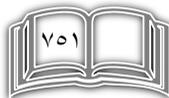


الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي لدى العاملين
وسام أحمد علي باكير

الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمدى الحاجة لإحداث
التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة
المدينة للطلاء والمعاجين بمصراته)
وسام أحمد علي باكير

المخلص:

تتمثل مشكلة الدراسة في تدنى مستويات الرضا لدى العاملين نتيجة لغياب الثقة في قيادات الشركة محل التطبيق، وبالتالي هدفت الدراسة إلى التعرف على الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي في الشركة محل التطبيق، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (التخطيط الإستراتيجي، التنفيذ الإستراتيجي، التقييم والرقابة الإستراتيجية) ومدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي لدى العاملين، وجاءت أهم التوصيات بضرورة استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية في التعرف على التغييرات المطلوبة في الشركة محل التطبيق.



الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي لدى العاملين
وسام أحمد علي باكير

Abstract:

The study, the problem of the low levels of satisfaction among workers as a result of lack of confidence in the company's leadership into practice, and thus the study aimed to recognize the strategic management and its relationship to the extent of the need to bring about organizational change in the company's application store, the study reached the conclusion that the existence of significant differences between the administration positive relationship strategic dimensions (strategic planning, strategic implementation, evaluation and strategic control) and the need to bring about organizational change among workers, came the most important recommendations of the need to use strategic management approach in identifying the required changes in the company's application store.



الإدارة الإستراتيجية وملاقتها بمدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي لدى العاملين
وسام أحمد علي باخير

الجزء الأول : منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة:

إن الإستمرار في تطبيق الأساليب التقليدية في مجال إدارة التغيير التنظيمي (الإرتجال في التعيينات، محاولة سد الثغرات أو ترميم الأضرار التي يسببها التغيير، إنتظار حدوث التغيير) لم تعد مجدية، وأصبحت المنظمات تتحمل عبء نتيجة عدم التكيف (الداخلي، والخارجي) إذ أن التغييرات التي تحدث في مجال المنظمة ونشاطها غالباً ما تهز توازنها وتتطلب مدخلاً إدارياً يختلف عن المدخل التقليدي يكون قادراً على إستعمال النظم والطرائق الحديثة الفنية والسلوكية التي تساعد في إدارة التغيير بفاعلية ومعالجة المشكلات الفنية والإنسانية الناتجة عن التغيير، وتحقيق التوازن بمعنى إستعمال المدخل الذاتي المعتمد على مبدأ عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة.

فرضية الدراسة:

لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (التخطيط الإستراتيجي، التنفيذ الإستراتيجي، التقييم والرقابة الإستراتيجية) ومدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي.

أهمية الدراسة:

١- الأهمية العلمية:

- استمرار إهتمام كل من الأكاديميين والباحثين بموضوعات الإدارة الإستراتيجية ومدى الحاجة لإحداث التغيير.
- تأتي أهمية البحث العلمية من كونها متماثلة مع التوجه والإهتمام بالتغيير التنظيمي من منظور الإدارة الإستراتيجية.



الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي لدى العاملين
وسام أحمد علي باخير

٢- الأهمية التطبيقية:

- نظراً لحساسية وأهمية القطاع الصناعي في ليبيا بشكل عام والشركة محل التطبيق بوجه خاص باعتبارها أكثر الشركات إستحوذاً على السوق المحلية فشركة المدينة للطلاء والمعاجين تستحوذ على (٥٠%) من سوق الطلاء الليبي^(١) لذلك فلا بد من إعتناء مدخلا إستراتيجيا (الإدارة الإستراتيجية) لمتطلب الشركات الصناعية الليبية التي تعمل في ظل بيئة تتميز بالتغيير المستمر مما يحتم عليها تحقيق الإستغلال الفعال لهذه الإدارة وتوفير المناخ الملائم لها بإتجاه تحقيق أداء فاعل يسهم في إحداث ومواجهة التغييرات البيئية في هيكلها الداخلية وأنشطتها المختلفة بإتجاه تحقيق الأهداف.
- نظراً لما تواجهه الشركة محل التطبيق من صعوبات كبيرة حالياً في التغيير الذي طرأ عليها بعد أحداث ٢٠١١ علي أرض الواقع، ولما لذلك من أثر في قدرتها التنافسية داخل الأسواق، لذا تأتي هذه الدراسة كمحاولة لحل هذه العقبات والمشكلات التي تواجهها الشركة محل التطبيق و إمداد متخذي القرار بالتوصيات التي تساعد في توظيف بتوصيف منهج الإدارة الإستراتيجية في مجال عمليات إدارة التغيير التنظيمي.

أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في شركة المدينة للطلاء والمعاجين.
- ٢- التعرف على طبيعة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (التخطيط الإستراتيجي، التنفيذ الإستراتيجي، التقييم والرقابة الإستراتيجية) ومدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي.
- ٣- تقديم مجموعة من التوصيات لمساعدة الشركة محل التطبيق في تبني فكرة ربط الإدارة الإستراتيجية بمدى الحاجة لإحداث التغيير.



الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

المقدمة:

تعد الإدارة الإستراتيجية إحدى مجالات الدراسة التي نالت إهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، وذلك إستجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة. حيث تعتبر الإدارة الإستراتيجية قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، حيث تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد بمعنى نظرة داخلية إلى الخارج تهدف إلى الإبداع ورفع الكفاءة التشغيلية⁽ⁱⁱ⁾.

لهذا فقد أصبحت الإدارة الإستراتيجية ضرورة لجميع المنظمات ومنها المنظمات الصناعية لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات في الحاضر والمستقبل للتعرف على مدى الحاجة للتغيير هذا من جانب ومن جانب آخر فتطوير الإدارة الإستراتيجية هو تغيير في عملية تطوير الإدارة التي تقوم لغرض تعزيز القدرة الإستراتيجية وأداء المنظمة.

ومع وجود التوجهات نحو الإدارة الإستراتيجية أصبحت هناك ضرورة إلى إحداث عمليات التغيير التنظيمي كصفة ملازمة لكل المنظمات وجزء مهم من وظائف القائد الإداري الناجح، إذ لا يمكن لأي منظمة إدارية النجاح في ظل إتباع سياسات الثبات بل لا بد من التكيف مع التطورات البيئية والأحداث المحيطة⁽ⁱⁱⁱ⁾.

- ويرى (Ansoff,1998)^(iv) الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري البارزين تناولاً للفكر الإستراتيجي " بأنها عبارة عن تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها للمنظمات".

- كما عرفها (المغربى، ٢٠٠٤)^(v) بأنها تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها،



الإدارة الإستراتيجية وملاقتها بمدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي لدى العاملين
وسام أحمد علي باخير

ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

- ويؤكد (جاد الرب، ٢٠١٠) (vi) إن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي يمكن للإدارة العليا من خلالها تحديد إتجاه وأداء المنظمة فى الأجل الطويل، وذلك للتأكيد على الصياغة الجيدة والتنفيذ الفعال والتقييم المستمر للإستراتيجية المحددة.

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أن صياغة تعريف متكامل لمنهج الإدارة الإستراتيجية يتطلب أن يأخذ فى الاعتبار إشماله على مجموعة من العناصر المؤثرة فى توضيح الرؤية حول هذا المنهج من منطلق أنه منظومة قرارية متكاملة تنسق العمل فى ثلاث مراحل إستراتيجية هي:

أ- إعداد الإستراتيجية الرئيسية أى (الخطة الإستراتيجية للمنظمة).
ب- إدارة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية مما يتم تحويل تلك الخطة إلى نتائج.
ج- القيام بعملية التقييم والرقابة من أجل تحديد ما إذا تم تنفيذ رسالة المنظمة وأهدافها وإدخال التعديلات المناسبة فى كل مجال من مجالات الإدارة الإستراتيجية حتى تصل المنظمة إلى أهدافها.

من خلال ما سبق يعرف الباحث الإدارة الإستراتيجية على أنها العملية الإدارية التى يتم فيها إعداد الخطة الإستراتيجية وتطبيقها وتنفيذها ثم يتم بمرور الوقت تحديد التعديلات المناسبة للأزمة لتصحيح الرؤية والأهداف الإستراتيجية.

العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ومدى الحاجة لإحداث التغيير:

يجب أن يتم التعرف على مدى الحاجة لإحداث التغيير من خلال الإستراتيجيات التالية:

١. توافر الدافع الذاتى للمنظمات لإحداث التغيير:

حيث إنه إذا لم يعتقد أعضاء المنظمة فى حتمية التغيير التنظيمى، فلن يتوافر لديهم الإلتزام بنتائجه، وبالتالي لن يكتب لبرامج التغيير النجاح فى تحقيق



الإدارة الإستراتيجية وملائمتها بمدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي لدى العاملين

وسام أحمد علي باخير

أهدافه، وتتوقف أساليب تحقيق هذا الإقتناع والإدراك على خصائص ومتطلبات الموقف الذي يتم فيه إعداد خطة وبرامج التغيير التنظيمي، وتعمل المنظمات على خلق الإحساس بوجود حاجة ملحة لإحداث التغيير فبمجرد إدراك الأفراد الحاجة للتغيير، فإن معظم القادة يحاولون إشعارهم بأن إحداث التغيير حاجة ملحة لاحتتمل التغيير (vii).

٢. إعداد إستراتيجية التغيير التنظيمي:

وتتضمن هذه المرحلة إعداد إطار متكامل ومترابط لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير التنظيمي وتقويمها، بحيث تشمل هذه المرحلة اختيار الفريق المسئول عن عملية التغيير، وتشخيص الوضع القائم، واختيار التوقيت المناسب لهذه العملية (viii).

وفيما يلي إشارة موجزة لعناصر هذه المرحلة (ix):

أ- اختيار الفريق المسئول عن عملية التغيير:

وهنا لا بد أن يتولى مهام التغيير في المنظمة من يتمتعون بخبرات فنية تنظيمية على مستوى عال من الكفاءة من القادة العاملين في المنظمة، أو الإستعانة بخبرات في هذا المجال من خارج المنظمة، أو بالجمع بين فريق من الخبراء من داخل المنظمة و خارجها معاً.

ب- التشخيص السليم:

ويقصد به التوصيف التفصيلي الدقيق للوضع القائم بالمنظمة، ومعرفة مايتضمنه من فرص أو مشكلات وتعريفها وتحديد حجمها ومظاهرها، وإتجاهاتها ونتائجها، وأوجه الضعف والقوة فيها داخلياً وخارجياً.

ج- تحديد وتوصيف أهداف عملية التغيير:

تستند فعالية عملية التغيير التنظيمي بشكل رئيس على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح، بحيث تشمل العديد من الأهداف مثل تحقيق التوافق والإنسجام والتفاعل بين المنظمة وبيئتها، والبيئة المحيطة بها، وزيادة فعالية عملية إتخاذ القرارات والمشاركة فيها.



د- تحديد مجالات وأولويات التغيير:

بالرغم من تعدد المجالات التي تحتاج الى التغيير، إلا أن هناك أولويات يفترض البدء بها، كما يلي:

- **أختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير:**
يختلف الأسلوب الذي تتم به عملية التغيير التنظيمي، فقد تكون عملية التغيير شاملة تستهدف جميع المجالات والعناصر المطلوب تغييرها في آن واحد، وقد تكون عملية التغيير مرحلية وتتضمن تقسيم المجالات والتغييرات المطلوب إحداثها بالمنظمة إلى عدة مراحل، وقد تكون عملية التغيير تدريجية، حيث يتم إدخال تغييرات بسيطة وبعد إقناع وإلتزام أعضاء المنظمة بتلك التغييرات وإيضاح الفرق بين الوضع السابق والحالي يتم التوسع في عملية التغيير.
- **وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير:**
لابد من وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير التنظيمي، يتم خلالها تحديد المبالغ المطلوبة لهذه العملية، والتي تشمل على تكلفة المتطلبات اللازمة لعملية التغيير، والتي تختلف باختلاف مجالات التغيير، والجهة المسؤولة عن تنفيذه، والأسلوب المتبع في إحداثه، ومتطلبات التثقيف والتحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم وحماسهم لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.
- **أختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير:**
يعتبر تحديد التوقيت المناسب والظروف الملائمة لبدء أعمال التغيير التنظيمي من أهم عناصر النجاح، ويشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير، وتوقيت البدء في تنفيذها وتوقيت الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وتوقيت التحفيز وفق النتائج المتحققة وغيرها.

٣. تحديد وتصميم بدائل التغيير التنظيمي:

بعد إنتهاء مراحل الإعداد والتخطيط لبرنامج التغيير التنظيمي، يأتي دور تحديد بدائل وإستراتيجيات التدخل والإختيار فيما بينها، على أن تشمل عملية تصميم بدائل مداخل التغيير التنظيمي فيما يلي^(x):



- تقديم الإستشارة والنصح، والإستشهاد بنجاحات سابقة.
- تدعيم فرق العمل والتشجيع على العمل الجماعي.
- حل المشكلات وإزالة القيود والصعوبات.
- التقويم والتزود بالبيانات والمعلومات.
- القيام بعملية التثقيف والتدريب والتعليم.
- تطوير الأنظمة والأساليب والأدوات لتيسير عملية التنفيذ.

٤. تنفيذ التغيير وإحداثه:

حيث تبدأ في هذه المرحلة عملية التغيير بعد أن مرت بالمراحل السابقة كأساس لعملية التغيير التنظيمي التي قد دخلت فيها المنظمة، ويتم ذلك من خلال نقلها وتوزيعها على الأقسام والإدارات المختلفة التي سيتم تطبيقها عليهم، وتحديد الأدوار والمسئوليات المتعلقة بتغيير أعمال التغيير والتطوير المستهدفة، ويتم أخذ زمام المبادرة من قبل القادة والمديرين، ويليهم وكلاء التغيير لتنفيذ الخطة. وإضافة إلى ذلك، لابد من تهيئة المناخ الملائم والدعم لتطبيق إستراتيجية التغيير وأيضاً يتم إخبار الموظفين والعاملين بالمنظمة بالبدء في تنفيذ الخطة (xi).

٥. المتابعة والتقويم:

بعد أن تم تطبيق جميع المراحل السابقة وهي كيفية وضع إطار عام لإستراتيجية التغيير التنظيمي، يتم إعداد هذه الإستراتيجية من خلال عدة نقاط منها إختيار الفريق المسئول عن عملية التغيير التنظيمي وتشخيص الوضع القائم وتحديد وتوصيف أهداف عملية التغيير وتحديد المجالات التي سوف يتم فيها التغيير، وكذلك إختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ هذه العملية ووضع موازنة لهذه العملية وإختيار التوقيت المناسب لها ومرحلة تحديد وتقييم بدائل واستراتيجيات التغيير التنظيمي ثم تنفيذ هذا التغيير. كما يتم في هذه المرحلة قياس مدى تنفيذ الأهداف التي وضعت لخطة التغيير، ويفضل أن تنشر نتائج التقييم على العاملين حتى يعرفوا جهودهم ومعرفة



العاملين لجهودهم يعتبر حافز قوى للعاملين، كما أنه يستفاد من النتائج عند إعداد خطط المنظمة وعند إدخال تغييرات جديدة في المنظمة (xii).

ويخلص الباحث مما سبق إلى أن هذه الإستراتيجيات لإحداث التغيير بالمنظمات تتطلب إختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير، فقد تكون عملية التغيير شاملة تستهدف جميع المجالات والعناصر المطلوب تغييرها في آن واحد، وقد تكون عملية إحداث التغيير مرحلية وتتضمن تقسيم المجالات والتغييرات المطلوب إحداثها بالمنظمة إلى عدة مراحل، وقد تكون عملية التغيير تدريجية، حيث يتم إدخال تغييرات بسيطة وبعد إقناع وإلتزام أعضاء المنظمة بتلك التغييرات.

- ويرى (إبراهيم، ٢٠٠٨) (xiii) أن هناك معوقات تحد من تطبيق الإدارة الإستراتيجية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات العامة، وتوصلت الدراسة إلى أن من ضمن المعوقات التي تحد من تطبيق افدارة الإستراتيجية منها القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، كما أن دراجة التطبيق لم تكن بالقدر الكافي.

- ولقد أكدت دراسة (Michel Soto,2009) (xiv) على ما هو أثر ممارسة الإدارة الإستراتيجية لتحقيق تميز في أداء المنظمات، وماهى المبادرات التي تقدمها الإدارة العليا في هذا الشأن، وتوصلت الدراسة إلى أن تميز المنظمات يرتبط إيجابياً بالوقت المستغرق في الأعداد والتنفيذ لإطار الإدارة الإستراتيجية والتي بدورها تمد المنظمات بأربع محاور تساعد على تميز المنظمات وهى: التخطيط الإستراتيجي طويل المدى، تقنيات الإدارة، العلاقات الحكومية وبيئة عمل المنظمات، العمليات الداخلية التي تركز على العملاء والأسواق.

- ولقد أشارت دراسة (أبوخسيم، ٢٠١٢) (xv) إلى الأسلوب الذى تتبعه الإدارة العليا في إحداث التغيير، وذلك لرفع كفاءة أداء الموارد البشرية بالمنظمات، وتوصلت الدراسة ضرورة إقناع الأفراد بأهمية التغيير لتحقيق مصالحهم،



الإدارة الإستراتيجية وملاقتها بمدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي لدى العاملين

وسام أحمد علي باخير

وذلك من خلال تعزيز الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو التغيير وإقامة ورش العمل والمشاركة فى المؤتمرات الداخلية والخارجية، وكذلك الإستمرار فى دعم الإدارة العليا بأهمية التغيير داخل المنظمة، وذلك عن طريق بناء أنظمة حوافز وتشجيع الإقتراحات الخاصة بالتغييرات الجديدة والعمل على زيادة كفاءة وفاعلية الخدمات الإلكترونية.

- كما أشارت دراسة (أبو عجيله، ٢٠١٥) (xvi) إلى أن أبعاد الإدارة الإستراتيجية وهى (التخطيط الإستراتيجي، التنفيذ الإستراتيجي، التقييم الإستراتيجي) تؤثر على تخفيف ضغوط العمل، كما توجد إختلافات معنوية بين آراء عينة الدراسة حول ممارسات الإدارة الإستراتيجية تعزى فى العمر، والمسمى الوظيفي وعدم وجود إختلافات معنوية تعزى فى النوع، وسنوات الخبرة، و المؤهل العلمى.

- ولقد أكدت دراسة (Cynthia, 2012) (xvii) أن التغيير يعد ضرورياً بالنسبة للمنظمة حتى تحافظ على قدرتها التنافسية، عليه فإن ردود الإفعال لدى العاملين يتأثر بالتغيير الذى تقوم به المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى أن وكلاء التغيير عليهم أن يستوعبوا أن دور العاملين بالغ الأهمية، وأن ردود أفعال العاملين على التغيير تتأثر بمشاعر وعواطف العاملين، والإتصال، والمشاركة فى عملية صنع القرار، كما يجب أن تأخذ ردود أفعال العاملين على التغيير بعين الإعتبار بحيث يستند نموذج التغيير على أن المقاومة هى أحد العوامل التى قد تكون مفيدة أى أنها توفر حالة من التدقيق والتوازن.

- والجدير بالذكر أن نجاح شركة فورد للسيارات Ford (xviii) كان من خلال التغييرات التى أدخلها فى إدارة الحسابات الدائنة حتى كانت تستوعب ٥٠٠ موظف، حيث كانت طلبات الشراء والفواتير أو المطالبات التى أرسلها الموردون / البائعون لإدارة الحسابات الدائنة تستغرق وقتاً طويلاً، حيث قامت بإنشاء نظاماً يعتمد على إستخدام الفواتير الورقية إلكترونياً، حيث يتم إرسال المدفوعات إلى المودرين تلقائياً عندما يتم إستلام البضائع، ولقد أدت هذه



الإدارة الإستراتيجية وملاقتها بمدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي لدى العاملين
وسام أحمد علي باخير

التغييرات لشركة فورد بتخفيض أعداد العاملين في الحسابات الدائنة إلى ٢٠٠ عامل.

الجزء الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

متغيرات الفروض وكيفية قياسها:

ويبين الجدول رقم (١) متغيرات الفرض وكيفية قياسه.

جدول رقم (١)

متغيرات الفرض وكيفية قياسه

المتغير التابع	المتغير المستقل
مدى الحاجة إلى إحداث التغيير	الإدارة الإستراتيجية: التخطيط الإستراتيجي التنفيذ الإستراتيجي التقييم والرقابة الإستراتيجية

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين بشركة المدينة للطلاء والمعاجين، ولقد أختار الباحث هذا المجتمع للدراسة الميدانية نظراً لقرب مجتمع الدراسة من محل إقامة الباحث، وأيضاً لعامل الزمن المحدد للدراسة، ونظراً لتمثيل مجتمع الدراسة للقطاع الصناعي الليبي، حيث إن هذه الشركة تخضع لنفس القوانين والتشريعات والظروف والأوضاع البيئية والإدارية على مستوى الدولة، فضلاً عما يقدمه من سلع وخدمات وما يوفره من فرص عمل للعديد من شرائح المجتمع.

عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم إختيار عينة الدراسة بناءً على عدد العاملين في الشركة محل التطبيق، والذي بلغ عددهم



الإدارة الإستراتيجية وملاقتها بمدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي لدى العاملين
وسام أحمد علي باخير

(٢٥٠) مفردة، وتم تحديد حجم العينة الخاص بهم حيث كان (١٥٢) مفردة، طبقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{ق(1-ق)}{2} = \frac{ق(1-ق)}{2} \times \frac{ق(1-ق)}{1ن(د-م)}$$

وقام الباحث بتجميع الإستثمارات الموزعة والبالغة (١٥٢) إستمارة، وإستبعدت الإستثمارات الغير قابلة للتحليل والبالغ عددها (٣٢) إستمارة، ليكون عدد الإستثمارات القابلة للتحليل، ونسبة الإستجابة، كما هي موضحة بالجدول التالي رقم (٢).

جدول رقم (٢)
حجم المجتمع وعينة الدراسة

حجم مجتمع الدراسة	حجم عينة الدراسة	عدد الإستثمارات الموزعة	عدد الإستثمارات القابلة للتحليل	نسبة الإستجابة
٢٥٠	١٥٢	١٥٢	١٢٠	٧٩%

الجدول: من أعداد الباحث.

طرق جمع البيانات:

قام الباحث بإعداد وتصميم قائمة إستقصاء تم توجيهها إلى العاملين بالشركة محل التطبيق بالإضافة إلى القيام ببعض المقابلات الشخصية مع بعض العاملين.

أساليب التحليل الإحصائي:

لقد تم تفريغ وتحليل الاستبيان من خلال الاستعانة بالحاسب الآلي وبالاعتماد على برنامج (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل



البيانات ولاختبار صحة فرض الدراسة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. الإحصاء الوصفي:

تم الإعتماد على الإحصاء الوصفي وكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها وكذلك تم الإعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cron Bach's Alpha) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الإستقصاء وكذلك من مدى أهمية هذه الأسئلة في التحليل.

٢. الإحصاء الإستدلالي:

حيث أعتمد الباحث على تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتعرف على إثبات صحة الفروض. تحليل معاملات الارتباط الثنائي (طريقة كاندال) لمعرفة قوة وإتجاه العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية (التخطيط الإستراتيجي، التنفيذ الإستراتيجي، التقييم والرقابة الإستراتيجية) ومدى الحاجة إلى إحداث التغيير.

ماهى درجة موافقتك على الأنشطة التالية والتي تعكس واقع الإدارة الإستراتيجية فى الشركة التى تعمل فيها؟

ويوضح الجدول التالى رقم (٣) عرض الإحصائيات الوصفية المتمثلة فى الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية وترتيب الأهمية النسبية وذلك على النحو التالي:



الإدارة الإستراتيجية وملاقتها بمدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي لدى العاملين
وسام أحمد علي باخير

جدول رقم (٣)

الأهمية النسبية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية)

م	الفقرة	المتوسط المرجع	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف %	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
١	هناك حاجة إلى تغييرات في نظام التخطيط الإستراتيجي على مستوى الشركة	٤.٠٤	٠.٨٣	٢٠.٤٥	٨٠.٨	٤
٢	تركز الشركة على قضايا المسؤولية الإجتماعية أثناء ممارسة التخطيط الإستراتيجي	٤.١٧	٠.٦٨	١٦.٣٥	٨٣.٤	١
٣	يسهم التخطيط الإستراتيجي في تطوير أقسام الشركة وأساليب عملها	٤.١٥	٠.٨	١٩.٣٧	٨٣	٢
٤	لدينا قناعه بضرورة تنفيذ وتطبيق الإدارة	٣.٤٩	١.٢٣	٣٥.٣٣	٦٩.٨	٧



الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي لدى العاملين
وسام أحمد علي باخير

الإستراتيجية في الشركة						
م	الفقرة	المتوسط المرجع	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
٥	لدينا أنظمة إدارية تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الشركة	٤.٠٨	٠.٧٧	١٨.٧٧	٨١.٦	٣
٦	تنفيذ الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة جودة المنتجات التي تنتجها شركتنا	٣.٧٩	٠.٧١	١٨.٧٦	٧٥.٨	٥
٧	تقوم شركتنا بالرقابة الوقائية قبل البدء بعملية تنفيذ الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي	٣.٥٤	١.٣٥	٣٨.٠٢	٧٠.٨	٦



الإدارة الإستراتيجية وملاقتها بمدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي لدى العاملين
وسام أحمد علي باخير

٩	٥٨.٨	٥٣.٤٤	١.٥٧	٢.٩٤	تعتمد شركتي على التغذية العكسية في أنشطتها الرقابية	٨
٨	٦٧.٨	٤٢.٥١	١.٤٤	٣.٣٩	تقارن شركتنا النتائج المحققة في كل وظيفة مع النتائج المخططة	٩

المصدر: من إعداد الباحث من خلال التحليل الإحصائي الوصفي.

ويتضح من الجدول السابق مايلي:

١. كانت أكثر الفقرات أهمية في الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين عينة الدراسة هي "تركز الشركة على قضايا المسؤولية الإجتماعية أثناء ممارسة التخطيط الإستراتيجي" والتي أحتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٨٣.٤%) بمتوسط حسابي (٤.١٧) وإنحراف معيارى (٠.٦٨) ومعامل إختلاف (١٦.٣٥%).

٢. كانت أقل الفقرات أهمية في الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين عينة الدراسة هي "تعتمد شركتي على التغذية العكسية في أنشطتها الرقابية" فقد جاءت في المرتبة التاسعة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٥٨.٨%) بمتوسط حسابي (٢.٩٤) وإنحراف معيارى (١.٥٧) ومعامل إختلاف (٥٣.٤٤%).

ومما سبق يتضح أن العاملين أظهرو إ تجاهاً عاماً نحو الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي التي جعلته في المرتبة الأولى لأبعاد الإدارة الإستراتيجية.

وعليه يعتقد الباحث: أن العاملين يبحثون عن التخطيط الاستراتيجي المتميز حتى يساهم في تطوير أقسام وأداء العمل بالشركة، كما أن ممارسة وتطبيق



الإدارة الإستراتيجية وملاقتها بمدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي لدى العاملين

وسام أحمد علي باخير

التخطيط الإستراتيجي يساعد الشركة بإعتبارها أداة إدارية تساعد الشركة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات.

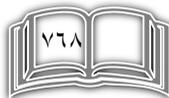
ماهى درجة موافقتك على الأنشطة التالية والتي تعكس مدى الحاجة إلى إحداث التغيير فى الشركة التى تعمل فيها؟

ويوضح الجدول التالى رقم (٤) عرض الإحصائيات الوصفية المتمثلة فى الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية وترتيب الأهمية النسبية وذلك على النحو التالى:

جدول رقم (٤)

الأهمية النسبية والانحرافات المعيارية للتغيير التابع (مدى الحاجة إلى إحداث التغيير)

م	الفقرة	المتوسط المرجع	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
١	يتم القيام بعملية تقييم حاجة الشركة للتغيير ومدى ضرورتها لها	٣.٢٤	١.١٨	٣٦.٣٦	٦٤.٨	٦
٢	يتم تحديد إحتياجات التغيير بناءً على رغبات العملاء	٤.٠٧	٠.٦٩	١٦.٩٥	٨١.٤	٢
٣	يتم تحديد مدى كفاية الموارد المادية المتاحة	٣.٩٨	٠.٧٤	١٨.٦٢	٧٩.٦	٣



الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي لدى العاملين
وسام أحمد علي باخير

					قبل إجراء التغيير	
٤	٤.١٦	٠.٥٣	١٢.٧٤	٨٣.٢	١	يتم إعادة ترتيب بعض الأقسام في الشركة وذلك لتسهيل عملية التغيير
٥	٢.٥٨	٠.٩	٣٥	٥١.٦	١٠	تعتبر الإدارة رأى العاملين في مضمون التغيير هاماً
٦	٣.٦٥	٠.٨١	٢٢.١١	٧٣	٤	يتم التعرف المسبق على الخطوات المقترضة إتباعها عند أحداث التغيير
م	الفقرة	المتوسط المرجع	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
٧	يتم إتخاذ القرارات النهائية حول إستراتيجيات التغيير إستناداً	٢.٨٩	١	٣٤.٥٧	٥٧.٨	٨



الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي لدى العاملين
وسام أحمد علي باخير

					إلى آراء أصحاب العمل ومصالحهم الشخصية	
٩	٥٣.٤	٧٤	١.٢٦	٢.٦٧	ينظر إلى سياسات وإجراءات العمل الحالية على أنها بحاجة إلى التغيير	٨
٥	٦٨.٦	٣١.٣٤	١.٠٨	٣.٤٣	لإحداث التغيير على مستوى الشركة يتم التعريف المسبق للخطوات المفترض إتباعها	٩

المصدر: من إعداد الباحث من خلال التحليل الإحصائي الوصفي.

ويتضح من الجدول السابق رقم (٥) مايلي:

١. كانت أكثر الفقرات أهمية لبعد مدى الحاجة إلى إحداث التغيير من وجهة نظر العاملين هي "يتم إعادة ترتيب بعض الأقسام في الشركة وذلك لتسهيل عملية التغيير" والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٨٣.٢%) بمتوسط حسابي (٤.١٦) وانحراف معياري (٠.٥٣) ومعامل اختلاف (١٢.٧٤%).
٢. بينما كانت أقل الفقرات أهمية لبعد مدى الحاجة إلى إحداث التغيير من وجهة نظر العاملين هي " تعتبر الإدارة رأى العاملين في مضمون التغيير هاماً " والتي احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت



الإدارة الإستراتيجية وملاقتها بمدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي لدى العاملين
وسام أحمد علي باخير

(٥١.٦%) بمتوسط حسابي (٢.٥٨) وانحراف معياري (٠.٩٠) ومعامل اختلاف (٣٥%).

بشكل عام يمكن القول أن ترتيب الأهمية لبعد مدى الحاجة إلى إحداث التغيير من وجهة نظر العاملين في المرتبة الأولى لأبعاد إدارة التغيير التنظيمي وقد بلغت الأهمية النسبية (٦٧.٤) بمتوسط حسابي (٣.٣٧) وانحراف معياري (٠.٩٤) ومعامل اختلاف (٢٧.٨١%).

ومما سبق يتضح أن العاملين قد أظهروا إقبالاً عاماً نحو الإهتمام بمدى الحاجة إلى إحداث التغيير التي جعلته في المرتبة الأولى لأبعاد إدارة التغيير التنظيمي.

وعليه يعتقد الباحث أن العاملين مقتنعون بأن هناك حاجة إلى إحداث التغيير لتطوير أداء العمل بالشركة وهو ما يتفق مع دراسة (رشوان، ٢٠١٢).

إختبار فرضية الدراسة:

وينص على أنه "لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (التخطيط الإستراتيجي، التنفيذ الإستراتيجي، التقييم والرقابة الإستراتيجية) ومدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي".

وحتى يتمكن الباحث من إختبار الفرض الرئيسي للدراسة تم استخدام معاملات الارتباط الثنائي لتحديد قوة وإتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية.

- المتغير المستقل: الإدارة الإستراتيجية.
 - المتغير التابع: مدى الحاجة إلى إحداث التغيير.
- وكانت نتائج إختبار الفروض موضحة في الجدول التالي رقم (٥).



الإدارة الإستراتيجية وملاقتها بمدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي لدى العاملين
وسام أحمد علي باخير

جدول رقم (٥)

معاملات الارتباط الثنائي لمتغيرات الدراسة الحالية

المتغير التابع	المتغير المستقل
مدى الحاجة إلى إحداث التغيير	الإدارة الإستراتيجية
٠.٦٧٢ (**)	إجمالي العينة
٠.٧٢٢ (**)	التخطيط الإستراتيجي
٠.٧٠٨ (**)	التنفيذ الإستراتيجي
٠.٥٣٠ (**)	التقييم والرقابة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث من خلال التحليل الإحصائي لإستمارة الإستبيان.
ويتضح من الجدول السابق رقم (٥) لمعاملات الارتباط تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (التخطيط الإستراتيجي، التنفيذ الإستراتيجي، التقييم والرقابة الإستراتيجية) ومدى الحاجة إلى إحداث التغيير عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وبلغت قيم معامل الارتباط (٠.٦٧٢، ٠.٧٢٢، ٠.٧٠٨، ٠.٥٣٠) على التوالي وكانت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٧٢) وبلغت قيم الدلالة جميعها (٠.٠١).

ومما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (التخطيط الإستراتيجي، التنفيذ الإستراتيجي، التقييم والرقابة الإستراتيجية) ومدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي".

الجزء الرابع: النتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة:

نتائج إختبار الفرضيات:

- أهتمت عينة الدراسة بعدد التخطيط الاستراتيجي للشركة محل التطبيق، حيث بلغت الأهمية النسبية للتخطيط الإستراتيجي (٨٣.٤%) .



الإدارة الإستراتيجية وملاقتها بمدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي لدى العاملين
وسام أحمد علي باخير

- أهتمت أيضاً عينة الدراسة ببعدها تنفيذ الاستراتيجية للشركة محل التطبيق، حيث بلغت الأهمية النسبية للتنفيذ الإستراتيجي (٨١.٦%).
- بينما وجد الباحث أن بعد التقييم والرقابة الاستراتيجية ضعيف بدرجة واضحة وذلك لشركة المدينة للطلاء (٥٨.٨%).
- كان اهتمام عينة الدراسة ببعدها مدى الحاجة إلى إحداث التغيير متوسط للشركة محل التطبيق، حيث بلغت الأهمية النسبية لمدى الحاجة إلى إحداث التغيير (٨٣.٢%).

النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة:

أظهرت نتائج تحقيق أهداف الدراسة على النحو الموضح في الجدول التالي رقم (٦).

جدول رقم (٦)

النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة

ر.م	الهدف	كيفية تحقيقه	النتيجة
الأول	التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في الشركة محل التطبيق.	من نتائج التحليل الإحصائي الجدول رقم (٣)، (٤).	تم تحقيق الهدف
الثاني	التعرف على طبيعة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (التخطيط الإستراتيجي، التنفيذ الإستراتيجي، التقييم والرقابة الإستراتيجية) ومدى الحاجة إلى إحداث التغيير.	من خلال نتائج إختبار الفروض الجدول رقم (٥).	تم تحقيق الهدف
الثالث	تقديم مجموعة من التوصيات لمساعدة الشركة محل التطبيق في تبنى فكرة ربط الإدارة الإستراتيجية بمدى الحاجي إلى إحداث التغيير.	توصيات الدراسة	تم تحقيق الهدف



الإدارة الإستراتيجية وملاقتها بمدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي لدى العاملين
وسام أحمد علي باخير

ثانياً: التوصيات:

- ١- العمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل الشركات والعاملين فيها لكي تساعد الشركات على التكيف والتأقلم مع المستجدات.
- ٢- اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وأسلوب التغيير المخطط بحيث لا يكون فقط رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة، والعمل على التغيير المنظم الهادف أي انه ليس التغيير المخطط مقصوراً على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة فقط، وإنما يمتد ليشمل أي محاولة لاستغلال فرص وإمكانات معينة والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع للمنظمة.
- ٣- يجب على المعنيين لإدارة التغيير محاولة توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين، لأن عدم فهم الدوافع والغايات هو الذي يوجد روح المقاومة للتغيير وليس التغيير ذاته، لذلك لا بد قبل البدء في تطبيق التغييرات المطلوبة تفهم جميع المعنيين لدواعي التغيير، حتى يمكن ضمان التعاون منهم مع الإدارة في تحقيق التغييرات المطلوبة.
- ٤- مشاركة العاملين في عملية تخطيط برامج التغيير وتنفيذها، والابتعاد عن الأساليب الدكتاتورية في تطبيق التغيير ويوصي الباحث بشرح خطة التغيير وتحديد موعد البدء والانتهاؤ بمشاركة المنفذين للتغيير.



الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي لدى العاملين
وسام أحمد علي باخير

المراجع:-

- ١- مركز المعلومات والتوثيق الصناعي بمصراته لسنة ٢٠١٥.
- ٢- ثابت إدريس؛ جمال الدين المرسى، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص٢٢.
- 3- Charles WL, Gareth R. Jones, and Melissa A. Schilling. **Strategic management: theory: an integrated approach.** Cengage Learning, 2014, p4 .
- 4- Ansoff. H. **The Corporate Strategy**, John Wiley And Sons, New York , 1998, p4.
- ٥- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٤، ص ٣٣.
- ٦- جاد الرب، سيد محمد، "إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي إستراتيجيات التطوير ومناهج التحسين"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٤٩.
- ٧- عبدالفتاح، إيمان، "إدارة الموارد البشرية"، مطبعة العشري، ٢٠٠٦، ص ٢٧٣.
- ٨- أبوبكر، مصطفى، "دليل المدير المعاصر الوظائف والأداء والمهارات والصفات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ٣٢١.
- ٩- أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩١.
- ١٠- الطجم، عبدالله، " التطوير التنظيمي"، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، ٢٠٠٣، ص ٢٢٣.
- ١١- بيشوب، تشارلز، "إحداث التغيير لكل شخص تجاه الآخر"، مكتبة جريز، الرياض، ٢٠٠١، ص ١١١.
- 12- Kimberley, J and Miles, R **The Organizational Life Cycle**, USA: San Francisco, Jossey Bass, 2007, p245.
- ١٣- إبراهيم، سامي، الإدارة الإستراتيجية وأثارها على أداء المنظمات العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، ٢٠٠٨.



الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي لدى العاملين
وسام أحمد علي باخير

14- Michel Soto Chalhoub, The Effect of Strategic Management Practices on Corporate Performance: An Empirical Study of Non-Governmental Organizations in the Middle East, **International Journal of Management**, Vol. 26, No. 1, April 2009, p.p. 69- 73.

١٥- أبوخشم، عمر حسين، التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية في المنظمات العامة والخدمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٢.

١٦- أبو عجيل، عيسى أحمد إمام، الإدارة الاستراتيجية وأثرها على تخفيف ضغوط العمل: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٥.

17- Witting, Cynthia, Employees Reactions to Organizational Change, **OD Practitioner**, Vol 44, No.2 , 2012, pp 23-28.

18- Charles WL, Gareth R. Jones, and Melissa A. Schilling. **Strategic management: theory an integrated approach**, Cengage Learning, 2014 pp 56, 71, 120.

