

دور التسويق في تحقيق التغيير داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية  
"دراسة لعينة من المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة"  
*The role of marketing in achieving change within Public business  
organizations*

د فارس طولوش

mehditellouche@yahoo.fr

جامعة أم البواقي- الجزائر

تاريخ الاستلام: 2018/03/24 تاريخ التعديل: 2018/06/18 تاريخ قبول النشر: 2018/06/27

**الملخص :**

يهدف هذا المقال إلى إبراز دور التسويق في إحداث التغيير للإرتقاء بعمل منظمات الأعمال خاصة العمومية في الجزائر، فإلى وقت طويل ولا زالت تشكل هذه المنظمات عبئا على الدولة بدلا من تحقيق الهدف الاقتصادي المنشود منها وهو خلق قيمة مضافة لها وللمحيطين بها، أين يجب تغيير هذا الوضع بعلاج وبشكل كبير الوظيفية التسويقية التي تعاني قصورا كبيرا فيها، حيث يرجع ذلك بشكل رئيسي إلى تراكمات فلسفية وإدارية وخلفيات سياسية، وهو ما قد يحقق لها التغيير الشامل لسياساتها وأهدافها ومكانتها السوقية والاجتماعية، وهو الوضع الذي تم الوقوف عليه في عينة من المؤسسات العمومية الناشطة، وأثبت صحة التغيير المطلوب، أين تعد سياسة التغيير اليوم الثابت الوحيد في عالم الأعمال.

**الكلمات المفتاحية:**

التغيير - التسويق - منظمات الأعمال العمومية - الهيكل التنظيمي.

**Abstract:**

*This article aims to highlight the role of marketing in bringing about change to improve the work of business organizations, especially public organizations in Algeria, for a long time these organizations have been a burden on the state, rather than achieving the desired economic objective of creating added value for itself and those around it, where should this situation be changed by the treatment and significantly the marketing function, which suffers great shortcomings in it, mainly due to philosophical and administrative backlogs and political backgrounds, which may achieve a comprehensive change of her policies and objectives and her market and social status, a situation that has been identified in a sample of public organizations and has proved the correctness of the change required.*

**Keywords:**

*Change - Marketing - Public Business Organizations - Organizational Structure.*

**المقدمة:**

يشهد محيط الأعمال تحولات شكلت رهانات لمنظمات الأعمال التي تسعى إلى التطوير والابتكار ومواكبة المستجدات الحاصلة لتحقيق الهدف من إنشائها والبقاء في عالم الأعمال، خاصة في ظل عولمة ميكانيزم السوق حتى في الدول التي تبنت المنهج الإشتراكي، وهو الرهان الذي يجب أن تأخذ به منظمات الأعمال العمومية التي إتصفت وتتصف بالضعف في الأداء والنتيجة المحققة نتيجة اعتماد التخطيط المركزي من الهيئات الحكومية وضعف الإشراف وتطوير المورد البشري والأعباء المالية الكبيرة التي تتركها على كاهل السلطات العمومية، حيث تطلب في العديد من المرات القيام بالعديد من الإصلاحات لتحسين الوضع غير أن ذلك عرف محدوديته، رغم التثبيت من أجل الحفاظ عليها لأسباب إستراتيجية، فالمنهج الجديد المعتمد هو التغيير على كافة المستويات وصولاً إلى الجوانب العملية والتطبيقية، بالإعتماد على هيئات وأطراف تكفل تحقيق ذلك، خاصة من طرف الوظيفة التسويقية التي تعد الرابط بين المنظمة وبيئتها وسوقها، وكونها المحفز والدافع نحو التغيير والتجديد والتطوير ومجس للأخطار التي تواجهها المنظمة.

ضمن هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يتجلى دور التسويق في تحقيق التغيير للإرتقاء بأداء منظمات الأعمال؟

حيث سنحاول عرض آلية هاته المساهمة، إنطلاقا من التوضيحات التي سنستقيها من طرح الأسئلة التالية:

- ما هو التغيير وأشكاله ومنهجيته؟

- ماهي أهم معالم التسويق التي يحقق من خلالها التغيير في منظمات الأعمال؟

- ماهي سبل التغيير للإرتقاء بأداء المؤسسات العمومية الجزائرية إنطلاقا من الوظيفة التسويقية؟

إنطلاقا من التصور العام للإشكالية المطروحة والتساؤلات التي تفرعت عنها، يمكن عرض الفرضيات التالية:

- تعاني منظمات الأعمال العمومية في الجزائر قصور في الوظيفة الإدارية والتجارية.

- يتطلب الإرتقاء بأداء هذه المنظمات إعتقاد نموذج قائم على التغيير في شتى المجالات.

- تعد الوظيفة التسويقية الرائدة في تحقيق تحفيز والدافعية نحو التغيير.

- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في إستعراض سبيل من سبل الإرتقاء بعمل المؤسسات العمومية التي تعاني في المدى القصير في آدائها التنظيمي والتجاري وهذا في الجزائر المتقدمة، وهذا لكي تؤدي الغرض المطلوب منها ولكيلا تبقى عبئا على السلطات الوصية عليها، مع إعطاء تحليل لواقع عينة منها والسبيل لتحسين وضعها.

- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز كيفية إعتقاد منهج للإرتقاء بالمؤسسات العمومية الجزائرية التي تعاني من ضعف في جميع الأصعدة والتي لم تستطع السياسات المنتهجة من الإرتقاء بها، فالسياسة المطلوبة إذن هو تحقيق التغيير الشامل على جميع الأصعدة بما تتطلبه مقتضيات الأداء التسويقي الراقى، من خدمة المستهلكين بفعالية والتجاوب مع متطلبات السوق والبيئة والمنافسة.

- منهجية الدراسة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي، الوصفي بإستعراض أهم المفاهيم والمضامين المعبرة عن التغيير، والتحليلي بإستعراض أهم المعضلات التي تواجه المؤسسات العمومية في الجزائر، ومنهجية التغيير فيها للإرتقاء بها وهذا بأخذ الفلسفة والممارسات التسويقية كمحدد لهذا التغيير.

#### أولاً- عرض للمفاهيم والإجراءات المحددة للتغيير ومجالات تطبيقه:

يعتبر التغيير من المفاهيم التي برزت بشكل كبير في عالم الأعمال بل يعد الثابت الوحيد اليوم في هذا العالم لسد الفجوة بين الواقع العملي والمفروض الوصول إليه، حيث أشار إلا مفهومه العديد من الكتاب كل حسب نظرتة والهدف الذي يسعى لبلوغه.

أ- أهم المفاهيم المحددة لمفهوم التغيير: إستمد التغيير مفهومه بشكل عام من العمليات المنظمة والمستمرة والتي تهدف إلى إيصال شيء مستهدف إلى الدرجة المطلوبة والمستهدفة، وإلى وضع سياسات ووسائل مناسبة تكفل النمو وتضمن الوصول إلى درجة معينة من الأداء المقبول، ومن المفاهيم المطروحة من طرف عدد من الكتاب نذكر:

- التغيير هو إحداث توجهات جديدة ومقصودة وهادفة بما يضمن الإنتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

- إستحداث أوضاع تنظيمية تحقق لتنظيم معين خلافا على غيره من التنظيمات، ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر (جمال عبد الله محمد، 2014، ص16).

- نشر منهج جديد وصياغة رؤية جديدة والدفع بشكل مستمر لتحقيقها(خضر مصباح الطيبي، 2011، ص29).

- يشير Yatchinnowsky (1999) إلى التغيير بعملية التحول الهامشية أو الكلية التي تحقق عملية التحول بالنسبة إلى المنظمة أعمال، فالتغيير هو التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الإنتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

- كما يشير P Drucker إلى التغيير بأنه فن صناعة العقلانية والقرارات الواعية، وبالنسبة إلى كل من Moigne و Piaget فهو التوازن الديناميكي (Eric simon et les autres, 2014, p14).

فالتغيير هو التحول من حال إلى حال، أي الإنتقال من الوضع الراهن الذي يشكل مشكلة إلى وضع جديد وهو المرغوب الإنتقال إليه والذي يعتبر الحل، حيث يعود سطوع

مفهوم التغيير إلى تزايد تطبيق النظرية التطورية للتغيير الاقتصادي ل R Nilson et S Winter، والتي تؤكد أن قدرة أي منظمة أعمال على التكيف مع بيئتها المعقدة غير المستقرة والمضطربة يرجع إلى قدرتها على التعلم والتكيف وفق منحنى إدارة التغيير، فلكي يبقى أي نظام مستقرا ضمن الإختلالات الناجمة عن التدفقات الخارجية والداخلية يجب أن يستجيب للتغيرات المطلوب، وهو ما يطلق عليه بالتمائل الساكن أي الحاجة للتغيير لضمان الاستقرار وجها لوجه مع الإضطرابات.

بالنسبة لإدارة التغيير هو مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل وإدارة المنظمة أعمال من خلال خطة واضحة المعالم، لغرض الإرتقاء بالإنتاجية وكفاءة العمل ولمواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في محيط الأعمال (سيد سلام عرفة، 2011، ص126) ، خاصة ما يتعلق بالأزمات والفرص والتحديات، حيث يمس التغيير اليوم بشكل كبير الجانب التكنولوجي، المنتجات، الهيكل التنظيمي والثقافة السائدة في المنظمة أعمال، فوفقا لذلك فالتغيير يتصف بالعديد الخصائص الواجب توفرها لتحقيق الفعالية المطلوبة منه.

**ب-الخصائص المميزة للتغيير:** تتصف التغيير بمجموعة من الخصائص، الواجب تحقيقها من طرف القائمين عليه لتحقيق الفعالية من إعماده نذكر منها:

- الإستهدافية: فالتغيير حركة تفاعل ذكية لا يحدث عشوائيا وإرتجاليا بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومقبولة.
- الواقعية: يجب أن يرتبط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة أعمال وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عمليات التغيير وبين رغبات وإحتياجات وتطلعات القوى المنتظرة لعملية التغيير، ومن ذلك الجهات المساهمة والمستهلكين.
- الفاعلية: القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات المستهدفة تغييرها.
- المشاركة: يحتاج التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير (أصحاب المصلحة).

- الإصلاح: حتى ينجح التغيير يجب أن يعمل على إصلاح العيوب ومعالجة ما هو موجود من إختلالات في منظمة الأعمال، وضمن ذلك فهناك من يرى بأن التغيير هو الإصلاح وهو التغيير الشامل والعميق نحو الأحسن.

- القدرة على التطوير والإبتكار والتكيف: يتعين على إدارة التغيير إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً مع السعي الدائم نحو التجديد (إعادة النظر والتنظيم)، بالإضافة إلى القدرة على التكيف السريع مع الأحداث.

حيث يتطلب تحقيق التغيير داخل أي منظمة أعمال تحديد المستوى المراد إحداث التغيير فيه والمنهجية المتبعة لبلوغ الأهداف في أقل وقت وبالفعالية المطلوبة.

**3-منهجية ومستويات تطبيق التغيير:** يتم تطبيق التغيير على مستويات عدة حسب المبتغى منه وحسب إمكانيات منظمة الأعمال، حيث تتجلى أهم مستويات التغيير في: - المستوى الأساسي: وفيه يتم إعتداد التغيير بما يتوافق مع معايير الأداء الأفضل في مجال النشاط، والمطلوبة لتحقيق الريادة وميزة في عالم الأعمال (Hayet ben said,2000,p72)

- المستوى الإنتقالي: يعتمد التغيير وفق هذا المستوى من أجل إعتداد عمليات وتكنولوجيا جديدة.

- المستوى التحويلي: فالتغيير ضمن هذا المستوى يكون بما يتوافق مع إعادة التفكير في المهام، الثقافة، وإعتداد الأنشطة والعناصر المحققة للنجاح. وحسب دراسة تمت من طرف الإتحاد الأوربي، حول أسباب ومستويات تبني التغيير في المؤسسات في منظمات الأعمال الأوربية، فكانت النتيجة موضحة في الجدول التالي:

**جدول(01) يبين الهدف ومستوى التغيير في منظمات الأعمال على المستوى الأوربي:**

النسبة	الهدف ومستوى التغيير
21.3%	- إعتداد تكنولوجيا جديدة
15.4%	- تغيير نمط التسيير
24.2%	- تطوير التنظيم الإداري
12.4%	- إعادة تقييم المهام داخل المنظمة
21.4%	- تحقيق الفعالية داخل السوق
5.3%	- تحقيق التوافق مع شريك إقتصادي

Source: enquête 2016, INSEE-CEE.

فالمجالات الرئيسية لتحقيق التغيير تكون من أجل التوافق مع متطلبات السوق ومن أجل تحقيق فعالية أكبر للهيكل التنظيمي.

وبالنسبة لمنهجية إتماد التغيير داخل أي منظمة أعمال وحسب إجماع المتخصصين في هذا المجال، فتكون حسب الخطوات التالية:

- مرحلة الصحوة: في هذه المرحلة تحدد التساؤلات عن الجوانب غير عادية والتي تبنى على أساسها فرضيات التغيير، حيث تكون هذه المرحلة بعد الإحاطة، وهي إعداد تصور عام عن العادات والسلوكيات المعتادة.

- التفكيك: ضمن هذه المرحلة تحدد العناصر ذات التأثير السلبي على النظام.

- إعادة الإعمار: وضع التفكير الجديد المطلوب في الممارسات (التحلي بالجودة المطلوب، إعادة الهندسة، كما يطلق على هذه المرحلة كذلك بمرحلة الانتقال أي إكتساب سلوكيات ومواقف جديدة.

- الإدماج: أي العمل على التكيف مع الوضع الجديد، من خلال إعادة التبلور وهي دمج التغيير المطلوب.

أما النموذج المعتمد من طرف منظمات الأعمال للإحداث التغيير المطلوب، هو نموذج

كارل ليرفي (Karl Lirvin)، فوفقه فالتغيير يمر بثلاثة مراحل أساسية وهي

(Hervéchomiene, 2011):

- مرحلة الإذابة تخص بشكل كبير النظام الاجتماعي داخل المنظمة الأعمال المكون من الموظفين والذي يكونون عادة مقاومين للتغيير، وفقا لذلك فيجب إبراز العوائد والفوائد المترتبة عن التغيير ووضع محفزات لذلك، كتقديم حوافز حول النتيجة المتوقعة من التغيير وما ينتج عنه أرباح توزع على العمال، فالغرض الرئيسي من هذه المرحلة هو التخلص من الإتجاهات والممارسات والسلوكيات الممارسة موضوع التغيير.

- مرحلة التغيير: ضمن هذه المرحلة يقوم القائمون على التغيير بتغيير الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي داخل منظمة الأعمال، بالتركيز على التعلم وطرح أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، كما يجب إجراء تغيير في نمط المهام والواجبات، وهو ما يتطلب توفر معارف ومعلومات، فالتغيير وفقا لذلك يمس البناء التنظيمي للعمل والعلاقات بين السلطات والأداء خاصة ما

يتعلق بالتكلفة، الجودة والسرعة، والموارد البشرية والجانب التقني، بإعتماد تكنولوجيا حديثة في عمليات الإنتاج بما يعكس على الصورة العامة لمنظمة الأعمال.

- مرحلة التجميد: بعد تحقيق السلوك المطلوب وتقييم النتائج المتحصل عليها يتم تجميد ما تم التوصل إليه، ففي هذه المرحلة يتم الاهتمام بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه والحفاظ على المكاسب والمزايا المتحققة منه.

#### ثانياً- دور التسويق في تحقيق التغيير المنشود:

يعد التغيير الثابت الوحيد في عالم الأعمال اليوم، ومن الوظائف داخل أي منظمة أعمال التي تعتبر جرس الإنذار للقيام به ومرافق لتحقيقه، الوظيفة التسويقية لما تمتاز به من ديناميكية، ومجس لإستشعار ردود الفعل والمتطلبات المتغيرة للبيئة والسوق، بما يتوافق مع خلق وضع أفضل لمنظمة الأعمال داخليا وخارجيا.

**1-العلاقة بين التسويق والتغيير المطلوب في أي منظمة أعمال:** تعتبر الوظيفة التسويقية من الوظائف الرائدة لتحقيق التغيير، فالتغيير الذي يمس منظمات الأعمال بشكل عام يكون كرد فعل، للحاجات والرغبات الجديدة والمنافسة الشديدة في السوق، أو كنتيجة لظروف إقتصادية وإجتماعية، فالتغيير هنا ينشأ نتيجة للملاحظات، التعليقات، والإقتراحات المتعلقة بالوظيفة التسويقية، والذي يكون من أجل إستمرارية المنظمة والنشاطات التسويقية، كما يلعب التسويق دورا في ترقب متطلبات التغيير من خلال الإستماع والإنتفاع إلى الآراء والمقترحات والعمل على ضمان نجاح التكفل بها.

فمحفز قادة منظمات الأعمال اليوم للقيام بالتغيير المستمر، يكون من أجل التجاوب بشكل أسرع مع التحديات الخارجية والتلائم مع الجهود الرامية لتطور المواهب والتي أساسها المتطلبات التسويقية، فحسب تقرير أصدرته مجموعة بوسطن الإستشارية سنة 2017، بينت أن التغيير المطلوب في أي منظمة أعمال يكون بشكل رئيسي في إعتماد ممارسات تسويقية جديدة تؤدي إلى إعادة تنظيم الإدارة العامة وإستضافة تكنولوجيا جديدة والسعي نحو إقامة علاقات في إطار شراكات أو تحالفات من أجل إكتساب خبرة (www.forbes.com).

حيث بينت العديد من الدراسات، خاصة الدراسة التي قامت بها مجلة فوربس للأعمال، أن الدافع الحقيقي لتبني التغيير في منظمات الأعمال اليوم هي الفجوة الرقمية المرتبطة بالنشاطات التسويقية، فالمواقف التسويقية غير مرغوبة التي أساسها الضعف التكنولوجي



هي أساس القيام بالتغيير اليوم (الضعف التكنولوجي الذي يجعل الموقف السوقي يتراجع أمام المنافسة)، فحسب إستطلاع تم في الولايات المتحدة الأمريكية على 2000 موظف، وظائفهم مرتبطة بالممارسات التسويقية، تم الوصول إلى النتائج التالية:

- 55% من الموظفين يعتبرون أنفسهم مبتدئين وغير أكفاء في مجال التسويق الإلكتروني ما يتطلب تغيير الوضع.
- 50% من الموظفين يعتبرون أنفسهم مبتدئين وغير أكفاء في معالجة البيانات وقياس الأداء التسويقي ما يتطلب تغيير لذلك الوضع.
- 44% من الموظفين يعتبرون أنفسهم غير أكفاء فيما يخص إستخدام وسائط التواصل الاجتماعي ما يتطلب تغيير ذلك الوضع.
- 34% من الموظفين يعتبرون أنفسهم غير أكفاء فيما يخص وضع إستراتيجيات لإدارة المحتوى (إدارة سير العمل في بيئة تعاونية) ما يتطلب تغيير ذلك الوضع.

مساهمة الوظيفة التسويقية في القيام بالتغيير، يكون بخلقها مجالات للتفكير في الطرق التي يكتسبون بها القدرة على التكيف المسبق مع المستجدات البيئية والسوقية، ولأجل موائمة الإستراتيجيات والبنىات والعمليات مع متطلبات المستهلكين والمنافسة، ومن أجل بناء ثقافة للمشاركة والمسائلة، ووضع المستهلكين في صميم الاتصالات الدائمة وفقا للمنهج التسويقي كأساس التغيير في أية منظمة أعماله أساسه ثلاثة عناصر رئيسية وهي "المستهلك"، "الفهم"، "المشاركة" (Jos h pieterse and others,2012,p798).

فالتوجه التسويقي يهدف بشكل عام إلى تحقيق التوافق بين العرض والطلب من خلال دراسة المستهلك وسلوكه، والبيئة والسوق والمنافسة، فهو في وضعية الإستماع والتحليل والتوقع ليتم تكييف الإمكانيات والموارد الداخلية مع ما تم إقتراحه للتوافق أفضل مع الوضع الخارجي، فهو يعمل على تغيير الوضع الحالي بما يتوافق مع الأوضاع الخارجية، كما يعتمد على تحليل الإنحراف التشغيلي لدى المستهلكين ثم يقوم بإجراء التعديلات المطلوبة في منظمة الأعمال، خاصة ما يتعلق بالمزيج التسويقي (المنتج، التسعير الترويج، التوزيع) ليتم ذلك إلى الوظائف الهامة في المنظمة أعمال (المالية، إدارة الموارد البشرية، المحاسبة...)، فالتسويق يعتبر الرابط الأساسي الذي سيعزز قيمة التغيير في المنظمة أعمال.

2- أشكال ومتطلبات التغيير وفقا للوظيفة التسويقية: بالنسبة لأشكال التغيير المطلوب والذي يكون منبعه الوظيفة التسويقية، فيكون بشكل رئيسي من أجل تحقيق وضع أفضل لعناصر المزيج الترويجي من منتوج وتسعير له وتوزيع وترويج مناسب بما يتوافق مع إحتياجات الزبائن والمتطلبات البيئية وتوجهات المنافسة، حيث يتطلب ذلك تغييرات عميقة تخص الهيكل العام لمنظمة الأعمال، من هيكل تنظيمي وتغييرات تخص الوظائف الرئيسية في المنظمة.

أ- أشكال التغيير طبقا لمتطلبات الوظيفة التسويقية: يمكن حصر متطلبات التغيير المطلوب في أي منظمة أعمال بما تقتضيه متطلبات الوظيفة التسويقية الناجحة في (Catherine mieg,2015):

- مستوى القيادة: يعد التسويق الرؤية الواقعية للمنظمة أعمال تجاه بيئتها ومنافسيها ومستهلكيها، كما يعد المرآة والسبيل ورد الفعل لإقامة تغيير بالنسبة إلى منظمة الأعمال ومنه من طرف قيادتها والتي تكون داخليا وخارجيا، والتي يجب عليها الإطلاع بتوفير من التغيير وإدارة مقاومة التغيير، والتغيير الذي يخص مستوى القيادة بما يتوافق مع التوجهات التسويقية الحديثة، يجب أن يركز على نمط القيادة، بالتحول من النموذج البيروقراطي الذي تتصف به جل منظمات الأعمال إلى النموذج القائم على المشاركة (نموذج المترجم) بما يقتضيه من متطلبات، كما هو مبين في الجدول التالي:

## جدول (02) جوانب التغيير المطلوب القيادة:

جوانب الإهتمام	الأدوار التقليدية للقيادة (النموذج البيروقراطي)	الأدوار المطلوبة في النموذج الجديد (نموذج المترجم)
التعليمات	دور الإرسال، تنفيذ التعليمات والتحكم في تنفيذها والعودة إلى المستوى الأعلى للتقييم وفي حالة مواجهة أي مشكل	دمج الخبرة والقدرة على التحكم في القرارات المتخذة، مع الأخذ بعين الإعتبار آراء المستخدمين والمتعاونين (الخبرة في صنع القرارات وإدارة التغيير)
رد الفعل تجاه المؤثرات الخارجية	ضمان الإمتثال للأنظمة والإجراءات من قبل المرؤوسين	السيطرة على العوامل الخارجية من خلال الإهتمام بتحقيق الأهداف وإستخدام الموارد بكفاءة وتحقيق جودة في المنتجات المقدمة
الموارد البشرية	الإشراف الهرمي حسب تعليمات المستوى الأعلى	الإدارة من خلال الإستماع وتبادل المعلومات، التحلي بروح الفريق والمرافقة نحو الإستقلالية الذاتية والتحلي بالمسؤولية.
الموارد المتاحة	إستغلال الموارد المخصصة والرقابة المستمرة عليها	تكيف الوسائل والتفاوض على العقود

Source: carlo d'ortenzio, understanding change and change management processes: a case study, university of canberra, australia, 2012,p35.

فالتغيير المرتبط بالقيادة الإدارية يجب أن يمس التعليمات الموجهة إلى التنفيذ، إدارة الموارد البشرية، والموارد المالية والمادية المتاحة، بالإضافة إلى التكيف مع البيئة المحيطة والأسواق والمنافسة.

- تبني سياسة هندسة التغيير: يتم التغيير بشكل عام كنتيجة لإنخفاض الموارد وإنحصار الحصة السوقية ونقص فعالية الموارد البشرية، حيث يعد التسويق جرس الإنذار الأول إلى ذلك، ولإجراء مشروع التغيير لأجل التعديل في ذلك، فالتسويق يتدخل بإمداد المعلومات المفيدة والتي تسهم في تنفيذ التغيير بطريقة فعالة وللجهات الفاعلة في عملية التغيير، وبإعتماد سياسة هندسة التغيير المتجلية في إدخال تحسينات مستمرة بما يؤدي

إلى الرفع من كفاءة وفعالية العمليات المتبعة في منظمة الأعمال، وأن تكون فعالة من حيث التكلفة وموائمة بشكل كبير ووثيق مع التغيير.

- التغيير المتعلق بالقيادة التشغيلية: الشكل الثالث الذي يكون موضوع عملية التغيير، هو التغيير الذي يخص المستوى التشغيلي، وإن إجراء أي عملية تغيير ضمن هذا المستوى يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الملاحظات والتعليقات والإقتراحات الصادرة من المستهلكين والتي تتضمنها مشاريع المنافسة، خاصة تلك الرائدة والتي ستعكس بشكل رئيسي على المنتج، بتحديد جوانب الفجوة والتغيير المطلوب للحد منها، بما يتوافق مع الزبائن والمنافسين والأسواق ذات الصلة.

إن اعتماد ممارسات تسويقية على مستوى عال من الفعالية واليقظة سيسهم في وضع مشروع للتغيير، كما يغديه بجميع المعلومات المطلوبة وخاصة من أجل تصميم المزيج التسويقي المناسب. والجدول التالي جوانب التغيير المطلوبة في عناصر المزيج التسويقي بما يتوافق مع أشكال التغيير التي منبعها الوظيفة التسويقية.

### جدول (03) متطلبات التغيير ضمن عناصر المزيج التسويقي:

المنتج	التموقع	السعر	الترويج
توضيح الرؤية	الأخذ بإعتبارات البقاء	تقييم الأسعار المقبولة للدفع	توضيح أوجه التغيير المتبنى للتوافق مع البيئة والمستهلكين
نظرة القيادة			
تحديد إطار ونمط التغيير المتحقق	تحديد أطر وأبعاد مشاريع المنافسة	تقدير تكاليف الخطر جراء إجراءات عمليات التغيير	تحديد أسلوب الإشهار المتوافق مع المنتظر من التغيير
هندسة التغيير			
القيادة التشغيلية	تحديد مكانة مشروع التغيير مقارنة بمشاريع المنافسة	تحديد الإيرادات المالية المتحققة مقارنة بالمستثمرة	إقامة جهود ترويجية لإبراز والدفاع عن التغيير
تحديد أوجه التغيير من خلال إبرازه في المنتج وعلامته			

Source: Michel Coudu, le plan d'amélioration de la fonction marketing, quebec,2003,p10.

حيث هناك من أطلق على التسويق بوظيفة التعلم داخل منظمة الأعمال، والذي ينطوي على تطبيق مبادئ التعلم من البيئة والسوق لتمكينها من التطور أو حتى تجديد نفسها،

فالتسويق يساهم في تكييف الوضع التنظيمي مع متطلبات السوق وظروف المنافسة، حيث يتطلب تحقيق ذلك الأخذ بالعديد من المتطلبات.

ب-متطلبات عملية التغيير طبقا لمتطلبات الوظيفة التسويقية: من المتطلبات الأساسية لتحقيق التغيير المطلوب بما يتوافق مع أهداف الوظيفة التسويقية، توفر العديد من الأنظمة المساهمة في ذلك، والتي من أهمها نذكر: (Sarah Cook, Steve Macaulay, 2004, p75)

- تبني ذكاء الأعمال: تتجلى أهم مضامين ذكاء الأعمال لتحقيق التغيير المنشود في:
  - الخبرة والكفاءة التجارية والتفكير المستقبلي.
  - الإستماع إلى متطلبات العملاء وتوقعاتهم.
  - التخطيط لتلبية متطلبات العملاء.
  - تطوير العروض والحلول التي يقودها العملاء.
  - إتخاذ الفرص لتحسين خدمات العملاء.

فالتغيير يجب أن يركز على توقع طلبات العملاء المتغيرة، والعمل على ترجمة المعرفة المتحققة في عروض المنتجات والعمليات التشغيلية، فالتغيير أساسه إدارة توقعات العملاء.

- التحلي الذكاء العاطفي: تلعب المشاعر دورا كبيرا في عملية التغيير، حيث يعرف ذلك بالإدارة الموجهة بالعقلانية، أي القدرة على التعرف على مشاعر الآخرين للقيام بالتغيير، فالعواطف تعد أمرا بالغ الأهمية في القيام بالتغيير حيث تتجلى جوانب الذكاء العاطفي في الإستماع، الإنفتاح والتعاطف، تقدير الآخرين، مشاعر المشاركة، حيث يعتبر التسويق الداخلي فلسفة تسويقية تحقق تلك المتطلبات، والذي هو عبارة عن تطبيق الفلسفة والممارسات التسويقية تجاه موظفي المنظمة أعمال بما يؤدي إلى الإرتقاء بمستواهم وبما يؤدي إلى خدمة العملاء بكفاءة وفعالية، وكذلك للتحفيز على المشاركة الفعالة في نجاح المنظمة أعمال (بناء روح المبادرة الفردية والجماعية)، كما يرتبط الذكاء العاطفي بجودة العلاقات بن الموردين والمسؤولين، فعملية تحقيق الذكاء العاطفي من خلال التسويق الداخلي يسهم في تحقيق التغيير المطلوب.

- التحلي بالذكاء الروحي: أول ترويج لمصطلح الذكاء الروحي والعاطفي، كان من طرف إنا زور وإيان مارشال (2000) والذي يشير إلى تقبل الأفكار والمعلومات الجديدة من خلال زرع ثقافة الثقة بالنفس والوعي الذاتي ونشر المعلومات على نطاق

واسع، فالجانب الروحي يمثل القوى الداخلية لتشكيل رؤية شخصية للتغيير، على عكس الذكاء العاطفي الذي يتمثل في القيم والمعتقدات الشخصية التي تقود الأعمال في أوقات التغيير، فالتسويق يوفر الموارد الشخصية الدافعة نحو التغيير، وكذلك الرؤى والقيم التنظيمية القوية والجذابة التي تؤثر على سلوكيات الآخرين.

- التحلي بالذكاء السياسي: من أجل إحداث التغيير يجب أن تكون هناك دراية بكيفية التأثير على الآخرين داخل منظمة الأعمال وخارجها وهذا بعيدا عن التلاعب، حيث يلعب التسويق دورا رئيسيا في ذلك خاصة من خلال التحليل الإستراتيجي لمظاهر القوة والضعف والفرص والتهديدات، فمساهمة التسويق في تحقيق التغيير المطلوب ضمن عنصر الذكاء السياسي يكون من خلال:

- إدراك جوانب القوة والضعف وفهم مصدرها.

- التعرف على أذرع التأثير أثناء التغيير.

- تطوير إستراتيجيات للتأثير.

- كسب ود أصحاب المصلحة بغية تقبل التغيير بأكثر فعالية.

فذكاء الأعمال يوفر الأساس المنطقي للتغيير والحالة التجارية السليمة بغية المضي قدما، حيث يعتبر ذلك محرك موثوق به ومصدر إلهام للآخرين، أما الذكاء العاطفي فيعد مصدر إحساس بالآخرين، وبالنسبة للذكاء الروحي فيتمثل في الإعتقاد الذاتي الذي يحتاجه القادة لكي يكونوا ثابتين في التغيير كما يولد علاقات إيجابية وروح الفريق في العمل، أما الذكاء السياسي فيعزز فهم قضايا وشواغل أصحاب المصلحة. فالتغيير بشكل عام حسب ما تقتضيه متطلبات الوظيفة التسويقية يجب أن يمس بشكل رئيسي الجانب القيادي، ليتبعه فيما بعد المستويات الوظيفية الأخرى.

ثالثا-دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الناشطة في ولاية قسنطينة:

تعاني المؤسسات الإقتصادية العمومية الجزائرية في الزمن الماضي والحاضر من ضعف في أدائها التسييري والتجاري، وهذا يرجع بشكل رئيسي إلى النظرة والإستراتيجية العامة من الهدف من وجودها وإلى الإجراءات التي تحكم سير نشاطها، ما يجعلها مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالقيام بعمليات التغيير، حيث سيتم تشريح ذلك بالتعرض إلى ثلاثة مؤسسات عمومية ناشطة في تراب ولاية قسنطينة، وهي

المؤسسة الوطنية لصناعات الآلات الفلاحية، المجمع العمومي لإنتاج الحليب نوميديا، نقطة بيع للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية.

وبغية تشريح وضعية الوظيفة التسويقية في هذه المؤسسات لتحليل دورها، في تحقيق التغيير المطلوب خاصة في ظل الأوضاع التي تعانيها والتي يعرفها العام والخاص، فقد تم اعتماد أسلوب المقابلة، بعد الحساسية التي تم رصدها جراء تقديم إستبيانات لما تحتويه من أسئلة خلقت نوع من الخوف لدى بعض المستجوبين، والذين أبدوا تحفظا للإجابات عنها.

حيث تم بلغ متوسط زمن المقابلة ب47 دقيقة في المؤسسات الثلاثة، والتي شملت 3 موظفين (رئيس مصلحة ومعاونان له) في المؤسسة الوطنية لصناعة الآلات الفلاحية، عاملان (رئيس مصلحة ومعاون له) في مجمع إنتاج الحليب، عاملان في نقطة بيع المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (يعتباران المسؤولان المباشرين إضافة إلى تقنية للإعلام الآلي وتقني صيانة).

حيث كان التركيز في المقابلات على العناصر ذات الاهتمام الواسع، نذكر منها التعرف على الحصة السوقية مقارنة بالمنافسة، توافق نشاطات المؤسسة مع الإعتبارات الواقعة في أصناف البيئة المختلفة خاصة ما يتعلق بإستخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال، التوافق مع الأوضاع الاقتصادية الحالية، الوضع التنظيمي والتسييري داخل المؤسسة، التعرض إلى سياسة المنتج وأهم التحسينات التي يخضع لها والإبتكارات الجديدة، الحاجة إلى القيام بالتغيير.

**1- عرض لوضعية المؤسسات محل الدراسة:** كما تم الإشارة إليه فالدراسة ركزت على ثلاثة مؤسسات عمومية تنشط في قطاعات مختلفة والمتمثلة في:

- المؤسسة الوطنية لصناعة الآلات الصناعية: مؤسسة تم إنشائها عام 1974 وهي تحت وصاية مجلس مساهمات الدولة، وحسب المقابلة فهي تعاني من وضعية مالية صعبة بسبب تكسد منتجاتها، خاصة بعد تقليص قيمة الدعم الموجه للفلاحين، وحسب الأسئلة الموجهة فيما يخص التوجه التسويقي فهي تعاني من قصور في ذلك، ما يعد من أسباب هذه الوضعية.

- فيما يخص دراسة سلوك المستهلك تجاه منتجات المؤسسة فلا توجد إلى حد الآن دراسة، سوى الإجابة بأن منتجات المؤسسة لها مكانة مرموقة عند المستهلكين

الجزائريين، مع تبرير النقص الكبير في المبيعات إلى تقليص الدعم دون دراسة مسببات أخرى مع الإشارة أن المؤسسة تسعى لتصدير 15% من منتجاتها غير أن ذلك لم يتم. - ما يخص المنافسة فالمؤسسة لها معلومات فقط تخص منافس أمريكي شريك مع المؤسسة بنسبة 12%، مع الإشارة أن هذا المنتج كسب مكانة سوقية أفضل من المنتج الجزائري خلال فترة قصيرة نظرا للتكنولوجيا العالية المستخدمة، أما المنافسون الآخرون هم وكلاء لمؤسسات أجنبية، وحسب المقابلة فالمؤسسة لا تحوز أي معلومة عن الحصة السوقية لكل منهم، مع الإشارة أم منتجات المؤسسة أعلى سعرا من منتجات المنافسة بسبب التقلبات التي تعرفها أسعار الصرف والتكنولوجيا المستخدمة التي ما تزال تعتمد على العنصر البشري.

فحسب المقابلة فالوضع غير مرضي لها في السوق دفع بالجهات الوصية إلى القيام بعمليات تأهيل لها، غير أن ذلك لم يصل إلى النتيجة المرجوة، حيث خصصت لها الدولة ما بين 2010 و 2014 و 1225 مليون دينار، منها 434 لتأهيل البنية التحتية و 791 بغية كسب تكنولوجيا جديدة، وبرنامج تأهيل ثاني ما بين سنوات 2014-2016 كلف 2.5 مليار دينار، كما وقعت من أجل ذلك العديد من الشراكات مع مؤسسات ألمانية وهولندية وتشيكية.

والنتيجة التي تم الوصول إليها من المقابلة مع موظفي هذه المؤسسة، هو القيام بتغيير الأوضاع خاصة فيما يتعلق بتحديد السلطات والمسؤوليات وإعطاء الحرية فيما يخص مواكبة التطورات الحاصلة في السوق، بعيدا عن القيود القانونية.

- الديوان المهني لإنتاج الحليب ومشتقاته نوميديا: عرف هذا الديوان في الآونة الأخيرة خطر الإفلاس نتيجة المنافسة الشرسة من طرف القطاع الخاص، لولا تدخل التمويل الحكومي، حيث تسعى إلى تطوير أساليب إنتاجها مقارنة بالمنافسة بإقتناء آلات متطورة وتنوع حافظة منتجاتها، أسوة بمنتجات المنافسة وهذا من الرغم من الميزة التنافسية التي تتوفر عليها مقارنة بالمنافسة والمتمثلة في حصولها على بوردرة الحليب بكل أريحية من الجهات الوصية.

فحسب المقابلة مع الموظفين، فالمنافسة الشرسة ونقص الدعم من طرف الدولة أدى القيام بتحركات فردية بغية ضمان عدم حل هذه المؤسسة أو خوصصتها، بتبني ممارسات تتوافق مع الفلسفة التسويقية، خاصة ما يتعلق بالتطوير المستمر للمنتجات



وبشكل خاص أسلوب التخليف، وكذلك طريقة عرض وتوزيع المنتجات، والإشهار عنها أسوة بالمنافسة الشديدة، خاصة من ولاية بجاية.

وفيما يخص الأسئلة المتعلقة بدراسة سلوك المستهلكين تجاه منتجات المؤسسات، فالإجابة كانت بالنفي إلا ما تعلق بالإشارة عن قيام بعض البحوث الجامعية بذلك. فيما يخص عن الجانب التنظيمي والإشراف عن العمليات فكلها تكون حسب تسلسل هرمي من المرؤوسين المعيّنين وفق مراسيم تنفيذية، كما أن كل نشاط يخضع للمراسيم المنظمة التي تخص الهيئات العمومية وبالتالي فلا يوجد أي مقدار للحرية أو المبادرات الفردية.

وعند الحديث عن القيام بالتغيير لتحسين الوضع، فقد لقي إجماعاً من طرف المستجوبين، خاصة فيما يتعلق بثمين المهارات الداخلية، والقضاء على كل أوجه البيروقراطية والالتكالية الموجودة في الداخل.

- نقطة البيع للمؤسسة الوطنية للمعدات الإلكترونية: الملاحظ لأول وهلة أن نقطة بيع المؤسسة تقع في منطقة غير معروفة، عبارة عن قبو عمارة، كما لا يوجد أي دليل يبين أن هناك نقطة بيع لمؤسسة عمومية، والملاحظ عند الدخول هو الكميات الكبيرة من المنتجات المكسدة وغير معروضة.

حيث تم الاستقبال من طرف عاملين، تمت معهما المقابلة بطرح العديد من الأسئلة التي تخص الوضعية السوقية للمنظمة ككل.

أول سؤال تم طرحه هو حول الوضعية السيئة للمقر، مقارنة بنقاط عرض المؤسسات المنافسة والتي تتميز بديكورات جد زاهية، فكان الجواب بأن المسؤولين في مقر المؤسسة الأم بسيدي بلعباس غير مهتمين بذلك، والعديد من المواطنين الذي يسعون إلى شراء منتجات المؤسسة نظراً لسمعتها الطيبة، غير متاحة لهم.

وبالإستجواب حول مميزات المنتجات، فكانت إجابة العاملين بأن ليس لهم أي معلومات، وعند الإستجواب عن السعر فقد إستغرقت برهة من الوقت في البحث عنها في بعض الوثائق، ما يعد جانب سلبي بالنسبة إلى أي مستهلك.

وعن المعلومات التي تخص التنظيم الإداري للمؤسسة، فهو يخضع لمجلس مساهمات الدولة للإلكترونيك، وهو الهيئة التي تعين المديرين والخطط الإنتاجية والتجارية، كما أن

التسويق يرجع إلى القوانين المنظمة لذلك والتي تحصره في نقاط البيع ذات الصورة السيئة.

وعند الحديث عن القيام بالتغيير، فالمستجوبون يؤيدون ذلك لتحسين وضعية المؤسسة التي تعرف تراجعاً كبيراً إنعكس على هيكلها المالي، خاصة لما يتميز هذا النشاط في الجزائر من منافسة شرسة.

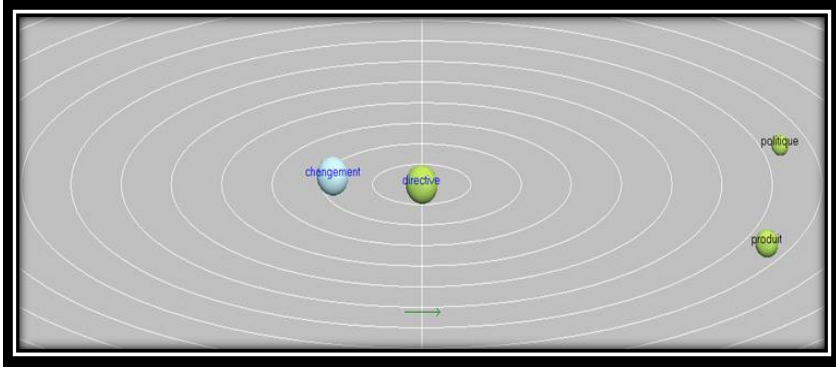
ب- النتائج العامة من تحليل المقابلات في المؤسسات الثلاثة: من خلال الإستجواب المقام مع ممثلين من المؤسسات العمومية الثلاثة، تم الوصول إلى نتيجة مفادها أن ضعف أداء المؤسسات العمومية المدروسة يرجع إلى ضعف في تبني متطلبات ونشاطات الوظيفة التسويقية، وكذلك إدارة الموارد البشرية، كما أن هذه المؤسسات ليس لها أي إستراتيجيات مستقبلية، كما أن الإصلاحات والتطهير المالي الذي خضعت له لم يحل المشاكل التي تتخبط فيها، كما أن التنظيم الداخلي حسب ما تم إستقائه بالي وقديم وكلاسيكي.

كما أن التسيير خاضع للهيئة الحكومية الوصية، دون مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي تعتبر المؤسسات الاقتصادية العمومية ركيزة أساسية في عالم الأعمال لتحقيق التوازن بين القطاع العام والخاص، كما تعتبر القطاع العام جانب إستراتيجي يجب الحفاظ عليه دون السعي لتحقيق الهدف من وجوده ألا وهو الربح، وهو ما يبين التداخل الإستراتيجي بين التوجه العام وهو إقتصاد السوق والتوجه العملي وهو التخطيط المركزي.

كما أن المسجوبين وادين بضرورة التغيير غير أنه مبهم، فهو عبارة عن جانب رغبة فقط، ليس له أي رؤية مستقبلية، أو وجود منهجية لتجسيده، أو أنه جانب محفز بالنسبة للمؤسسة ككل، فالوضعية التي تعيشها هذه المؤسسات لها أمد تاريخي طويل.

ومن خلال إقامة تحليل عام للمقابلات التي تمت في المؤسسات العمومية الثلاثة، من خلال إعتقاد نتائج برنامج tropes لتحليل المقابلات، بين أوجه التشابه بين هذه المؤسسات، كما هو موضح في الشكل التالي:

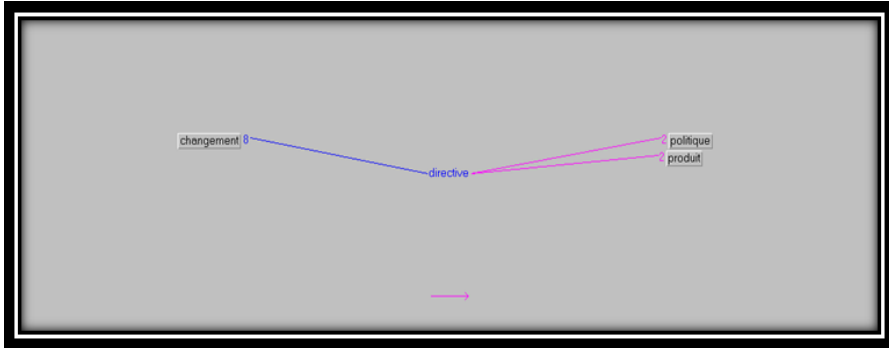
شكل (01) أهم العناصر التي تم التركيز عليها لتحقيق وضع أحسن بالنسبة للمؤسسات:



المصدر: مخرجات برنامج tropes

حسب تحليل البرنامج فالمؤسسات تعاني إشكالية في ضعف المنتجات المقدمة، وفي السياسات المعتمدة التي أثبتت فشلها في تحقيق المكانة المقبولة في السوق وأمام المنافسة، ما يتطلب حسب إجماع المستجوبين القيام بتغيير لذلك. وبالنسبة لأولويات التحسين، فالبرنامج أعطى المعاملات التالية:

شكل (02) أولويات التحسين في المؤسسات العمومية الثلاثة حسب برنامج tropes



المصدر: مخرجات برنامج tropes

فالبرنامج بين أن تحسين السياسة العامة أخذ الترتيب 02، وبالنسبة لتحسين سياسة المنوج أخذت الترتيب 02، وبالنسبة للقيام بالتحسين بشكل عام فقد أخذ الترتيب 08. ج-متطلبات التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية المدروسة:

فالتغيير المطلوب حسب المقابلات يجب أن يمس أولا الوظيفة التسويقية كون جل المؤسسات تعاني من تراجع الحصة السوقية وكثرة المنافسة وعدم قدرة منتجاتها على

المنافسة، حيث يجب العمل على خلق إعادة التفكير في الطرق التي تكتسب من خلالها المؤسسة القدرة على المنافسة والتكيف المسبق من خلال موائمة الإستراتيجية والبنية والعمليات بما يتوافق مع العناصر المهمة التي تضمن لها البقاء على قيد الحياة والتي تشكل الرؤية بالنسبة للمؤسسات في القرن 21، وهي التحلي بالجودة في التفكير، التركيز على التوافق مع متطلبات أصحاب المصلحة، سرعة الابتكار، التحلي بالمرونة، التركيز على العالمية.

كما يجب أن ينصب التغيير بشكل كبير على الجانب التنظيمي، والذي عبارة عن مجموعة القيم والإستراتيجيات والتقنيات التي تحسن من الأداء الفردي والأداء العام داخل أي منظمة أعمال، فالتغيير يجب أن تمس بشكل رئيسي الجانب القيادي ليتبعه فيما بعد المستويات الوظيفية الأخرى، وحسب الإصلاحات التي مست العديد من المؤسسات العمومية في العالم، فالتركيز على إحداث التغيير ضمن ذلك يجب أن ينصب على عدة عناصر وهي<sup>1</sup>:

- وضع هيئة لتطوير المسؤوليات: يتطلب تحقيق فعالية بالنسبة للمشاريع الحكومية التحول إلى اللامركزية من خلال وضع هيكل للمسؤوليات، مهامه وضع الإستراتيجيات والأهداف وخطط العمل وفق مجال تعاقد مع الهيئات العمومية الوصية، فإعتماد هذه الآلية تحقق مرونة فيما يخص إستغلال المخصصات المالية ومحاسبتها.

- تحديد علاقات الإستخدام: فالتغيير يجب أن ينصب على كيفية خلق إدارة أكثر ديناميكية بالنسبة إلى الموظفين، إضافة إلى تطوير الحوار الاجتماعي بين الهيئات المشتركة التي تضم الوصاية والقيادة الموكلة إليها التنفيذ، مع ربط سياسة الأجور بالفعالية المحققة وبالمؤهلات وطبيعة الوظائف والخبرات والتنقل المهني المهارات، القيم، المواقف، السلوك)، كما أن إعتبار العمال ك رأس مال للمؤسسة يمكن من تحقيق الجمع بين التنظيم الهرمي والمشاركة في الإدارة.

- إعتتماد سياسة لتقييم البرامج: يجب إعتتماد برامج داخلية تنشر للرأي العام (الملكية العامة) توضح من خلالها مجالات النجاح والفشل والأخطاء، لتحسين التنفيذ في المستقبل.

- التحول من التخطيط المركزي للمنتجات والخدمات إلى التخطيط التشغيلي: فالتطبيق المشغلة هي التي تصمم المنتجات ويتشاورون مع القيادة لتطبيقها بالإعتماد على دراسات السوق والمنافسة.
- إعتدال نموذج للتغيير قائم على الإدارة من خلال التعلم، فالتغيير يتأتى من خلال البعد الفردي للتعلم من الأخطاء والنجاحات والسلوكيات القديمة والمتوقعة للمؤسسة.
- بناء علاقات طويلة مع الزبائن: فالعلاقة مع العملاء لم تعد قائمة على إستخدام المنتجات وكفى (السياسات المعتمدة قديما)، بل تقديم عروض مختلفة مرتبطة بشكل خاص بالمنتج الأصلي.

### الخاتمة:

- يعتبر التغيير وفقا لمتطلبات الوظيفة التسويقية من النماذج التي أثبتت فعاليتها في تحقيق المرجو من منظمات الأعمال بشكل عام والعمومية بشكل خاص، فما يكفله هذا النموذج من تحسين وتكييف مستمر يضمن تحقيق أهداف مضبوطة على المدى الطويل، بعكس النماذج الأخرى التي أثبتت محدوديتها والتي تعتبر نماذج فوضوية تتميز بعدم اليقين والغموض وتظهر أهداف متوقعة، فالتغيير وفقا لمتطلبات الوظيفة التسويقية نموذج مرتبط بالتطوير الهيكلي مع تطوير المهارات الإدارية والإنتاجية والتجارية وبإحداث التغييرات التي تمكن من تحقيق إدارة تشاركية، وهو المطلوب تجسيده أكثر في منظمات الأعمال العمومية الجزائرية للإرتقاء بأدائها وبما يحقق لها درجة الرقي الاقتصادي وخاصة فيما يخص وظائفها التسويقية وإدارة الموارد البشرية، وهو ما التثبت عليه بشكل كبير بدراسة عينة من منظمات الأعمال العمومية، وبغية تحقيق الإرتقاء بأدائها وفقا للنموذج المشار إليه، يمكن تقديم بعض الإقتراحات نذكر منها:
- التعريف الدقيق بالتغيير المطلوب بما تقتضيه الممارسات التسويقية السوية من عمليات وأنشطة مستهدفة المستهدفة.
  - وضع مقاييس للقبول والمقاومة والرضا المتحقق تجاه جانب من جوانب التغيير الموضوع.
  - وضع مرافقين لتحقيق التغيير المطلوب والأفضل أن يكونوا من المتخصصين النفسيين والإجتماعيين.

- الاهتمام أكثر بالتغيير الذي أساسه الفلسفة التسويقية والذي يمس طرق التمويل والإستثمار والإنتاج والتوزيع والترويج، مع الاهتمام بدمج تكنولوجيا الإعلام والإتصال التي تسهل وتسرع من عمليات التغيير، مع إختيار ووضع برامج للجودة لتحقيق النتائج المرجوة بكل فعالية.
- وضع رؤية حول الوضع المستقبلي المطلوب من منظمة الأعمال لكي يكون التغيير فعال من حيث التكلفة والوقت الذي يستغرقه.
- إعتتماد إدارة للتغيير بما تقتضيه الممارسات التسويقية الرائدة كثقافة تسييرية جديدة، وليس كإصلاحات مرتبطة بفترة زمنية معينة.

### المراجع والاحالات

- جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعزز الأردن، 2014.
- خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير، دار الحامد 2011.
- سيد سلام عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2011.
- Claude rochet et les autres, **la crise comme strategie de changement dans les organisations publics**, institut de management public, université paul cézanne – aix-marseille III, 2008.
- Eric simon et les autres, **l'entreprise durable et le changement organisationnel**, Edition EMS, paris 2014.
- Hayet ben said, **Gestion du changement dans l'administration public en vue de sa modernisation**, HEC Montréal 2000,
- Hervé chomiene, **l'accompagnement du changement dans les organismes publics**, 2011.
- Carlo d'ortenzio, **understanding change and change management processes: a case study**, university of canberra, australia, 2012.
- Hervé chomiene, **l'accompagnement du changement dans les organismes publics**.
- Michel Coutu, **le plan d'amélioration de la fonction marketing, quebec, 2003.**
- Sarah Cook, Steve Macaulay, **Change Management Excellence**, kogan page, London, 2004.
- Catherine mieg, **le marketing peut aider au changement**, www.lalettreducadre.fr, 24/08/2015.
- enquête 2016, INSEE-CEE. www.forbes.com