التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الاداء التنظيمي

طالب أصغر دوسة *
سوسن جواد حسين**

المستخلص :

يهدف هذا البحث الى تحديد ومعرفة اثر التغيير الاستراتيجي المتمثل بـ (الروتيني ، والمحدود ، والجذري ، واعادة التوجه التنظيمي) في الاداء التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، ولغرض تحقيق اهداف البحث ، فقد جرى تصميم استمارة استبيان وزعت على عينة قوامها (31) فردا" وهم يمثلون رؤوساء الاقسام ومعاونيهم ومسؤولي الشعب في الشركة ، حيث كانت نسبة الاستجابة
(86 %) من مجتمع البحث .
وجرى تحليل بيانات البحث بأستخدام الاساليب الاحصائية الملائمة
(الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وارتباط (rs) وارتباط (person) والانحدار البسيط و(R^2)).
واستخلص البحث عدة نتائج اهمها ان الاداء التنظيمي يزداد بأزدياد التغيير الاستراتيجي ، اذ ان الاداء الفاعل يتطلب احداث تغييرات شاملة وكبيرة .

Abstract

This research aims to identify and determine the impact of strategic change represented by (the routine , cover , a radical re-orientation and organizational) in organizational performance in the company for

* مدرس/ قسم تقنيات ادارة المواد/معهد الادارة /الرصافة
* * مدرس مساعد / قسم تقنيات ادارة المواد/معهد الادارة /الرصافة
مقبول للنشر بتاريخ 2008/3/4

electrical industries and for the purpose of achieving the objectives of reseach , has been designed form questionnaire distributed to a sample of (31) troops they represent the heads of department and their staff and officials of the people in the company , where the response rate (86%) of the resesrch community .
The research data were analyzed using appropriate statistical methods, The research concluded that the most important outcome of several organizational performance is increased strategic change , as the actor performance requires changes comprehensive and substantial .

المقدمة

تمر المنظمات اليوم بمتغيرات اقتصادية واجتماعية وتنظيمية ناتجة عن تحديات العولمة وانفتاح السوق وتحديات التطور التكنولوجي والمعلوماتي والتي احدثت آثارا" عميقة في سوق العمل وانماطه ، حيث تسعى جميع المنظمات لأعادة التوازن لأعمالها واقتصادها وموقعها في السوق ، وهنا يبرز دور التغيير بسبب البيئة الديناميكية المتغيرة بشكل مستمر ، ويعد التغيير الاستراتيجي من المظاهر الصحية لمنظمات الاعمال سواء كانت صناعية او خدمية ، وهو مظلة واسعة تشمل الانتقال من وضع الى آخر ومن حالة الى اخرى بما يؤدي الى تحسين اداء المنظمة ،ولما كان التغيير الاستراتيجي المفتاح الرئيسي للاداء التنظيمي ، فقد جاء هذا البحث لتسليط الضوء على ادواته المتمثلة بالتغيير الاستراتيجي (الروتيني ، والمحدود ، والجذري ، واعادة التوجه التنظيمي) في الشركة العامة للصناعات الكهربائية وقياس أثره في الاداء التنظيمي للشركة .
تضمن البحث اربعة فقرات ، تناولت الفقرة الاولى المنهجية ، وبينت الفقرة الثانية الاطار المعرفي للبحث ، واوضحت الثالثة عرض وتحليل النتائج ومناقشتها ، وتوصلت الفقرة الرابعة الى مجموعة استنتاجات وتوصيات .

أولا : ـ منهجية البحث

1 ـ 1 ـ مشكلة البحث

يعد التغيير في بيئة الاعمال من أهم العوامل المسببة الى عدم الاستقرار في بيئة المنظمات ، وبالتالي وجود فجوة بين المنظمة وبيئتها ، وهذا مايستوجب السعي الحثيث الى تنشيط عملية التغيير الاستراتيجي لردم هذه الفجوة ، وبسبب اختلاف حجم هذه الفجوة ومسببها فأن حجم

التغيير الاستراتيجي المطلوب المكوّن بدرجات مختلفة في المنظمة ادى الى وجود مستويات مختلفة من التغيير الاستراتيجي ليتناسب مع حجم تلك الفجوة (Certo , et al.,1995,113).

الاّ ان المنظمات لاتزال تشهد تطبيقا" محدودا" للمفاهيم العلمية بشأن التغيير الاستراتيجي بما يؤدي الى عدم تحقيق التوازن المرغوب بين رسالة المنظمة واهدافها وتطلعات الزبائن من جهة ، وعدم استطاعتها على التفوق على زميلاتها من المنظمات المنافسة من جهة اخرى ، ان هذا التطبيق المحدود شّكل نقطة الانطلاق في ارساء مشكلة البحث التي جاءت لتبين مدى تطبيق التغيير الاستراتيجي بمستوياته المختلفة وتأثيره في الاداء التنظيمي للشركة من خلال التساؤلات الآتية :

1 . ماهو مستوى التغيير الاستراتيجي والاداء التنظيمي في الشركة قيد البحث ؟ .

2 . ماهي نوع العلاقة الارتباطية بين التغيير الاستراتيجي بمستوياته المتمثلة بـ (الروتيني ، والمحدود ، والجذري ، واعادة التوجه التنظيمي) والاداء التنظيمي ؟ .

3 . هل هناك تأثير لمستويات التغيير الاستراتيجي (الروتيني ، والمحدود ، والجذري ، واعادة التوجه التنظيمي) في الاداء التنظيمي ؟ .

2 - 1 - أهمية البحث

يتناول هذا البحث موضوعي التغيير الاستراتيجي والاداء التنظيمي ، بوصفهما احد السمات الرئيسة للمجتمعات المعاصرة ، مهما كانت درجة نموها وتطورها ، ومحاولة من المحاولات التي جرت لدراسة تطور وبقاء المنظمات ، اذ ان المنظمات كي تتمكن من البقاء والنمو والتطور عليها مواكبة التغييرات السريعة في التقنية وفي حاجات الزبائن المتجددة ورغباتهم ، والتي أصبحت تعتمد على مقدار ماتقدمه من منتجات جديدة او محسنة مما يتناغم مع متطلبات عالم اليوم الذي يتسم بحدة المنافسة ، وتأتي أهمية هذا البحث من خلال تسليط الضوء على التغيير الاستراتيجي بمستوياته المختلفة الذي يعد احد المرتكزات الاساسية لبقاء المنظمات وأثره في الاداء التنظيمي في منظمات القطاع الصناعي بعد زيادة التغيرات في بيئة الاعمال ، مما يجعل المنظمات اكثر قدرة على الاداء من خلال استراتيجيات التغيير .

3 - 1 - أهداف البحث

يهدف البحث الى :

1 . معرفة وتحديد مستوى التغيير الاستراتيجي والاداء التنظيمي في الشركة قيد البحث .

2 . معرفة وتحديد طبيعة علاقة الارتباط والاثر بين مستويات التغيير الاستراتيجي المتمثلة بـ (الروتيني ، والمحدود ، والجذري ، واعادة التوجه التنظيمي) وبين الاداء التنظيمي .

4 - 1 - فرضيات البحث

الفرضية الاولى :. توجدعلاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مستويات التغيير الاستراتيجي (الروتيني ، والمحدود ، والجذري ، واعادة التوجه التنظيمي) والاداء التنظيمي .

الفرضية الثانية :. هناك تأثيرمعنوي لمستويات التغيير الاستراتيجي (الروتيني ، والمحدود ، والجذري ، واعادة التوجه التنظيمي) في الاداء التنظيمي .

5 - 1 - عينة البحث

شملت عينة البحث (31) فردا" ، وهم يمثلون رؤوساء الاقسام ومعاونيهم مسؤولي الشعب والورش في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، حيث كانت نسبة الاستجابة (86 %) من مجتمع البحث والبالغ (36) فردا" .

6 - 1 - اداة البحث ووسائل القياس الاحصائي

اعتمد البحث على الوسائل الآتية :

1 . الاستعانة بالادبيات الخاصة في مجال موضوع البحث من كتب وبحوث واطاريح عربية واجنبية وانترنيت .

2 . المقابلات الشخصية مع عينة البحث من خلال الزيارات الميدانية التي اجريت .

3 . الاستبانة ، وشكلت الاداة الرئيسة في البحث ، اذ استعين بالمقاييس الآتية في صياغة اسئلة البحث وتتضمن الآتي : .

* التغيير الاستراتيجي : ويتكون من(15) فقرة ، اذ تقيس الفقرات(1- 4) التغيير الاستراتيجي الروتيني ، (5 – 7) التغيير المحدود ،(8 –10) التغيير الجذري ، (11 – 15) اعادة التوجه التنظيمي ، اعتمادا" على مقياس (Certo ,et al.,1995)

* الاداء التنظيمي ، ويتكون من (13) فقرة اعتمادا" على مقياس (Kaplan & Norton,2001) ، حيث نسقت فقرات الاستبانة ورتبت بعد ترجمة الاجنبي منها ليتلائم مع الواقع

المحلي واعيدت صياغتها ، وعرضت على عينة من مدراء الاقسام للتحقق من الصدق الظاهري ، بالاضافة الى عرضها على خبراء في مجال الادارة ، واعتمد معيار الصدق (95%) من آراء هؤلاء ، فضلا" عند التأكد من ثباتها بأعادة الاختبار بأستخدام معامل ارتباط (person) لأيجاد العلاقة بين التطبيقين الاول والثاني ، وكانت المدة بينهما

(أسبوعين)، اذ بلغ معدل الثبات لجميع متغيرات الاستبانة (0.87) ، واعتمد مقياس (likert) الخماسي الذي يتضمن خمسة مستويات ادناها (1) لاأتفق تماما" ، (2) لاأتفق ، (3) اتفق الى حد ما ، (4) أتفق ، (5) اتفق تماما".

لقد استخدمت عدة وسائل أحصائية لأستخراج النتائج : .

1 . الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، لتحديد مستوى متغيرات البحث .

2 . معامل ارتباط (spearman) ، لأستخراج العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة .

3 . معامل ارتباط (person) لأستخراج ثبات المقاييس .

4 . معامل الاختلاف (coefficient of variation) ، لتحديد المتغيرات الاكثر تجانسا"بحسب اجابات العينة .

5 . الانحدار البسيط ، لبيان اثر المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد .

6 . معامل التحديد (R^2)، لمعرفة مقدار التغيرات في المتغير المعتمد التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرالمستقل .

ثانيا: ـ الاطار المعرفي :

1 ـ 2 ـ مفهوم التغيير الاستراتيجي

يشهد العالم تغيرات جذرية سريعة ومتتابعة ، اذ أصبحت السمة الغالبة على بيئة العمل المحيط بنا هي التقلب والتغيير الديناميكي السريع ، فالتغيير هو استجابة ونتيجة لمؤثرات البيئة سواء كانت داخلية او خارجية بهدف احداث التوازن للمنظمة مع بيئتها وتحقيق الميزة التنافسية بهدف الاستمرار (العيثاوي ، 2003 ، 17) ، والتغيير هو العملية الوحيدة المستمرة بالمنظمة ، والمنظمة الفاعلة هي التي تتخذ خطوات متأتية صداما" ، لأن قوى التغيير تأتي من داخل المنظمة وليس من خارجها ، أي ان الفعل الاداري للمديرين هو الذي يؤدي الى هذا التغيير ، اذ يبدأ بأدراك المديرين له (Ticky ,1983 , 18) .

اما التغيير الاستراتيجي فهو عملية التغيير المقصودة لتحويل مكان او مهام او اجزاء عدد من الموجودات من حالتها الطبيعية المعتادة الى حالة جديدة غير مألوفة (George , 1996 , 59) ،

او هو عمليــة تحريك الوضع الحالي للمنظمة تجاه حالة مستقبلية مرغوبة من اجل تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة(Hill & Jone , 1999,486) وبينّا(Robbins & Couler ,2004 , 203) التغيير الاستراتيجي بأي تغيير يحصل فــي المنظمات مــن حيث بيئتها او هيكلها او تقنياتها او افرادها . وبالنظر لأتساع مدى وحجم تأثير التغيير الاستراتيجي على المنظمات ، فقد بات نجاحها مرهونا" بالكيفية التي تديرها تلك المنظمات هذا التغيير .

وفــي مجال مستويات التغيير الاستراتيجي ، فقد صنفت مستوياتــه بحسب عمق التغيير وحجم التغيير (الدوري ، 2003 ، 409) ، وعلى هذا الاساس فقد صنّف (Keven & Gerry,1997) التغيير الاستراتيجــي الــى مستوين همــا التغيير التدريجــي والتغييــر الجذري ، أمــا (Thompson,2003) فقد اشار الى خمسة مستويات وهي تغيير القيم والثقافة ، وتغيير الاهداف ،وتغيير الهيكل التنظيمــي ، وتغيير النظم وقواعد الادارة ، وتغيير الاستراتيجيات الوظيفيــة ، ،وصنفا(Hill & Jones,2001,484) التغيير الى ثلاثــة وهي تطوير عمليات الادارة ، واعادة هندسة عمليات الاعمال ، والابداع في الاعمال .

وانسجاما مع موضوع البحث واهدافه يمكن التركيزعلى تصنيف (Certo ,et al.,1995,114) وهي :

1 . التغيير الاستراتيجي الروتينــي ، وهو عبارة عن عمليات ضبط للنشاطات التــي تسعى من خلالها المنظمة جذب الزبون .

2 . التغيير الاستراتيجــي المحدود ، ويتضمن عرض منتجات جديدة للاسواق الجديدة داخل نفس صنف المنتوج العام .

3 . التغيير الاستراتيجي الجذري ، اذ تقوم المنظمة بتغيير جذري خصوصا" في حالات الدمج بين المنشآت التي تعمل في حالات الدمج بين المنظمات في صناعة واحدة .

4 . اعادة التوجه التنظيمــي ، ويعتمد على حجم الاختلاف في الصناعات وكم ستكون مركزيــة الادارة الاستراتيجية للمنظمــة الجديدة ، اذ ان التوجه سيكون ليس بنفس الصناعــة الاساسية ، وهذا يحتاج الى تغييرات في مهمــة المنظمــة ، كما يتطلب تطوير المجموعة الجديدة من المهارات والتكنولوجيات .

2 - 2 - الاداء التنظيمي

ان التعرف على الاداء التنظيمي يساعد في الكشف عن مدى قدرة المنظمة على مواجهة المحددات البيئية ودرجة ملائمة الاجراءات الاستراتيجية لأهداف المنظمة ومواردها (Tuggle

1998,) ، فالاداء التنظيمي هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها (Wright,1996) ، او هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة واي خلل فيها لابد من ان يؤشره الاداء الذي يعد مرآة المنظمة (Daft ,2001) ، بينما أوضحه (Kotler ,2000) بتحديد المصالح وتحسين العمليات الاساسية وتخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وادارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجيات واضحة ومفهومة ومعروفة للعاملين .

فالاداء الفعّال للمنظمة اذن يتحقق من خلال قدرتها على ادارة مقدراتها الداخلية التي تمنحها القدرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة بها من اجل الابتكار والتجديد بالشكل الذي يضمن حاجات الزبائن المتغيرة ويحقق اكبر عائد للمنظمة لغرض تحقيق اهدافها واهداف المنتفعين منها .

وفي مجال مؤشرات اداء المنظمة فقد اختلفت ، فمنهم من اعتمد مؤشرات سلوكية مثل المسؤولية الاجتماعية ، وتطوير رأس المال البشري . والتكييف ، والرضا ، ودوران العمل (Baye ,1997) ، في حين اعتمد آخرون مؤشرات اقتصادية مثل الكفاءة ، وزيادة الارباح ، ونمو المبيعات ، والحصة السوقية ، والانتاجية ، ونسبة السيولة ، ونسبة التداول

(Hempel & Simonson , 1999) ، بينما اعتمد فريق ثالث الربط بين المؤشرات السلوكية و الاقتصادية (Revsine ,et al . , 1999) ، (شاكر وآخرون ، 2000) ، واوضح (Miller & Dess , 1996) مؤشرات الاداء التنظيمي بالمسؤولية الاجتماعية ,وزيادة الارباح ، ودوران العمل ، والتكييف ، ونمو المبيعات ، والحصة السوقية ، وانسجاما" مع اهداف البحث سيتم التركيز على هذه المؤشرات لما له من اهمية في البيئة العراقية.

3 - 2 - علاقة التغيير الاستراتيجي بالاداء التنظيمي

حاول العديد من الباحثين اظهار طبيعة العلاقة بين التغيير الاستراتيجي والاداء التنظيمي ، وقد انصرف اغلبهم الى طرح افكاره واجتهاداته في تفسير مسارات واتجاهات هذه العلاقة . فالمنظمات اليوم تميل نحو امتلاك رؤية استراتيجية للتغيير تمكنّها من تحقيق الاداء التنظيمي ، ومما يدل على ذلك هو الزيادة الكبيرة في الموارد المخصصة للبحث والتطوير ، فقد اشار (Robbins & Couler,2004 ,203) الى ان التغيير الاستراتيجي هو حجر الاساس الاكثر اهمية للاداء التظيمي ، ويمكن النظر الى الاداء التنظيمي على المدى البعيد على انها عملية مشتقة من التغيير الاستراتيجي ، أي ان التغيير الاستراتيجي مصدر رئيسي للاداء التنظيمي الفاعل ، واكد

(Hall ,1992) من خلال جهوده البحثيـــة الـــى ان عوامل البيئـــة التـــي مثلها بالتغيير التكنولوجي والقوانين والتشريعات والتغيرات الاقتصاديـــة تؤدي الى اجبار المنظمات على تغيير هيكلها التنظيمي والاستراتيجيات التـــي تعتمـدها ، بحيـث يـسهم هـذا التغييـر فـي تعزيـز تلـك المنظمـات وبيّـــن (Newman & Nollen,1996) هذه العلاقـــة ايضا" بدلالـــة التطابق بين الثقافـــة والممارسات الاداريـة واثرها فـي الاداء التنظيمـي بدلالـة العائـد علـى الموجـود والعائـد علـى المبيعـات ، وكتـب (Hellriegel & et al.,1999) عـــن التغيير الاستراتيجي بوصفـــه احد قـوى التغيير القويـة المصممة اساسا" لتطوير الاداء التنظيمي ، واوضح (Fey & Bjorkman ,2000) الـى ان هنـاك تأثيرا" لتغيير الموارد البشرية في الاداء التنظيمي .

من خلال الدراسات السابقة يمكن ان نستنتج ان العلاقة بين التغيير الاستراتيجي والاداء التنظيمي علاقة ايجابية تزايدية وان جميع المنظمات تبنت الاداء التنظيمي بوصفه متغير مستجيب ، أي انه التابع لتأثير العامل التوضيحي وهو التغيير الاستراتيجي ، وهذا ماينسجم مع توجهات هذا البحث .

ثالثا : ـ عرض وتحليل النتائج ومناقشتها :

1 ـ 3 ـ تحديد مستوى التغيير الاستراتيجي

جدول (1) : اجابات افراد العينة حول فقرات التغيير الاستراتيجي

N=31

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التغيير الاستراتيجي الروتيني تقوم الشركة بتغيير أساليب الاعلان والترويج لمنتجاتها بأستمرار	3.43	1.147
2	تقوم الشركة بأحداث تغييرات في أساليب العمل	3.56	1.111
3	تقوم الشركة بتنسيق نشاطها وعملياتها بأستمرار مع الوسطاءوالمستهلكين .	3.86	0.987
4	تنسق الشركة اعمالها مع ادارة الانتاج بين فترة واخرى للتأكد من وجود مخزون كاف لتلبية الطلب المتزايد.	4.20	0.932
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتغيير الروتيني	3.76	1.056
	التغيير الاستراتيجي المحدود		

5	تعمل الشركة على الدخول في اسواق جديدة .	3.42	1.121
6	تقوم الشركة بعرض منتجات جديدة في الاسواق ضمن نفس تشكيلة المنتوج .	3.57	1.112
7	تقوم الشركة بالسعي للحصول على اسواق جديدة من خلال منتجات جديدة .	3.49	1.123
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتغيير المحدود	3.49	1.131
8	التغيير الاستراتيجي الجذري تفكر الشركة بالاندماج مع منظمة اخرى اكثر نجاحا" .	2.72	1.356
9	تقوم الشركة بتطوير هيكل اداري جديد .	3.33	1.189
10	يتم تهيئة العاملين لتقبل ثقافة تنظيمية جديدة .	3.12	1.312
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتغيير الجذري	3.05	1.227
11	اعادة التوجه التنظيمي تعمل الشركة على ترك نشاطها في مجالها الحالي والتوجه نحو مجال آخر .	2.00	1.421
12	تقوم الشركة بأدخال تكنولوجياجديدة لم تكن معروفة سابقا".	3.35	1.178
13	تقوم الشركة بتطبيق مجموعة جديدة من المهارات لتتلائم مع العمل الجديد .	3.22	1.111
14	احدثت الشركة تغيير جذري في رسالتها واهدافها على اثر قيامها بتغيير نشاطها .	2.56	1.343
15	تسعى الشركة الى الاندماج مع شركة اخرى في قطاع آخر .	2.21	1.331
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأعادة التوجه التنظيمي	2.66	1.364
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.24	1.187

للتعرف علـــى واقع التغيير الاستراتيجـــي تم استخدام الوسط الحسابـــي والانحراف المعياري ، وحسب مـــامبين فـــي جدول (1) ، حيث يلاحظ مـــن الجدول المذكور ان مستوى التغيير الاستراتيجي الروتينـــي قد حقق وسطا" حسابيا" قدره (3.76)(1.056) أي فوق المتوسط ، مما يعني توجه العينة نحو هذا التغيير .

بينمـــا سجّل التغيير المحدود وســطا" قدره(3.49) وانحراف معياري (1.131) وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) ، وهذا يعني ان الشركة عينة البحث تلجأ الى التغيير الاستراتيجي المحدود عن طريق قيامها بعرض منتجات جديدة في الاسواق ضمن نفس تشكيلـــة المنتوج وعلى الدخول في اسواق جديدة بالاضافة الى سعيها للحصول على اسواق جديدة من خلال منتجات جديدة في احداث هذا النوع من التغيير .

وفيمـــا يخص التغيير الجذري فقد حقق هذا المتغير وسطا" قدره (3.05) (1.227) وهو مستوى وسط وبالتالي فأن النتائج المذكورة تشير الـــى ان مستوى التغيير الاستراتيجي الجذري ضعيف استخدامه في الشركة عينة البحث ، وهذه النتيجة غير مشجعة ، الامر الذي يعني عدم قيام الشركة بتهيئة

العاملين لتقبل ثقافـــة تنظيمية جديدة او اهتمامها بالاندماج مع شركة اخرى اكثر نجاحا" ، الامر الذي يقلل من فرص التقدم للشركـــة المبحوثة ويعيق حصولها على الوسائل التقنية الحديثة بسبب ارتفاع تكلفة مثل هذا النوع من التغيير وحاجته الى استثمارات عالية .

واخيرا" حقق اعادة التوجه التنظيمـــي وسطا" (2.66)(1.364) وهو اقل من الوسط الفرضي ، وهذا يعني ان الشركـــة لاتسعى الى احداث تغييرات كبيرة والى تجاهل التطورات التقنية الحديثة المتوفرة في شركات اخرى تعمل في نفس القطاع ، أي عدم قيام الشركة بأحداث تغييرات جذرية في رسالتها واهدافها لعدم قيامها بأجراء تغييرات في انشطتها اساسا" ، الامر الذي يحول من دون نجاح اعادة التوجه التنظيمي لديها .

ووفقا" للنتائج المذكورة اعلاه ، كان مستوى التغيير الاستراتيجي العام متوسطا" ، اذ بلغ (3.24) وبأنحراف معياري قدره (1.187) الامر الذي يعنـــي اعتماد التغيير الاستراتيجـــي بشكل متوسط ومحدود في الشركة العامة للصناعات الكهربائية .

2 -3 ـ المقارنة بين مستويات التغيير الاستراتيجي للشركة من وجهة نظر العينة

في هذه الفقرة تم استخدام معامل الاختلاف الذي يقيس التباين النسبـــي بين المتغيرات بالاعتماد علـــى الوسط الحسابـــي والانحراف المعياري ، اذ يحدد هذا المعامل المتغيرات الاكثر تجانسا" وملائمة من وجهة نظر افراد العينة ، وكما مبين في جدول (2) :

جدول (2)

معامل الاختلاف لمستويات التغيير الاستراتيجي بحسب اجابات افراد العينة

ت	مستويات التغيير الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب حسب الاهمية
1	التغيير الروتيني	3.76	1.056	%28.07	1
2	التغيير المحدود	3.49	1.131	%32.37	2
3	التغيير الجذري	3.059	1.227	%40.11	4
4	اعادة التوجه التنظيمي	3.218	1.198	%37.22	3

يلاحظ من جدول (2) ان متغير التغيير الاستراتيجي الروتيني هو اكثر المتغيرات تجانسا" من المتغييرات الاخرى ، أي ان اجابات افراد العينة كانت متجانسة حول هذا المتغير ، اذ بلغ معامل الاختلاف له (28.07%) وهو الاقل بين جميع متغيرات مستوى التغيير الاستراتيجي الاربعة ، في حين ظهر المتغير الثاني التغيير المحدود بمعامل اختلاف قدره (32.37%) ، وجاء بالمرتبة الثالثة اعادة التوجه التنظيمي بمعامل اختلاف (37.22%) ،ومن الجدير بالذكر ان اكثر من متغير كانت اجابات افراد العينة حوله غير متجانسة هو متغير التغيير الاستراتيجي الجذري ، اذ بلغ معامل الاختلاف له (40.11%) وان نتائج معامل الاختلاف قد تجانست الى حد كبير مع نتائج الاوساط الحسابية للمتغيرات الفرعية العائدة الى المتغير الرئيسي بحيث ازداد توجه افراد العينة في الشركة عينة البحث نحو استخدام مستوى التغيير الاستراتيجي الروتيني أكثر من التوجه نحو التغيير المحدود او اعادة التوجه التنظيمي .

3 . 3 . تحديد مستوى الاداء التنظيمي في الشركة عينة البحث

جدول (3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للاداء التنظيمي

N=31

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تهتم الشركة بزيادة العوائد لتحقيق رضا المنتسبين	3.20	0.49
2	تسعى ادارة الشركة الى تحسين مستوى الاجور والحوافز لزيادة رضا العاملين لديها	3.20	0.78
3	تسعى الشركة الى تحقيق رضا المستهلكين من خلال اهتمامها بتوفير السلعة بالنوعية والسعر المناسب	2.00	0.55
4	تحقق الشركة معدلات نمو عالية في كمية المبيعات	2.71	0.91
5	تعد زيادة الربحية من الاهداف الاساسية لادارة الشركة .	2.84	0.67
6	تسعى الشركة وبشكل مستمر لتحقيق زيادات في عددالمنتجات الجديدة بما يلبي حاجات ورغبات المستهلكين	2.35	0.74

7	تسعى الشركة الى زيادة حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات ذات نوعية عالية قياسا" بمنتجات المنافسين .	2.07	0.73
8	ان السعي لزيادة ربحية الشركة لايعتمد فقط على زيادة الانتاج وانما القيام بنشاطات اخرى .	3.00	0.84
9	تقوم الشركة بزيادة حصتها السوقية من خلال تقليل كلف الانتاج وتقديم منتجات بأسعار تنافسية .	2.98	0.47
10	زيادة ولاء وانتماء العاملين لهذه الشركة يحقق الاستقرار في القوى العاملة ويقلل من نسبة دوران العمل .	3.43	0.941
11	نسبة ترك العمل من قبل العاملين في هذه الشركة قليلة مقارنة بالشركات الاخرى	3.56	0.57
12	مناقشة الافكار الجديدة وتقييم براءات الاختراع .	2.34	0.81
13	مواكبة التحديث التكنولوجي والتقني .	2.14	0.721
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.75	0.98

اشارت النتائج الواردة في جدول (3) الى انخفاض مستوى الاداء التنظيمي في الشركة المبحوثة ، حيث بلغ (2.75) (0.98) وهو اقل من الوسط الفرضي والبالغ (3) ، وهذه النتيجة غير مرضية ، فهذه الشركة اداؤها ضعيف وغير تنافسية ، ويلاحظ من الجدول المذكور ان فقرة (نسبة ترك العمل من قبل العاملين في هذه الشركة قليلة مقارنة بالشركات الاخرى) احتلت المركز الاول من بين فقرات الاداء بوسط قدره (3.56) (0.57) ، ولعل السبب يعود الى التحسين الحاصل في حجم الرواتب المدفوعة ، بحيث اصبح هناك تمسك بالوظيفة وعدم وجود أي تسرب فيها ، بينما احتلت الفقرة (تسعى الشركة الى تحقيق رضا المستهلكين من خلال اهتمامها بتوفير السلعة بالنوعية والسعر المناسب) المركز الاخير بوسط قدره (2.00) (0.55) ، ويعود ذلك للظروف البيئية المختلفة التي تعرضت لها الشركة خلال الفترة الاخيرة وعزوف المسؤولين عن المثابرة والالتزام ازاء العمل الوظيفي .

4 - 3 - اختبار الفرضيات

الفرضية الاولى : . هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير الاستراتيجي (الروتيني ، والمحدود ، والجذري ، واعادة التوجه التنظيمي) وبين الاداء التنظيمي .

لأيجاد العلاقة بين التغيير الاستراتيجي والاداء التنظيمي تم استخدام معامل ارتباط (spearman)، بوصفه مقياسا" لامعلميا" يناسب المتغيرين وكما مبين في جدول (4) : .

جدول (4)

معامل ارتباط (rs) بين التغيير الاستراتيجي والاداء التنظيمي

N=31

التغييرالاستراتيجي / الاداء	الروتيني	المحدود	الجذري	اعادة التوجه التنظيمي
الاداء التنظيمي	0.678**	0.652**	0.456*	0.598*
rs	0.556*			

* معنوي عند مستوى (0.05) ،

**معنوي عند مستوى (0.01)

يلاحظ من جدول (4) وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة معنوية بين مستويات التغيير الاستراتيجي والاداء التنظيمي ، فقد بلغ معامل (rs) بين التغيير الاستراتيجي الروتيني ، والمحدود ، والجذري ، واعادة التوجه التنظيمي ، و بين الاداء التنظيمي بـ (0.678) ،(0.652)،(0.456)،(0.598)على التوالي ، وهي دالة عند مستوى (0.01)و(0.05) ، الامر الذي أظهر علاقة ايجابية بين التغيير الاستراتيجي والاداء التنظيمي بمعامل قدره (0.556) ودالة عند مستوى (0.05) .وتشير النتائج اعلاه ان الحاجة للتغييرات الاستراتيجية على مستوياتها وانواعها كافة في الشركة عينة البحث تؤدي الى تحسين الاداء التنظيمي ، مما يعني قبول الفرضية الاولى .

<u>الفرضية الثانية</u> : . هناك تأثير معنوي للتغيير الاستراتيجي(الروتيني ، والمحدود ، والجذري ، واعادة التوجه التنظيمي) في الاداء التنظيمي .

لغرض تحديد تأثير كل متغير مستقل في المتغير المعتمد وقياس معنوية التأثير ، تم استخدام الانحدار البسيط ، وكما مبين في جدول (5) :

جدول (5)

أثر التغيير الاستراتيجي في الاداء التنظيمي

N=31

مستويات التغيير الاستراتيجي	معامل الانحدار	R^2	F المحسوبة	الدلالة	df	F الجدولية
التغيير الروتيني	1.43	%68.23	11.87	معنوية		

التغيير المحدود	0.709	%51.30	8.46	معنوية	1.29	4.18
التغيير الجذري	0.615	%38.13	8.25	معنوية		
اعادة التوجه التنظيمي	0.676	%45.60	9.05	معنوية		
التغيير الاستراتيجي العام	0.611	%50.32	15.06	معنوية	4.26	2.74

يتضح من جدول (5) ان معامل الانحداربلغ (1.43) بسبب تأثير التغيير الاستراتيجي الروتيني في الاداء التنظيمي تعززها قيمة معامل التحديد والبالغة (68.23%) ، فضلا" عن ذلك فقد بلغت (f) المحسوبة (11.87) وهي اعلى من الجدولية ، مما يعني ان هناك تأثيرا" معنويا" للتغيير الاستراتيجي الروتيني في الاداء التنظيمي .

كما بلغ معامل الانحدار (0.709) بسبب تأثير التغيير الاستراتيجي المحدود بالاداء التنظيمي ، ومعامل التحديد (51.30%) ، فضلا" عن ذلك بلغت (f) المحسوبة (8.46) وهي اعلى من الجدولية ، الامر الذي يؤكد ان هناك تأثيرللتغيير الاستراتيجي المحدود في الاداء التنظيمي .

واما مايخص التغيير الاستراتيجي الجذري فقد بلغ معامل الانحدار له (0.615) ، مما يشير ان العلاقة معنوية بين المتغيرين استنادا" الى قيمة (f) المحسوبة (8.25) وهي اعلى من الجدولية عند مستوى (0.05) و(0.01) ودرجة حرية (1.29) ، ويتضح من معامل التحديد ان زيادة الحاجة الى اجراء تغيير استراتيجي جذري يفسر مانسبته (38.13%) في الاداء التنظيمي .

بينما بلغ معامل الانحدار بسبب تأثير اعادة التوجه التنظيمي في الاداء التنظيمي (0.676) ، الامر الذي يبيّن ان هناك تأثير لأعادة التوجه التنظيمي في الاداء التنظيمي استنادا" الى (f) المحسوبة (9.05) وهي اعلى من الجدولية ، ويتضح من معامل التحديد ان اعادة التوجه التنظيمي يفسر ويساهم مانسبته (45.60%) في الاداء التنظيمي والباقي يعود الى عوامل اخرى .

ويتضح ايضا" من جدول(5) ان معامل الانحدار بين التغيير الاستراتيجي العام والاداء التنظيمي بلغ (0.611) وقيمة (f) المحسوبة (15.06) وهي اعلى من الجدولية والبالغة (2.74) و(4.14) عند مستوى (0.05) و(0.01) على التوالي ودرجة حرية(4.26) ، كما ان معامل التحديد يفسر ويساهم مانسبته (50.32%) للتغيير الاستراتيجي في الاداء التنظيمي ، وتشير النتائج أعلاه ان الاداء التنظيمي يزداد بأزدياد التغيير الاستراتيجي الحاصل في الشركة عينة البحث ، وبذلك تقبل الفرضية الثانية.

رابعا : ـ الاستنتاجات والتوصيات :

1 ـ 4 ـ الاستنتاجات

1 . اظهرت النتائج ان مستوى التغيير الاستراتيجي للشركة المبحوثة كان بدرجة فوق المتوسط بقليل ، وهذا مؤشر يدلي بوجود حاجة الى اجراء المزيد من التغييرات الاستراتيجية في الشركة .

2 . أشارت النتائج ان التغيير الاستراتيجي الروتيني هو اكثر المتغيرات تجانسا" حسب وجهة نظر افراد العينة ، حيث احتل المرتبة الاولى من بين متغيرات التغيير الاستراتيجي يليه التغيير المحدود واعادة التوجه التنظيمي واخيرا" التغيير الجذري ، وهذا يعني توجه افراد العينة في الشركة المبحوثة نحو استخدام التغيير الاستراتيجي الروتيني اكثر من التوجه نحو التغيير الجذري او اعادة التوجه التنظيمي ، وهو المطبّق في المنظمات الصناعية حاليا" .

3 . أظهرت النتائج ان الاداء التنظيمي للشركة عينة البحث كان ضعيفا" ، ويعود ذلك الى الاسباب الآتية :

أ . الظروف البيئية المختلفة التي تعرضت لها الشركة في الفترة الاخيرة وعزوف المسؤولين عن المثابرة والالتزام ازاء العمل الوظيفي .

ب . عدم امكانية التغلب على سوق المنافسة الموجود حاليا" لأنفتاح السوق وتنوع المنتجات من عدة مناشيء .

ج . عدم وجود حصة سوقية ثابتة ، بل كانت متذبذبة بسبب قلة الانتاج وارتفاع كلفة وزيادة المستورد من الخارج الذي يشكل تنافسا" كبيرا" مع تدني سعر البيع وقلة المنافذ التسويقية بسبب الوضع الامني .

د . عدم وجود خطة انتاجية مستقرة بسبب الظروف التي يمر بها البلد مما ادى الى عدم وجود بحوث للسوق لغرض معرفة حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمحتملين وبالتالي تلبيتها .

4 . اثبتت النتائج الاحصائية ان الاداء التنظيمي الفاعل يتطلب احداث تغييرات شاملة وكبيرة اذا ماستخدم من قبل عينة البحث .

5 . اثبتت النتائج الى وجود تأثير معنوي للتغيير الاستراتيجي في الاداء التنظيمي ، مما يعني ان الاداء الفاعل للمنظمة يزداد بأحداث التغيير الاستراتيجي في الشركة عينة البحث .

2 ـ 4 ـ التوصيات

1 . ضرورة الاهتمام بدراسة التغييرات الاستراتيجية لغرض اختصار الوقت والكلفة في ايجاد الاداة المناسبة واجراء تلك التغييرات.

2 . ضرورة العمل على ايضاح انواع التغيير الاستراتيجي لغرض تسهيل العمل امام الشركة حول الكيفية التي تعمل بها على اجراء التغيير الذي يتلائم مع وضع الشركة وبيئتها الخارجية .

3 . على الشركة الاستفادة من الطاقات المتاحة لغرض تحقيق الزيادة في حجم المنتوجات لأشباع حاجات المستهلكين .

4 . على الشركة مواكبة التطور التكنولوجي على منتوجاتها تأخذ بنظر الاعتبار التغير في طلبات المستهلكين والمشترين الآخرين من جهة وطبيعة منافسة المنتوجات المماثلة من جهة اخرى.

5 . ضرورة التفاعل والاتصال البناء ودعم الروح المعنوية والمهنية العالية للعاملين نحو المزيد من الجهود واداء الواجبات بكفاءة واستغلال الطاقات المتخصصة في مجالات العمل في ظل اهداف محددة وواضحة ضمن منهج تنافسي من اجل تطوير اساليب الاداء ونوعيته وبما يحقق هداف الشركة في تقديم افضل المنتجات والخدمات خدمة للمجتمع .

6 . ضرورة ايمان القيادة الادارية للشركة بالحاجة لدراسة موضوع التغيير الاستراتيجي ودعم متطلباته .

7 . توليد الشعور لدى المدراء بالحاجة الى دراسة اداء المنظمة وقناعة تامة بأهميتها .

8 . تحفيز رؤوساء الاقسام على القيام ببحوث ودراسات في مجال اداء المنظمة بالتعاون مع الجهات الاكاديمية .

المصادر

1 . الدوري ، زكريا مطلك ، الادارة الاستراتيجية . مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، جامعة بغداد ، 2003 .

2 . العيثاوي ، احلام ابراهيم ، تصميم نظام (CAPP) لأسناد عملية الاعمال ، أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2003 .

3 . شاكر ، منير ، واسماعيل ، اسماعيل ، وعبدالناصر ، نور، التحليل المالي . مدخل صناعة القرارات ، عمان ، دار اليازوري للنشر ، 2000 .

4 – Bayr , M R . , Business Policy and Strategic Management , 4th ed.,newyork,Mc Geaw Hill, 1997.

5 – Certo , Samuel & Peter ,Poul & Ottensmge , Edward , The Strategic

Management Process ,3rd , Irwion Inc .,U.S.A.,1995 .
6 – Daft , Richard , L . ,Organization Theory and design ,7th,south western collge publishing ,U.S.A.,2001 .
7 – Fey, C. & Bjorkman , I ., The effect of human resource management strategies on organizational performance in Russia , the Journal of International Business Studies , 2000.
8 – George , Li. & Rojagopalan , process Improvement Qualit and learnin effect , Management science Journal , VOL.44,NO.11.,1996.
9 – Hall , R . H . , Organizations – structure and process : processes and outcomes ,new delhi :prentice- Hall, 1992 .
10 – Hellriegel , D. & Jackson ,S .E. & Slocum ,J.W ., Management , new york : south – western college publishing , 1999 .
11 – Hempel , G.H . & Simonson, D .,G., Organization Theoray Modern , Symblic and postmodern perspectives ,new york , oxford university press, 1999.
12 – Hil l , Charles & Jones , Greth , Strategic Management Theory – an Integrated Approach , 15th , Houghton Mifflin company ,U.S.A.,1999.
13 - – Hill , Charles & Jones , Greth , Strategic Management Theory – anIntegrated Approach ,15th ,Houghton Mifflin company ,New york , 2001.
14 – Kaplan , K.S. & Norton ,DF.P., The Strategy – focused organization ,Harvard Business School press, boston ,MA.,2001.
15 – Keven , Scholes, & Gerry ,Johnson ,Exploring corporate strategy , 1st ed., prentice hall – Europe , 1997 .
16 – Kotler , P., Marketing Management , 8ed. , new jersey , prentice – hill,2000.
17 – Miller , A.,&Dess ,G.G., Strategic Management ,2nd.,, ,New york ,Mc Graw –hill book co. , 1996.
18 –Newman , K.& Nollen ,S.D. Culture and Congrucnce :the fit between Management practices and national culture , Administrative Science Quarterly , 1996 .
19 – Revsine ,L., &Collins , D.W. & Johnson , D.W. , Management , 4ed., boston Houghton Mifflin company, 1999.
20 – Robbins , Stephn , & Couler ,Mary , Management , 20th ed. , hill inc., new jersey , U.S.A., 2004 .
21 – Ticky , Noelm , Management Strategic change , john willy & sons printing , London , 1983 .
22 – Thompson , Arther & Stricland III A. J., Strategic Management ,3rd., Mc Graw – hall,U.S.A.,2003 .
23 – T uggle F., Organizational Processes & Organizations Effectiveness ,

for bes: 1 – 5 , 1998 .
24 – Wright , P. , Strategic Management – Concepts and cases , 3rd. , U.S.A., Prentic –hill , 1996 .

……

……