دور استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق الزخم الاستراتيجي

بحث وصفي تحليلي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء

وزارة الصناعة والمعادن(*)

الباحث: محمد عدنان حميد عبد الشجيري
جامعة الانبار
كلية الإدرة والإقتصاد
alshjyry753@gmail.com

أ.م.د. عراك عبود عمير الدليمي
جامعة الانبار
كلية الإدرة والإقتصاد
arrak_2000@uoanbar.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.6.12

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٣/٥/٢ تأريخ قبول النشر ٢٠٢٣/٥/١٩ تأريخ النشر ٢٠٢٣/١٢/٣٠

المستخلص

يهدف البحث إلى تشخيص دور استراتيجيات إدارة التغيير (الاستراتيجية العقلانية، استراتيجية القوة القسرية، استراتيجية التوعية الموجهة) في تحقيق الزخم الاستراتيجي والمتمثل بأبعاده (البصيرة، التمكين، الالتزام الجماعي)، وحددت مشكلة البحث بتساؤل رئيسي مفاده (هل تدرك الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء دور استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق الزخم الاستراتيجي؟). ولأجل ذلك وضع الباحث مخططة الفرضي ، فضلاً عن فرضيات البحث، وقد استعمل الباحث الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات ووظف المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث، لاستقصاء آراء العينة (81) مشاهدة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، فكان مجتمع البحث (90) وزع الباحث (90) استبانة، اعيد منها (81) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة استرجاع بلغت (90%)، وقد جرى تحليل البيانات باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS V.25)، ووظفت مجموعة من الأساليب الإحصائية لاستخراج النتائج، وقد توصل البحث إلى مجموعة استنتاجات من أهمها (وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لمتغير استراتيجيات إدارة التغيير في الزخم الاستراتيجي بأبعاده ويوجد هناك علاقة ارتباط وتأثير لاستراتيجيات العقلانية والتثقيف والتوعية الموجهة في الزخم الاستراتيجي وأبعاده وعدم وجود علاقة ارتباط وتأثير بين استراتيجية القوة القسرية والزخم الاستراتيجي وابعادة في الشركة المبحوثة).

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة التغيير، الزخم الاستراتيجي.

مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٥) العدد (٦) ٢٠٢٣
الصفحات: ٢٢٧-٢٤٤

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

The role of change management strategies in achieving strategic momentum

Descriptive and analytical research in the General Company for the Manufacture of Pharmaceuticals and Medical Supplies / Samarra - Ministry of Industry and Minerals(*)

Researcher: Muhammad Adnan Hamid Abd Elshjyry
University of Anbar
College of Administration and Economics
alshjyry753@gmail.com

Assist.Prof.Dr. Arrak Aboud Omair Al-Dulaimi
University of Anbar
College of Administration and Economics
arrak_2000@uoanbar.edu.iq

Abstract

The research aims to diagnose the role of change management strategies (the rational strategy, the coercive force strategy, the directed awareness strategy) in achieving the strategic momentum represented by its dimensions (insight, empowerment, collective commitment). In Samarra, the role of change management strategies in achieving strategic momentum) and for this reason the researcher developed a hypothesis scheme, as well as the research hypotheses, and the researcher used the questionnaire as a main means for collecting data and employed the descriptive analytical approach as a research method, to survey the opinions of the sample (81) viewers in the General Company for Pharmaceutical Industry And medical supplies in Samarra, so the research community was (90). The researcher distributed (90) questionnaires, of which (81) questionnaires were returned, valid for statistical analysis, with a recovery rate of (90%). The data was analyzed using the statistical program (SPSS V.25), and a group was hired. Of the statistical methods to extract the results, the research has reached a set of conclusions, the most important of which are (the presence of a positive effect of significant significance for the change management strategies variable in the strategic momentum in its dimensions, and there is a correlation and influence of the strategies of rationality, education and awareness directed in the strategic momentum and its dimensions, and there is no correlation and influence between the strategy Coercive power and strategic momentum and its dimensions in the researched company).

Key words: Change Management Strategies, Strategic Momentum.

(*)The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

المقدمة:

يتسم عالم الأعمال اليوم بخطى سريعة ومعقدة بشكل متزايد، فالتطورات التكنولوجية عالية السرعة والعولمة والعوامل الاقتصادية ليست سوى بعض الأسباب التي تغذي التغيير في بيئة الأعمال، بما يستلزم إجراء تغيير مهم داخلياً وخارجياً لمواكبة التطورات السريعة في بيئة الأعمال من أجل البقاء والتكيف.

وتسعى المنظمات من أجل ديمومة عملها واستدامة زخمها الاستراتيجي من خلال تبني استراتيجيات مناسبة للتعامل مع الاحداث والتغييرات البيئية، وبالمقابل يعد العنصر البشري حجر الأساس في المنظمات في التعامل مع هذه الاحداث، ولكي تتمكن المنظمات من الانتقال من وضعها الحالي إلى وضع اخر مرغوب فية يجب عليها التعامل الجيد مع السلوكيات المختلفة للعاملين ومعرفة السبب لمقاومة العاملين لجهود التغيير عبر وضع الاستراتيجيات المناسبة لإدارة هذا التغيير. لذا سعى الحث الحالي إلى التحقق من دور استراتيجيات إدارة التغيير التي من خلالها يمكن ان نتعامل مع العاملين في المنظمة الذين يقاومون التغيير على أسس غير منطقية ولا موضوعية ولاعتبارات كثيرة ومتباينة، في تحقيق الزخم الاستراتيجي الذي يعني القوة الدافعة لتحقيق أهداف المنظمة والذي يدفع نحو المسار الصحيح والمخطط له وبالتوقيت الزمني المحدد، وكذلك تشخيص الجانب القيادي الإداري هل هو يعي ويهتم بإدارة التغيير من خلال استراتيجيات معينة والتي يمكن ان تحقق له زخم استراتيجي. ولتحقيق هدف البحث تم تقسيمه إلى ثلاث محاور المحور الأول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة والمحور الثاني الجانب النظري لمتغيرات البحث والمحور الثالث الجانب العملي للبحث.

المحور الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة:

أولاً: منهجية البحث:

١. مشكلة البحث:

إن الزخم الاستراتيجي من المتطلبات الأساسية للمنظمات، لأنه يمثل قوة دافعة لتحقيق الأهداف ويتطلب تحقيقه اتباع استراتيجيات لإدارة التغيير للوصول إلى رؤى وتمكين العاملين والعمل الجماعي، والقيام بوضع استراتيجيات للتغير ليس كافياً أبداً لتحقق المنظمة هدفها، والسبب في ذلك هو المقاومة لهذا التغيير من قبل العاملين في هذه المنظمات لسبب أو لآخر منها تخوفهم من فقدان وظائفهم أو إيجاد صعوبات وظيفيه جديدة وغيرها، ولذلك التغيير وحدة لا يمكن ان يحقق المبتغى منه والمنظمات بهذا الشكل تصبح تعاني من عدم وجود القوة الدافعة للوصول إلى هدفها المنشود وهو ما يطلق عليه بالزخم الاستراتيجي، مما يستوجب على المنظمات إدارة هذا التغيير من خلال وضع استراتيجيات مناسبة على حسب سبب المقاومة الذي يكون إما بسبب الجهل ونقص المعرفة والتدريب والمهارات أو رفض هذا التغيير وعدم الاقتناع به، ولذلك هناك أمام الإدارة عدة خيارات واستراتيجيات للتعامل مع مختلف اشكال هذه المقاومة والتحدي الكبير الان امام الإدارة هو إيجاد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع مقاومة التغيير، وبذلك يمكن إثارة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي (هل تعي قيادات الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء دور استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق الزخم الاستراتيجي؟) وتوضح مشكلة البحث من خلال التساؤلات الفرعية الآتية:

أ. هل القيادات الإدارية في المنظمة عينة البحث تطبق استراتيجيات إدارة التغيير؟

ب. هل تدرك القيادات الإدارية في المنظمة عينة البحث مفهوم الزخم الاستراتيجي وأبعاده؟
ت. هل استطاعة القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة من تفعيل مستوى زخمها الاستراتيجي اعتماداً على استراتيجيات إدارة التغيير؟

٢. أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق عدد من الأهداف منها:
أ. تشخيص مستوى ممارسات استراتيجيات إدارة التغيير وأبعادها في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء.
ب. تشخيص مستوى الزخم الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء.
ت. تشخيص وتحليل طبيعة وقوة علاقات الارتباط بين استراتيجيات إدارة التغيير وتحقيق الزخم الاستراتيجي على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء.
ث. تحديد طبيعة التأثير لدور استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق الزخم الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء.

٣. أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته بالمجالات الآتية:
أ. تأتي أهمية البحث اكاديمياً من تناوله لمتغيرين يعدان من الموضوعات المهمة في مؤلفات الإدارة الاستراتيجية.
ب. كما تبرز أهمية البحث كونة يمثل تعزيزاً للرصد المعرفي والمفاهيمي لموضوعات البحث، ولاسيما موضوع الزخم الاستراتيجي.
ت. تتضح معالم هذا البحث ميدانياً بتوجية انظار الإدارات العليا في الشركة المبحوثة نحو موضوعات تعزز من قدرتها على تحقيق المتطلبات اللازمة لإدامة أنشطتها.

٤. فرضيات البحث:

في ضوء بناء مشكلة البحث وأهدافه تم صياغة فرضيات البحث والتي تسعى إلى اختبار الفرضيات كما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة التغيير بأبعادها، وبين الزخم الاستراتيجي على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين استراتيجيات إدارة التغيير بأبعادها، وتحقيق الزخم الاستراتيجي وأبعاده، على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء.

٥. ميدان البحث والمجتمع والعينة:

الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء التابعة لوزارة الصناعة والمعادن كانت ميداناً بحثياً، أما المجتمع البحثي فقد تمثل بالقيادات الإدارية والمستشارين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، أما عينة البحث فهم (رئيس الشركة ومعاونيه ومدراء الأقسام ومعاونيهم والمستشارين) تم معاينتهم وفق أسلوب الحصر الشامل في (٢٣٠)

اختيار عينة البحث، إذ بلغ مجتمع البحث (90) مديراً، وتم توزيع (90) استبانة بنسبة 100% وبعد فرزها تبين وجود (3) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي و(6) استبانات غير مسترجعة واصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (81) استبانة التي شكلت نسبتها (90%) من حجم العينة والمجتمع وهي نسبة جيده يمكن تعميم نتائجها على مجتمع البحث.

٦. التعريفات الإجرائية:

أ. استراتيجيات إدارة التغيير: هي الإدارة الفعالة لتغيير الأعمال بحيث يعمل القادة التنفيذيون والمديرون وأرباب العمل في الخطوط الأمامية بشكل متضافر لتنفيذ العملية أو التكنولوجيا أو التغييرات التنظيمية المطلوبة بنجاح.

(١) الاستراتيجية العقلانية: الافتراض الأساسي الذي تستند إليه هذه الاستراتيجية، أن الإنسان عقلاني وراشد وأنه سيطبق التغيير المقترح إذا ما تم إقناعه به، وهذا يتطلب من قادة التغيير تبني حملة إقناع فاعلة، عند بدء عملية التغيير حيث يكون العاملين في مرحلة الشعور بالخوف وعدم التأكد.

(٢) استراتيجية التوعية الموجهة: تستند هذه الاستراتيجية على أن سلوك الفرد وأفعاله تتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، وحتى يتم التغيير لأسلوب أو ممارسة معينة يجب أن يغير الفرد قيمه ومعاييره تجاه الممارسة والأسلوب القديم.

(٣) الاستراتيجية القسرية: تتضمن استخدام القوة والقهر والإذعان لإرغام الأفراد على إحداث التغيير. فالتغيير يفرض على العاملين، بدون معارضة بالقوة، وعند مقاومة العاملين لهذا التغيير تستخدم الجزاءات والعقوبات لكل من يخالف أو يقاوم.

ب. الزخم الاستراتيجي: وهو الأنشطة اليومية للإدارة الاستراتيجية بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وبمجرد وضع الخطط فإنه يجب إدارتها وتنفيذها بنشاط للحفاظ على زخم استراتيجيتها أو استمراريتها.

(١) البصيرة: ويقصد به اكتساب الأفراد أفكار وروئ جديدة فيما يتعلق بأهداف ومهام المنظمة التي يعملون بها، وهي خطة للأفراد الذين هم اهل لتنفيذ المهام ولايعني تعريف الخطة لهم ولكن في التحليلات والقيم والدوافع التي أدت إليها.

(٢) التمكين: القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين وفرق العمل على منحهم الصلاحيات اللازمة لتسيير الأعمال وتوفير الدعم والارشاد والتطوير وايجاد بيئة عمل مشجعة على تحقيق اعلى مستويات الاداء الفردي واعداد القادة المستقبليين مما يضمن استدامة نجاح المنظمة.

(٣) الالتزام الجماعي: وهي الدرجة التي يشعر بها الأفراد العاملون بأنهم عازمون على ترجمة الروى إلى إجراء رسمي، والتأكد على التزام الأفراد المعنيون بالخطة الاستراتيجية لأنها عملية فعالة تشاركية غالباً.

ثانياً: بعض الدراسات السابقة:

١. الدراسات المتعلقة باستراتيجيات إدارة التغيير:

أ. دراسة (Avdeeva,*et.al.*,2021):

Change Management Strategy for the Activities of Business Organization

استراتيجية إدارة التغيير لأنشطة تنظيم الأعمال

هدفت الدراسة إلى تطوير إدارة التغيير لنشاطات منظمات الأعمال من خلال اقتراح خوارزمية لتطويرها وتنفيذها، تم التطبيق على عينة من شركات الأعمال الخاصة في موسكو، ومدى تطبيقها لاستراتيجيات إدارة التغيير، وتم استخدام الاستبانة واستخدمت الاستراتيجيات الاتية استراتيجية التنمية / الاستراتيجية العقلانية، وكانت من أهم الاستنتاجات تؤثر التطورات على مجالات مختلفة: التنفيذية والإدارية، والتقنية والاقتصادية، والاجتماعية والعامة، والمعلوماتية والتحليلية، تتطلب القرارات الإدارية المتخذة داخل المنظمة أسس نظرية سليمة للاختيار من حيث المخاطر المحتملة والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية، وكذلك يتم النظر في القرارات طويلة الأجل بشأن تحديد أهداف لنشاط منظمة أعمال وتحديد طرق تحقيقها في إطار التخطيط الاستراتيجي، ونتيجة لذلك يتم تشكيل استراتيجية التنمية، وكانت اهم التوصيات في ظل الظروف الحالية، يتطلب مكان ودور إدارة التغيير في استراتيجية منظمات الأعمال إعادة التفسير، تكمن الأصالة الأكاديمية لهذه المساهمة في تحديد مفهوم لإدارة التغيير فيما يتعلق بأنشطة منظمات الأعمال على أساس نهج استراتيجي والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة ديناميكيا، بما في ذلك التخطيط طويل الأجل كجزء من الدراسة.

ب. دراسة (موسى، ٢٠٢٢):

استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء التنظيمي

هدفت الدراسة إلى تشخيص تأثير استراتيجيات إدارة التغيير في الأداء التنظيمي في المصرف التجاري السوري وكانت عينة الدراسة العاملين والإداريين في المصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية، بعدد (252)، وتم استخدام الاستبانة وكانت الاستراتيجيات المستخدمة هي الاستراتيجية العقلانية / استراتيجية التوعية الموجهة / استراتيجية القوة القسرية، وأهم استنتاجات الدراسة يوجد تأثير معنوي لكل بعد مستخدم على الأداء التنظيمي في المصرف، وأهم التوصيات ضرورة التغلب على مقاومة التغيير من خلال تواجد اتصال بين المستويات الإدارية، وتقديم المعلومات اللازمة عن التغيير ومنافعه.

٢. الدراسات المتعلقة بتحقيق الزخم الاستراتيجي:

أ. دراسة (عبدالكريم، ٢٠٢٢):

أثر الزخم الاستراتيجي على تحقيق المرونة الاستراتيجية:

دراسة استكشافية على عدد من فنادق بغداد

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف في الفنادق العراقية، إذ يهدف الزخم إلى تعزيز القوة ومعالجة نقاط الضعف في الفجوات المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية، وكانت عينة الدراسة مستويات إدارية مختلفة في فنادق بغداد المختارة ووزعت 30 استمارة في كل فندق من الفنادق الثمانية المختارة ليصبح العدد 240 استمارة الاستبانة والأبعاد المستخدمة البصيرة /

التمكين / الالتزام الجماعي، وأهم الاستنتاجات من الأسباب التي أدت لظهور الزخم الاستراتيجي في المنظمات الفندقية هو معاناة الإدارة العامة من فشل الاستراتيجية ووقف تقدمها نحو تحقيق الأهداف، وأهم التوصيات على الإدارات الفندقية العاملة في العراق عندما تتخذ خطوات على صعيد عقد صفقات أو التخطيط الاستراتيجي أولا دراسة وضع السوق والوضع الاقتصادي والمادي.

ب. دراسة (Hassan & Alabadi,2022):

Strategic Momentum as an Effective Tool to Reduce Ostracism in the Workplace: Analytical study of a sample of employee opinions of the Najaf Refinery

الزخم الاستراتيجي كأداة فعالة للحد من النبذ في مكان العمل: دراسة تحليلية لعينة من آراء موظفي مصفاة النجف

الهدف الرئيسي من الدراسة الحالية هو معرفة دور الزخم الاستراتيجي في الحد من النبذ في مكان العمل في مصفاة النجف للأداء بجودة عالية. وكانت عينة الدراسة (260) موظف من موظفين مصفاة النجف، وتم استخدام الاستبانة، وأهم استنتاجات الدراسة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية كبيرة بين الزخم الاستراتيجي والنبذ في مكان العمل، خاصة من حيث الزخم الاستراتيجي على مستوى الشركة، فضلاً عن وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية كبيرة بين الزخم الاستراتيجي والنبذ في مكان العمل، وأهم التوصيات يجب على المدير ان يسعى لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في ضوء الزخم الاستراتيجي ويجب الابتعاد عن القرارات التي تؤدي للنبذ في مكان العمل لأنه يؤثر بشكل كبير على الأداء.

المحور الثاني: الجانب النظري لمتغيرات البحث:

أولاً: استراتيجيات إدارة التغيير:

١. مفهوم إدارة التغيير:

إدارة التغيير (هي مصطلح واسع النطاق) يشمل أي نهج لمساعدة قدرة المنظمات على إدارة عملية التغيير فصارت أهميتها متزايدة بسبب العولمة التي ادت إلى تزايد المنافسة، إذ تواجه بيئة الأعمال ومتطلبات السوق المعقدة وغير المؤكدة مما يتطلب من منظمات الأعمال مواجهة ذلك بالتغيير وإدارته وفق رؤية واضحة والاتصال والاعتماد المتبادل بين المنظمات، وتشير إدارة التغيير إلى السياسات التي تمكن من التعامل مع مقاومة التغيير في المنظمة (Tamunomiebi & Peter,2021:24). وأفاد (Hashim,2013:685) انها إدارة عملية تغيير أعمال المنظمة إلى نمط أو نموذج جديد للتكيف مع التغييرات السريعة والمتلاحقة في البيئة الخارجية والداخلية والتعامل مع مقاومة التغيير التي تحدث في المنظمة جراء هذا التغيير. ويرى بذات الاتجاه (Naveed,*et.al.*, 2013:28) إن إدارة التغيير هي قدرة المنظمة على التعامل مع مقاومة التغيير بشكل فاعل ونموذجي، إذ ان العاملين غالباً ما يستجيبون بشكل سلبي مع مبادرات التغيير مما يستوجب من إدارة التغيير بيان أسباب ومبررات التغيير. وأكد (Makumbe,2016:586) انها التحولات التنظيمية المخطط لها وغير المخطط لها في الهيكل التنظيمي والتكنلوجيا والعاملين وكل نواحي المنظمة الهادفة إلى التكيف مع البيئة المحيطة وكيفية إدارة هذا التغيير بالوسائل السليمة.

٢. أهمية إدارة التغيير:

تؤدي إدارة التغيير دوراً حيوياً في تطوير المنظمة، فهي تحدد التغييرات الداخلية والخارجية وتتعامل معها بالطرق المناسبة، وتطور ثقافة تنظيمية ونظام عمل سليما للمنظمة، وتوفر اتصالاً فاعلاً بين المستويات التنظيمية، مما ينعكس ذلك في زيادة الأداء التنافسي (Hashim,2013:687). ان إدارة التغيير هي عملية تنظيم لمبادرات التغيير وتحقيق التوازن بين البيئة المعقدة وبين أهداف المنظمة، ويجب صياغة عناصر إدارة التغيير وأساليبها للحصول على فعالية لإدارة التغيير وتحقيق أهدافه المنشودة، وأن تتبع المنظمة مبدأ المشاركة والاتصال في التغيير والاستعانة بالخبرات الموجودة، ولابد من التأني في عملية التغيير وعدم الإسراع في إجراء التغييرات لأنها تؤدي إلى الاضرار في تحقيق أهدافه وعند اخذ قرار بالتغيير يجب ان يضع قادة التغيير كافة الخطط لإنجاح هذا التغيير ولهذا تكتسب إدارة التغيير أهمية قصوى لإنجاح مساعي التغيير في المنظمات (Anamallah & Hashim,2018:13). وتتضح أهمية إدارة التغيير في تقبل أفراد المنظمة التغيير المطلوب ويمكن ان تقلل قيادة التغيير بشكل كبير من مقاومة التغيير من خلال قدرتهم على زيادة ادراك العاملين بمضمون التغيير وكيفية تقبله (Melchor,2008:21).

٣. أهداف إدارة التغيير:

تهدف إدارة التغيير إلى وضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق التغيير على كافة المستويات التنظيمية (Alkaya & Hepaktanm,2003:4). وأشار (Hee,*et.al.*,2019:523) إلى أن الهدف من إدارة التغيير هو تنفيذ استراتيجيات إدارة التغيير للسيطرة على التغيير ومساعدة العاملين على التكيف مع التغييرات، وكذلك تهدف إلى تحديد الاسلوب الامثل للتغلب على العقبات التي يرفض بها العاملين التغيير واستيعاب مقاومة التغيير، لذا فإن التحدي الرئيسي في التغيير الناجح هو تغيير سلوك العاملين وليس الاستراتيجية أو الانظمة أو الثقافة فحسب. كما تهدف إدارة التغيير على مساعدة العاملين على العودة إلى العمل بسرعة وفاعلية وتقلل من التكاليف والخسائر والاحتفاظ بالأداء العالي، إذ تضمن إدارة التغيير تغيير العاملين وتحويلهم إلى منتجين بشكل أفضل والتقليل من التوتر وتحسن فرص مشاركتهم والرضا وزيادة الشعور بالتقدير والاحترام (Levine,2015:2). وانطلاقاً من الأخذ بالمفهوم الشامل لإدارة التغيير، الذي يعبر عن ارتباط إدارة التغيير بالتطوير التنظيمي، والتغيير في بيئة العمل، فإن هناك أهدافاً متعددة تسعى إلى تحقيقها إدارة التغيير وهي كما يأتي: (جميلة وايوب، ٢٠٢٢: ١٧).

أ. إرساء قواعد الثقة بين العاملين على كافة المستويات التنظيمية.

ب. إيجاد مناخ تنظيمي فاعل لحل المشكلات، وتوضيح الاختلافات في الرأي بين الجماعة الواحدة أو بين الجماعات المختلفة.

ت. تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات، بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة، بدلاً من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين.

ث. زيادة درجة الإحساس بديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء، من خلال مساعدة الأفراد على زيادة مستوى تصرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة في أثناء العمل في مهام (كالاتصال، التأثير، نماذج القيادة وصراعاتها، أساليب إدارة الصراع).

ج. مساعدة المدراء على تبني أساليب الإدارة بالأهداف، بدلاً من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية.

ح. زيادة قدرة العاملين على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة.

٤. أنواع استراتيجيات إدارة التغيير:

إن منظمات الأعمال تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها، فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها والاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة، وتعتمد إدارة التغيير على استراتيجيات حددها (Chin & Benne,1969) وهي الاستراتيجية العقلانية واستراتيجية القوة القسرية واستراتيجية التثقيف والتوعية (Janicijevic,2012:29).

أ. الاستراتيجية العقلانية: تفترض هذه الاستراتيجية أن مقاومة التغيير ناتجة عن الجهل وقلة الوعي، لذا فهي تعتمد على استخدام نشر وتبادل المعلومات ،وتماشيا مع هذه الاستراتيجية تصمم المنظمة برامج تدريبية واجتماعات منتظمة تركز في المقام الأول على إعلام العاملين بعملية التغيير، على افتراض أن الاختيار العقلاني للعاملين الأكثر تأهيلاً سيؤدي إلى نجاح عملية التغيير (حورية، ٢٠١٧ :١٦).

ب. استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: وتفترض هذه الاستراتيجية أن العائق الرئيسي للتغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها، بل عدم الثقة في الحاجة إلى التغيير من قبل العاملين، أو عدم رغبتهم أو خوفهم من التغيير، قد يكون التغيير تهديدًا لمصالح شخص ما، أو تضاربا في القيم والمعتقدات، لذلك يقاومونه ولا يقبلونه وتعتمد هذه الاستراتيجية على التثقيف والتوعية والعمل على إزالة كافة المخاوف من عملية التغيير (الجهني، 110:2019).

ت. استراتيجية القوة القسرية: وفيها يتم استخدام كل وسيلة لإحداث التغيير حيث يتم فرض التغيير على المنظمة بالقوة ويتم التغلب على جميع أشكال المقاومة بمعاقبة كل من ينتهك أو يقاوم، وتكون هذه الاستراتيجية فعالة في بعض الحالات وفي بعض المواقف الطارئة، مثل التراخي والفوضى، لكنها غير فعالة على المدى الطويل لأنها لا تضمن ولاء العاملين ودعمهم للتغيير (Alrumaih,2017:84).

ثانياً: الزخم الاستراتيجي:

١. مفهوم الزخم الاستراتيجي:

إن أول من ناقش مفهوم الزخم لأول مرة من قبل الكاتب (Melar) عام (١٩٨٠) في مقالة الزخم والتكيف التنظيمي الذي قام بتطبيق الزخم على إبداع المنتج وقارن بين منظمة ريادية لها قوة دفع ثابتة باتجاه ابداع المنتجات ومنظمة تفتقر إلى ذلك (Opdenakker & Cuypers,2012: 339). والزخم هو القوة الدافعة التي تجعل العاملين ملتزمين بتطبيق كافة السياسات المتعلقة بالاستراتيجية والتوجه المستمر والثابت في تحقيق أهداف المنظمة المنشودة واستثمار كافة الفرص (Swayne,*et.al.*,2006:101). وهو مصطلح يشير إلى سلطة وقوة وسرعة الحركة التنظيمية، ويعبر عن قدرة المنظمة في الحفاظ على تطورها وقوتها في فترة معينة، ويعتمد على إدارة صنع القرار بسرعات تتناسب مع البيئة المعقدة والتنافس الشديد، وهو النمو الفعال والتحسين الجماعي المستدام للعملية الإستراتيجية الديناميكية في المنظمة، والتي من شأنها أن تضع مسافة نسبية بين المنظمة والمنظمات المنافسة لها بطريقة تضمن توفير أفضل خدمة وتحقيق المستوى الأفضل (Abdulkareem,2022:487).

٢. أهمية الزخم الاستراتيجي:

للزخم أهمية كبيرة من خلال التأثير الذي يفرضه، وتأتي أهميته من اعتماد الزخم على الاستمرارية حيث نجاح كل عملية توفر نجاح للعملية التالية، وانه يحقق قيمة أكبر لأصحاب المصلحة مقارنة بالمنافسين الذين لديهم زخم استراتيجي أقل، وان أهميته يمكن إظهارها والحفاظ عليها من خلال رؤية مهمة الفريق والالتزام الجماعي والتمكين، ويرتبط الزخم الاستراتيجي بعلاقة ارتباط عالية مع الأداء التنظيمي اذ كلما زاد مستوى الزخم الاستراتيجي ارتفع أداء المنظمة (Hassan & Alabadi:2022:5328).

٣. أهداف الزخم الاستراتيجي:

يهدف الزخم الاستراتيجي إلى تنمية البصيرة لدى المدراء والعاملين في المنظمة وجعلهم يفكرون بشكل مميز والمساعدة على أظهار قدراتهم ومواهبهم، وتطبيق خطط التغيير بشكل فاعل والالتزام الجماعي للعاملين لتحقيق الأهداف النهائية للمنظمة (Crabtree,2014:15). ومن خلال الزخم تهدف المنظمات إلى التكيف مع التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية، وكيفية وضع الخطط الكفيلة لتحقيق التغيير المطلوب دون حدوث مقاومة وتقبله بصورة طبيعية، اذ يجب ان يكون تنفيذ التغيير بشكل جماعي وبزخم مستمر لجميع المستويات الإدارية (Cameron & Green, 2009:97). إن الزخم الاستراتيجي يهدف إلى نجاح الخطط الاستراتيجية وتنفيذها بالوقت المحدد ومواكبة التطورات والتغييرات في البيئة الخارجية مما يمكن المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية (Rouwenhorst,1998:267).

٤. أبعاد الزخم الاستراتيجي:

أ. **البصيرة (Insight):** هي الدرجة التي يشعر بها العاملون في المنظمة أنهم اكتسبوا رؤى جديدة فيما يتعلق بأهداف ومهام المنظمة التي يعملون فيها وهي أهم عنصر من عناصر الزخم (Opdenakker,2012:269). وهي فكرة متماسكة ذات طبيعة هامة تمكن من تكوين البيانات التي تسمح للعاملين بتحديد المسارات التي يجب العمل عليها والمسارات التي يجب تجنبها في التزامهم بالزخم الاستراتيجي، وهي عنصر مهم للغاية في إعداد وصياغة الرؤية الاستراتيجية وتحديدها (Abdulkareem,2022:488).

ب. **التمكين (Empowerment):** وهو عملية تفويض السلطة وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات وقد تم تعزيز ذلك بشكل خاص من قبل المنظمات غير الحكومية كجزء من أجندة التنمية الاستراتيجية للوصول إلى الفاعلية وضمان تحقيق الزخم الاستراتيجي من خلال تعزيز قدرة العاملين للمشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية (Abdulkareem,2022:488).

ت. **الالتزام الجماعي (Collective Commitment):** الدرجة التي يشعر فيها العاملين في المنظمة بالعزم والعمل بروح الفريق الواحد على ترجمة الأفكار إلى إجراءات رسمية والعمل الجماعي لتنفيذ الخطط الموضوعة وهو من أهم العناصر التي تؤدي إلى نجاح الزخم الاستراتيجي (Opdenakker,2012:269).

ثالثاً: العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والزخم الاستراتيجي:

إن تأثيرات الأزمة المالية والعولمة الاقتصادية ادت إلى تركيز رواد الأعمال والباحثين للمحافظة على المزايا التنافسية من خلال التغيير الاستراتيجي، وان أحد أهم قوة دافعة للتغيير

الاستراتيجي هو انه يوجه الزخم الاستراتيجي ويحدد اتجاه التغيير الاستراتيجي للمنظمات، ويساعد التغيير الاستراتيجي المنظمات في البيئة المستقرة على احتضان السوق الجديد، اذ تعد القدرة الإدراكية الفردية وتأثير الاتصال الجماعي ومستوى الالتزام التنظيمي من أهم المؤشرات في تكوين الزخم الاستراتيجي، لذلك إدارة التغيير ذات أهمية قصوى في زيادة مستوى الزخم الاستراتيجي (Yanxi,2010:1). مما يعني ان المنظمات بدون اختيار استراتيجية مناسبة لإدارة التغيير الاستراتيجي لا يمكن ان تتعامل مع التغيير وتحقيق الزخم الاستراتيجي فيها. وأشار (Lambaerts,2017:31) إلى أن سعي المنظمات لحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها هدف مقترن بالتغيير الاستراتيجي الذي يحتاج إلى الالتزام الجماعي والبصيرة والمعرفة وهي تمثل عناصر أساسية للزخم الاستراتيجي. ويمكن ان تكون الرؤية التي هي أحد ابعاد الزخم الاستراتيجي قوة موجهه للتغير الاستراتيجي وعامل حاسم لاختيار استراتيجيات إدارة التغيير لزيادة قوة المنظمة وتقليل الصراع داخلها وزيادة مستوى التزام العاملين بأهداف المنظمة (Neff,2015:4). وهناك علاقة كبيرة بين استراتيجيات إدارة التغيير ومستوى الأداء للعاملين والتزامهم والحفاظ على زخم التغيير، إذ كلما زاد الاعتماد على هذه الاستراتيجيات أدى ذلك إلى زيادة أداء العاملين بشكل أفضل (جمعة، ٢٠١٩: ٥٥١). وان المنظمة التي تسعى للبقاء في وضع ديناميكي يتطلب منها الدفع بمستوى ثابت وزخم استراتيجي مستمر لزيادة قدرتها على التغيير والتكيف مع البيئة المضطربة (Flier,2003:17). والمنظمات التي تعتمد التغيير الاستراتيجي باستمرار وتدير هذا التغيير بطرق منهجية واستراتيجيات محدده يجب ان تمتلك مهارات التعامل مع العاملين ومعرفة كاملة بردود افعالهم تجاه التغييرات والاهتمام بالعمل الجماعي وضرورة اشراكهم باتخاذ القرارات وكل هذا يؤدي إلى الزخم الاستراتيجي المرغوب (التميمي، ٢٠١٩: ١١٨). عندما تتغير البيئة بسرعة عالية ومستمرة وعندما لا تستطيع استراتيجيات إدارة التغيير التكيف مع هذه التغييرات، فإن ذلك يؤدي إلى فقدان المنظمة الزخم الاستراتيجي، إذ أن المنظمات التي تعاني من سرعة التكيف مع البيئة الخارجية تكون مصابة بحالة الجمود الاستراتيجي الذي يؤدي إلى فقدانها زخمها الاستراتيجي، لهذا فإن استخدام استراتيجيات إدارة التغيير بالسرعة والوقت المناسب له علاقه قويه بزيادة الزخم الاستراتيجي واستمراريته (Majid,*et.al.*,2011:384). ان الظروف البيئية المتغيرة تتطلب اتخاذ القرار بأحداث التغيير المطلوب لمواكبتها، وتؤدي عملية اتخاذ القرار باستخدام استراتيجيات إدارة التغيير إلى ايجاد ان الزخم الاستراتيجي الدافع للقرارات التنظيمية من خلال تأثيرها على سلوك العاملين (Yasuda,2017:7).

المحور الثالث: الجانب العملي:

أولاً: التحليل الوصفي:

١. متغير استراتيجيات إدارة التغيير:

يوضح الجدول (1) خلاصة النتائج الخاصة بأبعاد متغير استراتيجيات إدارة التغيير، إذ يتضح أن المتغير حقق نسبة اتفاق بلغت (70%) ومستوى جيد أما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (30%) إذ بلغ الوسط لها (3.50) بانحراف (0.51)، إذ حقق معامل الاختلاف لها (14.62)، إذ تشير النتائج بصورة عامة إلى اهتمام إدارة شركة بتنفيذ واتباع استراتيجية لإدارة التغير، إذ تعد الإدارة الفعالة لتغيير الأعمال بحيث يعمل القادة التنفيذيون والمديرون وأرباب العمل في الخطوط

الأمامية بشكل متضافر لتنفيذ العملية أو التكنولوجيا أو التغييرات التنظيمية المطلوبة بنجاح أما على مستوى الأبعاد فقد اظهرت النتائج ما يأتي:

أ. حققت أعلى نسبة عند البُعد (الاستراتيجية العقلانية) إذ بلغت (76%) إذ جاء بالمستوى (الأول) من حيث أهميته أما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (23%) إذ بلغ الوسط لها (3.83) بانحراف (0.59)، إذ حقق معامل الاختلاف لها (15.57).

ب. حققت نسبة متوسطة عند البُعد (استراتيجية التوعية الموجهة) إذ بلغت (70%) إذ جاء بالمستوى (الثاني) من حيث أهميته أما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (29%) اذ بلغ الوسط لها (3.25) بانحراف (0.74) إذ حقق معامل الاختلاف لها (21.10).

ت. حققت أقل نسبة عند البُعد (استراتيجية القوة القسرية) إذ بلغت (62.9%) إذ جاء بالمستوى (الثالث) من حيث أهميته أما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (37.1%) إذ بلغ الوسط لها (3.14) بانجراف (.75)، إذ حقق معامل الاختلاف لها (23.99).

الجدول (1) وصف أبعاد متغير استراتيجيات إدارة التغيير

ت	أبعاد متغير استراتيجيات إدارة التغيير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف C.V	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق	ترتيب الأهمية
١	الاستراتيجية العقلانية	3.83	0.59	15.57	76.7	23.3	الأول
٢	استراتيجية القوة القسرية	3.14	0.75	23.99	62.9	37.1	الثالث
٣	استراتيجية التوعية الموجهة	3.52	0.74	21.10	70.5	29.5	الثاني
متغير استراتيجيات إدارة التغيير		3.50	0.51	14.62	70.0	30.0	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان وفقاً لمخرجات برنامج SPSS V.25.

٢. متغير الزخم الاستراتيجي:

يوضح الجدول (2) خلاصة النتائج الخاصة بأبعاد متغير الزخم الاستراتيجي، إذ يتضح ان المتغير حقق نسبة اتفاق بلغت (75%) اما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (24%) اذ بلغ الوسط لها (3.77) بانحراف (0.61)، إذ حقق معامل الاختلاف لها (16.31)، إذ تشير النتائج بصورة عامة إلى اهتمام إدارة شركة بتنفيذ واتباع استراتيجية اذ تمتلك عوامل القوة، فضلاً عن سرعة الحركة التنظيمية والاستراتيجية اذ تعمل بشكل مستمر على إجراء تحسين ديناميكي للخطط الاستراتيجية والحفاظ على تنمية أهدافها باستمرار وصنع القرار بسرعة تتسق مع البيئة المتغيرة. اما على مستوى الابعاد فق اظهرت النتائج ما يأتي:

أ. حققت أعلى نسبة عند بُعد (التمكين) إذ بلغت (77%) إذ جاء بالمستوى (الأول) من حيث أهميته، أما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (22%) إذ بلغ الوسط لها (3.86) بانجراف (0.66)، إذ حقق معامل الاختلاف لها (17.14).

ب. حققت نسبة متوسطة عند بُعد (البصيرة) إذ بلغت (74%) إذ جاء بالمستوى (الثاني) من حيث أهميته، أما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (25%) إذ بلغ الوسط لها (3.7) بانجراف (.66)، إذ حقق معامل الاختلاف لها (17.78).

ت. حققت أقل نسبة عند بُعد (الالتزام الجماعي) إذ بلغت (74.2%) إذ جاء بالمستوى (الثالث) من حيث أهميته، أما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (25.8%) إذ بلغ الوسط لها (3.70) بانجراف (0.72)، إذ حقق معامل الاختلاف لها (19.41).

الجدول (2) ملخص لأبعاد متغير الزخم الاستراتيجي

ت	أبعاد متغير الزخم الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف C.V	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق	ترتيب الأهمية
١	البصيرة	3.73	0.66	17.78	74.7	25.3	الثاني
٢	التمكين	3.86	0.66	17.14	77.4	22.6	الأول
٣	الالتزام الجماعي	3.70	0.72	19.41	74.2	25.8	الثالث
	الزخم الاستراتيجي	3.77	0.61	16.31	75.4	24.6	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان وفقاً لمخرجات برنامج SPSS V.25.

ث. حققت أعلى نسبة عند متغير (الزخم الاستراتيجي) إذ بلغت (75.4%) اذ جاء بالمستوى (الثاني) من حيث أهميته، أما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (24.6%) إذ بلغ الوسط لها (3.77) بانحراف (0.615)، إذ حقق معامل الاختلاف لها (16.313).

ج. حققت أقل نسبة عند متغير (استراتيجيات إدارة التغيير) إذ بلغت (70.0%) إذ جاء بالمستوى (الأول) من حيث أهميته، أما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (30.0%) إذ بلغ الوسط لها (3.500) بانحراف (0.512) إذ حقق معامل الاختلاف لها (14.629).

الجدول (3) ملخص متغيرات البحث

ت	متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق	ترتيب الأهمية
١	استراتيجيات إدارة التغيير	3.50	0.51	14.62	70.0	30.0	الأول
٢	الزخم الاستراتيجي	3.77	0.61	16.31	75.4	24.6	الثاني

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان وفقاً لمخرجات برنامج SPSS V.25.

ثانياً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

١. الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة التغيير والزخم الاستراتيجي).

يتبين من الجدول (4) لنتائج قيم معامل الارتباط بين استراتيجيات إدارة التغيير والزخم الاستراتيجي ان هناك علاقة ارتباط موجبة معنوية بينهما، إذ أن قيمة معامل الارتباط كانت (0.643**) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة P-Valu التي بلغت (0.000) وهي أقل من قيمة (0.05) بما يعني صحة الفرضية البحثية الرئيسية الأولى.

أ. فرضية الفرعية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بُعد الاستراتيجية العقلانية والزخم الاستراتيجي).

يتبين من الجدول (4) لنتائج قيم معامل الارتباط بين بُعد الاستراتيجية العقلانية والزخم الاستراتيجي ان هناك علاقة ارتباط موجبة معنوية بينهما، إذ أن قيمة معامل الارتباط كانت (.707**) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة P-Valu التي بلغت (0.000) وهي أقل من قيمة (0.05) بما يعني صحة الفرضية البحثية الفرعية الأولى.

ب. فرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بُعد استراتيجية القوة القسرية والزخم الاستراتيجي).

يشير الجدول (4) لنتائج قيم معامل الارتباط بين بُعد استراتيجية القوة القسرية والزخم الاستراتيجي انه لا توجد علاقة ارتباط معنويه بينهما، إذ أن قيمة معامل الارتباط (0.053) وهي

قيمة غير معنوية بدلالة قيمة P-Valu التي بلغت (0.63) وهي أكبر من قيمة (0.05) بما يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بُعد استراتيجية التوعية الموجهة والزخم الاستراتيجي).

يتبين من الجدول (4) لنتائج قيم معامل الارتباط بين بُعد استراتيجية التوعية الموجهة والزخم الاستراتيجي ان هناك علاقة ارتباط موجبة معنوية بينهما، إذ أن قيمة معامل الارتباط كانت (0.70**) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة P-Valu التي بلغت (0.000) وهي أقل من قيمة (0.05) بما يعني صحة الفرضية البحثية الفرعية الثالثة.

الجدول (4) قيم الارتباط بين أبعاد استراتيجيات إدارة التغيير والزخم الاستراتيجي

المتغير المعتمد	أبعاد متغير استراتيجيات إدارة التغيير		قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	نوع واتجاه العلاقة	شدة العلاقة	القرار
الزخم الاستراتيجي	الاستراتيجية العقلانية	R	0.707**	طردية موجبة	قوية	قبول الفرضية البديلة
		Sig	0.000			
		Z	8.313			
	استراتيجية القوة القسرية	R	0.053	طردية قليلة جداً	ضعيفة	قبول فرضية العدم
		Sig	0.637			
		Z	0.500			
	استراتيجية التوعية الموجهة	R	0.707**	طردية موجبة	قوية	قبول الفرضية البديلة
		Sig	0.000			
		Z	8.313			
	استراتيجيات إدارة التغيير	R	0.643**	طردية موجبة	متوسطة	قبول الفرضية البديلة
		Sig	0.000			
		Z	7.201			
نوع الفرضية			العدد			النسبة
عدد فرضيات العدم المقبولة			1			%25
عدد الفرضيات البديله المقبولة			3			%75

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان وفقاً لمخرجات برنامج SPSS V.25. N = 81

ثالثاً: تحليل علاقة التأثير بين متغيرات البحث:

٢. الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة التغيير في الزخم الاستراتيجي).

يوضح الجدول (5) نتائج تحليل التأثير بين استراتيجيات إدارة التغيير في الزخم الاستراتيجي، إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (55.63) وتشير إلى وجود تأثير معنوي بينها، إذ يظهر من قيمة (t) المستخرجة والبالغة (7.45) ان تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي، إذ أن زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي إلى زيادة الزخم الاستراتيجي بمقدار (77%)، إذ أن حجم التأثير بلغ (82.) وهو بمستوى (كبير)، إذ استطاع متغير استراتيجيات إدارة التغيير من تفسير ما نسبة (40%) من التغيرات التي تطرأ على الزخم الاستراتيجي.

الجدول (5) تحليل تأثير متغير استراتيجيات إدارة التغيير في الزخم الاستراتيجي

المتغير المعتمد	المتغير المستقل			(R^2)	Adj (R^2)	(F)	(t)	حجم التأثير	Sig	القرار
الزخم الاستراتيجي	استراتيجيات إدارة التغيير	(α)	1.06	0.41	0.40	55.63	7.45	0.82 كبير	0.000	قبول الفرضية
		(β)	0.77							
قيمة (F) الجدولية = 3.96				قيمة (t) الجدولية = 1.990				حجم العينة = 81		

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان وفقاً لمخرجات برنامج SPSS V.25.

أ. الفرضية الفرعية الأولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد الاستراتيجية العقلانية في الزخم الاستراتيجي).

يبين الجدول (6) نتائج تحليل التأثير بين بُعد الاستراتيجية العقلانية في الزخم الاستراتيجي، إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (78.77) وتشير إلى وجود تأثير معنوي بينها، إذ يظهر من قيمة (t) المستخرجة والبالغة (8.87) ان تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي، إذ أن زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي إلى زيادة الزخم الاستراتيجي بمقدار (72%) اذ ان حجم التأثير بلغ (98.) وهو بمستوى (كبير)، إذ استطاع بُعد الاستراتيجية العقلانية من تفسير ما نسبة (49%) من التغيرات التي تطرأ على الزخم الاستراتيجي.

الجدول (6) تحليل تأثير بُعد الاستراتيجية العقلانية في الزخم الاستراتيجي

المتغير المعتمد	البُعد المستقل			(R^2)	Adj (R^2)	(F)	(t)	حجم التأثير	Sig	القرار
الزخم الاستراتيجي	الاستراتيجية العقلانية	(α)	0.98	0.49	0.49	78.77	8.87	0.98 كبير	0.000	قبول الفرضية
		(β)	0.72							
قيمة (F) الجدولية = 3.96						قيمة (t) الجدولية = 1.990			حجم العينة = 81	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان وفقاً لمخرجات برنامج SPSS V.25.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد استراتيجية القوة القسرية في الزخم الاستراتيجي).

يبين الجدول (7) نتائج تحليل التأثير بين بُعد استراتيجية القوة القسرية في الزخم الاستراتيجي، إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (0.22) وتشير إلى عدم وجود تأثير معنوي بينها، أي لا يوجد تأثير بين بُعد استراتيجية القوة القسرية في الزخم الاستراتيجي.

الجدول (7) تحليل تأثير بُعد استراتيجية القوة القسرية في الزخم الاستراتيجي

المتغير المعتمد	البُعد المستقل			(R^2)	Adj (R^2)	(F)	(t)	حجم التأثير	Sig	القرار
الزخم الاستراتيجي	استراتيجية القوة القسرية	(α)	3.63	0.003	0.010	0.224	0.050	0.006 ضعيفة	0.63	رفض الفرضية
		(β)	0.04							
قيمة (F) الجدولية = 3.96						قيمة (t) الجدولية = 1.990			حجم العينة = 81	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان وفقاً لمخرجات برنامج SPSS V.25.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد استراتيجية التوعية الموجهة في الزخم الاستراتيجي).

يبين الجدول (8) نتائج تحليل التأثير بين بُعد استراتيجية التوعية الموجهة في الزخم الاستراتيجي، إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (78.74) وتشير إلى وجود تأثير معنوي بينها، إذ يظهر من قيمة (t) المستخرجة والبالغة (8.87) ان تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي، إذ أن زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي إلى زيادة الزخم الاستراتيجي بمقدار (58%) إذ أن حجم التأثير بلغ (98.) وهو بمستوى (كبير)، إذ استطاع بُعد استراتيجية التوعية الموجهة من تفسير ما نسبة (49%) من التغيرات التي تطرأ على الزخم الاستراتيجي.

الجدول (8) تحليل تأثير بُعد استراتيجية التوعية الموجهة في الزخم الاستراتيجي

المتغير المعتمد	البُعد المستقل			(R^2)	Adj (R^2)	(F)	(t)	حجم التأثير	Sig	القرار
الزخم الاستراتيجي	استراتيجية التوعية الموجهة	(α)	1.71	0.49	0.49	78.74	8.87	0.98 كبير	0.000	قبول الفرضية
		(β)	0.58							
قيمة (F) الجدولية = 3.96						قيمة (t) الجدولية = 1.990			حجم العينة = 81	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان وفقاً لمخرجات برنامج SPSS V.25.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

١. أظهرت النتائج اهتمام الشركة بشكل كبير في الزخم الاستراتيجي الذي يحقق لها قوة دافعة لإجراء التغييرات.
٢. اهتمام المنظمة المبحوثة باستراتيجيات إدارة التغيير ادى إلى تحقيق زخم استراتيجي.
٣. أشارت النتائج اهتمام الشركة باستراتيجيات إدارة التغيير وخصوصا الاستراتيجية العقلانية واستراتيجية التثقيف والتوعية، وليس لها اهتمام كبير باستراتيجية القوة القسرية.
٤. الشركة لديها اهتمام كبير بتوفير الأجواء الإيجابية للعاملين من خلال الاهتمام بتوفير افضل السبل لراحتهم من ابنية وتجهيز افضل المكاتب ووسائل الاتصال الحديثة.
٥. تبين من خلال النتائج وجود علاقات ارتباط ايجابية بين استراتيجيات إدارة التغيير بابعاد الاستراتيجية العقلانية واستراتيجية التوعية الموجهة والزخم الاستراتيجي بأبعاده وهناك علاقة ارتباط ضعيفة جداً لاستراتيجية القوة القسرية.
٦. اثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي لمتغير استراتيجيات إدارة التغيير بأبعاد الاستراتيجية العقلانية واستراتيجية التوعية الموجهة في الزخم الاستراتيجي بأبعاده وعدم وجود تأثير لاستراتيجية القوة القسرية في الشركة المبحوثة.

ثانياً: التوصيات:

١. ضرورة الابتعاد قدر الإمكان عن ممارسات استراتيجية القوة القسرية التي أظهرت اهتمام اقل من قبل العينة المبحوثة.
٢. ضرورة ان تقوم إدارة المنظمة المبحوثة إلى استثمار طبيعة الارتباط الإيجابية بين استراتيجيات إدارة التغيير والزخم الاستراتيجي من خلال زيادة الاتصال والتدريب.
٣. زيادة الاهتمام بشكل أوسع بالعمل الجماعي في الشركة المبحوثة والعمل بصورة مستمرة مع جميع أعضاء الفريق والمديرين لما له من دور مهم في الاستجابة السريعة للتغييرات
٤. زيادة الاهتمام بتمكين العاملين في المستويات الدنيا من خلال اشراكهم في اتخاذ القرارات وعدم احتكار صياغة أهداف المنظمة واستراتيجيتها من قبل الإدارة العليا.
٥. استغلال التأثير الإيجابي لاستراتيجيات إدارة التغيير في الزخم الاستراتيجي وتوظيفه في مقر الشركة من خلال توفير البيئة الملائمة.
٦. زيادة الاهتمام بشكل أوسع بالعمل الجماعي في الشركة المبحوثة والعمل بصورة مستمرة مع جميع أعضاء الفريق والمديرين لما له من دور مهم في الاستجابة السريعة للتغييرات.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. التميمي، نور جاسم، (2019)، دور سلوكيات القيادة البارعة في التجديد الاستراتيجي: بحث تحليلي في وزارة الشباب والرياضة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢. جمعة، سيد هارون، (٢٠١٩)، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
٣. جميلة، لمين وأيوب طبق، (2022)، دور لوحة القيادة في إدارة أعمال الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة احمد دراية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.
٤. الجهني، احمد عطاالله، (2019)، التغيير الإيجابي في الشركات والهيئات.

٥. حورية، غيلاني، (٢٠١٧)، أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الاسمنت SNMCE بتقرت، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

6. Abdulkareem A. (2022). The Impact of Strategic Momentum on Achieving Strategic Flexibility: An Exploratory Study in a Sample of Baghdad Hotels, International Journal of Research in Social Sciences & Humanities, Vol. (12), No. (2), 478-494 DOI: http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i02.032.
7. Alkaya & Hepaktan, (2003). Organizational Change, Journal Onetm Ve Ekonom, Vol. (10), No. (1), p30-40.
8. Alrumaih, Samiah, (2017). The impact of change management in enhancing the effectiveness of companies performance", European journal of business and management, Vol. (9), No. (9), pp82-85.
9. Anamallah, Robeahtul Nabihah, & Nurhidayah Hashim, (2018). A Review on The Effectiveness of Change Management in Organization, nternational Journal of Information and Knowledge Management (IJIKM) Vol. (8), No. (2), P: 13-14.
10. Crabtree, Ron, (2014). Innovation & Change Management, Vol. (4), No. (1), P: 15.
11. Esther Cameron & Mike Green, (2009). Making Sense of Change Management: A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change, 2th ed., P:170.
12. Flier, Berend (2003). Strategic Renewal of European Financial Incumbents Coevolution of Environmental Selection, Institutional Effects, and Managerial Intentionality, Erim Ph.D. Series Research in Management, Universiteit Rotterdam.
13. Hashim, Muhammad, (2013). Change Management" Government College of Management Sciences Peshawar, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. (3), No. (7), P: 685.
14. Hassan, Safa Muhammed, Alabadi, Hashim Fawzi Dabbas, (2022). Strategic Momentum as an Effective Tool to Reduce Ostracism in the Workplace Analytical study of a sample of employee opinions of the Najaf Refinery, Journal of Positive School Psychology, Vol. 6, No. 6, PP: 5323-533.
15. Huerta Melchor, O. (2008). Managing Change in Oecd Governments: An Introductory Framework, Oecd Working Papers on Public Governance, No. 12, Oecd publishing. doi:10.1787/227141782188, p21.
16. Janicijevic, Nebojsa, (2012). The Influence of Organizational Culture on Organizational, Preferences Towards The Choice of Organizational Change Strategy, Economic Annals, Vol. (11), No. (193).
17. Lambaerts, P., (2017). The strategy formulation practices of a newly appointed top management team, master thesis, Jamk University of applied sciences.
18. Levine, Diane Coles, (2015). Workplace Change Management: An Overview, DOI: 10.22054/dcm.2022.67769.1088.
19. Majid, Abdul, Abdullah, Muhammad Tanweer, Yasir, Muhammad & Tabassum, Naila (2011). Organizational Inertia and Change Portfolio: An Analysis of The Organizational Environment in Developing Countries, Academic Journals, Vol. 5, No. 2, P. 384.

20. Naveed Saif, Nasir Razzaq, Shafiq Ur Rehman & Aziz Javed, (2013). The Concept of Change Management in Today's Business World, nformation and Knowledge Management, Vol. (3), No. (6), P: 28.
21. Neff, J.E. (2015). Shared vision promotes family firm performance. Frontiers in psychology, Vol. (6), No. (646), P: 4.
22. Ong Choon Hee, Teo Yin Cheng, Lim Lee Ping, Tan Owee Kowang & Goh Chin Fei, (2019). Embracing Change Management Strategies in Bedside Shift Report (BSR): A Review, Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. (9), No. (1), 469–481.
23. Opdenakker, Raymond (2012). Strategic Momentum in Virtual R&D Project Teams A Complement to Management, Ph.D dissertation, Department of Industrial Engineering and Management Science, Eindhoven University of Technolog.
24. Rouwenhorst, K. Greet, (1998). international momemtum strategies, the gournal of finance, Vol. (11), No. (1).
25. Shui & Yanxi, (2010). Research on Formation and Effect on Strategic Change of Strategic Momentum Based on Case Study of Chinese Enterprises, Publisher: IEEE, In: International Conference on Management and Service Science.
26. Swayne, Linda E., Duncan, W. Jack & Ginter, Peter M. (2006). Strategic Management of Health Care Organizations,5th ed, Blackwell Publishing, UK. P223.
27. Tamunomiebi, Miebaka Dagogo & Peter, Akpan Enefiok, (2021). Organizational change and the imperatives of managing employee: aconceptual review, Journal of Strategiec management, Vol. (6), No. (1), P: 20.
28. William Makumbe, (2016). Predictors of effective change management: A literature Review, African Journal of Business Management, Vol. 10(23), pp. 585-593, DOI: 10.5897/AJBM2016.8208. Article Number: 786990C62201.
29. Yasuda, Naoki (2017). The Swing of the Pendulum-Momentum and Deceleration from A Reference Point Perspective, Academy of Management Proceedings, Vol. (2016), No. (1).