

أثر التغييرات الإدارية على الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية

The Impact of management changes on organizational performance in

Sanofi pharmaceutical company

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة

إشراف:

د. وليد سليمان

د. فاطمة مصطفى

إعداد الطلاب:

رائد الضيفان، رقم أكاديمي: 20223006396

(قائد المجموعة)

ماجد بديوي، رقم أكاديمي: 20222006074

بندر الحربي، رقم أكاديمي: 213000833

العام الجامعي 2022/2023

Abstract

It's no exaggeration to say that Sanofi is a major participant in the pharmaceutical industry worldwide. A solid reputation has been established among its constituents and its workforce. A set of people practices have been developed and adopted by the company. This article aims to investigate and analyze the effect of Sanofi's recent executive shakeup on the company's bottom line and overall productivity. All the different kinds of learning interventions that are being used right now are described in depth. Succession planning is explained in full as are the connections between learning innovations and them.

Keywords: Management changes, organizational performance, Interventions.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير استراتيجية الرشد والتطبيق العملي في الأداء ، تحديد تأثير استراتيجية إعادة التعلم في الأداء التنظيمي، تحديد استراتيجية القوة والقهر في الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية ليس من المبالغة القول إن Sanofi مشارك رئيسي في صناعة الأدوية في جميع أنحاء العالم. تم تأسيس سمعة راسخة بين مكوناتها والقوى العاملة فيها. تم تطوير مجموعة من ممارسات الأفراد واعتمادها من قبل الشركة. تهدف هذه المقالة إلى التحقيق في تأثير التغيير التنفيذي الأخير لشركة Sanofi وتحليله على صافي أرباح الشركة والإنتاجية الإجمالية. يتم وصف جميع أنواع تدخلات التعلم المختلفة التي يتم استخدامها الآن بشكل متعمق. يتم شرح تخطيط التعاقب بالكامل وكذلك الروابط بين ابتكارات التعلم.

الكلمات المفتاحية: التغييرات الإدارية، الأداء التنظيمي، التدخلات الإدارية

المقدمة:

أدرك الفلاسفة منذ آلاف السنين أن " التغيير من الأشياء الثابتة في الحياة "... وقد أدركوا هذه الحقيقة مع بطء إيقاع الحركة آنذاك. لذا تبرز أهمية تبني مبادرات التغيير في المنظمات طوال مدة بقائها... بل أن عدم التغيير سيؤدي إلى زوالها. يُنظر إلى التغيير على أنه فجوة كبيرة في أنماط السلوك والتوقعات الحالية للمؤسسة. فالتغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه التنظيمات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير و تشوبها حالة من عدم التأكد، و لعل من أهم التغيرات التي تشهدها بيئة التنظيمات في الوقت الحالي هي التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، هذا التحول يعني الكثير للتنظيمات الراغبة في تميز أدائها التنظيمي.

يعتبر التميز المحصلة الجماعية للطريقة التي يجب أن يفكر بها القائمين على التنظيمات أو يتصرفون بها حيال بعضهم البعض، وحيال متلقي الخدمة والموردين وبالنسبة للمؤسسة والمجتمع. يعتبر تطوير ثقافة تجسد التميز ضرورة أساسية لتعظيم قيمة التنظيم وأثرها الإيجابي على المستفيدين والشركاء. و

يمكن التعبير عنها في مجموعة من القيم المشتركة التي تتبناها المؤسسة. كما أن استراتيجية منهجية للتعامل مع التغيير، سواء من منظور منظمة أو فرد. التغيير أمر لا مفر منه في بيئة اليوم سريعة الخطى والأكثر تعقيداً. التطورات التقنية السريعة والعولمة والقضايا الاقتصادية ليست سوى عدد قليل من القوى الدافعة للتغيير في عالم الشركات. نتيجة لذلك، نمت الأعمال التجارية أكثر تركيزاً على التكنولوجيا من أي وقت مضى، مما يستلزم أن تكون المنظمات منفتحة وجاهزة للتغيير. عندما تقرر شركة الخضوع لتحول جذري، يجب إنفاق قدر كبير من العمل لإدارتها. ترتبط المهارات الشخصية والخبرة والمعرفة بنمو الأداء التنظيمي في مكان عمل ديناميكي ومتغير باستمرار وسوق عالمي. (العبادي، سوسن، 2022).

من ناحية أخرى، تعد القدرة على تطوير الأداء العالي والإنتاجية والحفاظ عليها في الشركات واحدة من أهم الصعوبات التي تواجه العديد من الشركات اليوم. تعمل الشركات التي تسعى جاهدة لتعزيز الإنتاجية من خلال أساليب مصممة بدقة على تمكين الأشخاص ذوي مهارات التفكير المتوازن لخلق نتائج تنظيمية أكثر كفاءة وإبتكاراً.. (Osoro2020)

يعتمد مفهوم الأداء التنظيمي على فكرة أن الشركة هي اتحاد أصول إنتاجية تتألف من موارد بشرية ومادية ورأسمالية بهدف تحقيق الأهداف المشتركة، مع كون رأس المال البشري في المنظمة مورداً أساسياً يساهم في الفعالية. أداء. يجب تقييم الأداء على أساس التوافق الاستراتيجي للموارد البشرية المتاحة. استراتيجيات إدارة التغيير لها تأثير مفيد على الأداء التنظيمي لأنها تساهم بشكل كبير في الكفاءة التنظيمية، والتي تعمل كحافز رائع لزيادة تعزيز الابتكار. تربط الشركات تحسين الأداء بأساليب إدارة التغيير، ونتيجة للمنافسة الشديدة، وقصر دورة حياة المنتج، وبيئات السوق، فإن المؤسسات تبحث باستمرار عن أحدث مصادر للميزة التنافسية، وأحد أهمها ممارسات إدارة التغيير التي لديها القدرة على تحسين وتحديد مصير

المنظمة. لذا سعت الدراسة الحالية إلى التحقيق في أثر التغييرات الإدارية على الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للدوية.

المشكلة:

تواجه الشركات الريادية مجموعة من التحديات غير المسبوقة نتيجة التغيير والتطور في بيئة الأعمال، خاصة بعد أن أصبح العديد منها عالميًا، مما يؤثر على أدائها، وعلى الرغم من وجود عدد من الابتكارات، لا تزال هذه الشركات تتطلع إلى الحصول على الخدمات. خدمات مبتكرة ومتنوعة ومختلفة ومنفصلة عن الخدمات النموذجية من أجل تحسين الأداء والسماح للشركات بتقديم خدمات جديدة، ولكي تتمكن من ان تعمل في بيئة اليوم التي اصبح اهم ما يميزها هو التعقيد فقد نحتت الشركات منحى مختلف بأنماط القيادة للتأثير على الاقسام التي ترغب بتقديم الخدمات المبتكرة، بحيث أصبحت الشركات الريادية تواجه تحديات من أهمها التي ترتبط بكفاءة وفاعلية الأداء والتحسين المستمر وعليه يصبح الحل امام الشركات اللجوء الى اثر التغير الإداري ودوره في تحسين الأداء.

ومن هنا تتمثل مشكله الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر التغييرات الإدارية على الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للدوية ؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- تتمثل أهمية البحث في أهمية موضوع التغييرات الإدارية في حد ذاته، نتيجة توجه المنظمات نحو تبني استراتيجيات إدارة التغيير لأن هذا من شأنه أن يترجم إلى أداء . وتحقيق لاحق للأهداف

التنظيمية. كما تتمثل الأهمية أيضاً في مساهمة الدراسة الحالية في تقديم إطار نظري مبسط وموسع عن استراتيجيات إدارة التغيير، يمكن من خلاله التعامل مع هذه الاستراتيجيات بشكل عملي وتبنيها بالشكل الأفضل من قبل المؤسسات المختلفة.

الأهمية العملية:

- قد تسهم نتائج البحث في فهم أوسع للتغييرات الإدارية ومدى تبنيها من قبل شركة سانوفي للدوية، والتي يمكنها المساعدة في النهوض بواقع الأداء التنظيمي في المصرف بما يعزز قدرة المصرف على تقديم الخدمات المتنوعة للمواطنين وأصحاب المصالح.
- سعت هذه الدراسة لدعم الجهود المبذولة من قبل متخذي شركة سانوفي للدوية لمواجهة الأزمات والتحديات التي يواجهها القطاع بأسلوب علمي، كما أنها قد في فهم مدى تأثير التغييرات الإدارية على الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للدوية.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي: تأثير استراتيجيات إدارة التغيير في الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للدوية.

وتتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحديد تأثير استراتيجية الرشد والتطبيق العملي في الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للدوية.
2. تحديد تأثير استراتيجية إعادة التعلم في الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للدوية.

3. تحديد استراتيجية القوة والقهر في الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة : لا يوجد تأثير معنوي للتغيرات الإدارية في الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية.

1. 1 الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية الرشد والتطبيق العملي في الأداء التنظيمي في

شركة سانوفي للأدوية.

2. 2 الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية إعادة التعلم في الأداء التنظيمي في شركة

سانوفي للأدوية

3. 3 الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية القوة والقهر في الأداء التنظيمي في شركة

سانوفي للأدوية.

منهجية البحث

- الجانب النظري: اعتمد فيه الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف المتغيرات وتحليل ودراسة

العلاقة بينها، وجمع البيانات من المصادر الثانوية من خلال الكتب والدوريات والمراجع العربية

والأجنبية والبيانات التي تم تجميعها سابقاً ذات الصلة بالبحث.

- الجانب العملي: اعتمد الباحث فيه على الدراسات السابقة من أجل تطوير استبانة لجمع البيانات

الأولية وتوزيعها على مفردات العينة وتم اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب والبرامج

الإحصائية المناسبة اعتماداً على برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

الفصل الثاني: الإطار النظري

الحقيقة هي أن التغيير يبدأ بالإرادة ... الذي يهيئ الباحث للتغيير وله دور مهم في إدارة التغيير وتنفيذه بنجاح. أظهرت التجارب والأبحاث أن فرض التغيير على منظمة دون اقتناعها عادة ما يؤدي إلى التعثر والفشل، العديد من جوانب "إرادة التغيير" ، وهي إرادة القادة وصناع القرار لإحداث التغيير في المنظمة ، سيتم استكشافها وتحليلها في هذا القسم.

عليهم مراعاة الفهم الصحيح لمفهوم التغيير ، وتحديد خصائصه وعناصره ، وتحديد أسبابه ، مع تحديد مدخلاته ... وأهمية تطبيقه ، مع تسليط الضوء على دور الثقافة الإدارية في نجاح التغيير الإداري قبل تنفيذه. (فريد ، 2018 ، ص22)

أولا :التعريف والمفهوم

التغيير لغة:

قال المعجم الوسيط: "غيروا الشيء ، أي استبدلوه بشيء آخر ، أو اجعلوه يختلف عما كان عليه في السابق".

من الناحية الاصطلاحية ، يعرفها لورانس ولورش على أنها "تغيير إداري من الواقع الحالي إلى وضع أفضل باستخدام التحليل التنظيمي وتطوير ما هو مشترك بين المنظمة وبيئتها ومجموعتها وأعضائها ، وبالتعاون مع المستشارين المتخصصين في مداخل وتقنيات التغيير .

إدارة التغيير :

تعتبر فكرة إدارة التغيير قضية خلافية بين علماء الإدارة والممارسين لأسباب مختلفة ، بما في ذلك: لا يوجد تعريف رسمي لإدارة التغيير ، وهناك عدة أشكال للتغيير ، لكل منها اسمها الخاص: قد يتم التخطيط للتغيير ، غير متوقع ، او كلاهما. التغيير ، الاستراتيجي وغير الاستراتيجي ، الدرامي والتدريجي .

التغيير هو عملية تستخدمها الشركة لتخطيط وتنفيذ المبادرات ذات الصلة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية ، وفقاً لـ ريكوردو (Recordo). يوضح توشمان (Tushman) و أنديرسون (Anderson) كذلك أن إدارة التغيير تستلزم نقل منظمة من حالتها الحالية إلى حالة مرغوبة أكثر خلال المرحلة الانتقالية.

ثانياً :افتراضات التغيير

لكي تكون ناجحة ، يجب أن تبدأ عملية التغيير بمجموعة من الافتراضات التي يجب على القيادة أخذها في الاعتبار. بالإضافة إلى النية لبدء عملية التغيير ، يجب النظر إلى افتراضات التغيير كنقطة بداية للعملية.

مجموعة متنوعة من الافتراضات تدعم عملية التحول:

1. المشاركة : يرتبط نجاح التغيير ارتباطاً مباشراً بمشاركة أولئك الذين سيتأثرون بنتائجه. تزيد المشاركة الفردية من احتمالية نجاح التغيير. نتيجة لذلك ، يولي القادة الإداريون اهتماماً لفهم آراء العمال وإدراجها في عملية التغيير وتوقع نتائجها ، مما يمنحهم إحساساً بالأمن والأمان والثقة ، مما يقلل من مقاومتهم لعملية التغيير .

يرفض البشر ويخافون التغيير لأنهم يخافون من المجهول. نتيجة لذلك ، فإن الأفراد المسؤولين عن عملية التطوير حريصون على تقديم الدعم والمساعدة لأولئك الذين يتأثرون بنتائج عمليات التغيير عواطف الناس: كلما زاد اهتمام القائد بالناس ومشاعرهم ، زاد احتمال أن يقترب الناس من التغيير بطمأنينة وثقة ، مما يسهل عملية تبني التغيير .

المعلومات : يعد تبادل المعلومات بين القادة والأشخاص المتأثرين بالتغيير أمراً بالغ الأهمية ، لأن فهم أهداف التغيير ، والإجراءات المرتبطة به ، والنتائج التي ستتشأ عنه تساعد في التخفيف من مخاوف التغيير في مراحل مختلفة.

كما أن موضوع استجلاب مشاريع التغيير إلى القول : " من الممكن أن تقوم بعض المنظمات الكبرى بوضع قواعد مصممة خصيصاً لاحتياجاتهم ، ولكن من أجل الراحة ، ستتبني الشركات الأخرى سياسات مماثلة وقد تجري تغييرات طفيفة أو لا تجري أي تغييرات على الإطلاق. ومع ذلك ، فإن ظروف هذه المنظمات تختلف عن تلك الخاصة بالمنظمات الكبرى التي تم تطوير سياساتها في البداية. نتيجة لذلك ، عند التقديم إلى منظمة مختلفة ، تظهر العديد من القضايا ، وتصبح هذه القضايا أكثر خطورة إذا كانت المنظمات العاملة

في دولة أخرى لديها قوانين ومعايير وعادات مختلفة تمامًا. نتيجة لذلك ، قبل نقل أي سياسة من شركة إلى أخرى في دولة أخرى ، يجب التحقق منها."

ثالثًا: دور الثقافة الإدارية في التغيير

طوال الثمانينيات والتسعينيات ، كان هناك تحول في تركيز البحث على أسس الابتكار الناجح. وتحولت من دراسة الصفات الإنسانية والأنظمة الإدارية إلى دراسة الجوانب الملموسة للمنظمات وخاصة المناخ والثقافة. وفقًا لـ جاريث مورجان (Gareth Morgan) ، فإن التحول الإداري الفعال يستلزم تغييرًا ثقافيًا ، وقد تم ترسيخ هذه الفكرة في مؤلفي الإدارة والمستشارين. في السبعينيات ، أوصى مستشار التغيير بأن تتبنى المنظمة هيكلًا عضويًا من أجل أن تصبح أكثر إبداعًا ، ومنذ الثمانينيات ، اقترح مستشار التغيير تغيير الشعار وتوزيع كتيبات داخلية مشرقة لجميع الموظفين في الشركة.

هناك طريقتان أساسيتان للتفكير في الارتباط بين الثقافة الإدارية والتحول الإداري على هذا الأساس:

- الهدف الأول: هو إحداث التحول التنظيمي من خلال التغيير الثقافي ، والذي يستلزم بناء منظمة

متغيرة ثقافيا

- الهدف الثاني: هو تعزيز وتنمية المنظمة ، بما في ذلك أعضائها وأنشطتها ، من خلال تعزيز

الثقافة الإدارية.

هناك أيضًا أسس نظرية للثقافة المجتمعية مرتبطة بإدارة التغيير وتفاعلها مع ثقافة الشركة ، وذكر مثالًا واضحًا لتجارب الشركات متعددة الجنسيات في اكتشاف النفط والمعادن ، حيث أدى التفاعل بينهما إلى

تطوير قيم جديدة عن رأس المال الفكري ، وبهذا يقصد العمال ، ويضيف: الإسلام مرتبط بالعواطف ، وعلى القائد أن ينتبه لهذا الموضوع ، على عكس المجتمع الغربي الذي لا يفعل ذلك.

علاوة على ذلك ، تربط معظم دراسات التغيير الإداري التغيير بالثقافة الإدارية السائدة في المنظمات ، لذلك لا يمكن للقائمين على عملية التغيير الإداري تجاهل موضوع الثقافة الإدارية لما لها من دور بالغ الأهمية داخل المنظمة ، حيث تعمل على خلق نوع من التكامل والاتساق بين أعضاء المنظمة. هذا ما يميزها عن غيرها من المنظمات ويدفعها للتكيف مع محيطها. قد تكون هذه الثقافة الإدارية أيضاً عاملاً في عملية التغيير إذا كانت داعمة ومنفتحة ، وتتميز بالابتكار واكتشاف الأفكار الجديدة ، أو يمكن أن تكون عائقاً لها إذا كانت غير مرنة ولا تؤمن بالتغيير .

رابعاً :أسباب التغيير الإداري ومسوغات إجرائه

تكشف نظريات الإدارة الحديثة أن البيئات الداخلية والخارجية للشركات عرضة للتغيير السريع والمستمر . يلاحظ أن الظروف البيئية نادراً ما تكون ثابتة في البيئة الخارجية للمؤسسة. الظروف الاقتصادية والقدرات المادية بشكل عام ، وتقلب العملة ، والنمو التقني ، وتطوير المعرفة عبر أنظمة الاتصال المتطورة يمكن اعتبار أنظمة المعلومات بمثابة مؤشرات تتطلب من إدارات المنظمات إجراء التغييرات اللازمة عليها ، بينما المتغيرات والعوامل الداخلية خاصة بها. يمكن اعتبار المنظمة كمؤشرات تحت المنظمة على إجراء التعديلات اللازمة. وبحسب الدراسات والأبحاث ، فإن الآتي هي أسس الإصلاح الإداري بناءً على مصادرها:

1. المسوغات الداخلية

هذه هي القوى والأسباب التي تنشأ من داخل المنظمة نتيجة لأنشطة المنظمة وعمالها وغيرهم. التغييرات في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها من بين هذه القوى.

1. معنويات الموظف منخفضة.

2. يتم تقديم أدوات ومعدات جديدة.

3. نقص القوى العاملة.

4. معدل دوران الوظائف مرتفع.

2. المسوغات الخارجية

هذه هي العناصر والأسباب الخارجية التي تظهر نتيجة تفاعل المنظمة معها. فيما يلي بعض أبرز العوامل الخارجية التي تدفع التغيير الإداري:

1. المنظمات شديدة التنافسية.

2. التقدم التكنولوجي السريع.

3. تنطوي ثورة المعرفة على تقدم سريع للعلم والمعرفة في جميع المجالات.

4. تقادم المنتج ، سواء كان للمنتجات أو الخدمات (دورة حياة المنتج القصيرة).

5. التغييرات في شخصية وتكوين القوى العاملة ، بما في ذلك القيم والأهداف والمستوى التعليمي.

ومع ذلك ، فهذه ليست الأسباب الوحيدة لبدء عملية التحول. على الرغم من أن الأسباب المذكورة أعلاه تشبه

العديد من الشركات ، إلا أن لكل منها مجموعة من المتغيرات ودوافع التغيير...

خامسا :عناصر التغيير وخصائصه

هناك ستة جوانب رئيسية تساهم في عملية التحول (الميمات الستة) ، وهي كالتالي:

1. موضوع التغيير .
2. المغير: من يطالب ويطالب ويقود عملية الإصلاح. إنه أساس عملية التحول.
3. داعية التغيير: هو من يدعم عملية التغيير بالمساهمة فيها والمطالبة بالتغيير.
4. الفرد المحايد هو الشخص الذي لا يعبر عن رأي أو يتخذ موقفاً واضحاً من عملية الانتقال.
5. المقاوم: يعارض التغيير ويرفضه ويسعى لعرقلته أو تدميره أو تأجيله أو إرباكه.
6. من الأساليب التي يستخدمها قادة التغيير وأتباعهم لترويض أو إنهاء أو تدمير المعارضة هي مقاومة المقاومة.

وللتغيير خصائص مختلفة منها:

- الخطوة: جهد مخطط يحدد الأنشطة ، والأدوار الخاصة ، والفترة الزمنية ، والمال من أجل التغيير ، بهدف تحسين أجزاء معينة من الشركة.
- للتعزيز: يجب أن يسعى كل تغيير إلى تحسين الأداء الكلي أو الجزئي للشركة ، مثل رفع كفاءة القسم ، وزيادة الإنتاج في الفرع ، وتعزيز التعاون ، وتعزيز الأحاسيس الممتعة.

قد يؤثر التغيير على الشركة بأكملها أو جزء منها ، لأنه قد يؤدي إلى تحسين قدرات أو سلوك مكونات معينة ، أو تحسين المواقف ، أو تغيير أهداف وأساليب العمل في أقسام معينة ، أو بناء أنظمة جديدة ، أو تغيير الهياكل الإدارية. بمعنى أنه قد يركز على بعض هذه القضايا.

يعتمد على العمل الجماعي: يتطلب تحديد وإدارة القضايا مشاركة العديد من أصحاب المصلحة ، بما في ذلك المديرين والموظفين والإدارات والإدارات الأخرى والمستشارين الخارجيين.

يعتمد على التحليل البيئي: التغييرات البيئية التي تحدث حول المنظمة وداخلها تفرض الحاجة إلى التغيير ، لذا فإن أي تغيير في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، وكذلك التغييرات في المنافسين والمساهمين والموردين والعملاء ، وكذلك التغييرات الداخلية في الموظفين والهياكل الإدارية وأنظمة العمل ، كلها تؤدي إلى الحاجة إلى التغيير. إلى التعديلات التنظيمية التي تهدف إلى التكيف مع ما يجري في البيئة.

التدخلات والعلاج: تؤدي دراسة البيئة إلى تشخيص المشكلات ، الأمر الذي يؤدي إلى تحديد العلاج المناسب ، والذي يتجلى في التدخلات الإدارية وأنظمة التنمية.

سادسا :مداخل التغيير الإداري وأهدافه

نظرا لأهمية التغيير الإداري فقد تلقت مجالات التغيير الكثير من الدراسات والبحوث من قبل المهتمين بالمجال ، ويتناول التغيير عدة مواقف مختلفة في المنظمة ، حيث قد يشمل أكثر من مجال في نفس الوقت الوقت ، وفيما يلي استعراض لمجالات التغيير في الإدخالات التالية:

1. المدخل الإستراتيجي

عندما تعدل منظمة أو تتبنى إستراتيجية جديدة ، فإنها تدخل ساحة التحول الاستراتيجي. على المستوى التنظيمي ، على سبيل المثال ، قد تنتقل المنظمة الآن من خطة النمو إلى استراتيجية التراجع (كما تفعل شركة IBM). قد تنتقل مجموعة أخرى من استراتيجية الانسحاب إلى الإستراتيجية الدائمة. وبالمثل ، قد تلغي الشركة أو توسع وحدة إستراتيجية.

إذا سمحت الظروف التشغيلية والبيئة الخارجية بذلك ، فقد تتغير المنظمة من الاستراتيجية الدفاعية إلى استراتيجية الاختراق ، ثم من استراتيجية الاختراق إلى استراتيجية التحوط على مستوى استراتيجية النشاط. يجوز للشركة أيضاً تعديل واحدة أو أكثر من استراتيجياتها الوظيفية للتسويق أو التصنيع أو التمويل أو البحث والتطوير أو التوظيف أو حتى تصميم المبنى الإداري.

2. مدخل التغير البنائي (الهيكل)

يشير إلى أي تعديل يستهدف أحد مكونات النظام الإداري الرسمي أو الهيكل الإداري (تصميم العمل والتخصص ، التكوين الإداري ، التفويض ، نطاق الإدارة ، التنفيذيين والاستشاريين). نتيجة لذلك ، يندرج أي تغيير في بعض هذه المكونات ضمن فئة التغير الهيكلي. وهذا يعني أن المنظمة قد تغير أساليب التنسيق ، ومستوى التخصص ، ونطاق الإدارة ، أو تفويض سلطة اتخاذ القرار.

في بعض الحالات ، قد تلجأ المنظمات إلى تغيير كامل في هيكلها الإداري بالكامل ، وتسمى هذه العملية "إعادة التنظيم". يعد تغيير منظمة من هيكل وظيفي إلى هيكل مصفوفة أحد الأمثلة على ذلك.

تشمل التعديلات الإدارية الإضافية في هذا المجال تغيير نظام المرتجعات والمكافآت أو نظام تقييم الأداء أو نظام التحكم.

3. التغير التكنولوجي

يعد تنفيذ نموذج آلي جديد لزيادة الإنتاج وتقليل تكاليف الصيانة وتحسين جودة الإنتاج هو المثال الأكثر وضوحًا للتقدم التكنولوجي. يمكن أن يتأثر تصميم العمل أو تسلسله بالتطور التكنولوجي. على سبيل المثال ، لنفترض أن شركة ما قررت إنشاء أضواء موضعية من البلاستيك بدلاً من المعدن. يمكن تغيير ترتيب العمل من خلال استخدام آلات متخصصة بدلاً من الآلات العامة ، أو العكس.

الأتمتة هي نوع مهم من التطوير التقني. تميل المنظمات الصناعية المعاصرة إلى اعتماد أساليب إنتاج مؤتمتة تستخدم العنصر البشري فقط في أكثر الظروف محدودية واستبدالها تمامًا باستخدام الروبوتات. على الرغم من أن هذا الاتجاه يؤدي إلى تحسن كبير في الإنتاج ، إلا أنه يتطلب استثمارات رأسمالية ضخمة. لقد توسع المجال التقني ليتجاوز مجرد النشاط الصناعي ليشمل الأنشطة الإدارية أيضًا. حلت معالجة الكلمات وأجهزة الكمبيوتر الشخصية في الغالب محل الآلات الكاتبة. تعكس تقنيات معالجة المعلومات هذه تطورات كبيرة في القطاع الفني.

4. التغير الإنساني

قد يكون للتغييرات الإدارية تأثير على الموارد البشرية للمنظمة. قد يتكون من عنصرين متميزين: المواهب والأداء ، تليها الميول ، والإدراك ، والعادات ، والتوقعات العامة. يمكن للمديرين تحسين قدراتهم وأدائهم بثلاث طرق.

الخيار الأول هو الاستبدال ، والذي يستلزم طرد الموظفين الحاليين واستبدالهم بأشخاص أكثر كفاءة. للأسف ، هذه الطريقة صعبة التطبيق ويجب استخدامها فقط عندما يتم استنفاد جميع الخيارات الأخرى. الأسلوب

الثاني هو التحديث التدريجي للعمال ، والذي يتضمن وضع معايير جديدة لاختيار العمال وتطبيق هذه المعايير على العمال الجدد وكذلك العمال الذين يحلون محل أولئك الذين يغادرون أو يتم تقاعدهم. الأسلوب الثالث هو أن نوضح للموظفين الحاليين كيفية تحسين أدائهم في العمل وتحسين قدراتهم.

المبحث الثالث :إدارة التغيير

من المتوقع أن تكون أسس ومبادئ ونماذج التغيير معروفة حتى تتمكن المنظمة من تحقيق تدفق التغيير الإداري والتعامل بنجاح مع عوائقها وإشارات المقاومة من قبل الموظفين والإدارات ذات الصلة من داخل الدولة وخارجها. المنظمة ، وسيقدم هذا البحث نظرة ثاقبة على العوامل التي يجب مراعاتها أثناء تنفيذ التغيير .

أولاً :القيادة وإدارة التغيير

التغيير يتم قيادته بدلاً من إدارته. وبحسبه فإن القضية تكمن في الإدارة المفرطة وعدم وجود منصب قيادي. معظم المديرين ذوي الخبرة لا يؤدون منصب القائد ، لكنهم مدراء ممتازون. إنهم يخططون ، ويضعون الميزانيات ، وينسقون ، ويديرون شؤون الناس ، بالإضافة إلى التحكم ومعالجة صعوبات العمل اليومية ، وهذه المسؤوليات حيوية للعملية الإدارية التي تلبي أهدافهم المباشرة. عندما يتعلق الأمر بتغيير البرامج ، فإن القدرات الإدارية التي وظفوها بنجاح كبير في الماضي لا تساعدكم ؛ في الواقع، فإن العكس هو الصحيح.

"إن نمط القيادة القائم على الديمقراطية والمشاركة يوصى باتباعه لتشجيع ابتكار الجماعة، وهو يعكس الوصفات العلاجية نفسها بالنسبة إلى القيادة على مستوى الجماعة. والمنطق وراء ذلك هو منطق مباشر : هناك قبول واسع للقول بأن الإبداع يكون أكثر سهولة من خلال المستويات العالية من الفطنة، وأن الناس يشعرون بمزيد من الالتزام بالتغييرات إذا قاموا بالمشاركة في صدور القرارات المتعلقة بها (كينج وأندريسون، 2004 م، ص 163).

وهناك الكثير من النماذج والدراسات التي بنيت على مناهج إدارة التغيير المؤسسي، وذلك للتعرف على الأساليب والكفاءات المطلوبة في القيادة لإدارة التغيير المؤسسي بشكل فاعل ومنها على سبيل المثال:

نموذج باس (Bass, 1987) الذي حدد أهم الكفاءات القيادية في الآتي:

1. وضع رؤية مؤسسية واضحة.
2. تحفيز الموظفين إلى تحقيق الرؤية.
3. التواصل الفاعل مع الموظفين.
4. ترسيخ ثقافة التغيير.

ويميز باس بين نوعين من القيادة وهما:

- القيادة المرتكزة على الإجراءات (Transactional Leadership) وفي هذا النوع من القيادة يكون القادة لهم القدرة على البحث عن الانحرافات في القواعد والأنظمة ومعايير العمل واتخاذ الإجراءات المناسبة، وفي الوقت نفسه، فإنهم غير مستعدين لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات.

- القيادة التحويلية (Transformational Leadership) في هذا النوع يبادر القادة إلى تحفيز موظفيهم من أجل تحقيق الرؤية المؤسسية ويساعدونهم على تعزيز ثقتهم بأنفسهم، ولذلك تعد القيادة التحويلية أمراً ضرورياً لنجاح عملية التغيير؟ لأن ممارسيها لديهم القدرة على تحديد الحاجة إلى التغيير وغرس ثقافة التغيير في المؤسسة.

ثالثاً: أنواع التغيير الإداري

إن أنواع التغيير التي ركز عليها الكتاب الذين يتناولون موضوع التغيير الإداري، لا تختلف كثيراً عن تلك التي يشتمل عليها مجال الابتكار. أن عبارة " التغيير الإداري " تشير عامة إلى المنهج الكلي Macro- Level Approach، الذي يعنى بالمنظمة كلها، ونظمها الفرعية الرئيسة، أكثر من عنايته بمجموعات العمل الصغيرة، وبالأفراد. وفي الوقت نفسه نجد أن التركيز يكون منصبا كثيراً على التغييرات واسعة النطاق Large- Scale change، على حين نجد أن البحث الخاص بالابتكار يركز نفسه على التغييرات ذات التأثير المحلي (أي في موقع معين) داخل المنظمة.

ولهذا السبب، نجد أن معظم حالات البحث الخاص بالابتكار، عبر السنوات الأخيرة، يقوم بها المتخصصون في السيكولوجية الإدارية Organizational Psychology ، في حين ظلت الأمور المتعلقة بالتغيير والتطوير الإداري، في الغالب الأعم، في دائرة اهتمام علماء الإدارة والمتخصصين في مجال الاجتماع الإداري (كينج وأنديرسون، 2004 م، ص 25).

ويرى (المنيف) أن تحديد الرؤية المستقبلية المرغوبة بوصفها مفهوماً تغييرياً يؤدي لنقل الشركة أو الهيئة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أمر حتمي للوصول إلى الاستقرار والموازن من خلال عملية التغيير.

وأنه لم يعد مقبولاً في القرن الحادي والعشرين قبول مفهوم الاستقرار على أنه نمط الإدارة المحافظة، بمعنى انعدام التغيير، لأنه في هذا الانعدام لا يتحقق الاستقرار، بل يتحقق التراجع والفشل والانقراض.

إن المطالبة بالإلحاحية المعاصرة بالاستقرار والتوازن لا تتحقق إلا بالتغيير المستديم؛ لكونه أحد ثوابت عصر المعرفة والمعلومات والعولمة. ويتفرد (المنيف) بين أربعة أنواع للتغيير على النحو التالي (المنيف : 2006

م):

1. التغيير الإستراتيجي أو المخطط : فالقوة الدافعة هنا تتأتى من رؤية ورسالة وهدف، وهذا منهج جديد ظهر في العقد الأخير من الألفية الثانية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال بناء إستراتيجية الإدارة العليا الذي أصبح منهجاً متخصصاً في الدراسات العليا بإدارة الأعمال. فالرؤية تتبع من إدراك وتخييل صورة المستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير بدراسة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

2. التغيير الطارئ : وهو التغيير الذي ينبع من أزمة إدراك المديرين أنه يجب عليهم التحرك نحو التغيير لمقابلة الأزمة الطارئة.

3. التغيير الجذري : وهو التغيير الذي ينبع من تهديد واضح المعالم للمديرين، هذا التهديد يؤدي إلى انخفاض الاستقرار في الشركة، ويتزامن كذلك مع عدم التأقلم مع متطلبات التغيير في الماضي والحاضر من إدارة قانعة.

4. التغيير التدريجي : وهو التغيير الذي ينبع من فرصة، ويرى المديرون أنه التغيير المتدرج حتى لا يحدث انعدام التوازن في التنظيم ولسرية اغتنام الفرصة تتجه الإدارة إلى التدرج حتى تستفيد من الفرصة دون أن يعلم بها المنافسون.

خامسا :مقاومة التغيير الإداري:

1. لماذا المقاومة؟

إن قبول عملية التغيير ومدى تعاون الأفراد والجماعات في إنجاح هذه العملية يحدد نجاح العملية. يجب البحث في هذه الأسباب وطرق التغلب عليها.

تعتبر مقاومة التغيير ، التي تتجلى في السلوك الفردي والجماعي الذي يسعى إلى تعطيل وعرقلة عملية التغيير ، أحد الخيارات المقدمة كرد فعل للتغيير والنمو. كثيرا ما يقاوم الأفراد التغيير لعدة أسباب ، بما في ذلك:

1. الخوف من المجهول : يميل الأفراد إلى الحفاظ على ما هو مألف ، ويشعرون بالرضا والطمأنينة بسبب الانسجام في العلاقات التي نشأت في الماضي ورغبتهم في أن تظل تلك العلاقات كما هي ، مما يساعدهم على التنبؤ بنتائج معاملاتهم ، و هذا مصدر رضاء لهم ، وأما التغيير فقد يجلب معه أشياء غير مألفة تكون فيها التنبؤات صحيحة وغير مؤكدة ، وهذا يثير القلق والجدوى.

2. الإدراك : تتقلب تصورات الناس للأشياء اعتمادًا على تجاربهم وتوقعاتهم ودوافعهم. ينظر البعض إلى التغيير بشكل إيجابي ، بينما يفسره آخرون بشكل سلبي. لا شك في أن الفشل في رؤية فوائد الوضع الجديد هو عائق كبير أمام عملية التحول.

3. العادات : يشعر الفرد بالراحة مع أنماط السلوك والعادات والتقاليد السائدة ، وتوضح نظريات التعلم أن الفرد يشكل عادات وأنماط سلوكية تحدد كيف يتصرف ويستجيب للموقف ، بحيث لا يضطر إلى التفكير فيها. مواقف جديدة بشكل جذري ، لكنها تميل إلى أن تكون روتينية ومبرمجة ، تميل إلى مقاومة التغيير لأن السيناريو الجديد قد يدفعه إلى التخلي عن عاداته وأنماط سلوكه والتفكير في مواقف جديدة نتيجة التغيير.

4. استمرارية الامتيازات القائمة : أن وجود المصالح والمزايا الحالية يدفع الفرد إلى معارضة التغيير لأنه يشعر أنه سيعرض بمصالحه المادية أو المعنوية ، وهذا ما يربطه بالوضع الراهن؟ لأنه يلبي رغباته وأحلامه.

5. ليس بشكل غير متوقع ، بينما يُنظر إلى معارضة التغيير والتقدم بشكل سلبي ، فهل لها أي جوانب مفيدة؟ لينتج عن هذا ما يلي:

- تدفع معارضة التغيير إدارة المنظمة إلى التحديد الواضح لأهداف التغيير ووسائله وآثاره.
- تشير معارضة التغيير في الشركة إلى طرق اتصال غير فعالة ونقص في نقل المعلومات المناسبة.
- يقود خوف الأشخاص العاملين من التغيير ومشاعر القلق إدارة المنظمة إلى دراسة أكثر دقة للنتائج المحتملة للتغيير ، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.

- تشير معارضة التغيير إلى نقاط الضغط في عمليات حل المشكلات واتخاذ القرار في المنظمة.

2. كيفية التعامل مع مقاومة التغيير

ينظر عادة إلى " مقاومة التغيير " كحاجز يجب التغلب عليه حتى يمكن تحقيق التغيير، لكن من الحكمة والمنطق أن ينظر إلى دوافع وأسباب مقاومة التغيير وآثاره المتوقعة على المعنيين به، واعتبار تلك المقاومة طبيعية ووسيلة لمعرفة أبعاد خطة التغيير وتعديل بعض جوانبها عند الحاجة، حتى يمكن المواءمة بين ظروف الموقف وخطة التغيير والأشخاص المعنيين بالتغيير.

ومتى تم معرفة طبيعة المقاومة وفهم أسبابها، فإنه يمكن وضع خطة للتعامل مع تلك المقاومة، ولقد حدد كل من ستة مداخل رئيسة للتعامل مع مقاومة التغيير.

التعليم والتواصل: يستخدم المتخصصون في التغيير حلقات نقاش ومحاضرات جماعية لتنقيف الناس وتوعيتهم بأهمية التغيير وضرورة التغيير.

يتم توظيف جهود العمال في تصميم وتنفيذ عملية التغيير ، لإعطاء فرصة لمساهماتهم بالأفكار والاقتراحات ، وإنشاء مجموعات عمل حول التغيير ، بهدف الحصول على مشاركتهم وتضامنهم.

1. الدعم والتسهيلات: من خلال الاهتمام بالمشكلات ، والاستماع إلى النقد ، وتقديم التدريب لمكافحة متطلبات العمل ، يتم تقديم الدعم الاجتماعي والعاطفي لمواجهة تحديات التغيير.

2. التفاوض والاتفاق: تقديم الحوافز للأشخاص المؤثرين والمعارضين المشاركين في عملية التغيير ، والسعي للوصول إلى اتفاقيات المنفعة المتبادلة من أجل الحصول على التزام بعدم عرقلة عملية التغيير.

3. استخدام المحاولات المحجبة والمموهة لإقناع الناس وتقديم حقائق انتقائية وتطوير المواقف التي تجعل التغيير مرغوباً فيه وتشجيعه.

4. الإكراه الصريح والضمني: استخدام القوة لكسب الموافقة على التغيير من خلال تهديد معارضي التغيير بعواقب وخيمة إذا لم تتم الموافقة على خطط التغيير.

كما أن الكثير من الرؤساء تعودوا أن يعيشوا في أبراج عاجية بعيدة عن مرؤوسيهـم، وعن الأعمال التي يشرفون عليها، ما يجعل قدرتهم على تلمس المشكلات ضعيفة، ثم على التغيير الفعال محدودة، ويرى ضرورة أن ينزل هؤلاء المدبرون من أبراجهم العاجية ويخالطوا المرؤوسين ويعملوا مثلهـم فـلربما سيتبين لهـم خلاف ما يعتقدون.

ويتحدث الحمادي عن مثبطات التغيير والإستراتيجيات السبع في التعامل معها كما يلي:

1. سيشعر الناس بالضيق وعدم الراحة، والإستراتيجية في مثل هذه الحالة أن يقول المدير للناس : أن ذلك أمر طبيعي.

2. سيفكر الناس فيما سيفقدونه، والإستراتيجية هنا ألا يحاول المدير بيع قناع مزايا التغيير في المرحلة الأولى، ولكن يقنن خسائرهم عن طريق الاعتراف بها.

3. يشعر الناس بالوحدة إذا كان الجميع يمر بالتغيير والإستراتيجية هنا على المدير أن يبرمج الأنشطة بحيث يشترك الجميع فيها، ويشجع الناس على المشاركة في الأداء والعمل.

4. يستطيع الناس تحمل قدر معين من التغيير، وليس كل التغيير، والإستراتيجية تكون بوضع أولويات والنظر إلى الأجل الطويل.

5. يختلف الناس في استعدادهم للتغيير، والإستراتيجية هنا تعتمد على عدم تصنيف الناس : هذا جامد، وهذا مرن، بل يجب الاعتراف بأن بعض الناس يحبون التغيير وبعضهم الآخر يكرهون التغيير ويحتاجون إلى وقت أطول للشعور بالطمأنينة.

6. سيذكر الناس أن الموارد المتاحة ليست كافية، وهنا يجب أن يقوم المدير بالتشجيع على الابتكار والإبداع في حل المشكلات.

7. إذا أزيل ضغط التغيير، فإن الناس سيرجعون إلى سلوكهم القديم وعاداتهم القديمة، وهنا يجب التركيز على استمرارية التغيير وإدارة رحلة التغيير (الحمادي، 1999).

أخيرا ربما تكون أكثر الكتابات النموذجية عن كيفية التغلب على عمليات مقاومة التغيير، ما ورد في كتاب أندرو دابورن (Andrew DuBrin) وعنوانه : "أساسيات السلوك الإداري (Fundamentals of Organizational Behavior) الذي نشره عام 1974 م. وهو يشير إلى أن التغيير يمكن أن يحدث في ثلاثة مجالات : التكنولوجيا (التقنية) أو النشاط التجاري (Technology or Business بمعنى : تركيب نظم معلومات مبنية على الحاسب الآلي، وميكنة طرائق الإنتاج)، والهيكل أو السياسة (Structure or Policy (بمعنى : تغيير الأشخاص، تغيير القيادة). ومستويات المقاومة، كما يقول سوف تكون دالة فيما إذا كان التغيير له تأثير مرتفع أو منخفض بمعيار عدد العاملين الذين يتأثرون به، ومدى الأنشطة التي تتبدل، ومقدار الموارد المطلوبة لتنفيذ التغيير. وهو يوصي بأن المقاومة يمكن الحد منها إلى الحد الأدنى من خلال عدة إستراتيجيات مرتبطة ببعضها، تستند جميعها إلى الكتابات التي سادت في أربعينيات، وخمسينيات، وستينيات القرن العشرين وهي:

-اختيار الأفراد الإيجابيين : Select Positive Staff أي توظيف الأشخاص الذين يتمتعون بالمرونة في التعامل مع الظروف المتغيرة.

-تجنب التكتيكات القسرية : Avoid Coercive Tactics ينبغي استخدام وسائل الإقناع التي تتجنب المواجهات -non Confrontational ما يؤدي إلى تحييد المقاومة حال وجودها.

-خفض التغيرات الاجتماعية : Minimize Social Changes تقليل التأثير الناجح عن التغيير من خلال تدنية الاضطراب في العلاقات بين الأشخاص في العمل.

-عرض التغيير بشكل مؤقت ل : Introduce Change Tentativelyويقصد بذلك ترويج عمليات التغيير للجماعات التي تتأثر بها من خلال التركيز على أن التغيير المقترح أمر مؤقت، ويمكن تحسينه دائماً بالاتفاق مع الإدارة. وهناك مزيد من التلاعب في هذا التكتيك في بعض المنظمات، حيث يقدم التغيير في البداية بوصفه نوعاً من الثورة لمواجهة كارثة، ثم إلى سيناريو للتغيير أكثر معمولية فيما بعد. ويتم استخدام هذا الأسلوب حينما يكون الوضع المعدل في واقع الأمر هو الوضع الوارد في جدول الأعمال الحقيقي الذي قدمه أصحاب مبادرة التغيير.

-استخدام أسلوب المشاركة في صنع القرار : Use Shared Decision Making ومعنى ذلك، السماح بالمشاركة في عملية صنع القرار. سواء أكانت المشاركة مسموحاً بها في القرارات التي تتعلق بالإستراتيجيه الجوهرية الخاصة بالتغيير أم بالتفاصيل المفتوحة للمناقشة.

-استخدام الحوافز الاقتصادية: Use Economic Incentives التخلص من المقاومة باستخدام السلسلة الكاملة من التكتيك، بدءا من زيادة معدلات المدفوعات إلى تحسين المزايا الإضافية، أو تحسين الوظيفة (كينج وأنديرسون، 2004 م، ص 304).

الأداء التنظيمي:

وفقاً للباحث دافت (Daft، 2000)، يشير ذلك إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الفعال والفعال للموارد. وفقاً لريكاردو (2001)، هناك تمييز بين مفاهيم الأداء والإنتاجية، حيث أن الأخيرة هي نسبة تمكن مهمتها من وصف كمية العمل المنجز خلال فترة زمنية محددة، بينما يشمل الأداء كل الإنتاجية، الجودة والاستمرارية وما إلى ذلك. قد تشمل مقاييس الأداء، وفقاً لوجهة النظر هذه، السلوك الموجه، والتقييمات المعيارية، والتعليم، والتدريب، والمفاهيم، والمعدات، والتطوير الإداري، والتدريب على القيادة، هذا جانب مهم في تطوير قدرات واتجاهات الأداء التنظيمي. نتيجة لذلك، يبدو أن فكرة الأداء يجب أن تكون أكبر وأكثر شمولاً، وتشمل كل مما يلي: الفعالية، والكفاءة، والاقتصاد، والجودة، والسلوك المتسق، والتدابير القياسية.

علاوة على ذلك، وفقاً للباحثين هانسر و ويرنرفيلت (1989, Hanser and Wernerfelt)، هناك جانبان مرتبطان بمحددات الأداء التنظيمي، بحيث يتعلق الجانب الأول بالاقتصاد التقليدي من حيث أهمية العوامل البيئية الخارجية المتمثلة في: (أ) خصائص الصناعة التي تتنافس معها المؤسسة، (ب) الموقع النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، و (ج) جودة الإدارة الداخلية. أما الجزء الثاني من عوامل الأداء

التنظيمي ، فيقع بدوره ، بحسب هذين الباحثين ، في كل من سياسات الموارد البشرية ، والمناخ التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ، وطرق الإشراف.

تمشياً مع هذا الاتجاه ، لاحظ شين (2004) أن (أ) تقنيات الإشراف والبيئة - (ب) الثقافة التنظيمية - (ج) تصميم الوظيفة - (د) نموذج التحفيز - و (هـ) سياسات الموارد البشرية جميعها لها تأثير على الأداء التنظيمي.

وفقاً لـ لوثاو وآخرون ، (Luthaus et al.، 2002) ، لكي تتمكن المنظمة من المنافسة والأداء ، يجب أن تطور قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية لغرض فهمها والتأثير عليها ، والتي تشمل جعل الموظفين الذين يعملون داخل المنظمة فهم أهدافها وثقافة واستراتيجيات التحيز.

القياسات المتعلقة بالأداء التنظيمي:

غالباً ما يتم قياس النجاح التنظيمي باستخدام مقاييس موضوعية ومحايدة مثل الربحية وعائد الاستثمار وعائد المبيعات وعائد الممتلكات ونمو المبيعات ونمو الصادرات ومقاييس أخرى قابلة للمقارنة. وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن قياسات الأداء التنظيمي تتأثر عادةً بكل من الفعالية (مدى نجاح المنظمة في تحقيق استراتيجياتها وأهدافها وتوقعاتها ، والتي لا يمكن تلبيتها إلا من خلال نمو الأعمال ورضا المساهمين) والكفاءة (النسبة من مخرجات المدخلات ، أي كلما ارتفع مستوى الموارد المستخدمة). كلما انخفض تحقيق المخرجات المحددة ، كانت كفاءة المنظمة وربحياتها أفضل. كما أنه يندرج تحت مقاييس الأداء التنظيمي في مجالين.

الأداء المالي:

يتم استخدامه لتقييم النجاح المالي للمؤسسة من حيث حجم المبيعات والربحية. نتيجة لذلك ، لكي تكون الشركة ناجحة ، يجب أن تكتسب القدرة على إنشاء موارد مالية كافية. الفرضية الأساسية هي أن موارد المنظمة يتم التعبير عنها عادةً في قدرة الأخيرة على إنتاج المنتجات والخدمات وتوفيرها وتقديمها ، وبعبارة أخرى البرامج التي تعود بالفائدة على المستهلكين والعملاء الذين يشترونها ويدفعون مقابلها مباشرة. وفقًا لـ لوثاوا وآخرون ، (Luthaus et al., 2002) ، المؤسسة القادرة على الاستثمار هي التي يمكن أن تنتج ثروة كافية (داخليًا ومن مصادر خارجية) من ناحية ، وتحافظ على أصحاب المصلحة الملتزمين بها والتواصل معها من خلال من جهة أخرى.

وفي هذا الصدد، أشار كل من (جلبريت وشندل) (Galbraith & Shendal, 1983) إلى أن كل من الربحية، مردود الاستثمار، مردود المبيعات، ومردود الأملاك، تعد من بين القياسات الأكثر استعمالاً في الأداء المالي.

الأداء غير المالي:

وهو يتجلى بدوره في قياسات خاصة بالفاعلية تندرج أهميتها في عكس مدى نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف من خلال كل من الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، وترك الخدمة. وفي هذا الصدد، وانطلاقاً من تعريف الباحث لوك (Locke, 1976) في الرضا الوظيفي والذي اعتبره بأنه " حالة انفعالية سارة ناجمة عن تقويم الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيمه ، بينا هاكان وولدهام (Hackman & Oldham, 1975) أن مثل هذا المفهوم عادة ما يترابط وخمسة أبعاد مركزية هي: تنوع المهارات (وهو مقدار ما يتطلبه

العمل من ممارسات متنوعة تؤدي بدورها إلى استعمال عدة مهارات وقابليات مختلفة)، تعريف المهمة (وهو مقدار ما يتطلبه العمل من إتمام لكل أجزائه من البداية إلى النهاية لتحقيق نتائج ملموسة)، معنى المهمة (وتعني مقدار ما يكون للعمل من تأثيرات قوية على معيشة الأفراد سواء كان ذلك داخل المنظمة أو خارجها)، الاستقلالية (وهي مقدار ما يتضمن العمل من الحرية واستقلال وحرارة في برمجته وتحديد المناهج لإنجازه)، والتغذية الراجعة (وهي مقدار ما يتحصل عليه الفرد من معلومات واضحة والخاصة بأدائه)، تكمن أهميتها في جعل الأفراد العاملين يعيشون الرضا على العوامل الخارجية من حيث الإشراف، الزملاء، الوظيفة ذاتها، الأجر، والترقية. وفي ضوء ذلك، اكتشفا الباحثان لولر وهال (Lawler & Hall, 1970) أن الدافعية الداخلية عادة ما تكون وظيفة إدراك الفرد العامل على أن الرضا على حاجة النمو والتطور الشخصي مترابط والرضا الوظيفي. تماشيا وهذا الاتجاه، أشار الباحث زو (Zhou, 1998) إلى أن الفرد المتحفز داخليا يتجه أن يكون أكثر مرونة من الناحية المعرفية وتفضيل التعامل مع التعقيد والتجديد، وكذا البحث عن المستويات العالية من التحدي والخبرة المؤهلة. وعليه، يحتمل أن تتوافر لدى هذا الأخير عدة بدائل لحل المشكلات واستخدام الإجراءات غير التقليدية وكذا إظهار الاستمرارية والمثابرة، وجميع هذه الدلائل تؤكد أن الفرد المتحفز داخليا يتميز بأكثر رضا وبأكثر قدرة للقيام بممارسات عمله وهذا بالمقارنة مع الفرد المتحفز خارجيا .

وبناء على ذلك، وانطلاقاً من نظرية الباحث آدمس في العدالة الاجتماعية (Adams, 1965) فلكي يتمكن الفرد العامل من الشعور بالرضا الوظيفي، يجب أن تكون نسبة مدخلاته لمخرجاته متساوية ونسبة مدخلات لمخرجات العمال الآخرين. ويتبين أن الرضا الوظيفي عامل مهم في الأداء التنظيمي غير المالي وهذا لما

يؤدي من تأثيرات صحية نتيجة القلق والتوتر وكذا تنظيمية نتيجة تعديل كل من المخلات والمخرجات والاتجاه للتخريب وترك الخدمة.

أما فيما يتعلق بالولاء التنظيمي، فقد عرفه كل من ستيرس وبورتر (Steers & Porter, 1982) بالمدى الذي يتوحد من خلاله الأفراد مع المنظمة وتطوير التمني للبقاء معها كأعضاء فاعلين. كما أن الولاء التنظيمي عادة ما يتأثر بأربعة عوامل هي: (أ)- صفات الأفراد (السن، الحاجة إلى الانجاز، والحاجة إلى التربية)، (ب)- صفات الوظيفة (الوظيفة المثيرة للتحديات، فرص التفاعل الاجتماعي، تعريف المهمة، والتغذية الراجعة)، (ج)- صفات تصميم المنظمة (لامركزية اتخاذ القرارات، والمشاركة في اتخاذ القرارات)، (د)- خبرات الوظيفة (اتجاهات جماعة العمل اتجاه المنظمة، التبعية التنظيمية، الأهمية الشخصية المدركة اتجاه المنظمة، ومدى تحقيق التوقعات في الوظيفة).

كما يمكن لكلا من مفهومي الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي اللذان سبق ذكرهما أن يترابطا وترك الخدمة. ولقد تبين في هذا الإطار، أن الموظفين الذين يتواجدون في المستويات المنخفضة في مثل هادين المتغيرين، عادة ما يتجهون إلى معاشة المستويات المنخفضة في الروح المعنوية والتحفيز. وفي ضوء ذلك، أشار كل من موندي وآخرون (Monday et al, 1982) إلى أن ظاهرة ترك الخدمة لا تؤدي فحسب إلى رفع من مستويات تكاليف المنظمة الناجمة عن عمليات الاختيار، التوظيف، التكوين، والتطور، بل تؤدي كذلك بهذه الأخيرة إلى معاشة مستويات عالية جدا من الفوضى.

علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي

وفي هذا الصدد، فقد أشار الباحث أبوجراد وآخرون (2010Abu-Jarad et al) ، إلى انه ما بين سنتي 1990 و2007، تم إجراء ما يزيد عن 60 دراسة تضمنت 7619 مؤسسة كبيرة وكذا البعض من وحدات الأعمال المصغرة، تبين من خلالها وجود علاقة موجبة وقوية بين ثقافة السوق وأداء الأعمال. وبناء على ذلك، تمت الإشارة إلى أن المستفيد الأكبر من هذه النتائج هم الموظفين الإداريين ذوي المستويات العالية من التعليم والتكوين، وهذا كونهم مؤهلون للاستفادة من قاعدة امبريقية يتخذونها كثقافة سوق قوية وهذا لغرض تطوير أو اختراع ميزة تنافسية، تمكنهم من تحقيق عوائد رفيعة المستوى في أداء الأعمال بالنسبة للمؤسسات التي يعملون لصالحها.

كما بينت دراسة كل من كوتر وهسكت (Kotter & Heskett, 1992) أن المؤسسات الساعية إلى تدعيم الثقافة التنظيمية القوية تمكنت من رفع دخلها الصافي بنسبة 765% ما بين سنتي 1977 و1988 وهذا بالمقارنة مع المؤسسات غير المدعمة لمثل هذه الثقافة والتي لم تتمكن من رفع دخلها الصافي إلا بنسبة 1% فقط أبان الفترة ذاتها.

و في ضوء هذه النتائج، قام كل من ماك شان وجلينوف (Mc Shane & Glinow, 2005) باقتراح أن

الثقافة التنظيمية القوية ضرورية بالنسبة للأداء التنظيمي وهذا نتيجة الأسباب التالية:

- الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تكون ثابتة ومتسقة بشدة والرقابة الجماعية والتي بدورها تؤثر في قرارات الموظفين وسلوكياتهم.

• الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تعمل كغراء اجتماعي الهدف منه ربط الموظفين ببعضهم البعض ومن تم جعلهم يشعرون بجزء قوي من الخبرة التنظيمية والتي تكون بدورها ذات فائدة ليس فحسب في جلب هيئة جديدة من الموظفين بل كذلك إلزام الموظفين ذوي المستويات العالية من الأداء للبقاء مع المنظمة التي يعملون بداخلها.

• الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية مما يجعلهم يتواصلون بصفة فعلية وفعالة، ومن تم تحقيق مستويات عالية في التعاون مع بعضهم البعض وهذا كونهم يتقاسمون النماذج ذاتها في الحقائق العقلية.

وحسب الباحث سافولد (Saffold, 1998) فإن الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تعمل كقوة دافعة تكمن مهمتها في تحسين الأداء ورفع مستويات كل من الثقة بالذات والولاء بالنسبة للموظفين من جهة، وكذا خفض مستويات الإجهاد وتحسين السلوك الأخلاقي لهؤلاء من جهة أخرى.

وفي ضوء ذلك، أشار كل من هريجل وسلوكوم (Hellriegel & Slocum, 2011) إلى أن العلاقة الخطية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي عادة ما ترجع إلى العوامل التالية:

- الثقافة التنظيمية تمكن الموظفين من معرفة تاريخ المنظمة وكذا مناهج عملياتها الحالية، ومثل هذا الحس من شأنه أن يمنح الإرشاد حول السلوكيات اللاحقة والمرغوب فيها.
- الثقافة التنظيمية تعزز الولاء اتجاه فلسفة المنظمة وقيمها وهذا ما يؤدي إلى تطوير إحساسات يشترك فيها الموظفين ومن تم العمل اتجاه الأهداف العامة، أي أنه بإمكان المنظمات انجاز فعالية أكثر عندما يكونوا الموظفين الذين يعملون بداخلها يتشاركون في نفس الأهداف والقيم.

- يمكن للثقافة التنظيمية من خلال معاييرها أن تعمل كنظام رقابة تكمن مهمته في توجيه السلوكيات اتجاه الأهداف المرغوب فيها والعكس صحيح، كما يمكن للثقافة التنظيمية تحقيق مثل هذا النظام، من خلال انتقاء وتوظيف والحفاظ على الموظفين ذوي القيم الأكثر ملائمة وقيم المنظمة.
- أخيرا، يمكن لبعض أنواع الثقافات التنظيمية أن تتربط مباشرة بفعالية وإنتاجية أكثر مقارنة ببعض الثقافات الأخرى. ولقد تبين في هذا الإطار، أن الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تؤثر ايجابيا في سلوكيات الموظفين ومن تم في أدائهم التنظيمي

الفصل الثالث: الدراسات السابقة:

الدراسات التي تناولت استراتيجيات إعادة التغيير :

هدفت دراسة مكنامارا (McNamara, 2010) إلى تحديد العوامل الرئيسية من أجل البدء بالتغيير الناجح وقيادته من أجل تعزيز التنمية المستدامة في التعليم العالي وتعريف العمليات التي ترشد مؤسسات التعليم العالي من أجل تطبيق تغييرات مستدامة بعمق. ومن أبرز النتائج أن هناك ارتباط مهم بين استراتيجيات التغيير المستخدمة والنظم الداعمة التي عملتها هذه الجامعات، وبين مستوى التقدم المتحقق في تحفيز التنمية المستدامة. وهدفت دراسة (شرف، 2012) إلى كيفية إدارة استراتيجية التغيير والآليات المطلوبة في المؤسسات الجامعية وأساليب إدارة الجودة النوعية وتميز الأداء كمدخل حديث للتغيير. وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح يمكن تطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء نحو الجودة الشاملة وتنفيذ برنامج للجودة الشاملة وفق مجموعة من المهام والمراحل لتشمل الترتيبات الاستراتيجية، ووضع الاستراتيجية المطلوبة وتطويرها. وهدفت دراسة جون بيسابيا وآخرون (John Pisapia et al. 2016) إلى إجراء التغيير الاستراتيجي

لإحدى الجامعات في المملكة المتحدة والتي غيرت من شكلها ونشر الموارد للتركيز على إنتاج بحوث متعددة التخصصات. وتوصلت الدراسة إلى: أن الجامعات التي تقوم بجهود تغيير استراتيجية كبيرة، قد يكون من الضروري السيطرة على إجراءات التأثير فيها، لكنها لا تكفي لتحفيز التغيير الاستراتيجي. وهدفت دراسة (أسعد مبارك، 2016) إلى التعرف على مقدرة المصارف السودانية على إدارة التغيير من حيث (اختيار الاستراتيجيات ومجالات التغيير المناسبة لتنفيذ التغيير والأدوات المستخدمة) وأدي تأثير ذلك على الأداء المصرفي. وتوصلت الدراسة إلى: أن التغيير الذي حدث بمجالات المصارف المختلفة الهيكل التنظيمي، التقنية المصرفية والبنية التحتية، القيادة الإدارية والأهداف والسياسات أدي إلى تحسن أداء المصارف السودانية من حيث نمو رؤوس الأموال وحجم الودائع إضافة إلى رضا العملاء والعاملين، وأن الأنماط القيادية الموجودة بالمصارف تبعث روح الانتماء مما انعكس بالإيجاب على الأداء المصرفي. وهدفت دراسة (دجلة مهدي ، زينب كاظم، 2018) إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي والمتمثلة في الاستراتيجية العقلانية الاستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة الاستراتيجية القسرية، الاستراتيجية المشاركة. وتوصلت الدراسة إلى : وجود رؤية استراتيجية حول تبني الإدارة الإلكترونية مع وجود قيادات إدارية قادرة على توجيه قدرات العاملين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المنظمة المبحوثة وهدفت دراسة (عبدالله خليف 2019) إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجية البرامج التدريبية على أداء العاملين في الجمارك الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى : وجود أثر إيجابي لاستراتيجية البرامج التدريبية على أداء العاملين في الجمارك الأردنية.

3/2 الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي:

بعض الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي كما يلي:

كشفت دراسة جور (Gure, 2010) إلى معرفة إذا ما كان هناك أي علاقة بين محفزات العمل والرضا عن العمل وأداء الموظفين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء الموظفين بشكل أكبر من الرضا الوظيفي. وكشفت دراسة فليمنج (Fleming, 2010) عن تصورات أعضاء هيئة التدريس في مجموعة من الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية نحو الأداء الوظيفي لرؤساء الجامعات التي يعملون بها. وأشارت نتائج الدراسة: أن توقعات أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة نحو الأداء. كما أن أداء رؤساء الجامعات يؤثر على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وأن الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس مرتبط بتوقعاتهم نحو الحوافز التي يمكن حصول الموظف عليها إن كان أدائه الوظيفي جيد. وهدفت دراسة جنا و بابابي (Gana & Bababe 2011) إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا بغية أثر التحفيز على أدائهم وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة قوية بين الأداء الوظيفي والحوافز وهدفت دراسة (مصطفى, 2012) إلى دراسة العلاقة بين تطبيق استراتيجية الدمج وإعادة الهيكلة في مصلحة الضرائب المصرية وكل من مستوى الأداء التنظيمي ومستوى النتائج المحققة ومدى رضا العاملين عن عمليات الدمج وإعادة الهيكلة التنظيمية. وقد توصلت الدراسة إلى: لم يؤدي تطبيق استراتيجية الدمج وإعادة الهيكلة التنظيمية إلى زيادة مستوى الأداء التنظيمي في مصلحة الضرائب المصرية زيادة مستوى رضا العاملين في مصلحة الضرائب المصرية). وهدفت دراسة (أيمن, 2013) إلى التعرف على مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأبعادها المختلفة، وتحديد مفاهيم التميز في الأداء واستراتيجياته ونماذجه، وأيضاً تحليل اتجاهات هيئة التدريس والعاملين والطلاب بالجامعات نحو جودة الحياة الوظيفية ومستويات الأداء.

وقد توصلت الدراسة إلى : وجود تأثير معنوي لجودة الحياة الوظيفية على التطبيق الفعال للأداء الجامعي داخل الجامعة. وهدفت دراسة أحمد وإقبال (Ahmed and Iqbal, 2014) إلى إيجاد تأثير للتدريب والتطوير على أداء الموظفين في البنوك وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين في عدد (11) بنك وشملت العينة (100) موظف.

وهدفت دراسة أصغر و أوان (Asghar & Awan, 2014) إلى إلقاء الضوء على الرضا الوظيفي من حيث المرتبات والأمن الوظيفي ونظام المكافآت وتأثيرها على الأداء الوظيفي بالقطاع المصرفي في منطقة مظفر بباكستان وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة جوهريّة وإيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين وهدفت دراسة غريب وغصن (Gharib & Ghouse, 2016) إلى تحديد مستويات ضغوط العمل للأكاديميين والموظفين بجامعة ظفار وبين الأداء الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأكاديميين والموظفين من ضغوط العمل كانت متوسطة وفي بعض الأحيان منخفضة، ومستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً إلى حدّ ما.

وهدفت دراسة (تسابيح محمد سامي مصطفى، 2017) إلى التعرف على أثر هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي السوداني. وتوصلت الدراسة إلى : مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: إن استخدام أسلوب تطبيق الهندرة يؤثر بصورة مباشرة على مقاييس ومستويات الأداء، أيضاً تساعد الهندرة في تغيير معايير التقييم الوظيفي، كذلك أن الهياكل التنظيمية ساعدت في تحديد الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين. وهدفت دراسة سيلين (Celine, 2018) إلى دراسة تأثير ضغوط العمل على أداء الموظف في مؤسسة التمويل الأصغر في الكامبيرون. وتوصلت الدراسة إلى: أن المبحوثين يتحملون كمية مفرطة من ضغوط العمل الذي يؤثر سلباً على أدائهم، كما أن العديد منهم يظنون أن الإدارة تمارس ضغوطاً

عليهم لزيادة إنتاجهم. وهدفت دراسة محمد البشير، 2018 إلى قياس تأثير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمس (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية والسلوك الحضاري على أداء العاملين بتلك البنوك. وتوصلت الدراسة إلى : وجود تأثير موجب لسلوك المواطنة التنظيمية على مستوى أداء العاملين، وبلغت قيمة مربع الارتباط (0.405) مما يعني أن سلوك المواطنة التنظيمية يفسر ما نسبته 40.5% من التغير في مستوى أداء العاملين بالبنوك محل الدراسة.

بعد استعراض الدراسات السابقة يمكن الخروج بمجموعة من الاعتبارات، أمكن صياغتها على النحو التالي:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري.

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في وضع متغيرات البحث سواء المستقلة أو التابعة وبالتالي الوصول إلى توصيات الدراسة المقترحة.

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية وهي الفرق بين ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج وبين ما يهدف إليه البحث الحالي.

معظم الدراسات ركزت على دور الإدارة العليا والقيادات الإدارية للاستراتيجية في مساندة ودعم استراتيجية إدارة التغيير، ولكنها أغفلت التركيز على ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات إدارة التغيير وتقبلهم لها.

معظم الدراسات السابقة تناولت أبعاد استراتيجية التغيير مثل: القيادة الفاعلة، ودعم الإدارة العليا والمشاركة والموارد الكافية، واحترام الثقافة التنظيمية، والاهتمام بالاتصال، وتميز الأداء. ولكنها لم تتناول استراتيجيات إدارة التغيير وعلاقتها بالأداء التنظيمي وهذا ما يحاول البحث الحالي دراسته واختباره.

الدراسات السابقة:

دراسة (جمعة، 2019)

استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي دراسة تطبيقية

هدف البحث إلى دراسة طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي بالتطبيق على جامعتي القاهرة وحلوان، وذلك من خلال توضيح مفهوم استراتيجيات إدارة التغيير ومكوناتها وأهميتها ودواعي تطبيقها في الجامعات المصرية والعمل على مواجهة المعوقات ومقاومة التغيير عند تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في الجامعات المصرية، بالإضافة إلى الوصول لأنسب الطرق لتحديد أي استراتيجيات إدارة التغيير التي تؤثر على الأداء الوظيفي الجامعي، وتعمل على تطوير أداء الجامعات المصرية. اعتمدت الدراسة على تجميع البيانات الأولية باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل فهم الخصائص المميزة لعناصر المشكلة والمتغيرات المؤثرة فيها ومن ثم اختبار صحة الفروض التي يقوم عليها هذا البحث، وذلك من خلال تجميع البيانات وتصميم قائمة الاستقصاء، وتحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية، ودراسة نتائج التحليل الإحصائي للبيانات، كما تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بقطاع التعليم الجامعي والمتمثل في الجامعات المصرية الحكومية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- هناك علاقة طردية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير وبين عناصر الأداء الوظيفي بالجامعات المبحوثة، فكلما زاد الاعتماد على استراتيجيات إدارة التغيير أدى إلى تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات.

- أوضحت المؤشرات الإحصائية أن الجامعات المبحوثة بحاجة إلى تنشيط وتفعيل تبادل المعلومات المرتدة بين العاملين على مختلف المستويات من خلال تبني الدورات التدريبية التي يقوم بها ذوي الاختصاص في هذا المجال وذلك لإيجاد معارف ومهارات جديدة يتم نقلها إلى الأعضاء العاملين بتلك الجامعات.
- يجب تعديل القوانين الخاصة بالرواتب والحوافز لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات من شأنه يعمل على تحسين الأداء الوظيفي.
- ضرورة وضع تشريع جديد لزيادة موازنة البحث العلمي ليتلاءم مع احتياجات البيئة الخارجية. للتغلب على مقاومة التغيير من خلال تواجد اتصال بين المستويات الإدارية، وتقديم المعلومات اللازمة عن التغيير ومنافعه.
- ضرورة تأمين المناخ المناسب الذي يجعل عملية التعلم تعم جميع أنحاء الجامعة.

دراسة (العبادي، 2020)

أثر إدارة التغيير في الأداء التنظيمي : دراسة تطبيقية في مجلس الأعيان الأردني

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر إدارة التغيير بأبعادها الثقافية التنظيمية، التغير التكنولوجي، الهيكل التنظيمي) على الأداء التنظيمي بأبعاده تحقيق الأهداف التعلم والنمو العمليات الداخلية) في مجلس الأعيان الأردني. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين المصنفين في مجلس الأعيان الأردني. وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ تعدادها (174) مبحوثاً . وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من

خلال تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات تكونت من (42) سؤالاً. وقد قامت الباحثة باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار t لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- أن تصورات المبحوثين في مجلس الأعيان الأردني لكل من متغيرات إدارة التغيير ولأداء التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير على الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان الأردني. وجود أثر لإدارة التغيير بأبعادها في تحقيق الأهداف والتعلم والنمو والعمليات الداخلية في مجلس الأعيان الأردني.

إضافة إلى وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، فإن الدراسة :

- زيادة الحوافز المادية والمعنوية، إضافة إلى تشجيع العاملين في المستويات كافة على تعزيز الثقة المتبادلة، وتطوير الأداء التنظيمي الذي تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيقه على المدى البعيد.

الدراسات الأجنبية:

دراسة كيموتاي (Kimutai, 2013)

استراتيجيات إدارة التغيير والأداء التنظيمي في الجامعات العامة في كينيا، دراسة حالة جامعة الدوريت. سعت الدراسة إلى معرفة استراتيجيات إدارة التغيير والفعالية التنظيمية في جامعة الدوريت، وذلك من خلال تقييم مدى تأثير تغييرات الأتمتة المتزايدة على الفعالية التنظيمية، ودراسة كيفية تأثير تنمية القدرات على الفعالية التنظيمية والتحقيق في كيفية تأثير مشاركة أصحاب المصلحة على الفعالية التنظيمية. استخدمت

الدراسة المنهج الوصفي، وكان المجتمع المستهدف للدراسة 78 من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الدوريت. تم اختيار عينة مكونة من 65 من موظفي جامعة الدوريت عن طريق أخذ العينات العشوائية الطبقية للمشاركة في الدراسة، وهؤلاء الموظفين المشاركين لهم علاقة مباشرة في إدارة التغيير التنظيمي، كما تم جمع البيانات باستخدام المصادر الأولية، وتم تصنيف البيانات التي تم جمعها من الاستبيانات ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). كما تم تحليل البيانات الكمية باستخدام الإحصاء الوصفي مثل المتوسط والوسيط والترددات.

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أتمتة المكاتب والفعالية التنظيمية لجامعة الدوريت. أن أتمتة المكاتب تؤثر بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية.

- وجود علاقة إيجابية مهمة بين مشاركة أصحاب المصلحة والفعالية التنظيمية في جامعة الدوريت.

كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:

- الحاجة إلى أن تقدم المؤسسة المزيد من المنح والجوائز التدريبية لموظفيها وطلابها لأن هذا سيؤثر بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية في الجامعة.

دراسة توماس (Thomas, 2014)

إدارة التغيير وتأثيراتها على الأداء التنظيمي لصناعة الاتصالات في نيجيريا: دراسة تجريبية لشركة إرتيل

Airtel في نيجيريا.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة إدارة التغيير وتأثيراتها على الأداء التنظيمي لصناعات الاتصالات النيجيرية وذلك من خلال تحديد الاستراتيجيات المتاحة للإدارة الناجحة للتغيير، ودراسة تأثير تنفيذ التغيير على الأداء التنظيمي لصناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في نيجيريا، بالإضافة إلى فحص العوامل التي سهلت أو أعاقَت الإدارة الفعالة للتغيير في AIRTEL Nigeria. تم اختيار ما مجموعه 300 موظف من Airtel بشكل عشوائي من مجموعة من 1000 موظف. وتم تقديم ثلاث فرضيات لتوجيه الدراسة وتم تحليل البيانات التي تم جمعها للدراسة باستخدام تحليل أحادي الاتجاه للتباين.

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان أهمها:

- أن التغييرات في التكنولوجيا لها تأثير كبير على الأداء.
- أن التغييرات في ذوق العملاء لها تأثير كبير على رعاية العميل

الفصل الرابع: الجزء العملي

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة في جمع المعلومات وإجراء البحوث. باستخدام الدراسات والأبحاث السابقة ، طور الباحث استبياناً.

تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

1- المبحث الأول: المتغيرات الديمغرافية للعينة.

2- المبحث الثاني: جمل خاصة بمحاور الدراسة والتي قسمت إلى:

- المتغير المستقل هو التغييرات الإدارية ، وصنفه الباحث على ثلاثة محاور . إستراتيجية التطبيق المعقول والعملي: لها / 17 / جملة. يتكون نهج إعادة التعلم من خمسة عشر جملة. - تكتيك الإكراه والعنف ويتكون من / 13 / جملة

تم تمثيل المتغير التابع ، الأداء التنظيمي ، بخمسة بيانات.

باستخدام مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط ، قام الباحث ببناء الاستبيان ، والذي كان يحتوي على / 5 / درجات تتراوح من / 1 / إلى / 5 /. تباينت الردود الفردية من لا أوافق بشدة إلى لا أوافق إلى المحايد إلى أوافق وأوافق بشدة.

أجرى الباحث التحليل الإحصائي باستخدام spss واعتمد على سلسلة من الاختبارات أهمها:

- معامل ألفا كرونباخ.
- الارتباط الخطي البسيط.
- الانحدار الخطي البسيط.
- الانحدار الخطي المتعدد.
- بعض مقاييس التشتت والنزعة المركزية

صدق وثبات المقياس

صدق المقياس:

تناول الباحث صدق المقياس من خلال أسلوبين، هما الصدق الظاهري، وصدق التوافق على الشكل التالي:

صدق التوافق:

اعتمد الباحث لقياس صدق التوافق على أسلوب مصفوفة الاتساق الداخلي، التي تقيس معنوية الارتباط الخطي بين المتغيرات والمحاور المدروسة فيما بين بعضها البعض من جهة، وفيما بينها وبين كامل الاستبانة من جهة أخرى، وجاءت النتائج وفق جدول مصفوفة الاتساق الداخلي رقم (4-1):

الجدول (4-1): مصفوفة الاتساق الداخلي						
متوسط الاستبانة	الأداء التنظيمي	استراتيجية إعادة التعلم	استراتيجية الرشد والتطبيق العملي	استراتيجية القوة والقهر		
.831**	.763**	.542**	.686**	1	Pearson Correlation	استراتيجية القوة والقهر

0	0	0	0		Sig. (2- tailed)	
236	236	236	236	236	N	
964.	**943.	**875.	1	.686	Pearson Correlation	استراتيجية الرشد والتطبيق
0	0	0		0	Sig. (2- tailed)	العملي
236	236	236	236	236	N	
**865.	**796.	1	**875.	**542.	Pearson Correlation	استراتيجية إعادة التعلم
0	0		0	0	Sig. (2- tailed)	
236	236	236	236	236	N	
**971.	1	**796.	**943.	**763.	Pearson Correlation	الأداء التنظيمي

0	0	0	0	0	Sig. (2-tailed)	
236	236	236	236	236	N	
					Pearson Correlation	متوسط الاستبانة
0	0	0	0	0	Sig. (2-tailed)	
236	236	236	236	236	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

من الجدول (4-1) كانت قيمة sign جميعها إما تساوي الصفر أو أقل من 0.05، مما يعني معنوية العلاقة بين أبعاد الاستبانة وبالتالي تحقق شرط مصفوفة الاتساق الداخلي لصدق المقياس.

الصدق الظاهري:

أعد الباحث الاستبانة بالرجوع إلى عدد من الدراسات والدوريات والمصادر التي تناولت موضوع البحث والمتغير المستقل والمتغير التابع ، وكذلك صياغة بعض العبارات المطلوبة لقياس المتغيرات وتوطينها. تناسب بيئة الدراسة. أرسلت الباحثة الاستبانة إلى عدد من الأكاديميين والمهنيين معظمهم في مجالات الموارد البشرية وإدارة الأعمال ، ووثقت سلسلة من الملاحظات لتشكيل الصورة النهائية لحجم الدراسة.

ثبات المقياس

لقياس ثبات المقياس اعتمدت الباحث على أسلوب ألفا كرونباخ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (2-4): قيمة ألفا كرونباخ لثبات المقياس

استراتيجية الرشد والتطبيق العملي	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
استراتيجية إعادة التعلم	17	0.911
استراتيجية القوة والقهر	15	0.811
المتغير المستقل	13	0.887
الأداء التنظيمي	45	0.957
كامل الاستبانة	6	0.710
	51	0.962

من الجدول (2-4) الذي يظهر قيم معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس، والتي تم مقارنتها مع القيمة 0.6 ، فإذا كانت أكبر فهذا يدل على ثبات المقياس، وأن إجابات العينة ثابتة، أما إذا كانت أصغر من 0.6، فهذا يعني ضرورة تعديل أو تغيير أو حذف العبارة، ومن الجدول (2-4) كانت قيم معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين 0.962 / و 0.710/ ، وهي جميعها أكبر من 0.6 مما يدل على ثبات المقياس وعدم الحاجة إلى حذف أي عبارة من العبارات المستخدمة في المقياس.

3-4 التوصيف الاحصائي

قام الباحث بإجراء التوصيف الاحصائي لمتغيرات وأبعاد الدراسة المتغيرات الديمغرافية، المتغير التابع، المتغير المستقل) واستخدمت في ذلك بعض مقاييس التشتت ومقاييس النزعة المركزية، وكانت النتائج وفق الآتي:

النوع:

الجدول (3-4): التوصيف الإحصائي لمتغير النوع

النوع	العدد	النسبة
ذكور	102	%43
إناث	134	%57
المجموع	236	%100

من الجدول (3-4) كانت نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور ، حيث بلغ عدد الإناث في العينة 134 أنثى مقابل 102 ذكر من بنسبة %43 من إجمالي حجم العينة البالغة 236 مفردة، ويظهر الشكل (4-1) توزع العينة بين ذكور وإناث.

الشهادة العلمية

تم تقسيم الشهادة العلمية إلى أربع مستويات رئيسية، تبدأ من الثانوية وما دون، ثم المعهد التقني، ثم الشهادة الجامعية وأخيرا الدراسات العليا متضمنة درجة الماجستير (أكاديمي، أو تخصصي) والدكتوراه، وجاء توزيع العينة وفق الجدول (4-4) :

الجدول (4-4): التوزيع الحصائي حسب بعد الشهادة العلمية

النوع	العدد	النسبة
ثانوي وما دون	34	16%
معهد تقني	35	16%
شهادات جامعية	123	57%
دراسات عليا	24	11%
المجموع	216	100%

من الجدول (4-4) كانت النسبة الأكبر من مفردات العينة تعود لحاملي الشهادات الجامعية، حيث بلغت النسبة 57% ، في حين أن النسبة الأقل كانت من حملة شهادة الدراسات العليا بنسبة 11% من إجمالي العينة البالغة 216 ، ويظهر الشكل 1-2 توزيع مفردات العينة حسب الشهادة العلمية.

سنين الخبرة

تم توزيع سنين الخبرة على 5 مجالات تبدأ من 5 سنوات وما دون/ وتزايد تدريجيا وصولاً إلى 25 سنة وما فوق/ وكانت النتائج وفق الجدول: (1-5)

سنين الخبرة	العدد	النسبة
5 سنوات وما دون	69	29%
من 5 إلى 10	25	11%
من 10 إلى 15	41	17%
من 15 إلى 20	52	22%
من 25 سنة وما فوق	49	21%
المجموع	236	100%

من الجدول (4-5) كانت النسبة الأكبر من العينة تعود للعاملين الذين لا تزيد سنين خبرتهم عن 5 سنوات، في حين أن النسبة التالية للعاملين الذين تتراوح خبرتهم بين 15 إلى 20 سنة وهي قريبة من نسبة أولئك الذين تزيد خبرتهم عن 20 سنة بنسبة 21 ، في حين ان النسبة الأقل كانت من العاملين الذين تتراوح سنين خبرتهم بين 5 و 10 سنوات حيث لم يتجاوز عدد 25 مفردة من أصل 236، ويظهر الشكل (3-4) توزيع مفردات العينة حسب سنين الخبرة.

3-4-4-التوصيف الحصائي للمتغير المستقل (التغيرات الإدارية)

1-3-4-3: التوصيف الحصائي لمحور استراتيجية الرشد والتطبيق العملي:

sig	Std. Deviation	Mean	Max	minimum	N		
0	0.7061	2.8178	4	2	236	1	عمليات التعلم هي واحدة من محاور وأهداف الشركة في المستقبل.
0	1.02725	2.9915	5	2	236	2	يكافأ الأفراد على توليد مفاهيم جديدة ومبتكرة.
0	0.47981	2.6441	3	2	236	3	هناك بيئة مواتية تجعل عملية التعلم في متناول جميع العاملين في الشركة.
0	0.51313	3.1737	4	2	236	4	تساعد إدارة الشركة الموظفين في تعليمهم التجاري المستمر.
0	0.84764	3.5254	5	2	236	5	هيكل الشركة قابل للتكيف لتسهيل عملية التعلم.

0	0.47851	3.3517	4	3	236	يلتزم الشركة بتعزيز قدرات وخبرات العاملين لديه.	6
0	0.50041	2.5254	3	2	236	يتم الاحتفاظ بمعلومات وخبرات الأفراد في قواعد بيانات متخصصة.	7
0	0.47717	4.3475	5	4	236	تصادق إدارة الشركة على تدريب العاملين.	8
0	0.50041	3.5254	4	3	236	يستخدم التدريب لتنفيذ التغيير من خلال التأثير على أنشطة وسلوكيات الموظفين.	9
0	0.67615	3.8771	5	3	236	إن قدرة الأفراد على اكتساب المهارات والعادات اللازمة للتغيير تسهل تنفيذ نهج التغيير.	10
0	0.51313	3.1737	4	2	236	برامج التدريب للموظفين تقلل من مقاومة التغيير.	11
0	0.84764	3.5254	5	2	236	تؤثر برامج التدريب على سلوك الموظفين.	12

13	تحرص إدارة الشركة على مواكبة التطورات الفنية.	236	3	4	3.3517	0.47851	0
14	التقدم التكنولوجي للبنك يسهل عملية التحول.	236	4	5	4.3475	0.47717	0
15	يستخدم الشركة شبكة الحصول للمعاملات الداخلية.	236	3	4	3.5254	0.50041	0
16	ساعدت التقنيات المستخدمة في وتيرة الإنجاز.	236	3	5	3.8771	0.67615	0
17	هناك إجراءات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة.	236	3	5	2.9915	1.02725	0
	استراتيجية الرشد والتطبيق العملي	3.3886					0

وفق الجدول (4-6) الذي يقدم وصفاً إحصائياً لإجابات العينة على العبارات التي تقيس بؤرة العقلانية واستراتيجية التطبيق العملي ، فإن قيمة الوسيط الأكبر تقابل العبارة / 8 / والعبارة / 14 / حيث بلغ متوسط إجابات المستجيبين 4.3475 ، بينما كانت قيمة أدنى متوسط تقابل العبارة / 4 /. تفاوتت قيم الانحراف المعياري من 0.477 إلى 1.027 للبيان رقم / 7 / حيث كان المتوسط 2.5254 ولم يتفق العينة على تخزين قدرات الأفراد وخبراتهم.

كانت قيمة sig أقل من 0.05 لجميع التأكيدات ، باستثناء الكلمتين / 2 و / 17 ، حيث كانت قيمة sig

أكثر من 0.05 ، مما يشير إلى أن العينة كانت أقرب إلى الحيادية فيما يتعلق بهاتين الجملتين.

طالما أن متوسط الردود أكبر من 3 (محايد) ، فإن العينة تميل إلى الموافقة على تنفيذ هذه الاستراتيجية.

التوصيف الحصائي لمحور استراتيجية إعادة التعلم:

الجدول (4-7) التوصيفات الإحصائية الاستراتيجية إعادة التعلم

sig	Std. Deviation	Mean	Maxi mum	Mini mum	N		
0.000	0.47981	3.6441	4	3	236	1	توزع الإدارة العليا للشركة حل المشكلات واتخاذ القرار على المستويات الأدنى.
0.000	0.47981	3.6441	4	3	236	2	يُمنح الأشخاص سلطة مناسبة تتناسب مع مهامهم ومستويات الاستقلالية في العمل.
0.000	0.47981	3.6441	4	3	236	3	وفقاً لعوامل البيئة الداخلية ، يتم إعادة تعيين المسؤوليات.
0.000	0.3833	3.822	4	3	236	4	يسهل الهيكل التنظيمي تخصيص سلطة أكبر للموظفين ذوي الواجبات المختلفة.

5	لكل منصب وصف وظيفي يوضح مهامه ومسؤولياته.	236	3	5	3.7627	0.64811	0.000
6	يتم استخدام فرق العمل لتنفيذ التغيير من خلال التأثير على أنشطة وسلوكيات الموظفين.	236	3	4	3.1186	0.32406	0.000
7	يتم تكليف فريق بمسؤولية تنفيذ مبادرات التطوير والتغيير.	236	3	4	3.6441	0.47981	0.000
8	نهج قيادة الشركة يعزز التعاون والعمل الجماعي.	236	3	4	3.6441	0.47981	0.000
9	أسلوب قيادة يمكّن الموظفين من معالجة الصعوبات المتعلقة بالعمل وتطوير حلولهم الخاصة.	236	3	4	3.6441	0.47981	0.000
10	يتم مشاركة المعلومات السابقة بين الأفراد من أجل اكتشاف المعارف والقدرات الجديدة التي يتم نقلها بعد ذلك إلى موظفي الشركة.	236	3	4	3.822	0.3833	0.000

0.000	0.64811	3.7627	5	3	236	11	التغيير مدفوع بالإدارة العليا ، والاتصال أحادي الاتجاه من الأعلى إلى الأسفل.
0.000	0.32406	3.1186	4	3	236	12	من الممكن التغلب على مقاومة التغيير من خلال التواصل وتقديم المعرفة حول فوائد التغيير.
0.000	0.3833	3.822	4	3	236	13	المعلومات المقدمة عن طريق وسائل الاتصال دقيقة.
0.000	0.64811	3.7627	5	3	236	14	التواصل بين الإدارات والإدارات واضح ومباشر.
0.000	0.32406	3.1186	4	3	236	15	للحفاظ على قدرة الشركة على التكيف وقدرتها على التحديث ، يتم تخفيف القيود المركزية.
0.000	3.5983						استراتيجية إعادة التعلم

من الجدول (4-7) الذي يوضح الأوصاف الإحصائية لاستجابات العينة على العبارات التي تقيس محور

استراتيجية إعادة التعلم ، كان للعبارة / 10 / أعلى متوسط ، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين 3.8220

، بينما كان متوسط إجابات المبحوثين 3.8220. العبارة / 9/12/6 / ، / 15 / كان لها أدنى متوسط ،

وبالتالي كانت العينة أقل توافقاً مع هذه العبارات. كان متوسط استجابات الأفراد لجميع العبارات على هذا المحور أكبر من متوسط المقياس 3 ، بينما تباينت قيم الانحراف المعياري من 0.3241 إلى 0.6481.

كانت جميع الوسائل مهمة وتميل إلى التوافق ، حيث كانت قيمة sig لكل تعبير أقل من 0.05. طالما أن متوسط الردود أكبر من 3 (الحياد) ، فهذا يشير إلى أن العينة تميل إلى الموافقة على تطبيق هذه الاستراتيجية. يوضح الشكل (4-5) متوسط ردود المستجيبين على الكلمات التي تقيم محور الإستراتيجية.

77

sig	Std. Deviation	Mean	Maxi mum	Mini mum	N		
0.001	0.76257	2.8312	4	2	236	1	في الشركة يتم استخدام القوة لإجبار الآخرين على قبول التغيير.
0.370	0.94144	2.9449	5	2	236	2	يجب مراجعة القوانين التي تحكم تعويضات وحوافز العمال.
0.000	0.5733	2.7034	4	2	236	3	تتعرف إدارة الشركة بجهود الموظفين.
0.000	0.64637	3.2331	5	2	236	4	يجب توضيح الجوانب الفنية والإجرائية للتعديل.

0.000	0.85247	3.3877	5	2	236	5 قبل اتخاذ القرارات ، يتم فحصها.
0.000	0.69872	3.4661	5	2	236	6 تقلل الإدارة من مركزية صنع القرار.
0.044	0.90077	2.8814	5	2	236	7 معلومات موثوقة لأغراض صنع القرار.
0.335	0.87588	2.9449	5	2	236	8 قبل اتخاذ القرارات ، يتم النظر في الخيارات المتاحة.
0.000	0.5733	2.7034	4	2	236	9 يتم تحقيق التغيير من خلال إقناع الموظفين بالأساس المنطقي لضرورة التغيير وكيف أنه يفيد مصالحهم الخاصة.
0.000	0.64637	3.2331	5	2	236	10 يمكن لصانع القرار الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب.
0.000	0.85247	3.3877	5	2	236	11 يتم التغيير عن طريق الإكراه وفرض النظام.
0.000	0.69872	3.4661	5	2	236	12 يجب تنفيذ آلية جديدة لترقية الموظفين داخل المؤسسة.

0.000	0.77543	3.5847	5	2	236	يشعر الموظفون بالراحة النفسية عند تنفيذ التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين في العمل.	13
0.000	3.1261					استراتيجية القوة والقهر .	

يقدم الجدول (4-8) وصفاً إحصائياً لاستجابات العينة للعبارات التي تقيس محور القهر والسلطة. وكانت قيمة الوسيط الأكبر تقابل العبارة رقم / 13 / حيث بلغ متوسط أجوبة المبحوثين 3.5847 وأقل المتوسط لعبارة رقم / 3 / والبيان رقم / 9 / حيث كان المتوسط. يساوي 2.7034 ، وتراوح قيم الانحراف المعياري من 0.57 إلى 0.94.

كانت جميع المتوسطات معنوية ، بغض النظر عما إذا كان المستجيبون يميلون إلى الموافقة أو عدم الموافقة ، حيث كانت قيمة sig أقل من 0.05 لجميع العبارات ، باستثناء العبارات / 2 و / 8 ، حيث كانت قيمة sig أكبر من 0.05 ، مشيرة إلى أن العينة كانت أقرب إلى الحيادية فيما يتعلق بهاتين الجملتين.

كان المتوسط العام لاستجابات العينة فيما يتعلق بمدى استخدام الإكراه والقوة 3.1621 ، وهو ما يتوافق مع قيمة سيج قدرها 0.000 ، وهي أقل من 0.05 ، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية مع متوسط الحياد ، وطالما متوسط الردود أكبر من 3 (محايد) ، وهذا يشير إلى أن العينة تميل إلى الموافقة على تطبيق هذه الاستراتيجية.

Sig	Std. Deviation	Mean	Maxi mum	Mini mum	N		
0	0.7061	2.8178	4	4	2	تخطط إدارة الشركة من أجل التحسين المستمر في جميع المحالات.	1
0.899	1.02725	2.9915	5	5	2	توفر إدارة الشركة بشكل منظم الوقت والكادر والتسهيلات والمعدات والمالك الكافي لتنفيذ الأنشطة المختلفة.	2
0	0.47981	2.6441	3	3	2	يوجد نظام اتصال فعال بين الإدارة العليا والجمهور .	3
0	0.51313	3.1737	4	4	2	تقوم إدارة الشركة بتلبية الاحتياجات الطارئة والجديدة للمراجعين من خلال التنظيم والإجراءات ووسائل تقديم الخدمة.	4
0	0.9199	3.4386	5	5	2	تحرص إدارة الشركة على تقديم خدمات تتصف بالجودة حرصاً منها على مراجعيها.	5

0	0.69908	3.5254	5	5	2	تقوم إدارة الشركة بتسويق خدماتها من خلال التكنولوجيا حرصاً منها على ولائهم للمصرف.	6
0.002	3.0985					الأداء التنظيمي	

من الجدول (4-9) الذي يظهر التوصيفات الإحصائية لإجابات مفردات العينة على العبارات التي تقيس متغير الأداء التنظيمي، كانت قيمة المتوسط الأكبر تقابل العبارة رقم /5/ حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة 3.4386، في حين أن المتوسط الأقل كان للعبارة رقم /3/ حيث كان المتوسط يساوي 2.6441، وكانت قيم الانحراف المعياري تتراوح بين 0.4798 و 1.0272.

وكانت كل المتوسطات معنوية سواء بالميل إلى الموافقة أو عدم الميل إلى الموافقة حيث كانت قيمة sig أصغر من 0.05 لكل العبارات، باستثناء العبارة رقم /2/ حيث كانت قيمة sig أكبر من 0.05 مما يعني ان العينة كانت حيادية فيما يخص هذه العبارة.

وبالمجمل كان متوسط إجابات مفردات العينة حول الأداء التنظيمي يساوي 3.0985 ويقابله قيمة sig تساوي 0.002 وهي أصغر من 0.05 مما يعني وجود فروق معنوية مع متوسط الحياد، وطالما كان متوسط الإجابات أكبر من 3 متوسط (الحياد) فهذا يعني ان العينة تميل إلى الموافقة على مستوى الأداء التنظيمي ولو بدرجة منخفضة.

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسة : لا يوجد تأثير معنوي للتغيرات الإدارية في الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية.

ويتفرع عن هذه الفرضية حسب استراتيجيات إدارة التغيير الفرضيات الفرعية الآتية:

1-4-4 الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية الرشد والتطبيق العملي في الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية.

لاختبار هذه الفرضيات اعتمدت الباحث على الانحدار الخطي البسيط لحساب معامر الارتباط R وعامل

التحديد R²

ANOVA ^a : (الجدول (10-4))						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	1867.029	48.079	1	48.079	Regression	1
		0.026	234	6.026	Residual	
			235	54.105	Total	
a .Dependent Variable: الأداء التنظيمي						

b. Predictors:(Constant), استراتيجية الرشد والتطبيق العملي

من الجدول (10-4) كانت قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير معنوي من استراتيجية الرشد والتطبيق العملي على الأداء التنظيمي في الشركة.

الجدول(4-11): Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.943 ^a	0.889	0.888	0.16047
a. Predictors(Constant), استراتيجية الرشد والتطبيق العملي				

من الجدول (11-4) كانت قيمة R تساوي 0.943 بقيمة موجبة مما يدل على وجود تأثير معنوي طردي الست اراتيجية الرشد والتطبيق العملي على الأداء التنظيمي في الشركة التجاري في الالذقية، ومن قوي جدا الجدول (11-4) كانت قيمة Square تساوي 0.889 مما يعني أن 88.9% من التغيرات الحاصلة في

الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية تعود لتطبيق استراتيجية الرشد والتطبيق العملي، و 11.1% من

التغيرات تعود لأسباب أخرى حسب النموذج المعتمد

الجدول (4-12): Coefficients ^a						
Sig.	t	Unstandardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B	(Constant)	1
0	-		0.084	-	استراتيجية	
	6.154-			.519-	الرشد	
0	43.209	0.943	0.025	1.068	والتطبيق العملي	
Dependent Variable. a الأداء التنظيمي						

من الجدول (4-12) يمكن التعبير عن الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية وفق المعادلة:

$$y = 1.068x - 0.519$$

على اعتبار أن:

X: استراتيجية الرشد والتطبيق العملي.

Y: الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية.

نتيجة الفرضية: رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير معنوي

الاستراتيجية الرشد والتطبيق العملي في الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية.

الفرضية الثانية:

لا يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية إعادة التعلم في الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية

الجدول (4-13): ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	404.75	34.284	1	34.284	Regression	1

		0.085	234	19.821	Residual	
			235	54.105	Total	
Dependent Variable: الأداء التنظيمي						
a. Predictors(Constant), استراتيجية إعداد المعلم						

من الجدول (4-13) كانت قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير معنوي الاستراتيجية إعادة التعلم على الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية

الجدول (4-14): Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.796 ^a	0.634	0.632	0.29104

a. Predictors(Constant), استراتيجية إعداد المعلم

من الجدول (4-14) كانت قيمة R تساوي 0.769 بقيمة موجبة مما يدل على وجود تأثير معنوي طردي متوسط القوة الاستراتيجية إعادة التعلم على الأداء التنظيمي في الشركة التجاري في الانذقية، ومن الجدول (4-14) كانت قيمة R Square تساوي 0.634 مما يعني أن 63.4% من التغيرات الحاصلة في الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية تعود لتطبيق استراتيجية إعادة التعلم، و 36.6% من التغيرات تعود لأسباب أخرى حسب النموذج المعتمد.

85

الجدول (15-4): Coefficients ^a						
Sig.	t	Unstandardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients		Coefficients		
		Beta	Std.	B	(Constant)	1
			Error			

0	-6.879		0.235	-	استراتيجية	
				1.618-	اعداد المعلم	
0	20.118	0.796	0.065	1.311		
Dependent Variable: a الأداء التنظيمي						

من الجدول (4-15) يمكن التعبير عن الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية وفق المعادلة :

$$y = 1.311x - 1.618$$

على اعتبار أن: X : استراتيجية إعادة التعلم

: Y .الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية

نتيجة الفرضية: رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير معنوي

الاستراتيجية إعادة التعلم في الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد تأثير معنوي الاستراتيجية القهر والقوة في الأداء التنظيمي شركة سانوفي للأدوية

ANOVA ^a : (4-16) الجدول					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model

1	Regres sion	31.498	1	31.498	326.031	.000 ^b
	Residu al	22.607	234	0.097		
	Total	54.105	235			
Dependent Variable: الأداء التنظيمي						
a. Predictors(Constant), استراتيجية القوة والقهر						

من الجدول (1-16) كانت قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير معنوي الاستراتيجية القوة والقهر على الأداء التنظيمي شركة سانوفي للأدوية.

الجدول (4-17): Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The

Estimate				
0.31082	0.58	0.582	.763 ^a	1
a. Predictors(Constant), استراتيجية القوة والقهر				

من الجدول (4-17) كانت قيمة R تساوي 761.2 بقيمة موجبة مما يدل على وجود تأثير معنوي طردي متوسط القوة الاستراتيجية القوة والقهر على الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية ، ومن كانت قيمة Square R تساوي 582.2 مما يعني أن 2.58 % من التغيرات الحاصلة في الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية تعود لتطبيق استراتيجية القوة والقهر، و 8.11 % من التغيرات تعود لأسباب أخرى حسب النموذج المعتمد

الجدول (4-18): Coefficients ^a					
Sig.	t	Unstandardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Coefficients		

		Beta	Std. Error	B		
					(Constant)	1
0.278	1.088		0.163	0.177	استراتيجية	
0	18.056	0.763	0.052	0.934	القوة والقهر	
Dependent Variable: a الأداء التنظيمي						

من الجدول (4-18) يمكن التعبير عن الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية و فق

المعادلة:

$$y = 0.934x + 0.177$$

على اعتبار أن:

X : استراتيجية القوة والقهر .

Y : الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية.

نتيجة الفرضية: رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير معنوي

الاستراتيجية القوة والقهر في الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية

وبعد اختبار الفرضيات الفرعية قامت الباحثة باختبار الفرضية الرئيسة باستخدام النحدر المتعدد، من خلال ادخال الاستراتيجيات الثلاثة كمتغيرات مستقلة والأداء التنظيمي كمتغير تابع

ANOVA ^a : (19-4) الجدول						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	834.982	16.506	3	49.519	Regression	1
		0.02	234	4.586	Residual	
			235	54.105	Total	
Dependent Variable: الأداء التنظيمي						
a. Predictors (Constant), استراتيجية القوة والقهر, استراتيجية إعادة المعلم , استراتيجية الرشد والتطبيق العملي						

من الجدول (19-4) كانت قيمة sig تساوي 0.000 مما يعني أن النموذج معنوي وهناك تأثير معنوي للاستراتيجيات الثالث مع بعضها البعض على الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية.

الجدول (4-20): Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.957 ^a	0.915	0.914	0.1406
a. Predictors (Constant), استراتيجية الرشيد والتطبيق العملي				

من الجدول (4-20) كانت قيمة R تساوي 0.957 بقيمة موجبة مما يدل على وجود تأثير معنوي طردي الست ارتيجيات إدارة التغيير مع بعضها البعض على الأداء التنظيمي في الشركة التجاري في قوي جدا الالذقية، ومن الجدول (4-20) كانت قيمة R Square تساوي 0.915 مما يعني أن 91.5% من التغيرات الحاصلة في الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية تعود لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير، 9.5% من التغيرات تعود لأسباب أخرى حسب النموذج المعتمد

الجدول (4-21): Coefficients ^a						
Sig.	t	Unstandardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		1
0	-		0.135	-	(Constant)	
	4.384-			.590-		
0	18.573	0.859	0.052	0.974	استراتيجية الرشد والتطبيق العملي	

0.078	-	-0.071	0.066	-	استراتيجية إعادة المعلم	
	1.768-			.117-		
0	7.94	0.212	0.033	0.259	استراتيجية القوة والقهر	
		Dependent Variable: a الأداء التنظيمي				

من الجدول (4-21) يمكن التعبير عن الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية وفق

المعادلة:

$$y = 00.974x_1 - 0.117x_2 + 0.259x_3 - 0.590$$

على اعتبار أن:

استراتيجية الرشد والتطبيق العملي: x_1

استراتيجية إعادة التعلم: x_2

استراتيجية القوة والقهر: x_3

الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية: y

حيث يمكن ملاحظة أن التأثير القوي في الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية يعود إلى تطبيق استراتيجية الرشد والتطبيق العملي ومن ثم تأثير استراتيجية القوة والقهر، في حين أن تأثير استراتيجية إعادة التعلم كان له تأثير سلبي عند تفاعل الاستراتيجيات الثالث.

نتيجة الفرضية: رفض الفرضية الرئيسة وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير معنوي الاستراتيجيات

إدارة التغيير في الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية

النتائج:

وفقًا للنموذج المعتمد ، هناك تأثير كبير للعقلانية واستراتيجية التطبيق العملي على الأداء التنظيمي لشركة سانوفي للأدوية ، حيث أن 88.9% من التغييرات في الأداء التنظيمي تُعزى إلى تنفيذ استراتيجية العقلانية والتطبيق العملي و 11.1% تُعزى إلى أسباب أخرى.

وفقًا للنموذج المعتمد ، هناك تأثير كبير لإستراتيجية إعادة التعلم على الأداء التنظيمي لشركة سانوفي للأدوية ، حيث أن 63.4% من التغييرات في الأداء التنظيمي تُعزى إلى تطبيق استراتيجية إعادة التعلم و 36.6% إلى عوامل أخرى.

وفقًا للنموذج المعتمد ، هناك تأثير كبير لإستراتيجية القوة والقهر على الأداء التنظيمي لشركة سانوفي للأدوية ، حيث أن 58.2% من التغييرات في الأداء التنظيمي تُعزى إلى تنفيذ استراتيجية القوة والقهر و 41.8% تُعزى إلى أسباب أخرى.

وفقًا للنموذج المعتمد ، فإن استراتيجيات إدارة التغيير لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي لشركة Sanofi للأدوية ، حيث تُعزى 91.5% من التغييرات في الأداء التنظيمي إلى تنفيذ استراتيجيات إدارة التغيير و 9.5% تُعزى إلى عوامل أخرى.

التوصيات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها فإننا نوصي بما يلي:

شروط إدارة شركة Sanofi لإعطاء الموظفين على جميع المستويات مع الفهم المناسب لآداب التغيير من خلال تنفيذ الدورات التدريبية التي يدرسها المتخصصون في هذا المجال.

سيعمل تعديل التشريعات المتعلقة بالتعويضات والحوافز لكل من العمال والمديرين على تعزيز الأداء التنظيمي.

ضرورة التغلب على معارضة التغيير من خلال التواصل بين المستويات الإدارية وتوفير المعلومات المطلوبة حول فوائد التغيير.

يجب أن يكون المتخصصون في مجال التخطيط الاستراتيجي متاحين طوال مراحل تطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية. إجراء المزيد من الأبحاث المستقبلية حول العلاقة بين أساليب إدارة التغيير والنجاح التنظيمي.

المراجع:

العبادي، سوسن. (2022). أثر إدارة التغيير في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في مجلس الأعيان الأردني. المجلة الأردنية. 16 (1)، ص 682-712.

العمرى، غسان. (2019). أبعاد منظمة التعلم وأثرها على الأداء التنظيمي في شركات الصناعة الدوائية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 28 (1)، 1-19.

جمعة، هارون. (2019). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي دراسة تطبيقية . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. 1 (11)، 551-628.

المراجع:

محمد هاني محمد 2014 ، السلوك التنظيمي الحديث دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الاردن 2014، ص 321

ناصر جردات احمد المعاني، احمد عريقات إدارة التغيير والتطوير، اثره للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 217

أحمد ماهر . (2011). إدارة الموارد البشرية الطبعة الخامسة الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

براهيمي آسية. (2017). المؤسسة الجزائرية واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص :ادارة المنظمات،جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.:.

بن صافية فاطمة الزهرة. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي:دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات بالروبية ،مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات،العدد3، المجلد 1،جامعة الجزائر2، الجزائر.

· بوعطيط سفيان ، هادف رانية . (2019). المناخ التنظيمي والعوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه، المجلة الجزائرية للأبحاث و الدراسات ، العدد 6، المجلد 2، جامعة جيجل، الجزائر
راوية حسن. (2003). إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الطبعة الثالثة،الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

زهية بركان ، نوال الأحول . (2020). أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية:دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعفرون ، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11 العدد 1 الجزء 2،جامعة خميس مليانة، الجزائر

· شريط الشريف محمد، العايب رابح. (2016). محددات المناخ التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية :دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بعنابة ،مجلة العلوم الانسانية، المجلد ب ،العدد45، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة،الجزائر،

· عصمت سليم القرالة. (2011). الحكمانية في الأداء الوظيفي ،الطبعة الأولى ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع،عمان، الأردن

· فريد راهم. (2018). المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات-SOMIPHOS- مجلة الحقيقة.،العدد 42،جامعة تبسة، الجزائر

- مجيد الكرخي. (2015). موازنة الأداء وآليات استخدامها ووضع و تقييم موازنة الدولة، الطبعة الاولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- محمد تركي البطاينه. (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة إربد، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 43، العدد 1، الأردن.
- محمد يوسف القاضي. (2015). السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
- يوسف عبد بحر ، و أيمن سليمان أبو سويرح . (2010). اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الاسلامية بغزة مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)،. المجلد 18، العدد 2، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

SEE: Abu-Jarad, I.Y., et al. (2011). Op,cit, p. 28.

Hansen,G.S., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. Strategic Management Journal, John Willey & Sons, Vol 10, No 05, p. 400.

Chien, M.H.(2004). A Study to Improve Organizational Performance. A Review from Strategic Human Resources Management. Journal of American Academy of Business, Vol 4, No ½, p.289.

Luthaus, C., et al. (2002). Organizational Assessment: a Framework for Improving Performance. International Development Journal, p. 110.

SEE: Saari, L.M., & Judge , T.A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. Human Resource Management, Vol 43, No 04, p.396.

Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975).Development of Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, Vol 60, No 02, p.165.

Steers, R.M., & Porter, L.W.(1983).Motivation and Work Behavior. Third Edition, Mc Graw-Hill, Inc., p. 420.

Zhou, J. (1998). Feed-Back Valence, Feed-Back Style, Task Autonomy, and Achievement Orientation: Interactive Effects on Creative Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol 83, p. 262.

Adams, J.S. Iniquity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol 02, New York Press, pp. 267–299.

SEE: Ojo.I. (2010). Organizational Culture and Corporate Performance: Empirical Evidence from Nigeria. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, Victoria University, Vol 03, No 02, p.4.

Saffold, G.S. (1998). Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond Strong Culture. *The Academy of Management Review*, Vol 13, p. 554.

Osoro, Grace Kemunto. (2020). Effect Of Change Management Practices On Organizational Performance: A Case Of United Nations Office For Projects And Services. Degree In Master Of Science In Management And Organizational Development (Mod) United States International University– Africa

Kimutai, Kipkoech Sammy. (2013). Change Management Strategies And Organizational Effectiveness In Public Universities In Kenya; A Case Of The

University Of Eldoret. Degree Of Master Of Business Administration Of Kenyatta University.

Thomas, Olajide Olubayo. (2014). change Management and its Effects on Organizational Performance of Nigerian Telecoms Industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria. International Journal of Humanities Social Sciences and Education. 1 (11), pp 170–179.