دور التطوير التنظيمي في رفع درجة اليقظة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

– دراسة حالة مؤسستي ميناء مستغانم و سونلغاز–

The role of organizational development in raising the degree of competitive vigilance in the economic institution –Case study of the ports of Mostaganem and Sonlgaz–

أ.بطاهر بختة

جامعة مستغانم، الجزائر

Bakhta_48@hotmail.fr

ملخص: يهدف بحثنا إلى التعريف بالتطوير التنظيمي الذي يعتبر كج هد مخطط له يعتري المنظمة بأكملها، ويدار من أعلى إلى أسفل، بهدف زيادة فعالية المنظمة وصحتها التنظيمية. وأيضا التركز على اليقظة التنافسية التي تعتبر كمفتاح للمؤسسات التي تنشط في بيئة يكثر فيها المنافسين وتشتد فيها المنافسة بينهم. ولهذا فقد قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى مؤسستي ميناء مستغانم ومؤسسة سوناطراك، حيث قمنا بتوزيع 83 استبانه على موظفيهما واسترجعنا منها 42 استبانه صالحة للتحليل. وقد توصلنا إلى أن التطوير التنظيمي يساهم في تحسين اليقظة التنافسية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي؛ العنصر البشري؛ اليقظة التنافسية؛ المنافسين؛ ميناء مستغانم، سونلغاز.

Abstract: Our research aims at introducing organizational development, which is considered as a planned effort of the entire organization, and is managed from top to bottom, in order to increase the effectiveness of the organization and its organizational validity. As well as focus on competitive vigilance, which is seen as a key to enterprises that are active in an environment where competitors are more competitive and more competitive. Therefore, we conducted an applied study at the level of Moustaghanem and Sonatrach institutions, where we distributed 83 questionnaires to their employees and retrieved 42 valid questionnaire for analysis. We have concluded that organizational development contributes to improving the competitive viability of the institution

Key words: Organizational development; Human element; Competitive vigilance; Competitors; Port Mostaganem ; Sonlgaz.

تمهيد: أصبحت بيئة الأعمال المؤسسات تتميز بشدة المنافسة وكثرة التقلبات التي جعلتها تهتم أكثر بدراسة وتتبع مختلف التغيرات التي تطرأ على منافسيها، وحتى التكنولوجيات والتقنيات المستعملة. وذلك من خلال استعمال عدة أساليب ونماذج كالتطوير التنظيمي الذي يعتبر أحد التطبيقات الحديثة الذي يواكب ويغطي التطورات التنظيمية، حيث يعتبر كالنظام جديد ابتكره علماء الإدارة وهو من الظواهر الصحية التي تعمل على خلق أنماط جديدة في التصرف وتدفق تصورات وأفكار بناءة للمنظمة.

وعلى غرار اليقظة التنافسية التي أصبحت تعد وظيفة رئيسية لا غنى عنها في عملية تحديد الإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة، والتي تسم لها بالاستمرار والمنافسة في بيئة الأعمال. ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية: **ماهو الدور الذي يلعبه التطوير التنظيمي في تحسين مستوى اليقظة التنافسية للمؤسسات؟**

الأسئلة الفرعية

-فيما تتمثل مرتكزات التطوير التنظيمي؟

-ماهي آليات اليقظة التنافسية؟

-ما مدى مساهمة التطوير التنظيمي في تحسين اليقظة التنافسية؟

الفرضيات

- مستوى التطوير التنظيمي في كلا المؤسستين جيد ويتحسن باستمرار.
- مستوى اليقظة التنافسية في كلا المؤسستين جيد ويتحسن باستمرار.
- هل هناك اثر لتطوير التنظيمي على تحسين مستوى اليقظة التنافسية.

المنهج المستخدم

للإجابة على إشكالية البحث، وبهدف اختبار صحة أو نفي الفرضيات المتبناة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، والذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن موضوع بحثنا مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها بغية الوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فتم الاعتماد فيه على منهج دراسة حالة.

هيكل الدراسة

قسمنا دراستنا إلى ثلاث، فقد ركزنا في المحور الأول على مرتكزات التطوير التنظيمي، أما في المحور الثاني فقد ركزنا على آليات اليقظة التنافسية، أما في المحور الثالث فقد ركزنا على اثر التطوير التنظيمي على اليقظة التنافسية.

1. مرتكزات التطوير التنظيمي

إن التطوير التنظيمي يعتبر كعملية مخططة لتطوير وتحفيز العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا، وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية، وتحقيق الأهداف التنظيمية.

1.1 مفهوم وأهداف التطوير التنظيمي

سنتطرق في هذا العنصر إلى مفهوم وأهداف التطوير التنظيمي.

1.1.1 مفهوم التطوير التنظيمي

تعريف التطوير التنظيمي:" هو جهد مخطط له على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية التنظيم وعافيته من خلال دخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم، ومستخدمين في تلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية".

حسب Wendell French:" بانه مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيمية على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية."[1]

ويرى Mclean:" هي جهد مخطط يعتري المنظمة بأكملها، يدار من أعلى إلى أسفل، بهدف زيادة فعالية المنظمة وصحتها التنظيمية، من خلال التدخلات المخططة في عمليات المنظمة، وباستخدام معلومات مستقاة من العلوم السلوكية."[2]

وحسب lippitt:" بانه عملية إنشاء وتلبية التغيرات التي تحتاجها المنظمات، لتصبح قادرة على مسايرة الظروف الجديدة، على أن تحل مشاكلها وأن تتعلم من الخبرات وأن تتحرك في اتجاه تنظيمي أكثر نضجا".[3]

وينظر إليها Philbin and Mikush:"هي العملية التي من خلالها تقوم منظمة بتطوير قدرتها الداخلية على أن تكون أكثر فعالية في عملها والحفاظ على نفسها على مدى فترة طويلة." [4]

من خلال التعاريف السابقة توصلنا إلى أن التطوير التنظيمي هو عبارة عن عملية التي تساهم في زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين قدرات التنظيم ومسايرة الظروف الجديدة المحيطة بها.

2.1.1 أهداف التطوير التنظيمي

قد تختلف أهداف برامج التطوير التنظيمي باختلاف مشاكل و ظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج، و لكن في العموم يكون من أهداف برامج التطور التنظيمي: [5]

- رفع مستوى الثقة والدعم المتبادل بين المشتركين في البرنامج؛
- زيادة المقدرة على المواجهة الصريحة و المقترحة لمشاكل المنظمة، بدلا من العمل على إخفائها؛
- زيادة الصراحة و الانفتاح و الثقة بين مجموعات العمل عند اتصال بعضهم ببعض و أن تأخذ الاتصالات جميع الاتجاهات؛
- زيادة الحافز الفردي و الرغبة في رقابة النفس، وكذلك زيادة الرغبة في المسؤولية الجماعية داخل المنظمة؛
- المساهمة في توفير المعلومات و البيانات و الإحصاءات اللازمة لمتخذي القرار بصورة مستمرة ودون تشويه أو مماطلة في طمس الحقائق والمفاهيم؛
- المساهمة في إيجاد علاقات تبادلية و تكاملية بين العاملين كأفراد أو جماعات و تشجيع روح المنافسة ضمن الفريق الواحد للعمل و تصعيد وتأثير الإبداع و المبادرة بينهم مما يؤدي في الوقت ذاته لزيادة فاعلية الجماعات؛
- مساعدة المشرفين على العمل في تبني الأساليب الإدارية المتطورة و الديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدل من أسلوب الإدارة بالأزمات؛
- تشجيع العاملين على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملاتها.

2.1 مجالات وخطوات التطوير التنظيمي

سنتطرق في هذا العنصر إلى مجالات وخطوات التطوير التنظيمي.

1.2.1 مجالات التطوير التنظيمي

يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير والتطوير و التطوير التنظيمي في مختلف عناصرها الداخلية التي نضفها إلى أربع مجالات: [6]

- التغيير الاستراتيجي: يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الإستراتيجية الكلية للمنظمة، إستراتيجية الإدارية الفرعية والوظيفية؛
- التغيير الهيكلي: يتمثل في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضا هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف كما يشمل مصادر القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقة ما بين العمال؛
- التغيير التكنولوجي: يقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيف التكاليف، تحسين الجودة والالتزام في إدخال وسائل الإنتاج حديثة أو التغيير طرق وخطوط الإنتاج؛
- التغيير الإنساني: يعني تغيير النوعي للأفراد، وذلك يرفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكاتهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية؛
- الأنشطة والأعمال: أي إحداث أنشطة جديدة وجمع أنشطة أخرى؛
- الموارد المادية: كتغيير العدد والآلات؛

– السياسات: مثل تغيير أو تعديل سياسات معمول بها، أو إلغاء سياسات قائمة، أو إدخال سياسات جديدة؛

– طرق وإجراءات العمل: وذلك بتبسيطها لتخفيف السرعة.

2.2.1 خطوات التطوير التنظيمي

أما الخضر فإنه يختلف مع عدة باحثين في عناصر خطوات التطوير التنظيمي ويضعها على النحو:[7]

– إدراك الحاجة للتغير: تبدأ هذه الخطوة بإدراك المنظمة لحاجتها للتطوير ولتغيير الواقع، للأسباب التي تم ذكرها سابقا؛

– استدعاء اختصاصي التغيير: وهنا يتم استدعاء خبير في شؤون التطوير التنظيمي، بحيث يكون مسؤولا عن متابعة وضع الخطط المناسبة للتطوير، ومساعدة المنظمة على تنسيق الجهود وتوظيف الطاقات وتوجيهها لإحداث التغيير المرغوب؛

– التشخيص: في هذه المرحلة يتم جمع البيانات التي من الممكن أن تساعد المنظمة على تشخيص واقعها وأدائها؛

– التخطيط: وعلى ضوء دراسة البيانات المجمعة من خلال التشخيص، وتحليلاتها، ومعرفة الثغرات الموجودة في المنظمة، يتم وضع خطة للتغيير؛

– إدخال التغيير: وهنا يتم تنفيذ الخطة المتفق عليها في خطوة(د)، ووفق الخطة الزمنية المحددة؛

– تقييم الواقع الجديد بعد التغيير: وتهدف هذه المرحلة للمقارنة بين الواقع الجديد بعد التغيير والواقع القديم لمعرفة مدى تحقق أهداف التغيير، وفيما إذا كان هناك تغيير إيجابي ملموس، ولإتمام هذه الخطوة يتم هنا جمع بيانات جديدة، وتحليلها، ومقارنتها بالبيانات السابقة، وتغذيتها مرة أخرى لجهات الاختصاص بالمنظمة لإجراء المقارنات اللازمة ؛

– التأكد من مدى تحقق الهدف التغييري: فإن تم تقوم المنظمة بإنهاء عملية التغيير، إما إذا كانت عملية التغيير ناقصة أو لم تتم كما ينبغي، فإن المنظمة تقوم بالرجوع لخطوة التخطيط مرة أخرى.

3.1 مقومات فعالية إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي

يتوقف نجاح إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي في تحقيق أهدافها على توفر عدد من المتطلبات الأساسية التي من أهمها ما يلي:[8]

– تبني مدخل النظم، بالنظر إلى المنظمة كمنظمة متكاملة ذات مكونات مترابطة، وتتأثر فيما بينها؛

– اقتناع الإدارة العليا بحتمية التغيير والتطوير وضرورة مساندتها وتأييدها لبرنامج التغيير والتطوير؛

– مشاركة قادة الجماعات في تحديد مجالات وأنشطة التغيير والتطوير التنظيمي المحتملة؛

– تهيئة الأفراد وإرساء قواعد الثقة بين الإدارة والعاملين في المنظم؛

– التركيز على البعد الإنساني فيجب مراعاة احتياجات ورغبات وتوقعات العاملين عند تصميم أي تطويرات بالمنظمة وعدم قصر الاهتمام بالجوانب الفنية أو الهيكلية؛

– الاستعانة بخبراء استشاريين من خارج المنظمة لضمان الحيدة والموضوعية؛

– الإعداد الجيد لبرنامج التغيير والتطوير التنظيمي؛

– اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي حيث يفضل التدريج في تطبيقها؛

– الحرص على تحقيق الإنجازات التي ينتج عنها منافع ملموسة للعاملين خلال الفترة الأولى من العملية؛

– التقييم المستمر للنتائج والتعرف على ردود الأفعال وتذليل العقبات في الوقت وبالأسلوب الملائم.

2. آليات اليقظة التنافسية

إن اليقظة التنافسية من بين الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان وتدعيم تنافسيتها، وذلك من خلال الدور الهام الذي تقوم به والمساعدة الفعالة التي توفرها في تحليل ودراسة البيئة التنافسية.

1.2 مفهوم اليقظة التنافسية وأهدافها

سنتطرق في هذا العنصر إلى مفهوم اليقظة التنافسية واهم أهدافها.

1.1.2 مفهوم اليقظة التنافسية

تعريف اليقظة التنافسية:"هي وضع تكون فيه المؤسسة في حالة مراقبة و متابعة لما يجري في مجال عملها من خلال جمع المعلومات الخاصة بمنافسيها الموجودين في أسواق وأولئك المحتمل ظهورهم مستقبلا، ثم القيام بتحليل تلك المعلومات و استغلالها بمعرفة نقاط قوة وضعف المنافسين ومن ثم صياغة الإستراتيجية التي تسمح بالمواجهة التي تضمن استمرار الميزة التنافسية للمؤسسة وتثبت قدرتها التنافسية."[9]

حسب Jonathan L. Calof et William Skinner :"هي عبارة عن سلسلة من التوصيات للإجراءات الملموسة التي تتبع عملية منهجية للتخطيط وجمع وتحليل ونشر المعلومات عن مختلف البرامج من الخارج، من أجل إيجاد فرص جديدة في السوق و التي قد تغير الوضع التنافسي لشركة أو بلد."[10]

وحسب D'ailleurs, D. Rouach :" تتألف من تتبع المبادرات النشطة ونشرها إلى قطاعات أخرى من النشاط حسب مسارات زائفة وإغراءات تهدف إلى تضليل الفضول والتدخلات مختلف، براءات الاختراع، أي هي العمل البحثي من المنافسين المباشرين وغير المباشرين."[11]

وتعرف أيضا": تبحث اليقظة التنافسية في جمع المعلومات حول أنشطة المنافسين وتحليلها واستباق التي تحدث في البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة."[12]

ومن خلال التعاريف السابقة استنتجنا أن اليقظة التنافسية هي عبارة عن سلسلة من الإجراءات والمبادرات النشطة التي تساهم في تحديد ما يحدث في البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة.

2.1.2 أهداف اليقظة التنافسية

تعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة مثلا:[13]

- منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية؛
- تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة؛
- الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان؛
- الإنتاج: نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج؛
- البحث والتطوير: التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة.

2.2 خطوات اليقظة التنافسية واهم ممارساتها

1.2.2 خطوات اليقظة التنافسية

تتمثل خطوات اليقظة التنافسية فيمايلي:[14]

– **الخطوة الأولى**: هي تحديد عملاء أو مستخدمي اليقظة التنافسية، لا يمكننا جمع كل شيء بشكل معقول، وتحليل كل شيء للجميع. غالباً ما تكون أكثر كفاءة حين البدء بمجموعة صغيرة كتجربة ثم قيام بتوسيع نطاق عمل.

فتحديد العملاء للساعة هو تحديد المستخدمين المحتملين للساعة. ويتم ذلك عن طريق عمل جرد للمستخدمين المحتملين، ثم اختيار المستخدمين المستهدفين (أو الوظائف الأساسية). سيكون تحديد هؤلاء العملاء في اليوم الذي سبقه وبعدها سيقوم الاتصال بهم.

– **الخطوة الثانية**: بمجرد تحديد المحيط المستهدف للمستخدمين، من الضروري استيفائهم لإجراء تشخيص. وتقوم هذه الخطوة بإدراج وفهم احتياجات العملاء من المعلومات الخاصة بنهج ذكاء الأعمال الخاص بك، وتحديد كيفية استخدام هذه المعلومات بشكل خاص.

إن التنبؤ باستغلال قطعة من البيانات (قبل جمعها) هو وسيلة ممتازة لتقييم أهميتها واهتمامها. كما يجلب هذا النهج قيمة مضافة أخرى: التفكير في كيفية استخدام المعلومات يساعد على تحديد كيفية عرض البيانات.

– **الخطوة الثالثة:** بمجرد توضيح الاحتياجات، يجب تحديد الأولويات عن طريق المصفوفة التي هي أداة جيدة لتصنيف المعلومات والحصول على رؤية اصطناعية. دون النسيان أن الصعوبة الأكبر ستكون في تصنيف المعلومات وفقا للمعايير. فهو عمل مرهق في بعض الأحيان ولكنه غني للغاية لأنه يجبر على تحليل الخيارات المحتملة وبالتالي استكشاف الجوانب المختلفة للموضوع بشكل أفضل.

– **الخطوة الرابعة:** بمجرد تحديد الأولويات، سيكون الوقت قد حان لتصميم خطة عمل لتنسيق وتنفيذ القرارات المتخذة. الذي هو اقتراح لعملية لتوضيح الممارسات وتحديد مجالات للتحسين.

2.2.2 ممارسات اليقظة التنافسية

ومن بين الممارسات التي تقوم بها خلية اليقظة التنافسية توجد:[15]

– **الاعتماد على الموارد البشرية:** إن مدى اعتماد المؤسسة على الموارد البشرية سواء في جمع وتحليل المعلومات أو في مصادر معلوماتها يحدد وبشكل كبير كفاءة نظام اليقظة التنافسية الذي تعتمد عليه .إذ أن المؤسسات التي تتميز بكثافة المصادر البشرية تكون كفاءة يقظتها التنافسية أكبر، ما يؤدي إلى زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية، ويجعل بدوره المؤسسة تكتسب مزايا تنافسية أساسية.

وهذا لا يعني أن اليقظة التنافسية لا تعتمد على التكنولوجيا، ولكن لا يمكن في أي حال من الأحوال أتمتة فن التحري والاعتماد على الحدس والرؤى التي تتأتى من اليقظة التنافسية. فرغم كل ما تقدمه التكنولوجيا من تسهيلات لليقظة التنافسية يعد من الواجب على المؤسسة بناء مختلف الهياكل في المقام الأول؛ من خلال تعيين الأشخاص، وتدريبهم، وتصميم مختلف المناهج المتعلقة بعملية اليقظة التنافسية، ومن ثَم تقوم بدعم هذه الهياكل بالتكنولوجيا المناسبة، أي أنها تعتمد في الأساس على هياكلها الخاصة وتكون التكنولوجيا بمثابة دعم لها.

– **ضرورة احترام الوقت:** يعد الوقت شيئا ضروريا وأساسيا بالنسبة لليقظة التنافسية، فالتأخر في الحصول على أي معلومة سيفقدها قيمتها، مما يتسبب في فقدان الأمل في اتخاذ قرار فعال؛ لذلك يجب طرح سؤالين أساسين هما :من أين يجب أن نحصل على المعلومات؟ وكم من الوقت سيستغرق الحصول عليها من الوقت؟ وعليه فإن عملية اليقظة التنافسية يجب أن تقوم على أسس الجدية والفعالية من أجل تقليص وإزالة الفجوة الزمنية التي تفصل بين صدور المعلومة ووصولها إلى المؤسسة.

– **المسح الشامل:** يقصد بالمس الشامل توسيع مجال البحث عن المعلومات، إضافة إلى تفاعل المؤسسة ككل مع عملية اليقظة التنافسية من خلال مشاركة جميع الوظائف؛ ما يستوجب توفر حد أدنى من المعرفة لدى جميع الموظفين، وضرورة تقدير وتحفيز المشاركين في هذه العملية .كما يتطلب أيضا اتساع وشمولية مجال البحث لتحري الدقيق والمعرفة الجيدة للأماكن الواجب البحث فيها، والتي تعد نصف الطريق للحصول على المعلومة الجيدة.

– **تحدي التفكير التقليدي:** إن التغيرات الكثيرة والسريعة لبيئة الأعمال لا تسم للإدارة بالحفاظ على نمط ومنهج تفكير واحد، لأن هذا الخيار سيجعلها غير قادرة على التعامل مع الأوضاع الراهنة؛ لذلك تعمل اليقظة التنافسية على دفع الإدارة نحو التفكير بطرق جديدة من خلال الفحص والتحقق الدائم من صحة قراراتها سواء التكتيكية أو الإستراتيجية.

3.2 شبكة الإنترنت وسيلة لتطوير اليقظة التنافسية

تمثل شبكة الإنترنت بالنسبة لأي مؤسسة الأرضية المفضلة للاتصال سواء تعلق الأمر بالاتصال الداخلي أو الخارجي، فمن ناحية تمكن الإنترنت هياكل المؤسسة من تبادل المعلومات والمعطيات والتنسيق فيما بينها عبر البريد الإلكتروني وتكنولوجيا الانترانت ، ومن ناحية أخرى فإنها على الصعيد الخارجي تمثل نافذة للمؤسسات على بيئتها الخارجية.

حيث تقتضي اليقظة التنافسية الإحاطة بكل المتغيرات والمستجدات الطارئة على المنافسة والمنافسين ؛ لاسيما منتجاتهم وإستراتيجيتهم التجاري، والحصول عليها بسرعة فائقة، ولتحقيق هذه الغاية يتطلب توّفر تكنولوجيا متطورة، وأهمّ ما يمكن استعماله حاليا نذكر شبكة الإنترنت، التي تساعد على ذلك بفضل تغطيتها لكل مناطق العالم وللكم الإعلامي الهائل والمتاح، وهذه بعض النقاط الرئيسية التي تسمح للمؤسسة بتدعيم يقظتها التنافسية:[16]

– **مراقبة عروض عمل المنافسين:** تعتبر المنتديات وموزعو الواب من الوسائل الممتازة لتعيين الموظفين، وقد تستعملها المؤسسة لتعيين موظفيها مثلما قد يستعملها منافسوها للغرض ذاته. ومن ثم فمن المهم اختبار عروض عمل المنافسين التي نشرت حيث تعطينا بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية وهذا عن طريق المهارات التي تبحث عنها؛

– **مراقبة رسائل موظفي المنافسين:** عتبر المنتديات الوسط المفضل لتبادل المعلومات بين جميع شرائح مستعملي الإنترنت، فمن دون أي شك يوجد العديد من موظفي المؤسسات المنافسة من يستعملون تلك المنتديات للبحث عن المعلومات. فبالتتبع الدقيق لكل الرسائل الصادرة من موظفي المؤسسات المنافسة نحو مورديها أو زبائنها، تستطيع المؤسسة جمع عدد معتبر من المعلومات المفيدة. وتجدر الإشارة أن الأخذ بعين الاعتبار للمعلومات وهي متفرقة لا يجدي نفعا، وإنما يجب الربط بين المعلومة والأخرى حتى يتسنى لنا الحصول على عناصر تساعدنا على فهم نشاط المنافسين؛

– **الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل مُوزع الواب:** أصبح موزع الواب الأساس في كل المؤسسات وخاصة لتلك التي تعمل في قطاع التكنولوجيا المتطورة، فهو عبارة عن واجهة حقيقية للمؤسسة. قد أصبح هذا لُموزع المكان المفضل للزبائن للاستعلام عن جديد إعلانات المؤسسة .فبالتفحص المنتظم لُموزعي المنافسين نستطيع الحصول على معلومات ثمينة حول منتجاتهم الجديدة؛

– **تحليل التجاوب الذي تحضى به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات وقوائم النشر:** إن معرفة ثغرات ونقائص المنتجات المنافِسة ونظرة الزبون لهذه الأخيرة تعتبر من المعلومات الحرجة بالنسبة للمؤسسات المنافسة، إذ تمكننا تلك المعلومات من إنشاء تسويق جيد وكذلك تسمح لنا بتحسين منتجاتنا لمواجهة المنافسة .فالإنترنت قد تكون الوسيلة المساعدة في هذا المجال. فلنفترض مثلا أن جميع من يشتري سيارة من نوع(س) يقوم بتبادل المعلومات مع أمثاله حول امتيازات السيارة، مشاكلها الآلية، أو حتى حول وظائفها التي شدت انتباههم وأبهرهم. فمثل هذه الفرضية لا تتحقق على المستوى العالمي بدون شبكة الإنترنت.

فبمراقبة المنتديات المتخصصة وقوائم النشر المتعلقة بالمنتجات التي نهتم بها، نستطيع أن نحلل سبب انجذاب زبائن منافسينا لمثل تلك المنتجات، فبفضل المنتديات المتخصصة وقوائم النشر تستطيع المؤسسة تثمين عملية اليقظة.

3. اثر التطوير التنظيمي في تحسين اليقظة التنافسية للمؤسسة– دراسة ميدانية في مؤسسة ميناء مستغانم ومؤسسة سونلغاز–

سنحاول تقديم وصفا للمنهجية والإجراءات المتبعة في إنجاز الدراسة، إضافة إلى تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

1.3 منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة

1.1.3 مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وحدتين من مؤسستين هما مؤسسة ميناء مستغانم، ومؤسسة سونلغاز، حيث تم توزيع 52 استمارة على موظفي المؤسسة الأولى، واسترجعت 22 استمارة صالحة للتحليل أي ما يعادل نسبة 42.30% من الاستمارات الموزعة، في حين تم توزيع 31 استمارة على المؤسسة الثانية، واسترجع منها 20 استمارة صالحة للتحليل أي ما يساوي

64.51% من الاستمارات الموزعة، وبهذا يكون العدد الإجمالي للاستمارات الموزعة هو 83 استمارة تم استرجاع منها 42 استمارة أي ما يقدر بـ 50.60 % من الاستمارات الموزعة، وهو عدد مقبول إحصائيا نظرا لأن حجم العينة يتجاوز 30 فردا.

2.1.3 أداة الدراسة: تم بناء الإستبانة لمعالجة المتغيرات الثلاثة للدراسة، حيث خصص حيز للمعلومات الشخصية لأفراد العينة ومشاريعهم (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المؤسسة، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، الفئة الوظيفية).

في حين احتوت الإستبانة على 12 فقرة مقسمة على محورين، محور تحليل مستوى التطوير التنظيمي داخل المؤسستين يحتوي 6 فقرات، ومحور تحليل مستوى اليقظة التنافسية في المؤسستين ويشمل 6 فقرات أيضا.

كما أنه تجدر الإشارة أننا اعتمدنا مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) كأداة للدراسة وتحليل الاستبيان.

3.1.3 الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تم قياس الاعتمادية للتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا-كرونباخ، كما تم تحليل الفقرات من خلال مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري).

كما أن الفقرات تم ترتيبها وفقا لاختبار استيودنت للعينة الواحدة (One Sample T-test)، إضافة إلى استخدامه لاختبار الفرضيات، إضافة إلى استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحليل تباين أجوبة أفراد العينة وفقا لبعض خصائص أفراد العينة ومشاريعهم.

أما بالنسبة لمستوى الدلالة المعتمد فهو (0.05) وهو الأكثر استعمالا في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية H0 إذا كان مستوى الدلالة المحسوب يفوق هذا المستوى، وإلا فإننا نرفض H0 إذا كان مستوى الدلالة أقل من هذا المستوى وهو ما يعني وجود دلالة.

2.3 تحليل بيانات ونتائج الاستبيان

1.2.3 تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان: تم اختبار درجة وصدق فقرات كل محور من محاور الاستبيان من خلال اختبار ألفا-كرونباخ، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): قيم ثبات وصدق الاستبيان (ألفا كرونباخ)

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
تحليل مستوى السلوك التنظيمي داخل المؤسسة	6	%67.44	%82.12
مستوى اليقظة التنافسية في المؤسسة	6	%72.45	%85.11
المحاور السابقة معا	**12**	%70.12	%83.73

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح أن معامل ألفا كرونباخ عال بالنسبة للاستبيان بجميع محاوره ومقبول نظرا أنه يفوق النسبة المقبولة 70% بالنسبة لإجمالي المحاور، وهذا مؤشر على الثبات النسبي لفقرات ومحاور الاستبيان ككل، كما أنه يتميز بمعامل صدق (الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ) عال يفوق 83% ما يدل على صدق مختلف بياناته.

2.2.3 تحليل خصائص عينة الدراسة: تم تحليل إجابات 42 موظف في المؤسستين، وأظهرت خصائص بياناتهم الشخصية والوظيفية النتائج الآتية:

– بالنسبة لمتغير الجنس: 62.97 % من المستجوبين ذكور، في حين تشكل نسبة الإناث 37.03%، وهو مؤشر على الضعف النسبي لتواجد وتمثيل العنصر النسوي في الوحدات التجارية للمؤسسات الكبيرة، نظرا لضعف المقاولاتية النسوية في الجزائر؛

– بالنسبة لمتغير السن: 20.32% تتراوح أعمارهم بين 21 و30 سنة، 46.21% تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة، 23.12% تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة، و10.35% تتراوح أعمارهم بين 51 و60 سنة. وهي نسب تؤكد أن أغلب موظفي المؤسسات الجزائرية من الطبقة الشبانية من خريجي الجامعات، مع تواجد معتبر للكهول، وهو ما قد يعطيها ميزة تنافسية مصدرها الموارد البشريةوذلك بتكامل عنصري الشباب (التجديد) والخبرة؛

– بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي: 16.4% مستواهم ثانوي، في حين أن 77.11 % ذو مستوى جامعي، في حين أن 6.49% ذو مستوى دراسات عليا، وهي نسب تؤكد توجه الفرد الجامعي الجزائري إلى الوظائف العمومية، وتفضيلهم العمل في مناصب إدارية وتقنية في المؤسسات الاقتصادية، ما يوفر لهذه المؤسسات رأسمال فكري هام.

– بالنسبة لمتغير المؤسسة: 63.03% من المستجوبين موظفون في وحدة مستغانم لمؤسسة الجزائرية للمياه، في حين أن 36.97% منهم موظفون في وحدة مستغانم لمؤسسة سونلغاز، وهو ما يظهر تكافؤ نسبي في حجم العينة المأخوذة من المؤسستين؛

– بالنسبة لعدد سنوات العمل في المؤسسة: 27.31% لم تتجاوز عدد سنوات عملهم 5 سنوات، 25.22% تتراوح عدد سنوات عملهم من 6 إلى 10 سنوات، 20.23% من 11 إلى 15 سنة، 12.23% عدد سنوات عملهم من 16 إلى 20 سنة،6.5 % من 21 إلى 25 سنة،5.1 % من 26 إلى 30 سنة، في حين أن 3.1% تفوق سنوات عملهم في المؤسسة 30 سنة، وهو ما يؤكد أن أغلب الموظفين في الوحدتين من الشباب خريجي الجامعات ومعاهد التكوين الذين لا تتجاوز سنوات عملهم10 سنوات.

– بالنسبة لمتغير الفئة الوظيفية: تمثل نسبة المستجوبين من الإطارات في الوحدتين 40.6 %، في حين أن نسبة المستجوبين من أعوان التحكم في الوحدتين تساوي 36.6 %، أما نسبة المستجوبين من أعوان التنفيذ في الوحدتين هي 22.8%.

3.2.3 تحليل فقرات محاور الدراسة: سنحلل نتائج الأجوبة عن فقرات كل محور من محاور الاستبيان:

1.3.2.3 تحليل فقرات المحور الأول: يتمثل المحور الأول في تحليل مستوى ال تطوير التنظيمي داخل المؤسستين، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): استعراض فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
01	يهدف التطوير التنظيمي في المؤسستين لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة.
02	يهتم التطوير التنظيمي في المؤسستين بعلاقات العمل والعلاقات الشخصية ويعني بالبناء التنظيمي والعمليات.
03	يركز التطوير التنظيمي على مسايرة التغيرات الجديدة الحاصلة في بيئة العمل كلا المؤسستين.
04	يركز التطوير التنظيمي على تدريب الفرد وتنمية مداركه ليواكب التطورات التي تحدث حوله.
05	يساعد التطوير التنظيمي في كلا المؤسستين على رفع مستوى الثقة والدعم المتبادل بين المشتركين في البرنامج.
06	يركز التطوير التنظيمي في كلا المؤسستين على زيادة القدرة على المواجهة الصريحة والمقترحة لحل مشاكل المتنوعة.

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثة

باستخدام الأدوات الإحصائية تم تحليل فقرات المحور الأول، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (03): تحليل فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة

01	2.81	1.78	محايد	0.051	0.044	العبارة محققة	05
02	2.47	1.01	غير موافق	1.157	0.025	العبارة محققة	06
03	3.51	1.08	موافق	0.778	0.588	العبارة غير محققة	03
04	3.69	0.58	موافق	3.119	0.009	العبارة محققة	01
05	3.58	1.45	موافق	0.174	0.144	العبارة غير محققة	02
06	3.09	1.78	محايد	0.945	0.098	العبارة غير محققة	04
المحور الأول	**3.51**	**1.12**	**موافق**	**1.477**	**0.046**	**مستوى التطوير التنظيمي داخل المؤسسة جيد ويتحسن باستمرار.**	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن المؤسستين المدروستين قد تمكنا من وصول إلى مستوى جيد في التطوير التنظيمي، وذلك انطلاقا من أجوبة موظفي الذين يؤكدون ذلك، وهذا راجع أساسا إلى تعزيزهما لطرق التي تسمح بالتحسين قدراتهم التنظيمية لاتخاذ قرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينهم وبين البيئة. واهتمامهما بماهرات الموظفين وسماح لهم بتبني الاتجاهات والمواقف التي تخلق دافع قوي لنجاح ومحاربة الإحباط والعوائق التي تعقيهم. كما يجب العمل على مسايرة التغيرات الجديدة الحاصلة في بيئة العمل كلا المؤسستين . وذلك من خلال رفع مستوى الثقة والدعم المتبادل بين المشتركين في برنامج في المؤسستين.

2.3.2.3 تحليل فقرات المحور الثاني: يتمثل المحور الثاني في مستوى اليقظة التنافسية للمؤسسة، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): استعراض فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
01	ترتكز اليقظة على إعلام المؤسرتين بطريقة استباقية ومنظمة، بلكل تطور حاصل في بيئتها التنافسية.
02	تقوم اليقظة التنافسية في المؤسستين على صياغة الإستراتيجية التي تسمح بالمواجهة المنافسين وتضمن استمرار الميزة التنافسية لهما.
03	تساعد اليقظة التنافسية المؤسسة من خلال معرفة نقاط قوة وضعف المنافسين ومن ثم صياغة الإستراتيجية المناسبة.
04	تقوم اليقظة التنافسية على جمع وتحليل ونشر المعلومات عن مختلف البرامج من أجل إيجاد فرص جديدة في السوق لكلا المؤسستين.
05	تعمل اليقظة التنافسية في المؤسستين على فهم احتياجات العملاء من المعلومات الخاصة ومن ثم توضيح احتياجاتهم.
06	تسعى هذه اليقظة في كلا المؤسستين على تصميم خطة عمل لتنسيق وتنفيذ القرارات المتخذة لاقتراح عملية لتوضيح الممارسات.

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثة

باستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الثاني، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (05): تحليل فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
01	2.44	1.17	غير موافق	0.478	0.047	العبارة محققة	06
02	3.01	1.09	محايد	3.177	0.288	العبارة غير محققة	05
03	4.02	1.08	موافق	1.144	0.014	العبارة محققة	01

04	3.77	1.37	موافق	-0.579	0.081	العبارة غير محققة	02
05	3.29	1.78	محايد	1.321	0.054	العبارة غير محققة	04
06	3.31	0.98	محايد	2.198	0.255	العبارة غير محققة	03
المحور الثاني	**3.01**	**1.19**	**محايد**	**0.171**	**0.3.45**	**مستوى اليقظة التنافسية للمؤسستين ضعيف وبحاجة إلى تحسين.**	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن مستوى اليقظة التنافسية للمؤسستين محل الدراسة ضعيف وبحاجة إلى تحسين، وهذا راجع لعدم صياغة الإستراتيجية التي تسمح بالمواجهة المنافسين و تضمن استمرار الميزة التنافسية، فاليقظة التنافسية بحاجة إلى جمع المعلومات الخاصة بمنافسيها الموجودين في السوق، ثم القيام بتحليل تلك المعلومات التي تسمح لها بالمواجهة التي تضمن استمرار الميزة التنافسية للمؤسستين، إلا أنهما لم تستطيعا معرفة نقاط قوة وضعف المنافسين لصياغة الإستراتيجية المناسبة. إضافة إلى انتهاجهما لأساليب لا تحقق أي تحسن لطرق تسييرهما لمختلف عملياتهما، ومن جهة أخرى يتم لمس ضعف تركيز المؤسستين على فلسفة تنمية روح المنافسة، وضعف الإيمان بفعاليتها وجدواها، كما أن المؤسستين لا تساهمان في تصميم خطة عمل لتنسيق وتنفيذ القرارات المتخذة لاقتراح عمليات لتوضيح الممارسات المختلفة لكلا المؤسستين.

4.2.3 تحليل تباين أجوبة أفراد العينة: يتم تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب المؤسسة، الخبرة.

1.4.2.3 تحليل تباين أجوبة أفراد العينة عن فقرات حسب المؤسسة

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب المؤسسة

المؤسسة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
مؤسسة ميناء مستغانم	22	3.77	0.69			
مؤسسة سونلغاز	20	3.41	0.78	**قيمة F**	**مستوى الدلالة**	**القرار**
المجموع	**42**	**3.74**	**0.55**	**0.177**	**0.234**	**لا يوجد تباين**

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق عدم تباين إجابات موظفي المؤسستين، وهو ما يشير إلى أن مستوى التطوير التنظيمي لكلا المؤسستين متقارب جدا، رغم أن مؤسسة ميناء مستغانم أكثر تنظيما لعامليها مقارنة بنظيرتها مؤسسة سونلغاز وحدة مستغانم بشكل طفيف جدا، إلا أن مستوى التطوير التنظيمي يبقى جيد لكلاهما.

بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب المؤسسة

المؤسسة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
مؤسسة ميناء مستغانم	22	3.14	0.47			
مؤسسة سونلغاز	20	3.58	0.85	**قيمة F**	**مستوى الدلالة**	**القرار**

المجموع	42	3.39	0.78	0.475	0.478	لا يوجد تباين

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتبين من الجدول السابق عدم اختلاف إجابات موظفي المؤسستين، وهو ما يشير إلى أن مستوى اليقظة التنافسية للمؤسستين متقارب، رغم أن مؤسسة سونلغاز وحدة مستغانم أكثر إسهاما في رفع مستوى اليقظة التنافسية من نظيرتها مؤسسة ميناء مستغانم وحدة مستغانم بشكل طفيف، إلا أن مستوى تفعيلها والإسهام فيها يبقى غير كافيا بشكل عام.

2.4.2.3 تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب الخبرة

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب الخبرة

الخبرة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
أقل من أو يساوي 5 سنوات	9	2.44	0.57			
من 6 إلى 10 سنوات	11	2.07	0.56			
من 11 إلى 15 سنة	8	3.11	0.98			
من 16 إلى 20 سنة	5	2.98	0.45			
من 21 إلى 25 سنة	4	2.42	0.47			
من 26 إلى 30 سنة	3	3.52	1.44			
أكثر من 30 سنة	2	3.55	0.45			
المجموع	**42**	**3.45**	**0.78**	**1.74**	**0.147**	**لا يوجد تباين**

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات العمال حسب خبرتهم ، وهو ما يؤكد أن مستوى التطوير التنظيمي في المؤسستين محل الدراسة جيد ويتحسن باستمرار.

بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب الخبرة

الخبرة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
أقل من أو يساوي 5 سنوات	9	2.04	0.71			
من 6 إلى 10 سنوات	11	3.79	0.54			
من 11 إلى 15 سنة	8	2.56	0.69			
من 16 إلى 20 سنة	5	3.88	1.07			
من 21 إلى 25 سنة	4	1.23	0.99			
من 26 إلى 30 سنة	3	2.14	0.85			
أكثر من 30 سنة	2	3.74	1.12			
المجموع	**42**	**3.52**	**0.74**	**2.07**	**0.087**	**لا يوجد تباين**

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات العمال حسب خبرتهم، وهو ما يؤكد ضعف مستوى اليقظة التنافسية في المؤسستين.

3.3 اختبار فرضيات الدراسة

1.3.3 اختبار الفرضية الأولى: من الجدول رقم (03) يتضح أن الفرضية الأولى محققة في المؤسستين محل الدراسة، حيث أن مستوى التطوير التنظيمي داخل المؤسستين محل الدراسة جيد ويتحسن باستمرار. فهما تعملان على إتباع استراتيجيات تساهم في تنمية قدراتهم التنظيمية التي تساهم في حل مختلف مشاكلهم.

2.3.3 اختبار الفرضية الثانية: من الجدول رقم (04) يتضح أن الفرضية الثانية غير محققة في المؤسستين محل الدراسة، حيث أن مستوى اليقظة التنافسية ضعيف وبحاجة إلى تحسين في مؤسستين، فهما لا تقومان بإتباع استراتيجيات لتنمية روح المنافسة.

3.3.3 اختبار الفرضية الثالثة: لاختبار صحة الفرضية الثالثة لابد من قياس مدى ارتباط ال تطوير التنظيمي(المتغير المستقل) باليقظة التنافسية للمؤسستين(المتغير التابع)، والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (10): تحليل ارتباط المتغيرين

المتغير	الأول (متغير مستقل)	مستوى الدلالة	القرار
الثاني (متغير تابع)	%47.12	0.047	توجد دلالة ارتباط ضعيف موجب

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط دال إحصائيا رغم ضعفه، وبالتالي فإنه يوجد علاقة بين الطوير التنظيمي واليقظة التنافسية للمؤسستين وطبيعة هذه العلاقة موجبة ضعيفة، وبالتالي فإن الفرضية الثالثة صحيحة نسبيا، حيث أن مستوى الطوير التنظيمي في المؤسستين يساهم في رفع مستوى اليقظة التنافسية في المؤسستين.

خلاصة

فالتطورات التي أفرزها عصر المعلومات والانفجار التكنولوجي أوجدت مشكلات عديدة، منها ما هو تكنولوجي واقتصادي واجتماعي لذلك كان على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات من خلال إتباعها لعدة استراتيجيات كالتطوير التنظيمي الذي يعتبر كعملية مليئة بالتجديد الذاتي التي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدأ الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد، أو تتعرض له المنظمة لكي تظل محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة لتخرج منها أقوى عودا وأعلى معنوية.

فاليقظة التنافسية تتميز بأهمية كبيرة لدى المدراء والمسيرين، لكونها تعتبر من بين أهم الوسائل التي تساعد على تتبع مختلف التغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة، فهي تدعم عمليات التخطيط والمتابعة من خلال المعلومات التي توفرها عن أداء المؤسسة ومنافسيها، كما تساهم أيضا في التحقق من صحة الفرضيات التي ت بنى عليها مختلف القرارات، خاصة الإستراتيجية منها، من خلال التوقع والتنبؤ بالنتائج التي قد تنجر عن تقلبات البيئة التنافسية. وقد توصلنا إلى عدة نتائج تتمثل فيمايلي:

- يعمل التطوير التنظيمي على خلق برامج تهدف إلى تحقيق كفاءة وفعالية أداء الفرد والذي يتحدد من خلال دراسة سلوكه وتفهمه والتنبؤ به لضبطه والتحكم فيه مستقبلا؛
- دور اليقظة التنافسية لا يتمثل في توفير المعلومات فقط، بل يهدف أيضا لتحسن استغلال هذه المعلومات من أجل خلق قيم مضافة ومزايا تنافسية للمؤسسة؛

- مستوى التطوير التنظيمي جيد ويتحسن باستمرار في كلا المؤسستين محل الدراسة؛
- درجة اليقظة التنافسية في كلا المؤسستين ضعيفة وبحاجة إلى تحسين.

من أهم التوصيات:

- العمل على تحقيق التطوير التنظيمي من خلال اعتماد عدة برامج ناجحة بشكل كبير في المؤسسات المتطورة؛
- إعطاء أهمية لاستراتيجيات التي تساهم في خلق ومحافظة على آليات تطوير التنظيمي لسلوكيات الموظفين؛
- ضرورة إنشاء نظام متكامل لمراحل اليقظة التنافسية في هذه المؤسسات وتنشيطه بشكل متواصل ومستمر، من خلال تحسين قواعد البيانات والاعتماد على أحدث البرمجيات؛
- يجب العمل على وضع استراتيجيات تساهم في تحسين درجة اليقظة التنافسية في كلا المؤسستين للكشف عن فجوات الأداء المختلفة من خلال المقارنة مع المنافسين.

الهوامش والمراجع

[1]. بلال خلق السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2013، ص23.

[2]. Gary N. McLean, **ORGANIZATION DEVELOPMENT Principles-Processes-Performance**, Berrett-Koehler Publishers, USA, 2006, p 02.

[3]. هاني بن عبد ناصر بن حمد الراجحي، **التطوير التنظيمي وعلاقات بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص13.

[4]. Ann Philbin Sandra Mikush, **A Framework for Organizational Development: The Why, What and How of OD Work**, Perspectives from participants in the Mary Reynolds Babcock Foundation's Organizational Development Program, 1995-1999, p 02.

[5]. بوريب طارق، **الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي– دراسة بمحفظات الغابات لولاية طارف**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2014، ص73-74.

[6]. احمد يوسف دودين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، دار اليازوري، الأردن، 2014، ص41- 43.

[7]. عبد ربه إسماعيل أبو عمرة، **تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهه نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص16-17.

[8]. أسرير منور، سعيد منصور فؤاد، **التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 و09 مارس2005، ص274.

[9]. رغدار احمد، **المنافسة– التنافسية و البدائل الإستراتيجية**، ط1، دار جرير، الأردن، 2011،ص40.

[10]. Jonathan L. Calof et William Skinner**, La veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires**, Optimum, La revue de gestion du secteur public • vol. 28, no 2, p42.

[11]. Chedia DHAOUI, **Les Critères De Réussite D'un Système D'intelligence Economique Pour Un Meilleur Pilotage Stratégique,** Thèse Doctorat en sciences de l'information et de la communication, Universite Nancy2, France, 2008, p131.

[12]. جمزة رملي، **دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة**، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد02، جامعة ام بواقي، الجزائر، 2014، ص260.

[13].Laurent Hermel **, Maitriser et pratiquer la veille stratégique** ,édition AFNOR, 2001, p12.

[14] . https://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/28809/le**s-4-etapes-pour-faire-de-la-veille-concurrentielle**.shtml.

[15] . محمد علي مروج، **دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية–دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية خلال الفترة 200–2012**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2013-2014، ص12-13.

[16] .رتيبة حديد، نوفل حديد، **اليقظة التنافسية وسيلة تيسيرية حديثة لتنافسية المؤسسة**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08 و09 مارس 2005، ص195-196.