

أثر التخطيط الاستراتيجي في التغيير التنظيمي

دراسة حالة في الشركة العامة لنفط الجنوب في البصرة

المدرس رشا مهدي صالح

• المستخلص

يهدف البحث إلى إيجاد العلاقات الارتباطية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤيا، الرسالة، والأهداف) والتغيير التنظيمي لأغراض (التمييز، التوسيع، والتقانة).

أجريت الدراسة في الشركة العامة لنفط الجنوب في البصرة وعلى عينة من المدراء بلغ عددها (63) مفردة.

انطلقت الباحثة من فرضية مفادها "توجد علاقة وازمة ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي في شركة نفط الجنوب. واعتمد البحث استمارة الاستبانة وفق مقياس (Likert) الخماسي.

أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباطية واضحة وقوية جداً بين رسالة الشركة بصفاتها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي.

Abstract

This research aims at founded relationship connection between strategic planning dimensions (vision, mission, objectives) and organizational change (difference, extension, and technical)

The research has taken place in the general company of oil south. The sample used consist of (63) items of managers.

The research has depended upon a hypothesis which implies that there is relationship and abstract effect between strategic planning and organizational change this research used the questioners bill according to (Likert) fifth scale.

The research cenecludes that relationship connection between the general company of oil south mission consider on this one strategic planning dimensions and organizational change.

• أولاً: منهجية البحث

• مشكلة البحث:

حددت مشكلة البحث من خلال ما لمست الباحثة من اطلالها على واقع عمل عدد من منظمات الأعمال العراقية. بزيارتها المتكررة لها وهي ضعف اهتمام الإدارات العليا بالتخطيط الاستراتيجي كمنهج لتغيير التنظيمي المقصود باتجاه الارتقاء بأدائها وبخلفات متسلسلة تؤثر حالة النمو والتطور من نقطة إلى أخرى، وقد وضعت الباحثة عدة تساؤلات لحصر أبعاد المشكلة تمثلت بالآتي:

١. هل بالإمكان ضمان فاعلية التخطيط الاستراتيجي بما يتناسب مع التغيير الحاصل في البيئة.

٢. كيف يمكن وضع هيكلية للترابط بين التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي؟

٣. هل يهدف التخطيط الاستراتيجي المعتمد في الشركة حانياً إلى تحقيق التغيير؟

• أهمية البحث:

تلخص أهمية البحث بالنقاط الآتية:

١. إبراز دور شركة نفط الجنوب في الاقتصاد العراقي ودورها البناء في تحقيق التوافق والانسجام ما بين التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي في بيئة سريعة الحركة بحيث يعطيها الأسقية ما بين الشركات الأخرى في سوق المنافسة.

٢. يعد التخطيط الاستراتيجي حجر الزاوية لاستراتيجية شركة النفط يمكنها من الاستجابة للبيئة المتغيرة ويزيد قدرتها على استخدام مواردها المتاحة استخداماً امثل ويساعد وحدات العمل فيها للانضمام نحو تحقيق الأهداف.

٣. يوفر التغيير التنظيمي افضل الممارسات للشركة في التعامل مع قضايا التغيير

وتوافر قوة العمل بحيث يمكنها من التمييز، التوسع، والتفان مع موازنة تلبية متطلبات كل من أصحاب المصلحة والزبائن والعاملين والإدارة العليا.

• أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى الآتي:

1. إيجاد العلاقات الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والتغير التنظيمي.
2. تقديم رؤيا واضحة لاعتماد التخطيط الاستراتيجي تتناسب مع البيئة العراقية لتحقيق التغيير المنشود.
3. التأكيد على دور رسالة منظمات الأعمال العراقية للعاملين والمنظمات نفسها والتغير التنظيمي المطلوب.
4. وضع الأهداف الاستراتيجية الملائمة مع التمييز، التوسيع، والتفان المحاصلة في البيئة والمنظمة معاً.

• فرضيات البحث:

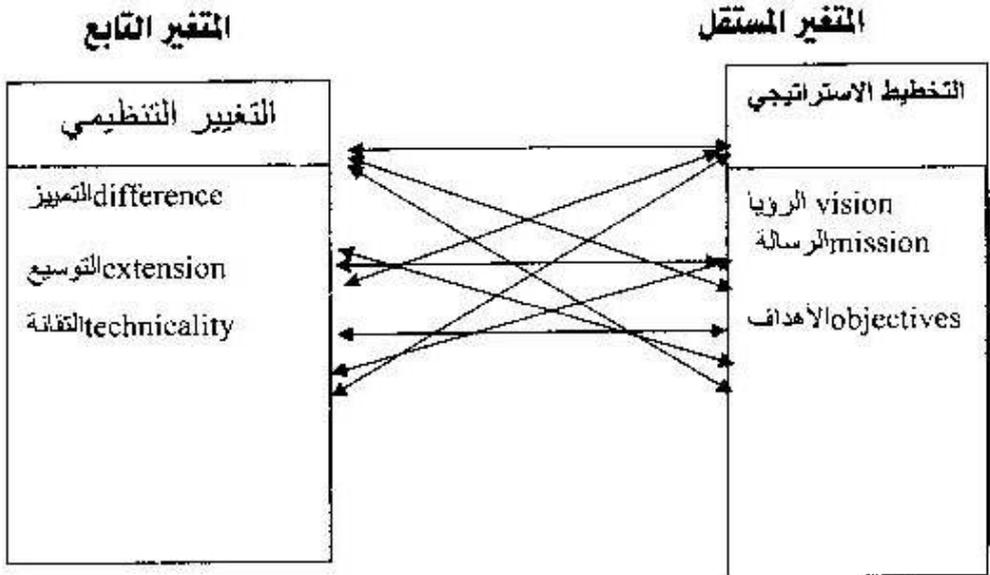
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة واثر ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والتغير التنظيمي في شركة نفط الجنوب.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة واثر ذات دلالة معنوية بين الرؤيا الاستراتيجية ومتغيرات التغيير التنظيمي (التمييز، التوسيع، التفان) في شركة نفط الجنوب.

الفرضية الفرعية الثانية: علاقة واثر ذات دلالة معنوية بين ا لرسالة الاستراتيجية ومتغيرات التغيير التنظيمي (التمييز، التوسيع، التفان) في شركة نفط الجنوب

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة واثر ذات دلالة معنوية بين الأهداف الاستراتيجية ومتغيرات التغيير التنظيمي (التمييز، التوسيع، التفان) في شركة

شكل (1) أنموذج البحث



وشكل الأنموذج الافتراضي للبحث باعتماد عدد من المقاييس تمثلت الأولى المتغيرات المستقلة أبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة بـ (الرؤية، الرسالة، والأهداف) بالاستناد إلى: (Mapes, 1991, 1-4) و (Pearce, 1987, 109) و (Dess & Marilyn, 2005, 1 - 2, Leon, 1990,) وشملت المجموعة الثانية المتغيرات المعتمدة المتمثلة بالتغيير التنظيمي (التمييز، التوسيع، والتقانة) التي قدمها كل من (Tier, 2004, 1-2) و (Wheelen & Hunger, 2000) و (113).

• أسلوب جمع البيانات والمعلومات:

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة بجانبها النظري والميداني إذ استخدم

الوصف والتحليل المنطقي في الجانب النظري من الدراسة، والتحليل الإحصائي في جانبها الميداني.

اعتمد في جمع المعلومات النظرية على المراجع والكتب والدوريات العربية والأجنبية فضلاً عن المعلومات المستحصنة من شبكة المعلومات الدولية **Internet**، واتبع في جمع البيانات ميدانياً استمارة الاستبيان وتم بناء الاستمارة استناداً إلى مكونات نموذج البحث ومتغيراته إذ اشتملت الاستمارة على (١) متغير مستقل و (٢) متغير معتمد تم تفسيرها في (٦٤).

اتصف مجتمع البحث عينة من المدراء العاملين في الشركة العامة لفظ الخروب بلغت (٦٣) مفردة، واستخدم لأغراض التحليل الأساليب الإحصائية الآتية:

- المقاييس الاتجاهية (النسب المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري)
- مقاييس العلاقات الارتباطية (معامل الارتباط البسيط)
- مقاييس التأثير (تحليل الانحدار المتعدد)
- **ثانياً: التخطيط الاستراتيجي**

يعد التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الإدارية الساخنة جداً والشاغلة أذهان كل المدراء ورجال الأعمال، لكونه الفحوى الحقيقي للمنظمات وضمان نموها واستمرارها في البيئة التنافسية وعلى المدى الطويل. وازدادت الحاجة اليه لأسباب أهمها حدة المنافسة وانفتاح الأسواق المحلية والعالمية على بعضها البعض وتعاضل دور المنظمات المتعددة الجنسيات في السيطرة على الأسواق، ومن هنا تتأني أهميته في صياغة الأهداف وتحليل المتغيرات وصولاً إلى النتائج.

وينبغي على المدراء ان يخططوا لاحتمالات المستقبل من خلال تطوير أنماط ومستويات تفكيرهم نحو الابتكار والإبداع بما يتوافق ومتطلبات هذا التخطيط من قدرات وقابليات لذلك تقع على عاتقهم مسؤولية المراجعة المستمرة لكافة المكونات

ذات العلاقة بالمنظمات وتحليلها لتأتي هذه الخطط ملائمة لتوقعات والأهداف (بربر، 2008، 182-183).

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي

وللتخطيط الاستراتيجي مفاهيم متعددة طرحها العديد من الكتاب والساحبين فعرّفه (نيفيل، 2008، 15) بأنه "الإدراك الواضح للمكانة التي تحتلها المنظمة في الوقت الحالي وجمع المعلومات التي تستطيع أن تُحدد من خلالها المكانة التي يجب أن تصل إليها في المستقبل، فيما عرّفه (William, 2008, 1) بأنه (عملية الاكتشاف المستمر يخلق قوة استراتيجية لجلب أنظمة جديدة من نوع خاص وبمرور الوقت، وهي الطريقة التي يمكن من خلق أنظمة واقعية مبتكرة بشكل مستمر لأداء غرض استراتيجي" أما (Micheal, 2005, 1-2) فقد عرّفه على أنه "عملية منظّمة تضع الأولويات اللازمة والضرورية لتحقيق أهدافها تستجيب للبيئة المحيطة بها وترشد إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات"، فيما أضاف (Dennis, 2009, 2-3) بأن التخطيط الاستراتيجي "عملية مستمرة تشمل على التحليل بتقييم العوامل الداخلية والخارجية التي تحدد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها على وفق رسالتها باختيار البديل الأفضل واقتراح الأنشطة في الإطار الزمني للتنفيذ"، فيما يرى (Pevzner, 2006, 1-2) أنه عملية معقدة تشاركية تهدف إلى تفحص وخلق بيئة الرسالة والرؤية والاستراتيجيات وتحليل عقلائي من الفرص التي تنتجها البيئة ومواطن القوة والضعف في المنظمة واختيار الاستراتيجية وهي عملية تحديد ما ينبغي على المنظمة فعله في المستقبل". أما (4- Collins, 2001, 1) فيرى بأن التخطيط الاستراتيجي يمثل "عملية تعاونية تتضمن التقييم بصراحة وتطور الإجماع على الرسالة، الفحص بشكل منظم لبيئة الداخلية تمييز الرسالة والأهداف ودرجة المنافسة وتقدير الاستراتيجيات اللازمة لإنجاز الأهداف". وفيما عرّفه (Fred, 2008, 5) "مجموعة سهلة التمييز من الأنشطة تتضمن تطور واسع

للتخطيط والأفعال وبشكل جوهري لإنجاز الأهداف وتطور لرسالة المنظمة واستراتيجيتها". وحدده (Caribbean,2003,1-7) "بأنه مفهوم قد تم تبنيه من قبل العاملين في المنظمة يتضمن تطوير وإعادة النظر في رسالة المنظمة وأنشطتها الأساسية، تحديد أولويات الأنشطة التي يتعين الاضطلاع فيها وفقاً للرسالة، تطوير استراتيجيات واسعة النطاق من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، تحديد الموارد المادية البشرية المالية المطلوبة؛ إنشاء آلية للمراجعة الدورية للتقدم في هذه الخطة؛ إصفاء الطابع المؤسسي على وظيفة التخطيط، وضع الأسس الاستراتيجية؛ إجراء التشخيص الظرفي؛ وضع الخطة الاستراتيجية؛ وإدارة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية" وفيما عرفه (2)- (Henry,1992,1) "هو أداة لتنظيم الوقت الحاضر على أساس إسقاطات المستقبل المنشود".

ويتضح مما تقدم ذكره ان التخطيط الاستراتيجي "مفهوم متعدد الأبعاد يافس القضايا الحرجة والأكثر أهمية التي تواجه المنظمة في السنوات القادمة بشأن اتخاذ القرارات الاستراتيجية المثلى لتحقيق الغايات والأهداف وبما يتلائم مع رؤية ورسالة المنظمة"

٢. أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يمثل التخطيط الاستراتيجي أهمية كبرى في المنظمات الكبيرة والصغيرة الحجم فهو الضمان للتخطيط الصحيح والتطبيق الفعال لنوع القرارات التي تؤثر على المنظمة بكاملها في المستقبل والمنصمة لمخاطبة قضايا أكبر وأكثر أهمية تواجهها، وان قوة التخطيط الاستراتيجي يأتي من قاعدة صلبة متوافقة مع الرؤية والقيم والتحليل الصارم والمستمر من داخل وخارج المنظمة.

يمثل التخطيط الاستراتيجي موضوع مثير للجدل، فبعض المنظمات تقسم به بينما أخرى تشتمه عملية مثل هذه هي التي تقرر فيها المنظمة أين تريد لكي تكون في

المستقبل، والتي تنفذ الخطوات الضرورية للوصول إلى تلك النقطة فهي عملية ثمينة لأية منظمة تساعد على خلق مستقبل ناجح وأكثر صحة وتطوير رؤية، يخاطب قضايا لا تناقش أو تناقش بشكل أفضل خلف أبواب مغلقة، وهنالك ستة أبواب أساسية حول لماذا لا تخطط المنظمات بشكل استراتيجي (Harrison, 1995, 1-3)

أ- هم لا يعرفون التخطيط الاستراتيجي أو قيمته.

ب- خوف العاملين من التغييرات الرئيسة.

ج- عملية طويلة جداً.

د- قد تصبح الخطة ملغية بسرعة.

هـ- الخوف من التخطيط اللانهائي بدون عمل.

و- هي عملية ثمينة ذات أهمية كبيرة وكلفة بالجهد والوقت والنقود.

وصوره (Ron, 2005, 1-3) بأنه "هو الطريقة المنظمة من العمل الذي ينبغي القيام به، والتخطيط الاستراتيجي لا يزال لديه دلالة على إنها عملية منفصلة ومستقلة عن أعمال المنظمة".

أصبح التخطيط الاستراتيجي الآن نشاطاً كبيراً ومتنوعاً زاول في العديد من المنظمات بغض النظر عن نوعها كنظام رقابة مركزي، إطار للإبداع، نشاط سياسي، وطريق استكشاف المستقبل رداً على التغييرات التي تحدث بشكل مستمر في المنظمة وفي البيئة الخارجية (Taylor, 2008, 1-3). وعلى الرغم من أن الاعتقاد السائد بين الرؤساء التنفيذيين أن ما يقارب ثلثي المنظمات فشلت والسبب هو نظام التخطيط فيها، فالتنبات في الرؤية، وتوفير رؤية واضحة، وتوحيد العمليات الداخلية، ونظم تكنولوجيا المعلومات مهمة لدعم احتياجات السوق وكانت لنجاح هذا التنفيذ، فحن في عالم سريع الخطى متغير باستمرار عصر الإنترنت ونظم تكنولوجيا المعلومات التي لا يمكن تغييرها بسهولة لتلبية احتياجات الرباثن واحتياجات قطاع الأعمال والانتقال إلى نظام مفتوح يسمح لنا

بالمرونة اللازمة للاستجابة للتغيير والتقاط الفرص المتاحة في الأسواق الجديدة وتحقيق الأهداف في نظم متكاملة الرؤية (Sarkis,2003,431-442)

يستخدم التخطيط الاستراتيجي في العديد من المنظمات الناجحة للحفاظ عليها وعلى المسار الصحيح نوضع خارطة طريق لتحقيق النجاح، وان ايسر الخطط الاستراتيجية تحتوي على العناصر الخمسة بيان الرسالة، الأهداف، الطرق الاستراتيجية، التقييم، والمراجعة (Grace ,2009,1-35). فتحديد الرسائل الأساسية، تحديد الجمهور المستهدف، ووضع الاستراتيجيات الأكثر تفصيلاً باستخدام البحث والتقييم، وإعادة توجيه الجهود بحسب الحاجة وتعتبر هذه من اهم الخطوات الاستراتيجية(Gloria,Paul,2007,3).

وفيما يرى(Janet,1996,1-53) التخطيط الاستراتيجي هو جوهر عمل المنظمة، فدون إطار استراتيجي لا يمكن معرفة أين الذهاب ولماذا الذهاب وكيف الوصول لذلك هو التخطيط الشامل بسهل على الإدارة الجيدة التعامل كمنه العسبة وبمنح الوضوح حول كيفية الترجمة نحو تحقيق الهدف ويتيح الإجابة على الأسئلة الآتية: من نحن؟ ماذا يمكن ان نفعل؟ ما هي المشاكل التي علينا معالجتها؟ والقضايا الحرجة التي علينا الاستجابة لها؟ لماذا ينبغي ان نكون أولوياتنا؟. فيما يرى(Lirica,2008,1-4) ان التخطيط الاستراتيجي يوضع كل أجزاء الخطة في ثلاثة مناطق فكل جزء له بعض العناصر من قطع اللغز أين نحن الآن؟ أين نذهب؟ وكيف نصل إلى هناك؟.

وعليه يعتبر التخطيط الخطوة الأولى الضرورية في تطوير نظام ومسؤولية أساسه نتائج المعرفة كعملية متابعة أين نحن؟ ماذا من واجبنا ان نعمل مع؟ أين نريد لكي نكون؟ وكيف نصل إلى هناك(Diane,2008,1-3)، والتخطيط الجيد مفتاح النجاح وتأثيره في النجاح التنظيمي فوضع (Drucker) أفكار مماثلة بخصوص ذلك التأثير وصاغ خمسة أسئلة اجس بأن كل منظمة عليها ان تجيب وهي ما رسالتنا؟ من زبوننا؟

ماذا يقيم الزبون؟ ما نتائجنا؟ وما حطتنا؟ فالتخطيط الاستراتيجي هو عمليات منتظمة لتحديد أهداف وغايات المنظمات في المستقبل وتطور الاستراتيجيات التي تؤثر في اكتساب أو استخدام الموارد التي تحقق الغايات (Ronald,2000,5)

أذ يوفر التخطيط الاستراتيجي للمنظمة الغرض والاتجاه التي تسير عنه فالجميع بحاجة إلى المعرفة الذي تستهدفه الزائن واستراتيجية المنظمة المنافسة.

ببساطة جداً بدون التخطيط الاستراتيجي فإن المنظمات معرضة للانحراف ودائماً ما تكون الاستجابة للضغوط والمنظمات التي لا حطة عندها تفضل بسهولة في وضع الخطط وتنفيذها بشكل جيد فتكوين الرؤية والقيم المشتركة ووضع خطة استراتيجية يمكن ان تكون مهمة شاقفة لأسباب مثل الوقت، الطاقة، الالتزام، وقلة الخبرة. وهنالك بعض المكونات الأساسية لنجاح التخطيط أهمها الاتي (John,2009,2-3)

أ- وصوح الرؤية والاتجاه

ب- خطة جيدة

ج- دقة التنفيذ

د- الاتصال والتواصل باستمرار

هـ- القرارات الأفضل

و- زيادة الطاقة

ز- الميزة التنافسية

م- تحسين رضا الزائن

ط- أفضل الحلول

ي- مواقف السوق التي تعزز من فرص النجاح

٢. مكونات التخطيط الاستراتيجي:

من الضروري ان نعتبر عملية التخطيط جزءاً من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة لأنها

تتعامل مع التغييرات المستقبلية وتبسيطها على ما هو متوقع وكيفية مواجهة التحديات(Ann,2007,1-2) فلا يوجد نموذج مثالي للتخطيط الاستراتيجي بالنسبة لكل منظمة فلكل منظمة طبيعتها الخاصة وعملية التخطيط هذه أساسية جداً خاصة للمنظمات الصغيرة الحجم، وهناك مجموعة بدائل لتطوير قدراتها في هذه العملية هي التعرف على الغرض(بيان الرسالة)، تحديد الأهداف، تحديد الاستراتيجيات التي يجب تنفيذها وصولاً إلى الأهداف، وتحديد خطة عمل لتنفيذ الاستراتيجية(Carter,2009,1-10)

فالمنظمات الفعالة جداً والواضحة والموحدة تذهب حول رسالتها الرؤية، القيم، والأهداف أذ تعرف بالضبط ما تريد إنجازها وعندها خطة استراتيجية تركز على المصادر التنظيمية في إنجاز الهدف(Denver,2008,1-20)، وعند السؤال عن وصف مبادرات المنظمة الاستراتيجية الحالية فالجواب هو قد يكون الاعتناء بالزبائن أو قطع الكلف أو البيع أكثر من منتجاتنا وهذه الإجابات ليست استراتيجيات فحسب وإنما هي أفكار جيدة حقاً من ناحية وخطة فعالة من ناحية أخرى (Kelly,2008,1-3)

واقترح (Hunger,2003) أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن على الأقل الخطوات المتميزة هي الفحص البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والمراجعة (Mikhail,2006,8-36) فالهدف العام للتخطيط الاستراتيجي ان ينتج خطة عملية عنى طول الطريق تتضمن القضايا والاتجاهات البيئية، تقدير الحاجات، بيان الرسالة، الأهداف العامة، والاستراتيجيات(Chris ,2009,1-12)

فيما وضع(Bradford,2007,1-3) عمليات التخطيط الاستراتيجي في خمس خطوات هي (الرسالة والأهداف، الفحص البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) .

وبساطة شديدة يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي يقرر ماذا ستكون عليه

المنظمة في السنوات القادمة وإلى ما سنصل إليه وما الذي سنعرفه، وهناك تشكيلة من المنظورات المستعملة لوضع خطة استراتيجية متطورة سيعتمد على طبيعة قيادة المنظمة، ثقافة المنظمة، تعقيد بيئة المنظمة، حجم المنظمة، وخبرة المخططين... الخ والتي أساسها الأهداف فالنخطيط يبدأ بوضع الرؤية وقيم المنظمة وبعد ذلك يخطط عمل لإيجاز الرؤية (Carter,2008,1-3) وفي ضوء ذلك نُحدد الباحثة بالذكريات الآتية:

١- الرؤية: *Vision*

ونعني بها مجموعة من الأفكار والتصورات الموضوعية لأغراض تطبيقها في المستقبل. وطرح مفاهيم عدة بخصوص الرؤية ولا يوجد مفهوم يمكن التعبير عنه بدقة إلا إنها مرادفة للغرض، الرسالة، القيم، الاستراتيجية بحيث يتم الخروج منها بمزيج متكامل من الأفكار من الواجب تبنيها وتوظيفها لأغراض المستقبل المرسوم فيه صورة المنظمة المثالية. ويمكن ان تأخذ الرؤية مضامين منها المصادقية، الواقعية، المشاركة، الاستجابة، وخدمة جميع الأطراف مما فيها حملة الأسهم وأصحاب المصالح (Mapes,1991,1-4)

ويستعمل ذلك التخطيط على تحديد من هم أصحاب المصلحة، كيف اشغلهم بشكل الفضل، ودليل لجمع المعلومات والقوى والموارد والمنظورات ونظريات العاملين وتأسيس فريق بذلك (Mckenna,2007,3-5).

٢- الرسالة: *Mission*

ونعني بالرسالة هو ذلك البيان الذي يحدد الغرض الذي وجدت المنظمة من أجله. ويتم التعبير عن الرسالة بأبعاد متعددة منها خدمة الزبائن والأسواق، المنتجات الرئيسة التي تقدمها المنظمة، الصورة المرغوبة للمنظمة في المجتمع، الحصة السوقية، النطاق الجغرافي لتغطية التسويقية وعوامل أخرى. (Pearce,1987,109).

٢. الأهداف: Goals:

الأهداف هي النتائج المرجو تحقيقها بالرغم من تعددها كهدف البقاء، الكفاءة، والرضا بأنواعه رضا الأفراد العاملين في المنظمة ورضا المجتمع من الخارج. ونساعد الأهداف الاستراتيجية على توفير توجيهات بشأن كيفية وفاء المنظمة أو تحركها باتجاه تحقيق الأهداف التي تقع في اعلى السلم الهرمي فتحدد الأهداف معيار لقياس مدى تحقيقها وبساطة شديدة لا توجد وسيلة لتحديد ما اذا كانت تساعد المنظمة للتحرك في اتجاه رؤية المنظمة ورسالتها وعليه يجب ان تكون الأهداف قابلة للقياس، محددة، واقعية، شاملة، ذات الارتباط المباشر برؤية ورسالة المنظمة، وقابلة للتنفيذ وفي الوقت المناسب فيها (Dess,2005,1-2)

٣. الاستراتيجيات: Strategies:

يستعمل الناس الاستراتيجية في عدة طرق أكثرها شيوعاً هي (نمط، موقع، منظور، وخطة) . فالاستراتيجية كخطة هي الوسائل المتاحة من هنا وهناك، وكمنظور الرؤية والاتجاه الاستراتيجي تظهر بمرور الوقت بينما تصطبغ بناياتها، وكموقع يعكس القرارات المتخذة بشأنها، ونمط من الأعمال المتعارف عليها (Fred,2000,1-4)

أذ تحدد الاستراتيجية نوع العمل الذي تمارسه المنظمة والذي تتنافس في حدوده مع المنظمات الأخرى المماثلة، والمركز الذي تخطط المنظمة الوصول اليه، والمقدرة المميزة التي تسعى إلى امتلاكها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Campbell & Yueng, 1991, 24)

٤. أثار التخطيط الاستراتيجي:

يرى (Jerald&Peggy,1988-1989) التخطيط واحد من اهم المواضيع الرئيسة وعناصره الأساسية هي الحفاظ على المرونة في التخطيط، فالتخطيط الجيد يشمل آلية فعالة للرقابة أي تقييم رد الفعل. ومن المهم جداً تقييم قيمة هذا التخطيط لتحسين

أداء المنظمات، أن التخطيط الاستراتيجي نشاط تصوري عالي المستوى يناسب المنظمات الكبيرة وبنفس الوقت ليس له تأثير على الأداء المالي للمنظمات الصغيرة (3-1, 2008, Jomella et al)، والمعرفة حول القضايا الاستراتيجية في مجال المنظمات الكبيرة هي المعرفة بالتخطيط الاستراتيجي وفق الآليات الفعالة جداً لتحفيز التغيير تحت الشروط الملائمة مثل حضور القيادة الثابتة (3-1, 2009, Charles).

وأضاف الباحثان (Javed, John, 1996, 42-64) ان معظم الدراسات الاستطلاعية للتخطيط الاستراتيجي وفعاليتها تركز على انه ذو فائدة وتأثيراته متعددة فهو تخطيط موقف يعالج النتائج المستقبلية للقدرات الحالية ويزود بصيرة حادة للتغلب على الموانع والاختنازيات ومنتج افضل العقول داخل وخارج المنظمة، والعلاقة إيجابية بينه وبين الأداء ويستخدم في كل المنظمات بغض النظر عن حجمها ويتابع المدراء الكبار التغييرات في الاستراتيجية وقد تبدو تلك التغييرات جذابة فالتغيير والمرونة يستنزمان ذلك التخطيط وله خصائص تتضمن درجة التوجيه الداخلي، درجة التوجيه الخارجي، مستوى التكامل المنجز ضمن الأقسام الوظيفية، مدى تدخل الموظفين في عملية التخطيط، ومدى استعمال التقنيات في عنونة القضايا الاستراتيجية.

وفيما يرى (Ellis, 2008, 1-2) بأن الثقافة التنظيمية لها تأثير قوي جداً على كم التخطيط المتطور والبعيد المدى، والتي يمكن ان تحرق الخطة الاستراتيجية بالنجاح أو الفشل، باعتبار الثقافة هي القوة والضعف والفرصة ولكن لا يمكن ان تكون تهديداً للمنظمة.

أجريت دراسة ل(102) شركة أمريكية بشأن ان المدراء التنفيذيين كانوا مضطرين بشأن التسو في الأداء خلال افق زمني (1) سنة وكانت تقنياهم في التخطيط هي الاتي (80%) للنتو المالي، (75%) لتحليل الاتجاه، (72%) للاستخبارات التنافسية، و(71%) للتفكير بالإبداع، و(64%) للسيناريوهات. وهذه الكمية مدهشة من

الضغط الضخم بالمبول الإنسانية البسيطة للنظر من داخل المنظمات بدلاً من الخارج (Wally, 2003, 1-10).

وفيما أضافت (Carolan, 2001, 809-817) ان هنالك ترابط ما بين عملية التخطيط الاستراتيجي والبيئة، ويمكن النظر إليها على إنها علاقة بسيطة، والتخطيط الاستراتيجي مثله مثل الصندوق الأسود هناك حاجة لفتحه وتفحص العلاقة بين خصائص عملية التخطيط الاستراتيجي والبيئة الخارجية للمنظمة.

فالتخطيط الاستراتيجي عملية معقدة التحليل الكمي والتقييمات حول بيئة الأعمال ومكثفة ومفاضلاتها صعبة غالباً ما تؤدي إلى شيء أكثر من قائمة نقطية من الاستراتيجيات (CFAR, 2005, 7)

ثالثاً: التغيير التنظيمي

بعد التغيير التنظيمي عنصر هام في العملية الإدارية مرهون بنجاح المنظمات أو فشلها وتكمن أهميته في إكساب المدراء المهارات اللازمة للتقدم على المنافسين ووضع الخطط التي تساعد على استباق التغيير من اجل البقاء في البيئة التنافسية فالتعامل معه يكون بحساسية وذلك لكونه ضرورة لحياة المنظمات وضمان بقائها وتطورها المستمر من جهة وأثاره المترتبة على مستقبل هذه المنظمات من جهة أخرى وهذه دلالة على مدى أهمية إدارته وفق تخطيط بناء يدرك بوضوح طبيعته، مضمونه، مزاياه، وأثاره المترتبة عليه سواء أكانت الإيجابية أو السلبية.

تؤدي إدارة التغيير دوراً هاماً في أية منظمة لان مهمة إدارة التغيير ليست سهلة كما نتصور، فالتغييرات تبدأ من داخل المنظمة وخارجها ويمكن ان تكون عملية التغيير من الفكر وهي العملية التي توقف العملية الحالية بأجراء التغييرات الضرورية للعملية الحالية وتشغيل عملية جديدة ومن السهل تنفيذها فوقف العملية الحالية صناعة قاتلة لهذه المنظمة ومن ثم يتعين القيام ببعض الخطوات التي لها تأثير قليل للغاية في هذه العملية وهذه

التغييرات لا يمكن ان تحدث لفترة أطول في المنظمة كما قد يكون بمثابة كارثة بالنسبة للمنظمة وإشراك العاملين المعنيين في غاية الأهمية بالنسبة لعملية التغيير، ويعتبر حلاً لمشكلة الوضع القائم فعلاً أو يمكن ان يكون نتيجة للمشكلة التي حدثت وهذه العملية هي ترك الوضع الحالي والانتقال إلى حالة نهائية من خلال بعض العمليات (Marry,2009,1-2).

إذن فالتغيير هو تحول من حالة راهنة إلى حالة جديدة ومختلفة(Thomas,2004,1-24)، وفي الوقت الحاضر فإن أكثر التغيير التنظيمي يركز على تطوير التغيير في المنظمة أي تحسين الأداء في جزء صغير من المنظمة فالتغيير عملية شخصية نفسية وعاطفية تساعد العاملين على المضي قدماً ووسائل فعالة حتى إنها هامة تتطلب التحول من الثقافة والسلوك والتفكير بالوضع الراهن إلى التنفيذ بنجاح والحفاظ على مر الزمن (Anderson,2001,15-73).

تشكل عمليات التغيير التنظيمي تحدياً قوياً للمنظمات عند العديد من المدراء لأنها تمثل الطريق التي يمكن من خلاله البقاء لتصبح أكثر فعالية، والنظر إلى عملية التغيير وفهم آثارها على العاملين في مجال العلاقة مع المنظمة تكون من خلال الهيكل، الاستراتيجية، والتحول التكنولوجي. وهي العملية التي يمكن تفعيلها من المنظمة والاستجابة لحاجة حازمة من اجل التطوير والنظر إلى الأسواق والاقتصاديات الحالية المتميزة بقدرتها على المنافسة ففي الواقع نحن بحاجة إلى فعالية في جميع مراحل عملية التغيير، وعقلية لفهم نوع التغيير التنظيمي وكيف يمكن فهمه منطقياً على أفضل ما يمكن والالتزام العاطفي مهما للحفاظ على المنظمة واستمرار بقاءها مع الفهم الكبير للأهداف الفردية والأهداف التنظيمية والتطابق في القيم(Daniel,2009,177-196)

من نقطة البداية على جميع العاملين الفهم ما هي أهداف التغيير هل هي زيادة المنفعة، خلق الإثارة، وتثقيف المستخدمين النهائيين حول هذه المبادرة فهي أسس توعية وتحديد

العقبات التي تعترض النجاح وتوفير الحنول اللازمة لمعالجة التغييرات منها الوعي بأهمية التكنولوجيا والتفاعل معها في تحسين خدمة الزبائن، مما ترتب عليه أثار منها بناء خطة من الاتصالات التي تشمل كل الوسائل الاستراتيجية والتكتيكية، وقدرة المنظمة على الوصول إلى الناس وتحليل المستوى العاطفي، وتوثيق الرسائل التي جاءت إلى المستخدم والإجابة عليها في وقت مبكر وبشكل متكرر فالاتصالات وضعت الأساس للمزيج الاستراتيجي وفهم الاستراتيجية مما يجعل من التدريب والتنفيذ أكثر فعالية (Tier,2004,1-2).

١- الحاجة إلى التغيير:

إن الحاجة للتغيير التنظيمي السريع هو حقيقة من حقائق الحياة في بيئة عمل اليوم بينما قد يكون هناك عدد قليل من المنظمات التي قادتها ملزمون إلى الاعتقاد بأن هذا أمراً جيداً بالنسبة إلى التجميع وتحريك الأمور من وقت لآخر، وإن معظم التغييرات التنظيمية هي التي اتخذت لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الرئيسة، ومفتاح التغيير هو التخطيط وتنفيذه بنجاح (Hodges,2009,1-2).

فالتغيير المستمر في بيئة الأعمال هو الرفيق اليومي للمدراء التنفيذيين وخبراء الموارد البشرية التي تريد منظماتهم تحقيق النجاح من أجل البقاء خطوة إلى الأمام من منافسيهم (Tom,2005,1-4).

التغيير مفهوم بسيط وفي متناول اليد ولكن المشكلة أين يمكن أن تبدأ والسبب أن معظم الناس والمنظمات لا تتغير لأنه ليس من السهل التغيير ولكن يعتقد (Chris) إذا كانت العملية مدروسة جيداً، وإذا كان لدينا الشجاعة والعزم للقيام بها يمكن أن يحدث تغييراً ويمكننا الانتقال إلى حياة أكثر والوفاء لها واعتبر أن أهم عناصر التغيير هي الاستياء من الوضع الحالي وعدم القبول بالوضع الراهن والتشجيع في الحصول على الصورة الذهنية الموضوعية في العقل ووضع خطة من الخطوات البسيطة والقصيرة والأهداف

القصيرة الأجل القابلة للتطبيق والتي يمكن تحقيقها هذه اهم الخطوات التي نحتاج إلى اتخاذها وسوف نحقق الانتصار ويلي الانتصار الانضباط (Chris,2009,1-5).

من المهم احترام الشخص المسؤول عن عملية التغيير ويسمى بظل التغيير، وإشراك الناس الذين سوف تؤثر وتتأثر فيه وإشراك الأعضاء في التخطيط له، والتواصل سبب وحيه للاستمرار به (Mike,2008,1-18)، أن التغيير التنظيمي مهم في الوصول إلى النجاح وعلى المدى الطويل في المنظمة وعملية التحول في المستقبل (Thomson,2009,1-3).

وترى (Lisa,2000,1-3) بأن البيئة المغذية هي التي تحدث التغيير الإيجابي، فالعلماء السنوكيون يمكنهم إيجاد سبل لقياس التغيير ولكن من الصعب جداً قياس الوقت وسبب التغيير لان العوامل كثيرة والتي تساهم معاً منها ربما الوضع، الأداة، التغيير البيئي، مشرف جديد، فوضعت سلسلة متصلة من التغيير قد تكون إلى الأمام أو إلى الخلف وهي:

غير مستعد للتفكير في الأمر → التفكير فيه → يستعد → مع العمل → الصيانة
وهناك الكثير من الأساليب المستخدمة لإدارة التغيير التنظيمي مع مجموعات كبيرة، وفي الوقت الحاضر تشمل عملية التغيير ما يأتي (Robert,1995,1-5)

أ- الوقت

ب- التعلم من الحركات الفردية أو وحدة المنظمة بأسرها

ج- المسؤولية والمسألة

د- نظرية النظم

هـ- قاعدة البيانات (مصادر داخلية وخارجية)

يهتم المدراء والقادة بمهمة قيادة التغيير داخل المنظمة من خلال التغيير لما يترتب عليه

من فوائد ونتائج متعددة منها تعلم خطوة بخطوة عملية قيادة التغيير الناجح، التواصل لتغيير رسالة مقنعة للحصول على مزيد من الالتزام، فتح المقاومة وإزالة العقبات التي تحول دون التغيير، تقييم الشخصية التنظيمية واستعداده على تحدي التغيير، وهناك خمسة عناصر يعتقد إنها حاسمة لنجاح التغيير داخل المنظمة أولها اختبار الفكرة والتحديد فيما إذا كان التغيير المزمع ستحدد السلوك المقبول للعامل بأي شكل من الأشكال ثانياً دور الناس تأثيراً أي ان الفرد العامل هو السبب الوحيد في نجاح التغيير أو فشله، ثالثاً التنفيذ الفعال للتغيير، رابعاً الخطة يجب ان تكون موجزة مع أهداف محددة بوضوح فتلبية حاجات العامل أثرت على أساس ثقافة المنظمات القائمة، خامساً فهم كيفية حدوث التغيير في السياسات والإجراءات، وتعرف هذه العناصر على وجه التحديد الخطوات الضرورية للنجاح في الانضمام إلى سياسة جديدة أو التنفيذ الفعال للتغيير(15- Taylor,2007,13).

٢. مقاومة التغيير:

في غالبية الأحيان يقاوم التغيير في ظروف التهديد فأى منظمة كبيرة معقدة معرضة للتغيير وحتى المنظمات المتوسطة الحجم التغيير فيها قابل للتطبيق (Vanloon,2004,285-301).

يعالج التغيير التحديات الحاسمة في المنظمات المعقدة وعدم وجود المنهجات التي تدمج التقنية مع العناصر المعرفية، وكيف يتم قبول مبادرات التغيير ودمجها مع ثقافة المنظمة والتي تتطلب بذل جهود شاملة لتغيير البيئة الهيكلية والاجتماعية (Matthew,2009,5).

ان تغيير المناخ يشكل تهديداً كبيراً لجميع جوانب التنمية البشرية، وهناك المزيد من الجهود المبذولة للنحد من الآثار السلبية واغتنام الفرص من خلال دمج تغيير المناخ في التخطيط وتطوير البرامج والميزانيات، وهي عملية تعميم منسقة ومتكاملة مع التكيف

الضروري، ومن اجل التعامل مع آثار تغيير المناخ (Mitchell,2006,5).

هناك ثلاثة عناصر يجب ان تتوفر من اجل التغلب على مقاومة التغيير في المنظمة هي عدم الرضا عن الوضع الحالي، رؤية ما هو ممكن في المستقبل، وقابلية للتحقيق نحو الخطوات الأولى نحو تحقيق هذه الرؤية (Robert,1995,1-5).

التغيير التنظيمي عبارة عن تغيير ملموس في المنظمة مثل عملية إعادة التنظيم أو إضافة منتج جديد أو خدمة كبرى، التغيير قد يكون في هيكل المنظمة والثقافة التقليدية من اعلى إلى اسفل أو قد تكون إعادة هندسة العمليات وتشتمل على التحسين المستمر لأن إدارة الجودة محفزاته متعددة منها المنافسة، الارنباح للعميل، الاندماج، زيادة الأرباح، ارتفاع التكاليف، وتغير التكنولوجيا... الخ (Authenticity, 2001,174)

٣- مراحل التغيير:

يقوم التغيير على حقيقة جسدية أو بدنية (بجهود بدني فعلي أو حقيقي) فالمدير كيف ينقل التغيير أو يتعامل معه ويقبله أو يبنائه وبفاعلية الاتصالات ومواقف الأفراد العاملين وملاحظاتهم لأفعال المدراء المنسجمة مع البيئة العاملة والتي تلعب دوراً هاماً في إنجاز الأداء التنظيمي على وجه افضل (Mindy,2006,58-62)

تلاحظ (Kotter,1995,2002) ان نصف المنظمات في قطاع الأعمال لم تكن قادرة على خلق الإلحاح بما فيه الكفاية لاتخاذ إجراءات فورية بشأن التغيير، وتحفيز العاملين عليه، ووضعت ثمانية مراحل للتغيير وعلى النحو الاتي (Kotter,2002,1-10).

أ- إنشاء الشعور بالإلحاح

ب- تشكيل جبهة قوية الائتلاف توجيهية

ج- خلق رؤية

د- توصيل الرؤية

هـ - تمكين الآخرين للعمل على الرؤية

و- إقامة خطة قصيرة (رؤية أدلة دامغة على ان الجهود تؤتي ثمارها)

ي- التحسينات وتوطيد وإدامة الرخيم من اجل التغيير

ن- إضفاء الطابع المؤسسي على النهج الجديد

فيما طرح (Bashore,2009,1-4) ان هناك العديد من المزايا الإيجابية للتغيير، من الأمور الأساسية فيها هو ان يبقى الدوافع في الاستمرار بالتغيير فالتعلم شيء جديد يفتح العقل ويوصلنا إلى طرق مختلفة لعمل الأشياء التي سوف تترك الشعور بأن الطريقة كانت في السابق تقوم بأشياء كانت خاطئة تماماً وهذا سوف يبقى من الاعتقاد بأن المعرفة كل شيء. فالتغيرات المثالية تتضمن الرغبة المتزايدة للتعاون وزيادة التأكيد على شغل الأجزاء المتنوعة العظمى والمستحبة إلى الحاجات والفرص الأكثر للمساهمة في اتخاذ القرارات (Kegler et al,2009,338-353).

أما (Paul,2008,1-2) يرى بأن التغيير يحدث على مستوى الأنظمة التي تشمل التكنولوجيا وتحولات السوق والصدمات الاقتصادية والمنافسة والاتجاهات الاجتماعية والسياسة العالمية، كل منظمة هي بالضرورة ان تتكيف مع بيئة متعددة الثقافات.

4. أسباب التغيير التنظيمي

تعددت أسباب التغيير ومهما كان تعددها فهي واحدة، يفرض في حدوثه عوامل عدة أهمها الاتي:

التمييز: Difference.

تعد إحدى أهم استراتيجيات النمو التي تلائم المنظمات التي تعمل في ظل بيئة سريعة التغيير، ويتفق العديد من الكتاب والباحثين على اهم العناصر المكونة للأسبقيات التنافسية وتحدد بالجوودة، الكلفة، السرعة، والمرونة (Leon,1990,113) ويصفها

(Leong&Sngder) بالأسبقيات التنافسية للأعمال ويحددها بالكلفة، النوعية، المرونة، والإبداع فالنوعية إحدى الأسبقيات التنافسية التي تؤثر على أداء المنظمة وبقائها، وتعد هدف لكل مدير منظمة وقوة مؤثرها في أدائها (John,1992,66) وأما (Slack et al,1998,83) فقد أكدوا على أن منظمة الأعمال تسعى إلى خفض أسعارها تبني أسبقية الكلفة ابتداءً وحتى المنظمات التي تسعى إلى المنافسة بأسبقيات أخرى غير الكلفة فإنها ستكون معنية بشكل أو بآخر بخفض كلفتها.

أما السرعة فهي البعد الثالث ودور مهم تؤديه استراتيجية العمليات هو السرعة والدقة في مواعيد التسليم بما يحقق الثقة بين المستهلكين والمنظمة (Duke,1983,15) (26) وأما المرونة هي الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة .

٢.التوسيع: Extension

تمثل هذه الاستراتيجية بعدة اتجاهات أهمها إضافة منتجات جديدة تختلف تماماً عن المنتجات الحالية أو اندماج المنظمة مع منظمات قد تكون اصغر حجماً وبأقل الإمكانيات أو الاستحواذ أي قيام المنظمة بشراء منظمة قائمة اصغر حجماً وإضافتها بكافة المنتجات والخطوط الإنتاجية. والتوسع كما يراه كل من (Wheelen&Hunger,2000) أما ان يكون من مصادر خارجية أو من داخل المنظمة نفسها كالتحسين المتوقع في داخلها بعد التوسع رغبةً في التغلب على مجموعة من السلبات من خلال الدخول في مجالات جديدة تساعد المنظمة في الوصول إلى المستوى المطلوب والمرغوب فيه. (القطامين، 2002، 106).

٣.التقانة: Technicality

أصبحت التكنولوجيا عاملاً مهماً ليس على مستوى عالم الأعمال فحسب وإنما على مستوى العالم اجمع، فالتطور التكنولوجي يؤثر في ميدان المنافسة في مجالات التطوير والتحسين المستمر لمنتجات المنظمة وتحليل أثارها في خلق فرص جديدة للاستفادة منها

وتجنب التهديدات الخارجية وعليه لا بد من الوعي بأهمية التكنولوجيا والتفاعل معها في خدمة الزبائن بما تترتب عنها من آثار (Tier,2004,1-2)

رابعاً: الجانب الميداني

الصدق والثبات

تم استخدام مقياس α crobach's لاحتساب درجة الثبات في الأجابة استمارة الاستبيان أي انه في حالة ثبات كافة الظروف، الأخرى فان الشخص المستجوب سيختار نفس المقياس إذا استجوب في أوقات مختلفة، لقد بلغت درجة الصدق والثبات في أجابة استمارة الاستبيان ما نسبته (0.85).

جدول (1)

النتائج المنبوية لتكرارات الموافقة وعدم الموافقة والوسط الحسابي والانحراف المعياري

ت	المقياس	نسب الموافقة	نسب عدم الموافقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المقياس الرئيسي	شدة الإجابة
C1	الشركة	69%	11%	3.72	0.69	الرسالة	0.80
C2	الاستثمار	89%	5%	4.35	0.68		0.94
C3	الفرص	58%	25%	3.58	1.01		0.83
C4	القيادة	86%	6%	4.28	0.73		0.92
C5	التصور الذهني	68%	11%	3.95	0.92		0.78
C6	الواقعة	65%	5%	3.82	0.67		0.69
C7	الالتزام	67%	4%	3.75	0.58		0.71
C8	خدمة المستهات	60%	21%	3.45	0.97	الرسالة	0.82
C9	مراج المنتجات	66%	15%	3.63	0.80		0.82
C10	المزيج التسويقي	37%	33%	3.09	0.85		0.69
C11	الخيمة السوقية	52%	25%	3.42	0.89		0.77
C12	الصورة المؤجوة	15%	46%	2.58	0.76		0.62
C13	الإنتاج باقل التكاليف	72%	14%	3.66	0.86	الأهداف	0.86
C14	الحفاظة على السمعة	51%	26%	3.32	1.09		0.77
C15	الضمان الوطني	68%	11%	3.95	0.92		0.78

0.69	التغيير	0.67	3.82	%5	%65	الجودة	C16
0.71		0.58	3,75	%4	%67	الكلفة الأقل	C17
0.82		0.97	3.45	%21	%60	سرعة التسليم	C18
0.82		0.80	3.63	%15	%66	المرونة	C19
0.69	التوسع	0.85	3.09	%33	%37	إضافة منتج	C20
0.77		0.89	3.42	0	%52	الإندماج	C21
0.62		0.76	2.58	%46	%15	التحسين	C22
0.86	التقانة	0.86	3.66	%14	%72	الوعى	C23
0.77		1.09	3.32	%26	%51	التحول	C24

يتضح من الجدول أعلاه ان نسب تكرارات موافقة أفراد العينة حول فقرات المتغير المستقل الرئيسي التخطيط الاستراتيجي (الرؤيا، الرسالة، الأهداف) وفقرات المتغير التابع التغيير التنظيمي (التمييز، التوسع، التقانة) اعلى بكثير من نسب تكرارات عدم الموافقة، وكانت قيم الأوساط الحسابية اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) كما كانت الانحرافات المعيارية مقارنة للواحد صحيح. نلاحظ أيضا من الجدول انه قد بلغت قيم شدة الإجابة للفقرة (2) 94% حول ان المنظمة تعمل على تلبية احتياجات زبائنها كما ونوعاً، وبلغت قيم شدة الإجابة للفقرة (83%) وهي ان المنظمة تعمل على الإنتاج بأقل التكاليف، وبلغت شدة الإجابة للفقرة (23) 86% أي لدى المنظمة التيقن بأهمية التكنولوجيا ومسارها للأحداث الحاصلة في بيئتها واستجابتها للتغيرات الحاصلة فيها.

تحليل الانحدار

لقد تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار البسيط و هذه الطريقة واحدة من الطرق الإحصائية لاختبار الفرضيات المتعلقة بالآثر و تحليل نتائجها أذ نلاحظ إن

1- الانحدار البسيط

1- علاقة الانحدار البسيط بين التمييز كمتغير تابع ومتغيرات الرؤيا والرسالة والأهداف

الجدول رقم (2)

يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لمتغيرات
الرؤيا والرسالة والأهداف كمتغيرات مستقلة و متغير التمييز كمتغير تابع

المتغيرات	التحسوبة	الجدولية	معامل التحديد	التحسوبة	الجدولية	المتغيرات
B0	0.244	0.675**	2.38	0.58	91.291**	7.01
B1	0.871	9.555**	1.66	0.58	91.291**	3.98
B0	0.763	3.786**	2.38	0.77	217.150**	7.01
B1	0.896	14.736**	1.66	0.77	217.150**	3.98
B0	1.843	6.259**	2.38	0.38	40.523**	7.01
B1	0.499	6.366**	1.66	0.38	40.523**	3.98

من خلال الجدول أعلاه نستنتج ان متغير الرسالة قد فسر نسبة كبيرة من التباين في متغير التمييز حيث بلغ معامل التحديد (0.77) في حين ان متغير الرؤيا فسر (0.58). كما نلاحظ ان معامل النموذج هي معلمات معنوية أي ان التغير في المتغيرات المستقلة يعبر في المتغير التابع (معادلة التحسوبة مع التحسوبة تحسب مستوى معنوية 0.05 و 0.01 درجة حرية ٦٢ لاختبار معنوية معلمات النموذج ان معامل التحديد المنصوح للعلاقة بين الأهداف و التمييز بلغ (38%) و هذا يشير إلى ان نسبة التغير في التمييز و الذي تم شرحه باستخدام هذا النموذج بلغ (38%)

٢ علاقة الانحدار البسيط بين التوسيع كمتغير تابع و متغيرات الرؤيا والرسالة والأهداف كمتغيرات مستقلة

الجدول رقم (٣)

يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لمتغيرات
الرؤيا والرسالة والأهداف كمتغيرات مستقلة و متغير التوسيع كمتغير تابع

المتغيرات	التحسوبة	الجدولية	معامل التحديد	التحسوبة	الجدولية	المتغيرات
B0	0.767	1.481**	2.38	0.31	24.277**	7.01
B1	0.592	4.927**	1.66	0.31	24.277**	3.98
B0	0.0098	0.531	2.38	0.26	24.277**	7.01
B1	0.907	16.203**	1.66	0.26	24.277**	3.98
B0	1.968	5.658**	2.38	0.12	9.896**	7.01
B1	0.291	1.146**	1.66	0.12	9.896**	3.98

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة ما فسره متغيرات الرؤيا والرسالة من التباين بلغ (0.26) وترك ما نسبته (0.64) إلى متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج كما نلاحظ ان ما نسبته (0.12) من التباين فسر باستخدام متغير الأهداف كما نلاحظ ان معلمات النماذج هي معلمات معنوية أي ان التغير في المتغيرات المستقنة كل على انفراد تفسر في متغير التمييز أي ان هناك تأثير معنوي للمتغيرات الثلاثة على متغير التمييز .

٣- علاقة الانحدار البسيط بين الثقة كمتغير تابع والرؤيا والرسالة والأهداف كمتغيرات مستقلة

جدول رقم (٤) علاقة الانحدار البسيط بين الثقة كمتغير تابع والرؤيا والرسالة والأهداف كمتغيرات مستقلة

ت	المعاملات	t المحسوبة	الجدول t	معامل التحديد	f المحسوبة	f الجدولية
B0	-0.491	0.661	2.38	0.31	29.546**	7.01
B1	1.015	5.436**	1.66	0.31	29.546**	3.98
B0	1.295	2.118*	2.38	0.16	13.534**	7.01
B1	0.679	3.679**	1.66	0.16	13.534**	3.98
B0	0.706	2.847**	2.38	0.82	304.243**	7.01
B1	1.152	17.443**	1.66	0.82	304.243**	3.98

نلاحظ من الجدول أعلاه بمقارنة المحسوبة مع t الجدولية تحت مستوى معنوية 0.05 و 0.01 ودرجة حرية ٦٣ لاختبار معنوية معلمات النموذج إلى ان المتغير في المعلمة الرؤيا يفسر في الثقة تغير معنويا، ان معامل التحديد المصحح للعلاقة بين الرؤيا و الثقة بلغ (31%) و بقي ما نسبته (69%) وان معامل التحديد المصحح للعلاقة بين الرسالة و الثقة بلغ (16%) و بقي ما نسبته (84%). كما وان معامل التحديد المصحح للعلاقة بين الأهداف و الثقة بلغ (82%) من التغيرات الكلية و بقي ما نسبته (18%) من التغيرات إلى متغيرات أخرى لم تضمن في النموذج و من خلال هذا المؤشر نلاحظ بان هنالك متغيرات أخرى لها تأثير على الثقة و يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار في حالة دراسة الثقة و أهم المتغيرات المؤثرة فيه، عند مقارنة f المحسوبة مع الجدولية بدرجة حرية (1,63) و مستوى معنوية 0.01, 0.05 نجد أن القيمة

المحسوبة أكبر من الجدولية و هذا يعني إن هنالك علاقة تأثير معنوي لمُتغير الأهداف والرؤيا والرسالة على متغير التقانة.

٢- الانحدار المتعدد:

الفرضية الأولى: وجود علاقة تأثير معنوية بين الرؤيا و متغير الرسالة و متغير الأهداف كمتغيرات مستقلة و متغير التمييز كمتغير تابع

الجدول (٥) يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين متغيرات الرؤيا و الرسالة و الأهداف كمتغيرات مستقلة و متغير التمييز كمتغير تابع

المتغير	t المحسوبة	t الجدولية	معامل التحديد	f المحسوبة	f الجدولية
B0	0.0687	1.67	0.83	103.164**	5.49
B1	0.312	2.925**			
B2	0.674	9.459**			
B3	0.519	3.415**			
		2.39			5.63

يوضح الجدول أعلاه علاقة الانحدار المتعدد بين متغيرات الرؤيا و الرسالة و الأهداف و متغير التمييز و من خلاله نستنتج إن (t) المحسوبة للمتغيرات المستقلة و بعد مقارنتها مع القيمة الجدولية بدرجة حرية (60) و مستوى معنوية (0.01), (0.05) ملاحظ الآتي :

١- إن قيمة معامل التحديد بلغت (0.83) و هذه القيمة توضح مدى أهمية المتغيرات الثلاثة في متغير التوجه الاستراتيجية حيث شرحت هذه المتغيرات الثلاثة (83%) من التغيرات في متغير التوجه الاستراتيجية و تركت فقط ما قيمته (17%) لمتغيرات أخرى لم تأخذ في النموذج و للخطأ في المعاينة و من خلاله نستنتج أهمية المتغيرات الثلاثة.

٢- إن قيمة (f) المحسوبة بلغت (103.164) و مقارنتها مع القيمة الجدولية بدرجة حرية (61, 3) و مستوى معنوية (0.01), (0.05) نجدان القيمة المحسوبة أكبر من

القيمة الجدولية و بهذا فإننا نقبل الفرضية الإحصائية التي تشير إلى وجود تأثير معنوي لتغيرات الرؤيا و الرسالة و الأهداف في التمييز.

الفرضية الثانية : وجود علاقة تأثير معنوية بين الرؤيا و متغير الرسالة و متغير الأهداف كمستغيرات مستقلة و متغير التوسيع كمستغير تابع .

الجدول (6) يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين متغيرات الرؤيا و الرسالة و الأهداف كمستغيرات مستقلة و متغير التوسيع كمستغير تابع

متغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير
130	0.355	1.356	1.67	5.44	0.81
131	0.52	2.472	2.39	3.61	0.81
132	0.998	13.578			
133	0.901	3.123			

من الجدول أعلاه نستنتج الآتي :

يوضح الجدول أعلاه علاقة الإختار المتعدد بين متغيرات الرؤيا و الرسالة و الأهداف

و متغير التوسيع و من خلاله نستنتج الآتي :

١- إن قيمة معامل التحديد بلغت (0.81) و عده القيمة توضح مدى أهمية المتغيرات الثلاثة في متغير التوجه الاستراتيجي حيث شرت هذه المتغيرات الثلاثة (81%) من التغيرات في متغير التوجه الاستراتيجية و تركت فقط ما قيمته (19%) لتغيرات أخرى لم تأخذ في النموذج و للخطأ في المعانة و من خلاله نستنتج أهمية المتغيرات الثلاثة.

٢- إن قيمة (f) المحسوبة بلغت (103.164) و تحقارنها مع القيمة الجدولية بدرجة حرية (3, 61) و مستوى معنوية (0.01), (0.05) نجدان القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية و بهذا فإننا نقبل الفرضية الإحصائية التي تشير إلى وجود تأثير معنوي لتغيرات الرؤيا و الرسالة و الأهداف في التوسيع.

الفرضية الثالثة: وجود علاقة تأثير معنوية بين الرؤيا و متغير الرسالة و متغير الأهداف كمتغيرات مستقلة و متغير الثقافة كمتغير تابع

الجدول (٧) يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين متغيرات الرؤيا و الرسالة و الأهداف كمتغيرات مستقلة و متغير الثقافة كمتغير تابع

المتغير	t المحسوبة	t الجدولية	معامل التحديد	f المحسوبة	f الجدولية
B0	0.481	1.67	0.88	149.284	5.49
B1	0.709	4.903**			
B2	0.105	3.091**			
B3	1.495	16.845**			
		2.39			5.63

من الجدول أعلاه نستنتج الآتي :

يوضح الجدول أعلاه علاقة الانحدار المتعدد بين متغيرات الرؤيا و الرسالة و الأهداف و متغير الثقافة من خلاله نستنتج إن (t) المحسوبة للمتغيرات المستقلة و بعد مقارنتها مع القيمة الجدولية بدرجة حرية (60) و مستوى معنوية (0.01)، (0.05) نلاحظ إن قيمة معامل التحديد بلغت (0.88) و هذه القيمة توضح مدى أهمية المتغيرات الثلاثة في متغير التوجه الاستراتيجي حيث شرحت هذه المتغيرات الثلاثة (88%) من التغيرات في متغير التوجه الاستراتيجي و تركت فقط ما قيمته (12%) لمتغيرات أخرى لم تأخذ في النموذج و للخطأ في المعايير و من خلاله نستنتج أهمية المتغيرات الثلاثة. إن قيمة (f) المحسوبة بلغت (149.284) و بمقارنتها مع القيمة الجدولية بدرجة حرية (61، 3) و مستوى معنوية (0.01)، (0.05) نجد أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية و هذا فإننا نقبل الفرضية الإحصائية التي تشير إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات الرؤيا و الرسالة و الأهداف في الثقافة.

٢. معاملات الارتباط:

جدول (٨) معامل ارتباط سبيرمان متغيرات الرؤيا و الرسالة و الأهداف و متغير

التمييز

المتغير	معامل الارتباط	قيمة [انحصوية	قيمة [انحصوية	القرار
الرؤيا	0.792**	9.555	2.38	معنوية
الرسالة	0.873**	14.736	1.66	معنوية
الأهداف	0.59**	6.366		معنوية

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ إن الارتباط بين متغير الرؤيا و متغير التمييز هو ارتباط قوي وطردي و معنوي أي إن الزيادة في احد المتغيرين تؤدي إلى الزيادة في المتغير الآخر . كما نلاحظ ان هنالك ارتباط بين التمييز و الرسالة و ان هذا الارتباط هو ارتباط معنوي و طردي و قوي . و كذلك بالنسبة الأهداف و التمييز نجد ان هنالك ارتباط معنوي و طردي و قوي . و من خلال الجدول أعلاه نجد ان الارتباط بين الرسالة و التمييز اكبر من الارتباط بين الرؤيا و التمييز و الأهداف و التمييز .

الجدول (٨) معامل ارتباط سبيرمان متغيرات الرؤيا و الرسالة و الأهداف و متغير

التوسيع

المتغير	معامل الارتباط	قيمة [انحصوية	قيمة [انحصوية	القرار
الرؤيا	0.564**	4.927	2.38	معنوية
الرسالة	0.903**	16.203	1.66	معنوية
الأهداف	0.383**	3.146		معنوية

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود نسبة ارتباط قوية جداً بين المتغير المستقل (الرسالة) و المتغير التابع (التوسيع) وكذلك وجود نسبة ارتباط معنوية ما بين المتغير المستقل (الرؤيا) و المتغير التابع (التوسيع)، مع ذلك وجود نسبة ارتباط ليست بقليلة ما بين المتغير المستقل (الأهداف) و المتغير التابع (التوسيع)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين الرئيسيين (الرؤيا، و الرسالة) و المتغير التابع (التوسيع).

الجدول (١٠) معامل ارتباط سبيرمان متغيرات الرؤيا و الرسالة و الأهداف و متغير الثقة

المتغير	معامل الارتباط	قيمة T المعنوية	قيمة F حرجية	القرار
الرؤيا	0.569**	5.436	2.38	معنوية
الرسالة	0.354**	3.679	1.66	معنوية
الأهداف	0.900**	17.443		معنوية

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود نسبة ارتباط قوية بين المتغير المستقل (الأهداف) والمتغير التابع (الثقة)، ووجود ارتباط واضح بين الرؤيا كمتغير مستقل والثقة بصفتها متغير تابع في حين ان هناك ارتباط بين الرسالة والتوسيع بلغت (0.35)، وهذه النسبة ليست بقليلة كما موضحة في الجدول وهذا يعني وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين المتغيرين المستقلين (الرؤيا، و الأهداف) وهي اكبر بكثير من العلاقة بين الرسالة والثقة.

مناقشة النتائج:

نستخلص من العرض والتحليل سابق الذكر ما يأتي:

- وجود علاقة تأثير معنوية بين الرسالة بصفقتها احدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي والتميز كمتغير تابع، حيث بلغ معامل التحديد المصحح للعلاقة بين الرسالة والتميز (77%) وبقي ما نسبته (23%) من التغيرات إلى متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج.
- وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين المتغير المستقل (الرسالة) والمتغير التابع (التميز)، حيث حظيت العلاقة بينهما بالنسبة الأكبر بلغت (87%) مقارنةً بالمتغيرين الرئيسيين الرؤيا والأهداف. حيث بلغت (79%)، (59%) على التوالي.
- وجود علاقة ارتباط قوية وواضحة ما بين المتغير المستقل (الرسالة) والمتغير التابع (التوسيع) بلغت ما نسبته (90%) فيما بلغت نسبة الارتباط بين المتغير (الرسالة) والرؤيا كمتغير تابع (56%) أما العلاقة بين الرسالة والأهداف

بلغت (38%) وهي النسبة الأقل ما بين المتغيرين التابعين الآخرين (التميز، والتوسيع).

٤. وجود نسبة ارتباط معنوية قوية جداً بين المتغير المستقل (الأهداف) والمتغير التابع (التفان) بلغت (90%) وهي نسبة كبيرة بالمقارنة مع المتغيرين التابعين (الرؤيا، والرسالة) حيث بلغت (56%، 35%) على التوالي.

الاستنتاجات:

١. وجود علاقة ارتباطية واضحة وقوية جداً بين رسالة شركة نפט الجنوب بصفتها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي والتغير التنظيمي.
٢. اهتمام أفراد العينة وتأييدهم الواضح بأبعاد التخطيط الاستراتيجي والتغير التنظيمي.
٣. وجود علاقة تأثير معنوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤيا، الرسالة، الأهداف) ومقاييس التغير التنظيمي المتمثلة (بالتميز، التوسيع، والتفان).
٤. تيقن الشركة عينة البحث بأهمية التكنولوجيا ومسارها للتغيرات الحاصلة في البيئة.
٥. عدم اهتمام الشركة المعنية بمسألة اندماجها مع منظمات أخرى مماثلة أو شراءها منظمات بأقل الإمكانيات أو إضافتها خطوط إنتاجية فضلاً عن خطوطها الحالية.
٦. توافق شركة نפט الجنوب مع الشركات الأخرى في الثقافات التنظيمية المعتاد عليها حالياً ومستقبلاً.
٧. استجابة الشركة عينة البحث للتغيرات الحاصلة في البيئة، وملاحظتها للحدثة في التفان وفي مجتمع سريع التغير.

التوصيات:

١. وجود ضرورة لاهتمام الإدارة العليا في شركة نفط الجنوب باعتماد التخطيط الاستراتيجي كمنهج للتغيير التنظيمي.
٢. هناك حاجة لتبني شركة نفط الجنوب رؤيا منسجمة مع رسالتها وأهدافها متقبلة التغيير لأغراض التميز، التوسع، والتفانية.
٣. يتطلب من الإدارة العليا في شركة نفط الجنوب ان تولي الاهتمام الكافي بالشركات الأخرى المعاملة لها في القيم، الأعراف، والمعتقدات لأجل التوسع والتمايز والحدانة مستقبلاً.
٤. ان تسعى شركة نفط الجنوب إلى الإضافات المتميزة في سوق العمل الحالي على ان تكون تلك الإضافات نوعية ومعتاد عليها من قبل العاملين فيها تأهلاً منها للتغيرات الحاصلة في بيئتها.

المصادر:

١. احمد، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ٢٠٠٢.
٢. بربر، كامل، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المهمل اللبناني، الطبعة الثانية، ٢٠٠٨.
٣. نيفيل، لينك، المرشد العملي في التخطيط الاستراتيجي: دليل المشروعات التجارية، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٨.

4. Anne-Birte Stensgaard, Senior. "Why is Succession Planning important?", 2007.
5. Authenticity consulting, I.L.C., "Major types of organizational.2001.
6. Assessment Collection: legal Remedies, Guide for Association practitioners H5,Community Associations Institute,2000

7. Authenticity consulting. LLC, "Major types of organizational,2001.
8. Bradford. Robert W. , Duncan, Peter J., Tarcy, Brian, simplified strategic planning: A No- Nonsense Guide for Busy people Who Want Results Fast, 2007.
9. Bashore Zach, "Importance of change",28 Oct, Ezine Articles,2005.
10. Berlin, Eaton & Associatesltd" Three types of organizational change and leading change, 2001.
11. Caribbean Development Bank, "Strategy Governance and Institutional Development, CDB, Bridgetown, 2003.
12. Carolan, McLamey, Strategic planning-effectiveness-environment linkage: a case study", Journal Management Decision,2001.
13. Carter Mc Namara, Strategic Planning(in nonprofit or profit Organizations) MBA, PHD, Authenticity Consulting. LLC, experts in strategic Planning,2008.
14. CIAR, Briefing Notes: Asummary of Best Practice Approaches in strategic Planning Process,2005.
15. Charles R. Schwenk, Charles B. shrader, "Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in small Firms: A meta-Analysis, Journal Article Excerpt, 2009.
16. Cambell, A. & yeung, S., Creating a sense of mission, Long Rang Planning, 24(4), 1991.
17. Chris Ahoy, "Facilities planning & Management" Iowa state university, 2009.
18. Chris Widener, "Elements of change, Ezine Articles,20 Jan,2005 Collins, Jim. Good to Great. "Strategy Formation: beyond strategic planning", New York: Harper Business, 2001.
19. Cook, William J. "The definition of strategic planning". 2008.

20. Daniel, Roque Gomes, *Organizational Change and Job Satisfaction: the mediating role of Organizational Commitment*, 2009.
21. Dess, Gregory G., G. T. Lumpkin and Marilyn I. Taylor *Strategic Management 2ed*. New York: McGraw-Hill Irwin, 2005.
22. Diane Schilder, *Strategic Planning Process: Steps in Developing Strategic Plans*", Harvard Family Research Project, 2008.
23. Denver, "Strategic Planning & Positioning" ,Wynkoop Street, 2008
24. Dennis D.MC Donald, "A short Definition of Strategic Planning", 2007
25. Erica, olsen, "How to write a strategic plan", 2008
26. Ellisdonk, "The Effects of Organizational Culture on Strategic planning, 2009.
27. Fred, Nickols, *Strategy: Definitions and Meaning*", 2000.
28. Fred, Nickols, "Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic thinking, 2008.
29. Gloria. Jarmon & Paul, Anderson, "Strategic Planning Efforts Have improved, but A gencies Face Significant Implementation Challenges", 2007.
30. Grace, Fleming, "Strategic Plan for students: A Road map to success, 2009.
31. Hamel, G., and C. k. Prahalad "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June, 1990.
32. Harrison, Bill J. "Should your Organization invest in strategic planning", 1995.
33. Hodges, Gayla, "The Three Greatest Barriers to Organizational Change", *Ezine Articles Com*. 30 Dec., 2009.

34. Marry Well Settled" Role of Change Management in an Organization. Management- HUB.Com,2009
35. Micheal Allison&Jude Kage. "Strategic Planning for Nonprofit Organization: A practical Guide and Work book,2nd edition NJ,USA: John Willey&Sons,Inc.,2005
36. Mapes. SKY Magazine, "Strategic Leadership and Decision Making: Strategic Vision",18,National Defense University,1991
37. Mikhail Pevzner, "A case Study of strategic planning at Kent State University", University Administration Support Program. 2006.
38. Mckenna, Catherine, Joanne Daykin, Bernard J Mohr, and Tony Silbert. Strategic Planning with Appreciative Inquiry: Unleashing the positive potential to SOAR, innovation partners intemational, 2007.
39. Mike, Wallace. The Dynamics of coping: Maintaining Normal public services while orchestrating Complex Change, 2008.
40. Jane Beckett-Camarata, An Examination of the effect of strategic planning and Economic Development on U. S. local Government Financial Performance , 2003
41. Jane E. Dutton and Robert Duncan. "The influence of the Strategic Planning Process on strategic planning process on strategic change, 2009.
42. Janet, Shapiro. "Strategic planning Toolkit", Civicus, 1996.
43. Jomella Watson-Thompson, Stephen B. Fawcch and Jerry A. Schultz, Differential Effects of strategic planning on community change in two urban, 2008.
44. John E. lawlor. "The Importance of strategic planning" practical Decisions, 2006.
45. Kegler Michelle, Norton L. Barbara, Arnoson Robert, Achieving Organizational Change: findings from case studies

- of 20 California healthy cities and communities coalitions, 2009.
46. Kelly Riggs, "The Importance of Strategic Planning in Business", all rights reserved, 2008.
 47. Lisa Heft, "Behavior Change Theory and Organizational Change", 2000
 48. Paul Eric, The Definition of Organizational Change, October 07, 2008.
 49. Pearce. J. A. and F. David, "Corporate Mission Statement :The Bottom Line," Academy of Management Executive,May,1987
 50. Press Release, "Wal-Mart Achieves Top ten Ranking in Fortunes List of Americas Most Admired Companies, Benton ville, AR, February, 1999.
 51. Ron. Robinson, "The Advantages and Disadvantages of Strategic Management", November 21, 2005.
 52. Robert H. Rouda, Background and theory of large scale organizational changemethods, all rights reserved, University of St. Thomas, 1995.
 53. Roth Aleday and Miller Jeffrey G., "Success Factors in manufacturing", Horizon, NO. 4, July.
 54. Sarkis. Joseph, R. P. Sundarraj, Managing large-Scale global enterprise resource planning systems: a case study at Texas Instruments, International Journal of Information Management 23, 2003.
 55. Slack, N., ET. Al, Operation Management, 2ed, Pitman Publishing, London, 1998.
 56. Tier, Case study: Leading Organizational Change, Chemical Industry, ERP, CRM & Enterprise System,2004
 57. Taylor B., "Strategic Planning-which Style do you need?". National center for Biotechnology in formation, U. S. National Library of Medicine,2008.

58. Tom, Bartridge, "Organizational Change" Browse related articles, 2005
59. Thomas V. Mecca, Ed. D. "Basic Concepts of Organizational Change", September, 25, 2004.
60. Thompson A. Arthur and A.J. Strickland, "Strategy Formulation and Implementation", 4th Edition, Business Policy Publications: dersPlano, Texas, 1987.
61. Wally Bocks, Monday Memo, "Strategic Planning Styles", 2003



م: استبانة

السيد المدير المحترم
تحية طيبة...

في نية الباحثة إجراء دراسة ميدانية بعنوان (أثر التخطيط الاستراتيجي في عملية التغيير التنظيمي: دراسة حالة في شركة نفط الجنوب)، ولأهمية إجاباتكم الدقيقة عن نتائج البحث، لذا أرجو الإجابة عنى كل الأسئلة.

ولكم كل الشكر والتقدير

• **التعريف بالمصطلحات المستخدمة.**

١. التخطيط الاستراتيجي: الإدراك الواضح للمكانة التي تحتلها الشركة في الوقت الحالي وجمع المعلومات التي تستطيع ان تحدد من خلالها المكانة التي يجب ان تصل إليها في المستقبل واتخاذ القرارات التي تنقل الشركة من مكانها الحالي إلى مكانها في المستقبل.

٢. التغيير التنظيمي: هي العملية التي توقف العمل الحالي للشركة، بأجراء التغييرات الضرورية للعمل الحالي وتشغيل أعمال جديدة ونفيذها بسهولة دون أية مقاومة من قبل العاملين في الشركة.

• **المعلومات الشخصية:**

العمر

الجنس

التحصيل العلمي

عدد سنوات الخدمة

المنصب

المقياس الأول: التخطيط الاستراتيجي

ن	الفقرة	اتفق جداً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق جداً
١	تقوم شركتك على الأخذ بآراء العاملين وأرائهم ونواظرها في خدمة كل منها					
٢	تعمل الشركة على تلبية احتياجات زبانتها كماً ونوعاً					
٣	تؤدي الشركة خدمة أعراض أصحاب المصباح وخدمة الأسهم والربائز					
٤	توجد مختلبي القدرات والعاملين في الشركة					
٥	تصور الشركة للعودة الذهبية والتقييم التي تفكرها بانتها تستقر					
٦	تعلم كل مناسبات شركتك مرشداً واقياً وقابلاً للتحقيق					
٧	حقن الطاقة والتماطل والالتزام في الشركة وليس التلق والارتباك					
٨	تقدم الشركة خدمات للمستهلكين والأسواق					
٩	تطرح شركتك المنتجات الرئسية في السوق					
١٠	تغطي الشركة سوقها بمزيج تسويقي ملائم					
١١	تعمل الشركة على حصتها السوقية					
١٢	لدى شركتك صورة مرشوبة في المجتمع الذي تعمل فيه					
١٣	تعتمد شركتك على الإنتاج بأقل التكاليف					
١٤	تتجنب الشركة حالات الإلزام والمحافظة على سمعتها في السوق					
١٥	تساهم الشركة في تحقيق العمان الوظيفي لعاملها والمساهمة بالأعمال الخيرية في المجتمع					

المقياس الثاني: التغيير التنظيمي

ت	الفقرة	اتفق جداً	اتفق	معايد	لا اتفق	لا اتفق جداً
١	تقدم شركتكم منتجاتها بسرعة عالية في المواصفة والمقياس					
٢	توفر الشركة الإسهام المسبق لمتاحها في السوق وبأسعار مناسبة جداً					
٣	تحرص الشركة على السرعة والدقة في الواعيد بما يتحقق الثقة بينها وبين رباتها					
٤	تستجيب الشركة لتغذية الخاسلة في بيتها					
٥	تضيف الشركة إلى المروج الإنتاجي معها منتجات مختلفة عن المنتجات الحالية					
٦	تتوافق شركتكم مع شركات أخرى في الثقافات التنظيمية المتأصلة فيها					
٧	شراء شركتكم شركات أخرى بأقل الإمكانيات وإضافتها كمكافة المنتجات والمخطوط الإنتاجية					
٨	لدى شركتكم التيقن بأهمية التكنولوجيا ومسايرتها للأحداث الحاصلة في البيئة					
٩	تلاحق الشركة الحدائق في التفتيات في مجتمع سريع التغير					