيث يكون العنصر الرئيسي فيها هو العملية الإتصالية لتكون الإستجابة فورية ومناسبة³.

3- نموذج التحليل الاستراتيجي للتغيير:

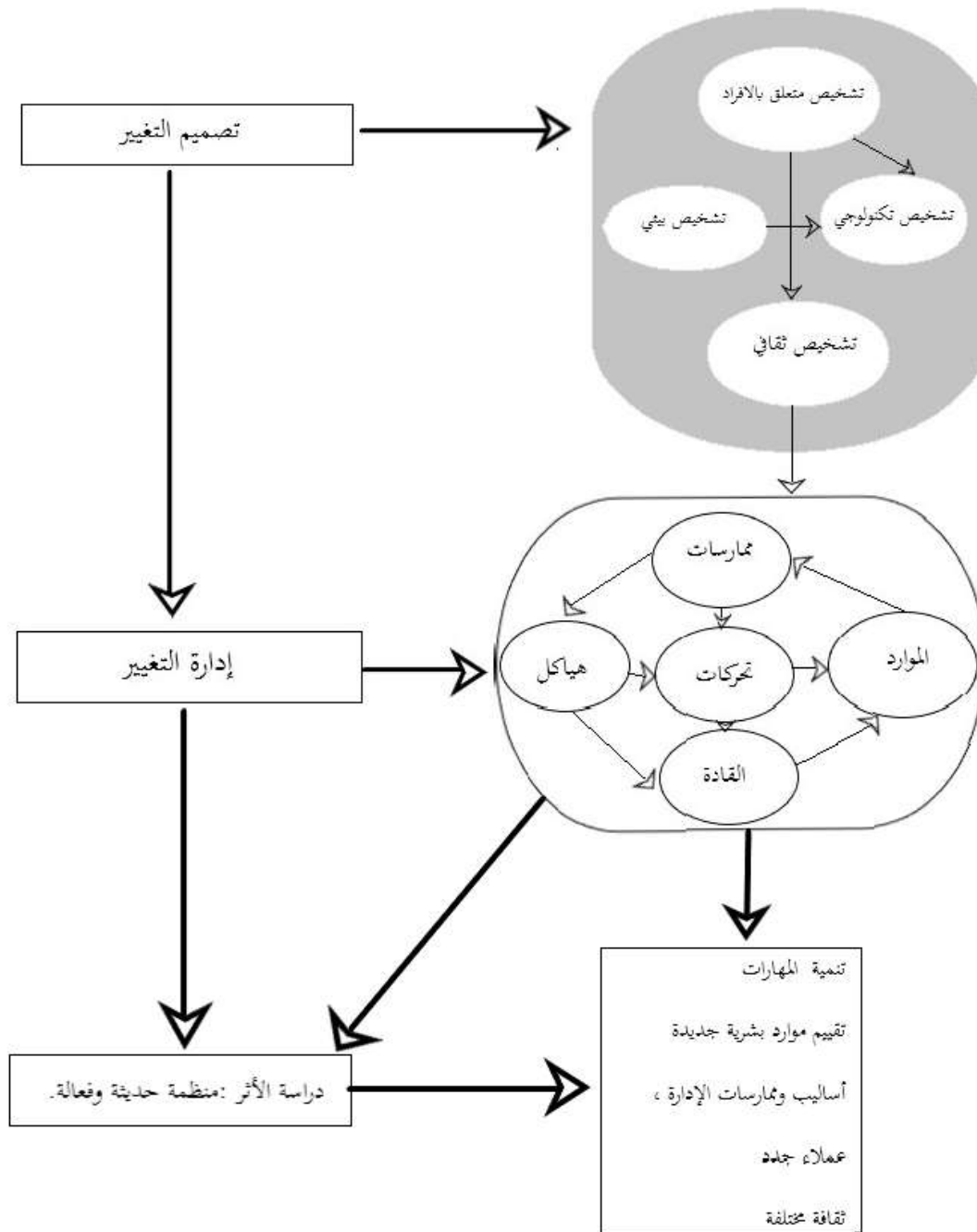
فيما يلي نموذج تحليل التغيير الإستراتيجي والذي يبين كيف تتم عملية التحليل التغيير الإستراتيجي من بداية التشخيص حتى إنهاء إنجاز المشروع لأنه تحليل التغيير الإستراتيجي يفترض عدم التفوق عن التشخيص والخطط والتحليل حتى تكتمل تحقيق نتائج المشروع.

¹ Davide OUTISIER,op-cit,p17.

Idem.²

³ Idem.

الشكل رقم(II-2): نموذج التحليل الإستراتيجي.



Source : Hayat BEN SAID, op_cit, p80.

من الشكل السابق يتبين لنا أهم الجوانب التي يمسه التغيير الإستراتيجي ومجالاته حتى يتسم بالشمول ويعطي نتيجة واضحة لتطبيق رؤية المؤسسة، يهتم تحليل التغيير الإستراتيجي بتبيين مراحل التي يمر بها التغيير الإستراتيجي

والأثر الذي يعود على المؤسسة من خلاله، من خلال النموذج نميز بين ثلاث مفاهيم التي يجب أن تكون واضحة من التحليل، التصميم-إدارة التغيير-ودراسة الأثر¹.

3-1-التصميم: يجب على المؤسسة أن تحدد ما تملك وما يمكنها أن تفعل وما ترغب في فعله وتترجم هذه الرغبات في أهداف واضحة وقابلة للقياس، بدون إهمال أي جانب من الجوانب المهمة التي يولها أثر على النتيجة، كالجانب الثقافي و التكنولوجي والتنظيمي والأفراد.

3-2-إدارة التغيير: يقصد بها متابعة التغيرات التي تنتجها الممارسات التي تعنى بتطبيق الأهداف ويرجع الدور الأساسي للقائد الذي يتحمل مسؤولية التحكم والتوجيه الأفراد والهيكل والموارد.

3-3-دراسة الأثر: دراسة وتحليل الأثر الذي نتج من المراحل السابقة، ويتم معرفة فيه مدى تحقيق الأهداف ومدى الإقتراب من الرؤية والتعديل والتطوير تنمية المهارات، تقييم موارد بشرية جديدة، أساليب وممارسات الإدارة، عملاء جدد، ثقافة مختلفة حتى يتحقق الهدف النهائي من مشروع التغيير الإستراتيجي.

ثانيا: إدارة المشاريع.

1-تعريف إدارة المشاريع:

هي عملية حيوية نشطة تستفيد من المصادر المتاحة بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف محددة بوضوح. رغم أن الإدارة بشكل عام لها عناصر و أساليب واحدة إلا أن إدارة المشاريع تختلف في بعض مبادئها كونها إدارة لها بداية و نهاية محددة، وعليه فإن من أهم مبادئ إدارة المشروع²:

-لابد أن تكون موازنة المشروع مستقلة عن بقية أنشطة الإجمالية للمؤسسة لضمان فعالية تحقيق أهدافه ومخرجاته، ولتشجيع الجهات المانحة الراغبة في دعم مشروع محدد وليس جميع أنشطة المنظمة ;

-لابد أن تكون أهداف المشروع و مخرجاته مرتبطة برؤية المؤسسة ويساعد في تحقيق الأهداف العام ;

-عند إدارة المشروعات يجب التركيز على نتيجة المشروع حيث أن نجاح المشروع يتمثل بجودة النتائج المباشرة والغرير مباشرة و الأثر طويل المدى؛

¹ Hayat BEN SAID,op_cit,p80-75.

² خلود الحاج، الخلفية النظرية في إدارة المشاريع للمؤسسات والجمعيات الأهلية، الصندوق الإجتماعي للتنمية، ط1، اليمن، 2011،ص11.

-تعتمد بشكل كبير على المتابعة والتقييم، لقياس تحقيق أهداف المشروع ونتائجه المرجوة؛

-تتميز بالخصوصية، فالمشروعات غالباً ما تكون فريدة من حيث أهدافها الخاصة.

2-مراحل إدارة المشاريع

فيما يلي تتكون من أربع مراحل أساسية¹:

2-1- مرحلة تحديد المشروع: بحيث يتم في هذه المرحلة ما يلي:

-نشأة الفكرة المشروع وتوصيفها

- تحليل الوضع؛

-إختيار المشروع الأنسب؛

-دراسة الجدوى التمهيديّة.

2-2- مرحلة تخطيط المشروع:

تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية؛

-صياغة المشكلة الرئيسية بشكلها النهائي؛

- تحديد وصياغة الأهداف العامة و الخلاصة التشغيلية ؛

-تحديد الفئة المستهدفة ؛

- تحديد الأهداف المتعلقة بالمشكلة الرئيسية ؛

-تحديد إستراتيجية إنجاز المشروع ؛

-تحديد الأنشطة الرئيسية؛

-تحديد النتائج المتوقعة ؛

¹¹ نفس المرجع السابق، ص.55-60.

- تحديد الزمن اللازم لإنجاز كل نشاط ؛
- تحديد المسؤولية و تقسيم العمل ؛
- إعداد موازنة المشروع ؛
- تحليل المعني بأمر المشروع ؛
- تحديد المخاطر التي من الاحتمال أن يتعرض لها المشروع ؛
- تصميم خطة للرقابة و التقييم ؛
- ضمان استمرارية المشروع.

2-3- مرحلة تنفيذ المشروع :

أهم ما يمكن مراعاته في هذه المرحلة هو :

- متابعة المهارات و القدرات الازمة لفريق تنفيذ المشروع ؛
- المتابعة و التقييم تقدم التنفيذ ؛
- ضمان استدامة المشروع أثناء التنفيذ .

2-4- مرحلة إنهاء وتقييم المشروع :

بعد إنتهاء تنفيذ من المهم تأكد من الخطوات التالية:

- إنهاء جميع الأنشطة المخطط هلا وتسليم المخصصات المالية و التقارير الفنية و المالية ؛
- أرشفة وثائق المشروع ؛
- التقييم النهائي؛
- ضمان استدامة المشروع بعد الإنهاء.

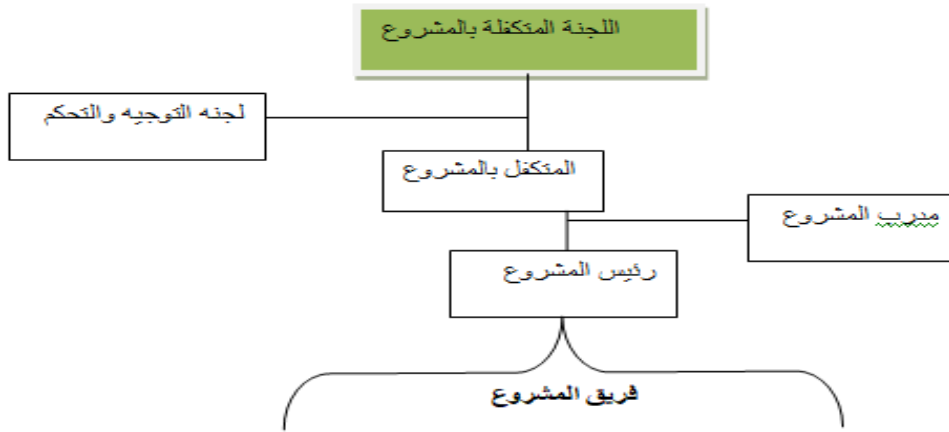
3-أفراد المشروع:

طبيعة المشروع هي التي تحدد نوع وطريقة تكوين فريق العمل لأن الأفراد المسؤولة عن إنجاز المشروع يمكن أن يكون¹:

- مؤقت: يكونون فقط أثناء مرحلة إنجاز المشروع.
- متعدد الوظائف: توفر الكم اللازم من المهارات.
- متعدد الإهتمام: هم أفراد الفريق الذين لديهم أهداف عملية وأهداف متعلقة بالمشروع نفسه.

لذلك من المهم فهم الأدوار بين أفراد المشروع من البداية أي معرفة من المتكفل بالمشروع، ومن رئيس المشروع، ومن سينفذ المشروع، والهيئة المتكلفة بالتحكم والتوجيه، ومدرب المشروع، مع الأفراد المعنيين ووظائفهم المختلفة، لأنه عادة ما يكون لأعضاء الفريق إهتمامات متعددة².

الشكل(II-3) الموالي يوضح وظائف الأفراد المكونين لفريق المشروع:



source :Robert BUTTIRICK,gestion de projet le Gide exhaustif du mangement de projet, publié par pearson, 4^{em} éd,paris,2009,p293.

من الشكل السابق نستنتج الأفراد المكونين للمشروع هم كالتالي³:

-اللجنة المتكفلة بالمشروع: اللجنة الممولة للمشروع.

¹ Robert BUTTIRICK, gestion de projet le Gide exhaustif du mangement de projet, publié par pearson, 4^{em} édition,paris,2009,p293.

² Idem.

³ Robert BUTTIRICK, op-cit,p293.

- لجنة التوجيه والتحكم: هي التي تقدم الإستشارات حول المشروع.
- المتكفل بالمشروع: هو الذي ينظر العوائد من المشروع.
- رئيس المشروع: هو المسؤول عن الانجاز اليومي للمشروع.
- مدرب المشروع: هو المسؤول على تغيير قناعات ضبط سلوكات وإعطاء مهارات لفريق المشروع.
- فريق المشروع: هو أهم عنصر في المشروع وهو المسؤول عن إنجاز المشروع.

4-إدارة التغيير بإدارة المشاريع:

تكون المؤسسات بصدد إدارة العديد من التغيرات عند إطلاقها لمشاريع جديدة، بنفس الطريقة التي اعتادت إنجاز مشاريعها التقليدية، التي لطالما كانت التغيير الذي يتجاه تطبيق إستراتيجية المؤسسة. إلا أن المؤسسات في الوقت الحالي تعتبر المشاريع هي حجر الأساس لتسيير الإستراتيجي وتعييرها إهتمام أكثر من السابق نتيجة الأثر البالغ الذي أنتجته من إنجازها دون مراعاة الكثير من الجوانب منها ردود أفعال الأفراد من عملاء و المجتمع والى غير ذلك.

المشاريع التي تحض بالتطور هي التي تتخذ المخاطرة منحى طبيعي لها، لذلك أسلوب إدارة المشاريع الجديدة التي لم تعود المؤسسة على ممارستها من أهم ركائز التغيير الإستراتيجي الناجح لأنها تأخذ بعين إعتبار الكثير من المعايير عند إنجازها منها المحيط ثقافة المؤسسة، فهي مشروع التحول و الإنتقال الذي يكون موضوع التغيير الإستراتيجي¹.

ثالثا: أساليب القيادة الفاعلة.

القيادة عبارة عن نشاط الذي يسمح بالتأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف².

فيما يلي سنحاول التمييز بين أسلوبين من أساليب القيادة الي لها دور بالغ في قيادة التغيير الاستراتيجي.

¹ Idem.

²Pierre G.BERGERON, **La gestion moderne**, publié par Getan morin , Canada, 2004, P399.

1- القيادة التحويلية:

ينظر كونجر (Conger) للقيادة التحويلية على أنها: "تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء بداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا والرسالة العليا للمنظمة¹.

في العام (1993 قدم Bass) بالY شتراك مع (Avilio) نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أربعة عناصر تحدد القيادة التحويلية وذلك على النحو التالي :

-التأثير المثالي أو الكاريزم (Idéalisée Influence) :

و تشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الإحترام والثقة من قبل تابعيه، فهو يهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجا للمثل والسلوكيات المشتركة².

-التحفيز الإلهامي (inspirationnelle Motivation) :

الغرض منها هو تحديد القائد لمعنى العمل الذي يؤديه المرؤوسين والتحديات التي تواجه حياتهم المهنية داخل المنظمة. و الدافع الملهم يتضمن إلهام المرؤوسين من خلال تقديم رؤية ظاهرا رائعة للمستقبل، و التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي بينهم، إلى جانب بناء العالقات القوية وبث روح التفاؤل والتشجيع على الصمود أمام المصاعب وبهذا يجعل من الخطر فرصة ومن الضعف قوة وبذلك تطبيق رؤية المنظمة³.

-الاستشارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي (intellectuelle Stimulation) :

يقوم القادة بتشجيع وتحفيز المرؤوسين بأن يضعوا الطرق التي يؤدون بها العمليات المتميزة بالتساؤلات مما يجعل الإبداع و الابتكار في طليعة إستراتيجية تطوير المنظمة⁴.

-النظرة الفردية أو الاعتبار الفردي أو الاهتمام الفردي (individualisée Considération)

¹ Goliath MUNGONGE, Acase study of strategic leadership in the creation and development of a privately owned news paper in Zambia, Masters of Business Administration, Rhodes university, 2007, p17.

² Husein AZAB, The Status Quo of Transformational Leadership in Social Security Sector in Jordan: Employees' Perspectives, Dirasat, Administrative Sciences, Vol 36, No. 2, 2009, p 503.

³ Gérard OUMET, Analyse comparative du leadership transformationnel et du leadership narcissique, PTO – vol 18 – n°3 Montréal, 2010, P279.

⁴ Gérard OUMET, op-cit, p282.

إدارته مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل يعني اهتمام القائد برؤوسيه أو عامل بطريقة معينة تناسب وإهتماماته¹.

2- القيادة الموقفية :

حسب القيادة الموقفية لا يوجد أسلوب واحد أحسن للتأثير على الناس. بل إن أسلوب القيادة -الذي ينبغي أن يستعمله الشخص مع أفراد أو مجموعات - يتوقف على مستوى استعداد الناس الذين يحاول القائد التأثير عليهم. ومن هنا يتضح ان القيادة الموقفية تقوم على مفهومين أساسيين هما: أسلوب القيادة واستعداد التابع².

الشكل يوضح نمط القائد حسب الدور المناسب له.

الدور	النمط	الموجه	المدرّب	المشجع	المفوض
التوجيه	مرتفع	مرتفع	مرتفع	منخفض	منخفض
التشجيع	منخفض	منخفض	مرتفع	مرتفع	منخفض

المصدر: غياث الهواري، طارق السويدان، القيادة الموقفية، دار الإبداع الفكري، الكويت، 2011، ص14.

ويتم إختيار الموقف على حسب أمرين هما الكفاءة والحماس.

الشكل: أصناف المنفذين للمهمة حسب درجة الكفاءة والحماس.

المنفذ المعياري	المتحمس	المتدرب	المحبط	المتمكن
الكفاءة	منخفض	منخفض	عالية	عالية
الحماس	عالي	منخفض	منخفضة	عالي

المصدر: غياث الهواري، طارق السويدان، القيادة الموقفية، دار الإبداع الفكري، الكويت، 2011، ص15.

تضح من الشكل أعلاه وجود تطابق بين مستوى استعداد التابع (أو الأتباع) للقيام بمهمة أو تحقيق هدف وأسلوب القيادة المناسب لذلك المستوى من الاستعداد. فأسلوب التوجيه (القول) يناسب مستوى الكفاءة

¹ Gérard OUMET, op-cit, p283.

² حليلة الغراري، القيادة نظرياتها وتطبيقاتها - نموذج التدريس الموقفية، الدار البيضاء، المغرب، 2006، ص35.

المنخفض، بينما أسلوب التفويض يناسب مستوى الكفاءة المرتفع، في حين أن أسلوب الإقناع (الشرح) والمشاركة فيناسبان مستوى الكفاءة المتوسط. حيث يستعمل أسلوب الإقناع مع الأتباع الذين لهم مستوى كفاءة منخفض/متوسط، أما أسلوب التشارك فيستعمل مع الأتباع الذين لهم مستوى الكفاءة متوسط/مرتفع¹.

رابعاً: التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال.

1- مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الإتصال :

إن تكنولوجيا الاتصال الحديثة أطلق عليها بعض الباحثين بأنها ثورة في مجال المعلومات، كما أطلق بعض الكتاب على العقود الأخيرة من القرن العشرين العديد من التسميات و النعوت منها الثورة الثالثة، عصر المعلومات، عصر التكنولوجيا، وعصر الاتصال، ويمكن تسمية هذا العصر إن صح الأمر بعصر المنهج العلمي، حيث أصبح الاتصال متاحاً لشعوب العالم، و بروز تكنولوجيا الاتصال في القرن العشرين أصبحت تضاهي ما أنتج خلال الألفي سنة الماضية، فهي تنطوي على مفهوم، اقتناء و احتزان المعلومات في مختلف صورها و أوعية حفظها، سواء كانت مطبوعة أو مصورة أو مسموعة أم مرئية أم مغمغطة و بثها باستخدام توليفة من معدات إلكترونية ووسائل و أجهزة اتصال عن بعد كالإنترنت².

وحسب Herbert Simon "اعتبر تكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال كل معلومة في متناول الأفراد تحت شكل شفهي أو رمزي توجد أيضاً تحت شكل مرئي عبر الحاسوب الآلي، و الكتب و المذكرات، تخزن في المذكرات الالكترونية"³.

ومنه نستنتج أن التكنولوجيا المعلومات و الاتصال تركز على الإبداعات في الأساليب الالكترونية كتطبيق المعلوماتية في الأعمال المكتبية و الآلية، وهي نمط جديد من التكنولوجيا، تضم في نفس الوقت المنتجات و الوسائل المعززة لتحويلات هامة في التركيبات الاقتصادية.

¹ حليمة الغراري، مرجع سابق، ص38.

² عبد الملك و دمان الدناني ، تطوير تكنولوجيا الاتصال و عوامة المعلومات، المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص88.

* (الحائز على جائزة نوبل في العلوم الاقتصادية 1978)

2- خصائص تكنولوجياي الحديث للإعلام و الاتصال :

إنطلاقا مما سبق، يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص التي تميز هذه التكنولوجياي و التي جعلتها تتمتع بقدرات عالية و تأثيرات متزايدة في مختلف المجالات¹:

-التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجياي يمكن أن يكون مستقبل و مرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار و هو ما سمح بخلق نوع من التفاعل بين الأشخاص و المؤسسات و باقي الجماعات.

- الإلزامية: تعني إمكانية استعمال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في الوقت نفسه، ففي البريد الإلكتروني، مثلا: نجد الرسالة، ترسل مباشرة من المنتج إلى المستقبل دون حاجة لتواجد هذا الأخير أثناء العملية، و قد يسترجعها فيما بعد.

-اللامركزية: هي خاصية تسمح باستقلالية (tic) ، فالإنترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنت على مستوى العالم بأكمله، إذ ليس هناك عقدة واحدة أو كمبيوتر واحد يتحكم فيها، فقد تعطل عقدة واحدة أو أكثر دون تعريض الانترنت بمحملها للخطر، و دون أن تتوقف الاتصالات عبرها.

-قابلية التوصيل: تعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.

-قابلية التحرك أو الحركية: أي إنه للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، في أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل: الحاسوب الآلي النقال، الهاتف النقال، ... الخ.

- اللامجاهرية: تعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد، أو إلى جماعة بدل توجيهات بالضرورة إلى جماهير ضخمة. و هذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات سواء: من شخص واحد إلى شخص واحد، أو من جهة واحدة إلى مجموعة، أو من الكل إلى الكل أي من مجموعة إلى مجموعة.

-الشيوع أو الانتشار: هو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنظامها المرن.

¹ صلاح سالم، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات والأمن القومي للمجتمع، القاهرة، الطبعة الأولى 2003.

-العالمية و الكونية: هو المحيط الذي تنشط هذه التكنولوجيات، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة و معقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم و هي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيا أي أن الطابع اللامركزية جعل محيط عملها هو البيئة العالمية الدولية خاصة بالنظر لسهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلومات فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.

من خلال ما تم ذكره يظهر لنا سر قوة التكنولوجيات، و كيف أنها استطاعت أن تندمج في بحريات الحياة اليومية للأفراد و المؤسسات و الحكومة على السواء، كما أنها تقوم بتحويل الأعمال التجارية و الاقتصادية، سواء بين المؤسسات مع بعضها البعض أو بين الأفراد و المؤسسات.

3-أساليب استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال:

يتفق العلماء على كلما أصبحت تكنولوجيا المعلومات أكثر انتشارا و كلما أصبحت الوثائق الإلكترونية أكثر مرونة من حيث الوسائط المتعددة و أقل تقيدا من الورق فإن طريق المعلومات السريع سوف يقود و ييسر طرائق الاتصالات التي يتعاون و يتواصل من خلالها الناس في كل حقل من حقول النشاط الإنساني في مجال الاستخدام الإيجابي...¹ و من ضمن أساليب الاستخدام لتكنولوجيا نجد:

-المؤسسات العاملة في هذا المجال تستخدم التكنولوجيا الحديثة من الوثائق و الشبكات الإلكترونية بأشكالها المختلفة لتحسين إدارة المعلومات و خدماتها في علاقاتها الداخلية و الخارجية.

- و من بين التكنولوجيات التي تستعمل في مجال التجارة و الأعمال هي الرسالة الإلكترونية، فهي توفر الوقت و الجهد و التكلفة و تنتج الفرصة لإجراء الحوار.

-و الكمبيوتر سيظل يلعب الدور الفعال في المؤسسة و ذلك من خلال ترابط أجهزته داخل المؤسسة و خارجها و هذا ما يجعلها أكثر إنتاجية و أمن في تحقيق أهدافها.

-و كل الايجابيات التي تعرضنا لها تؤدي إلى تنمية العلاقات الإنسانية بتطوير الطبيعة الإنسانية المبنية على ثورة المعلومات و الاتصالات.

¹ نفس المرجع سابق، ص 50.

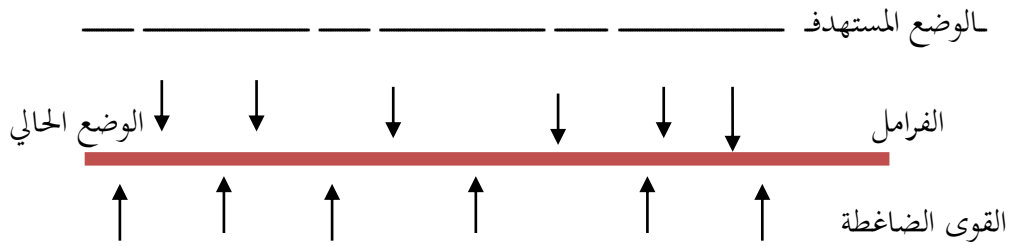
ثالثا: أساليب التعامل مقاومة التغيير.

1- تعريف مقاومة التغيير:

يعود مصطلح "مقاومة التغيير" إلى مؤلفي Coch et French، اللذين نشرا في عام 1948 مقالة في مجلة Human Relations بعنوان "التغلب على مقاومة التغيير"¹، ليأتي بعدها كورت لوين LEWIN Kurt في أعماله عن التغيير الاجتماعي لوين عرف المجتمع على أنه حالة شبه ثابتة بحيث يوجد نوع من التوازن أو الإستقرار في المجتمع، على مستوى جماعات أو أفراد، بين قوتين متساويتين التي تمشي في نفس الاتجاه، تمشي في هامش الإستقرار، بحيث لا تتخطى هامش التوازن².

يعرف زاندر Zander مقاومة التغيير التنظيمي بأنها: "ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغيرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة العتقادهم بتأثيرها السليبي عليهم"³.

الشكل (II-4) يوضح قوة مقاومة التغيير المقترح من لوين كو



Source: Frédérique Alexandre BAILLY, **comportement humain et managment**, publié par pearson, 3^{em} éd, paris, 2009, p281.

2- أشكال مقاومة التغيير:

يرى محمد القريوتي أن هناك أشكالا عدة لمقاومة التغيير نذكر منها على سبيل المثال: تخفيض مستوى الإنتاجية و البطء في العمل و الصراعات داخل و يمكن أن تأخذ مقاومة التغيير شكل المعارضة الحادة لفكره معينه و عدم التعاون و عدم حضور الاجتماعات و الصمت و عدم التفاعل و حجب المعلومات و تأخير

¹¹ Céline BARIEL, **Démystifier la résistance au changement: questions, constats et implications sur l'expérience du changement**, TÉLESCOPE, Montréal, 2008, P103

² Frédérique Alexandre BAILLY, **comportement humain et managment**, publié par pearson, 3^{em} éd, paris, 2009, p281.

¹ تحليل الشماع وحضير حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط3، 2007، ص385.

وصولها و استخدام الصوت المرتفع و إشارات اليد و الانتقادات و الجدال و التهديد، تجدر الإشارة إلى أن مقاومة التغيير قد تكون ظاهره ايجابية للاعتبارات التالية¹:

- تساعد مقاومة التغيير في توفير درجة من الاستقرار و التنبؤ بالسلوك. فإذا لم توجد بعض المقاومة فان السلوك التنظيمي قد يصبح مشوشا أو عشوائيا.

- يمكن أن تكون مقاومة التغيير مصدر لإثارة وجهات النظر الفردية و الوظيفية مما قد يساهم في التوصل إلى قرارات جديدة، فمقاومة خطه لإعادة التنظيم أو إحداث تغييرات في خطوط المنتج قد يولد نقاشا صحيا حول جدوى تلك الأفكار و من ثم يساعد في التوصل إلى قرارات تتمتع بالجودة و القبول. و لكن هناك جوانب سلبية لمقاومة التغيير منها:

1- إعاقة التكيف و القدرة على تحقيق الأهداف أو انجاز المهام التنظيمية.

2- إن مقاومة التغيير لا يتم التعبير عنها بطرق نمطية أو موحده، حيث قد يكون ذلك صريحا كما قد يكون ضمنيا، و قد يكون مباشرا كما قد يكون غير مباشر.

3-أسباب مقاومة التغيير:

3-1- الأسباب النفسية: و التي تتضمن عدم الشعور بالأمان و الشعور بالخوف و الخطر من التغيير و يقصد بالأسباب النفسية الخوف من المجهول و ما يكشفه المستقبل حيث يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على المألوف لأنهم يشعرون بالرضا و الارتياح و يخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة و معروفة و يرى بعض الموظفين يهدد مصالحهم الشخصية من حيث التأثير على علاقاتهم و روابطهم و طريقة و أساليب العمل التي اعتادوا عليها و عدم رغبتهم في التغيير و ذلك بسبب الخوف من المستقبل و الارتياح للوضع الراهن و يأتي ذلك الخوف من بعض الموظفين نتيجة عدم القدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة و ذلك انطلاقا من إن التغيير قد يتطلب تعلم مهارات جديدة و إكتساب معارف و قدرات لم تكن موجودة لديهم من قبل².

¹ حجاج خليل، مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد، 15، 2009، ص361.

² ملحم يحيى، الابراهيم محمد، إستراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، مجلد4، العدد 2، 2008، ص14، 216.

3-2- الأسباب التنظيمية و الثقافية:

تتضمن الخوف من عدم القدرة على تنفيذ التغيير و عدم الشعور بفوائد التغيير و زيادة عبء العمل و الخوف من فقدان السلطة، و تعني خوف الأفراد من التغيير المقترح ذكر في .حيث يعتقد الأفراد أن التغيير المنشود لا يصب في صالح المنظمة و لا يسهم في تحقيق أهدافها و بالتالي تكون النتيجة هي العمل على مقاومته و خاصة إذا كان التغيير يتطلب القيام بأعباء و ضغوط عمل كبيره، بالإضافة إلى تحديد مراكز نفوذهم و سلطتهم في المنظمة. و بالنسبة للأسباب في القيم الثقافية يؤكد الأعرجي إن من أسباب مقاومة الموظفين للتغيير على أداء عملهم بصورة معينه (الروتين) و قناعتهم بأسلوب تنفيذها إضافة إلى حرصهم على المحافظة على قيم و تقاليد العمل المتعارف عليها و تؤكد الكثير من الدراسات إن المقاومة قد تكون قوية كلما ارتبط التغيير بتغيير قيم الناس و ثقافتهم عندها تكون المقاومة شديدة و صعبه في مثل هذه الحالات ذكر في كما و إن الأسباب الفكرية الثقافية التي تتمثل في الجهل و الانفلات الفكري و عدم التعامل مع التجدد و قلة الدوافع للانجاز و عدم الإدراك من قبل الموظفين لعمليات التقنية و عدم المعرفة بالعقبات الموجودة في طريق التقدم و التطور للمجتمعات و المنظمات على حد سواء¹.

4-أساليب الحد من مقاومة التغيير:

يعد أسلوب التعامل مع مقاومة التغيير أحد أبرز الصعوبات التي تواجه الإدارات يمز المنظمات الفاعلة وإذا كانت الإدارة لا تستوعب كيفية التعامل مع المقاومة وخلق المناخ المناسب لتخفيفها فإن ذلك يمكن أن يوقظ جهود التغيير الكبيرة التي يمكن أن تبدل ويختلف المدخل الإداري المناسب للتعامل مع مقاومة التغيير بإختلاف طبيعته و نوعية و شكل التغيير المطلوب إجراؤه و طبيعة العاملين في المنظمة إذا يشير Hultman إلى وجود مداخل متعددة و مناسبة للإدارة مقاومة التغيير وتحديد كيفية التعامل بالآتي²:

4-1- مدخل بناء فريق التغيير: ويعتمد هذا المدخل على إختيار الأفراد الأكفاء الذين يملكون علاقات جيدة

مع بقية العاملين وضمهم الى فريق التغيير ومنحهم صلاحيات غير محددة للتعامل مع حالات السلبية.

¹ نفس المرجع السابق.

² محمد مصطفى القصيمي، اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير، مجلة تنمية الرافدين، العدد 89، كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة الموصل، ص 96.

4-2- مدخل خلق إنجازات قصيرة المدى: الهدف الرئيسي لهذا المدخل هو إشاعة الرغبة لدى المقاومين لعملية التغيير للمشاركة و الاستفادة من الإنجازات الناتجة عن هذه العملية وضمن المدى المنظور.

4-3- مدخل بناء ثقافة التغيير: ويقوم هذا المدخل على إرساء مبادئ التغيير وأهميته وخصائصه الإيجابية لدى العاملين قبل البدئ بالتطبيق، وذلك لضمان الدعم الكافي والمناسب لعملية التغيير و الالتزام بها.

4-4- مدخل التعاقب إجراءات التغيير: يتضمن هذا المدخل إجراء عمليات التغيير بشكل من متعاقب وبما يظهر للمقاومين جدية العملية وخلق نجاحات متلاحقة لإقناعهم بضرورة إجراء التغيير .

عندما تظهر إشارات للمقاومة وتعلم أنها بصدد مواجهة عوائق كثيرة في المؤسسة يتعين عليها إستعانة ببعض الأساليب التي من شأنها الحد والتقليل نوعا ما من مقاومة التغيير الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (II-3) يوضح أساليب الحد من مقاومة التغيير.

المقاربة	الاستعمال	إيجابية	سلبية
-التعليم و الاتصال	- بأنه مقاومة التغيير بسبب نقص المعلومة.	أثر سوء الفهم.	-أثر أقوى عند نقص الثقة المصدقية.
-المشاركة	- بما أن المقاومين تحوي على مهارات يمكنهم المساهمة.	- يزيد من المشاركة والتقبل.	- يأخذ وقت كبير وفي الأخير تعطي حل دون المتوسط.
-التسهيل والدعم.		- تسهيل التكيف.	- تكلف ولا تضمن النجاح.
-التفاوض و اتفاقيات	- بما أنه المقاومين ضحية المخاوف والقلق. عندما تكون المقاومة عمل مجموعة قوية.	- من ان تسمح بمبادرات.	- ممكن أن تكلف مبالغ عالية ويقدم للآخرين فرصة لممارسة الضغط. خطر الفشل وخسارة أفراد مهمين مساهمين في التغيير.
-انتقاء والتعيين.		- ليست مكلفة كثيرا	

<p>-هي ليست قانونية وتفتح باب الضرر للمساهمين في التغيير.</p>	<p>وتفتح باب لضمان ليست مكلفة كثيرا</p>	<p>-عندما يكون دعم الفريق الضاغط مهم.</p>	<p>-الإكراه.</p>
<p>وتفتح باب الضرر للمساهمين في التغيير.</p>	<p>وتفتح باب لضمان ليست مكلفة كثيرا</p>	<p>-عندما يكون دعم الفريق الضاغط مهم.</p>	<p>-الإكراه.</p>

Source :Chrles CLEMENS, **management l'essentiel des concepts et pratiques**, publié par pearson, 7^{em} éd, paris, 2011,p226.

المبحث الثالث: إدارة التغيير بطريقة الآجيل و ممارساته.

يجب أن يكون ممارس التغيير أكثر مرونة وقدرة على التكيف و الإستعداد للتخلي عن استراتيجيات وخطط إدارة التغيير القديمة من أجل ممارسا أفضل للتغيير، يستخدم Agile كأسلوب لإدارة التغيير تحسين عمل المساهمين وتركيزهم - ليصبحوا أكثر دقة وفعالية ويعرفون أين يثنون وأين يخفون من صرامة إدارة التغيير، سنناقش هذا المبحث ماهية إدارة التغيير الآجيل بعض المبادئ والتقنيات التي تقوم عليها.

المطلب الأول: آجيل ومبادئه.

أولا. مفهوم الآجيل:

وقد استخدمت الآجيل منذ أوائل 1990 لإدارة تطوير المنتجات المعقدة. الآجيل ليست في حد ذاتها عملية أو طريقة لتطوير المنتجات إنما الإطار الذي يسمح بالرد على المشكلات والقضايا المتداخلة والمتغيرة خاصة في المشاريع الجديدة، التي تعمل على مشاركة كل الفريق في المشروع أي كل المساهمين فيه، وتتيح أيضا فرصة للعملاء أن يكونوا جزء من المشروع منذ بدايته إلى نهايته، من أهم ميزات هذه الطريقة أنها تعطي إمكانيات كبيرة للفريق لإدارة نفسه بنفسه، وتشجع على تواجد الفريق بشكل جماعي في نفس المكان أو عن طريق التواصل الحثيث عن طريق الاتصال عن بعد (الأنترنت، الهاتف). فهناك تركيز واضح على التواصل بين أعضاء الفريق الواحد من خلال اللقاءات اليومية وجها لوجه ومن خلال المحافظة على الانضباط في جميع جوانب المشروع¹.

¹ Ken SCHWABRET et Jeff SUTHERLEND, **Le Guide Scrum ; Le guide définitif de Scrum : les règles du jeu**, France, 2013, p4.

تعتبر الآجيل Agile منهجية (طريقة) لإدارة المشاريع البرمجية والغير البرمجية تركز على بناء المنتج على عدة مراحل وبفترات زمنية قصيرة، وتولد كل مرحلة منتجات متميزة عن سابقتها بخصائص إضافية. ويعتبر هذا المنتج (المرحلي) منتجاً حقيقياً يستطيع الزبون (العميل) التفاعل معه، والغاية من ذلك تقريب المنتج للزبون (العميل) لقياس رضاه بمراحل تطور منتجه¹.

مما سبق يتضح لنا أن الآجيل هو برنامج العمل على مشروع بطريقة مختلفة عن الطريقة التقليدية وهي التسلسل في عملية الإنتاج ، ما يميزه الأسلوب التكيفي هو قدرته على قبول التغييرات²، بل العمل بشكل موحد بين المساهمين في المشروع حتى من العملاء حيث يمكنهم تبديل رأيهم أثناء عمل المشروع وتعديل مواصفات المنتج بناء على اقتراحاتهم. كما تساهم هذه الطريقة في إعطاء تغذية عكسية فورية أي أن يكون للمستفيد شيء ملموس ويمكن قياسه بين فترة وأخرى وذلك ناتج عن أسلوب التقييم المستمر، لأنها طريقة تفكير وتعامل مع مختلف المتغيرات أثناء إنجاز المشروع سواء كانوا عملاء أو بيئة خارجية أو تغيرات تكنولوجية.

ثانياً : مبادئ الإدارة بطريقة الآجيل.

- حتى تحقق هذه الفلسفة الصناعية أهدافها الرئيسية يجب أن تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي لا يمكن أن ينجح من دونها وقد أعطى (Jeffrey Like) في كتابه منهج تويوتا للمبادئ للإدارة الرشيقة وهي:
- المبدأ الأول : تركيز قرارات المؤسسة التسييرية على فلسفة طويلة الأمد والقبول بالتكاليف على المدى القصير.
 - المبدأ الثاني : خلق تدفق مستمر في عمليات المؤسسة من اجل مواجهة المشاكل.
 - المبدأ الثالث : اعتماد نظام السحب بدل الدفع من اجل اجتناب الإنتاج الزائد.
 - المبدأ الرابع : إنسيابية الأنشطة من خلال عدم عرقلة العمليات و بيروقراطيتها.
 - المبدأ الخامس : التأكيد في ثقافة المؤسسة على ضرورة التوقف عند الحاجة وفي الوقت المناسب من اجل معالجة المشاكل من أجل ضمان مستوى جيد للجودة من أول إنتاج.
 - المبدأ السادس : تنمية وتوصيف العمليات الإنتاجية وإتباع قاعدة التحسين المستمر.
 - المبدأ السابع : التسيير المرئي أي يجب أن تكون كل القواعد والأساليب التسييرية واضحة للكل ومعروفة عند الجميع مما يمكن من عدم بقاء الأخطاء متخفية.

¹ <https://www.harabee.com/blog> vue le 18/10/2018.

² Jean-Pierre VIKOFFE, **Méthode Agile – Historique et évolution entreprise**,pdf, p7, www.Entreprise-Agile.com , vue le 20/10/2017.

أي أن الآجيل تقوم على الركائز التالية:

- ✓ التركيز على التفاعل بين الأفراد وأصحاب المصلحة أكثر من التركيز على العمليات والأدوات ؛
- ✓ التركيز على مخرجات قابلة للعمل (برامج، منتج ... الخ) أكثر من التركيز على التوثيق المركز ؛
- ✓ التركيز على التعاون وإشراك العميل أكثر من أن تركز على التفاوض والالتزام بالعقود؛

تفتح باب الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على أثناء المشروع دون الخوض بتعقيدات طلبات التغيير حتى ولو كانت على حساب تعديل خطة العمل.

المطلب الثاني: إدارة التغيير بطريقة الآجيل.

أولا : مفهوم إدارة التغيير بطريقة الآجيل:

يمكن تعريف إدارة التغيير بطريقة الآجيل على أنه: "منهج التغيير القائم على إدارة المشاريع بالتجربة تحت قاعدة رقمية للمؤسسة"¹.

كما يعرف أيضا على أنه: "أسلوب إدارة المشاريع بالتجربة القائم على مواقع التواصل الإجتماعي، التي تهدف إلى تعميم التجربة في إجتماعات السكروم"².

إدارة التغيير بطريقة الآجيل هو الأسلوب الذي يعتمد على الرقمنة من أجل تحقيق الإستجابة السريعة والتنفيذ والتكيف مع التغيير³، مع إمكانية التفاعل بسرعة وكفاءة مع التغيرات في البيئة (التطورات التكنولوجية ، توقعات العملاء أو استراتيجيات المنافسين)⁴.

ويمكن القول على أن إدارة التغيير بطريقة الآجيل هو "التغيير الداعم للتغيير الثقافي، وذلك لأن هذا النوع من التغيير يعمل على تحقيق ثلاث متطلبات رئيسية كالاتصال و تقليل المسافة بين الإدارة العليا والدنيا وتحقيق الانسجام بين تكنولوجيا المعلومات والمتطلبات الوظيفية"⁵.

¹ David OUTISSIER, **le changement agile se transformer rapidement et durablement**, publié par Dunode, 1^{er} ed, paris, France,2015, P69.

² Ibid,70

³ Soufyane FRIMOUSSE et Jean-Marie PERTI, **regards croisés sur le changement agile**, publié par EMS,n10,montérial, 2015,p6.

⁴Audrey CHRIBONNIER, **développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle**,publié par l'AIMS,vol 14 no. 2, 2011,P123.

⁵ <https://www.cgi.com/fr> vue le 15/02/2018.

حيث يقوم هذا المنهج للتغيير على المبادئ الأساسية التالية¹:

1- الفريق (الأشخاص وتفاعلاتهم ، أكثر من العمليات والأدوات):

في البصريات الرشيقة، الفريق هو أكثر أهمية بكثير من الأدوات (الهيكل أو التحكم) أو إجراءات التشغيل. من الأفضل أن يكون لديك فريق متماسك يتواصل بدلاً من فريق من الخبراء يعملون في عزلة.

2- التعاون (التعاون مع العملاء ، أكثر من التفاوض على العقود):

يجب أن يشارك العميل (أو المستخدم) في التطوير، لا يمكننا فقط التفاوض على عقد في بداية المشروع ومن ثم إهمال طلبات العميل.

3-تغيير القبول (التكيف مع التغيير ، أكثر من إتباع خطة):

واحدة من المساهمات الرئيسية لمنظمة رشيقة هو أن التغيير موضع ترحيب بطريقة جيدة². يجب أن يكون التخطيط الأولي وهيكل المنتج أو الخدمة مرنا من أجل السماح بتطور طلب العميل طوال المشروع.

4- المنتج أو الخدمة (البرنامج التشغيلي ، أكثر من وثائق شاملة):

من الضروري أن يعمل المنتج! أما الباقي، بما في ذلك الوثائق الفنية، فهو بمثابة مساعدة قيمة ولكنه ليس هدفاً بحد ذاته.

ثانياً: مواقع التواصل الإجتماعي كأداة مهمة للإدارة التغيير بطريقة آجيل .

تفترض إدارة التغيير بطريقة الآجيل أن القاعدة الرقمية للمؤسسة عالية لأنها تستخدم أسلوب المشاركة بالمعرفة بصورة عالية، ومواقع التواصل الإجتماعي لدفع الأفراد على للتمرن على سرعة تدفق المعلومة، عن طريق الوسيلة التي يفضلون القضاء معظم وقتهم فيها كما أنا تسمح بتكوين فرق عمل بصورة سريعة وفعالة وتطوير

¹ Jean-François PÉPIN, *l'agilité dans l'entreprise-modèle de maturité*, publié par Cigref, paris.2015.p 3-4.

² Séverin LEGRAS, *L'agilité nouvelle transformations pour l'entreprise*, - Documentaliste - Sciences de l'information, n51, vol 51, france ,2014.p3.

الذكاء الإجتماعي، كما أثبتت الدراسات أن مواقع التواصل الإجتماعي ببقاء الفرد على نشاط ذهني في معظم يومه أفراد وفرق، كما أنها الوسيلة التي تساعد في إخراج المعرفة الضمنية للفرد و أفكار التي تساهم في تطوير المشروع، ولذلك تساهم مواقع التواصل الإجتماعي على إدارة التغيير بطريقة الآجيل للأسباب التالية¹:

-بناء شبكة علاقات مهنية لديها علاقة بالمشروع؛

-الإستعداد التام للإستجابة الفورية نتيجة توفر المعلومة من خلال الرسائل و المشورات... الخ؛

-الدفاع عن سمعة المؤسسة وتسويق جيد للمشروع.

ثالثا :عناصر الآجيل:

1-صاحب المنتج (product owner):

يمثل أصحاب المصلحة وصوت العميل. وهو مسؤول عن ضمان أن الفريق يُسلم ويطور في المنتج بشكل دوري. صاحب المنتج يكتب (أو لديه فريق) يقوم بكتابة متطلبات المنتج أو المشروع بشكل تراكمي دون تحديد وقت زمني لها على أن يتم إعطاء الأولوية لهذه المهام ليتم طرحها على فريق التطوير في كل دورة تطويرية (الدورة التطويرية قد تكون أسبوع أو أسبوعين)².

2- سكروم ماستر:

السكرم ماستر أو مدير السكرم أو منسق السكرم المسؤول عن تسهيل أعمال السكرم، هو المسؤول عن ضمان فهم محتوى برنامج السكروم من قبل المساهمين، ويلتزمون بقواعده وممارساته، وهو زعيم وخادم السكروم الذي يسهر على تعظيم القيمة التي انشأ من اجلها السكروم³.

1-2- مهام السكروم ماستر:

لسكروم ماستر مجموعة من المهام وهي كالتالي:

-مسؤول عن سن القيم والممارسات سكروم؛

¹ Christine BALAGUE et David FAYON, **facebook,twitter et les autre intégré les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise**,publié par pearson, 2^{em} éd,France 2012,p62-64.

²Pierre PERZZIARDI, **Agile:de A à Z :référentiel des pratique agile**, publié par ebook, France, 2011, p157.

³ Kari SYSTA, **Scrum part 2**, pdf ,2015 , p10, <http://www.scrumguides.org> vue le 29/10/2017.

-يزيل العوائق؛

-لتأكد من أن الفريق يعمل بكامل طاقته وإنتاجيته؛

-تمكين التعاون الوثيق عبر جميع الأدوار والوظائف؛

-حماية الفريق من التدخلات الخارجية.

والسكرم ماستر يختلف عن مدير المشروع في أن هذا الأخير يقوم بإدارة الأفراد و عليه مسؤوليات لا علاقة لها بدور سكرم ماستر. يستبعد دور ماستر سكرم أي من هذه المسؤوليات الإضافية. في الواقع، ليس هناك دور مدير المشروع في سكرم، وممارسة سكرم مع وجود مدير مشروع قد يسبب صعوبات.

3-سكروم السكروم:

يستخدم كل منها سكروم بالطريقة المعتادة. في نهاية كل اجتماع يومي، يتم تعيين عضو من كل فريق(سفير) لو المشاركة في اجتماع جميع المهام المحددة التي تساهم في تحسين التنسيق بين الفرق التشغيلية وأصحاب المصالح الكبرى. هو بمثابة وكيل لأصحاب المصلحة فريق التطوير وكممثل فريق المشروع للمجتمع أصحاب المصلحة بشكل عام¹.

- ✓ يوصل الحلول لأصحاب المصلحة الرئيسيين الذين لم يكونوا موجودين في العرض التكرار العادي؛
- ✓ يعلن الاصدارات من المشروع؛
- ✓ يوصل وضع او حالة الفريق؛
- ✓ تنظم علامات المراجعة ؛
- ✓ يتقف أصحاب المصلحة في عملية التطوير؛
- ✓ يتفاوض الأولويات، ونطاق، والتمويل، والجدول الزمني.

يضمن أن قائمة متطلبات المنتج Product backlog مرئية وشفافة واضحة.

قوم بذلك أولاً عن طريق توسيع عرضه عن طريق مزج كائن المنتج والفوائد ثم التغيير باستمرار. للقيام بذلك ، تقوم

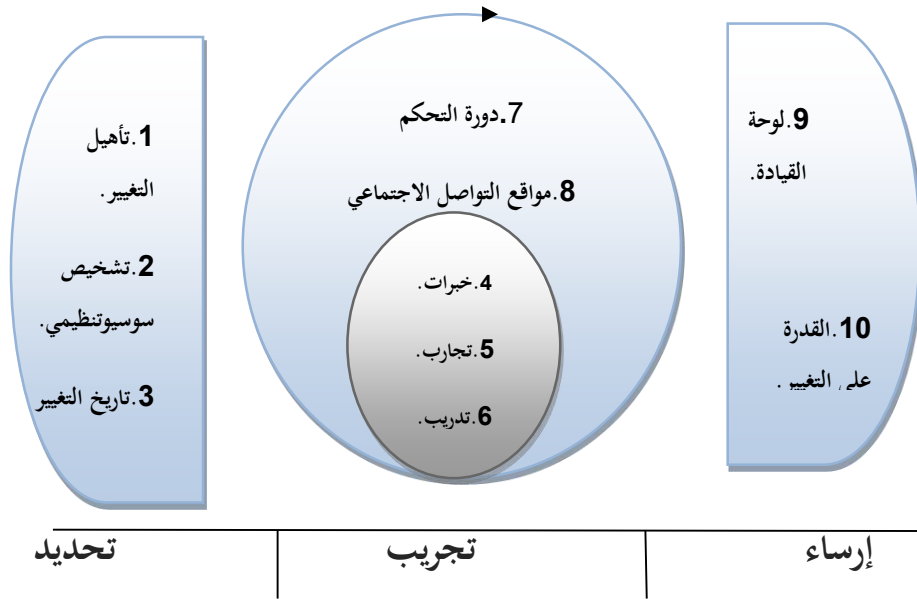
¹ Pierre PERZZIARDI, op_cit, P160.

بتطوير الإبداع وقبل كل شيء ثقافة العميل الحقيقية على جميع مستويات مؤسستها. يصبح العميل منتجًا مشاركًا في بعض الحالات (Ikea) ولكن أيضًا كموقع مشارك (فقط من خلال تقييمه لخدمة المنتج)¹.

رابعاً.مراحل إدارة التغيير الآجيل:

إدارة التغيير بطريقة الآجيل تتكون من ثلاث مراحل أساسية مرحلة التحديد، ومرحلة التجربة، ومرحلة الإرساء، بطريقة ما تجيب هذه المراحل عن كيفية إدارة التغيير بطريقة الآجيل، كما هي موضحة في الشكل التالي²:

الشكل(II-5) يوضح إدارة التغيير الآجيل.



Source : David OUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT , le changement agile se transformer rapidement et durablement, op_cit, P72.

1- مرحلة التعريف أو التحديد:

يتم تنفيذ هذه المرحلة من المشروع من بداية المشروع، بحيث تكون معالم التغيير واضحة لكل المساهمين فيه ويصبحون واعين لدورهم، يتم فيها تحويل الخطاب التغيير إلى واقع عملي، ومعرفة مدى تأهل المشروع للتغيير من الإراد المعنيين والمضمون، وتنتهي هذه العملية بالتشخيص السوسيوتنظيمي الذي يستطيع أن يحدد درجة المقاومة.

2-مرحلة التجربة:

تقع هذه المرحلة في قلب النموذج وتتكون من دورتين تجمعان: دورة من ورش العمل ودورة قيادة، أن تكون ورشة عمل في اقتراح المستفيد من التغيير، بحيث يتم في هذه الورش نقل الخبرات و مشاركتهم بموضوع التغيير حتى

¹ Idem.

² Dvide AUTSSIER, Jean-Michel MOUTOT, op_cit, P :73-74.

يفهم أهميته كل مساهمون فيه، تتألف دورة التجريب من تنفيذ ، وفقاً لفترات زمنية مختلفة ، تدابير التغيير من خلال استطلاعات للأطراف المعنية الرئيسية في المناقشات حول مواقع التواصل الإجتماعي للشركة. لأن هذه الأخيرة تساهم بشكل كبير في تحديد حجم التغيير المتوقع تنفيذه الموجود في ذهنيات قد تكون مساهمة في التغيير إلا أنها بعيدة نوعاً ما عن محيد الشركة، ي هذه المرحلة بالذات بعد دراسة إمكانيات مواقع التواصل الإجتماعي للشركة تقوم بورشات دورية لتقييم مخرجات مواقع التواصل الإجتماعي بحيث تجمع هذه الورشات بين التقييم الفوري للأفكار والتدريب الأفراد القائمين على التغيير مدة هذه الورشات تكون يومية و كل واحد وعشرون يوم وسنوية.

3- مرحلة الإرساء:

هذه المرحلة عبارة عن مجموعة من التحديثات المختلفة لمجموعة التحولات المختلفة للمؤسسة. هذه المرحلة لا تعمل فقد على نتائج مشروع واحد بل مجموعة من المشاريع أو خدمات التي هي موضوع التغيير الإستراتيجي، تقوم هذه المرحلة على التنسيق بين مجموعة من المشاريع المحققة الموجودة في رؤية إستراتيجية لخمس سنوات، يتم التأكد من إرساء المشاريع المحققة لهذه الفترة ما إذا كانت محققة لمعايير التغيير الإستراتيجي أو رؤية التغيير الإستراتيجي.

خامساً: تحديات تطبيق التغيير الآجيل.

الاستفادة من ردود الفعل السريعة عن طريق تسليم المنتجات الجزئية وظيفية مشروطة بتعاون جيد للغاية لقبول التغيير إذا كان سيد سكروم لا يعرف ما يكفي عن الجهات الفاعلة الأخرى أو إذا كان مالك المنتج لا يتقن الطريقة، سوف تنشأ مشاكل و تستمر وإذا كان كل عضو يتم تقييمه بشكل فردي وليس الأداء الجماعي، في هذه الحالة لن يعطي سكروم نتائج مرضية. كما أن الخوف من التغيير هو أحد العوامل التي تمنع التني سكروم. وذلك بسبب رداءة الإتصال والشرح وتقارير الإجتماعات المختلفة التي قد يساء تفسيرها أو مثل السبرنت اليومي تحولت إلى اجتماع مراقبة. هنا يجب أن يجد كل طرف مكانه في توازن جديد لإقامة نقطة أخرى من اليقظة هي وعي الأفكار بالتكلفة والوقت والنطاق¹.

¹ Alain COLIGNON, Joachim SCHOPFEL, **méthodologie de gestion agile d'un projet. Scrum- les principes de base**, Cairn.info,n2 ,vol 53, lile, 2016,p3.

المبحث الرابع: ماهية نظام المعلومات ومحددات فعالية إستخدامه.

المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات.

دراسة أي مفهوم يكون من الطبيعي الميل في البداية إلى وضع (اقتراح) تعريف أو مجموعة من التعاريف لهذا المفهوم، وما يمكن ملاحظته في حال نظم المعلومات، وجود مجموعة متنوعة من التعاريف، مما دفع البعض إلى التفكير بأن هذا المفهوم قد سيء استعماله.

أولا: مفهوم نظام المعلومات:

حتى تكون الإحاطة بمفاهيم نظام المعلومات واضحة ارتأينا أنه من الأجدر بنا تعريف المعلومة على النحو التالي:
المعلومة:

هي مجموعة من المعطيات المجردة ترمي إلى معنى، تصبح معلومة لما تحمل لتلك المعطيات معنى حقيقي واقعي، ويمكن تعريفها أيضا: هي مجموعة من البيانات مجتمعة من أجل إعطاء معنى¹.

ونتعرض فيما يلي لتعريف نظم المعلومات وأهميتها، وذلك على النحو التالي :

عرف LUCAS نظام المعلومات على أنه "مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يمكن من خلال تنفيذها توفر معلومات لدعم عمليات صنع القرار"².

¹ Hevé PIGEOTTE ,le management du système d'information du centre national du ressources soin palliatif :les apporte la gouvernance :mémoire pour obtenir titre professionnel chef du projet en ingénierie documentaire , école mangement et société, ,paris, France,2012,P15.

² Vidal PASCAL Et autre, Systèmes d ' information organisationnels, publié par Pearson, 2^{em}éd, Paris, 2009,p4.

ويذهب LAUDON في تعريفه لنظام المعلومات على أنه مجموعة من العناصر المترابطة لجمع أو إسترجاع ومعالجة، تخزين وتوزيع المعلومات لدعم صنع القرار والرقابة في المنظمات، إضافة إلى مساعدة المديرين والعاملين في تحليل المشاكل، تصور المواضيع المعقدة، وخلق منتجات جديدة¹.

كما عرف نظام المعلومات هو مجموعة منظمة من الموارد: الأجهزة البرامج، الأفراد، البيانات و الإجراءات التي تسمح بالحصول، تجميع، تنظيم، معالجة وتوزيع المعلومات، (في شكل نص، صورة، صوت، أو بيانات مرزة في المنظمات)².

نظم المعلومات هو مجموعة منظمة من موارد، برامج، أفراد، بيانات، و إجراءات مساعدة على الاكتساب، معالجة، تخزين، تواصل المعلومات (بشكل بيانات، نصوص، صور، أصوات،...) في المنظمات³، بمعنى أن نظام المعلومات هو عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة في بعضها مع البعض، والتي تعمل على جمع مختل البيانات والمعلومات وتخزينها وبعثها وتوزيعها على المستخدمين بغرض دعم قرارات، تأمين وتنسيق وسيطرة على المنظمة، أو الجهة المستفيدة إضافة إلى أن نظام المعلومات يقوم بتحليل المشكلات وتأمين نظرة المتفحص على موضوعات المعقدة، ويشمل النظام المعلومات على بيانات وفيه عن أفراد أساسيين و أمان، ونشاطات التي تخص المنظمة، كذلك البيئة المحيطة بها⁴.

ثانيا :أهمية نظام المعلومات :

¹ بن طاطة عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية -دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان الجزائر، 2017، ص13.

²Jean-Luc DEI XONNE, **Piloter les systèmes d' information**, publié par Dunod, Paris, ,2012, p:29.

³ Robert REIX, **Systèmes d'information et management des organisation**, publié par Vuibert, 4^{em}éd, Paris, 2002, P75.

⁴ عامر إبراهيم قندلجي و آخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار الدسنة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص27.

نظرا لما تشهده المنظمات الآونة الأخيرة من تغيرا عالمية متسارعة فإن نظم المعلومات من وجهة نظر المنظمة ،و الادارة هي أبعد من مجرد عمليات تشغيلية في فراغ من مدخلا، عمليات ومخرجات فهي حل تنظيمي وإداري، يرتكز على تكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات التي تطرحها البيئة إذ يسعى المديرون المعاصرون إلى التعرف على هذه الاخيرة بغرض استخدامها في تصميم وإدارة منظماتهم وتلعب نظم المعلومات دورا أساسيا في أي نوع من المنظمات لعدة مبررات¹.

ثالثا : مساهمة نظم المعلومات في عمل المؤسسات:

لا يمكن إن تتطور العديد من المؤسسات دون الاستعمال المكثف لنظم المعلومات، فالتجارة الالكترونية ستكون مستحيلة من دون الاستثمارات المهمة في نظم المعلومات، المؤسسات مثلا لا يمكن إن تتواجد ببساطة اليوم دون نظم المعلومات، قطاعات الخدمات (المالية، التأمين، العقارات، وكالات السفر، الطب، التربية)، لا يمكن أن تعمل دون نظم المعلومات كذلك مؤسسات البيع بالتجزئة مثل (Carrefour leclec) وفرعها (la Redoute) والمؤسسات الصناعية مثل: (renault), (Airbus) و (Valeo) هي بحاجة إلى نظام معلومات حتى تبقى وتتطور، يوجد ترابط متزايد بين استعداد المؤسسة للتحويل و إستعمال نظم المعلومات، بين قدرتها على وضع الإستراتيجية المناسبة. و بشكل واسع أكثر استعمال نظم المعلومات في العمليات الجارية يتعلق بمجموع المنظمات، ومجموع المستويات التنظيمية في المنظمات، هذا التطور نحو المعالجة الآلية (المحوسبة) هو ثنائي، لأنه في آن واحد مكثف وموسع¹.

يستخدم نظام المعلومات في أنشطة الإدارة التي لم تستخدم فيها بعد، تطور نظم المعلومات يعلق بداية بأنشطة الإنتاج بمعنى واسع، لكن يخرق كذلك أنشطة الخدمات، مثل قطاع الفنادق، والمطاعم مع مثال لوحة اللمس لميكروسوفت، تزايد أهمية ومجال استعمال نظم المعلومات خلال الأنشطة التي كانت موجودة فيها سابقا².

¹ Kenneth LOUDON et Jane Price LOUDON. **management des d'information**. publié par Pearson, Paris, 2010,p16.

² Vidal PASCAL,op_cit,P46.

وبشكل عام يساهم نظام المعلومات في عمل المؤسسة في العناصر التالية¹:

1-دعم إتخاذ القرار:

يمكن أن تساعد نظم المعلومات المديرين في صنع أفضل القرارات، ومحاولة الوصول إلى على ميزة تنافسية إستراتيجية، فمثلا القرارات حول أي خطوط المنتجات يمكن إضافتها، أو إيقافها، أو عن نوع الاستثمار المطلوب هي نموذجاً بعد تحليل تزود به نظم المعلومات المعتمدة على الحاسب، وتسهيل القرار ليس معناه فقط أن نظم المعلومات تستخدم في المرحلة الأخيرة، المسماة بالاختيار، هذا يمكن أن يعني أيضا أن نظم المعلومات تستخدم في المرحلة الأخيرة، المسماة بالاختيار هذا يمكن أن يعني أيضا أن نظم المعلومات يمكن أن تتحول خلال مراحل الذكاء الاصطناعي (بناء الشكل)، وفي الفهم (الإدراك) (تعريف الحلول البديلة) والأهمية المرتبطة باستعمال نظم المعلومات في القرار، ترتبط أيضا بنوع القرارات.

2-دعم استراتيجياتها للميزة التنافسية:

لا تدعم نظم المعلومات صنع القرار للمديرين فقط، لكن أيضا أساعدهم في البحث عن طرق للحصول على ميزة أفضل من المنافسين الآخرين في المنافسة حول العملاء، إذ تمكن نظم المعلومات من جذب عملاء جدد وتغري عملاء المنافسين بسبب سهولة تقديم المنتجات التي تزود بها نظم المعلومات الإبداعية، نتيجة لذلك نظم المعلومات الإستراتيجية يمكن أن تساعد في التزويد بسلع وخدمات التي تعطي لمنظمة الأعمال ميزة مقارنة عم منافسيها ويتطلب الحصول على ميزة إستراتيجية عن المنافسين الاستعمال المبدع لتكنولوجيا المعلومات، كما أن نظم المعلومات يمكن أن تسمح بتحقيق قدرات ومزايا إستراتيجية، وهذا من خلال استغلال الفرص في السوق، والاستجابة عن طريق منتجات وخدمات جديدة، استثمارات هامة في نظم المعلومات.

3-الإنتاجية :

بن طاظة عتيقة، مرجع سابق، ص-ص14 - 16.

نظرا للاتجاه المتزايد في البحث حول نظم المعلومات، فقد تبين أن الاستثمار في نظم المعلومات، يمكن أن يساهم بشكل فعلي في زيادة إنتاجية المؤسسات والأهم فقد قدر إقتصاديون البنك المركزي في الولايات المتحدة والبنك الاحتياطي الحكومي أن نظام المعلومات كان عاملا له أثر في استعادة نمو الإنتاجية في الولايات المتحدة، بمتوسط (2,7%) منذ 1995، بينما كان (1,4%) بين 1973 و1995 وقد وافق على إبراز هذا التحليل (Solow Robert) المتحصل على جائزة نوبل للاقتصاد، الذي صرح في عام 1987 أمام أكاديمية (stockholm) بما يلي: نلاحظه أجهزة الحواسيب في كل مكان... الاستثناء في إحصائيات الإنتاجية، إنطلاقا من تحليل الإنتاجية في الو.م. من 1972 إلى 1995 استنتجوا: "الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات هو أحد عوامل الإنتاجية من بين أخرى: الإبداع، المنافسة وفي اقل تقدير، ما هي العوامل الدورية للطلب".

رابعا: وظائف نظام المعلومات.

نظام المعلومات يقوم بمجموعة من الوظائف، تتمثل في كل من الحصول على البيانات، إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات، المعالجة، تقويم وتصنيف المعلومات في ملفات التخزين، استخراج المعلومات طبقا لحاجة مستخدميها، توصيل المعلومات إلى مستخدميها و أخيرا استرجاع النتائج، أما فحصر وظائف نظام المعلومات في خمس وظائف تتمثل في كل من جمع : البيانات، المعالجة، توليد المعلومات، التخزين واستعادة المعلومات، نقل المعلومات وتحويلها، وبدورنا سنأتي على ذكر وظائف نظام المعلومات التالية¹:

- 1- **وظيفة الدراسة:** في هذه الوظيفة يتولى نظام المعلومات تحديد المصادر والكم من البيانات الذي سوف يحتاجه، وبالتالي يقوم بتوفير كل ما يلزم من أفراد وتجهيزات.... الخ، للبحث عن البيانات ذات العلاقة بالموضوع.
- 2- **وظيفة البحث:** في هذه الوظيفة يتولى نظام المعلومات البحث عن البيانات اللازمة التي يحتاجها المستعمل سواء في داخل المنظمة أو خارجها، وهذا انطلاقا من المصادر المختلفة سواء كانت داخلية أم خارجية.
- 3- **وظيفة المعالجة:** وهي تقوم بمجموعة من العمليات التي تسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات، و من بين هذه العمليات نذكر فرز البيانات، تحديد طبيعة ومجال الاستخدام، إستخدام الأساليب المختلفة.

¹ نور الدين مزهودة، أثر نظام المعلومات المتكامل ERP " نموذجاً " على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية "دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العاملة في الجزائر"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2017، صص 12-13.

4-وظيفة التخزين : يقوم نظام المعلومات بتخزين المعلومات التي تمت معالجتها لغرض اللجوء إليها وقت الحاجة، فنجد أن عملية التخزين تتم في دفاتر إن كانت المعلومات سهلة وغير معقدة، وقد تكون عملية التخزين تتم في ملفات وأقراص مضغوطة...الخ، خاصة إذا كانت المعلومات التي تمت معالجتها معقدة أو في غاية السرية.

5-وظيفة الاسترجاع: وظيفة استرجاع المعلومات الوظيفة التي تهدف إرجاع المعلومات إلى المستفيد المعني، وبالتالي فان هذه الوظيفة تقوم بالأسلوب الملائم في العثور على المعلومات وبتزويد أصحاب القرار بالمعلومات اللازمة وقت الحاجة، وضرورة مراعاة عامل التوقيت عند إسترجاع المعلومات، حتى لا تفقد المعلومات الفائدة المرجوة منها إذا تأخرت عن توقيت الحاجة إليها، و بالتالي فان نظام المعلومات الذي يسترجع المعلومات بصورة أسرع، ويقدمها إلى أصحاب القرار في الوقت المناسب، يمكّن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية، خاصة في البيئة التي تتميز بعدم الاستقرار والثبات.

6-وظيفة الاتصال: هي التي تتولى عملية نقل المعلومات إلى مختلف المستفيدين منها، وتتم هذه العملية عن طريق استخراج المعلومات وقت الحاجة إليها.

7-وظيفة الرقابة : تتمثل في مراجعة ومراقبة كافة البيانات التي ترد إلى نظام المعلومات من جهة، و مراقبة و مراجعة كافة المعلومات التي يتم تداولها بين المستخدمين من جهة أخرى، وبالتالي الوقوف على نقاط الضعف والقوة في نظام المعلومات.

خامسا: مداخل نظم المعلومات.

يمكن التمييز بين مدخلين أساسيين لدراسة نظم المعلومات هما: المدخل الفني، المدخل السلوكي، وإن كان البعض من الكتاب النظام يضعون مدخلا ثالث وهو المدخل الإجتماعي ولهم ي ذلك مبرراتهم ، والمدخل هي كالتالي:¹

أ-المدخل الفني: ظهر هذا المدخل في السنوات الأولى في لبداية دراسة نظم المعلومات، حيث تمحور الإهتمام في ذلك الوقت حول مفاهيم النية التي إستهدفت بصفة أساسية الإستفادة من المعرفة التي تحققت في علوم الحسابات الآلية والعلوم الإدارية والبحوث العلمية والتي تم توظيفها في بناء نماذج لإعتماد عليها في إتخاذ قرارات وحل المشاكل المختلفة التي توجه المنظمات الأعمال.

¹ طارق طه، إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات، دار الدامعة الجديدة، مصر، 2007، ص461.

ب- المدخل السلوكي: نظرا لظهور بعض المشاكل السلوكية الناتجة عن إستخدام نظم المعلومات في منظمات الأعمال كان من الصعب على الإعتماد على المدخل الفني في تفسيرها وتحليلها، وهو ما لفت النظر الي ضرورة الى دراسة النظم من ناحية السلوكية، فمثلا إهتمام العلماء بدراسة استخدام الجماعي لنظم المعلومات وآثار التنظيمية المختلفة الناجمة عن هذا الإستخدام، بينما إهتمت العلوم السياسية بآثار المترتبة على توظيف المعلومات، وكيفية إستيعاب التطورات التقنية المعلوماتية، وكيفية تطبيق تلك المستحدثات في الواقع العملي في منظماتهم. ويخلق بما يسمى البيئة المحيطة لنظم المعلومات.

ج- المدخل الفن الإجتماعي: يهتم هذا المدخل في دراسة نظامين المعلومات من مدخل فني و إجتماعي معا، فدراسة نظم المعلومات تقتضي الإهتمام التقني إلا أنا الجانب الفني هو الذي أعطاهما صفة لإبحار الإبداع، الشيء الذي جعل المحيط الإجتماعي ينظر للتقدم التكنولوجي كأنه ضرب من الخيال حتى يصبح أسلوب حياة مع مرور الوقت فالنظرة الإجتماعية للنظم المعلومات تأثر على أسلوب إستخدامه، فالتطورات التقنية لا تمشي بمعزل عن الإحتياجات البشرية.

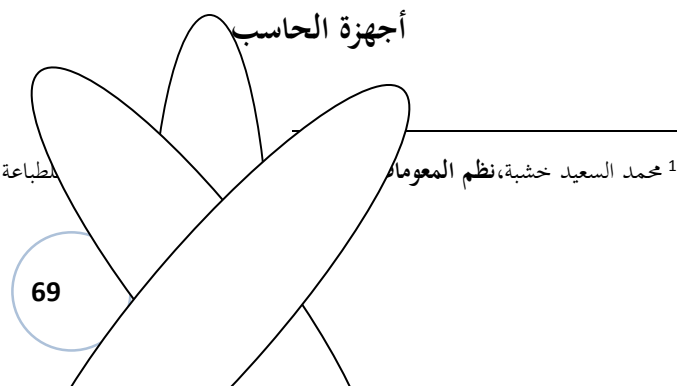
المطلب الثاني: محددات فعالية إستخدام نظم المعلومات.

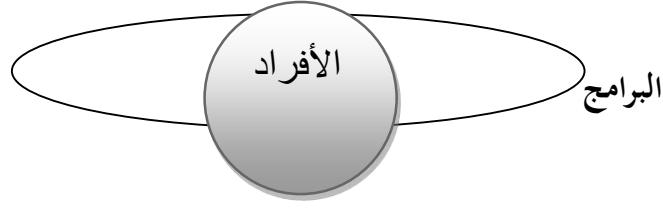
أولا: الكوادر البشرية المتخصصة.

1-تعريف:

يعتمد نجاح أو فشل أي نظام معلومات مرتبط بالحاسب الإلكتروني بصفة أساسية على كفاءة وقدرات مجموعة الأفراد المتخصصين العاملين به، ومن ثم تكون المهمة الأساسية في مشاريع تطوير نظم المعلومات هي العمل على توفير الكوادر الفنية والأفراد المهرة القادرين على فهم واستيعاب أحدث النظريات وأساليب تكنولوجيا معالجة المعلومات¹.

الشكل(II-6) يوضح تداخل الأفراد في جميع أجزاء نظام المعلومات.





إجراءات النظام

المصدر: محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا، دار الإشعاع للطباعة، (بدون سنة نشر)، ص 141.

يتكون المورد البشري الذي يشكل المكون الأساسي لتشغيل ناجح لكل نظام معلومات من¹:
أ-المستخدمين النهائيين: وهم الأشخاص الذين يستخدمون نظام المعلومات أو المعلومات التي ينتجها، ويمكن أن يكونوا مستهلكين، مندوبي مبيعات، مهندسين، محاسبين أو إداريين، ويمكن تواجدهم في أي مستوى من مستويات المؤسسة، في حين أن أغلب المستخدمين النهائيين لنظم المعلومات في منظمات الأعمال هم المتخصصين في المعرفة، هؤلاء يعبرون عن الأشخاص الذين يقضون معظم وقتهم في التواصل والتعاون ضمن فرق ومجموعات عمل بهدف استخدام ونشر المعلومات.

ب-متخصصي الإعلام الآلي: وهم الأشخاص الذين يقومون بتطوير وتشغيل نظم المعلومات، وتتضمن هذه الفئة محلي النظم، مطوري البرمجيات، مشغلي النظام وغيرهم من الإداريين والتقنيين يقوم محللو النظم بتصميم نظام المعلومات استنادا على متطلبات المستخدمين النهائيين، ثم يقوم مطورو البرمجيات بخلق برامج حاسوبية اعتمادا على مواصفات محلي النظم، فيما يقوم مشغلو النظم بمساعدة المراقبين وتشغيل نظم وشبكات أجهزة الحاسوب الكبيرة.

2-الجهات الممثلة لنظام المعلومات:

تسمى الوحدة التنظيمية المسؤولة عن إدارة أنظمة المعلومات " قسم نظم المعلومات"، و مقارنة بالأنشطة التي تضمن استمرارية الخدمة العملياتية التي توفرها هذه الأنظمة، فضلا عن تطورا باحتياجات ومشاريع المؤسسة، أما

¹ James A. O'BRIEN and George M. MARAKAS, **introduction to information systems**, published by Tenth, 16thed, Canada, 2012, P32.

على المستوى التقني، فالأمر يتعلق بالنية التحتية للإعلام الآلي. يتكون قسم نظم المعلومات من مختصين في تطوير وصيانة البرمجيات (رؤساء مشاريع، محللين، مبرمجين...)، في استغلال القواعد والشبكات وفي دعم المستخدمين¹ تجدد أقسام نظم المعلومات في المؤسسات نفسها أمام مجموعة من التحديات: تكنولوجيات ناشئة؛ حلول تطبيقية ليست دائما مجربة مع غياب مرجعيات ملائمة ومهارات وموارد داخلية تتكيف بصعوبة مع التطورات ولمواجهة هذه التحديات وجب المزج بين وظيفتين فرعيتين أساسيتين في إدارة نظام المعلومات، تلك الخاصة بتقنيي الإعلام الآلي والمسيرين²:

أ- **التقنيون**: تأخذ الوظيفة التقنية أشكالا متباينة، فقد تقوم بدور تقني بحت في بعض المؤسسات فيما تشارك في الإدارة العامة في البعض الآخر وهي تشمل المكاتب التالية :

ب- **مكتب التشغيل**: مسؤول عن التشغيل اليومي لنظام المعلومات (شبكات، قواعد المعلومات، تطبيقات، برمجيات...) العاملون فيه تحصلوا على تكوين تقني بحت ولا تربطهم علاقة مع المستخدمين إلا في حدود الدعم والمساعدة التقنية.

ج- **مكتب الدراسات**: مسؤول عن إدماج برمجيات جديدة في الأنظمة الموجودة، صيانة التطبيقات الحالية، إضافة إلى تطوير البرامج بما يتوافق مع التطورات التقنية والتكنولوجية.

د- **مكتب الخبرات التقنية**: يضم مختصين في أنظمة التشغيل، أنظمة الاتصال عن بعد والشبكات، قواعد المعلومات، صيانة التجهيزات، تقنيات حديثة... الخ، والتطور التكنولوجي السريع يجعل من الصعب المحافظة على فعالية أنظمة المعلومات دون اللجوء إلى مهارات من هذا النوع.

هـ- **مكتب مدير نظام المعلومات**: مسؤول عن تحليل كفاءة نظام المعلومات (لوحة القيادة، مراقبة التكاليف، برامج الجودة، القيمة المضافة...) يديره شخص يمتلك خبرات تقنية ومختص في إدارة أنظمة المعلومات، لكن يجب عليه إضافة إلى اختصاصه أن يكون مطلعاً على نشاط المؤسسة ويدير باستمرار حوارات ولقاءات مع المسؤولين العمليتين وكوادر الإدارة العامة الأداة ذات المكتب هي مخطط إدارة نظام المعلومات، الذي يركز على المستخدمة لإنجاز المهام المرتبطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ويقوم بمجرد الوضعية الحالية وتقدير المشاريع المستقبلية ومراحل إنجازها نظام المعلومات.

و- **الإدارة العامة لنظام المعلومات**: مسؤولة عن اختيار التوجهات الرئيسية فيما يخص نظام المعلومات (الاستثمارات، اليقظة التكنولوجي...).

¹ Kenneth LAUDON, Jane LAUDON, **Management des systèmes d'information**, Onzième édition, Pearson Education, France, 2010, P85.

² Marie-Hélène DELMOND, **management des Systèmes d'Information**, publié par Dunod, Paris, 2003, p..119

كما أنه يوجد أعوان أخرى مساهمة في نظام المعلومات وهي كالتالي¹:

- **إدارة مشاريع التطوير**، مسؤولة عن اقتراح مشاريع لتطوير نظام المعلومات الحالية وتسييرها (من ناحية الجوانب غير التقنية)، فضلا عن إدارة التغيير.
- **إدارة التشغيل العملياتي لنظام المعلومات**: مسؤولة عن إيجاد التنسيق بين أنشطة المؤسسة وبين تطبيقات نظام.
- **وحدة الاستثمارات**: تسعى إلى تحقيق هدف طويل أو متوسط المدى، وهو تقديم منتج جديد يوفر للمؤسسة ميزة تنافسية، من أهم مهامها البحث واليقظة التكنولوجية، ولا يمكن تقدير مردوديتها على المدى المتوسط، تقتضي إرساء تقنيات جديدة وتخضع لمستوى مخاطرة مرتفع لإدارة هذه الوحدة تقوم على تركيز الأنشطة حول تحصيل المهارات والتقنيات القادرة على أن تكون رافعة إستراتيجية للمؤسسة وعلى دراسة وتقييم سيناريوهات استخدام هذه التقنيات.
- **وحدة العمليات**: تشمل مجموع الأنشطة الموجهة للحصول على رافعة عملياتية لعناصر سلسلة القيمة، تهدف إدارة هذه الوحدة إلى التنمية من خلال جعل أدائها أكثر فعالية ممكنة مقارنة بالإمكانات المتاحة، وسرعة تحقيقها القدرة على إعادة تصميم الأنشطة اعتمادا على برمجيات وتقنيات تحسن من كفاءة لأهدافها.
- **وحدة التكاليف**: تقوم برصد تطور التكاليف المتعلقة بتصميم، استغلال وصيانة نظام المعلومات، فضلا عن إعداد الميزانية التقديرية السنوية.

ثانيا: الاستجابة للمتغيرات المستجدة.

1- تعريف:

تعبر عن مدى وجود وحدة متخصصة قادرة على رصد وجمع المعلومات اللازمة عن كل ما يحصل من تغيرات في البيئة والإحاطة العاملين بكل ما يحصل من تطورات مما يمكن المنظمة سرعة الاستجابة والتكيف مع بيئتها²، يساعد التفاعل بني الأنظمة وباقي المنظمات الأخرى المنافسة لها، والتفاعل أيضا بين المنظمة والمجتمع الذي تزاوّل فيه نشاطها و الإستفادة من التجارب والخبرات التي من شأنها ان تجعل نظام المعلومات المتكامل أكثر يقظة ومتابعة لآخر التطورات والمستجدات في المحيط، لاسيما أن المنظمة تزاوّل نشاطها في محيط اقل ما يمكن القول عنه أنه يتصف بالتعقيد ولايقين مما يعني الوصول الي النظام³.

1- مهام النظام في الاستجابة للمتغيرات المستجدة:

¹ Michel MINGASSON, *Informatique et Stratégie d'Entreprise : Architecture et Pilotage des Systèmes d'Information*, publié par Dunod, Paris, 2000, P137.

1. شاعر جار الله الخناشلي، محي الدين القطب، مرجع سابق، ص219.

3. نور الدين مزهودة، مرجع سابق، ص41.

يقول w.miller المحللون يستخدمون التكنولوجيا الرقمية في جمع وتحليل ونشر المعلومات غير أن هذه التكنولوجيا لا يمكنها وحدها أن تصنع اليقظة، وإنما العقل المحلل الذي يطور تركيبته المعلومة إلى معلومات اليقظة و إلا يمكن لهذه التكنولوجيا الرقمية أن تخلق هذه الميزة.¹ وتكون هذه العملية بالطريقة التالية:

1-1-1- الاستهداف: وتنتهي هذه العملية بالإجابة عن سؤالين مهمين: أين يمكن نجد المعلومات؟ أي تحدد

مصدرها؟ ومعرفة ضمن أي حامل ممكن أن تكون؟ وفي أي شكل عليه؟ وكل هذا يتطلب بدون رقابة الدائمة على المحيط والتركيز على المصدر المستهدف للمعلومة المناسبة في الوقت المناسب.²

ويقوم الإستهداف على تحديد وتعريف الجزء المراد وضعه تحت المراقبة من قبل المؤسسة استجابة لأولوياتها وأهدافها الإستراتيجية، كما أن هذه المهمة تتسم بالجماعية فكل أفراد المنظمة معينون بالعمل المشترك ووضع الأهداف للمراقبة ويشاركون في إحتياجاتهم وتطلعاتهم للمعلومات ورسم صورة معبرة عن بيئة المؤسسة، فضلا عن ذلك يستدعي علي المؤسسة مواجهة عدة جبهات ذلك يجب أن تسخر عدة وسائل مادية و معنوية للحصول على المعلومات³ المهمة التي تمنح نظام المعلومات خاصية الفعالية.

1-2-2- التعقب: هو عملية مستمرة في الزمن تركز عن البحث عن تنشيط المعلومات ذات خاصية استباقية فتقوم

بداية بالتقاط المعلومات من ثم ايصالها بطريقة فعالة لأصحابها الى المكلمين بتخزينها⁴، وقد عرفه Chokron و H. Lesca على أنه مجموعة من العمليات البحث عن المعلومات وجمعها والتي تقوم بها فئات مختلفة من الأشخاص إستنادا الى المصادر معلومات إعتيادية لهم، ويمكن التمييز بين نوعين بين التعقب⁵:

1-2-1- التعقب الإستباقي VIEING: حيث لا يكون لدى الفاعلين الإشكالية معينة إنما يبحثون عن

رصد التغيرات الحاسمة التي تؤثر على إستمرارية المؤسسة ي أسرع وقت ممكن.

¹ Manelle GUECHTOULI, *Nerfs de Guerre d'un Système de Veille Stratégique*, IPAG Business School, Paris, 2014,p8.

² فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اليقظة الإستراتيجية: دراسة إستكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص55.

³ jean-François MIAUX, *Mise en Oeuvre d'une Activité de Veille Le cas de Réseau Ferré de France*, Mémoire Professionnelle en Sciences et Techniques de l'Information, Institut National des Techniques de la Documentation, France, 2010, P30.

⁴ Humbert LESCA et Rim DOURAI, *Traque et Remontée des Informations de Veille Stratégique Anticipative : Une Approche par la Notion d'Epanouissement de Soi*, Facef-Pesquisa - Vol.7 - N°2, 2004, P113.

⁵ Manelle GUECHTOULI,op_cit, P5.

1-2-2-2-التعقب البحثي SEARCH: حيث تتضمن المعلومات المجتمعية تأثيرات مهمة على المؤسسة ويحمل المعقبون صفة تفاعلية للبحث عن المعلومات بهدف حل المشكلة موجودة ومحددة.

1-2-3-الإنقاء: تتضمن هذه العملية تقييم المعلومات المتاحة من حيث دقتها وفعاليتها بغية الإختيار ما هو أصح لعملية إتخاذ القرار وتكمن أهميتها في تخفيض التدفق الهائل للمعلومات الذي عادة ما يكون ناتج عن سهولة الإتصال وتوفر خدمات الشبكات التي جعلت من المعلومات موارد سهلة المنال بسبب تنوع المصادر الحصول عليها¹.

1-2-4-بناء المعنى: بناء المعنى هو عملية جماعية تتم من خلالها ترجمة المعلومات بشكل استقرائي وإستغلالها بهدف صنع فرضيات متعددة بهدف صنع فرضيات وقرارات ملموسة وهي تشكل القلب المحرك للذكاء الجماعي الإستباقي، ويرى كل من G. Day و P. Schoemaker أن لدى مسيري المؤسسات أماكنات تمكنهم من إختبار الفرضيات².

1-2-5-النشر: النشر الفعال هو إيصالها لمستخدميها المحتملين بشكل حصري، حيث يتم فهمها بشكل واضح، أن يتم أخذها بعين الاعتبار من قبل مستقبلها³

ثالثا : أمن المعلومة.

1-تعريفه :

إن مفهوم أمن يستخدم لجميع أصول القيمة لشركة ضد الخسارة، والفقدان والإفصاح غير المصرح به، والتدمير والمقصود من الأصول القيمة في الشركة جميع البيانات والمعلومات المسجلة والمعالجة أو البيانات السرية

¹ Nicolas LESCA, **Construction du Sens : Le Cas de la Veille Stratégique et de l'Exploitation Collective des Signes d'Alerte Précoce**, Thèse de Doctorat en Science de Gestion n, France, 2002, P15.

² Paul. SCHOEMAKER et George. DAY, **How to make Sense of Weak Signals** , Sloan Management Review, Massachusetts Institute of Technology, France 2009, P83.

³ Humbert LESCA, **Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, France, P14.

خاصة بالشركة¹ عليه يجب على المؤسسة وضع قواعد السلامة وإتباع السياسات الأمنية وفق المعايير المتعارف عليها لضمان السير السليم للنظام² و لضمان أمنية نظام المعلومات يجب دراسة و تحليل مخاطر المعلومات التالية:

2-مخاطر نظام المعلومات :

يمكن تصنيف المخاطر المتعلقة بنظم المعلومات من وجهات نظر مختلفة و هي:

2-1-من حيث المصدر: وتشمل ما يلي³:

2-1-1-مخاطر داخلية :

حيث يمثل موظفو الشركة المصدر الرئيسي لها، كونهم أكثر دراية ومعرفة بنقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلي في الشركة، و لما لهم من صلاحيات في الدخول إلى النظام والوصول إلى البيانات.

2-1-2-مخاطر خارجية :

وتمثل الكوارث الطبيعية و قرصنة المعلومات أهم المصادر الخارجية .

2-2- من حيث علاقتها بمراحل تشغيل النظام: و تشمل ما يلي⁴

2-2-1- مخاطر المدخلات: وتتمثل تلك المخاطر في البنود التالية :

-الادخال غير المقصود لبيانات غير سليمة بواسطة الموظفين.

-التدمير المقصود للبيانات بواسطة الموظفين.

- الادخال المقصود لبيانات غير سليمة بواسطة الموظفين.

-التدمير غير المتعمد للبيانات بواسطة الموظفين.

2-2-2- مخاطر تشغيل البيانات: وتتمثل تلك المخاطر في البنود التالية:

¹ عطاالله أحمد سولم الحسبان، الرقابة الداخلية والتدقيق في تكنولوجيا المعلومات، الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،ص130.

²Amani AYARI, **audit de sécurité du système informatique de MTIC** " mémoire de mastere professionnel au Nouvelles Technologies des Télécommunications et Réseaux, Université virtuelle de tunisi, Tunisi 2014, p 14.

³ رجم خالد"مخاطر نظم المعلومات" محاضرات مقياس مراجعة نظام المعلومات سنة أولى ماستر تدقيق و مراقبة التسيير "، جامعة ورقلة،2014-2015،ص4،5.

⁴ عصام محمد البحصي، حرية شعبان الشريف" مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة" مجلة الجامعة الإسلامية العدد السادس عشر، 2008، الجامعة الاسلامية - غزة - فلسطين.ص 904-905 .

- الوصول غير الشرعي للبيانات والنظام بواسطة الموظفين.
- الوصول غير الشرعي للنظام بواسطة أشخاص خارجيين.
- اشتراك العديد من الموظفين في نفس كلمة السر.
- إدخال فيروسات للنظام والتأثير على عملية تشغيل البيانات.
- اعتراض وصول البيانات من أجهزة الخوادم إلى أجهزة المستخدمين.

2-2-3- مخاطر مخرجات النظام : وتتمثل تلك المخاطر في البنود التالية

- تدمير بنود معينة من المخرجات أو تزيفها.
- سرقة المعلومات أو عمل نسخ غير مرخص من المخرجات.
- تسليم المستندات الحساسة إلى أشخاص لا تتوافر فيهم الناحية الأمنية بغرض تمزيقها أو التخلص منها.

2-3-3- من حيث الآثار الناتجة عنها: و تشمل ما يلي¹

2-3-1- مخاطر آثارها مادية :

ينتج عنها أضرار مادية للنظام وأجهزة الحاسب، أو التدمير المادي لوسائل تخزين البيانات، مثل الشرائط والأقراص المغنطة، والتي قد تنتج من الظواهر الطبيعية كالفيضانات والزلازل، أو انقطاع التيار الكهربائي.

2-3-2- مخاطر فنية :

والتي قد تصيب البيانات الموجودة في ذاكرة الحاسب الآلي، وقد يكون ذلك بتحريف البرامج وإدخال جراثيم للكمبيوتر، و التي تؤثر سلبا على مدى إتاحة البيانات عند الحاجة إليها.

2-4-2- مكونات أمن المعلومة:

عند ذكر أمن المعلومات وجرائم الحاسوب فإن ما يتبادر الى الذهن غالبا هو كشف معلومات كان يجب تبقى سرا، والحقيقة أن الحفاظ على سرية المعلومات لا يعد أن يكون جانبا واحدا من جوانب الأمن، أما

¹ رجم خالد، مرجع سابق الذكر، ص 18-19.

المتخصصون فيرون لأمن الحاسوب والمعلومات مكونات ثلاثة على درجة واحدة من الأهمية، وهذه المكونات هي:¹

2-4-1- سرية المعلومات: وهذا الجانب يشمل كل التدابير اللازمة لمنع الإطلاع غير المصرح لهم على المعلومات الحساسة أو السرية، وهذا كما أسلفنا، هو ما يتبادر الذهن السامع عند الحديث عن أمن المعلومات، ومن أمثلة المعلومات التي نحصر سريتها المعلومات الشخصية والموقف المالية لمنظمة ما قبل إعلانها.

2-4-2- سلامة المعلومات: خلافا لما جاء في الفقرة السابقة إنه لا يعنين هنا أن نحافظ على سرية المعلومات، ولكن ما يهمنا هو إتخاذ التدابير اللازمة لحماية المعلومات من التغيير، كمثال على ذلك مثلا مؤسسة تنشر معلومات عن المقبولين في مسابقة ما، عندما نتحدث عن أمن هذه المعلومات قد يقوم شخص ما بحذف بعض من الأسماء نقول في هذه الحالة أن هذه المعلومة غير آمنة.

2-4-3- ضمان الوصول الي المعلومات والموارد الحاسوبية: إن الحفاظ على سرية وسلامة المعلومة أمر مهم ولا شك فيه، ولكن هذه المعلومات تصبح بلا قيمة إذا كان من يحق له الوصول لهذه المعلومات لا يمكنه الوصول إليها، أو الوصول إليها يحتاج وقت بحيث المجرمون المحترفون القرصنة يتمكنون من الوصول إليها قبله، حينها تكون قد حذفت أو ونقلت إلى أجهزة أخرى.

رابعا: ملائمة المعلومة:

1-تعريفها :

هي قدرة المعلومة على إحداث تغيير على اتجاه قرار المستخدم، ومنه المعلومة الملائمة التي تربط بموضوع القرار وتؤثر على سلوك متخذ القرار أو تجعله يعطي يختلف عن ذلك اقرار الذي يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه الملوامات حتى تكو المعلومة ملائمة يجب توفير الخصائص الثانوية التالية: التوقيت الملائم، خاصية للتنبؤ، القدرة على التقييم الارتدادي للتنبؤ.²

¹ ظيف أحمد، مرجع سابق ذكره، ص48_49.

² Ahmed NACIRI et Alim GED, **la bource e la comptabilité** , la Revuer française de la comptabilité, N0175, Paris, 1987.p61.

و ملائمة المعلومة أيضا كما عرفها (FASB) بأنها تلك المعلومات القادرة على إحداث فروق القرارات، من خلال مساعدة المستخدمين للمعلومات على تكوين تنبؤات بالنتائج المستقبلية، أو تغيير تنبؤات السابقة أو تصحيحها¹.

فملائمة المعلومة المعلومات احتياجات متخذي القرارات تشمل:

2- الخصائص المعلومة الملائمة:

ولكي تكون المعلومات ملائمة يلزم توفر ثلاث خصائص فرعية هي:

2-1- القيمة التنبؤية للمعلومات: تعد مقدرة المعلومات في تحسين مقدرة متخذ القرار على التنبؤ بنتائج

التوقعات المستقبلية، في ضوء نتائج الماضي والحاضر احد الخصائص الرعية للمعلومات الملائمة، فالمعلومات الملائمة هي التي تساعد على التنبؤ بالعوائد المرتبطة بالنشاط المستقبلي، فبدون معرفة الاحداث الماضية يصعب التنبؤ بما ستكون عليه في المستقبل، كما ان معرفة نتائج الاحداث الماضية دون اهتمام بالمستقبل يعتبر عملا غير هادف.²

ولكي تؤثر المعلومات على عملية اتخاذ القرار لا بد ان تكون لها قدرة تنبؤية لعمل باختبارات مستقبلية، بل يستحسن ان يكون لها ايضا القدرة على تقييم نتائج الاختبارات السابقة، وعلى ضوء هذا فإن القيمة التنبؤية للمعلومات، تساعد مستخدميها لقدرة على العمل بالتنبؤات حول آثار الماضي والحاضر والمستقبل، حيث أن المعلومات ذات صلة بعملية إتخاذ القرار.³

2-2- القيمة الإستراتيجية للمعلومة: وتمتلك المعلومات قيمة إسترجاعية عندما يكون لها القدرة على التغيير أو

تصحيح التوقعات الحالية أو مستقبلية، كما يطلق على خاصية القيمة الإسترجاعية للمعلومات أيضا بالتغذية

¹ نوال صباحي، الإفصاح المحاسبي في ظل معايير المحاسبة الدولية (IAS _IFRS) وآثاره على جودة المعلومة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 3، 2012، ص77.

² فداغ لفاغ، المحاسبة المتوسطة النظرية والتطبيق في القوائم المالية والأصول، الوراق للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2002، ص26.

³ ناصر محمد علي الجاهلي، خصائص المعلومات المحاسبية وآثاره على إتخاذ القرارات، دراسة حالة في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، جامعة باتنة، 2009، ص48.

العكسية، هي لا تقل عن أهمية خاصية القيمة التنبئية للمعلومات، وتستخدم في تقييم مدى صحة توقعاته السابقة، وبالتالي يستخدم في تقييم نتائج القرارات التي تبنى على هذه القرارات.¹

2-3- التوقيت المناسب : يقصد بالتوقيت الملائم تقدم المعلومات في حينها، بمعنى أنه يجب إتاحة المعلومات لمن يستخدموها عندما يحتاجون إليها، وذلك لأن هذه المعلومات تقد منفعتها إذا لم تكن متاحة عندما تدعو الحاجة الى إستخدامها، أو إذا تراخى تقديمها فترة طويلة بعد وقوع الاحداث التي تتعلق بها، بحيث تفقد فعاليتها في إتخاذ قرارات على أساسها، ولكي تكون المعلومة ملائمة فإنها يجب أن تكون متاحة لمتخذي القرارات قبل أن تفقد قدرتها على التأثير في قراراتهم (التوقيت المناسب)، إذا تأخر تقرير الشركة عن نتائج أعمالها فإن المعلومة تكون أقل إفادة لمتخذي القرار.²

¹ آسيا زغابي، تقييم خاصية ملائمة وموثقية في القوائم المالية في ظل (SCF)، من وجهة نظر المستخدمين المعلومة المالية، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2016، ص61.

² الحاج قوارين، أثر تطبيق المظام المحاسبي المالي على جودة المعلومات المحاسبية في ظل تكنولوجيا المعلومات، مجلة الباحث، العدد10، جامعة شلف، 2012، ص، 281 .

خلاصة الفصل:

يتبين مما سبق أن التغيير الإستراتيجي من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات، لأنها تعتبر عملية تحول من نقطة توازن حالية إلى نقطة توازن مستهدفه والذي يسمح للمؤسسة بإيجاد حلول لمشاكلها. إدارة التغيير الإستراتيجي مفهوم مبني على ممارسات مطبقة على ثلاث مجالات التغيير الثقافي، التغيير التكنولوجي والتغيير التنظيمي، وهناك مجموعة من الأساليب التي تمكن من تحقيق الهدف في شتى مجالات التغيير مثل تحليل التغيير الإستراتيجي، أساليب القيادة الفاعلة، إدارة المشاريع، أساليب إستخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال، أساليب إدارة المشاريع.

يعتبر الآجيل التوجه الجديد لإدارة التغيير الإستراتيجي لأنه الأسلوب الذي تكون نتائجه حالية وعلى مدى الطويل، كما أن هذا الأسلوب يركز في أساليبه على التغيير الثقافي والتكنولوجي، نلاحظ من هذا الفصل أن كل المؤسسات تستطيع تطبيق أسلوب إدارة التغيير بطريقة الآجيل كونه وسيلة متاحة وغير مكلفة بأدواتها ونائجها مرضية لكل المساهمين في مشروع التغيير. وبما أن نظام المعلومات يعتبر الوسيلة الأقرب لطريقة الآجيل كونها هي المتصلة بشبكة الأنترنت والحواسيب، وكما أنها الوسيلة الأكثر لزوما في إدارة التغيير الإستراتيجي في توفير المعلومات اللازمة في بيئة تصبح أكثر غموضا كلما إشتدت المنافسة، و في الأخير بحثنا في هذا الفصل عن أحسن الطرق التي تظهر لنا أحسن مخرجات لنظام المعلومات أو بأحرى عن محددات فعالية وجودة نظم المعلومات من أفراد أو كوادر متخصصة وملائمة وأمن المعلومات إلى مدى إستجابة نظم المعلومات المؤسسة للمتغيرات المستجدة.

يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة لذلك إرتأينا أنه من الضرورة لتحقيق الأهداف دراسة إتباع منهجية واضحة الخطوات والأدوات، فهذه الوسيلة الوحيدة التي تعطيك خارطة طريق للإستخلاص زبدة الدراسات السابقة من مؤشرات قياس وأبعاد التي سيتم إختبارها في دراسة حالة أخرى وإختبار مدى إمكانية تطبيقها، لذلك في هذا الفصل من الدراسة سنتطرق أولاً إلى منهجية البحث المتبعة في الدراسة وبعدها التعريف بعينة ومجتمع الدراسة حيث إختارنا المؤسسات النفطية الوطنية كمحل الدراسة لهذا البحث، ليأتي الجزء الذي بعده للحسابات الإحصائية من متوسطات وفروق الخصائص الديموغرافية تجاه متغيرات الدراسة إدارة التغيير الإستراتيجي ونظام المعلومات، أما في الجزء الأخير من الفصل فما بدراسة مدى تطابق نموذج إدارة التغيير الإستراتيجي مع مؤشرات المطابقة بالنمذجة البنائية ونفس الشيء بالنسبة لنظام المعلومات وفي الأخير درسنا تحليل العملي التوكيدي لنموذج الذي يمثل تأثير أبعاد إدارة التغيير الإستراتيجي على نظام المعلومات، وفي الأخير تم إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها، وعلى هذا الأساس قسم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي و الإيسمولوجي للدراسة.

المبحث ثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الثالث: إختبار صلاحية النماذج وفرضيات الدراسة.

مبحث الأول: الإطار الإيستمولوجي والمنهجي للدراسة.

تعتبر المرحلة التطبيقية من أهم مراحل البحث حيث يتم فيها محاكاة بين الجانب النظري للدراسة والواقع المعاش في المؤسسات محل الدراسة وفي هذا الصدد **UMA SEKARAN** أنه يمكن وضع تعريف إجرائي لمفهوم حتى يصبح قابل للقياس عن طريق النظر إلى أبعاده السلوكية والظاهرة، وخصائصه المميزة له عن المفاهيم الأخرى ويتم بعد ذلك ترجمة هذه الأبعاد والخصائص إلى عناصر يمكن قياسها، وبذلك تتم تنمية قائمة بمجموعة من المقاييس للمفهوم الذي نرغب في قياسه¹.

المطلب الأول: بناء نموذج الدراسة.

فيما يلي سنوضح الدافع لإختيار أبعاد إدارة التغيير الإستراتيجي كمؤشرات قياس مستوى إدارة التغيير الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة، وسبب إختيار نظام المعلومات المتغير التابع للدراسة وكيفية تحديد مؤشراتته.

أولاً: تحديد مؤشرات قياس إدارة التغيير الإستراتيجي.

فيما يلي سنذكر سبب إختيارنا لمؤشرات إدارة التغيير الإستراتيجي:

- تحليل التغيير الإستراتيجي.

أشار الطيب حفصي HAFSSI Tayeb في كتابه التسيير الإستراتيجي من التحليل إلى التطبيق أن ميزة التغيير الاستراتيجي في تحديد أثره أثناء عملية التحليل الإستراتيجي أي أنه يتم تحديد نوع التغيير الواجب القيام به على المؤسسة جذري² أم تطوري وتحديد إنعكاساته على المنظمة و أختيار هذا البعد كمؤشر للتغيير الاستراتيجي لأنه إن لم تقم به المؤسسة يصبح هذا التغيير بدون أهمية إستراتيجية وهو ما أكسبه صفة الاستراتيجي.

- أسلوب القيادة الفاعلة.

تناول الباحث طيب حفصي HAFSSI Tayeb و Céline أن التغيير الاستراتيجي يكون على

¹ اسماعيل علي بسيوني، "طرق البحث في الإدارة" مدخل لبناء مهارات بحثية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص256.

² Tayeb HAFSSI, op_cit, p300.

نطاق ثلاث أبعاد مهمة التغيير الثقافي والتغيير التكنولوجي والتغيير التنظيمي¹، وأكد Davide OUTISSIER أنه من الصعب جدا تحديد مستوى التغيير الثقافي للمؤسسة هذا إذا لم نقل مستحيل² وذلك لأسباب عدة منها إختلاف ثقافة المؤسسة من مؤسسة إلى مؤسسة والتسبب تعلق هذا المتغير بالأفراد فناعاتهم وسلوكاتهم لذلك يمكن قياس مدى إهتمام المؤسسة بتغيير فئات أفرادها من خلال أساليب القيادة الفاعلة لذلك أختير هذا البعد كمؤشر من مؤشرات قياس قدرة المؤسسة على التغيير الإستراتيجي.

- أساليب إستخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال.

يشير **OUTISSIER Davide** أن أسلوب إستخدام المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام والإيصال يحدد مدى سرعة استجابتها وإمكانيتها للتغيير، تم إختيار هذا المتغير بالتحديد كونه مرتبط بالمتغيرين أساليب التعامل مع مقاومة التغيير وإدارة وفي كون هذا المتغير وسيلة وليس غاية في حد ذاته بدون صرف النظر عن البعد التكنولوجي الذي يعتبر من الأبعاد الثلاثة لإدارة التغيير الاستراتيجي كما أشرنا سابقا.

- إدارة المشاريع:

كنا بصدد تسمية هذا المتغير بإدارة المشاريع الجديدة إلا أن الأساتذة المحكمين لم يتفقوا على التسمية كون كلمة الجديدة لا تعتبر كمقياس أو مؤشر دال على التغيير الإستراتيجي كما أن التسمية التي إتفقت عليها البحوث والدراسات السابقة هي إدارة المشاريع، فيما يخص إختيار المؤشر **REAL & ALIEN & FANCOY** أنه يجب إنضمام كيفية إدارة المؤسسة لمشاريعها الجديدة للتخطيط الاستراتيجي للتغيير والتغيير الثقافي والتكنولوجي للحكم على قدرتها على التغيير الإستراتيجي وذلك لحساسية المؤسسة للنوايا الإستراتيجية التي هي المشاريع الجديدة المعلن عنها، كما أن تحليل التغيير الاستراتيجي ينعكس على إدارة المؤسسة لمشاريعها ومدى قيامها بالتخطيط المحكم للتغيير.

- أساليب التعامل مع مقاومة التغيير.

سبب إختيار هذا البعد هو أن التغيير الإستراتيجي يشمل جميع أنواع التغييرات في المؤسسة وبما أن التغيير يكون له أثر على الأفراد الإيجاب والقبول وله مقاومة وبما أننا لم نتكلم عن مقاومة التغيير بل على الأساليب

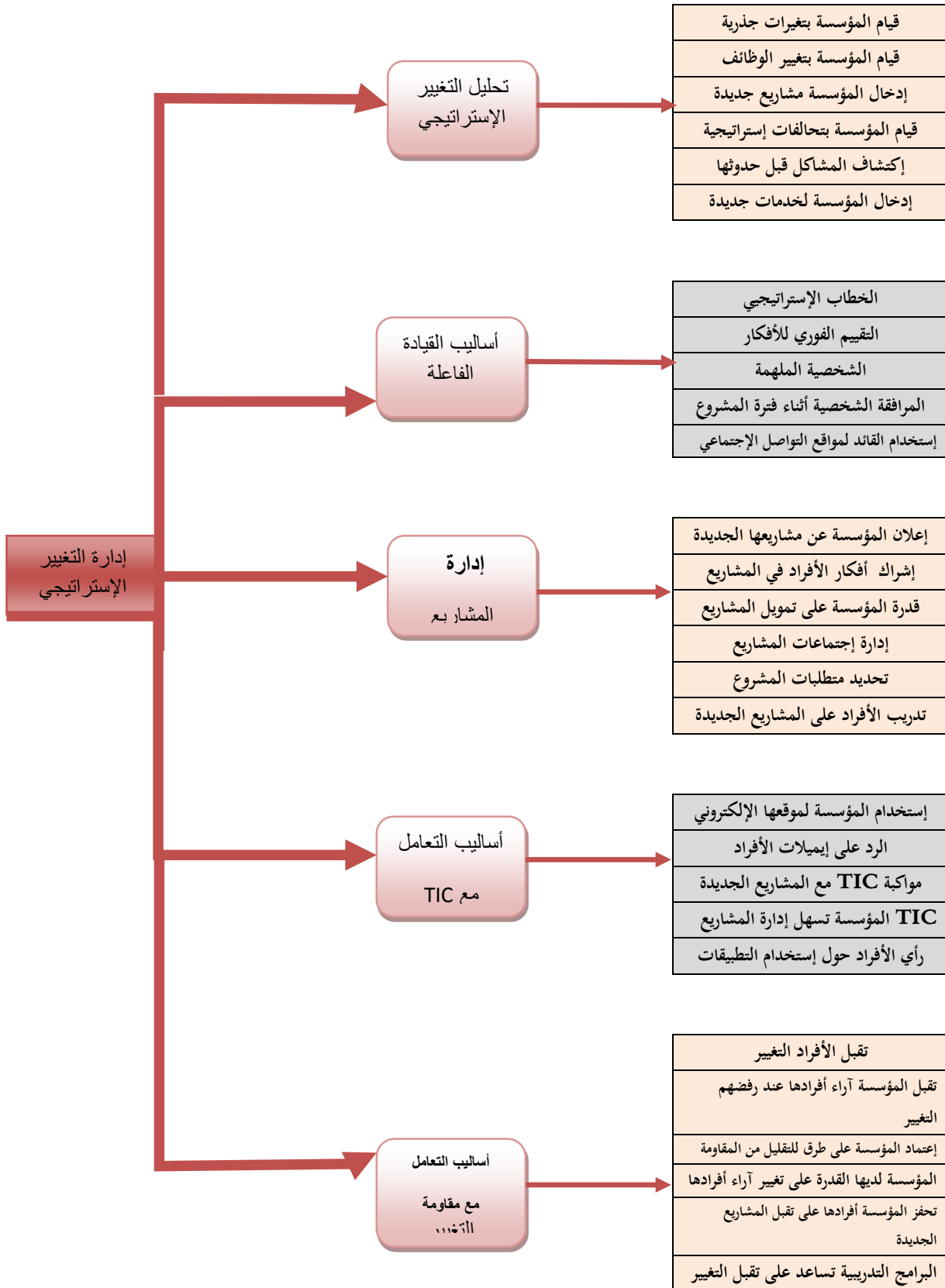
¹ Tayeb HAFSSI,op_cit,p300.

² Davide OUTISSIER,op_cit,P78.

المستخدمة في المؤسسة للتقليل من مقاومة التغيير ومساعدة الأفراد على تقبل المشروع والمساهمة فيه بطريقة إيجابية وكما تطرقنا في الجانب النظري عرض طريقة آجيل لأسلوب جديد ومختلف للإدارة التغيير والهدف منه الرئيسي هو إشراك الأفراد إلى أقصى حد ممكن في التغيير والتقليل من المقاومة وبما أنه مصطلح آجيل مازال حديثا في العلوم الادارية الإستراتيجية تم تسمية المؤشر بأساليب التعامل مع إدارة التغيير كما هو كما هو متفق عليه¹ من طرف jean-michel MOUTOT & Davide OUTISSIER، لذلك كل أسئلة الإستبيان مصممة بطريقة بحيث يمكن إستقراء من خلالها إمكانية تطبيق طريقة آجيل في المؤسسة محل الدراسة².

¹ Davide OUTISSIER, *le changement agile,op_cit*, p16.

الشكل (III-1) يوضح نموذج إدارة التغيير الإستراتيجي.



ثانيا: تحديد مؤشرات نظم المعلومات.

فيما يلي سنحاول ذكر الدوافع لإختيار أبعاد نظم المعلومات.

- الكوادر البشرية المتخصصة.

يرجع سبب إختيار الكوادر البشرية المتخصصة كبعد من أبعاد قياس مستوى الإستخدام الجيد لنظام المعلومات بوجود أفراد متخصصين ولديهم الرغبة والمهارة نحو إستخدام نظم المعلومات يمكن أن نحكم نسبيا على جودة مخرجات نظم المعلومات جنبا إلى مؤشرات أخرى.

- أمن المعلومات.

أمن المعلومة أختير بسبب دلالته على جودة المعلومة وجودة المعلومة مرت أكيد بمراحل عديدة حتى تصبح صالحة للإستعمال هذا البعد يهتم بقياس مدى إجراء المؤسسة لإحتياجات أمنية الدالة على جودة إستخدام النظام.

- ملائمة المعلومة.

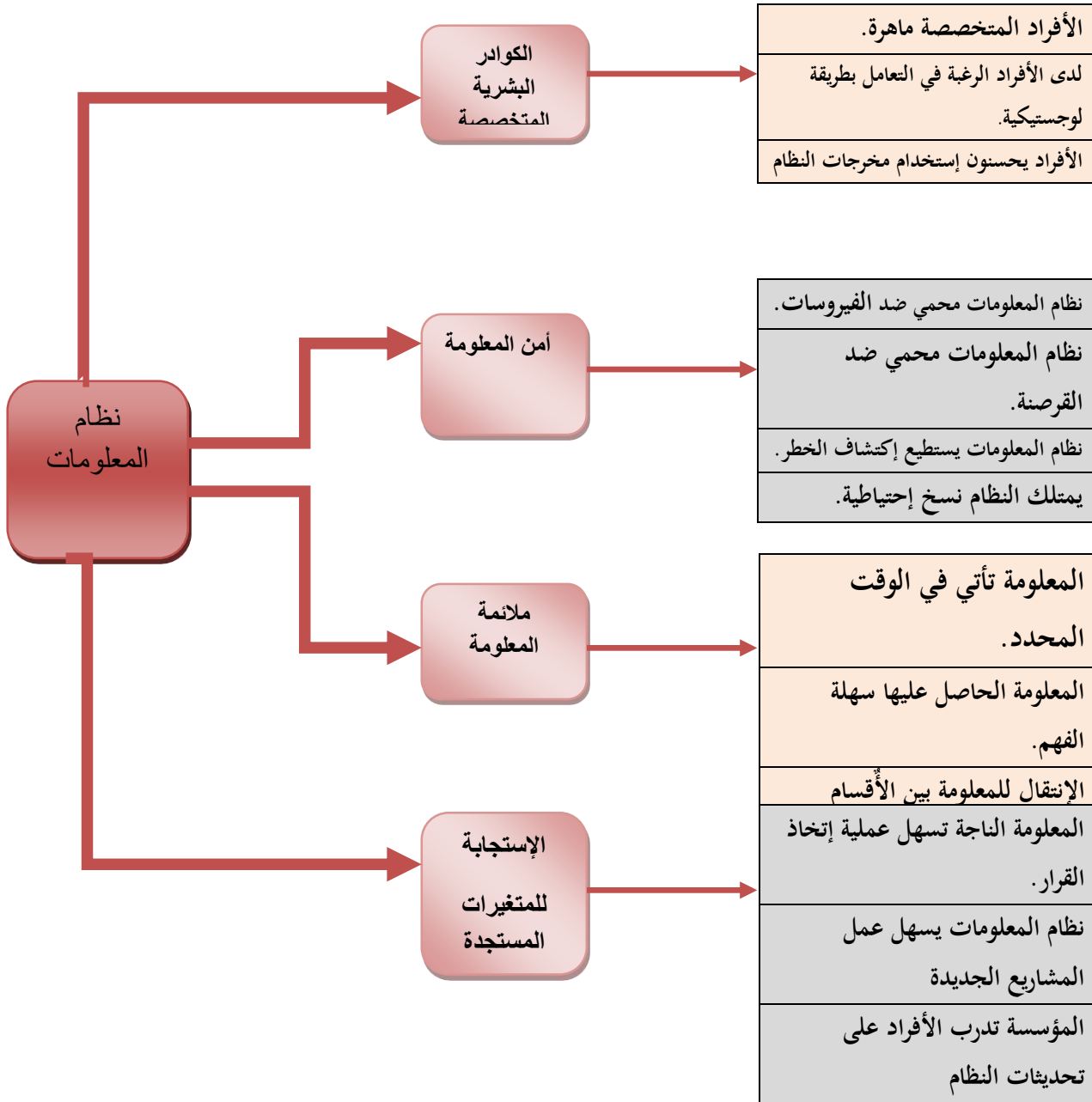
بما أن المعلومات هي المادة الخام التي يستخدمها نظام المعلومات من هذا المنطلق أخترنا ملائمة المعلومة كبعد على أساس إذا كانت المعلومة غير آمنة لا يمكن الحكم على جودة إستخدام نظام المعلومات.

- الإستجابة إلى المتغيرات المستجدة.

في الحقيقة القليل من الدراسات التي إستخدمت الإستجابة إلى المتغيرات المستجدة كمؤشر لجودة نظام المعلومات، إلا أن في بحثنا هذا أدركنا أهمية هذا المؤشر كونه يقيس جودة مخرجات النظام، أي النظام الذي يتميز بالتحديث المستمر والمواكب للتغيرات الحاصلة، تكون مخرجاته متواكبة مع التطورات والتغيرات.

فيما يلي نموذج جودة إستخدام نظام المعلومات:

الشكل (III-2) يوضح نموذج نظام المعلومات.



المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

في هذا المطلب سنحاول التعريف بالحسابات الإحصائية المستخدمة بواسطة البرنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، التي تعني اختصاراً للعبارة (Statistical Package for Social Science)، التي تعني باللغة العربية رزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية¹. كما يعتبر برنامجاً فعالاً لتحليل بيانات الأبحاث العلمية، ومن أكثر البرامج الإحصائية استخداماً من قبل الباحثين في المجالات التربوية والاجتماعية والفنية والهندسية والزراعية في إجراء الإحصاءات اللازمة، والبرنامج الإحصائي أموس (amos) وهي إختصار لجملة (analysis of covariance or causal modeling software) والتي تعني برنامج تحليل التباين أو النمذجة السببية.

أولاً: الحسابات الإحصائية المستخدمة.

1- صدق وثبات الاستبيان.

يتم اختيار صدق وثبات الاستبيان بعدة أدوات أشهرها Alpha Cronbach كعامل للثبات والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح² فإن لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، فحينما تكون قيمته قريبة من الواحد نقول بأن الاستبيان صادق وأنه ممثل للمجتمع المدرس³.

2- المتوسطات الحسابية.

¹ عبد الكريم بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويًا باستخدام SPSS، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 1، 2013، ص 25

² أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، المكتبة الأكاديمية الدقي، القاهرة، الطبعة الثانية، سنة 2007، ص 106.

³ غيث البحر، معن التنجي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، تركيا 2014، 12.

يتم من خلال هذا المطلب حساب بعض المتوسطات وإجراء بعض الاختبارات، حيث نعرض منها ما يلي: يتم حساب المتوسطات المرجحة لإجابات على الأسئلة الواردة، بغرض معرفة اتجاه آراء المستجوبين، مع الاستعانة بجدول لكرات الخماسي¹، الموضح في الجدول التالي:

جدول رقم (III-1) مجالات مستوى المتوسط المرجح حسب مقياس لكرات

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 17
غير موافق	من 1.8 إلى 2.59
غير متأكد (محايد)	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الجزء الثالث، مطبعة الخوارزم العلمية، جدة، ط1، 2001، ص54.

يتطلب مقياس لكرات على أن تكون الاستجابات تتكون من 5 اختيارات، وهي على التوالي (غير موافق بشدة، غير موافق، غير متأكد (محايد، موافق، موافق بشدة)، كما هي موضحة في الاستبيان، (لاحظ الملحق رقم 1) والتي تعطي متوسط مرجح محصور بين قيم من الواحد إلى خمسة.

ثانيا: النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM).

1-تعريف النمذجة بالمعادلات البنائية:

تمثل منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية الأسلوب الأحدث في بحوث التربية وعلم النفس والاقتصاد والطب وغيره... من حقول المعرفة الاجتماعية والإنسانية، وهو الأكثر ملائمة لها حيث توصف النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) Structurel Equation Modling بكوهنا الأقرب إلى النمذجة الرياضية القائمة

¹ عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الجزء الثالث، مطبعة الخوارزم العلمية، جدة، ط1، 2001، ص54.

على التحلي الإحصائي للبيانات، تمكن من إختيار نماذج القياس وأدواته التي تتضمن مجموعة من المؤشرات المقاسة كميًا، عن طريق مجموعة من الأساليب بالإحصائية المتطورة القائمة على أساس تحليل العملي التوكيدي CFA، لإخبار الصدق البنائي لأدوات القياس التي تتضمنها النماذج النظرية، "حيث يكون لكل ظاهرة (متغير) نموذج مستقلًا لقياسه وتتم عملية تحديد علاقات التأثير والتأثر بين المتغيرات المتعددة وصولًا إلى تفسير يحاكي واقع الظاهرة أو المشكلة محل الدراسة"¹.

2- أهداف النمذجة بالمعادلات البنائية:

إن الهدف الأساسي لإستخدام النمذجة SEM يتمثل في التحقق من البنية المقترحة لنظام الظاهرة المدروسة كما تم تصويره بأبعاده المختلفة، الكشف على العلاقات فيما بينها أو بينها وبين بقية الظواهر وتحديدًا فإن إستخدام النمذجة يهدف إلى²:

- التحقق من صدق البنية المكونة لعناصر الموضوع كما تم تصورها؛
- دراسة علاقات و الإرتباطات بين مكونات الظاهرة بينها وبين بقية الظواهر المرتبطة بها؛
- إمكانية دراسة تأثير متغير الدور الوسيط بين المتغيرات التابعة والمستقلة في النموذج المفترض؛
- إمكانية تعديل النموذج المفترض وفق الحاجة العلمية لذلك؛
- التحكم في أخطاء القياس.

ثالثًا: التحليل العملي التوكيدي.

1- تعريف تحليل العملي التوكيدي.

يستخدم التحليل العملي التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة، والتأكد من فروض البنية العمالية و التثبت من صحة النموذج وصلاحيته والتأكد من مطابقته لبيانات الدراسة. ولتقييم جودة مطابقة النموذج قامت الباحثة باستخدام بعض مؤشرات المطابقة، الهدف منها هو اختبار مطابقة النموذج الذي وضعته الباحثة لبيانات الدراسة، أي أن هل النموذج المفترض يمثل بيانات الدراسة أفضل تمثيل أم لا، أي أن مؤشرات

¹ عبد الله صحراوي عبد الحكيم بوصلب، النمذجة البنائية (SEM) ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية، نموذج البناء العمالي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، عدد3، جامعة سطيف، 2016، ص67.

² نفس مرجع سابق ص، 68.

جودة المطابقة تعطى صورة كاملة عن مدى مطابقة النموذج ككل لبيانات الدراسة." و لاختبار أدلة الصدق البنائي، استخدمت الباحثة الصدق التقريبي وهو مدى صلاحية المؤشرات المقاسة وكفائيتها وملاءمتها وتمثيلها واستيعابها للدلالة النظرية للعوامل التي تنتمي إليها، ويتجلى في اشتراك مجموعة من المؤشرات في قياس عامل معين بحيث أن قيم التشعب المرتفعة للمؤشرات التي تقيس العامل تدل على الصدق التقاربي، أي يجب أن تكون جميع قيم التشعبات¹، أكبر من 3.0 فإن المتغير الذي له علاقة به يساعد في وصفه جيدا أما تشعبات العوامل التي تكون أقل من 3.0 فيمكن إهمالها وعدم الأخذ به.²

2- مؤشرات المطابقة.

فيما يلي سنتناول مؤشرات مطابقة النموذج لمعايير تحليل العامل التوكيدي:

2-1- مؤشرات مطابقة النموذج للبيانات:

تعتبر هذه المؤشرات ذات أهمية كبيرة لتحديد مدى تطابق النموذج الافتراضي مع البيانات المرتبطة مع الظاهرة موضع الدراسة، ويسمى البعض بمحكات ملائمة النماذج وتتعدد هذه المؤشرات في كتابات الممارسة في مجال النماذج البنائية، وسنتناول فيما يأتي أهم المؤشرات المعتمدة :

2-1-1- مؤشر مربع كاي:

يعتبر من أهم المؤشرات المستخدمة في هذا المجال بحيث يقيم مقدار التعارض أو التباين ما بين المصنوفة المستخرجة من بيانات العينة ومصنوفة المقدرة ويجب أن يكون هذا المؤشر غير دال إحصائيا أي أن مستوى معنويته يجب أن يفوق الحد 0,05 عندما يكون هذا هو مستوى المعنوية المختار، وتشير عدم وجود دلالة الإحصائية الى عدم وجود فروق معنوية أو (ذات دلالة إحصائية) بين النموذجين الافتراضي والفعلي عن (طريق بيانات العينة) رغم مزايا هذا المؤشر إلا أن لديه بعض العيوب فحسب وأن هذا الإختبار حسن كثيرا حجم العينة كبير بالرغم من صلاحيته ولكن حتى إعتقاد حجم عينة صغير قد يتم قبول النموذج بالرغم أنه قد يكون غير مقبول. ولحل هذه المشكلة نقترح قسمة قيمة كاي على درجة الحرية (x^2/df) للحصول على مؤشر آخر

¹ نوال سعيد بركات، إختيار صلاحية النموذج المقترح لقياس فاعلية الإدارة باستخدام التحليل العامل التوكيدي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارة العمل و التأهيل بليبيا، كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا، بدون سنة نشر، ص4.

² أحمد أبو فايد، التحليل العامل: مفهومه، أهدافه، شروطه، أنواعه، مثال تطبيقي لكيفية إستخراج التحليل العامل بواسطة spss، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص8.

يسمى مربع كاي المعياري، وبالرغم أنه لا توجد قيمة متفق عليها بالنسبة لهذا المؤشر فإنه كلما كانت القيمة < 5 فإن النموذج مقبولا وفق هذا المؤشر¹.

2-1-2- مؤشر جذر متوسط مربع خطأ الإقتراب:

يعتبر من أشهر المؤشرات المعتمدة في البحث والدراسات نظرا لحساسيته لعدد المعلومات المقدرة في النموذج ويعبر هذا المؤشر عن ملائمة البيانات مع عدد غير معروف ولكن أمثلي من المعلومات المقدرة ، وكلما قلت قيمة هذا المؤشر لما دل ذلك على درجة مطابقة عالية، وتعتبر قيمة مقبولة إذا لم تتجاوز 1 والبعض يرى أن القيمة يجب إلا تتجاوز⁸.

2-1-3- مؤشر حسن مطابقة النموذج:

يعتمد هذا المؤشر في تقييم النموذج على مقارنة قيمة كل تربيع X^2 بمثلتيها المتعلقة بالنموذج الصفري بحيث يعتبر هذا الأخير أسوء تصور أو سيناريو وهنا تكون المتغيرات غير مرتبطة، تراوح قيمة هذا المؤشر بين الصفر والواحد عادة ، وتعتبر 0.90 كقيمة قطع تؤثر على ملائمة جيدة ، يعاب على هذا المؤشر انه حصر لحجم العينة، ولهذا ينصح بان لا يعتمد عليه كمؤشر واحد للدلالة على جودة الملائمة ثم تصحح هذه المشكلة باعتماد مؤشر معدل يسمى χ^2/df او المعروف بمؤشر توكر لوي $gfofro$ ، هذا المؤشر يفضل إستخدامه في نماذج بسيطة وفي بعض الحالات يدل هذا النموذج على ضعف ملائمة النموذج خاصة بإعتماد حجم العينة صغير من أن المؤشر الأخرى تدل على العكس، لمشكلة الأخرى تدل على هذا المؤشر أي قيمة تدل على تجاوز مما يصعب تفسير النتيجة².

2-1-4- مؤشر الملائمة (المطابقة) المقارن:

يعتبر هذا المؤشر صفة من المؤشر NFI بحيث يأخذ بعين الإعتبار حجم العينة بحيث يعطي النتائج أي في حالة حجم العينة غير مناسب ، إقترح هذا الإختبار قبل (1990) Bentler. بحيث ينص هذا الإختبار

¹ رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعرييج، رسالة دكتوراء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص120.

² نفس مرجع السابق، ص121.

أن كل المتغيرات الكامنة latent variables غير مترابطة (النموذج الصفري/ المستقل) ويقارن مصفوفة تغيير بيانا العينة مع ذلك النموذج الصفري. قيمة هذا الإختبار 0.0 و 10 وياقترب على ملائمة جيدة للنموذج ويجب أن تتجاوز $CFA > 0.90$ إلى تعد درجة قطع المطلوبة لتأكد من النموذج الصفري غير مقبول. وتعتمد على معظم البرامج الحاسوبية هذا الإختبار كمؤشر لقبول مدى ملائمة النموذج للبيانات، لميزته المرتبطة بعدم تأثر حجم العينة¹.

2-1-5- مؤشر المطابقة المتزايد:

يعتبر مؤشر المطابقة المتزايد أيضا لبون و هو غير حساس لحجم العينة ويعد مقبولا إذا تجاوزت قيمته 0.9 ولكن عيوبه انه يتجاوز 1 أحيانا.

فيما يلي جدول يوضح القيم القطعية لمؤشرات النمذجة بالمعدلات البنائية:

جدول رقم (III-2) يوضح القيمة القطعية لمؤشرات المطابقة وفق النمذجة بالمعدلات البنائية

المؤشرات	القيم القطعية
X^2 CMIN/DF	Cmin/dfNumérique5
CFI	0.9 أكثر من
TLI	0.9 أكثر من
SRMR	0.05 أكثر من
RMSEA	0.08 أقل من

Source : Abdallah SAHRAOUI et autre , **Constructivism and the processing of real standardization in the psychological and educational researches**: The study of global construction model of relations of competencies of the administrative management in the educational institution, Journal des sciences psychologiques et éducatives, université de sitif, ,N 3,2016,p71.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.

فيما يلي سنحاول الإحاطة بمجتمع وعينة التي قامت عليها الدراسة:

أولا: مجتمع الدراسة:

من خلال هذا الفقرة سنحاول الحديث عن المؤسسات التي تم إختيارها لدراسة الميدانية . لذا سعينا من خلال دراستنا كما هو مبين في الإشكالية المطروحة، رصد واقع التغيير الاستراتيجي واستخدامات نظم

¹ نفس مرجع السابق، ص122.

المعلومات في الجزائر، ومحاولة التعرف على أهم المشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسات النفطية وتطلعاتها، من أجل مزاولة هذه أنشطتها الاقتصادية، وأفضل السبل لدعمها. فد حاولنا قدر الإمكان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركات على المستوى المحلي والوطني، إلا أن طبيعة المؤسسات النفطية من حساسية وخصوصية المعلومات أثر على عدد الاستطلاعات في هذا البحث، صعب علينا نوعا ما الوصول إلى العدد المتوقع والمأمول. بالإضافة إلى أن تجاوب أفرادها يختلف باختلاف المستوى الإداري واعتقاده حول البحث العلمي، ومدى اقتناع مسؤوليها في المشاركة في هذه الدراسة. حاولنا الاستعانة بجميع الطرق التي من شأنها إيصالنا إلى أولئك الأفراد، والتعرف على ظروف عملهم وتحدياتهم، لذلك اعتمدنا في دراستنا على جمع عناوين المؤسسات النفطية الوطنية، ومن ثم الاستعانة بعلاقات الجامعة مع هذه المؤسسات للحصول على طلب تصريح الدخول الى هذه المؤسسات والتي تكونت من خمس مؤسسات نفطية وطنية باختلاف أقسامها حيث تمت زيارتنا الشخصية لمعظم المؤسسات، وتسليمهم الاستبيان يدا بيد، مع الاستعانة بشبكة العلاقات الشخصية من طلبة وزملاء وأصدقاء في جمع الاستبيانات. مع العلم بأنه تم إعداد الاستبيان باللغتين (اللغة العربية وللغة الفرنسية)، مما يسمح لكل فرد من أفراد العينة المستهدفة ملء النسخة حسب اللغة التي تناسبه.

وعليه فإن حدود الدراسة المكانية للمؤسسات النفطية الوطنية بمنطقة حاسي مسعود ورقلة (الجزائر)، إلا أننا نريد أن نوه على أن هناك عدد كبير من المؤسسات التي لم يسعفني الحظ بدخولها ولها لامتناع أصحابها عن المشاركة في عملنا البحثي.

فيما يلي سنتعرف على المؤسسات التي إعتبرناها مجتمع الدراسة:

1- مؤسسة ENSP :

ENSP وهي شركة متفرعة من سوناطراك، مستقلة منذ 29 مارس 1989. يبلغ رأس مالها الحالي 8 مليارات DA. ويتمثل المبدأ التنظيمي المختار في تحقيق اللامركزية في الهياكل التشغيلية، تتميز أعمال المجموعة بما يلي¹:

- القرب من زبائن مخلصين.
- جودة الخدمة والخدمات اللوجستية.
- مساهمة القيمة المضافة.

¹ <http://www.enspgroup.com> , vue le 08/02/2019.

مجموعة ENSP هي لاعب رئيسي في مجال الخدمات النفطية، وتوظف 2700 موظفاً وتحقيق مبيعات قدرها 17 مليار دينار في عام 2006. قامت المجموعة بتطوير تنظيمها منذ إنشائها لتناسب مع احتياجات بيئته، وتحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية، واكتساب المرونة اللازمة لتقديم خدمة أفضل لعملائنا باستخدام جميع وسائل التأزر من أجل تحسين شفافية العملية الإدارية فيما يتعلق بكل شريك، وقد أنشأ مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية اللوائح الداخلية التي تهدف لتوضيح وضع التشغيل للمجموعة موازنة المجلس والإدارة العليا.

تغطي ENSP مجموعة واسعة من الخدمات في أنشطة الحفر والتشغيل الخاصة بالمحاصيل الهيدروكربونية، بحث تقوم ثلاثون أو نحو ذلك من الأنشطة، والعديد من المرافق المتنوعة.

يتم توفير المنافع في إطار ثلاث (03) خطط تعاقدية:

- دعم الأعمال الكاملة تحت إشراف العميل؛

- توفير المعدات والأخصائين التي سيستخدمها العميل وفقاً لاحتياجاته؛

- توفير أخصائين يدمجهم العميل في فريقه؛

أداة الإنتاج هي المحمول. يتم نقله يوميا إلى الآبار، يعمل تحت الضغط ودرجة الحرارة. إنها تتعرض للتآكل السريع وعلى الرغم من الصيانة المستمرة، فهي تتطلب تجديداً دورياً يستخدم استبدالها دائما لتحديثه التكنولوجي، في هذه المؤسسة خصصنا الدراسة على كل من إدارة المواد البشرية، إدارة مالية والمحاسبية.

2- مؤسسة ENAFOR :

المؤسسة الوطنية للتنقيب هي مؤسسة فرعية لسوناطراك بنسبة 100%، يتمركز نشاطها أساسا في التكفل بعمليات التنقيب وصيانة الآبار.

- توفر على وسائل إنتاجية ضخمة وهائلة تتمثل في 38 آلة حفر من الطراز الثقيل والتوسط والتي تقوم بعمليات حفر تصل إلى 600 متر.

- إمتلاكها هياكل عملية وقواعد دعم لوجيستية متمركزة بحاسي مسعود؛

- يقدر عدد عمال المؤسسة بـ 4980 عامل وهي يد عاملة كبيرة ومؤهلة ومتخصصة في جميع مجالات العمل؛

-تمتلك المؤسسة حصة سوقية عالية جدا تقدر بـ 40% المستوى الوطني؛

بالنسبة الى هذه المؤسسة توجهنا إلى قسم الموارد البشرية والإعلام الآلي وإدارة المشاريع .

3-سونطراك قسم الإنتاج (إدارة):

قسم الإنتاج يعتبر الركيزة الأساسية أو بمثابة شريان الحياة للشركة يندرج ضمن نشاط -المنبع- أوكلت له مهمة إنتاج المحروقات حيث ينقسم إلى قطاعات كل قطاع يسمى بالمديرية التي تم التوجه إليها من أجل القيام بالدراسة والموضح في الطريقة التالية:

3-1- قسم الموارد البشرية والوسائل: إن النشاط المميز لهذا القسم هو التسيير الإداري بصفة عامة مثل:

- تطبيق اللوائح الخاصة بالقانون الداخلي للمؤسسة؛
- التوظيف، التدريب، الرسكلة، العقوبات؛
- توفير وسائل الترفيه (رياضية، ثقافية، سياحية)؛
- توفير الخدمات الصحية.

3-2- قسم التموين: مهمته تسيير ومتابعة المتطلبات التموينية للشركة والمتمثلة في:

- متابعة عمليات الشراء للمواد والبضائع؛
- متابعة عمليات التخزين والعمل على تفادي ظاهرة نفاذ المخزون.

3-4- قسم الإعلام الآلي: مهمته تكمن في:

- مراقبة وصيانة أجهزة الإعلام الآلي؛
- تطوير التطبيقات والبرمجيات؛
- إدارة شبكة الانترنت؛
- دعم ومساعدة المديرات والأقسام.

4-4- قسم الوقاية والأمن: في معظم المركبات الصناعية الوقاية والأمن هما عنصران أساسيان لحماية الممتلكات

فمهمتها تتمثل في:

- مراقبة أجهزة الحماية؛
- التدخل في حالة وقوع حريق؛
- التفتيش والتحقق من بطاقات الهوية للأشخاص؛
- عمليات تحسيسية لتطبيق قواعد الأمن.

5-5- قسم الفندقية والمطاعم: من ضمن مهامه:

- ضمان الإقامة والإطعام للعمال؛
- تخزين المواد الغذائية واللوازم المتنوعة؛
- الحرص على تفادي نفاذ المخزون.

3-6- قسم المالية والمحاسبة: كان من المفروض أن يدرج قسم المالية من ضمن الأقسام التابعة للقطاعات الوظيفية.

4-المديرية الجهوية قسم الإنتاج حاسي رمل:

إستلمت هذه المديرية مديرية الإنتاج القواعد والحقوق البترولية سنة 1971، مهمتها الرئيسية النظر في الإنتاج و إستغلال المحروقات.

4-1-أهداف المديرية الجهوية قسم الإنتاج حاسي رمل(DP).

- تحقيق المتابعة الدقيقة لكل برامج الإنتاج؛
- تقييم وتعظيم الأداء فيما يخص حقول الإنتاج؛
- السهر على حسن سير العمليات الإنتاجية؛
- تطوير أشغال وخدمات الإنتاج.

فيما يخص هذه المديرية في هذه الدراسة بالذات اتجهنا الى قسم الموارد البشرية، و قسم الإعلام الآلي، قسم مالية والمحاسبة.

5-مديرية الحفر بقاعدة 24 فيفري لمجمع السونطراك حاسي مسعود.

مديرية قسم الحفر التابعة لسونطراك التي أنشأت عام 1987، تقع بمنطقة حاسي مسعود، مهمتها الأساسية هي الإشراف على نشاط الحفر، وتنفيذ هندسة الإدارة وعمليات الحفر بصورة جيدة عن طريق إدخال التكنولوجيا الحديثة بغرض تطوير عملية الحفر وتحسين الفعالية مع الحد الأدنى من التكاليف، و تضم مديرية الحفر (8) أقسام، قسم الهندسة، قسم الموارد البشرية، قسم المالية، قسم الإعلام الآلي والاتصالات، قسم العمليات، قسم النقل والصيانة، قسم العتاد، قسم المستخدمين والوسائل العامة.

بالنسبة لهذه الدراسة تم التوجه الى قسم الموارد البشرية، قسم الإعلام الآلي وقسم النقل.

ثانيا: (عينة الدراسة):

ومن خلال ما سبق تتضح جليا لنا عينة الدراسة والمتمثلة في أفراد العاملين في أقسام أو الادارية للمؤسسات النفطية، باعتبارها الفئة المتأثرة الأكبر بالتغيير الاستراتيجي والأهم أنهم الفئة الذين يستخدمون نظام المعلومات، والتي يمكنها أن تجيبنا بكل دقة عن أسئلتنا و إستفساراتنا حول الجوانب المتعلقة بموضوع البحث والدراسة .

بالإضافة إلى أن دراستنا إستهدفت مجموعة كبيرة من الأقسام من مختلف المؤسسات، إلا أن تجاوب أفرادها يختلف باختلاف نظرهم للبحث العلمي ومدى اقتناع مسئوليتها في المشاركة في هذه الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الإستبيان.

المطلب الأول: تصميم وحساب صدق وثبات الإستبيان.

أولاً: تصميم الإستبيان:

بعد الإطلاع على المفاهيم النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وإستطلاع لرأي

عينة من الأساتذة المتخصصين في مجال الدراسة، قمنا ببناء الاستبيان، تضمن الخطوات التالية:

- تحديد الأبعاد الرئيسية التي شملها الاستبيان؛

- صياغة الفقرات التي تقع ضمن كل محور؛

- إعداد الاستبيان في صورته الأولية؛

- عرض الاستبيان على المشرف من أجل ملاحظة مدى ملائمته وتوافقه مع الدراسة النظرية

الخاصة بموضوع الدراسة؛

- تعديل الاستبيان بشكل أولى حسب رأي المشرف؛

- عرض الاستبيان على سبعة محكمين، الذين أدرجت أسماءهم واختصاصهم ومجال تعاونهم في (الملحق رقم

10)؛

- إعداد الاستبيان في صورته النهائية، بعد إجراء بعض التعديلات، التي أوصى بها المحكمون، كما هو مبين

في صورته النهائية في (الملحق رقم 10).

1- مكونات الإستبيان

1-1- مقدمة الاستبيان:

يتمثل خطاب التقديم في رسالة موجهة منا تقع في الصفحة الأولى مباشرة، كما هو مبين في (الملحق رقم

1) والتي نسعى من خلالها تشجيع الجييين على الإجابة الموضوعية والصرحة للفقرات التي يتضمنها الاستبيان،

وإبراز مدى أهمية مشاركتهم في استكمال بحثنا بغية الوصول إلى معرفة حقيقية، ووضحنا فيها للمستجيب مشكلة

الدراسة والهدف من بحثها، ومدى أهمية المشاركة فيه، في تحقيق ذلك الهدف . بالإضافة إلى تقديم الغرض العلمي

من الاستبيان، وطمأنتهم (المجيبين) على سرية المعلومات التي يبدونها، وعدم استخدامها لأغراض أخرى غير هذا البحث.

كما يتضمن خطاب التقديم أيضاً، توضيح اسم الجهة القائمة بالبحث والمشرفة عليه، بالإضافة إلى تخصيص رقم الهاتف والبريد الإلكتروني، قصد تسهيل الاتصال في حال الاستفسار عن أي شيء مبهم يشوب الاستبيان الذي قدمناه لهم، حيث انتهزنا فرصة تبادل الحديث، الاستفسار عن الملاحظات التي أثارنا فضولنا قبل وأثناء زيارتنا للمؤسسات التي ينتمون إليها، حيث أعربوا أيضاً عن تحدياتهم وآفاقهم وآمالهم، وكانت الإشارة إلى آجال الرد على الاستبيان خاتمة معظم لقائنا معهم.

1-2- البيانات الشخصية:

وتتمثل في بعض المعلومات الشخصية لأفراد العينة التي من شأنها أن يكون لها أثر على أسئلة الاستبيان، وتختلف الآراء باختلاف الخصائص الشخصية للمستجوب والتي من خلالها يمكننا معرفة اتجاه وأراء كل فئة من هذه الفئات حول موضوع الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة الاستبيان. وتشمل البيانات الشخصية على العمر، نوع الجنس، التحصيل الدراسي، سنوات الخبر والمركز الوظيفي، كما هي موضحة في (الملحق رقم 1) كما اعتمدنا في عملنا هذا على أسلوب العينة بدلا من أسلوب الحصر الشامل وذلك لكبر حجم مجتمع العينة وإستحالة الوصول إليها كاملة، حيث تم توزيع 800 استمارة، نظرا لظروف سبق وأن ذكرناها، ورغم إعطاء الوقت الكافي واللازم لملا الاستمارات، إلا أنه أعيد منها 395 استمارة، منها 40 استمارة أعيدت في مرحلة متأخرة جدا، ولم تتمكن من تبويبها وتحليلها، لتجاوزها الوقت المحدد لاسترجاعها، بالإضافة إلى استبعاد 17 استمارة، التي لم توفى الشروط الضرورية لقبولها، إذ بلغ عدد الاستمارات المستوفاة 378، كما هي موضحة في الجدول التالي، حيث تم اختيار كافة العاملين الإداريين في المؤسسات النفطية دون استثناء باختلاف فئاتهم وأعمارهم وخبرتهم ونوع وظيفتهم ومهامهم.

جدول (III-3) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للدراسة:

الاستبيانات المستوفاة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات المسترجعة بعد الآجال	الاستبيانات المسترجعة الكلية	الاستبيانات الموزعة	مجتمع الدراسة
378	17	40	395	800	الاداريين في المؤسسات النفطية محل الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث وفق معطيات الدراسة الميدانية.

3-1- فقرات البعد الأول.

قصد إيجاد الطريقة المثلى في طرح الأسئلة وترتيبها، بما يخدم التسلسل المنطقي للجزء النظري، فقد كرسنا هذا الجزء المتكون من 5 محاور أساسية، تمثل أبعاد إدارة التغيير الاستراتيجي، كما هي مبينة حسب المطالب التابعة للمبحث الثاني من الفصل الثاني.

3-1-1- تحليل التغيير الإستراتيجي: حاولنا في هذه الفقرة معرفة إذا كانت المؤسسة تقوم بتغيرات جذرية أم لا، وهل تعتبر هذه التغيرات مشاريع قائمة بحد ذاتها وما إذا كانت هذه المشاريع تخدم الرؤية الإستراتيجية لها أم لا، و إلى أي مدى تقوم بالتقييم الفوري لهذه الأفكار.

3-1-2- أساليب القيادة الفاعلة: حاولنا في هذه الفقرات تقصي مدى ممارسة القادة الخطاب الإستراتيجي، وأيضا معرفة رأي الأفراد في إستخدام القادة لمواقع التواصل الإجتماعي كوسيلة إتصال الهدف التقييم الفوري لأفكار أفراد المؤسسات بالإضافة الى دعم رأي الافراد حول المشروع التغيير.

3-1-3- إدارة المشاريع: حاولنا في هذه الفقرات معرفة أهمية الفرد أثناء إدارة المشاريع فمثلا الى أي مدى يأخذ بعين الإعتبار رأي العملاء في المشاريع الجديدة من حين لآخر، وإذا كانت المؤسسة تشرك الأفراد في الإجتماعات الدورية للمشاريع أم لا، وهل تأخذ بعين الإعتبار آراءهم أم لا، بالإضافة الى قدرة المؤسسات لتمويل المشاريع.

3-1-4- أساليب إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال: حاولنا معرفة في هذه الفقرات مدى تقارب تكنولوجيا الإعلام الإتصال مع المشاريع المعلن عنها حديثا ومدى إمكنه هذه المؤسسات الى دمج مواقع التواصل الإجتماعي ضمن TIC و إستخدامها في مواكبة المشاريع الجديدة.

1-3-5- أساليب التعامل مع مقاومة التغيير: في هذه الفقرات بالذات حاولنا تقصي ردود أفعال الأفراد تجاه المشاريع الجديدة، ومحاولات القادة تجاه مساعدة الأفراد لتقبل التغيير، وما إذا كانت المؤسسة تعمل على طرق ووسائل لتقليل من مقاومة التغيير.

1-4-4- فقرات نظم المعلومات.

1-4-4-1- المستلزمات البشرية: في فقرات هذا الجزء من الإستبيان حاولنا معرفة مدى تمكن الكوادر في المؤسسات محل الدراسة من مهارات التعامل من اللوجستيكيات، بالإضافة الى رغبتهم بالتعامل بها و إستخدام مخرجاتها.

1-4-4-2- أمن المعلومة: بالنسبة لفقرات المتعلقة بجزء أمن المعلومة كانت حول مدى إهتمام المؤسسة بأمن نظامها المعلوماتي، كتوفيرها لنسخ إحتياطية لبياناتها، وحماية نظامها من القرصنة والفيروسات ومدى قدرة نظامها على اكتشاف الخلل والتنبيه به ومعالجته.

1-4-4-3- ملائمة المعلومة: فيها الجزء من فقرات نظم المعلومات حاولنا تقصي مدى ملائمة المعلومة لمستخدميها، مدى فهمهم للمعلومة المتحصل عليها، ومدى حصولهم عليها في الوقت المناسب لاستعمالها، وإذا كان إستخدامها مناسب للغرض منها.

1-4-4-4- الإستجابة للمتغيرات المستجدة: في هذا الجزء من الفقرات حاولنا معرفة إذا كان المؤسسة قوم

بتحديث لنظامها المعلوماتي من حين لآخر، وإذا كانت المؤسسة تدرب أفرادها على حديثا النظام أم لا و مواكبة النظام مع المشاريع الجديدة للمؤسسة.

ثانيا: صدق وثبات الإستبيان.

بعد فرز وتحليل الاستبيانات المسترجعة وبالإستعانة بمختلف البرامج الإحصائية المساعد تحصلنا على

النتائج التي سنستعرضها كالتالي:

1- إختبار ثبات وصدق الاستبيان التجريبي: قبل اعتماد الاستبيان في صورته النهائية وتوزيعه، وجب عرضه على جهات مختصة لتحكيمه وتصويبه، كما يتم ذلك عبر مراحل نذكر منها ما يلي¹:

¹ زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، مرجع سابق، ص.

- **صدق المحكمين:** لقد تكرم بعض الأساتذة الآتية أسمائهم في (الملحق رقم 10)، بتعاونهم معنا في تحكيم الاستبيان وإبداء رأيهم السديد ومقترحاتهم بشأن فقرات تسلسل أسئلة الاستبيان، ومدى ارتباطها بتسلسل الجزء النظري الخاص بها، بالإضافة إلى بنائها اللغوي.
 - **تجهيز الاستبيان للتطبيق الفعلي:** قمنا بتوزيع الاستبيان في صورته النهائية، على عينة استطلاعية، بسيطة من أف راد مجتمع الدراسة، وذلك من أجل التأكد من مدى استجابة وفهم أفراد عينة الدراسة للأداة الدراسة (الاستبيان)، والاطمئنان من سلامتها، حتى يتم تطويرها وتغيير ما يلزم تغيير.
 - **صدق الاستبيان التجريبي:** يعني صدق الاستبيان، تمثيله للمجتمع بشكل جيد، أي أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة. أما الثبات فيعني أننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبيان، على عينة أخرى من نفس المجتمع و بنفس حجم العينة، فإن النتائج ستكون متقاربة للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى، (أن يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متعددة¹).
- قمنا بتفريغ البيانات وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي **SPSS** ومن ثم حساب قيمة **Alpha Cronbach** الكلية للاستبيان التجريبي. من خلال الجدول التالي يمكننا لحكم على صدق وثبات الإستبيان.

جدول رقم (III-4) مجالات المختلفة لدرجة الثبات ل- α -

قيمة α	دلالة α
$0.6 > \alpha$	غير كافية
$0.65 > \alpha > 0.60$	ضعيفة
$0.70 > \alpha > 0.65$	مقبولة نوعا ما
$0.85 > \alpha > 0.70$	حسنة
$0.90 > \alpha > 0.85$	جيدة
$0.90 < \alpha$	ممتازة

Source : Manu carricano & Fanny Poujol, **Analyse de données avec SPSS**, Edition Person, France, 2009,p 53.

¹ نفس المرجع، ص5.

من خلال البيانات المستخلصة تحصلنا على جدولين يوضحان قيم Alpha Cronbach وهما على التوالي:

جدول رقم (III-5) قيمة Alpha Cronbach - الكلية للاستبيان التجريبي.

ثبات	صدق	
0.974	0.949	الإستبيان التجريبي

المصدر: من إعداد الباحثة مستخلص من نتائج الاستبيان.

جدول رقم (III-6) قيمة Alpha Cronbach - حسب المحاور للاستبيان التجريبي.

الرقم	العبارة	عدد الفقرات	الصدق	الثبات
1	تحليل التغيير الاستراتيجي	6	0.306	0.553
2	أساليب القيادة الفاعلة.	5	0.638	0.998
3	إدارة المشاريع.	6	0.810	0.900
4	أساليب استخدام TIC.	5	0.692	0.831
5	أساليب التعامل مع مقاومة التغيير.	6	0.708	0.841
6	الكوادر البشرية المتخصصة.	3	0.738	0.859
7	أمن المعلومة.	3	0.618	0.786
8	ملاءمة المعلومة.	4	0.794	0.891
9	الاستجابة للمتغيرات المستجدة.	3	0.433	0.665

المصدر: من إعداد الباحثة مستخلص من نتائج الاستبيان.

تم حساب الصدق عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات، كما يتضح من الجدولان السابقان أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.974)، في حين تتراوح قيمة الصدق للمحاور ما بين (0.553) و (0.665) وحينما يتم مقارنتها بقيم α الموضحة في الجدول التالي رقم (III-6)، نستنتج بأن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، تجعلنا مطمئنين إلى تطبيقها وتعميمه على عينة الدراسة.

2- إختبار ثبات وصدق الإستبيان المعمم.

2-1- تجهيز الاستبيان للتطبيق الفعل المعمم: بعد الاطمئنان من سلامة الأداة، والتأكد من صدق عينة

لاستطلاع، قمنا بتوزيع الاستبيان في صورته النهائية، على أفراد مجتمع الدراسة، في المؤسسات النفطية محل

الدراسة. كما ذكرنا سابقا و أوضحنا الظروف التي أحيطت بكامل العملية منذ بدايتها. قمنا بتفريغ بيانات

الاستبيانات المسترجعة باستعمال برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، ومكنتنا هذا النظام من الحصول على

جداول كثيرة مهمة للغاية، تفيدنا فيما يلي:

2-2- حساب قيمة Alpha Cronbach للاستبيان المعمم.

كما يوضح الجدولان التاليان قيم Alpha Cronbach الكلية وحسب المحاور للاستبيان المعمم.

جدول (7-III) حساب Alpha Cronbach - الكلية للاستبيان المعمم.

الثبات	الصدق	الإستبيان المعمم
0.967	0.937	

المصدر: من إعداد الباحثة مستخلص من نتائج الاستبيان.

جدول رقم (8-III) قيمة Alpha Cronbach - حسب المحاور للاستبيان المعمم.

الرقم	العبرة	عدد الفقرات	الصدق	الثبات
1	تحليل التغيير الاستراتيجي.	6	0.736	0.857
2	أساليب القيادة الفاعلة.	5	0.750	0.866
3	إدارة المشاريع.	6	0.787	0.887
4	أساليب استخدام TIC.	5	0.680	0.824
5	أساليب التعامل مع مقاومة التغيير.	6	0.837	0.914
6	الكوادر البشرية المتخصصة.	3	0.600	0.774
7	أمن المعلومة.	3	0.783	0.884
8	ملاءمة المعلومة.	4	0.852	0.923

0.874	0.764	3	الاستجابة للمتغيرات المستجدة.	9
-------	-------	---	-------------------------------	---

المصدر: من إعداد الباحثة مستخلص من نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي بلغ 0.967، وأن قيمة الثبات مرتفعة في جميع فقرات الاستبيان، حيث تتراوح قيمه بين 0.774 إلى 0.824، بالإضافة إلى أن قيم الصدق تتراوح قيمه بين 0.600 إلى 0.837 وهذا يعني على أن الاستبيان المعمم يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وأن زيادته معامل Alpha Cronbach، تعني زيادة مصداقية البيانات.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

من خلال الفحص الدقيق لنتائج الإستبيان، فقد تمت الإجابة على جميع فقرات الاستبيان والتي بلغ عددها 378 إستمارة، كما ذكرنا سابقاً، والموضحة في الجدول (III-1)، في هذا المطلب سنعرض الخصائص الشخصية والديموغرافية للعينة والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل من المتغيرين الإدارة التغيير الإستراتيجي و إستخدام نظم المعلومات.

أولاً: الخصائص الديموغرافية.

وفيما يلي عرض خاص للخصائص الديموغرافية للبيانات الشخصية.

1-متغير الجنس.

الجدول رقم (III-9): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
82.3%	312	ذكر
17.2%	66	الأنثى

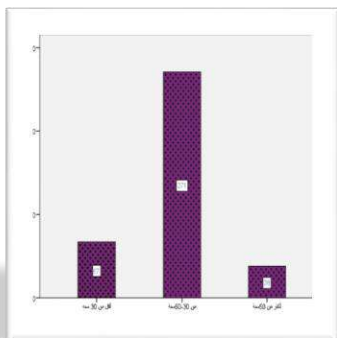
المصدر: من إعداد الباحثة مستخلص من نتائج بيانات SPSS.21

بالاعتماد على الشكل رقم (III-9) الموضح أدناه، نلاحظ أن بلغ عدد المشاركين الذكور 312 بنسبة 82.3 في المائة. قد يكون هذا التفاوت نتيجة الإقبال الكثيف للذكور، وهي أعلى من نسبة المشاركات الإناث في حين عدد المشاركات الإناث في الاستبيان بلغ 66 بنسبة مئوية 17.2 في المائة باعتبارهم النسبة الأكبر تواجد من

الأفراد، وذلك راجع لطبيعة عمل المؤسسات لنفطية الذي يناسبهم كونهم يعملون بالتداول شهر بشهر في حين يفضلن الإناث العمل في مؤسسات متواجدة بمدنيتهم.

2-متغير السن:

جدول رقم(III-10): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير السن.



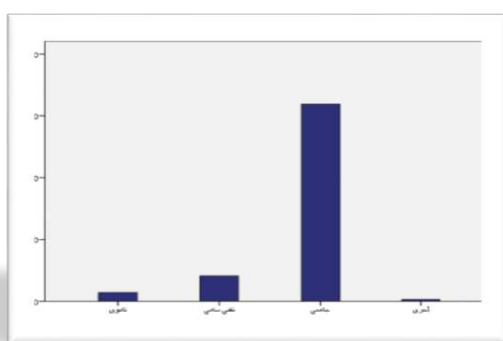
العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	67	17.7%
من 30-50 سنة	271	71.7%
أكثر من 50 سنة	40	10.1%

المصدر: من إعداد الباحثة مستخلص من نتائج SPSS.V.21.

نلاحظ من خلال هذا الجدول(III-10)، أن أكبر فئة عمرية هي الفئة الثانية من 30 إلى 50 سنة بنسبة 71.7 في المائة، وأقل نسبة هي الفئة الأخيرة و الأولى والتي تتراوح نسبتها بين التوالي 10.1 في المائة و 17.7 في المائة، وذلك لان الفئة المستهدفة في الدراسة كانت من الإداريين الذين يكونون قد حصلوا على الترتيبات بعد من عملهم في المؤسسات و مدركين أيضا لمفهوم التغيير الاستراتيجي أما بالنسبة لأصحاب سن كبير وحسب ما لاحظنا أثناء بحثنا أن أكثر الراضين للإجابة على الاستبيان هم هذه الفئة.

3-متغير المستوى الدراسي:

جدول رقم(III-11) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى الدراسي.



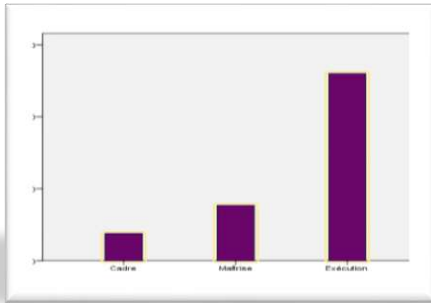
المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	14	3.7%
تقني سامي	41	10.9%
جامعي	319	84.6%
أخرى	3	0.8%

المصدر: من إعداد الباحثة مستخلص من نتائج بيانات SPSS.21.

أظهرت الدراسة كما هي موضحة في الجدول (III-11) ارتفاع المستوى التعليمي لدى المشاركين حيث سيطر الأفراد الحاصلون على الشهادات الجامعية، إذ احتل أصحاب شهادة الليسانس والمهندس المراتب الأولى بنسبة مشاركة تقدر 319 فرد في نسبة مئوية 84.6 في المائة وذلك راجع إلى أن شروط التوظيف في المستويات الإدارية للمؤسسات النفطية محل الدراسة الدرجة الجامعية، في حين بلغ عدد أصحاب مستوى التعليم الثانوي 14 فرد بنسبة 3.7 في المائة تكون هذه النسبة راجعة للأفراد أكبر من سن 50 سنة لأن التوظيف سابقا كان يكفي الحصول على مستوى الثانوي في فترة من الفترات، حيث كانت تعتبر هذه الشهادة من الشهادات المتقدمة، نظرا لعجز الجامعة في ذلك الوقت سد حاجيات ومتطلبات التوظيف في المؤسسات، وتظهر النتائج أيضا على أن المؤسسات النفطية لا تعير إهتماما للمستويات الأخرى في المستوى الإداري لان نسبتهم تكاد معدومة وهم أصحاب الشهادات المهنية والتكوينات الغير الأكاديمية.

4- متغير المستوى الإداري.

جدول رقم (III-12) : يوضح التكرارات والنسب المئوية حسب المستوى الإداري.



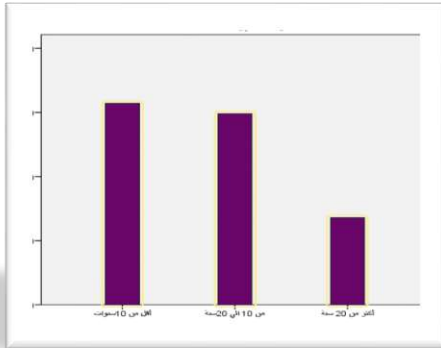
الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
الإدارة العليا	40	10.1%
الإدارة الوسطى	260	77%
الإدارة التنفيذية	2	0.5%

المصدر: من إعداد الباحثة مستخلص من نتائج بيانات SPSS.21.

لتحليل هذا العنصر اعتمدنا على تصنيف المستوى الإداري حسب تصريح المشاركين في الإجابة على الاستبيان الموزع عليهم، فكانت مستوى مقسمة على النحو التالي (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية)، فبعد عملية الفرز والتنظيم استخلصنا النتائج التالية والموضحة في الجدول (III-12)، والمعبر - عنها بالنسبة المئوية، وقد تبين لنا أن النسبة الكبيرة التي شاركت ممثلة في فئة الإدارة الوسطى حيث بلغ عددهم 260 فرد بنسبة 77 بالمائة من بين المشاركين، ثم تليها لإطارات بلغ عددهم 40 فرد بنسبة 10.1 بالمائة أما الفئة الأخيرة الإدارة التنفيذية، بلغت نسبتها 0.5 بالمائة وذلك لأن عدد الأفراد المشاركين فقط 2 فرد.

5-متغير سنوات الخبرة:

جدول رقم(III-13) : يوضح التكرارات والنسب المئوية حسب سنوات الخبرة.



الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	159	41.5%
من 10-20 سنة	153	39.1%
أكثر من 20 سنة	68	18%

المصدر: من إعداد الباحثة مستخلص من نتائج بيانات SPSS.V.21

يتضح من الجدول رقم(III-13) أن عدد الأفراد المشاركين في الاستبيان الذين لديهم أقل 10 سنوات خبرة و من 10 إلى 20 سنة هم أكبر نسبة حيث بلغ عددهم على التوالي 159 و153 بنسبة 41.5 و 39.5 في المائة، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من 20 في سنة حيث قدر عددهم ب 68 فرد بنسبة 18 في المائة، نلاحظ هذه النتائج تتوافق مع نتائج العمر حيث أغلب الأفراد من سن 30 الي 50 سنة اختبار One way Anova، فيما يلي جدول ليكرت الخماسي المعتمد في الحكم على المتوسطات المرجحة للدراسة.

جدول رقم (III-14)مجالات مستوى المتوسط المرجح حسب مقياس لكارث.

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض جدا	من 1 إلى 17
منخفض	من 1.8 إلى 2.59
متوسط	من 2.60 إلى 3.39
عالي	من 3.40 إلى 4.19

من 4.20 إلى 5

عالي جدا

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS.

يتطلب مقياس لكارث على أن تكون الاستجابات تتكون من 5 اختيارات، وهي على التوالي (غير موافق بشدة، غير موافق، غير متأكد (محايد)، موافق، موافق بشدة)، كما هي موضحة في الاستبيان (الملحق رقم 1)، والتي تعطي متوسط مرجح محصور بين قيم من الواحد إلى خمسة.

فمن خلال نتائج الاستبيان وبلاستعانة بجدول لكارث الخماسي تحصلنا على جدول رقم (III-15) و(III-16) المواليين، الذي يمثل اتجاه المحاور التسعة في صورته النهائية.

1- حساب المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة التغيير الإستراتيجي.

جدول رقم (III-15) حساب المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية لفقرات إدارة التغيير الإستراتيجي.

الأبعاد	فقرات إدارة التغيير الإستراتيجي	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
تحليل التغيير الإستراتيجي	قيام المؤسسة بالتغيرات الجذرية	3.55	1.111	عالي
	قيام المؤسسة بتغيرات في الوظائف	3.10	0.981	متوسط
	إدخال المؤسسة لمشاريع جديدة	3.57	0.950	عالي
	قيام المؤسسة بتحالفات إستراتيجية	3.40	0.887	عالي
	اكتشاف المشاكل قبل حدوثها	3.12	1.058	متوسط
	ادخال المؤسسة لخدمات جديدة	3.19	1.008	متوسط
مستوى بعد 1 (تحليل التغيير الإستراتيجي)		3.321	0.657	متوسط
	الخطاب الاستراتيجي	3.10	0.916	متوسط

متوسط	0.927	2.95	التقييم الفوري للأفكار	أساليب القيادة الفاعلة
متوسط	0.965	2.90	الشخصية الملهمه	
متوسط	0.953	2.74	المرافقة الشخصية أثناء فترة المشروع	
متوسط	1.002	3.23	إستخدام القائد مواقع التواصل الاجتماعي	
متوسط	0.673	2.98	مستوى البعد2(أساليب القيادة الفاعلية)	
عالي	0.963	3.80	إعلان المؤسسة لمشاريع جديدة	إدارة المشاريع
عالي	0.916	3.51	إشتراك الأفراد في المشاريع	
متوسط	1.070	3.04	قدرة المؤسسة على تمويل المشاريع.	
متوسط	0.980	3.36	إدارة إجتماعات المشاريع.	
عالي	0.893	3.60	تحديد متطلبات المشروع.	
متوسط	1.002	3.38	تدريب الافراد على مشاريع الجديدة.	مستوى البعد3(إدارة المشاريع)
عالي	0.676	3.447		
متوسط	1.018	3.32	إمتلاك المؤسسة موقع إلكتروني.	أساليب إستخدام Tic
متوسط	1.060	3.27	إستجابة المؤسسة لإيميلات الأفراد	
متوسط	1.091	3.38	مواكبة الTic مع المشاريع الجديدة.	
عالي	1.005	3.71	Tic المؤسسة تسهل إدارة المشاريع.	
متوسط	0.1034	3.38	رأي الأفراد في استخدام التطبيقات.	
متوسط	0.690	3.393	مستوى بعد4(أساليب إستخدام Tic)	

متوسط	0.989	3.15	تقبل الأفراد للتغيير.	أساليب التعامل مع مقاومة التغيير
متوسط	0.947	2.75	تقبل المؤسسة آراء الافراد عند رغبتهم في التغيير.	
متوسط	0.905	2.95	إعتماد المؤسسة على طرق لتقليل من مقاومة التغيير.	
متوسط	0.9032	2.97	تحفيز المؤسسة لأفرادها على المشاريع الجديدة.	
متوسط	0.976	3.05	المؤسسة لديها القدرة على تغيير آراء أفرادها.	
متوسط	0.978	3.14	تقبل الأفراد للتغيير من خلال البرامج التدريبية.	
متوسط	0.709	3.00	مستوى بعد5(أساليب التعامل مع مقاومة التغيير)	
متوسط	0.533	3.23	المستوى العام لإدارة التغيير الإستراتيجي.	

المصدر : من إعداد الباحثة مستخلص من نتائج الاستبيان بإعتماد على .spss.v.21.

نلاحظ من الجدول (III-15) السابق أن المستوى العام لإدارة التغيير الإستراتيجي متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.23) وانحرافه المعياري (0.533)، فيما يلي سنحاول توضيح مستويات الإبعاد إدارة التغيير الإستراتيجي حسب الأهمية النسبية المعطاة لها.

-إدارة المشاريع: من خلال الجدول السابق أن إدارة المشاريع جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطيات له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي لإيجابيات عن هذا البلغ (3.447)، بانحراف معياري قدره (0.676) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول عالية، كما نلاحظ متوسطات إيجابيات عينة البحث عن العبارات تشكل نسبة قبول عالية أيضا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.04-3.80) وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.916-1.002)، وكان أعلى متوسط للعبارة الأولى (3.80) بانحراف معياري قيمته (0.963)، هذا يعني أن المؤسسات تعلن من حين الى آخر مشاريع جديدة كما هي موضحة في الفصل الأول والتي تعتبر النوايا الإستراتيجية المعلن عنها للمؤسسات، بينما كانت أقل عبارة الثالثة

تشير الى متوسط (3.37) بإنحراف معياري (1.070) أي أن إتجاهات آراء المبحوثين حول تمويل المشاريع أقل مستوى من عبارات الأخرى رغم ذلك تقوم المؤسسة بتحديد متطلبات المشاريع من مادية وبشرية، كما أنها تشرك الأفراد بشكل كبير في إدارة المشاريع.

-أساليب التعامل مع مقاومة التغيير: من خلال الجدول رقم (III-15) يتبين أن أساليب التعامل مع مقاومة التغيير جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطيات له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي لإيجابيات عن هذا البلغ (3.393)، بإنحراف معياري قدره (0.690) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ متوسطات إيجابيات عينة البحث عن العبارات تشكل نسبة قبول متوسطة أيضا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.27-3.71) وتراوحت الإنحرافات المعيارية بين (1.005-1.091)، وكان أعلى متوسط للعبارة الأولى (3.71) بإنحراف معياري قيمته (1.005)، هذا يعني أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال المستخدمة في المؤسسة تساهم في تسهيل عمل المشاريع و مواكبة لها، بينما كانت أقل عبارة الثانية تشير الى متوسط (3.27) بإنحراف معياري (1.060) أي أن إتجاهات آراء المبحوثين حول رد الرؤساء على إيمائلات الأفراد أقل مستوى من عبارات الأخرى بالرغم نجد الأفراد لا يمانعون من استخدام تطبيقات تسهل عملهم في المؤسسات حسب تخيلهم.

-تحليل التغيير الإستراتيجي: من خلال الجدول رقم (III-15) يتبين أن تحليل التغيير الإستراتيجي جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطيات له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي لإيجابيات عن هذا البلغ (3.321)، بإنحراف معياري قدره (1.008) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ متوسطات إيجابيات عينة البحث عن العبارات تشكل نسبة قبول متوسطة أيضا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.12-3.55) وتراوحت الإنحرافات المعيارية بين (1.111-0.887)، وكان أعلى متوسط للعبارة الأولى (3.55) بإنحراف معياري قيمته (1.111)، أي على حسب آراء عينة المبحوثين أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتغيرات جذرية ومختلفة تحدث تغيرات في أساليب العمل غير مألوفة بالنسبة لهم، بينما كانت أقل عبارة الثانية تشير الى متوسط (3.10) بإنحراف معياري (0.981) أي أن إتجاهات آراء المبحوثين حول تغيير الوظائف أقل مستوى من عبارات الأخرى بالرغم إدخال المؤسسات محل الدراسة إكتشاف المؤسسة الأخطاء قبل حدوثها يعتبر في مستوى مقبول أي أن المؤسسة يقظة نوعا ما ولكن لم يصل الى مستوى عال.

- أساليب التعامل مع مقاومة التغيير: من خلال الجدول (III-15) يتبين أن أساليب التعامل مع مقاومة التغيير جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطيات له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي لإيجابيات عن هذا البلغ (3.00)، بإنحراف معياري قدره (0.709) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ متوسطات إيجابيات عينة البحث عن العبارات تشكل نسبة قبول متوسطة أيضا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.15-2.75) وتراوحت الإنحرافات المعيارية بين (0.989-0.905)، وكان أعلى متوسط للعبارة الأولى (3.15) بإنحراف معياري قيمته (9.89)، أي أن أفراد المؤسسات يتقبلون نوعا ما التغيير الحاصل فيها، بينما كانت أقل عبارة الثانية تشير إلى متوسط (2.75) بإنحراف معياري (0.947) أي أن المؤسسات لا تعتمد على طرق ومنهجيات واضحة الهدف منها خصيصا للتقليل من مقاومة التغيير أي أن عند إعلان المؤسسات محل الدراسة عن مشاريع جديدة تعتبر تغيرا جذرية بالنسبة لهم وأثناء الدورات التدريبية عليها لا تصب إهتمامها على التقليل من مقاومة التغيير بالشكل عالي والواضح.

-أساليب القيادة الفاعلة: من خلال الجدول (III-15) يتبين أن أساليب القيادة الفاعلة: جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطيات له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي لإيجابيات عن هذا البلغ (2.98)، بإنحراف معياري قدره (0.673) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ متوسطات إيجابيات عينة البحث عن العبارات تشكل نسبة قبول متوسطة أيضا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.10-2.74) وتراوحت الإنحرافات المعيارية بين (0.916-1.002)، وكان أعلى متوسط للعبارة الخامسة (3.23) بإنحراف معياري قيمته (1.002)، أي أن الأفراد على دراية بأن القادة يمتلكون حسابات على مواقع التواصل الإجتماعي ولا يمانعون في إستخدامها، بينما كانت أقل عبارة الرابعة تشير إلى متوسط (2.74) بإنحراف معياري (0.953) أي أن قادة المؤسسات لا تعبير إهتمام في مرافقه ومتابعة الأفراد أثناء تبني مشروع جديد، رغم أنه يقومون بالخطاب الإستراتيجي نوعا ما بمستوى مقبول ورأي عينة المبحوثين حول إمتلاكهم الشخصية الملهمة أيضا في مستوى مقبول إلا أنه غير كافي لإلهام الأفراد ومساعدتهم في فهم الرؤية المراد الوصول إليها.

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات إستعمال المعلومات.

جدول رقم (III-16) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات إستعمال نظم المعلومات.

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	فقرات نظام المعلومات	
متوسط	0.987	3.21	توفر الكوادر المتخصصة	الكوادر البشرية المتخصصة.
عالي	1.308	3.44	رغبة الأفراد بالعمل بطريقة لوجستية	
متوسط	0.944	3.35	استخدام الأفراد مخرجات نظم المعلومات	
متوسط	0.80	3.35	مستوى البعد 1 (الكوادر البشرية المتخصصة)	
عالي	1.054	3.60	حماية النظام ضد القرصنة	أمن المعلومة
عالي	1.015	3.51	اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها	
عالي	0.990	3.62	توفر نسخة احتياطية	
عالي	0.851	3.57	مستوى البعد 2 (الأمن المعلومة)	
عالي	1.025	3.43	حصول على المعلومة في الوقت المناسب	ملائمة المعلومة
متوسط	0.990	3.37	المعلومة مناسبة منسقة ومرتبطة	
متوسط	1.008	3.38	سهولة تدفق المعلومات بين الأقسام	
عالي	0.924	3.42	مساهمة المعلومات في حل المشاكل واتخاذ القرارات	
عالي	0.821	3.40	مستوى البعد 3 (ملائمة المعلومة)	
متوسط	0.989	3.36	تحديث النظام بصورة دورية	الإستجابة للمتغيرات

متوسط	0.919	3.26	توفير المعلومات حول المشاريع الجديدة	المستجدة
متوسط	1.019	3.33	دورات حول تحديثات النظام	
متوسط	0.804	3.31	مستوى البعد 4 (الإستجابة للمتغيرات المستجدة)	
عالي	0.675	3.40	المستوى العام لإستعمال نظم المعلومات.	

المصدر: من اعداد الطالبة مستخرج من نتائج تحليل SPSS.21.

نلاحظ من الجدول (III-16) السابق أن المستوى العام لإستخدام نظم المعلومات **عالي**، حيث بلغ المتوسط الحسابي له **(3.40)** وإخراجه المعياري **(0.675)**، فيما يلي سنحاول توضيح مستويات الإبعاد إستخدام نظم المعلومات حسب الأهمية النسبية المعطاة لها.

- **بعد أمن المعلومة:** من خلال الجول (III-16) يتبين أن البعد أمن المعلومة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطيات له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي لإيجابيات عن هذا البعد **(3.57)**، بإخراف معياري قدره **(0.851)** ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول **عالية**، كما نلاحظ متوسطات إيجابيات عينة البحث عن العبارات تشكل نسبة قبول **عالية** أيضا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين **(3.51-3.62)** وتراوحت الإخرافات المعيارية بين **(1.054-0.99)**، وكان أعلى متوسط للعبارة الثالثة **(3.62)** بإخراف معياري قيمته **(1.015)**، هذا يعني أن المؤسسة تعير إهتمام لدواعي الأمنية لنظامها المعلوماتي وتوفر نسخ احتياطية لبرامجها تفاديا لتلف أو الضياع، بينما كانت أقل عبارة الثانية تشير إلى متوسط **(3.37)** بإخراف معياري **(0.99)** ورغم ذلك يبقى نظام المعلومات في المؤسسات ذو خاصية إكتشاف الأخطاء قبل معالجتها أي أنه يعطي إشارات أو تنبيهات عند إدخالات خطأ لأرقام أو بيانات.

- **بعد ملائمة المعلومة:** من خلال الجدول (III-16) يتبين أن ملائمة المعلومة جاء بالترتيب **ثاني** من حيث الأهمية النسبية المعطيات له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي لإيجابيات عن هذا

البلغ (3.40)، بإخلاف معياري قدره (0.821) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول عالية، كما نلاحظ متوسطات إيجابيات عينة البحث عن العبارات تشكل نسبة قبول عالية أيضا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.37-3.43) وتراوحت الإخلافات المعيارية بين (1.025-0.92)، وكان أعلى متوسط للعبارة الأولى (3.43) بإخلاف معياري قيمته (1.025)، هذا يعني أن الحصول على المعلومة في المؤسسة تصل في الوقت المناسب لاستعمالها وهذا يدل أيضا على أن سرعة دوران المعلومة في المؤسسات لا تعاني من التشويش والشفافية بحيث من أراد المعلومة يستطيع الحصول عليها في الوقت الذي احتاجها، بينما كانت أقل عبارة الثانية تشير إلى متوسط (3.37) بإخلاف معياري (0.99) وهي تشير إلى نسبة قبول متوسطة أي أن المؤسسات تعاني من عدم ترتيب والتنسيق في المعلومات كاملة وواضحة، كما تشير النتائج أيضا إلى أن المعلومة تساهم بشكل عالي في إتخاذ القرار هذا ما زاد من قوة ملائمتها.

-الكوادر البشرية المتخصصة: من خلال الجول يتبين أن البعد الكوادر البشرية المتخصصة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطيات له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي لإيجابيات عن هذا البعد (0.335)، بإخلاف معياري قدره (0.80) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ متوسطات إيجابيات عينة البحث عن العبارات تشكل نسبة قبول متوسطة أيضا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.21-3.44) وتراوحت الإخلافات المعيارية بين (1.052-0.924)، وكان أعلى متوسط للعبارة الثالثة (3.44) بإخلاف معياري قيمته (1.308)، أنه الرغبة لدى أفراد المؤسسات بالعمل بطريقة لوجستية موجودة ولا وتوجد لديهم نظرة رافضة لإستخدام الإعلام الآلي والبرامج ، بينما كانت أقل عبارة الأولى تشير إلى متوسط (3.21) بإخلاف معياري (0.987) أي أنها تشير إلى نسبة قبول متوسطة والمؤسسة ليست مشبعة بالشكل كبير من القوة البشرية الماهرة في إستخدام نظم المعلومات.

-الإستجابة للمتغيرات المستجدة: من خلال الجدول (III-16) يتبين أن البعد الإستجابة للمتغيرات المستجدة جاء بالترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي لإيجابيات عن هذا البعد (3.31)، بإنحراف معياري قدره (0.804) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ متوسطات إيجابيات عينة البحث عن العبارات تشكل نسبة قبول متوسطة أيضا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.26-3.36) وتراوحت الإنحرافات المعيارية بين (1.019-0.98)، وكان أعلى متوسط للعبرة الثالثة (3.36) بإنحراف معياري قيمته (1.019)، هذا يدل على أن المؤسسة حريصة على تحديث النظام بصورة دورية تواكبا مع التطورات المحدثه فيه، ومن أجل ذلك على حسب النتائج المؤسسات تقوم دورات تدريبية من أجل تدريب عمالها على تحديث النظام بينما كانت أقل عبارة الأولى تشير إلى متوسط (3.26) بإنحراف معياري (0.919) أي أن المؤسسات محل الدراسة هتم نوعا ما بتحديث النظام بالتنسيق مع المشاريع الجديدة المعلن عنها دوريا و أنظمة المعلومات رغم ذلك تعتبر نسبة معتبرة نسبيا.

ثالثا: دراسة فروق المتغيرات الديموغرافية تجاه متغيرات الدراسة.

في هذا المطلب سنحاول معرفة فيما إذا كانت هناك فروق تجاه متغيرات الدراسة، فيما يتعلق (بالجنس والعمر والمستوى الدراسي والمستوى الإداري، وسنوات الخبرة).

1- دراسة فروق المتغيرات الديموغرافية حول المتغير إدارة التغيير الإستراتيجي.

فيما يلي فروق المتغيرات الديموغرافية نحو إدارة التغيير الإستراتيجي.

1-1- عرض نتائج إختبار الفروق في مستوى إدارة التغيير الإستراتيجي بحسب متغير الجنس.

جدول رقم (III-17) نتائج إختبار الفروق في مستوى إدارة التغيير الإستراتيجي بحسب متغير الجنس.

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	الدلالة
إدارة التغيير الإستراتيجي	ذكور	3.217	0.545	377	56.56	0.000
	إناث	3.300	0.474	377		

المصدر: من اعداد الطالبة مستخرج من نتائج تحليل SPSS.V.21.

ومن أجل معرفة دلالة الفروق بين هذين المتوسطين تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، ومن خلال الجدول رقم (III-17) يتضح أن المتوسط الحسابي لمجموعة الموظفين الذكور قد بلغ 3.21 (بانحراف معياري 0.545)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للموظفين الإناث (3.30) (بانحراف معياري 0.475)، فيما كانت قيمة (ت) المحسوبة (56.56) ودرجة الحرية 377، أما مستوى الدلالة فكان عند (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة التغيير الإستراتيجي بين افراد الذكور والموظفين الإناث وذلك لصالح الأفراد الذكور.

1-2- عرض نتائج اختبار "ف" للفروق في إدارة التغيير الإستراتيجي بحسب متغير السن.

جدول رقم (III-18) يوضح اختبار "ف" للفروق في إدارة التغيير الإستراتيجي بحسب متغير السن.

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة
إدارة التغيير الإستراتيجي	بين المجموعات	2	1.187	0.594	2.092	0125
	داخل المجموعات	373	105.87	0.284		
	المجموع	375	107.06			

يلاحظ م المصدر: من اعداد الطالبة مستخرج من نتائج تحليل SPSS.21.

من مستوى المعنوية 0.05 (5%) وبالتالي لا توجد فروق بين متوسطات المجموعات الثلاث، بمعنى أن مستويات إدارة التغيير الإستراتيجي لا تختلف باختلاف الفئات السنية لإفراد المؤسسات محل الدراسة.

1-3- عرض نتائج اختبار "ف" للفروق في إدارة التغيير الاستراتيجي بحسب متغير المستوى الإداري.

جدول رقم (19-III) يوضح نتائج اختبار "ف" للفروق في إدارة التغيير الاستراتيجي بحسب متغير المستوى الإداري.

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة
إدارة التغيير الإستراتيجي.	بين المجموعات	2	0.595	0.198	0.693	0.55
	داخل المجموعات	376	106.665	0.286		
	المجموع	378	107.260			

المصدر: من اعداد الطالبة مستخرج من نتائج تحليل SPSS.21.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (19-III) أن قيمة P-Value قدرت بـ 0.55 أي (55 %) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 (5%) وبالتالي لا توجد فروق بين متوسطات المجموعات الثلاث، بمعنى أن مستويات إدارة التغيير الاستراتيجي لا تختلف باختلاف المستوى الإداري لإفراد المؤسسات النفطية محل الدراسة.

1-4- عرض نتائج اختبار "ف" للفروق في مستوى إدارة التغيير الإستراتيجي بحسب متغير المستوى الإداري.

جدول رقم (20-III) يوضح عرض نتائج اختبار "ف" للفروق في مستوى إدارة التغيير الاستراتيجي بحسب متغير المستوى الدراسي.

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة
فعالية نظم المعلومات	بين المجموعات	2	0.853	0.284	0.99	0.39
	داخل المجموعات	376	106.40	0.285		
	المجموع	378	107.26			

المصدر: من اعداد الطالبة مستخرج من نتائج تحليل SPSS.21.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (III-20) أن قيمة P-Value قدرت بـ 0.39 (39%) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 (5%) وبالتالي لا توجد فروق بين متوسطات المجموعات الثلاث، بمعنى أن مستويات إدارة التغيير الإستراتيجي لا تختلف باختلاف المستوى الدراسي لإفراد المؤسسات محل الدراسة.

1-5- عرض نتائج اختبار "ف" للفروق أدارة التغيير الاستراتيجي بحسب متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (III-21) يوضح عرض نتائج اختبار "ف" للفروق أدارة التغيير الاستراتيجي بحسب

متغير سنوات الخبرة.

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة
إدارة التغيير الإستراتيجي	بين المجموعات	2	0.429	0.143	0.499	0.68
	داخل المجموعات	376	106.83	0.286		
	المجموع	378	107.26			

المصدر: من إعداد الطالبة مستخرج من نتائج تحليل SPSS.21.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (III-21) أن قيمة P-Value قدرت بـ 0.68 (68%) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 (5%) وبالتالي لا توجد فروق بين متوسطات المجموعات الثلاث، بمعنى أن مستويات إدارة التغيير الإستراتيجي لا تختلف باختلاف سنوا الخبرة لإفراد المؤسسات النفطية محل الدراسة.

2- فروق المتغيرات الديموغرافية تجاه المتغير نظام المعلومات.

فيما يلي فروق المتغيرات الديموغرافية نحو استخدام نظام المعلومات.

2-1- عرض نتائج اختبار الفروق (ف) في مستوى استخدام نظم المعلومات بحسب متغير الجنس.

جدول رقم (III-22) يوضح نتائج اختبار "ت" للفروق في مستوى إستعمال نظم المعلومات بحسب متغير الجنس.

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	الدلالة
إدارة التغيير الأستراتيجي	ذكور	3.38	0.702	377	34.72	0.000
	إناث	3.51	0.530	377		

المصدر: من إعداد الباحثة مستخرج من نتائج تحليل SPSS.21.

ومن أجل معرفة دلالة الفروق بين هذين المتوسطين تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، ومن خلال الجدول رقم (III-22) يتضح أن المتوسط الحسابي لمجموعة الموظفين الذكور قد بلغ 3.38 (بانحراف معياري 0.702)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للموظفين الإناث 3.51 (بانحراف معياري 0.530)، فيما كانت قيمة (ت) المحسوبة (34.72) ودرجة الحرية 377، أما مستوى الدلالة فكان عند (0.000)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات إستخدام نظم المعلومات بين أفراد الذكور و الإناث وذلك لصالح الأفراد الذكور.

2-2- عرض نتائج اختبار "ف" للفروق في مستوى إستعمال نظم المعلومات من العمل بحسب متغير السن.

جدول رقم (III-23) يوضح نتائج اختبار "ف" للفروق في فعالية نظم المعلومات بحسب متغير السن.

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة
فعالية نظم المعلومات	بين المجموعات	2	1.41	0.70	1.54	0.21
	داخل المجموعات	376	170.68	0.45		
	المجموع	378	172.03			

المصدر: من إعداد الباحثة مستخرج من نتائج تحليل SPSS.21.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (III-24) أن قيمة P-Value قدرت بـ 0.21 (21%) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 (5%) وبالتالي لا توجد فروق بين متوسطات المجموعات الثلاث، بمعنى أن مستويات فعالية نظم المعلومات لا تختلف باختلاف الفئات السنية لإفراد المؤسسات النفطية محا الدراسة.

3-2- عرض نتائج اختبار "ف" للفروق في مستوى استعمال نظم المعلومات بحسب متغير المستوى الإداري.

جدول رقم (III-24) يوضح نتائج اختبار "ف" للفروق في فعالية نظم المعلومات بحسب المستوى الإداري.

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة
فعالية نظم المعلومات	بين المجموعات	2	1.41	0.70	0.78	0.50
	داخل المجموعات	376	170.68	0.45		
	المجموع	378	172.03			

المصدر: من إعداد الطالبة مستخرج من نتائج تحليل SPSS.V.21.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (III-24) أن قيمة P-Value قدرت بـ 0.78 (78%) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 (5%) وبالتالي لا توجد فروق بين متوسطات المجموعات، بمعنى أن مستويات استخدام نظم المعلومات لا تختلف باختلاف المستوى الدراسي لإفراد المؤسسات النفطية محا الدراسة.

4-2- عرض نتائج اختبار "ف" للفروق في مستوى فعالية نظم المعلومات بحسب متغير المستوى الدراسي.

جدول رقم (III-25) يوضح نتائج اختبار "ف" للفروق في فعالية نظم المعلومات بحسب المستوى الدراسي.

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة
فعالية نظم	بين المجموعات	2	1.41	0.70	0.85	0.46
	داخل	376	170.68	0.45		

المعلومات		المجموعات	
		172.03	378
			المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة مستخرج من نتائج تحليل SPSS.21.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن قيمة P-Value قدرت بـ 0.46 (46%) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 (5%) وبالتالي عدم تحقق الفرضية القائلة بأنه توجد فروق بين متوسطات المجموعات الثلاث، بمعنى أن مستويات فعالية نظم المعلومات لا تختلف باختلاف الفئات السنية لإفراد المؤسسات النفطية محل الدراسة.

2-5- عرض نتائج اختبار "ف" للفروق في مستوى فعالية نظم المعلومات من العمل بحسب سنوات الخبرة.

جدول رقم (III-26) يوضح نتائج اختبار "ف" للفروق في فعالية نظم المعلومات بحسب سنوات الخبرة.

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة
فعالية نظم المعلومات	بين المجموعات	2	1.41	0.70	0.19	0.89
	داخل المجموعات	376	170.68	0.45		
	المجموع	378	172.03			

المصدر: من اعداد الطالبة مستخرج من نتائج تحليل SPSS.21.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (III-25) أن قيمة P-Value قدرت بـ 0.89 (89%) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 (5%) وبالتالي لا توجد فروق بين متوسطات المجموعات الثلاث، بمعنى أن مستويات استخدام نظم المعلومات لا تختلف باختلاف سنوات الخبرة لإفراد المؤسسات النفطية محل الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار صلاحية النماذج وفرضيات الدراسة.

في هذه الدراسة قمنا بإختيار نموذج قدر الإمكان تقيس مؤشرات إدارة التغيير الإستراتيجي ونفس الشيء بالنسبة لنظام المعلومات وذلك بناء على الدراسات السابقة والتشبع النظري اللازم كما هو موضح في الفصل الثاني من الدراسة، رغم ذلك يجب التأكد من صلاحية النموذج بعد تطبيقه على المؤسسات محل الدراسة، حتى نتمكن بعد ذلك من إختبار فرضيات الدراسة بناء على نموذج صالح وفق مؤشرات المطابقة للنمذجة بالمعادلات البنائية، فيما يلي سنحاول إعطاء ترميز أبعاد الدراسة.

-ترميز المتغيرات

فيما يلي سنعطي رموز لمتغيرات الدراسة لتسهيل عملية التحليل:

جدول رقم (III-27) يوضح ترميز أبعاد الدراسة.

إسم المتغير	الرمز
إدارة التغيير الاستراتيجي(المتغير المستقل)	CDS
تحليل التغيير الاستراتيجي	Anal
أساليب القيادة الفاعلة	Infl
إدارة المشاريع	Gest
أساليب التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال	TIC
أساليب التعامل مع مقاومة التغيير	RESI
نظم المعلومات(المتغير التابع)	SY
الكوادر البشرية المتخصصة	SY1
أمن المعلومة	SY2
ملائمة المعلومة	SY3
الإستجابة للمتغيرات المستجدة	SY4

المطلب الأول: إختبار صلاحية النموذج:

في هذا المطلب سنحاول التعرف مدى إرتباط أبعاد إدارة التغيير ونظم المعلومات بفقراتهم ومدى توافق نماذج أبعاد الدراسة لمؤشرات المطابقة للنمذجة بالمعادلات بالبنائية كما هي موضحة في المبحث الأول الفصل الثالث.

أولاً: إختبار صلاحية النموذج بالنسبة لمتغير إدارة التغيير الإستراتيجي.

1-الإتساق الداخلي بين فقرات إدارة التغيير الإستراتيجي:

يقصد بصدق بالإتساق الداخلي مدى إتساق كل فقرة من فقرات، أو بعد من أبعاد الإستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة أو البعد، وذلك من خلال حساب معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد نفسها.

يوضح الجدول (III-28) الخاص بمقياس إدارة التغيير الإستراتيجي معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد إدارة التغيير الإستراتيجي والدرجة الكلية لكل بعد كما هي موضحة في (الملحق رقم 9).

جدول رقم (III-28) يوضح الإرتباط بين فقرات أبعاد إدارة التغيير الإستراتيجي وأبعاد التغيير الإستراتيجي.

Items	résis	proj	lead	Anal	Tic
Anal1	0.45**				
Anal 2	0.65**				
Anal 3	0.61**				
Anal 4	0.52**				
Anal 5	0.55**				
Anal 6	0.62**				
Lead 1		0.64**			
Lead 2		0.62**			
Lead 3		0.61**			
Lead 4		0.31**			
Lead 5		0.66**			
Proj 1			0.54**		
Proj 2			0.63**		

Proj 3	0.57**
Proj 4	0.68**
Proj 5	0.69**
Proj 6	0.66**
Tic 1	0.42**
Tic 2	0.40**
Tic 3	0.64**
Tic 4	0.64**
Tic 5	0.65**
Résis 1	0.59**
Résis 2	0.67**
Résis 3	0.74**
Résis 4	0.77**
Résis 5	0.67**
Résis 6	0.66**

المصدر: من أعداد الباحثة باستخدام مخرجات AMOS.21.

2- الصدق التمايزي الأبعاد ادارة التغيير الإستراتيجي:

من خلال الصدق التمايزي يمكن التأكد من أن المؤشرات (أبعاد الدراسة) ترتبط فيما بينها، بدون أن يكون هذا الارتباط غير معنوي، فيما يلي سنعرض الصدق التمايزي بين أبعاد إدارة التغيير الإستراتيجي.

جدول رقم (III-29) يوضح الصدق التمايزي بين أبعاد إدارة التغيير الإستراتيجي.

	CD1	CD2	CD3	CD4	CD5
ANAL	1				
INFLU	0.63	1			
CD3	0.75	0.79	1		
CD4	0.59	0.67	0.76	1	
CD5	0.64	0.81	0.65	0.62	1

بين الجدول أن قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة حيث تتراوح بين (0.31-0.77) و وكلها تجاوزت قيمة 0.30^* ، والنتيجة دالة عند مستوى (0.01)، وبذلك يعتبر المقياس صالح لما وضع لقياسه. كما أن نموذج إدارة التغيير الاستراتيجي لا يعاني من مشكلة التعددية الخطية .

نلاحظ ان الارتباط بين المؤشرات المقاسة SCM لا يتعدى 0.9 وليس أقل من 0.3 فأعلى ارتباط بين المؤشرات بين INFL و 0.81 tech وأقل ارتباط هو بين anal و Résis هو 0.59 هذا يعني ان المؤشرات تحضى بالصدق التمايزي .

ثانيا: إختبار صلاحية النموذج بالنسبة لمتغير نظم المعلومات.

1- الإتساق الداخلي لفقرات متغيرات نظم المعلومات.

فيما يلي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد نظم المعلومات والدرجة الكلية لكل بعد.

جدول رقم(III-30) يوضح الارتباط بين فقرات نظم المعلومات وأبعاد نظم المعلومات.

Items	SY1	SY2	SY3	SY4
SY11	0.67**			
SY1 2	0.43**			
SY1 3	0.66**			
SY2 1		0.70**		
SY2 2		0.76**		
SY2 3		0.75**		
SY3 36			0.71**	
SY3 37			0.74**	
SY3 38			0.81**	
Sy3 39			0.74**	
SY4 41				0.78**
SY4 42				0.69**
SY4 43				0.61**

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات AMOS.V.21

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات AMOS.21.

بين الجدول أن قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة حيث تتراوح بين (0.66-0.81) و وكلها تجاوزت قيمة* 0.30، والنتيجة دالة عند مستوى (0.01) ولا تتعدى 0.9، وبذلك يعتبر المقياس صالح لما وضع لقياسه. كما أن نموذج نظم المعلومات لا يعاني من مشكلة التعددية الخطية .

2- الصدق التمايزي بين الأبعاد نظم المعلومات:

فيما يلي الصدق التمايزي لأبعاد نظام المعلومات.

جدول رقم (III-31) يوضح الصدق التمايزي بين أبعاد نظم المعلومات.

	SY1	SY2	SY3	SY4
SY1	1			
SY2	0.79	1		
SY3	0.79	0.76	1	
SY4	0.88	0.66	0.86	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج amos.v.21

نلاحظ ان الارتباط بين المؤشرات المقاسة SCM لا يتعدى 0.9 وليس أقل من 0.2 فأعلى ارتباط بين المؤشرات بين SY4 و SY1 قدر ب (0.88) وأقل ارتباط هو بين (SY2 و SY3) و هو 0.76 هذا يعني إن المؤشرات تحظى بالصدق التمايزي.

هذا فيما يتعلق بعلاقة كل فقرة بالبعد الذي تنتمي آلية بالنسبة لبعده إدارة التغيير الإستراتيجي، وبعد نظم المعلومات، أما علاقة الأبعاد بالإختيار ككل فيبينها الجدول الموالي (III-32) لكل بعد من أبعاد الدراسة.

3-الإرتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

فيما يلي سنتناول الإرتباطات بين أبعاد الدراسة ومتغيرها الدراسة، والغرض هو معرفة مدى إنتماع أبعاد الدراسة للمتغيرات التابعة لها إدارة التغيير الإستراتيجي ونظام المعلومات.

جدول رقم (III-32) يوضح الإرتباط بين أبعاد الدراسة والمتغير المستقل وإدارة الإستراتيجي و المتغير التابع نظم المعلومات.

Items	CDS	SY
CDS1	0.64**	
CDS2	0.69**	
CDS3	0.78**	

CDS4	0.74**
CDS5	0.74**
SY1	0.82**
SY2	0.66**
SY3	0.88**
SY4	0.73**

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج amos.v.21.

جدول يوضح أن جميع معاملات الارتباط لجميع الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). وأن قيم هذه المعاملات كانت مرتفعة وموجبة تتراوح ما بين (0.64-0.88). أي أن أبعاد الدراسة تحظى بالصدق الداخلي.

المطلب الثاني: تحليل العامل التوكيدي .

إستخدمت الباحثة نموذج التحليل العامل التوكيدي، أو التثبيتي من صحة النماذج المقترحة في الدراسة، وإختبار نموذج تحليل الهاملي التوكيدي بين هل البنية العاملية المقترحة للمقياس تتطابق مع البيانات، وتوفر المفهوم المقاس على مطابقة جيدة للبيانات يعتبر من اقوى الادلة على توفر الصدق البنائي ، او صدق المفهوم. أولاً: قياس مؤشرات المطابقة للمتغير المستقل (إدارة التغيير الإستراتيجي). فيما يلي سنحاول دراسة مؤشرات المطابقة للمتغير المستقل (إدارة التغيير الإستراتيجي).

الجدول رقم (III-33) مؤشرات جودة المطابقة لأبعاد إدارة التغيير الإستراتيجي.

المؤشر	درجة القطع نتائج النموذج	نتائج	النموذج
مربع كاي X^2 CMIN/DF	<5	1.89	محقق
مؤشر الملائمة (المطابقة) المقارن CFI	>0.90	0.912	محقق
مؤشر توكر لويس TLI	>0.90	0.901	محقق
مؤشر المطابقة التزايدى IFI	0.90<	0.938	محقق
جذر متوسط مربعات البواقي SRMR	< 0.08	0.049	محقق
مؤشر جذر متوسط الإقتراب RMSEA	>0.05	0.052	محقق
P-value	>0.05	0.000	محقق

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات amos. V. 21.

يعتبر مؤشر X^2 من المؤشرات الأساسية لتقدير مطابقة النموذج النظري من نموذج القياس، نتيجته في الجدول رقم (III-33) بدرجة حرية 449 وهي دالة عند $P > 0.001$ أي تحت مستوى 0.000، ويتميزان باحتمال الأكثر انتشاراً ودقة عند مقارنتهما بالدلائل الأخرى ويرجع السبب في ذلك أن X^2 يتبع توزيع طبيعي، إلا أنه لا يوجد مقدراً X^2 أو لدرجة الحرية يجعلنا نتأكد أن النتيجة جيدة أو لا، إلا بتقويمه من خلال قسمة مربع كاي X^2 على درجة الحرية ما يعطينا مربع كاي المعياري أو النسبي (cmind/Df) والتي سجلت قيمته (1.89)، وتعتبر هذه النتيجة جيدة جداً إذ أنها < 5 أي احتمال توافق نموذج القياس مع النموذج النظري كبير. لكن Hair وآخرون يرو أن هذا المؤشر حساس لحجم العينة، ولا يكفي به لوحدة فينصح باستخدام مؤشراً أخرى للمطابقة بجانب مربع كاي X^2 .

من نفس الجدول نلاحظ أن قيمة مؤشر المطابقة CFI قدر ب(0.912) حيث يقيس هذا المؤشر الانخفاض النسبي لانعدام التطابق بحيث يتم تقديره تبعاً لتوزيع غير مركزي لمربع X^2 النموذج القاعدي أو الصفر وهي قيمة جيدة، ضمن مجال قبول المطابقة المقدرة ب0.90 فما فوق ما يسمح لنا بقبول النموذج

أما بالنسبة لمؤشر توكر لويس TLI فكانت قيمته (0.901)، حيث يعمل هذا المؤشر على مقارنة إنعدام المطابقة للنموذج المختبر مع النموذج القاعدي أو الصفر وتكمن قيمته في تقدير التحسن النسبي الناتج عن درجة حرية النموذج المختبر مع النموذج القاعدي أو الصفر وهي قيمة جيدة مقارنة بدرجة القطع المقدرة ب0.90 فما فوق وهي تدل بأن المطابقة مقبولة للنموذج المختبر.

أما بالنسبة لمؤشر المطابقة التزايد IFI فكانت قيمته تساوي (0.938) ويبين هذا المؤشر مدى تفوق النموذج المدروس في مطابقته على النموذج القاعدي أو الصفر، وهي قيمة جيدة إذا ما قورنت بدرجة القطع المقدرة ب0.90 فما فوق لقبول النموذج.

أما بالنسبة للمؤشرات الموضحة في الجدول (III-32) نجد أن كل من قيمة مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري التي تساوي SRMR (0.046)، وهي أقل من قيمة القطع (0.08)، مربع الخطأ التقريبي ومؤشر متوسط (RMSEA) والتي تساوي 0.052 والتي هي أكبر من درجة القطع (0.05)، يدلان على أن النموذج يتماشى مع البيانات و يعد متوسط مربع البواقي المعياري SRMR مقياساً لمتوسط البواقي و إقتراب هذه القيمة من الصفر يدل على المطابقة الجيدة للنموذج أما مؤشر RMSEA الذي يصحح ما يقوم به مؤشر مربع كاي X^2 من رفض النموذج مع كبر حجم العينة فهو يعد من أهم مؤشراً جودة المطابقة ونتيجته في هذا النموذج تدل على أن النموذج يطابق البيانات بصورة جيدة.

ثانياً: قياس مؤشرات المطابقة للمتغير التابع (نظام المعلومات).

فيما يلي سنحاول دراسة مؤشرات المطابقة للمتغير التابع (نظام المعلومات).

الجدول (III-34) مؤشرات جودة المطابقة لأبعاد نظام المعلومات.

المؤشر	درجة القطع نتائج النموذج	نتائج	النموذج
مربع كاي X^2 CMIN/DF	<5	3.35	محقق
مؤشر الملاءمة (المطابقة) المقارن CFI	>0.90	0.926	محقق
مؤشر توكر لويس TLI	>0.90	0.915	محقق
مؤشر المطابقة التزايدى IFI	>0.90	0.942	محقق
مؤشر جذر متوسط الإقتراب RMSEA	< 0.08	0.048	محقق
جذر متوسط مربعات البواقي SRMR	>0.05	0.079	محقق
P-value	>0.05	0.000	محقق

المصدر: من إعداد الباحثه بالإعتماد على مخرجات AMOS.21.

تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (III-34) بدرجة حرية 57 وهي دالة عند $P > 0.001$ أي تحت مستوى 0.000، أما بالنسبة لمربع كاي المعياري أو النسبي (cmind/Df) والتي سجلت قيمته (3.355)، وتعتبر هذه النتيجة جيدة إذ أنها > 5 ، من نفس الجدول نلاحظ أن قيمة مؤشر المطابقة CFI قدر ب(0.926) وهي قيمة جيدة، ضمن مجال قبول المطابقة المقدر ب < 0.90 فما فوق ما يسمح لنا بقبول النموذج، أما بالنسبة لمؤشر توكر لويس TLI فكانت قيمته (0.915)، وهي قيمة جيدة مقارنة بدرجة القطع المقدر ب < 0.90 فما فوق وهي تدل بأن المطابقة مقبولة للنموذج المختبر، أما بالنسبة لمؤشر المطابقة التزايدى IFI فكانت قيمته تساوي (0.942) ويبين هذا المؤشر مدى تفوق النموذج المدروس في مطابقتها على النموذج القاعدي أو الصفري، وهي قيمة جيدة إذا ما قورنت بدرجة القطع المقدر ب < 0.90 فما فوق لقبول النموذج. أما بالنسبة لمؤشرات الموضحة في الجدول (III-34) نجد أن كل من قيمة مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري التي تساوي SRMR (0.048)، وهي أقل من قيمة القطع (0.08)، مربع الخطأ التقريبي ومؤشر متوسط (RMSEA) والتي تساوي 0.079 والتي هي أكبر من درجة القطع (0.05)، يدلان على أن النموذج يتماشى مع البيانات و يعد متوسط مربع البواقي المعياري SRMR مقياساً لمتوسط البواقي و إقتراب هذه القيمة من الصفر يدل على المطابقة الجيدة للنموذج أما مؤشر RMSEA الذي يعد من أهم مؤشرا جودة المطابقة ونتيجته في هذا النموذج تدل على أن النموذج يطابق البيانات بصورة جيدة.

ثالثاً: قياس مؤشرات المطابقة لنموذج إنحدار أبعاد إدارة التغيير الإستراتيجي على مستوى إستعمال نظم المعلومات.

فيما يلي سنحاول دراسة مؤشرات المطابقة لنموذج إنحدار أبعاد إدارة التغيير الإستراتيجي على إستخدام نظام المعلومات.

جدول رقم (III-35) يوضح مؤشرات المطابقة لنموذج إنحدار أبعاد إدارة التغيير الإستراتيجي على نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة.

المؤشر	درجة القطع نتائج النموذج	نتائج	النموذج
مربع كاي X^2 CMIN/DF	<5	1.38	محقق
مؤشر الملاءمة (المطابقة) المقارن CFI	>0.90	0.91	محقق
مؤشر توكر لويس TLI	>0.90	0.888	غير محقق
مؤشر المطابقة التزايدية IFI	>0.90	0.91	محقق
مؤشر جذر متوسط الإلتقارب RMSEA	< 0.08	0.054	محقق
جذر متوسط مربعات البواقي SRMR	>0.05	0.05	محقق
P-value	>0.05	0.000	محقق

المصدر: من إعداد الباحثه بالإعتماد على مخرجات AMOS.21.

تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (III-35) بدرجة حرية 445 وهي دالة عند $P > 0.001$ أي تحت مستوى 0.000، أما بالنسبة لمربع كاي المعياري أو النسبي (cmind/Df) والتي سجلت قيمته (1.38)، وتعتبر هذه النتيجة جيدة إذ أنها > 5 ، من نفس الجدول نلاحظ أن قيمة مؤشر المطابقة CFI قدر ب(0.91) وهي قيمة جيدة، ضمن مجال قبول المطابقة المقدرة ب < 0.90 فما فوق ما يسمح لنا بقبول النموذج، أما بالنسبة لمؤشر توكر لويس TLI فكانت قيمته (0.888)، وهي قيمة أقل مقارنة بدرجة القطع المقدرة ب < 0.90 فما فوق وهي تدل بأن المطابقة غير كافية للنموذج المختبر، أما بالنسبة لمؤشر المطابقة التزايد IFI فكانت قيمته تساوي (0.91) ويبين هذا المؤشر مدى تفوق النموذج المدروس في مطابقتها على النموذج القاعدي أو الصفري، وهي قيمة جيدة إذا ما قورنت بدرجة القطع المقدرة ب < 0.90 فما فوق لقبول النموذج. أما بالنسبة لمؤشرات الموضحة في الجدول (III-35) نجد أن كل من قيمة مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري التي تساوي SRMR (0.54)، وهي أقل من قيمة القطع (0.08)، مربع الخطأ التقريبي ومؤشر متوسط

(RMSEA) والتي تساوي 0.05 والتي هي مساوية من درجة القطع (0.05) ، يدلان علة أن النموذج يتماشى مع البيانات و يعد متوسط مربع البواقي المعياري SRMR مقياسا لمتوسط البواقي وإقتراب هذه القيمة من الصفر يدل على المطابقة الجيدة للنموذج أما مؤشر RMSEA الذي يعد من أهم مؤشرا جودة المطابقة ونتيجته في هذا النموذج تدل على أن النموذج يطابق البيانات بصورة جيدة.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة والقوة الإحصائية.

تعمل هذه الدراسة على البحث عن الأثر إدارة التغيير الإستراتيجي على إستخدام نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة، خلال دراسة أثر (تحليل التغيير الإستراتيجي، أساليب القيادة الفاعلة، إدارة المشاريع، تكنولوجيا المعلومات والإتصال، أساليب التعامل مع مقاومة التغيير)، من أجل تحقيق هذا الغرض إستخدام البرنامج amos.v21 وال spss.v.21. حيث منطلق هذه الفرضيا هو وجود أشر معنوي لإدارة إستخدام نظم المعلوما في المؤسسات محل الدراسة.

أولا: إختبار فرضيات الدراسة.

1- نتائج الفرضية الأولى:

نص الفرضية:

يوجد أثر للتحليل التغيير الاستراتيجي على الإستعمال الجيد لنظم المعلومات في المؤسسات النفطية الوطنية.

جدول يوضح مستوى إندثار تحليل التغيير الإستراتيجي على نظم المعلومات فيالمؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم (III-36) مستوى إنحدار تحليل التغيير الإستراتيجي على نظم المعلومات.

	Estimâte	S.E	CR	P	مقدار التفسير
X1 → anal	,236	,056	5,324	***	R ² =0,43
X2 → anal	,632	,407	5,424	****	
X3 → anal	,568	,364	13,536	***	
X4 → anal	,529	,322	5,179	***	
X5 → anal	,546	,393	5,228	***	
X6 → anal	,613	,408	5.387	***	
Anal → SI	,446	,117	3.217	***	
معنوي عالية عند (p<0.001) ***					
معنوي عند (p<0.05) *					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSSV.21+ amosv.21.

تظهر النتائج الواردة في الجدول أعلاه درجة تأثير ومعنوية المسارات التي تربط بين تحليل التغيير الإستراتيجي وفقراته وبين بعد تحليل التغيير الإستراتيجي ونظم المعلومات، إذ نلاحظ أنه هناك معنوية عالية فيما يخص إرتباط فقرات تحليل التغيير الإستراتيجي و تحليل التغيير الإستراتيجي (p<0.001) وقيم CR كلها أكبر من 1.96، بحيث بلغت أصغر قيمة 5.228 فيما نلاحظ أيضاً تأثير بعد تحليل التغيير الإستراتيجي على نظام المعلومات بلغ (0,446) و CR أكبر من 1.96 بحيث قدرت ب 3.217 ودرجت المعنوية قدرت ب(0.000) وهي أقل من (p<0.001) أي أن هذا الإنحدار يحضى بمعنوية عالية كما كان معامل تفسير هذا الإنحدار 43 هذا يعني أن التغيير في هذا البعد يفسر 43% من التغيير في إستخدام نظام المعلومات أي أنه يمكن التأكد من صحة الفرصة على أنه يوجد أثر لإدارة التغيير التحليل التغيير الإستراتيجي على إستخدام نظام المعلومات في المؤسسات النفطية الوطنية بهذا الشكل معادلة الإنحدار الخطية تكون على التالي:

$$SI = 0.446 \text{ anal} + 1,893$$

2- نص الفرضية الثانية:

أساليب القيادة الفاعلة المستخدمة في المؤسسات النفطية لديها تأثير على إستعمال الجيد لنظم المعلومات.

جدول يوضح مستوى إنحدار أساليب القيادة الفاعلة على نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم (III-37) مستوى إنحدار أساليب القيادة الفاعلة على نظم المعلومات.

	Estimâte	S.E	CR	P	مقدار التفسير
X7 → influ	,727	,070	11,108	***	R ² =0,156
X8 → anal	,709	,082	11,988	***	
X9 → influ	,642	,093	10,018	***	
X11 → influ	,311	,083	5,450	***	
X12 → influ	,617	,087	10,406	***	
influ → SI	,360	,108	3,141	,002	

*** معنوي عالية عند ($p < 0.001$)
* معنوي عند ($p < 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSSV.21+ amosv.21.

تشير نتائج الواردة في الجدول أعلاه درجة تأثير ومعنوية المسارات التي تربط بين أساليب القيادة الفاعلة وفقراتها وبين بعد أساليب القيادة الفاعلة ونظم المعلومات، إذ نلاحظ أنه هناك معنوية عالية فيما يخص إرتباط بين أساليب القيادة الفاعلة وفقراتها عند درجة معنوية ($p < 0.001$) وقيم CR كلها أكبر من 1.96، بحيث بلغت أصغر قيمة 5.450 فيما نلاحظ أيضاً تأثير بعد أساليب على نظام المعلومات بلغ (0,360) و CR أكبر من 1.96 بحيث قدرت ب 3.141 ويعتبر هذا الأثر معنوي حيث قدر بي ب(0,02) وهي أقل من ($p < 0.05$) كما كان مقدار تفسير هذا الإنحدار 0,156 هذا يعني أن التغيير في هذا البعد يفسر 15% من التغيير في إستخدام نظام المعلومات، أي أن الفرضية التي تنص على وجود أثر لأساليب القيادة الفاعلة في المؤسسات محل الدراسة محققة.

على هذا النحو معادلة الإنحدار الخطية تكون على التالي:

$$SI = -0.360inlu + 2,223$$

3- نتائج الفرضية الثالثة.

تراعي المؤسسات النفطية الجزائرية تأثير إدارة المشاريع الجديدة على الإستعمال الجيد نظم المعلومات.

جدول يوضح مستوى إنحدار إدارة المشاريع على نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم (III-37) مستوى إنحدار إدارة المشاريع الفاعلة على نظم المعلومات.

	Estimâte	S.E	CR	P	مقدرا التفسير
X13 → GEST	,536	,115	7,775	***	R ² =0,290
X14 → GEST	,631	,127	8,819	***	
X15 → GEST	,567	,155	7,599	***	
X16 → GEST	,676	,140	9,179	***	
X17 → GEST	,688	,128	9,269	***	
X18 → GEST	,660	,142	9,058	***	
GEST → SI	-,128	,169	-,924	0.356	

*** معنوي عالية عند (p<0.001)
* معنوي عند (p<0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على مخرجات SPSSV.21+ amos_{v.21}.

تظهر النتائج الواردة في الجدول أعلاه درجة تأثير ومعنوية المسارات التي تربط بين إدارة المشاريع وفقراته وبين بعد إدارة المشاريع ونظم المعلومات، إذ نلاحظ أنه هناك معنوية عالية فيما يخص إرتباط بعد إدارة المشاريع و فقراته (p<0.001) وقيم CR كلها أكبر من 1.96 ، بحيث بلغت أصغر قيمة (8,819) فيما نلاحظ أيضا تأثير إدارة المشاريع على نظام المعلومات بلغ (0,128) و CR أقل من 1.96 بحيث قدرتب(-3.217-

(ودرجة المعنوية قدرت ب(0.365) وهي أكبر من (0.05) أي أن هذا الإنحدار لا يحصى بالمعنوية، ومن هنا نستنتج أن الفرضية القائلة أنه يوجد أثر لإدارة المشاريع على إستخدام نظام في المؤسسات محل الدراسة غير محققة.

4- نتائج الفرضية الرابعة.

نص الفرضية:

تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في المؤسسة تؤثر على إستعمال نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة

جدول رقم(III-38) مستوى إنحدار أساليب إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على نظم المعلومات.

جدول يوضح مستوى إنحدار أساليب إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة.

مقدرا التفسير	P	CR	S.E	Estimâte	
R ² =0,342	***	7,710	,181	,426	X19 → TIC
	***	5,444	,171	,381	X20 → TIC
	***	7,069	,222	,623	X21 → TIC
	***	7,159	,209	,643	X22 → TIC
	***	7,299	,222	,678	X23 → TIC
	***	3,774	,218	0,566	TIC → SI

*** معنوي عالية عند (p < 0.001)
* معنوي عند (p < 0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة إعتقاد على مخرجات SPSSV.21+ amosV.21.

تشير نتائج الواردة في الجدول أعلاه درجة تأثير ومعنوية المسارات التي تربط بين أساليب إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وفقراتها وبين أساليب إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعد ونظم المعلومات، إذ

نلاحظ أنه هناك معنوية عالية فيما يخص إرتباط بين أساليب إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال فقراتها عند درجة معنوية ($p < 0.001$) وقيم **CR** كلها أكبر من 1.96، بحيث بلغت أصغر قيمة (5.544) فيما نلاحظ أيضا تأثير بعد أساليب إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على نظام المعلومات بلغ (0,566) و **CR** أكبر من 1.96 بحيث قدرت 3,744. ويعتبر هذا الأثر ذو معنوية عالية حيث قدر بي ب(0,000) وهي أقل من ($p < 0.001$) كما كان مقدار تفسير هذا الإنحدار (0,342) هذا يعني أن التغير في أساليب إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال هذا البعد يفسر 34% من التغير في إستخدام نظام المعلومات، هذا ما يجعلنا نؤكد على صحة الفرضية القائلة تكنولوجيا المعلومات والإتصال المستخدمة في المؤسسة تؤثر على إستخدام نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة. على هذا النحو معادلة الإنحدار الخطية تكون على التالي:

$$SI = -0.566TIC + 1,462$$

5- نتائج الفرضية الخامسة.

نص الفرضية:

أساليب التعامل مع مقاومة التغير المعتمدة في المؤسسات النفطية الجزائرية تؤثر على إستعمال نظم المعلومات.

جدول يوضح مستوى إنحدار أساليب التعامل مع مقاومة التغير على نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم (III-39) مستوى إنحدار أساليب التعامل مع مقاومة التغير على نظم المعلومات.

	Estimâte	S.E	CR	P	مقدرا التفسير
X24 → RESI	,600	,102	10,610	***	$R^2=0,348$
X25 → REST	,655	,103	10,147	***	
X27 → REST	,735	,102	10,986	***	
X28 → REST	,763	,107	11,256	***	

X29 → REST	,670	,107	10,311	***
X30 → REST	,670	,107	10,308	***
REST → SI	,356	,097	3,397	***
*** معنوي عالية عند ($p < 0.001$)				
* معنوي عند ($p < 0.05$)				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSSV.21+ amos_{v.21}.

تشير نتائج الواردة في الجدول أعلاه درجة تأثير ومعنوية المسارات التي تربط بين أساليب التعامل مع مقاومة التغيير وفقراتها وبين أساليب التعامل مع مقاومة التغيير وفقراتها بعد ونظم المعلومات، إذ نلاحظ أنه هناك معنوية عالية فيما يخص إرتباط بين ساليب التعامل مع مقاومة التغيير وفقراتها فقراتها عند درجة معنوية ($p < 0.001$) وقيم CR كلها أكبر من 1.96، بحيث بلغت أصغر قيمة (10,147) فيما نلاحظ أيضا تأثير بعد أساليب التعامل مع مقاومة التغيير وفقراتها على نظام المعلومات بلغ (0,356) و CR أكبر من 1.96 بحيث قدرت 3,397. ويعتبر هذا الأثر ذو معنوية عالية حيث قدر بي ب (0,000) وهي أقل من ($p < 0.001$) كما كان مقدار تفسير هذا الإنحدار (0,342) هذا يعني أن التغيير في أساليب التعامل مع مقاومة التغيير وفقراتها هذا البعد يفسر 34% من التغيير في استخدام نظام المعلومات، أن أن الفرضية القائلة أساليب التعامل مع مقاومة التغيير المعتمدة في المؤسسات النفطية الجزائرية تؤثر على استخدام نظم المعلومات محققة. على هذا النحو معادلة الإنحدار الخطية تكون على التالي:

$$SI = 0,566REST + 1,717$$

ثانيا: دراسة كفاية القوة الإحصائية.

حسب Anthony & leech فإن تأثير القوة الإحصائية على عدم معنوية النتائج المحصل عليها يمكن تقييمه من خلال الأثر الملاحظ (observed (true) effect من خلال دراسة ما يسمى POST HOC

POWER، ولقد فضل العديد من الباحثين القيام post hoc power analysis للفرضيات التي لم يثبت معنويتها الإحصائية¹.

لقد تم رفض الفرضية الثالثة لذلك هذا الإختبار سيساعدنا على التأكد من صحة الحكم الذي أصدرناه عليها.

جدول رقم (40-III) يوضح كفاية القوة الإحصائية لرفض للعلاقة بين متغير إدارة المشاريع ونظام المعلومات.

	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig	Observed Power ^b
Corrected Model	61,862 ^a	1	2,572	8,247	,000	1.000
Intercept	1007,944	1	1007,944	3225,109	,000	1.000
متغير إدارة المشاريع	61,862	1	2,572	8,247	,000	1.000

R-deux = ,359 (R-deux ajusté = ,
Calcul à l'aide d'alpha = ,05^b

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS .V.21.

من الجدول نجد أن إختبار القوة الإحصائية تساوي 1.000 وهي أكبر من 0.80²، مما يعني أن لدينا الصلاحية الإحصائية ما يكفي لرفض أو قبول الفرضية القائلة تراعي المؤسسات النفطية الجزائرية تأثير إدارة المشاريع الجديدة على إستخدام نظم المعلومات، التي أظهرت عدم وجود أثر معنوي بعد إدارة المشاريع على إستخدام نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة.

¹ رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الإستجابة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية دراسة عينة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية برج بوعرييج، رسالة دكتوراه في علوم التسيير (منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، 2016، ص188.
² نفس المرجع السابق.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة العلاقة التطبيقية بين متغيرات الدراسة من خلال الإعتماد على النمذجة بالمعادلات البنائية، حيث بين من خلال دراسة إتجاهات العينة تبين أن مستوى إدارة التغيير الإستراتيجي و إستعمال نظم المعلومات في المؤسسات في الإتجاه المقبول أي أنه هناك هناك موافقة جيدة على معظم فقرات الإستبيان مع الإشارة إلى أنه يضحى الإستبيان على صدق وثبات عاليين مما عكس ذلك على مؤشرات المطابقة بيانات النموذج الحالي بالنموذج الافتراضي ودراسة بعض المؤشرات المتعلقة به أيضا ما تعلق بفحص الصدق التقاربي والصدق التمايزي، مما بين أنه هناك مطابقة ملائمة للنموذج. مما سهل علينا الإنتقال إلى دراسة الأثر بين إدارة التغيير الإستراتيجي على إستعمال نظم المعلومات من خلال دراسة أثر معنوي أبعاد إدارة التغيير الإستراتيجي كل واحد على حدى على نظم المعلومات فتبين أنه يوجد أثر لكل أبعاد إدارة التغيير الإستراتيجي إلا بعد إدارة المشاريع، وفي الأخير درستنا مدى كفاية الإحصائية لمدى صدق عكسنا على رفض الفرضية المتعلقة بإدارة المشاريع

خاتمة عامة:

حاولنا في هذه الدراسة البحث عن "أثر إدارة التغيير الاستراتيجي على استعمال نظم المعلومات في المؤسسات النفطية الوطنية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات التابعة لمؤسسة سونطراك - الجزائر"

لدواعي ذاتية عند الباحثة ولدواعي اقتصادية التي فرضتها الظروف الراهنة للبلاد والمذكورة في الفصل الأول من الدراسة منها مستوى الاستخدام الرقمي في الجزائر والذي بين أنه في بدايات تقدمه ومع الحاجة إليه في الوقت الحالي تزامنا مع إطلاق الدولة الجزائرية لعدة مشاريع مؤثرة في الرأي العام الجزائري والتي تعتبر هذه المشاريع ونويا الاستراتيجية للمؤسسات النفطية الوطنية.

مع ميول الباحثة في تقديم بعض الحلول والاقتراحات التي تساعد القطاع الاقتصادي على التطور محاولة وجود حلول للتقليل من الفجوة الأكاديمية والتطبيقية في مجال التسيير. تقدمت الدراسة في البحث عن قدرات المؤسسات النفطية الوطنية في إدارة التغيير الاستراتيجي اعتمادا على نظم المعلومات باعتباره أحد الأدوات المستخدمة في التغيير الاستراتيجي.

خلصت الدراسة الى نتائج عدة منها نظرية ومنها تطبيقية.

أولا: النتائج النظرية.

النتائج النظرية للدراسة كلها تقريبا مستوحات من الأدبيات الأجنبية للدراسة، خاصة فيما يخص إدارة التغيير الاستراتيجي لافتقار هذا المتغير لثرائه الأدبي في الدراسات السابقة العربية.

نستخلص من نتائج الدراسة النظرية ما يلي:

- التغيير بكل أنواعه ودرجاته صفة حتمية على الدول والمنظمات على المستوى الكلي والجزئي.
- يجب أن يكون التغيير بالنسبة للمنظمة عملية مخطط لها ومدروسة.
- التغيير الاستراتيجي يشمل المجالات الرئيسية للمنظمة، التكنولوجيا، الثقافة و التنظيم.

- التغيير التكنولوجي هو ظاهرة تكنولوجيا المعلومات والتي تحدث آثار معنوية في مستوى أداء الأفراد سواء بالإيجاب أو السلب.
- التغيير الثقافي هو تغيير في قناعات وعادات وممارسات الأفراد مفهوم صعب التدقيق على أرض واقع المؤسسات، رغم ذلك إذا انتهجت المؤسسات منهجية مدروسة يمكن أن تساهم في تغيير قناعات أو تعديل سلوكيات باتجاه أهداف المؤسسة.
- التغيير التنظيمي هو تغيير روتيني في قواعد وسياسات إدارية تنظيمية للمؤسسة يجب أن يكون هو أيضا ذو منهجية مدروسة بعناية لما له آثار على تقبل أفراد له.
- يتم تلخيص إدارة التغيير الاستراتيجي وفق خمسة أبعاد رئيسية بحيث أن تبنتها المؤسسة تكون المؤسسة قد امتلكت القدرة على إدارة التغيير الاستراتيجي.
- تحليل التغيير الاستراتيجي هي قدرة المؤسسة على تحليل التغيير الى مكوناته و أهدافه و آثاره ومتطلباته بحيث تكون المؤسسة قادر على تحسس طبيعته وعمقه، فتحليل التغيير الاستراتيجي يتلخص في تخطيط ومتابعة آنية للتغيير.
- أساليب القيادة الفاعلة يساهم في رفع مدى احتمال نجاح التغيير وذلك حسب شخصية القائد.
- إدارة المشاريع لأنها التغيير وانية المقصودة به يجب أن تواكب الإدارة الرشيقة للتغيير لتفادي التكاليف والأخطاء.
- أساليب استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إذا تم إدماجها مع مواقع التواصل الاجتماعي في مشروع التغيير الاستراتيجي تساهم في تحسين العملية الاتصالية والتي توضح رؤية التغيير بالنسبة للأفراد وزيادة من نسبة تقبلهم للتغيير.
- أساليب التعامل مع مقاومة التغيير وبالاعتماد على أسلوب إدارة التغيير الآجيل يمكن من التقليل من المقاومة الى حدها الأدنى، لامتلاكها ميزة إشراك الأفراد في التغيير بكل مستوياتهم والتعديل الفوري.

فيما يخص النتائج النظرية فيما يتعلق بنظم المعلومات:

- يعتبر نظم المعلومات الواجهة الرقمية للمؤسسة.

- يتلخص الاستخدام الجديد لنظم المعلومات في مدى امتلاك المؤسسة لعناصر البشرية المتخصصة وسلامة وأمن المعلومة المستخدمة ومدى ملائمتها مع الغرض منها.

- يصبح لنظام المعلومات فاعلية أكثر إذا ما تمكن من الاستجابة للمتغيرات المستجدة مع العلم أنه تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

ثانيا: النتائج التطبيقية

تطرقنا سابقا للنتائج النظرية التي أفرزتها الدراسة والتي كان على أساسها بناء نموذج الدراسة وافترضات الدراسة التطبيقية فيما يلي سنناقش نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نص الفرضية: "يوجد أثر لتحليل التغيير الاستراتيجي على استعمال الجيد نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة".

بالرجوع الى نتائج الدراسة الميدانية نجد أنه تم التحقق من صحة الفرضية، أي هناك أثر معنوي لتحليل التغيير الاستراتيجي على استخدام نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة، وبما أنه متوسط تحليل التغيير الاستراتيجي جاء بمستوى مقبول نستطيع أن نرجح أن سبب أثر التحليل التغيير الاستراتيجي على استخدام نظم المعلومات هو:

- حرص المؤسسة على اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها وذلك بسبب يقتضها البيئية و الاستخدامها الجيد للمعلومات الصحيحة فبعد ملائمة المعلومة بين ان المعلومة الحاصل عليها مرتبة ومنسقة وتأتي في الوقت المناسب.

-قيام المؤسسة بتغييرات جذرية دعا بضرورة استخدام المعلومات كما أنه تبين من النتائج ان المعلومة المحصل عليها تساهم في اتخاذ القرارات.

-فيما يتلخص من النتائج أن المؤسسات النفطية الوطنية على وعي بأهمية تحليل التغيير الاستراتيجي، كما أن المؤسسة تقوم بصفة مستمرة بتحالفات استراتيجية، وهذا ما اتفقت الدراسة نتائجه مع نتائج دراسة(2008) Réal JACOB في أن تحليل التغيير الاستراتيجي يحسن من كفاءة التغيير، رغم ذلك يبقى مستوى التغيير في الخدمات والوظائف ليس بمستوى هذه التحالفات.

- مناقشة نتائج الفرضية الثانية.

نص الفرضية: "يوجد أثر لأساليب القيادة الفاعلة على الاستعمال الجيد لنظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة"

تم التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية بوجود أثر معنوي لأساليب القيادة الفاعلة على استخدام نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة، وبالرجوع الى مستوى أساليب القيادة الفاعلة في المؤسسات محل الدراسة نجدها في مستوى المقبول.

- كما هو موضح في الجانب النظري أن الشخصية الملهمه للقائد تستطيع أن تؤثر على الأفراد نحو هدف المؤسسة في نتائج الدراسة تبين الخطاب الاستراتيجي في مستوى أعلى من باقي فقرات أساليب القيادة الفاعلة لدى يمكن الجزم أنه سبب في التأثير على فاعلة استخدام نظم المعلومات، لان مهمة القائد التدريب و التوجيه، كما أن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (2008) Réal JACOB أن أسلوب القائد في التوجيه يؤثر على مخرجات التغيير ودراسة سليمة سلامي(2004) أيضا أن أسلوب القيادة الاستراتيجية يحدد مدى فعالية التغيير نفس الشيء بالنسبة لدراسة (2016) Quentin Roth .

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نص الفرضية" يوجد أثر لإدارة المشاريع على الاستعمال الجيد نظم المعلومات في المؤسسات النفطية محل الدراسة".

يتبين من نتائج الدراسة التطبيقية عدم تحقق الفرضية الفرعية الثالثة أي أنه لا يوجد أثر لإدارة المشاريع على استخدام نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة، رغم أن مستوى إدارة المشاريع في المؤسسات كان بمستوى عالي، من ناحية أشراك المؤسسة لأفراد في إدارة المشاريع أو في تحديد متطلبات المشروع.

- تدل النتائج أن عدم وجود أثر لإدارة المشاريع على استخدام نظم المعلومات راجع الفجوة الرقمية بين إدارة المشاريع وادارة المؤسسة لوظائفها الأخرى.

- وبالرجوع لأساليب القيادة الفاعلة نجد أنه لا يوجد مرافقة شخصية بالشكل الكبير أثناء ادارة المشاريع رغم استخدام القائد لمواقع التواصل الاجتماعي، هذا يدل على اقتصار استخدام مواقع التواصل الاجتماعي فقط لأغراض خارجة عن إدارة المشاريع في المؤسسات محل الدراسة.

- كما أن المؤسسات النفطية الوطنية لا تعتبر إدارة التغيير هو مشروع التغيير ويؤثر على قبول ورفض الأفراد فتتعامل معه كمشروع لدية متطلبات فنية ومادية و فقط، لذلك نجد دراسة (Réal 2008) Jacob توصي بأهمية الأخذ بعين الاعتبار أي مشروع في المؤسسة على أساس تغير و من المهم الأخذ بعين الاعتبار أثناء التخطيط للمشروع مدى تقبل الأفراد للمشروع.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرابعة.

نص الفرضية "يوجد لأساليب استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على استعمال الجيد نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة.

من نتائج الدراسة التطبيقية تم التحقق من الفرضية الفرعية الرابعة أي أنه يوجد أثر لأساليب استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال على استخدام نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة، هذا الأثر راجع:

- لاستخدام المؤسسة لموقعها الإلكتروني والرد اعلى الايميلات الواردة من الأفراد.

- بالإضافة الى أن رأي الأفراد حيال استخدام تطبيقات لإدارة المشاريع كان إيجابي، وهذا يدل على حسن استخدام الأفراد لمخرجات نظم المعلومات، ورغبتهم بالعمل بطريقة لوجستية.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الخامسة

نص الفرضية" يوجد أثر لأساليب التعامل مع مقاومة التغيير على الاستعمال الجيد نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة".

من نتائج الدراسة الميدانية تم التحقق من صحة الفرضية الخامسة إلى أنه يوجد أثر معنوي لأساليب التعامل مع مقاومة التغيير على استخدام نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة وذلك راجع الى :

-الافراد يخضعون إلى برامج تدريبية بخصوص نظم المعلومات، وتبين من نتائج الدراسة أن البرامج التدريبية تساهم في التقليل من مقاومة التغيير.

-المؤسسة في حاجة إلى منهاج وطرق جديدة لتقليل من مقاومة التغيير، وطريقة الآجيل أحد هذه الأساليب (Céline braioe,2008) التي تنص على ضرورة إتباع طرق جديدة للتعامل مع مقاومة التغيير مواكبة لظروف الجديدة الطارئة.

ثالثا: توصيات الدراسة.

لا شك في أن الواقع الجزائري لا يخلو من التحديات والمطبات هذا هو واقعنا نعرفه ونعرف تفاصيله، وليس لنا إلا أن نعمل من خلاله مصممين على تجاوز العقبات، منتبهين للمتطلبات، مدركين أن جدارة الإنسان لا تقاس بنجاحه في تكيفه مع الواقع، إنما تقاس بقدرته على تطوير الواقع وجعله خاضعا له.

لذا سنحاول من خلال النتائج التي توصلنا إليها، اقتراح مجموعة من التوصيات والإجراءات التي يمكن أن تساهم في دفع وتدعيم ممارسات إدارة التغيير الاستراتيجي كما نود أن نشير أن جزء من هذه التوصيات سبقنا إليها مجموعة من الباحثين والمختصين في هذا المجال.

✓ إن المؤسسات الجزائرية تمتلك كل مقومات التغيير تحتاج فقط الى تخصيص الموارد التي تمتلك لدعم التغيير.

✓ رفض التغيير نتيجة طبيعية لكل ردة فعل سلبية فعل مناسب لها فمثلا مواقع التواصل الاجتماعي في متناول معظم الأفراد في المؤسسات استخدمها يساعد المؤسسات على تحطي صعوبة الاتصال في المؤسسة.

- ✓ الاهتمام بالتغيير الثقافي يجب أن يكون من أولى اهتمامات المؤسسة.
- ✓ يجب أن يتخذ أي قرار يؤثر في الأفراد ويفرض تغييرات على أنه مشروع يحتاج الى تخطيط ومتابعة...
- ✓ يحتاج الفرد في المؤسسات النفطية الوطنية الى فهم الرؤية وغايات الإدارة الاستراتيجية.
- ✓ ستفيد المؤسسات من الاستعانة بتطبيقات مثبتة على الهواتف الذكية لممارستها التسييرية.
- ✓ تمتلك المؤسسات النفطية المهارات الازمة صاحبة الكفاءة يمكنها من تصميم تطبيقات وتطوير برامجها اللوجستية ونظمها المعلوماتية.
- ✓ على المؤسسات النفطية الوطنية اعلاء الاهتمام بالقدرات الرقمية لدى الأفراد كإنفاق على تدريبهم.

- Bernard GARRETTE et autres, startegor, publié par Dunod, 5^{em}éd, paris, france, 2009.
- Christtine BALAGUE et David FAYON, facebook, twitter et les autre intégré les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise, publié par pearson, 2^{em}éd, France 2012.
- Kenneth LOUDON et Jane Price LOUDON. management des d'information. - publié par Pearson, Paris, 2010.
- Christian Paquay, PME & Stratégie, édition PRO, Belgique, 2005.
- Chrles CLEMEMS, management l'essentiel des concepts et pratiques, publié par pearson, 7^{em}éd, paris, 2011.
- David OUTISSIER, le changement agile se transformer rapidement et durablement, publié par Dunode, 1^{er}ed, paris, France, 2015.
- Dvide AUTISSIER et J.M. MOUTO, méhtode de conduite de changement, publié par Dunoded, 3^{em} ed, paris.france , 2013.
- François.B, François.F, Luc.M, piloter le Changement Managérial, publié par Liaison 1^{er} éd, France, 1992.
- Daniel and others , Startégic change in colleges and universitese planning to survive and prosper, published by JOSSEY-BASS ,2006.
- Frédéric Alexandre BAILLY, comportement humain et managment, publié - par pearson, 3^{em} éd ,paris, 2009.
- Jean-François PÉPIN, l'agilité dans l'entreprise—modèle de maturité, publié par Cigref, paris. 2015.
- Jean-Luc DEI XONNE, Piloter les systèmes d' information, publié par Dunod, Paris, ,2012, p:29.
- Ken SCHWABRET et Jeff SUTHERLEND, Le Guide Scrum ; Le guide définitif de Scrum : les règles du jeu, France, 2013..
- Kenneth LAUDON, Jane LAUDON, Management des systèmes d'information, Onzième édition, Pearson Education, France, 2010.
- Manelle GUECHTOULI, Nerfs de Guerre d'un Système de Veille Stratégique , IPAG Business School, Paris, 2014.
- Pierre G.BERGERON, La gestion moderne, publié par Getanmorin , Canada, 2004.
- Robert BUTTIRICK, gestion de projet le Gide exhaustif du mangement de projet, publié par pearson, 4^{em}éd, paris, 2009.

- James A. O'BRIEN and George M. MARAKAS, introduction to information systems, published by Tenth, 16thed, Canada, 2012.
- Marie-Hélène DELMOND, management des Systèmes d'Information, publié par Dunod, Paris, 2003.
- Michel MINGASSON, Informatique et Stratégie d'Entreprise : Architecture et Pilotage des Systèmes d'Information, publié par Dunod, Paris, 2000.
- Pierre PERZZIARDI, Agile: de A à Z : référentiel des pratiques agile, publié par ebook, France, 2011, p157.
- Vidal PASCAL Et autre, Systèmes d'information organisationnels, publié par Pearson, 2^{em}éd, Paris, 2009.

المجلات والدوريات.

- Ahmed NACIRI et Alim GED, la source et la comptabilité, la Revue française de la comptabilité, N0175, Paris, 1987.
- Alain COLIGNON, Joachim SCHOPFEL, méthodologie de gestion agile d'un projet. Scrum- les principes de base, Cairn.info, n2, vol 53, Lille, 2016.
- Audrey CHRIBONNIER, développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle, Cairn.info, vol. 14 no. 2, 2011.
- Céline BARIEL, Démystifier la résistance au changement: questions, constats et implications sur l'expérience du changement, revue d'analyse comparée administration publique, vol 14, N°3, Montréal, 2008.
- Christian MARMUSE, Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens, revue Finance Contrôle Stratégie, Vol 2, N° 4, Université de Lille, France, décembre 1999.
- François LAPOINE, vers un modèle d'évaluation du changement technologique dans les organisations, the canadian journal of program evaluation, vol10, no2, Canada, 1995.
- Gérard OUIMET, Analyse comparative du leadership transformationnel et du leadership narcissique, PTO, vol 18, n°3, Montréal, 2010.

- Humbert LESCA et Rim DOURAI, Traque et Remontée des Informations de Veille Stratégique Anticipative : Une Approche par la Notion d'Epanouissement de Soi, Facef-Pesquisa - Vol.7 - N°2, 2004, P113.
- Husein AZAB, The Status Quo of Transformational Leadership in Social Security Sector in Jordan: Employees' Perspectives, Dirasat, Administrative Sciences, Vol 36, No. 2, 2009.
- Imen KHANCHEL , changement stratégique et gouvernance, La Revue des Sciences de Gestion n°213, 2005.
- Mark GRANOVETTER, L'influence de la structure sociale sur les activités économiques, revue Sociologies Pratiques, no 13, France, 2006, p9.
- Réal Jacob, La gestion du changement stratégique dans les organisations des secteurs public et parapublic : le point de vue des praticiens, Revue d'analyse comparée en administration publique, N°14, 2008.
- Séverin LEGRAS, L'agilité nouvelle transformations pour l'entreprise, - Documentaliste - Sciences de l'information, n51, vol 51, France, 2014.
- Sylvie Michel, François Cocula, Adaptation au domaine bancaire du modèle d'évaluation du succès des systèmes d'information (ISSM) de Delone et McLean, Systèmes d'information & management , Vol 19, 2014.
- Soufyane FRIMOUSSE et Jean-Marie PERTI, regards croisés sur le changement agile, n10, Montréal, 2015.

المذكرات والرسائل الجامعية.

- Amani AYARI, audit de sécurité du système informatique de MTIC " mémoire de mastère professionnel au Nouvelles Technologies des Télécommunications et Réseaux, Université virtuelle de tunisi, Tunisi, 2014.

- Alain RONDEAU, pour mieux gérer le changement stratégique , Présentation faite dans le cadre des séminaires du Centre d'études en transformation des organisations, HEC Montréal, 2007.
- Anne DUGOU, Le changement de la culture d'entreprise : Quelle(s) contribution(s) des relations sociales, mémoire d'expertise management des Ressources Humaines, daufint université, paris, 2014.
- Hayat BEN SAID, gestion de changement dans les administrations publique vue sa modernisation: études de cas canadiens et leçons pour le Maroc, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences, Sciences de la gestion, école hautes études commerciales, montréal , 2000.
- Humbert LESCA, Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, France.
- Hevé PIGEOTTE, le management du système d'information du centre national du ressources soin palliatif :les apporte la gouvernance :mémoire pour obtenir titre professionnel chef du projet en ingénierie documentaire , école management et société, ,paris, France, 2012.
- Jean-François MIAUX, Mise en Oeuvre d'une Activité de Veille Le cas de 1-- Réseau Ferré de France, Mémoire Professionnelle en Sciences et Techniques de l'Information, Institut National des Techniques de la Documentation, France, 2010, P30.
- Jean-Paul Delahaye, Philippe MATHIEU, méta-Stratégies pour le Dilemme Itéré du Prisonnier CRIStALL, Université des Sciences et Technologies de Lille, France, 2016.
- Ken SCHWABRET et Jeff SUTHERLEND, Le Guide Scrum ; Le guide définitif de Scrum : les règles du jeu, France, 2013.

- Nicolas LESCA, Construction du Sens : Le Cas de la Veille Stratégique et de l'Exploitation Collective des Signes d'Alerte Précoce, Thèse de Doctorat en Science de Gestion n, France, 2002.
- Goliath MUNGONGE, Acase study of strategic leadership in the creation and development of a privately owned news paper in Zambia, Masters of Business Administration, Rhodes university, 2007.
- Paul. SCHOEMAKER et George. DAY, How to make Sense of Weak Signals , Sloan Management Review, Massachusetts Institute of Technologyn,France 2009.
- Roth QUENTIN, la conduit de changement stratégique d'un SIRH comment conduire le changement pour en place un système d un informations des ressource humain (SIRH) au sein d' une entreprise mondial de secteur de l'appareillay électrique , mémoire master ressources humaine apprentissage, université strasbourg, 2016.
- Isabelle FRANCHISTEGUY, Gérer le Changement Organisationnel à l'Hôpital Des diagnostics vers un modèle intégrateur, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin- Lyon 3, 2001.

التقارير:

- The Arab Social Media Report: Social Media and the Internet of Things: Towards Data-Driven Policymaking in the Arab World, Dubai, 2017.
- rapport autorité de régulation de la poste et de télécommunication 31 décembre 2016.

-المراجع باللغة العربية.

الكتب:

- إسماعيل علي بسيوني، " طرق البحث في الإدارة" مدخل لبناء مهارات بحثية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة أعمال النظريات ونماذج وتطبيقات. الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2005.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة أعمال النظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2005.

- حليلة الغراري، القيادة نظرياتها وتطبيقاتها - نموذج التدريس الموقفي، الدار البيضاء، المغرب 2006.
- خلود الحاج، الخلفية النظرية في إدارة المشاريع للمؤسسات والجمعيات الأهلية، الصندوق الاجتماعي للتنمية، ط1، اليمن، 2011.
- خليل الشماع وخضير حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط3، 2007.
- سعيد بن عامر، الإدارة والتحديات التغيير، مركز وايد سرفس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، القاهرة، 2001.
- صلاح سالم، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات والأمن القومي للمجتمع، القاهرة، ط1، 2003.
- عامر إبراهيم قندلجي و آخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار الدسطة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- عبد الملك ودمان الدناني، تطوير تكنولوجيا الاتصال و عولمة المعلومات، المكتب الجامعي الحديث، 2005.
- غياث الهواري، طارق السويدان، القيادة الموقفية، دار الإبداع الفكري، الكويت، 2011.
- محمد السعودي، مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1991.
- ويليام بريدجز، ترجمة موسى يونس، فن الانتقال والتغيير الإداري، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، 1991.
- أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج . SPSS ، المكتبة الأكاديمية الدقي، القاهرة، الطبعة الثانية، سنة 2007.
- عبد الكريم بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا باستخدام . SPSS، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 1، 2013.
- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الجزء الثالث، مطبعة الخوارزم العلمية، جدة، ط 1، 2001.
- غيث البحر و معن التنجي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، تركيا، 2014.
- طارق طه، إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات، دار الدامعة الجديدة، مصر، 2007.

- عطالله أحمد سولم الحسبان، الرقابة الداخلية والتدقيق في تكنولوجيا المعلومات، الرابة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- أحمد أبو فايد، التحليل العاملي: مفهومه، أهدافه، شروطه، أنواعه، مثال تطبيقي لكيفية إستخراج التحليل العاملي بواسطة spss، جامعة الأزهر، غزة، 2016. ص8.
- محمد السعيد خشبة، نظم المعومات المفاهيم والتكنولوجيا، دار الإشعاع للطباعة، (بدون سنة نشر).
- رجم خالد "مخاطر نظم المعلومات" محاضرات مقياس مراجعة نظام المعلومات سنة أولى ماستر تدقيق و مراقبة التسيير"، جامعة ورقلة، 2014-2015.

المجلات والدوريات.

- أمال رحمان، أنفال نسيب، نحو حوكمة جديدة للمؤسسات البترولية، الطاقة المتجددة في قلب التغيير، المجلة الاقتصادية للتنمية الاقتصادية، العدد1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة- الجزائر - 2014.
- إياد محمود عبد الكريم، التغيير التنظيمي وسيمة المنظمة للبقاء والتكيف دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، مجلة التقني، العدد 1.
- بهاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية(منشورة)، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2010.
- بواشري أمينة و سالم بركاهم، التغيير الثقافي من خلال العلاقات العامة دراسة تقييمية للوزارات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعلمة والسياسات الإقتصادية، العدد6، 2015.
- حجاج خليل، مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد 15، 2009.
- حيدوشي عاشور و وعيل ميلود، أثر الموارد المالية الاقتصادية على المتغيرات الاقتصادية الكلية للاقتصاد الجزائري، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 5، جامعة أكلي محمد اولحاج البويرة، 2017.
- الحاج قوارين، أثر تطبيق المظام المحاسبي المالي على جودة المعلومات المحاسبية في ظل تكنولوجيا المعلومات، مجلة الباحث، العدد10، جامعة شلف، 2012.

- عبد الله صحراوي عبد الحكيم بوصلب، النمذجة البنائية (SEM) ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية، نموذج البناء العملي لعلاقات كفاءات التسيير الاداري بالمؤسسة التعليمية، مجلة العلوم النفسية والتربوية ، عدد3، جامعة سطيف،2016.

- عصام محمد البحيصي، حرية شعبان الشريف " مخاطر نظم المعلومات الحاسوبية الإلكترونية: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة" مجلة الجامعة الإسلامية العدد 16، الجامعة الاسلامية - غزة - فلسطين. 2008.

- ملحم يحيى، الابراهيم محمد، إستراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، مجلد4 ، العدد 14،2008.

- نفيسة حجاج، أحلام بوعبدلي، أثر الإستثمار في تكنولوجيا الاعلام والاتصال على ربحية المؤسسات، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية خلال فترة(2010-2014)،مجلة الباحث، العدد 16 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصري مرباح-ورقلة-، مخبر التنمية الادارية للإرتقاء بالمؤسسات الاقتصادية لولاية غرداية جامعة- غرداية-الجزائر،2016.

-شاكركار الله الخناشلي، محي الدين القطب، فعالية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن،المجلد3، العدد1، 2007.

-عصام محمد البحيصي، حرية شعبان الشريف " مخاطر نظم المعلومات الحاسوبية الإلكترونية: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة" مجلة الجامعة الإسلامية العدد 16، الجامعة الاسلامية - غزة - فلسطين. 2008.

-محمد مصطفى القصيمي، إعتقاد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير،مجلة تنمية الرافدين، العدد 89، كلية الإدارة و الإقتصاد جامعة الموصل.

- مصطفى بوادي، صناعة بيئة رقمية في ظل عصرنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر-الصعوبات والآفاق-، مجلة الدفاتر السياسية والقانون، العدد17، جوان 2017.

الرسائل الجامعية.

- أحمد ضيف، تكنولوجيا المعلومات والإتصال كمدخل لتفعيل لإدارة التغير في المؤسسات الإقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية مجمع إتصالات الجزائر نموذجا، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الأقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، تلمسان، الجزائر، 2013.
- بن طاطة عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية -دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان الجزائر، 2017.
- شعوب لمياء، سلطات الضبط لقطاع المحروقات في الجزائر، مذكرة ماجستير، تنظيم إداري، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة، قسنطينة، 2013.
- طرد خوجة سميرة، أداء الإدارة الجزائرية في ظل ثورة المعلوماتية، رسالة ماجستير غير منشورة في تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2005.
- فالتة اليمين، اليقضة وأهميتها في اليقضة الإستراتيجية: دراسة إستكشافية بعينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013.
- ناصر محمد علي المجاهلي، خصائص المعلومات المحاسبية وآثاره على إتخاذ القرارات، دراسة حالة في المؤسسات الإقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، جامعة باتنة، 2009.
- نوال سعيد بركات، إختبار صلاحية النموذج المقترح لقياس فاعلية الإدارة بإستخدام التحليل العملي التوكيدي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارة العمل و التأهيل بليبيا، كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا، بدون سنة نشر.
- آسيا زغابي، تقييم خاصة ملائمة وموثقية في القوائم المالية في ظل (SCF)، من وجهة نظر المستخدمين المعلومة المالية، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2016.
- رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعرييج، رسالة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.

- محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014.

- حسين العلمي، دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة دراسة مقارنة بين ماليزيا، تونس والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه وإدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف ص78.

- نور الدين مزهودة، أثر نظام المعلومات المتكامل ERP " نموذجاً " على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية "دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العاملة في الجزائر"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2017.

- رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الإستجابة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة عينة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية برج بوعريج، رسالة دكتوراه في علوم التسيير (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، 2016.

التقارير.

- تقارير بنك الجزائر 2012-2015-2017، النشرة الاحصائية الثلاثية، رقم 38 جوان، 2017.

المواقع الإلكترونية.

- Jean-Pierre VIKOFFE, **Méthode Agile – Historique et évolutio entreprise** - pdf, www.Entreprise-Agile.com , vue le 20/10/2017.
- <https://wamda-prod.s3.amazonaws.com/resource-url/665bf7c4c81c1dd.pdf>, vue le 18/03/2019.
- <https://ar.wikipedia.org/wiki> ويكيبيديا موسوعة حرة، التعير التكنولوجي , vue le 28/07/2018 .

ملحق رقم (1)

إستبيان



Université "Kasdi Merbah " - Ouargla

Faculté des sciences économiques et commerciales et sciences de gestion

Section : sciences de gestion

Spécialité : gestion des organisations et entreprises

Dans le cadre de la préparation du thèse de doctorat en sciences de gestion des organisation et entreprise :

Thème « **l'impact de la conduite de changement stratégique sur l' utilisation des systèmes d'information dans les compagnies pétrolières nationales** »

Étude de cas : les société pétrolières nationales

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 l' l'impact la conduite de changement stratégique sur la bonne utilisation de des systèmes d'information dans les compagnies pétrolières nationales

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 .
- ☞ Email : mohammedimaouahib@gmail.com

Merci beaucoup pour votre collaboration

Chercheuse

MOHAMMEDI Maouahib

I. Informations personnelles

1. Le sexe ?

- Masculin Féminin

2. Votre âge ?

Entre : moins de 30 ans de 30-50 ans plus que 50 ans

3. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

- Cadre Maîtrise Exécution

4. Quel est votre niveau d'instruction ?

- Secondaire technicien supérieur Universitaire Autre,.....

5. L'ancienneté dans l'emploi ?

- moins de 10 ans de 10 à 20 ans plus de 20 ans

	Paragraphe	tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	pas du tout d'accord
la conduite de changement stratégique						
L'analyse de changement stratégique						
1	Vous voyez que l'entreprise peut faire des changements radicaux aux méthodes de travail.					
2	Au cours de la trajectoire de l'entreprise, vous remarquez un changement réussi dans l'organisation ou les fonctions .					
3	l'entreprise a ajouté des nouveaux projets différents de ceux l'qu'elle avait l'habitude de gérer.					
4	l'entreprise a fait des alliances avec des organisations locales ou étrangères.					
5	Lorsque l'entreprise improvise un problème, elle précédé a un changement pour éviter de tomber dessus.					
6	Si de nouveaux produits ou services ont été ajoutés par l'entreprise.					
L' influence de leadership						
7	Les leaders de l'entreprise ont la capacité de livrer le but du nouveau projet. Aux collaborateurs.					
8	les leaders de projet évaluent immédiatement les idées proposées pendant la durée de projet.					

9	les leaders de l'entreprise ont des personnalités inspirantes et influentes qui peuvent changer les idées des autres.					
01	Les leaders de l'entreprise accompagnent les actionnaires de projet dans la période de l'achèvement pour assurer le succès du projet du début jusqu'à la fin.					
11	le leader de projet utilise les sites de réseaux sociaux pour accompagner les actionnaires du projet pendant la période du projet.					
Gestion des nouveaux projets						
13	l'entreprise annonce de temps en temps des nouveaux projets.					
14	l'entreprise tien compte de l'opinions de ses clients sur le projet annoncé.					
15	l'entreprise précise les besoins du projet (humains : les compétences) .					
16	L'entreprise a la capacité de financer de nouveaux projets.					
17	L'entreprise organise des réunions périodiques pour évaluer les états d'avancement du projet.					
18	l'entreprise forme ses actionnaires sur le projet annoncé.					
Utilisation de Technologie de l'information et de la communication						
19	L'entreprise possède un site					

	Internet où annoncent ses nouveaux projets.					
21	l'entreprise a des pages sur les sites de réseaux sociaux: Facebook,....					
22	Technologie de l'information et de la communication utilisée dans l'organisation s'accompagne de nouveaux projets d'entreprise.					
23	La technologie de l'information et de la communication dans l'organisation contribue à faciliter la gestion de nouveaux projets.					
24	L'entreprise utilise des applications qui facilitent et accélèrent la prestation de services dans l'organisation.					
Méthode de Minimiser la résistance au changement						
25	les individus de l'entreprise acceptent le changement du mode de travail.					
26	la direction de l'entreprise accepte les avis des' individus qui n'acceptent pas l'idée du projet.					
27	l'entreprise aide les individus pour accepter l'idée de ce projet.					
28	l'entreprise s'appuie sur des méthodes pour aider les individus à accepter le nouveau projet (motivation ,coaching).					
29	Les leaders de l'entreprise ont la capacité de changer les points de					

	vue de leurs individus sur le nouveau projet.					
30	l'entreprise organise des formations pour expliquer l'importance du nouveau projet.					
Système de l'information						
31	l'entreprise a des cadres spécialisée qui ont les compétences nécessaires pour travailler d une façon logistique.					
32	les individus de l'entreprise ont l'envie de travailler avec les logiciels.					
33	les individus dans l'entreprise utilisent les sorties de système d'information au cours de leur travail.					
34	Le système d'information actuel dans l'entreprise est protégé contre les virus et le piratage.					
35	Le système d'information actuel peut détecter les erreurs et envoyer des messages spéciaux à cette version.					
36	le système de l'information de l'entreprise a une copie de sauvegarde des informations pour les protéger contre le piratage et la perte.					
37	L'information est obtenue au temps précis.					
38	L'information obtenue est organisé, cordonnée facilement comprise.					

39	Le passage facile de l'information entre les départements.					
40	L'information fournie par le système facilite la résolution des problèmes et la prise des décisions.					
41	Le système est mis à jour périodiquement.					
42	Le système d'information peut vous donner l'information sur le nouveau projet.					
43	L'entreprise informe les individus sur les mises à jour du système d'information.					

ملحق رقم (2)

بنك الجزائر

2.9 هيكل التصورات والواردات
(الجميع بمليين الدولارات الأمريكية)

الواردات	الطاقة	الواردات الغازية	الواردات الأخرى	الواردات نصف المصنعة	التجهيزات الصناعية	التجهيزات الزراعية	السلع الاستهلاكية	
60 378	4 955	9 023	1 839	10 629	13 604	329	9 997	2012
64 903	4 356	9 572	1 766	10 810	15 745	449	12 205	2013
68 330	2 851	11 005	1 884	12 740	18 906	657	10 287	2014
61 848	2 352	9 329	1 508	11 512	16 593	579	9 773	2015
48 727	1 292	8 224	1 559	11 482	15 394	501	8 275	2016
11 889	219	2 263	443	2 670	3 936	178	1 980	التقرير الأول 2017
4 088	104	761	153	919	1 458	55	638	عالي
3 811	49	786	150	718	1 392	54	663	متدني
3 788	65	717	140	1 033	1 086	69	679	متوسط
(النسبة المئوية للواردات)								
100	9,84	17,91	3,65	21,10	27,00	0,65	19,84	2012
100	7,93	17,43	3,22	19,69	28,68	0,82	22,23	2013
100	4,89	18,87	3,23	21,84	32,41	1,13	17,64	2014
100	4,55	18,06	2,92	22,29	32,13	1,12	18,92	2015
100	2,76	17,60	3,34	24,57	32,94	1,07	17,71	2016
100	1,87	19,36	3,79	22,85	33,67	1,52	16,94	التقرير الأول 2017
100	2,55	18,60	3,75	22,48	35,67	1,34	15,61	عالي
100	1,28	20,63	3,92	18,84	36,52	1,42	17,39	متدني
100	1,72	18,91	3,69	27,28	28,66	1,82	17,92	متوسط
التصورات								
الطاقة	التصورات خارج الحدود	الواردات الغازية	الواردات الأخرى	الواردات نصف المصنعة	التجهيزات الزراعية	التجهيزات الصناعية	السلع الاستهلاكية	
72 820	2 048	314	167	1 519	-	30	18	2012
65 823	2 181	402	108	1 608	-	25	18	2013
81 172	2 810	323	110	2 350	2	15	10	2014
36 138	2 067	239	105	1 685	-	17	11	2015
29 898	1 781	327	84	1 299	-	53	18	2016
8 817	647	87	19	426	-	13	3	التقرير الأول 2017
2 973	208	22	5	177	-	3	1	عالي
2 808	172	21	8	138	-	5	1	متدني
3 138	187	43	6	112	-	5	1	متوسط
(النسبة المئوية للتصورات)								
100,00	97,18	2,82	0,43	2,09	-	0,04	0,02	2012
100,00	95,72	3,28	0,51	2,44	-	0,04	0,03	2013
100,00	95,41	4,69	0,53	3,84	0,003	0,02	0,02	2014
100,00	94,15	6,86	0,68	4,80	-	0,05	0,03	2015
100,00	94,00	8,00	1,10	4,37	-	0,18	0,06	2016
100,00	93,86	6,14	0,97	4,78	-	0,14	0,03	التقرير الأول 2017
100,00	94,96	5,04	1,28	3,31	-	0,20	0,08	التقرير الثاني 2017
100,00	93,00	7,00	0,75	5,94	-	0,12	0,03	عالي
100,00	93,87	8,13	0,74	4,91	-	0,17	0,04	متدني
100,00	94,67	6,33	1,39	3,56	-	0,15	0,04	متوسط

المصدر: المديرية العامة للصناعات
(*) معطيات مؤقتة
(**) معطيات بنك الجزائر

ملحق رقم (3)

الصادرات و الواردات



5. صادرات المبروكات (تقوم بملكين الواردات المبروكات)

الفترة	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
البروكات الخام	883.8	874.3	732.3	2 289.4	2 289.9	2 586.5	9 479.4	10 037.7	19 342.2	24 228.9	27 752.4	28 744.8						
الغذاء والمواد الغذائية	256.9	145.7	229.9	821.7	1 096.0	1 249.0	2 144.9	2 262.7	4 275.9	5 170.9	5 826.0	3 914.5						
المعادن والمنتجات المعدنية	16.9	12.3	13.2	42.0	126.9	86.3	196.1	194.3	194.2	223.1	226.4	224.9						
المنتجات الكيماوية	3.1	5.8	1.2	3.4	14.2	11.2	20.2	24.2	22.6	26.4	27.9	22.4						
بقية الصادرات المبروكات	61.9	54.9	75.9	22.7	89.2	43.9	40.2	53.1	128.2	126.3	117.3	172.9						
المنتجات المصنوعة	122.7	152.6	124.9	411.2	1 197.9	791.9	1 999.9	2 295.7	3 999.7	4 329.9	4 999.2	2 499.9						
الغذاء والمواد الغذائية	15.7	34.5	33.0	80.3	197.5	129.2	296.7	381.3	622.9	799.3	172.2	229.5						
المعادن والمنتجات المعدنية	2.1	3.9	2.9	7.9	26.3	22.2	49.9	44.2	42.9	46.9	45.6	32.1						
المنتجات الكيماوية	0.2	0.3	0.3	0.9	3.2	2.3	2.2	2.2	4.9	6.4	5.1	5.9						
بقية الصادرات المبروكات	49.2	52.9	54.7	22.4	45.3	29.2	42.7	49.7	99.7	120.0	133.3	122.7						
مواد التصنيع المبروكات	827.3	797.0	670.9	1 925.1	2 992.1	2 589.9	3 262.7	4 199.9	12 192.2	13 999.9	11 544.5	11 971.9						
الغذاء والمواد الغذائية	11.7	13.9	10.9	30.2	82.9	83.9	125.9	129.9	122.2	121.9	97.9	106.7						
المعادن والمنتجات المعدنية	1.5	1.9	1.3	4.2	7.9	6.2	12.9	16.3	16.7	12.9	12.9	12.3						
بقية الصادرات المبروكات	33.9	34.9	37.7	25.2	47.3	42.9	44.2	32.7	122.2	127.9	112.1	112.2						
خام التصنيع المبروكات	291.1	299.9	299.7	299.9	1 222.7	1 272.2	2 222.9	2 997.9	5 222.4	4 292.1	4 772.9	2 222.9						
الغذاء والمواد الغذائية	27.2	26.1	9.4	89.7	1 421.7	1 221.1	242.9	272.9	291.5	222.9	221.4	422.9						
المعادن والمنتجات المعدنية	2.2	2.4	2.2	19.2	42.7	39.7	79.4	82.2	79.9	92.1	99.9	92.4						
المنتجات الكيماوية	0.7	0.5	0.3	1.7	3.7	3.9	7.2	7.9	2.2	2.3	2.5	2.3						
بقية الصادرات المبروكات	42.9	49.7	42.2	42.2	29.9	29.2	29.2	22.7	92.2	72.9	79.9	79.9						
المواد الكيماوية المبروكات	227.4	229.5	299.2	992.9	1 272.2	1 271.1	2 121.1	4 722.4	7 292.2	9 472.2	9 222.2	9 272.9						
الغذاء والمواد الغذائية	2.9	2.1	1.9	6.2	12.2	12.9	22.7	29.9	29.2	24.4	24.2	27.2						
المعادن والمنتجات المعدنية	29.2	49.9	42.7	121.9	292.9	222.9	294.2	222.7	292.2	271.9	292.1	229.9						
بقية الصادرات المبروكات	129.9	146.1	127.2	147.4	129.2	122.2	122.2	179.9	229.9	292.2	299.5	244.2						
المواد الكيماوية المبروكات	9.2	9.2	9.9	9.2	9.2	9.2	9.2	7.9	11.1	11.2	11.2	12.2						
المواد الكيماوية	722.9	892.7	799.2	2 122.1	2 222.7	2 921.9	4 122.2	9 222.9	12 222.9	12 792.1	12 922.1	12 272.9						
الغذاء والمواد الغذائية	4.2	3.9	4.1	11.9	22.7	19.4	39.1	27.4	27.4	22.7	27.2	22.7						
المعادن والمنتجات المعدنية	147.9	147.2	121.7	441.2	127.2	92.1	1 222.2	1 221.9	1 222.4	1 222.5	1 222.9	1 222.7						
المنتجات الكيماوية	192.9	172.0	199.2	192.2	127.2	124.1	127.9	242.2	272.7	291.2	422.9	292.1						
بقية الصادرات المبروكات	4.9	4.7	5.1	4.9	4.2	4.2	4.2	4.2	12.2	12.9	11.2	12.2						
المواد الكيماوية المبروكات	2 922.9	2 922.9	2 799.9	9 222.2	12 422.2	12 421.7	27 921.2	32 222.2	39 221.2	42 222.2	32 221.4	21 221.9						
المواد الكيماوية المبروكات	222.1	242.9	222.2	894.2	1 922.2	1 421.2	2 921.2	2 721.2	5 222.2	5 921.2	6 221.9	4 221.2						

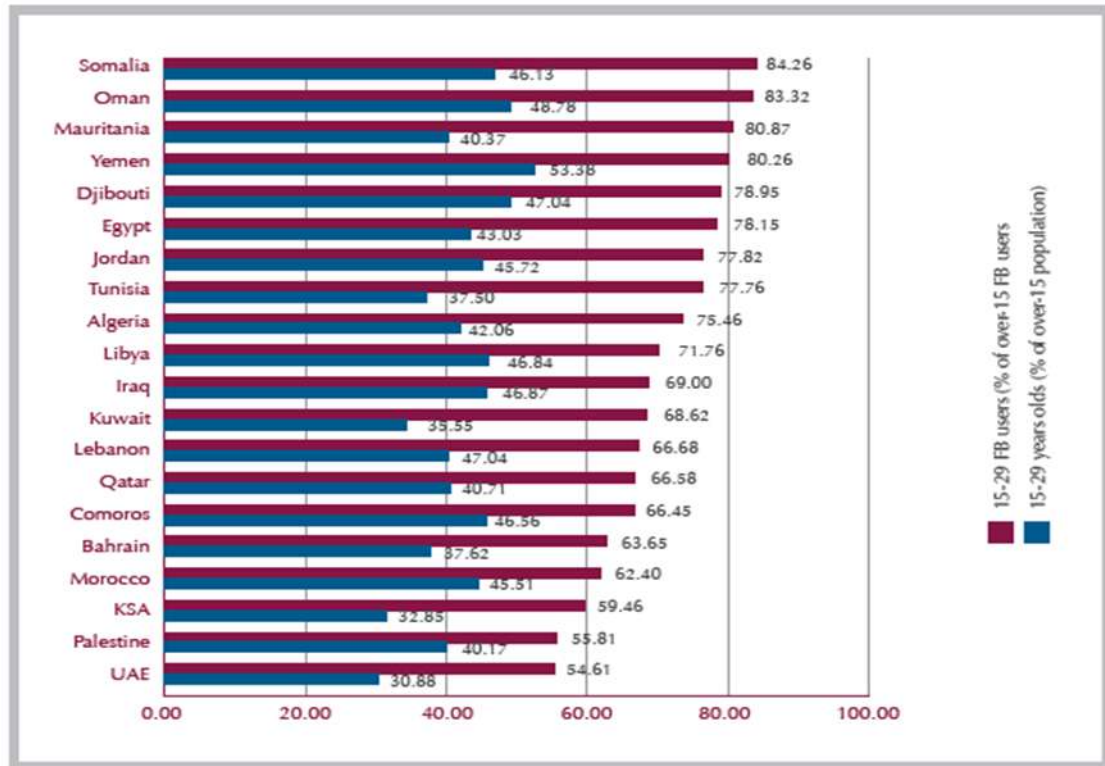
(*) حسب الترتيب

البيانات بالعمود

الفترة المبروكات 2000 - 2017

ملحق رقم (4)

Figure 9: Comparison of Overall Youth Population to Young Facebook Users in Arab Countries*



*Excluding Syria and Sudan (due to US technology sanctions, no data on demographic breakdown of Facebook users available)

SOCIAL, ECONOMIC AND SOCIAL MEDIA INDICATORS 2017

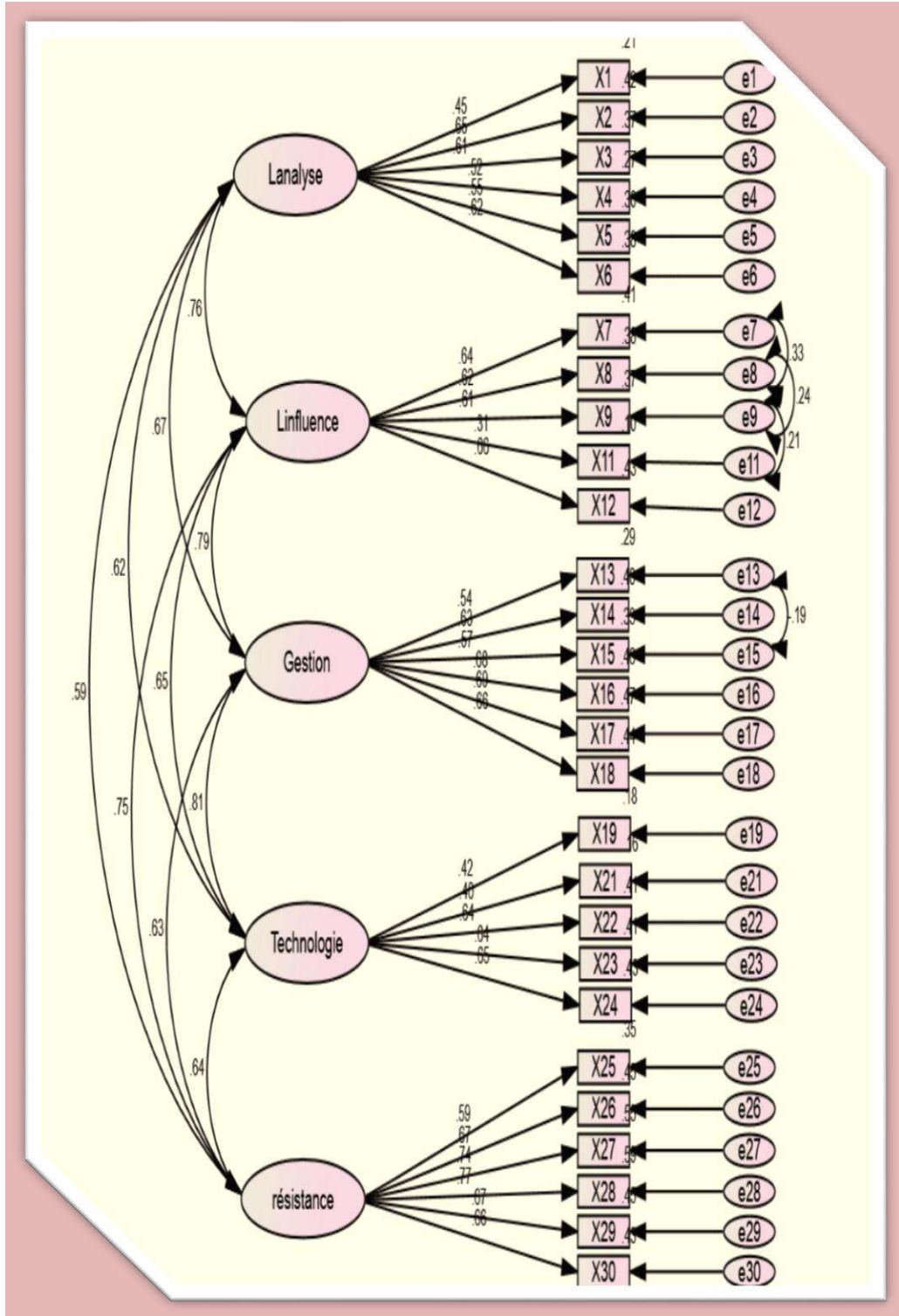
Country	Population (billion)	GDP PPP (B\$ billion – 2017 est.)	Contribution of oil to GDP (%)	Youth (15 to 24 years) unemployment (%)	Internet users (billion, 2017 est.)	Internet penetration rate (%)	Facebook users (billion)	Facebook penetration of population (%)	Total social media penetration (%)
GCC									
Bahrain	1.42	48.9	36	56	1.28	91.5	1.03	73	78
Kuwait	4.08	215.4	88	19.4	3.26	79.9	2.9	71	76
Oman	4.74	181.5	44	18.8	3.4	71	1.9	41	43
Qatar	2.44	283.1	88	1.5	2.44	92	2.5	95	99
Saudi Arabia	32.74	1,882.4	47	23.5	21	64.7	18.8	58	63
United Arab Emirates	5.4	498.5	26	18	8.43	91.9	8.8	74	78
GCC total	55.85	3,421			48.81		36.83		
LEVANT & OTHER MIDDLE EAST									
Iraq	38.4	412.2	65	38	5.4	27.3	7.5	48	47
Jordan	7.8	95.7	NA	27	3.1	45.7	1	44	48
Lebanon	6	88.7	NA	21	4.5	78	3.2	54	58
Palestine (territories)	4.7	8	NA	43	3	62.7	1.8	20	26
Yemen	28.1	84.5	25	38	4.9	26.7	2.34	8	8
Levant & other ME total	85.4				22.9		27.34		
NORTH AFRICA									
Algeria	41	462.4	38	28	8	19.7	7.7	43	44
Egypt	95.2	1,173.4	NA	42	21.4	23	26	20	23
Libya	6.23	188.4	48	49	1.23	21.1	2.5	48	50
Morocco	36.2	382.7	NA	21	20.2	67.4	13	38	40
Tunisia	11.4	127.4	NA	37	5.5	68.3	4	55	56
North Africa total	189.13	2,269.7			64.43		73.1		

Sources:

- Population: <http://www.population.com/country>, Qatar Ministry of Development, Planning & Statistics
- GDP: International Monetary Fund, <http://data.imf.org>, Trading Economics, <http://www.tradingeconomics.com>
- Share of oil in GDP: Ministry of Economic, SME, The World Fact Book, UNDP in Iraq (<http://www.undp.org/central/mag/iraq/home/iraq/index.html>), DPEC (<http://www.dpec.org>)
- Youth unemployment: World Bank, Global Economic Group, The Economist (<http://www.economist.com>), Federal Reserve Central Bureau of Statistics (<http://www.frb.org>)
- Internet users & penetration: <http://www.internetworldstats.com>, <http://www.internetworldstats.com>, <http://www.internetworldstats.com>
- Facebook users and penetration rate: Arab Social Media Report, Mohammed bin Rashid School of Government, <http://bit.ly/2G0W0G0>
- Total social media penetration: www.statista.com, <http://bit.ly/2G0W0G0>

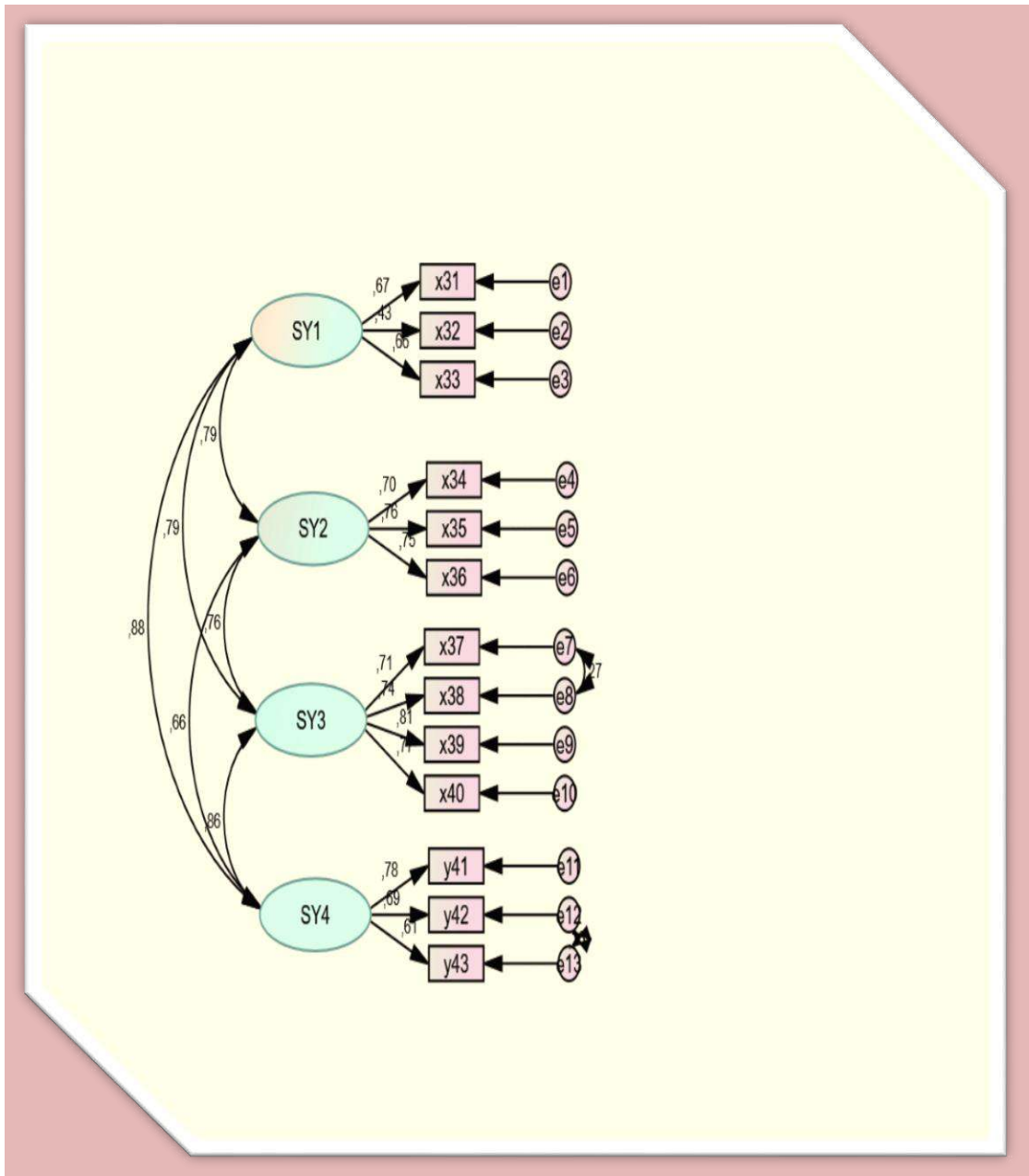
ملحق رقم (6)

نموذج إدارة التغيير الإستراتيجي

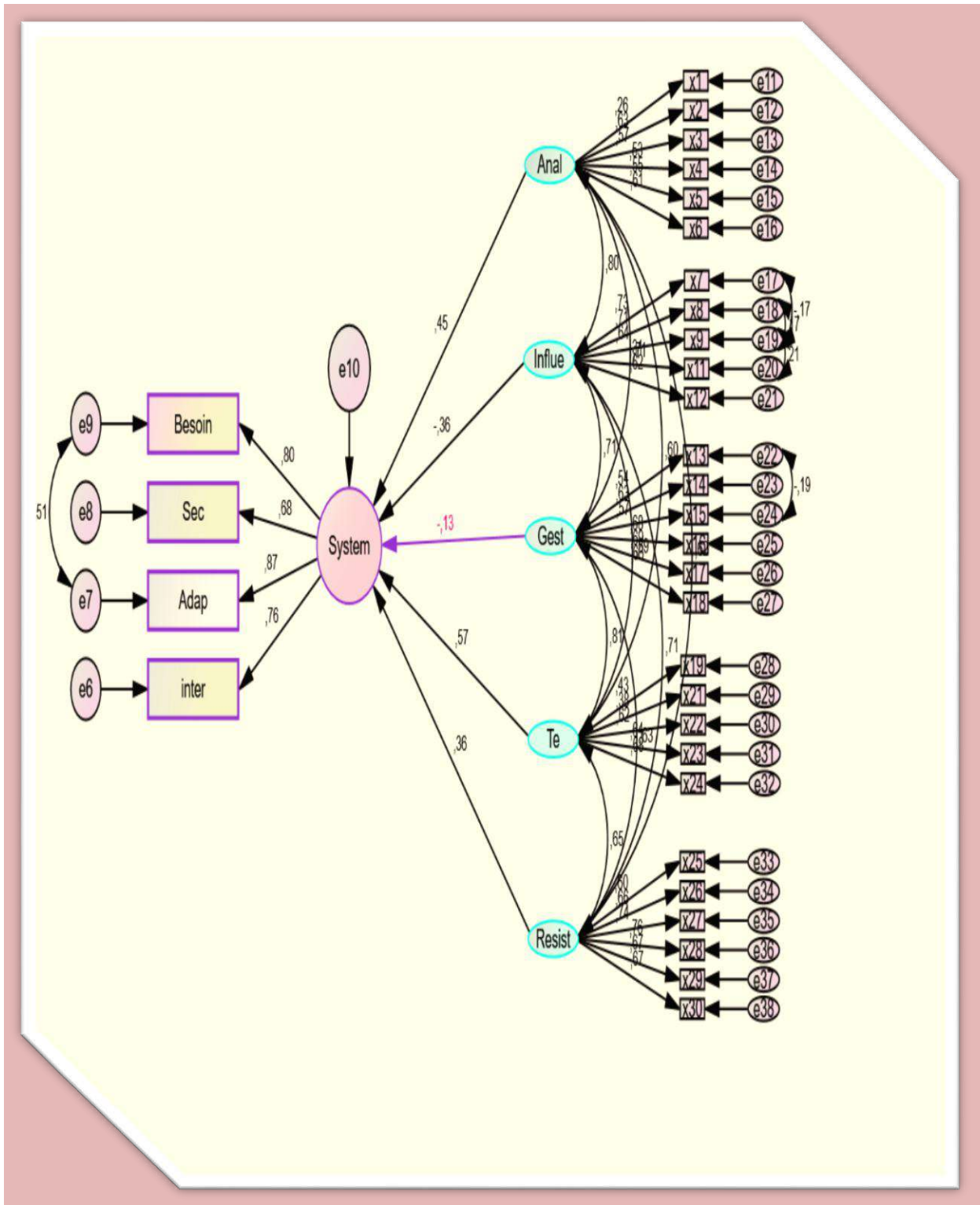


ملحق رقم (7)

نموذج نظم المعلومات



نموذج إحداد إدارة التغيير الإستراتيجي على نظم المعلومات



ملحق رقم (9)

نتائج البرنامج الإحصائي

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
System <--- Anal	,446	,108	11,108	***	
System <--- Influe	-,336	,108	-3,141	,002	
System <--- Te	,560	,218	3,774	***	
System <--- Resist	,359	,097	3,937	***	
System <--- Gest	,128	,169	-,924	,356	

	Estimate
System <--- Anal	,446
System <--- Influe	-,360
System <--- Te	,566
System <--- Resist	,359
System <--- Gest	-,128
Inter <--- System	,762
Adap <--- System	,866
Sec <--- System	,678
Besoin <--- System	,799
x1 <--- Anal	,263
x2 <--- Anal	,632
x3 <--- Anal	,568
x4 <--- Anal	,529
x5 <--- Anal	,546
x6 <--- Anal	,613
x7 <--- Influe	,727
x8 <--- Influe	,709
x9 <--- Influe	,642
x11 <--- Influe	,311
x12 <--- Influe	,617
x13 <--- Gest	,536
x14 <--- Gest	,631
x15 <--- Gest	,567

			Estimate
x16	<---	Gest	,676
x17	<---	Gest	,688
x18	<---	Gest	,660
x19	<---	Te	,426
x21	<---	Te	,381
x22	<---	Te	,623
x23	<---	Te	,643
x24	<---	Te	,678
x25	<---	Resist	,600
x26	<---	Resist	,655
x27	<---	Resist	,735
x28	<---	Resist	,763
x29	<---	Resist	,670
x30	<---	Resist	,670

Estimate			
x31	<---	SY1	.666
x32	<---	SY1	,427
x33	<---	SY1	,658
x34	<---	SY2	,701
x35	<---	SY2	,764
x36	<---	SY2	,751
x37	<---	SY3	,708
x38	<---	SY3	,736
x39	<---	SY3	,810
x40	<---	SY3	,773
y41	<---	SY4	,782
y42	<---	SY4	,692
y43	<---	SY4	,608

ملحق رقم (10)

قائمة المحكمين

المؤسسة	الرتبة	قائمة المحكمين
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر (أ)	قريشي محمد
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر (أ)	أقطي جوهرة
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر (أ)	بن ساهل سهيلة
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر (أ)	عبد الرزاق بن زاوي
جامعة ورقلة	أستاذ عليم عالي	محسن زبيدة
مؤسسة ENAFOOR	رئيس مصلحة الموارد البشرية	حليم مزياني