



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة التقنية الوسطى

الكلية التقنية الإدارية – بغداد

## وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع

### للكلية التقنية الإدارية – بغداد

للمدة من

2018 / 11 / 29 - 28

تحت شعار

**الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية**

**لمنظمات الأعمال**

المجلد الاول / رقم الايلع (641)

البحوث المنشورة محكمة

## الفهرست المجلد الأول

المحور الإداري			
ت	عنوان البحث	اسم الباحث	الصفحة
11	الخصائص الريادية ودورها في تعزيز اداء الاعمال الصغير/دراسة تحليلية لأراء عينة من اصحاب المطاعم في محافظة النجف الاشرف	أ.م. د. مهند حميد العطوي أ.م. د. حيدر جاسم الجبوري السيد علاء عبد الزهرة عبید	259-280
12	كفاءة استخدام تقانة المعلومات والاتصالات ودورها في رأس المال البشري/دراسة استطلاعية لأراء عينة في جامعة الموصل	م.م. عبد الله هاشم حمودي م.م. فراج نعيمش فرج م.م. محمد عبد الرزاق محمد	281-302
13	دور القدرات الذهنية الابداعية في تحقيق الاداء المتفوق للعاملين/دراسة استطلاعية لأراء عينة من تدريسي كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الموصل	أ.م. د. بسام عبد الرحمن اليوزبيكي م. د. احمد زهير توفيق	303-321
14	دور عمال المعرفة في تعزيز الابداع باعتماد مدخل عمليات ادارة المعرفة/دراسة استطلاعية لأراء عينة من المعلمين في مديرية تربية نينوى	د. علي عبد الستار عبد الجبار	322-344
15	استخدام انموذج TAM لقياس قبول نظام التوزيع الالكتروني للمنتجات النفطية/المنطقة الشمالية	د. احمد يونس السبعاعي السيد سالم علي محمد	345-367
16	متطلبات ادارة الموهبة واثرها في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة / دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة السامراء	الباحثة علياء ابراهيم المجععي الباحث احمد عبد الستار	368-389
17	اثر التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي/دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية	أ.م. محمود حسن جمعة	390-410
18	تقييم فاعلية قواعد الاسبقية وفق معايير الجدولة التشغيلية / دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية	أ.د. أياد محمود الرحيم الباحثة سوزان عباس عبد الله	411-427
19	تحديد استراتيجيات الطاقة الملائمة لمقابلة الطلب على المنتج / دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية	أ.د. أياد محمود الرحيم الباحث خليل أسماعيل عبد القيسي	428-443
20	مددعات التفوق الذكي وانعكاسها في تحقيق الريادة الاستراتيجية/بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في مركز الصورة للرعاية الصحية	أ.م. د. اريج سعيد خليل	444-466

## أثر التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية

أ. م. محمود حسن جمعة  
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى

---

### المستخلص

يهدف البحث الى اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى تأثير التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية. وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (38) استمارة لعينة البحث، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، واستخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات البحث. وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر بين التغيير التنظيمي ومتغيراته (المهمة، الهيكل، التكنولوجيا، الموارد البشرية) والنجاح الاستراتيجي إجمالاً. وانتهى البحث بمجموعة من التوصيات المناسبة.

### Effect of the Organizational Change in the Strategic Success: Applied Study in Diyala Public Company for Electrical Industrial Abstract

The research aims to test the correlation and impact between the organizational change and strategic success, it consisted of the research problem of the impact of organizational change in the achievement strategic success in Diyala public company for electrical industrial. A questionnaire was used in data collection depending on the distribution of (38) forms to the research sample. Data were analyzed using (SPSS) program. Using a number of statistical tools for tests the research hypothesis. The research found set of conclusions, one of the most important thinks was, that there is a correlation and impact between organizational change, its variables (task, structure, technology, human resources), and strategic success as a whole. The research came out with many suitable recommendations.

**Key words:** Organizational change , Strategic success

## المبحث الأول: منهجية البحث

### 1- مشكلة البحث

تواجه منظمات الأعمال في هذه المرحلة تحديات وصعوبات كبيرة في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيير المستمر والاضطراب. وتوجد أهمية وتأثير للتغيير التنظيمي على حياة المنظمة ونجاحها، وإن الافتراض بوجود علاقة بين التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي، يفرض على الباحثين طرح تساؤلات بخصوص طبيعة ونوع هذه العلاقة. ويرمي البحث الحالي تشخيص العلاقة بين التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي في شركة دىالى العامة للصناعات الكهربائية وهي أبرز معالم مشكلة البحث. وللوقوف عليها بشكل أكثر تفصيلاً لابد من الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما مستوى أبعاد التغيير التنظيمي (المهام، الهيكل، التكنولوجيا، الموارد البشرية) في الشركة المبحوثة ؟

- ما مستوى أبعاد النجاح الاستراتيجي (البقاء، التكيف، النمو) في الشركة المبحوثة ؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد التغيير التنظيمي وأبعاد النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟

- ما هي طبيعة أثر أبعاد التغيير التنظيمي في أبعاد النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة ؟

### 2- أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من خلال الآتي:

أ- تتجلى أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ يركز هذا البحث ويربط بين متغيرات مهمة هي (التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي) والتي لها تأثير كبير في أداء منظمات الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها.

ب- يشكل هذا البحث أهمية بالغة للمنظمات العربية والعراقية في إيجاد السبل الكفيلة لإدارة التغيير التنظيمي، بما يضمن نجاحها وفعاليتها، ودخولها إلى مجال الريادة والإبداع، وبخاصة في ظل العالمية والتحديات البيئية المتغيرة والمتزايدة التأثير.

ت- يمكن من خلال التطبيق العملي لهذا البحث أن تقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها الشركة المبحوثة، ولاسيما المشكلة الحالية في محاولة إدراك مفهوم التغيير التنظيمي لدى القيادات الإدارية ودورها في تقليص الفجوة المعرفية مع مثيلاتها في الدول المتقدمة.

ث- إرساء ثقافة منتظمة لدى المديرين والعاملين، بوجود السعي لتحقيق النجاح الإستراتيجي كركيزة أساسية لمواجهة التحديات المتنامية في بيئة اليوم المتسارعة التغيير.

### 3- أهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

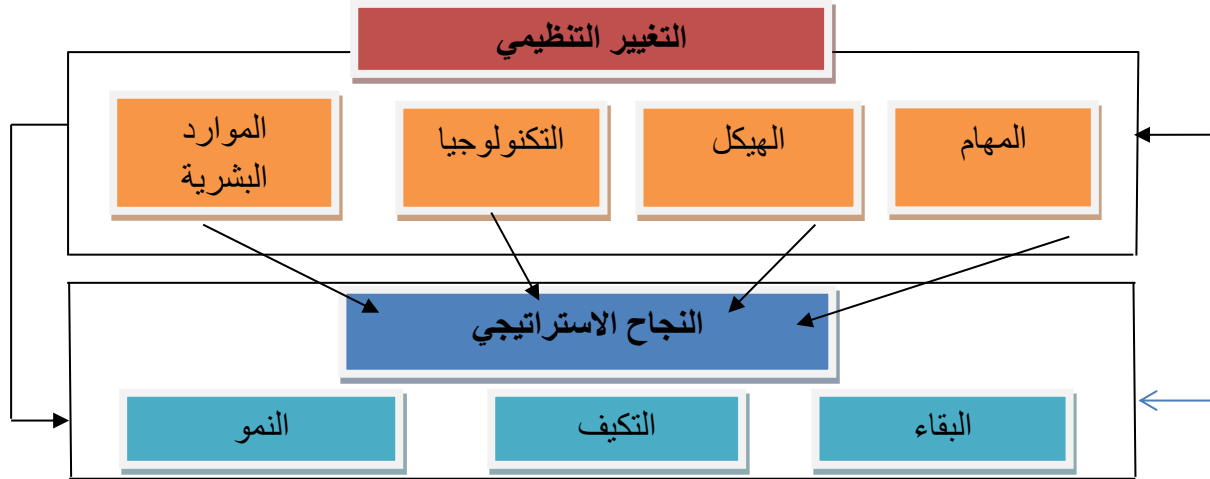
أ- التعرف على مستوى التغيير التنظيمي في الشركة المبحوثة إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعاده.

- ب- تحديد مستوى النجاح الاستراتيجي للشركة المبحوثة إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعاده.
- ت- بناء نموذج فرضي بشأن الموائمة بين التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي، واختباره في البيئة العراقية.
- ث- السعي الى تحقيق الترابط بين الواقع النظري والتطبيقي من خلال المبادئ والأسس النظرية ميدانياً، واستخدام المقاييس المطورة للباحثين.
- ج- تقديم نتائج من واقع الشركة المبحوثة يمكن أن تستفيد منها المنظمات العراقية في مجال التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي.

#### 4- مخطط البحث الفرضي

يقدم مخطط البحث صورة معبرة عن فكرة البحث، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته، وكما موضح في الشكل (1) ليكون مشتملاً لجميع متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها. ولكي يتم فهم المخطط بشكل أكثر تفصيلاً يمكن توضيح الآتي:

- أ- المتغير (التفسيري) المستقل: ويتمثل بالتغيير التنظيمي بأبعاده (المهام، الهيكل، التكنولوجيا، الموارد البشرية).
- ب- المتغير (الاستجابي) المعتمد: ويتمثل بالنجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، التكيف، النمو).



شكل (1) مخطط البحث / إعداد الباحث

#### 5- فرضيات البحث

في ضوء التساؤلات التي أثارت في مشكلة البحث والمخطط الفرضي للبحث، يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:

- أ- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة معنوية موجبة بين التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة معنوية موجبة بين المهام والنجاح الاستراتيجي.
- توجد علاقة معنوية موجبة بين الهيكل والنجاح الاستراتيجي.
- توجد علاقة معنوية موجبة بين التكنولوجيا والنجاح الاستراتيجي.
- توجد علاقة معنوية موجبة بين الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي.
- ب- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر للتغيير التنظيمي على النجاح الاستراتيجي ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- يوجد أثر للمهام على النجاح الاستراتيجي.
- يوجد أثر للهيكل على النجاح الاستراتيجي.
- يوجد أثر للتكنولوجيا على النجاح الاستراتيجي.
- يوجد أثر للموارد البشرية على النجاح الاستراتيجي.

#### 6- وصف مجتمع وعينة البحث

أ- وصف مجتمع البحث:- أسست شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية عام 1978 تحت مسمى (المجمع الصناعي) والذي شمل على مجموعة من المعامل الإنتاجية هي (معمل المقاييس الكهربائية، معمل المكواة، معمل شمعات القدح، ومعمل المراوح السقفية)، وفي عام 1983 تم افتتاح معملين لإنتاج محولات التوزيع ومحولات القدرة، وفي عام 1990 تم افتتاح معمل لإنتاج غاز الاركون والأوكسجين كنواتج عرضي، وفي عام 2003 تم افتتاح معمل القابلو الضوئي. وقد تم اختيار الشركة لغرض إجراء الجانب العملي للبحث، وذلك لكونها من الشركات الرائدة في العراق، وتعمل على الاستجابة والتعاون مع الباحثين وتقديمها المعلومات وإبداء المساعدة.

ب- وصف عينة البحث:- لقد تم تحديد العينة بصورة عشوائية من مجتمع البحث، فقد شملت هذه العينة (38) فردا في المستويات العليا والوسطى والتنفيذية، وهي تمثل نسبة (20%) من مجتمع العينة، وتحمل العينة معلومات واسعة وذات صلة بمتغيرات البحث واستراتيجية الشركة ورؤيتها.

#### 7- مقياس البحث

أستخدمت إستمارة الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة وتنقسم على جزأين يتعلق الجزء الأول بالمتغير المستقل والمتمثل بالتغيير التنظيمي وبواقع (16) سؤالاً، أما الجزء الثاني فيتعلق بالمتغير المعتمد والمتمثل بالنجاح الاستراتيجي وبواقع (15) سؤالاً. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert-Scale) لتحويل الآراء الوصفية الى صيغة كمية، وذلك باستخدام الأوزان الآتية للمقياس: أتفق تماماً (5) ، وأتفق (4) ، واتفق الى حد (3) ، ولا أتفق (2)، ولا أتفق تماماً (1) . وقد صممت الاستبانة على وفق المقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات ذات الاختصاص المشابه لموضوع البحث، وباعتماد على الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة. وقد تم تكييف الفقرات بما يتلائم والبحث الحالي، وتم تحكيم الاستبانة لدى عدد من الخبراء.

ومن أجل التحقق من ملاءمة الاستبانة لمجريات البحث الحالي، كان لزاماً وانسجاماً مع متطلبات البحث العلمي القيام بإجراء اختبار الصدق والثبات وعلى النحو الآتي:

أ- إختبار صدق المحتوى:- يقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وصف من أجله، وقد تم اختبار الصدق بعد ترتيب مجاميع الإجابات عن فقرات المقياس تنازلياً إذ تم تقسيمها على مجموعتين متساويتين وقد تم أخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أدناها ومن ثم تم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام اختبار (Mann-Whitney) فكانت P-Value أقل من (0.05) مما يشير الى صدق المقياس في جميع فقراته.

ب- إختبار ثبات الاستبانة:- يقصد بالثبات ان مقياس الاستبانة يعطي نفس النتائج عند إعادة تطبيقه على مجتمع البحث نفسه مرة أخرى، وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام مقياس (Split-Half) أي التجزئة النصفية عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (0.86)، وبمستوى معنوية (0.05)، وعند تصحيح معامل الارتباط كانت قيمته (0.88)، وعند استخدام مقياس (Alpha) وجد أنه معنوي بمستوى (0.05) وكانت قيمته (0.91) وهي نتائج تؤكد ان الاستبانة بمقاييسها المختلفة تتمتع بثبات كبير يمكن اعتماده في أوقات مختلفة لنفس المجتمع لتعطي نفس النتائج.

#### المبحث الثاني: الاطار النظري

#### أولاً: التغيير التنظيمي Organizational Change

##### 1- مفهوم التغيير التنظيمي Organizational Change Concept

التغيير التنظيمي هو حركة المنظمة من وضعها الحالي الى وضع آخر. والتغيير التنظيمي يمكن أن يتخذ أشكالاً عديدة، قد تتطوي على تغيير في الهيكل، الاستراتيجية، السياسات، الإجراءات، التكنولوجيا، أو الثقافة. ويمكن تخطيط التغيير مقدماً قبل سنة أو قد تضطر المنظمة الى التغيير بسبب تحولات في البيئة. التغيير التنظيمي يمكن أن يكون جذري لتغيير عمل المنظمة، أو قد يكون تدريجياً وببطء. في أي حال، بغض النظر عن نوع التغيير فإنه يتضمن الاستغناء عن الطرق القديمة التي تم العمل بها والتكيف مع الطرق الجديدة. لذلك فإن الأساس في عملية التغيير تعتمد على إدارة فعالة للأفراد (Bauer&Erdogan, 2012:693). ويرى كل من (العامري والغالبى، 2007: 390) أن التغيير التنظيمي هو تعديل أساسي في بعض أجزاء المنظمة أو جميعها. إن التغيير ظاهرة حتمية تخضع لها كافة الأنظمة سواء كانت أنظمة تكنولوجية أم اجتماعية أم إدارية. ويرى (Daft, 2001:352) بأن التغيير التنظيمي هو إستجابة المنظمة لعدد من التغييرات البيئية التي تحيطها مثل القوى المرتبطة بالتكنولوجيا المتقدمة، والتكامل الاقتصادي الدولي، ونضج الأسواق المحلية، والتحول إلى الرأسمالية، ونشوء الاقتصاد العولمي، من أجل البقاء في عالم التنافس المتزايد وباستمرار بحيث تحقق أفضل موائمة وأسرع استجابة لها.

## 2- مجالات التغيير التنظيمي Organizational Change Fields

تعددت أنواع وأشكال التغيير التنظيمي على وفق تناوله من قبل الكتاب والباحثين وأساليب تصنيفهم لاستجابة المنظمات في مواجهة التحديات البيئية وما تتطلبه من أشكال التوافق والملائمة معها. إلا أنهم اتفقوا على أن أنواع المجالات التي يشملها التغيير هي (المهام، الهيكل، التكنولوجيا، الموارد البشرية).

أ- تغيير المهام: يحصل التغيير في المهام عند حدوث تغيير في عمل أو نشاط ما نتيجة استخدام تكنولوجيا جديدة أو إعادة تنظيم أو أي تغييرات في بيئة المنظمة، وتشمل تلك المتغيرات المتعلقة بتصميم أو إعادة تصميم الوظائف وتحديد الواجبات والوظائف أو تكوين فرق العمل، إذ تهتم بطبيعة العمل نفسه (Hellriegel, et al, 2001:550). فالتصميم الجيد للأعمال يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وكذلك تحقيق رضا أفضل عن العمل. وقد يتطلب التغيير في تصميم العمليات دمج وتقليص مهام متكررة أو غير ذات فائدة أو إضافة وحدات تشغيلية جديدة. ومن بين أكثر الطرق أهمية في تغيير المهام يبرز إغناء الوظيفة (Job Enrichment) وتوسيع الوظيفة (Job Enlargement) وبسبب سهولة تطبيقها فإن تغييرات المهام هي من أكثر الأساليب شيوعاً في التغيير التنظيمي (Ivancevich & Matteson, 2002:641).

ب- تغيير الهيكل التنظيمي: إن التغيير الهيكلي يشتمل على تعديل أي من الجوانب الهيكلية ومنها تغيير الأقسام والصلاحيات والتخويل ومديات الرقابة والمستويات الهرمية وكذلك تخصيص المكافآت ودرجة الرسمية. ويحصل التغيير في الهيكل في جميع المستويات في المنظمة، وأشار (Daft, 2001:356) له من خلال توجه المنظمة إلى التغيير في المستويات الإشرافية وكذلك التغييرات في مجال الإدارة الاستراتيجية والسياسات ونظم الأجور وعلاقات العمل وآليات التنسيق ونظم المعلومات والرقابة التي تحددها الإدارة العليا.

ت- تغيير التكنولوجيا: يشتمل التغيير التكنولوجي على تعديل الوسائل التي تستخدمها المنظمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، فهي تتضمن تقديم معدات جديدة أو نظم دعم الحاسوب الجديد أو الأدوات الجديدة أو أشكال جديدة من الأتمتة مثل الإنسان الآلي. وحدد (Robbins, 2001:544) مجالات التغيير التكنولوجي من خلال عوامل المنافسة التي تواجهها المنظمات أو متطلبات الإبداع، إذ تتوجه المنظمات إلى التغيير في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات أو الأساليب أو الأتمتة أو الحاسوب، إما لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة جديدة، مثل استخدام الأتمتة الجديدة ونظم المعلومات المتقدمة أو شبكات الاتصال.

ث- تغيير الموارد البشرية: تعد الموارد البشرية من أكثر موجودات المنظمة أهمية، فذاكرة المنظمة (تاريخها) ومعرفتها تعتمد على مهارات وقدرات العاملين. ولأن هذه المهارات والقدرات تعطي المنظمة ميزة تنافسية، فإن على المنظمات أن تراقب باستمرار هياكلها كي تجد أفضل طريقة فاعلة في تحفيز



وتنظيم الموارد البشرية لاكتساب واستخدام مهاراتهم، فطريقة تغيير المنظمة وطريقة إعادة هيكليتها على صعيد الموارد البشرية هي مفتاح لتحسين الفاعلية التنظيمية، فعند تغيير المهمة، الهيكل أو التكنولوجيا يجب عدم إغفال تأثير التغيير على الموارد البشرية وإن تغيير أي من هذه المجالات سوف لا يكون مؤثراً إلا بعد الأخذ بنظر الاعتبار تغيير الموارد البشرية (Lussier, 2002:382). إن التغييرات في الموارد البشرية تتوجه نحو سلوك واتجاهات العاملين واتصالاتهم في مجال المشاركة باتخاذ القرارات وحل المشاكل. وتجدر الإشارة هنا بأن كل جهود التغيير التنظيمي تضم بصورة مباشرة أو غير مباشرة الموجودات البشرية للمنظمة، وإن الشرط الضروري للتغيير الفاعل والدائم هو التغيير للموارد البشرية وسوف تفشل كل من المهمة والهيكل والتكنولوجيا كلياً إذا لم تكن الموارد البشرية متقبلة للتغيير (Ivancevich & Matteson, 2002:643).

نلاحظ وجود تداخل وتشابك بين هذه المتغيرات، بمعنى أن أي تغيير في أحد هذه المجالات الأربعة يؤثر بالضرورة في المتغيرات الأخرى كما يتأثر بها. وحتى ولو كان إحداث التغيير في أحد هذه المتغيرات هو الهدف فإن هناك تغييرات غير مقصودة تحدث في باقي مجموعات المتغيرات الأخرى نظراً لترابطها وترابط الأجزاء في النظام الواحد، فيمكن أحياناً بدء برنامج تغيير كبير بتركيز ضيق (جانب معين) مثل إعادة هندسة تقديم الطلبات أو خدمة الزبون أو تطوير منتج جديد. ولكن لا بد من التهيؤ لمقدار أكبر بكثير من التغيير، ولا يجب التوقع بإبقاء التغيير في جانب واحد، فعندما تتغير عملية انجاز الأعمال، فإن ذلك يتطلب تغييراً في المهارات، وعادة ما يظهر هيكل تنظيمي جديد، ولن تبقى نظم المكافآت والتقييم القديمة على حالها، ويتغير عمل المديرين وأسلوبهم بزيادة الاتجاه نحو الإدارة الذاتية، ومن خلال دعم هذه التحولات يستطيع المديرون الانتفاع من عملية التغيير.

## ثانياً: النجاح الاستراتيجي Strategic Success

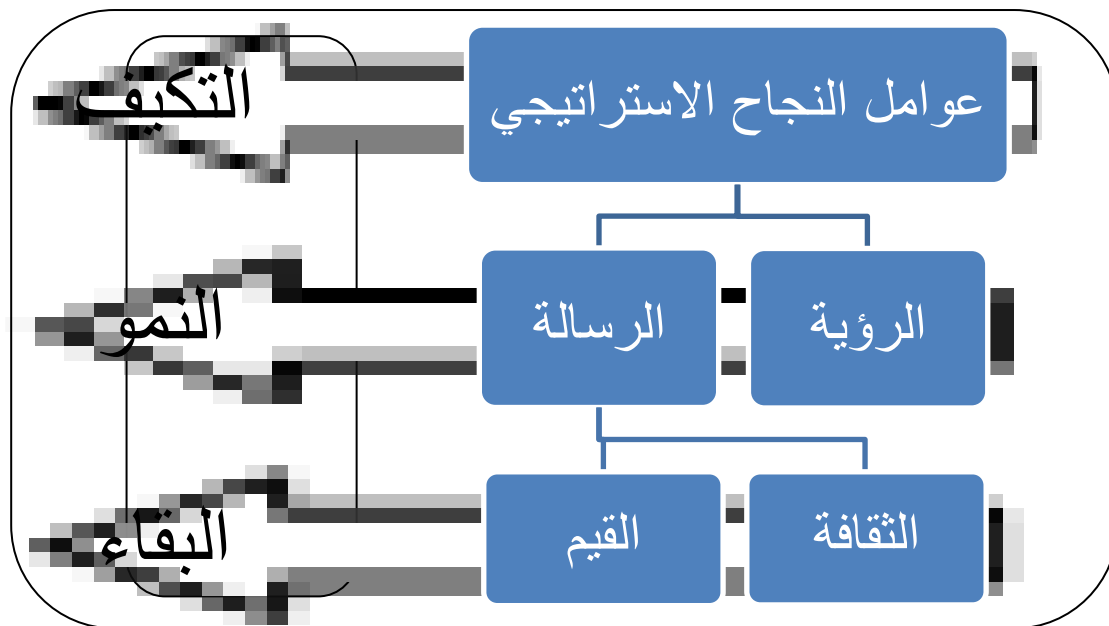
### 1- مفهوم النجاح الاستراتيجي Strategic Success Concept

يركز مفهوم النجاح الاستراتيجي على مكتسبات الطروحات النظرية والفكرية للكتاب والباحثين في النظر إلى وضع المنظمات من جوانب مختلفة، وربط هذه الطروحات بالواقع العلمي الذي نعيشه وعد إبداعاً فكرياً وفلسفياً لأنه قدم أدوات جديدة لقياس نجاح المنظمة في المدى البعيد، ولأن هذه الأدوات شكلت معايير تتناغم وظروف البيئتين الداخلية والخارجية التي تعمل فيهما المنظمة، وبالرغم من إمكانية إستشعارها في مفاهيم (الكفاءة، الفاعلية، النجاح المنظمي) التي سادت في المراحل الأولى والتي شكلت بداية لمحاولات التحقق من إن المنظمات تسير نحو أهدافها التي حددتها، ومن بقائها ونجاح، وقد تعدى كثير من المختصين إلى البحث في هذا المجال الحيوي والفاعل وكان لهم الأثر في تحديد المفهوم للنجاح الاستراتيجي وتعددت مفاهيم النجاح الاستراتيجي وذلك بحسب رؤية الكتاب والباحثين للمنظمة من جوانب مختلفة ومنهم من ربطه بالكفاءة والفاعلية ونجاح المنظمة

(العزاوي، 2008: 144). وقد عرف (Tanner, 2005: 2) النجاح الاستراتيجي بأنه توافر رؤية واضحة لأنشطة المنظمة التي تسهم في دفعها إلى الأمام وتحقيق أهدافها من خلال تنظيم أنشطتها وتطوير الأصول الغير ملموسة فيها كالعاملين والسمعة المنظمة. وعد كل من (Johnson & Scholes, 2002: 476) النجاح الاستراتيجي بأنه نجاح في صياغة الاستراتيجية من قبل المنظمة.

## 2- عوامل النجاح الاستراتيجي Strategic Success Factors

يتسع الحديث عن عوامل النجاح الاستراتيجي بإعتبارها الأساس الذي يبنى عليها النجاح الاستراتيجي في المنظمة، ولهذا تجد المنظمات الناجحة في حالة بحث دائم لعوامل النجاح التي تقف بوجه العوائق وتحثوها، وقد عد (تومسون وستريكلاند) هذه العوامل على أنها القواعد التي تشكل نجاح المنظمة التنافسي وهي العوامل التي لها تأثير كبير على العاملين في تحقيق النجاح، وهي الفرق بين النجاح أو الفشل الاستراتيجي، ومن بين العديد من عوامل النجاح الاستراتيجي، الرؤية Vision، الرسالة Mission، الثقافة Culture، القيم Values (العامي، 2011: 57).



المصدر: العامي، 2011: 57.

شكل (2) عوامل النجاح الاستراتيجي

## 3- أبعاد النجاح الاستراتيجي Strategic Success Dimensions

الأبعاد (المقاييس) تقنية تكسب النظريات طابع التطبيق والاختبار لإثبات صحة الفرضيات المعتمدة ، كما إنها توشر مسارات العلاقات بين أبعاد الظواهر المدروسة وأرتباطاتها مع ظواهر أقرب (الساعدي، 2006: 28)، وتستند إلى معايير كمية أو إدراكية قابلة للقياس بطريقة معينة ، تفيد

في كونها تزود بتغذية عكسية عن الافتراضات والقواعد الأساسية فيما إذا كانت تتناغم مع الملاحظات الحالية أو تحتاج إلى إجراء التغييرات عليها ، وهناك سؤال يطرح نفسه ، ما هي أبعاد أو مقاييس النجاح ؟ أجاب كل من ( Kahn & Katz ) على هذا التساؤل بأن مقياس النجاح لمدة قصيرة هو ( الربحية ) ولمده طويلة هو ( البقاء ) ، ولذلك يتضمن مواجهة التحديات ، وإن مفتاح أي منظمة جديدة هو التعرف بطريقة تساعد على البقاء ولأجل إثبات جدارتها ومشروعاتها يجب إن تصنع أرباحاً (Katz & Green , 2007 : 586).

أ- البقاء Survival: أشار (الركابي، 2004: 347) إلى البقاء بأنه جوهر النجاح الاستراتيجي ويجري الحكم على المنظمة بأنها ناجحة من خلال بقائها في دائرة المنافسة في الوقت الحاضر بسبب الظروف التي تعمل في ظلها ولكن هل إن جميع المنظمات ناجحة بذات المستوى ؟ بالتأكيد كلا لذا يعد البقاء الأساس الذي يمكن المنظمة من البحث عن وضع يتناغم لأجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة من أجل الاستمرار والنمو. ويعد البقاء والنمو المنظمي من الأهداف المنظمة الضمنية التي تتطلب استثمار المواد والطاقات إذا إن إدارة الأعمال ذات المستوى الرفيع بحاجة لتعطي الانتباه للبقاء المنظمي والبقاء ربما يكون محترفاً بواسطة الكثير من الموظفين والاعضاء وإن البعض منهم ربما يقوم بأعمال تهدد البقاء على الرغم من ذلك فإن المديرين الذين يتجاهلون البقاء المنظمي يعرضون كل قسم أو وحدة للخطر ولهذا إن أساس الهدف المنظمي هو تعزيز كل الأهداف الأخرى التي تعزز هذا الهدف. وبما إن التغيير عملية مستمرة لذلك يجب إدارته بأن يكون المدير فعالاً في توقع التغيير أو حتى إن يكون مبدعاً لذا فقد توجه المديرون نحو أحداث التغيير داخل المنظمة إذا إن البقاء اليوم يعتمد على من هو القوي ويقترن بقاء المنظمة بقدرتها على مقابله أهداف المجتمع فضلاً عن أهدافها ويعتمد ذلك على بقاء عمليات المنظمة ضمن حدود مستويات الفاعلية والكفاءة المطلوبة بل هو شرط أساس لبقائها وربط بقاء المنظمة مع التغيير إذا عدت القدرة على التغيير محدداً لبقاء المنظمة أو موتها في بيئة حركية (الخفاجي، 2004: 100). ويعد البقاء في ميدان المنافسة هدفاً تسعى له كافة المنظمات وربما يتطلب منها الاهتمام بمصالح كافة الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة من مستثمرين وموردين وزبائن وعاملين فيها وأن تحقيق هذه المصالح يتطلب دراسة موسعة لعلاقة المنظمة معهم (Jones , 2010 : 310).

ب- التكيف Adaptive: لقد ثبت أن البيئة تختلف اختلافاً كبيراً عما كانت عليه في السابق كما أشير بذلك في أغلب الدراسات فالمنافسة العالمية وتكنولوجيا المعلومات والثورة في جودة الخدمة والتنوع والأخلاق والموارد البشرية تجبر إدارة جميع أنواع المنظمات على إعادة التفكير في نهجها المتبع ، لأن هذه النقلة النوعية بدأت تظهر منظمات جديدة تكون أكثر قدرة على التجاوب سواء في البيئتين الداخلية والخارجية . وأصبح التغيير أمراً حتمياً للمنظمات التي تعاني أو تمر بالتغيير الثابت ومعظم هذه التغييرات الداخلية أو الخارجية التي تتطلب استجابة من المنظمة كي تبقى منتجة

ومنافسة . ويحدث التغيير بشكل ثابت وفي أغلب الحالات يتم أمتصاصه من المنظمة من خلال التعديلات الصغرى. ويعد التغيير أمراً تطورياً ينظر إليه على أنه ثابت نسبياً في الحقائق المبدئية وتعرض المنظمات إلى التغيير الشامل في سعيها التنافسي ويشار إلى هذا النوع من التغيير على أنه متميز ويتطلب استجابة المنظمة للحفاظ على الميزة التنافسية وقد يصف بعض التغيير المتميز على أنه تغيير يؤثر على المنظمة تبعاً لتعديل جذري وتنظيمي (العززي، 2010: 126). وعرفه (الشماع وحمود، 2007: 329) بأنه درجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان. وبين (Kasten , 20 : 2006) بأن المنظمات يمكن أن تتكيف مع التغيرات البيئية خلال التعديلات في الهيكل والممارسات. وأن غرض التكيف أن ينجز ويبقى التوازن المنظمي وتحقيق التوازن هو سلوك ترويج للسيطرة على البقاء والنمو المنظمي. في حين رأى ( 151 : 2004 , Daft ) بأن المنظمات الأكثر نجاحاً في البيئات المتقلبة هي تلك التي تبقى كل شخص على اتصال ثابت مع البيئة وذلك من أجل أن يتمكنوا من تحديد التهديدات والفرص ، مما يمكن المنظمة من الاستجابة فوراً. وأوضح (Hill & Jones, 2012 : 508) بأن المنظمات الأكثر نجاحاً هي تلك التي يعد فيها التغيير مبدءً أساسياً والتي يسعى فيها المديرون إلى تحسين نقاط القوة المنظمة وأستبعاد نقاط الضعف لكي تتمكن من زيادة حجم الربحية المستقبلية. وأول خطوة في عملية التغيير في تحديد حاجة التغيير ، إذ يجب على المديرين أن يدركوا الفجوة التي تفصل بين الأداء الحقيقي و المطلوب ، ويستعملوا تحليل (SWOT) لتعريف الوضع الحالي للمنظمة ومن ثم تحديد الوضع المستقبلي المنشود، ثم تحديد معوقات التغيير التي تمنع المنظمة من الوصول إلى وضعها المستقبلي المنشود.

ت- النمو Growth: نظر ( Jones, 2010: 312 ) إلى النمو بوصفه مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة تقوم فيها بتطوير مهارات ومعارف خلق القيمة التي تجعلها تكتسب موارد إضافية. وأن النمو يسمح للمنظمة أن تزيد قيمتها العلمية وبالتالي تطوير ميزتها التنافسية. وتعد المنظمة القادرة على إكتساب الموارد تكون كالتالي لها موارد فائضة تجعلها تنمو سريعاً وبمرور الوقت سوف تقوم المنظمات بالتغيير وتصبح شيئاً مختلفاً تماماً عما كانت عليه عند بدايتها. ويعد النمو من الأهداف التي تجعل المنظمة تعمل من أجل الحصول على موقع متقدم في مجال العمل الذي تعمل فيه من خلال الزيادة في حجمها وحجم العمليات والاستثمارات المستعملة وحجم العوائد المتحققة لها جراء هذه الاستثمارات وبمعنى آخر أن يكون حجم المنظمة في المستقبل أفضل مما هو عليه حالياً. فالمنظمة لا تستطيع تحقيق ذلك إلا إذا استطاعت أن تترجم ذلك إلى أهداف خاصة بنوعية معينة، وعلى المنظمات إن تنمو سريعاً لمجاراة التغيرات التي تحدث حولها وينبغي أن تعدل المنظمات نفسها ليس من وقت إلى آخر فقط ولكن طوال الوقت أيضاً وينبغي أن توازن المنظمات في الوقت الحاضر نفسها للإبداع والتغيير ليس فقط من أجل الازدهار ولكن أيضاً للبقاء في عالم المنافسة

الحادة (352: 2001, Daft). وتؤكد (الخفاجي، 2013: 96) بأن النجاح الاستراتيجي يعتمد على نماذج القدرات المقترحة في المنظمة لذا يحتل أهمية من قبل الإدارات العليا بشأن عمليات تطويرها، إذ تعتبر الأساس لنتائج أعمال المنظمة.

### المبحث الثالث: الاطار العملي

#### أولاً: وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

##### أ- المتغير المستقل التغيير التنظيمي

تم قياس متغير التغيير التنظيمي من خلال أربعة أبعاد أساسية (المهمة، الهيكل، التكنولوجيا، الموارد البشرية)، ويتبين من خلال الجدول (1) أن الوسط الحسابي العام بلغ (3.50) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.93) وأهمية نسبية بلغت (70%)، وهذا يشير الى أن هناك اهتماماً بالتغيير التنظيمي لدى أفراد العينة.

وقد حقق تغيير التكنولوجيا أعلى وسطاً حسابياً بلغ (3.69) وبانحراف معياري (0.86) وأهمية نسبية (73.8%)، وهذا يدل على أن الشركة تهتم بإدخال تقنيات جديدة بصورة مستمرة. وقد ساعدت المكننة الحديثة المستخدمة من قبل الشركة على تحسين جودة المنتج فضلاً عن زيادة رضا العاملين فيها. وأن العمل الإداري في الشركة يتسم بدرجة عالية من الدقة والإجراءات التقنية والفنية المبسطة. وأن الشركة تستخدم أنظمة ومعدات آلية في إعداد و تخزين المعلومات واسترجاعها.

فيما حقق تغيير الهيكل وسطاً حسابياً بلغ (3.63) وبانحراف معياري (0.98) وأهمية نسبية (72.3%)، وهذا يدل على أن الإدارة العليا للشركة تخول الصلاحيات الكافية للمستويات الدنيا (أقسام، شعب). وإن إدارة الشركة تحدد الأهداف العامة للوحدات الفرعية، وتتولى الوحدات المتخصصة وضع الخطط اللازمة لتنفيذ أنشطتها. وإن إدارة الشركة تؤمن بأهمية وسائل الاتصالات الرسمية واللا رسمية في تبادل المعلومات الصحيحة. وأنه توجد درجة عالية من الاعتمادية في أعمال الأقسام والوحدات كافة على مستوى الشركة التي تعمل فيها.

أما تغيير المهام فقد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.52) وبانحراف معياري (0.91) وأهمية نسبية (70.4%)، وهذا يدل على أن الشركة تواكب وبشكل مستمر التطور الذي يحصل في البيئة فيما يتعلق بأساليب العمل والمنتجات لتعزيز فرص نموها في السوق. وإن الشركة تولي اهتماماً لعملية البحث والتطوير وتعتبرها من المهام الأساسية. وإن ما تقدمه الشركة من مكافآت وامتيازات للعاملين لديها جيدة بشكل عام تتناسب والمهام المناطة بهم. وإن الشركة تقوم باستخدام وظائف جديدة وتغيير أساليب أداء الأعمال نفسها.

وأخيراً حقق تغيير الموارد البشرية وسطاً حسابياً بلغ (3.19) وبانحراف معياري (1.00) وأهمية نسبية (63.8%)، وهذا يدل على أن الأفراد العاملون يساهمون في تعديل وتطوير مهام الشركة وأهدافها واستراتيجيتها. وإن برامج التغيير في الشركة قد زادت من درجة التماسك بين الرؤساء

والمؤوسين وتغيير اتجاهاتهم. وإن البرامج التدريبية التي تقيمها الشركة تواكب التغيير التكنولوجي والتغيير في سلوك العاملين. وإن إدارة الشركة تسعى الى جعل الأفراد يعملون كجماعات متماسكة وليس كوحدات رسمية في الهيكل التنظيمي لها.

### جدول (1) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير التغيير التنظيمي

أبعاد التغيير التنظيمي	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
تغيير المهام	تواكب الشركة وبشكل مستمر التطور الذي يحصل في البيئة فيما يتعلق بأساليب العمل والمنتجات لتعزيز فرص نموها في السوق.	3.62	0.79	72.5%
	تولي الشركة اهتماماً كبيراً لعملية البحث والتطوير وتعتبرها من المهام الأساسية.	3.65	0.82	73.1%
	ما تقدمه الشركة من مكافآت وامتيازات للعاملين لديها جيدة بشكل عام تتناسب والمهام المناطة بهم.	3.28	0.99	65.6%
	تقوم الشركة باستخدام وظائف جديدة وتغير أساليب أداء الأعمال نفسها.	3.53	1.04	70.6%
المجموع		3.52	0.91	70.4%
تغيير الهيكل	تخول الإدارة العليا للشركة الصلاحيات الكافية للمستويات الدنيا (أقسام، شعب).	3.65	0.82	73.1%
	تحدد إدارة الشركة الأهداف العامة للوحدات الفرعية، وتتولى الوحدات المتخصصة وضع الخطط اللازمة لتنفيذ أنشطتها.	3.50	1.19	70%
	تؤمن إدارة الشركة بأهمية وسائل الاتصالات الرسمية و اللارسمية في تبادل المعلومات الصحيحة.	3.53	1.04	70.6%
	توجد درجة عالية من الاعتمادية في أعمال الأقسام والوحدات كافة على مستوى الشركة التي تعمل فيها.	3.87	0.87	75.6%
المجموع		3.63	0.98	72.3%
تغيير التكنولوجيا	تهتم الشركة بإدخال تقنيات جديدة بصورة مستمرة.	3.65	0.82	73.1%
	ساعدت المكننة الحديثة المستخدمة من قبل الشركة على تحسين جودة المنتج فضلاً عن زيادة رضا العاملين فيها.	3.84	0.72	76.8%
	يتسم العمل الإداري في الشركة بدرجة عالية من الدقة والإجراءات التقنية والفنية المبسطة.	3.75	0.87	75%
	تستخدم الشركة أنظمة ومعدات آلية في إعداد و تخزين المعلومات واسترجاعها.	3.53	1.04	70.6%

المجموع	3.69	0.86	73.8%
يساهم الأفراد العاملون في تعديل وتطوير مهام الشركة وأهدافها واستراتيجيتها.	3.06	0.94	61.2%
زادت برامج التغير في الشركة من درجة التماسك بين الرؤساء والمرؤوسين وتغير اتجاهاتهم.	3.37	0.97	67.5%
تواكب البرامج التدريبية التي تقيمها الشركة التغير التكنولوجي والتغير في سلوك العاملين.	3.06	0.94	61.2%
تسعى إدارة الشركة إلى جعل الأفراد يعملون كجماعات متماسكة وليس كوحدات رسمية في الهيكل التنظيمي لها.	3.25	1.13	65%
المجموع	3.19	1.00	63.8%
الإجمالي	3.50	0.93	70%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (spss)

### ب- المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي

تم قياس متغير النجاح الاستراتيجي من خلال ثلاثة أبعاد أساسية (البقاء، التكيف، النمو)، ويتبين من خلال الجدول (2) إن الوسط الحسابي العام بلغ (3.54) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.65)، وأهمية نسبية بلغت (71%)، وهذا يشير أن هناك اهتماماً بالنجاح الاستراتيجي لدى أفراد عينة البحث.

وقد حقق التكيف أعلى وسطاً حسابياً بلغ (3.83) وبانحراف معياري (0.63) وأهمية نسبية (76.7%)، وهذا يدل على إمتلاك إدارة الشركة القدرة على التكيف للظروف والمستجدات البيئية للاستعداد لوضع الخطط اللازمة لمواجهتها. وإن إدارة الشركة تعيد النظر وباستمرار في برامج تدريب العاملين لتتبنى الجديد الذي يواكب التطورات المتسارعة. وإن إدارة الشركة تقيم شراكات مع منظمات المجتمع لتعزيز مكانتها. وتنتهج إدارة الشركة على الشركات الأخرى المتخصصة في حل العمل لإقامة التوأمة الاستراتيجية معهم. وإن إدارة الشركة تعتمد على التقنيات التكنولوجية كأدوات لتحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة.

فيما حقق البقاء وسطاً حسابياً (3.54) وبانحراف معياري (0.70) وأهمية نسبية (70.8%)، وهذا يدل على إن إدارة الشركة تسعى الى خدمة المجتمع عبر افتتاح أقسام إنتاجية جديدة تلبي احتياجات السوق. وتسعى إدارة الشركة الحفاظ على العاملين الأكفاء لديها من خلال تقديم بعض الخدمات لهم. تعتمد إدارة الشركة نظاماً لتسلم آراء المستفيدين في آليات تطوير أدائها إزاء الشركات المنافسة. تنفذ إدارة الشركة خططاً تدريبية للتنافس مع الشركات الأخرى في مجال توفير كادر مؤهل. تستوعب إدارة الشركة أعداداً كبيرة من الطلبات سنوياً يفوق طاقتها الإنتاجية.

أما النمو فقد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.26) وبانحراف معياري (0.64) وأهمية نسبية (65.2%)، وهذا يدل على إن إدارة الشركة تتبنى استراتيجية تقديم كل ما هو جديد من منتجات

من أجل نموها وتوسعها. وإن إدارة الشركة تعتمد آليات متجددة لتعزيز ولاء الزبائن. وإن إدارة الشركة تقوم بتدريب العاملين على أساليب العمل المعاصرة. وإن إدارة الشركة تنسق بين أقسامها لتتويع منتجاتها. وتعمل إدارة الشركة على زيادة عائداتها من خلال طرح بعض المنتجات الفريدة لزيائنها.

جدول (2) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير النجاح الاستراتيجي

أبعاد النجاح الاستراتيجي	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
البقاء	تسعى إدارة الشركة الى خدمة المجتمع عبر افتتاح أقسام إنتاجية جديدة تلبي احتياجات السوق.	3.59	0.87	71.8%
	تسعى إدارة الشركة الحفاظ على العاملين الأكفاء لديها من خلال تقديم بعض الخدمات لهم.	3.62	0.83	72.5%
	تعتمد إدارة الشركة نظاما لتسلم آراء المستفيدين في آليات تطوير أدائها إزاء الشركات المنافسة.	3.18	1.20	63.7%
	تنفذ إدارة الشركة خططا تدريبية للتنافس مع الشركات الأخرى في مجال توفير كادر مؤهل.	3.65	1.18	73.1%
	تستوعب إدارة الشركة أعدادا كبيرة من الطلبات سنويا يفوق طاقتها الإنتاجية.	3.67	0.97	73.3%
	المجموع	3.54	0.70	70.8%
التكيف	تمتلك إدارة الشركة القدرة على التكيف للظروف والمستجدات البيئية للاستعداد لوضع الخطط اللازمة لمواجهتها.	4.03	0.69	80.6%
	تعيد إدارة الشركة النظر وباستمرار في برامج تدريب العاملين لتتبنى الجديد الذي يواكب التطورات المتسارعة.	3.40	0.71	68.1%
	تقيم إدارة الشركة شراكات مع منظمات المجتمع لتعزيز مكانتها.	3.87	0.65	77.5%
	تتفتح إدارة الشركة على الشركات الأخرى المتخصصة في حقل العمل لإقامة التوأمة الإستراتيجية معهم.	3.78	0.87	75.6%
	تعتمد إدارة الشركة على التقنيات التكنولوجية كأدوات لتحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة.	3.40	0.71	68.1%
	المجموع	3.83	0.63	76.7%
	تتبنى إدارة الشركة استراتيجية تقديم كل ما هو جديد من منتجات من أجل نموها وتوسعها.	4.34	0.70	86.8%
	تعتمد إدارة الشركة آليات متجددة لتعزيز ولاء الزبائن.	3.68	0.89	73.7%
	تدرب إدارة الشركة العاملين على أساليب العمل المعاصرة.	4.28	0.81	85.6%



النمو	تنسق إدارة الشركة بين أقسامها لتنويع منتجاتها.	3.37	0.79	67.5%
	تعمل إدارة الشركة على زيادة عائداتها من خلال طرح بعض المنتجات الفريدة لزيائتها.	3.12	1.15	62.5%
المجموع		3.26	0.64	65.2%
الإجمالي		3.54	0.65	71%

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي (spss)

ثانيا: اختبار فرضيات البحث

أ- تحليل علاقات الارتباط بين التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي

يوضح الجدول (3) مصفوفة الارتباط التي تظهر فيها العلاقات بين التغيير التنظيمي مع النجاح الاستراتيجي، وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي بصورة إجمالية مع النجاح الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.195) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.457) تحت مستوى معنوية (0.01) أي بدرجة ثقة (0.99) ودرجة حرية (36)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.594) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تتبنى التغيير لتحقيق النجاح الاستراتيجي فيها. أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى فهي كما يأتي:

جدول (3) العلاقات الارتباطية بين التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	نوعية الدلالة
تغيير المهمة X1	النجاح الاستراتيجي	0.589	7.224	معنوية
تغيير الهيكل X2		0.598	7.187	معنوية
تغيير التكنولوجيا X3		0.612	6.902	معنوية
تغيير الموارد البشرية X4		0.591	6.932	معنوية
إجمالي التغيير التنظيمي X	Y	0.594	7.195	معنوية

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي (spss)

1- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تغيير المهمة والنجاح الاستراتيجي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.224) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.589) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين المهمة والنجاح الاستراتيجي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماماً متوسطاً لمغير المهمة كأحد أبعاد التغيير التنظيمي سعياً لتحقيق النجاح الاستراتيجي فيها.

2- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تغيير الهيكل والنجاح الاستراتيجي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.187) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.598) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين الهيكل والنجاح الاستراتيجي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما مقبولا لمتغير الهيكل كأحد أبعاد التغيير التنظيمي سعيا لتحقيق النجاح الاستراتيجي فيها.

3- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تغيير التكنولوجيا والنجاح الاستراتيجي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.902) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.612) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين التكنولوجيا والنجاح الاستراتيجي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما متوسطا لمتغير التكنولوجيا كأحد أبعاد التغيير التنظيمي سعيا لتحقيق النجاح الاستراتيجي فيها.

4- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تغيير الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.932) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.591) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما متوسطا لمتغير الموارد البشرية كأحد أبعاد التغيير التنظيمي سعيا لتحقيق النجاح الاستراتيجي فيها.

#### ب- تحليل أثر التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي

يوضح الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار بين التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي، ويلاحظ أن هناك تأثيرا ذو دلالة معنوية للتغيير التنظيمي بصورة إجمالية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (16.603) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.879) تحت مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (0.95) ودرجة حرية (36). ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.434) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في التغيير التنظيمي يصاحبه تغير بمقدار (0.434) في النجاح الاستراتيجي، ويدل هذا إلى أهمية التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي. أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (32.2%)، وتشير إلى أن ما مقداره (32.2%) من التباين الكلي الحاصل في تحقيق النجاح الاستراتيجي تتحدد من خلال إدراك عينة الدراسة للتغيير التنظيمي وفي كيفية تأثير ذلك في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وأن النسبة المتبقية البالغة (67.8%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a) والذي يشير إلى قيمة المتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر،

أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالنجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة بمقدار (1.696) حتى وإن تجاهلت الشركة المبحوثة التغيير التنظيمي. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (يوجد أثر للتغيير التنظيمي على النجاح الاستراتيجي). أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى فهي كما يأتي:

**جدول (4) تحليل الانحدار البسيط بين التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي**

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل التحديد ( $R^2$ ) %	قيمة (f) المحسوبة	قيمة معامل B	قيمة a	مستوى المعنوية
المهام	النجاح الاستراتيجي	34.2	16.576	0.392	1.766	معنوية
الهيكل		27.6	14.831	0.476	1.948	معنوية
التكنولوجيا		35.4	18.211	0.486	1.572	معنوية
الموارد البشرية		31.7	16.794	0.385	1.498	معنوية
إجمالي التغيير التنظيمي		32.2	16.603	0.434	1.696	معنوية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (spss)

1- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، للمهام في تحقيق النجاح الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (16.576) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.392) نستنتج أهمية المهمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي. أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (34.2%)، وتشير إلى أن ما مقداره (34.2%) من التباين الكلي الحاصل في النجاح الاستراتيجي تتحدد من خلال عينة البحث للتغيير في المهمة، وأن النسبة المتبقية البالغة (65.8%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين المهمة والنجاح الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالنجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة بمقدار (1.984) حتى وإن انعدم تغيير المهمة كبعد من أبعاد التغيير التنظيمي. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد أثر للمهمة على النجاح الاستراتيجي).

2- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، للهيكل في تحقيق النجاح الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (14.831) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.476) نستنتج أهمية الهيكل

في تحقيق النجاح الاستراتيجي. أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (27.6%)، وتشير إلى أن ما مقداره (27.6%) من التباين الكلي الحاصل في النجاح الاستراتيجي تتحدد من خلال عينة البحث للتغيير في الهيكل، وأن النسبة المتبقية البالغة (72.4%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين الهيكل والنجاح الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالنجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة بمقدار (2.732) حتى وإن انعدم تغيير الهيكل كبعد من أبعاد التغيير التنظيمي. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد أثر للهيكل على النجاح الاستراتيجي).

3- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، للتكنولوجيا في تحقيق النجاح الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (18.211) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.486) نستنتج أهمية التكنولوجيا في تحقيق النجاح الاستراتيجي. أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (35.4%)، وتشير إلى أن ما مقداره (35.4%) من التباين الكلي الحاصل في النجاح الاستراتيجي تتحدد من خلال عينة البحث للتغيير في التكنولوجيا، وإن النسبة المتبقية البالغة (64.6%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين التكنولوجيا والنجاح الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالنجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة بمقدار (1.572) حتى وإن انعدم التغيير في التكنولوجيا كبعد من أبعاد التغيير التنظيمي. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد أثر للتكنولوجيا على النجاح الاستراتيجي).

4- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، للموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (16.794) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.385) نستنتج أهمية الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي. أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (31.7%)، وتشير إلى أن ما مقداره (31.7%) من التباين الكلي الحاصل في النجاح الاستراتيجي تتحدد من خلال عينة البحث للتغيير في الموارد البشرية، وإن النسبة المتبقية البالغة (68.3%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالنجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة بمقدار (1.498) حتى وإن انعدم التغيير في الموارد البشرية كبعد من أبعاد التغيير التنظيمي. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد أثر للموارد البشرية على النجاح الاستراتيجي).

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات Conclusions

1- يعد التغيير التنظيمي أمراً حتمياً في عمل وسلوك المنظمات، وأصبح جزءاً مهماً من حياتها، ولا تستطيع الاستمرار والنمو والمنافسة في ظل التغيير المستمر لمتغيرات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية إلا بإجراء التغييرات الهامة في أي من مجالاتها. أي أنها لا تستطيع أن تكون بحالة مستقرة دائماً وإنما يكون استقرارها في ظل التغيير.

2- ظهر مفهوم النجاح الاستراتيجي كحاجة ملحة في ظل بيئة سريعة التغيير مع ندرة الموارد والتطورات التكنولوجية والأزمات العالمية التي عصفت بالمنظمات، وهذه دعت إلى تبني مفهوم أوسع من الكفاءة والفاعلية والنجاح التنظيمي، إلى مفهوم يتبنى أبعاد بعيدة المدى للنجاح والحذر لأي طارئ قد يهوي بالمنظمة إلى الفشل الاستراتيجي.

3- حققت الشركة نجاحاً مقبولاً إلى حد ما بإعتماد التغيير التنظيمي، وأن هناك إهتماماً متوسطاً بمجالات التغيير التنظيمي.

4- تبين أن مستوى النجاح الاستراتيجي في الشركة مقبولاً إلى حد ما وإن هناك اهتماماً متوسطاً بأبعاد النجاح الاستراتيجي.

5- تبين أن الشركة قد استفادت إلى حد ما من مجالات التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي فيها، وأن هناك علاقة إيجابية لكل مجال من مجالات التغيير مع النجاح الاستراتيجي، كما استطاعت الشركة الاستفادة من التغيير التنظيمي بكل مجال من مجالاته في إحداث تغييرات للتأثير في تحقيق النجاح الاستراتيجي وبنسب متفاوتة.

##### ثانياً: التوصيات Recommendation

1- نشر ثقافة التغيير التنظيمي في المنظمات العراقية وتعريف العاملين بأبعادها وأهميتها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، والعمل على إيجاد وظائف تنطوي على قدر كبير من الأهمية والتحدي بالنسبة للعاملين، لكي ترفع من مستوى مسؤولياتهم تجاه وظائفهم وإعطائهم استقلالية مما يزيد من مستوى مشاركتهم في تحقيق النجاح، وتوفير بعض المرونة في انجاز مهام التغيير.

2- ضرورة أن تجري الشركة المبحوثة مسحا دقيقاً لقدراتها وإمكاناتها لتحديد الفجوة بينها وبين المنظمات التي تتبنى التغيير التنظيمي، وذلك من خلال اعتماد مقاييس موضوعية تشخص نقاط القوة والضعف لديها، وبما أشارت إليه المرتكزات النظرية للبحث الحالي وبإعتماد مجالات التغيير التنظيمي ومقاييس البحث.

3- ضرورة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بالتغيير التنظيمي كونه المحرك الأساس لأنشطة الشركة لغرض تسهيل التكيف والتأقلم مع ظروف المنافسة الشديدة والتطورات العلمية الهائلة.

- 4- ضرورة مشاركة العاملين في قرارات تغيير أي مجال من مجالات التغيير لما له الأثر الكبير في نجاح عملية التغيير وعدم إبدائهم لأية معارضة لإجرائه.
- 5- ضرورة وعي العاملين بأن تحقيق النجاح الاستراتيجي للشركة هو بمثابة نجاح لهم وسينعكس إيجابا على ظروفهم المهنية والمعيشية.

#### المصادر

#### أولا: العربية

- 1- الخفاجي، إبتسام سرحان صيهود "أثر الأيدلوجية الجوهرية في بناء القدرات الريادية للمنظمات" دراسة مقارنة بين شركتي دو الإمارات وآسيا سيل العراق للاتصالات، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2013.
- 2- الخفاجي، نعمة عباس خضير، "الإدارة الإستراتيجية : المدخل والمفاهيم والعمليات"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 3- الركابي، كاظم نزار، " الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 4- الساعدي، مؤيد يوسف، "التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2006.
- 5- الشماع، خليل محمد، وحمود، خضير كاظم، "نظرية المنظمة"، (2007)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 6- العامري، صالح مهدي محسن، والغالب، طاهر محسن منصور، "الإدارة والإعمال"، (2007) دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 7- العامري، فراس محمد، الموائمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة- دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد. 2011.
- 8- العزاوي، بشرى هاشم، أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي- دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، 2008.
- 9- العنزي، أميرة خضير كاظم، " دور أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي "، دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية في النجف، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2010.

## ثانياً: الأجنبية

- 10-Bauer, Talya & Erdogan, Berrin. An Introduction to Organizational Behavior 2012, <http://lardbucket.org>.
- 11-Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", 7th Ed, South- Western College Publishing, Ohio.
- 12-Daft,R.L., "Organization:Theory &Design",8<sup>th</sup> ed., Thompson: South Western,2004.
- 13-Hellriegel, D., Slocum-Jr, J.W., & Woodman, R, W., (2001), organizational behavior, 9th ed., (Australia: south-western college publishing).
- 14-Hill, Chrles W.L, & Jones, Gareth R, " Strategic Management Theory: An Integrated Approach",10<sup>th</sup>ed., South- Western, Cengage Learning, U.S.A,2012.
- 15-Ivancevich J. & Matteson M., (2002), "Organizational Behavior and Management", 6th ed., McGraw-Hill-Irwin, New York.
- 16-Johnson,G.&Scholes,K, "ExploringCorporateStrategy",6<sup>th</sup>ed., Prentice - Hall Financial Times,2002.
- 17-Jones , Gareth R., " Organizational Theory , Design , and change " , 6 th ed., Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2010.
- 18-Kasten, Jennifer Murphy,(2006),"Determinants of organizational change :the impact of institutional and market forces on compliance with federal regulations in opioid treatment programs", [www.lib.ncsu.edu/theses/available/et](http://www.lib.ncsu.edu/theses/available/et).
- 19-Katz,Jeromea.&Green, Richard p."Entrepreneurial Small Business" ,Mc Graw-Hill,Irwin,New York, NY,2007.
- 20-Lussier, R. N.,(2002), "Management Fundamentals Concept Applications Skill Development", South-Western Publishing Thompson Learning.
- 21-Robbins, Stephen P., (2001), "Organizational Behavior", 9th/ed. Prentice-Hall. Inc. New Jersey.
- 22-Tanner. S. J., (2005), "Is Business Excellence of any Value?", [www.aerospace.co.uk/doc/busex-valuemay2006.pdf](http://www.aerospace.co.uk/doc/busex-valuemay2006.pdf)