

تأثير إستراتيجيات ادارة اللاتأكد في
إستراتيجيات التغيير المنظمي
دراسة مقارنة في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات

أ.د صلاح الدين عواد الكبيسي
كلية الادارة والاقتصاد -جامعة بغداد
م.م. الاء عبد الكريم غالب المدو
كلية دجلة الاهلية الجامعة

المستخلص:

يهدف البحث الى تشخيص مستوى انعكاس استراتيجيات ادارة اللاتأكد (تجاهل اللاتأكد، توليد المعرفة، التفاعل، المواجهة) في استراتيجيات التغيير المنظمي (الاقناع ، القوة ، التوعية الموجهة) وذلك لاهمية الموضوعين ولاهمية النتائج المتوقعة، وقد تم اختيار عينة بحجم (65) مدير من مديري شركتي زين واسيا سيل للاتصالات (32 شركة زين و 33 شركة اسيا) وهي الانسب لمثل هكذا دراسات كونها تعتمد بشكل كبير على موضوع التاكيد واللاتأكد ، وكانت ابرز النتائج : ان هناك تأثير لاستراتيجيات ادارة اللاتأكد في استراتيجيات ادارة التغيير المنظمي على المستوى الاجمالي في الشركتين وكانت تميل لصالح شركة زين اما على صعيد الاستراتيجيات الفردية فلم يكن هناك تاثر معنوي في كلا الشركتين ولم يظهر تباين حقيقي بين الشركتين حول متغيرات البحث ، وكانت ابرز التوصيات : ضرورة استفادة ادارة شركة زين من طبيعة العلاقة التكاملية لاستراتيجيات ادارة اللاتأكد مع استراتيجيات ادارة التغيير في زيادة فرصها لاختيار استراتيجية التغيير الملائمة . اما بالنسبة لادارة شركة اسيا سيل فعليها الاهتمام الجدي لادخال التحسينات اللازمة لتوظيف استراتيجيات اللاتأكد في تعزيز فرص التغيير لديها.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات ادارة اللاتأكد ، استراتيجيات التغيير المنظمي، شركتي زين واسيا سيل للاتصالات.

Abstract

The research aims to diagnose the level of reflection of uncertainty management strategies (Ignoring uncertainty, knowledge generation , interaction , coping) managing of Organizational change strategies (power coercive, rational empirical, Normative reductive) to the importance of the two subjects and the importance of the expected results has been selected sample size (65) managers from Zain , Asia Cell Telecommunication (32 Zain and 33 company Asia), which alignment for the such a study being heavily dependent on the certainty or uncertainty subject . The researchers are attain there is the effect of uncertainty management strategies in Organizational change management strategies on the overall level in the two companies but have tended to Zain Company , either at the level of individual strategies level there was not significant influence, and did not show a real contrast between the two companies about the research variables. The most prominent recommendations The need to take advantage of Directors of Zain of the nature of Integrated Relationship management strategies to uncertainty with change management strategies to increase your chances of choosing the appropriate change strategy. As for the management of Asia Cell it must serious attention to the improvements necessary to employ strategies uncertainty in promoting opportunities for change their.

Key Words: Uncertainty management strategies, Organizational change strategies. Zain, Asia Cell Telecommunication.

المقدمة:

يمر العالم اليوم بتغيرات سريعة وان مستقبله غير مؤكد بالرغم من فهم البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية.. فالمنظمات تواجه باستمرار تحديات غير متوقعة من المنافسين وما ينجم عن البيئة من مخاطر مثل التقلبات الحادة في الاسواق المالية والالتزامات القانونية ومخاطر الائتمان وفشل المشروعات والحوادث الطبيعية. ويعد اللاتأكد مشكلة تلازم نمط الادارة المركزية، سيما اذا ما عملت المنظمات في بيئة مضطربة. تتضمن البحث اربعة محاور انصرف الاول لمنهجيته والثاني للافكاره النظري والثالث للجانب العملي اما الرابع فانصرف لاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول-منهجية البحث**اولا: مشكلة البحث**

يعد اللاتأكد في بيئة الاعمال من أهم العوامل المسببة الى عدم الاستقرار في المنظمات، لذا لا بد للمنظمات من ان تتغير لتقل حالة اللاتأكد، وهذا ما يستوجب السعي الحثيث الى تنشيط عملية التغيير المنظمي للتعامل بشكل افضل مع اللاتأكد، ولكون اللاتأكد اليوم اصبح واقع حال لابد التعامل معه ليس كحالة غير مرغوب بها وانما واقع يجب التعايش معه وادارته بالشكل الامثل ومعرفة اي من استراتيجياته اكثر تأثيرا في استراتيجيات التغيير المنظمي من اجل ضمان بقاء المنظمات وديمومتها، ان هذا الانعكاس المتوقع شكل نقطة الانطلاق في ارساء مشكلة البحث التي جاءت لتبين مدى انعكاس استراتيجيات ادارة اللاتأكد في استراتيجيات التغيير المنظمي في شركات الاتصالات في العراق من خلال التساؤلات الآتية:

1. ما طبيعة الجدل الفكري حول ترابط ادارة اللاتأكد البيئي مع استراتيجيات التغيير المنظمي؟.
2. ما مستوى ادارة اللاتأكد البيئي في الشركات المبحوثة؟.
3. ما مستوى اعتماد الشركات المبحوثة على استراتيجيات التغيير التنظيمي؟
4. اي من الشركتين حققت مستوى اعلى لأدارة اللاتأكد البيئي واستراتيجيات التغيير المنظمي؟
5. ما طبيعة العلاقة بين استراتيجيات ادارة اللاتأكد مع استراتيجيات التغيير المنظمي؟
6. ما مستوى وطبيعة تأثير ادارة اللاتأكد في استراتيجيات التغيير المنظمي؟.

ثانيا: اهمية البحث

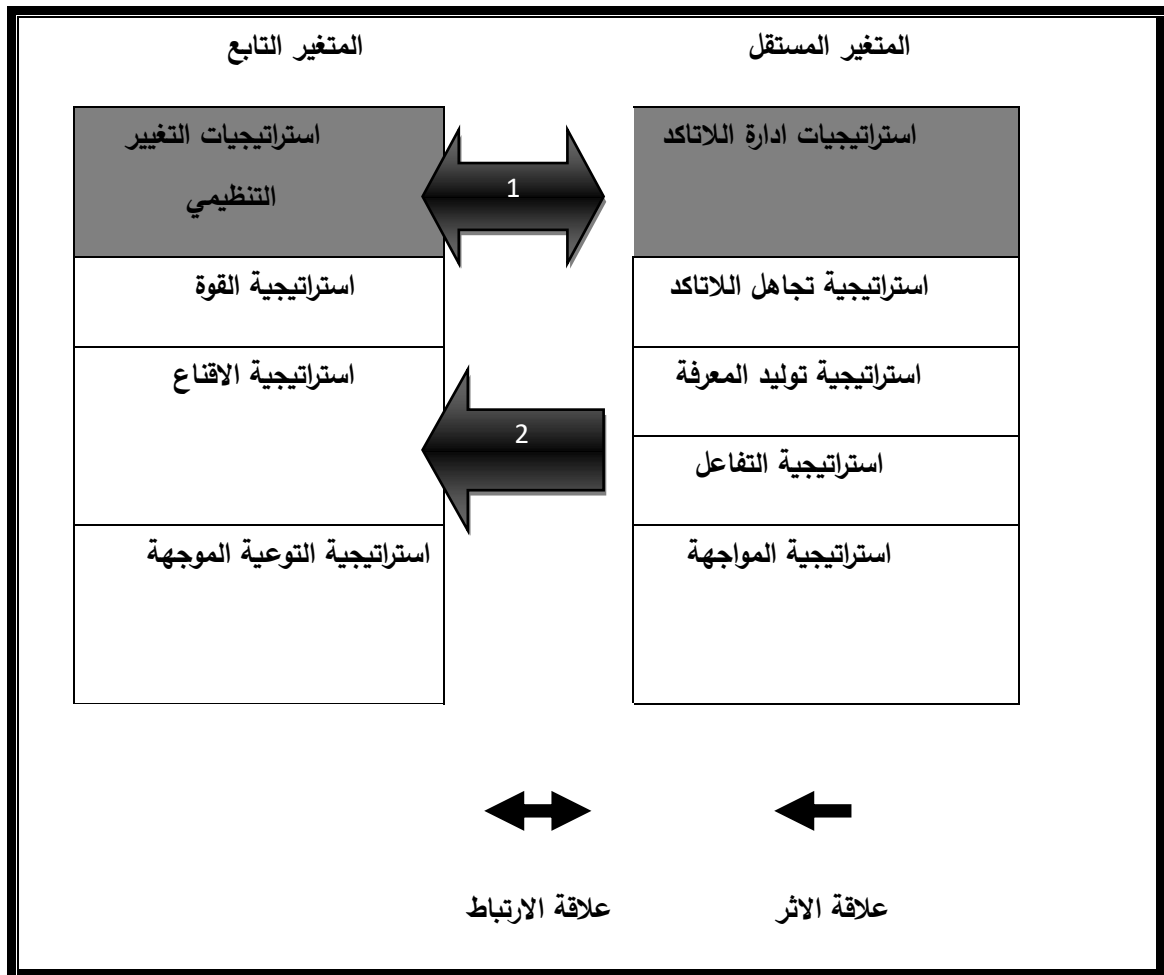
يستقي البحث اهميته من اهمية المتغيرات المبحوثة وتبرز هذه الاهمية من جانبين هما: الاول نظري المتمثل بمحاولة بيان طبيعة الجدل الفكري والفلسفي حول العلاقة بين ادارة اللاتأكد واستراتيجيات التغيير المنظمي وما ينجم عنه من قيمة معرفية تضاف الى المكتبة العربية في هذا المجال كونهما مفهومين بالغى الاهمية ، وثانيا عملي عبر السعي نحو فحص وتشخيص اي من الاستراتيجيات التي تسلكها الشركات المبحوثة للاتأكد البيئي واثار هذا السلوك في اختيار استراتيجية التغيير المنظمي المناسبة.

ثالثا: اهداف البحث

يسعى هذا البحث لتحقيق الاهداف الاتية:

1. تحديد مستويات استراتيجيات ادارة اللاتأكد واستراتيجيات التغيير المنظمي لدى مديري الشركات المبحوثة.
2. تشخيص اي من الشركتين المبحوثتين حققت مستويات اعلى لتطبيق استراتيجيات ادارة اللاتأكد البيئي واستراتيجيات التغيير المنظمي.
3. بيان مستوى العلاقة بين استراتيجيات ادارة اللاتأكد واستراتيجيات التغيير المنظمي.
4. توضيح مستوى تأثير استراتيجيات ادارة اللاتأكد في استراتيجيات التغيير المنظمي.
5. الخروج بجملة استنتاجات وتوصيات قد تسهم في تعزيز الاستعمال الكفوء والفعال لاستراتيجيات ادارة اللاتأكد واستراتيجيات التغيير المنظمي للشركتين المبحوثتين.

رابعا: نموذج البحث الفرضي



الشكل (1) نموذج البحث الفرضي

خامسا: فرضيات البحث

- Ha الفرضية الرئيسة الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات ادارة اللاتاكذ واستراتيجيات التغيير المنظمي في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات). تتفرع الى الفرضيات الفرعية الاتية:
- Ha1 (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تجاهل اللاتاكذ واستراتيجيات التغيير المنظمي في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات).
- Ha2 (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية توليد المعرفة واستراتيجيات التغيير المنظمي في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات).
- Ha3 (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التفاعل واستراتيجيات التغيير المنظمي في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات).
- Ha4 (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية المواجهة واستراتيجيات التغيير المنظمي في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات).
- Hb الفرضية الرئيسة الثانية (تؤثر استراتيجيات إدارة اللاتاكذ معنويا وايجابيا في اجمالي استراتيجيات التغيير المنظمي). تفرعت عنها الفرضيات الفرعية الاتية:
- Hb1 (تؤثر استراتيجية تجاهل اللاتاكذ معنويا وايجابيا في استراتيجيات التغيير المنظمي لشركتي زين واسيا سيل).
- Hb2 (تؤثر استراتيجية التوليد المعرفة معنويا وايجابيا في استراتيجيات التغيير المنظمي لشركتي زين واسيا سيل).
- Hb3 (تؤثر استراتيجية التفاعل معنويا وايجابيا في استراتيجيات التغيير المنظمي لشركتي زين واسيا سيل).
- Hb4 (تؤثر استراتيجية المواجهة معنويا وايجابيا في استراتيجيات التغيير المنظمي لشركتي زين واسيا سيل).
- Hc الفرضية الرئيسة الثالثة (توجد فروق معنوية بين شركة زين وشركة اسيا سيل للاتصالات في مستوى استراتيجية ادارة اللاتاكذ واستراتيجية التغيير المنظمي) وقد تفرعت عنها الفرضيتين الفرعيتين الاتيتين:
- Hc1 (توجد فروق معنوية بين شركة زين وشركة اسيا سيل للاتصالات في مستوى استراتيجية ادارة اللاتاكذ).
- Hc2 (توجد فروق معنوية بين شركة زين وشركة اسيا سيل للاتصالات في مستوى استراتيجية التغيير المنظمي).

سادسا: ادوات البحث واساليبه

تمت صياغة الاستبانة بالاستناد الى دراسة (Raadgever & et al,2011) فيما يخص ابعاد استراتيجيات ادارة اللاتاكذ ودراسة (سعيان والطيط،2009) بالنسبة لاستراتيجيات التغيير المنظمي كما مبينة في الجدول (1) الاتي :

الجدول (1) استراتيجيات التغيير المنظمي من وجهة عدد من الباحثين

الاستراتيجيات	اسم الباحث والسنة	العقلانية	التوعية الموجهة	القسرية	التكيف البيئي	الإبداعية	إعادة تشكيل الموارد الحالية	العمل على النحو المعتاد	مورد جديدة الحصول على	الحصول على مورد جديدة معالج
	2009, سعيان والطيط	*	*	*						
	Janićijević, 2012	*	*	*		*				
	Bloodgood &Morrow 2003Jr						*	*	*	*
	2010Nickols,	*	*	*	*					
	Bloodgood& Salisbury, 2001						*	*	*	*

سابعا: عينة البحث:

تمثل مجتمع البحث بالمديرين العاملين في مركز شركة زين واسيا سيل للاتصالات في مدينة بغداد والبالغ عددهم 65 مدير (32 شركة زين للاتصالات) و (33 شركة اسيا سيل للاتصالات) .

ثامنا: صدق وثبات الاستبانة

لغرض التحقق من ثبات الاستبانة تم الاعتماد على اختبار (الفا كرونباخ) ، إذ بلغ معامل الفا كرونباخ لفقرات الاستبانة (0.87) وهي قيمة تدل على ثبات جيد للاستبانة ، اما صدق الاستبانة فيتم حسابها بجذر الثبات ويساوي (0.93) وهي قيمة تدل على صدق جيد للمقياس.

المحور الثاني- الجانب النظري

اولا: استراتيجيات ادارة اللاتأكد/ تاثير نظري

سيتم في هذه الفقرة التعرض لمفهوم اللاتأكد ، واهميته ، وادارته ، وانواعه ، واستراتيجياته ومفهوم التغيير المنظمي ، واهميته ، ومراحله ، واستراتيجياته، والعلاقة بين استراتيجيات ادارة اللاتأكد واستراتيجيات التغيير المنظمي وكالاتي:

1. مفهوم اللاتأكد المنظمي

تناول عدد من الباحثين مفهوم اللاتأكد من منظورات مختلفة، فقد تناوله البعض على انه نتيجة لعدم الدقة في توقع المستقبل ، فطبقاً لـ (Milliken ,1987) نقلاً عن (Allen & et al,2007:189) عرف اللاتأكد على انه يؤشر لعدم قدرة الفرد على التنبؤ بدقة. ووصف على انه حالة نفسية متعلقة بنفسية الفرد ومستويات الشك لديه اذ عرف (Difounzo & Bordia, 1998: 296) اللاتأكد على انه الحالة النفسية للشك حول ما سيحدث في المستقبل. ونوه (Brugnach, et al,2008) الى ان اللاتأكد يشير الى عدم الفهم الكامل او غياب المعرفة للنظام بالشكل الذي يمكن ادارته . ان اللاتأكد لا يقصد به غياب المعرفة وانما في ظل وجود الكثير من المعلومات المتاحة فالمعرفة الجديدة يتولد عنها اللاتأكد ، اي كلما ازدادت المعرفة ازدادت حالة اللاتأكد (Rotmans & Asselt,2000,112) وطبقاً لـ (Burnes,2004) نقلاً عن (Hallgrimsson,2008:26) فانه يشير الى درجة الشك وعدم القدرة على التنبؤ والغموض المحيط بالمنظمة في اي مكان وزمان.

وان عدم القدرة هذه ناجمة عن الافتقار الى المعلومة او تضارب المعلومات ، ويظهر اللاتأكد داخل المنظمة اذ ينجم عن خصائص العمل مثل انعدام الامان الوظيفي ومعايير الاداء غير الواضحة و الاتصالات وغموض الدور والتغييرات المنظمة (مثل عمليات اعادة التنظيم و عمليات الدمج، و تقليص الحجم) . (Janssen,2010:13)

2. أهمية ادارة اللاتأكد التنظيمي

تعد ادارة اللاتأكد احدى اكبر التحديات التي يواجهها الناس في الحياة في كيفية التعامل مع اللاتأكد في علاقاتهم الاجتماعية، فهي تعد تجربة مقلقة ، ويؤثر اللاتأكد على الادراك والمشاعر والسلوكيات للفرد بشكل عام ويحاول الافراد معرفة بعض الطرائق التي تمكنهم التعامل مع اللاتأكد داخل سياق العمل، وان المعلومات المرتبطة داخل بيئة العمل تعد وسيلة للتعامل مع حالة اللاتأكد (Ross & et al,2013:968)، او سلوكيات معينة تسهم بتعزيز او تقليل تعامل العاملين مع حالة اللاتأكد مثل العدالة التنظيمية (Thau & et al,2008:3) فضلاً عن ان نموذج ادارة اللاتأكد يعني قيمة للمجموعة ويشير الى مساعدة الافراد في ادارة اللاتأكد لانه يوجي لهم بحصولهم على نتائج ايجابية وبالتالي يقلل من قلقهم من استبعادهم او استغلالها من قبل جماعة متفذة في المنظمة (Diekmann & et al,2004:240). ويرى (Kourdi,2003:113) ان عملية بناء السيناريو تتطلب من بين ماتتطلبه التعرف على حالات اللاتأكد في القوى المؤثرة على المنظمة كامنافسين والداخلين الجدد والمشرفين وبما يعرف بقوى بورتر التنافسية.

3. انواع اللاتأكد التنظيمي

هناك ثلاثة انواع للاتأكد هي اللاتأكد التقني يكون عندما تكون نوعية المعلومات غير معروفه للنظام، واللاتأكد المنهجي عندما يكون هناك نقص في المعرفة وعدم امكانية صياغة المشكلة ،واللاتأكد المعرفي يتعلق بفهم ظاهرة معينة (Rotmans & Asselt,2000,113). وذكر نوعين اخرين من اللاتأكد هما اللاتأكد المعلوماتي واللاتأكد الشخصي (Mann, 2011:8) .

4- استراتيجيات ادارة اللاتأكد التنظيمي:

يدفع اللاتأكد الافراد الى الانخراط في استراتيجيات اللاتأكد للحد منه ، فاللاتأكد لا يقصد به عدم المعرفة فحسب بل تتضمن عدم القدرة على التنبؤ والغموض. والتغيير بمفهوم اللاتأكد انبثق عنه استراتيجيات ادارة اللاتأكد ويقسم الى اربع فئات وهي (Raadgever,2011:67-69) :

أ. استراتيجية التجاهل: هو عدم اتخاذ اي اجراء لادارة اللاتأكد. وتكون عندما لايعرف متخذي القرار اين يوجد اللاتأكد او قد لا تكون مدركة له في الوقت الحالي.

ب. استراتيجية توليد المعرفة: وتحتوي في طياتها استراتيجية تقييم اللاتأكد المستخدمة في الوسط الاكاديمي من اجل السيطرة على اللاتأكد عبر تحديد وتصنيف وقياس كمية ونمذجة وتحديد اولويات اللاتأكد من تخفيض اللاتأكد المعرفي. تتم استراتيجية الحد من اللاتأكد المعرفي من خلال وضع المؤشرات ورصدها وجمع البيانات واجراء التجارب وبناء نماذج المحاكاة والتقييم النوعي و التقييم المتكامل فضلا عن اخذ اراء الخبراء والمختصين و دراسة السيناريو لاختبار اداء الاستراتيجية البديلة من بين عدة استراتيجيات.

ج. استراتيجية التفاعل: وتحتوي في طياتها عدة استراتيجيات وهي الاتصالات وتهدف الى نقل المعرفة من المرسل الى المستلم بأستخدام وسائل متعددة، والاتصال المقنع عبر اقناع الافراد بأسلوب جذاب وجدير بالاهتمام ، والتعلم الحوارى او الحضارى ويتم من خلال حوار مفتوح مع جميع الاطراف للحد من الغموض وزيادة التفاهم والثقة ودعم لاجراءات الادارة وتقليل مقاومة العاملين للإجراءات، والتفاوض لتقريب وجهات النظر، وابعاد اساليب العمل المتناقضة عن بعضها لعدم التعرض الى فرض احد الاعضاء رأيه بالقوة. ويشير (Nobre,atal,2011:337) الى ان المنظمة تستطيع خفض مستويات اللاتأكد من خلال تفاعلها مع البيئة عبر مقدراتها الاستراتيجية وعبر المحفزات الداخلية والخارجية التي يمكن ان تتوثر في الميزة التنافسية للمنظمة.

د. استراتيجية المواجهة: هي توقع المنظمة اسوا الحالات او اسوا السيناريوهات والاستعداد لمواجهتها، والاعتماد على حلول مرنة باختيار المنظمة لاستراتيجيات ادارية مرنة والتي يمكن تكيفها مع التغييرات المستقبلية. تعد استراتيجية المواجهة احدى عوامل نجاح المنظمة أذ ان مواجهتها للاتأكد ستساعد المنظمة على فهم مناخها (Watson,2004:19) . ان هذه الاستراتيجية تتضمن ثلاث استراتيجيات فرعية وهي: الاستعداد للأسوأ ، تبني حلول صحية ، تطوير المرونة بتبني حلول مرنة(Raadgever,2011:72) . بموجب هذه الاستراتيجية تتحالف المنظمة استراتيجيا مع منظمة اخرى بهدف تخفيض حالة المخاطرة الناجمة عن اللاتأكد اذ ان هذا التحالف يلاحظ في الاسواق ذات الدورة السريعة كما ان التحالف يكن ان يحصل لتخفيض اللاتأكد المصاحب لتطوير المنتج الجديد او المعايير التكنولوجية (العيساوي وآخرون، 2012: 55).

ثانيا: استراتيجيات التغيير المنظمي/ تاثير نظري

سيتم في هذه الفقرة عرض مفهوم واهمية التغيير وانواعه ومقاومته ومراحله واستراتيجياته وكالاتي:

1. مفهوم التغيير المنظمي

التغيير المنظمي عبارة عن تغيير ملموس في المنظمة مثل عملية اعادة التنظيم او اضافة منتج جديد او خدمة كبرى ، عرفه (Daft,2001) نقلا عن (عابر،2009: 102) بأنه معيار لقدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في محيطها باستمرار بحيث تحقق افضل مواءمة واسرع استجابة له. وعرفه (Sikkens.1994) نقلا عن (احمد واخرون،2006: 42). على انه الاسلوب الاداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة الى حالة اخرى اكثر كفاءة من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل . قد يكون التغيير في هيكل المنظمة والثقافة التقليدية من اعلى الى اسفل او قد تكون اعادة هندسة العمليات وتتضمن التحسين المستمر (صالح،2011: 101)، فالتغيير بمعناه العام هو التحرك من الوضع الحالي للمنظمة الى وضع مستقبلي اكثر كفاءة وفاعلية (دحلان، 2012: 9) .وعرف (Recordo,1995) نقلا عن (صبري،2009: 110) التغيير على انه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ و تقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.

2.اهمية التغيير المنظمي

تعد مسألة مواكبة التغييرات البيئية ضرورة حتمية لبقاء المنظمات واستمرارها سواء كان ذلك وجهة نظر المنظمة والعاملين فيها أم المتعاملين معها، وتبرز هذه الأهمية على نحو واضح عندما يحقق التغيير هدف تحسين نشاطات إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية. وتؤكد النظريات الإدارية المعاصرة على أن كلاً من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات تواجه تغييراً سريعاً ومستمرًا، ففي البيئة الخارجية للمنظمة، يلاحظ أن الظروف البيئية قلما تكون مستقرة، وعلى نحو عام فالأوضاع الاقتصادية والإمكانات المادية وتذبذب أسعار العملات والتطور التكنولوجي وتطور المعرفة من خلال نظم الاتصالات المتطورة والأنظمة المعلوماتية، يمكن عدها مؤشرات تستوجب من إدارات المنظمات إجراء التغييرات المناسبة إزاءها، وبدورها تشكل العوامل الداخلية والعوامل الخاصة بالمنظمة مؤشرات تدفع المنظمة إلى إحداث التغييرات المطلوبة وحاولت الدراسات والبحوث تصنيف مسوغات إجراء التغيير المنظمي اعتماداً على مصادرها كالآتي: (زاهر وحمام، 2011: 389) و (دحلان، 2012: 11) :

- أ. المسوغات الداخلية: وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها وغيرها ومن بين هذه القوى: تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها، تدني معنويات العاملين، إدخال أجهزة ومعدات جديدة ،ندرة القوى العاملة،ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
- ب. المسوغات الخارجية : وهي القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبينها، ومن أهم القوى الخارجية التي تدفع التغيير المنظمي هي: التنافس الحاد بين المنظمات ،التطورات التكنولوجية المتسارعة ،الثورة المعرفية والنمو المتسارع في مجالات العلم والمعرفة جميعها ،التقدم السريع للمنتجات سواء اكانت سلعاً أم خدمات جعل دورة حياة المنتج قصيرة ،التغيير في طبيعة وتركيبه القوى العاملة ويشمل ذلك القيم والأهداف والمستوى التعليمي.

3.انواع التغيير

الفرق بين التغيير المنظمي والتغيير المنظمي هو ان التغيير المنظمي هو ظاهرة طبيعية وعفوية تتجم تحت تاثير التغييرات البيئة ذات الصلة بالمنظمة اما التغيير المنظمي فهي عملية موجهة تسعى الى تحقيق التكيف البيئي

(عابر، 2009: 102). وهناك فرق بين التغيير الاستراتيجي واستراتيجيات التغيير، إذ يقصد بالتغيير الاستراتيجي هو التغيير الذي يركز على توجه المنظمة، اما استراتيجيات التغيير فتركز على السلوك التنظيمي (جلاب و مزهر، 2007: 17).

4. مقاومة التغيير

ان الانسان عدو ما يجهل كما تقول العرب، فكل جهد تغيير يصطدم في كثير من الاحيان بمقاومة نفسية او سلوكية مصدرها الخشية من المستقبل المجهول او الخوف من ان الحاجات سوف لا تشبع وعرفها داغر بانها رد فعل النفسي او سلوكي تجاه التهديدات المنظورة او الغالية للحالة الراهنة التي سبق التعود عليها (احمد واخرون، 2006: 47-48)، ولمقاومة التغيير طرق للحد منها ومن هذه الطرق هي التعليم والاتصال والمشاركة والاندماج والتسهيل والدعم والتفاوض والاتفاق والمناورة والاستقطاب والاكراه العلني والضماني (دحلان، 2012: 27-28).

5. مراحل التغيير المنظمي

هناك ثمانية مراحل وضعتها (Kotter, 1995) نقلا عن (صالح، 2011: 101-102) هي اولا: انشاء الشعور بالإلحاح، ثانيا: تشكيل جبهة قويه الائتلاف توجيهية، ثالثا: خلق رؤية، رابعا: توصيل الرؤية، خامسا: تمكين الآخرين للعمل على الرؤية، سادسا: اقامة خطة قصيرة (رؤية ادلة دماغه على ان الجهود توتي ثمارها)،

سابعا: التحسينات وتوطيد وإدامة الزخم من اجل التغيير، ثامنا: اصفاء الطابع المؤسسي على النهج الجديد.

6. استراتيجيات التغيير المنظمي

تعد استراتيجيات التغيير المنظمي اقل بروزا في مجال البحوث، وتتضمن استراتيجية التغيير المنظمي المنهج او الاسلوب او الطريقة التي تنفذ التغييرات في المنظمة ووضعت هذه الاستراتيجيات من قبل (Chin & Benne) في عام 1969 نقلا عن (Janićijević, 2012: 29). يعتمد التغيير المنظمي على البعد الاستراتيجي في تعامله مع البيئة الخارجية، وعندما ترغب منظمة باعتماد استراتيجية معينة فانه لا توجد هناك استراتيجية محددة يمكن تطبيقها في كل الظروف وانما توجد العديد منها لاجراض تطبيقها وهي (الاسدي، 2010: 203-204) و (الرحيم، 2007: 20) :

أ. استراتيجية القوة القسرية: تقوم على افتراض ان العاملين الاقل سلطة سيخضعون لمن هم اكثر سلطة وخبرة ويتم قمع مقاومة التغيير من خلال العقوبات والجزاءات وو سائل اخرى لكل من يقاوم التغيير وتستخدم للحالات الطارئة الا انها في المدى البعدي تؤدي الى انخفاض ولاء العاملين ودعمهم للتغيير.

ب. استراتيجية الاقناع المنطقي او التفويض: تقوم على استخدام العقل والمنطق لتغيير الفرد وتفترض ان الجهل والخرافات هي العائق امام التغيير والادارة ستعطي معلومات كافية عن الحالة المطلوب تغييرها للعاملين، وطرحها للمناقشة والتحليل العلمي وتقدي المقترحات والتوصيات للحل، وان الادارة تفوض للأفراد السلطة في اتخاذ قرار التغيير، وتتفرع عن هذه الاستراتيجية الاستراتيجية الاتية (عبيد، 2009: 37-38):

(اولا) استراتيجية التعليم المستمر: وتستعمل عندما يملك العاملون درجة عالية من التدريب ومواكبين للتطور التكنولوجي والمعرفي في مجال اختصاصهم فهم اكثر من غيرهم سيكونوا قادرين على ادراك مشكلاتهم وتحديد الحلول الراهنة.

(ثانيا) استراتيجية التغذية الراجعة للدراسات المسحية: اجراء مسوحات كبدية لعملية التغيير من خلال جمع البيانات. وتقدم الى مجموعه من الافراد للوصول الى النتائج وتتم اجراء التصحيحات وتتم جمع البيانات بعد اجراء التصحيحات ويتم القويم بناءا على النتائج لعملية التصحيح.

(ثالثا) استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تقوم على افتراض ان الحافز الرئيس امام التغيير ليس نقص المعلومات او عدم توفرها وانما عدم اقتناع القادة بضرورة التغيير والخوف منه كونه يهدد مصالحهم الشخصية او تضارب قيم ومعتقدات المنظمة ويتم التغلب على هذه المخاوف من خلال التدريب والتطوير التنظيمي، وهناك عدة اساليب متبعة منها: التقريب المتتابع: والهدف منه هو تغيير مواقف الأفراد السلبية حول النواحي التي تكون عدم موافقتهم عليها ضئيلة، على أساس أن مع كل تغيير ضئيل سيكون هناك تغيير في الموقف الكلي للفرد، وهكذا فالتغيير البسيط يؤدي إلى تغيير إضافي . أسلوب التشابه: ويقوم هذا الأسلوب على استعمال موضوع مشابه للموقف الإشكالي إلا أنه غير مرتبط به مباشرة، فإذا ما استطاع المحاور إقناع الفرد بمنطق الموضوع المشابه المطروح للنقاش سيكون ذا فائدة أكيدة في تغيير موقفه في الموضوع الأصلي، وبذلك يتجنب التطرق إلى القضايا التي تثير حساسية ورفض ، أسلوب الضغوط الاجتماعية: الجماعة تمارس ضغطاً على أفرادها لضمان الانسجام والتناغم مع مواقفها ومعايير نظام قيمها ، أسلوب تشتيت الذهن: تشير تجارب علم النفس الاجتماعي بأن عملية الإقناع تكون أسهل عندما لا يكون الأفراد المراد إقناعهم واعين بشكل مسبق لمحاولة الإقناع وعندما يتم إدخال قدر كافي من تشتيت الذهن في صميم محاولة الإقناع، وذلك من خلال أنشطة غير مرتبطة بموضوع المناقشة كأحاديث المجاملات والأنشطة الاجتماعية وهذا جزء من المعايير الاجتماعية المقبولة في كل المجتمعات ويوفر نمطاً ملائماً للتفاعل الإنساني. ويشير الجدول(2) الى خصائص استراتيجيات التغيير المنظمي.

الجدول (2) خصائص استراتيجيات التغيير المنظمي

الاستراتيجيات الخصائص	استراتيجية العقلانية	استراتيجية القوة	استراتيجية التوعية الموجهة	استراتيجية الابداع
الافتراض حول الافراد	الافراد عقلانيون	الافراد سياسيون	الافراد اجتماعيون	الافراد مبدعون
الافتراض حول المنظمة	المنظمة اداة عقلانية	المنظمة ميدان سياسي	المنظمة نظام اجتماعي	المنظمة مرتجلة
عملية التغيير	اتخاذ القرارات الرشيده وتنفيذها	الاستغلال بالسلطة	البناء الاجتماعي للواقع واعادة صياغته	الارتجال الابداعي
السانق من التغيير	المعلومات	القوة	القيم	الافكار والرؤى
اتجاه اجراءات التغيير	من جانب واحد	من جانب واحد	متعدد الاطراف	متعدد الاطراف
اتجاه تدفق المعلومات	اعلى الى اسفل	اعلى الى اسفل	اعلى-اسفل واسفل-الى اعلى	اسفل الى اعلى
وكيل التغيير	الادارة	الادارة	الادارة والعاملين	العاملين
اداة التغيير	المهام	العلاقات	العلاقات	المهام
اثر التغيير	من اول امر	من اول امر	من ثاني امر	من ثاني امر
المشاركة بالتغيير	منخفضة	منخفضة جدا	مرتفعة	مرتفعة جدا
دور اعضاء المنظمة	خامل	خامل	نشط	نشط
رد فعل المشاركين	قبول	الطاعة	الالتزام	الابداع
مقاومة التغيير	عالية	عالية جدا	منخفضة	منخفضة جدا
الجانب الانساني	محدود	تطوعي	محدود	تطوعي

الوقت	قصير	قصير	طويل	طويل
-------	------	------	------	------

Source: Janićijević, Nebojša, (2012), The Influence of Organizational Culture on Organizational Preferences Towards The Choice of Organizational Change Strategy, Economic Annals, Vol.15, No.193, pp.36-37.

ثالثا: العلاقة بين استراتيجيات ادارة اللاتأكد واستراتيجيات التغيير:

عندما تكون ادارة اللاتأكد جيدة فانه على الاغلب سيكون التغيير المنظمي جيد ، فإذا كانت الاتصالات بين الادارة والعاملين ضعيفة فانها ستسهم في انتشار الشائعات التي يكون حاضنتها اللاتأكد وغالبا ما تكون سلبية وبالتالي تؤدي الى عرقلة انجاح عملية التغيير من خلال زعزعة ثقة العاملين وانخفاض الروح المعنوية والولاء التنظيمي وغيرها من المخرجات الموقية والسلوكية (Difounzo & Bordia, 1998: 296) ، يواجه العاملين اللاتأكد كنتيجة حتمية لعملية التغيير المنظمي ويتعرض العاملين للاتأكد الذي يتعلق بأمنهم الوظيفي والمسؤوليات التي يتلقوها في المستقبل ، فالتغيير المنظمي بحد ذاته يشكل ضغوطا على العاملين يسعون من خلالها البحث عن الطرائق واساليب تمكنهم من تقليل حالة اللاتأكد لتقليل التوتر النفسي الذي يشعرون به (Allen & et al, 2007:189).

النتيجة الحتمية للتغيير هو انبثاق اللاتأكد وبالتالي تواجه المنظمة تحديين هما اللاتأكد خارج المنظمة واللاتأكد الذي يشعر به العاملون داخل المنظمة نتيجة للتغيير. وان كلا من اللاتأكد والتغيير يخلق ضغوطا وتهديدا للعاملين والمدراء على حد سواء (Hallgrimsson, 2008:26).

المحور الثالث- الجانب العملي

يتناول هذا المحور عرض وتحليل النتائج لتشخيص مستوى متغيرات البحث الرئيسة والفرعية باستخدام اساليب الاحصاء الوصفي، ومن خلال تحليل اجابات افراد العينة ، ومن ثم اختبا الفرضيات وتحليل الفروق المعنوية وكالاتي:

اولا: عرض وتحليل النتائج

Ha استراتيجيات ادارة اللاتأكد: يظهر الجدول (3) وسطا حسابيا لاجمالي المتغير متوسط لدى شركة زين (3.389) و متوسط لشركة اسيا سيل ايضا (3.546) ، وبانسجام عالي في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لشركة زين (0.166) و (0.048) ولشركة اسيا سيل (0.030) و (0.008) على التوالي، وهذا يعني مستوى تطبيق شركتي زين واسيا سيل لاستراتيجيات ادارة اللاتأكد كانت بمستوى متوسط مع تقدم بسيط لشركة اسيا سيل. اما على صعيد الاستراتيجيات الفرعية فكان كالاتي:

Ha1 استراتيجية التجاهل: يعكس الجدول (3) وسطا حسابيا عاما لهذا البعد اذ بلغ (3.1) لشركة زين و(3.285) لشركة اسيا سيل وهو مستوى متوسط وهذا يعكس الاستخدام المتوسط لكلتا الشركتين بتطبيق استراتيجية تجاهل اللاتأكد البيئي. وكان هناك انسجام عالي بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لشركة زين على التوالي (0.197) و (0.063) ولشركة اسيا سيل على التوالي (0.229) و (0.069) وهذا يعني تقدم طفيف لشركة زين بتطبيق استراتيجية التجاهل، اما على صعيد الفقرات فقد قيست استراتيجية

التجاهل بالفقرات (1-5) من الاستبانة انحصرت الاجابات حولها بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (1) (هناك استعداد لادارة الشركة للعمل حتى في اصعب الظروف البيئية)، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.91) لشركة زين و (3.969) لشركة اسيا سيل وكان الانسجام باجابات افراد العينة مقبولا اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لشركة زين (0.856) و (0.229) على التوالي ولشركة اسيا (0.636) و (0.16)، وبين اقل قيمة حققتها الفقرة رقم (4) (تتخذ الاجراءات في الوقت الذي ينظر حدوث تهديد محتمل)، إذ كان الوسط الحسابي لشركة زين (2.031) و لشركة اسيا سيل (2.545) وهي قيمة اقل من الوسط الفرضي، وانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لشركة زين (1.204) و (0.592) على التوالي ولشركة اسيا سيل (1.175) و (0.461).

أ. استراتيجية توليد المعرفة: يظهر الجدول (3) وسطا حسابيا عاما لهذا البعد اذ بلغ (3.637) لشركة زين و (3.812) لشركة اسيا وهو مستوى فوق المتوسط وهذا يعكس مستوى الاستخدام لكلا الشركتين بتطبيق استراتيجية توليد المعرفة. وكان هناك انسجام جيد بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لشركة زين على التوالي (0.253) و (0.669) ولشركة اسيا على التوالي (0.163) و (0.042) وهذا يعني تقدم لشركة اسيا بتطبيق استراتيجية توليد المعرفة ، اما على صعيد الفقرات فقد قيسست استراتيجية توليد المعرفة بالفقرات (6-10) من الاستبانة انحصرت الاجابات حولها بين اعلى قيمة للفقرة (6) (تمتلك الشركة قاعدة بيانات محدثة حول جميع الاطراف المتعاملة معها)، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.968) لشركة زين وكان الانسجام بالاجابات جيد اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لشركة زين (0.594) و (0.149) على التوالي، وبين اقل قيمة للفقرة (7) (تحرص ادارة الشركة على وضع سيناريوهات متعددة في حالات الاضطراب البيئي) إذ بلغ الوسط الحسابي (3.281) والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لشركة زين (0.771) و (0.235) على التوالي.

بينما بلغت اعلى قيمة للفقرة 9 (تحرص ادارة الشركة عند مواجهة نقص المعلومات والمعرفة ان تسد هذا النقص بجمع البيانات حوله) اذ بلغ الوسط الحسابي (4.0) لشركة اسيا سيل وكان الانسجام بالاجابات عاليا اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لشركة اسيا سيل (0.5) و (0.125) على التوالي وبين اقل قيمة حققتها الفقرة رقم 8 (تسعى الشركة لتحديد اولويات اللاتأكد لتوفير اسباب الاتصالات الفاعلة) اذ بلغ الوسط الحسابي (3.515) والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لشركة اسيا سيل (0.870) و (0.247).

الجدول (3) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير استراتيجيات ادارة اللاتأكد لشركتي زين واسيا سيل للاتصالات (N=65)

ت	الفقرة	زين للاتصالات			اسيا سيل للاتصالات		
		وسط حسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف	وسط حسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف
اولا: استراتيجية التجاهل							
1.	هناك استعداد لادارة الشركة للعمل حتى في اصعب الظروف البيئية.	3.91	.856	0.229	3.969	.636	0.16
2.	لاتأبه الشركة للتغيرات البيئية الغامضة.	3.03	1.282	0.423	3.03	1.185	0.39
3.	عند الاضطراب البيئي يتخذ المدراء قراراتهم بالاعتماد على حدسهم وتقديراتهم الشخصية.	3.63	.975	0.296	3.697	.918	0.248
4.	تتخذ الاجراءات في الوقت الذي ينتظر حدوث تهديد محتمل.	2.031	1.204	0.592	2.545	1.175	0.461
5.	تعتمد ادارة الشركة خيارات التجاهل الضمني والصريح لمواجهة اللاتأكد غير المدرك.	2.968	.860	0.289	3.181	.882	0.277
ثانيا: استراتيجية توليد المعرفة							
6.	تمتلك الشركة قاعدة بيانات محدثة حول جميع الاطراف المتعاملة معها.	3.968	.594	0.149	3.909	.578	0.148
7.	تحرص ادارة الشركة على وضع سيناريوهات متعددة في حالات الاضطراب البيئي.	3.281	.771	0.235	3.636	.742	0.204
8.	تسعى الشركة لتحديد اولويات اللاتأكد لتوفير اسباب الاتصالات الفاعلة.	3.531	.671	0.19	3.515	.870	0.247
9.	تحرص الشركة لمواجهة نقص المعلومات والمعرفة سد النقص بجمع البيانات حوله.	3.718	.634	0.17	4.000	.500	0.125
10.	تجري ادارة الشركة تحليل دوري ومراجعة كافة الفرص وتوجيهات الزبائن.	3.687	.692	0.187	4.000	.500	0.125
ثالثا: استراتيجية التفاعل							
11.	تدعيم الشركة الاتصالات مباشرة مع زبائنهم لأكتساب المعرفة حولهم.	3.843	.807	0.21	4.181	.635	0.151
12.	تواجه الشركة حالات الغموض بالحوار المباشر مع جميع الاطراف.	2.812	1.446	0.514	3.393	1.143	0.337
13.	تتفاوض ادارة الشركة مع العاملين عند	3.812	.780	0.204	3.697	.809	0.218

						تطبيق اجراءات جديدة.	
0.192	.719	3.727	0.295	1.090	3.687	تحفز ادارة الشركة العاملين عند اجراء تغيير في خط تقديم الخدمات.	14.
0.172	.683	3.969	0.192	759	3.937	تحرص الادارة على استبعاد اجراءات العمل التي تسبب تناقضات بين العاملين والادارة.	15.
0.051	0.169	3.294	0.171	0.547	3.129	رابعاً: استراتيجية المواجهة	
0.276	.998	3.606	0.265	.970	3.656	تتسم ادارة الشركة بتقبل التحدي والعمل في الظروف الغامضة.	16.
0.521	1.216	2.333	0.445	.954	2.156	غالبا ما المس ان قرارات ادارة الشركة فيها شيء من المخاطرة.	17.
0.276	.929	3.363	0.263	.915	3.468	تعتمد ادارة الشركة استراتيجيات مرنة ومتكيف مع التغييرات المستقبلية.	18.
0.398	1.111	2.787	0.318	.895	2.812	لدى ادارة الشركة استعداد لاتخاذ قرارات مهمة حتى مع نقص المعلومات حولها.	19.
0.193	.769	3.969	0.266	.991	3.718	اشعر ان ادارة الشركة تتعامل بحكمة مع التغييرات البيئية المتسارعة.	20.
0.221	.791	3.575	0.302	.991	3.281	تصمم ادارة الشركة برامج سهلة وعملية للاجراءات والقياس.	21.
0.242	.830	3.424	0.302	.983	3.250	تحدد ادارة الشركة اهداف بسيطة وبرامج ميسرة للقياس مع الحذف المرحلي.	22.
0.008	0.030	3.546	0.048	0.166	3.389	الاجمالي	

ج. استراتيجية التفاعل: يبين الجدول (3) وسطا حسابيا عاما لهذا البعد فوق المتوسط اذ بلغ (3.618) لزين و (3.793) لشركة اسيا وهو مستوى فوق المتوسط وهذا يعكس مستوى الاستخدام لكلا الشركتين بتطبيق استراتيجية التفاعل. وكان هناك انسجام جيد بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لشركة زين على التوالي (0.459) و (0.126) ولشركة اسيا سيل على التوالي (0.203) و (0.053) وهذا يعني تقدم لشركة اسيا سيل بتطبيق استراتيجية التفاعل، اما على صعيد الفقرات فقد قيست استراتيجية التفاعل بالفقرات (11-15) من الاستبانة انحصرت الاجابات حولها بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (15) (تحرص ادارة الشركة على استبعاد اجراءات العمل التي تسبب تناقضات بين العاملين والادارة)، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.937) لشركة زين وكان الانسجام باجابات افراد العينة جيدا اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لشركة زين (0.759) و (0.192) على التوالي، وبين اقل قيمة حققتها الفقرة (12) (تحرص ادارة الشركة على وضع سيناريوهات متعددة في حالات الاضطراب البيئي) إذا بلغ الوسط الحسابي لشركة زين (2.812) وهي قيمة اقل من الوسط الفرضي ولشركة اسيا سيل (3.393) وتعني هذه النتيجة بان شركة زين لاتضع سيناريوهات متعددة في حالات الاضطراب البيئي بينما شركة اسيا سل تضع سيناريوهات متعددة، وبلغ الانحراف المعياري ومعامل

الاختلاف لشركة زين (1.446) و (0.514) على التوالي، ولشركة اسيا سيل (1.143) و (0.337) على التوالي.

بينما بلغت اعلى قيمة حققتها الفقرة رقم (11) (تديم الشركة الاتصالات مباشرة مع زبائننا لاكتساب المعرفة حولهم) اذ بلغ الوسط الحسابي لشركة اسيا سيل (4.181) وهو وسط حسابي جيد، وبلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لشركة اسيا سيل (0.635) و (0.151) على التوالي.

د. استراتيجية المواجهة: يعكس الجدول (3) وسطا حسابيا عاما لهذا البعد بلغ (3.192) لشركة زين و (3.294) لشركة اسيا سيل وهو مستوى متوسط وهذا يعكس مستوى الاستخدام لكلا الشركتين بتطبيق استراتيجية المواجهة. وكان هناك انسجام جيد بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لشركة زين على التوالي (0.547) و (0.171) ولشركة اسيا سيل على التوالي (0.169) و (0.051) وهذا يعني تقدم لشركة اسيا سيل بتطبيق استراتيجية المواجهة، اما على صعيد الفقرات فقد قيست استراتيجية المواجهة بالفقرات (16-22) من الاستبانة انحصرت الاجابات حولها بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (20) (اشعر ان ادارة الشركة تتعامل بحكمة مع التغيرات البيئية المتسارعة)، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.718) لشركة زين وكان الانسجام باجابات افراد العينة مقبولا اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لشركة زين (0.991) و (0.266) على التوالي، ولشركة اسيا سيل (3.969) وهو وسط حسابي جيد، وبلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لشركة اسيا سيل (0.769) و (0.193) على التوالي ، وبين اقل قيمة حققتها الفقرة رقم (17) (غالبا ما المس ان قرارات ادارة الشركة فيها شيء من المخاطرة) إذا بلغ الوسط الحسابي لشركة زين (2.156) ولشركة اسيا سيل (2.333) وهي قيمة اقل من الوسط الفرضي وتعني هذه النتيجة بان شركتين لاتلمسان قرارات الشركة ان فيها شيء من المخاطرة، وبلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لشركة زين (0.954) و (0.445) على التوالي ، ولشركة اسيا سيل (1.216) و (0.521) على التوالي.

2. استراتيجيات التغيير المنظمي: يبين الجدول (4) وسطا حسابيا لاجمالي المتغير لشركة زين (3.372) ولشركة اسيا سيل (3.442) وهذا يعني ان الشركتين تطبقان استراتيجيات التغيير المنظمي بمستوى متوسط ، وبانسجام جيد بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لشركة زين (0.497) و (0.147) على التوالي ولشركة اسيا سيل (0.484) و (0.140) على التوالي. اما على صعيد الاستراتيجيات الفرعية فكانت كالآتي:

أ. استراتيجية القوة: يعكس الجدول (4) وسطا حسابيا عاما لهذا البعد اذ بلغ (2.897) لشركة زين و (2.848) لشركة اسيا سيل وهو مستوى دون الوسط الفرضي وتعكس هذه النتيجة بأن كلا الشركتين لاتستخدمان استراتيجية القوة في التغيير، وكان هناك انسجام عالي بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لشركة زين على التوالي (0.241) و (0.083) و انسجام مقبول لشركة اسيا سيل اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي (1.086) و (0.381) ، اما على صعيد الفقرات فقد قيست استراتيجية القوة بالفقرات (23-29) من الاستبانة انحصرت الاجابات حولها بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (26) (تميل ادارة الشركة للتهديد والشدة لالزام العاملين بقبول التغيير)، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.187) لشركة زين وكان الانسجام باجابات افراد العينة مقبولا اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لشركة زين (0.895) و

(0.281) على التوالي ، وبين اقل قيمة حققتها الفقرة رقم (28) (يتم قمع المقاومة العاملين لبرنامج التغيير باستخدام العقوبات والجزاءات)، إذ كان الوسط الحسابي لشركة زين (2.562) ولشركة اسيا سيل (2.636) هي قيمة اقل من الوسط الفرضي ، وانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لزين (1.014) و (0.395) على التوالي ولشركة اسيا (1.025) و (0.388) على التوالي. بينما بلغت اعلى قيمة حققتها الفقرة رقم (23) (عادة ما تتم التغييرات في الشركة بشكل مفاجئ لمواجهة ازمه ما) اذ بلغ الوسط الحسابي (3.060) وبلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.412) و (0.461) على التوالي.

ب.استراتيجية الاقتناع: يظهر الجدول (4) وسطا حسابيا عاما لهذا البعد اذ بلغ (3.6) لشركة زين و(3.53) لشركة اسيا سيل وهو مستوى متوسط وهذا يعكس مستوى الاستخدام لكلا الشريكتين بتطبيق استراتيجية الاقتناع. وكان هناك انسجام عالي بالاجابات لشركة زين اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.162) و (0.045) وانسجام مقبول بالاجابات لشركة اسيا سيل اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.905) و (0.256) على التوالي، اما على صعيد الفقرات فقد قيسست استراتيجية الاقتناع بالفقرات (30-39) من الاستبانة انحصرت الاجابات حولها بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (36) (تستند عمليات التغيير في الشركة على نتائج البحوث والدراسات)، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.031) لشركة زين وكان الانسجام باجابات افراد العينة مقبولا اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لشركة زين (0.822) و (0.204) على التوالي، وبين اقل قيمة حققتها الفقرة رقم (39) (تشكل فرق العمل في الشركة فقط عند وقوع ازمة ما) إذا بلغ الوسط الحسابي (2.312) وهي قيمة اقل من الوسط الفرضي وبلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لشركة زين (1.330) و (0.575) على التوالي، بينما بلغت اعلى قيمة حققتها الفقرة رقم (30) (يتم جمع المعلومات حول المشكلة او الازمة التي تواجهها الشركة) اذ بلغ الوسط الحسابي لشركة اسيا سيل (4.060) وهو وسط حسابي جيد، وبلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لشركة اسيا سيل (0.747) و(0.184) على التوالي.

ج.استراتيجية التوعية الموجهة: يظهر الجدول (4) وسطا حسابيا عاما لهذا البعد اذ بلغ (3.522) لشركة زين و (3.654) لشركة اسيا سيل وهو مستوى متوسط وهذا يعكس مستوى الاستخدام لكلا الشريكتين بتطبيق استراتيجية التوعية الموجهة. وكان هناك انسجام عالي بالاجابات لشركة زين اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.078) و (0.022) وانسجام جيد بالاجابات لشركة اسيا سيل اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.785) و(0.214) على التوالي، اما على صعيد الفقرات فقد قيسست استراتيجية التوعية الموجهة بالفقرات (40-46) من الاستبانة انحصرت الاجابات حولها بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (40) (تهتم ادارة الشركة باقناع العاملين ببرامج التغيير)، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.718) لشركة زين وكان الانسجام باجابات افراد العينة جيدا اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لشركة زين (0.771) و (0.287) على التوالي، وبين اقل قيمة حققتها الفقرة رقم (45) (تستخدم ادارة الشركة اسلوب الاقتناع عند التعامل مع العاملين) إذا بلغ الوسط الحسابي (3.312) وبلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لشركة زين (0.780) و(0.235) على التوالي. بينما بلغت اعلى قيمة حققتها الفقرة رقم (41) (تستخدم ادارة الشركة اسلوب التحفيز لاقتناع العاملين باهمية التغيير) اذ بلغ الوسط الحسابي لشركة اسيا سيل (3.818) وهو وسط حسابي متوسط، وبلغ

الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لشركة اسيا سيل (0.768) و (0.201) على التوالي، وبلغت اقل قيمة حققتها الفقرة رقم (44) (توضح ادارة الشركة اثر القرارات الجديدة على العاملين) اذ بلغ الوسط الحسابي لشركة اسيا سيل (3.515) وبلغ الانحراف المعياري (0.795) و (0.226) على التوالي.

جدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستراتيجيات التغيير لشركتي زين واسيا سيل (N=65)

ت	الفقرة	زين للاتصالات			اسيا سيل للاتصالات		
		وسط حسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف	وسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف
	اولا: استراتيجية القوة						
23	عادة ما تتم التغييرات في الشركة بشكل مفاجئ لمواجهة ازمة ما.	2.937	1.543	0.525	3.060	1.412	0.46
24	يقبل العاملون التغيير بدافع الخوف من العقاب.	3.093	.856	0.276	3.000	.935	0.31
25	يتم تنفيذ برامج التغيير باستخدام القوة الرسمية.	2.718	1.142	0.420	2.697	1.103	0.41
26	تميل ادارة الشركة للتهديد والشدة لإلزام العاملين بقبول التغيير.	3.187	.895	0.281	2.909	1.041	0.358
27	تستخدم ادارة الشركة لأسلوب العقاب عند عدم تنفيذ العمل بصورة صحيحة.	3.125	.906	0.290	2.969	.951	0.320
28	يتم قمع مقاومة العاملين لبرامج التغيير باستخدام العقوبات والجزاءات.	2.562	1.014	0.395	2.636	1.025	0.388
29	يتم اخذ اراء العاملين نحو برامج التغيير بعد الانتهاء من تنفيذ هذه البرامج.	2.656	1.180	0.444	2.666	1.136	0.426
	ثانيا: استراتيجية الاقناع						
30	يتم جمع المعلومات حول المشكلة او الازمة.	3.6	0.162	0.045	3.53	0.905	0.256
31	يتم جمع المعلومات حول المشكلة او الازمة.	3.937	.981	0.249	4.060	.747	0.184
31	تهتم الشركة باقامة ورش عمل حول المستجدات و التطورات في العمل.	3.843	.883	0.229	3.969	.809	0.203
32	يتم تقسيم برامج التغيير المطبقة في الشركة الى مراحل عند تطبيقها.	3.437	.877	0.255	3.545	.832	0.234
33	يتم حصر كافة البدائل المتاحة للتعامل مع الازمة التي تواجهها الشركة.	3.437	1.075	0.312	3.363	.962	0.286
34	تهتم الشركة بالحقاق العاملين بدورات تدريبية باستمرار.	3.718	.851	0.228	3.757	.830	0.220
35	يملك العاملون في الشركة المعرفة والخبرة الملائمة لإنجاز المهام المناطة بهم.	3.750	.803	0.214	3.636	.859	0.236
36	تستند عمليات التغيير في الشركة على نتائج البحوث والدراسات.	4.031	.822	0.204	3.697	.951	0.257
37	يتم ابتعاث العاملين في بعثات دراسية لتنمية مهاراتهم ومعرفهم.	3.656	.865	0.236	3.484	.870	0.249
38	تهتم ادارة الشركة بسماع اقتراحات	3.875	.832	0.214	3.545	.938	0.264

						العاملين حول برنامج التغيير المطبقة.	
0.557	1.250	2.242	0.575	1.330	2.312	تشكل فرق عمل فقط عند وقوع ازمة ما.	39

0.214	0.785	3.654	0.022	0.078	3.522	ثالثا: استراتيجية التوعية الموجهة	
0.236	.859	3.636	0.287	.771	3.718	تهتم إدارة الشركة بإقناع العاملين ببرامج التغيير.	40
0.201	.768	3.818	0.160	.592	3.687	تستخدم إدارة الشركة أسلوب التحفيز لإقناع العاملين بأهمية التغيير.	41
0.204	.742	3.636	0.190	.671	3.531	تتفق إدارة الشركة مع العاملين على تنفيذ برامج التغيير قبل تطبيقها.	42
0.196	.728	3.697	0.216	.761	3.531	تشترك إدارة الشركة العاملين في برامج التغيير.	43
0.226	.795	3.515	0.231	.802	3.468	توضح الشركة أثر القرارات الجديدة على العاملين.	44
0.222	.816	3.666	0.235	.780	3.312	تستخدم إدارة الإقناع عند التعامل مع العاملين.	45
0.218	.788	3.606	0.234	.797	3.406	تبين إدارة الشركة للعاملين أفكارها واستنتاجاتها نحو التغيير للحصول على موافقتهم.	46
0.140	.484	3.442	0.147	.497	3.372	الاجمالي	

ثالثا: اختبار فرضيات الارتباط

تهدف هذه الفقرة الى اختبار علاقات الارتباط بين استراتيجيات ادارة اللاتاكذ واستراتيجيات التغيير المنظمي لشركة زين ولشركة اسيا سيل للاتصالات تحت مستوى معنوية (0.05) وكالاتي:

1. علاقة الارتباط بين استراتيجيات ادارة اللاتاكذ واستراتيجيات التغيير المنظمي لشركة زين :

يبين الجدول (5) مصفوفة علاقة ارتباط بين استراتيجيات ادارة اللاتاكذ واستراتيجيات التغيير المنظمي لشركة زين استنادا الى الفرضية الرئيسة الاولى H_a (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات ادارة اللاتاكذ واستراتيجيات التغيير المنظمي في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات) ولعدم صحة الفرضية من عدمها ونسبة الدعم كانت النتائج كالاتي:

أ. لم تظهر استراتيجية تجاهل اللاتاكذ كاحدى ابعاد استراتيجيات ادارة اللاتاكذ اي علاقة معنوية مع ابعاد استراتيجيات التغيير المنظمي من مجموع العلاقات البالغة (4) علاقات اي ما نسبته (0%)، وهذه النتيجة لاتوفر دعما لقبول H_a1 (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تجاهل اللاتاكذ واستراتيجيات التغيير المنظمي في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات).

ب. تظهر استراتيجية توليد المعرفة كاحدى ابعاد استراتيجيات ادارة اللاتاكذ (3) علاقات معنوية مع ابعاد استراتيجيات التغيير المنظمي من مجموع العلاقات البالغة (4) علاقات اي ما نسبته (75%) واحدة منها قوية

وتحت مستوى معنوية (0.01) مع كل من استراتيجيات التوعية الموجهة، واثنان تحت مستوى معنوية (0.05) مع كل من استراتيجيات الاقناع واجمالي استراتيجيات التغيير المنظمي. وتوفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول Ha2 (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات توليد المعرفة واستراتيجيات التغيير المنظمي في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات).

الجدول (5) علاقة ارتباط Spearman لشركة زين n=32

العلاقات المعنوية		اجمالي استراتيجيات اللاتاكد	المواجهة	التفاعل	توليد المعرفة	تجاهل اللاتاكد	استراتيجيات ادارة اللاتاكد	
%	العدد						استراتيجيات التغيير المنظمي	استراتيجية القوة
0%	0	0.029	-0.071	-0.137	-0.048	0.096	استراتيجية القوة	استراتيجية القوة
80%	4	0.596**	0.505**	0.476**	0.364*	0.187	استراتيجية الاقناع	استراتيجية الاقناع
60%	3	0.478**	0.509**	0.232	0.424**	0.154	استراتيجية التوعية الموجهة	استراتيجية التوعية الموجهة
80%	4	0.545**	0.401*	0.300*	0.386*	0.275	اجمالي استراتيجيات التغيير المنظمي	اجمالي استراتيجيات التغيير المنظمي
	11	3	3	2	3	0	العدد	العلاقات المعنوية
55%		75%	75%	50%	75%	0%	%	%

ج. تظهر استراتيجيات التفاعل كاحدى ابعاد استراتيجيات ادارة اللاتاكد علاقتان معنويتان مع ابعاد استراتيجيات التغيير المنظمي من مجموع العلاقات البالغة (4) علاقات اي ما نسبته (50%) واحدة منها قوية وتحت مستوى معنوية (0.01) مع كل من التفاعل واستراتيجية التوعية الاقناع، والثانية تحت مستوى معنوية (0.05) مع كل من التفاعل و اجمالي استراتيجيات التغيير المنظمي. وتوفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول Ha3 (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات التفاعل واستراتيجيات التغيير المنظمي في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات).

د. تظهر استراتيجيات المواجهة كاحدى ابعاد استراتيجيات ادارة اللاتاكد (3) علاقات معنوية مع ابعاد استراتيجيات التغيير المنظمي من مجموع العلاقات البالغة (4) علاقات اي ما نسبته (75%) اثنان منها قوية وتحت مستوى معنوية (0.01) مع كل من استراتيجيات الاقناع و التوعية الموجهة، والثالثة تحت مستوى معنوية (0.05) مع اجمالي استراتيجيات التغيير المنظمي. وتوفر النتيجة دعما كافيا لقبول Ha4 (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات المواجهة واستراتيجيات التغيير المنظمي في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات).

هـ. اظهر اجمالي استراتيجيات ادارة اللاتاكد (3) علاقات معنوية مع ابعاد استراتيجيات التغيير المنظمي من مجموع العلاقات البالغة (4) علاقات اي ما نسبته (75%) جميعها قوية وتحت مستوى معنوية (0.01) مع كل من استراتيجيات الاقناع والتوعية الموجهة واجمالي استراتيجيات التغيير المنظمي.

و. كانت العلاقة بين استراتيجيات ادارة اللاتاكد واستراتيجيات التغيير المنظمي معنوية وقوية وبمستوى (0.01).

ز. يبلغ عدد العلاقات المعنوية بين استراتيجيات ادارة اللاتاكذ واستراتيجيات التغيير المنظمي (11) علاقة من اصل (20) علاقة اي ما نسبته (55%).

وتوفر النتائج اعلاه دعما كافيا لقبول H_a على المستويين الفردي والاجمالي لشركة زين للاتصالات.

2. علاقة الارتباط بين استراتيجيات ادارة اللاتاكذ واستراتيجيات التغيير المنظمي لشركة اسيا سيل:

يظهر الجدول (6) مصفوفة علاقة ارتباط بين استراتيجيات ادارة اللاتاكذ واستراتيجيات التغيير المنظمي لشركة اسيا سيل استنادا الى الفرضية الرئيسة الاولى H_a (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات ادارة اللاتاكذ واستراتيجيات التغيير المنظمي في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات) ولدعم صحة الفرضية من عدمها ونسبة الدعم كانت النتائج كالآتي:

أ. تبين ان لاستراتيجية تجاهل اللاتاكذ كاحدى استراتيجيات ادارة اللاتاكذ علاقتان معنويتان مع استراتيجيتي الاقناع والتوعية الموجهة من استراتيجيات التغيير فقط تحت مستوى (0.05) من اصل (4) علاقات اي مانسبته (50%) ولم تكن معنوية مع استراتيجية القوة ومع اجمالي استراتيجيات التغيير، هذه النتيجة توفر دعما لقبول H_{a1} (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تجاهل اللاتاكذ واستراتيجيات التغيير المنظمي في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات).

ب. اظهرت استراتيجية توليد المعرفة علاقة معنوية واحدة مع استراتيجيات التغيير المنظمي وكانت تحت مستوى معنوية (0.05) وتحديدًا مع استراتيجية الاقناع من اصل (4) علاقات اي مانسبته (25%) من مجموع العلاقات وهذه النتيجة لاتسمح بقبول H_{a2} (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية توليد المعرفة واستراتيجيات التغيير المنظمي في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات).

ج. لم تظهر استراتيجية التفاعل كاحدى ابعاد استراتيجيات ادارة اللاتاكذ عن وجود اية علاقة معنوية مع ابعاد استراتيجيات التغيير المنظمي من مجموع العلاقات البالغة (4) علاقات اي ما نسبته (0%) ، هذه النتيجة توفر مبررا كافيا لرفض H_{a3} (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التفاعل واستراتيجيات التغيير المنظمي في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات).

د. لم تظهر استراتيجية المواجهة كاحدى ابعاد استراتيجيات ادارة اللاتاكذ وجود اية علاقة معنوية مع ابعاد استراتيجيات التغيير المنظمي من مجموع العلاقات البالغة (4) علاقات اي ما نسبته (0%) ، هذه النتيجة توفر مبررا كافيا لرفض H_{a4} (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية المواجهة واستراتيجيات التغيير المنظمي في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات).

هـ. لم يظهر اجمالي استراتيجيات ادارة اللاتاكذ وجود اية علاقة معنوية مع ابعاد استراتيجيات التغيير المنظمي من مجموع العلاقات البالغة (4) علاقات اي ما نسبته (0%) .

و. كانت العلاقة بين اجمالي استراتيجيات ادارة اللاتاكذ واجمالي استراتيجيات التغيير المنظمي غير معنوية.

ز. يبلغ عدد العلاقات المعنوية بين استراتيجيات ادارة اللاتاكد واستراتيجيات التغيير المنظمي (3) علاقة من اصل (20) علاقة اي ما نسبته (15%).
وهذه النتائج توفر مبررا كافيا لرفض الفرضية Ha على المستويين الفردي والاجمالي لشركة اسيا سيل للاتصالات.

الجدول (6) علاقة ارتباط Spearman لشركة اسيا سيل n=33

مستوى المعنوية		الاجمالي استراتيجيات التغيير	التوعية والتوجيه	الافئاع	القوة	استراتيجيات التغيير استراتيجيات اللاتاكد	
%	العدد						
50%	2	0.167	0.303*	0.302*	-0.173	تجاهل اللاتاكد	
25%	1	0.009	0.009	0.462**	-0.08	توليد المعرفة	
0%	0	0.053	0.109	-0.29	-0.11	التفاعل	
0%	0	0.113	0.052	-0.26	0.28	المواجهة	
0%	0	0.201	0.246	0.275	-0.079	اجمالي استراتيجيات اللاتاكد	
	3	0	1	2	0	العدد	المعنوية
15%		0%	20%	40%	0%	%	

رابعا: اختبار فرضيات التأثير:

تهدف هذه الفقرة الى اختبار علاقات التأثير بين استراتيجيات ادارة اللاتاكد واستراتيجيات التغيير المنظمي لشركتي زين و اسيا سيل للاتصالات لاختبار Hb الفرضية الرئيسية الثانية (تؤثر استراتيجيات إدارة اللاتاكد معنويا واجابيا في اجمالي استراتيجيات التغيير المنظمي). وسيتم الاختبار كالآتي:

1. علاقة التأثير بين استراتيجيات ادارة اللاتاكد واستراتيجيات التغيير المنظمي لشركة زين :

يبين الجدول (7) قيم معاملات التأثير بين ابعاد استراتيجيات ادارة اللاتاكد واستراتيجيات التغيير المنظمي لشركة زين وكانت النتائج كالآتي:

أ. لم يكن تأثير استراتيجية تجاهل في استراتيجيات التغيير المنظمي معنويا اذ كانت قيمة (F) المحسوبة البالغة (1.768) اصغر من الجدولية وهذه النتيجة لاتسمح بقبول Hb1 (تؤثر استراتيجية تجاهل اللاتاكد معنويا واجابيا في استراتيجيات التغيير المنظمي لشركتي زين واسيا سيل).

ب. انعكس تأثير استراتيجية توليد المعرفة في استراتيجيات التغيير المنظمي وذلك بدلالة القيمة (F) المحسوبة (5.222) وهي اكبر من الجدولية ، وان التغيير بوحدة واحد من استراتيجية توليد المعرفة سوف ينعكس باستراتيجيات التغيير المنظمي بمقدار (38%) ، وان استراتيجية توليد المعرفة تفسر ما نسبته (14.8%) من استراتيجيات التغيير المنظمي ، وهذه النتيجة تسمح بقبول Hb2 (تؤثر استراتيجية توليد المعرفة معنويا واجابيا في استراتيجيات التغيير المنظمي لشركتي زين واسيا سيل).

الجدول (7) قيم معاملات التأثير لاستراتيجيات ادارة اللاتاكد في استراتيجيات التغيير لشركة زين n=32

استراتيجيات التغيير	اجمالي استراتيجيات التغيير المنظمي		
	المعنوية	معامل انحدار B	قيمة F المحسوبة
استراتيجيات اللاتاكد			R ²
استراتيجية تجاهل اللاتاكد	غير معنوي	0.236	1.768
استراتيجية توليد المعرفة	معنوي	0.385	5.222*
استراتيجية التفاعل	غير معنوي	0.322	3.471
استراتيجية المواجهة	معنوي	0.551	13.081**
اجمالي استراتيجيات اللاتاكد	معنوي	0.530	11.721**

قيمة (F) الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01) = (7.56)، وتحت مستوى (0.05) = (4.17)

ج. لم يكن تأثير استراتيجية التفاعل في استراتيجيات التغيير المنظمي معنويا اذ كانت قيمة (F) المحسوبة البالغة (3.471) اصغر من الجدولية وهذه النتيجة لاتسمح بقبول Hb3 (تؤثر استراتيجية التفاعل معنويا وايجابيا في استراتيجيات التغيير المنظمي لشركة زين واسيا سيل).

د. انعكس تأثير استراتيجية المواجهة في استراتيجيات التغيير المنظمي وذلك بدلالة القيمة (F) المحسوبة (13.08) وهي اكبر من الجدولية ، وان التغيير بوحدة واحد من استراتيجيات المواجهة سوف ينعكس باستراتيجيات التغيير المنظمي بمقدار (55%) ، وان استراتيجيات المواجهة تفسر ما نسبته (30.4%) من استراتيجيات التغيير المنظمي ، وهذه النتيجة تسمح بقبول Hb4 (تؤثر استراتيجية المواجهة معنويا وايجابيا في استراتيجيات التغيير المنظمي لشركة زين واسيا سيل).

هـ. انعكس تأثير اجمالي استراتيجيات ادارة اللاتاكد البيئي في اجمالي استراتيجيات التغيير المنظمي وذلك بدلالة القيمة (F) المحسوبة (11.271) وهي اكبر من الجدولية ، وان التغيير بوحدة واحد في اجمالي استراتيجيات ادارة اللاتاكد سوف ينعكس بالتاثير الايجابي في اجمالي استراتيجيات التغيير المنظمي بمقدار (53%)، وان استراتيجية المواجهة تفسر ما نسبته (28%) من استراتيجيات التغيير المنظمي ، وهذه النتيجة تسمح بقبول Hb على المستويين الفردي والاجمالي في شركة زين للاتصالات.

2. علاقة التأثير بين استراتيجيات ادارة اللاتاكد واستراتيجيات التغيير المنظمي لشركة اسيا سيل
يبين الجدول (8) قيم معاملات تأثير استراتيجيات ادارة اللاتاكد في استراتيجيات التغيير لشركة اسيا سيل وكالاتي:

- أ. لم يكن تأثير استراتيجية التجاهل في استراتيجيات التغيير المنظمي معنويا اذ كانت قيمة (F) المحسوبة البالغة (2.29) اصغر من الجدولية وهذه النتيجة لاتسمح بقبول Hb1 (تؤثر استراتيجية التجاهل معنويا وايجابيا في استراتيجيات التغيير المنظمي لشركتي زين واسيا سيل).
- ب. لم يكن تأثير استراتيجية توليد المعرفة في استراتيجيات التغيير المنظمي معنويا اذ كانت قيمة (F) المحسوبة البالغة (2.66) اصغر من الجدولية وهذه النتيجة لاتسمح بقبول Hb2 (تؤثر استراتيجية توليد المعرفة معنويا وايجابيا في استراتيجيات التغيير المنظمي لشركتي زين واسيا سيل).
- ج. لم يكن تأثير استراتيجية التفاعل في استراتيجيات التغيير المنظمي معنويا اذ كانت قيمة (F) المحسوبة البالغة (0.49) اصغر من الجدولية وهذه النتيجة لاتسمح بقبول Hb3 (تؤثر استراتيجية التفاعل معنويا وايجابيا في استراتيجيات التغيير المنظمي لشركتي زين واسيا سيل).
- د. لم يكن تأثير استراتيجية المواجهة في استراتيجيات التغيير المنظمي معنويا اذ كانت قيمة (F) المحسوبة البالغة (1.455) اصغر من الجدولية وهذه النتيجة لاتسمح بقبول Hb4 (تؤثر استراتيجية المواجهة معنويا وايجابيا في استراتيجيات التغيير المنظمي لشركتي زين واسيا سيل).
- هـ. انعكس تأثير استراتيجيات ادارة اللاتاكد في استراتيجيات التغيير المنظمي وذلك بدلالة القيمة (F) المحسوبة (4.571) وهي اكبر من الجدولية، وان التغيير بوحدة واحد من استراتيجية توليد المعرفة سوف ينعكس باستراتيجيات التغيير المنظمي بمقدار (35.8%) ، وان استراتيجية توليد المعرفة تفسر ما نسبته (12%) من استراتيجيات التغيير المنظمي ،
- وهذه النتيجة تسمح بقبول Hb على المستوى الاجمالي ولاتسمح بقبولها على المستوى الفردي في شركة اسيا سيل للاتصالات.

الجدول (8) معاملات التأثير لاستراتيجيات ادارة اللاتاكد في استراتيجيات التغيير لشركة اسيا سيل n=33

استراتيجيات التغيير	اجمالي استراتيجيات التغيير المنظمي			استراتيجيات التغيير استراتيجيات ادارة اللاتاكد
	معامل انحدار B	قيمة F المحسوبة	R ²	
استراتيجية تجاهل اللاتاكد	0.263	2.29	0.069	غير معنوي
استراتيجية توليد المعرفة	0.281	2.662	0.079	غير معنوي
استراتيجية التفاعل	0.125	0.49	0.016	غير معنوي
استراتيجية المواجهة	0.212	1.455	0.045	غير معنوي
اجمالي استراتيجيات اللاتاكد	0.358	4.571*	0.129	معنوي

قيمة F الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01) = (7.56)، وتحت مستوى (0.05) = (4.17).

رابعا: اختبار الفروق بين شركتي زين واسيا سيل حول متغيرات البحث.

لغرض اختبار Hc التي تنص (توجد فروق معنوية بين شركة زين وشركة اسيا سيل للاتصالات في مستوى استراتيجية ادارة اللاتاكد واستراتيجية التغيير المنظمي) تم اعتماد اختبار (Mann-Whitney) وهي اداة لامعملية لقياس الفروق بين عينتين ويعكس الجدول (9) النتائج وكالاتي:

1. لم يظهر الاختبار اي فروق معنوية بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات في استراتيجيات ادارة اللاتاكد كما في الجدول (9) عند مستوى معنوية (0.05) وهذه النتيجة لاتسمح بقبول Hc1 (توجد فروق معنوية بين شركة زين وشركة اسيا سيل للاتصالات في مستوى استراتيجة ادارة اللاتاكد).
 2. لم يظهر الاختبار اي فروق معنوية بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات في استراتيجيات التغيير المنظمي كما في الجدول (9) عند مستوى معنوية (0.05) وهذه النتيجة لاتسمح بقبول Hc1 (توجد فروق معنوية بين شركة زين وشركة اسيا سيل للاتصالات في مستوى استراتيجة التغيير المنظمي).
 3. لم يظهر الاختبار اي فروق معنوية بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات في اجمالي استراتيجيات ادارة اللاتاكد البيئي وفي اجمالي استراتيجيات التغيير المنظمي كما في الجدول (9) عند مستوى معنوية (0.05).
- النتائج اعلاه لاتسمح بقبول Hc. هذه من وجهة نظر الباحثان، ومردّه ان كلا الشركتين يعملان في ذات البيئة وان التباينات بينهما ليست قوية.

الجدول (9) قيم معاملات Mann-Whitney لاستراتيجيات ادارة اللاتاكد واستراتيجيات التغيير المنظمي

المتغيرات	شركة الاتصالات	حجم العينة	الوسط الحسابي	U المحسوبية	القيمة المعنوية	الفروق المعنوية
استراتيجيات ادارة اللاتاكد	زين	32	3.389	398	0.068	لاتوجد فروق معنوية
	اسيا سيل	33	3.546			
استراتيجيات التغيير التنظيمي	زين	32	3.372	528	0.110	لاتوجد فروق معنوية
	اسيا سيل	33	3.442			
استراتيجيات اللاتاكد واستراتيجيات التغيير	زين	32	3.380	460	0.372	لاتوجد فروق معنوية
	اسيا سيل	33	3.494			

المحور الرابع-الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

1. ظهر ان ادارة شركة زين لم تستطع استعمال استراتيجة تجاهل اللاتاكد في تعزيز اي من استراتيجيات التغيير المنظمي لديها ، في حين ان ادارة شركة اسيا سيل نجحت في توظيف هذه الاستراتيجة في تعزيز استراتيجي التغيير (الاقناع والتوعية الموجهة) لكنها لم تتجح على صعيد استراتيجة القوة ولا على اجمالي استراتيجيات التغيير .
2. تبين ان ادارة شركة زين استطاعت توظيف استراتيجة توليد المعرفة في تعزيز استراتيجيات التغيير : الاقناع , التوعية الموجهة وجمالي استراتيجيات التغيير بالمجمل . بينما ادارة شركة اسيا سيل لم تستطع من توظيف استراتيجة توليد المعرفة الا في استراتيجة التغيير بالاقناع فقط .

3. ظهر ان ادارة شركة زين استطاعت استعمال استراتيجية التفاعل لادارة اللاتاكد في استراتيجية الاقناع وفي اجمال استراتيجيات التغيير . اما ادارة شركة اسيا فلم تستطع من توظيف تلك الاستراتيجية مع اي من استراتيجيات التغيير .
 4. استطاعت ادارة شركة زين من توظيف استراتيجية المواجهة في كل من استراتيجيات التغيير : الاقناع , التوعية الموجهة وفي اجمالي استراتيجيات التغيير المنظمي لكنها لم تستطع من استعمالها في استراتيجية القوة اما ادارة شركة اسيا سيل فلم تستطع من توظيف هذه الاستراتيجية في اي من استراتيجيات التغيير المنظمي .
 5. تمكنت ادارة شركة زين من توظيف اجمالي استراتيجيات ادارة اللاتاكد في تعزيز استراتيجيات التغيير على المستويين الفردي والاجمالي اذ تبين ذلك خصوصا في استراتيجية التغيير بالاقناع واستراتيجية التوعية الموجهة وفي استراتيجيات ادارة التغيير المنظمي بالاجمال . اما ادارة شركة اسيا سيل فلم تستطع من استعمال اجمالي استراتيجيات ادارة اللاتاكد في تعزيز اي من استراتيجيات التغيير المنظمي وعلى المستويين الفردي والاجمالي وهذا يؤكد ان ادارة زين مدركة تماما في توظيف استراتيجيات ادارة اللاتاكد في استراتيجيات التغيير المنظمي وعلى العكس من ذلك ادارة شركة اسيا سيل .
 6. لم تستطع ادارة كلا الشركتين من استثمار التغييرات التي حدثت في استراتيجيات تجاهل اللاتاكد في احداث المزيد من التغييرات الايجابية في استراتيجيات التغيير المنظمي لديهما .
 7. استطاعت ادارة شركة زين من استثمار التغيير الذي حدث لديها في استراتيجية توليد المعرفة من احداث المزيد من التغييرات الايجابية في استراتيجيات التغيير المنظمي . في حين لم تستطع ادارة شركة اسيا سيل ذلك.
 8. لم تستطع ادارة كلتا الشركتين من استثمار التغيير الذي حدث في استراتيجية التفاعل في احداث المزيد من التغييرات في استراتيجيات التغيير المنظمي فيها .
 9. استطاع ادارة شركة زين من استثمار التغيير الذي حدث في استراتيجية المواجهة في احداث تغييرات ايجابية وبقوة في استراتيجيات التغيير المنظمي بينما اخفقت ادارة شركة اسيا سيل في استثمار تلك الاستراتيجية في احداث المزيد من التغييرات الايجابية في استراتيجيات التغيير المنظمي.
 10. استطاعت ادارة شركة زين من استثمار التغيير الذي حصل في تكامل استراتيجيات اللاتاكد لديها من احداث المزيد من التغييرات الايجابية في ادارة استراتيجيات التغيير لديها بالمجمل كما استطاعت شركة اسيا سيل في ذلك لكن ليس بالمستوى الذي اظهرته ادارة شركة زين .
- ثانيا: التوصيات:

1. ضرورة قيام ادارة شركة زين بالاهتمام الجدي لاستثمار استراتيجية تجاهل اللاتاكد في تعزيز استراتيجيات ادارة التغيير المنظمي على جميع الاصعدة الفردية والاجمالية اما على صعيد ادارة شركة اسيا سيل فعليها استثمار طبيعة العلاقة فان استراتيجية تجاهل واستراتيجيات التغيير المنظمي للاستفادة منها سيما في مجال استراتيجية الاقناع واستراتيجية التوعية الموجهة .
2. ضرورة استثمار ادارة شركة زين لطبيعة العلاقة بين استراتيجية توليد المعرفة واستراتيجيات التغيير المنظمي لتعزيز فرص ادخال استراتيجيات التغيير المنظمي الملائمة لديها . اما بالنسبة لشركة اسيا سيل

- فعلها تغيير سياستها بجدية اكبر فيما يتعلق باستثمار تلك الاستراتيجية في تعزيز استراتيجيات التغيير المنظمي .
3. على ادارة شركة زين استثمار طبيعة العلاقة الايجابية بين استراتيجية التفاعل واستراتيجيات التغيير المنظمي في تعزيز فرص استثمار استراتيجية ادراة اللاتاكد في فرص اختيار استراتيجية التغيير المنظمي الملائمة اما بالنسبة لادارة اسيا سيل فعليها تعزيز ذلك بصورة كبيرة اذا ما ارادت ان تنافس .
4. ضرورة استثمار ادارة شركة زين للعلاقة الايجابية بين استراتيجية المواجهة لادارة اللاتاكد مع استراتيجيات التغيير المنظمي في زيادة فرصها لادخال التغيير المنظمي فيها . اما بالنسبة لادارة شركة اسيا سيل فعليها ان تغير من اساليبها فيما يتعلق باستعمال استراتيجية مواجهة اللاتاكد لتعزيز فرصها في اختيار استراتيجية التغيير الملائمة.
5. ضرورة استفادة ادارة شركة زين من طبيعة العلاقة التكاملية لاستراتيجيات ادارة اللاتاكد مع استراتيجيات ادارة التغيير في زيادة فرصها لاختيار استراتيجية التغيير الملائمة . اما بالنسبة لادارة شركة اسيا سيل فعليها الاهتمام الجدي لادخال التحسينات اللازمة لتوظيف استراتيجيات اللاتاكد في تعزيز فرص التغيير لديها .
6. على ادارة شركتي زين واسيا سيل التفكير الجدي في استثمار التغيرات الايجابية في مجال استراتيجية تجاهل اللاتاكد في احداث المزيد من التغيرات الايجابية في فرص اختيار احدى استراتيجيات التغيير الملائمة لها .
7. ضرورة توظيف ادارة شركة زين للتغيرات التي حصلت في استراتيجية توليد المعرفة لديها في احداث المزيد من التغيرات الايجابية في مجال استراتيجيات التغيير المنظمي لزيادة فرصها في النجاح والمنافسة. اما بالنسبة لادارة شركة اسيا سيل فعليها التفكير الجدي لاستثمار هذه الاستراتيجية لاحداث المزيد من الفرص لاتباع احدى استراتيجيات التغيير المنظمي لديها اذا ما ارادت ان تنافس في السوق.
8. على كلتا ادارتي الشركتين تغيير اساليبها في توظيف التغيير الذي حصل في استراتيجية التفاعل لاحداث المزيد من التغيرات في فرص ادخال التغيير المنظمي وفق احدى استراتيجياته المتاحة .
9. على ادارة شركة زين استثمار التغيير الذي حدث في استراتيجية مواجهة اللاتاكد لديها في احداث رؤية جديدة ومتميزة في فرص ادخال التغيير فيها عبر اتباع استراتيجية تكاملية للتغيير المنظمي اما بالنسبة لشركة اسيا سيل فعليها تعزيز اجراءاتها لتوظيف هذه الاستراتيجية في احداث المزيد من فرص ادخال التغيير المنظمي فيها.
10. ضروره تركيز ادارة شركة زين على استثمارات تكاملية استراتيجية ادارة اللاتاكد فيها لاحداث المزيد من فرص التغيير المنظمي لديها اما بالنسبة لادارة شركة اسيا سيل فعلى الرغم من نجاحها في توظيف التغيير في استراتيجية ادارة اللاتاكد في فرص ادخال التغيير المنظمي الا ان عليها احداث نقله نوعية في اجراءاتها بهذا الصدد كي تستطيع ان تبقى وتنافس في السوق.

المصادر:

1. احمد، بئينة لقمان و سليم، بسمان عبد اللطيف و سلطان، سندية مروان، (2006)، اتجاهات الافراد العاملين وعلاقتها بالتغيير التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة توزيع كهرباء نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 4، العدد 16، ص30-62.
2. الاسدي، افنان عبد علي، (2010)، قياس اثر متطلبات تطبيق تطوير التنظيمي في احداث عملية التغيير: دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 3، العدد 17، ص 185-233.
3. جلاب، احسان دهش و مزهر، اسيل علي، (2007)، التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي: العلاقة والاثار: دراسة ميدانية في شركة اور العامة للصناعات الهندسية، مجلة الدراسات الادارية جامعة البصرة، المجلد 1، العدد 3، ص 16-41.
4. دحلان، خالد ادريس شاكر، (2012)، اثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة.
5. الرحيم، اياد محمود عبد الكريم، (2007)، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف: دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، مجلة التقني، المجلد 20، العدد 2، ص 15-26.
6. زاهر، تيسير و حماد، اياد، (2011)، اثر القيادة التحولية في ادارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مستشفى الهلال الاحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانوني، المجلد 27، العدد 4، ص383-403.
7. سعيقان، تغريد صالح و الطيط، احمد عدنان ، (2009)، ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الازمات واثرها على لاداء المؤسسي : دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الاردني، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية / جامعة الزرقاء.
8. صالح، رشا مهدي، (2011)، اثر التخطيط الاستراتيجي في التغيير التنظيمي دراسة حالة في الشركة العامة لنفط الجنوب في البصرة، مجلة دراسات البصرة، المجلد 11، العدد 11، ص 81-122.
9. صبري، ماهر، (2009)، القيادة التحولية ودورها في ادارة التغيير (دراسة تحليلية لاراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، العدد 78، ص 84-126.
10. عابر، سعد عبد، (2009)، أثر إدارة المعرفة في التغيير التنظيمي – دراسة تطبيقية في هيئة التعليم التقني،المجلة العراقية للعلوم لادارية جامعة كربلاء، المجلد 6، العدد 25، ص 190-223.
11. عبيد، عوني فتحي خليل، (2009)، واقع ادارة التغيير واثرها على اداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رساله ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية في غزة، غير منشورة.
12. العيساوي، محمد حسين و العارض، جليل كاظم و العبادي، هاشم فوزي، (2012)، الادارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لادارة المنظمات في الالفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

13. Allen, James., Jimmieson, Nerina., Bordia, Prashant & Irmer, Bernd, (2007), Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication, Journal of Change Management, Vol. 7, No. 2, pp.187–210.

14. Bloodgood, James M & Morrow Jr, J. L, (2003), Strategic Organizational Change: Exploring the
15. Bloodgood, James M & Salisbury, Wm. David, (2001), Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies, Elsevier Science Journal, No.31.pp.55-69.
Conscious Awareness and Knowledge, Journal of Management Studies, No.40, pp.1761- 1782
16. Diekmann, Kristina A., Barsness, Zoe I & Sondak, Harris, (2004), Uncertainty, Fairness Perceptions, and Job Satisfaction: A Field Study Social Justice Research, Vol. 17, No. 3, pp.237-255.
17. Difonzo, Nicholas & Bordia, Prashant, (1998), A Tale of Two Corporations: Managing Uncertainty during Organizational change, Human Resource Management, Fall / Winter, Vol. 37, No. 3 & 4, Pp. 295–303.
18. Hallgrimsson, Tryggvi, (2008), Organizational change and change readiness: Employees' attitudes during times of proposed merger, Master's Thesis in organization and management Faculty of Social Sciences University of Troms.
19. Janićijević, Nebojša, (2012), the Influence of Organizational Culture on Organizational Preferences towards the Choice of Organizational Change Strategy, Economic Annals, Vol.15, No.193.pp.25-51.
20. Janssen, Jana, (2010), Uncertainty Management by Means of Trust, A Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Social Sciences, the University of Mannheim.
21. Kourdi,Jeremy(2003) "Business strategy " profile books ,London.
22. Mann, Alice, (2011), Managing Uncertainty During Organization Design Decision-Making Processes: The Moderating Effects of Different Types of Uncertainty, Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy under the Executive Committee of the Graduate School of Arts and Sciences, Columbia University.
23. Nobre,F. simon &Walker,David, S,(2011)"An ability –based view of the organization : strategic resource and contingency domains" the learning organization ,vol.18,iss.4.
24. Raadgever, G.T., Dieperink, C., Driessen, P.P.J., Smit, A.A.H & van Rijswijk, H.F.M.W., (2011), Uncertainty management strategies: Lessons from the regional implementation of the Water Framework Directive in the Netherlands, Elsevier Journal, Vol.14,pp.64-75. www.sciencedirect.com
Roles of Environmental Structure, Internal
25. Ross, T.J., Booker, J.M & Montoya, A.C, (2013), New developments in uncertainty assessment and uncertainty management, Expert Systems with Applications, vol.40, pp.964-974.
26. Rotmans, Jan & Asselt, Marjolein, (2000), Uncertainty Management in Integrated Assessment Modeling: Towards A Pluralistic Approach, (2001), Environmental Monitoring and Assessment Vol.69, p.101-130.
27. Thau, Stefan., Bennett, Rebecca J., Mitchell, Marie S & Marrs, Mary Beth, (2008), How management style moderates the relationship between abusive

- supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective, Management Department Faculty Publications. Pp.1-14.
<http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/2>
28. Watson, Marcia L, (2004), Organizational Uncertainty Management: Developing a Framework for Public Relations Practitioner Involvement, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts School of Mass Communications College of Arts and Sciences, University of South Florida.