

استراتيجيات التغيير ودورها في تطوير اداء المديرين

(دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للاتصالات)

م.د. محمود شكر محمد*

المستخلص

يهدف هذا البحث الى التعرف الى مدى تطبيق نمط استراتيجيات التغيير في تحقيق متطلبات تطوير اداء المديرين في الشركة العامة للاتصالات، والتعرف على مدى العوامل والمتغيرات التي تؤثر مع تطبيق وممارسة نمط استراتيجيات التغيير في الشركة العامة للاتصالات فكانت مشكلة البحث في صيغة تساؤلات البحث ما مدى تأثير استراتيجيات التغيير في تطوير الاداء وهل هنالك ارتباط معنوي بين المتغيرين. قام الباحث باختبار الفرضيتين (هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نمط استراتيجيات التغيير وتحقيق متطلبات تطوير الاداء) وتوجد علاقة اثريين استراتيجيات التغيير في تحقيق تطوير الاداء. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي واستعمال الحزمة الاحصائية (spss) لتحليل البيانات وتم توزيع 60 استمارة بشكل قصدي استرجع منها (44) تم التوصل الى عدد من النتائج اهمها تبين ممارسة النمط التغيري يؤدي الى تطوير الاداء في الشركة العامة للاتصالات كما تبين وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر مع تطبيق نمط استراتيجيات التغيير في الشركة العامة للاتصالات

توصل البحث الى عدد من التوصيات اهمها تفعيل نمط استراتيجيات التغيير وممارستها للشركة المبحوثة معالجة المعوقات والمحددات التي تؤثر مع تطبيق نمط استراتيجيات التغيير الاهتمام بتطوير الاداء كطريق لتحقيق نمط استراتيجيات التغيير.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات التغيير - تطوير الأداء

Strategies for Change and their Role in Developing the Performance of Managers

Abstract

This research aims to identify the extent of the application of change strategies in achieving the requirements of the development of managers' performance in the company, and to identify the extent of factors and variables that affect with the application and practice of the pattern of change strategies in the company. Change in performance development and whether there is a significant correlation between the two variables. The researcher tested the two hypotheses (there is a statistically significant relationship between the application of the pattern of change strategies and the achievement of performance

* كلية المامون الجامعة .
مقبول للنشر بتاريخ 2018/7/29

development requirements) and there is a relationship between ethylene change strategies in achieving performance development. The research was based on the descriptive analytical method and the use of statistical package (spss) to analyze the data. Affecting with the application of style change strategies in PTC

The research has reached a number of recommendations, the most important of which are: activating the pattern of change strategies and its practice to address the constraints and determinants that affect with the application of the pattern of change strategies.

Keywords: Change Strategies - Performance Development

المقدمة

تفسر مقدمة البحث أهمية متغيرات البحث ، المتمثلة بالمتغير الاول (المتغير المستقل) ، والذي يوضح أهمية استراتيجيات التغيير التي تهتم بأنشطة وعمليات تقييم استراتيجيات الاعمال الشاملة وتطوير الاداء في الشركة، إذا ان استراتيجيات التغيير التي تلهم وتحفز التابعين وتشجع تطوير الاداء لديهم ، و تهتم لمشاعرهم الفردية ، تساعد على تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات التي تحدث في المنظمة ، اما المتغير الثاني فجاء ليمثل تطوير اداء المديرين في الشركة المبحوثة، فتنطوي الاداء لا يمكن تحقيقه الا من خلال قيادة ذات استراتيجية ناجحة ،

والقادة الناجحون هم أولئك القادة الذين لديهم القدرة على استغلال فرص تطوير الاداء وتشجيعه ومواكبة التطورات الحديثة في البيئة الداخلية والخارجية وكذلك لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم إلى التابعين بتحدى فظلاً عن تنمية رغبتهم في تطوير وتحسين العملية الإنتاجية مما يؤدي إلى نجاح وتميز المنظمة على منافسيها . وفي ظل سياق البحث جات أهمية البحث لتقديم لصحاب القرار رؤيه علمية ، وكذلك رفد الشركة بالمعلومات والبيانات اللازمة ، يهدف البحث الى تحقيق العلاقة بين متغيرات استراتيجيات التغيير ، ومتغير تطوير الاداء وكذلك الاسهام في تقديم انموذج علمي تستند اليه قيادة الشركة . ولإثبات صحة العلاقة بين متغيرات البحث من اثر وارتباط

. قام الباحث باختيار الفرضيتين (هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نمط استراتيجيات التغيير وتحقيق متطلبات تطوير الاداء) وتوجد علاقة اثريين استراتيجيات التغيير في تحقيق تطوير الاداء . اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي واستعمال الحزمة الاحصائية (spss) لتحليل البيانات وتم توزيع 60 استمارة بشكل قصدي استرجع منها (44) تم التوصل الى عدد من النتائج اهمها تبين ممارسة النمط التغييرى يؤدي الى تطوير الاداء في الشركة العامة للاتصالات كما تبين وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر مع تطبيق النمط استراتيجيات التغيير في الشركة العامة للاتصالات

تضمن البحث أربعة مباحث تناول الأول منهجية البحث من حيث المشكلة والأهمية والهدف وأساليب جمع البيانات واهم الدراسات السابقة التي تناولت استراتيجيات التغيير ، وتطوير الاداء المبحث الثاني تناول الإطار النظري لتوضيح وتحديد مفهوم وأهمية متغيرات البحث الأساسية (استراتيجيات التغيير ، وتطوير الاداء) بينما خصص الثالث لتحليل البيانات الفعلية باستعمال عدد من الأساليب الإحصائية هما الوسط الحسابي لمعرفة مستوى متغيرات البحث والانحراف المعياري لقياس التشتت عن الوسط الحسابي وكذلك معامل الارتباط لتحديد درجة الارتباط بين متغيرات البحث والانحراف الخطي البسيط لمدى تأثير استراتيجيات التغيير في تطوير الاداء، أما المبحث الرابع فقد تناول مجموعة من الاستنتاجات التي على اساسها جاءت التوصيات التي كان اهمها هو الاعتماد على تطوير الاداء لمدرء

المبحث الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً : منهجية البحث

تعمل الشركة العامة للاتصالات في ظروف صعبة ، نتيجة لكثرة ما مر ويمر به من مشكلات تنشأ نتيجة تواجدها في بيئة متغيرة ، مما يعني زيادة احتمال تعرض اداء المديرين في الشركة لإمكانية التطوير او البقاء ومن خلال ذلك يسعى البحث للإجابة على المشكلات الآتية

- 1- ما مدى تأثير استراتيجيات التغيير في تحقيق تطوير الاداء .
- 2- هل هنالك ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات التغيير وتطوير اداء المديرين في الشركة العامة للاتصالات .

2- أهمية البحث :-

تتمثل أهمية هذه البحث في الجوانب التالية :

- 1— تقدم لاصحاب القرار رؤية علمية فضلاً عن تقديم بعض النتائج والتوصيات التي يمكن الاستفادة منها من قبل اصحاب القرار وتطبيق سياسات ذات اثر على العنصر البشري والنتائج المرجو تحقيقها من قبلهم .
- 2- يتضح أهمية البحث من خلال طرحها اطاراً مستمداً من الواقع يربط بين خصائص استراتيجيات التغيير وتطوير الاداء
- 3 — تزويد الشركة بالبيانات والمعلومات عن مفهوم استراتيجيات التغيير التي تساهم بدورها في تحقيق تطوير الاداء

3-أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي :

- 1-الاسهام في تقديم اطار نظري لمتغيرات الدراسة المبحوثة والعلاقة بينهما
- 2- اختبار العلاقة المتكونة بين متغير استراتيجيات التغيير ومتغير تطوير الاداء.
- 3-تقديم اطار علمي تستند لهُ القيادات في الشركة العامة للاتصالات حول كيفية الاستفادة من استراتيجيات التغيير في تطوير اداء المديرين ؟

4-وصف مجتمع وعينه البحث :

1- مجتمع البحث :

تأسست الشركة العامة للاتصالات في العراق عام 1954 استناداً لإحكام الدستور العراقي ، وقد شمل كافة المهن في العراق وكانت الشركة تضم (10) فرع وعدد الكادر الاداري من اصحاب القرار (200) فرداً وقد تم اختيار مجتمع الدراسة للأسباب الآتية :

- 1- تعد الشركة العامة للاتصالات من اهم المؤسسات الجماهيرية وذلك بسبب القاعدة الكبيرة التي يمثلها
- 2— ان الشركة العامة للاتصالات من اكثر الشركات العربية ديناميكية ، نظراً لتعددية الفكرية داخل الشركة المتمثلة بأصحاب القرار من مديرين وقادة ، وهذه القيادة تعكس للواقع الذي يعيش فيه المجتمع العراقي .

2- عينة البحث

قام الباحث باختيار عينة قصدية تتمثل (بمدراء الفروع ، مدراء الادارة ، رؤساء الاقسام) على اعتبارهم مساهمين بعملية اتخاذ القرارات المختلفة تمثلت 44 عينة حيث بلغت نسبتها من مجتمع البحث 69,67 % وهي نسبة مقبولة احصائياً .

5- اداة البحث :

تم جمع البيانات من خلال الاستبانة الي تم توزيعها على عينة البحث في الشركة حيث تضمنت نوعين من المعلومات الأولى التعريفية بأفراد عينة البحث ، والثانية تتعلق لمتغيرات البحث وذلك من خلال الأسئلة المتعلقة لفقرات البحث وكما يتبين في الملخص رقم (2) تم الاعتماد على مقياس (ليكرت الخماسي) في الإجابة على فقرات الاستمارة والذي يتكون من الفقرات الخمسة التالية .

5- اتفق تماماً 4- اتفق 3- اتفق إلى حد ما 2- لا اتفق 1- لا اتفق تماماً

6- المقاييس المستعملة في البحث :-

وقد صممت الاستبانة على وفق المقاييس الجاهزة لمتغيرات البحث فقد تم قياس المتغير الاول (استراتيجيات التغيير) وفق مقياس (مريم 2009) وتم قياس المتغير الثاني تطوير اداء المديرين وفق مقياس (الزبيدي 2007)

7- الأساليب الإحصائية المتعلقة في البحث :-

1-الوسط الحسابي : لمعرفة متغيرات البحث

2-الانحراف المعياري : لمعرفة مدى ابتعاد الاستجابات عن الوسط الحسابي .

3-معامل ارتباط الرتب (السيرمان) لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات البحث .

4-معامل الانحدار البسيط لاختبار اثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة .

5- اختبار (t) : للتحقق من معنوية العلاقة بين متغيرات البحث واختبار الفرضيات .

6 – (F) الجدولية : للتحقق من معنوية التأثير في متغيرات البحث واختبار الفرضيات .

8-فرضيات البحث :

تتمثل فرضيات البحث بالاتي .

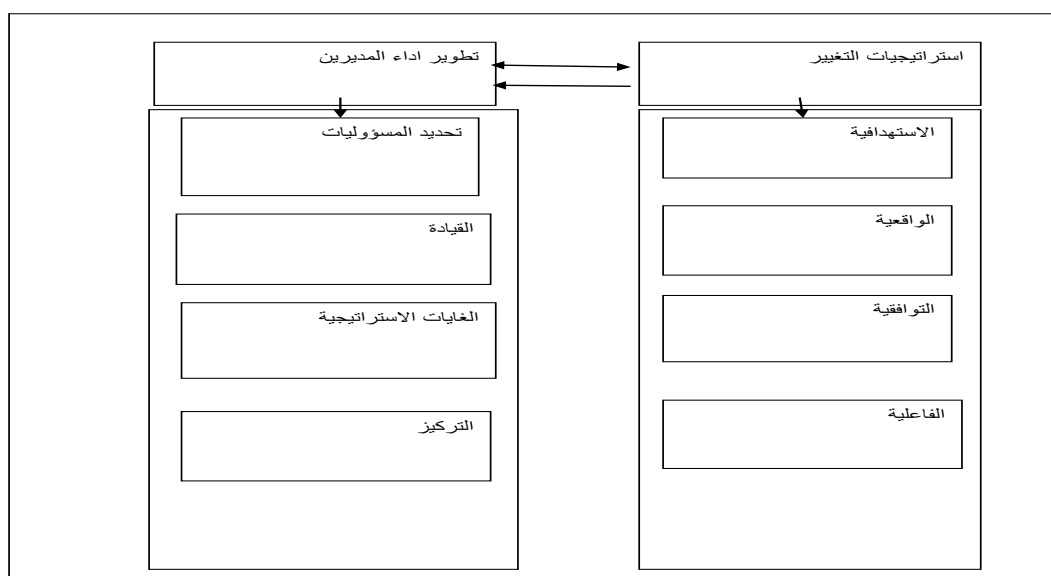
- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التغيير و تطوير اداء المديرين .
- 2- يوجد اثر معنوي ذات دلالة احصائية لاستراتيجيات التغيير في تطوير اداء المديرين .

- مخطط البحث الفرضي:

لغرض تحقيق أهداف البحث تم صياغة مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقات بين المتغيرات البحث وكما في

شكل (1)

المخطط الافتراضي للبحث



المصدر: من اعداد الباحثين

10-دراسات سابقة :-

اولا: دراسة المتغير المستقل (استراتيجيات التغيير)

1- دراسة (patro . 2008) بعنوان رؤية التغيير الاستثمارية في واقع الشركات المتوسطة والصغيرة دراسة على عينة من المهندسين الصناعيين)

هدف هذه البحث: تسهيل وتطوير نقل التكنولوجيا جمعية المهندسين الصناعيين إداريا وتكنولوجيا وكذلك فهم الصلة بين المضمون والعملية والنتائج في الاستجابة للتغيير الاقتصادي .

وتتضح أهمية البحث: تعزيز تطوير الاستثمار للمساعدة في ايجاد المشاريع والمبادرات والابداعات وكذلك زيادة درجة الاستمرارية ونجاح المشاريع الجديدة .

منهجية الدراسة: تعبت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استمارة الاستبانة (144) تم اختيارهم بشكل عشوائي لتقييم السلوك القيادي لديهم

نتائج البحث:

المستثمر هو جسر بين مديري الاعمال الصغيرة وبين المديرين التنفيذيين للمشاريع الضخمة ، ففي تنمية المشروع ، فان المستثمر يحول دور الحصول على الموارد الى دور انشاء وايجاد البنى الادارية ، النمو امر ضروري وحاسم لنجاح المستثمر ، لذلك فان النمو المؤسسي اكثر من الاتساع والنمو في الحجم ، فالنمو المؤسسي يتضمن التغيير والتطوير المؤسسي متعدد الاتجاهات ،

2-دراسة اثير(2009) دراسة بعنوان ((استراتيجيات التغيير ودورها في اساسيات بناء المنظمات دراسة تحليله لشركة العامة للصناعات الكهربائية))

هدف البحث : التعرف الى احد المفاهيم الادارية الحديثة والذي هو مفهوم المنظمات المتعلمة ،

عينة البحث : تكونت عينة البحث من 100) المرؤوسين في الشركة ، تم اختيارهم من مجتمع البحث بالطريقة العشوائية ، واستعملت استبانة وتم استرجاع 70 استمارة منها

منهجية الدراسة : ان المنهجية المتبعة في الدراسة هو اسلوب التحليل الاحصائي ،طريقة الاستبيان ، وتم اجراء الاستبيان على مجموعة من الشركات ، تمثل الاقطاع بلغ عدد افراد الدراسة (130)

نتائج البحث : كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة بين مكونات استراتيجيات التغيير واساسيات بناء المنظمات المتعلمة وكذلك كشفت نتائج الدراسة الى اهتمام المنظمة بالبحوث بالتغذية العكسية والتي تساعد على متابعة احدث التغيير المنشود

ثانيا : دراسات تطوير الاداء

1-دراسة (2012)8 chemerys (تحسين اداء المؤسسات لدى الحكومات المحلية)

"Parayuk

"Improve the management of creativity behaviors of local governments"

دراسة تطبيقية شملت (69) مديرا تنفيذيا في وحدات الادارية الحكومية في ميدانية كيف الأوكرانية تنطلق هذه البحث من مشكلة النقص في الدراسات التطبيقية التي تعني بأنظمة الادارية المدينة وتحليل أنظمة الادارية ، وثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي ، والتطوير النمطي ، والتخطيط الاستراتيجي ، وإدارة الموارد البشرية ، والادارية المالية ، وأنظمة الرقابة . تكنولوجيا المعلومات أو الادارية القانونية ، والثقافة السياسية ، والتركيز على الخدمات (ومن بين النتائج التي توصلت إليها أن تطوير الاداء هو حصيللة خمس خطوات هي (توليد الأفكار وتسجيلها وتقييمها وتنفيذها ومتابعتها) كما أن توليد الأفكار الجديدة رهينة تطوير المناخ الريادي وتحسينه بعد إدراك واع لأهداف المنظمة ورسالتها فضلا عن تأثير المكانة الوظيفية

1-دراسة (فارسي 2015) " تقييم ادارة التغيير واثرة على اداء مؤسسة الاتصالات "

هدف البحث التعرف على مدى فعالية ادارة التغيير وضرورة الاهتمام به والحفاظ عليه تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد العاملين على الاستغلال الامثل لساعات العمل والتي تساعد على تحسين العمل

اهمية البحث محاولة جلب الاهتمام بإدارة التغيير وتأثيره على اداء العاملين وكيفية أدارته محاولة ابراز الجوانب المهمة في ابراز الجوانب المهمة في موضوع ادارة التغيير

منهجية الدراسة : المنهجية المتبعة هي اختيار اسلوب التحليل الاحصائي ، أي الاستبيان وكذلك اسلوب المقابلة ايضا الى عينة البحث للتوصل الى ادق التفاصيل

نتائج البحث : هنالك علاقة بين ادارة التغيير ومستوى تحسين الاداء كما ان هنالك تأثير واضح لعناصر ادارة التغيير على مستوى الاداء وكذلك هدر التغيير وكذلك ان مستوى ادارة الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت

تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة لكونه اكثر المناهج استعمال حيث تم توزيع 70 استمارة مثلت عينة البحث

الفرق بين الدراسات السابقة الدراسات الحالية

ومن خلال اجراء مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية للباحث الغرض منها توضيح الفرق، وكذلك توضيح الفجوة ونواحي القصور فيها ومعالجة بعض نقاط الضعف ، وذلك يمكن إيجازه في النقاط التالية :

1— الدور البارز والمهم لاستراتيجيات التغيير في انجاز الانشطة المنظمة وخصوصا تلك التي تعمل ضمن بيئة تنافسية

2— تبني الدراسة الحالية عملية الربط بين استراتيجيات التغيير وتأثيرها على الاداء المتميز ، وهذا ما يعد توجهاً مغايراً عن الدراسات السابقة .

3— تناولت الدراسة الحالية الاليات تطوير راس المال البشري وتطوير الاداء لديهم من خلال استراتيجيات تجعلها تختلف عن الدراسات الاخرى

المبحث الثاني/ الاطار النظري لمتغيرات البحث :-

سيتم في هذا المبحث التطرق لمتغيرات الدراسة الرئيسية هما استراتيجيات التغيير وتطوير الاداء ودورهم في الإجابة وعلى تساؤلات مشكلة البحث وتحقيق الأهداف المستوحاة منه ، إذ سيتم توضيح بعض الجوانب النظرية المتعلقة بهذه المتغيرات وكالاتي :

أولاً – مفهوم التغيير

لقد اورد المهتمون العديد من التعاريف التي تناولت هذا المفهوم فقد (السلمي،2002:30) بانه عملية احداث تعديلات في اهداف وسياسيات الادارة، او في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفاً احد امرين: ملائمة اوضاع التنظيم، او استحداث اوضاع تنظيمية واساليب ادارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة اهدافها أما (mank& Andrew،31،2002) فقد عرّفا التغيير باعتباره عملية تسعى الى زيادة الفعالية التنظيمية، عن طريق توحيد حاجات الافراد للنمو والتطوير مع الاهداف التنظيمية باستعمال معارف واساليب من العلوم السلوكية.

لذا فالتغيير استجابة ونتيجة طبيعية للحراك والنمو الذي يحدث في منظمات الاعمال، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة طبيعية في حياة الافراد وكذلك المنظمات ، حيث تعد محاولة المنظمات لإحداث التغيير بمثابة محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ وفي نفس السياق، فقد عرّفه (Beckhard 1969:44) بانه الجهد المنظم الموجة للتغيير الذي يشمل النظام الكلي للتنظيم والمصمم لتحسين فاعلية التنظيم من خلال التدخل الموجة في العمليات، باستعمال العلوم السلوكية ويعرفه (Bennis.1997:77) بانه استراتيجية تعليمية معقدة تهدف الى تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات وهيكل المنظمات حتى تستطيع المنظمة ان تكيف نفسها، لمواجهة التقنية الحديثة والتغيرات المختلفة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية .

1-الاستراتيجيات المتكاملة في عملية التغيير

سميت بالاستراتيجيات المتكاملة لأنها تعمل مجتمعة مع بعضها البعض لإحداث التغيير المطلوب، اذ لا يمكن ان تؤدي استراتيجية واحدة من دون التكامل مع بقية الاستراتيجيات الى احداث التغيير، وتشمل الاستراتيجيات المتكاملة في عملية التغيير ما يلي:

ا- الاستراتيجيات الهيكل التنظيمي :

وتعني بالتصميم الجيد وتغيير البناء التنظيمي اذا استدعى الامر ذلك حيث يتم اختصار المستويات الادارية او الاقسام بما يتلاءم وهدف التطوير المنظمة لتتماشى مع التطورات التكنولوجية، وتحتاج هذه الاستراتيجيات الى تقنيات مداخلية تتعلق بالبناء التنظيمي، تركز على تحسين الاتصال والتواصل البيئي بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والادارة، وتدريب الموظفين على التعامل مع التوتر الوظيفي وضغط العمل، وانسياب التعليمات بسلاسة عبر شبكة ادارية واضحة للجميع.(Dunphy.2003:226)

ب - استراتيجيات تكنولوجيا

تهدف الى احداث مواكبة مع التطورات التكنولوجية المتسارعة عبر التحديث المستمر وملاحقة ما هو جديد في المجال التكنولوجي ، وتحتاج هذه الاستراتيجيات الى تقنيات تكنولوجية ، تساعد على تصميم انسب للوظيفة وإحكام الرقابة على النوعية وادارة الجودة الشاملة (القريوتي، 2009:230)

ج - استراتيجيات سلوكية :

وهي تلك الاستراتيجيات التي ترفع من مستوى السلوك الفردي والجماعي لترتقي الى المستوى المرغوب من حيث الاداء العام للمنظمة ، وتعنى بتعليم العاملين ليكونوا على تواصل مع المستجدات التقنية ، وبالتالي فهذه الاستراتيجيات بحاجة الى تقنيات سلوكية تركز على التعلم التنظيمي وتحسين الاداء من خلال ورش العمل المخبرية ، والتركيز على روح الفريق والادوار الوظيفية ، خاصة ما يتعلق ببناء الفريق ، والتحليل ، والمفاوضات ، والمشورة (مبارك، 2009:230).

2- الابعاد الاساسية للتغير :

تتصف ادارة التغير بعدة ابعاد مهمة يتعين الالمام بها ومعرفتها والاحاطة بجوانبها المختلفة ، ومن اهم تلك الابعاد (كمال، 2007:64)

ا- **الاستهدافية:** فالتغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا او ارتجالياً بل يتم في اطار حركة منظمة تنتج الى غاية معلومة وموافقٍ عليها ومقبولة من قوى التغيير .

ب - **الواقعية:** يجب ان ترتبط ادارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، وان يتم في اطار امكاناتها ومواردها وظروفها التي تمر بها .

ج — **التوافقية :** يجب ان يكون هناك قدرأ مناسباً من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير

د — **الفاعلية:** يتعين ان تكون ادارة التغيير فعالة ، أي ان تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدرة على التأثير في الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الانظمة والوحدات الادارية المستهدف تغييرها

ثانيا: مفهوم تطوير الاداء

تشهد المنظمات بشقيها السلي والخدمي العامة والخاصة ضغطاً كبيراً تجاه تغير اسلوبها في ادارة الاداء . لقد حققت العديد من المنظمات تقدماً كبيراً وملحوظاً في تحويل ممارساتها وعملياتها والوصول الى نتائج متميزة من خلال مواجهة التحديات التي من شأنها تطوير مداخل جديدة لإدارة الاداء. (وانل، 2009:151) ويضيف (الحوامدة: 2010، 111) هو مجموعة السلوكيات الادارية المعبرة ، عن قيام الموظف بعمله ، وتتضمن جودة ومستوى الاداء ، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة ، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية اعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الادارية والاستجابة لها .

1- ثقافة تطوير الاداء :

ان تطوير ثقافة الاداء هو نتاج مساهمة العاملين منذ اللحظة الاولى من بداية أي برنامج ولاسيما ، في تحديد المقاييس الملائمة على المستوى التشغيلي. إذ ان هذا يساعد المنظمات على (Holbech.2005:35)

ا- التعرف الى افضل الممارسات في واقع ثقافة ادارة وقياس الاداء:

إذ ان تطوير ثقافة الاداء الجيدة يترتب عليه اجراء بعض التعديلات الجذرية على الطريقة التي يفكر بها الافراد وطريقة سلوكهم وعملهم وخصوصاً عندما يتعين عليهم الاضطلاع بالمسؤولية عن الاداء للمرة الاولى.

ب . بيان الكيفية التي تسند اليها اهداف الاداء الفردي وتحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تنصدر قائمة الاولويات:

فمن بين جوانب التحدي التي تكمن في بناء نظام فاعل لإدارة الاداء هو ايجاد حالة من وضوح الرؤية بين الاهداف الاستراتيجية للمنظمة واهداف العاملين . ومن المفترض ان يتضح ذلك ويتبلور في تصميم نظام إدارة الاداء وطريقة نشرة من اعلى الهرم وصولاً الى المستويات التشغيلية فيها.

ج - توحيد انظمة المكافآت مع غايات تحسين الاداء:

إذ ان العديد من البحوث والدراسات تشير الى ان انظمة المكافاة تلعب دوراً أساسياً، في تعزيز انظمة ادارة وقياس الاداء ، فحوافز الإداء ترتبط بتحقيق اعلى مستويات الفوائد، بما في ذلك ايصال افضل الخدمات والمنتجات جودة مقارنة بالمنافسين .

2- ابعاد النجاح لتحقيق الاداء المتميز:

ان تحقيق اداء متميز لغرض مساعدة منظمات الاعمال على تحقيق غاياتها الرئيسية يشتمل على تلبية عدد من العوامل النجاح الحرجة، وكما يلي (Hanna .1988:112)

ا- التركيز على المتعاملين:

إذ ان من المفترض على المنظمات ان تبني برنامج ادارة اداء لديها على اساس احتياجات متعاملين الرئيسيين . وهذا يشتمل ، بطبيعة الحال ، على معرفة المتعاملون، وماهي احتياجاتهم وتوقعاتهم، فضلاً عن ضرورة تحديد اولويات المتعاملين واهم غاياتهم مع توضيح اسباب ومبررات سلم اولويات الترتيب بالنسبة للمتعاملين

ب - الغايات الاستراتيجية :

تحتاج المنظمات الى التركيز على عدد محدد من الغايات الاستراتيجية المهمة جداً، ويعد هذا الامر ضرورياً للغاية اذا ما اردت ادارة المنظمة ان تتفادى تبديد الموارد على قدر كبير من المبادرات التي ربما تجعل المنظمات غير القادرة على تلبية اهم احتياجات المتعاملين معها. كما ان تحديد عدد محدد من الغايات الاستراتيجية المهمة جداً للمنظمة يساعد على اختيار تلك المبادرات ذات الصلة الوثيقة برسالة المنظمة من حيث المساهمة بتحقيق الغايات الأكثر اهمية من غيرها (عريقات:2010،66)

ج - القيادة من اعلى مستويات المنظمة :

إذ ان من دون وجود التزام قوياً وكبيراً من قبل القمة الاستراتيجية في المنظمة والمدراء بقيم ومبادئ ادارة الاداء التي تركز على فئة المتعاملين . إذ ان الكثير من النجاحات ضمن مجال ادارة الاداء تعزى لكون القائد الاعلى في المنظمة ومديرها العام هو القائد الراعي لعملية تحول الاساليب والممارسات ، اذ ان العاملين الذين يرون بان اعلى شخص في المنظمة لا يقوم فقط بدعم التغييرات ، إذ ان يحاول ايجاد تغييرات جديدة وجذرية من اجل النهوض بواقع المنظمة ، وهذا ينمي لدى العاملين حافزاً ودافعاً قوياً نحو التحول.؟(المعاني:2005،22)

ج - تحديد المسؤوليات :

لا يمكن فرض الادارة الفاعلة الإداء من اعلى هرم المنظمة ، وبما ان فاعلية ادارة الاداء تعتمد على التعاون الواسع مابين اطراف العملية ، فلا بد ان يكون هنالك قبول بالمسؤولية عن المقاييس والمستويات المستهدفة من قبل المدراء والعاملين كجانب اساسي ومهم من عملية ادارة الاداء. ان اناطة المسؤولية بالمدراء يؤدي الى نسبة نجاح عالية جداً من حيث تحقيق الفوائد مقارنة بالمنظمات التي لا تراعي هذه الممارسات(ناصر:2009،77)

المبحث الثالث الإطار العملي

أولا :- وصف وتشخيص إجابات عينه المبحث :-

المتغير (المستقل) استراتيجيات التغيير

تدرج فيما يأتي عرضا للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقاييس من (الوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ودرجه اتفاق العينة) حول الفقرات ، وكما يظهر في الجدول الآتي :-

جدول (3)

وصف وتشخيص إجابات عينه البحث(44)

فقرات متغير استراتيجيات التغيير	لا اتفق تماما	لا اتفق	إلى حد ما	اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	عدد العينة
الاستهدافية								
1 اتجاوز مصالح ذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	-	-	3	34	6	4.09	0.114	44
2 اتصرف بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته	1	4	1	24	14	4.07	0.237	44
3 أوجه العاملين للعمل بروح الفريق	-	-	3	34	7	4.09	0.114	44
4 اشجع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعونه	2	-	-	35	7	4.02	0.189	44
الواقعية								
5 اشارك العاملين افكارهم واستمع لوجهات نظرهم عندما احاول حل مشاكل العمل	-	1	3	22	18	4.30	0.162	44
6 اشجع جميع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه الشركة	-	-	4	18	22	4.41	0.147	44
7 اقترح طرقا جديدة لا نجاز مهام العمل	1	4	1	24	14	4.05	0.237	44
8 اتيح الفرصة للعاملين لتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة	-	-	4	18	22	4.41	0.147	44
9 استمع باهتمام لا راء العاملين واحترم قناعتهم	-	1	5	31	7	4.00	0.152	44
التوافقية								
10 اتعامل مع كل من العاملين بطريقة مناسبة لة	1	-	7	20	16	4.14	0.205	44
1 ابدى اهتماما شخصيا بالعاملين الذين لا يحفظون بالقبول من زملائهم	1	-	-	23	20	4.39	0.164	44

يلاحظ من الجدول أن متغير استراتيجيات التغيير بجميع فقراته قد حقق وسط حسابيًا بلغ (07. 4) وهو اكبر من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3) بنسبة جيدة . وبانحراف معياري اختلاف (07. 0) ومعامل اختلاف (64. 0) ودرجة اتفاق أفراد العينة (81.4%) وقد حققت الفقرات .

(1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17.18.19.20.21.22) .

أوساطا حسابية عالية مما يشير أن استراتيجيات التغيير في الشركة العامة للاتصالات لديها رؤية واضحة لمستقبل الشركة وتضم الخطط لذلك ، وإنها تمتلك القدرة على التكيف في العمل والعلاقات مع مختلف المستويات في الشركة ، وإنها تسترشد أهداف الشركة وقيم العاملين فيها لمحاولة التوافق والانسجام بينهما ، و تقديم الحلول في المواقف المختلفة والمتغيرات المحتملة في الشركة ، وتعمل على تطوير بيئة العمل والوسائل لخلق فاعلية في العمل وإنها تسعى للحصول على أفكار مقترحات المرؤوسين للاستعانة بها في اتخاذ القرارات ، أن قيم ثقافية وسياسية وهيكل وطبيعة عمل الشركة تؤثر في استراتيجيات التغيير التي تعتمد بدورها على اساليب متقدمة في الاتصال بالمرؤوسين ومنها حسن الاصغاء ، وتحاول وضع أهداف وإجراءات تترجم رؤية الشركة وتخصص جزء من موارد الشركة لدعم ومساندة الأعمال التي يؤديها أفرادها .

أن استراتيجيات التغيير تستطيع أن تقنع المرؤوسين بأنهم يستحقون النجاح الذي يسعون إليه ، وتنشئ قنوات معلوماتية تتناسب مع توجه الشركة فظلاً عن مساهمة المعلومات التي تعيشها هذه القنوات ، وتشجيع المرؤوسين على التعليم الفاعل بجعله وسيلة لبناء المهارات الضرورية لديهم ، وتعمل على تعويض الأفراد الأكفاء للقيام بمسؤوليات ذات أهمية كبيرة وتعتمد على نظام الحوافز المادية والمعنوية في التأثير على المرؤوسين فضلاً عن اعتمادها على سماتها الشخصية (الأناقة ، الذكاء) والثقة بالنفس وخبراتها ومهاراتها (الفنية ، الرشيدة والسلوكية) في التأثير عليهم ، وتهتم بالعمل والعلاقات معاً بدرجة كبيرة (أسلوب القائد المقنع) في قيادتنا .

اما الفقرات (17. 20. 22) فقد حققت أوساطا حسابية اقل من الوسط الفرضي للمقياس مما يشير إلى عدم اعتماد (استراتيجيات التغيير في الشركة على نظام العقوبات المادية والمعنوية في التأثير على المرؤوسين فضلاً عن عدم اعتمادها على النظام الرسمي في التأثير عليهم) وأنها لا تهتم بالعمل والعلاقات معاً بدرجة منخفضة (أسلوب القائد الفرضي في قيادتها).

(ب) المتغير الاستجابي (التابع) تطوير الاداء.

تدرج فيما يأتي عرضاً لفقرات الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة اتفاق العينة والتوزيعات التكرارية لفقرات تطوير الاداء، كما يظهر في الجدول الاتي .

جدول (4)

وصف تشخيص إجابات البحث المتغيرات تطوير الاداء للعينة (44)

عدد العينة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما	اتفق	الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما	فقرات متغير تطوير الاداء	
									التركيز	
44	0.164	0.72	4.39	20	23	-	-	1	اعتمدت الشركة انماط جديدة في الادارة	23
44	0.309	1.21	3.91	18	13	7	3	3	حصلت الشركة على براءات اختراع ساعدت على تقديم منتوج جديد	24
44	0.144	0.60	4.16	10	31	3	-	-	احاول بنفسني اكتشاف المشكلات بهدف حلها	25
44	0.142	0.59	4.14	11	28	5	-	-	روح المجازفة لدي تثير حماس لتقديم اراء جديدة	26
44	0.120	3.53	4.41	18	26	-	-	-	لا تردد في احداث تبني للتغيير	27
									المسؤوليات	
44	0.489	0.97	1.98	2	2	2	25	13	اسعى لايجاد طرق جديدة لتسخير استعمال المواد والمعدات	28
44	0.175	0.72	4.11	11	29	3	-	1	اشجع المقترحات المقدمة من الآخرين	29
44	0.165	0.66	3.98	8	28	7	-	-	ادخلت ادارة الشركة تعديلات على برامجه الحاسوبية ونظام المعلومات	30
44	0.121	0.48	3.95	4	34	6	-	-	اجرت الشركة تغييرات جذرية في اداء العمليات الانتاجية	31
44	0.142	0.59	4.14	10	31	2	1	-	اجريت ادارة الشركة في هيكلها التنظيمي	32
									القيادة	
44	0.221	0.79	3.57	4	20	18	1	1	تقوم ادارة الشركة بتوفير الاحتياجات المعرفية للشركة	33
44	0.212	0.80	3.77	7	34	3	-	-	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها	34

يلاحظ من الجدول أن متغير تطوير الاداء بجميع فقراتها قد حققت وسط حسابيا بلغ (3.92) وهو اكبر من الوسط الحسابي للمقياس الحسابي للمقياس بنسبة جيدة ، وبانحراف معياري (0.62) ومعامل

اختلاف (0.158) ودرجة اتفاق أفراد العينة (4.78) وقد حققت جميع الفقرات (عدا الفقر 28) على أوساط حسابية عالية مما يشير إلى استراتيجيات التغيير في شركة الاتصالات العامة

وتتبنى عمليات التغيير والتكيف لأي مؤثرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتشجيع المروّسين في عمليات التحديد وتطوير الاداء والشعور بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل ، وتقلد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض العمل ، وتبلور أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بتلقائية ويسر ، والغرض على معرفة الراي المخالف لديها للإفادة منه ، ومعرفة أوجه الضعف والقصور في العمل . وتحتاج إلى تعليمات مفصلة عند التكليف بمهام عمل جديدة ، وتردد في تغيير موقفها عند اتساعها بعد صحته ، أما ألقره (28) فقد حققت وسطا

حسابيا اقل من الوسط الفرضي للمقياس ، مما يشير إلى أن استراتيجيات التغيير في الشركة لا تحصل على مدخلات (موارد وبشرية ومادية وأخرى) ذات جودة منخفضة .

ثانيا : اختبار فرضية البحث

أ-تحليل علاقة الارتباط بين استراتيجيات التغيير وتطوير الاداء.

يوضح الجدول (5) مضمون الارتباط التي تظهر فيها العلاقة بين المتغير (المستقل) استراتيجيات التغيير والمتغير(التابع) تطوير اداء المديرين وتبين أن هنالك علاقة ذات دلالة معنوية وقوية بين المتغيرين إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (10. 544) وهي اكبر من قيمتها الجدولية 2.194 تحت مستوى معنوية (0.01) أي بدرجة ثقة (0. 95) ودرجة حرية (42) . وقد بلغت قيمته الارتباط(0.852) وهو ارتباط ايجابي قوي يؤيد صحة واثبات الفرضية الرئيسة التي تصف على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات التغيير وتطوير اداء المديرين).

وتشير هذه العلاقة إلى انه كلما كانت استراتيجيات التغيير في الشركة تمتلك مصادر القوة اللازمة للنجاح في عمليات وتستطيع التأثير على المرؤوسين من خلال المهارات المتعددة . فان ذلك سينعكس على تحقيق تطوير الاداء بدرجة اكبر .

جدول (5)

العلاقة الارتباط بين استراتيجيات التغيير وتطوير الاداء n=44

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية	قيمة f الجدولية	قيمة t الجدولية	نوعية الدلالة
استراتيجيات التغيير	تطوير الاداء	0. 852	10. 544	0. 01	2.002	2.194	المعنوية

(ب)-تحليل اثر استراتيجيات التغيير في تطوير الاداء.

يوضح الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار بين استراتيجيات التغيير وتطوير الاداء، ويلاحظ إن هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للاستراتيجيات الناجحة في تحقيق تطوير الاداء، إذا بلغت قيمة (F) المحسوبة (11. 167) وهي اكبر من قيمتها الجدولية 2.002 تحت مستوى معنوية (0. 05) . أي بدرجة ثقة (0. 95) ودرجة حرية (42) ومن الملاحظ معامل بين (B) والبالغ (0. 469) والذي يشير إلى إن تغير وحدة واحدة في استراتيجيات التغيير يصاحب تغير (0. 489) في تطوير الاداء ويدلل هذه الأهمية استراتيجيات التغيير الناجحة في تحقيق تطوير الاداء إما قيمة معامل التحديد (R2) فقد بلغ (0. 726) وهي نسبة عالية تشير إلى أن ما مقداره 72.6% من التباين الكلي الحاصل في تطوير الاداء.

تتحد من خلال استراتيجيات التغيير ، وان النسبة المتبقية البالغة (72.4%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة ومن الملاحظ قيمة الحد الثابت لمنحني الانحدار (a) والذي يشير إلى قيمة المتغير التابع إذا كانت قيمة المتغير المستقل ، وهو يختلف عن قيمته الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين استراتيجيات التغيير وتطوير اداء المديرين ولهذه تتأثر صحة الفرضية الرئيسة (وجود علاقة الارتباط واثر معنوية بين استراتيجيات التغيير الناجحة وتحقيق تطوير اداء المديرين) .

جدول (6)

تحليل الانحدار البسيط بين استراتيجيات التغيير وتطوير الاداء (n = 44)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R ²	قيمة F	قيمة معامل B	قيمة A	قيمة t	مستوى المعنوية
استراتيجيات التغيير	تطوير الاداء	72.6%	11.167	0.469	1.932	10.344	0.05

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات .

أولا : الاستنتاجات conclusions

- 1- الشركة العامة للاتصالات لديها رؤية واضحة لمستقبل الشركة وتضمن الخطط لذلك
- 2- الشركة المبحوثة تمتلك القدرة على التكيف في العمل والعلاقات مع مختلف المستويات في الشركة وانها سترشد اهداف الشركة وتقييم العاملين فيها لمحاولة التوافق والانسجام بينهما
- 3- تقديم الحلول في المواقف المختلفة والمتغيرات المحتملة في الشركة
- 4- ان استراتيجيات التغير في الشركة تستطيع ان تقنع ادارة الشركة بانهم يستحقون النجاح الذين يسعون اليه
- 5- اظهرت نتائج البحث ان الوسط الحسابي عال مما يدل على نجاح استراتيجيات التغير في الشركة

ثانيا : التوصيات Recommendation

- 1- محاولة التصدي لجميع العراقيين المتمثلة بالرسمية والبيروقراطية والمحسوبية وذلك من خلال فرض استراتيجيات التغير في الشركة
- 2- تراعي ادارة الشركة استقطاب دماء جديدة متخصصة لتحقيق ميزة الاداء المتطور
- 3- تبلور اكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بتلقائية ويسر الغرض من ذلك معرفة الراي المخالف لديها ومعرفة اوجة القصور في ذلك
- 4- تومن بشكل كبير باهمية تطوير الاداء باعتبارها بعد تنافسي وبالتالي تحقيق المناخ الملائم في الشركة .
- 5- اهتمام الشركة المبحوثة بتقليل الفارق الرسمي وذلك بعمل بروح الفريق وكذلك تحقيق المصلحة العامة للشركة وتجاوز المصلحة الشخصية .

المصادر والمراجع

اولا : العربية

1. اثير، محمد علي، (استراتيجيات التغير)، اطروحة دكتوراة، فلسفة ادارة، جامعة بغداد، 2006.
2. باتروا، 2008 (استراتيجيات التغير)، دار القاهرة للترجمة، الطبعة الاولى، القاهرة مصر .
3. الدسوقي. نواف سالم، 1999 (استراتيجيات التغير)، دار الثقافة للنشر والتوزيع. الإصدار الثامن، ط 1، عمان، الاردن.
4. الزيدي، محمد سالم، (2008 دور المنظمة العربية للعلوم الادارية)، اليازوري، عمان الاردن.
5. السلمي، علي، 2002 (السلوك التنظيمي)، دار غريب للنشر، الطبعة الثانية، القاهرة .
6. سميث، مايكل، (اساسيات ادارة التغير) الجمعية الامريكية للإدارة، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، الطبعة الاولى، 2004.
7. العزاوي، محمد نجم، 2000 (القيادة في الازمات)، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
8. عريقات، سالم محمد، 2010 (ادارة التطوير) اليازوري، عمان الاردن.
9. فارسي، سالم، (تقييم ادارة التغير واثرة على المؤسسات)، اطروحة دكتوراة فلسفة ادارة اعمال، جامعة الجزائر، 2009.
10. القريوتي، محمد قاسم، 2009. (ادارة التميز)، دار غريب للنشر، القاهرة.
11. كمال، نور الله، 2007، (دراسة الجدوى للمشروعات للصناعية) دار طلاس، دمشق، سوريا.
12. المبارك، احمد، 2009، (التعليم الالكتروني الاسس والتطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
13. مريم، احمد، 2009 (الجوانب السلوكية في الادارة)، دار المعارف، القاهرة، مصر.

14. المعاني، سالم، 2005 (أداة التغيير)، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
 15. ناصر، علي 2008- (الممارسات الإدارية)، إثراء للنشر، الأردن.
 16. وائل، حسن علي، 2009 (إدارة الأداء)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
 ثالثاً :-المصادر الأجنبية

1-chemerys . b. (2000) managing change :a strategic approach to orgnizion py namices.third edition.prentice hall

1-Mank. Mlealership; lerning to share the visiuv. Organizational dynamics; winter vol . 19issuc3 . 2002.

2-D unphy.1995."overcoming resistance of change "national productivity review vol .14 p 11

3-Holbech . " Innevation outside the labistrategic Innovation As the Alterndive

4Hanna . Michael. H.Deve loping ack now ledge strategy californa mangelment Review . vol . 41 . No. 3199.

ملحق (1) المحكمين الاستثمار الاستبانة

ت	الاسم	العنوان الوظيفة	موقع العمل
1	إ.د سعد محمود العنزي	رئيس قسم ادارة الاعمال	الإدارة والاقتصاد / بغداد
2	إ. د صلاح الدين الكبسي	تدريسي/ادرة معرفة	الإدارة والاقتصاد / بغداد
3	إ. د عبد السلام لفته	تدريسي /مالية ومصرفية	الإدارة والاقتصاد / بغداد

