

قياس تأثير التوجه الاستراتيجي في ادارة التغيير التنظيمي
(بحث تطبيقي في شركة زين العراق للاتصالات)

**Measure the impact of the strategic direction in the management of
organizational change
(Applied Research in Zain Iraq Telecommunications Company)**

م.م. عبدالرحمن طاهر شنيتر
قسم ادارة الاعمال/كلية دجلة الجامعة
E:Abdlrahman.tahir@duc.edu.iq

المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى قياس تأثير التوجه الاستراتيجي في ادارة التغيير التنظيمي في شركة زين العراق للاتصالات ولغرض تحقيق هدف البحث، فقد تم تصميم استبانة لجمع البيانات ومن ثم توزيعها على عينة البحث المكونة من (39) مبحوثاً تم اختيارهم قصدياً في مراكز ادارية مختلفة داخل شركة زين العراق للاتصالات، وقد قام الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لأجراء عمليات التحليل الاحصائي وتقريغ البيانات الاحصائية ، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها إن شركة زين العراق للاتصالات قد استطاعت من خلال التوجه الاستراتيجي الذي تضعه من إن تؤدي إلى تغيير مقبول في الشركة بالرغم من إن عملية التغيير ليس بالامر السهل ولكنها استطاعت إن تخلق جواً جيداً من اجل تحقيق غايتها وهو التغيير، اما اهم التوصيات التي توصل اليها البحث تمثلت في تطوير المهارات وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم وتعزيز رسالة الشركة من خلال الخصائص الفريدة التي يمكن للشركة المبحوثة ان تتميز بها عن غيرها من الشركات وذلك لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها.

الكلمات الاساسية: التوجه الاستراتيجي، التغيير التنظيمي.

Abstract:

The goal of current research to measure the impact of the strategic orientation in the management of organizational change in Zain Iraq Telecommunications Company for the purpose of achieving the goal of the research, it has been a questionnaire to collect data design and then distributed to the research sample consisting of (39) Mbhotha selected Qsidia in various management positions within Zain Iraq Telecommunications, has the researcher using the statistical program (SPSS) for statistical analysis and unloading of statistical data, and research found to a set of conclusions was that the most important Zain Iraq Telecom has been able through the strategic orientation set by the lead to change acceptable in the company, despite of the process of change is not easy but it has been able to create a good atmosphere in order to achieve the purpose of a change, either the most important recommendations of the research was to develop skills and provide a vision and a clear strategy and enhance the company's message through unique characteristics that can be for the company surveyed that are characterized by from other companies so as to achieve the objectives of the.

Key words: *strategic orientation, organizational change, Zain Iraq Telecommunication company.*

المقدمة :

يعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الادارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الاساسي للشركة ، والاهداف العريضة التي تسعى الى تحقيقها ، كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للشركة ، ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها ، وفهم بيئة الشركة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها ، مما يمكن من استشراف المستقبل ، والاعداد له ، بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود الشركة لتحقيق اهدافها ، وتوفير شروط وظروف افضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الاهداف ، ان منظمات الاعمال تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على نموها وبقائها ، وهذا يجعلها تسعى باستمرار الى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجيتها ، والى تطوير منتجاتها ، واستخدام ادوات ووسائل متجددة ، وتسعى إدارات المنظمات الى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها الباحثين باستمرار ، وهذه الجهود تؤدي الى إتاحة الفرص الجديدة والى تحقيق التقدم والتطور المستمر (الزريقات، 2012:284). وتعد عملية التغيير التنظيمي ظاهرة تنظيمية تخضع لها جميع المنظمات وهي الاساس في بقاء ونمو المنظمات المعاصرة ، ومنها جاء اهتمام الباحثين في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وذلك من خلال محاولتهم اعطاء التغيير التنظيمي تعريف محدد لتشخيص مجالاته وارتباطاته من خلال تطوير ادوات لقياسه وتوضيح اهم المتغيرات التي تسهم في تفعيله وصولا الى النتائج المرغوبة من عملية التغيير والكلام ذاته ينطبق على متغير التوجه الاستراتيجي مما يتطلب تفرقا بينهما وتحديد واضحاً على طبيعة كل منهما وفي هذا الاطار اتجه البحث الحالي نحو الجمع بين المتغيرين المذكورين آنفاً في محاولة لمعرفة طبيعة العلاقة بينهما وتحقيقاً لهذا الهدف فقد اعتمد التوجه الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً وقد مثل هذا المتغير بمجالات التوجه الاستراتيجي (الرؤية - الرسالة - الأهداف) في حين اختص التغيير التنظيمي بكونه متغيراً تابعاً وقد مثل بمجالاته وهي (الموارد البشرية - الهيكل التنظيمي - التقانة). تشكل البحث من اربعة مباحث تناول المبحث الاول منهجية البحث ودراسات سابقة والمبحث الثاني الاطار النظري للبحث اما المبحث الثالث فضم وصفا للمتغيرات المبحوثة واهتم الفصل الرابع باختبار فرضيات البحث ، وجاء المبحث الخامس ليختتم البحث بالاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول

منهجية البحث ودراسات سابقة

اولاً- مشكلة البحث :

ان اي منظمة مهما كان حجمها تحتاج الى ان تدرك تماما وضعها الحالي (اين هي الآن؟) وكيف تريد ان تكون في المستقبل ؟ والمتأمل في الواقع الاداري لشركات الاتصالات في العراق ونخص بالذكر شركة زين العراق للاتصالات يلمح في معظمها غياب التوجه الاستراتيجي ، ومن خلال البحث والمطالعة التي قام بها الباحث في المصادر المختلفة لقنوات البحث في المكتبات المحلية والالكترونية والانترنت تبين ندرة البحوث المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي في مجال الاتصالات في العراق ، حيث فرضت التحولات والتغيرات التي يشهدها العالم في جميع المجالات على منظمات اتباع اسلوب يضمن لها القدرة على التغيير بهدف التأقلم مع البيئة من اجل النمو والبقاء، أن البحث الحالي جاء للتعرف على تأثير التوجه الاستراتيجي في ادارة التغيير لمنظمات الاعمال ، كون ان عملية التغيير التنظيمي عادة ما تقابل بمقاومة تنتج عن عدم وجود ادارة قوية تقدم الدعم اللازم لهذا التغيير. وتأسيساً على ما تقدم يمكن تأطير مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

1) هل هناك تصور واضح للشركة المبحوثة للتوجه الاستراتيجي؟

2) ما مدى ادراك الشركة المبحوثة لأهمية التغيير التنظيمي ؟

ثانياً – أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الآتي:

1- تبرز أهمية هذا البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة كالتوجه الاستراتيجي حيث يحقق كثير من المزايا للشركة المبحوثة .

2- كما تتبع أهمية هذا البحث من كون ان التوجه الاستراتيجي يسهم في تطوير الشركات وتنظيمها ويعد من اهم الوسائل التي تمكن الشركات من الوصول الى مرحلة التميز في ظل التطورات المتسارعة وتساعد المنظمات على مواصلة تقدمها ، وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل . ، وزيادة الجودة الانتاجية لمخرجات عملية التغيير التنظيمي فيها.

3- ان تناول موضوع التوجه الاستراتيجي في المنظمات من خلال اجراء هذا البحث يمثل العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية وهي احدى التوجهات الحديثة من البحوث المتقدمة في مجال ادارة المنظمات .

ثالثاً – أهداف البحث:

تكمن اهداف البحث بالآتي :

1. التعرف على تصورات الادارة العليا والوسطى في شركة زين العراق للاتصالات لأبعاد التوجه الاستراتيجي (الرؤية ، الرسالة ، الاهداف).

2. تحديد طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وادارة التغيير التنظيمي.

3. تحديد مدى تأثير التوجه الاستراتيجي في ادارة التغيير التنظيمي.

4. تقديم مجموعة من التوصيات الى المدراء في الشركة المبحوثة.

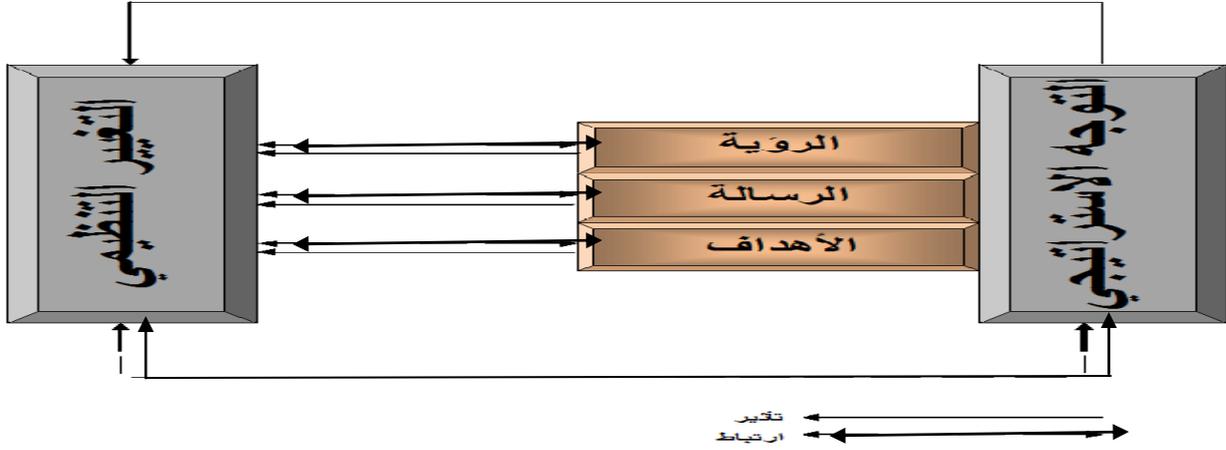
رابعاً – حدود البحث:

أ. الحدود المكانية:تم اختيار شركة زين العراق للاتصالات كموقع للبحث الحالي.

ب. الحدود الزمانية:استغرق العمل الميداني للفترة من 2015/4/4-2015/5/25

ج. الحدود البشرية:اختيار عينة البحث من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات البالغ عددهم (39) مبحوثاً.

خامسا - مخطط البحث الفرضي :



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

سادسا - فرضيات البحث: في ضوء المخطط الفرضي تم صياغة الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وادارة التغيير التنظيمي.
2. توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وادارة التغيير التنظيمي.

سابعا - منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث التي تمثلت في ابراز دور التوجه الاستراتيجي في ادارة التغيير التنظيمي، والمعروف عن المنهج الوصفي التحليلي انه يستخدم لدراسة اوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات وذلك من خلال القيام بتصوير الوضع الراهن وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر لوضع التنبؤات عن الاحداث المتصلة.

ثامنا - أدوات البحث: تمثلت ادوات جمع البيانات والمعلومات بالآتي:

1. المؤلفات والبحوث في مجال متغيرات البحث.
2. الاستبانة: وتعد المصدر الرئيس للبيانات والتي امدت الباحث بالبيانات والمعلومات الميدانية اللازمة حيث تم اتباع الخطوات الآتية في اعداد الاستبانة وتوزيعها وتجميعها:
 - أ. تصميم الاستبانة: للحصول على البيانات من افراد مجتمع البحث فقد تطلب اعداد استبانة خصص جزؤها الاول للبيانات الشخصية (الجنس ، التحصيل الدراسي ، عدد سنوات الخدمة ، العمر ، المركز الوظيفي)، والجزء الثاني تضمن فقرات تهدف الى تحديد التوجه الاستراتيجي حيث تم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة (الزريقات ، 2012) ويتضمن ثلاث ابعاد فرعية لقياس التوجه الاستراتيجي والمتمثلة في (الرؤيا ، الرسالة ، الاهداف)، اما الجزء الثالث تضمن فقرات تهدف الى قياس التغيير حيث تم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة (الجبوري ، 2011) ويتضمن ثلاث ابعاد فرعية لقياس التغيير التنظيمي والمتمثلة في (الموارد البشرية ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة).

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي حيث يكون المقياس من عبارات تقريرية تعبر عن قياس تاثير التوجه الاستراتيجي في ادارة التغيير لمنظمات الاعمال ، بأختبار واحد من خمس إجابات هي : اتفق تماماً وأعطيت (5 درجات) ، وأتفق ، وأعطيت (4 درجات). ومحاييد ، أعطيت(3 درجات). ولا أتفق ، أعطيت (درجتان). ولا أتفق تماماً ، أعطيت (درجة واحدة).

ب. صدق وثبات الاستبانة:بهدف ضمان الدقة المطلوبة للبيانات التي سيتم الحصول عليها خضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات وكالاتي:

1. مصداقية الاستبانة (Validity): إذ يشير الصدق إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس ولاختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة اعتمد الباحث قسماً منها هي:

- الصدق الظاهري: الذي يعرف بصدق المحكمين (Trustees Validity) فعرض الباحث الاستبانة بعد الانتهاء من صياغتها على محكمين متخصصين في العلوم الإدارية والاقتصادية بهدف التحقق من مدى أئتماء الفقرة الى مجالها، ولقد كانت آراؤهم إيجابية بخصوص صلاحية معظم الفقرات، فضلا عن تثبيت بعض الملاحظات المهمة في ضرورة تعديل وإعادة صياغة فقرات أخرى. مما ساعد على تقويم صلاحية هذه الفقرات من خلال أخذ الباحث بها وإجراء التصحيحات الملائمة عليها.

- صدق المحتوى : وهو مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها بحيث تغطي المساحة المهمة لمجالها ، اذ استعملت معادلة (ألفا - كرونباخ) ، بنسبة (85%) وهذا ما يوضح ان المعامل مطمئن يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق.

2. ثبات الاستبانة (Reliability): ولأجل التحقق من ثبات المقياس، أن مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها بعد مدة من الزمن على الأفراد أنفسهم مرة أخرى، ولحساب معامل الثبات تم استخدام طريقة التجزئة النصفية (Split Half) وتتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية في الاستبانة وبين درجات الأسئلة الزوجية ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman-Brown)، وبعد تطبيق هذه الطريقة الثانية وجد معامل الثبات للاستبانة ككل (92%) وهذا يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

تاسعا - التعريفات الإجرائية للبحث.

1. التوجه الاستراتيجي:بانه الدرجة التي نحصل عليها من استجابات افراد العينة من المدراء عن فقرات استبانة التوجه الاستراتيجي المستخدمة في البحث الحالي من الفقرة (1) إلى الفقرة (9).

2. ادارة التغيير التنظيمي:بانه الدرجة التي نحصل عليها من استجابات افراد العينة من المدراء عن فقرات استبانة التغيير التنظيمي المستخدمة في البحث الحالي من الفقرة (10) إلى الفقرة (18).

عاشرا - الوسائل الاحصائية المستخدمة.

1. الوسط الحسابي:لتحديد مستوى استجابة عينة البحث نحو المتغيرات المستقلة والتابعة.

2. الانحراف المعياري:لتحديد درجة تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي.

3. معامل الاختلاف:يستخدم للمقارنة بين ظاهرتين او اكثر ويتأكد استخدامه في حالة اختلال احد مقاييس التشتت.

4. معامل الارتباط (Spearman): لبيان قوة العلاقة بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة.
 5. الانحدار الخطي البسيط: يستخدم في تحديد تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد.
- احد عشر: دراسات سابقة:

1. دراسات متعلقة بالتوجه الاستراتيجي:

- أ. دراسة (الزريقات ، 2012) بعنوان أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية. هدفت الدراسة الى التعرف على اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الاردنية ولتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (590) مبحوثا ، واستخدمت الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.16) لتحليل بيانات الاستبانة وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من ابرزها، ان تصورات العاملين في المصارف التجارية الاردنية لأبعاد التوجه الاستراتيجي ذات مستوى مرتفع وان تصوراتهم للمسؤولية الاجتماعية ذات مستوى متوسط. ووجود أثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية وان ابعاد التوجه الاستراتيجي تفسر مامقداره (63.8%) من التباين في تحقيق المسؤولية الاجتماعية. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على ايجاد ثقافة تنظيمية تعزز ابعاد التوجه الاستراتيجي في البيئة التنظيمية ، والارتقاء بهذه الاستراتيجيات الى المستويات العليا المرغوب بها ، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم لقطاع المصارف واهدافه ، لما لها اثر واضح في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
- ب. دراسة (احمد ، 2013) بعنوان ((تأثير خصائص التفكير الاستراتيجي في مراحل تطبيق اعادة هندسة عمليات الاعمال))

هدفت الدراسة الى محاولة تحقيق التحسين الجذري في تركيب المنظمة وطرائق انجاز اعمالها نحو تحقيق مستويات فائقة في الاداء والتي ينعكس على تحقيق اهدافها ، من خلال تناول هذه الدراسة انعكاسات خصائص التفكير الاستراتيجي في مراحل تطبيق اعادة هندسة الاعمال للشركة العامة للصناعات القطنية من خلال اختبار العلاقات والتأثير بين هذين المتغيرين ، معتمدا اسلوب الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة قصدية بلغت (30) فردا تتمثل بالادارات العليا والوسطى ومعاونينهم والاستشاريين والذين يعدون ممارسين للعمل الاستراتيجي وحللت اجاباتهم بأستخدام الازوساط الحسابية ، والنسب المئوية ، والانحرافات المعيارية لقياس مستوى الاداء بخصوص المتغيرات الوصفية وكذلك معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط ، لأختبار فرضيتي البحث لتشخيص خصائص التفكير الاستراتيجي في مراحل تطبيق اعادة هندسة العمليات. وقد افرز عرض نتائج البحث وتحليلها عن جملة من الاستنتاجات اهمها ثبوت العلاقة والاثر بين خصائص التفكير الاستراتيجي ومراحل تطبيق اعادة هندسة العمليات. ومن اهم التوصيات زيادة الاهتمام بتبني الاستراتيجيات والسياسات للفكر الاستراتيجي ومواكبه التطورات الحاصلة في مجال اعادة هندسة العمليات وزيادة مستويات الانتفاع من الموارد المتاحة بما يسهم في تطوير اداء الشركة والوصول الى التميز في الاداء وجعلها نموذجا يقتدى به في القطاع الصناعي على المستوى المحلي والدولي.

ج. دراسة (Xuereb and Gatignon ,1995) بعنوان:

((Strategic Orientation of the firm and new product performance))

سعت هذه الدراسة الى فهم ثلاث توجهات استراتيجية مختلفة للشركة (العملاء والمنافسة والتوجهات التكنولوجية) وماهي الاكثر ملائمة في سياق تطوير الابتكارات للمنتج ، وأستخدمت الدراسة النموذج الهيكلي لتأثير التوجه الاستراتيجي للشركة على اداء منتج جديد بأعتبره سلسلة من الاحداث. وتوصلت الدراسة الى سلسلة من الاستنتاجات

منها إن الشركة الراغبة في التطوير يجب ان يكون الابتكار لديها متفوق على حجم المنافسة في ظل التوجه التكنولوجي القوي. وتتافسية التوجه الاستراتيجي في الاسواق عالية النمو وهذا مفيد لأنها تمكن الشركات على تطوير الابتكارات مع انخفاض التكاليف وهو عنصر حاسم للنجاح.
د. دراسة (Henri,2010) بعنوان:

((Configuring Out Strategic Orientation))

هنالك طرق واجراءات تقوم بها المنظمات لصيانة وتحسين ادائهم وكثيرا ما توصف التوجهات الاستراتيجية فيها ومع ذلك فإن هذه التوجهات مجزئة وتوفر فقط وجهات نظر جزئية ولذلك فإن الهدف الرئيسي من هذا البحث هو لدمج اربع وجهات نظر مختلفة وتكوين مفهوم التوجه الاستراتيجي ان التوجه الاستراتيجي في هذه الدراسة يضم كوكبة او مجموعة مثل السوق وتنظيم المشاريع والتكنولوجيا والتعليم مما يدل على ان التوجه الاستراتيجي هو موقف قيمة الشركة في الاسواق والانماط السلوكية المتعلقة بكيفية تنظيم تحول مواردها الى منتجات وخدمات ذات قيمة للسوق المستهدف. ان النتائج تضيف الى فهمنا للتفاعل والتأزر اثار هذا الموضوع وينبغي النظر في التوجهات وأقتراح التوجه الاستراتيجي بأعتبره يتكون من ابعاد متعددة وعموما تبرز النتائج اهمية استخدام المديرين لعدة توجهات ، وتعرضهم لتبني نظرة شمولية نحو العمل على الإدارة الاستراتيجية.

2. دراسات متعلقة بالتغيير التنظيمي.

أ. دراسة (خروفة ، 2010) بعنوان ((قوة القيادة لدعم مجالات التغيير التنظيمي))

تشكل قوة القيادة احد المفاهيم الادارية الحديثة التي حظيت بأهتمام العديد من الباحثين في مجال الادارة وذلك لأثارها الايجابية على الكثير من المتغيرات المنظمة. من هنا فقد هدف البحث الى بيان طبيعة العلاقة والتأثير لقوة القيادة في تحقيق التغيير التنظيمي واستند في ذلك الى فرضية اساس مفادها ان هناك علاقة ارتباط وتأثير لقوة القيادة في مجالات التغيير التنظيمي ، ومن أجل تحقيق هدف البحث تم الاعتماد على استمارة استبانة اعدت لهذا الغرض ووزعت على (المدراء ، ورؤساء ، الاقسام والشعب) في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية والشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في نينوى. وبعد تحليل البيانات الاحصائية تبين بأن هناك علاقة ارتباط وأثر معنوية بين قوة القيادة بدلالة متغيراتها والتغيير التنظيمي بدلالة مجالاته.

ب. دراسة (الجبوري ، 2011) بعنوان ((تأثير العمليات المصرفية في مجالات التغيير التنظيمي))

تتمحور الدراسة على مدى أهتمام المديرية العامة للتدريب والتطوير / وزارة الكهرباء لترسيخ مفهوم العمليات المصرفية وتعزيزها في مجالات التغيير ، التنظيمي ، اذ بلغت عينة الدراسة (44) شخص ممن هم بدرجة رؤساء اقسام وفنيين وأداريين في الاقسام المختلفة للمديرية وبأستخدام معامل الارتباط (سبيرمان) ومعامل الانحدار البسيط تم اختبار علاقات الارتباط والتاثير بين متغيري الدراسة اذ تم التوصل الى تكامل دور العمليات المصرفية مع مجالات التغيير التنظيمي والتي كانت علاقات معنوية على مستوى ابعاده الاجمالية والفرعية.

ج. دراسة (chen ,et.al,2009) بعنوان:

((Organizational Change and Development))

التغيير التنظيمي هو مسألة مهمة في المنظمات. او هو الواقع عملية منظمة لتحسين الأداء كما ان المنظمات المثالية تعتمد هذا الاسلوب لأحداث نقلة نوعية من خلال التغيير التنظيمي. التغيير التنظيمي الناجح هو ليس مجرد عملية التكيف. ولكن ايضا يتطلب قدرات ادارية كافية ومع ذلك هناك العديد من المواضيع المهمة لتحقيق التغيير

الناجح وبالتالي تناقش هذه الدراسة أسباب التغيير التنظيمي وعناصره والنهج والعملية والمقاومة والإدارة وأخيراً العوامل المحتملة التي تؤدي الى انهيارها.

د. دراسة (Gilley and Heather,2009) بعنوان:

((Organizational Change: Motivation , Communication , and Leadership Effectiveness))
تشير الابحاث الى ان العديد من المتغيرات لها تأثير على فاعلية القيادة وتتكشف هذه الدراسة السلوكيات المرتبطة بفاعلية القيادة في قيادة التغيير ، الا ان النتائج والدراسات السابقة تؤكد ان من يحدد التغيير المهارات الفاعلة لأنها تعتبر ذات قيمة في التنفيذ ، كما وضحت هذه الدراسة ان التغيير وسلوكيات القيادة ترتبط بشكل ايجابي مع المحاولات الناجحة للتغيير .

عاشرا : مناقشة الدراسات السابقة.

من خلال تفحص دراسات سابقة في مجالي التوجه الاستراتيجي والتغيير يمكن تأشير ما يأتي:

1. تناولت بعض الدراسات اثار التوجه الاستراتيجي وكيفية تحقيق التحسين الجذري في تركيب المنظمة من خلال تناول الخصائص للتوجه الاستراتيجي كما في دراسة (الزريقات ، 2012) و (احمد ، 2013)، (Xuereb and Gatignon,1995) ، وركزت دراسات أخرى على التغيير التنظيمي ومدى اهتمام مديريات التدريب والتطوير لترسيخ مفهوم العمليات المصرفية في هذا المجال كما في دراسة (الجبوري ، 2013)، أما دراسة (خروفة ، 2010) فقد شخصت تأثير قوة القيادة في تحقيق التغيير التنظيمي .
2. اعتمدت أغلب الدراسات المنظمات الصناعية المتوسطة والكبيرة مجتمعاً للدراسة واهتمت أخرى بالمنظمات الخدمية كالمؤسسات المصرفية .
3. اتفقت اغلب الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات وتحليلها.
4. ان اغلب الدراسات السابقة كانت تطبيقية .

المبحث الثاني

الاطار النظري للبحث

اولاً- مفهوم التوجه الاستراتيجي.

شهدت المفاهيم الاستراتيجية تطوراً كبيراً خلال السنوات السابقة ، وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة في البيئة المحيطة بالمنظمات ، مما أسهم في تزايد أهمية مفهوم الاستراتيجية إذ عرفت على انها "اتخاذ القرارات طويلة الاجل الموجهة نحو تحقيق اهداف المنظمة من خلال دراسة عوامل القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية ، وربطها وتكيفها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمنظمة ، مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها".(المجالي ، 2012:14).

ان التوجه الاستراتيجي هو مدخل محدد للمنظمة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات اداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين ، وهو منهج تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول الى الاداء المتفوق والمستمر في سير عملها ، و التوجه الاستراتيجي يعمل على تحديد الخطوط العريضة لاستراتيجية المنظمة ، وهذا السبب الرئيسي لتباين مستويات الاداء بين منظمات الاعمال. هذا ويعد التوجه الاستراتيجي مفهوماً يؤثر على فاعلية المنظمات ، لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الادارة ، كما يعد التوجه الاستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز اولاً على المنظمة ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات

الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين وثانياً استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للمستهلكين بشكل دائم. وغالبا ما يعد مفهوم التوجه الاستراتيجي حجر الاساس الذي يقوم عليه التغيير التنظيمي كما يبين ان التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى ادراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردود أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية وقد توصل العلماء الى وجود علاقة تأثير مباشرة فيما بين التوجه الاستراتيجي والتغيير مما يدل على ان فلسفة التوجه نحو السوق هي جوهر اهداف المنظمة المحددة في مواجهتها وتكيف ردود افعالها طبقا للاحداث الجارية في بيئة السوق.

ان التوجه الاستراتيجي يجعل الادارة العليا في المنظمة تدرك تماما ما غايتها وممجالات نشاطاتها الخارجية ومن المستفيدين من المنتجات التي تقدمها وتفيدها في التعرف على بنيتها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها والاطر الفلسفية التي تحكم اساليبها في اتخاذ القرار واحتياجاتها البشرية والمادية والمتطلبات الشمولية للتطور فالتوجه الاستراتيجي هو في الحقيقة ثقافة تقودها فناعة وفكر وقيم الادارة العليا ولذا فان على الادارات العليا ان تكون نشيطة في بناء هذه الثقافة وان نظام قيم التوجه الاستراتيجي يهتم بتطبيق المشروع تلو المشروع في اعمال المنظمة وكذلك حول تلبية احتياجات المنظمة ومشاركة الموظفين واتخاذ القرارات المرتكزة على البيانات وتعزيز العمل الجماعي وارساء رؤيا طويلة الامد واذا لم يحظ التوجه الاستراتيجي بالاهتمام من قبل الادارة العليا فان عملية بناء جماعة ناجحة حول مجموعة من القيم ستكون بطيئة وغير فعالة. (المجالي ، 2012:15).

ثانيا- أهمية التوجه الاستراتيجي.

تصدى العديد من الباحثين لأهمية التوجه الاستراتيجي على فاعلية المنظمة ، وقد خلصت احدى الدراسات الى ان الادارة تتوقع ان يمكنها التوجه الاستراتيجي من تحسين موقفها التنافسي وارباحها في الاجل الطويل. حيث تتبلور أهمية التوجه الاستراتيجي من خلال المنافع التي تعود عليها من جراء تطبيق المفاهيم والاساليب المستخدمة في هذا المجال الاداري الهام. ومن المؤكد انها تسهم في الارتفاع بمستوى فاعلية المنظمات مقارنة مع المنظمات التي ليس لديها توجه استراتيجي.

وهناك منافع للتوجه الاستراتيجي منها (الدهدار، 2006: 58).

- 1- التميز في الاداء المالي وتطوير او تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.
- 2- جعل المديرين بصفة دائمة اكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها.
- 3- تجديد توجهات المستقبل الى اين تتوجه المنظمة.
- 4- تنمية عادات التفكير في المستقبل.
- 5- توضيح الاهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.
- 6- توحيد وتألف جميع الجهود او الادارات نحو اهداف وغايات واحدة.
- 7- مشاركة العاملين تساهم في تكوين الاستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الانتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والانجاز.
- 8- الحد من مقاومة التغيير : فالمشاركة تعني تحقيق الفهم والاقناع كما يعني توليد الالتزام الاخلاقي والتعمد بالتنفيذ ، الامر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات التغيير التي قد تنشأ عن استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني استراتيجيات محددة.

ثالثا : ابعاد التوجه الاستراتيجي

1. الرؤية : المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهه التي ترغب في الوصول اليها والمركز التسويقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والامكانيات التي تخطط لتنميتها (الزريقات، 2012:286). ويشير(حسن ، 2012:20). الى ان الرؤية لا تعني الهدف وإنما هي نقطة موجهة تدل او ترشد حركة المنظمات باتجاه معين. تصف الرؤية املاً وصورة تود المنظمة ان تحققها في المستقبل ومن حيث الزمن فإن الرؤية اقصر من الرسالة (ماهر ، 2011 : 86). كما وتمثل الرؤية امال المنظمة وأحلامها وطموحاتها التي تأمل ان تحققها في المستقبل من خلال استخدام مواردها الحالية والمتوقعة ، فالرؤيا ترسم الطريق الواصل بين الحاضر والمستقبل والذي يجب ان لاتحيد عنه عند المسير بالمنظمة بغض النظر عن الظروف والصعاب التي تواجهنا (الفريجي ، 2013 : 48).

2.الرسالة : الغرض الاساسي الذي انشأت المنظمة من اجله وتتحدد من خلال نطاق عملها وعملياتها (الزريقات، 2012:287). وهي غرض المنظمة حيث تركز على الواقع الحالي والمستقبلي للمنظمة كنوع من الانشطة التي تمارس وتقدم لعدد كبير من الاطراف المستفيدة ومن حيث الزمن فإن الرسالة تغطي عمر المنظمة. (ماهر ، 2011 : 71). تتبلور رسالة المنظمة بناءً على التحليل الرباعي للمنظمة واستناداً الى الاهداف التي تسعى الى المشاركة في تحقيقها وتعبيراً عن طموحاتها في تحقيق اقصى درجات التفاعل والتميز في مجال عملها وتحقيقا لمتطلبات المجتمع الاقتصادي (السكرانة، 2010 : 176). وتعد الرسالة ترجمة لرؤية المنظمة وتفسير لها إذ ان الرسالة تشتق من الرؤيا وتعيد صياغتها بعبارات اوسع واكثر تخصيصاً ، فالرسالة تعبر عن هوية المنظمة وسبب وجودها وتفرداها مقارنة بالمنظمات الاخرى. (الفريجي ، 2013 : 51). ويرى (حسن ، 2012: 20). أنها اداة استراتيجية تستخدمها الادارة العليا للأجابة على سؤاليين يتعلق الاول بنوع العمل الذي تمارسه المنظمة ، ويختص الثاني بما سيكون العمل عليه بالمستقبل.

3.الاهداف : هي المقصد الذي تسعى المنظمة الى تحقيقه خلال فترة زمنية معينة وتركز الاهداف على النتائج والمخرجات التي تسعى المنظمة الى انجازها على ان تتسق هذه الاهداف مع رسالة ورؤية وقيم المنظمة (الزريقات، 2012:287). وهي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها الى واقع عمل وتتسم بالتحديد الدقيق وأمكانية القياس والميل الى التفصيل وتتميز الاهداف بكونها تعكس حاله او وضع مرغوب فيه ووسيلة لقياس التقدم تجاه المرغوب ونتيجة يمكن تحقيقها وأطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة (السكرانة ، 2010 : 234).وهي النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها من خلال التخطيط الاستراتيجي والرؤيا في ضوء الرسالة المحددة للمنظمة كما انها تستند على تقييم موضوعي للبيئة الخارجية والاداء الداخلي للمنظمة. (ماهر ، 2011 : 109). او انها النتائج المستقبلية المرغوب فيها التي تطمح المنظمة الى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة اوهي صيرورة مستقبلية تعمل المنظمة على انجازها بأفضل صورة ضمن المدى الزمني المحدد لها. (الفريجي ، 2013 : 56).

رابعا: مفهوم التغيير التنظيمي:

تعد عملية التغيير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجهه القيادة الادارية في مختلف المنظمات المعاصرة بسبب الطبيعة البيئية التي تعيش فيها تلك المنظمات والتي تتسم بالحركية وسرعة التغيير ولقد ادرك الكتاب والمختصون في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي بخاصة اهمية عملية التغيير ودورها الايجابي في حياة المنظمات وتطويرها وكثفوا جهودهم نحو تحديد خصائصه وطبيعته من خلال تحديد مفاهيم صاغوها بما يتفق مع توجهاتهم الفكرية إذ عرف

التغيير التنظيمي بأنه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة الى الحالة الأكثر كفاءة من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل وفي إطار مواجهة حالة عدم التأكد البيئي. وعرف (الدهان ، 1992 :161). التغيير التنظيمي بوصفه قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وذلك بأحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومنتجات الأنشطة والعمليات في الاتجاه نفسه. وتأسيساً على ما تقدم ترى (خروفه ، 2010: 7). بأن التغيير التنظيمي يشير الى قدرة المنظمة على تبني فكرة اوسلوك جديد ، بما يعكس تعديلاً جوهرياً على المنظمة ومجالاتها الوظيفية.

خامسا: اهمية التغيير التنظيمي

أصبح التغيير التنظيمي املاً حتمياً في عمل وسلوك المنظمات المعاصرة حتى تتمكن من النمو والاستمرار ومواجهة المنافسة في ظل التغيير المستمر لعناصر بيئتها الداخلية والخارجية وذلك من خلال اجراء التغييرات المهمة في مجالاتها، فالتغيير أمر حتمي للإفراد والمنظمة والمجتمع كالتغييرات التكنولوجية وتغييرات القيم والاتجاهات وتغيير في الحاجات والاهداف والتغييرات القانونية والحكومية ولكي يحدث التغيير على مستوى المنظمة ولا تسبب صداماً فلا بد ان تكون هناك رؤية قيادة تقود التغيير بنجاح. فالرؤية نحو المستقبل قادرة على التركيز في طاقات الافراد والمجموعات والتزام القيادات العليا في المرحلة المبكرة لعملية التغيير مطلوبة للإدارة بفاعلية ، فالتغيير عملية مستمرة للمحافظة على بقاء المنظمة في سوق العمل وجعلها اكثر استجابة وفعالية من منافسيها أذ يتضح مما تقدم ان التغيير يمثل تحدياً للإدارة فضلاً عن كونه مرحلة حاسمة في تطور الاحداث وتحويلها نحو الافضل او الأسوأ حسب استجابة وقدرة المدراء وكفاءتهم في المنظمات. (صبري ، 2009:110).

سادسا: ابعاد التغيير التنظيمي

1.الموارد البشرية: ان التغيير التنظيمي لا يكون فعال بدون ان يكون هناك مشاركة والتزام من قبل العاملين في المنظمة وعليه لابد من تثقيف العاملين وإدخالهم ضمن برامج تدريبية لأستيعاب ضرورة التغيير اولاً واكتساب المهارات المطلوبة للنمو المهني سواء داخل او خارج المنظمة.(الجبوري ،2012:89). تعتبر احدى الوظائف الاساسية في المنظمة ولها نفس اهمية تلك الوظائف (الانتاج ، التسويق ، التمويل ...) وذلك لأهمية العنصر الانساني وتأثيره على الكفاءة الانتاجية للمنشأة (عبدالباقي ، 2005 : 13) وتعتبر ادارة الموارد البشرية الادارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق اهداف الفرد والمنظمة والمجتمع وهي المسؤولة عن تكيف المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق ومتابعة مستمرة. (الهيبي ، 1999: 31).

2.الهيكل التنظيمي:تؤثر القرارات التي تتخذها ادارة المنظمة بشأن الهيكل التنظيمي في كل من المنظمة وأعضائها وليس من الضروري ان تكون الآثار ايجابية لهذين الطرفين بنفس الوقت اي قد تكون القرارات الهيكلية ايجابية لطرف وسلبية لطرف آخر فأى تغيير في هيكل المنظمة اذا ماريد ان يكون نافعاً لابد ان يحقق غرض المنظمة ونمو الفرد وتطوره والرضا الاجتماعي. (الشماع ،2007: 175). وهو عبارة عن صورة كاريكاتيرية عن التنظيم توضح فيها خطوط السلطة التي تنتساب من الاعلى الى الاسفل ولايوجد هيكل تنظيمي محدد صالح لكل زمان ومكان بل ان كل منظمة تصمم وتختار الهيكل التنظيمي الذي يتناسب وطبيعتها ويخدم مصالحها (الشوارة ، 2011 : 151).

3.التقانة :- تعتبر التقانة وتقانة المعلومات واحدة من اهم الادوات التي يستخدمها المديرون لمواجهة التحديات سواء في التجهيزات المادية لإتمام نشاط المدخلات والمعالجة والمخرجات او في برامجيات الحاسب التي تراقب وتعمل على تعاون المكونات المادية في نظام المعلومات. اما تقانة الاتصالات فتتكون من وسائط مادية وبرامجيات تربط المكونات المادية وتنقل المعلومات من محطة الى اخرى فتساعد بذلك على المشاركة في البيانات او الموارد. وقد ادى كل ذلك الى استخدام شبكة الانترنت وبشكل واسع من قبل الافراد والمنظمات. (النجار ، 2007 : 102). ان التغييرات في التقانة تشمل طرق العمل والمعدات وإجراءات العمل بهدف زيادة كفاءة الخدمات والمنتجات فهناك من يرى ان التغيير مرتبط بالتقدم التقني ولاسيما الحاسوب الالي اذ يفرض التغيير التقني استمرار الأفراد والجماعات للاستمرار بالتعليم والتأقلم والابداع وهي تعتبر احد عناصر القوة للمنظمة ضد التهديدات. (الجبوري،2011: 133).

المبحث الثالث

وصف متغيرات البحث

أولاً : وصف مجتمع وعينة البحث:

اختير العاملين في شركة زين العراق للاتصالات كمجتمع للبحث الحالي وهي الفرع العراقي من شركة الاتصالات الكويتية زين بدأت الشركة عام 2003 تحت اسم (MTC) أثير وفي عام 2007 اشترت شركة (MTC) التي تمت تسميتها في العام نفسه ب زين ، شركة عراقنا وكونت كل من الشركتين شركة واحدة تسمى الان زين العراق ، وهي المشغل الابرز للاتصالات النقالة في العراق وهي إحدى شركات مجموعة زين الرائدة في خدمات الاتصالات والبيانات المتنقلة في منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا والتي تمتلك قاعدة مشتركين واسعة في ثمان دول مختلفة. ومع استثماراتها الكبيرة المباشرة في العراق خلال فترة زمنية تتعدى العشر سنوات تعتبر الشركة المشغل الاكبر للنقال في العراق من ناحية عدد المشتركين. وإستراتيجية زين العراق مبنية على فهم المستهلك وجعله محور اي خدمة او فكرة لتقديم افضل الخدمات والأكثر تطوراً. والشركة تملك البنى التحتية والأجهزة والمعدات المطلوبة والخبرة الإقليمية والعالمية لتوفير أفضل وأسرع خدمة 3G لكافة العراقيين ، وتتخذ زين العراق من بغداد مقراً ادارياً لها وتؤمن شبكة تواصل عالية المقاييس تؤمن الخدمة لـ 97% من سكان العراق. وترتكز زين العراق في تميزها على ايلاء المسؤولية الاجتماعية اهتماماً خاصاً من خلال برامجها التي تركز على اعطاء وإضافة قيمة للمجتمع المحلي عبر مشاريع التنمية المستدامة وبرامجها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، حيث اشتملت عينة البحث على مجموعة من المدراء ورؤساء الاقسام والشعب في الادارة العليا والوسطى في الشركة المبحوثة اذ تم توزيع (39) استبانة شملت عينة البحث وفقاً للبيانات قدمها افرادها من خلال اجاباتهم عن القسم الاول من أستبانة البحث الخاصة بهم والمبينة بالجدول الاتي:

جدول رقم (1) المتغيرات الشخصية لأفراد عينة البحث

الرقم	المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكور	24	62%
		أناث	15	38%
2	التحصيل الدراسي	دبلوم	3	8%
		بكلوريوس	30	77%
		ماجستير	4	10%
		دكتوراة	2	5%
3	عدد سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	18	46%
		6-10 سنة	20	51%
		11-15 سنة	1	3%
		16 سنة فأكثر	لا يوجد	-----
4	العمر	اقل من 30 سنة	17	44%
		30 - 35 سنة	12	31%
		36 - 40 سنة	4	10%
		41 سنة فأكثر	6	15%
5	المركز الوظيفي	مدير شعبة	16	41%
		مدير قسم	23	59%
		مدير عام	لا يوجد	-----

المصدر: من اعداد الباحث

بناءً على نتائج الجدول (1) يتوزع افراد عينة البحث كالآتي:

- 1- الجنس: أظهر البحث ان نسبة الذكور هي الاكبر من الافراد وشكلت مايقارب (62%) في حين كانت نسبة الاناث تمثل (38%)
- 2- التحصيل الدراسي: يتضح من الجدول (1) ان التحصيل الدراسي لأغلب افراد العينة هو شهادة البكلوريوس اذ شكلت نسبة (77%) وتليها النسبة (10%) لحملة شهادة الماجستير ليأتي بعد ذلك الافراد الذين يحملون شهادة الدبلوم اذ شكلت النسبة (8%) وتليها النسبة (5%) لحملة شهادة الدكتوراة مما يؤهلهم لفهم الاستبانة والاجابة عليها بشكل منطقي.

- 3- عدد سنوات الخدمة: يتضح من الجدول (1) ان اغلب افراد العينة تتراوح مدة خدمتهم بين (10-6) سنة وأقل من 5 سنوات اذ كانت نسبتهم (51%) و (46%) على التوالي وتليها النسبة (3%) للذين تتراوح مدة خدمتهم بين (11-15) في حين ان الذين لديهم خدمة 16 سنة فأكثر كانت نسبتهم صفر.
- 4- العمر: يتضح من الجدول (1) ان (44%) من الافراد كانت اعمارهم اقل من 30 عام وهي تمثل النسبة الاكبر من افراد العينة، تليها الفئة من (30-35) والفئة (41 سنة فأكثر) وأخيرا الفئة من (36-40) التي شكلت نسبة (31%) (15%) (10%) على التوالي.
- 5- المركز الوظيفي: يتضح من الجدول (1) ان غالبية افراد عينة البحث يعملون في الادارة الوسطى والعليا حيث شكلت نسبة مدراء الاقسام (59%) ونسبة مدراء الشعب (41%) وكانت نسبة المدراء العامين (صفر).

ثانياً : ثبات الأداة :

تستخدم طريقة التجزئة النصفية (split - Half) في قياس الثبات ، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بمعادلة (Spearman - Brown) ، فإذا كان معامل الثبات (0,67) عل وفق المعادلة فإنه كافيا للبحوث التي تعتمد الإستبانة أداة لها ، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد ان معامل الارتباط للإستبانة بلغ (0,92) ، مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد ويمكن اعتمادها في اوقات مختلفة وللأفراد أنفسهم وتعطي نفس النتائج ، وباستخراج معامل (Alpha Cronbach) لغرض التحقق من معامل ثبات الأستبانة بشكل أكبر ، فقد بلغت قيمته لفقرات الإستبانة الكلية (0,85) ، وهذا يشير ويوضح على درجة جيد جداً من ثبات الأستبانة ، ومعامل مطمئن يؤكد صدق المقياس وصلاحيته لتطبيق في اوقات مختلفة.

ثالثاً : الاساليب الاحصائية المستخدمة :

- أ. الوسط الحسابي / لتحديد مستوى اجابات افراد العينة حول الفقرات.
- ب. الانحراف المعياري / لمعرفة مستوى التشتت في اجابات العينة في فقرات البحث.
- ج. معامل الارتباط / يستعمل لتحديد نوع العلاقات بين متغيرات البحث.
- د. معامل الانحدار / يستخدم في تحديد تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد.
- هـ. معامل الاختلاف / معامل نسبي يستخدم للمقارنة بين ظاهرتين او اكثر ويتأكد استخدامه في حالة أختلال احد مقاييس التشتت.
- و. معادلة كرونباخ الفا للأتساق الداخلي / للتحقق من ثبات أداة البحث.
- ز. برنامج SPSS / لإجراء عمليات التحليل الاحصائي وتفرغ البيانات الاحصائية .
- ح. معامل الارتباط سبيرمان والاختبار التائي / لاختبار الارتباط بين متغيرات البحث .
- ط. معادلة الانحدار الخطي البسيط / لاختبار وتحليل التأثير بين متغيرات البحث .

ان الهدف من عرض المؤشرات الاحصائية الاولية هو في توضيح المتغيرات التي اعتمدت في بناء نموذج لقياس تأثير التوجه الاستراتيجي في ادارة التغيير التنظيمي. اذ تم حساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل بعد على حدة بحيث شمل كل بعد جميع المتغيرات فيه ضمن البعد الواحد وكما يلي:

1- التوجه الاستراتيجي: تم قياس التوجه الاستراتيجي من خلال (9) فقرات والجدول (2) يعرض المقاييس الاحصائية والوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري اضافة الى معامل الاختلاف.

جدول (2) يوضح مستوى اجابات عينة البحث على وفق ابعاد التوجه الاستراتيجي

البعد	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الرؤية	1	تتصف رؤية الشركة التي اعمل بها بالوضوح والتماسك	4.12	0.86	21%
	2	تتسم رؤية الشركة التي اعمل بها بأنها هادفة للنمو وتستشرق المستقبل	4.46	0.68	15%
	3	تنبثق رؤية الشركة التي اعمل بها من المعايير الأخلاقية والقواعد القيمة للمجتمع	4.23	0.87	21%
		المجموع	4.27	0.80	19%
الرسالة	4	تمتلك الشركة التي اعمل بها تصوراً واضحاً عن الرسالة التي تؤديها	4.17	0.82	20%
	5	تقوم الشركة التي اعمل بها بنشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف	3.92	0.87	22%
	6	تتسم رسالة الشركة التي اعمل بها بالدقة والوضوح	4.17	0.91	22%
		المجموع	4.08	0.86	21%
الأهداف	7	تقوم الشركة بوضع خطوط عريضة وأهداف رئيسية طويلة الاجل تحدد النتائج المطلوب التوصل اليها	4.05	0.85	21%
	8	يتم تحويل الأهداف العامة الى أهداف تشغيلية تتحقق على المستوى المتوسط والقصير	3.97	0.77	19%
	9	يشارك في صياغة اهداف الشركة كافة الأطراف المعنية والمسؤولة عن تحقيقها	3.92	0.92	23%

21%	0.84	3.98	المجموع	
20%	0.83	4.11	اجمالي التوجه الاستراتيجي	

المصدر: من اعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات التحليل الأحصائي.

ولمعرفة مستوى اجابات العينة حول ابعاد التوجه الاستراتيجي ومناقشتها وذلك باستخراج الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وكما موضح في الجدول (2) كانت مستوى الاجابات كالآتي:

أ. الرؤية : تناول هذا البعد (3) فقرات تمثلت بالأسئلة (3_1) فقد اظهر هذا البعد مستوى جيد في اجابات المبحوثين اذ بلغ الوسط الحسابي (4.27) مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (0.80) وهذا يعكس تصور واضح للرؤى المستقبلية للشركة وإنها هادفة للنمو وتستشرق المستقبل فقد حصلت الفقرة (2) على أعلى وسط حسابي بلغ (4.46) وبأقل تشتت بلغ (0.68) في حين حصلت الفقرة (1) المتمثلة بأن رؤية الشركة تتصف بالوضوح والتماسك على اقل وسط حسابي بلغ (4.12) اما الفقرة (3) فقد حصلت على أعلى تشتت بلغ (0.87) .

ب. الرسالة : تمثلت بالفقرات (6_4) وكما موضح في الجدول (2) فقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (4.08) مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (0.86) وهذه النتيجة تبين مستوى الدقة والوضوح لرسالة الشركة وأنها تمتلك تصورا واضحا عن الرسالة التي تؤديها حيث بلغت الفقرة (4) والفقرة (6) وسطا حسابيا متساويا بلغ (4.17) في حين حصلت الفقرة (5) على اقل وسط حسابي بلغ (3.92) مقارنة ببقية الفقرات . اما الفقرة (4) حصلت على ادنى تشتت بلغ (0.82) اما اعلى تشتت كان للفقرة (6) اذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.91) .

ت. الأهداف : يتضمن هذا البعد الفقرات (9_7) اذ اظهر البعد وسطا حسابيا بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.84) وهذا يعني ان الشركة المبحوثة تقوم بوضع خطوط عريضة وأهداف رئيسية طويلة الأجل تحدد فيها النتائج المطلوب التوصل اليها حيث حصلت الفقرة (7) على اعلى وسط حسابي بلغ (4.05) في حين حصلت الفقرة (9) على اقل وسط حسابي بلغ (3.92) . اما الفقرة (8) فقد حصلت على ادنى تشتت بلغ (0.77) اما اعلى تشتت كان للفقرة (9) اذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.92) .

ويتضح من الجدول اعلاه ان عينة البحث كانوا اكثر اتفاقا بشأن الفقرة (2) والتي تنص على (تتسم رؤية الشركة التي اعمل بها بأنها هادفة للنمو وتستشرق المستقبل) اذ بلغ المتوسط الحسابي بشأنها (4.46) والانحراف المعياري لها بلغ (0.68) مما يشير الى ان شركة زين العراق للاتصالات تتسم برؤية هادفة وتسعى للنمو وتسعى في الوقت ذاته الى تحقيق اهداف تكنولوجية مرسومة لها من حيث التقنية في مجال الاتصال وتطوير الكوادر وبما يتساوق مع رؤيته المستقبلية وبما يواكب التطورات في مجال الاتصال على صعيد العالم المستقبلي في حين كان افراد العينة اقل اتفاقاً وأكثر تباعداً بشأن الفقرة (9) والتي تنص على (يشارك في صياغة اهداف الشركة كافة الاطراف المعنية والمسئولة عن تحقيقها). اذ بلغ المتوسط الحسابي بشأنها (3.92) وانحراف معياري (0.92) ولكن ، على الرغم من ذلك ، فإن المؤشرات بشأن هذه الفقرة لم تصل الى عدم تأييدها وإنما كانت أقل انسجاماً من غيرها من الفقرات الأخرى.

وممكن ان تشير هذه الفقرة الى ان سياسة الشركة شبه بيروقراطية اي ان القائمين عليها من ذوي القرار يتفردون بأرائهم ويتجاهلون اراء الاخرين من المستويات الدنيا من العاملين في المؤسسة وخاصة رؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب ، الذين مثلوا عينة البحث الحالي.

يتضح من خلال مستوى الإجابات عن ابعاد التوجه الاستراتيجي ما يلي:

- أن كل الاجابات ولجميع الابعاد كانت بمستوى اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) .
- بناء على قيم الاوساط الحسابية للابعاد الثلاثة فقد حقق متغير الرؤيا على المستوى الاجمالي بوسط حسابي بلغ (4.27) وبأقل تشتت اذ بلغ الانحراف المعياري (0.80) .
- ان اجمالي متغير التوجه الاستراتيجي قد حصل على وسط حسابي بلغ (4.11) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي مما يدل على ان هناك مستوى جيد من التوجه الاستراتيجي في الشركة المبحوثة . كما بلغ الانحراف المعياري لأجمالي متغير التوجه الاستراتيجي (0.83) وهو يشير الى ان هناك تشتت بسيط في اجابات العينة على اسئلة التوجه الاستراتيجي . اما على مستوى الابعاد الثلاثة لمتغير التوجه الاستراتيجي فأن قيم معامل الاختلاف اظهرت ان بعد الرؤيا قد حصل على ادنى نسبة معامل اختلاف وهي (19%) مما يدل على ان بعد الرؤيا الاكثر تجانس وملائمة وأهمية من وجهة نظر العينة من بعد الرسالة والأهداف والسبب في ذلك انها حصل على اقل قيم للوسط الحسابي واعلى قيم للانحراف المعياري . وتعكس هذه النتيجة حالة الاهتمام بالرؤيا التي تأخذ النصيب الاكبر من اهتمام الشركة المبحوثة واحتل بعدي الرسالة والأهداف المرتبة الاخيرة من حيث الاهمية حيث بلغ معامل الاختلاف لهما (21%)
- 2- التغيير التنظيمي: تم قياس التغيير التنظيمي من خلال (9) فقرات والجدول (3) يعرض المقاييس الاحصائية الوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة الى معامل الاختلاف.

جدول (3) يوضح مستوى اجابات عينة البحث على وفق ابعاد التغيير التنظيمي

البعد	ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الموارد البشرية	10	تشجع ادارة الشركة عامليها على احداث التغيير على وفق مداخل ابداعية	3.56	0.96	27%
	11	للعاملين في الشركة القدرة على تفعيل التغيير باتجاه ايجابي على المدى البعيد	3.71	0.97	26%
	12	تفضل الشركة تعيين افراد مؤهلين تنطبق عليهم مواصفات الوظيفية وبما يتناسب وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية	3.94	0.91	23%
		المجموع	3.74	0.95	25%

27%	0.98	3.64	تسعى ادارة الشركة الى اعادة النظر في الصلاحيات والمسؤوليات عند إجراء اي تغييرات	13	الهيكل التنظيمي
25%	0.97	3.87	تجري الشركة تعديلات في تشكيلات هيكلها التنظيمي بما يتناسب والتغييرات الحاصلة في البيئة	14	
24%	0.90	3.76	يمتاز الهيكل التنظيمي في الشركة بدرجة عالية من التنسيق والتعاون والتكامل بين الوحدات المختلفة لتحقيق التغيير المطلوب	15	
25%	0.95	3.76	المجموع		
28%	1.06	3.74	تحرص الشركة على تأهيل مواردها البشرية لأستعمال الالات والمعدات الحديثة وصيانتها بكفاءة	16	التقانة
25%	0.95	3.87	تحرص الشركة على تأهيل مواردها البشرية لواجهة التغيرات التقانية	17	
26%	0.98	3.84	للعاملين في الشركة مهارات تقانية عالية تستجيب للتقانة الحديثة	18	
26%	0.99	3.82	المجموع		
25%	0.96	3.77	اجمالي التغيير التنظيمي		

المصدر: من اعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات التحليل الأحصائي.

ولمعرفة مستوى اجابات العينة حول ابعاد التغيير التنظيمي ومناقشتها وذلك باستخراج الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وكما موضح في الجدول (3) كانت مستوى الاجابات كالآتي:

أ. الموارد البشرية : تضمن هذا البعد ثلاث فقرات تمثلت من الفقرة (10) الى الفقرة (12) وكما موضح في الجدول (3) . اذ حقق هذا البعد وسط حسابي بلغ (3.74) وبانحراف معياري (0.95) ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (3) فهذا يشير الى تقدم ملحوظ في ادارة الموارد البشرية وطرق اختيار عاملها والقدرة على تفعيل التغيير باتجاه ايجابي . وقد حققت الفقرة (12) اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.94) وبأقل تشتت اذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.91) في حين جاءت الفقرة (11) بأعلى تشتت اذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.97) .

ب. الهيكل التنظيمي : تناول هذا البعد الفقرات من (13) الى (15) فقد اظهر هذا البعد مستوى جيد في اجابات الباحثين اذ بلغ الوسط الحسابي (3.76) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) وبأقل تشتت اذ بلغ الانحراف المعياري (0.95) اذ يتبين ان الشركة تسعى الى اجراء التعديلات الهيكلية بما يتناسب والتغيرات الحاصلة في البيئة . اذ حققت الفقرة (14) اعلى وسط حسابي حيث بلغ (3.87) في حين جاءت الفقرة (13) بأقل وسط حسابي بلغ (3.64) والمتعلقة بإجراء التعديلات الهيكلية وإعادة النظر في الصلاحيات والمسؤوليات وبما يتناسب مع المتغيرات وهي اعلى من الوسط الفرضي وبأعلى انحراف معياري بلغ (0.98) . في حين جاءت الفقرة (15) بأقل تشتت حيث بلغ الانحراف المعياري لها (0.90) .

ت. التقانة : تمثله الفقرة من (16) الى (18) وكما موضح في الجدول (3) فقد كان مستوى هذا البعد مقبول اذ بلغ الوسط الحسابي (3.82) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.99) فقد حققت الفقرة (17) اعلى وسط حسابي بلغ (3.87) وبأقل تشتت اذ بلغ الانحراف المعياري (0.95) والتي تتعلق بتأهيل الشركة لمواردها البشرية لمواجهة التغيرات التقنية الحديثة في حين حصلت الفقرة (16) على اقل وسط حسابي بلغ (3.74) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبأعلى تشتت اذ بلغ الانحراف المعياري لها (1.06) .

ويتضح من الجدول اعلاه ان عينة البحث كانوا اكثر اتفاقا بشأن الفقرة (12) والتي تنص على (تفضل الشركة تعيين افراد مؤهلين تنطبق عليهم مواصفات الوظيفة وبما يتناسب وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية) اذ بلغ المتوسط الحسابي بشأنها لأفراد العينة (3.94) والانحراف المعياري لها بلغ (0.91) مما يشير الى ان شركة زين العراق للاتصالات تقوم باختيار افرادها العاملين بدقة من الذين تنطبق عليهم مواصفات الوظيفة ومن الذين يستطيعون من خلالها تحقيق الاهداف بالاعتماد على مؤهلاتهم العلمية والذهنية والفكرية في حين كان افراد العينة اقل اتفاقاً وأكثر تباعداً بشأن الفقرة (10) والتي نصها (تشجع ادارة الشركة عاملها على احداث التغيير على وفق مداخل ابداعية) . اذ بلغ المتوسط الحسابي بشأنها (3.56) والانحراف المعياري (0.96) ولكن وعلى الرغم من ذلك فإن المؤشرات بشأن هذه الفقرة لم تصل الى عدم تأييدها وإنما كانت اقل انسجاماً من غيرها من الفقرات الاخرى.

وممكن ان تشير هذه الفقرة الى ان ادارة الشركة قد تكون تشجع عاملها على أحداث التغيير ولكن ليس بالمستوى المطلوب الذي يمكن من خلاله او تتمكن من خلاله الشركة احداث تغيير نوعي على وفق المداخل الابداعية التي يمتلكها الافراد داخل الشركة.

يتضح من خلال مستوى الإجابات عن ابعاد التغيير التنظيمي ما يلي:

- أن كل الاجابات ولجميع الابعاد كانت بمستوى اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) .
- بناء على قيم الاوساط الحسابية للأبعاد الثلاثة فقد حقق متغير التقانة على المستوى الاجمالي بوسط حسابي بلغ (3.82) في حين جاء متغير الموارد البشرية ومتغير الهيكل التنظيمي بأقل تشتت اذ بلغ الانحراف المعياري لهما (0.95) .

• ان اجمالي متغير التغيير التنظيمي قد حصل على وسط حسابي بلغ (3.77) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي بقليل مما يدل على ان هناك مستوى مقبول الى حد ما من التغيير التنظيمي في الشركة المبحوثة . كما بلغ الانحراف المعياري لأجمالي متغير التغيير التنظيمي (0.96) وهو يشير الى ان هناك تشتت في اجابات العينة على اسئلة التغيير التنظيمي . اما على مستوى الابعاد الثلاثة لمتغير التغيير التنظيمي فأن قيم معامل الاختلاف اظهرت ان بعد الموارد البشرية والهيكل التنظيمي قد حصلوا على ادنى نسبة معامل اختلاف وهي (25%) مما يدل على انها الاكثر تجانس وملائمة وأهمية من وجهة نظر العينة من بعد التقانة والسبب في ذلك انها حصلوا على اعلى وسط حسابي واعلى قيم للانحراف المعياري . وتعكس هذه النتيجة حالة الاهتمام بالموارد البشرية والهيكل التنظيمي التي تأخذ النصيب الاكبر من اهتمام الشركة المبحوثة واحتل بعد التقانة المرتبة الاخيرة من حيث الاهمية حيث بلغ معامل الاختلاف له (26%)

المبحث الرابع

اختبار فرضيات البحث

اولاً : اختبار فرضيات الارتباط

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث (المتغيرات المستقلة) والمتمثلة في متغير متطلبات التوجه الاستراتيجي ومحاوره (الرؤية. الرسالة. الاهداف) مع المتغير المعتمد والمتمثل في متغير التابع التغيير والمكون من المحاور (الموارد البشرية. الهيكل التنظيمي. التقانة) تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان وكذلك اختبار (T) لاختبار معامل الارتباط بين المتغيرات وكانت النتائج كما يأتي :

أ. الارتباط بين التوجه الاستراتيجي و التغيير

لاختبار الفرضية الرئيسة الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وادارة التغيير التنظيمي.) من خلال الجدول (4) نلاحظ :

جدول (4) يبين معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار التائي للارتباط بين ابعاد التوجه الاستراتيجي مع التغيير التنظيمي

التغيير	R	t-test	الدلالة
التغيير اجمالاً	0.654	6.347	دال
التغيير اجمالاً	0.668	5.649	دال
التغيير اجمالاً	0.709	6.396	دال
التغيير اجمالاً	0.405	3.651	دال

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 هي (2.02)

1- بلغت قيمة معامل الارتباط بين التوجه الاستراتيجي مع ادارة التغيير اجمالاً (0.654) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (6.347) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالبالغة (2.02)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط قوية و موجبة و ذات دلالة معنوية ما بين التوجه الاستراتيجي مع التغيير اي ان للتوجه الاستراتيجي الذي تتبعه شركة زين له دور قوي و فاعل في خلق التغيير في الشركة وفق ما تبحث عنه الشركة وترغب فيه .

2- وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين الرؤية مع ادارة التغيير اجمالاً (0.668) وهي قيمة موجبة و دالة اذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (5.649) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالبالغة (2.02)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة مما يعني ان للرؤية التي يتبعها شركة الزين للاتصالات لها دور قوي في التغيير الموجود في الشركة .

3- اما قيمة معامل الارتباط بين الرسالة و التغيير فقد بلغت (0.709) وهي قيمة موجبة وذات دلالة معنوية اذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (6.396) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالبالغة (2.02)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط قوي وذات دالة معنوية. مما يشير الى ان علاقة الارتباط للرسالة التي يسير عليها شركة زين لها دور كبير في التغيير الموجود في الشركة المبحوثة.

4- في حين جاءت قيمة معامل الارتباط بين الاهداف و التغيير بصورة عامة (0.405) وهي قيمة موجبة و ذات دلالة معنوية. اذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (3.651) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالبالغة (2.02)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية و ذات دلالة معنوية للأهداف مع التغيير. اي ان اهداف الشركة التي وضعتها زين لها دور كبير في عملية التغيير التي تسعى اليها الشركة.

وبصورة اجمالية يتضح لنا ان شركة زين قد استطاعت من خلال التوجه الاستراتيجي الذي تضعه من ان تؤدي الى التغيير المقبول لدى العاملين بالرغم من ان عملية التغيير ليس بالأمر السهل ولكنها استطاعت من تخلق جو جيداً من اجل تحقيق غايتها وهو التغيير .

ثانياً : اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات البحث

تختص هذه النقطة باختبار فرضية التأثير التي تم تحديدها. لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض. وكانت فرضية التأثير (توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وادارة التغيير التنظيمي). إذ سيتم التحري عنها وفقاً لمعادلة الانحدار البسيط . كالآتي:

$$a = Y + B1X1+ B2X2+ B3X3$$

وقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (39) لعينة العاملين في شركة زين العراق للاتصالات و سيجري تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالآتي: أستخدمت المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (5) لإظهار النتائج.

جدول (5) تحليل تأثير التوجه الاستراتيجي وابعاده في ادارة التغيير التنظيمي

ادارة التغيير التنظيمي			المتغير التابع
قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل الميل الحدي (β)	(R ²) معامل التحديد	المتغير المستقل
31.91	0.77	0.46	الرؤية
40.90	0.71	0.52	الرسالة
13.29	0.53	0.27	الاهداف
40.29	0.85	0.52	التوجه الاستراتيجي

قيمة (F) الجدولية = 4.09

ففيما يخص اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي في ابعاد التغيير) وحسب ما جاء في الجدول (5) فقد كانت النتائج كما يأتي :

$$Y = a + B (X1)$$

$$Y = 0.275 + 0.85 (1X)$$

و في ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت لعينة البحث في شركة الزين (a) قيمة مقدارها (0.275) وهذا يعني إن هناك وجودا للتغيير مقدارها (0.275) عندما تكون قيمة جميع ابعاد التوجه الاستراتيجي (X1.X2.X3= صفر). و لغرض تقدير اثر التوجه الاستراتيجي (X1) في التغيير (Y) . يتضح من الجدول (5) ما يأتي :
 أ - أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (40.29) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.09) عند مستوى دلالة (0.05) . و بناء عليه تقبل الفرضية و هذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في التغيير في شركة الزين عند المستوى (5%) أي بدرجة ثقة (95%). مما يدل على ان للتوجه الاستراتيجي دور كبير ورئيسي وفاعل في التأثير على التغيير الموجود في شركة الزين.

ب - ومن خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.52) يتضح بان التوجه الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (52%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (التغيير) . و النسبة الباقية (48%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخله في انموذج البحث.

ج - يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.85). بان زيادة التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التغيير بنسبة (85%) من وحدة انحراف معياري واحد.

و فيما يخص الفرضية (2-أ) و التي جاء فيها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية في التغيير) . تُظهر نتائج

الجدول (5) كالاتي :

$$Y = a + \beta (X_2)$$

$$Y = 0.468 + 0.77 (X_2)$$

- أ- اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (31.91) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.09) عند مستوى دلالة (0.01). وهي نسبة قوية وتدل على قوة تأثير الرؤية في التغيير و بناءا عليه تقبل الفرضية و هذا يعني يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرؤية في التغيير عند المستوى (5%) أي بدرجة ثقة (95%)
- ب- من خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.46) يتضح بان الرؤية قادر على تفسير ما نسبته (46%) من التغيرات التي التغيير . اما النسبة الباقية (54%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.
- ج- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.77). بان زيادة الرؤية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التغيير بنسبة (77%) .

وفيما يتعلق بالفرضية (2-ب) والتي تقول (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرسالة في التغيير). و كما هو موضح في الجدول (5) يتضح ما يأتي:

$$Y = a + \beta (X_3)$$

$$Y = 0.856 + 0.71 (X_3)$$

- أ- فان (F) المحسوبة بلغت قيمتها (40.90) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.09) عند مستوى دلالة (0.05) مما تدل على وجود تأثير للرسالة في التغيير . و بناءا عليه تقبل الفرضية عند المستوى (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا يدل على وجود تأثير للرسالة في التغيير .
- ب- من خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.52) يتضح بأن للرسالة قادر على تفسير ما نسبته (52%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير . اما النسبة الباقية (48%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.
- ج- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.71). بان زيادة بعد الرسالة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التغيير بنسبة (71%).
- واما فيما يتعلق بالفرضية (2-ج) والتي تقول (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاهداف في التغيير). و كما هو موضح في الجدول (5) يتضح ما يأتي:

$$Y = a + \beta (X_3)$$

$$Y = 1.685 + 0.53 (X_3)$$

أ. فان (F) المحسوبة بلغت قيمتها (13.29) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.09) عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على وجود تأثير للاهداف في التغيير. و بناءا عليه تقبل الفرضية عند المستوى (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا يعني وجود تأثير معنوي ودال للاهداف في التغيير الحاصل داخل شركة زين العراق.

ب- من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.27) يتضح بان الاهداف قادر على تفسير ما نسبته (27%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير.

ج- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.53). بان زيادة الاهداف بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى التغيير بنسبة (53%).

وبصورة اجمالية يتضح لنا ان للتوجه الاستراتيجي له تأثير معنوي وقوي مع ادارة التغيير اجمالا وان للرؤية و الرسالة والاهداف التي تتبعها الشركة لها دور فاعل وقوي في ادارة التغيير.

المبحث الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات: تتمثل استنتاجات البحث بالآتي:

- 1) أتضح من خلال التحليل الإحصائي بأن هناك علاقة ارتباط قوية و موجبة و ذات دلالة معنوية ما بين التوجه الاستراتيجي مع التغيير اي ان للتوجه الاستراتيجي الذي تتبعه شركة زين له دور قوي و فاعل في خلق التغيير في الشركة وفق ما تبحث عنه الشركة وترغب فيه .
- 2) أتضح من خلال التحليل الإحصائي بأن هناك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة مما يعني ان للرؤيا التي تتبعها شركة زين للاتصالات لها دور قوي في التغيير الموجود في الشركة .
- 3) أتضح من خلال التحليل الإحصائي بأن هناك علاقة ارتباط قوي وذات دلالة معنوية، مما يشير الى ان علاقة الارتباط للرسالة التي تسيّر عليها شركة زين لها دور كبير في التغيير الموجود في الشركة المبحوثة.
- 4) أتضح من خلال التحليل الإحصائي على وجود علاقة ارتباط طرديه و ذات دلالة معنوية للأهداف مع التغيير. اي ان اهداف الشركة التي وضعتها زين لها دور كبير في عملية التغيير التي تسعى اليها الشركة.
- 5) يتضح لنا ان شركة زين قد استطاعت من خلال التوجه الاستراتيجي الذي تضعه من ان تؤدي الى التغيير المقبول لدى العاملين بالرغم من ان عملية التغيير ليس بالأمر السهل ولكنها استطاعت من أن تخلق جواً جيداً من اجل تحقيق غايتها وهو التغيير .
- 6) بصورة اجمالية يتضح لنا ان التوجه الاستراتيجي له تأثير معنوي وقوي مع التغيير التنظيمي اجمالاً وان هناك دور أساسي للرؤيا و الرسالة والأهداف التي تتبعها الشركة في التغيير.

ثانياً: التوصيات:

- (1) تعزيز تبني شركة زين العراق للاتصالات للتوجه الاستراتيجي لما له من تأثير على فاعلية التغيير التنظيمي وهذا ما أكد عليه هذا البحث من خلال التحليل الأحصائي الذي يبين ان هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة معنوية ما بين التوجه الاستراتيجي والتغيير التنظيمي.
- (2) ضرورة الاهتمام بالبحث والتطوير ومراقبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية لتعزيز الرؤية التي تتبعها الشركة المبحوثة وذلك لمواكبة التغيرات والاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة ، فقد بين هذا البحث وبحوث اخرى ان التوجه الاستراتيجي والذي يتميز بالبحث والتطوير ومراقبة البيئة بشكل مستمر هو من اكثر التوجهات الذي يمنح الشركة نجاحاً وتميزاً.
- (3) ضرورة اشراك جميع المستويات الادارية ، في صياغة اهداف الشركة واستراتيجياتها.
- (4) الاهتمام بالمنافسين ومراقبة تحركاتهم للتعرف على وسائلهم المستخدمة في جذب الزبائن والاحتفاظ بهم ، لما لذلك من دور كبير في تعزيز رسالة الشركة من خلال الخصائص الفريدة التي يمكن للشركة ان تتميز بها عن غيرها من الشركات.
- (5) تعزيز ابعاد التوجه الاستراتيجي والارتقاء بهذه الاستراتيجيات الى المستويات العليا المرغوب بها من خلال توفير رؤيا استراتيجية واضحة المعالم وذلك لتحقيق الاهداف التي تسعى إليها لما لها من أثر في ضمان فاعلية التغيير التنظيمي.
- (6) تعزيز رؤية إدارة الشركة والعاملين فيها بأهدافها وخططها المستقبلية من خلال استخدام تقنيات حديثة ومتطورة تساعد في توفير الوقت والجهد وتساهم في تحقيق خدمة افضل للزبائن.

المصادر

اولا:المصادر العربية

أ.الكتب.

- 1.السكرانة، بلال خلف (2010)"التخطيط الاستراتيجي"، الطبعة الاولى ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن .
- 2.الشماع، خليل محمد حسن (2007)"مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال"، الطبعة الخامسة ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن.
- 3.الشواور، فيصل محمود (2011)"مبادئ ادارة الاعمال (من الالف الى الياء)"، الطبعة الاولى ، دار المناهج ، عمان ، الاردن.
- 4.الفريجي، محسن عبد علي (2013)"الادارة الاستراتيجية (مدخل صناعة المستقبل)"، الطبعة الاولى ، دار الكتب والوثائق ، بغداد ، العراق .
- 5.النجار، فايز جمعة (2010)"نظم المعلومات الادارية (منظور اداري)" ، الطبعة الثالثة ، دار الحامد ، عمان ، الاردن.
- 6.الهيبي، خالد عبدالرحيم (2005)"ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)"، الطبعة الثانية ، دار وائل ، عمان ، الاردن.
- 7.عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2005)"ادارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)"، دار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر .
- 8.ماهر، احمد (2011)"الادارة الاستراتيجية"، الطبعة الرابعة ، دار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر .

ب: المجالات والدوريات.

1. الجبوري ، علياء جاسم (2011)" تأثير العمليات المعرفية في مجالات التغيير التنظيمي ، دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب والتطوير ، وزارة الكهرباء ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية،المجلد.17،العدد.61
2. الرحيم، اباد محمود عبد الكريم (2007)"التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف"، دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية"، مجلة التقني ، المجلد العشرون ، العدد الثاني. 2007.
- 3.الشعباني، صالح ابراهيم (2009)"التوجه الاستراتيجي في خفض كلف الصيانة وسبل معالجتها"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد الخامس ، العدد الرابع عشر 2009 .
- 4.حسن، علاء احمد (2012)"مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وابعاد التوجه الاستراتيجي"، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة تكريت ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد الثامن ، العدد الرابع والعشرين.
- 5.صبري، ماهر (2009)"القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير"، دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد الثامن والسبعون . 2009.

6. مفيدة ، يحيوي (2011) "التوجهات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" ، ابحاث اقتصادية وإدارية ، العدد التاسع ، جوان 2011.

ج: الرسائل الجامعية

1. الدهدار ، مروان حموده (2006) "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية ، دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشوره ، قسم ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة .

3. الزريقات ، خالد خلف سالم (2012) " اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية"، دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الاردنية ، جامعة الاسراء الخاصة .

4. الغنزي ، يوسف صالح الحمد (2013) " اثر ادارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الادارة ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط .

5. المجالي ، محمد كايد محمد (2012) " اثر انماط التوجهات الاستراتيجية على الاداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الاردن"، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم ادارة الاعمال ، كلية ادارة الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط .

6. جندب ، عبدالوهاب احمد علي (2013) " اثر التوجهات الاستراتيجية الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي ، دراسة تطبيقية على شركات صناعة الاغذية في اليمن"، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم ادارة الاعمال ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط .

7. خروفة ، رعد محمد يحيى (2010) " قوة القيادة اداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .

8. مرزوق ، ابتسام ابراهيم (2006) " فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وادارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة.

ثانيا: المصادر الانكليزية .

1.Chen,Jeaw-mei,et,al,(2009)"organizational change and Development", Academic Journal of management sciences,Vol.1,No.1 .

2.Gilley,A.jerry & heather,McMillan,(2009)"organizational change :motivation , communication , and leadership effectiveness",Journal of leadership &Organizational studies, Vol.16,No.1 .

3.Hakala,henri,(2010)"configuring out strategic orientation", Business administration,university wasaensis.

4.Xuereb&Gatignon(1995)"strategic orientation of the firm and new product performance", performance journal of marking research,Vol.16,No.42.

الملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

م/ استمارة أستبيان

السادة الكرام...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

يروم الباحث إجراء بحث بعنوان (قياس تاثير التوجة الأستراتيجي في ادارة التغيير التنظيمي)بحث تطبيقي في شركة زين العراق للاتصالات ويأمل الباحث من حضرتكم أيلاء الموضوع اهتمامكم للحصول على إجابات مقنعة تعزز من فرص نجاح البحث في تحقيق أهدافه، شاكرين تعاونكم ومقدرين جهدكم ووقتكم . متمنين لكم دوام التوفيق وتقبلوا فائق الاحترام...

القسم الأول : المعلومات الشخصية

1.الجنس: أنثى

2.التحصيل الدراسي: دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

3.عدد سنوات الخدمة: اقل من 5 سنوات 6-10 11-15 16 سنة فأكثر

4.العمر: اقل من 30 عام 30_35 36_40 41 عام فأكثر

5.المركز الوظيفي: مدير شعبة مدير قسم مدير عام

القسم الثاني: الأسئلة المتعلقة بفقرات التوجه الاستراتيجي.

*نرجوا تأشير الأجابة المناسبة لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات التوجه الاستراتيجي.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
أ. الرؤية						
1	تتصف رؤية الشركة التي اعمل بها بالوضوح والتماسك					
2	تتسم رؤية الشركة التي اعمل بها بأنها هادفة للنمو وتستنشق المستقبل					
3	تتبنى رؤية الشركة التي اعمل بها من المعايير الأخلاقية والقواعد القيمية للمجتمع					
ب. الرسالة						
4	تمتلك الشركة التي اعمل بها تصوراً واضحاً عن الرسالة التي تؤديها					
5	تقوم الشركة التي اعمل بها بنشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف					
6	تتسم رسالة الشركة التي اعمل بها بالدقة والوضوح					
ج. الأهداف						
7	تقوم الشركة بوضع خطوط عريضة وأهداف رئيسية طويلة الاجل تحدد النتائج المطلوب التوصل اليها					
8	يتم تحويل الأهداف العامة الى أهداف تشغيلية تتحقق على المستوى المتوسط والقصير					
9	يشارك في صياغة أهداف الشركة كافة الأطراف المعنية والمسؤلة عن تحقيقها					

القسم الثالث: الأسئلة المتعلقة بفقرات التغيير.

*نرجوا تأشير الاجابة المناسبة لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات التغيير.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
د. الموارد البشرية						
10	تشجع ادارة الشركة عاملها على احداث التغيير على وفق مداخل ابداعية					
11	للعاملين في الشركة القدرة على تفعيل التغيير باتجاه ايجابي على المدى البعيد					
12	تفضل الشركة تعيين افراد مؤهلين تنطبق عليهم موصفات الوظيفة وبما يتناسب وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية					
هـ. الهيكل التنظيمي						
13	تسعى ادارة الشركة الى اعادة النظر في الصلاحيات والمسؤوليات عند اجراء أي تغييرات					
14	تجري الشركة تعديلات في تشكيلات هيكلها التنظيمي بما يتناسب والتغييرات الحاصلة في البيئة					
15	يمتاز الهيكل التنظيمي في الشركة بدرجة عالية من التنسيق والتعاون والتكامل بين الوحدات المختلفة لتحقيق التغيير المطلوب					
و. التقانة						
16	تحرص الشركة على تأهيل مواردها البشرية لأستعمال الالات والمعدات الحديثة وصيانتها بكفاءة					
17	تحرص الشركة على تأهيل مواردها البشرية لمواجهة التغيرات التقانية					
18	للعاملين في الشركة مهارات تقانية عالية تستجيب للتقانة الحديثة					