

التحيز المعرفي والجمود التنظيمي دالان للتغيير الاستراتيجي دراسة اختباريه في عينتا من الشركات المدرجة في سوق عمان المالي

د. عبد الستار مصطفى الصياح/ أستاذ مشارك زائر- ادارة اعمال- الادارة الاستراتيجية-
جامعة ابوظبي- الامارات العربية المتحدة.

المستخلص

يهدف البحث إلى الوقوف على التحيز المعرفي والجمود التنظيمي كمحددات للتغيير الاستراتيجي في عينة من الشركات المدرجة أسهمها في سوق عمان المالي . ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم نموذج يتكون من متغيرين مستقلين : (١) التحيز المعرفي الناتج عن (الالتزام المتصاعد ، التشابه الجزئي ، الافتراضات السابقة ، التعميم بالتمثيل ، وهم السيطرة والتحكم ، التفكير المتقارب) . (٢) الجمود التنظيمي بسبب (تناقض Icarus ، توزيع القوة والسلطة ، الثقافة التنظيمية المتجذرة) . ومتغير تابع ، التغيير الاستراتيجي في (أنماط القيادة ، الإستراتيجية التنظيمية ، المنظمة نفسها) . اشتق من النموذج فرضيتان رئيسيتان ، عنيت الأولى بالارتباطات ، والثانية بالتأثيرات . جمعت البيانات من عينة طبقية عشوائية قوامها (٣١٢) فردا يعملون في (٧٨) شركة باستخدام استبانته تمتعت بصدق وثبات عال . اختبرت فرضيات الارتباط بالاعتماد على معامل ارتباط Spearman Correlation ، والأثر بالاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد Multiple linear Regression ويحدود ثقة $P \leq 0.05$. برهن تحليل النتائج وتقييمها على وجود تأثيرات وترابطات قوية ذات دلالة إحصائية بين التحيز المعرفي والجمود التنظيمي مع التغيير الاستراتيجي . ولقد وجدنا أدلة مهمة على شيوع ظاهرة التحيز المعرفي ، وبدرجة اقل الجمود التنظيمي ، وميل إلى التردد وعدم التغيير . وأخيرا وجدنا تباينا مختلفا من حيث نوعه وقوته واتجاهه على مستوى المتغيرات والعينة . وخلص البحث إلى اقتراح نموذج تطبيقي للتغيير الاستراتيجي نظن انه يفيد الشركات المبحوثة إفادة بينة .

المصطلحات الرئيسية للبحث/ التحيز المعرفي- الجمود التنظيمي- التغيير الاستراتيجي-
الشركات المدرجة في سوق عمان المالي .



المطلب الأول / تأصيل المنطلقات النظرية

استهلال Introduction

ان التغيير والتحسين المستمر بالأفكار، ومدار الأفكار هو التغيير. وعندما تدور الفكرة في عقل المنظمة فذلك تغيير في تفكيرها. وعندما تُنفذ تلك الفكرة ينتقل التغيير إلى المنتجات والأسواق. ويدل التفكير التنظيمي على نمط التغيير الإستراتيجي، فقد يتخذ التفكير اتجاهاً ادراكياً *Cognitive Attitude* (يعبر عن رؤية المنظمة لمزايا وعيوب التغيير ومدى الحاجة إليه والمعلومات المطلوبة لإتمامه)، أو اتجاهاً وجدانياً عاطفياً *Emotional Attitude* (يعبر عن شعور كبير أو محدد بالارتباط بالتغيير أو الرضا عنه أو الخوف منه)، أو اتجاهاً تحييزياً *Biases Attitude* (يعبر عن الانضمام والموافقة في الرأي بشأن القرار الذي سيتخذ في المستقبل لصالح التغيير من عدمه) (Kotter & Cohen , 2002: pp: 30-57) (Elizur & Guttman, 1997: pp: 611-623).

ويحضى التفكير الإدراكي والعاطفي باهتمام كبير من لدن الباحثين والممارسين على حدٍ سواء، في حين قلّة من الدراسات تناولت التفكير التحييزي، لذا أتى هذا البحث لينظر في إشكالية التحيز المعرفي مركزاً على (مجالاته) وليس دواعيه والبواعث عليه (لأنها سلوك).

وفي الواقع لا توجد منظمة أو إدارة تستطيع التفكير والنظر في جميع الاتجاهات في الآن نفسه، لذا ينتج التحيز إلى ما نظرت به المنظمة وفكرت به بسبب وعيها المحدود *Bounded Awareness* (Bazerman & Chugh, 2006: p: 88). وعلى هذا يصبح التحيز المعرفي في دنيا الأعمال أمراً واقعاً، وتحقيق الموضوعية التامة أمراً مستعصياً مُحالاً.

وغالباً ما يكون التحيز المعرفي فردياً يتصل بشخص المدير، وقد يصبح جماعياً حينما تكون الجماعة مصدره والباعث عليه، وبذلك تهتزّ العقلانية الإدارية وقيمها المثالية (Jones & Hill, 2008, pp: 78-81). آية ذلك أن كثير من المنظمات تمارس أنشطتها كغيرها وتمضي بلا قيود وتبحر مع التغيير الاستراتيجي لكن دون وجود إستراتيجية واضحة ومحددة. وهنا تساق المنظمة بروية نفقية ضيقة *Tunnel Vision* الى خيارات بعينها بدفعة من مديرها الذي يتكئ على خبرته وخبرة زمرة من المديرين يلتفون حوله. وفي غيبة إستراتيجية واضحة ورأسخة للتغيير لن تُفلح المنظمة وستبرز معايير توجه القرارات التنظيمية وتفقد المنظمة بصيرتها ومن المرجح أنها ستنزل سبيلها (McFarland, 2008; p: 20).

صمّم البحث كي يجيب على سؤالين: يتصل الأول بكثافة وشيوع متغيرات البحث (التحيز المعرفي، الجمود التنظيمي، التغيير الاستراتيجي) في العينة المبحوثة. ويتحرى الثاني الكيفية التي يُحتمل أن يؤثر فيها التحيز المعرفي والجمود التنظيمي في التغيير الاستراتيجي. ولأجل الإجابة عن تلك الأسئلة جُعل هيكل البحث في أربعة أجزاء:

عقد الأول: لتأصيل المنطلقات النظرية لمتغيرات البحث.

وأفرد الثاني: لتصميم البحث التطبيقي وأنموذجه الافتراضي.

وخصّص الثالث: إلى اختبار أنموذج البحث ودواله.

وختم الرابع: البحث بمحصلة ختامية لأهم النتائج والتوصيات.

التحيز المعرفي Cognitive Biases

ترتبط الأمثلية **Optimality** في القرارات التنظيمية بقدرات المنظمة المعرفية، ويتطلب ذلك استيعاب، ومعالجة كميات كبيرة من المعلومات بشكل مستمر وفعال. ونتيجة لذلك تعتمد المنظمة على مبادئ وقواعد معينة لفهم واستخلاص المعاني من بيئة معقدة وغير مؤكدة عند الشروع في صنع القرارات الإستراتيجية، وكثيراً ما تؤدي هذا القواعد (قواعد الإيهام) إلى أخطاء منهجية حادة تقود في النهاية إلى أحكام سبقيّة، وخيارات وقرارات مخالفة للممارسات والنظريات الراسخة المعززة بالأدلة الإدارية، والبراهين العلمية (Pfeffer & Sutton, 2006). وتنتج هذه الأخطاء عن سلسلة من التحيزات المعرفية⁽¹⁾ Cognitive Biases.

وينطوي التحيز على ميل (معرفي، انفعالي، سلوكي) يقود المنظمة إلى أن تفكر وتسلك طرق تتفق مع حكم بالفضل، أو عدم التفضيل، ويكون هذا الحكم سابقاً على وجود دليل مناسب، أو يقوم على أساس نسق من القوالب النمطية أو التصورات والمعتقدات، وبهذا تقع المنظمة في برائن التحيز، ولا تُميّز بين المبررات المنطقية والمبررات الانحيازية (Itiel & Peter, 2008, p:53). لقد تمّ اختبار عدد من أشكال التحيز المعرفي مراراً وتكراراً في بيئة الأعمال، وأثبتت الأدلة والبراهين العلمية أنها حقائق قوية ومنطقية تتعايش وتتطور مع المنظمات، ويتخذ التحيز المعرفي إشكالات متعددة أكثرها شيوعاً (هل، جونز، ٢٠٠٨، ص ص: ٧٨-٨٢؛ 562 – 537; Tsoukas & Kundsens, 2003, pp: 323-396 Mintzberg, 1994).

• التحيز بسبب الافتراضات السابقة **Prior Hypotheses Biases**: غالباً ما تميل المنظمات التي تمتلك معتقدات قوية عن العلاقة بين المتغيرات ضمن المنظمة وبيئتها إلى اتخاذ قرارات مبنية على أساس هذه المعتقدات (منطق الإدارة السائدة)، حتى لو ظهرت أدلة وبراهين تشير إلى خطأ تلك المعتقدات. ومن أجل ذلك، تسعى تلك المنظمات إلى معلومات بعينها تتوافق مع معتقداتها السابقة، وتتجاهل معلومات مهمة تناقض معتقداتها، ويتضح هذا التحيز في اعتناق المنظمة إستراتيجية، ما والسعي وراءها وعلى الرغم من ثبوت فشلها وعدم ملاءمتها (Kotter, 1996).

• الالتزام المتصاعد **Escalating Commitment**: يحدث هذا التحيز عندما تخصص المنظمة موارد كبيرة لنشاط ما، وتلتزم بتوفير المزيد لإنقاذ ذلك النشاط في حال تعثره. هذه الاستجابة اللامنتطقية تعزز سلوك الالتزام المتصاعد لاسيما لدى كبار المديرين الذين يشعرون بمسؤولية شخصية تجاه مشروع ما، ويستهوهم مواصلة العمل به رغم بروز دلائل ومؤشرات مهمة على تعثره واحتمالية فشله (Cannella & Park, 2008, P: 768).

• الاستنتاج بالتشابه الجزئي **Reasoning By Analogy**: يتضمن هذا التحيز استخدام المنظمة المتشابهات الجزئية البسيطة لتدبير المشكلات الكبيرة المعقدة، والمشكلة في استخدام مثل هذا العامل الموجه؛

(1) التحيز لغةً يعني الانضمام والموافقة في الرأي وتبني رؤية ما، مما يعني رفض الأفكار الأخرى.



التحيز المعرفي والجمود التنظيمي دالان للتغيير الاستراتيجي دراسة اختبارية في عينة من الشركات المدرجة في سوق عمان المالي

هي أن التشابه الجزئي وتسطيح المشاكل المعقدة (تبسيط واقع معقد) لا يعبر دائماً عن كنه المشاكل وأبعادها (تعميد واقع مبسط) (Bromiley, 2005, pp:41-44).

• التحيز في التمثيل Representativeness: يُبنى على أساس الميل نحو التعميم باستخدام عينة صغيرة أو حادثة قوية، وهذا التحيز ينتهك القانون الإحصائي للأعداد الكبيرة، ناهيك عن الحالة الفردية (Sekhar, 2006, p:157)

• وهم السيطرة والتحكم Illusion Control: يميل كثير من المديرين إلى الإفراط في تقييم قدراتهم المرتبطة في السيطرة على الأحداث، وغالباً ما يقعون في شرك المبالغة في قدراتهم على النجاح، والغلو الزائد في الثقة بالنفس، ومن ثم يصدرن قرارات متداعية لا تستند إلى حقائق وبراهين علمية (Gandossy & Guarneri, 2008, P: 65).

• التفكير المتقارب Convergent Thinking: حيث أن معظم القرارات الإستراتيجية جماعية وليست فردية، فبيئة العمل الجماعية التي يجري من خلالها إصدار القرارات؛ هي بمثابة متغير مهم لتحديد فيما إذا كان التحيز المعرفي سيؤثر بطريقة عكسية على عملية صنع القرار، ويحدث التفكير المتقارب عندما تلفت زمرة ما حول مدير أو سياسة، وتتجاهل هذه الزمرة أو تفلتر معلومات يمكن استخدامها في مناقشة تلك السياسة، أو تسوق البراهين الحقيقية وغير الحقيقية لتبرير قراراتها وتكون النتيجة قرارات متهافتة وغير ذات معنى. ويُنتج التفكير الجماعي قوة ضغط عالية نحو الاتساق أو الانتظام، ويظهر ما يسميه علماء الاجتماع سلوك القطيع أو البرهان الاجتماعي (اعتقاد الجميع في صحة أمر ما)، وتفسر هذه الظاهرة ولو جزئياً لماذا تتخذ الشركات قرارات إستراتيجية فقيرة على الرغم من وجود إدارة إستراتيجية متمرسة (Montgomery, 2008, p: 54).

الجمود التنظيمي Organization Inertias

يتمثل الجمود التنظيمي في ميل المنظمات إلى الثبات ومقاومة التغيير، وضعف مستوى التكيف والاستجابة للتغيرات وعدم القدرة على تبني الظروف الجديدة حين حدوثها وفي الوقت المناسب، والجمود التنظيمي ظاهرة معقدة لها أسباب عديدة، وأحد أسبابها، طريقة توزيع السلطة والقوة في المنظمة Authority and Power (Yokota & Mitsuhashi, 2005, p:2)، حيث تتحد كمية القوة بالموقع الوظيفي. وعلى وفق هذا فإن التغيير الحقيقي يتطلب تغييراً في التركيب التنظيمي، وتبعاً لذلك ستزيد أو تنقص قوة وسلطة بعض المديرين، وسيرفض ويقاوم التغيير الذين تنخفض قوتهم بحجة أنه لا يحقق الأهداف المرجوة، وترتبط قوة الجمود التنظيمي وقدرته على إبطاء التغيير بمدى نجاح هؤلاء المديرين في تفويض وإعاقه التغيير المرتجى (Daft, 2004, p: 493-503).

وتكون الثقافة المتجذرة Culture في مفاصل المنظمة سبباً آخر للجمود التنظيمي، فالقيم والمعايير والأيديولوجيا التي استقرت شأنها وتعاضمت قوتها وتم صيانتها يصعب تغييرها وتكبح التغيير على نحو متصاعد

(Brown & Harvey, 2006, PP: 73-75). كذلك ينتج الجمود التنظيمي عن تحيز كبار المديرين لنمط إداري استقر سلفاً في عقولهم. ويفسر تناقض Icarus Paradox^(١) ميل المديرين إلى الاستمرار في الاعتماد على المهارات والقدرات التي قادتهم إلى النجاح في الماضي، حتى وإن لم تعد مناسبة مع الوضع الراهن، وبيئة المنافسة الجديدة. فعندما ينجح نمط إداري يصعب على المديرين قبول فكرة أنه لم يعد مناسباً وأنه يحتاج إلى أدلة إدارية وبراهين علمية، وقد يؤدي هذا القصور في إدراك المديرين، وفي إحساسهم بالحاجة إلى التغيير إلى عدم قبولهم لفكرة التغيير حتى تواجه المنظمة معضلات كبيرة (Czarniawska,) (2006, PP: 279-293).

التغيير الاستراتيجي Strategic Change

يرتبط التغيير الاستراتيجي بوعود مستقبلية، لذا تصبح المفاضلة بين البديل الأكيد والمحتمل في صالح عدم التغيير، وغالباً ما يكون التغيير في المنظمات حديثة النشأة أيسر حيث تكون فرص الربح والخسارة متساوية، والنتيجة مقاومة أقل للتغيير، وتحتاج المنظمات المعمرة إلى التغيير أكثر من سواها، ولأن التغيير فيها صعباً ومؤلماً فهي تقاومه، لذا يُستحسن عند بدء التغيير أن يكون محدوداً قبل تعميمه (Quinn & Voyer, 1996). ولكي تحقق المنظمة النتائج المستهدفة، تضطر إلى تغيير كثير من ممارساتها دفعة واحدة، ويتطلب ذلك تغيير مجموعة من التطبيقات التي تتأثر ببعضها على طريقة الأواني المستطرقة. وهنا تكون ضغوط عدم التأكد واللايقين أعلى لإحساس العاملين بصعوبة تغيير كل شيء (Pfeffer, 1994, PP: 81-97)، (شعاع، ١٩٩٤، ص ٥). إلا أن تحقيق النجاح مع مواجهة تلك الصعوبات يتطلب جهداً كبيراً، ويكون النجاح عزيزاً عند تحقيقه، ويترك أثراً عميقاً على مآلات المنظمة، وعليه فإن تحقيق الجدارة والندية التنافسية Distinctive Competence من خلال التغيير يحمل صفة الخصوصية والتفرد للمنظمة، ومن ثم يكون تكراره أو تقليده من قبل المنافسين أمراً بعيداً المنال (Porter, 2001, P: 164). ويتطلب التغيير الاستراتيجي أن تتبع المنظمة إستراتيجية الالتفاف^(٢)، وأن لا تجر على فكرة أو تقتل مبادرة لتغيير الوضع الذي تواجهه (Joel & Amburgey, 2000,p:8).

(١) Icarus: شخصية أسطورية يونانية، استخدم جناحين صنعهما له والده ليهرب من الجزيرة التي سجن فيها، ولقد طار لأعلى حتى أصبح قاب قوسين أو أدنى من الشمس، حيث أذابت حرارة الشمس الشمع الذي ربط وأمسك جناحيه معاً، وهوى في بحر إيجة حيث لقي حتفه (Jones & Hill, 2008).

(٢) تركز هذه الإستراتيجية على تحسين كفاءة التشغيل، وهي مناسبة عندما تكون مشكلات المنظمة عامة ومنتشرة لكنها ليست خطيرة، وتتضمن هذه الإستراتيجية مرحلتين: (١) الانكماش الذي يهدف إلى تخفيض الحجم والتكاليف، (٢) الدعم والاستقرار، ووضع برنامج لتثبيت المنظمة في وضعها الجديد (Wheelen & Hunger, 2006, pp: 801-843).

وفي الواقع لا يوجد نموذج استراتيجي نمطي يلاءم كل الحالات لاختلاف الظروف والمواقف التي تواجهها المنظمات. ومع ذلك، برهنت كثير من البحوث والدراسات أن المنظمات التي اتبعت إستراتيجية الالتفاف بنجاح تؤمن بالتجديد وتتخلى عن التقليد، وأنها قد أجرت ثلاث أنواع من التغيير الاستراتيجي (تغيير القيادة ، تغيير المنظمة ، تغيير الاستراتيجية) حتى تستطيع تطبيق الإستراتيجية الجديدة بكفاءة ونجاح عاليين (هل، جونز، ٢٠٠٨، ص ص: ٨٢٥-٨٢٩)، (Wheelen and Hunger, 2006.P:175).

تغيير القيادة (الإدارة) Changing the Leadership

إذا سيطر القادة على رؤوسهم فان العواقب ستكون وخيمة في أغلب الأحيان، فالسلطة المطلقة مفسدة مطلقة، وأن مصائب المنظمات وفضائعها المالية والأخلاقية لم تحدث لجشع مدرائها وحسب بل لتمتعهم بقدر هائل من النفوذ والسيطرة بحيث لم يستطيع أحداً تحديهم أو إثارة التساؤلات حولهم (Pfeffer & Sutton, 2006). وغالباً ما تتحمل الإدارة القديمة مسؤولية تعثر المنظمة وفشلها، لذا فإن تغييرها يعد جزءاً أساسياً في أي إستراتيجية تغيير تطبقها المنظمة. وينبغي للقيادة الجديدة أن تأتي من خارج المنظمة بسبب تعود القيادات القديمة على أساليب واستراتيجيات المنظمة الحالية والتي لم تعد مفيدة، فضلاً عن صعوبة اقتناعها بإمكانية تنفيذ الأعمال بطريقة مختلفة (Hatch & Schultz, 2004, PP: 349-375).

تغيير المنظمة Changing the Organization

ربما لا يكون كافياً تغيير قيادة المنظمة واستراتيجياتها لتحسين أدائها، وقد يتطلب الأمر تغيير المنظمة ذاتها والدفع بكفاءتها وفعاليتها، ويتطلب التغيير التنظيمي (هل، جونز، ٢٠٠٨، ص ص: ٨٢٥-٨٢٩) (Gilbert, 2005, pp:741-763 ; Schermarhorn, 1996):

- إزالة الجمود القائم بالمنظمة (العلاج بالصدمات) Unfreezing the Organization: تعمل قوى الشد العكسي للتغيير على ثبات المنظمة وجمودها، وعليه تصبح التغييرات الجزئية والتدرجية غير مجدية ولا قيمة لها، ولا تجدي نفعاً كونها لا تنتج تغييراً حقيقياً. ويقتضي التغيير الاستراتيجي المفيد إصدار قرارات والقيام بأنشطة فعالة من شأنها إزالة الجمود وتكسير وإذابة الثقافة المتجذرة، وإعادة توزيع السلطة والقوة، ونظم التأثير المختلفة في المنظمة (Jain & Singh, 2007, PP: 47-50). ويتطلب ذلك التخلص من الأنشطة والمنتجات غير الاقتصادية، وإعادة الهيكلة، والتزام تام من الإدارة العليا بتبني وتنفيذ التغيير البناء. وإذا ما تكلنت المنظمة في تنفيذ التغيير الضروري المطلوب فمن المرجح أنها ستضلّ طريقها ومصيرها إلى زوال.
- تحريك المنظمة إلى وضع جديد Movement the Organization: بعد أن يتم إزالة الجمود القائم بالمنظمة لا بدّ من تحريكها إلى وضعها الجديد، ويتطلب ذلك تغييراً جوهرياً في إستراتيجية المنظمة وهيكلها حتى يتسقا مع وضعها الجديد.

وحتى يتم تحريك المنظمة بنجاح فلا بد من تحديد الاتجاه الجديد ، والأخذ بعين الاعتبار أثر العوامل الداخلية والخارجية، وأن يتم ذلك بوتيرة ملائمة لأن التغيير بسرعات متباينة وفي اتجاهات مختلفة يؤدي إلى دوران المنظمة حول ذاتها. ومما يساعد على نجاح عملية التغيير وإنجازها بسرعة إشراك العاملين فيها حتى

- يفهموا الحاجة إليها والفوائد التي سيجنوها منها (Tsoultas & Knudsen, 2003, PP: 490-491).
- تثبيت المنظمة في حالتها الجديدة Refreezing the Organization: يتطلب تثبيت المنظمة على حالتها الجديدة وقتاً طويلاً، وقد تحتاج المنظمة إلى بناء ثقافة جديدة، وتأقلم العاملين الطرائق الجديدة لأداء الأعمال، وتوظيف عمالة جديدة تعتنق الثقافة الجديدة، وتطوير نظم الرقابة والتحفيز لتنسجم مع الواقع الجديد والأهداف الإستراتيجية الجديدة، وإلا فلن يحدث التغيير الاستراتيجي المُبتغى وسيكون قاصراً زائفاً. كذلك ينبغي للمنظمة أن تدرك أن أي تراخٍ في تنفيذ المطلوب يعطي فرصة لظهور الثقافة القديمة والردة إلى أساليب العمل القديمة، وبذلك ترتد المنظمة إلى سيرتها الأولى. (Daft, 2004, PP: 417-420).
 - تغيير الإستراتيجية Changing the Strategy: تحتاج المنظمة إلى إستراتيجية ترشدها سواء السبيل أثناء إجراء عملية التغيير، ولا يقتصر دور الإستراتيجية على قيادة التغيير ولكنها أيضاً تحدد هذا التغيير. ومع وجود إستراتيجية تتضح نقطة البداية، ومتى يجب أحداث التغيير، ومن أين يبدأ، وهذا هو معنى الاستجابة الإستراتيجية للتغيير - إنه استخدام إستراتيجية المنظمة كنقطة بداية عندما تقدر أثر تغيير خارجي أو تفكر في إحداث تغيير داخلي - فالاستجابة الإستراتيجية للتغيير تتطلب إستراتيجية (Chaudron, 2004)، وفي غيبة الإستراتيجية ينخفض الأداء في معظم الحالات وتمضي المنظمة بلا قيود، كما وأن إتباع المنظمة لإستراتيجية فاشلة أو غامضة أو ينقصها التحديد أو شديدة التعقيد يجعلها تننُّ تحت وطأة التكاليف المرتفعة، وقصور في التنوع، وربما العمل في العديد من الأنشطة التي لا تغل عائداً مناسباً، ويتطلب ذلك تغيير الإستراتيجية كجزء أساسي من وصفة التغيير، ويتضمن ذلك قيام المنظمة بإعادة تقييم استراتيجياتها على مستوى الأنشطة التي تعمل فيها؛ فالمنظمة التي تفشل في تحقيق النجاح عن طريق تدنيّة التكاليف Minimization of Cost قد تحقّقَه عن طريق إستراتيجية التركيز Focus Strategy أو التنوع إستراتيجية التنوع فإن إعادة توصيف التركيز الاستراتيجي يقودها إلى التعرف على الأنشطة التي تحقق أفضل أرباح ونمو في المدى الطويل، والقيام بتركيز استثماراتها فيها (David, 2011, pp: 175 - 178). وعلى المنظمة بعد إعادة توصيف استراتيجياتها أن تتخلص من أكبر عدد من الأنشطة التي لا ترغب فيها وتحولها إلى نقدية يمكن استثمارها في متطلبات تنفيذ الإستراتيجية الجديدة، ويتطلب تحسين مستوى أرباح المنظمة في الأنشطة التي أبقّت عليها تحسين مستوى الجودة والكفاءة والاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء. وأخيراً من المفيد قيام المنظمة ببعض عمليات الاستحواذ Acquisition التي تدعم أنشطتها الأساسية التي أبقّت عليها (Lyuch, 2009, pp: 371-383).

المطلب الثاني / منهجية البحث Research Methodology

تنطوي منهجية البحث على مضمون الظاهرة المستهدفة وأبعادها وعناصرها، ومشكلة البحث (الظاهرة ومسبباتها)، وفرضياته (نتيجة البحث الاستكشافي)، والمتغيرات المطلوب بحثها، ومدى الترابطات والتأثيرات بينها. ثم الخطوات المطلوبة لاستكمال البحث واستنباط النتائج. ويعد هذا البحث وصفي Descriptive من حيث الأسلوب، تحليلي Analytic من حيث المضمون، ومسحي بالعينة Sample من حيث اعتماده على استبانة في جمع البيانات، أما وحدة التحليل والمعاينة Sample Unit فهي الإدارة العليا في الشركات الاردنية المدرجة أسهمها في سوق عمان المالي.

أولاً: الإطار الهيكلي (مشكلة البحث، أهدافه، محدداته)

أ. مشكلة البحث Research Problem

أجرى الباحث دراسة استطلاعية بهدف المساعدة في تحديد مشكلة البحث، وذلك بإجراء مقابلات شخصية معمقة مع (٣٢) مديراً من مديري الشركات المبحوثة للتعرف على التغييرات الإستراتيجية في شركاتهم، ومحددات ذلك التغيير. وتبين أن هناك اختلاف (فجوة) بين التغييرات الإستراتيجية التي حدثت خلال الأعوام الخمسة الماضية والتغييرات الإستراتيجية التي كان يُأمل حدوثها. وعند سؤالهم عن أسباب تلك الفجوة أشاروا إلى وجود محددات وقيود ذات صلة بالتحيزات المعرفية والجمود التنظيمي. وقد جاءت نتيجة الدراسة الاستطلاعية على النحو التالي: وجود فجوة في توقعات المديرين بين ما حدث وما ينبغي أن يحدث من تغييرات إستراتيجية، وأن هذه الفجوة تتسع في (تغيير الإستراتيجية التنظيمية وتضييق في تغيير القيادة الإدارية). وأثارت العينة عدداً من المحددات والمتغيرات التي تحول دون التغييرات الإستراتيجية المأمولة، وردت هذه المحددات إلى (تحيزات معرفية ترتبط بأنماط تفكير الإدارة- وجمود تنظيمي يرتبط بالشركة نفسها)، تكفل بحثنا في دراستها ووصفها وتقييمها.

جدول (١): نتائج البحث الاستطلاعية^(٤) لقياس الفجوة بين التغيير الاستراتيجي الفعلي والتمتوقع

فجوة التغيير الاستراتيجي (*)	الوسط الحسابي		متغيرات التغيير الاستراتيجي
	التغيير المتوقع	التغيير الفعلي	
(١.٢٩)	٤.٥٤	٣.٢٥	أولاً: تغيير المنظمة
	٤.٤١	٣.٢٥	- إزالة الجمود الموجود بالشركة (إذابة).
	٤.٥٦	٣.١٨	- تحريك الشركة إلى وضع جديد (تغيير).
	٤.٦٤	٣.٣٢	- تثبيت الشركة في حالتها الجديدة (تجميد)
(١.٣٧)	٤.٥٦	٣.١٩	ثانياً: تغيير الإستراتيجية
	٤.٥٤	٣.١٥	- إعادة تقييم الإستراتيجية.
	٤.٦٣	٣.٠٢	- إعادة توصيف التركيز الاستراتيجي.
	٤.٤٦	٣.٢٩	- التخلي عن الأنشطة غير المرغوبة.
	٤.٦٩	٢.٨٣	- تحسين الجودة والكفاءة والاستجابة لرغبات العملاء.
	٤.٤٨	٣.٦٨	- عمليات الاستحواذ.

(٤) أشارت الدراسة الاستطلاعية أيضاً إلى عدم وجود إستراتيجية واضحة ومحددة للتغيير الاستراتيجي، وكذلك وجود أدلة مهمة على شيوع تحيزات معرفية، وزيادة في مستوى الجمود التنظيمي لدى الشركات المبحوثة.

(٠.٩٨)	٤.٤٩	٣.٥١	ثالثاً: تغيير القيادة
	٤.٦١	٣.٦٩	- تغيير أنماط الإدارة.
	٤.٤٨	٣.٣٨	- تعاقب كبير للقيادة الإدارية.
(١.٢١)	٤.٣٩	٣.٤٧	- تعيين مديري من خارج الشركة.
	٤.٥٣	٣.٣٢	فجوة التغيير الاستراتيجي الكلية (**)

* فجوة التغيير الاستراتيجي = التغيير الاستراتيجي الفعلي - التغيير الاستراتيجي المتوقع

** القيم بين قوسين تعني فجوة سلبية، أي أن التغيير الفعلي > التغيير المتوقع

وهكذا تتضح مشكلة البحث من خلال الأسئلة الآتية:

١. ما القيود والمحددات التي تحول دون التغيير الاستراتيجي المطلوب؟ وما هي الأهمية النسبية لتلك القيود والمحددات؟ وقد تركز اهتمامنا في فحص: (أ) مرونة الشركات من حيث ثقافتها، ونمط تفكير إدارتها، وطريقة توزيع السلطة والقوة فيها). (ب) كثافة القواعد التي تقود إلى قرارات غير عقلانية والناجئة عن التحيزات المعرفية بسبب (الالتزام المتصاعد، والاستنتاج بالتشابه الجزئي، والافتراضات السابقة، والتحيز في التعميم بالتمثيل، وهم السيطرة والتحكم، والتفكير المتقارب).

٢. ما طبيعة التغيرات الإستراتيجية السائدة في الشركات المبحوثة؟ وما هي أهميتها النسبية؟ وقد تركز اهتمامنا في فحص وتدقيق التغيرات الإستراتيجية في: (أ) الإستراتيجية التنظيمية (ب) المنظمة ذاتها (ج) القيادة الإدارية.

٣. هل توجد علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين التحيز المعرفي والجمود التنظيمي مع التغيير الاستراتيجي؟ وما طبيعة تلك العلاقات والتأثيرات؟ وما هو اتجاهها؟

وفي ضوء ما سبق، فإن مشكلة البحث تكمن في (وجود فجوة سالبة بالتغيير الاستراتيجي^(٥) في الشركات الاردنية بسبب وجود تحيزات معرفية ترتبط بالإدارة، وجمود تنظيمي يرتبط بتركيب ونظم الشركة نفسها).

ب. أهداف البحث Research Objectives

يرمي البحث إلى:

١. الوقوف على التغيير الاستراتيجي وأبعاده في الشركات الاردنية (تغيير الإستراتيجية التنظيمية، تغيير هيكل ونظم المنظمة، تغيير القيادة الإدارية)، وتحديد العوامل المحددة لذلك التغيير (التحيز المعرفي-الجمود التنظيمي).

٢. تحليل العلاقة بين التحيز المعرفي، والجمود التنظيمي وأثرهما في التغيير الاستراتيجي.

٣. بناء نموذج كمي لقياس التغيير الاستراتيجي في الشركات الاردنية يحدد: (١) مقدار ما تؤثر به التحيزات المعرفية والجمود التنظيمي في التغيير الاستراتيجي (٢) مقدار التغير في التغيير الاستراتيجي (كمتغير تابع) نتيجة للتغير في التحيزات المعرفية والجمود التنظيمي (كمتغيرات مستقلة).

(٥) فجوة التغير الاستراتيجي السلبية = التغيير الاستراتيجي المتوقع - التغيير الاستراتيجي الفعلي.

ج. نطاق البحث ومحداته Research Limits

١. حد علمي: ويتمثل في التحيز المعرفي الناتج من (الالتزام المتصاعد، والاستنتاج بالتشابه الجزئي، والافتراضات السابقة، والتعميم بالتمثيل، وهم السيطرة والتحكم، والتفكير المتقارب)، والجمود التنظيمي بسبب (تناقض Icarus، وتوزيع القوة والسلطة، والثقافة التنظيمية المتجذرة)، والتغيير الاستراتيجي لـ (الإستراتيجية التنظيمية، تغيير المنظمة ذاتها، تغيير القيادة).

٢. حد مؤسسي: الشركات الاردنية المدرجة أسهمها في سوق عمان المالي.

٣. حد بشري: مديري الإدارة العليا.

٤. حد زمني: نُفذ البحث في المدة الممتدة من تموز / ٢٠١١ - نيسان / ٢٠١٣.

ثانياً: الإطار البنائي (نموذج البحث ومتغيراته، وفرضياته)

أ. نموذج البحث ومتغيراته Research Model & Variables

تم الاعتماد على الانحدار البسيط المتعدد (M. S. L) في تصميم نموذج البحث المقترح لقياس التغيير الاستراتيجي في ضوء التحيز المعرفي والجمود التنظيمي.

$$Y = B_0 + \sum_{i=1}^n b_i X_i$$

حيث أن γ : المتغير التابع وهو التغيير الاستراتيجي، B_0 : ثابت النموذج، b_i المعاملات المراد تقدير قيمتها لاختبار العلاقة بين المتغير التابع، والمتغيرات المستقلة، X_i : المتغيرات المستقلة وهي التحيز المعرفي والجمود التنظيمي.

وسيتم اختبار نموذج البحث باستخدام معاملات الارتباط Spearman لتحديد (١) قوة العلاقة بين المتغيرات كونها (خطية-أو غير خطية)، واتجاه العلاقة بين المتغيرات من حيث كونها (طردية-أو عكسية). (٢) التأثير بين المتغيرات باستخدام الميل Slope (Slope= $\Delta Y/\Delta X$) حيث أن: ΔY هو التغيير في التغيير الاستراتيجي، ΔX هو التغيير في التحيز المعرفي والجمود التنظيمي، فإذا ما كانت إشارة الميل سالبة فإن العلاقة التي تربط المتغيرات عكسية، وإذا ما كانت موجبة فإن العلاقة بين المتغيرات طردية.

ولاختبار قوة نموذج البحث تم حساب مصفوفة ارتباط Pearson Correlation بين المتغيرات المستقلة

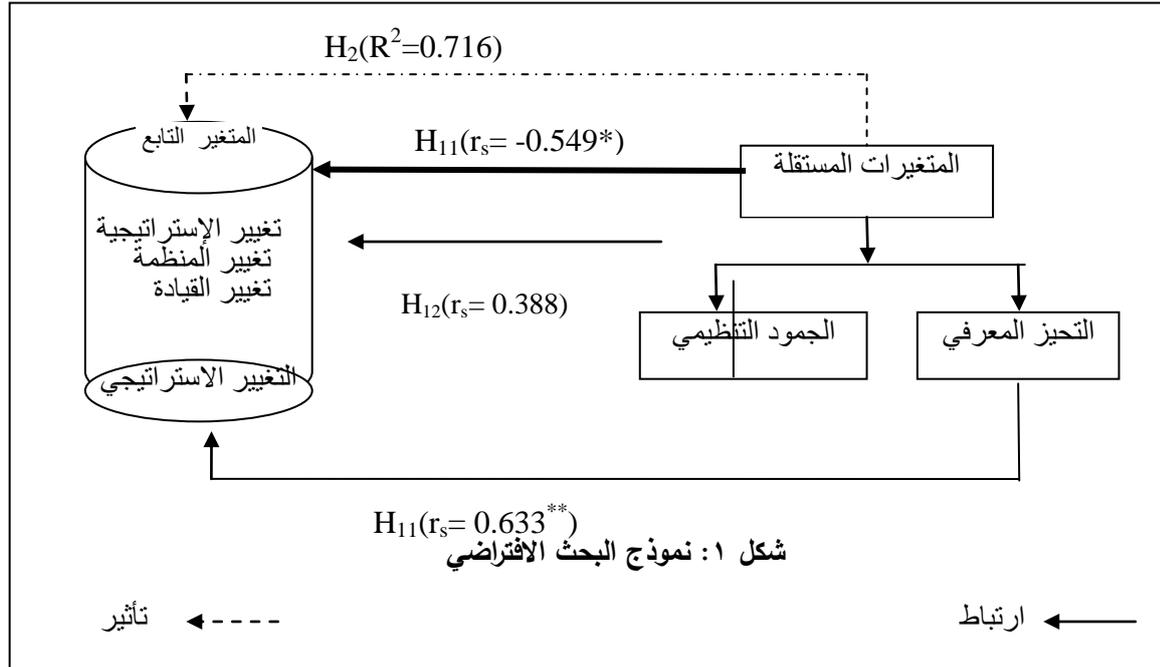
وكانت أعلى قيمة ($r=0.772$). وبالتعويض في المعادلة

$$VIF = \frac{1}{1 - r^2} = \frac{1}{1 - (0.772)^2} = 2.48$$

وبما أن $VIF > 5$ ، فهذا دليل على عدم وجود Multicollenarity بين المتغيرات مما يعكس قوة نموذج البحث.

جدول (٢): متغيرات البحث الرئيسية والفرعية

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	نوع المتغير	أرقام الأسئلة	فقراته عدد الأسئلة	المجموع
التحيز المعرفي	١. الالتزام المتصاعد	مستقل	٢-١	٢	١٩
	٢. الاستنتاج بالتشابه الجزئي	مستقل	٤-٣	٢	
	٣. الافتراضات السابقة	مستقل	٩-٥	٥	
	٤. التعميم بالتمثيل	مستقل	١٢-١٠	٣	
	٥. السيطرة والتحكم	مستقل	١٥-١٣	٣	
	٦. التفكير المتقارب	مستقل	١٩-١٦	٤	
الجمود التنظيمي	١. تناقض Icarus	مستقل	٢٢-٢٠	٣	٩
	٢. توزيع القوة والسلطة	مستقل	٢٥-٢٣	٣	
	٣. الثقافة التنظيمية المتجذرة	مستقل	٢٨-٢٦	٣	
التغيير الاستراتيجي	١. تغيير الإستراتيجية التنظيمية	تابع	٣٣-٢٩	٥	٢١
	٢. تغيير المنظمة	تابع	٤٥-٣٤	١٢	
	٣. تغيير القيادة الإدارية	تابع	٤٩-٤٦	٤	



ب. فرضيات البحث Research Hypothesis

الفرضية الرئيسية الأولى H_1 : يرتبط التحيز المعرفي والجمود التنظيمي بعلاقة إحصائية ذات دلالة معنوية مع التغيير الاستراتيجي عند مستوى $(P \leq 0.05)$. أشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H_{11} : توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين التحيز المعرفي والتغيير الاستراتيجي عند مستوى $(P \leq 0.05)$.

H₁₂: توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين الجمود التنظيمي والتغيير الاستراتيجي عند مستوى (P ≤ 0.05).

الفرضية الرئيسية الثانية H₂: التحيز المعرفي الناتج من: (الالتزام المتصاعد، الاستنتاج بالتشابه الجزئي، الافتراضات السابقة، التعميم بالتمثيل، السيطرة والتحكم، التفكير المتقارب)، والجمود التنظيمي بسبب: (تناقض Icarus، توزيع القوة والسلطة، الثقافة التنظيمية) دالان للتغيير الاستراتيجي في: (الإستراتيجية التنظيمية، المنظمة ذاتها، القيادة الإدارية).

ثالثاً: المقاييس (ثباتها، وصدقها) (Reliability & Validity) Measurements

يعتمد البحث على القياس الإدراكي Perceptual Measurements المستند إلى مقياس Likert الخماسي في اختبار نموذج البحث وفرضياته، وتحديد حركة المتغيرات والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية. وتطلب ذلك تصميم استبانة تمت البرهنة على جودتها وفعاليتها والتأكد من تماسكها بإجراء الاختبارات الاتية: (١) الثبات Reliability: تم التأكد من ثبات الاستبانة بتجزئة أسئلتها إلى مجموعتين، زوجية وفردية وإجراء اختبار الثبات فيما بينها وفق المعادلة الاتية (Bowerman, O'connell, Dris, 2004).

$$(C.R) = \frac{N}{1 + (N - 1)r_s} = \frac{2(0.73)}{1 + (2 - 1)(0.73)} = 0.85$$

حيث أن: N: عدد الأجزاء، r_s: معامل ارتباط Spearman Brown بين جزئي الاستبانة.

(٢) الصدق الظاهري Validity: تطلب الصدق الظاهري تحكيم الاستبانة من قبل مجموعة من الخبراء والمتخصصين الأكاديميين لإبداء آرائهم بشأن دقة الأسئلة من الناحية العلمية، وبعض المديرين لإبداء آرائهم في وضوح الأسئلة من الناحية العملية (الصدق الظاهري)، ونتج عن ذلك تعديل أو دمج أو حذف عدد من الأسئلة، حيث بلغ معامل الصدق الكلي (٩٢%).

الجدول (٣): ثبات وصدق استبانة البحث

معامل الارتباط	معامل الثبات	معامل الصدق ^(١)	المحسوبة t-	t المجدولة	مستوى معنوية 0.05
٠.٧٣	٠.٨٥	٠.٩٢	١٠.٣٦	١.٦٥	

(١) معامل الصدق الذاتي = جذر معامل الثبات

(٢) كذلك أجريت بعض الاختبارات الإحصائية لضمان ثبات وسريان متغيرات البحث (صدق المحتوى) وقد عكست نتائج تلك التحليلات درجة عالية من ثبات وسريان متغيرات البحث يمكن التعويل عليها.

الجدول (٤): الاختبارات الإحصائية لاستبانة البحث



التحيز المعرفي والجمود التنظيمي دالان للتغيير الاستراتيجي دراسة اختباريه في عينة من الشركات المدرجة في سوق عمان المالي

التحيز المعرفي		الجمود التنظيمي		التغيير الاستراتيجي		الاختبار
قبل التعديل	بعد التعديل	قبل التعديل	بعد التعديل	قبل التعديل	بعد التعديل	
٥٥	٧٩	٧٢	٨٤	٥٧	٨١	Cronbach Alpha
٦٠	٧٦	٦٧	٧٧	٦٢	٧٨	Spearman Brown
٦٤	٨٠	٧٠	٨٠	٦٥	٨٢	Equal Between Forms
٧٠	٨٢	٧٤	٤١	٦٩	٧٩	Split Half

رابعاً: موقع مجتمع البحث وعينته Research Population & its Sample

حددت الشركات المدرجة أسهمها في سوق عمان المالي عام (٢٠١٢) والبالغ عددها (٨٧) شركة مجتمعاً للبحث، حيث يبرر حجمها وعمرها وتنوع أنشطتها إمكانية قبول نتائج البحث وتعميمها. تم اختيار (٧٧) شركة مثلت (٨٩%) من المجتمع كعينة للبحث. تم تحديد الإدارات العليا كوحدة للمعاينة، وزّع (٣٤٠) استبانته بصورة تناسبية. تم استلام (٣١٩) استبانته، أُستبعد منها (٧) استبانته بعد التدقيق والمراجعة وبذلك بلغت نسبة الاستجابة (٩٢%)، وبسبب اختلاف حجم طبقات المجتمع، واختلاف نسبة كل طبقة في المجتمع وحتى يكون تمثيل كل طبقة في حجم العينة مساوٍ لحجم تلك الطبقة في مجتمع الدراسة تم اعتماد العينة الطباقية التناسبية العشوائية (Anderson & Sweeny, 2007, p:230).

$$n = \frac{n_o N}{n_o + (N - 1)}$$

قانون حجم العينة

حيث N حجم المجتمع، وقد تم حساب حجم العينة عند مستوى ثقة (٩٥%) وخطأ معياري (٠.٠٣٨) ومستوى دلالة (٠.٥)، وعليه فإن $n_o = Z^2 P(1-p)/e^2$ وبالتعويض في المعادلة

$$n_o = \frac{(1.96)^2 (0.5)(1-0.5)}{(0.038)^2} = 665$$

$$n = \frac{665(87)}{665 + (87 - 1)} = 77 \text{ شركة}$$

∴ حجم العينة

جدول (٥) : توزيع العينة على الطبقات وعدد الاستبانته

التسلسل	القطاع الاقتصادي	عدد الشركات	حجم الطبقة ^(١)	الاستبانته ^(٢)	
				عدد	%
١.	قطاع البنوك	٢٢	٢٠	٨١	٢٥.٩٧
٢.	قطاع التأمين	٥	٤	١٦	٥.١٣
٣.	قطاع الاستثمار	٩	٨	٣٢	١٠.٢٦
٤.	قطاع الخدمات	١٠	٩	٣٧	١١.٨٦
٥.	قطاع الصناعة	٢٥	٢٢	٨٩	٢٨.٥٣
٦.	قطاع الفنادق والسياحة	١٠	٩	٣٧	١١.٨٦
٧.	قطاع الزراعة	٦	٥	٢٠	٦.٤١
	المجموع	٨٧	٧٧	٣١٢	١٠٠

المطلب الثالث/ تحليل البيانات واختبار الفرضيات

(١) حجم العينة الطباقية = (حجم الطبقة ÷ حجم المجتمع الكلي) * (حجم العينة).

(٢) تم تحديد عدد الاستبانته بصورة تناسبية وفق المعادلة = (حجم الطبقة ÷ حجم العينة) * (عدد الاستبانته).

Data Analysis and Hypotheses Test

أولاً: تحديد أهمية المتغيرات المبحوثة من وجهة نظر عينة البحث

ينصب التركيز في هذا الجزء من البحث على تحديد أهمية المتغيرات الرئيسية والفرعية لنموذج البحث، وتعني أهمية المتغيرات مستوى اهتمام أفراد العينة بالمتغير والذي يُعبر عن قيمة المتغير للشركة، وقد تم استخدام الأوساط الحسابية^(٨)، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لتقدير مستوى أهمية المتغيرات، وكالاتي:

١. التحيز المعرفي: تم قياس التحيز المعرفي من خلال ستة متغيرات، تُبين مدى تغلغل التحيز المعرفي للشركات المبحوثة والناتج عن (الالتزام المتصاعد، الاستنتاج بالتشابه الجزئي، الافتراضات السابقة، التعميم بالتمثيل، وهم السيطرة والتحكم، التفكير المتقارب). أظهرت متغيرات التحيز المعرفي أوساط حسابية متباينة كان أعلاها (٤.٢٤) عند (وهم السيطرة والتحكم) وأدناها (٣.٤٥) عند (التعميم بالتمثيل). بلغ المعدل الكلي للتحيز المعرفي (٣.٧٦) وبدرجة موافقة مرتفعة وأهمية نسبية (٧٥.٢٪). تراوحت النسب المئوية للاتفاق على متغيرات التحيز المعرفي بين (٩٣٪-٣٩٪)، مقابل نسب عدم اتفاق حول المتغيرات ذاتها تراوحت بين (٢١٪-٠.٠٠٪) من العينة.

نستنتج مما سبق، شيوع ظاهرة التحيز المعرفي في الشركات المبحوثة بدلالة النسب المئوية للاتفاق على متغيراته، وأن التحيز المعرفي قد اتخذ الترتيب التنازلي الاتي (وهم السيطرة والتحكم، الالتزام المتصاعد، التفكير المتقارب، الاستنتاج بالتشابه الجزئي، الافتراضات السابقة، التعميم بالتمثيل).

الجدول (٦): تحديد أهمية متغيرات التحيز المعرفي

الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة	الانحراف المعياري σ	الوسط الحسابي \bar{X}	مقياس الإجابة				المتغيرات الفرعية	التسلسل
				لا اتفق تماماً + لا اتفق		اتفق تماماً + اتفق			
				عدد	%	عدد	%		
٢	مرتفعة	٠.٥٤	٣.٩٦	٠	-	٩٣	٥٨٠	الالتزام المتصاعد	١
٤	متوسطة	٠.٦١	٣.٥٧	٢١	٦	٣٩	١١	الاستنتاج بالتشابه الجزئي	٢
٥	متوسطة	٠.٥٧	٣.٤٧	٢٠	١٤	٦٢	٤٣	الافتراضات السابقة	٣
٦	متوسطة	٠.٥٥	٣.٤٥	١٩	٨	٥٢	٢٢	التعميم بالتمثيل	٤
١	مرتفعة	٠.٥٠	٤.٢٤	٢	١	٥٩	٣٦	وهم السيطرة والتحكم	٥
٣	مرتفعة	٠.٦٣	٣.٨٦	٨	٤	٧٥	٣٦	التفكير المتقارب	٦
-	مرتفعة	٠.٥٣	٣.٧٦	١٢	-	٦٣	-	إجمالي التحيز المعرفي	

٢. الجمود التنظيمي: تم قياس الجمود التنظيمي من خلال ثلاثة متغيرات، ويبين الجدول (٧) أن الجمود التنظيمي ينتج عن طريقة (توزيع القوة والسلطة، والثقافة التنظيمية المتجذرة، وشيوع ظاهرة Icarus). بلغ

(٨) تم تحديد الأهمية النسبية بالاعتماد على (طول الفئة = الحد الأعلى للبيد - الحد الأدنى للبيد / عدد المستويات)، وعليه فإن طول الفئة = $5/(1-0) = 1.33$ ، وبذلك تكون الأهمية النسبية كالاتي: $(1 \geq \text{ضعيف} > 2.33)$ ، $(2.33 > \text{متوسط} > 3.66)$ ، $(3.66 \geq \text{مرتفع})$.

المعدل الكلي للجمود التنظيمي (٣.٢١)، وبدرجة موافقة وأهمية متوسطة من قبل أفراد العينة، ويشير هذا إلى انتشار واسع للجمود التنظيمي في الشركات المبحوثة. وعند تحليل مصادر وأسباب الجمود التنظيمي اتضح أن الجمود التنظيمي الناتج عن الثقافة التنظيمية المتجذرة قد احتل المرتبة الأولى بوسط حسابي (٣.٤٨)، يليه الجمود التنظيمي الناتج عن شيوع ظاهرة Icarus بوسط حسابي (٣.٢٤)، وجاء في المرتبة الأخيرة الجمود التنظيمي الناتج عن طريقة توزيع القوة والسلطة بوسط حسابي (٢.٩١). تدعم هذه النتائج الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (٠.٤٥-٠.٧٦)، والتي تعكس تركيز إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها حول مسببات الجمود التنظيمي. تراوحت النسب المئوية للاتفاق على متغيرات الجمود التنظيمي بين (٥٧%-٣٨%)، مقابل نسب عدم اتفاق حول المتغيرات ذاتها تراوحت بين (٤٠%-٢١%) من العينة. تدل هذه النتائج على ميل الشركات المبحوثة إلى الثبات والاستقرار، وضعف مستوى المرونة والاستجابة للتغيرات، وعدم القدرة على تبني الظروف الجديدة حين حدوثها.

الجدول (٧) تحديد أهمية متغيرات الجمود التنظيمي

الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة	الانحراف المعياري σ	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة				المتغيرات الفرعية	التسلسل
				لا اتفق تماماً + لا اتفق		اتفق تماماً + اتفق			
				عدد	%	عدد	%		
٢	متوسطة	٠.٦٢	٣.٢٤	١٧	٤٠	١٦	٣٨	١- تناقض Icarus	
٣	متوسطة	٠.٧٦	٢.٩١	٩	٢١	٢٤	٥٧	٢- توزيع القوة والسلطة	
١	متوسطة	٠.٤٥	٣.٤٨	١٣	٣١	١٩	٤٥	٣- الثقافة التنظيمية المتجذرة	
-	متوسطة	٠.٥٦	٣.٢١	-	٣١	-	٤٧	أجمالي الجمود التنظيمي	
-	مرتفعة	٠.٤٩	٣.٤٩	-	٢٢	-	٥٥	التحيز المعرفي والجمود التنظيمي الكلي	

٣. التغيير الاستراتيجي: تمّ قياس التغيير الاستراتيجي من خلال ثلاث متغيرات، عبرت عن التغيير في (الإستراتيجية، المنظمة، القيادة). بلغت نسبة اتفاق أفراد العينة حول متغيرات التغيير الاستراتيجي (٥٤%-٤٢%) على التوالي مقابل نسب عدم اتفاق حول المتغيرات ذاتها (٩%-١٩%-١٧%). وتبين قيم الأوساط الحسابية أن جميع متغيرات التغيير الاستراتيجي قد حصلت على درجات موافقة وأهمية متوسطة، حيث تراوحت قيم أوساطها الحسابية بين (٣.٥١-٣.١٩)، وكانت أعلاها عند (تغيير القيادة) وأدناها عند (تغيير الإستراتيجية التنظيمية)، وبلغ المعدل الكلي للتغيير الاستراتيجي (٣.٣٢) وبدرجة موافقة متوسطة وأهمية نسبية (٦٦.٤%) من قبل عينة البحث. تبرهن هذه النتائج على تمتع الشركات المبحوثة بقدرات متوسطة على إجراء التغييرات الإستراتيجية الشاملة، وكانت أفضل تلك القدرات في القدرة على (تغيير القيادة)، وأضعفها في القدرة على (تغيير استراتيجياتها).

الجدول (٨): تحديد أهمية متغيرات التغيير الاستراتيجي

الترتيب	درجة	الانحراف	الوسط	مقياس الإجابة	المتغيرات الفرعية	التسلسل
---------	------	----------	-------	---------------	-------------------	---------



التحيز المعرفي والجمود التنظيمي دالان للتغيير الاستراتيجي دراسة اختبارية في عينة من الشركات المدرجة في سوق عمان المالي

حساب الأهمية	الموافقة	المعياري σ	الحسابي \bar{X}	لا اتفق تماماً + لا اتفق		اتفق تماماً + اتفق			
				عدد	%	عدد	%		
٣	متوسطة	٠.٧٨	٣.١٩	٦	٩	٣٨	٥٤	تغيير الاستراتيجية	١-
٢	متوسطة	٠.٥١	٣.٢٥	٣١	١٩	٧١	٤٢	تغيير المنظمة	٢-
١	متوسطة	٠.٤٧	٣.٥١	٨	١٧	٣٦	٧٥	تغيير القيادة	٣-
-	متوسطة	٠.٥٣	٣.٣٢	-	١٥	-	٥٧	إجمالي التغيير الاستراتيجي	

ولتحديد اتجاه الشركات المبحوثة نحو متغيرات البحث تم إعداد الجدول (٩) الذي يشير إلى:

أ. أن هناك ٦١ شركة (بنسبة ٧٠%) واقعة في براثن التحيز المعرفي، ٢٦ شركة (بنسبة ٣٠%) يعثرها الجمود التنظيمي.

ب. إن هناك ٣٩ شركة (بنسبة ٤٤.٨%) تميل بشدة إلى تغيير استراتيجياتها، ٣٨ شركة (بنسبة ٤٣.٧%) لديها اتجاهات قوية في إجراء تغييرات شاملة بالمنظمة، ١٠ شركات (بنسبة ١١.٥%) ترغب في تغيير قياداتها.

ج. أن هناك ميلاً شديداً من جانب الشركات التي يتأصل بها التحيز المعرفي إلى إجراء تغييرات جذرية في استراتيجياتها. في حين أن الشركات غير المرنة التي يعثرها الجمود التنظيمي لديها ميلاً كبيراً في إجراء تغييرات واسعة بالمنظمة. أما الشركات قليلة التحيز منخفضة الجمود فتجرح إلى إجراء تغييرات مهمة في قياداتها.

الجدول (٩) التحيز المعرفي والجمود التنظيمي في الشركات المبحوثة واتجاهاتها نحو التغيير الاستراتيجي

مجالات التغيير الاستراتيجي						عدد الشركات	المتغيرات المستقلة	قطاع الأعمال
%	القيادة	%	المنظم	%	الإستراتيجي			
١١.١	٢	٣٣.٣	٦	٥٥.٦	١٠	١٨	التحيز المعرفي	البنوك
-	-	١٠٠	٤	-	-	١٨	الجمود التنظيمي	
-	-	٨٣.٧	٥	١٦.٧	١	٦٧	التحيز المعرفي	شركات الاستثمار
٣٣.٣	١	-	-	٦٦.٧	٢	٣٣	الجمود التنظيمي	
-	-	٥٠	٨	٥٠	٨	٦٤	التحيز المعرفي	الصناعة
٣٣.٣	٣	٦٧.٧	٦	-	-	٣٦	الجمود التنظيمي	
-	-	٦٧.٧	٤	٣٣.٣	٢	٦٠	التحيز المعرفي	الخدمات
٧٥	٣	٢٥	١	-	-	٤٠	الجمود التنظيمي	
-	-	-	-	١٠٠	٤	٨٠	التحيز المعرفي	التأمين
-	-	١٠٠	١	-	-	٢٠	الجمود التنظيمي	
١٢.٥	١	١٢.٥	١	٧٥	٨	٨٠	التحيز المعرفي	الفنادق والسياحة
-	-	-	-	-	٢	٢٠	الجمود التنظيمي	
-	-	-	-	١٠٠	٣	٥٠	الجمود التنظيمي	الزراعة
-	-	٦٧.٣	٢	٣٣.٣	١	٥٠	التحيز المعرفي	



التحيز المعرفي والجمود التنظيمي دالان للتغيير الاستراتيجي دراسة اختبارية في عينة من الشركات المدرجة في سوق عمان المالي

(ثانياً): اختبار الفرضيات Hypothesis Test

يتركز الجدول حول وجود أو عدم وجود علاقات معنوية بين كل من التحيز المعرفي والجمود التنظيمي مع التغيير الاستراتيجي، ومن ثم السعي لتشخيص نوعها واتجاهها وقوتها. وفي هذا الإطار تمت صياغة فرضيتان رئيستان أخضعتا للتحقق والبرهان العلمي.

(1) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H₁) الارتباط

والتي تنص على ارتباط التحيز المعرفي والجمود التنظيمي بعلاقة إحصائية ذات دلالة معنوية مع التغيير الاستراتيجي. بمعنى، أنه كلما زاد التحيز المعرفي في الشركة زادت درجة الجمود التنظيمي فيها، ومالت إدارتها إلى تبني سياسات محافظة Conservation Policy، واختيار إستراتيجية الاستقرار، وبذلك تبقى الشركة في المنطقة الرمادية (بين النمو والانحدار). وعاجلاً أو آجلاً، فإن ذلك سيحد من قوتها ونذير شؤم يهدد بقائها ويعجل فئانها. وأن نتيجة اختبار الفرضية تشير إلى ارتباط التحيز المعرفي، والجمود التنظيمي بعلاقات معنوية عكسية ذات دلالة إحصائية مع (تغيير المنظمة - ارتباط قوي)^(٩)، (تغيير القيادة - ارتباط متوسط). وبلغ معامل الارتباط العكسي بين التحيز المعرفي والجمود التنظيمي مع إجمالي التغيير الاستراتيجي (* ٠.٥٥ - ارتباط متوسط) وبمستوى معنوية (٠.٠٥)، وبما يفسر (٢٦%) من إجمالي العلاقات.

الجدول (١٠) الارتباط بين التحيز المعرفي والجمود التنظيمي مع التغيير الاستراتيجي

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات التابعة	مجالات التغيير الاستراتيجي			إجمالي التغيير الاستراتيجي	العلاقات الجوهرية		نتيجة اختبار الفرضية
		تغيير الإستراتيجية	تغيير المنظمة	تغيير القيادة		عدد	%	
التحيز المعرفي	الالتزام المتصاعد	٠.١٧٥	(٠.٨٢٢**)	(٠.٦٦٩**)	(٠.٦٣٢*)	٢	٦٧	
	الاستنتاج بالتشابه الجزئي	٠.٠٠٧	(٠.٠٣٠)	٠.١٦٥	(٠.١٢٢)	-	-	
	الافتراضات السابقة	(٠.٣٤٥)	٠.٢٦٣	٠.٠٤٨	(٠.١٠٣)	-	-	
	التعميم بالتمثيل	٠.٤٠٣	٠.٤٤٢	(٠.٦٨٩**)	(٠.٥٦٩*)	١	٣٣	
	وهم السيطرة والتحكم	٠.١٢٢	(٠.٦٥٥*)	(٠.٧٢٢**)	(٠.٦٢٣*)	٢	٦٧	
	التفكير المتقارب	(٠.٢١٣)	٠.٣٠٩	٠.٢٥٩	٠.٠١١	-	-	
إجمالي التحيز المعرفي		٠.١٥١	(٠.٧٦١**)	(٠.٨٩١**)	(٠.٦٣**)	-	-	قبول
الجمود التنظيمي	تناقض Icarus	٠.٣٨٧	٠.٣٨٢	٠.٤٥٧	٠.٤٠٦	-	-	
	توزيع القوة والسلطة	(٠.٥٧٦*)	٠.٣١٢	(٠.٠٣٠)	٠.٣٥٣	١	-	
	الثقافة التنظيمية المتجذرة	٠.١٥٧	(٠.٤٧٩**)	٠.٤٢٦	٠.٤٥٤	١	-	
إجمالي الجمود التنظيمي		٠.٤٤٨	٠.٤٠٣	٠.٢٥١	٠.٣٨٨	-	-	رفض
التحيز المعرفي، والجمود التنظيمي الكلي		٠.٤٧٣	(٠.٦٢٢**)	(٠.٥٣٩*)	(٠.٥٤٨*)	-	-	قبول
العلاقات الجوهرية	عدد	١	٣	٣	-	٧	-	
	%	١١	٣٣	٣	-	-	٢٦	

(١) القيم داخل قوس تشير إلى وجود علاقة عكسية

- (1) ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
- (2) * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

(٩) تم توصيف قيم معامل الارتباط على النحو التالي: (صفر-منعدم/ صفر > r > ٠.٢، ضعيف جداً، / ٠.٢ > r > ٠.٤ / ضعيف، / ٠.٤ > r > ٠.٦ / متوسط، / ٠.٦ > r > ٠.٨ / قوي، / ٠.٨ > r > ٠.٩ / قوي جداً / r=1 تام).

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

دارت فكرة الفرضية حول وجود ترابطات معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحيز المعرفي والتغيير الاستراتيجي، بمعنى أنه كلما زاد مستوى التحيز المعرفي الذي يحدث في بيئة الشركة بسبب (الالتزام المتصاعد، الاستنتاج بالتشابه الجزئي، الافتراضات السابقة، التعميم بالتمثيل، السيطرة والتحكم، التفكير المتقارب) كلما زاد ميل الشركة إلى الثبات وعدم التغيير. وعند الاستدلال بعلاقات المتغيرات الرئيسية والفرعية المثبتة في الجدول (١٠) اتضح أن متغيرات التحيز المعرفي قد اختلفت في عدد علاقاتها على الرغم من ثبات معنوياتها عند $(P \leq 0.01)$. حيث بلغ أعلى معامل ارتباط (٠.٨٩ - ارتباط قوي جداً) مع تغيير القيادة، في حين كان أدنى معامل للارتباط (٠.٧٦ - ارتباط قوي) مع تغيير المنظمة. ورجوعاً إلى المتغيرات الفرعية للتحيز المعرفي نلاحظ أن (٥) علاقات معنوية قد تحققت من إجمالي العلاقات البالغة (١٨) علاقة توزعت قوتها التفسيرية كما يأتي:

١. وجود علاقة معنوية عكسية ذات دلالة إحصائية بين كل من التحيز بسبب الالتزام المتصاعد و: (تغيير المنظمة - ارتباط قوي جداً)، (تغيير القيادة - ارتباط قوي).
 ٢. وجود علاقة معنوية عكسية ذات دلالة إحصائية بين كل من التحيز بسبب التعميم بالتمثيل و: (تغيير القيادة - ارتباط قوي).
 ٣. وجود علاقة معنوية عكسية ذات دلالة إحصائية بين كل من التحيز بسبب السيطرة والتحكم و: (تغيير المنظمة - ارتباط قوي)، (تغيير القيادة - ارتباط قوي).
- وعلى المستوى الشمولي يمكن تفسير العلاقة بين التحيز المعرفي والتغيير الاستراتيجي والتي ظهرت ب (٥) علاقات معنوية عكسية فسرت (٢٨%) من إجمالي العلاقات.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص على وجود ارتباط بين الجمود التنظيمي والتغيير الاستراتيجي. أي أنه كلما زادت درجة الجمود التنظيمي في بيئة الشركة بسبب (تتناقض Icarus، توزيع القوة والسلطة، الثقافة التنظيمية المتجذرة)، مالت إلى الثبات وعدم التغيير وانخفضت مرونتها. يبين الجدول (١٠) أن متغيرات الجمود التنظيمي قد أظهرت تبايناً في قوة علاقاتها. حيث بلغ أعلى معامل ارتباط (٠.٤٥ - ارتباط متوسط)، مع إجمالي تغيير الإستراتيجية في حين كان أدنى معامل للارتباط (٠.٢٥ - ارتباط ضعيف)، مع تغيير القيادة، لكنها غير معنوية. وتشير المتغيرات الفرعية للجمود التنظيمي إلى وجود علاقتين معنويتين قد تحققتا من إجمالي العلاقات البالغة (٩) علاقات انقسمت قوتها التفسيرية على:

١. وجود علاقة معنوية عكسية ذات دلالة إحصائية بين توزيع القوة والسلطة و(تغيير الإستراتيجية-ارتباط متوسط).
 ٢. وجود علاقة معنوية عكسية ذات دلالة إحصائية بين توزيع القوة والسلطة و(تغيير المنظمة-ارتباط قوي).
- وعلى المستوى الكلي، يمكن تفسير العلاقة بين الجمود التنظيمي والتغيير الاستراتيجي والتي ظهرت بعلاقتين

عكسيتين معنويتين فسرنا (٢٢%) من إجمالي العلاقات.

(٢) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H₂) للتأثير

يبين الجدول (١١) ملائمة نموذج الانحدار بسبب ارتفاع قيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (١١.١٦) عن قيمتها الجدولية وبالبالغة (٣.٠٠) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) ودرجات حرية (٤.٣٠٧)، وبناءً على ملائمة النموذج سيتم اختبار الفرضية الثانية (H₂).

الجدول (١١) نتائج اختبار (F-test) لأثر التحيز المعرفي والجمود التنظيمي في التغيير الاستراتيجي

sig	F-calculated	Mean square	Dif	Sum of square	Model
.٠٠١٧*	١١.١٥٨	.١٩٣	٣٠٧	٥٩.٢٥	Regression
		.٠٠١٧	٤	.٠٦٩	Residual
			٣١١	٥٩.٣٢	Total

حيث تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد لنموذج البحث ومتغيراته إلى ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية (التحيز المعرفي، والجمود التنظيمي دالتان للتغيير الاستراتيجي)، آية ذلك أن التحيز المعرفي والجمود التنظيمي يفسران (٧٢%) من التغيير الاستراتيجي. وتؤيد ذلك النتائج الواردة في الجدول (١٢) على النحو الآتي:

١. ثلاث علاقات طردية ذات دلالة إحصائية بين (الالتزام المتصاعد، وهم السيطرة والتحكم، الثقافة التنظيمية) والتغيير الاستراتيجي.

٢. علاقيتين عكسيتين ذات دلالة إحصائية بين (الافتراضات السابقة، التفكير المتقارب) والتغيير الاستراتيجي.

٣. لم تظهر متغيرات (التشابه الجزئي، التعميم بالتمثيل، توزيع القوة والسلطة، تناقض Icarus أثر ذو دلالة إحصائية في التغيير الاستراتيجي بدلالة قيمة T الإحصائية لهذه المتغيرات.

٤. تبين أن الميل نحو التعميم باستخدام عينة صغيرة أو حادثة قوية هو أكثر متغيرات التحيز المعرفي أثراً في التغيير الاستراتيجي، في حين كان التحيز المبني على الاستنتاج بالتشابه الجزئي أقل المتغيرات أثراً في التغيير الاستراتيجي ولم يفسر سوى (٣.٥%) من التباين في التغيير الاستراتيجي.

٥. إن التحيز المعرفي الناتج من مبالغة المديرين في تقييم قدراتهم على السيطرة والتحكم (٤.٢٤) هو الأكثر شيوعاً، والجمود التنظيمي بسبب توزيع القوة والسلطة^(١٠) (٢.٩١) الأقل وجوداً في الشركات عينة البحث.

٦. يسهم التحيز المعرفي، والجمود التنظيمي في تفسير (٧٢%) من التغييرات التي تطرأ على المتغير التابع (التغيير الاستراتيجي).

٧. علاقة الانحدار الإجمالية لنموذج الدراسة الكلي معنوية، على الرغم من عدم معنوية بعض متغيرات النموذج.

^(١٠) كون العينة مدرجة في سوق عمان المالي فذلك يعني وجود عدد كبير من المالكين وبالتالي توزيع واسع للسلطة والقوة باستخدام هياكل تنظيمية واضحة ومحددة، وهو كذلك مؤشر على إدارة تشاركية.

الجدول (١٢): تحليل الانحدار المتعدد لأثر التحيز المعرفي والجمود التنظيمي في التغيير الاستراتيجي

Sig	R-Square	T Calculated	standar	Un standardized		Standar	Mean	متغيرات البحث المستقلة	
			dized	Coefficient	B				
			Beta	Std. Error					
٠.٠٩٥	%٣٨.٦	٢.١٧٣	٠.٣٥٧	٠.١١٤	٠.٢٤٨	٠.٥٤	٣.٩٦	الالتزام المتصاعد	التحيز المعرفي
٠.٩٦٦	%٣.٥	٠.٠٤٥	٠.٠٠٧	٠.١٠٣	٠.٠٠٥	٠.٥٩	٣.٥٧	التشابه الجزئي	
٠.٠٨٦	%٤.٣	(٢.٢٦٥)	(٠.٣١٧)	٠.١٣١	(٠.٢٩٧)	٠.٤٠	٣.٤٧	الافتراضات السابقة	
٠.٨٨٦	%٥٩.٧	٠.١٥٢	٠.٠٧٥	٠.٣٤٦	٠.٠٥٣	٠.٥٣	٣.٤٥	التعميم بالتمثيل	
٠.٣٥٢	%٢٤.٦	١.٦٥١	٠.٣٥٧	٠.٢٥٤	٠.٢٦٧	٠.٥٠	٤.٢٤	وهم السيطرة والتحكم	
٠.٣١١	%٥	(١.٦٨١)	(٠.٢٥٦)	٠.١٣٢	(٠.١٥٣)	٠.٦٣	٣.٨٦	التفكير المتقارب	
٠.٦٩٨	%٤٩.٦	٠.٤١٧	٠.١٧٣	٠.١٧٤	٠.٠٧٢	٠.٩٠	٣.٢٤	تناقض Icarus	الجمود التنظيمي
٠.٧٨٢	%٣٣.٦	٠.٢٩٥	٠.٠٨٠	٠.١١٨	٠.٠٣٥	٠.٨٦	٢.٩١	توزيع القوة والسلطة	
٠.١٧٤	%٤٦	١.٦٥٣	٠.٤٢٦	٠.٢١٥	٠.٣٥٥	٠.٤٥	٣.٤٨	الثقافة التنظيمية المتجذرة	
					٢.٧٨٤			القيمة الثابتة a	
					٠.٧١٦			معامل التحديد (R ²)	
					%٩٥			مستوى المعنوية	
					١١.١٥٨			F المحسوبة	

T: المجدولة (١.٦٤) عند مستوى دلالة (%٩٥)

F: المجدولة (٣.٠٠) عند مستوى دلالة (%٩٥)

المطلب الرابع/ النتائج، والتوصيات، والمقترحات

Results, Recommendations & Suggestions

أولاً النتائج Results

اعتماداً على مشكلة البحث وأهدافه وفروضه، وما أسفرت عنه الاختبارات الإحصائية والتحليلات النظرية، يمكن عرض النتائج الآتية:

- التعويل على التحيز المعرفي والجمود التنظيمي كمحددات للتغيير الاستراتيجي، حيث تشير قيمة نموذج الانحدار (R²) إلى (%٧١.٦) من التباين في التغيير الاستراتيجي يعود إلى التحيزات المعرفية والجمود التنظيمي. يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة للنموذج (١١.١٦) مقارنة بقيمة (F) الجدولية والتي تشير إلى معنوية معامل التحديد (R²) عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05) وبدرجة حرية (٤.٩).
- ارتباط التحيز المعرفي والجمود التنظيمي عكسياً مع التغيير الاستراتيجي (٠.٥٥- ارتباط متوسط) عند مستوى (٠.٠٥)، ويعني ذلك أن التحيز المعرفي والجمود التنظيمي يحدان من قدرة العينة في إجراء عمليات التغيير الاستراتيجي الشاملة. وتتطوي هذه العلاقة على:

- أ. توفر دليل إحصائي عند وسط حسابي (٣.٧٦) ومستوى دلالة ($P \leq 0.01$) على وجود ارتباط عكسي (٠.٦٣٣) بين التحيز المعرفي والتغيير الاستراتيجي بسبب التحيزات القوية الناتجة عن (وهم السيطرة والتحكم، والالتزام المتصاعد، والتفكير المتقارب).
- ب. لم يتوفر دليل إحصائي عند وسط حسابي (٣.٢١) ومستوى دلالة ($P \leq 0.05$) على وجود ارتباط دال بين الجمود التنظيمي والتغيير الاستراتيجي على الرغم من وجود مستويات متوسطة من الجمود التنظيمي في (الثقافة التنظيمية، وتناقض Icarus).
٣. هناك اتجاه إيجابي لدى المبحوثين نحو متغيرات البحث المستقلة والتابعة، فقد تبين أن النسبة المئوية للاتفاق على متغيرات البحث (٥٥.١%) مقابل نسبة عدم اتفاق حول المتغيرات ذاتها (١٧.١%). ويشير ذلك إلى مدى اهتمام العينة بموضوع البحث وكالاتي:
- درجة قوية من التحيز المعرفي حيث بلغ الوسط الحسابي بشأنها (٣.٧٦). وكانت أشد تلك التحيزات بنسبة (٨٤.٤%) في وهم القدرة على السيطرة والتحكم، وأضعفها بنسبة (٦٩%) في التعميم بالتمثيل.
 - درجة متوسطة من الجمود التنظيمي حيث بلغ الوسط الحسابي (٣.٢١). وكانت أشد مظاهره في الثقافة التنظيمية المتجذرة بنسبة (٦٩.٦%)، وأضعفها في توزيع القوة والسلطة (٥٨.٢%).
 - درجة متوسطة من القدرة على إجراء التغييرات الإستراتيجية الشاملة بوسط حسابي (٣.٤٢). وكانت أفضل تلك القدرات في القدرة على تغيير القيادة الإدارية بنسبة (٧١.٤%)، وأضعفها في القدرة على تغيير الإستراتيجية بنسبة (٦٥.٤%).
٤. وجود مسارات تفاعلية بين متغيرات البحث اتخذت أشكالاً شتى منها: ما هو مباشر بين (التحيز المعرفي - والتغيير الاستراتيجي)، وغير مباشرة بين (الجمود التنظيمي - والتغيير الاستراتيجي). حيث يقود الجمود التنظيمي بسبب جنوح الشركات المبحوثة التي تتبنى هياكل تنظيمية (تتسم بمركزية، ورسمية، وتعقيد عالٍ)، ونظم تنظيمية (تعتمد إجراءات وبرامج تشغيلية معيارية، وتقسيم عالٍ للعمل، وروتين...)، إلى الانحياز وتفضيل خيارات إستراتيجية بعينها. وبذلك يمكن تعديل اتجاهات التأثير في نموذج البحث لتصبح (الجمود التنظيمي ← ينمي التحيز المعرفي ← وكلاهما يحدان من القدرة على التغيير الاستراتيجي) بدلاً من (التحيز المعرفي ← يقوي الجمود التنظيمي ← وكلاهما يحدان من القدرة على التغيير الاستراتيجي).
٥. تغلغل تحيزات معرفية عميقة في الشركة المبحوثة بنسبة (٧٥.٢%) بسبب التحيز المرتفع في (وهم القدرة على السيطرة والتحكم، والالتزام المتصاعد، والتفكير المتقارب)، وميل متوسط واضح إلى الجمود التنظيمي بنسبة (٦٤.٢%) بسبب (الثقافة التنظيمية المتجددة، وتناقض Icarus)، وانعكس ذلك في قدرة ضحلة على إجراء التغييرات الإستراتيجية الشاملة المطلوبة بنسبة (٦٨.٤٥%).

ثانياً: التوصيات Recommendations

تأسيساً على نتائج البحث، نقترح مجموعة من التوصيات يمكن أن تسهم في تمكين الشركات المبحوثة من تجاوز إشكاليات التحيز المعرفي والجمود التنظيمي. حيث أشارت النتائج إلى وجود تحيزات معرفية عميقة وجمود تنظيمي واضح اسهمت في إبطاء العملية الشاملة للتغيير الاستراتيجي. وفيما يأتي أهم هذه التوصيات:

١. فيما يخص التحيز المعرفي: معالجة التحيز المعرفي العميق في عينة البحث وذلك بتوسيع ذاكرة الشركات وتمتية وعيها المعرفي قبل الشروع بعملية التغيير الاستراتيجي، ويتأتى ذلك من خلال التركيز على (رؤية المعرفة، والبحث عن المعرفة، واستخدام المعرفة، وتقاسم المعرفة) للحد من الغلو في:

• وهم القدرة على السيطرة والتحكم، (التوصية) تفكيك القوى المهيمنة التي تركز السلطات في أيدي الرؤساء ولا تتيح للعاملين فرص المشاركة والشعور بالانتماء، وتحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات، وتفعيل دور الوحدات الرقابية لاسيما الخارجية.

• الالتزام المتصاعد، (التوصية) إنتاج قرارات عقلانية دليها (الكلفة - العائد).

• التفكير المتقارب، (التوصية) تبادل المعرفة بين أقسام الشركة، وتداول معرفة متفردة (التفكير المتباعد) **Divergent Thinking** عكس (التفكير المتقارب) بين فرق العمل، وتشكيل فرق عمل متضادة عند إجراء عملية التخطيط للتغيير الاستراتيجي.

٢. فيما يتعلق بالجمود التنظيمي: ينبغي للشركات المبحوثة أن تركز جهودها على تحسين مرونتها وتحد من جمودها لما لذلك من أثر في تنشيط التكيف للتغيير. ومرد هذه التوصية هو ارتفاع الوسط الحسابي لهذا المتغير إلى أكثر من الوسط المعياري ويقتضي ذلك اعتماد:

• هياكل تنظيمية مرنة تتسم بخصائص اللامركزية، واللامرسمية، وقليلة التعقيد، وقيادة إدارية تنسج ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.

• نظم تنظيمية مرنة من حيث: نظم العمل، والتكنولوجيا، وتقاسم العمل، والمعيارية، والروتين.

• عوامل سلوكية تعزز الدافعية نحو العمل، وتؤكد نوعية العلاقة التشاركية بالشركة، وتحسن مستوى الرضا عن العمل، وتؤسس حوافز مبنية على الإنجاز.

• عوامل ديموغرافية (جنس، عمر، مؤهل علمي، مدة الخدمة، العمل الحالي، العمل السابق، ...).

٣. بخصوص التغيير الاستراتيجي: هناك ضرورة لإيمان إدارات الشركات المبحوثة بالتغيير المخطط، وبذل الجهود المخلصة لنشر هذا الإيمان بين العاملين وتهيئتهم لعملية التغيير وإشراكهم فيها لإزالة الغموض في الجوانب الفنية والإجرائية، وطمأننتهم بإيجابيات التغيير واحتوائهم والتعرف على ما يقلقهم ومعالجة مشاكلهم وتحسين الروح المعنوية لديهم. وتكوين تصور واضح لما ستكون عليه الشركة بعد التغيير. والسعي للحصول على تأييد القيادات غير الرسمية للتغيير. والاستعانة بخبراء متخصصين في إدارة التغيير من داخل الشركة وخارجها.

٤. إنشاء وحدة للتخطيط والتغيير الاستراتيجي في كل شركة تعنى بمسح وتقييم أثر المتغيرات الموقفية والإستراتيجية، وربطها بالمدير العام، ومنحها صلاحيات في مجال الهياكل التنظيمية، والتكنولوجية، وتطوير الموارد البشرية، وتوفير الامكانيات المادية والتقنية اللازمة التي تدعم أعمالها بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها.

٥. ويسبب ندرة الدراسات العربية حول أثر التحيز المعرفي والجمود التنظيمي في التغيير الاستراتيجي، فإن هناك حاجة ملحة إلى إجراء مزيد من الدراسات بشأنها. نقتح منها الآتي:

- المحددات المعلوماتية دالة للتحيزات المعرفية.
- دراسات مقارنة لمعرفة مدى اختلاف أثر التحيز المعرفي والجمود التنظيمي على التغيير الاستراتيجي.
- اختلاف أنماط القيادة وأثرها في التغيير الاستراتيجي.
- العلاقة بين التغيير الاستراتيجي والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والأمن الوظيفي.
- العوامل المؤثرة في المرونة التنظيمية.

نموذج مقترح للتغيير الاستراتيجي

أشارت نتائج البحث التطبيقية إلى تباطؤ عمليات التغيير الاستراتيجي في الشركات المبحوثة، ومن هنا تبدو الحاجة إلى توفير إطار عملي للتغيير الاستراتيجي. ومع إقرارنا مسبقاً بعدم وجود نموذج معياري نقتح نموذج تطبيقي متعدد المراحل للتغيير الاستراتيجي^(١١) نظن أنه يفيد الشركات المبحوثة إفادة بينة. وذلك بالاعتماد على نتائج بحثنا ورؤى وأفكار (رولف سميث، ٢٠١٣)، حيث يمكن دمج النموذج في رؤية أي قسم أو شركة، ومن ثم تضمينه في أهدافها وثقافتها وأنشطتها. وعندما يتحول التعلم إلى فعل فإن هذا النموذج يتكامل وينصهر مع سلوك الشركة ويصبح جزءاً رئيساً منها.

١. الكفاءة Efficiency (القيام بالعمل كما ينبغي)، أي تعلم الطرائق الصحيحة لإنجاز الأعمال، وغالباً ما يتم هذا الأمر بمساعدة خبراء لتحديد إجراءات العمل المعيارية الواجب إتباعها لتحسين الكفاءة. ويقود ذلك إلى تغييرات تتطلب تكيف الأفراد مع المعايير والإجراءات الجديدة ولا تتطلب كثيراً من الجهود والمخاطرة.

٢. الفاعلية Effectiveness (فعل العمل الذي ينبغي)، بالتركيز على الأنشطة المهمة (إعمال نظرية Pareto ٢٠% من الأنشطة تولد ٨٠% من النتائج)، وتحويل الجهود إلى تلك الـ (٢٠%). ثم تطبيق تفكير المستوى الأول على الـ (٢٠%) التي توصلنا إليها في المستوى الثاني، وبذلك يتم فعل الأنشطة الصحيحة بالأسلوب الصحيح.

٣. الاختصار Cutting، وذلك بالتخلص من الـ ٨٠% من الأنشطة المولدة لـ (٢٠%) من القيمة، وتوجيه الموارد المحررة إلى الـ (٢٠%) من الأنشطة الرئيسية، ويقود ذلك إلى تخفيض الهدر والضياع. وعند القيام بذلك نظامياً مع الحفاظ على العلاقات والعمليات والأنظمة الفرعية القائمة بالشركة فإن نتائج هائلة ستتحقق، وسيقود الأفراد المبادرة لإصلاح العمليات بسرعة وسهولة وكلفة أقل. وفي هذه المرحلة ستبدو ثمار التغيير جلية داخلياً وخارجياً.

^(١١) يمكن اختبار النموذج في وحدة أعمال إستراتيجية SBU قبل تعميمه على الشركة بأكملها للتأكد من جدواه وصلاحيته.



التحيز المعرفي والجمود التنظيمي دالان للتغيير الاستراتيجي دراسة اختبارية في عينة من الشركات المدرجة في سوق عمان المالي

٤. التعزيز **Enhancing** (من الحسن إلى الأحسن)، في هذا المستوى تتجه الشركة الى تحليل العشرين بالمائة من الانشطة الاساسية التي بقيت بعد الغرلة في المستوى الثالث لمتابعة تحسينها ، ومن جوانب هذا التحسين ايجاد اساليب جديدة تتيح تسريع عمليات الفحص او اختصار الزمن او رفع المردود . ان اعادة تصميم العمليات **Process Redesign** هي حصيله جهود واسعة النطاق لتحقيق تغييرات المستوى الرابع مع تغييرات المستوى الثالث . ان تغييرات هذا المستوى تجعل الانشطة اكثر كفاءة وفاعلية وإنتاجية واعلى قيمة.

٥. المحاكاة **Copying** (القيام بالأعمال بأفضل مما يقوم به المنافسون)، في هذا المستوى يتم التحول من التغيير التدريجي **Instrumentalism Change** إلى التغيير الأساسي **Core Change**. إن المحاكاة والتعلم من المبدعين والهندسة العكسية **Reverse Engineering** تعزز الابتكار بسرعة أكبر وكلفة أقل مما لو بدأت الشركة من الصفر. كما وأن الاستدلال بالمقارنة المرجعية **Benchmarking** - المقارنة مع أعتى المنافسين- ثم تعزيز إنجازات الشركة (تغييرات المستوى الرابع) هو دليل على شركة مبتكرة مكيّفة **Adaptable Innovator**. لكن للواقع يشير إلى أن كثير من الشركات ما زالت أسيرة التركيز على بيئتها الداخلية وأقل وعياً إلى أن لدى المنافسين ما يستحق الانتباه لذا تضطر إلى إعادة اختراع الدوالب القديم بنفسها مرة بعد مرة.

٦. التميز **Different**، في هذا المستوى تجد الشركة نفسها أمام مفترق طرق لم يسلكه أحد من قبلها، وعليها أن تختار أنشطة غير مألوفة للمنافسين أو القيام بأنشطة مألوفة ولكن بطريقة مختلفة. صحيح أن ذلك ينطوي على مخاطر كبيرة، لكن شق طريق التميز وليس إتباع طرق المنافسين يولد قيم جديدة وأصيلة. ويكون ذلك بالتركيب والموانمة بين عناصر وتقنيات كانت تبدو غير مترابطة أو بالتحويل الكلي للاستخدامات الممكنة لمنتجات الشركة. وعند التركيز على العمليات **Process-Oriented** (أي تشغيل الشركة سيرورياً)^(١٢). فإن هذا المستوى من التغيير في أقصى تطبيق له سيكون جامعاً للمستويات السابقة من اختصار وتعزيز ومحاكاة وتكيف ضمن إعادة الهندسة **Reengineering** (أي التغيير الجذري للعمليات والإجراءات) وبذلك تصبح الشركة في حلتها الجديدة غير ذات صلة بصورتها القديمة.

٧. اختراق المستحيل **Impossible** (القيام بما لا يمكن القيام به)، يعكس التغيير في هذا المستوى أعلى مستويات التفكير التخيلي، ويتضمن ذلك الخروج عن التفكير المألوف، وهنا يتم التغلب على عوائق التكنولوجيا وقيود السوق، وحدود الموارد، وثقافة المنظمة وتحويل الرؤية الافتراضية إلى نموذج **Paradigm Shift**. أن حفنة قليلة جداً من التغييرات في هذا المستوى تنفذ كما قدحت في عقل الشركة. فمعظم هذه التغييرات تخضع إلى تمحيصات المستوى الرابع حتى تكتشف ثغراتها، والقلة النادرة هي التي تصمد أمام هذه التمحيصات. أن التغييرات في هذا المستوى تغير الوجه المعروف للأعمال أو تُنشئ أعمال جديدة تماماً. مثال ذلك ما تقوم به مؤسسة **Skunk Works** السرية التابعة لشركة لوكهيد الأمريكية من قفزات نوعية في صناعة المقاتلات وتكنولوجيا الفضاء، ومنها طائرات الشبح **Stealth- F-117** التي تتضمن مزايا فريدة لا يمكن مقارنتها بغيرها.

(١٢) نمط التشغيل أو التفكير السيروري **Process-Oriented** يركز على العملية ومقومات الحصول على النتائج أكثر من تركيزه على نتيجة معينة.



المراجع References

(أولاً): المراجع باللغة العربية

- ١- سميث، رولف د. ، (٢٠١٢)، دورة حياة التغيير ، شركة الابداع الخليجي، قسم الدراسات موقع الكتروني: Gulf Innovation، الكويت، ١٥، نيسان.
- ٢- الشركة العربية للإعلام العلمي، (١٩٩٤) ، الموارد البشرية كقوة تنافسية: تفجير الطاقات الكامنة في العاملين، خلاصات شعاع، العدد ١٢ القاهرة.
- ٣- هل، شارلز، وجونز، جارديث، (٢٠٠٨) ، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، الرياض، دار المريخ للنشر.

(ثانياً): المراجع باللغة الانجليزية

- 1- Anderson ,r.d. & Sweeney d.j. ,(2007), Statistics for Business and Economics Thomson Learning, London.
- 2- Bazerman, M.H. & Chugh, D., (2006), Decisions with out Blinders. Harvard Business Review ,January.
- 3- Bowerman, O'counell & Orris.,(2004), Essential of Business Statistics, McGraw-Hill Companies, U.S.A.
- 4- Philip. (2005),The Behavioral Foundations of Strategic Management , Blackwell Publishing, India.
- 5- Brown, D.R. & Harvey D., (2006). An Experiential Approach to Organization Development , Pearson Prentice Hall, U.S.A.
- 6- Candossy. J, Robert & Robin Gurarnieri, (2008), Can you Measure Leaderships, Sloan Management Revuwe, Vol.50, No.1.
- 7- Cannella, Albert A. & Long-HunPark. , (2008), Top Management Team Functional Back ground Diversity and Firm Performance : Examing the Roles of Team Member Collection and Environmental Uncertainty, The Academic of Management Journal , Vol.51,No.4 ,August.
- 8- Chaudron , David, (2004), No More Darn Buzzwords: Keys to Successful Organized Change , Organized Change Publications, U.S.A.
- 9- Czarniawska, B. (2006), Organization Theory , Edward Elgar Publishing Limited, U.S.A.
- 10- Daft ,Richard, L.,(2004),Organization Theory and Design ,Boston, Harvard Business School published , David, Fred R. *Strategic Management; Concepts and Cases* ,U.SA, Pearson Education Linted,2011.
- 11- Elizur,D.& Guttman, L., (1997), The Structure of Attitudes Toward work and Technological change within an organization, Administrative Science Quarterly ,Vol. No. 21.
- 12- Gilbert, C. G., (2005), Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity, Academy of Management Journal ,Vol.1,No.48 .
- 13- Hatch, M.J. & Schultz M., (2004),Organizational Identity ,New York, Oxford University press inc.



- 14- Itiel E. D. & Peter A. F.,(2008), *Cognitive Biases in Human Perception, Judgment, and Decision Making: Bridging Theory and the Real World* , Kim Rossmo And Francis, U.S.A.
- 15- Jain, J.N. & Singh, P.P. , (2007), *Modern Organization Development and change* , Regal publications, New Delhi.
- 16- Joel, Baum A. & Terry, Amburgey L.,(2000), *Organizational Ecology* , Rotman School of Management University, Toronto.
- 17- Jones ,Gareth R. & Hill Charles W.,(2008), *Strategic Management: An integrated Approach* , Houghton Mifflin, U.S.A.
- 18- Kotter, J.p. & Cohen, D.S.,(2002), *The Heart of Change: Real – Life Stories of How people change Their Organizations* , Harvard Business School Publisher, Boston.
- 19- Kotter, J.p.,(1996), *Leading Change* , Harvard Business School press , Boston.
- 20- Lynch, Richard, (2009), *Strategic Management* , Prentice Hall, U.S.A.
- Mintzberg, H.& Quinn, J.B.,(1996), *The Process Strategy: Concepts, Contexts, Cases* , Prentice-Hall International Inc. , U.S.A.
- 21- Mintzberg, H., (1994), *The Rise and Fall of Strategic planning* , Simon and Schuster Inc., New York.
- 22- Montgomery, Cyuthia A.,(2008), *Putting leadership Back into Strategy*, Harvard Business Review , January, Pfeffer, J.O. & Sutton, R. *Hard Facts: Dangerous Ltalf- Truths and Total Nonsense Profiting from Evidence – Based Management* ,Boston: Harvard Business School Press ,2006.
- 23- Pfeffer, Jeffrey, (1994),*Competitive Advantage Through people* , Harvard Business School Press, Porter, M.E. "Strategy & the internet", Harvard Business Review, March.
- 24- Schermerhorun, J. & Hunt,J., (1996),*Organizational Behavior* , John Wiley and Sons, U.S.A.
- 25- Sekaran, Uma., (2003), *Research Methods for Business* , John Wiley and Sons, U.S.A.
- 26- Sekhar,R.C., (2006), *Management Control Systems: Text and Cases* , Tata Mc Grow – Hill Publishing, New Delhi.
- 27- Shafer, S.M. & Meredith j.R.,(2005),*Operations Management with Spreadsheets* , Pearson Education Limited, U.S.A.
- 28- Tsoultas, H. & Knudsen C.,(2003),*Organization Theory* ,New York, Oxford university press Inc , Yokota Riu & Mitsuhashi1 Hitoshi . *Attributive Change in Top Management Teams as a Driver of Strategic Change (Japan: University of Tsukuba, Institute of Policy and Planning Sciences.*
- 29- Wheellem, Thoms. & Hunger, David J.,(2006), *Strategic Management and Business Policy* , Pearson Education Inc, Newjersy , U.S.A.



Cognitive Bias and Organizational Inertia are Two Functions of Strategic Change An Experimental Study in Amman Stock Market

Abstract

The research aims at considering the reality of cognitive bias and organizational inertia as determinants of strategic change in a sample of companies listed in Amman Stock Market. To achieve objectives of the research, a model consisting of two independent variables has been designed, namely:

(1) The cognitive bias resulting from (escalating commitment, analogy, previous assumptions, representative generalization, command and control, convergent thinking), and (2) Organizational inertia due to (Icarus discrepancy, power distribution, rooted organizational culture), and a dependent variable, strategic change in (leadership patterns, strategy, the organization per se).

From the model two main hypotheses were derived; the first concerned with correlations , and the second with effects. Data was collected from a stratified random sample of 200 people at the top management level working in 20 companies using a questionnaire featured with high honesty and consistency. Correlation hypotheses were tested based on the correlation coefficient Spearman, and the Effect based on multiple linear regression, and in confidence limit ($0.05 \leq p$).

Results demonstrated the existence of strong effects and linkages having statistical implication between cognitive bias and organizational inertia with strategic change. We have found important evidence on the prevalence of cognitive bias and to a lesser extent the organizational inertia, as well as tendency to hesitation and lack of change. Finally, we found a different variation in terms of type, magnitude and direction at the level of variables and sample. The research concluded an integrated applied model of strategic change we think it greatly benefits companies.

Key words: Cognitive bias, organizational inertia, strategic change, Amman Stock Market.