

# بناء القدرة على التغيير بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال

## دراسة حالة مؤسسة -ملبوسات الزهراء-

Building Organizational Change Capacity (OCC) through Information's and Communication's Technology (ICT) Case study: "MALBOUSSET EL Zahra"

كاريش صليحة

عيادي فايزة\*

مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر3- الجزائر      مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر3- الجزائر

[kariche.saliha@univ-alger3.dz](mailto:kariche.saliha@univ-alger3.dz)

[ayadi.faiza@univ-alger3.dz](mailto:ayadi.faiza@univ-alger3.dz)

تاريخ النشر: 2022/09/30

تاريخ القبول: 2022/08/18

تاريخ الإستلام: 2022/07/21

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز قيمة وأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمورد يمكن استغلاله في بناء القدرة على التغيير لدى المؤسسة. وهذا من خلال دراسة كيفية إعتمدت على تحليل سيرورة التغيير في مؤسسة صغيرة (ملبوسات الزهراء)، حيث حاولنا تسليط الضوء على مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) في بناء القدرة على التغيير في هذه المؤسسة وتأثيرها على مكونات وأبعاد هذه القدرة.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تساهم (TIC) في تغيير ظروف البيئة الخارجية مما جعل بناء القدرة على التغيير في المؤسسة ضرورة أكثر من أي وقت مضى؛ تساهم (TIC) في بناء القدرة على التغيير شريطة توفر الكفاءات التي تحسن استغلالها بشكل يخدم التغيير في المؤسسة: الممارسات المرنة المبنية على مبدأ "التجربة والخطأ"، والتعلم المستمر من خلال استغلال TIC، عاملان أساسيان يساهمان في بناء القدرة على التغيير في مؤسسة ملبوسات الزهراء.

الكلمات المفتاحية: قدرة على التغيير؛ جاهزية للتغيير؛ تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ سيرورة التغيير؛ موارد وكفاءات

تصنيف JEL: M15، D25

### Abstract:

This longitudinal qualitative study aims to extract the contribution of information and communication technology in the building of organizational change capacity (OCC) in a small company (MALBOUSSET EL ZAHRA) through its impact on components and dimensions of this capacity.

Our study allowed us to observe that: ICT have contributed to changing the conditions of the external environment, which has made it very necessary to strengthen the capacity for change in the company;

ICT has helped to build the capacity for change if there is an efficiency that improves its operation in a way that promotes change in the company;

Flexible practices based on the principle of "trial and error" and continuous learning through the exploitation of ICT, are two main factors that contribute to the change capacity building.

**Keywords:** Change Capacity; Change readiness; ICT; Change process; Resources & competences.

**Jel Classification Codes :** M15; D25

\* المؤلف المراسل.

### 1. مقدمة:

ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تغيير وجه البيئة التي تنشط فيها المؤسسات في عصرنا الحالي، حيث تميز السياق الذي تعمل في إطاره المؤسسات بالمنافسة المفرطة، والتغيير المتسارع، وتناقص القدرة على التنبؤ بما قد يحدث مستقبلا.

كما أصبحت مؤسسات اليوم تبدأ تغييرا جديدا قبل أن تنتهي من تغيير سابق، حتى تتمكن من مواكبة التغيرات الطارئة على بيئتها. لذلك نجد أن "دورة التغيير" في المؤسسة أصبحت أقصر من مدة تنفيذها. ولم يعد بالإمكان إدراك التغيير باعتباره لحظة في حد ذاتها مقيدة بزمني البداية والنهاية، بل صار من الضروري تصور التغيير والتعامل معه كسيرورة دائمة ومستمرة، فما عاد الهدف الأساسي للمؤسسة هو الإنتاج فقط، بل الإنتاج والتغيير معا، لذا على مؤسسات اليوم أن تحمل شعار "بنيت للتغيير" (Delavallée, 2018).

نظرا لما تقدم ذكره لم يعد تحقيق النجاح في القرن الواحد والعشرين مرهونا بالاستجابة المرنة للبيئة المتغيرة وفقط، بل أصبح مرهون كذلك ببناء القدرة على التغيير، إذ على المؤسسة أن تستعد مقدما للتغيير لا أن تتفاعل فقط عندما تواجهه أو عندما يفرض عليها، هذا الاستعداد المسبق والمتكرر هو ما يطلق عليه عادة: القدرة التنظيمية على التغيير (COC) (Judge, p. 18) وسنطلق عليها اختصارا "القدرة على التغيير".

من جهة أخرى كانت تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا بارزا ولا يزال في اضطراب بيئة الأعمال وتغيير خطط المؤسسات بسبب تطورها المطرد والمتسارع، الذي أدى بدوره إلى تغيير ظروف المنافسة، فمثلت بذلك تهديدا لبعض المؤسسات، في حين استغلتها مؤسسات أخرى واستعانت بها كسلاح لمواجهة التغيرات الحاصلة في هذه البيئة وجعلت منها موردا يمكن استغلاله في بناء القدرة على التغيير والاستعداد الدائم لمواجهة أية أحداث طارئة.

1.1. الإشكالية: مما سبق ذكره، تظهر لنا معالم إشكالية هذه الورقة البحثية.

كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بناء القدرة على التغيير في المؤسسة؟ وما واقع ذلك في المؤسسة محل الدراسة؟

ومن أجل معالجة الإشكالية سألنا الذكر حاولنا الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

❖ ما هي القدرة على التغيير وما هي مكوناتها؟

❖ كيف تستعين المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال في بناء القدرة على التغيير لديها؟

2.1. الفرضيات: الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مشاريع التغيير يؤدي إلى زيادة تعلم المؤسسة وبالتالي قدرتها على التغيير.

3.1. أهداف الدراسة: تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز ما يلي:

❖ مفهوم القدرة على التغيير كمفهوم استراتيجي مهم وحديث في مجال إدارة التغيير، ويلقى اهتماما متزايدا من طرف الباحثين.

❖ الدور المحوري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في بناء هذه القدرة الاستراتيجية، والخروج بها من دائرة حصرها في مجال تسهيل المهام الروتينية.

4.1. أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع المعالج في حد ذاته، فهي تعنى بتوجه حديث في مجال إدارة التغيير، يسعى إلى الخروج بحلول لزيادة نسب نجاح التغيير في المؤسسات، ويدعو إلى الاهتمام ببناء وتطوير القدرة على التغيير بصفة مستمرة وعدم الاكتفاء بالنجاح في مشروع تغيير واحد، فلا بد من التعلم المستمر لتحقيق بيئة محفزة وميسرة للتغيير بصفة دائمة في المؤسسة؛ واستغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق ذلك تفرضه ظروف بيئة الأعمال الحالية التي تتوجه يوماً بعد يوم نحو الرقمنة وإعطاء مساحة أكبر لتوظيف هذه التكنولوجيا في كل مجالات العمل والإدارة.

5.1. منهجية الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحليل المكونات الأساسية التي تبنى عليها هذه القدرة اخترنا دراسة حالة مؤسسة "ملبوسات الزهراء"<sup>2</sup>، معتمدين في ذلك على دراسة طولية نوعية<sup>3</sup> *étudelongitudinale qualitative* تستند على وصف مكونات القدرة على التغيير بغية فهمها أكثر هذا من جهة، ومن جهة أخرى اعتمدنا نوع التحليل الطولي (*étudelongitudinale*) لأنه يتوافق أكثر مع مقاربة السيرورة خاصة وأن القدرة على التغيير كمفهوم يظهر ويتطور عبر سيرورة مستمرة من الأفعال (سيرورة التغيير في المؤسسة)، و"الدراسات الطولية عادة تهدف إلى فهم سيرورة ظاهرة ما انطلاقاً من ثلاثة محاور رئيسية للتحليل هي: السياق، الأفعال الناتجة عن الأفراد، التفاعلات والتشابكات بين هذه الأفعال عبر الزمن" (Thietart & al., 2014, p. 408) وهذا ما نراه أيضاً مبرراً لاختيارنا محطات التغيير في المؤسسة محل الدراسة كوحدة نطلق منها في التحليل (الجانب التطبيقي) كونها تمكنا من فهم "القدرة على التغيير" كمفهوم يتشكل ويتطور عبر مجرى من الأحداث والمراحل المتتابعة في إطار زمني من حياة المؤسسة. ومنه قمنا بجمع المعطيات اللازمة حول هذه المحطات من خلال إجراء عدة مقابلات مع مديرة المؤسسة وبعض إدارتها، طرحنا في أغلبها أسئلة من النوع المفتوح لمعرفة أكبر قدر من المعلومات عن المؤسسة منذ نشأتها إلى غاية تاريخ الدراسة (سنة 2020).

بلغ عدد المقابلات المباشرة (8 مقابلات) تتراوح مدتها ما بين الساعة والنصف إلى ساعتين، مع مديرة المؤسسة، مقابلات أخرى مباشرة مع عدد من الإدارات في المؤسسة (مسؤولة المخزون، مسؤولو نقاط البيع منها ثلاثة تمت عن طريق الهاتف، كما استخدمنا أسلوب الملاحظة بهدف تتبع تطورات المؤسسة على مواقعها الإلكترونية (يوتيوب، فايسبوك، الموقع الإلكتروني...); ضف إلى ذلك الاطلاع على مختلف تقارير المؤسسة خلال الفترة (2016-2020)، مع استعمال وسائل التواصل الاجتماعي أحياناً للاستفسار أو لمزيد من التوضيح.

## 2. تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبناء القدرة على التغيير في المؤسسة

### 1.2. من إدارة التغيير إلى دراسة القدرة التنظيمية على التغيير:

تعد أبحاث Mintzberg من أوائل الدراسات التي اهتمت بمجال إدارة التغيير، والتي تركز على أهمية تطوير القدرة على التغيير. لكن بداية الاهتمام بدراسة قدرات التغيير كان نهاية التسعينيات حين أظهر Demers في عمله النظري حول هذه القضية كيف تطورت نظريات التغيير التنظيمي على مدار الأربعين عاماً الماضية وكيف يتطلب هذا التطور مراجعة طرق

<sup>2</sup> "ملبوسات الزهراء": مؤسسة صغيرة ذات مسؤولية محدودة (EURL MALBOUSSET EL ZAHRA) تختص في مجال تصميم وخطاطة لباس المحجبات، يقدر رأسمالها بـ 200.000,00 دج، مقرها الرئيسي: حي بوني قطعة رقم 07 الطابق الأرضي بلدية السحولة- الجزائر. عدد عمالها يقدر بـ 40 عاملاً.

<sup>3</sup> الدراسة "الطولية" أو "المتداولة" كما جاءت ترجمتها في كتاب (نيجلكنج، نيل أندرسون، ترجمة محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات - دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 30) حيث ذكر الكاتبان أن: "البحث القائم على التصميم الممتد طولياً هو عمل وصف تفصيلي كامل بقدر الإمكان للطريقة التي تنتشر بها عملية التغيير. لذلك نجد أن الدراسات الممتدة طويلاً تحتاج للاستمرار لفترات طويلة، ربما تمتد لعدة سنوات"، ولهذا حاولنا في دراسة الحالة أن تشمل أسئلتنا كل المحطات التي مرت بها المؤسسة منذ نشأتها إلى غاية تاريخ الدراسة (2010-2020).

القيام بالأشياء عند تنفيذ التغيير، وتصور سيرورة التغيير في المؤسسة كسيرورة للتعليم والتطوير والعمل الجماعي. ومنه اتضح أن النماذج الحديثة لا تركز على إدارة التغيير نفسه، بل تركز بشكل أكبر على نشر القدرات التنظيمية التي تسمح للمؤسسة بالتفاعل بشكل أكثر ملاءمة مع الاضطرابات في بيئتها بحيث تكون مستعدة للتغيير في أي وقت (Rondeau, 2008, pp. 6-7) ما لاحظته Demers مناخاض في معدلات نجاح نماذج التغيير في المؤسسات، جعله يقترح الانتقال من مقاربة "إدارة التغيير" إلى مقاربة أخرى تمحورت حول دراسة "القدرة على التغيير" أو بناء القدرة على التغيير وتطويرها في المؤسسة.

هذا الاقتراح دعمه الكثير من الباحثين فيما بعد منهم (Mintzberg 2002 ; Soparnot 2005; Rondeau 2008) (Johnson K. , 2013, p. 30). من بين الأسباب التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير في المؤسسات، صعوبة حصول المسيرين على الرؤية الشاملة لكل مشاريع التغيير الجارية في آن واحد، لأنها عادة ما تكون متعددة ومتداخلة كما أنها تتميز بالحركية المستمرة (Laliberté, 2018) ويظهر هذا المشكل بشكل أكبر كلما زاد حجم المؤسسة وتعددت أنشطتها. وبالتالي يتم إدارة كل مشروع تغيير في المؤسسة على حدة، مما يؤدي إلى إهدار في الوقت والجهد والتكلفة ويطرح مشكلة الكفاءة في إدارة التغيير. لفهم القدرة التنظيمية على التغيير، لابد من التعرّيج على مفهوم القدرة والقدرة الاستراتيجية وكذلك مفهوم القدرة الديناميكية المتداولة عادة في مجال الإدارة الاستراتيجية.

❖ القدرة: حاول (Laurent & E-St-Amant, 2003, p. 5) إيجاد ترجمة للمصطلح الإنجليزي "capability" فلم يجد ترجمة ترادفه في اللغة الفرنسية لأنه يعكس معان كثيرة في ذات الوقت فهي تعبر عن: السعة<sup>4</sup>؛ الاستعداد<sup>5</sup>؛ المهارة<sup>6</sup>؛ القوة<sup>7</sup>؛ الاستطاعة<sup>8</sup>؛... إلخ، لكنه اعتبر مصطلح "capacité" الأنسب لعكس تعريف المصطلح الإنجليزي "capability". وإذا ما بحثنا عن ترجمة لـ "capacity" بالفرنسية نجدها أيضا "capacité". كذلك الأمر في اللغة العربية نجد استعمال كلمة قدرة للتعبير عن المصطلحين (capability و capacity) في نفس الوقت، غير أن الأنجلوساكسون يستعملون "capability" عند التعبير عن المهارات والمعارف المرتبطة بمهمة محددة (المهارات والمعارف التي يجب أن تتوفر لدى المدير لقيادة التغيير مثلا ويمكن تطويرها بالتدريب والتكوين) أما "capacity" فيشمل قدرات القائد والفريق والمنظمة ككل، وبالتالي نجد الترجمة الأصح للقدرة التنظيمية على التغيير هي: (RESULTS MAP, s.d.) Organizational Change Capacity (OCC) أن تكون لديك قدرة، هو أن تمتلك الاستعداد والمهارة لتحقيق شيء ما وفقا للأهداف التي حددتها نيتك الأولية، أو بعبارة أخرى، فإن مفهوم القدرة هو ما يملأ الفجوة بين النية والنتيجة إذا توافقت النتيجة مع النية الأصلية (Laurent & E-St-Amant, 2003, p. 6).

❖ القدرة التنظيمية والقدرة الاستراتيجية: قد يتناسب مفهوم القدرة بشكل جيد مع وصف الفرد، لكن يمكننا مع ذلك استخدامه على المستوى التنظيمي لوصف مهارة أو استعداد المنظمة على تنفيذ أنشطتها (Laurent & E-St-Amant, 2003, p. 6) :تعرف القدرة التنظيمية بأنها "نشر ودمج وتنسيق الموارد والكفاءات والمعرفة عبر التدفقات المختلفة للقيمة من أجل تحقيق أهداف استراتيجية". (Johnson K. , 2013, p. 32) إذن القدرة الاستراتيجية لمنظمة ما، ماهي إلا الموارد والكفاءات التي تجتمع وتمتاز لتعمل معا على الحفاظ على بقاء المنظمة وميزتها التنافسية وبالتالي يحقق لها الاستمرار والازدهار.

<sup>4</sup> Contenance

<sup>5</sup> Aptitude

<sup>6</sup> Habileté

<sup>7</sup> Force

<sup>8</sup> Pouvoir

تعتبر الموارد عن الأصول التي تمتلكها المنظمة أو التي يمكنها تعبئتها (من خلال الشراكات والموردين) (Johnson, et al., 2014, p. 85) وفقا لGrant (1991) إذا كانت الموارد هي مصدر قدرات المؤسسة. فإن القدرات هي المصدر الرئيسي لميزتها التنافسية (Laurent & E-St-Amant, 2003): وتعتبر الكفاءات عن الأنشطة التي تستعمل أو تستغل المنظمة من خلالها مواردها، بعبارة أخرى تعتبر موارد المنظمة عما "تملكه" وتعتبر الكفاءات عما "تحسن فعله" بطريقة جيدة (Johnson, et al., 2014, p. 85) ، والكفاءات les compétences كما عرفها Zarifian: "تتمثل في الذكاء التطبيقي أو العملي الذي يمتلكه الفرد في حالة معينة والذي يمكنه من تعبئة وتحويل الموارد والمعارف. بحيث تتأصل المعارف في الكفاءة، لكن هذه الأخيرة تحتاج إلى الموارد لوضعها موضع التنفيذ" (Johnson K., 2013, p. 34).

توفر الموارد المادية، المالية، والبشرية غير كاف لخلق القيمة بل لابد من وجود أنظمة وسيرورات تسمح بالاستغلال الأمثل لها، ولابد من توفر التعاون بين الأفراد، قدرتهم على التكيف والابتكار، قدرتهم على بناء علاقات مع الزبائن والموردين، بالإضافة إلى تراكم الخبرة (Johnson, et al., 2014, p. 85)، إذ لابد من وجود الإثنين معا - أي الموارد والكفاءات- حتى تتحقق القدرة في المؤسسة، وبغياب إحدهما تفقد الأخرى قيمتها وكمثال على ذلك امتلاك منظمة ما لأحدث الوسائل التكنولوجية دون أن تتقن استعمالها هنا يصبح مورد "التكنولوجيا" غير ذو قيمة في غياب كفاءة "الاستعمال الجيد". بل يجب النظر إليهما من منظور نظامي يربط الموارد والكفاءات والمعرفة بصورة ديناميكية وجماعية (Johnson K., 2013, p. 36) حتى تصبح روتينا أو مجموعة من الروتينات التي تتدفق في شكل مدخلات وتمنح إدارة المنظمة مجموعة من الخيارات لتتخذ من بينها قرارات لإنتاج مخرجات مهمة من نوع معين وهذا ما يمنح المؤسسة القدرة التنظيمية. إذن يحدد مفهوم القدرة التنظيمية استعداد واستطاعة المنظمة على تنفيذ أنشطتها بكفاءة وفعالية بواسطة نشر ودمج وتنسيق مواردها وكفاءاتها من خلال سيرورات مختلفة لخلق القيمة، حسب الأهداف التي حددتها مسبقا، أخذا بالاعتبار أن النتيجة تتوافق مع النية الأصلية ومع أي تغيير في تلك النية.

تعكس القدرة التنظيمية التفاعلات المعقدة التي تتطور بين موارد المنظمة وكفاءاتها عند وضعها قيد تنفيذ سيروراتها. حيث يتوافق تنفيذ السيرورة مع كل من تنفيذ القدرة التنظيمية والتعبير عنها في ذات الوقت. بعبارة أخرى، تنبثق القدرة التنظيمية من الفعل L'action، فهي أصل الفعل ونتائجه. وبالتالي بسيرورات الفعل action's dprocessu التي تسمح بالتعبير عن أفعال المنظمة (من ضمنها التغيير كسيرورة أفعال داخل المؤسسة) وتجسيدها في نفس الوقت فتحدد سيرورة الفعل كموضوع، يسهل لنا تحليل وعرض القدرة التنظيمية ومتابعة تطورها (Laurent & E-St-Amant, 2003, pp. 8-9). تعتمد القدرات على تطوير وحمل وتبادل المعلومات من خلال رأس المال البشري للمؤسسة، وغالبا ما يتم تطوير القدرات في المجالات الوظيفية (على سبيل المثال، إدارة العلامات التجارية في التسويق) أو عن طريق الجمع بين الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية في المؤسسة ونتيجة لذلك تبني المؤسسات قدرات مؤسسية مثل خدمة موثوقة، ابتكارات منتج ودورات تطوير منتج قصيرة، عمليات تصنيع مرنة، استجابة لاتجاهات السوق (Laurent & E-St-Amant, 2003, pp. 3-4).

❖ القدرة الديناميكية: حتى تحقق القدرة الاستراتيجية ميزة تنافسية للمؤسسة يجب أن تتطور هذه القدرة مع الزمن ولألا تبقى ساكنة، هذه القدرة المتجددة والمتطورة باستمرار أطلق عليها David Teece القدرة الديناميكية. (Johnson, et al., 2014, p. 87) وهي القدرة التي تعمل المنظمة على تجديدها وإعادة تشكيلها باستمرار حسب متطلبات البيئة المتغيرة والديناميكية بدورها، وما يكسب القدرات التنظيمية ديناميكيتها هو: التعلم التنظيمي (المعاضيدي، لا توجد، صفحة 96).

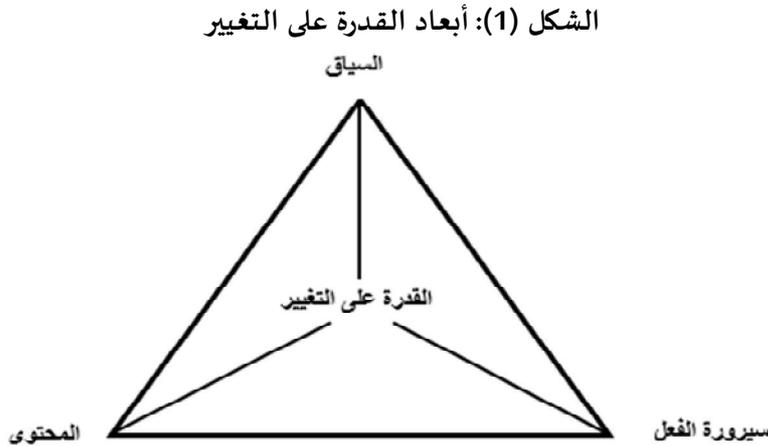
د-القدرة على التغيير وأبعادها: من كل ما تقدم يمكننا ان نستخلص تعريف للقدرة على التغيير بأنها استعداد المؤسسة لإحداث أي تغيير فيما (استراتيجياتها، تنظيمها، طرق العمل فيها...) من خلال توفير الموارد المسهلة لعملية التغيير (مادية: بشرية ومالية) واستعمالها بكفاءة لدفع سيرورة التغيير في المؤسسة نحو تحقيق أهدافها باستمرار، كما يمكن تصور القدرة التنظيمية على التغيير بأنها القدرة الشاملة للمنظمة إما على الاستعداد أو على الاستجابة الفعلية لسياق بيئي متقلب تزداد فيه درجة اللاتأكد وتقل فيه القدرة على التنبؤ يوما بعد يوم، وبالتالي فالقدرة التنظيمية على التغيير هي قدرة استراتيجية ديناميكية متعددة الأبعاد تمكن المنظمة من ترقية أو إعادة تشكيل كفاءتها التنظيمية الموجودة وتنمية كفاءات جديدة تسمح لها بالبقاء والازدهار، هذه القدرة الشاملة تضم ثلاث مكونات أساسية: (Judge, p. 18)

- مجموعة المهارات البشرية والموارد؛
- النظم والإجراءات الرسمية؛
- الثقافة التنظيمية والقيم والقواعد.

ويرى (Buono & Kerber, 2010, pp. 5-6) أن بناء القدرة على التغيير لدى المنظمات يتطلب تدخلا على ثلاث مستويات هي: المستوى الجزئي يتمثل في أعضاء المنظمة، والذي يتطلب فهم وتقبل المناهج المختلفة للتغيير، ومن ثم الاستعداد له؛ أما على المستوى المتوسط ويتمثل في الهيكل، فيعد توفير البنية التحتية الميسرة للتغيير والموارد المناسبة له ضروريا؛ ثم الثقافة الميسرة للتغيير، خاصة نشر ثقافة التعلم المستمر والتخطيط الاستراتيجي كمجالات للتدخل تمس المستوى الكلي للمنظمة.

تظهر "القدرة على التغيير" من خلال ثلاثة أبعاد كما حددها (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2010, p. 14)

هي: سيرورة الأفعال، المحتوى، السياق. والشكل التالي يوضح ذلك:



Source : David Autissier, Isabelle Vandangeon - Derumez(2010), "Evaluer lacapacité à changer d'une organisation Une étude exploratoire surtrois ans d'expérimentation en gestion du changement ",Article présenté à la conférence AIMS ,P14.

- **السيرورة Processus**: ترتبط بتعبئة الموارد وإتاء الأفعال التي تحقق التغيير في المؤسسة وتعتبر سيرورة الأفعال عن جملة من الأفعال الجزئية التي تصب في تحقيق أهداف التغيير أو قد تكون في شكل مراحل كما هو الحال في نموذج Lewin الذي قسم سيرورة التغيير في المؤسسة إلى ثلاثة مراحل: (غول، 2014، الصفحات 61-62)

- مرحلة إذابة الجليد: تعبر هذه المرحلة عن ايجاد الشعور بالحاجة إلى شيء جديد أو اكتشاف أفكار جديدة والرغبة في تغيير الاتجاهات الحالية والممارسات أو السلوكيات المرتبطة بها بأخرى جديدة ويتطلب ذلك تعلم معارف ومهارات جديدة:

- مرحلة التغيير: بعد تعلم الفرد في المؤسسة أفكارا واتجاهات جديدة تتغير تصرفاته وبالتالي يسلك سلوكا جديدا ويؤدي عمله بطريقة جديدة (ينطبق ذلك على مستوى الفرد كما ينطبق على مستوى المنظمة ككل). هذه المرحلة تشمل التغيير الفعلي للأداء أو التقنيات، أو الاستراتيجيات، أو الهيكل التنظيمي،... إلخ؛

- مرحلة إعادة التجميد: ويطلق عليها أيضا مرحلة التثبيت، فهي المرحلة التي تتحول فيها التغييرات السابقة إلى سلوكيات وممارسات فعلية جارية في المؤسسة وتدمج وتستقر تصرفات الأفراد والمنظمة ككل على الاتجاهات الجديدة.

لا تتحقق القدرة على التغيير لدى المؤسسة في غياب اهتمامها ببعدين آخرين لا يقلان أهمية عن "سيرورة التغيير" بل لا تتم هذه الأخيرة بدونهما هما الموارد (تتحدد انطلاقا من سياق التغيير) والكفاءات (تتحدد انطلاقا من محتوى التغيير) اللذان لا تظهر قيمتهما إلا من خلال شبكة تفاعلاتهما أثناء سيرورة الأفعال التي تمزج كل من الموارد والكفاءات في شكل ممارسات. وتظهر قيمة السيرورة كبعد من أبعاد القدرة على التغيير في التحسين المستمر لوضعية المؤسسة (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2010, pp. 18-19).

● **السياق Contexte:** يمثل تأثير البيئة على المؤسسة ويشمل كل العناصر الداخلية (كاعتماد توجهات جديدة في العمل سواء كانت طرقا أو أدوات...) والخارجية (كالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية...)، التي تجعل المنظمة وأعضائها مدركين لأهمية التغيير ومستعدين له في نطاق البيئة التي تنشط وتتطور المؤسسة فيها، وبالتالي تحتاج المؤسسة للقيام بتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية لتتمكن من معرفة هذه العناصر حتى تكون جاهزة للتغيير فانطلاقا من هذا السياق تحدد المؤسسة أهدافها من التغيير وتوفر الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2010, pp. 14-16).

● **المحتوى Contenu:** يرتبط بمخزون الكفاءات الذي تمتلكه المؤسسة والتي ستساهم في إدارة التغيير فيها؛ وتنشأ هذه الكفاءات انطلاقا من التكوين والتدريب على الطرق والأدوات الجديدة وكذلك من خلال التعلم التنظيمي وتراكم الخبرات في المؤسسة. يتطور هذا المخزون كلما شارك الأفراد في تجارب تغيير ناجحة داخل المؤسسة، وتزيد قدرتهم على التغيير كلما زادت قدرتهم على العمل الجماعي. ولأن الموارد البشرية هي الحامل لهذه الكفاءات فيمكن اعتبارها بعدا محوريا في تشكيل القدرة على التغيير. (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2010, pp. 16-18)

حدد (Soparnot, 2011, p. 640) أيضا ثلاثة أبعاد للقدرة على التغيير، هي: السياق وهو بعد يتكون من الموارد التي تسهل نجاح عملية التغيير، السيرورة أو العملية وتشمل مبادئ وإجراءات تنفيذ التغيير ويتعلق البعد الثالث بالتعلم من أجل التغيير وإعداد أفراد المنظمة (لمشاريع التغيير).

إذن نستنتج أن السياق يعبر عنه بجملة الموارد المتوفرة في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، ويرتبط المحتوى بالكفاءات التي تظهر من خلال الأنشطة المختلفة المرتبطة بالتغيير في المؤسسة أما السيرورة فهي كل الأفعال الممارسة لدمج الموارد والكفاءات والتنسيق بينها ونشرها وإعادة تشكيلها لبناء القدرة على التغيير.

## 2.2. القدرة على التغيير والجاهزية للتغيير:

الجاهزية تعني الاستعداد المسبق لأمر تتوقع الإدارة مواجهتها في المستقبل أثناء سعيها نحو تحقيق أهدافها المحددة التي خططت لها وقد تتمثل هذه الأمور في فرص أو مشاكل وعوائق، إذن المنظمة الجاهزة هي المنظمة المستعدة والمتأهبة لمواجهة أمر معين يتوقع حدوثه ويستحق التدبر المسبق، فلا تكون الجاهزية فاعلة إلا إذا كانت قبل وقوع الحدث وليس بعده، لأن التصرف البعدي لن يكون سوى ترميمات ومعالجات (السالم و العجلوني، 2008).

فالجاهزية للتغيير *changereadiness* أو الاستعداد للتغيير، هي حالة ذهنية ترتكز عادة على المدى الذي يدرك فيه أعضاء المنظمة الحاجة إلى تغيير معين في وقت معين وهذا ما يميز بين هذا الاستعداد للتغيير والقدرة على التغيير، فقدرة المنظمة على التغيير لا يكون مرة واحدة فقط، وإنما هو مسار يمثل قدرة المؤسسة على التنقل بنجاح في مجموعة من التغييرات استجابة وتوقعاً لظروف السوق المتغيرة باستمرار، ولطالب الزبائن والضغط التنافسية. لذا فالقدرة على التغيير تتطلب مجموعة أكثر شمولاً من التدخلات فهي تمثل مفهومًا أوسعاً من الجاهزية (Buono & Kerber, 2010)،

حيث كلما كانت هذه الجاهزية للتغيير دائمة ومتكررة في المؤسسة كلما تكرر معها نجاح مشاريع التغيير نظراً لتراكم خبرة التغيير لدى المؤسسة وبالتالي اكتسابها "القدرة على التغيير". وفي الجدول (1)، تتضح جملة من العناصر التي إذا ماتوفرت في المؤسسة نستطيع القول بأنها جاهزة للتغيير.

### الجدول (1): الأبعاد الأساسية للجاهزية للتغيير

البعد	محتواه
القيادة الإدارية	امتلاك الرؤية الاستراتيجية الواضحة والفهم العميق للنتائج المتوقعة من التغيير
ثقافة المنظمة	كلما انصبت ثقافة المنظمة على التطوير والتحسين المستمرين زاد استعدادها للتغيير
التوجيه	القدرة على تعبئة جميع الأطراف ذات العلاقة بالتغيير للعمل معاً من أجل تنفيذه بنجاح
المقاييس	يجب أن تستخدم المنظمة مقاييس موضوعية لقياس أداؤها
المحتوى التنظيمي	هل ترتبط جهود التغيير بالأنشطة الأخرى في المنظمة؟ وهل تنسجم مع الممارسات الاستراتيجية؟
العملية /الوظيفة	هل يرحب مدراء والعاملين بباقي الوظائف بإعادة تصميم بعض الأعمال المتعلقة بأنشطتهم إذا تطلب التغيير ذلك؟
المنافسون	لا بد أن تكون المنظمة يقظة لتطورات بيئة المنافسة وأداء منافسيها
التركيز على الزبون	كلما ازداد عدد العاملين الذين يمتلكون معرفة بالزبون أصبح في إمكان المنظمة الموافقة على التغيير لخدمتهم بشكل أفضل.
الهيكل التنظيمي	كلما امتلكت المنظمة هيكلًا مرناً كانت أكثر استعداداً للتغيير
الاتصالات	المنظمة التي تمتلك أكثر من وسيلة اتصال وشبكة من الاتصالات المتبادلة تكون أكثر استعداداً للمضي في التغيير.
الخبرات السابقة مع التغيير	كلما كان للمنظمة تجارب ناجحة في تنفيذ عمليات تغيير سابقة زاد استعدادها لتنفيذ تغييرات قادمة
الروح المعنوية	تكون المنظمة أكثر استعداداً عندما يكون العاملون سعداء بعملهم فيها، وكلما كانت مستويات التزامهم ومعنوياتهم عالية ويرغبون في العمل في شكل فرق ويثق بعضهم ببعض.
الإبداع	أفضل الحالات التي تجعل المنظمة مهيأة للتغيير عندما تكون دائمة التجريب
تهيئة المعلومات واتخاذ القرارات	عندما تؤخذ القرارات بسرعة وعندما يتم الأخذ في الاعتبار وجهات نظر الآخرين بشأن الموضوع المطروح تكون المنظمة أكثر جاهزية للتغيير.
توافر المهارات الأساسية	إذا كلما امتلكت المنظمة أعضاء ماهرين لهم علاقة بموضوع التغيير كانت أكثر استعداداً للتغيير.
الإمكانات المالية	هل تمتلك المنظمة الموارد المالية الكافية لتنفيذ عملية التغيير بنجاح

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: مؤيد السالم، محمد العجلوني (2008)، جاهزية المنظمات للتغيير: حلقة مفقودة في إدارة التغيير. المؤتمر العلمي الثامن: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة. جامعة الزيتونة، الأردن

رغم ما تحققة المؤسسات من خطوات كبيرة في قيادة التغيير، ورغم تحسن قدراتها على التغيير بشكل سمح لها بالتغيير بشكل أسرع مما كان عليه في السابق. إلا أنه في الوقت نفسه، تسارعت وتيرة التغيير الذي تمليه الظروف البيئية (كوصول لوائح جديدة، دخول منافسين جدد للسوق، ظهور تقنيات جديدة، حدوث أزمات اقتصادية عالمية...) بشكل أسرع من زيادة قدرة المؤسسات على التغيير. جعل ذلك مؤسسات اليوم في معظم القطاعات وباختلاف أوجه نشاطاتها تواجه دورات تغيير أقصر من مدة تنفيذها أي أن المؤسسة أصبحت مطالبة ببدء تغيير جديد قبل انتهائها من تغيير سابق ولم يعد بالإمكان إدراك التغيير باعتباره لحظة في حد ذاتها مقيمة بفترة زمنية لها بداية ونهاية بل أصبح التعامل معه كسيرورة دائمة ومستمرة. لذلك أصبح من الضروري بناء القدرة على التغيير وأصبحت هذه الأخيرة تمثل ميزة تنافسية حقيقية (Delavallée, 2018) لا يقتصر الأمر على بنائها فقط، وإنما الحفاظ عليها وتطويرها إلى أن تصبح قدرة ديناميكية بالاعتماد على التعلم التنظيمي المستمر. خاصة في ظل التطور المستمر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي غيرت بدورها من ظروف المنافسة، مما استدعى المؤسسات إلى تغيير استراتيجياتها وطرق عملها والاعتماد على هذه التكنولوجيات في تسيير مهامها لمواجهة المنافسة أكثر من أي وقت مضى.

### 3.2. تكنولوجيا المعلومات والاتصال: سياق ومورد للتغيير

#### 1.3.2. تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على بيئة المؤسسات:

نظرا لكون "...التحول الجاري نحو عولمة الاقتصاد ولا مركزية المؤسسات المرتبطة بذلك، لم يقتصر على المؤسسات الكبيرة وحدها، بل أقدمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وضع التنمية وإنتاج السلع والخدمات على مستوى العالم كله أيضا وبدأت في طرح منتجاتها على النطاق العالمي. أصبح ذلك ممكنا من خلال الإمكانيات المتزايدة للاتصالات التي تواصل تحويل المعلومات بوصفها أحد عوامل الإنتاج إلى مصدر قوة تزايد مرونته باطراد" (فورتيله، 2000، صفحة 260).

أصبحت تكنولوجيا الانترنت حاضنة لاقتصاد جديد قائم على الشبكات، ينظر لها على أنها مصدر للمزايا التنافسية سواء المرتبطة بالتكاليف أو التمايز الذي يتيح فرصا لاستقطاب زبائن جدد أو ولوج أسواق جديدة فقد ساهمت هذه التكنولوجيا في تغيير شروط المنافسة وتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق الأبعاد التالية: (Amabile & Gadille, 2006, pp. 38-40)

- خفض التكاليف نظرا لتقليل وقت العمل والجهد وسرعة معالجة البيانات ونقلها بين المنظمات؛
- استخدامات الويب تساهم في ابتكار خدمات ومنتجات جديدة لتحقيق استراتيجية التمايز من خلال تسهيل مراقبة ومقارنة المنتجات والخدمات التي يقدمها الموردون والمنافسون -على سبيل المثال-؛
- إنشاء موقع إلكتروني يساعد المؤسسة على تنفيذ استراتيجية التسويق ويجلب لها عددا أكبر من الزبائن ويساهم في توسعها وكسبها لحصص سوقية في أسواق جديدة.
- تساعد الانترنت في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق العالمي وبأقل التكاليف.

صارت بذلك المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تملك قدرات تكنولوجية والمقصود بذلك، المؤسسة التي تجيد الاستثمار في مختلف الوسائل والمعدات التكنولوجية القادرة على توفير معلومات تفيدها في مواكبة التغيرات والتطورات المختلفة في بيئة الأعمال وتقودها نحو تحقيق ميزة تنافسية وأداء فعال ومتميز من خلال تحسين كفاءة وفعالية أنظمتها وعملياتها، فما توفره هذه التكنولوجيات من معلومات تمكن المؤسسة من وضع قرارات مناسبة واستراتيجية تدعم الأداء في

مختلف الوحدات الوظيفية وتجعله أكثر مرونة على المدى الطويل. تتضمن هذه القدرات التكنولوجية: قدرات البحث والتطوير التكنولوجي؛ قدرات الشبكات؛ وقدرات الاتصال (زريق، 2017، صفحة 311).

#### 2.3.2. أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمورد للمؤسسة:

ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمورد في المؤسسة من خلال تطبيقاتها المختلفة في بناء نموذج تعاوني سهل عملية التشارك في المعلومات المختلفة للمؤسسة كنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وما يوفره من خاصية تكامل أنظمة ووظائف المؤسسة من خلال توفير قاعدة بيانات موحدة، كما ساهمت كذلك في تسهيل ودعم الجانبين العملي والقراري فيها، فعلى المستوى العملي نجد التطبيقات المتخصصة حسب المهنة مثل: تطبيقات إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) التي تساعد المؤسسة على بناء علاقات طويلة الأمد مع زبائنها... (لالوش، 2015-2016، صفحة 135). فالتطورات التي عرفتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في هذا المجال أتاحت الفرصة لتعزيز العلاقة مع الزبون من خلال ما يعرف بالتأثير الإلكتروني وشخصنة العروض و بالتسويق التفاعلي المبني على الحوار والتواصل الدائم والمستمر بين المؤسسة وزبائنها دون قيدي الزمان أو المكان، ما يسمح للمؤسسة بجمع أكبر قدر من المعلومات عن زبائنها ويعطيها صورة أوضح حول ميولهم و تفضيلاتهم والتعرف الجيد على احتياجاتهم ومن ثم تقديم عروض تناسب رغباتهم، ومن المزايا التي يحققها هذا النوع من التسويق القائم بصورة أساسية على قنوات ووسائل الاتصال الإلكترونية (الموقع الإلكتروني؛ شبكات التواصل الاجتماعي...) أنه يقلص من زمن رد الفعل أي أنه يحقق الاستجابة السريعة لكون المؤسسة تحصل على المعلومات في الوقت الفعلي وكذلك تحصل على التغذية العكسية في وقتها الحقيقي وبصورة مستمرة (علاق و حديد، 2020، صفحة 291).

إن استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمورد يساهم في زيادة تنافسية المؤسسة لكنه يستدعي توفر الكفاءات اللازمة التي تتحكم في استعمال هذه الموارد في الاتصال والتنسيق وهذا ساهم بدوره في التغيير داخل المنظمة كظهور مناصب عمل جديدة في المؤسسات مرتبطة بإدارة نظم المعلومات والاتصال، وتغيير مهام الوظائف القديمة بما يتماشى والتطور الحاصل في مجال استخدام التكنولوجيا في إدارة الأعمال وهذا يتطلب زيادة في التكوين والتدريب لتكييفها مع احتياجات المؤسسة واستراتيجياتها (Amabile & Gadille, 2006, p. 40).

إذن تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال عامل بارز في تغيير بيئة الأعمال وسياق النشاط، هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى تعتبر موردا أساسيا لا بد أن توفر المؤسسة الكفاءات اللازمة لتحسن استغلاله في تغيير استراتيجياتها وأساليب عملها التي تضمن لها البقاء والازدهار في ظل بيئة تتميز بالتغيير المتسارع. ولا يجب أن تتوقف المؤسسة عند استغلال هذه التكنولوجيات في تحقيق وتنفيذ مشاريع التغيير فقط، بل يجب أن تدعم التعلم المستمر عن طريق ما يتوفر من برمجيات لتطوير مهارات العمل وبناء العلاقات مع الزبائن والموردين والمجتمع ككل، لتستطيع تطوير قدرتها على التغيير عبر الزمن وتحافظ عليها كقدرة ديناميكية تسمح لها بإنشاء مزايا تنافسية مستدامة.

#### 3. مؤسسة ملبوسات الزهراء وبناء القدرة على التغيير: هل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور في ذلك؟

محاولة منا لفهم مكونات القدرة على التغيير في جانبها الميداني وإبراز مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ذلك، قمنا - كما ذكرنا سابقا - بدراسة كيفية طولية على مستوى مؤسسة ملبوسات الزهراء، نسعى من خلالها إلى إسقاط وتحليل الأبعاد الثلاثة للقدرة على التغيير (سيرورة، سياق ومحتوى) على الحالة المدروسة واستخلاص تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كل بعد من الأبعاد، اخترنا أن نطلق من تحديد أهم محطات التغيير في المؤسسة محل الدراسة

كوحدة للتحليل كونها تمكنا من فهم "القدرة على التغيير" كمفهوم يتطور عبر مجرى من الأحداث والمراحل المتتابعة في حياة المؤسسة. ومنه قمنا بجمع المعطيات اللازمة حول هذه المحطات وللإحاطة جيدا بموضوع الدراسة وبالحالة المدروسة اعتمدنا بصورة أساسية على أسلوب المقابلات المباشرة والمتكررة مع مديرة المؤسسة وعدد من موظفيها في مجالي الإنتاج والمبيعات إضافة إلى اعتماد الملاحظة وتتبع تطوراتها على مواقع المؤسسة الإلكترونية (يوتيوب، فايسبوك، الموقع الإلكتروني...); ضف إلى ذلك الاطلاع على مختلف تقارير المؤسسة خلال الفترة (2016-2020).

حاولنا تتبع سيرورة التغيير في المؤسسة لاستنباط أهم مكونات القدرة على التغيير المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال. لذلك استندت المقابلات على أسلوب الحوار المفتوح بدرجة كبيرة وطرح جملة من الأسئلة التي مست جل المراحل التي مرت بها المؤسسة منذ نشأتها والتغييرات التي قامت بها وظروف هذه التغييرات. ولقد بلغ عدد المقابلات المباشرة 8 مقابلات تتراوح مدتها ما بين الساعة والنصف إلى ساعتين، أغلبها تمت مع مديرة المؤسسة، مقابلات أخرى مباشرة مع عدد من الإطارات في المؤسسة (مسؤولة المخزون، مسؤولو نقاط البيع، ومسؤولة ورشات الإنتاج) تمت في إطار افتتاح معرض خاص بالمؤسسة (Showroom) في الدويرة بالجزائر العاصمة، ثلاث مقابلات تمت عن طريق الهاتف، بالإضافة إلى استعمال وسائل التواصل الاجتماعي أحيانا للاستفسار أو لمزيد من التوضيح.

ولقد تم اختيار مؤسسة "ملبوسات الزهراء" لإجراء الدراسة الميدانية بناء على سببين رئيسيين هما:

- توفر لنا المؤسسة الصغيرة رؤية شاملة لمشاريع التغيير الموجودة فيها مما يسهل علينا التعرف على مكونات القدرة على التغيير وتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال عليها، والذي يصبح أكثر صعوبة في "المؤسسات الكبيرة" كونها أكثر تعقيدا ونحتاج فيها لحجم أكبر من المعلومات حتى نتمكن من تحليلها وغالبا يصعب الحصول على هذه المعلومات فيها.
- ما قامت به المؤسسة المذكورة من تغييرات جذرية في نشاطها الإنتاجي والتسويقي خلال الفترة الممتدة ما بين 2016-2020، حيث كانت الانطلاقة في هذا التغيير مبنية أساسا على استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

#### 4. نتائج الدراسة ومناقشتها:

##### 4.1. لمحة عن محطات التغيير في المؤسسة محل الدراسة:

- 2010: سجلت مديرة المشروع (الذي كان في شكل ورشة خياطة آنذاك) في مسار التدرج ضمن تخصص إدارة الأعمال. خدم هذا التخصص مجال عملها حسب تعبيرها:
- 2015: تخصصت صاحبة المشروع في مجال إدارة الأعمال ونظم المعلومات هذا ما وسع من رؤية صاحبة المؤسسة لأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التسويق لمنتجاتها؛
- 2016: تحولت المؤسسة من تبني استراتيجية التسويق التقليدي إلى تنفيذ استراتيجية التسويق الرقمي من خلال تبني خيار التأثير الإلكتروني عن طريق إنشاء موقع إلكتروني تفاعلي والتواجد على مختلف شبكات التواصل الاجتماعي وبالأخص شبكة الفايسبوك؛
- 2017: أصبح الإنتاج تحت اسم علامة تجارية مسجلة (تسجيل العلامة التجارية -ملبوسات الزهراء-); وتغيير استراتيجية الإنتاج من منتجات نمطية موجهة نحو تجار الجملة، إلى منتجات تحمل أفكار إبداعية، مشحصنة، موجهة نحو الزبون النهائي.

## بناء القدرة على التغيير بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال

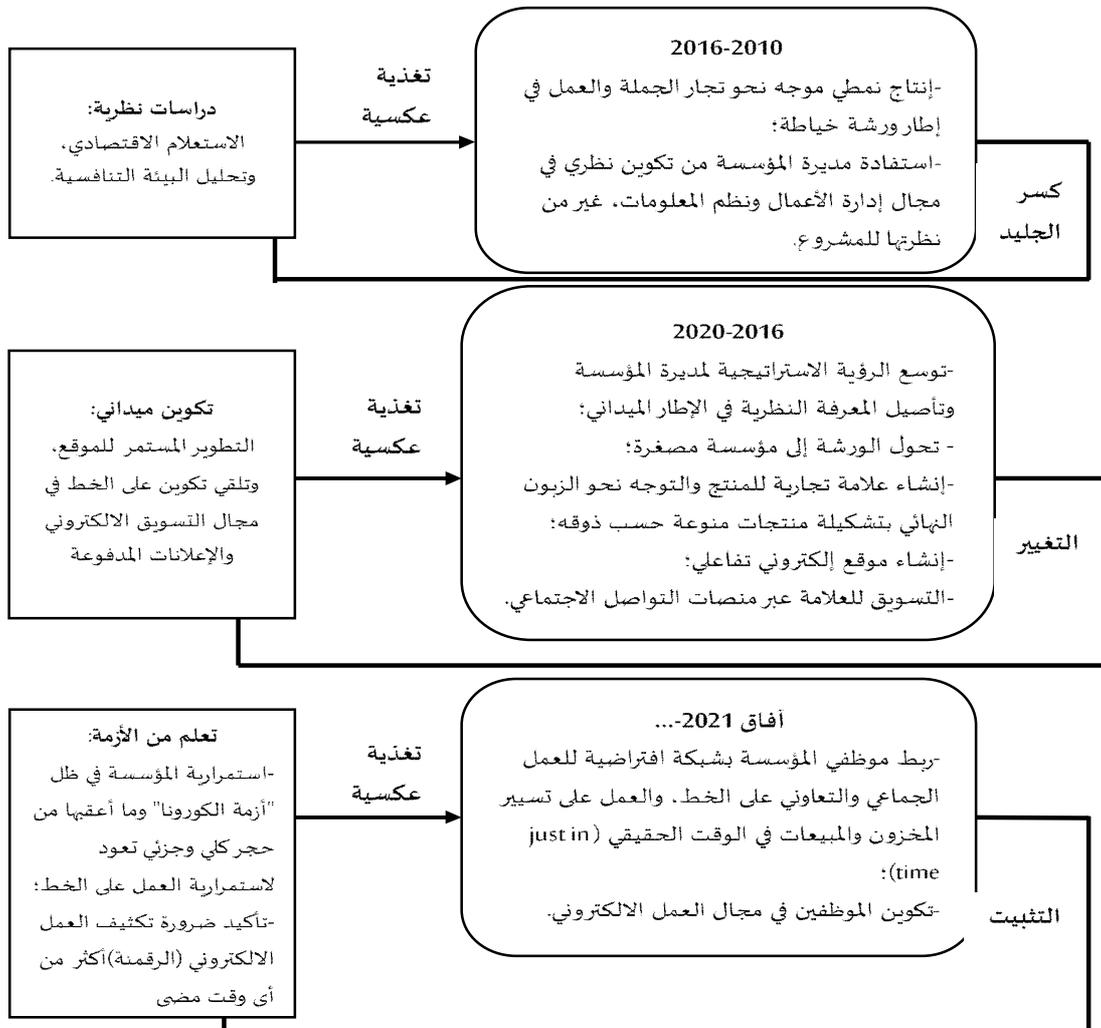
### دراسة حالة مؤسسة- ملبوسات الزهراء-

- 2020: واجهت المؤسسة الحجر الجزئي والكلبي الذي فرضته الأزمة الصحية العالمية (Covid19) بالعمل عن بعد وكثفت تواجدها على شبكات التواصل الاجتماعي وأصبح الطلب على منتجاتها يأتيها عبر موقعها الإلكتروني أو من على صفحتها على الفايسبوك مع توفير خدمة التوصيل والدفع عند الاستلام.

2.4. تكنولوجيا المعلومات والاتصال وملامح القدرة على التغيير في مؤسسة ملبوسات الزهراء: بعد السيورة -الأفعال والممارسات-

انطلاقا مما جمعناه من معطيات تتعلق بظروف نشأة المؤسسة ومسار التغيير فيها والتي شرحناها سابقا، حاولنا في هذا المحور استخلاص سيورة التغيير ورسمها في شكل النموذج المبين أسفله والذي اعتمدنا فيه على مراحل التغيير الثلاثة التي وضعها Lewin في نموذج (إذابة الجليد-التغيير-التثبيت) مع تكييفه حسب معطيات المؤسسة. فتحديد سيورة الفعل كموضوع، يسهل لنا تحليل وعرض القدرة على التغيير ومتابعة تطورها كما سبق الإشارة إليه في الجانب النظري.

### الشكل (2): سيورة التغيير في المؤسسة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعطيات المجمعة من خلال المقابلات

يرى (أوهلال، 2019، صفحة 215) أن للفعل ثلاثة أركان لا يتم بدونها ويتأثر بنقص في أحدها فهو محصلة: الوعي والإرادة والقدرة، ولو أسقطنا هذا المفهوم للفعل على الحالة المدروسة فإن ما نلاحظه من خلال سيرورة التغيير في مؤسسة "ملبوسات الزهراء" هو أن القدرة على التغيير فيها لم تظهر إلا بعد سنة (2016) حيث ما قبل هذا التاريخ كانت مديرة المؤسسة في مرحلة اكتساب المعارف النظرية التي أكسبتها الوعي بأهمية التغيير وأهمية استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنفيذ تغييرات داخلية ومواجهة التغيرات الخارجية؛ هذا الوعي تحول تدريجيا إلى "إرادة للتغيير"؛ لكن بعد (2016) انتقلت المديرة من مرحلة الوعي والإرادة وتغيرت نظرتها لبيئة الأعمال وللمنافسة إلى مرحلة الفعل، فسخرت الكفاءات والموارد اللازمة لتحريك هذا الفعل "التغيير" بما يجعله ملموسا ميدانيا.

في المحورين المواليين ننتقل إلى استخلاص جملة الموارد والكفاءات التي استندت عليها المؤسسة محل الدراسة في التغييرات الخاصة بها.

#### 3.4 تكنولوجيا المعلومات والاتصال وملاح القدرة على التغيير في مؤسسة ملبوسات الزهراء: بعد السياق-الموارد:-

سنحاول في هذا الجزء وصف جملة الموارد التي تتوفر لدى المؤسسة محل الدراسة سواء بشرية أو مادية أو مالية وكيف تساهم في بناء القدرة على التغيير.

يعد المورد البشري الحامل الرئيسي للقدرة على التغيير في مؤسسة "ملبوسات الزهراء"، ويظهر ذلك من خلال عمل فريق الإدارة على توفير الظروف الملائمة للتغيير، كجو العمل التعاوني، تبادل الآراء باستمرار، القابلية للتعلم المستمر... وتوفر مورد تكنولوجيا المعلومات والاتصال بماتتيحه من وسائل للاتصال، وتبادل المعلومات، والتفاعل المستمر جعل تحقيق مهمة الموارد البشرية أكثر سهولة ومرونة في تحقيق أهداف التغيير في المؤسسة وفي مجال النشاط التسويقي خاصة.

فمن أجل التحول من التسويق التقليدي إلى التسويق الرقمي، وفرت المؤسسة بدائل الاتصال المختلفة (موقع الكتروني تفاعلي، برمجية إدارة العلاقة مع الزبون، صفحات للتفاعل على شبكات التواصل الاجتماعي) بغرض تعزيز علاقاتها مع زبائنها وتوفير الفضاء الملائم لتبادل المعلومات والتفاعل المستمر الذي يحقق المرونة والاستجابة الفورية لأسئلة واستفسارات الزبون من جهة، ولجذب عدد أكبر من الزبائن المحتملين من جهة أخرى، كما أنها عملت على دمج هذه الوسائط بحيث أصبح الزبون بمجرد دخوله لموقع المؤسسة تتوفر له أيقونة الدردشة عبر مسنجر لتوفر له الموارد البشرية اللازمة للإجابة الفورية على كل استفساراته .

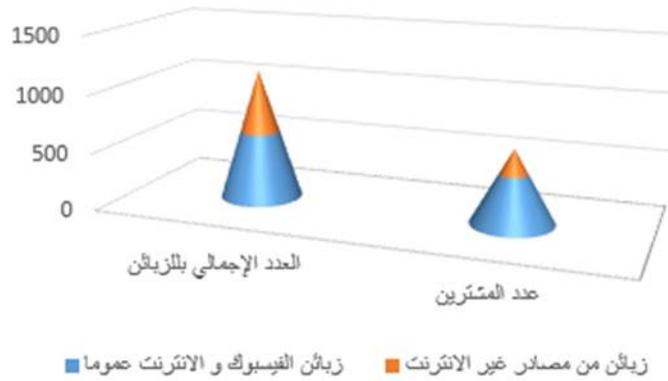
بما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساهمت في تغيير أذواق الزبائن، وطرق بحثهم عما يشبع حاجاتهم كان جديرا بالمؤسسة محل الدراسة أن تواكب هذا التطور وأن تتواجد حيث يتواجد الزبون مراعاة لتغيير سلوكه الشرائي، وهذا ما حدث بالفعل، حيث تؤكد المؤسسة أن نسبة طلبات الشراء المؤكدة على مواقع التواصل الاجتماعي وعبر الموقع الإلكتروني التفاعلي للمؤسسة أكبر من نسبة الزبائن التقليديين الذين يزورون نقاط البيع للاستطلاع فقط دون تفعيل طلب الشراء. فقد أصبح الزبون يقضي وقتا أكبر على شبكات التواصل للاطلاع على مختلف المنتجات والاستفسار قبل أخذ قراره النهائي بالشراء أكثر من الوقت الذي يقضيه في التسوق التقليدي عبر التنقل بين مختلف نقاط البيع.

يظهر أيضا جليا الدور الذي لعبته تكنولوجيا المعلومات والاتصال متمثلة في شبكة الانترنت على وجه الخصوص بما توفره من شبكات اجتماعية في الحفاظ على علاقات المؤسسة مع زبائنها ومورديها وكذا المجتمع بصفة عامة في ظل أزمة انتشار وباء كورونا وتأثيرها على النشاط التجاري والاقتصادي في الجزائر وكل دول العالم، فرغم ظروف الحجر التي فرضت على المؤسسة وغلق محلاتها إلا أنها لم تسجل أي خسائر بل حافظت على توازنها ومبيعاتها وعلى رقم أعمالها من خلال نقل

كل نشاطها إلى العالم الافتراضي فاعتمدت على الطلب عبر الخط بصفة كاملة ومن ثم شحن منتجاتها إلى زبائنها عبر خدمات التوصيل. وتشير دراسة استطلاعية قامت بها المؤسسة أن أغلب زبائنها في هذه الفترة جاؤوا من خلال الانترنت بصفة عامة ومن صفحاتها على الفايسبوك بصفة خاصة والشكل (3) يوضح ذلك.

ففي هذه الفترة اعتمدت المؤسسة خدمة "الدفع عند الاستلام" بدلا من لجوء الزبائن إلى مكاتب البريد لدفع تكلفة الشراء، من باب المسؤولية الاجتماعية وللحفاظ على صحة وسلامة زبائنها وفرت على الزبون عناء التنقل، ولهذا الغرض تعاقدت مع مؤسسة (YALIDINE Express) المتخصصة في مجال الشحن والتوصيل والتي وقع اختيار المؤسسة عليها لأنها توفر خدمة متابعة حالة الطرود في وقتها الحقيقي (système de suivi en temps réel).

الشكل(3): مصادر تدفق الزبائن



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

يوافق ما جاء في استطلاع مؤسسة "ملبوسات الزهراء" حول أهمية الشبكات الاجتماعية ما جاء في استطلاع لمنصة (Hootsuite, s.d.) لأراء 2162 من المسوقين والمدراء التنفيذيين حول استخدام وفعالية وسائل التواصل الاجتماعي في أعمالهم حيث أكدت الدراسة أن وسائل التواصل الاجتماعي تعد قناة فعالة للوصول إلى زبائن جدد وكان ذلك واضحا بشكل خاص في بداية وباء COVID-19. حيث أكد أكثر من نصف الذين شملهم الاستطلاع (66٪) أن برامج وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بهم ساعدتهم أكثر في إعداد أعمالهم للتحويل الرقمي. 78٪ منهم أشاروا إلى أن استعمالها يحسن صورة علامتهم التجارية؛ و73٪ قالوا أنها تسمح لهم بالوصول إلى الزبائن المحتملين بشكل أكثر فعالية من وسائل الإعلام الأخرى. ومن الموارد المادية أيضا جملة من البرمجيات وقواعد البيانات التي ساهمت في تنفيذ استراتيجية الإنتاج الجديدة "استراتيجية التخصص في مجال لباس المحجبات" في المؤسسة مثل:

- ❖ برمجية ERP التي ساعدت المؤسسة في إحداث التكامل والتنسيق بين مختلف وظائفها وتوفير مؤشرات القيادة اللازمة كمتابعة تطور رقم أعمالها، مبيعاتها، حالة مخزونها، تطور الطلب على منتجاتها... لتتمكن من تغيير ما يجب تغييره في الوقت المناسب؛
- ❖ برمجية إدارة المخزون (Gpose) التي ساعدت المؤسسة في أخذ قرار إعادة توجيه استراتيجية الإنتاج وتتبع نوعية المنتجات الأكثر طلبا؛
- ❖ برمجية CRM التي ساعدت المؤسسة في تحقيق هدفها في التقرب أكثر إلى الزبون النهائي وتوطيد علاقاتها بزبائنها.

ساهمت أيضا تكنولوجيا الانترنت وما يعرض على صفحاتها في إلهام فريق العمل في مؤسسة ملبوسات الزهراء على ابتكار منتجات عصرية تحمل مواصفات تتماشى وأذواق الزبائن؛ كما ساهمت من خلال (الموقع الإلكتروني، شبكات التواصل الاجتماعي...) من تحول تفكير المؤسسة من استراتيجية الانتاج للسوق المحلي نحو استراتيجية التوسع لأسواق خارجية، فتواجد المؤسسة الفعال على مواقع الانترنت وخاصة مواقع التواصل الاجتماعي مكنتها من التعرف عن قرب على تباين أذواق زبائنها وابتكار منتجات تلبي حاجاتهم وتنال رضاهم في كل وقت، من خلال تنوع تشكيلة منتجاتها بموديلات وألوان مختلفة. كما جلب لها زبائنا من خارج حدود الوطن (المغرب، تركيا، فرنسا، العراق، ماليزيا...) هذا ما زاد من طموح المؤسسة لتوسيع نشاطها أكثر في السوق العالمي، خاصة وأن ذلك أصبح أسهل بتوفر تكنولوجيا الانترنت والدفع الإلكتروني. أما بالنسبة للموارد المالية فتخصص المؤسسة نسبة من رقم أعمالها لأغراض التكوين في مجال تطوير مهارات فريق إدارة الموقع وتصميم الإعلانات عن طريق حضور دورات مباشرة، وأخرى عن بعد باستعمال وسائل الدفع الإلكتروني (visa card) من أجل متابعة أفضل الدورات عبر العالم، كما يوجه جزء من هذه الميزانية لتمويل الإعلانات المدفوعة على صفحات الشبكات الاجتماعية.

#### 4.4 تكنولوجيا المعلومات والاتصال وملاح القدرة على التغيير في مؤسسة ملبوسات الزهراء: بعد المحتوى - الكفاءات :-

مما تبين لنا سابقا في الجانب النظري أن من أهم الأبعاد التي تبني عليها القدرة على التغيير بعد المحتوى، والذي يشمل كفاءات التغيير التي تتوفر لدى المؤسسة، وفيما يلي سنحاول تحديد الكفاءات التي خدمت التغيير في المؤسسة محل الدراسة وسنحاول توضيح الجانب الذي ارتبطت فيه هذه الكفاءات باستغلال مورد تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

❖ نشر ثقافة التغيير: تنظر مديرة المؤسسة للتغيير على أنه فلسفة حياة، فلا شيء يستمر دون تغيير وتطوير، ولهذا فهي تعمل دائما على نشر ثقافة التغيير والتطوير بين الموظفين وتحفزهم على تطوير مهاراتهم.

❖ التكوين المستمر في مجال استغلال TIC: تتابع مديرة المؤسسة باستمرار كل التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستعمالها في العمل خاصة في مجالات التسويق الإلكتروني، تطوير المواقع الإلكترونية وهذا ما يؤكد حصولها على عدة شهادات لتكوينات عن بعد في عدة مجالات منها على سبيل المثال: كيفية بناء موقع الكتروني تجاري وتطويره، كيفية تصميم الإعلانات المدفوعة...؛ تعتمد المؤسسة على مبدأ (التعلم من الخطأ) في تطوير قدراتها، فعلى سبيل المثال: قامت المؤسسة ببناء موقع إلكتروني بالاعتماد على متخصص في هذا المجال ثم لاحظت انخفاض وتراجعا في التفاعل عليه، هذا ما دفع مديرة المؤسسة إلى تلقي تكوين في مجال تصميم وتطوير المواقع الإلكترونية فقررت تغيير الموقع القديم جذريا بعد أن لاحظت أنه كان مجرد (معرض للمنتجات) ولا يوفر لها المعلومات اللازمة حول مؤشرات تطور الزبائن، تغير أذواقهم.. فتم تصميم الموقع الجديد ليكون مرتبطا مع قاعدة بيانات موحدة للمؤسسة، يوفر خدمة الدردشة مع الزبون والرد على استفساراته في الوقت، يمكن الزبون من الانتقال المباشر إلى صفحات المؤسسة على مواقع التواصل الاجتماعي. ومنه أصبح الموقع (<https://melzahrae.com>) أكثر نشاطا وتفاعلا.

يظهر الاهتمام بهذا المجال أيضا في تكوين مسؤولة المخزون في مجال التحكم في استعمال برمجية تسيير المخزون مما سهل على فريق الإدارة عملية اتخاذ القرار فيما يتعلق باستراتيجية الانتاج انطلاقا مما توفره هذه البرمجية من معلومات حول منتجات المؤسسة الأكثر طلبا، تطور الأذواق واختلافها باختلاف الأعمار والمواسم...، ومن ثم أخذ قرار التغييرات المناسبة في تصاميم المنتجات، ألوانها...، أو تغيير استراتيجية الانتاج برمتها.

## بناء القدرة على التغيير بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال

### دراسة حالة مؤسسة- ملبوسات الزهراء-

❖ **اليقظة التنافسية:** يتابع مسؤولي التسويق والمبيعات في المؤسسة كل التطورات الخاصة بمجال تصميم الملابس حيث ساعدت تكنولوجيا الانترنت في متابعة تطور أذواق المستهلكين عن طريق المتابعة المستمرة لمختلف التطورات على صعيد الصفحات الخاصة بتصميم الأزياء بصفة عامة وتصميم ملابس المحجبات بصفة خاصة، وبالأخص صفحات ومواقع المؤسسات المنافسة. إلى جانب الاستطلاعات الالكترونية التي يطلقونها بين فترة وأخرى لمعرفة تطور أذواق زبائنهم الحاليين وجذباً لزيائن جدد.

❖ **العلاقات:** يظهر توجه المؤسسة نحو الإدارة بالعلاقات من خلال اهتمامها ببناء علاقات جيدة مع زبائنها الداخليين (الموظفين) والخارجيين (زبائن وموردين) وتوظيف الكفاءات التي تحسن الحوار. فعلى سبيل المثال تم تغيير قائدة فريق التصميم: بعد ملاحظة انتشار التوتر باستمرار بين القائدة السابقة وفريق الإنتاج نظرًا لكونها "شخصية متسلطة"، بقائدة تمتلك القدرة على تقريب وجهات النظر بين الموظفين، وخلق روح التعاون والتشارك بينهم، والعمل في جو "عائلي" يستمتع فيه للجميع وتأخذ كل الآراء بالحسبان؛ وقد أكدت نتائج لاستبيان وزع على عينة عشوائية (29 موظف في المؤسسة) أن 89.65% من المستجوبين أكدوا أن فريق الإدارة يأخذون آرائهم باستمرار في مجال عملهم منهم 65.38% في مجال التصميم الخياطة: 26.92% في مجال تحديد الأسعار و7.69% في مجال تنظيم مواعيد وطرق تسليم الطلبات. إن إشراك العاملين في كل قرارات المؤسسة ساهم في الدفع بعجلة التطوير والابتكار في التصميم والمنتجات مع تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم باستمرار حسب مجال اختصاص كل منهم.

ساهمت كل المحاور السابقة مجتمعة في تحريك عجلة التغيير في المؤسسة وأكسبها قدرة على التغيير يجب أن تسعى للحفاظ عليها خاصة وأن هذه المؤسسة تطمح للنمو والتوسع أكثر وذلك يحتاج إلى إدارة التغيير بكفاءة وإلى استمرارية التعلم والاستفادة من التغييرات السابقة.

#### 5.4 القدرة على التغيير كقدرة استراتيجية لدى مؤسسة ملبوسات الزهراء:

سبق وعرفنا أن القدرة على التغيير هي قدرة استراتيجية وديناميكية تسعى من خلالها المؤسسة إلى الحفاظ على بقائها وديمومتها وأردنا من خلال الجدول التالي تلخيص مكونات القدرة على التغيير لدى مؤسسة ملبوسات الزهراء بالاستناد على جدول "مكونات القدرة الاستراتيجية".

#### جدول (2): مكونات القدرة على التغيير لدى مؤسسة ملبوسات الزهراء

مكونات القدرة على التغيير		
الموارد: ما الذي تملكه؟ يساعدها على التغيير	طبيعتها	الكفاءات: ما الذي تجيد فعله؟ لاستغلال TIC في التغيير
قاعدة بيانات موحدة، ERP، CRM، برمجية (GPOSE) لتسيير المخزون	مادية	التسويق الرقمي، المرونة (تطوير الموقع الإلكتروني من مجرد واجهة لعرض المنتجات إلى موقع تفاعلي).
الأصول، الخزينة، الاستثمارات	مالية	توفير خاصية الدفع الإلكتروني، الاستثمار في التعلم: تخصيص ميزانية للتعلم المستمر على استعمال الأدوات التكنولوجية، ومتابعة الدروس المدفوعة على الخط.
المديرون (مديرة المؤسسة، مديرة المخزون، وقائدة فريق التصميم والإنتاج)، الموظفون، الشركاء، الموردون، الزبائن	بشرية	قيادة استراتيجية تعمل على توفير الظروف الملائمة للتغيير من خلال: توظيف المعارف النظرية والميدانية: القابلية للتجريب ولتطوير المهارات؛ بناء العلاقات عبر شبكات التواصل الإلكترونية؛ الابتكار في التصميم وفي التسويق؛ الاستماع للزيون.

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على جدول مكونات القدرة الاستراتيجية لـ:

Gerry Johnson ,Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin, Patrick Regné, FrédéricFréry (2014), "Stratégique", ed

10, Pearson , France, P85.

يظهر لنا الجدول أعلاه توفر المكونات الأساسية لبناء القدرة على التغيير لدى مؤسسة ملبوسات الزهراء (الموارد والكفاءات)، والتي يتم إدماجها خلال سيرورة التغيير في المؤسسة، لكن للحفاظ على هذه القدرة لأبد من تجديد وإعادة تشكيل وتطوير هذه الموارد والكفاءات باستمرار حتى لا تفقد قيمتها في تحقيق بقاء المؤسسة وازدهارها خاصة في ظل المنافسة والتطور السريع في بيئة الأعمال. وهذا لن يتحقق إلا من خلال التعلم التنظيمي والاستفادة من تجارب التغيير الحالية في تحقيق مشاريع التغيير القادمة من أجل تحقيق التطور والتحسين المستمر.

#### 5. خاتمة:

بناء القدرة على التغيير أصبح موضوعاً بالغ الأهمية في ظل التطورات الحاصلة على صعيد بيئة الأعمال، فلا يكفي أن تنجح المؤسسة في التغيير لمرة واحدة، بل عليها أن توفر البيئة المناسبة لكي تنجح في التغيير في كل مرة؛ وحتى تبني المؤسسة قدرة تنظيمية على التغيير يجب أن تهتم بأن تتوفر لديها ثلاثة أبعاد رئيسية هي عبارة عن أركان ترتكز عليها هذه القدرة: الموارد، وهي تمثل مجموع المكونات المادية والبشرية والمالية التي تسهل عملية التغيير في المؤسسة؛ الكفاءات، وتمثل مجموع المعارف النظرية التي يحسن أفراد المؤسسة وضعها موضع التطبيق الميداني בזكاء أثناء التغيير؛ سيرورة الأفعال، وهي كل الأفعال والأنظمة والإجراءات التي تجربها المؤسسة لإحداث التغيير وتعتمد بصورة أساسية على الكفاءات والموارد.

ولقد لاحظنا من خلال دراسة الحالة كيف ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بناء كل ركن من الأركان سابقة الذكر، كمسهل وداعم للتغيير في المؤسسة حين تمكنت إدارة هذه الأخيرة من استغلالها في مزج مواردها وكفاءاتها لتحقيق التغيير فيها. لكن بناء القدرة على التغيير لا يعتبر كافياً في ظل بيئة متسارعة ومنافسة متزايدة، بل يجب على المؤسسة الحفاظ على قدرتها على التغيير وتطويرها من خلال التعلم التنظيمي وهو ما لاحظناه من خلال اهتمام مؤسسة "ملبوسات الزهراء" بالتكوين المستمر في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال حتى تبقى هذه الأخيرة مفتاحاً أساسياً في خدمة التغيير وتطوير القدرة على التغيير لديها.

#### 1.5. نتائج الدراسة:

سمحت لنا هذه الدراسة بالخروج بجملة النتائج التالية:

- ✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم باستمرار في تغيير ظروف البيئة الخارجية مما جعل بناء القدرة على التغيير في المؤسسة ضرورة أكثر من أي وقت مضى؛
- ✓ تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بناء القدرة على التغيير إذا ماتوفرت الكفاءات (التي تمثل بعداً أساسياً للقدرة على التغيير) التي تحسن استغلالها بشكل يخدم التغيير في المؤسسة؛
- ✓ استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال الممارسات المرنة المبنية على مبدأ "التجربة والخطأ" والتعلم المستمر عامل محوري يساهم في بناء القدرة على التغيير في المؤسسة .

#### 2.5. التوصيات: في ظل ما توصلنا إليه من نتائج نقترح على المؤسسة محل الدراسة:

- أولاً: الاستمرار في دعم التكوين في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها التي تتطور يوماً عن يوم، حتى تواكب التغير الخارجي بالتغيير المناسب في أي وقت وليس فقط عند حدوث الأزمات؛
- ثانياً: نوصي المؤسسة بجعل موقعها الإلكتروني وصفحاتها على شبكات التواصل الاجتماعي كوسيلة اتصال وتفاعل، في خدمة مشاريع التغيير، من خلال، على سبيل المثال، وضع تجربتها في التغيير والتطور منذ نشأتها إلى اليوم في شكل قصة على مواقعها الإلكترونية حتى يطلع عليها موظفيها الحاليين والمستقبليين بغية التذكير والتحفيز ونشر ثقافة التعلم والتغيير بينهم.

### 6. قائمة المراجع:

1. أوهلل ادريس. (2019). قواعد الحزم: دليلك إلى القيادة الحازمة (الإصدار 01). مجموعة الأكاديميات الدولية IAG.
2. فورتييه جونتر. (2000). إدارة تحديات المستقبل جدول أعمال سياسي واقتصادي للقرن 21 (الإصدار 01). القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر.
3. كنجيجل، أندرسون نيل، (2004) ترجمة محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير-دليل انتقادي للمنظمات-دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
4. لالوش غنية. (2015-2016). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة أعمال المؤسسة-دراسة حالة فرع الهياكل الصناعية بالروية CIR التابع لمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروية SNVI. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة الجزائر 3.
5. المعاضبيدي معن وعد الله جار الله. (لا توجد). قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 07 (العدد 29)، الصفحات 85-108.
6. زريق عمر. (2017). أثر القدرات الاستراتيجية على أداء المؤسسات الاقتصادية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10 (العدد 18)، الجزائر، الصفحات 309-322.
7. علاق حنان، وحديد نوفيل. (2020). أثر التسويق التفاعلي على تحسين جودة العلاقة مع الزبون- دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة بوزريعة- المؤسسة. المجلد 09 (العدد 01)، الجزائر: جامعة الجزائر 3، الصفحات 289-303.
8. غول فرحات. (2014). إدارة التغيير بنجاح أساس تكييف المؤسسة مع بيئتها في ظل أوضاع عالم الأعمال الحالي. المؤسسة، المجلد 03 (العدد 03)، الجزائر: جامعة الجزائر 3، الصفحات 48-69.
9. السالم مؤيد، والعجلوني محمد. (2008). جاهزية المنظمات للتغيير: حلقة مفقودة في إدارة التغيير. المؤتمر العلمي الثامن: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة. جامعة الزيتونة، الأردن.
10. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regner, P., & Fréry, F. (2014). Stratégique (éd. 10). France: Pearson.
11. Thietart, R.-A., & al. (2014). Méthodes de recherche en management (éd. 04). Paris, France: DUNOD.
12. Johnson, K. (2013, Février). les enjeux épistémologiques et méthodologiques de la validation de modèles en gestion du changement: une approche axiomatique-inductive pragmatique. Thèse de doctorat. HEC Montréal.
13. Amabile, S., & Gadille, M. (2006, mars). les usages d'internet, facteurs de compétitivité de la "PME réseau"? Finance Contrôle stratégie, 9(1), pp. 35-57.
14. Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I. (2010). Evaluer la capacité à changer d'une organisation une étude exploratoire sur trois ans d'expérimentation en gestion du changement. Article présenté à la conférence AIMS. Récupéré sur [http://davidautissier.com/telechargement/articles/AUTISSIER\\_VANDANGEON\\_CAPACITE\\_CHGT\\_AIMS2010.pdf](http://davidautissier.com/telechargement/articles/AUTISSIER_VANDANGEON_CAPACITE_CHGT_AIMS2010.pdf)
15. Buono, F., & Kerber, W. (2010, spring). Creating a Sustainable Approach to Change: Building Organizational Change capacity. (A. Global, Ed.) Advanced Management Journal (S.A.M.), 75(2).
16. Delavallée, E. (2018). blog d'Eric Delavallée. Consulté le 05 31, 2019, sur Questions de Management : <https://www.questions-de-management.com/le-changement-dun-probleme-de-management-un-sujet-de-design-organisationnel/>
17. Judge, W. Q. (s.d.). Saylor.org. Récupéré sur Focusing on organizational change: <https://resources.saylor.org/wwwresources/archived/site/textbooks/Focusing%20on%20Organizational%20Change.pdf>
18. Laliberté, M. (2018, 11 17). votre organisation a-t-elle vraiment la capacité de changer? comment en être certain? Consulté le 12 12, 2019, sur briconseils: <https://briconseils.com/fr/publication/votre-organisation-a-t-elle-vraiment-la-capacite-de-changer-comment-en-etre-certain/>
19. Laurent, R., & E-St-Amant, G. (2003, January). Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions. Récupéré sur <https://www.researchgate.net/publication/228462173>
20. Rondeau, A. (2008, automne). l'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en oeuvre de changements complexes. (é. n. ENAP, Éd.) Téléscope: revue d'analyse comparée en administration publique, 14(3), pp. 1-12.
21. Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. Journal of Organizational Change Management, 24(5), pp. 640-661. Retrieved from <https://www.openlab-clermont.com/wp-content/uploads/2021/03/Richard-Soparnot-2011-The-concept-of-organizational-change-capacity-Journal-of-Organizational-Change-Management-Vol.-24-Issue-5-pp.640-661..pdf>
22. RESULTS MAP. (s.d.). Consulté le 07 06, 2021, Capacity vs capability: what's the difference?: <https://www.resultsmap.com/blog/capacity-vs-capability-whats-the-difference/>
23. Hootsuite. (s.d.). Consulté le 03 18, 2021, Rapport sur la Social Transformation: <https://www.hootsuite.com/fr/ressources/rapport-social-transformation>