

التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة)
وسام أحمد على باكير

التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركة الليبية للحديد والصلب) وسام أحمد على باكير

الملخص:

تتمثل مشكلة الدراسة في ضرورة أن تقوم الإدارة الإستراتيجية بوصفها الجهة المعول عليها بتوقع التغيير التنظيمي والتحسب له ومسايرته، وبالتالي هدفت الدراسة للتعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة التغيير التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي على إدارة التغيير التنظيمي، وجاءت أهم التوصيات بضرورة قيام المنظمات بممارسة وتطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي من قبل الشركة محل التطبيق حتى يمكنها التكيف والتأقلم مع التغييرات.

Abstract:

The problem of the study in the need for the strategic management as the pick by the expectation of organizational change and anticipate his follow up, and thus study aimed to identify the impact of strategic planning on the management of organizational change, the study found a positive effect of a statistically significant strategic planning to manage organizational change, and came The most important recommendations the need for organizations to exercise and the application of the strategic planning process by the company replace the application so that it can adapt and cope with the changes.



التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة
وسام أحمد على باخير

الجزء الأول: منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة:

أصبحت منظمات الأعمال تعول على الإدارة الإستراتيجية بوصفها الجهة المعول عليها توقع التغيير والتحسب له ومسايرته، ولأغراض ذلك وجب تطبيق أساليب وأدوات الإدارة الإستراتيجية للتعرف على نوع وطبيعة التغيير الذي سوف تقوم به الشركة، ولمعرفة مدى الحاجة إلى التغيير من خلال صياغة الاستراتيجية (التنبؤ بالمستقبل بما يتضمنه المستقبل من فرص وتهديدات) ومن ثم تحديد الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها التعامل مع التغيير، كما تتضمن هذه الأساليب عنصر الرقابة على كل مرحلة وإعادة النظر في كل إستراتيجية من خلال التغذية الراجعة.

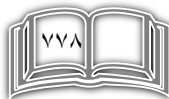
فرضية الدراسة:

لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب.

أهمية الدراسة:

١. الأهمية العلمية:

- استمرار إهتمام كل من الأكاديميين والباحثين بموضوع التخطيط الإستراتيجي وإدارة التغيير التنظيمي.
- على الرغم من ثراء الدراسات الأجنبية والعربية في مجالي الدراسة الحالية التخطيط الإستراتيجي وإدارة التغيير التنظيمي إلا أنه يلاحظ أن هناك حاجة لدراسة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة التغيير التنظيمي، وبالتالي فإن تقديم إطار نظري يوضح العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة الحالية هو مساهمة في إثراء هذا الجانب العلمي.



التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة)
وسام أحمد على باخير

٢. الأهمية التطبيقية:

- نظراً لحساسية وأهمية القطاع الصناعي في ليبيا بشكل عام والشركة محل التطبيق بوجه خاص باعتبارها أكثر الشركات إستحوذاً على السوق المحلية فالشركة الليبية للحديد والصلب تستحوذ على (٧٠%) من سوق الليبي^(١) لذلك فلا بد من إعتناء مدخلا إستراتيجيا (التخطيط الإستراتيجي) لمتطلب الشركات الصناعية الليبية التي تعمل في ظل بيئة تتميز بالتغيير المستمر مما يحتم عليها تحقيق الإستغلال الفعال وتوفير المناخ الملائم لها بإتجاه تحقيق أداء فاعل يسهم في إحداث ومواجهة التغيرات البيئية في هياكلها الداخلية وأنشطتها المختلفة بإتجاه تحقيق الأهداف.
- إن إدارة الشركة الصناعية قيد الدراسة وما تطلبه من وجود إدارات فنية وإدارية، تتطلب كوادر بشرية متميزة وقادرة على أحداث التغيير التنظيمي وهذا بدوره يتطلب المزيد من الإستراتيجيات (تخطيط إستراتيجي) على مستوى المنظمة وعلى مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية.

أهداف الدراسة:

١. التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي وإدارة التغيير التنظيمي في الشركة الليبية للحديد والصلب.
٢. التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة التغيير التنظيمي.
٣. تقديم مجموعة من التوصيات لمساعدة الشركة محل التطبيق في تبني فكرة ربط التخطيط الإستراتيجي وإدارة التغيير التنظيمي.

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

المقدمة:

تحرص منظمات الأعمال اليوم على توفير متطلبات إستقرارها ونموها وتدعيم مركزها التنافسي بما يمكنها من إنجاز خططها وتحقيق أهدافها، إلا أن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت من منظمة إلى أخرى.



التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة
 وسام أحمد على باخير

كما إن الشغل الشاغل لإدارة أية منظمة هو كيفية الإستخدام الكفوء والفعال لمواردها المتاحة، وبما يساعدها على البقاء والإستمرار، وبما ينسجم مع التغيرات الحاصلة فى بيئة المنظمات الداخلية والخارجية⁽ⁱⁱ⁾. عليه فليس أمام منظمات الأعمال إلا أن تتكيف وتتواءم مع هذه المتغيرات وإلا تجد نفسها بعيداً عن حلبة المنافسة وبالتالي خروجها من السوق⁽ⁱⁱⁱ⁾. كما أن مصطلح الإدارة الإستراتيجية يعنى قيام الإدارة العيا فى الشركات والمنظمات بإعداد وتعديل وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لتحقيق بعض النتائج المرغوب فى تحقيقها على مستوى المنظمة ككل، ومثل هذه النتائج يمكن فى النهاية بلورتها فى ثلاث كلمات أساسية وهى: الربحية والنمو والبقاء^(iv).

لذا يعتبر التخطيط الإستراتيجي وما ينتج عنه من توجهات وخطط إستراتيجية الأداة الأساسية لتحديد مسار المنظمة ووضع الإطار العام لتصرفاتها عند مواجهة التغيرات البيئية بكافة أنواعها.

ومن أهم التعريفات لمفهوم التخطيط الإستراتيجي مايلي:

- يرى (David,2011)^(v) أن التخطيط الإستراتيجي هو جوهر الإدارة الإستراتيجية، وأنه يتضمن عملية صياغه ورسم رسالة المنظمة فى ضوء رؤيتها الجوهرية، وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية، وإعدادها لعمليات التحليل البيئى الخارجى والداخلى بما يمكنها من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة، وكذلك نقاط القوة والضعف التى تتميز بها المنظمة ويساعدها ذلك فى عملية الإختيار الإستراتيجي.

- ويعرفها (حنا، ٢٠١٢)^(vi) أن التخطيط الإستراتيجي يعنى التفكير الإستراتيجي المنظم، له مقومات ومفاهيم وتقنيات، ويستخدم المنهج العلمى لإستشراف متغيرات المستقبل، وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً، لإفاده من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تكمن من بناء إستراتيجيات قابلة للتنفيذ المستمدة من البدائل والخيارات المطروحة للوصول للأهداف الإستراتيجية للمنظمات.



التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة
وسام أحمد على باخير

ويضيف (جاد الرب، ٢٠١٦) (vii) أن التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها وضع الإطار الكامل لمستقبل المنظمة في ظل العوامل التنافسية الخارجية والداخلية للمنظمة.

وبناءً على كل ماسبق من تعريفات للتخطيط الإستراتيجي يمكن للباحث أن يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه عملية يتم من خلالها التوصل إلى الإستراتيجية وهو نشاط متعلق بتطوير رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها عبر جهد يحدد مسار المنظمة المستقبلي.

التخطيط الإستراتيجي:

ويتناول الباحث هذه الجوانب من خلال مناقشة النقاط الآتية:

- **الرسالة:** تعد رسالة المنظمة الغرض أو المبرر الأساسي لوجودها، حيث يؤدي إنجاز هذه الرسالة إلى تحقيق الأهداف التي ترمى إليها الأنشطة والعمليات قد تتسم الرسالة بالتحديد أو النطاق الضيق، كما قد تتسم بالعمومية أو الإتساع، حيث أننا نجد الرسالة الضيقة تحدد بوضوح نطاق أنشطة المنظمة من حيث المنتجات أو الخدمات التي تقدمها والتكنولوجيا المستخدمة والأسواق المستهدفة^(viii)، ولكن يؤخذ على الرسالة الضيقة أنها قد تعوق وتحد من قدرة المنظمة على إستغلال فرص النمو المستقبلية في بيئتها.
- **الرؤية^(ix):** هي خريطة مسار توضح مستقبل الشركة، حيث توفر هذه الرؤية معلومات محددة عن التقنية والتركيز على العملاء والأسواق الجغرافية والإنتاجية التي يجب أن تتبعها الشركة والإمكانات التي يجب تطويرها ونوعية الشركة التي ترغب الإدارة في تحقيقها مستقبلاً.
- **الأهداف^(x):** تمثل الأهداف النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني (قصير، متوسط، طويل) ويتم تحقيقها بشكل متكامل ومتتابع يمكن من تحقيق غايات المنظمة، وهي مطلوبة لترجمة رسالة المنظمة ومهمتها إلى نواحي محددة ومجردة يمكن قياسها، وتمثل معلومات عند تطبيق الشركة لرسالتها ومهامها.



التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة
وسام أحمد على باخير

• **تحليل البيئة:** يشمل على تحليل البيئة الخارجية والداخلية وكما يلي:
- **تحليل البيئة الخارجية:**

تحتوى البيئة الخارجية على الفرص والتهديدات والتي تقع خارج نطاق المنظمة وبالتالي خارج نطاق قدرتها للسيطرة عليها فى المدى القصير، وتعد هذه المتغيرات الإطار العام الذى تمارس المنظمة من خلاله نشاطها، وبالتالي فإن النظر إلى البيئة الخارجية من منطلق مستويين نجد إنها تشتمل على البيئة العامة (الكلية) وبيئة المهام:

فبيئة المهام متعلقة بالعناصر أو المجموعات التى تؤثر أو تتأثر بعمليات وأنشطة التنظيم بشكل مباشر مثل قوى المنافسة والعلاء والموردين والوسطاء والإتحادات العمالية والأجهزة الحكومية وجماعات الضغط.

أما البيئة العامة (الكلية) فتشمل القوى والمتغيرات التى لا تؤثر فى عمليات وأنشطة التنظيم بشكل مباشر فى الأجل القصير، ولكنها تؤثر فى القرارات طويلة الأجل وذلك مثل المتغيرات الإقتصادية، والثقافية، والإجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية، والتشريعية إلى غيرها من العوامل الخارجية^(xi).

- **تحليل البيئة الداخلية:**

تتكون البيئة الداخلية من المتغيرات التى تقع داخل المنظمة ذاتها وتعد مصدراً لقوتها أو ضعفها، كما أنها تخضع بدرجة كبيرة لسيطرة الإدارة وتشكل هذه المتغيرات الإطار العام الذى يتم فيه أداء الأنشطة المختلفة ومن أمثلة متغيرات البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمى، والثقافة التنظيمية السائدة، والموارد المتاحة داخل المنظمة)^(xii).

• **الإستراتيجيات:**

تعد إستراتيجية المنظمة خطة شاملة تبين إمكانية تحقيق رسالتها وأهدافها، حيث يتمثل الدور الرئيسى للإستراتيجية فى زيادة وتعظيم الميزة التنافسية والحد من نقاط الضعف التنافسية، والإستراتيجية قد تكون صريحة أو تكون ضمنية فالإستراتيجية الجيدة هى التى يجب أن يعرفها جميع العاملين



التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة)
وسام أحمد على باخير

ويعملون على تحقيقها بشكل لا يبعث على سوء الفهم أو التضارب أو التداخل في الأداء.

• السياسات:

وهي تتبع من الإستراتيجية وتمثل إطاراً مرشداً لعملية إتخاذ القرارات داخل التنظيم وبالتالي فإن السياسة هي أداء الربط بين عمليات تكوين الإستراتيجية وعمليات التنفيذ لها وهي تعد إطاراً مرجعياً يجب الأهتمام به بواسطة الأقسام والأفراد عند سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية.

وبناءً على ما ذكر عن التخطيط الإستراتيجي يخلص الباحث إلى عدد من النقاط وذلك على النحو التالي:

- التخطيط الإستراتيجي جوهر الإدارة الإستراتيجية ويتم بخطوات ومراحل تشمل تحديد الرؤية والرسالة والأهداف والسياسات والإستراتيجيات.
- هناك العديد من العقبات التي تؤثر على ممارسة التخطيط من ضمن هذه العقبات وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر، مما يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل.
- يتطلب التخطيط الإستراتيجي العمل بالتزامن مع وضع الميزانيات للمدى القصير.
- يعتبر الربط بين التخطيط الإستراتيجي والتغيير التنظيمي على جميع المستويات مسألة ضرورية وملحة، لتحقيق الإنسجام مع تسارع التغيير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال.

إدارة التغيير التنظيمي:

إن مسؤولية التغيير هي جزء أساسي من وظيفة كل مدير في المنظمة، وهذا يتطلب أن يكون المدير حذراً وفاهماً لإحتياجات العاملين أثناء عملية التغيير، وأن يكون منفتحاً على الأفكار الجيدة وقادراً أيضاً على دعم عملية تنفيذ الأفكار الجديدة في التطبيق العملي داخل المنظمة. حيث يرى (الكتبي، ٢٠٠٥) (xiii) إن



التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة
وسام أحمد على باخير

التغيير التنظيمي ينطوي في مضمونه على إحداث نوع من التحديث والتغيير في طرق العمل أو في أهداف الشركة أو سياساتها أو في الإجراءات الخاصة في العمل أو في العمل أو في منحى من منحى السلوك التنظيمي وذلك بهدف زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة. ويعرفها (Campbell, 2014)^(xiv) بأنها عملية إدارية تُعنى برصد الحاجة إلى التغيير في بيئة منظمة الأعمال ثم إحداث التعديلات في أى عنصر من عناصر العمل التنظيمي، يحتاج إلى تعديل لأحد أمرين:

- ملائمة أوضاع التنظيم الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها.
- إستحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم ميزة خلافاً لغيره من المنظمات.

ويرى الباحث أنه يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي على أنها ذلك التغيير الموجه والمخطط له والمقصود والهادف لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل وتحقيق الأهداف التنظيمية.

العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة التغيير التنظيمي:

يمكن التعرف على إدارة التغيير التنظيمي من خلال الإستراتيجيات التالية:

١. إستراتيجية مناهج التغيير العقلانية:

تستند هذه الإستراتيجية إلى أن الإنسان عقلاني وراشد وأنه يتبنى التغيير المقترح إذا تم تبرير هذا التغيير بعقلانية، وبأنه سوف يستفيد من التغيير، ومن بين هذه المناهج نشر المعرفة، وتحليل النظم^(xv).

٢. إستراتيجية النظم الحية:

تعتمد هذه الإستراتيجية على مبدأ أساسى وهو أن عملية التغيير عملية مستمرة مع فترة حياة المنظمة، ويمكن أن تساهم الثقافة التنظيمية في ذلك من خلال



التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة
وسام أحمد على باخير

إشراك العاملين في وضع القرارات بأكثر من أسلوب في إحداث عملية التغيير (xvi).

٣. إستراتيجية التغيير المخطط:

حيث أن التغيير المخطط هو تغيير يتم وفق خطط موضوعة مسبقاً، وهذا التغيير يكون فعالاً عندما يكون في الإمكان التنبؤ بمستقبل بيئة العمل بصورة أسهل، والغرض الأساسي من إتباع التغيير التنظيمي المخطط هو تحسين فعالية مستويات الموارد البشرية، وغالباً ما تشمل على تغيير في العلاقة بين الأفراد والعمليات لزيادة قدراتهم على خلق القيمة التنظيمية (xvii).

٤. إستراتيجية الإلزام القانوني:

وفقاً لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون مقاومة العاملين للتغيير قوية أو يتطلب ضرورة للإسراع بتنفيذ التغيير، الجدير بالذكر أن هذه الإستراتيجية كانت الأكثر شيوعاً وتطبيقاً إلا أنه في الوقت الحاضر قل استخدامها إلى حد بعيد، بسبب التطور في العلوم السلوكية في الإدارة (xviii) إلا أن هناك حالات تستوجب استخدام هذه الإستراتيجية (الإلزام القانوني) وخاصة عندما تكون سرعة التنفيذ ضرورية، وأيضاً كون التغيير يتناول ضرورات وفي نفس الوقت، مقاومة العاملين قوية لهذا التغيير.

٥. إستراتيجية التثقيف والإقناع والتوعية الموجه:

تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها بل عدم إقناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير، ويحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف والإقناع بجدوى التغيير، وإزالة المخاوف وتنمية



التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة
وسام أحمد على باخير

الولاء للتغيير الجارى إحدائه، بحيث يصبحوا قابلين للتغيير وراغبين منه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له.

٦. إستراتيجيات تغيير البناء التنظيمي والتقنيات والأفراد:

يذكر (حريم) (xix) أن Harlod صنف ثلاث إستراتيجيات للتغيير هي:

- إستراتيجيات تغيير البناء التنظيمي: حيث تركز هذه الإستراتيجية على تحسين إدارة العمل من خلال توظيف وتعريف الأعمال التي يقوم بها الأفراد وتحديد نطاق الإشراف وتحديد السلطات واللامركزية.
- إستراتيجية التغيير التقني: وتركز على نظم المعلومات وبحوث العمليات.
- إستراتيجية تغيير الأفراد: حيث يكون التغيير مركز على تغيير الأفراد أو تغيير سلوكياتهم.

كما يجب النظر إلى المنظمة على أنها نظام يتكون من محصلة تفاعل بين الهيكل التنظيمي والأعمال والتقنيات والأفراد وأن أى تغيير يجب أن يشمل جميع هذه الجوانب.

أ- إستراتيجيات القيم وإعادة التعلم: تعتمد هذه الإستراتيجية على إفتراضات منها أن الإنسان يتأثر بسلوكه وأفعاله وتصرفاته بالقيم والعادات وأن التغيير فى أسلوب وممارسات معينة، سوف يحدث عندما يغير الفرد قيمه تجاه الممارسات والطرق القديمة، وتركز هذه الإستراتيجية على التعلم والخبرة والتجربة.

ب- إستراتيجية كيفية إحداث التغيير: تعتمد هذه الإستراتيجية على أساس كيفية إحداث التغيير، حيث تتكون من ثلاث إستراتيجيات هي:

- الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد، حيث تؤكد على دور الشخص فى موقع السلطة لإحداث التغيير من خلال إصدار قانون أو قرار.
- إستراتيجية المشاركة فى القوة تستخدم هذه الإستراتيجية فى صورتين إتخاذ القرارات من قبل مجموعة العمل وحل المشكلات من قبل مجموعة العمل.



التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة
وسام أحمد على باخير

- إستراتيجية السلطة المفوضه وفي هذه الإستراتيجية تعهد مسؤولية تعريف المشكلات ومعالجتها لمجموعة العمل من خلال دراسة الحالة، وتدريب مجموعة العمل.

ويخلص الباحث مما سبق إلى أن هذه الإستراتيجيات يمكن الأخذ بها وفقاً للمواقف والظروف التي تحدد ذلك، وعلى الإدارة الإستراتيجية تحديد بدقة متى تكون الإستراتيجية هي الأنسب للتطبيق لإحداث التغيير بالمنظمات، كما تتطلب اختيار الأسلوب المناسب فقد تكون عملية التغيير شاملة تستهدف جميع المجالات والعناصر المطلوب تغييرها في آن واحد، وقد تكون عملية إحداث التغيير مرحلية وتتضمن تقسيم المجالات والتغييرات المطلوب إحداثها بالمنظمة إلى عدة مراحل، وقد تكون عملية التغيير تدريجية، حيث يتم إدخال تغييرات بسيطة وبعد إقناع والتزام أعضاء المنظمة بتلك التغييرات.

- ويرى (أبوفاوود، ٢٠٠٦) (xx) أن هناك دور للإدارة الإستراتيجية بمراحلها المختلفة في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر عمليات الإدارة الإستراتيجية تأثيراً في الأداء المؤسسي هي عملية التخطيط الإستراتيجي.

- ولقد أكدت دراسة (Moradi,2012) (xxi) على ماهو دور الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في زيادة التطوير التنظيمي والإنتاجية، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي يؤديان دوراً إيجابياً في زيادة التطوير التنظيمي والإنتاجية.

- ولقد أشارت دراسة (أبوخسيم، ٢٠١٢) (xxii) إلى الأسلوب الذي تتبعه الإدارة العليا في إحداث التغيير، وذلك لرفع كفاءة أداء الموارد البشرية بالمنظمات، وتوصلت الدراسة ضرورة إقناع الأفراد بأهمية التغيير لتحقيق مصالحهم، وذلك من خلال تعزيز الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو التغيير وإقامة ورش العمل والمشاركة في المؤتمرات الداخلية والخارجية، وكذلك



التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة
وسام أحمد على باخير

الإستمرار في دعم الإدارة العليا بأهمية التغيير داخل المنظمة، وذلك عن طريق بناء أنظمة حوافز وتشجيع الإقتراحات الخاصة بالتغييرات الجديدة والعمل على زيادة كفاءة وفاعلية الخدمات الإلكترونية.

- كما أشارت دراسة (أوعجيلة، ٢٠١٥) (xxiii) إلى أن أبعاد الإدارة الإستراتيجية وهى (التخطيط الإستراتيجي، التنفيذ الإستراتيجي، التقييم الإستراتيجي) تؤثر على تخفيف ضغوط العمل، كما توجد إختلافات معنوية بين آراء عينة الدراسة حول ممارسات الإدارة الإستراتيجية تعزى في العمر، والمسمي الوظيفي وعدم وجود إختلافات معنوية تعزى في النوع، وسنوات الخبرة، و المؤهل العلمى.

- ولقد أكدت دراسة (Cynthia,2012) (xxiv) أن التغيير يعد ضرورياً بالنسبة للمنظمة حتى تحافظ على قدرتها التنافسية، عليه فإن ردود الإفعال لدى العاملين يتأثر بالتغيير الذى تقوم به المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى أن وكلاء التغيير عليهم أن يستوعبوا أن دور العاملين بالغ الأهمية، وأن ردود أفعال العاملين على التغيير تتأثر بمشاعر وعواطف العاملين، والإتصال، والمشاركة فى عملية صنع القرار، كما يجب أن تأخذ ردود أفعال العاملين على التغيير بعين الإعتبار بحيث يستند نموذج التغيير على أن المقاومة هى أحد العوامل التى قد تكون مفيدة أى أنها توفر حالة من التدقيق والتوازن.

- والجدير بالذكر أن نجاح شركة فورد للسيارات Ford (xxv) كان من خلال التغييرات التى أدخلها فى إدارة الحسابات الدائنة حتى كانت تستوعب ٥٠٠ موظف، حيث كانت طلبات الشراء والفواتير أو المطالبات التى أرسلها الموردون / البائعون لإدارة الحسابات الدائنة تستغرق وقتاً طويلاً، حيث قامت بإنشاء نظاماً يعتمد على إستخدام الفواتير الورقية إلكترونياً، حيث يتم إرسال المدفوعات إلى المودرين تلقائياً عندما يتم إستلام البضائع، ولقد أدت هذه التغييرات لشركة فورد بتخفيض أعداد العاملين فى الحسابات الدائنة إلى ٢٠٠ عامل.



الجزء الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

متغيرات الفروض وكيفية قياسها:

ويبين الجدول رقم (١) متغيرات الفرض وكيفية قياسه.

جدول رقم (١)

متغيرات الفرض وكيفية قياسه

المتغير التابع	المتغير المستقل
إدارة التغيير التنظيمي	التخطيط الإستراتيجي

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب، ولقد أختار الباحث هذا المجتمع للدراسة الميدانية نظراً لقرب مجتمع الدراسة من محل إقامة الباحث، وأيضاً لعامل الزمن المحدد للدراسة، ونظراً لتمثيل مجتمع الدراسة للقطاع الصناعي الليبي، حيث إن هذه الشركة تخضع لنفس القوانين والتشريعات والظروف والأوضاع البيئية والإدارية على مستوى الدولة، فضلاً عما يقدمه من سلع وخدمات وما يوفره من فرص عمل للعديد من شرائح المجتمع.

عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم إختيار عينة الدراسة بناءً على عدد العاملين في الشركة محل التطبيق، والذي بلغ عددهم (٦٥٠٠) مفردة، وتم تحديد حجم العينة الخاص بهم حيث كان (٣٦٣) مفردة، طبقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{ق(ق-1)}{2} \times \frac{ق(ق-1)}{1ن(م-د)}$$



التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة
وسام أحمد على باخير

وقام الباحث بتجميع الإستثمارات الموزعة والبالغة (١٥٢) إستمارة، وإستبعدت الإستثمارات الغير قابلة للتحليل والبالغ عددها (٣٢) إستمارة، ليكون عدد الإستثمارات القابلة للتحليل، ونسبة الإستجابة، كما هي موضحة بالجدول التالي رقم (٢).

جدول رقم (٢)
حجم المجتمع وعينة الدراسة

حجم مجتمع الدراسة	حجم عينة الدراسة	عدد الإستثمارات الموزعة	عدد الإستثمارات القابلة للتحليل	نسبة الإستجابة
٦٥٠٠	٣٦٣	٣٦٣	٢٨٥	٧٩%

الجدول: من أعداد الباحث.

طرق جمع البيانات:

قام الباحث بإعداد وتصميم قائمة إستقصاء تم توجيهها إلى العاملين بالشركة محل التطبيق بالإضافة إلى القيام ببعض المقابلات الشخصية مع بعض العاملين.

أساليب التحليل الإحصائي:

لقد تم تفريغ وتحليل الاستبيان من خلال الاستعانة بالحاسب الآلي وبالاعتماد على برنامج (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات واختبار صحة فرض الدراسة، وقد تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. الإحصاء الوصفي:

تم الإعتماد على الإحصاء الوصفي وكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها وكذلك تم



التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة
وسام أحمد على باخير

الإعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cron Bach's Alpha) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الإستقصاء وكذلك من مدى أهمية هذه الأسئلة في التحليل.

٢. الإحصاء الإستدلالي:

حيث أعتد الباحث على تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتعرف على إثبات صحة الفروض.

وقد تم إستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression analysis طريقة المربعات الصغرى وذلك لاختبار أثر المتغير مستقل على المتغير التابع هذا بالإضافة الى اختبار معامل الانحدار (t) واختبار النموذج الاجمالي (f) وبعض اختبارات التحقق من شروط تقدير المربعات الصغرى، كما تم إستخدام الإنحدار الخطى المتعدد طريقة StepWise لإختبار الفرض الرئيسي وذلك لمقارنة الأهمية النسبية للتخطيط الإستراتيجي (المتغير المستقل) على إدارة التغيير التنظيمي (المتغير التابع).

ماهى درجة موافقتك على الأنشطة التالية والتي تعكس واقع التخطيط الإستراتيجي فى الشركة التى تعمل فيها؟

ويوضح الجدول التالى رقم (٣) عرض الإحصائيات الوصفية المتمثلة فى الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية وترتيب الأهمية النسبية وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٣)

الأهمية النسبية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي)

م	الفقرة	المتوسط المرجع	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف %	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
١	الشركة مهتمة بتحسين وتطوير	٣.٥١	١.٠٦	٣٠.٢٦	٧٠.٢	٥



التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة
وسام أحمد على باخير

					أنظمة التخطيط الإستراتيجي وإعادة النظر فيها	
٤	٧٢	٢٩.٧٨	١.٠٧	٣.٦	يساعد الإلتزام بنظام التخطيط الإستراتيجي في الشركة بتحسين مستوى الأداء	٢
٣	٧٧.٨	٢٥.٧٦	١	٣.٨٩	تمارس الشركة أعمال التخطيط الإستراتيجي بإستمرار وفق إجراءات ثابتة	٣
٦	٦٣.٤	٣٤.٦٤	١.١	٣.١٧	تتوفر وثائق إستراتيجية جيدة لكن ممارستها ليست بالمستوى المطلوب	٤
٢	٧٨.٨	٢٣.٦٨	٠.٩٣	٣.٩٤	تساعد جهود التخطيط الإستراتيجي في الشركة على الإستفادة من	٥



التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة
وسام أحمد على باخير

نقاط القوة					
					تساعد جهود التخطيط الإستراتيجي في الشركة على التغلب على نقاط الضعف
٦	٣١.١٤	١.٢٣	٣.٩٥	٧٩	١

المصدر: من إعداد الباحث من خلال التحليل الإحصائي الوصفي.

ويتضح من الجدول السابق مايلي:

١. كانت أكثر الفقرات أهمية في التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين عينة الدراسة هي (تساعد جهود التخطيط الإستراتيجي في الشركة على التغلب على نقاط الضعف) والتي أحتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٧٩%) بمتوسط حسابي (٣.٩٥) وانحراف معياري (١.٢٣) ومعامل اختلاف (٣١.١٢%).

٢. كانت أقل الفقرات أهمية في التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين عينة الدراسة هي (تتوفر وثائق إستراتيجية جيدة لكن ممارستها ليست بالمستوى المطلوب) والتي أحتلت المرتبة السادسة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٦٣.٤%) بمتوسط حسابي (٣.١٧) وانحراف معياري (١.١٠) ومعامل اختلاف (٣٤.٦٤%).

ومما سبق يتضح أن العاملين أظهروا إتجاهاً عاماً نحو الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي التي جعلته في المرتبة الأولى حتى تتمكن الشركة من التغلب على نقاط الضعف وإمكانية الإستفادة من نقاط القوة.

وعليه يعتقد الباحث: أن العاملين يبحثون عن التخطيط الاستراتيجي المتميز حتى يساهم في تطوير أقسام وأداء العمل بالشركة، كما أن ممارسة وتطبيق



التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة
وسام أحمد على باخير

التخطيط الإستراتيجي يساعد الشركة بإعتبارها أداة إدارية تساعد الشركة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات.

ماهى درجة موافقتك على الأنشطة التالية والتي تعكس إدارة التغيير التنظيمي فى الشركة التى تعمل فيها؟

ويوضح الجدول التالى رقم (٤) عرض الإحصائيات الوصفية المتمثلة فى الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية وترتيب الأهمية النسبية وذلك على النحو التالى:

جدول رقم (٤)

الأهمية النسبية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي)

م	الفقرة	المتوسط المرجع	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف %	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
١	يتم إتخاذ القرارات النهائية حول إستراتيجيات التغيير إستناداً إلى آراء أصحاب العمل ومصحتهم الشخصية	٢.٨٩	١	٣٤.٥٧	٥٧.٨	٣
٢	ينظر إلى سياسات وإجراءات العمل الحالية على أنها بحاجة إلى التغيير	٢.٦٧	١.٢٦	٧٤	٥٣.٤	٤
٣	لإحداث التغيير على مستوى	٣.٤٣	١.٠٨	٣١.٣٤	٦٨.٦	٢



التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة
وسام أحمد على باخير

					الشركة يتم التعريف المسبق للخطوات المفترض إتباعها	
١	٧٤.٦	٣٢.٥٤	٠.٨٨	٣.٧٣	تعمل الإدارة على جعل العاملين يقبلون بالتغيير بغض النظر عن رأيهم فيه	٤
٥	٥٢	٣٧.٥	٠.٩٨	٢.٦	لقد أجريت بعض التعديلات الهامة فى الشركة ولكنها ليست جدرية وذلك إستعداداً للتغيير التنظيمي	٥
٦	٤٢.٤	٤٩.٣٤	١.٠٥	٢.١٢	يتم ربط برامج التغيير داخل الإدارات والأقسام بإستراتيجيات الشركة	٦

المصدر: من إعداد الباحث من خلال التحليل الإحصائي الوصفي.

ويتضح من الجدول السابق رقم (٥) مايلي:

١. كانت أكثر الفقرات أهمية لبعدها إدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين هي "تعمل الإدارة على جعل العاملين يقبلون بالتغيير بغض النظر عن رأيهم فيه" والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت



التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة
وسام أحمد على باخير

(٧٤.٦%) بمتوسط حسابي (٣.٧٣) وانحراف معياري (٠.٨٨) ومعامل اختلاف (٣٢.٥٤%).

٢. بينما كانت أقل الفقرات أهمية لبعد إدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين هي " يتم ربط برامج التغيير داخل الإدارات والأقسام بإستراتيجيات الشركة " والتي احتلت المرتبة السادسة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٤٢.٤%) بمتوسط حسابي (٢.١٢) وانحراف معياري (١.٠٥) ومعامل اختلاف (٤٩.٣٤%).

ومما سبق يتضح أن العاملين قد أظهروا إتحافاً عاماً نحو التغيير التنظيمي وأختلفت آرائهم حول أبعاد التغيير.

وعليه يعتقد الباحث أن العاملين مقتنعون بأهمية التغيير التنظيمي لتطوير أداء العمل بالشركة وهو ما أختلف مع دراسة (سواقد، ٢٠١١).

إختبار فرضية الدراسة:

وينص على أنه "لا يوجد أثر معنوي للتخطيط الإستراتيجي على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين بالشركة اللببية للحديد والصلب".
وحتى يتمكن الباحث من إختبار الفرض الرئيسي للدراسة تم وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression analysis طريقة المربعات الصغرى وذلك لاختبار أثر المتغير مستقل على المتغير التابع هذا بالإضافة الى اختبار معامل الانحدار (t) واختبار النموذج الاجمالي (f) وبعض اختبارات التحقق من شروط تقدير المربعات الصغرى، كما تم استخدام الإنحدار الخطى المتعدد طريقة StepWise.
وكانت نتائج إختبار الفروض موضحة في الجدولين التالي رقم (٥) و(٦).



التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة
وسام أحمد على باخير

جدول رقم (٥)

اختبار معاملات الانحدار الخطي البسيط لتأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة التغيير التنظيمي

العينه	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r	معامل التحديد r^2	التباين الغير مفسر	قيمة ديرين واتسون Dw
شركة الحديد والصلب	٠.٦٧٤	٢٣.٣٣٧	٠.٠٠١	معنوي	٠.٨١١	٠.٦٥٨	٠.٣٤٢	١.١٥٨

المصدر: من إعداد الباحث من خلال التحليل الإحصائي لإستمارة الإستبيان.

جدول (٦)

تحليل التباين ANOVA لتأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة التغيير التنظيمي

العينه	مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد %	النسبة الغير مفسرة %
شركة الحديد والصلب	الاتحدار البواقي	١ ٢٨٣	٥٤٤.٦٣	٠.٠٠١	معنوي	%٦٥.٨	%٣٤.٢

قيم جدولية مستخرجة من جداول ديرين DW = 1.724 Du = 1.701 DI = 1.701 واتسون

من الجدولين السابقين يتضح للباحث ما يلي:

كانت قيم مستوى الدلالة لاختبار معنوية معاملي الارتباط وكذلك معامل الانحدار في النموذج السابق للشركة محل التطبيق معنوية عند مستوى معنوية



التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة
وسام أحمد على باخير

$\alpha=0.05$ مما يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على إدارة التغيير التنظيمي.

كانت قيمة مستوى الدلالة لاختبار معنوية النموذج الإجمالي من جدول ANOVA [اختبار F] اقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وذلك للشركة محل التطبيق، وهذا يعنى إمكانية الاعتماد على النتائج التقديرية وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

كانت قيمة معامل التحديد r^2 بنسبة (٦٥.٨%) وهذا يعنى أن التغييرات التي تحدث في التخطيط الاستراتيجي مسئولة عن تفسير ما نسبته (٦٥.٨%) من التغييرات التي تحدث في إدارة التغيير التنظيمي، وهناك ما نسبته (٣٤.٢%) ترجع إلى حد الخطأ العشوائي.

كانت قيمة إحصائية دبرين واتسون المحسوبة (١.١٥٨) وبالنظر لتلك القيم نجد أن هذه القيم الإحصائية تقع في المجال $DU \leq 0$ (حيث $DL= 1,246$ ، $DU= 1,548$) وهي قيم الإحصائيات الخاصة باختبار دبرين واتسون المجدولة أي أن قيمة DW تؤكد وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية في نموذج التأثيرات العشوائي، وهذا يعنى عدم وجود لمشكلة الارتباط الخطي بين الأخطاء الناتجة من محاولة الإنحدار التقديرية (Auto correlation).

مما سبق يمكن للباحث رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه "يوجد أثر معنوي للتخطيط الإستراتيجي على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين في الشركة الليبية للحديد والصلب".

الجزء الرابع: النتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة:

١. نتائج إختبار الفرضيات :

أسفرت نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بإختبار الفرض على رفض الفرض العدم كما يلي:



التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة
وسام أحمد على باخير

- تنص فرصية الدراسة على أنه "لا يوجد أثر معنوي للتخطيط الإستراتيجي على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين في الشركة الليبية للحديد والصلب".
- " يوجد أثر معنوي للتخطيط الإستراتيجي على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين في الشركة الليبية للحديد والصلب".
- ٢. النتائج العامة للدراسة: توصلت الدراسة إلى مايلي:
 - أهتمت عينة الدراسة ببعده التخطيط الاستراتيجي للشركة محل التطبيق، حيث بلغت الأهمية النسبية للتخطيط الإستراتيجي (٧٩.٠٪).
 - أهتمت أيضاً عينة الدراسة ببعده إدارة التغيير التنظيمي للشركة محل التطبيق، حيث بلغت الأهمية النسبية لإدارة التغيير التنظيمي (٧٤.٦٪).
 - وجود أثر إيجابي للتخطيط الإستراتيجي على إدارة التغيير التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد r^2 بنسبة (٠.٦٥٨) مما يعني أن التخطيط الاستراتيجي مسؤولة عن تفسير ما نسبته (٦٥.٨٪) من التغيرات التي تحدث في إدارة التغيير التنظيمي، وهناك ما نسبته (٣٤.٢٪) ترجع إلى حد الخطأ العشوائي.
- ٣. النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة:

أظهرت نتائج تحقيق أهداف الدراسة على النحو الموضح في الجدول التالي رقم (٧).

جدول رقم (٧)

النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة

ر.م	الهدف	كيفية تحقيقه	النتيجة
الأول	التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي وإدارة التغيير التنظيمي في الشركة محل	من نتائج التحليل الاحصائي الجدول رقم (٣)، (٤).	تم تحقيق الهدف



التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة
وسام أحمد على باخير

ر.م	الهدف	كيفية تحقيقه	النتيجة
	التطبيق.		
الثاني	التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة التغيير التنظيمي.	من خلال نتائج إختبار الفروض الجدول رقم (٥)، (٦).	تم تحقيق الهدف
الثالث	تقديم مجموعة من التوصيات لمساعدة الشركة محل التطبيق فى تبنى فكرة ربط التخطيط الإستراتيجي وإدارة التغيير التنظيمي.	توصيات الدراسة	تم تحقيق الهدف

ثانياً: التوصيات:

١. العمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة الشركة والعاملين فيها.
٢. مشاركة العاملين فى عملية تخطيط برامج التغيير وتنفيذها، والإبتعاد عن الأساليب الدكتاتورية فى تطبيق التغيير، ويوصى الباحث بشرح خطة التغيير، وتحديد موعد البدء والإنتهاء بمشاركة المنفذين للتغيير.
٣. يجب على المعنيين لإدارة التغيير محاولة توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين، لأن عدم فهم الدوافع والغايات هو الذي يوجد روح المقاومة للتغيير وليس التغيير ذاته، لذلك لا بد قبل البدء في تطبيق التغييرات المطلوبة تفهم جميع المعنيين لدواعي التغيير، حتى يمكن ضمان التعاون منهم مع الإدارة في تحقيق التغييرات المطلوبة.



التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة
وسام أحمد علي باخير

المراجع:-

١. مركز المعلومات والتوثيق الصناعي بمصراته لسنة ٢٠١٥ .
٢. وائل، إدريس؛ و الغالبي، طاهر، "الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم.. العمليات"، دار وائل للنشر، ط١، ٢٠١١، ص ١١ .
٣. جاد الرب، سيد محمد، "إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، مطابع الدار الهندسية، الإسماعيلية، ٢٠١٣، ص ٢٠٥ .
٤. عبدالحميد، عبدالمنعم، "الإدارة الإستراتيجية فى بيئة الأعمال"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ٢٠١٠، ص١٧ .
5. David, Fred R., **Strategic management concepts and cases"**. francis marion university florere south Carolina, 2011p18-19 .
٦. حنا، فاضل، متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فى جامعة دمشق، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٨، العدد ٢٠١٢، ٤، ص ٦٨ .
٧. جاد الرب، محمد سيد، "الإدارة الإستراتيجية"، دار الكتاب الحديث، ٢٠١٦، ص ٩١، ص ٤٨٦ .
8. Dess Gregory, **Strategic Management**, New York: McGraw-Hill, 2002, PP 94-96..
٩. تومسون، آرث أيه، وستريكولاند، أيه. جى، "الإدارة الإستراتيجية"، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ٢٠٠٦، ص ٧ .
١٠. عبدالحميد عبدالفتاح المغربى، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين"، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٤، ص ٢٣ .
١١. خطاب، عايدة، "مقدمة فى الإدارة الإستراتيجية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠١، ص ١٨ - ١٩ .
12. Kuglin Fred, **Building Leading and Managing**. New York: Cap Gemini Ernsts Young, 2009, PP 77-78.
١٣. الكتبى، محسن علي، "السلوك التنظيمى بين النظرية والتطبيق"، ط ١، الإسماعيلية، ٢٠٠٥، ص ٣٦٤ .



التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة
وسام أحمد علي باخير

14. Campell, Helen, **Managing Organizational Change: a practical toolcift for leaders**, kogan page publishers, 2014, P.18.
١٥. رزق الله، عابدة؛ ومحمود، أفياء، "السلوك التنظيمي النظرية والتطبيق"، مطابع الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٥٤
١٦. أفندي، عطية، "اتجاهات جديدة فى الإدارة العامة"، بدون ناشر، ٢٠٠١، ص ١١٢
١٧. مختار، حسن، "الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ١١٨
١٨. الدهان، أميمة، "نظريات منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع والإعلان، عمان، ٢٠٠٤، ص ١٦٧
١٩. حسين حريم، "إدارة المنظمات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣، ص ٣٠٨
٢٠. غازى رسمى أبوقاعد، دور الإدارة الإستراتيجية فى تحسين الأداء المؤسسي فى المنظمات العامة: دراسة ميدانية على وزارة التخطيط والتعاون الدولي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٨.
21. Moradi, Hassan, The Role of Strategic Planning and Management in Increasing Organizational Development and Productivity **European Journal of Social Sciences**, Vol. 30, No. 1 , 2012, p.p. 70- 77.
٢٢. أبوخشم، عمر حسين، التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية فى المنظمات العامة والخدمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٢.
٢٣. أبو عجيل، عيسى أحمد إمام، الإدارة الاستراتيجية وأثرها على تخفيف ضغوط العمل: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٥.
24. Witting, Cynthia, Employees Reactions to Organizational Change, **OD Practitioner**, Vol 44, No.2 , 2012, pp 23-28.
25. Charles WL, Gareth R. Jones, and Melissa A. Schilling. **Strategic management: theory: an integrated approach**. Cengage Learning, 2014 pp 56, 71, 120

