

دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي- وزارة النفط

أ.د. علي حسون الطائي/ كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد/الإدارة العامة
الباحث/ مصطفى ناطق ناجي/ كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد/الإدارة العامة

المستخلص

يتناول البحث الحالي "دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي" إذ يحظى موضوعي التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي باهتمام متزايد لكونهما من المواضيع المهمة والحديثة نسبياً، والتي لها تأثير كبير في مستقبل المنظمات، لذا ظهرت الحاجة لهذا البحث الذي يهدف إلى معرفة دور التغيير التنظيمي عبر ابعاده (التكنولوجي، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، ثقافة المنظمة) في النجاح الاستراتيجي عبر مكوناته (استراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ابداع، رضا الزبون)، وذلك من خلال فرضيتين رئيسيتين، تفرعت عنها ثمان فرضيات فرعية لمعرفة العلاقة والأثر بين متغيري البحث عبر عدد من الوسائل الإحصائية، واستخدمت الاستبانة التي أخضعت لأختباري الصدق والثبات كأداة للقياس وجمع البيانات من عينة البحث والتي وزعت على (49) موظفاً، وطبقت على مجتمع البحث المتمثل بالمديرين ومعاونيهم و رؤساء الأقسام في المنظمة المبحوثة (مركز البحث والتطوير النفطي)

وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات أهمها: سجلت النتائج الإحصائية إن جميع علاقات الارتباط بين ابعاد التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي كانت قوية وذات دلالة معنوية وكذلك علاقات التأثير كانت جميعها ذا دلالة معنوية. مما يشير إلى أهمية دور التغيير التنظيمي في التأثير في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات، واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: زيادة الاهتمام بالتدريب من خلال الدورات التدريبية خارج المركز ووضع برنامج تدريبي مختص بالعاملين لتشجيعهم على تبني عملية التغيير، واستخدام التكنولوجيا الحديثة المتمثلة بالحوسبة الالكترونية بشكل اكثر فعالية داخل المنظمة المبحوثة الامر الذي يسهم في تحقيق ابعاد النجاح الاستراتيجي .

المصطلحات الرئيسية للبحث/ التغيير التنظيمي- النجاح الاستراتيجي.



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
المجلد ٢١ العدد ٨٢
الصفحات ٤٦-٧٠

*البحث مستل من رسالة ماجستير

المقدمة

يشهد عالم اليوم تحولات عميقة وغير مسبوقة من حيث تزايد أهمية الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في حياتنا، وتغيرت محددات النجاح في عالم المنظمات ، وهنا تبرز أهمية عملية التغيير التنظيمي عن غيرها من الاساليب الادارية انها تتضمن إمكانيات تقديم الحلول الناجحة لمعظم المشكلات او العقبات التي تعترض سير عمل المنظمة، وهي تمثل سلاحا هاما للمنظمات العامة في البيئة التي تتزايد فيها حدة المنافسة وذلك بفضل اعتمادها على دراسة وتحليل العمليات المختلفة وتساعد ايضا على تقويض الروتين والافكار الضيقة للعمل وضيق افق الادارة العليا في السعي نحو ايجاد الحلول السريعة لمشكلات العمل.

كما ان ادبيات الادارة الحديثة اصبحت تطرح العديد من المفاهيم مثل الحوكمة ((Governance والقيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership)) والمنظمة المتعلمة (Learning organizations)، وكان النجاح الاستراتيجي (Strategic Success) من ابرز هذه المفاهيم، حيث اتجهت المنظمة الى اعادة التفكير في كيفية أدائها لأعمالها في إطار التغيرات البيئية المتسارعة، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، ، فبرز مصطلح النجاح الاستراتيجي كمفهوم وكممارسة ليجسد حصلة التفاعل بين العديد من الحقول المعرفية والعلمية، ، بعد أن بدأت بوارده تظهر وأهميته تتكشف للمنظمات التي تسعى لتوسم بكونها ناجحة إستراتيجياً بعد أن وسمت بالنجاح، وتوالت الدراسات النظرية والميدانية التي ركزت على بيان مفهوم النجاح الاستراتيجي ومقوماته ومصادره، ونلاحظ الآن وجود الكثير من الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، من هنا تنطلق أهمية البحث ببعديه (دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي) ، حيث يهتم هذا البحث بدراسة هذه المتغيرات الحديثة والمهمة في الأدب الإداري من خلال اربعة مباحث خصص المبحث الأول لعرض منهجية البحث. وتناول المبحث الثاني الإطار النظري للبحث. فضلاً عن تضمين المبحث الثالث الجانب العملي للبحث. وتناول المبحث الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول / منهجية البحث

• أولاً: مشكلة البحث

ان المتتبع لفاعلية واداء المنظمات العراقية عموما يجد انها تعاني الكثير من الاخفاقات في اداء نشاطاتها، مما يجعل من الصعب عليها تحقيق النجاح الذي تسعى اليه حيث تكمن مشكلة البحث في ضعف الأداء الإداري للمنظمات العراقية العامة، واستند الباحث في تشخيص المشكلة على بعض الدراسات السابقة التي طرحت المشكلة حيث تبين ان معظم المنظمات العامة تعاني من مشكلات تتمثل في محدودية توافر المقومات اللازمة للقيام بالتغيير التنظيمي المطلوب.

وعلى وفق هذا الطرح يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية :

١. ماهي طبيعة عمليات التغيير التي تحدث في مركز البحث والتطوير النفطي
٢. ما طبيعة العلاقة بين مؤشرات التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي في مركز البحث والتطوير النفطي؟
٣. ما مستوى النجاح الاستراتيجي الذي يمكن ان تحققه عملية التغيير التنظيمي في مركز البحث والتطوير النفطي ؟

• ثانياً: أهداف البحث

يهدف البحث لتحقيق الأتي:

- التعرف على مستوى النجاح الاستراتيجي وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة، وتقديم صورة واضحة لاساسيات عملية تحقيقه.
- يسهم البحث في مساعدة المنظمة المبحوثة على تحديد التأثير بين متغيرات البحث ومعرفة أي من المتغيرات أكثر تأثير في نشاط المنظمة .

• ثالثاً : أهمية البحث

يسعى البحث الى تحديد مفهوم التغيير التنظيمي وإبراز أهميته في المنظمة في ظل التحولات العميقة والسريعة التي يشهدها عالم اليوم ، وكذلك تحديد المراحل والمداخل المختلفة التي يقتضيها التغيير الهادف إلى تأقلم المنظمة وهذه التحولات التي تؤدي الى تحقيق النجاح الاستراتيجي، لذلك يستمد البحث اهميته من المتغيرات التي تدرسها فضلا عن النقاط الاتية

أ- الأهمية العلمية: تتجسد من خلال :

١. يتناول البحث لموضوعات تتسم بالحدثة في مجال الادارة يمكن للباحثين الاستفادة منها في البحوث المستقبلية ولغرض مسايرة التطورات الحاصلة في العلوم الادارية ، بتقديم مساهمه فكريه للمنظمات العامة من خلال توظيف الاساليب الادارية المعاصرة لخدمتها والنهوض بها.
 ٢. ان الخلفية الوصفية عن واقع المنظمة المبحوثة ، والبيانات التي ستتوافر يمكن توظيفها في التخطيط المستقبلي واتخاذ القرارات في مجال المتغيرين مدار البحث، حيث يتم تزويد الادارة العليا بمؤشرات نظرية مدعمه بحقائق رقمية عن أثر اتباع استراتيجيات التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة
- ب- الأهمية العملية: تتجسد من خلال :

١. بيان التأثير الحيوي لعوامل التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي العاملة حيث تمثل عملية التغيير التنظيمي طريقاً سالكاً يساعد على تحقيق النجاح بشكل فعال.
٢. ان نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات المذكورة والتي سيتم التوصل اليها من خلال البحث الميداني تساعد الجهات المسؤولة في المنظمة المبحوثة بالتعرف على العناصر الأقوى إرتباطاً والأكثر تأثيراً لغرض زيادة الأهتمام بها وإعطائها الأولوية اللازمة، وتجاوز جوانب الضعف في بنية العناصر لضمان تشكيل منظومة متكاملة الأرتقاء بنشاط واداء المنظمة

• رابعاً : فرضيات البحث

- الفرضية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي
- الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي .

• خامساً : ادوات البحث

اعتمد الباحث الأستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات اذ اعتمد المقاييس الجاهزة والتي اثبتت صلاحيتها عند تطبيقها في دراسات سابقة وهي

- ١- المتغير الاول: ويتمثل بابعاد التغيير التنظيمي والتي شملت اربعة عوامل وهي (التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية) جرى استسقائها من دراسة (Griffin,1999) (Lynch,2000).
- ٢- المتغير الثاني: ويتمثل بابعاد النجاح الاستراتيجي والتي شملت اربعة عوامل هي (استراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ابداع، رضا الزبون) جرى استسقائها من دراسة (Cobbold & lawrie, ٢٠٠٣) (الحلالمة والعزاوي، ٢٠٠٩) وقد تم استخدام مدرج ليكرت الخماسي كونه يعد من أكثر الأساليب المستعملة في العلوم الإدارية والاجتماعية فضلاً عن امتيازه بالوضوح والدقة. والجدول (1) يوضح فقرات الاستبانة.

جدول (1) فقرات الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
أولاً:- التغيير التنظيمي	1- التغيير في التكنولوجيا	5	(Lynch,2000) (Griffin,1999)
	2- التغيير في الهيكل التنظيمي	5	
	3- التغيير في الموارد البشرية	5	
	4- التغيير في ثقافة المنظمة	5	
المجموع			20
ثانياً :- النجاح الاستراتيجي	1- استراتيجية محددة	5	(Cobbold & lawrie, 2003) (العزاوي و الحلالمة، ٢٠٠٩)
	2- تنفيذ فعال	5	
	3- ابداع	5	
	4- رضا الزبون	5	
المجموع			20
المجموع الكلي			40

بعد إنتهاء الباحث من إعداد الإستبانة على وفق ما جرى عرضه بعد التحقق من سلامة وصحة متغيراتها، ينبغي التأكد من صدق وثبات الإستبانة ، إذ أن فقدان هذين الشرطين يعني عدم صلاحيتها ، ومن ثم عدم دقة النتائج.

أ- إختبار الصدق (Validity):

و يعد شرطاً أساسياً للتأكد من قدرة الاستبانة على التعبير عن الهدف الذي صممت من أجله ، وعلى هذا الأساس تم إعداد إختبار الصدق الظاهري ويسمى بصدق المحكمين (Trustees Validity) وهو صدق يستهدف التحقق من مدى إنتماء الفقرة إلى مجالها ، إذ تعمم الإستبانة بعد الإنتهاء من صياغة فقراتها على مجموعة من الخبراء في مجال الإختصاص للأخذ بتوصياتهم فيما يخص تعديل بعض الفقرات أو حذف البعض الآخر أو الإبقاء عليها كما هي (ينظر الملحق ١).

وقد إعتمدت نسبة إتفاق الآراء البالغة (٧٥%) فأكثر لكل ممارسة للدلالة على صدقها، وقد بلغ المستوى العام لصدق الأستبانة (٩١%) بعد تطبيقها على عينة تجريبية بلغ عدد أفرادها (١٢) فرداً.

ت- إختبار الثبات (Reliability):

ويعني إن الاستبانة تعطي النتائج نفسها فيما لو أُعيد تكراره مرة أخرى (العساف، ٢٠٠٣ : ٤٣٠) ، لذا فقد تم التحقق من ثبات المقياس بطريقة (ألفا - كرونباخ)، إذ أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (spss) إن معامل الثبات العام للإستبانة قد بلغ (٩١%) ، علماً إنه عندما يكون معامل (ألفا-كرونباخ) يزيد عن (٦٠%) ، فإن هذا يوشر قبولاً ويعكس أتفاقاً وترابطاً بين عبارات فقرات الإستبانة، مما يعني أن الإختبار لو أُعيد مرة أخرى سيكون ثابتاً بمقدار (٩١%) وهو ما يشير إلى قبولها إحصائياً.

• سادساً: موقع ومجتمع البحث

إختير القطاع النفطي لتطبيق الجانب العملي من البحث ، وتمثل في مركز البحث والتطوير النفطي، وتم اختيار مركز البحث والتطوير النفطي كموقع للبحث ولأسباب الآتية:-

١. أختيار القطاع النفطي مجتمعاً لتطبيق البحث، لأهمية هذا القطاع الحيوي في دعم الأقتصاد الوطني وزيادة فاعليته وخصوصاً في ظل الظروف التي يمر بها بلدنا ، من عدم إستقرار وخرج ، والتي تتطلب من وزارة النفط أن تكون متمكنة في تأهيل ملاكاتها القيادية وتطوير قدراتها الأخرى لدعم الأقتصاد وزيادة وتيرة النشاط وتوفير مختلف التسهيلات المالية

٢. عند المقارنة ما بين هذا القطاع والقطاعات الأخرى سواء كانت خدمية - صناعية، إجتماعية وتجارية في ممارسة نشاطاتها في الوقت الحاضر في ظل هذه الظروف ضمن الواضح وكما هو معروف فإن الكثير منها أصيب بالشلل والتوقف عن العمل على عكس القطاع النفطي الذي بقي يمارس أعماله بشكل مستمر ، وله إمكانية دعم وتشغيل بقية القطاعات إذا ما أرتفعت نسبة آدائه الى مستويات عالية .

٣. الاستعداد الكبير من قبل إدارة المركز والعاملين فيها للتعاون في توفير المعلومات المطلوبة للباحث بغية الوصول إلى نتائج تحسن المركز.

أختير مجتمع البحث من المستويات الأدارية (العليا والوسطى والتنفيذية) وذلك بسبب طبيعة البحث التي تتطلب مستوى عال من الفهم والإستيعاب في التعامل مع فقرات الإستبانة، بلغ حجم المجتمع (٥٤) موظفاً في مركز البحث والتطوير النفطي ، وتم توزيع عدد من الإستبانات وبواقع (٥٤) إستبانة تم الحصول على (٥٠) إستبانة وتم إهمال (١) إستبانة غير مستوفية للشروط وبلغ عدد صافي الأستمارات التي تم تحليلها ٤٩ إستبانة.

المبحث الثاني / الإطار النظري للبحث

أولاً: التغيير التنظيمي

مفهوم التغيير التنظيمي:

يعيش العالم اليوم عصرًا متطورًا، يتسم بالنمو الهائل في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية والفنية والإدارية مما يمكن أن نطلق عليه عصر التغيير في جميع المجالات، ويتم هذا التغيير بإيقاع متسارع، حيث باتت مسألة التغيير التنظيمي حتمية وذلك بالنظر لاتساع مدى تأثير التغيير التنظيمي وحجمه، ومن الناحية اللغوية التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرَهُ: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيْرَ مَا كَانَ وَفِي الْقُرْآنِ الْكَرِيمِ: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الأنفال، الآية ٥٣)، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يُبَدِّلُوا ما أمرهم الله. ويقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت، وغير عليه أمر: حَوَّلَهُ. أما التنظيم فهو مصدر فعل نَظَّمَ، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم الشيء ينظمه نظامًا ونظامًا أي جمعه فانظم، وقد عرفها (القيوتي، ٢٠٠٥: ٢٢٩) "استراتيجية متطورة تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية".

وعرفها (Ivanko, 2012: 187) "مصطلح يستخدم لوصف عملية التحول التي تمر بها الشركة من خلالها وتتمثل بإعادة توجيه وإعادة هيكلة الإدارة، الاندماج أو الاستحواذ أو تطوير أهداف وغايات جديدة للشركة". وعرف (GRIFFIN & MOORHEAD, 2013: 524) عملية التغيير التنظيمي "الاجراءات التي تتبناها الادارة لضمان قدرتها على الاستمرار في بيئة متغيرة معقدة وذلك من خلال اجراء التعديلات في الانشطة وتطوير العمليات داخل المنظمة"، ويعرف الباحث عملية التغيير التنظيمي "يشير الى عزم المنظمة على تبني فكرة او اساليب عمل جديدة، والتي بموجبها تؤدي الى حدوث تعديلات جوهرية في بعض اجزاء المنظمة ومجالاتها الوظيفية والتي تؤدي بدورها الى تحقيق النجاح الاستراتيجي " ويستنتج مما تقدم من ماتقدم من مفاهيم للتغيير التنظيمي:

- ١- الملاحظ ان اغلب الباحثين اتفقوا على ضرورة وضع نموذج لعملية التغيير التنظيمي خاص بكل منظمة، بشكل ينسجم مع نشاط وبيئة المنظمة، و يحقق لها التفوق والنجاح الاستراتيجي.
- ٢- مفهوم التغيير التنظيمي يشمل جميع مكونات واجزاء المنظمة وهو عملية مستمرة.
- ٣- اعتبر معظم الباحثين التغيير التنظيمي خطة طويلة الاجل، حيث لا يمكن حصول تغيير او تطوير في ممارسات وعمليات المنظمة بين بوقت قصير، فخطة التغيير والتطوير تحتاج الى فترة ليست بالقصيرة وذلك حتى يمكن تحقيق اهداف المنظمة.

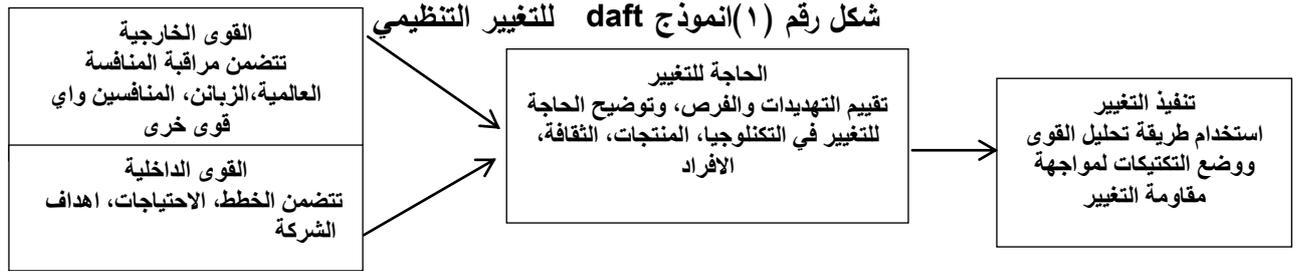
• نماذج التغيير التنظيمي :

تعددت نماذج دراسة التغيير التنظيمي وتحليل ابعاده بسبب اختلاف نظرة الباحثين والكتاب في نظرية المنظمة عند تناولهم هذا الموضوع . وقاد ذلك الى اختلاف في النماذج المقترحة في هذا المجال . وفي ضوء المسح النظري الذي اجري يمكن عرض النماذج الآتية:

١- انموذج (Daft، ٢٠٠٨)

افترض daft ان عملية التغيير لاتحدث بسهولة، ولكن يمكن أن ان نسيطر على التغيير. من خلال مراقبة الاتجاهات والانماط والاحتياجات الجديدة ، وان المدراء يستخدمون التغيير المخطط للمساعدة في تنظيم التكيف مع المشاكل الخارجية واستغلال الفرص المتاحة، (daft,2008:363) حيث ميز daft ثلاثة مراحل للتغيير وهي:

- ١- وجود القوى الداخلية والخارجية المسببة لعملية التغيير
- ٢- رصد ادارة المنظمة لهذه القوى، من حيث تقييم الفرص والتهديدات وتوضيح الحاجة بضرورة للتغيير
- ٣- تنفيذ التغيير المطلوب من قبل ادارة المنظمة، ويتم التعامل مع القوى كل على حدى حسب انماط المدراء.

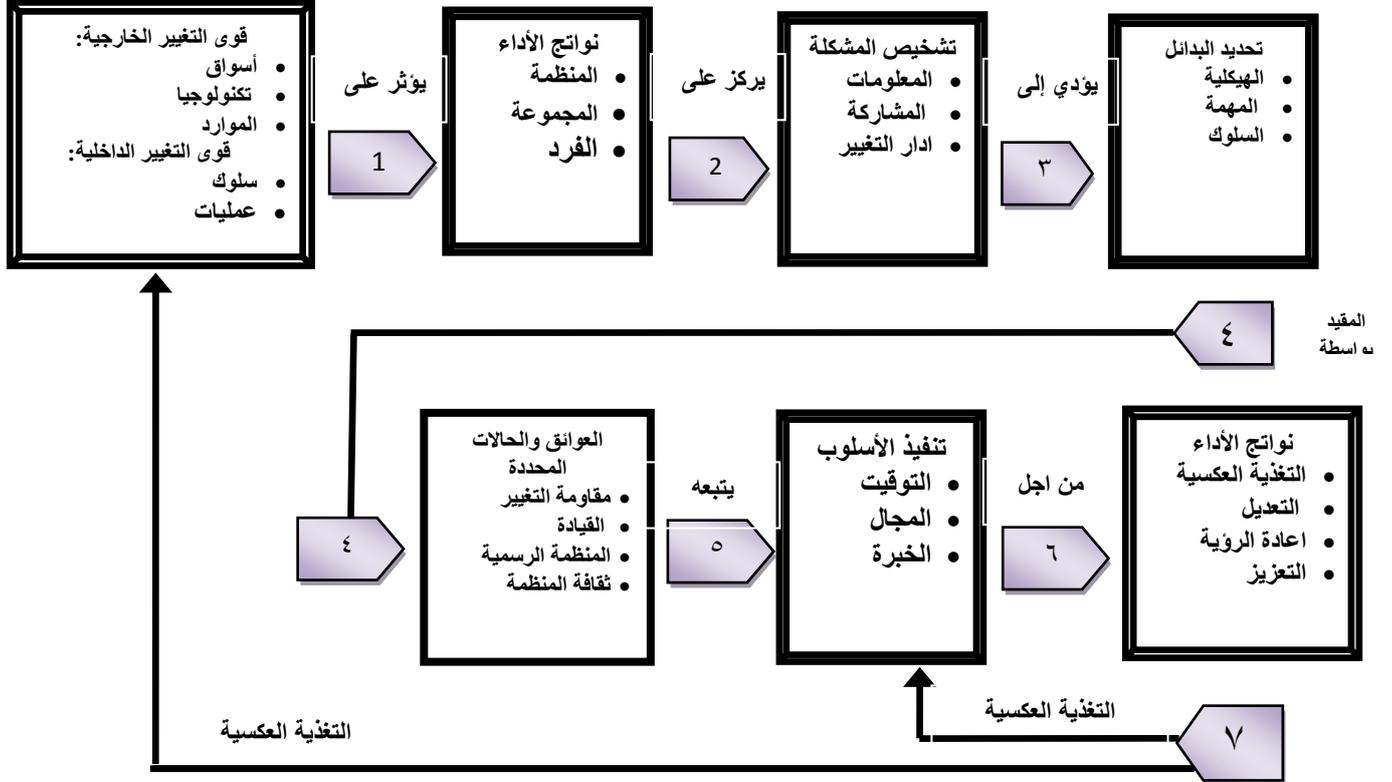


Source\ Daft ، Richard. ، (2008)، “management “8thed of Patricia G. Lanepublishing . Ohio. Thomson Higher Education, p363

٢ - انموذج (Gibson، ٢٠١٢)

يتناول هذا النموذج عملية إدارة التغيير بشكل منظم. حيث تمثل الخطوات بطريقة منطقية كما يتكون من المستلزمات المعترف بها عموماً لتكون ضرورية لإدارة التغيير الناجحة. حيث يمكن تعزيز عملية الشروع في التغيير الناجح عندما تدعم ادارة المنظمة الجهود المبذولة للتغيير وإظهار ذلك الدعم من خلال تنفيذ إجراءات منهجية التي تعطي مضمونا لهذه العملية. ان هذا النموذج يشير إلى أن قوى التغيير تؤثر على المنظمة بصورة مستمرة، و في الوقت نفسه، انها مسؤولة المدير لفرز المعلومات التي تعبر عن حجم قوى التغيير (Gibson,2012:494)أ لملاحظ في النموذج ان المعلومات هي الأساس للاعتراف عندما تكون هناك حاجة التغيير، وايضا تكون المعلومات مرغوبة لايضاح انه لاتوجد حاجة للتغيير، لكن عندما يدرك المدراء ان هنالك قصور، يجب أن يتم تشخيص المشكلة والتعرف على الاساليب البديلة التي توفر حلول للمشكلة ونتائج .

شكل رقم (٢) نموذج لادارة التغيير والتطوير التنظيمي



Source: Gibson, James I & Ivancevich, John & Konopaske, Robert, "Organizations – Behavior, Structure, Processes" 14th ed. McGraw–Hill, 2012, p495

يتضمن نموذج ردود الفعل لخطوات عملية التغيير وقوى التغيير كذلك، ردود الفعل هذه تشير إلى أن عملية التغيير يجب أن تراقب ويتم تقييمها. حيث قد يكون هنالك خلل في طريقة التنفيذ وربما يؤدي إلى نتائج ضعيفة، ولكن قيام الإدارة باستجابة سريعة يمكن أن يصحح الوضع، ويؤكد النموذج أن المنظمات الحديثة تعمل في بيئة ديناميكية. كما يقترح النموذج أنه لا يوجد حل نهائي، وبالأحرى يركز على أن المدير المعاصر يعمل في وضع ديناميكي حيث الحقيقة الوحيدة هي التغيير ذاته.

• مجالات التغيير التنظيمي

اصبح التغيير التنظيمي امرا حتميا في عمل وسلوك المنظمات المعاصرة حتى تتمكن من النمو والاستمرار ومواجهة المنافسة في ظل التغيير المستمر لعناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال اجراء التغييرات المهمة في مجالاتها، إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، ويتطرق التغيير لعدة محالات مختلفة في المنظمة، كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، من اهم مجالات التغيير كما يراها.

(Daft, 2001:357) (Gibson, 2012:511) ماياتي:

أولاً: ثقافة المنظمة ORGANIZATION CALUTURE:

تستلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية السائدة تحليل عناصر الثقافة السائدة وهو أمر يتطلب تحليل العناصر الثقافية السائدة في المنظمة ، ويهدف ذلك إلى مقارنة الثقافة السائدة والثقافة الجديدة المطلوبة والتعرف على المعايير المعتمدة في بناء الثقافة التنظيمية الجديدة ، وايضا طبيعة المدراء للمنظمة وعلى الطريقة التي تعاملت بها المنظمة مع الأزمات والأحداث السابقة التي مرتّ بها والدروس المستفادة منها ، أما الخطوة الثانية فهي الاستفادة من هذه المعلومات وبلورة منظومة القيم الجديدة ، وأخيراً تحديد أهم العناصر الثقافية والقيم غير المنسجمة مع الأولويات المحددة وتحتاج إلى تغيير الإجراءات المطلوب عملها وتحديدها من أجل تحقيق هدف التغيير في ثقافة المنظمة، وقد افترض Robbins مخطط يتكون من مجموعة من المقترحات التي تتكون من إجراءات محددة يمكن لادارة التغيير أن تتبعها

شكل رقم (٣)

تغيير الثقافة التنظيمية

- تغيير السلوك التنظيمي من خلال سلوك الإدارة؛ وخاصة مدراء الادارة العليا ، إلى أن تكون نماذج إيجابية.
- إنشاء قصص جديدة، ورموز، وشعائر لتحل محل تلك المستخدمة حالياً.
- الاختيار ومكافأة ودعم الموظفين الذين يتبنون القيم الجديدة.
- إعادة تصميم عمليات التنشئة الاجتماعية لتتماشى مع القيم الجديدة.
- تشجيع قبول القيم الجديدة، وتغيير نظام المكافآت.
- استبدال القواعد غير المكتوبة بتوقعات محددة بوضوح.
- تعديل الثقافات الفرعية الحالية من خلال نقل الوظيفة، والتناوب الوظيفي، و / أو إنهاء الخدمة.
- العمل على الحصول على إجماع من خلال مشاركة الموظفين وخلق المناخ مع على مستوى عال من الثقة

SOURCE\ Robbins, Stephen P& Coulter, Mary, "MANAGEMENT "11th ed. publishing as Prentice Hall,2011,p160

ثانياً: الموارد البشرية Human Resource

إن التغيير في الموارد البشرية من وجهة نظر الباحثين يجري بالتركيز على تغيير الاتجاهات والمهارات والتوقعات والسلوك وقدرات العاملين، أو جميع ذلك باتجاه أهداف مرغوبة للمنظمة (مصطفى، ١٩٨٧: ٢٨)، فعند تغير الثقافة التنظيمية، الهيكل أو التكنولوجيا يجب عدم إغفال تأثير التغيير على الموارد البشرية وأن تغير أي من هذه المجالات سوف لا يكون مؤثراً إلا بعد الأخذ بنظر الاعتبار تغير الموارد البشرية. ويعتقد (Robbins,1998:633) أن التغيرات في الموارد البشرية تتوجه نحو سلوك واتجاهات العاملين واتصالاتهم في مجال المشاركة باتخاذ القرارات وحل المشاكل. وتجدر الإشارة هنا بأن كل جهود التغيير التنظيمي تضم بصورة مباشرة أو غير مباشرة الموجودات البشرية للمنظمة ، وأن الشرط الضروري للتغيير الفاعل والدائم هو التغيير للموارد البشرية وسوف تفشل كل من المهمة والهيكل والتكنولوجيا كلياً إذا لم تكن الموارد البشرية متقبلة للتغيير (Gibson، ٢٠١٢: ٦٤٣) .

- أن عملية التغيير الموارد البشرية تتضمن أنشطة على عدة محاور تتلخص بالاتي (Jones,1998:481)
- أ- استثمارات جديدة في أنشطة التدريب والتطوير ليحصل العاملين على مهارات وقدرات جديدة.
 - ب- تغيير الأنماط والقيم التنظيمية لتحفيز قوى عمل متعددة الثقافات ومتنوعة .
 - ت- الاستمرار بدراسة الطريقة التي تعمل بها عملية الترقية ونظم المكافأة الخاصة بقوى العمل المختلفة.
 - ج- تغيير تركيبة فريق الإدارة العليا لتحسين التعلم التنظيمي واتخاذ القرار.

ثالثا. الهيكل التنظيمي Organizational Structure

يعد الهيكل التنظيمي وسيلة من وسائل تحقق اهداف المنظمة، ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي على انه الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها، وقد يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي عن قرارات تنظيمية متعلقة باربعة ابعاد تشمل تقسيم العمل واسس تكوين الوحدات ونطاق الاشراف وتفويض صلاحياته، ويكون عن طريق اجراء التغيير في الميادين الآتية: صيغ (تفويض الأفراد) توزيع السلطة، العمل الفرقي والتعاوني، اجراء تغييرات هرميه) المستويات التنظيمية (بما يتناسب مع المحتوى التنظيمي، المركزية واللامركزية، والاعتقاد بأن التخصص في أداء العمل مسألة تتوقف على طبيعة التحديات التي تواجه المنظمة والفرص المتاحة أمام المنظمة، ويعد الهيكل التنظيمي من وجهة نظر (الزعيبي ، ٢٠٠٢ : ٥٠) الإطار الذي تحدد المنظمة من خلاله محتوى ونوعية علاقاتها الداخلية بين الوحدات والأقسام لضمان التنسيق والتعاون فيما بينها لبلوغ الأهداف المحددة لها ، ويظهر ذلك من خلال خطوط السلطة والاتصالات فيما بين تلك الوحدات والأقسام،كم أن الهيكل التنظيمي يؤدي دوراً حاسماً في مدى نجاح أو فشل خطة التغيير ، وعلى ذلك لا بد من إيجاد الوحدات الإدارية المناسبة التي تلتزم عملية إحداث التغيير لتعزيزها وتفعيلها ، ومثال ذلك لجان الجودة بوصفها إحدى الهيئات الواجب إيجادها في الهيكل التنظيمي (الشماع ، ١٩٩١ ، ١٧٥).

رابعا. التكنولوجيا Technology

يشمل التغيير التكنولوجي على تعديل الوسائل التي تستخدمها المنظمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، فهي تتضمن تقديم معدات جديدة أو نظم دعم الحاسوب أو الأدوات الجديدة أو أشكال جديدة من الأتمتة مثل الإنسان الآلي ، وأعتبر (Griffin,1999 :392) أن التغيير في التكنولوجيا يمكن ملاحظته من خلال سعي المنظمات إلى استبدال مكانها ومعدات القديمة بأخرى جديدة تتطلب أساليب وعمليات جديدة وكذلك تحتاج إلى جدولة عمليات وتحديد أولويات تنفيذ جديدة وتغييراً في تصميمها الداخلي. وحدد (Robbins,2001:544) مجالات التغيير التكنولوجي من خلال عوامل المنافسة التي تواجهها المنظمات أو متطلبات الإبداع ، إذ تتوجه المنظمات إلى التغيير في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات أو الأساليب أو الأتمتة أو الحاسوب ، أما لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة جديدة ، مثل استخدام الأتمتة الجديدة ونظم المعلومات المتقدمة أو شبكات الاتصال .

أن التغييرات التكنولوجية تشير إلى عمليات إنتاج المنظمة سلعة أو خدمة ، وتتضمن المعرفة الأساسية التي تمكنها من الاقتدار المتميز ، إذ تهدف هذه التغييرات إلى زيادة كفاءة المنظمة وتشمل تقنيات الإنتاج وطرائق العمل ومستويات التسهيلات التقانية (الحنائي وآخرون، ٢٠٠١: ١١٩) إلى أن التكنولوجيا التي تحدث تؤدي إلى ثلاث تطبيقات مهمة، هي :

١. بدء ظهور صناعات جديدة .
٢. تحول أو انتهاء بعض الصناعات الحالية .
٣. ظهور صناعات مساعدة ومكملة للصناعات الجديدة .

وبعد على ما سبق عرضه لمجالات التغيير ، من الملاحظ أن هناك حالة من الترابط والتداخل بين هذه المتغيرات (الموارد البشرية ، والهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا ، والثقافة المنظمة)، بمعنى أن أي تغيير في أي من هذه المتغيرات ينعكس بالضرورة على المتغيرات الأخرى كما يتأثر بأي منها ، فهي تمثل بمجموعها أجزاء متكاملة ومتراصة مع بعضها ، عليه توجب أن يتم التغيير على وفق رؤية مخططة ومدروسة شاملة تهدف إلى تحسين الاداء التنظيمي في تحقيق الأهداف ، وجعل العنصر البشري ذا أهمية كبيرة من أجل إيجاد حالة التوافق والانسجام بين العاملين وحصول التغيير التنظيمي، كما ان الملاحظ من النقاط السابقة ان عملية التغيير يجب ان تحدث تعديل كمي أو نوعي داخل المنظمة من خلال عناصر المنظمة المادية والسلوكية (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية) لدفع المنظمة لمستوى أداء أفضل بما يحقق الكفاءة والفاعلية وعن طريق الاستعانة بتقنيات ومعارف العلوم السلوكية

ثانياً: النجاح الاستراتيجي

• مفهوم النجاح الاستراتيجي

تتصف البيئة المعاصرة بظهور المنظمات الساعية لان تكون ذات اداء متميز لمواجهة التوقعات المستقبلية، ولجل هذا إهتمت الكثير من الابحاث والدراسات بدراسة النجاح الاستراتيجي، منطلقة من مفهومه وأهميته، في محاولة لرسم صورة الأداء في شتى المجالات والتخصصات المختلفة من أجل بلوغ الاهداف المتوقعة، والنجاح لغة واصطلاحا يعني في اللغة العربية الظفر بالمطلوب وادراك الغاية ونجح الشخص فاز وظفر بما طلب (معجم اللغة العربية، ٢٠٠٨: ٢١٦٩).

أما في اللغة الإنكليزية وطبقا لقاموس oxford فيعني التوفيق أو الوصول إلى ما هو مستهدف والفوز بشيء (oxford، ٢٠١٠: 1223)، وعند مقارنة مفهوم النجاح الاستراتيجي بمفاهيم التفوق، والتميز ، او الابداع، فان مفهوم النجاح الاستراتيجي فإنه يكون أقرب إلى مفهوم التفوق excellence باعتبار انه قد يخدم نفس الهدف، فالنجاح الاستراتيجي كما عرفه (الركابي، ٢٠٠٤: ١٢٩) يمثل (قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها). وكذلك فإنه يبحث في تقييم أداء المنظمة بالاستناد على مقياس واحد على مدى حياة المنظمة يفى بمتطلبات التقييم على عكس التفوق التنظيمي الذي يقيم اداء المنظمة بالاستناد إلى مقاييس ومعايير ومداخل مختلفة. (الزبيدي، ٢٠٠٧: ١٣٢).

عرف (Daft, 2001: 261) النجاح الاستراتيجي "امتلاك الادارة القدرة في الحصول على المعرفة والخبرات والافكار، والتحليل الناجح والدقيق لخبرات وتاريخ المنظمات المناظرة، او اقتناصها لفرص جديدة بعد ان حققت اهدافها في الوقت المحدد"، اما (Thomas, 2011:3) فقد نظر الى النجاح الاستراتيجي "القيادة والإدارة الناجحة التي تفهم غرض المنظمة وما يحدث في بيئة الأعمال، وتتوقع الأحداث وتواجه الواقع بنظرة طويلة الأمد تركز على عوامل النجاح الحرجة، للتنافس التي تضيف من خلاله قيمة للزبون ولجميع أصحاب المصلحة، الرؤية وإمكانية تطوير رأس مال فكري، وترتكز على تطوير العاملين وتحفيزهم ورضاهم والتغذية العكسية والتقييم والمراجعة"، معداً إياه نجاحاً مستداماً.

• نماذج النجاح الاستراتيجي

١- انموذج Gates 2004

طورت الباحثة Allan gates نموذجا للنجاح الاستراتيجي هو نموذج للتشخيص والتخطيط والذي يمكن المنظمة من تحديد أولوياتها ومن ثم وضعها في الاتجاه الاستراتيجي الصحيح، حيث يمثل النموذج تصحيحا وتعديلا لرؤية المنظمة فهو يشبه العدسة المكبرة التي توضح جميع جوانب المنظمة من (التوجه الاستراتيجي، الوظيفة، الهيكل، الموارد، تقاسم المعلومات) والشكل رقم ٢٠ يوضح النموذج.

شكل رقم (٤) أنموذج Gates للنجاح الاستراتيجي



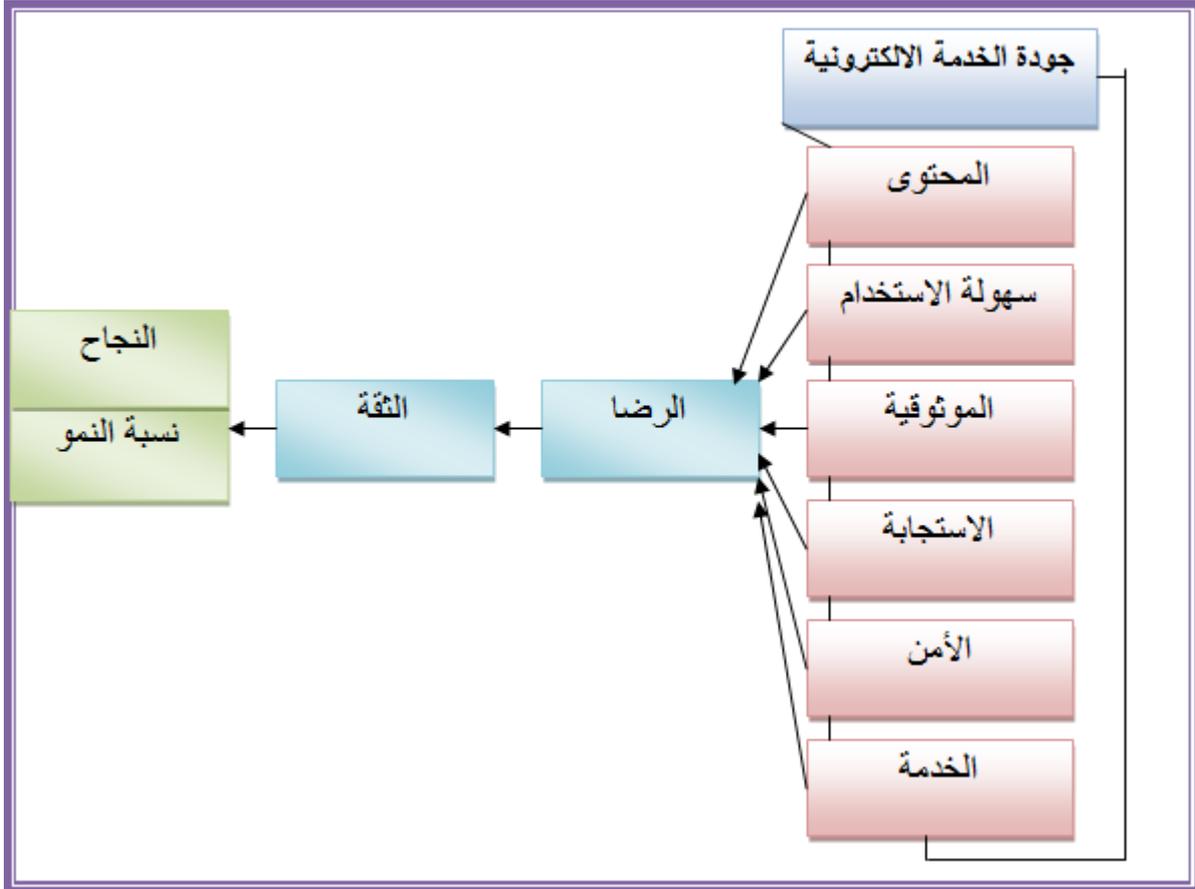
source :Eggers, Mary& Johnson, Lorri, Leveraging Culture for Strategic Success, www.dannemillertyson.com/wpcontent/uploads/2012/04/Leveraging-Culture-for-Strategic-Success.pdf, p3

واشترطت Gates لكي تكون المنظمة ناجحة فأنها تحتاج إلى معرفة كيف تجعل جميع نقاط النجمة موجودة وبنفس الوقت" أي عندما تسير الأمور بشكل جيد فأن جميع نقاط النجمة تكون داعمة الواحدة للأخرى. وعندما تسير الأمور بشكل غير مستقر في أنموذج النجاح يصبح التغيير ضروريا. فأى خلل يصيب نقطة معينة من نجمة النجاح فأنه حتما سوف يؤثر على المنظمة (Gates;2004:5)

٢- أنموذج (Sukasame, 2005)

قام الباحث (Sukasame) بعمل دراسة حول تأثير جودة الخدمة الالكترونية و العوامل المتغيرة على النجاح التنافسي، والتي بموجبها يتم تقديم جودة خدمة فعالة تعد كمدخل للإستراتيجية التنافسية طويلة المدى، بجانب إن تحقيق رضا و ثقة الزبون والاحتفاظ بهم هي من النقاط الجوهرية في تحقيق النجاح التنافسي كما يمكن قياس نجاح المنظمة من خلال نمو المبيعات والدخل والأسواق. وتضم هذه العوامل (المحتوى، سهولة الوصول، سهولة الاستعمال، الموثوقية، الاستجابة، الأمن، الخدمة الذاتية) والشكل (٥) يوضح ذلك

شكل رقم (٥) أنموذج *sukasame* للنجاح التنافسي

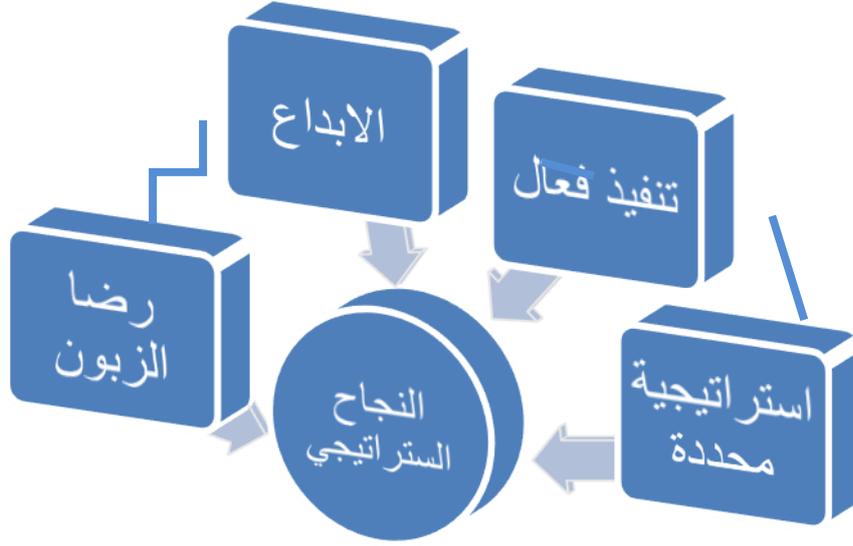


Souers:Sukasame ،Nittana ،2005 ، "E-Service Quality: A Paradigm for Competitive Success of E-Commerce Entrepreneurs www.pacis-net.org/file/2005/390.pdf, p4

ونتيجة عدم وجود مقياس جاهز و صالح للمنظمات الخدمية أرتأى الباحث إلى اعتماد عدد من المقاييس المعتمدة علميا للنجاح الاستراتيجي لتتفق مع اهداف الدراسة مستندا على عدد من المقاييس العلمية حيث ان التعدد في المعايير سيعطي دقة اكبر ومؤشرات جيدة عن النجاح الاستراتيجي اكثر من التركيز على معيار واحد لقياس مدى نجاح المنظمة وهذا ما اختاره الباحث والشكل (٦) يوضح ذلك

شكل رقم (٦)

انموذج النجاح الاستراتيجي للمنظمات العامة



المصدر: من إعداد الباحث

ولأهمية إبعاد النجاح الاستراتيجي، سيتم تناول أبرز ما يتعلق بكل بعد وفق الآتي:

1- إستراتيجية محددة

أن التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال من فترة إلى أخرى نتيجة للتطورات السياسية الاقتصادية والاجتماعية لها بالغ الأثر في تحديد المنظمة لمجموعة الوسائل والأدوات التي تضمن لها البقاء والاستمرار وتمكنها من تحقيق الأفضلية والأسبقية على المنافسين، ولكي تزدهر المنظمات اليوم ، المدراء بحاجة إلى امتلاك استراتيجية الواضحة والمحددة على المدى الطويل، حيث أن الاستراتيجية توفر صورة المستقبل المنشود على المدى الطويل للمنظمة، وغالباً ما تحقق تلك المنظمات الأهداف الموضوعة لها، حيث إن وضوح الاستراتيجية وتحديد رؤيتها يؤمن النجاح في تطبيقها (الحلالمة والعزاوي، 2009:122)

2- تنفيذ فعال

على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي لكونه يحدد طبيعة ورسالة المنظمة، ولكن والتخطيط الاستراتيجي لا طائل منه إذا لم يتم ترجمته إلى أفعال، حيث يحصل التنفيذ الفعال على قدر أكبر من الأهمية. هذا ما يفصل بين المنظمات التي تزدهر في الأوقات الصعبة عن المنظمات التي تواجه الفشل التنظيمي، ان التنفيذ هو نتيجة الآلاف من القرارات التي اتخذت في كل يوم من قبل الموظفين الذين يتصرفون وفقاً للمعلومات التي لديهم ومصالحهم الذاتية في الجهود الرامية إلى تحسين الأداء.

بينما مصطلح التنفيذ الفعال يشير لترجمة الفهم التصوري الخاص بالمدراء لاستراتيجية المنظمة بشكل أكثر الماما لكيفية عمل المنظمة وكذلك تسلسل الأنشطة والمهام وكم من الوقت سيستغرق تلك المهام، وكم سوف تكلف، و كيفية تأثيرها على الأنشطة اللاحقة (Raffoni، ٢٠٠٨: ٢) مع الالتفات الى حجم وتعقيد، وثقافة المنظمة، ولكن الهدف هو تحقيق التوازن بين البساطة مع الدقة. حيث ان المنظمات الناجحة لا تنتظر الى البيئة كعذر او حاجز، وانما تتصرف بشكل مناسب لهذه البيئة لتحقيق التميز والنجاح

٣-الإبداع

اصبح محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة والديناميكية، لذا فالمنظمات يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها، لذلك فقد تناول من الباحثين أمثال دور الإبداع في تبني التغيير التنظيمي، حيث عرف الإبداع التنظيمي هو تبني الأفكار الجديدة أو السلوك الذي يمثل الحدائة في القطاع، السوق أو البيئة (Daft، ٢٠٠١، ٣٥٧)، كما يعرف الإبداع هو قدرة الافراد على توليد أفكار جديدة أو تصور منظورات جديدة بشأن الأفكار الموجودة (griffin, 2013: 22)، حيث إن القدرة على خلق القيمة هي جوهر النجاح الاستراتيجي للمنظمة، حيث تعتبر المنظمة الأولى التي تطرح منتجاً جديداً أو ممارسة جديدة بوصفها مبدعة من خلال الريادية واعتماد الاستراتيجيات المناسبة، وبذلك تكون في الغالب مصدراً للنجاح الاستراتيجي، إن الإبداع ينشأ في اغلب الأحيان من فكرة ذكية تحت على إجراء تحسينات فائقة في إستراتيجيات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت إلى آخر لضمان جودة الاداء، كما ان الإبداع هو مايشير الى الفرق الفردية الهامة التي موجود في كل انسان. وبما ان المنظمات هي انعكاس للافراد وتمثلهم، فان الابداع هو مايميز بين منظمة واخرى

ويمكن أن نوجز أهمية الإبداع الإداري فيما يلي :

١. زيادة قدرة المنظمات حالياً ومستقبلاً لمواجهة الحوادث غير المتوقعة وبين الاختلاف بين واقعها الفعلي وبين ما تظهره البيئة.

٢. حاجة المنظمات إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل بسبب التغييرات في الصناعة والبيئة، والتغيرات في القيم والاتجاهات والإدراك.

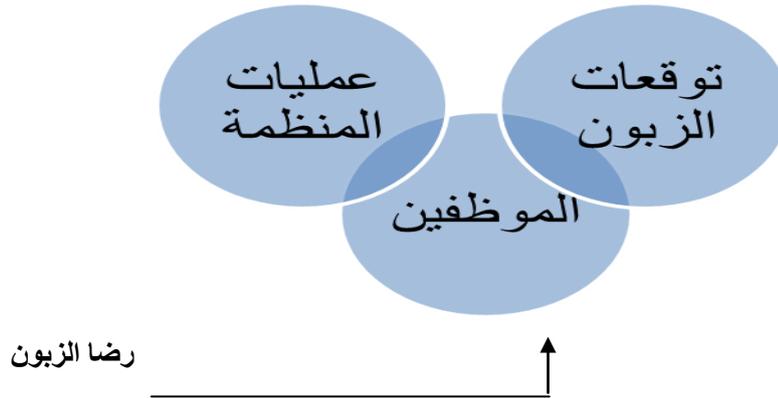
٣. يزيد الإبداع من تقدم المنظمات، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة المعرفة الجديدة التي تكتسبها المنظمة، أو القيام بتطوير المعرفة الحالية علمية أو تقنية أو اجتماعية، مع تباين الإبداعات الناتجة عن المعرفة الجديدة أو المطورة في أهميتها، ومن ثم بروزها في السوق بصيغة "منتجات، عمليات، خدمات" جديدة.

ويمكن اعتبار التغيير والأبداع وجهان لعملة واحدة، فالتغيير تطلب ابداعاً مستمراً من المنظمة بينما الابداع يتطلب القدرة على التغيير وبهذا المعنى فان الابداع يمكن ان يقدم افتراضات وتصورات لحاجات المنظمة المدركة او غير المدركة (Lampikoski & Emden، ٢٠٠٥: ١٦١) .

٤- رضا الزبون

بعد رضا الزبون من اكثر المعايير فاعلية للحكم على اداء المنظمات ، حيث ان ظهور دراسات العلاقات الانسانية في العشرينات من القرن الماضي ادت الى زيادة الاهتمام بهذا المفهوم ، كما اصبح محط جدل بين كثير من الباحثين والكتاب بالرغم من اتفاقهم على مضمون الرضا لكنهم مختلفين في تحديد مفهوم محدد له (الريبيعي، ٢٠٠٧:٨٩). اما hill فقد عرف رضا الزبون بأنه "المعيار الفعلي الخاص بالمنظمات التي تعتمد جودة الخدمة لكسب ولاء زبائنها (hill,1998: 311) "اما (Evans & Lindsay,2011:220) فقد عرفا رضا الزبون بأنه "درجة ادراك الزبون مدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات والخدمات الملبية لحاجاته ورغباته" وعرف ايضا بأنه "إحساس شخص بالسعادة أو الإحباط ينتج عن مقارنة الأداء المتحقق للخدمة مع المتوقع (Kotler, 2002:36) فاذا كان الاداء يطابق التوقعات يكون الضيف عندها راضيا وإذا تجاوز الأداء التوقعات فان الضيف يكون راضيا بشكل عالي او سعيدا، أما إذا كان الأداء دون التوقعات يكون الضيف عندها غير راضي وانه يجب أن يكون للمنظمة قدرة على الاحتفاظ بالزبون لتعزيز العلاقة معهم بشكل مستمر. أو إن الرضا هو نتيجة لنظام متفاعل من ثلاثة اجزاء تمثل (عمليات المنظمة، وتوقعات الزبون، والموظفين)(ross,2005:207)

شكل رقم (٧) كيفية تحقيق رضا الزبون



Source/ Ross, Joel E, "Total Quality Management Text Cases & Reading"،
"2" Edition, by ST. Lucie press, in U.S.A., 2005, P: 207-208

• مفهوم الفشل التنظيمي

في البداية يجب الإشارة الى أنه لا يوجد اتفاق محدد على مفهوم الفشل التنظيمي حيث يختلف هذا المفهوم من منظمة لأخرى ، ومن قطاع لآخر بل وداخل المنظمة الواحدة، وقد استخدمت عدة مصطلحات في ادب الاعمال منها والموت التنظيمي، الخروج التنظيمي، والإفلاس، لكن لا ينبغي أن تصور كفشل تنظيمي، ويمكن تعريف الفشل التنظيمي "هي الحالة التي تحقق بها المنظمة نسبة ارباح اقل من المعدل العام لنسبة الربح لمنافسيها، وتفقد الميزة التنافسية" (القيسي والطائي، ٢٠١٢:٢١٠٠) كما يمكن ان تعرف بانها "ان المنظمة تحقق عاندا يقل عن تكلفة رأس المال او ان انفاقها اكثر من إيراداتها" ويمكن وضع عدة اسباب لحدوث الفشل التنظيمي نذكر منها

- ١- ضعف المهارات التسويقية وعدم الاختيار المناسب لمكان التسويق تعدد اسبابا رئيسية للفشل التنظيمي، حيث تواجه المنظمات منافسة شديدة على الاسواق قد لا تقدر على مواجهتها اضافة الى عدم وجود جهاز قوي داخل المنظمة(خشارمة:٣٠٣، ٢٠٠٠)
 - ٢- اسباب ادارية: مثل السياسات الادارية، وعدم توفر العناصر الادارية المناسبة والمؤهلة، ووجود صراعات بين اجنحة الادارة العليا في المنظمة، وتغليب المصلحة الخاصة للمساهمين المسيطرين على النسب العالية في ملكية رأس المال، سوء الادارة.
 - ٣- اسباب فنية : تمثل سوء التخطيط في الاستثمار من البداية، واخطاء في دراسة الجدوى الاقتصادية، واختيار التكنولوجيا الغير مناسبة، وعدم توفر الخصائص الطبيعية للمواد المناسبة
 - ٤- اسباب مالية: منها عدم التناسب بين رأس المال والقروض، ظهور خسائر مالية كبيرة، فقدان السيولة النقدية والعجز عن الوفاء بديون البنوك وغياب المتابعة الميدانية(حمدان:١٤، ٢٠٠٨) كما ان هنالك مظهران للفشل التنظيمي، الاول اقتصادي، ويتمثل بفشل المنظمة في تحقيق عائد مناسب من الاعمال التي تقوم بها، والثاني مالي يؤدي الى وصول المنظمة الى درجة الانحدار والتصفية (مطر:٣٦٢، ٢٠٠٣) يمكن مواجهة الفشل التنظيمي من خلال النقاط الجوهرية الاتية (القيسي والطائي:٢١٥، ٢٠١٢)
- ١- التركيز على بناء الوحدات التنافسية

Focus on building of competitive advantage

- ان صيانة الميزة التنافسية والحفاظ عليها يتطلب من الشركات ان تستمر بالتركيز على الوحدات الاربعة لبناء الميزة التنافسية (الكفاءة والجودة والابتكار والاستجابة للزبون) وان تطور الشركة كفاءات جوهرية تسهم في دعم الميزة التنافسية
- ٢- ممارسة التعليم والتطوير المستمرين

Institute continuous improvement and learning

هنالك حقيقة معروفة وهي ان جميع الاشياء في حالة تغيير دائم ماعدا قانون التغيير فهو ثابت، ان المصادر الحالية للميزة التنافسية ربما يقلدها المنافسون من ذوي القدرة بصورة سريعة، ففي مثل هذه البيئة الغير المستقرة فان الطريق الذي يمكن ان تسلكه المنظمة لصيانة الميزة التنافسية هو تحسين وتطوير كفاءتها الموجودة وجودة منتجاتها وتحسين استجابتها للزبون، وان الطريق لادراك ذلك هو عن طريق الاعتراف باهمية التعلم في المنظمة، ان المنظمات الناجحة هي ليست التي تقف مرتاحة لمجدها، انما هي تبحث دائما عن طرق لتحسين عملياتها.

٣-التطبيقات الصناعية الافضل والنموذج الذي يحتذى به

The best industrial practice and use benchmarking

ان واحد من افضل الطرائق لتجنب الفشل المنظمي هو تحديد افضل ممارسة او تطبيق صناعي وتبنيه، بهذه الطريقة فقط ستكون الشركة قادرة على بناء مواردها وصيانتها وتعزز قدرتها في التميز والابتكار والاستجابة للزبون ويكون ذلك من خلال المقارنة المرجعية.

٤- التغلب على القصور الذاتي

Overcome inertia

ان السبب الاخر لفشل الشركات هو عدم قدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة بسبب العجز والقصور الذاتي فيها، ان التغلب على المعوقات الذاتية للشركة التي تمنعها من التكيف هو من المتطلبات الرئيسية للمحافظة على الميزة التنافسية، ان تحديد عوائق التغيير يعد الخطوة المهمة الاولى، واذا ما قمنا بهذه الخطوة فان وضع التعبير موضع التطبيق يتطلب قيادة جيدة والاستخدام الحكيم للقوة واختيار البناء التنظيمي المناسب وانظمة السيطرة المناسبة.

المبحث الثالث / الإطار العملي للبحث

• أولاً: تشخيص متغيرات البحث

للتعرف على أهمية متغيرات البحث يمكن ملاحظة الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2)

مركز البحث والتطوير النفطي			الفقرة	ت
الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
			التغيير التنظيمي	أولاً
أول	0.637	3.4	التغيير في التكنولوجيا	1
الثالث	0.620	3.379	التغيير في الهيكل التنظيمي	2
الرابع	0.607	3.351	التغيير في الموارد البشرية	3
الثاني	0.624	3.383	التغيير في الثقافة التنظيمية	4
			النجاح الاستراتيجي	ثانياً
الثالث	0.583	3.338	استراتيجية محددة	1
الرابع	0.550	3.310	تنفيذ فعال	2
الثاني	0.595	3.342	ابداع	3
أول	0.630	3.383	رضا الزبون	4

١- فيما يخص متغير التغيير التنظيمي اظهرت النتائج اهتمام المنظمة المبحوثة بالتغيير في التكنولوجيا بالدرجة الاولى، يليها اهتمام المنظمة المبحوثة بالتغيير في الثقافة التنظيمية ، تلاها الاهتمام بالتغيير في الهيكل التنظيمي، واخيرا الاهتمام بالتغيير في الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة، وعلى مستوى الفقرات فقد قيس هذا المتغير بالفقرات (٢٠-١) من الاستبانة وتراوحت النتائج فيها بين اعلى قيمة للفقرة (١٠) تشجع إدارة المنظمة العمل الفرقي والتعاون بين مختلف المستويات في المنظمة.

اذ بلغت (٣.٧٦) وبانحراف معياري (٠.٨٨٨) وهذا يدل على انتشار روح التعاون وتبني المنظمة لاسلوب فرق العمل داخل المنظمة، وحققت الفقرة رقم (٣) (الروتين والاجراءات المشددة تعرقل حصول المنظمة على المعدات الحديثة والتدريب على استعمالها) اقل قيمة وسط حسابي اذ بلغت (٣.١٨) وهي قيمه اعلى من الوسط بقليل وبتشتت مقبول في الاجابة يعكسه الانحراف المعياري (٠.٩٠٥) وهو يدل على امتلاك المركز لانظمة عمل تمتاز بالبساطة في الاجراءات وعدم التعقيد .

٢- فيما يخص متغير النجاح الاستراتيجي اظهرت النتائج اهتمام المنظمة المبحوثة برضا الزبون بالدرجة الاولى، يليها اهتمام المنظمة المبحوثة بالابداع ، تلاها الاهتمام بالاستراتيجية المحددة، واخيرا الاهتمام بالتنفيذ الفعال، وعلى مستوى الفقرات فقد قيس هذا المتغير بالفقرات (٤٠-٢١) من الاستبانة، وتراوحت النتائج فيها بين اعلى قيمة للفقرة (٢٧) (تسود صفة الحب والولاء للمنظمة بين العاملين) اذ بلغت (٣.٥٩) وبانحراف معياري (٠.٩٧٧) وهذا يدل على انتشار روح التعاون والولاء للمنظمة المبحوثة بين العاملين، بينما حققت الفقرة (٣٥) (تسعى ادارة المنظمة الى اعتماد خطط تدريبية في توفير ملاكات ادارية ناجحة.) اقل قيمة للوسط للحسابي بلغت (٣.١٢) وهي قيمه اكبر من الوسط بقليل وبتشتت مقبول في الاجابة يعكسه الانحراف المعياري (٠.٨٠٧) وهو مايمكن اعتباره مؤشر ضعف في بناء الملاكات الادارية المطلوبة بعدم اعتماد الاساليب التدريبية المطلوبة.

• ثانيا: اختبار الفرضيات

1. علاقة التغيير التنظيمي بالنجاح الاستراتيجي في مركز البحث والتطوير النفطي:

من ملاحظة الجدول رقم (٣) بلغ معامل الارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين مجمل التغيير التنظيمي بالنجاح الاستراتيجي (**.886) عند مستوى دلالة (0,01)، وهذا ارتباط قوي ودال معنويا وايجابيا، مما يدل على ان للتغيير التنظيمي دور رئيسي وبارز في عملية تحقيق النجاح الاستراتيجي بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير التغيير التنظيمي وبعد الاستراتيجية المحددة المال البشري (**.920) عند مستوى دلالة (0,01) وهو ارتباط قوي وايجابي مما يشير الى علاقة التغيير التنظيمي في الاستراتيجية المحددة. بينما حققت العلاقة بين التغيير التنظيمي و بعد التنفيذ الفعال (**.907) عند مستوى دلالة (0,01) وهو ارتباط قوي وايجابي مما يشير الى علاقة التغيير التنظيمي في دعم التنفيذ الفعال، وبلغ معامل الارتباط بين التغيير التنظيمي والابداع (**.906) عند مستوى دلالة (0,01) وهو ارتباط قوي وايجابي مما يشير الى علاقة التغيير التنظيمي في دعم الابداع، وبلغ معامل الارتباط بين التغيير التنظيمي ورضا الزبون (**.910) عند مستوى دلالة (0,01) وهو ارتباط قوي وايجابي مما يشير الى علاقة التغيير التنظيمي في تحقيق رضا الزبون، ونتوصل إلى قبول الفرضية الرئيسة الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي) والفرضيات المنبثقة عنها.

الجدول رقم (٣) علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

ت	المتغيرات	النجاح الاستراتيجي	استراتيجية محددة	تنفيذ فعال	أبداع	رضا الزبون
1	التغيير التنظيمي	.886** P(0.00)	.920** P(0.00)	.907** P(0.00)	.906** P(0.00)	.910** P(0.00)
2	التغيير في التكنولوجيا	.779** P(0.00)	.718** P(0.00)	.722** P(0.00)	.768** P(0.00)	.611** P(0.00)
3	التغيير في الهيكل التنظيمي	.774** P(0.00)	.730** P(0.00)	.666** P(0.00)	.719** P(0.00)	.684** P(0.00)
4	التغيير في الموارد البشرية	.809** P(0.00)	.695** P(0.00)	.713** P(0.00)	.798** P(0.00)	.720** P(0.00)
5	التغيير في الثقافة التنظيمية	.865** P(0.00)	.770** P(0.00)	.753** P(0.00)	.854** P(0.00)	.747** P(0.00)

(***) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.01

2. تأثير التغيير التنظيمي في النجاح الاستراتيجي في مركز البحث والتطوير النفطي:

من ملاحظة الجدول رقم نلاحظ ان هنالك تأثير ذات دلالة معنوية لابعاد التغيير التنظيمي في النجاح الاستراتيجي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (458.144) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (1، 125) والبالغة (6.84)، ومن اشارة معامل بيتا الموجبة هذا يعني بان التأثير ايجابياً، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (.786) ومن خلال قيمة معامل التحديد فان (78%) من التغيرات في النجاح الاستراتيجي يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في التغيير التنظيمي اما معامل بيتا فقد بلغت قيمته (.873) وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في ابعاد التغيير التنظيمي سيكون هناك زيادة بمقدار (87%) في امكانية تحقيق النجاح الاستراتيجي ، و بناءا عليه تقبل يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي فحواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي).

جدول رقم (4) تأثير ابعاد التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي

القرار	المعنوية	قيمة f المحسوبة	معامل التحديد %	الميل الحدي (معامل بيتا)	الحد الثابت	المتغير التابع	المتغير المستقل
معنوي (يوجد تأثير)	0.00	458.144	.786	.873	.445	النجاح الاستراتيجي	التغيير التنظيمي
معنوي (يوجد تأثير)	0.00	193.228	.607	.692	1.070		التغيير في التكنولوجيا
معنوي (يوجد تأثير)	0.00	187.281	.600	.701	1.105		التغيير في الهيكل التنظيمي
معنوي (يوجد تأثير)	0.00	237.112	.655	.748	.948		التغيير في الموارد البشرية
معنوي (يوجد تأثير)	0.00	116.610	.483	.707	1.121		التغيير في الثقافة التنظيمي

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية (1، 125) = 6.84.

المبحث الرابع / الأستنتاجات والتوصيات

• أولاً: الأستنتاجات

1. أظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ما بين التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي، مما يشير إلى دور ابعاد التغيير التنظيمي الموارد في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وإن هناك علاقة قوية ما بين التراجع الذي يصيب التغيير التنظيمي يقابله تراجع في مستوى النجاح الاستراتيجي والعكس صحيح.
2. أظهرت النتائج الاحصائية وجود تأثير ذو دلالة احصائية لبعث التغيير التنظيمي في بعد النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، حيث تبين إن جميع علاقات التأثير ما بين ابعاد التغيير التنظيمي بالنجاح الاستراتيجي كانت قوية وذات دلالة معنوية مما يدل على الدور المميز الذي تمارسه ابعاد التغيير التنظيمي في قيادة المنظمة المبحوثة نحو النجاح الاستراتيجي
3. أظهرت النتائج اهتمام المنظمة المبحوثة بالقيام بدورات تدريبية لتسهيل استخدام العاملين للتكنولوجيا الحديثة، الامر الذي يساهم في توفير كوادر ادارية ناجحة.
4. أظهرت النتائج امتلاك المنظمة المبحوثة لاجراءات مبسطة في اداء العمل والابتعاد عن الروتين والتعقيدات الادارية، من خلال تحديث الانظمة واللوائح الادارية.
5. أظهرت النتائج اهتمام واضح لادارة المركز بالعمل الفرقي وتشجيع تبادل الاراء وهذا يعتبر عامل ايجابي يعزز اداء المنظمة ويساعدها في الربط بين الفعاليات التي تستهدف تطوير المنظمة وتحسين كفاءتها وفعاليتها، وتلك الفعاليات التي إلى تطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين.
6. أظهرت النتائج ضعف مواكبة البرامج التدريبية التي تقوم بها المنظمة المبحوثة للتغيير الحاصل في اداء الشركة، وكذلك عدم اشراك المنظمة للعدد الكافي من العاملين في هذه الدورات والبرامج ، وذلك نتيجة ضعف واضح لدى المنظمة المبحوثة في وضع الخطط التدريبية التي من شأنها توفير كادر اداري ناجح يقوم باداء الاعمال بالشكل المرغوب.
7. أظهرت النتائج الاحصائية ضعف واضح في الجهود المبذولة لترسيخ ثقافة التغيير داخل المنظمة، نتيجة لعدم اعتماد لغة الحوار البناءة مع العاملين لتحفيزهم على تبني ثقافة التغيير، الذي يمكن احداثه من خلال تبني الادارة لافكار العاملين وتقبلها وتوظيفها في صالح العمل
8. أظهرت النتائج الاحصائية وجود اعتقاد سائد بين العاملين بعدم امتلاك المنظمة المبحوثة استراتيجيه محددة وواضحة في تحقيق الاهداف، على الرغم من انه يعتبر من العوامل المساعدة على النجاح في تطبيقها، وذلك بوضع رؤية واضحة مفهومة لعمل المنظمة مع ربط تلك الرؤيا باحتياجات المنظمة الفعلية.

٩. توشر النتائج الاحصائية ضعف واضح في طريقة تنفيذ الاعمال داخل المنظمة المبحوثة، على الرغم من توفر الحرص من قبل الموظفين على تنفيذ الاعمال في الاوقات المحددة سلفا من قبل المنظمة، وكذلك وجود نظام فعال للتغذية العكسية للمعلومات من العاملين الى الادارة العليا في هذه المنظمة .
١٠. بينت النتائج عدم امتلاك مركز البحث والتطوير النفطي للعدد الكافي من العاملين للقيام بالعمليات التشغيلية فيه بكفاءة عالية، حيث ان المنظمة ستكون قادرة على تحقيق نجاحات اكبر في عملها اذ ما توفرت لها الموارد البشرية الموجودة المؤهلة للاداء الوظيفي المطلوب.
١١. اظهرت النتائج عدم امتلاك المركز لجهة مختصة ترعى الابداع الوظيفي لدى العاملين وتنمي مهاراتهم، الامر الذي ادى الى تقليل الابداع الوظيفي لدى العاملين و عزلهم عن الإبداع في مجال عملهم.
١٢. اظهرت النتائج الاحصائية اتباع الادارة لاساليب متعددة للتعرف على كيفية تحقيق رضا الزبون والجهات التي تتعامل مع المنظمة .

• التوصيات:

- استكمالاً لمتطلبات البحث، وفي ضوء ما تقدم من تأطيرات نظرية، وما اظهرته التحليلات الميدانية من استنتاجات نظرية وعملية. نستعرض فيما يأتي مجموعة من التوصيات وكالاتي:-
١. ضرورة استثمار العلاقة والتأثير الايجابيين للتغيير التنظيمي في النجاح الاستراتيجي ووضع الخطط المستقبلية للمنظمة المبحوثة للاستفادة من معطياتها في تحسين الاداء الوظيفي.
٢. زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتدريب، وذلك لأن التدريب يعد خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة، من خلا فتح مراكز تدريبية أدارية تتولى مسؤولية تدريب العاملين، ويقترح الباحث أن يكون هناك برامج تدريبية ودورات خارج المركز لتوضيح مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته وعلاقته بأهداف المركز. والاطلاع على التطورات العالمية في هذا المجال. والتأثير إيجابياً في اتجاهاتهم نحو التغيير، فنجاحه يعتمد على مدى قبولهم له وعدم مقاومته
٣. تطوير برنامج تدريبي متخصص بتطوير العاملين من خلال تخصيص ميزانية كافية وواضحة لبرامج التدريب ، والتنسيق مع الجهات المحلية والعربية والدولية لعقد برامج تدريبية هادفة لتطوير مهارات العاملين بشكل عام.
٤. إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه وجعلهم جزءا لا يتجزأ منه ، لأن مشاركة العاملين في هذا التغيير ستجعلهم أكثر إدراكا لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته.
٥. المحافظة على وجود نظام اتصالات فعال، عن طريق السماح للموظفين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية بين الادارة والموظفين، فهذا من شأنه أن يعزز الثقة المتبادلة بينهم ويفتح الباب أمام الأفكار والمقترحات الجديدة لتطوير اداء المركز.

٦. استخدام التكنولوجيا الحديثة المتمثلة بالحوسبة الالكترونية بكافة فروع وأقسام المنظمة المبحوثة وجميع مكوناتها، وتخصيص مبالغ خاصة لتطوير وتحديث الانظمة والبرمجيات القادرة على تحليل البيانات ومعالجتها لإنتاج المعلومات التي تطلبها الإدارة للاستفادة من تبادل ونقل المعلومات ووصول المعلومات والبيانات التنافسية بالسرعة القصوى، وجعلها متاحة لكافة العاملين في المنظمة المبحوثة، وليس حصراً بالمدراء ورؤساء الأقسام والفروع فقط.

٧. استحداث وحدة متابعة تقنية أو إدارية ترتبط مباشرة مع الإدارة العليا وكل من الإدارتين الوسطى والتنفيذية ضمن تشكيلات الهيكل التنظيمي لمركز البحث والتطوير النفطي تكون مختصة باحتضان المبدعين وتخصيص جائزة انجاز للعامل المبدع

٨. تتطلب مجالات التغيير التنظيمي إجراء تغييراً في السياسات والبرامج والإجراءات الشاملة للمنظمة المبحوثة ككل ، ويتم ذلك عن طريق اشراك العاملين في المنظمة المبحوثة في عمليات التغيير ويجري ذلك من خلال بيان اسباب واتجاهات التغيير لعاملين ويحقق ذلك ضمان إجراء التغيير من دون حدوث مقاومة للتغيير عمليات التنفيذ.

المصادر والمراجع

المصادر العربية

١. الحلالة، محمد عزات والعزاوي، سامي فياض (٢٠٠٩)، " رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال"، دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع (١٩)، ص-ص (١٠١-١٦٢).
٢. الحناوي ، محمد صالح ، والصحن ، محمد فريد ، وسلطان ، محمد سعيد ، (٢٠٠١) ، "مقدمة في الأعمال والمال" ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، القاهرة -جمهورية مصر العربية.
٣. الربيعي، ماجد محمد منحوش ، (٢٠٠٧) ، "تأثير الثقافة المنظمة وملائمة الشخص - دور المنظمة في رضا العاملين " ، دراسة تشخيصية تحليلية لعينة من العاملين في مصرف الرافدين، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد في علوم إدارة الأعمال
٤. الركابي، كاظم نزار (٢٠٠٤) "الإدارة الإستراتيجية"، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
٥. الزعبي، ماجد راضي، (٢٠٠٢)، تحليل الموائمة بين طبيعة الهيكل التنظيمي واستراتيجية النمو ، دراسة ميدانية لعينة في القطاع المصرفي ، مجلة الإداري ، العدد (٨٩).
٦. الزيدي، ناظم جواد، (٢٠٠٧)، "العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و القيادة التحويلية و أثرهما في تفوق المنظمات " ، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة.
٧. الشماع، خليل، (١٩٩١) ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى، دار الكتب والوثائق ، بغداد.
٨. العساف، صالح بن حمد (٢٠٠٣)، المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض.



٩. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٥) ، "السلوك التنظيمي، دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
١٠. القيسي، فاضل حمد، علي حسون الطائي، (٢٠١٢)، " الإدارة الاستراتيجية- نظريات، مداخل، امثلة وقضايا معاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
١١. خشارمة، حسين علي، (٢٠٠٧)، " الافلاس في الشركات المساهمة العامة الاردنية - دراسة ميدانية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد ١٥، العدد ٦ ص ٣٠٣
١٢. عمر، احمد مختار، (٢٠٠٨)، "معجم اللغة العربية المعاصرة"، الطبعة الاولى، عالم الكتاب، القاهرة.

المصادر الاجنبية

13. Modern oxford, (2010), published by oxford university press, New york
14. Alasadi, Rami, (2104), "Employee Involvement and the Barriers to Organizational Change",
15. Daft, R. L., (2001), "Organization theory and design " 7th \ed . South - Western college publishing . Ohio.
16. Daft, Richard., (2008), "management "8th \ed. With the assistance of Patricia G. Lane publishing. Ohio. Thomson Higher Education.
17. Eggers, Mary & Johnson, Lorri, "Leveraging Culture for Strategic Success, www.dannemillertyson.com/wpcontent/uploads/2012/04/Leveraging-Culture-for-Strategic-Success.pdf, p3
18. Evans & Lindsay, James R. William M, (2011), "The Management & Control of Quality: 8th Ed, Canada.
19. Gibson, James I & Ivancevich, John & Konopaske, Robert, "Organizations - Behavior, Structure, Processes" 14th ed. McGraw-Hill, 2012, p495.
20. Griffin, Ricky W & Moorhead, Gregory, (2013), "Organizational Behavior: Managing People and Organizations" 11th ed, South-Western, usa.,
21. Hall, R.H. (1998), "Organizations, Structure and process: Processes and outcomes", New Delhi: Prentice-Hall.
22. Ivanko, stefan, (2012), "organizational behavior ", university of Ljubljana, Ljubljana Slovenia
23. Jones, Gareth R., (1998), "Organization Theory, Text and Cases", 2ed Ed., Addison Wesley Longman Publishing, Inc., New York
24. Lampikoski, Kari., & Emden, Jack., (2005), "Igniting Innovation: Inspiring Organizations by Managing Creativity", Wiley PUBLISHER, England
25. Kotter, John P. (2002), The Heart of Change: Real-life Stories of how People Change Their Organizations, New York, USA
26. Robbins, Stephen, P., (2001), "Organizational behavior", 9th \ed. prentice - Hall. Inc. New Jersey.
27. Raffoni, Melissa (2008) , "Three Keys to Effective Execution by Harvard Management" February 26, <http://blogs.hbr.org/2008/02/three-keys-to-effective-execut/>
28. Robbins, Stephen P & Coulter, Mary (2011), "MANAGEMENT "11th ed. publishing as Prentice Hall
29. Sukasame, Nittana, 2005, "E-Service Quality: A Paradigm for Competitive Success of E-Commerce Entrepreneurs, www.pacis-net.org/file/2005/390.pdf, p4
30. Thomas L, Wheelen & David, J. Hunger, (2011), "Strategic Management", 17th. ed., Prentice-Hall International, Inc.



The role of organizational change to achieve strategic success A field research in the Petroleum Research & Development Center- Ministry of Oil

ABSTRACT

This current research deals with the "The role of organizational change in the achievement of strategic success" Who are getting increased attention to being one of the important topics and relatively new, And which have a significant impact on the future of the organization So there is a need for this research, which aims to identify the role of organizational change across dimensions (technology, organizational structure, human resources, organizational culture) in the strategic success through its components (a specific strategy, effective implementation, innovation, customer satisfaction) And that by two main hypotheses, branched about eight hypotheses subset to study the relationship and impact between the variables, By a number of statistical methods, and used the questionnaire That have been subjected to a test of validity and reliability as a tool for measuring and collecting data from the research sample, which was distributed to 49 employees, and applied to the research community represented Managers and their assistants and heads of departments in the organization researched (R & D center of oil)

The research found a set of conclusions and recommendations including: The results showed that all the statistical correlations between the dimensions of organizational change and strategic success were strong and meaningful relationships as well as significance and influence were all meaningful significance, Which indicates the importance of the role of organizational change in the impact on achieving strategic success of organizations, And the study concludes with a set of recommendations was: increased attention to training through courses outside the center and developing a specialist training program to workers to encourage them to embrace the process of change And the use of modern technology of electronic computing more effectively within the researched organization which contributes to the achievement of the strategic dimensions of success

Key terms: organizational change - strategic success