



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع: / 2014

القسم: علوم التسيير

ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان :

اثر التغيير التنظيمي على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية

دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء و الغاز-ميلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص "مالية و بنوك"

إشراف الأستاذ (ة):

عبد القادر هاملي

إعداد الطالب (ة):

سمية لهشيلي

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي لميلة	- بوالسبع الياس
مناقشا	المركز الجامعي لميلة	- رحيم براهيم
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي لميلة	- عبد القادر هاملي

السنة الجامعية: 2014/2013

قال تعالى: (له معقبات من بين يديه و من خلفه يحفظونه من أمر الله إن الله لا
يغير ما بقوم حتى يُغيروا ما بأنفسهم و إذا أراد الله بقوم سُوءاً فلا مرد له و ما
لهم من دونه من وال)

سورة الرعد: الآية 11

شكر و تقدير

أولاً أحمد المولى عز و جل على توفيقه لي في انجاز هذا العمل حمدا يليق بجلالته و عظمته فالحمد والشكر لله الواحد الأحد.

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف هاملي عبد القادر على حسن إشرافه و توجيهاته القيمة التي قدمها لي.

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ أبو بكر بو سالم على ما قدمه لي من توجيهات و نصائح.

و الأستاذ عقون شراف على ملاحظاته البناءة عند تحكيم الاستمارة.

و جزيل الشكر إلى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز " سونلغاز ميلاة ".

سمية لهشيلي

الإهداء

إلى منبع الحنان الود و الرحمة أُمي العزيزة.

إلى مثال التفاني الكرم و التفهم أبي الوقور.

إلى الأشقاء مريم، سرور، خوله، كريم.

إلى حنان على مساعدتها و دعمها الكبير.

إلى بشرى قرمات على مساعدتها الكبيرة لي.

إلى كل الأصدقاء الأحباء و الزملاء و بالخصوص أميرة، فاطمة و منى.

سمية لهشيلي

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	شكر و عرفان
I X	فهرس المحتويات.....
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - هـ	المقدمة
	الفصل الأول: مدخل إلى التغيير التنظيمي
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.....
3	1- نظريات التغيير التنظيمي.....
3	1-1 نظرية التغيير التنظيمي التدريجي.....
4	2-1 نظرية التوازن المتقاطع
4	3-1 نظرية التحول المستمر
5	2- مفهوم التغيير التنظيمي والمصطلحات القريبة منه.....
5	1-2 تعريف التغيير
5	2-2 مفهوم التغيير التنظيمي.....
7	3- التغيير التنظيمي والمصطلحات القريبة منه
7	1-3 التحسين التنظيمي.....
7	2-3 التطوير التنظيمي.....
7	3-3 التطوير الإداري.....
8	4-3 الهندرة.....
8	5-3 إدارة الجودة الشاملة.....
8	4- أسباب التغيير التنظيمي وأهدافه وأهميته.....
8	1-4- أسباب التغيير التنظيمي.....
8	1-1-4 القوى الداخلية
9	2-1-4 القوى الخارجية.....

9 2-4 أهداف التغيير التنظيمي
10 3-4 أهمية التغيير التنظيمي
11	المبحث الثاني: أنواع و مجالات، مراحل واستراتيجيات التغيير التنظيمي
11 1-1 أنواع و مجالات التغيير التنظيمي
11 1-1 أنواع التغيير التنظيمي
11 1-1-1 حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط
11 1-1-1-1 تغيير مخطط
11 2-1-1-1 تغيير دفاعي
11 3-1-1-1 تغيير هجومي
11 2-1-1 حسب مدة إحداث التغيير
11 1-2-1-1 التغيير التدريجي
12 2-2-1-1 التغيير الجذري
12 3-1-1 حسب موضوع التغيير التنظيمي
12 1-3-1-1 التغيير المادي
12 2-3-1-1 التغيير المعنوي
12 4-1-1 حسب سرعة التغيير التنظيمي
12 1-4-1-1 التغيير السريع
12 2-4-1-1 التغيير البطيء
12 5-1-1 حسب درجة شمول التغيير التنظيمي
12 1-5-1-1 تغيير شامل
12 2-5-1-1 تغيير جزئي
13 2-1 مجالات التغيير التنظيمي
13 1-2-1 التغيير الاستراتيجي
13 2-2-1 التغيير البنائي (الهيكلي)
13 3-2-1 التغيير التكنولوجي
13 4-2-1 التغيير الإنساني
13 5-2-1 التغيير الثقافي
14 2-2 مراحل التغيير التنظيمي
14 1-2 التحلل من القديم (إذابة الجليد)
14 2-2 التغيير أو التحويل

15 3-2 مرحلة التجميد (تثبيت التغيير)
15 3- استراتيجيات التغيير التنظيمي و نماذجه
15 1-3 استراتيجيات التغيير التنظيمي
15 1-1-3 استراتيجيات التغيير التدريجي
15 1-1-1-3 إستراتيجية واسعة النطاق
16 2-1-1-3 المشاركة المركزة
16 3-1-1-3 أسلوب الإقناع
16 4-1-1-3 أسلوب الإلزام
16 2-1-3 استراتيجي التغيير البنوي
16 1-2-1-3 إستراتيجية البراعة القيادية
16 2-2-1-3 إستراتيجية الإقناع
16 3-2-1-3 إستراتيجية الإلزام
16 4-2-1-3 الإستراتيجية الدكتاتورية أو القسرية
18 2-3 نماذج التغيير التنظيمي
18 1-2-3 نموذج هلركال و سلوكوم
20 2-2-3 نموذج عبد الباربي الدر
20 1-2-2-3 معرفة مصادر التغيير
20 2-2-2-3 تقدير الحاجة إلى التغيير
20 3-2-2-3 تشخيص مشكلات المؤسسة
20 4-2-2-3 التغلب على مقاومة التغيير
20 5-2-2-3 تخطيط الجهود اللازمة للتغيير
20 6-2-2-3 وضع إستراتيجيات التغيير
20 7-2-2-3 تنفيذ الخطة خلال فترة معينة
21 8-2-2-3 متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها
21 المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي وعوامل نجاح برامجه
22 1- مفهوم مقاومة التغيير وأشكاله
22 1-1 تعريف مقاومة التغيير
22 2-1 أشكال مقاومة التغيير
22 1-2-1 السلوك الدفاعي العلني
23 2-2-1 السلوك الدفاعي المستتر

25 2- أسباب مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها
25 1-2 أسباب مقاومة التغيير
26 2-2 كيفية التغلب على مقاومة التغيير
28 3- عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي
29 خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: مبادئ اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية
31 تمهيد
32	المبحث الأول: تطور الفكر الإداري في موضوع اتخاذ القرارات الإدارية وماهيتها
32 1- مدارس اتخاذ القرارات الإدارية
32 1-1 المدرسة الكلاسيكية في اتخاذ القرارات
32 1-1-1 المفهوم
33 2-1-1 الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية
34 2-1 المدرسة السلوكية في اتخاذ القرار
34 1-2-1 المفهوم
36 2-2-1 انتقادات المدرسة السلوكية
36 2- نماذج اتخاذ القرارات
36 1-2 المجموعة الأولى: أصحاب النماذج الوصفية
37 2-2 المجموعة الثانية: أصحاب النماذج غير وصفية
38 3- ماهية اتخاذ القرارات وأهميتها
38 1-3 ماهية اتخاذ القرارات الإدارية
38 1-1-3 تعريف القرار
40 2-3 أهمية اتخاذ القرارات
40 1-2-3 الأهمية الأكاديمية (النظرية)
40 2-2-3 الأهمية التطبيقية (العملية)
42	المبحث الثاني: اتخاذ القرارات، أنواعها وأساليبها ومراحلها
42 1- أنواع اتخاذ القرارات وخصائصها
42 1-1 أنواع اتخاذ القرارات الإدارية
45 2-1 خصائص اتخاذ القرارات
45 2- أساليب اتخاذ القرارات في المؤسسة

463- مراحل اتخاذ القرارات الإدارية.
48المبحث الثالث: فعالية القرارات الإدارية.
481- القرارات الرشيدة والفعالية.
481-1 القرار الرشيد.
481-1-1 مفهوم الرشد
481-1-2 مفهوم القرار الرشيد.
491-1-3 معايير القرار الرشيد.
492-1 فعالية القرار.
491-2-1 مفهوم فعالية القرار.
502-2-1 خصائص القرار الفعال.
502- المقترحات المؤدية إلى زيادة فعالية القرارات الإدارية.
513- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية.
511-3 عوامل البيئة الخارجية.
522-3 عوامل البيئة الداخلية.
523-3 عوامل شخصية ونفسية.
534-3 عوامل أخرى.
54خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: التغيير التنظيمي و علاقته بفعالية القرارات الإدارية..
56تمهيد.
57المبحث الأول: تغيير الهيكل التنظيمي.
571- مفهوم، أهمية، مبادئ ومحددات الهيكل التنظيمي.
571-1 مفهوم الهيكل التنظيمي.
582-1 أهمية الهيكل التنظيمي.
593-1 مبادئ الهيكل التنظيمي.
594-1 محددات الهيكل التنظيمي.
602- الهيكل التنظيمي و التغيير.
601-2 الهياكل التنظيمية الكلاسيكية الآلية.
601-1-2 الهيكل التنظيمي الهرمي.
602-1-2 الهيكل التنظيمي المصفوفي.

612-2 الهياكل التنظيمية الحديثة العضوية.
611-2-2 تنظيم الفريق.
612-2-2 الهيكل التنظيمي الشبكي.
613-2-2 الهيكل التنظيمي المؤقت.
624-2-2 الهيكل التنظيمي الهرمي المستدير.
625-2-2 الهيكل التنظيمي الهرمي المقلوب.
633- تغيير الهيكل التنظيمي و أثره على فعالية القرارات الإدارية.
65المبحث الثاني: تغيير تكنولوجيا المعلومات.
651- ماهية تكنولوجيا المعلومات ونظم دعم القرار.
651-1 مفهوم تكنولوجيا المعلومات.
652-1 مفهوم نظم دعم القرار.
651-2-1 مفهوم نظم المعلومات.
652-2-1 مفهوم نظم المعلومات الإدارية.
663-2-1 مفهوم نظم دعم القرار.
663-1 نظم دعم القرار ومفاهيم اتخاذ القرار.
662- تكنولوجيا المعلومات و التغيير.
683- تغيير التكنولوجيا وأثرها على فعالية القرارات الإدارية.
69المبحث الثالث: تغيير الموارد البشرية.
691- مفهوم الموارد البشرية.
702- الموارد البشرية و التغيير.
701-2 خطوات التغيير، إحداه تغييرات في اتجاهات و مهارات الأفراد.
722-2 تطبيقات (أساليب) التغيير للموارد البشرية.
733- تغيير الموارد البشرية وأثرها على فعالية القرارات الإدارية.
76خلاصة الفصل.
	الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء و الغاز-ميلة-
78تمهيد.
79المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز.
791- التطور التاريخي والاقتصادي لمؤسسة سونلغاز وتنظيمها.
791-1 التطور التاريخي.

822-1 التطور الاقتصادي.....
823-1 الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز.....
842- مهام، أهمية وأهداف مؤسسة سونلغاز في الاقتصاد الوطني.....
841-2 مهام مؤسسة سونلغاز.....
852-2 أهمية مؤسسة سونلغاز في الاقتصاد الوطني.....
853-2 أهداف المؤسسة.....
863- تعريف مديرية التوزيع ميعة وهيكلها التنظيمي.....
861-3 تعريف مديرية التوزيع ميعة.....
862-3 الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بميعة.....
88المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....
881- منهج وحدود الدراسة الميدانية.....
881-1 منهج الدراسة.....
882-1 حدود الدراسة.....
881-2-1 الحدود المكانية.....
882-2-1 الحدود الزمنية.....
882- مجتمع وعينة الدراسة.....
883- أدوات جمع البيانات، أساليب معالجتها و اختبارها.....
881-3 أدوات جمع البيانات.....
891-1-3 المقابلة.....
892-1-3 الاستمارة.....
892-3 أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستمارة).....
903-3 اختبار أداة الدراسة.....
901-3-3 صدق الاستمارة.....
932-3-3 ثبات الاستمارة.....
93المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
931- تحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة.....
931-1 خصائص عينة الدراسة.....
972- تحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
971-2 اختبار التوزيع الطبيعي.....
972-2 تحليل فقرات الاستمارة.....

1033-2 تحليل الارتباط الثنائي المتغير.....
1043- اختبار الفرضيات.....
1041-3 اختبار الفرضية الرئيسية.....
1062-3 اختبار الفرضيات الفرعية.....
1061-2-3 الفرضية الفرعية الأولى.....
1072-2-3 الفرضية الفرعية الثانية.....
1093-2-3 الفرضية الفرعية الثالثة.....
1103-3 الشروط الرياضية المعنوية للنموذج.....
1101-3-3 المعنوية الجزئية و المعنوية الكلية لاختبار الفرضية الرئيسية.....
1122-3-3 المعنوية الجزئية و المعنوية الكلية لاختبار الفرضيات الفرعية.....
1121-2-3-3 اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....
1132-2-3-3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
1143-2-3-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....
116خلاصة الفصل.....
121-118خاتمة.....
127-123قائمة المراجع.....
156-129الملاحق.....
	المخلص

الصفحة	العنوان	الرقم
15	عملية التغيير ذات المراحل الثلاث	01
19	نموذج هلريكال و سلوكوم للتغيير المخطط	02
21	نموذج خطوات التغيير	03
24	التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد و الجماعة و المؤسسة	04
27	منهج كوثر و شليسنجر للتغلب على مقاومة التغيير	05
35	صور الرشد في القرارات	06
41	اتخاذ القرارات هو جوهر العملية الإدارية	07
83	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز	08
87	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز ميله	09
94	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	10
94	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	11
95	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	12
96	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	13
96	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	14

الصفحة	العنوان	الرقم
14	مجالات التغيير التنظيمي.	1
90	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات البعد الأول(الهيكل التنظيمي) بالدرجة الكلية للبعد الأول.	2
91	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات البعد الثاني التكنولوجيا بالدرجة الكلية للبعد الثاني.	3
91	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات البعد الثالث(الموارد البشرية) بالدرجة الكلية للبعد الثالث.	4
92	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثاني (مجالات التغيير التنظيمي) بالدرجة الكلية للمحور.	5
92	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثالث(فعالية اتخاذ القرارات) بالدرجة الكلية للمحور.	6
93	نتائج معاملات الثبات لتقدير ثبات أداة البحث بمحاورها المختلفة.	7
94	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	8
94	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن .	9
95	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	10
96	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.	11
96	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة .	12
97	مقياس ليكارت الخماسي .	13
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين نحو ضرورة تغييرالتنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز-ميلة-.	14
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين نحو ضرورة تغييرالهيكل التنظيمي.	15
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين نحو ضرورة تغييرالتكنولوجيا.	16
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين نحو ضرورة تغييرالموارد البشرية.	17
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين نحو فعالية القرارات الإدارية.	18

103	معامل الارتباط سبيرمان لدراسة الارتباط الثنائي بين التغيير التنظيمي و اتخاذ القرارات الإدارية.	19
104	معامل الارتباط سبيرمان لدراسة الارتباط الثنائي بين مجالات التغيير التنظيمي و فعالية القرارات الإدارية.	20
104	مخرجات تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية.	21
106	مخرجات تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى.	22
107	مخرجات تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية.	23
109	مخرجات تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة.	24
111	نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار.	25
111	تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار.	26
112	نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار.	27
113	تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار.	28
113	نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار.	29
114	تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار.	30
115	نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار.	31
115	تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار.	32

مقدمة:

يحدث التغيير في كل مكان كما أن سرعته و تعقيده بازياد مستمر، و يعتمد هدف الاستمرارية و البقاء للمؤسسات الاقتصادية اليوم على مدى قدرتها على مواكبة هذا التغيير بتغييرات تنظيمية تساعد على اتخاذ قرارات سريعة و دقيقة و أكثر فعالية، حيث يعتبر التغيير و اتخاذ القرارات من أكثر التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن.

تُعد عملية التغيير التنظيمي ظاهرة تنظيمية تخضع لها جميع المؤسسات الاقتصادية، و هي الأساس في بقاء و نمو المؤسسات الاقتصادية المعاصرة، و منها جاء اهتمام الباحثين في مجال نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي، فالتغيير في البيئة التنظيمية لأية مؤسسة اقتصادية يعتبر علما و فنا في آن واحد، فالتغيير علم من حيث أنه يتطلب قدرة على فهم العوامل و المهارات اللازمة لتطبيق التغيير و التغيير فن عندما يُعرف التوقيت المناسب لإحداث هذا التغيير وكيفية إحداثه، و بتوافر العلم و الفن في القيادة للمؤسسة الاقتصادية يمكن معها إحداث التغييرات المطلوبة في البنية التنظيمية التي تضمن فعالية اتخاذ القرارات سواء لمواجهة التغييرات البيئية الجديدة أو للتفاعل مع التغييرات القديمة بصورة أكثر فعالية.

و نظرا لأهمية دور التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية في عملية اتخاذ القرارات باعتباره ناتجا من نواتج السلوك الإداري، هناك العديد من المتغيرات المؤثرة في فعالية اتخاذ القرارات فهذه الأخيرة مرتبطة بطبيعة الهيكل التنظيمي الذي تتبناه المؤسسة الاقتصادية، تنمية الموارد البشرية و تطويرها، نمط القيادة، التكنولوجيا التي تحوزها، الاستراتيجيات والأهداف، الأنظمة و السياسات الإدارية، و تطوير جماعات العمل.

و تتوقف فعالية اتخاذ القرارات بشكل كبير على تبني المؤسسة الاقتصادية التغيير التنظيمي في بنيتها التنظيمية، والذي يحفز الأفراد على كافة المستويات على تقديم الاقتراحات و الأفكار المرتبطة بالتغيير و التطوير، كما يسمح بالانسيابية اللازمة لانتقال المعلومة بين مختلف المستويات الإدارية فالانتقال السريع للمعلومة و في الوقت المناسب يزيد من فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية.

و من خلال كل ما سبق تبرز معالم الإشكالية و التي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر التغيير التنظيمي على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة سونلغاز؟

و للإجابة على الإشكالية و الإحاطة بمختلف جوانبها تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يوجد أثر للهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات الإدارية؟

2- هل تؤثر التكنولوجيا في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية؟

3- هل تؤثر الموارد البشرية على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية؟

الفرضية الرئيسية:

- لا تتبنى مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز-ميلة-التغيير التنظيمي الذي يؤثر بشكل فعال في اتخاذ القرارات الإدارية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

- لا يؤثر تغيير الهيكل التنظيمي على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

الفرضية الفرعية الثانية:

- لا يؤثر تغيير التكنولوجيا على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- لا يؤثر تغيير الموارد البشرية على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية البحث في الناحية العلمية و العملية كما يلي:

- إنجاز دراسة جديدة في موضوع مهم لم يسبق دراسته بشكل معمق.

- زيادة وعي المؤسسات الاقتصادية لأهمية التغيير التنظيمي في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

- تشكل نقطة انطلاق نحو دراسات أخرى عن عوامل أخرى، قد تسهم في التغيير في المؤسسة الاقتصادية و كذلك توفر معلومات للباحثين و المهتمين في إدارة المنظمات.

- تدعيم المكتبة الجامعية بعنوان جديد قد يفيد الطلبة في دراساتهم.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف و من جملتها الآتي:

- تقديم إطار نظري لمفهوم التغيير التنظيمي و اتخاذ القرارات.

- تبين اثر الهيكل التنظيمي في زيادة فعالية اتخاذ القرارات.

- الكشف على اثر الموارد البشرية في زيادة فعالية اتخاذ القرارات.

- دراسة اثر التكنولوجيا في زيادة فعالية اتخاذ القرارات.

- إظهار مدى أهمية هذه المفاهيم لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أسباب اختيار الموضوع:

و عن أسباب اختيار هذا الموضوع فهي تعود إلى:

- أهمية الموضوع في الوقت الراهن لما تعانيه المؤسسات الاقتصادية من تغيرات بيئية كبيرة تفرض عليها تبني التغيير التنظيمي في بنيتها التنظيمية من أجل ضمان اتخاذ القرارات المناسبة و في الوقت المناسب.

- اختيار مؤسسة سونلغاز لتكون محل الدراسة الميدانية لكونها من اكبر المؤسسات الوطنية التي تعمل جاهدة على مواكبة التغييرات لضمان الاستمرار و البقاء.

منهج و أدوات الدراسة:

لما كان منهج البحث هو تصميم يمكن من خلاله وضع خطط لجمع المعلومات التي تلبى أغراض البحث بطريقة نظامية ارتأت الباحثة معالجة البحث اعتمادا على منهجين هما: المنهج التاريخي الذي يسمح بتتبع تطور الظواهر عبر الزمن و الوقوف على أهم مراحلها، أما المنهج الثاني فهو المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتمد على تفسير الوضع القائم و تحديد الظروف و العلاقات الموجودة بين المتغيرات، كما يتعدى المنهج الوصفي مرد جمع البيانات الوصفية حول الظاهرة إلى التحليل و التفسير والربط لهذه البيانات و تصنيفها و قياسها و استخلاص النتائج منها، للإلمام بكل الجوانب النظرية للموضوع.

أما الجانب التطبيقي المتمثل في الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء و الغاز -ميلة- فتم الاعتماد على قائمة الاستقصاء(الاستبيان) وإجراء التحليل الإحصائي لاختبار صحة الفروض باستخدام البرنامج الإحصائي.

و اعتمد البحث على مجموعة من الأدوات البحثية لغرض إتمامه إذ تم الاعتماد على العديد من المراجع العلمية (العربية، الأجنبية) فيما يخص الجانب النظري، أما ما يتعلق بالجانب الميداني فقد تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع أفراد عينة البحث بالإضافة إلى الملاحظة فضلا عن استخدام الاستبيان أداة مساندة لجمع المعلومات.

- الدراسات السابقة :

تعد الدراسات السابقة التي قام بها باحثون من قبل بمثابة

مستعملها يتقن فن قراءتها ليصل إلى المراد، و خصوصا إذا كانت هذه الدراسات السابقة مباسره و مماثله اي تناولت الموضوع بنفس المتغيرات و في نفس الاتجاه، إلا أن هذا النوع من الدراسات لم تتوفر في موضوع البحث الذي نحن بصدد بحثه، حيث اشتملت في أغلبها على متغير واحد و يتم التطرق إليها حسب الترتيب الزمني التصاعدي.

- فالدراسة الأولى كانت مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تحليل اقتصادي بعنوان: ثقافة المؤسسة و التغيير، أجريت الدراسة في السنة الجامعية 2004/2003 بجامعة الجزائر، و قد توصلت الدراسة إلى أن التغيير أصبح ضرورة ملحة و حتمية للمؤسسة مهما اختلفت صورته و أشكاله تنظيمية، هيكلية، تكنولوجية. غير أن هذا التغيير يتطلب تدخل كل جوانب المؤسسة و يعتبر التغيير الثقافي أحد أهم هذه الجوانب، إلا أن الدراسة ركزت على دور ثقافة المؤسسة في إحداث التغيير في المؤسسة الاقتصادية دون التعرض لدور التغيير بحد ذاته في تفعيل القرارات الإدارية.

- الدراسة الثانية فكانت مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، تحت عنوان: فعالية متطلبات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، ترجع للسنة الجامعية 2006 بالجامعة الإسلامية بغزة، و تجلت إشكالية الدراسة في إبراز أثر متطلبات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير على المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، حيث توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية لا تستخدم التغيير التنظيمي بصيغته المتكاملة، أي ضمن مراحلها و خطواته العلمية المعروفة، غير أن الدراسة أشارت فقط إلى دور تفعيل التغيير التنظيمي لإدارة التغيير لدى المؤسسات الخاصة.

- أما الدراسة الثالثة فكانت مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت عنوان: إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة- دراسة حالة- سونلغاز أجريت في سنة 2007/2006 بجامعة الجزائر، حيث خلصت الدراسة إلى أن التغيير الثقافي هو حجر الزاوية أو القاعدة التي يتم على أساسها تحديد ورسم الاتجاه الذي يمكنه أن يتلاءم مع التغيير التنظيمي.

- الدراسة الرابعة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تحت عنوان: التطوير التنظيمي و أثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة أجريت في سنة 2008 بالجامعة الإسلامية بغزة، حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي و فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة و بالتالي فهي ركزت على دور التطوير التنظيمي في تفعيل القرارات الإدارية فقط.

هيكل الدراسة:

من اجل بلوغ الأهداف النظرية والعلمية لهذه الدراسة، قمنا بتقسيم موضوع البحث إلى أربعة فصول، الفصول الثلاثة الأولى تمثل الجانب النظري، حيث تناول الفصل الأول إدارة التغيير، أما الفصل الثاني فتم فيه تناول اتخاذ القرارات الإدارية، والفصل الثالث عالج أثر إدارة التغيير في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية. كما خُصص الفصل الرابع للجانب التطبيقي حيث تم دراسة أثر التغيير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية بمؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء و الغاز - ميلة-.

الفصل الأول: مدخل إلى التغيير التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

1- نظريات التغيير التنظيمي

2- مفهوم التغيير التنظيمي والمصطلحات القريبة منه

3- أسباب، أهداف التغيير التنظيمي وأهميته

المبحث الثاني: أنواع و مجالات ، مراحل وإستراتيجيات التغيير التنظيمي

1- أنواع ومجالات التغيير التنظيمي

2- مراحل التغيير التنظيمي

3- إستراتيجيات ونماذج التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي وعوامل نجاح برامجه

1- مفهوم مقاومة التغيير وأشكالها

2- أسباب مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها

3- عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر التغيير التنظيمي أحد اهتمامات رواد الإدارة المعاصرة على اعتبار هذا العصر عصر التغيير يحتم على المؤسسة الاقتصادية باعتبارها نظام مفتوح تتأثر بكل تغيير ضرورة مواكبته بتغييرات تنظيمية كاملة هادفة لتحقيق المواءمة مع البيئة وضمان البقاء والاستمرارية للمؤسسة.

وقد ظهرت العديد من النظريات في مجال علم الإدارة وعلم سلوك الإنسان، وعملت على تقديم مجموعة من الأفكار قصد تفسيره وتوضيحه وتبيان أهميته وإستراتيجياته ونماذجه.

كما ركزت الكثير من الدراسات على محاولة فهم مقاومة التغيير التنظيمي وتحديد وتفسير أسباب مقاومته ووضع عوامل كفيلة لإنجاح برامج التغيير التنظيمي.

ومما سبق ذكره سوف نقسم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: أنواع و مجالات ، مراحل وأستراتيجيات التغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي وعوامل نجاح برامجها.

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

يفرض الواقع المتميز بالتغيير الخيار الوحيد أمام المؤسسات الاقتصادية وهو مواكبة التغيير من خلال تبنيه وجعله عقيدة تحكم سلوكها، فعليها اختيار المنهج الملائم والطريقة الأكثر فاعلية لإجراء التغيير، وهنا نستعرض أهم النظريات التي تطرقت إلى التنظيم وأهم اهتماماتها في ميدان التغيير التنظيمي.

1-1 نظريات التغيير التنظيمي:¹

تتطلب إدارة التغيير التنظيمي معرفة كيف يحصل التغيير في المؤسسات خاصة ما يتعلق بحجمه وتواتره أو تكراره وهناك عدة نظريات في هذا المجال، غير أن المهتمين أوردوا ثلاث نظريات تتعلق بكيفية حصول التغيير، واحدة في هذه النظريات ترى بأنه يحصل بشكل تدريجي، والثانية ترى بأنه يحصل بشكل متقاطع في التحول التدريجي والتحول الجذري، ونظرية ثالثة ترى بأنه عملية تحول مستمر، وسيتم توضيح هذه النظريات فيما يأتي:

1-1 نظرية التغيير التنظيمي التدريجي:

يرى أصحاب هذه النظرية بأن التغيير يحصل بشكل إضافات صغيرة تدريجية، حيث تتعرض أجزاء منفردة من المؤسسة لتغيير ما، فمثلا يمكن أن يجابه قسم التسويق تغيرا في بيئته، فيستجيب له أو قد يطور قسم البحث والتطوير وسيلة لتحسين خصائص المنتج فيقوم قسم الإنتاج بإجراء المطلوب وهذه التغيرات المنفردة تدفع إلى تغيرات تدريجية إضافية في الأجزاء الأخرى في المؤسسة.

فالتغيرات في استجابات قسم التسويق قد تتطلب تغييرات في أنشطة الترويج أو قنوات التوزيع كما قد تنعكس على المبيعات والتكاليف فتستدعي تغييرات فيها أيضا، ويحصل الشيء ذاته مع تغيير خصائص المنتج والذي قد يتطلب تغييرا في خصائص المواد الأولية أو الأجهزة والمكائن أو مؤهلات العاملين ومهامهم، وغير ذلك، مما يدفع لإجراء تلك التفسيرات، وهكذا تحل في المؤسسة تغييرات تدريجية بخطوات وإضافات صغيرة. لهذا يرى أصحاب هذه النظرية بأن من الضروري النظر إلى التغيير باعتباره نتيجة تعديلات في التنظيم، محدودة ومتتابعة، يتم التغلب عليها وفق مراحل وخطوات معينة وتعتبر الشركات اليابانية نموذجا يوضح كيف تغيرت تدريجيا.

أما الانتقاد الرئيسي لهذه النظرية فيتمثل في أن المؤسسات تقوم بتغييرات جذرية أو ثورية، ولا يفسر النموذج كيف ولماذا يحصل هذا الانتقال بين التغيير التدريجي والتغيير الثوري وهذا ما يحاول تفسيره النموذج الثاني.

1-2 نظرية التوازن المتقاطع:

¹- ناصر جرادات، أحمد عريقات، أحمد المعاني، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة 1، دار إثراء، الأردن، 2013، ص ص: 218، 219.

يحاول هذا النموذج تفسير كيف يحصل التغيير بإضافات تدريجية والتغيير الجذري، ويرى النموذج بأن كل مؤسسة بحاجة لأن تحتفظ بالتوازن بين أجزائها الداخلية، وتحتاج في نفس الوقت لأن تجري تغييرات جزئية من شأنها أن تربك هذا التوازن، وعادة تحتفظ المؤسسة بالتوازن بجعل التغييرات تدريجية بإضافات وخطوات صغيرة، ويعين الوقت تجري التغييرات المطلوبة إلا أن هذه التغييرات الجزئية قد تستمر لفترات طويلة وتتراكم لتصبح مهددة لتوازن المؤسسة فتقوم بتغييرات جذرية لتحقيق حالة توازن جديدة، أي أن التغييرات التدريجية تتبعها وتتقاطع مع فترة من التغيير الجذري السريع أو الثوري الذي يربك الفعاليات القائمة ويضعها في حالة عدم توازن ويشمل الاهتمام بهذا التغيير الجذري خلق حالة توازن جديد، وبالتالي التحول إلى شكل جديد، وهكذا تبدأ المؤسسة بإحداث توازن جديد تتبعه فترة جديدة وطويلة من التغييرات الجزئية التدريجية.

1-3 نظرية التحول المستمر:

هناك قطاعات اقتصادية تتغير بشكل مستمر وسريع وكبير وهذا يشمل بشكل ملحوظ قطاع تجارة التجزئة مثلا، وكذلك الصناعات التي تكون دورة المنتج فيها قصيرة مثل الصناعات الإلكترونية والبرامج وغيرها، إلا أن التغيير في العصر الحديث لم يعد محصورا بهذه القطاعات، بل أصبح سمة مميزة للبيئة المعاصرة التي تتسم بالتغيير المستمر والكبير والسريع الذي يصعب التنبؤ حوله وتقوم المؤسسات التي تحتفظ بمكانتها ونجاحها في هذه السوق أيضا بالتغيير الجذري المستمر، فهذا التغيير لا يحصل بشكل متقطع وفي مراسم نادرة، بل يمثل جزءا طبيعيا في حياتها، ومهارة أساسية يمكن المؤسسة لتحتفظ بنجاحها ومكانتها في السوق الذي تعمل به، لأن هذه المؤسسات تحتاج لأن تتغير باستمرار وبشكل كبير وجذري ويرى هذا النموذج بأن التغيير عملية تحول مستمرة وليس عملية احتفاظ بالتوازن من خلال تغييرات صغيرة، تتبعها تغييرات جذرية تخلق تحولا جديدا، بل عملية تحول مستمرة لتمكين المؤسسة من البقاء متجانسة مع البيئة التي تعمل فيها، وبالتالي البقاء وتحقيق النمو.

إن تطور الفكر التنظيمي وما صاحبه من تطور نظريات التنظيم وصلت إلى حقيقة وهي أن أي تغيير في المؤسسة أو وحدة العمل مركزها البشر، والذين يجب إشراكهم في مختلف الأعمال التي تستهدف التغيير أو التحسين، وهذا قصد ضمان فعالية أكبر، واستجابة أحسن في تنفيذ الخطط من أجل تحقيق الأهداف.

2- مفهوم التغيير التنظيمي والمصطلحات القريبة منه:

1-2 تعريف التغيير:

يمكن تعريف التغيير لغة واصطلاحاً كما يلي:¹

التغيير لغةً: هو مشتق من الفعل غير، وغيره: حوله وبدله، كأنه جعله غير ما كان، ويقال تغايرت الأشياء بمعنى: اختلفت، وغير عليه الأمر: حوله".

أما التنظيم: فهو مصدر فعل نظم، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظماً أي جمعه فانتظم".

أما في الاصطلاح العام يعني: "إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه".

2-2 مفهوم التغيير التنظيمي:

هناك العديد من الطروحات والأفكار التي قدمها المختصين بعلم الإدارة حول مفهوم التغيير التنظيمي نستعرض بعضها من خلال الآتي:

يعرف التغيير التنظيمي بأنه: "عبارة عن تغيير أو تحسين يركز على بعض العناصر داخل أي نظام مثل تغيير في التكنولوجيا أو تغيير في إجراءات عمل محددة، أو تغيير في عدد ونوعية العاملين في أحد مصانع الشركة، وبالتالي فإن التغيير يركز على جزء من النظام أو جزء في عدة أنظمة"². يلاحظ على هذا التعريف أن التغيير التنظيمي يركز على بعض العناصر في المؤسسة أو جزء من أجزاء أنظمتها فقط.

في تعريف آخر "التغيير التنظيمي يشير إلى أنه تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية". ويلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يركز على البعد الإنساني والسلوك التنظيمي في عملية التغيير التنظيمي ويحصره فيه، بالرغم من وجود أبعاد أخرى تقع ضمن إطار التغيير التنظيمي مثل البعد الهيكلي، البعد التكنولوجي، البعد الثقافي، البعد القيادي... الخ.

كما عرفه "فرنش french" على أنه: "جهد ونشاط طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة المؤسسة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال إدارة مشتركة ومتعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل"³.

أما "بيكارد" bechard فقد عرف التغيير التنظيمي على أنه: "جهد مخطط، يشمل المؤسسة بأكملها وبتدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم، من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية"⁴.

¹ - بسام منيب علي الطائي، الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة و التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة عن كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 10، المجلد 5، العراق، 2013، ص: 255.

² - أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 22.

³ - خضر مصباح الطيبي، إدارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دار الحامد، الأردن، 2011، ص: 31.

⁴ - أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، بدون طبعة، دار اليازوري، الأردن، 2012، ص: 18، 19.

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه: " هو عملية تحول للمؤسسة، قد تكون تدريجية أو راديكالية (جزئية أو كلية، كما له تأثيرات متعددة على العناصر التي تشكل المؤسسة و ترابطها و العمليات و المنتجات و الخدمات و أهداف المؤسسة، التأثير على الأهداف هو علامة على التغيير الراديكالي"¹.
 يلاحظ أن تعريف كل من فرنش و بيكارد و التعريف الأخير هو التعريف الأشمل والأوضح من التعاريف السابقة لأنها ركزت في تعريفاتها على المؤسسة ككل و العمل الجماعي و الأهداف.
 من خلال ما سبق يمكن تقديم **التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي** على أنه: "جهد مستمر ومخطط على المدى الطويل لكافة وظائف المؤسسة الاقتصادية وعلى جميع مستوياتها تحت إشراف الإدارة العليا بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية في التنظيم باستخدام نظريات علم السلوك".
 كما أنه يمكن أن نلاحظ من تقديم التعاريف السابقة التي تناولت التغيير التنظيمي أنها ارتكزت على النقاط المشتركة التالية:

- التغيير التنظيمي خطة طويلة الأجل تحتاج أكثر من سنة؛
 - التغيير التنظيمي هو حل المشاكل وتجديد الممارسات من خلال تطوير أسلوب متميز للمؤسسة؛
 - التغيير التنظيمي مجهود تعاوني للإداريين والتنسيق بينهم؛
 - التغيير التنظيمي يتأثر ببيئة المؤسسة الداخلية والخارجية؛
 - التغيير التنظيمي يستلزم التدخل الخارجي مثل مكاتب الاستشارات الإدارية؛
 - التغيير التنظيمي يستند على مبادئ العلوم السلوكية.
- كما يختلف التغيير (change) عن التغيير (changing) إذ يشير المفهوم الأول إلى التحولات التي تحصل في المهام والأفراد والأساليب المستخدمة والتكنولوجيا أو الأوضاع الاقتصادية وعلاقتها بغيرها من المؤسسات وبالمجتمع.
- أما الثاني فهو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة لتكون مختلفة عن وضعها الحالي بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، وهو يشمل التغيير الذي يجري على هيكل المؤسسة سياساتها وإجراءاتها، وعملياتها أو الجوانب السلوكية فيها.²

كما يوجد رأي آخر يقول أن:³

¹ selmin nurcan, judith barrios, collete rollend, une méthode poue la définition de l'impact organisationnel du changement, article publication sur site : <file:///c:/users/hp/downloads/9c96051bb90932e881.pdf>.le19/02/2014,à15:35.

² -بثينة لقمان محمد، بسمان عبد اللطيف سليم، سندية مروان سلطان، اتجاهات الأفراد العاملين وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة توزيع كهرباء نينوي، مجلة بحوث مستقبلية، العراق، العدد16،2006،ص:42.

³ -عبد الكريم حسين، التغيير التنظيمي، العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد1، المجلد28، 2012، ص:273.

التغيير: هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين، هما ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً عن غيره من المؤسسات.

أما التغيير التنظيمي: فهو تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي، حيث ينبثق التغيير من مجموعة مصادر قد تكون أفراد أو جماعات من خارج المؤسسة أو من داخلها أو من كليهما معاً.

3- التغيير التنظيمي والمصطلحات القريبة منه:

يعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر الصحية في المؤسسات الإدارية فقد كثر الحديث عنه وتناوله الكتاب و الباحثين تحت مسميات عديدة منها التحسين التنظيمي، التطور التنظيمي، التطور الإداري، الهندرة، إدارة الجودة الشاملة.

3-1 التحسين التنظيمي:

يعرف رعد عبد الله الطائي أن: "التحسين التنظيمي تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المؤسسة، والهدف منه بلوغ الكمال، الذي لا يدرك، فيستمر ويدوم السعي إليه".¹

يعتبر التحسين التنظيمي تطوير لوضع قائم لذاته بينما التغيير التنظيمي فقد يكون تغيير جذري للوضع الحالي في المؤسسة.

3-2 التطوير التنظيمي:

وقد عرفه موسى اللوزي: "التطوير التنظيمي هو عملية إحداث التغيير المخطط في حضارة المؤسسة والانتقال بها من مستوى حضاري إلى مستوى حضاري آخر أفضل".²

يرى بعض المفكرين الاقتصاديين في علم الإدارة أن التغيير والتطوير التنظيمي شيء واحد لكن هناك آخرون يروا بأنهما مختلفان وأن التغيير هو جزء من التطوير التنظيمي أي لكي تطور يجب أن تغير أولاً.

3-3 التطوير الإداري:

وقد عرفه محمد قاسم القريوتي على أنه: "التطور الإداري يعبر عن التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، علاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية".³

التطوير الإداري يهتم بالجانب الإداري أي المؤسسة الإدارية فقط بينما التغيير التنظيمي يهتم بجميع أشكال المؤسسات وبيئتها الداخلية والخارجية.

3-4 الهندرة:

¹ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص: 194.

² - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2002، ص: 234.

³ - محمد قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، ط1، دار وائل، الأردن، 2001، ص: 16.

يعرفها "مايكل هامر" و "جيمس شامبي" على النحو التالي: "الهندرة هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمؤسسات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة و الجودة و التكلفة و سرعة انجاز العمل".¹

يرى أصحاب هذه الفكرة أن الهندرة هي تغيير الهيكل التنظيمي وجعله أكثر مرونة لكي تحقق المؤسسة أهدافها ونجاحها فهي مفهوم جديد للتغيير أي التغيير الجذري في طريقة إدارة العمل.

3-5 إدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "تدخل إداري للنجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء المستهلك اعتماداً على مشاركة جميع أفراد المؤسسة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي يعملون فيها".²

وهنا يمكن أن نقول أن إدارة الجودة الشاملة تشبه إلى حد كبير التغيير التنظيمي في عدة مجالات داخل المؤسسة مثل: الفكر، السلوك، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء... الخ، وتحقيق الغاية والهدف الذي تحاول المؤسسة الوصول إليه وبلوغه فهي الوجه الحديث للتغيير التنظيمي.

4- أسباب التغيير التنظيمي وأهدافه وأهميته:

4-1 أسباب التغيير التنظيمي:

لا يحدث التغيير التنظيمي في مؤسسة من فراغ أو عدم، بل يكون مدفوعاً بقوة ما أو ناتجاً عن سبب ما ولهذا قد تناول كثير من الكتاب والباحثين القوى والأسباب التي تدفع المؤسسة للتغيير وحاول العديد منهم تصنيف أو تبويب هذه القوى والمسببات ولكن من بين هذه التصنيفات الأكثر قبولا وانتشاراً هو تصنيف القوى والمسببات إلى مجموعتين رئيسيتين وهما: قوى داخلية وقوى خارجية.

4-1-1 القوى الداخلية:³

وهي القوى التي تأتي من داخل المؤسسة، وتتمثل بالمتغيرات المرتبطة بطبيعة المؤسسة ومناخها وهيكلها التنظيمي والأساليب والسياسات و الإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف و الأساليب المعتمدة في معالجة المشاكل المقترنة بالعمل والأفراد العاملين فيها ومن أهمها:

- تغيير في أهداف المؤسسة ورسالتها وأغراضها؛
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة؛
- ندرة القوى العاملة؛
- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة؛
- الدمج مع مؤسسات أخرى؛

¹- زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات، الهيكل التنظيمي للمنظمة، ط1، دار الراية، الأردن، 2009، ص ص: 30، 31.

²- حسين رحيم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العملية الإدارية، وظائف المنظمة، ط1، دار حامد، عمان، 2006، ص: 78.

³- خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعم الشهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر، الأردن، 2009، ص: 342.

- تدني مستوى الأرباح والإيرادات؛
- حدوث أزمة داخلية طارئة.

فيما صنف العالمين Kreitner and Kinicki القوى الداخلية في المؤسسة إلى نوعين:

- أ. مشكلات/ إمكانات تتعلق بالقوى العاملة وهي مشكلات ناشئة عن إدراك العاملين فيما يتعلق بكيفية معاملة المؤسسة لهم؛
- ب. سلوك/ قرارات المديرين فالصراع والاحتكاك الكثير بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية المهارات في التعامل لدى الجميع.

ولقد أشار القريوتي إلى تلك القوى:

- أ. تطوير وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم؛
- ب. زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكامنة للعمل؛
- ت. إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وإنتاجيته.

4-1-2 القوى الخارجية:

و هي القوى التي تأتي من خارج المؤسسة، وهي تغييرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة ولقد صنف العالمين Bourditch and Huse هذه القوى بالآتي:¹

- أ. الانفجار المعرفي (الثورة المعرفية) والنمو المتسارع في جميع مجالات وميادين العلم والمعرفة؛
- ب. تقادم طرق و أساليب العمل حيث تتقدم هذه الأساليب بسرعة مع اكتشاف معارف جديدة إذ يتم تطوير واكتشاف أساليب جديدة وسرعان ما تتقدم؛
- ت. تغيير تركيب القوى العاملة (تزايد نسبة القاطنين في المدن وارتفاع المستوى التعليمي وازدياد نسبة العاملين متوسطي السن وارتفاع نسبة المديرين و المهنين و الفنيين إلى إجمالي العاملين)؛
- ث. تزايد الاهتمام بالقضايا والمسائل الاجتماعية و تزايد إدراك المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية؛
- ج. تزايد ظاهرة العولمة في الأعمال.

4-2 أهداف التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية و ارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، ومن أهداف برنامج التغيير التنظيمي ما يلي:²

- أ. زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
- ب. زيادة مقدرة المؤسسة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمؤسسة؛
- ت. مساعدة الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم؛

¹ - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، مرجع سابق، ص: 342، 343.

² - زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص: 26.

- ث. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة؛
- ج. بناء جو من الثقة و الانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة؛
- ح. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب؛
- خ. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية؛
- د. مساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المؤسسة المختلفة ونتائجها.

كما قد لخص "جون شيروود" أهداف التغيير التنظيمي كما يلي:¹

- أ. توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر وبدون تشويه؛
- ب. إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات؛
- ت. زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدناميكية الجماعة؛
- ث. تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكمل لها.

3-4 أهمية التغيير التنظيمي:

- تتبع أهمية التغيير التنظيمي من كونه يساهم في تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال:²
- أ. تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يثقله عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم؛
- ب. تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي؛
- ت. تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعامل والتشجيع ومنح المكافآت؛
- ث. التجديد في مكان العمل و الوسائل و المهارات؛
- ج. تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية؛
- ح. ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف؛
- خ. تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب وأهدافها؛
- د. تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه والحزم في تنفيذه؛

ذ. تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والإلتقان من أجل النجاح.

بعد تعرضنا لماهية التغيير التنظيمي ومختلف المصطلحات القريبة منه، نستعرض في المبحث الثاني لأنواع و مجالات ، مراحل واستراتيجيات التغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: أنواع و مجالات، مراحل واستراتيجيات التغيير التنظيمي:

¹ - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، مرجع سابق، ص: 341.

² - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص: 224.

فرضت التحديات الكثيرة والمتداخلة على المؤسسات الاقتصادية اللجوء إلى تبني التغيير التنظيمي بأنواعه،
مراحله واستراتيجياته المختلفة لجعل المؤسسة في حالة انسجام واستجابة لعوامل التغيير.

1- أنواع و مجالات التغيير التنظيمي:

1-1 أنواع التغيير التنظيمي:

يأخذ التغيير التنظيمي عدة أنواع وأشكال وأنماط يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية:¹

1-1-1 حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط:

وفق هذا المعيار يأخذ التغيير التنظيمي ثلاث أشكال هي:

1-1-1-1 تغيير مخطط:

تقوم المؤسسة بتخطيط للتغيير عندما تنتبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها ولهذا
تستعد لمواجهتها وتقصّد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في
المؤسسة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية
والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

1-1-1-2 تغيير دفاعي:

تقوم المؤسسة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار
والمحافظة على مكانتها.

1-1-1-3 تغيير هجومي:

هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المؤسسة، فهو سياق للتغيير، والقصد منه التحكم
والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المؤسسة.

1-1-2 حسب مدة إحداث التغيير:

يصنف التغيير التنظيمي إلى نوعين:²

1-1-2-1 التغيير التدريجي:

يتميز هذا التغيير بكونه مستمرا، يؤثر في الوحدات بصورة منفردة، يعتمد على الهيكل التنظيمي الاعتيادي
والعمليات الإدارية الاعتيادية، التطورات التكنولوجية، وإجراء تطويرات على المنتجات.

1-1-2-2 التغيير الجذري:

يتميز التغيير الجذري بكونه تغييرا منقطع و انفجاري، يؤثر في المؤسسة ككل، إيجاد هيكل تنظيمي جديد
و إدارة جديدة، التكنولوجيا المتناهية في التطور، والمنتجات الجديدة التي تسهم في دخول أسواق جديدة.

1-1-3 حسب موضوع التغيير التنظيمي:

¹ - أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص ص: 30-32.

² - إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء عمان، 2011، ص: 673.

ويصنف حسب هذا المعيار إلى:

1-3-1-1 التغيير المادي:

والذي يتضمن التغيير للتكنولوجيا والمعدات والأجهزة.

1-3-1-2 التغيير المعنوي:

ويتضمن التغيير النفسي والاجتماعي للعاملين وكذلك أنماط سلوكهم.

1-4-1-1 حسب سرعة التغيير التنظيمي:

ويصنف هذا المعيار إلى نوعين وهما:

1-4-1-1 التغيير السريع:

ويعتمد هذا التغيير على طبيعة ظروف المؤسسة.

1-4-1-2 التغيير البطيء:

ويكون أكثر رسوخا من التغيير السريع.

1-5-1-1 حسب درجة شمول التغيير التنظيمي:

ويصنف هذا المعيار إلى:¹

1-5-1-1 تغيير شامل:

الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المؤسسة.

1-5-1-2 تغيير جزئي:

الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، وتكمن الخطورة فيه أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون الجوانب متطورة و الأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال، يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.

2-1 مجالات التغيير التنظيمي:

هناك مجموعة من المجالات التنظيمية التي يشملها التغيير في المؤسسات بشكل عام وهي كالآتي:²

1-2-1 التغيير الإستراتيجي:

¹ - زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص: 28.

² - علي شريف محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص ص: 330، 331.

يتم التغيير الإستراتيجي لتحقيق الغاية المرجوة للمؤسسة كما قامت به العديد من المؤسسات الكبرى في العالم، فيكون إما بتعديل المؤسسة لإستراتيجياتها أو تبني إستراتيجية جديدة أو يكون على مستوى إستراتيجية، النشاط بالدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير المؤسسة واحدة أو أكثر من إستراتيجياتها الوظيفية، التسويقية، الإنتاج، التمويل، البحوث والتطوير، أو الموارد البشرية.

1-2-2 التغيير البنائي (الهيكل):

إن أي تغيير في هذه المكونات للهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة، (علاقات السلطة، طبيعة الوظيفة إعادة توزيع الاختصاصات، إعادة تصميم خطوط الاتصال و قنوات تدفق السلطة والمسؤولية، نطاق الإدارة العلاقة بين الإداريين والاستشاريين...الخ)، تدخل في مجال التغيير الهيكلية وقد تلجأ المؤسسات إلى إجراء تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله وهو ما يطلق عليه (إعادة التنظيم) كما يمكن أن تقوم المؤسسة كذلك بإجراء تغييرات أخرى تدخل في نطاق التغيير الهيكلية كتغيير نظام العوائد و المكافآت، أو نظام تقييم الأداء والرقابة.

1-2-3 التغيير التكنولوجي:

يتم ذلك بتطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات من خلال المعدات تصميم العمل، تتابع العمل، واقتناء التكنولوجيا المتاحة، ونظم معالجة المعلومات...الخ والذي تكون له آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المؤسسة، وكمثال على ذلك فإن اقتناء المؤسسة لآلات جديدة ينطوي عليه تغييرات في محتوى الوظيفة بالتالي تقسيم العمل مما يؤدي إلى تغيير في العلاقات بين العاملين، وظروف العمل المادية، أنماط الوظيفة، إجراءات الترقية، تغييرات في الأجور والرواتب...الخ.

1-2-4 التغيير الإنساني: يظهر هذا النوع من التغيير في مجالين:¹

- التغيير المادي للأفراد: وذلك بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد: يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق نظم المكافآت والجزاء.

1-2-5 التغيير الثقافي:

حيث تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين و أسلوبهم في التعامل بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد و نظم الاتصالات والمعلومات وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات.² و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(01): مجالات التغيير التنظيمي

التغيير الإستراتيجي	التغيير البنائي (الهيكل)	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
1- إستراتيجية المؤسسة	- مكونات البناء التنظيمي	- المعدات	- المهارات
2- إستراتيجية النشاط	- التصميم التنظيمي	- تصميم العمل	- الأداء
3- إستراتيجية المنظمة	- نظم المكافآت	- تتابع العمل	- الاتجاهات

المصدر: علي شريف، محمد سلطان، مرجع سابق، ص: 330.

2- مراحل التغيير التنظيمي:

ومن أشهر الباحثين والكتاب في هذا المجال هو كيرت لوين (kurt leuim) الذي يقترح أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل وهي كالآتي:¹

1-2 التحلل من القديم (إذابة الجليد):

وتتعلق هذه المرحلة بعملية إضعاف القوى التي تشد الفرد إلى وضعه الحالي، و هز حالة التوازن التي يوجد فيها، بحيث تؤدي إلى استعداده، ورغبته في التعبير، ويتم تحقيق ذلك إما بزيادة الضغوط التي يتعرض لها الفرد، وكذلك القوى المؤيدة لإحداث التغيير، وتقليل مقاومة التغيير لديه، أو بخلق أمل في مستقبل أفضل.

2-2 التغيير أو التحويل:

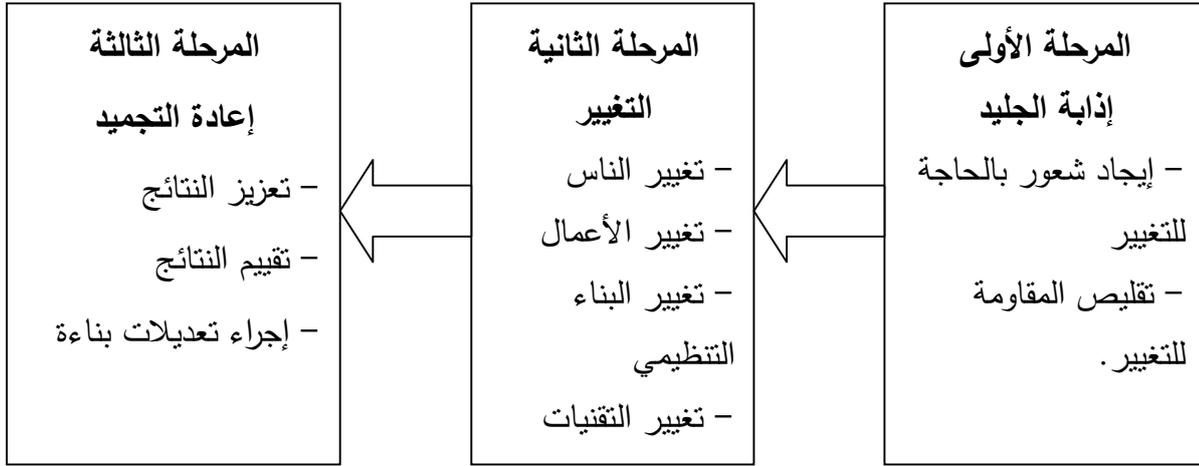
وفي هذه المرحلة يتم تقديم النظام الجديد، مع تقديم نماذج للتأسي بها، وقد يكون من المناسب تدريب العاملين و إقناعهم وذلك من خلال المشاركة الإيجابية والبناءة.

2-3 مرحلة التجميد (تثبيت التغيير):

وفي هذه المرحلة يتم العمل على دمج النظام الجديد بحاجات الإنسان، ورغباته، وذلك من خلال دعم الأفراد و مكافأتهم عن استمرارهم في هذا السلوك الجديد، والعمل على إقناعهم بجدوى وأهمية هذا التغيير لما يحمله له من منافع تفوق العودة إلى النظام القديم، ومن المهم التأكد من أن المواقف الجديدة والمهارات والتعارف أو الأنماط السلوكية- أصبحت دائمة- ويمكن توضيح مراحل التغيير في الشكل التالي:

¹ - سمير رمضان محمد الشيخ، التطور التنظيمي في البنوك الإسلامية، بدون طبعة، بدون دار النشر، مصر، 2012، ص ص: 38، 39.

الشكل رقم(01): عملية التغيير ذات المراحل الثلاث



المصدر: حسين حريم، تصميم المنظمة والهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار حامد للنشر، الأردن 2006، ص: 348.

3- إستراتيجيات التغيير التنظيمي ونماذجه:

هناك الكثير من الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسات لإجراء التغيير الذي تريده وتتنوع هذه الإستراتيجيات استنادا إلى حجم وقوة التغيير، إذ يمكن أن يكون التغيير تدريجيا، وقد يكون بنويا وسريعا وقد حدد نوعين من الإستراتيجيات التنظيمية، هما:¹

3-1 إستراتيجيات التغيير التنظيمي:

3-1-1 إستراتيجيات التغيير التدريجي:

تتأثر هذه الإستراتيجية بعدة عوامل منها: مهارات العاملين وقدراتهم، و رغبتهم بالمشاركة، وثقافة المؤسسة والتشجيع المستمر عليه، ويتبع هذه الإستراتيجية عدة أساليب أو إستراتيجيات فرعية، منها:

3-1-1-3 إستراتيجية واسعة النطاق:

تستخدم إذا كانت مقاومة التغيير منخفضة أو ضرورته منخفضة، ويعتمد نجاحها على المشاركة الواسعة من قبل جميع الأفراد المعنيين بعملية التغيير، والذين يعرفون جميع تفاصيله.

3-1-1-2 المشاركة المركزة:

تستخدم عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، ولا يوجد لدى المدير الوقت الكافي ليشرك جميع العاملين في جهود التغيير، ففي هذه الحالة يجتهد الأفراد المهمون والحاسمون في نجاح عملية التغيير التنظيمي و يتم الحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت يتم التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة.

¹ - ناصر جرادات، أحمد عريقات، أحمد المعاني، مرجع سابق، 2013، ص: 229، 230.

3-1-1-3 أسلوب الإقناع:

يستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، فيتم اللجوء إلى أسلوب الإقناع و الوصول إلى أفضل الحلول من خلال مشاركة العاملين.

3-1-1-4 أسلوب الإجبار:

يستخدم هذا الأسلوب عند الضرورة الملحة للتغيير ووجود مقاومة عالية له، وعندما يكون الأسلوب الإقناعي غير مفيد أو يستغرق وقتاً طويلاً، فيلجأ إلى الأسلوب الجبري مع مداومة الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف وأهمية التغيير.

3-1-2 إستراتيجية التغيير النبوي:

تبنى هذه الإستراتيجية التغيير العميق في المؤسسة، وقد تشكل تهديداً لبعض العاملين، لذا لا بد من إتباع الإستراتيجيات القيادية الآتية عند اللجوء لهذه الإستراتيجية:

3-1-2-1 إستراتيجية البراعة القيادية:

تستخدم عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المؤسسة في أزمة لكن لا تكفي الروح القيادية إذا لم يرافقها قدر كبير من التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.

3-1-2-2 إستراتيجية الإقناع:

تستخدم عندما تكون الأزمة مدركة من قبل الجميع، وعندما تكون مقاومة التغيير منخفضة وتعتمد هذه الإستراتيجية على غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين بمستقبل أفضل.

3-1-2-3 إستراتيجية الإلزام:

تستخدم عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة ولكن لا يوجد ما يشير إلى وقوع أزمة.

3-1-2-4 إستراتيجية الديكتاتورية أو القسرية:

تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية توشك المؤسسة على الوقوع في كارثة، مع العلم أن لهذه الإستراتيجية أضراراً جانبية تتعلق بالروح المعنوية للعاملين.

أما القربوتي ومبارك فقد بينا أن هناك ستة أنواع أخرى من الإستراتيجيات يمكن للمؤسسات استخدامها لإجراء التغيير التنظيمي وهذه الإستراتيجيات هي:¹

أ. إستراتيجيات المشاركة:

تعتمد درجة قبول التغيير، بموجب هذه الإستراتيجيات، على مقدار المشاركة من قبل الذين تأثروا بعملية التغيير في اتخاذ القرارات اللازمة لذلك، وكثيراً ما تأتي هذه الإستراتيجيات على شكل تطوير تنظيمي، وهو برنامج طويل الأجل ينساب مع العمليات الاجتماعية للمؤسسة مستخدماً العلم السلوكي لإيجاد التغييرات اللازمة

¹ - ناصر جرادات، أحمد عريقات، أحمد المعاني، مرجع سابق، ص ص: 230-232.

في المواقف والسلوكيات وذلك لزيادة الكفاءة التنظيمية وتحتاج هذه الإستراتيجيات إلى وكيل أو مسؤول عن عملية التغيير من خارج المؤسسة بحيث يقدم توصياته.

ومن إيجابيات تبني هذه الإستراتيجيات الالتزام بالتغيير الذي تم الاتفاق عليه، واتخاذ قرارات أفضل كونه تم استخدام جميع مصادر المعلومات المتوفرة أما سلبياتها فتتمثل في كونها مكلفة من حيث الوقت و الجهد وقد ينتج عنها قرارات ضعيفة.

ب. إستراتيجيات التعليم والاتصال:

تقوم هذه الإستراتيجيات بعرض الحقائق بطريقة غير متحيزة بحيث تقدم مبررات منطقية للتغيير، وتكون على شكل تقارير ومذكرات أو مناقشات.

من إيجابياتها أنه يستفاد منها إذا كانت مقاومة للتغيير مبنية على معلومات غير صحيحة أو غير دقيقة ومن سلبياتها أنها مكلفة وتحتاج إلى وقت وثقة متبادلة بين المسؤول عن التغيير والمتأثرين به.

ت. إستراتيجيات القوة:

يقوم الأفراد بإنجاز مراحل التغيير المطلوب لمجرد أن المدير أراد ذلك، وفي حالة ظهور مقاومة التغيير، قد يستخدم الشخص المسؤول عن التغيير القوة بشكل ضمني أو ظاهر لإنهاء تلك المقاومة وأفضل حالات استخدام إستراتيجيات القوة إذا كان التغيير يجب تنفيذه بسرعة والموارد غير كافية لاستخدام إستراتيجية التعليم أو التفاوض، ولا بد من الإشارة إلى أن للقوة ثلاثة قواعد، هي:

- سيطرة شخص على شيء أساسي مثل المعلومات أو المكافآت المالية؛
- السلطة الرسمية، وتسمى قوة المنصب وهي القدرة على انجاز شيء معين بمجرد رغبة صاحب أو مالك القوة في ذلك، وهنا يؤمن الأشخاص الأقل سلطة بشرعية وحق هذا الشخص في إعطاء التعليمات والأوامر.
- الشخص الذي يستمد قوته من القاعدتين السابقتين.

ث. إستراتيجية التلاعب والتأثير على الآخرين:

ويقصد بها ترتيب الأحداث بدقة بحيث يتصرف الأفراد بالطريقة التي تريدها الإدارة ويقترح "مكميلان" واضع هذه الإستراتيجية، طريقتين رئيسيتين للتأثير على الآخرين هما:

- **الظرفية:** وتعني إعادة تشكيل الموقف بحيث يقرر المرؤوس القيام بأفعال لم يقم بها في السابق.
- **التعمد:** أي إدارة موقف المرؤوس تجاه موقف معين ومحاولة تغيير مفهومه اتجاهه ثم وضع أفعال جديدة ترغب المؤسسة بأن يأخذ بها.

ج. إستراتيجيات التفاوض:

وتعتمد على احترام آراء وأهداف الغير في حالة كان هناك نقاط اختلاف بينهما، وتستخدم هذه الإستراتيجية إذا كان هناك خاسرا أو أكثر نتيجة لعملية التغيير وكان من المتوقع أن يقاوم هؤلاء الخاسرون التغيير، ومن سلبيات هذه الإستراتيجيات أنها قد تؤدي إلى الشعور بأن التغيير لا يحصل إلا بالتفاوض.

وعند التفاوض يجب أن يكون قناعة لدى جميع الأطراف بأنهم لن يحصلوا على كل ما يريدون وإنما سيحاول كل طرف الحصول على أكثر المكاسب عن طريق التنازل عن الأمور غير المهمة بالنسبة له ولكنها مهمة بالنسبة للآخرين ويتم ذلك بأسلوب المساومة.

ح. إستراتيجية تقديم التسهيلات:

تطبق لجعل التغيير أسهل عن طريق تدريب الأفراد لاكتساب مهارات ضرورية للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وكذلك إعطاء الدعم للذين سيتأثرون بالتغيير، كما تطبق عندما يكون التغيير المقترح له نتائج مقلقة بالنسبة للذين سيتأثرون به، فإذا شعرت الإدارة بتفهم المرؤوسين وقبولهم بالمساعدة يمكن استخدامها، وتمثل السلبية الأساسية لهذه الإستراتيجية في كونها مكلفة.

3-2 نماذج التغيير التنظيمي:

تعرض المؤسسة في العصر الحديث إلى تعقيدات سريعة تتطلب منها سرعة في الاستجابة والتكيف معها بالتوازي مع ملاحظة المؤسسة لأثرها على البيئة أيضاً، بحيث لا تصبح مستجيبة للتغيرات فقط، من هذا المنطلق شرع المتخصصون والباحثون في صياغة عدة نماذج للمؤسسة في إطار التغيير المخطط، إلا أن هناك مشكلاً يتعلق بكيفية اعتماد نموذج واحد للتغيير لأن اختلاف المؤسسات والبيئات سوف يؤدي بالضرورة إلى أن النموذج الذي حقق النجاح لمؤسسة ما في تغييرها ليس بالضرورة هو النموذج الشامل الذي يمكن لجميع المؤسسات اعتماده.¹

ومن بين أهم النماذج نجد:

- نموذج هلركال وسلوكوم؛
- نموذج عبد الباري درة .

وقد كان الاختيار على أساس أن النموذج الأول يظهر لنا مثال عن الرؤية الغربية أما الثاني فيوضح لنا التجربة العربية.

3-2-1 نموذج هلركال وسلوكوم:

يقوم النموذج المعد من طرف هلركال وسلوكوم على التسلسل والتتابع في المراحل التالية:²

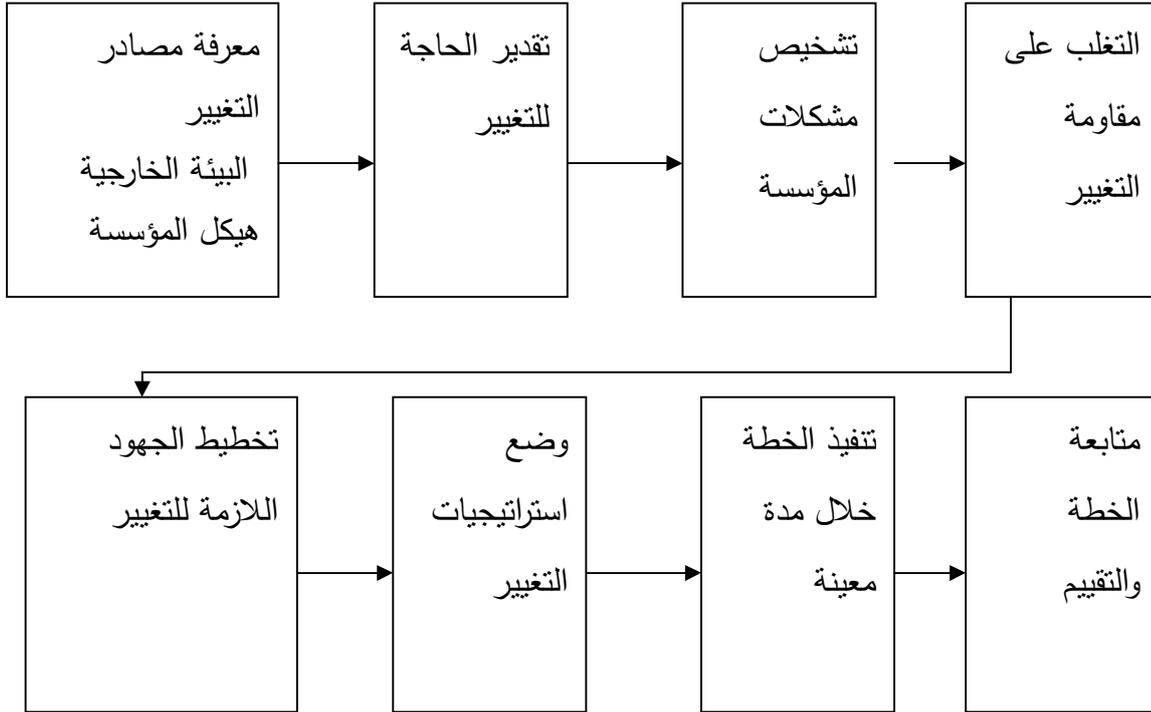
- أ. معرفة مصادر التغيير فيما إذا كانت داخلية أو خارجية؛
- ب. تقدير الحاجة للتغيير ومدى الضرر الذي سيلحق بالمؤسسة إذا لم تقم المؤسسة بالتغيير؛
- ت. تشخيص مشكلات المؤسسة ومحاولة وضع حلول لها؛
- ث. التغلب على مقاومة التغيير بالطرق الكفيلة بذلك حسب مصدرها؛
- ج. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير من أجل العمل على إنجاحه من قبل المشاركين في عملية التغيير؛
- ح. وضع استراتيجيات التغيير التي يتم اعتمادها خلال إجراء التغيير؛

¹ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط2، المسير، عمان، 2005، ص: 377.

² - المرجع السابق، ص: 378.

- خ. تنفيذ الخطة خلال مدة معينة تحددها الإدارة كي يسمح لها ذلك بالإطلاع على النتائج؛
 د. متابعة الخطة والتقييم من خلال معرفة نواحي القوة والضعف فيها.
 ويوضح لنا الشكل التالي نموذج هيركال وسلوكوم للتغيير المخطط:

الشكل رقم (02): نموذج هيركال وسلوكوم للتغيير المخطط



المصدر: خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 379.

من خلال الشكل يتضح لنا أن أول خطوة نحو البدء في التغيير هي معرفة أسبابه وتحديد مصادره هل هي خارجية أم داخلية من ثم تقوم المؤسسة بتقدير الحاجة إلى التغيير بحساب تكلفة عدم التغيير ومقارنتها مع الوضع الحالي بعدها يتم الانتقال إلى تشخيص المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ومحاولة معالجتها ثم السعي إلى احتواء مقاومة التغيير حتى لا يعوق سير العملية، من ثم تخطيط الجهود اللازمة للتغيير بوضع الاستراتيجيات التي يتم إحداثه من خلالها، بعدها يتم تحديد فترة معينة للتغيير من أجل القدرة على متابعة الخطة وتقييم النتائج المتوصل إليها من أجل إجراء التصحيحات اللازمة.

3-2-2 نموذج عبد الباري الدرة:

يقترح الدرة، نموذجاً لإدخال تغيير مخطط له في المؤسسات يتكون من الخطوات الآتية:

3-2-2-1 معرفة مصادر التغيير:

وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المؤسسة الخارجية، كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية، وقد يكون مصدر التغيير هيكل المؤسسة و علاقات السلطة والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي أو الجو العام المتمثل في شعور أو إحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المؤسسة.

3-2-2-2 تقدير الحاجة إلى التغيير:

وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المؤسسة الآن و بين ما تريد تحقيقه.

3-2-2-3 تشخيص مشكلات المؤسسة:

والتي قد تتعلق بأساليب العمل، أو التكنولوجيا المستخدمة، أو نسبة الغياب، أو دوران العمل وغيرها من المشكلات.

3-2-2-3 التغلب على مقاومة التغيير:

والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، وسوء فهم آثار التغيير ومتطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، وإحساس العاملين أنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير، والتعود على تأدية العمل بطريقة معينة، والرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.

3-2-2-3 تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:

ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

3-2-2-3 وضع إستراتيجيات التغيير:

ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المؤسسة المختلفة نتيجة التغيير وهي:

- الهيكل التنظيمي: حيث يمكن أن يؤدي التغيير فيه إلى إعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال وتغيير الصلاحيات والمسؤوليات، وتغيير الهيكل التنظيمي؛
- التكنولوجيا: يمكن أن يتم تعديل أساليب الإنتاج، وتغيير الآلات والأجهزة وإدخال الأتمتة للمؤسسة؛
- القوى البشرية: من خلال التغيير في إجراءات التدريب أثناء العمل وعقد ندوات تدريبية للقادة الإداريين وتمتية فرق العمل، وتوظيف عناصر جديدة.

3-2-2-3 تنفيذ الخطة خلال فترة معينة:

وعدم تأجيل التنفيذ لأن التغيير غالبا ما يرتبط بفترة زمنية معينة، وربما لا يناسب فترات أخرى إن تم تأجيل تنفيذ الخطة التي يقترحها التغيير.

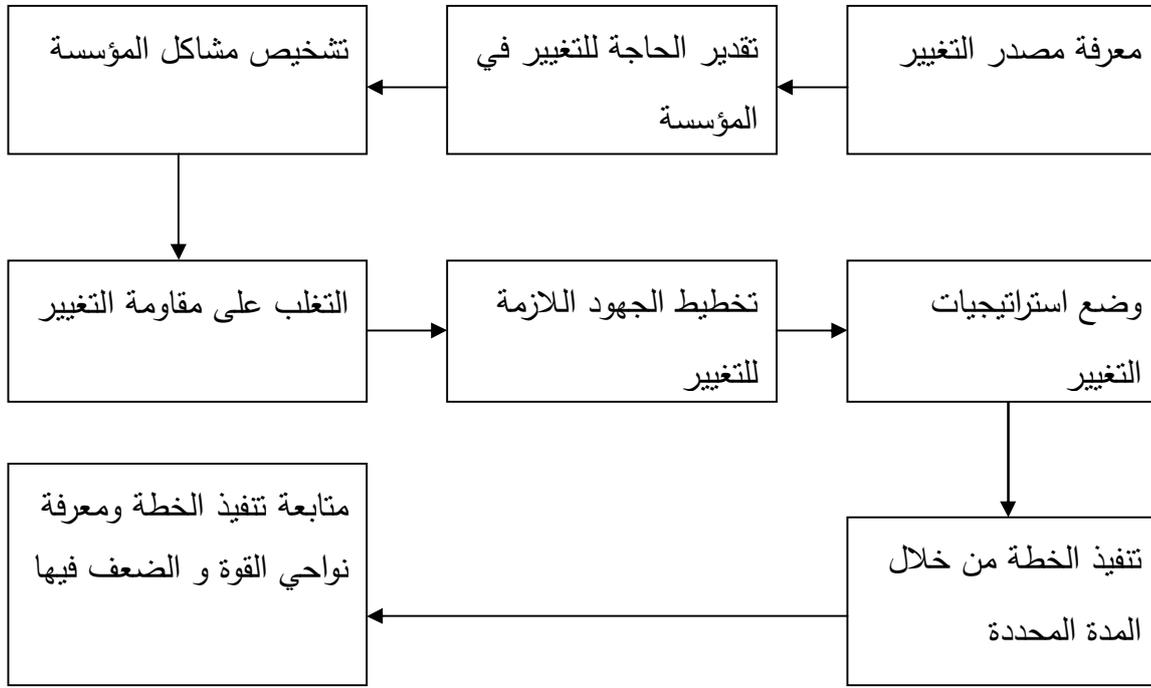
3-2-2-3 متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها:

من أجل إصلاح الخلل إن وجد لتفاديه وعدم الوقوع في الخطأ الذي قد يضعف جهود التغيير.¹

¹- ناصر جرادات، أحمد عريقات، أحمد المعاني، مرجع سابق، ص ص: 233، 234.

و الشكل التالي يوضح خطوات التغيير كما يلي:

الشكل رقم (03): خطوات التغيير



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 37.

من خلال هذا الشكل يتضح لنا أنه لكي نقوم بعملية التغيير يجب علينا أولاً معرفة مصدر التغيير ثم تقدير الحاجة له في المؤسسة والقيام بتشخيص مشاكل المؤسسة مع التغلب على مقاومة التغيير بتخطيط الجهود اللازمة للتغيير وذلك بوضع استراتيجيات التغيير والبدء في تنفيذ الخطة من خلال المدة المحددة ومتابعة تنفيذها ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.

بعدما تناولنا في المبحث السابق أنواع، مراحل، استراتيجيات التغيير التنظيمي وأهم نماذج نستعرض في المبحث الموالي مقاومة التغيير التنظيمي وعوامل نجاح برامجه.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي وعوامل نجاح برامجه:

من الاحتمالات الواردة كرد فعل للتغيير ما يسمى بمقاومة التغيير و الذي يبنى في العادة على مجموعة من المصادر، بدلا من مصدر منفرد بعينة وبالتالي يتوقع أن تكون المقاومة أكثر ضراوة، فمن الحكمة والمنطق النظر إلى دوافع وأسباب مقاومة التغيير، واعتبار تلك المقاومة طبيعية ووسيلة لمعرفة أبعاد خطة التغيير وتعديل بعض جوانبها عند الحاجة، حتى يمكن الموازنة بين ظروف الموقف وخطة التغيير و الأشخاص المعنيين بالتغيير.

1- مفهوم مقاومة التغيير وأشكاله:

1-1 تعريف مقاومة التغيير:

يمكن تعريف مقاومة التغيير: "بأنها امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والميل إلى المحافظة على الوضع القائم".¹

يلاحظ على هذا التعريف أنه اعتبر المقاومة هي امتناع.

كما يمكن تعريفها: "بأنها ذلك التعبير الظاهري المتمثل بالرفض العلني أو الرفض المبطن لعملية التغيير كما أنها ظاهرة طبيعية كما هو الحال بالنسبة للتغيير نفسه".²

ويلاحظ على هذا التعريف أنه اعتبر المقاومة هي تعبير ظاهري وأمر طبيعي وتكون سرية أو ظاهرة.

وفي تعريف آخر: "تتمثل في السلوك الفردي والجماعي الذي يعمل على تعطيل ومنع عملية التغيير".³

اعتبر هذا التعريف أن المقاومة سلوك يأخذ الصفة الفردية أو الجماعية.

ومما سبق نستنتج التعريف التالي: مقاومة التغيير هي استجابة سلوكية وطبيعية اتجاه عملية التغيير داخل المؤسسة الاقتصادية ولها عدة أبعاد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية، السرية أو الظاهرية.

1-2 أشكال مقاومة التغيير:

تأخذ مقاومة التغيير عدة أشكال، فقد يكون بعضها سلوكا ظاهرا أو علنيا مثل تكوين تجمعات رافضة أو المصارحة برفض التغيير، أو ترك العمل، والبعض الآخر ضمني أو سلوك دفاعي مستتر أو غير ظاهر مثل استغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، أو زيادة عدد الأخطاء المرتكبة أو تمارض العاملين أو زيادة عدد الغيابات وسيتم فيما يأتي توضيح هذين الشكلين الأساسيين من أشكال المقاومة:⁴

1-2-1 السلوك الدفاعي العلني:

يقصد بالسلوك الدفاعي العلني مواجهة العاملين ورفضهم للتغيير بشكل علني وظاهر، و يكون من خلال الممارسة الفعلية لهذا الرفض، والذي قد يأخذ عدة أشكال منه:

- تكوين تجمعات رافضة من قبل العاملين، والإعلان عن عمل تكتلات ضد التغيير المقترح، وهذا الأسلوب من أخطر أساليب أو أشكال المقاومة لأنه يتضمن التحدي، وربما يصل الأمر إلى الإضرابات والاحتجاجات الراضية للتغيير، ومن الأمثلة على هذا النوع من الرفض العلني، ما حدث في فرنسا في العام 2010 عندما رفض العاملون في القطاعات العامة والخاصة التغييرات التي حدثت على قوانين التقاعد التي حاولت أن تقرضها الحكومة، وخرج العاملون في مظاهرات و احتجاجات رافضة لهذا التغيير وتسبب بحدوث أزمة كبيرة؛

- ترك العمل والذي يكون نتيجة الاحتجاج أو الرفض للتغيير المقترح خاصة عندما يجد العاملون صعوبة في محاولة ثني جهود التغيير أو تعطيلها ما يدفع العاملين أو بعضا منهم لتقديم استقالاتهم وتركهم للعمل.

1-2-2 السلوك الدفاعي المستتر:

¹- ناصر جرادات، أحمد عريقات، أحمد المعاني، مرجع سابق، ص: 268.

²- المرجع السابق، ص: 268.

³- عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي، المفاهيم، النماذج و الإستراتيجيات، ط5، دار حافظ، جدة، 2009، ص: 12.

⁴- ناصر جرادات، أحمد عريقات، أحمد المعاني، مرجع سابق، ص ص: 276، 277.

وهو عكس الأسلوب السابق، إذ يحاول العاملون إخفاء رفضهم للتغيير، وبذات الوقت يقومون بما يؤكد رفضهم، ولكن بشكل غير علني، وغير واضح، وهذا السلوك يضعف الولاء للمؤسسة ويؤدي إلى فقدان الدافعية للعمل وتبرز هذه الظاهرة من خلال عدة أشكال، منها:

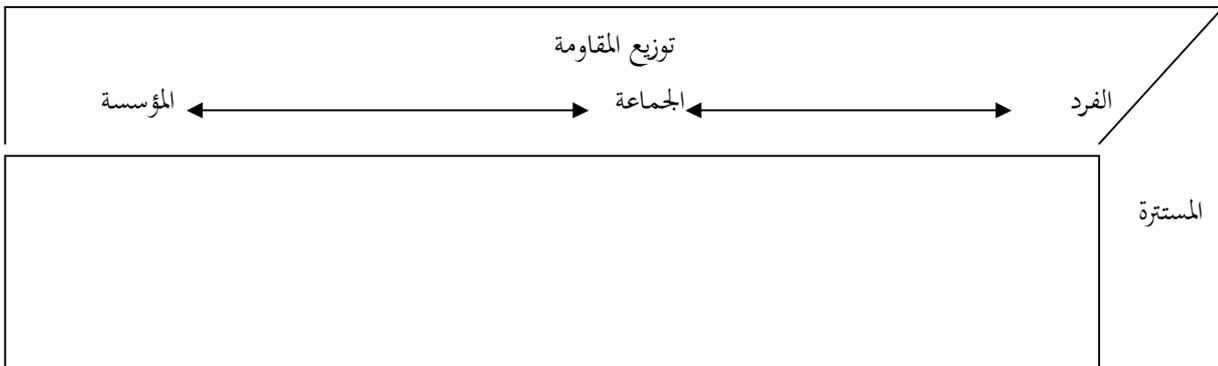
- استغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، مما يعيق عمل المؤسسة، ويجعلها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها في المواقيت المحددة، وربما يدفع هذا الإجراء المؤسسة لإعادة النظر في جهود التغيير لأنها وبسبب السلوك غير المعن للعاملين تكون قد أثرت على عمل المؤسسة بشكل سلبي؛

- زيادة عدد الأخطاء المرتكبة، بشكل مقصود، لإعطاء الإدارة الانطباع بأن التغيير الجديد ليس في مصلحة العمل، الأمر الذي سيدفع المؤسسة إلى إعادة النظر في برامج التغيير التي تبنتها؛

- زيادة عدد الغيابات، وفي هذه الحالة يعتمد العاملون تعطيل العمل الجديد، وبشكل مقصود لعرقلة برامج التغيير الجديدة.

و الشكل الموالي يوضح أشكال مقاومة التغيير كما يلي:

الشكل رقم(04): التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة





المصدر: نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، بدون طبعة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص:316.

من خلال الشكل السابق يظهر لنا أن المقاومة "عبارة عن فئة عامة من الأفعال تهدف إلى تحقيق هدف أو غرض معين، أي أن المقاومة سلوك يحركه هدف"، وفي الغالب يكون هذا الهدف هو الحفاظ على الوضع القائم داخل المؤسسة أو إحدى وحداتها الفرعية فمن بين الطرق التي يمكن من خلالها التعبير عن المقاومة سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة و المؤسسة نجدها إما مستترة أو علنية.

ف نجد الأشكال المستترة على المستوى الفردي تضم هبوط الحافز، خفض المقصود للأداء أو عدم استغلال الإمكانيات، كما نجدها تأخذ صفة العلنية كلما اتجهت نحو عدد أكبر من الأفراد لتشكل جماعات العمل في هذه الحالة يمكن للمقاومة أن تأخذ الأشكال التالية: تقليل التزام المؤسسة، زيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير، زيادة معدلات الغياب، التأخير أو حتى تخريب نظم الإنتاج، تقوية معايير الجماعة والضغوط داخل الجماعة مما يؤدي إلى أداء منخفض وصدام بين الجماعات بالإضافة إلى زيادة الميل نحو الإتحاد وأنشطة نقابات العمل.

2- أسباب مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها:

2-1 أسباب مقاومة التغيير:¹

من البديهي القول بأنه من غير الممكن البدء في تخطيط وتنفيذ عملية التغيير قبل تحديد أسباب المقاومة المختلفة لهذا التغيير والتغلب عليها أو على الأقل التخفيف من حدتها، ومن الممكن تقسيم مصادر مقاومة التغيير إلى نوعين رئيسيين:

- أ. مصادر شخصية أو فردية وهي تلك المرتبطة بالأفراد والعاملين؛
- ب. مصادر تنظيمية وهي تلك المرتبطة بأوضاع المؤسسة الحالية وتجاربها السابقة. ومن أهم مصادر مقاومة التغيير الشخصية أو الفردية الآتي:
- أ. سوء فهم الغرض من التغيير وطريقة تنفيذه والنتائج المحتمل أن تترتب عليه؛
- ب. الفشل في رؤية الحاجة إلى التغيير؛
- ت. الطبيعة البشرية والتي دائماً تخشى المجهول؛
- ث. الخوف من فقدان بعض المزايا المادية أو الأدبية؛
- ج. عدم إشراك العاملين في عملية التغيير منذ البداية؛
- ح. عندما تصطدم معايير الجماعة مع عملية التغيير، مثلاً بسبب الخوف من مضايقة العلاقات الاجتماعية القائمة؛

خ. عدم التجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة.

أما بخصوص مصادر مقاومة التغيير التنظيمية فيمكن حصر أهمها في الآتي:

- أ. عندما يعزز نظام الحوافز (أجور وترقيات...الخ) الوضع القائم؛
- ب. الصراع وعدم التعاون بين إدارات المؤسسة و أقسامها المختلفة، حيث يخشى من أن يمس التغيير أوضاع القوة بين هذه الإدارات؛
- ت. عندما تكون هناك تكاليف واستثمارات ضخمة تم إغراقها في القرارات والتصرفات المنظمة للوضع الحالي، حيث تخشى الإدارة الاعتراف بخطئها في الماضي؛
- ث. الخوف من أن يؤثر التغيير على علاقات القوة أو التوازن الموجود حالياً بين إدارات المؤسسة؛
- ج. عندما يكون المناخ التنظيمي الحالي غير موات للتغيير؛
- ح. الفشل في تقديم مشروع التغيير للعاملين بطريقة صحيحة؛
- خ. عندما تكون خبرات التغيير الماضية غير سارة؛
- د. عدم مرونة الهيكل التنظيمي الحالي بشكل يعوق إدارة عملية التغيير بنجاح.

2-2 كيفية التغلب على مقاومة التغيير:

إن معرفة طبيعة المقاومة وفهم أسبابها يمكن من وضع خطة للتعامل مع تلك المقاومة ولقد حدد كل من كونز و شلز تينجر 6 مداخل رئيسية للتعامل مع مقاومة التغيير وهي:¹

¹- زاهد محمد بيرري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011، ص ص: 191، 192.

أ. التثقيف والاتصالات:

يلجأ خبراء التغيير إلى حلقات المناقشة و المحاضرات للمجموعات واستخدام كافة الوسائل التوضيحية لتثقيف الآخرين وتوعيتهم بأهمية التغيير والحاجة إليه.

ب. المشاركة والتضامن:

يتم الاستعانة بمجهود العاملين في تصميم وتنفيذ عملية التغيير لإتاحة الفرصة لمساهماتهم للأفكار والنصائح وتكوين مجموعات عمل حول التغيير، بهدف مشاركتهم وكسب تضامنهم.

ت. الدعم و التسهيلات:

يتم تقديم الدعم الاجتماعي و العاطفي لمواجهة مصاعب التغيير، عن طريق الاهتمام بالمشاكل والاستماع للانتقادات، وتوفير التدريب للتغلب على ضغوط العمل.

ث. التفاوض والاتفاق:

عرض حوافز للأشخاص المؤثرين والمعارضين لعملية التغيير، والعمل على عقد صفقات منافع مشتركة للحصول على التزام بعدم وضع عقبات لعملية التغيير.

ج. المناورة والاختيار:

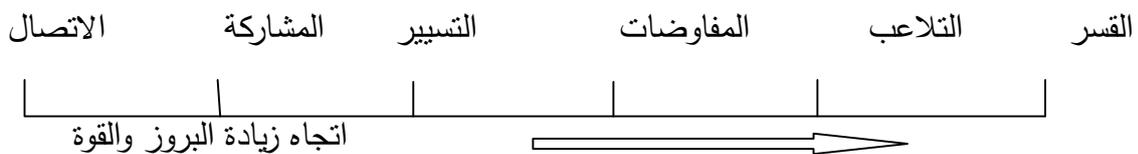
استخدام محاولات مستمرة ومقنعة للتأثير على الآخرين، وتقديم معلومات مختارة وخلق مواقف تجعل من التغيير أمر مرغوبا فيه يحظى بالدعم المطلوب.

ح. الإكراه العلني والضمني:

استخدام القوة للحصول على قبول التغيير عن طريق التهديد لمعارضى التغيير بالعديد من وسائل الضغط في حالة عدم الموافقة على خطط التغيير.

و الشكل التالي يوضح مناهج التغلب على مقاومة التغيير كما يلي:

الشكل رقم(05): منهج Kotter et Schlesinger للتغلب على مقاومة التغيير.



<ul style="list-style-type: none"> - وجود قسر ظاهر أو ضمني. - سلوك قائم على التهديد دون المكافأة. - مذكرة مكتوبة بإنهاء التعاقد عند الفشل في الانصياع. 	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام قوة المنصب للتلاعب للحصول على الانصياع. - توليفة من التهديدات الفعلية والمرتبقة مع وجود مكافآت فعلية أو مرتقبة للانصياع. 	<ul style="list-style-type: none"> - مفاوضات رسمية أو غير رسمية للتغلب على المقاومة. - إمكانية استخدام طرف ثالث كمتحكم. 	<ul style="list-style-type: none"> - استكشاف مناطق المقاومة. - الإغراء من أجل الالتزام بالتغيير. - اتجاه التسيير وتغيير السلوك. 	<ul style="list-style-type: none"> - انخراط أفراد الجماعة المتأثرين بالتغيير. - المشاركة في صنع القرار سواء كان رئيسياً أو هامشياً. - الحصول على درجة أكبر للالتزام نحو عملية التغيير. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم المعلومات عن التغيير. - عرض المنطق وراء مقترحات التغيير. - تعليم العاملين بالمنافع من أجل تهدئة المخاوف. - تحدي التفسيرات الخاطئة الخاصة بعملية التغيير.
---	---	---	--	---	---

المصدر: نيجل كنج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص: 308.

كما نلاحظ في محاولة (kotter et schlesinger) أن طرق معالجة التغيير تتدرج حسب درجة شدتها فقد تتخذ المؤسسة أساليب مرنة كالاتصال أو المشاركة أو التسيير عن طريق توفير معلومات أكثر عن التغيير للعمال والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرار كما تعتمد التسيير من أجل تغيير سلوك العاملين حول ما ترغب فيه، كما قد تتخذ أساليب أكثر شدة كالمفاوضات إذا وصلت الطرق السابقة إلى طريق مسدود أو تلجأ إلى التلاعب باستخدام قوة المنصب للحصول على انصياع العمال وأخيراً قد تلجأ الإدارة إلى القسر سواء كان

ظاهري أو ضمني عن طريق التهديد في حالة عدم تنفيذ الأوامر وهنا تكون الإدارة قد استخدمت سلطة الإكبار على تنفيذ التغيير ما له من انعكاسات سلبية على نتائجه.

3- عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي:

ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير التنظيمي في المؤسسات فرص النجاح في جهودهم وأهم هذه العوامل ما يلي:¹

- أ. دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج؛
- ب. توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه؛
- ت. وجود خبراء أو وكلاء تغيير Change Agents يمتلكون مهارات فكرية و إنسانية وفنية ترتبط بالتغيير وقد يكون خبراء التغيير من داخل المؤسسة أو خارجها؛
- ث. إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه؛
- ج. شرح وتوضيح دوافع وأساليب التغيير للأفراد العاملين؛
- ح. بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين؛
- خ. عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد؛
- د. معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي؛
- ذ. تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه؛
- ر. توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيء للتغيير وتساعد على تنفيذه؛
- ز. تحديد هدف التغيير بأن يكون الهدف واضح ومحدد وقابل للقياس؛
- س. التجديد المستمر للتنظيم؛
- ش. الاهتمام بالبعد الإنساني للعاملين بالمؤسسة.

خلاصة الفصل:

لقد أضحت المؤسسات الاقتصادية اليوم في دوامة وصراع مع التغيير وما أفرزه من متطلبات تفرض على المؤسسات الاقتصادية الاستجابة والتأقلم إذا أريد لها البقاء.

فالتغيير التنظيمي هو التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية التي تكون أساسيات المجتمع، هذا التحول نتج عنه تغيير في المواقف والتوقعات و الاحتياجات وأصبحت

¹ - أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص ص: 48، 49.

الحاجة ملحة إلى تبني المؤسسات الاقتصادية للتغيير، مع تطبيق إستراتيجياته ونماذجه، فهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي وكيفية التعامل معها وخلق عوامل نجاح برنامج التغيير التنظيمي.

الفصل الثاني: مبادئ اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

المبحث الأول: تطور الفكر الإداري في موضوع اتخاذ القرارات وماهيتها

1- مدارس اتخاذ القرارات الإدارية

2- نماذج اتخاذ القرارات

3- ماهية اتخاذ القرارات وأهميتها

المبحث الثاني: اتخاذ القرارات، أنواعها وأساليبها ومراحلها

1- أنواع اتخاذ القرارات وخصائصها

2- أساليب اتخاذ القرارات في المؤسسة

3- مراحل اتخاذ القرارات الإدارية

المبحث الثالث: فعالية القرارات الإدارية

1- القرار الرشيد والفعالية

2- المقترحات المؤدية إلى زيادة فعالية القرارات الإدارية

3- العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات الإدارية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات إحدى الركائز الأساسية في العمليات والبحوث الإدارية المعاصرة، حيث لا يكاد يخلو منها مرجع إداري واحد لارتباطها المحوري المباشر بالعملية الإدارية التي تستهدف تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

وتزداد أهمية اتخاذ القرارات كلما كبر حجم المؤسسة وتعقدت وتشعبت نواحي أنشطتها و تكثفت اتصالاتها وازدادت ديناميكية بيئتها الخارجية والداخلية والتي تفرض عليها تغييرات كبيرة كما يعتبر اتخاذ القرارات الأكثر فعالية مرهون بمجموعة من العوامل الشخصية والوظيفية والعوامل الثقافية التي تؤثر على الأسباب المؤيدة إلى الخطأ في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية وبغية توضيح الأفكار المتعلقة بهذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: تطور الفكر الإداري في موضوع اتخاذ القرارات وماهيتها.

المبحث الثاني: اتخاذ القرارات، أنواعها وأساليبها ومراحلها.

المبحث الثالث: فعالية القرارات الإدارية.

المبحث الأول: تطور الفكر الإداري في موضوع اتخاذ القرارات الإدارية وماهيتها

لقد اكتسب مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية أهمية كبرى، حيث ركز الكثير من رواد الفكر الإداري على دراسته كل حسب منهجه، فظهرت العديد من المدارس والنماذج والنظريات التي تحاول توضيح ماهيته ووضع مبادئه، صياغتها ومتابعة تنفيذها.

1- مدارس اتخاذ القرارات الإدارية:

نتيجة التطورات الكبيرة في مفهوم اتخاذ القرار وفلسفته وفي الأساليب المستخدمة في اتخاذه ظهرت عدة مدارس اهتمت بدراسة القرارات الإدارية، وهذه المدارس هي:

1-1 المدرسة الكلاسيكية في اتخاذ القرارات:¹**1-1-1 المفهوم:**

وتعرف أيضا بـ"نظرية القرار الرشيد" تمثل هذه النظرية النموذج المغلق في اتخاذ القرار، ولقد سادت مفاهيم هذه النظرية حتى الربع الأول من القرن العشرين وقامت على الفرضية التالية:

- إن المدير في أي نظام يقوم بتصرفات رشيدة لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل كلفة ممكنة.

وترى هذه المدرسة أن المدير يسعى باستمرار لتطبيق مبدأ الكفاية على جميع النشاطات في المؤسسة ويتحقق هذا من خلال القرارات الرشيدة التي يتخذها بعد دراسة دقيقة وشاملة للبدائل المتاحة وفق أسس علمية ومعايير اقتصادية.

ويقصد بالرشد القدرة على التعليل بصورة منطقية فعالة، أما القرار الرشيد فيقصد به القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها وقيودها، وعليه فإن هذه المدرسة تفترض ما يلي:

- أن متخذ القرار الرشيد هو الإداري الاقتصادي القادر على تحديد النتائج المحتملة المترتبة على كل بديل متاح أمامه وترتيب هذه النتائج وفق أهميتها النسبية في تحقيق أهداف المؤسسة، واختيار البديل الأفضل من بينها؛

- إن نسبية درجة الرشد المتوافر في القرار تختلف من حالة لأخرى ومن وقت لآخر وذلك نتيجة تغيير الظروف والعوامل المحيطة بالتنظيم؛

- إن القرار المتخذ يجب أن يمثل أفضل نتيجة لأفضل بديل متاح يتم اختياره لتحقيق أهداف المؤسسة.

ولهذا فإن هذه المدرسة تقوم على الشرطين التاليين:

أ. أن يتمتع متخذ القرار بقدرات خاصة أهمها الرشد والمنطق فيختار البديل الأمثل الذي يحقق المنافع القصوى بعد الأخذ بالحسبان كل البدائل المتاحة، وهذا يتطلب من متخذ القرار توافر ما يلي:

○ معرفة كل الأهداف التي يرغب بتحقيقها، ثم يقوم بترتيب هذه الأهداف بالتسلسل وفقا لمعيار الأهمية النسبية لكل منها؛

¹ - كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الحامد ، الأردن، 2006، ص ص:16،17.

- معرفة كل الحلول البديلة المتاحة لاتخاذ القرار الأفضل؛
 - معرفة مزايا كل بديل وعيوبه ونتائجه مع ترتيب أولويات هذه البدائل حسب نتائجها، الأفضل فالأقل؛
 - اختيار البديل الأفضل الذي يؤدي إلى إيجاد الحل الأمثل للمشكلة أو يحقق الهدف بصورة مثلى.
- ب. أن يأخذ متخذ القرار بالحسبان كل البدائل المتاحة والنتائج المترتبة على كل بديل، وأن يرتب النتائج في سلم أولويات وفق معايير محددة تكون مرتبطة بأهدافه وأهداف التنظيم وأن يختار البديل الأفضل.
- نخلص من هذين الشرطين أن هذه المدرسة ترى ضرورة المعرفة الكاملة لمتخذ القرار لجميع الأهداف المراد تحقيقها للمؤسسة.

1-1-2 الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية¹

- بالرغم مما قدمته المدرسة الكلاسيكية من أفكار ومفاهيم مهمة في اتخاذ القرار وتطور نظرية القرارات الإدارية إلا أنها لم تسلم من بعض الانتقادات والتي على أساسها قامت المدرسة السلوكية في اتخاذ القرار ونورد فيما يلي أهم الانتقادات التي تعرضت لها هذه المدرسة والموجهة من المدارس الحديثة في الفكر الإداري:
- أ. ركزت مدرسة الإدارة العلمية على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو "العمل"، وأهملت الإنسان والعلاقات الإنسانية، حيث "اعتبرت الإنسان كآلة" مما أدى إلى تقييد حريته، والقضاء على شخصيته وإجباره على إتباع أنماط من السلوك لا تتفق مع متطلبات الشخصية الإنسانية المتطورة؛
- ب. ركزت مدرسة الإدارة العلمية على البيئة الداخلية للمؤسسة الإدارية، وعلى العمليات والمعدات والإمكانيات المتوفرة فيها، وأغفلت البيئة الخارجية (السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية) ومعطياتها، أي أنها اعتبرت المؤسسة الإدارية نظاماً مغلقاً ومنفتحاً عن المجتمع والمحيط، وأغفلت الأثر الذي تحدثه التغيرات المستمرة في المجتمع على أداء التنظيم وتكوينه؛
- ت. أهملت مدرسة الإدارة العلمية الحوافز المعنوية، وتجريد الإدارة من العواطف والمشاعر الإنسانية وباختصار فإن الإدارة العلمية فشلت في إيجاد حل مناسب كاف لمشكلة الحوافز والإنتاجية عندما تصورت الفرد العامل كإنسان منعزل عن خارج موقعه الاجتماعي، وبهذا أهملت أهم العوامل والتي تتمثل في التنظيمات غير الرسمية؛
- ث. محاولة "تايلور" إثبات أن أفضل أنماط الإدارة يقوم على أساس واضح محدد من القوانين والقواعد والمبادئ والأسس العلمية، وإن المبادئ الأساسية للإدارة العلمية يمكن أن تسري على جميع أنواع النشاط البشري، ويحاول "تايلور" هنا أن يقنع القارئ أنه أينما طبقت هذه المبادئ تطبيقاً سليماً، فإن النتائج يمكن أن تكون متشابهة، وبهذا فإنها تكون مغايرة عن نظر السلوكيين لطبيعة التنظيمات الاجتماعية التي يصعب تقنينها ووضع مبادئ عامة لها؛
- ج. لم تترك الإدارة مجالاً للعوامل غير الرشيدة لدى البشر، تلك العوامل التي تحاول أحياناً الخروج على القواعد، والتمرد على النظم الثابتة، تلبية للاحتياجات والعوامل غير الرشيدة لدى الأفراد.

1-2 المدرسة السلوكية في اتخاذ القرار¹

¹ - محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط2، دار وائل، الرياض، 2010، ص ص: 36، 37.

1-2-1 المفهوم:

تمثل هذه المدرسة النموذج المفتوح لاتخاذ القرار وقامت هذه المدرسة على الانتقادات الموجهة للنظريات الكلاسيكية في اتخاذ القرار وكان أهم روادها هيربرت سايمون.

لقد لاحظ سايمون قصور مفهوم الرشد والمعيار الاقتصادي في اتخاذ القرار و الذي بنيت عليه المدرسة الكلاسيكية، وبين أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشكلات موضوع الدراسة وذلك للأسباب التالية:

- إن الحل الأمثل في فترة زمنية معينة قد لا يبقى كذلك في فترة زمنية أخرى؛
 - إن بدائل العمل المتاحة أمام متخذ القرار قد تكون كثيرة وإن اختياره لإحداها يتوقف على إمكاناته وقدراته في دراستها جميعا، وتحديد نتائجها وتوفير الوقت اللازم لذلك؛
 - مواجهة متخذ القرار الكثير من العوامل الداخلية والخارجية التي لا يستطيع السيطرة عليها، أو لا يملك المعرفة بها أو القدرة على التنبؤ بها؛
- ولقد قدمت هذه المدرسة مفاهيم جديدة حول الرشد والقرار الرشيد والسلوك الرشيد، كما ساهمت وأغنت جوانب مهمة في نظرية القرارات وهذه المفاهيم أوردتها كل من هيربرت سايمون وغروس.

أ. مفاهيم هيربرت سايمون في القرارات:

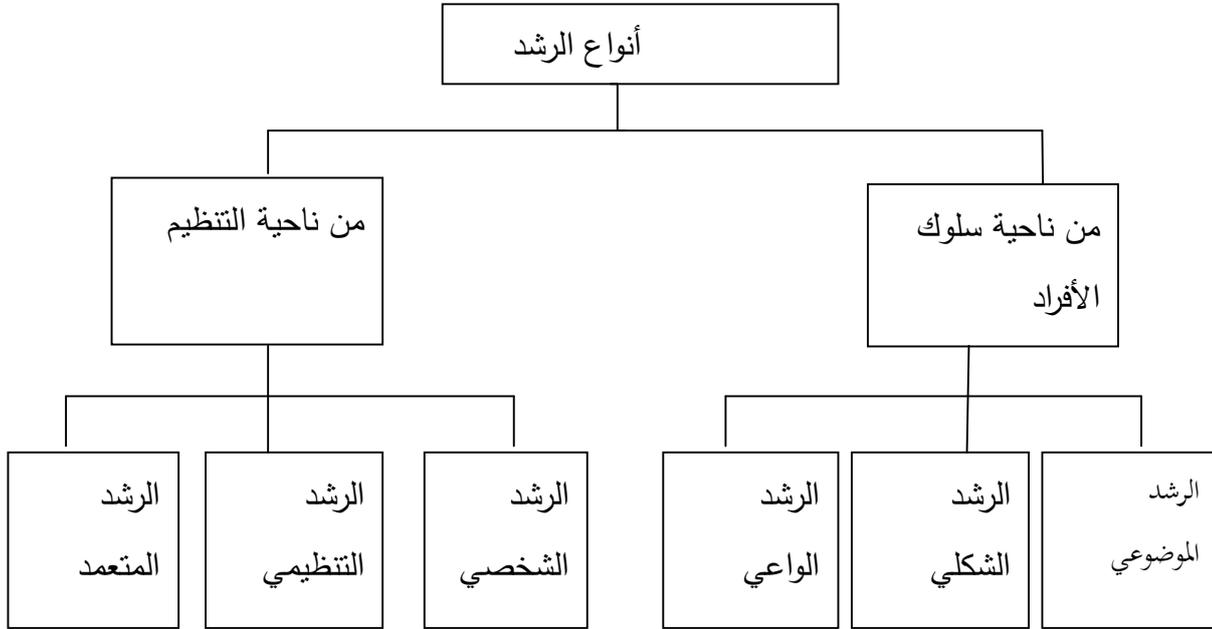
لقد أكد سايمون على الأخذ بمعيار نوعي إلى جانب المعيار الاقتصادي في مفهوم الرشد (إضافة معيار نوعي) حين استخدامه للتخفيف من درجة تعقيد هذا المفهوم وجعله أكثر واقعية وبساطة، ولهذا فإنه فرق في مفهوم الرشد من ناحية سلوك الأفراد، ومفهوم الرشد من الناحية التنظيمية، وميز أيضا بين أنواع السلوك ولقد قسم صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع وهي كالتالي:

- **الرشد الموضوعي:** وهذا النوع من الرشد يعكس السلوك الصحيح لتعظيم المنفعة في حالة معينة ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.
- **الرشد الشكلي:** يعكس السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة بعد الأخذ بالحسبان كل القيود والعوامل التي تحد من قدرة الإداري على المفاضلة والاختيار.
- **سلوك رشيد بصورة واعية:** وهو السلوك الذي يؤدي إلى استخدام الوسائل المختلفة لتحقيق الأهداف بصورة واعية.
- **الرشد التنظيمي:** يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة.
- **الرشد الشخصي:** يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهدافه الشخصية.
- **سلوك رشيد بصورة متعمدة:** وهو السلوك الذي يؤديه الفرد في المؤسسة بقصد تحقيق أهداف محددة.

¹ - كاسر نصر منصور، مرجع سابق، ص: 19-21.

نشير إلى أن سايمون أيد الرشد الشخصي بعكس المدرسة الكلاسيكية التي تؤيد الرشد الموضوعي. و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(06): صور الرشد في القرارات



المصدر: كاسر نصر منصور، مرجع سابق، ص: 20.

ب. مفاهيم غروس: لقد أتى غروس بمفهومين جديدين للرشد هما:

- الرشد الإداري: وهو السلوك الذي يعتمد على استخدام أفضل الطرائق في توجيه عمل الأفراد في المؤسسة.
- الرشد التقني: وهو السلوك الذي يقوم به الإداري لتطوير المعرفة التقنية والعلمية والهندسية واستخدامها في التنظيم.

ورأى غروس أن عمل الإداري في أية مؤسسة يتطلب منه أن يتصف سلوكه بكل النوعين من الرشد ولأنه يتعذر تحقيق السلوك المثالي أو تحديد درجة الرضا التي يرغب فيها في سلوكه، فإن على الإداري أن يعمل على تطوير أسلوب يتناسب مع فلسفته الخاصة في الإدارة وسلوكه التنظيمي أثناء عملية اتخاذ القرارات.

1-2-2 انتقادات المدرسة السلوكية:¹

إن الانتقادات الموجهة للافتراضات العقلانية تؤكد أن ظروف القرار الملائمة لحالات التأكد نادرة إن لم تكن معدومة لأن متخذي القرارات لا يملكون المعرفة التامة بكافة البدائل ونتائجها لهذا، فإننا نجد أن رواد الفكر الإداري، في مدرسة "كارنيجي" * (مثل: سايمون، سايرت، مارتش) قد ركزوا على المميزات المحدودة لقدرات

¹ - محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص: 46.

الإنسان الفرد، وافترضوا أن ليس عند الفرد أو مؤسسته القدرة الطبيعية على امتلاك المعلومات الكاملة أو إيجاد جميع البدائل أو تقويم وتقدير النتائج المتعلقة بجميع القيم.

لذا فقد أوجدوا بيئة تفاوضية للقرار وتبنوا حكم التجربة العملية لعملية الاختيار والبحث، وبالتالي طوروا أسس البحث التتبعي وأوضحوا متضمنات نظرية الاختيار.

2- نماذج اتخاذ القرارات:

على الرغم من اتفاق العلماء عن أن سلوك اتخاذ القرار عبارة عن تكتيك أو طريقة يتم من خلالها الانتقال بين عناصر القرار: المشكلة، البدائل المتاحة، اختيار البديل المناسب إلا أنهم اختلفوا في وصف خطوات اتخاذ القرار وأهتم العديد من العلماء في العلوم المختلفة بفهم عملية اتخاذ القرار لمساعدة الأفراد على الوصول للقرار الأمثل، وبصفة عامة يمكن تقسيم هؤلاء العلماء إلى مجموعتين:¹

2-1 المجموعة الأولى: أصحاب النماذج الوصفية

يهتم أفراد هذه المجموعة بوصف الطريقة التي يتعامل بها الأفراد مع المشكلة التي تحتاج إلى قرار ويتفق هؤلاء على أن مهمة الفرد في موقف اتخاذ القرار اختيار البدائل المتاحة وترتيبها ترتيباً هرمياً من حيث تحقيقها الهدف، واختيار البديل الأفضل، ولكنهم يختلفون في كيفية اختيار الفرد للبديل (القرار).
وتتمثل النماذج الوصفية فيما يلي:

أ. نموذج تيدمان وهار:

وهو ينص على أن عملية اتخاذ القرار تنقسم إلى مرحلتين: التوقع ومرحلة التطبيق - التوفيق -
وتنقسم مرحلة التوقع إلى أربع مراحل فرعية:

- **مرحلة الاستكشاف:** التي يتم فيها تحديد معنى كل بديل، والأثر المرتبطة بكل منها، والتميز بين البدائل المختلفة.

- **مرحلة التبلور:** و يتم فيها تقييم البدائل المتاحة في ضوء الآثار الإيجابية والسلبية والحاجة إلى البديل.

- **مرحلة الاختيار:** ويتم فيها اختيار أحد البدائل المتاحة والمجالات المرتبطة به في ضوء تقويم البدائل المتاحة والمجالات المرتبطة بها.

- **مرحلة التوضيح:** وهي مرحلة تتوسط الاختيار ومرحلة الإقدام على العمل.

ب. نموذج هيلتون:

* مدرسة كارنجي هي مدرسة فكرية في اتخاذ القرارات وأن أفرادها المشهورين هم هيربرت سايمون وجيمس مارتش ورتشارد سايرت وهم أساتذة الإدارة في جامعة كارنجي بالولايات المتحدة الأمريكية.

¹ - ربيع عبد الرؤوف عامر، نماذج اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية والعوامل المؤثرة وكيفية التغلب على معوقاتهما، مقال منشور على الرابط التالي: iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/21:40 بتاريخ 16/02/2014 على الساعة 21:40.

ينص نموذج هلتون على أن العناصر الأساسية في عملية اتخاذ القرار تضم المقدمات (معتقدات وتوقعات الفرد عن ذاته أو العالم الخارجي، تتأثر هذه التوقعات بإدراكاته الذاتية وحاجاته وميوله) والخطط (الأحداث المتتالية والمرتبطة بهذه الخطط مرضية أو غير مرضية).

ويرى سيمون أن المعلومات لدى متخذ القرار تكون غير كافية ولذلك يقوم بترتيب البدائل في ضوء النتائج المرتبطة بها في وقت واحد ليحدد أيها منها يكون مرضيا و أيها يكون غير مرضيا.

2-2 المجموعة الثانية: أصحاب النماذج غير وصفية

أ. نموذج فروم:

يستخدم فروم المفاهيم الآتية: التوقع والوزن والقوة في وصف عملية اتخاذ القرار، حيث يرى أن عملية اتخاذ القرار تبدأ بتكوين التوقعات حول مدى احتمال ارتباط ناتج معين بحدث معين، ثم يقوم بوزن النتائج في ضوء جدواها في تحقيق وإحراز أهداف أكثر بعدا أو أكثر فائدة واختيار أحدها، وقوة السلوك أو القرار في تكوين فرضية ينتج عن حاصل ضرب وزن البديل في القيمة المتوقعة.

ب. نموذج جيلات:

يرى جيلات أن القرار الجيد يحتاج إلى معلومات كافية من موقف القرار والنتيجة المرضية ويضع المعلومات داخل ثلاث أنظمة:

- **نظام التنبؤ:** ويتضمن معلومات عن البدائل المتاحة والمخرجات المرتبطة بها والاحتمالات التي ترتبط بالبدائل وبالمخرجات.

- **نظام القيم:** ويشتمل على القواعد التي يتم من خلالها عملية التقويم.

ويذكر أنيهورن وآخرون أن عملية اتخاذ القرار تتكون من ثلاث عمليات فرعية هي: البحث عن المعلومات، تجميع المعلومات، التعلم والتغذية المرتدة.

ت. نموذج فانش:

يرى فانش في مقالة نشرها في عام 1974 مع مجموعة من المدربين في مدرسة wordrige أن اتخاذ القرار عملية تتكون من ست مراحل هي:

- **مرحلة تحديد التناقض:** وتشير إلى الوضع الحالي الذي لا يتلاءم مع متطلبات استحدثت، فالتناقض بمثابة منبر يحرك الفرد فيبدأ في تحديد المشكلة، وما إذا كانت تحتاج إلى اتخاذ قرار عاجل أم لا.

- **مرحلة التدخل الشخصي:** ويتم فيها تحديد أسباب التناقض أو تحديد حدود النظام والعوامل المسؤولة عن حدوث التناقض.

- **مرحلة تحديد عناصر عملية اتخاذ القرار:** (موقف القرار، المعلومات، البدائل المتاحة) فالمعلومات تمثل عنصرا أساسيا في اتخاذ القرار، وجمع المعلومات عملية مستمرة أثناء وخلال مراحل اتخاذ القرار، فمن خلال المعلومات يتم تحديد الحدود المعرفية والمنطقية للمشكلة والبدائل المتاحة.

- **مرحلة التفضيل بين البدائل:** وذلك من خلال تقييم جميع البدائل المتاحة والنتائج المرتبطة بكل بديل ثم ترتيبها ترتيباً هرمياً في ضوء محركات الرضا لدى الفرد أو في ضوء مقاييس الفاعلية.
- **مرحلة التطبيق:** ويتم فيها استخدام البديل الذي تم اختياره في المرحلة السابقة.
- **مرحلة التقويم:** يتم فيها تقويم البديل الذي تم اختياره في ضوء الهدف النهائي حيث يختلف أصحاب النماذج الوصفية في كيفية اختيار الفرد البديل (القرار) فيرى بعضهم (جيلات، فروم، كالدور، زتوزكي) أن الفرد يرتب البدائل المتاحة حسب أهميتها ثم يختار البديل الأفضل، بينما يرى آخرون مثل (هيش، هيلتون كاتز) أن الفرد في مواقف اتخاذ القرار يضع معياراً ما (أو محكاً) ويختار البديل الذي يقربه من هذا المعيار.
- بينما يتفق أصحاب هذه النماذج جميعهم على أن مهمة الفرد في موقف اتخاذ القرار يتمثل في تحديد الهدف من القرار والبدائل المتاحة وترتيبها ترتيباً هرمياً من حيث تحقيقها للهدف واختيار البديل الأفضل.

3- ماهية اتخاذ القرارات وأهميتها:

3-1 ماهية اتخاذ القرارات الإدارية:

يرى بعض الكتاب والمفكرين الإداريين أن مصطلحات اتخاذ القرار، صنع القرار، حل المشكلة هي مصطلحات ذات معنى واحد، في حين يرى البعض الآخر أن هناك خلط بين هذه المصطلحات وأن إحدى طرق التمييز فيما بينها هو فحص مراحل عملية القرار، حيث تمثل هذه المراحل كلها صنعا للقرار أما مرحلة الاختيار هي اتخاذ القرار، بينما مرحلتا الاختيار والتنفيذ حلا للمشكلة، وما يهمنا نحن هنا اتخاذ القرار الذي هو محور دراستنا.

3-1-1 تعريف القرار:

القرار لغة: " مشتق من القر، وأصل معناه على ما نريد هو "التمكن" فيقال: قر في المكان أي قربه وتمكن فيه".¹

القرار اصطلاحاً: " هو عبارة عن اختيار من بين بدائل معينة وقد يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب أو بين الأبيض والأسود وإذا لزم الترجيح وتغلب الأصوب والأفضل أو الأقل ضرراً".²

القرار من الناحية القانونية: "كل عمل قانوني يصدر عن هيئة خاصة لها امتيازات السلطة العامة ويكون موضوعه إدارياً يصور تنفيذاً للقوانين أو السلطات الممنوحة من الدستور".³

القرار من الناحية السلوكية: "عبارة عن حصيلة معقدة تتضافر فيها العديد من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والسياسية والقانونية".⁴

¹ - سيد صابر ثعلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الفكر، عمان، 2011، ص:34.

² - المرجع السابق، ص:34.

³ - فيصل يونس محمد، إستراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية . المفاهيم-النظريات-العوامل المؤثرة فيها، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 36،

2013، ص:26.

⁴ - خليل محمد حسن الشماح، خضير كاظم حمود، نظرية المتظمة، ط4، دار المسيرة، عمان، 2009، ص:24.

القرار في علم الإدارة: "مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها".¹

كما تم تعريفه على أنه: "هو عمل تطوعي لمتخذ القرار لتعديل أو تبديل الوضع القائم لتحقيق هدف معين".²

من خلال التعريف الأول و الثاني نلاحظ أن القرار مسار فعلي أو عمل تطوعي يعتمد على متخذه من أجل تحقيق الهدف الذي يريد الوصول إليه.

أما **القرار الإداري:** فيعرف بأنه: "ذلك الاختيار الذي يفضله المدير بعد تحليله لموقف معين".³ وفي تعريف آخر للقرار الإداري أنه: "هو اختيار إرادة منفردة لبدل مناسب في ضوء بعض المتغيرات ليترب آثار قانونية معينة"⁴

حيث يمكننا أن نلاحظ من خلال التعريف الأول أنه ركز على أن القرار الإداري من وظائف المدير وأنه من المهام والمسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير، أما التعريف الثاني فقد ركز على أن القرار الإداري يتخذ من أجل وجود تغييرات تحدث في بيئة المؤسسة سواء داخلية أو خارجية.

في حين نعرف عملية اتخاذ القرار: "بأنها عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة".⁵

وهنا يمكننا توضيح الفرق بين اتخاذ القرار وعملية اتخاذ القرار حيث أن القرار هو مرحلة عمل مستمر لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين أما عملية اتخاذ القرار فتكون سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل ثم اختياره.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا إعطاء تعريف إجرائي لعملية اتخاذ القرار الإداري وهي: "الختيار البديل الأفضل من بين الخيارات المتاحة على ضوء المتغيرات البيئية المواكبة بتغيرات تنظيمية".

3-2 أهمية اتخاذ القرارات الإدارية:

يمكن توزيع أهمية القرارات على محورين هما:⁶

¹ - هاشم فوزي دباس العبادي، فاضل راضي غياش الغزالي، ماجد جبار غزوي الفتلاوي، أهمية دور تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 2، 2009، ص: 129.

² - chaker haouet, information décisionnelle et management de la performance de l'entreprise, article publication sur sit :www.univ-orleans.fr/log/doc-rech/tesctes-pdf/2008-1pdf.le20/02/2014,à11 :15.

³ - منى محمد علي الطائي، الاقتصاد الإداري، بدون طبعة، دار زهران ، عمان، 1998، ص: 36.

⁴ - عصام الدين أمين أبو علفة، مبادئ التنظيم والإدارة المدخل إلى إدارة الأعمال المفاهيم والإستراتيجيات النظرية والتطبيق، بدون طبعة، بدون دار نشر، بدون سنة، ص: 151.

⁵ - هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، مرجع سابق، ص: 129.

⁶ - أحمد عبد الرزاق سلمان، اتخاذ القرار من منظور إسلامي دراسة وصفية تحليلية مقارنة مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق المجلد 4، العدد 8، 2012، ص ص: 178-180.

3-2-1 الأهمية الأكاديمية (النظرية):

يعد القرار بشكل عام والقرار الإداري بشكل خاص من الموضوعات التي تحتل الصدارة في علم الإدارة قديماً وحديثاً، والموضوع لازال يحض باهتمام واسع من قبل المنظرين والباحثين ويحتل مساحات كبيرة من مؤلفات وبحوث طلبة علم الإدارة حتى بات اتخاذ القرار الاسم المرادف للإدارة وصار له نظريات ومداخل ومتغيرات بحثية كلها تهدف إلى تحسين فاعلية القرارات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة سواء على مستوى الجهاز الإداري للدولة (الإدارة العامة) أو على مستوى المؤسسات العامة منها والخاصة أو مؤسسات المجتمع المدني أو على مستوى أي تجمع يكتسب صفة المؤسسة، إلى الحد الذي أصبح فيه نجاح وبقاء المجتمعات ومنظمتها مرهون إلى حد كبير بفاعلية اتخاذ القرار.

3-2-2 الأهمية التطبيقية (العملية):

من المعلوم أن الجهاز الإداري أو مؤسساته لها شخصيات معنوية وأن ثقافتها التنظيمية تجسدها نوع القرارات التي يمارسها نيابة عنها متخذ القرار و عليه، فإن متخذ القرار (المورد البشري) في الواقع، يمارس نوعين من القرارات، قرارات شخصية يتخذها لتنظيم حياته وتحقيق أهدافه وأخرى إدارية يتخذها لإنجاز واجباته من خلال ممارسة صلاحياته باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة عندما يكون مسؤولاً في المؤسسة ومستوى فاعلية القرارات الإدارية تتأثر بشكل كبير بالخصائص الشخصية لمتخذ القرار التي يحددها نوعين من العوامل هما: العوامل الوراثية والعوامل البيئية.

ومن جانب آخر فإن أهمية القرارات الإدارية تقاس من خلال مستوى درجة خطورتها وحساسيتها ومدى شموليتها بل ومن خلال مدى خطورة وأهمية النتائج المترتبة على تنفيذها، ومن الجدير بالذكر أن ينبغي الإشارة إلى أنه وبالإضافة إلى الخصائص الشخصية لمتخذ القرار فإن هناك جملة من العوامل البيئية والتنظيمية تساهم هي الأخرى في تحديد مستوى فاعلية القرارات الإدارية، لكن تبقى الخصائص الشخصية هي عوامل ضابطة ومقننة للعوامل البيئية والتنظيمية.

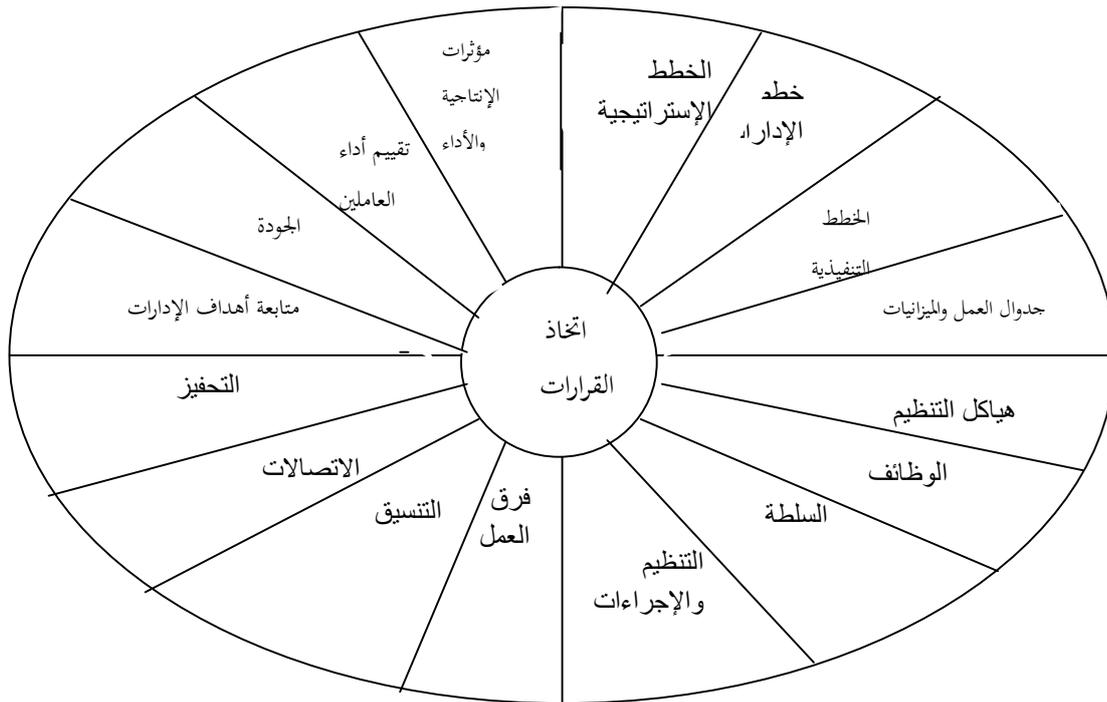
كما أن أهمية اتخاذ القرار تحدد وفقاً لمستوى التعقيد التنظيمي ووفقاً لدرجة عدم التأكد البيئي، فكلما ارتفع مستوى التعقيد التنظيمي، وازداد مستوى عدم التأكد البيئي كلما رافقت عملية اتخاذ القرار جملة من المشاكل والتحديات وصارت عملية اتخاذ القرار شاقة ومعقدة ويكتنفها جانب كبير من الخطورة والمجازفة وهي بذلك تتطلب إجراء دراسات معقدة والاستعانة بخبرات غير نمطية من أجل تهيئة مستلزمات نجاحها ومع كل ذلك فإن الكثير من الشركات العملاقة على الرغم من إمكانياتها الكبيرة وشهرتها الواسعة في ظروف معينة لم تتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة فحققت خسائر كبيرة قسم منها اضطرتها إلى مغادرة الأسواق العالمية أو الاندماج مع مؤسسات أخرى لمعالجة مواقفها.

كما يرى الكاتب حريم أن هناك رأي آخر في إبراز أهمية اتخاذ القرارات والذي يتجلى في:¹

¹ - حريم حسين، مرجع سابق، ص: 298.

اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات وإعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد معايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(07): اتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية



المصدر: أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص:37.
بعد تعرضنا لمدارس اتخاذ القرارات الإدارية ونماذجها وماهيتها نستعرض في المبحث التالي أنواع وأساليب ومراحل اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة.

المبحث الثاني: اتخاذ القرارات، أنواعها وأساليبها ومراحلها

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، ومقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها

وبما لديهم من مفاهيم وعناصر تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها وتعمل على متابعة تنفيذها و تقييما.

1- أنواع اتخاذ القرارات وخصائصها:

1-1 أنواع اتخاذ القرارات الإدارية:

تتباين وجهات النظر في اختيار الأسس التي يتم بموجبها تصنيف القرارات أو تعداد أنواعها، فهناك من يميز بين بعض القرارات الإدارية وفقا لقانونيتها ومحتواها ومضمونها فيصنفها إلى قرارات تنظيمية وقرارات فردية، أما الذين يهتمون بهدفها فيميزون بين القرارات العامة والقرارات الخاصة، وهناك آخرون من يهتمون بمعيار تكرارها فيميزون كذلك بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

ومما تجدر الإشارة إليه، أن مسألة تصنيف وتقسيم القرارات تخضع لاعتبارات الباحث والمعيار الذي يعتنقه من أجل التوصل إلى تصنيف أنواع القرارات، وعلى الرغم من ذلك إن هذه التقسيمات نسبية وشكلية تخضع للتداخل فيما بينها، وأهم هذه التقسيمات هي:

أ. القرارات التقليدية:¹

- **القرارات التنفيذية:** وهي القرارات الروتينية التي لا تتطلب جهدا ذهنيا كبيرا وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات، وكيفية معالجة الشكاوى، وهذا النوع من القرارات يمكن البث فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

- **القرارات التكتيكية:** وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلا، ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين وهذا النوع من القرارات يصدر للأمر الروتينية غير الهامة، ويقتصر عادة على الاختيار بين عدد محدود من البدائل.

ب. القرارات غير التقليدية:²

- **القرارات الحيوية:** وهي تتعلق بمشكلات حيوية تحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر متخذ القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى متخذ القرار لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

- **القرارات الإستراتيجية:** وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها ويعتمد هذا النوع من القرارات أساسا على تطبيق الخطط الموضوعية وتحقيق الأهداف المرسومة، مع الأخذ بنظر الاعتبار كل احتمالات المواقف المختلفة.

¹ - هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، مرجع سابق، ص:131.

² - المرجع السابق، ص:131.

ت. القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:¹

- **القرارات التنظيمية:** هي القرارات التي من حق المدير بحكم السلطة التي يتمتع بها أن يصدر القرارات التنظيمية، ويتمكن عن طريقه تفويض السلطة للآخرين ويؤكد سلطته ومقدرته على إدارة المؤسسة، كما تتضمن قواعد وتعليمات عامة وشاملة تلتزم بها الأقسام والشعب لتنظيم وتنسيق أعمال ونشاط أفرادها وتحديد صلاحيتها وطريقة تعاملهم مع الجمهور.

- **القرارات الشخصية:** وهي قرارات فردية يتخذها المدير بصفته الشخصية العادية وتعكس ميوله وقيمه الذاتية بتخصيصه يوما لزيارة غيره من أفراد أسرته، كما يمكن أن تشمل هذه القرارات أيضا مجموعة القرارات الإدارية التي تصدر بحق الأشخاص تنفيذًا لما تضمنته القرارات التنظيمية كأن يصدر المكتب المركزي قرارًا بقبول الطلبة وفقا لأسس القبول العامة.

ث. القرارات الجماعية والقرارات الفردية:²

- **القرارات الجماعية:** وهي القرارات الديمقراطية التي تكون ثمرة الجهد والمشاركة الجماعية من قبل المدير وبعض العاملين بعد دراسة مشكلات حيوية تحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي ومثل هذه القرارات تعتبر دعائم هامة في الإدارة العلمية وتؤدي إلى تماسك المؤسسة.

- **القرارات الفردية:** وهي القرارات التي ينفرد بها المدير دون أن يشارك المعنيين بموضوع القرار، وتتخذ هذه القرارات قوتها من الحق القانوني وفقا لتوزيع الصلاحيات والتدرج الهرمي في المؤسسة.

ج. القرارات الصريحة والقرارات الضمنية:

- **القرارات الصريحة:** هي القرارات التي يفصح فيها المدير عن رأيه في موقف معين بالموافقة أو عدمها.

- **القرارات الضمنية:** هي القرارات التي لم يفصح بها المدير عن رأيه وإنما تشتق من قوله الموافقة أو عدمها.

ح. القرارات المخططة وغير المخططة:³

- **القرارات المخططة:** وهي القرارات التي تصدر بناء على برنامج معين، وفي ظروف اعتيادية تتوافر فيها جميع المعلومات المطلوبة وتكون نتائجها مضمونة ومؤكدة وتصبح إجراءات روتينية معينة متفق على تنفيذها بالنسبة لكل قرار.

- **القرارات غير المخططة:** هي عكس ذلك.

خ. القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:¹

¹ - هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، مرجع سابق، ص: 131.

² - المرجع السابق، ص: 132.

³ - هشام فوزي دباس العبادي و آخرون، مرجع سابق، ص: 132.

- **القرارات المبرمجة:** والتي تتصف بأنها روتينية تكرارية تتخذ لمواجهة مواقف تتكرر من حين لآخر و تتخذ تبعا لإجراءات وسياسات وخطط ومعايير موضوعة ومعروفة مسبقا مثل الموافقة على طلب إجازة أو مغادرة أو صرف مبلغ مالي معين أو مراقبة الموظفين وصيانة الآلات.
- **القرارات غير المبرمجة:** وتتصف بأنها غامضة ومعقدة لأنها تتعلق بمشكلات ذات طبيعة غير متكررة ولا يمكن حلها بقرارات فورية حيث تحتاج إلى تفكير وإبداع المدراء، مثل القرارات المتعلقة بخفض الإنتاجية أو تغيير أسلوب تقديم الخدمات للزبائن أو إنشاء مشروع معين.
- د. **القرارات المتخصصة:** وتنقسم هذه القرارات إلى أربع مجموعات حسب وظائف المؤسسة وهي:²
 - **قرارات تتعلق بالإنتاج:** وتختص مثل هذه القرارات بموقع المصنع، وأنواع الآلات والتصميم الداخلي للمصنع، وخزينة الإنتاج، ومصادر الحصول على المواد الخام، وطرق دفع الأجور للعمال.
 - **قرارات تتعلق بالتسويق:** وتخص نوع السلعة التي تباع وأوصافها، والكمية المتوقع بيعها وحصصة المشروع في السوق الكلي، والسعر الذي تباع به السلعة، ووسائل الإعلان والدعاية والترويج والمبالغ الواجب صرفها في وسائل الإعلان والترويج وأسس وضع المرتبات والأجور والمكافآت وقرارات تتعلق بشكل العبوة والتصميم للمنتجات ونوع الأبحاث المتعلقة في التسويق الواجب القيام بها ووسائل النقل والتخزين وخدمات البيع الواجب تقديمها للمستهلكين.
 - **قرارات تتعلق بالإدارة المالية:** وتخص حجم رأس المال اللازم، ورأس المال الثابت ورأس المال العامل، وطريقة التمويل والأرباح المطلوب تحقيقها، وكيفية توزيع الأرباح، وعدد ونوع السجلات والدفاتر الحسابية وإمكانية الاندماج في مشاريع أخرى، وكيفية التصفية في حالة حدوثها.
 - **قرارات تتعلق بالموارد البشرية:** وتخص هذه القرارات مصادر الحصول على الموظفين والعمال وطرق الاختيار وإجراءات التعيين وبرامج تعريف المستخدمين بالمؤسسة وكيفية تدريب الموظفين والعمال وأسس تحليل الوظائف وترتيبها وتصنيفها، والتعويضات غير المادية الواجب تقديمها ونوعها وطرق الترقية والإجازات المسموح بها وكيفية معالجة الشكاوي والإضرابات والتأخير والغياب وحالات الفصل من الخدمة وعلاقة المؤسسة بالاتحادات والنقابات والمؤسسات العلمية.

1-2 خصائص اتخاذ القرارات:

إن أي قرار سواء كان بالمشاركة أو كان قرارا فرديا، لابد وأن يتصف ببعض الخصائص لكي يكون قرارا ناجحا و فعالا لحل القضية والمشكلة التي تم اتخاذه بشأنها ومن أهم تلك الخصائص ما يلي:³

¹ - زكريا الدوري، نجم العزوي، بلال خلف السكارنة، شفيق شاكر العملة، محمد عبد القادر، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، بدون طبعة، دار البازوري العلمية، عمان، 2010، ص:105.

² - هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، مرجع سابق، ص:132.

³ - حسين التهامي، التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، الطبعة 1، دار الكتاب الحدي، القاهرة، 2013، ص

أ. أن يكون القرار هادفاً:

أي يحقق هدفاً أو أهدافاً معينة ضمن نطاق السياسة العامة للمؤسسة.

ب. أن يتم اتخاذه من بين عدة بدائل مطروحة:

حتى تضمن صلاحية الاختيار وفعالية القرار المتخذ.

ت. أن يمثل القرار إرادة الجماعة:

أي يتماشى القرار مع مصلحة الأغلبية وفقاً لأحكام القانون والإجراءات المتبعة.

ث. أن يتضمن القرار وسائل لتنفيذه:

فالقرار الذي يصعب أو يستحيل تنفيذه، لا يكون قراراً صائباً، بل من الضروري أن يصاحب اتخاذ القرار تحديداً واضحاً لطريقة تنفيذه.

2- أساليب اتخاذ القرارات في المؤسسة:¹

لما كان المتمرسون يعتقدون بأن إنجازاتهم وأخطائهم تشكل دليلاً يمكن استخدامه وكانت عملية اتخاذ القرارات مزيجاً من الموضوعية والشخصية، حي يدعم هذين الجانبين توفر المعلومات السليمة الكافية عن الموضوع المطروح أو المشكلة القائمة، تعددت أساليب اتخاذ القرارات، فكان هناك ثلاثة أساليب تقليدية غير منهجية لاتخاذ القرارات وأسلوب رابع علمي.

أ. اتخاذ القرار بالخبرة والإحساس الشخصي:

فالقائد يعتمد على ذكائه وخبرته وإحساسه فيتخذ قراره دون أن يفسر كيف ولماذا.

ب. اتخاذ القرار بالدراسة والتحليل:

يبحث القائد عن الحقائق وتجميع المعلومات وينظم الأفكار للوصول من الأسباب إلى النتائج، ويحاول إيجاد علاقات تفسر الظواهر المشاهدة إذ يطبق المدير الحل الذي شاهده، أو علم أن غيره قد طبقه بنجاح في موقف مماثل سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

ت. اتخاذ القرار بمزيج من الإحساس والدراسة:

فالقائد يجمع بين النمطين السابقين فهو لا يتمسك بالدراسة من أجل الدراسة كما أنه لا يتجاهل الخبرة الواقعية فهو يمزج الدراسة بحصيلة الخبرة العملية فهو يلجأ للوصول إلى القرار المناسب عن طريق استبعاد الحلول التي تثبت التجربة عدم سلامتها إلى أن يتوصل للقرار المناسب.

ث. المنهج العلمي لاتخاذ القرار:

وهو ما تظهر مراحل كعملية علمية من خلال مراحل عملية اتخاذ القرار.

¹سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، ص ص:70، 71.

3- مراحل اتخاذ القرارات الإدارية:¹

يمر القرار الرشيد عادة بست مراحل أساسية هي:

- 1- تحديد المشكلة، 2- تحليل المشكلة، 3- تحديد البدائل، 4- تقييم كل بديل، 5- اختيار أفضل حل (بديل)
- 6- تحويل القرار إلى عمل فعال.

أ. تحديد المشكلة:

ليس هناك من قرار رشيد يتخذ إلا في ضوء مشكلة أو قضية فالواجب تحديد هذه المشكلة أو القضية تحديدا دقيقا، وعلى المدير أن يتعمق في البحث عن المشكلة الأساسية وتحديدها، فقد ترى المؤسسة أن المشكلة تتعلق بتكاليف التصنيع وتبدأ في برنامج لتخفيض التكاليف بينما المشكلة الحقيقية قد تكون في سوء التصميم الهندسي أو ضعف تخطيط المبيعات، وما نريد قوله هنا هو أنه يتعين على المدير البارع كمتخذ القرار أن يكون حريصا جدا في كيفية تعريفه للمشكلة، وأن يستبعد المشكلات الواضحة حتى يصل إلى قلب الحدث (قلب المشكلة) بعد ذلك سيكون هذا المدير مستعدا لتطوير وتحسين البدائل المفيدة.

ب. تحليل المشكلة:

بمعنى تصنيف المشكلة وتجميع الحقائق، وتصنيف المشكلة يخدم غرض معرفة من الذي ينبغي أن يتخذ القرار، ومن الذي ينبغي استشارته عند اتخاذه، ومن الذي يجب إبلاغه وبدون هذا التصنيف المسبق يكون من الصعب تحويل القرار النهائي إلى عمل فعال، وعادة يتم التصنيف حسب أربعة أسس هي:

- الفترة الزمنية المستقبلية للقرار (أي الفترة الزمنية التي ينبغي على المؤسسة الالتزام بها للقيام بالعمل المتعلق بالقرار)؛

- وقع القرار على الوظائف والمجالات الأخرى؛

- عدد الاعتبارات النوعية التي تدخل في القرار؛

- مدى التكرار المنتظم للقرار، وتعتبر عملية تجميع الحقائق والمعلومات من الأمور الحيوية عند اتخاذ القرارات، فالقرارات لا تتخذ في فراغ أو جهل معلوماتي وعلى المدير أن ينتقي الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة ويستبعد غيرها من المعلومات وعليه أن يتأكد تماما من صحة المعلومات كما عليه أن يحدد المعلومات الإضافية التي تلزمه وكيفية الحصول عليها، وهناك معلومات قد لا يستطيع الحصول عليها بسهولة أو أنه لن يتمكن أبدا من الحصول عليها، وهنا على المدير أن يكون عارفا بالمعلومات الناقصة حتى يمكنه من تقدير درجة الخطر التي ينطوي عليها القرار ومدى دقته.

ت. تحديد البدائل:

إن اتخاذ القرار الفعال، يتطلب بدائل عدة للاختيار من بينها، وسواء كان المدير يختار من بين خطط بديلة، ولكن في الغالب فإن تحديد البدائل الجيدة ليس أمرا سهلا، فهي عملية تتطلب قدرا من الإبداع والتفكير والمناقشة.

¹ - بشير العلاق، مبادئ الإدارة، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008، ص ص: 77-80.

إن الإبداع، والاستخدام الفعال للجماعات يعدان عاملين رئيسيين مهمين في تحديد البدائل، والمقصود بالإبداع هنا قدرة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة لعمل الأشياء، أو طرق جديدة لتفسير مشكلات قديمة أما الاستخدام الفعال للجماعات فتقصد به إشراك أكبر عدد ممكن من المعنيين في عملية تحديد البدائل خصوصا وأن الاشتراك في حل المشكلة يزيد قبول هذا الحل أيضا، إن الجماعة تقلل إلى حد كبير من فرص فشل الاتصالات حينما يكون أولئك الذين يعملون معا لتنفيذ القرار، قد شاركوا في صنعه.

ث. تقييم كل بديل:

أي تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل وهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل لأن المزايا والعيوب لن تظهر إلا في المستقبل وتتطوي عملية التقييم على:

- تحديد العوامل الإستراتيجية في كل بديل والتي سيركز عليها الاهتمام عند القيام بعملية التنبؤ؛
- التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل.

ويساعد تحديد العوامل الإستراتيجية في كل بديل مساعدة كبيرة في اختصار الجهود الخاصة بالتنبؤ فعند التنبؤ بالنتائج المتوقعة فمن الطبيعي الاهتمام بتلك النتائج التي تؤثر على الهدف السابق تحديده عند تحليل المشكلة، لكن معظم البدائل تكون لها تأثيرات غير مرتبطة بالهدف المحدد، وبالتالي فإن محاولة التنبؤ بكل شيء يتعلق بالبديل سيجعل عملية التقييم عملية شاقة إلى أبعد الحدود ولذا يجب الاقتصار على العوامل الأساسية الإستراتيجية في كل حل بديل مع تركيز عملية التنبؤ عليها .

ج. اختيار أفضل حل:

طالما أن المدير قد قام بمقارنة الإيجابيات والسلبيات للبدائل، فإن الخطوة التالية هي اختيار أفضل حل وهناك أربعة معايير لاختيار أفضل الحلول، وهذه المعايير هي:

- **المخاطر:** حيث على المدير أن يقدر مخاطر كل تصرف في مقابل المكاسب المتوقعة حيث لا يوجد (تصرف) بدون مخاطر وكذا لا يوجد (عدم تصرف) بدون مخاطر، ولكن ما يعنينا أكثر هو ليس المكاسب المتوقعة ولا المخاطر المحتملة، ولكن ما يعنينا هو النسبة بينهما، وبذلك فكل بديل ينبغي أن يتضمن تقييما للميزات الترجيحية له.

- **الاقتصاد في الجهد:** حيث ينبغي تحديد أي من التصرفات يمكن أن تعطي أفضل النتائج بأقل الجهود والتي تحقق التغيير المطلوب بأقل إزعاج ممكن للمؤسسة.

- **التوقيت:** فإذا كان الوقت يتسم بأنه عاجل فإن التصرف ينبغي أن يخدم ذلك الموقف بما يوحي أن هناك أمرا هاما يحدث داخل المؤسسة وإذا كان هناك حاجة إلى جهد طويل ودائم فإن البداية ستكون بطيئة لتجمع الزخم الذي قد يكون مطلوبا، وفي بعض المواقف نجد أن الحل ينبغي أن يكون نهائيا كما يجب أن يرفع رؤية المؤسسة إلى مجال جديد بأهداف جديدة، وفي مواقف أخرى فإن ما يعنينا أكثر هو بداية أول خطوة وإن الهدف النهائي سيتم حجه وعلى نحو غامض في الوقت الحاضر.

- **قيود الموارد:** من أهم قيود الموارد هو مورد العنصر البشري الذي سينفذ هذه القرارات، ولا يمكن أن يكون هناك قرار أفضل من الأفراد الذين سيقومون بتنفيذه ، وأن رؤيتهم، وكفاءتهم ومهارتهم وفهمهم كل ذلك هو الذي يحدد ماذا يمكن أن يفعلوا وما لا يمكن القيام به، وقد يكون هناك تصرف يتطلب صفات وإمكانات أكثر مما يحوزون الآن ولكنه يعتبر بالفعل البرنامج الوحيد الصحيح ولذا فإنه ينبغي بذل الجهود في سبيل القرار بغرض رفع مقدرة ومستوى العاملين.

ح. تحويل القرار إلى عمل فعال:

إن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بانتهاء خطوة اختيار أفضل حل بديل فالعملية-في الحقيقة-لا تنتهي إلا بوضع القرار موضع التنفيذ، أي بتحويله إلى عمل فعال ولكن التنفيذ لا يتم بواسطة المدير ولكن بواسطة آخرين، وهؤلاء (الآخرين) يحتاجون إلى تحفيز وترغيب مادي ومعنوي للتنفيذ الفعال، ويحتاجون إلى من يشعرهم بأن القرار هو قرارهم، ولن يتأتى ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

بعدما تناولنا في المبحث السابق أنواع، أساليب ومراحل اتخاذ القرارات، ونستعرض في المبحث الموالي فعالية القرارات الإدارية.

المبحث الثالث: فعالية القرارات الإدارية

إن نجاح المؤسسة الاقتصادية يعتمد على فعالية إدارتها في اتخاذ القرارات وما يميز الإدارة الكفؤة والفعالة عن غيرها هو قدرتها على التصرف بنجاح حيال المشاكل المطروحة أمامها فبسبب التغيرات البيئية المتسارعة أصبحت المشاكل والتحديات التي تواجهها الإدارة أكثر تعقيداً مما يتطلب فاعلية أكثر في اتخاذ القرارات الصائبة والسريعة.

1- القرارات الرشيدة والفعالية:

1-1 القرار الرشيد: ¹

1-1-1 مفهوم الرشيد:

هو اختيار الأفضل من الناحية الاقتصادية.

1-1-2 مفهوم القرار الرشيد:

هو القرار الذي يؤدي إلى تحقيق المصلحة الاقتصادية للمؤسسة.

1-1-3 معايير القرار الرشيد: ²

إن القرار الصائب والفعال يجب أن يوازن بين الجوانب الإنشائية والفنية كما أنه في العديد من القرارات يتوجب فيها الاستعانة بالخبراء والاستشاريين لما تتصف به من صعوبة ومخاطرة، ومن أهم معايير القرار الرشيد:

¹ - إحصان دهش جلاب، مرجع سابق، ص: 568.

² - محمد جبار الشمري، علي رزاق العابدي، استخدام نظم المعلومات الإدارية MIS في اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تحليلية في عينة من القطاع المصرفي العراقي الخاص، العراق، المجلد 1، العدد 2، 2006، ص: 97.

أ. الكفاءة والقدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة أو حل المشكلة التي اتخذ من شأنها القرار وذلك بأقل جهد وأكثر نفع ممكن.

ب. معايير القبول: ويشمل:

- تقبل العاملين للقرار بحيث يدفعهم لبذل الجهد للتنفيذ والالتزام به وتأييده؛
- تقبل المجتمع للقرار بكافة أطرافه التي لها علاقة به من منتفعين أو متأثرين.
- ت. معايير الأمن والسلامة: وذلك لتجنب أي خسائر كبيرة قد تحدث عن قرار خاطئ كبير المخاطرة.

1-2-1 فعالية القرار:

1-2-1 مفهوم فعالية القرار:

يشير مصطلح الفعالية إلى مدى تحقق الأهداف، ومن ثم فالتساؤل الذي يثور هو كيفية تحقق الفعالية للقرار؟

أي ما هي الوسائل أو الأساليب التي من خلالها يحقق القرار الهدف المنشود منه، فمن الممكن وفي ضوء القوانين واللوائح المنظمة أي يتخذ من القرارات التي تتصف بالجودة العالية، ولكن عند التنفيذ يخيب هذا القرار الآمال، ويمكن اختزال العرض السابق في عنصرين، وهما: جودة القرار أي نوعيته، أي مدى حرصه على الجوانب القانونية والإدارية، وقبول هذا القرار من المنفذين، أو التبصر والإحساس بأولئك المتلقين للقرار وهل يمكن أن يتفاعلوا معه و يجعلوه مجسداً ومحققاً للأهداف، أم هم نابذوه ولن ينفذوه وحتى لو نفذوه فسيكون بطريقة غير سلمية، وعليه يمكن بلورة كل ما سبق في المعادلة التالية:

جودة القرار × مدى قبوله

ومعنى المعادلة السابقة أن فعالية القرار إنما هي نتاج لجودة القرار (نوعيته) مضروبة في مدى قبول القرار من أولئك الذين ينبغي عليهم أن ينفذوه.

فإذا وضعنا قيمة من صفر إلى عشرة بدلاً من الجودة، ومدى القبول يمكن أن ندرك كيف يمكن للفعالية أن تختلف، فإذا افترضنا أن المدير اتخذ قراراً له جودة عالية ولكن مدى القبول محدوداً من المنفذين فإن فعالية القرار ستكون كما يلي: فعالية القرار = $2 \times 9 = 18$.

ومعنى ذلك أن هذا القرار ليس قراراً فعالاً، ولكن إذا غير المدير من ممارساته ونظر إلى المنفذين نظرة ذات قيمة أعلى، وحتى لو ضحى بجزء من الجودة فيمكن أن نرى المثال التالي: ستكون الجودة وسيكون مدى القبول وعليه يمكن أن تكون فعالية القرار كما يلي: فعالية القرار = $7 \times 7 = 49$

وهكذا فبالرغم من أن جودة القرار قد نقصت، ولكن مدى القبول زاد من ناحية أخرى، ومن ثم قد حدثت طفرة في الفعالية عن الموقف الأول.¹

1-2-2 خصائص القرار الفعال:

¹ - عصام الدين أمين أبو علقمة، مرجع سابق، ص: 156، 157.

- لما كان اتخاذ القرار قلب الإدارة وجوهرها، وكانت عملية إنسانية قابلة للتأثر بمعطيات بيئية وإنسانية وتنظيمية، وضع منظرو التربية بعض المواصفات التي من شأنها أن تساعد القائد على الوصول إلى اتخاذ قرار أكثر فاعلية للوصول إلى اتخاذ القرار الأنسب، وأهم هذه الخصائص كما بينها (درة عبد الباري)، كما يلي:¹
- 1- مراعاة خطوات اتخاذ القرار باستخدام خطوات اتخاذ القرار؛
 - 2- الحرص على مشاوررة العاملين في المؤسسة والأخذ بمقترحاتهم وآرائهم مما يساعد على جمع الحقائق بصورة أفضل ويقوي جانب الرشد في القرار ويوجد الحماس لدى العاملين؛
 - 3- مراعاة البيئة الداخلية في المؤسسة من قيم واتجاهات وقوانين وأنظمة وسياسات وإجراءات وقوى وعوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية وتكنولوجية؛
 - 4- تجنب الأخطاء الشائعة في اتخاذ القرارات كقصر النظر وجمود الفكر والمبالغة في التبسيط والاعتماد على الخبرات الشخصية؛
 - 5- تجنب الإحجام عن اتخاذ القرارات؛
 - 6- استخدام وسائل تكنولوجية إدارية حديثة في القرارات الإستراتيجية والمهمة مثل البرمجة الخطية وشجرة القرارات واستخدام الحاسب الإلكتروني.

2- المقترحات المؤدية إلى زيادة فعالية القرارات الإدارية:²

- إن القرار الرشيد هو قرار مدروس لكنه يمكن أن يكون مجرد حبرا على ورق أما القرار الفعال فهو قرار قابل للتنفيذ أي للاقتناع به من قبل الغير فهو يتصف بأنه يتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة ومفاهيم إستراتيجيه شاملة ذات تأثير قوي، وليس مجرد قرارات في موضوعات تافهة، وأن تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت في تكوين القرار ذاته، وبمعنى آخر ألا يكون القرار مجرد حسن نية أو قرار مطلوب لإقناع الناس بتنفيذه وإنما يصبح بحكم تركيبه قرارا مترجما في شكل عمل بالرغم من أنه نشأ أصلا من فكر مجرد على مستوى عال.
- ولكي يتحول القرار في شكل عمل ولا يكون مجرد حبرا على ورق أي أن يكون قرارا فعلا فإنه يجب:
- 1- أن يتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة، أي مفاهيم إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوي، وليس مجرد قرارات في موضوعات تافهة؛
 - 2- أن تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت في تكوين القرار ذاته، وبمعنى آخر أن لا يكون القرار مجرد حسن نية أو قرار مطلوب لإقناع الناس بتنفيذه وإنما يصبح بحكم تركيبه قرارا مترجما في شكل عمل بالرغم من أنه نشأ أصلا من فكر مجرد على مستوى عال.
- ولتوضيح ذلك ربما يكون من المناسب توضيح مزايا الطريقة اليابانية في اتخاذ القرارات اليابانية أي وفق الأسلوب الياباني تتميز بالأمور الأساسية التالية:³

- 1- أنها تركز على فهم المشكلة، وعلى تحديد المشكلة أكثر من تركيزها على إيجاد الحل؛

¹ - سهيل عبيدات، مرجع سابق، ص ص: 81، 82.

² - سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الطبعة 1، دار الراية، عمان، 2008، ص ص: 46، 47.

³ - سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص ص: 23- 27.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

2- أنها تركز على وجهات النظر المختلفة بحيث لا تكون هذه

ما يعني وجود عدد كبير من وجهات النظر والبدائل التي تتم دراستها

3- تركز على البدائل أكثر من تركيزها على الحل الصائب.

إن الطريقة اليابانية في اتخاذ القرار تنتج قرارات فعالة وذلك لأن التنفيذ الفعال يتم تصميمه في عملية اتخاذ القرار، كما أن المديرين اليابانيين لا يتخذون قرارات صغيرة كثيرة، ولكنهم يتخذون قرارات كبيرة قليلة، ومن المعروف أن القرارات الصغيرة الكثيرة من أكثر الأشياء الضارة في أي مؤسسة، فأى قرار يأخذ وقتاً طويلاً يولد مناقشات حامية، كما أن المدير الفعال لا يتخذ قراراً إلا إذا كان هناك اختلاف في وجهات النظر.

3- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية:

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحياناً إلى قرارات خاطئة (قرارات غير رشيدة) لهذا فإن اتخاذ أي قرار ومهما كان بسيطاً وذا آثار ومدى محدودين فإنه يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل مختلفة التأثير على القرار، بعضها داخل التنظيم (عوامل داخلية) وبعضها من خارج التنظيم (عوامل خارجية) وبعضها الآخر سلوكي أو إنساني، بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة... الخ

وفيما يلي عرضاً لمختلف العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار:

3-1 عوامل البيئة الخارجية:

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة والتي لا تخضع لسيطرة المؤسسة بل أن إدارة المؤسسة تخضع لضغوطها وتتمثل هذه العوامل بما يأتي:

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع؛
- التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية؛
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين؛
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات و القوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج؛
- درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.

وهذه العوامل ترتب على إدارة المؤسسة اتخاذ قرارات لا ترغب فيها، أو ليست في مصلحتها دائماً فمثلاً إذا كان القرار المتخذ قد تم اتخاذه تحت ظروف سياسية أو ذات طابع اجتماعي فمن الصعب استخدام المنطق الحر الفعال في اتخاذ القرارات الحكومية المبنية على معيار اقتصادي، إلا أن ذلك لا يعني أن يقوم صانعو القرارات الإداريين وغيرهم بدراسة عميقة للمسائل والمشكلات واستخدام إجراءات منظمة وأحكام فعالة تمكنه من الوصول إلى استنتاجاتهم ولكنه يعني أن إجراءات القرارات لا يمكن اعتمادها دون وضع عوامل الواقع الذي تعمل فيه المؤسسة بالحسبان.

2-3 عوامل البيئة الداخلية:

- وتتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة، ومن أهم هذه العوامل:
- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد؛
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام؛
- درجة المركزية، وحجم المؤسسة ومدى انتشارها الجغرافي؛
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة؛
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية للمؤسسة؛
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

3-3 عوامل شخصية ونفسية:

وهذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداء بالإداري متخذ القرار ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في اتخاذ القرار، وهذه العوامل تنقسم إلى نوعين هما:

- **عوامل نفسية:** وهذه العوامل تتعدد فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به وأثره في عملية اتخاذ القرار، وبخاصة في مرحلة اختيار البدائل المتاحة.
 - **عوامل شخصية:** وهذه العوامل تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته وهناك الكثير منها يؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فالقرار يعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله للتنظيم وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة نوعية القرارات المتخذة في التنظيم.
- إن السلوك الشخصي يؤثر تأثيرا مباشرا في كفاية صناعة القرار، فكل مدير له أسلوبه حتى لو تساوت الكفاءات والمهارات، ويرى (ريموند مكليود) أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر وهذه الأبعاد هي:

- أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة؛
- أسلوبهم في تجميع المعلومات؛
- أسلوبهم في استخدام المعلومات.

وبالنسبة لأسلوب الإحساس بالمشكلة ينقسم المديرون إلى ثلاث فئات أساسية هي: متجنب للمشكلات وحلال للمشكلات، وباحت عنها.

كما أن أنماط السلوك تؤثر تأثيرا مباشرا على القرار ويتم تصنيف أنماط السلوك للمديرين إلى أربعة أنماط وهي: المجازفة، الحذر، التسرع، والتهور.

3-4 عوامل أخرى: مثل**أ. تأثير عنصر الزمن:**

حيث يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات

متاحة أكثر وكلما قلت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار، كلما تطلب منه السرعة في البت في القرار مما يقلل من البدائل المتاحة أمامه.

ب. تأثير أهمية القرار:

فكلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية:

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة التأثير؛
- كلفة القرار والعائد، حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف الناجمة عنه أو العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعا؛
- الوقت اللازم لاتخاذ، فكلما ازدادت أهمية القرار احتاج الإداري؛ إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة على القرار.

وفي ذات السياق، يمكن القول أن اتخاذ القرارات يتحقق بثلاث عوامل هي:

- **التحديد:** هو نتيجة لكل قرار اختياري وهو معروف مسبقا، وهذا نادرا ما يحصل في عالم الأعمال.
- **المخاطرة:** بطبيعة الحال توجد لكل قرار اختيار واحتمالات لنتائج غير متوقعة والمخاطر يمكن أن تكون ناجمة من جراء الآتي:

- نقص بالمعلومات اللازمة لحل المشكلة؛
- عدم دقة التقديرات؛
- نقص بالمعلومات حول النموذج المستخدم.
- **الغموض:** وهو النقص في المعلومات الوثيقة بالقرار.

خلاصة الفصل:

يعد اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية وتدور حوله جميع الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري، كما أن الحاجة لعمل القرارات موجودة في المؤسسات الإدارية، والقرارات الإدارية تتأثر بعدة عوامل منها ما يتعلق بالمحيط والنواحي السيكولوجية لمتخذي القرار وتوقيته والطريقة التي يتم بها توصيل القرار وإشراك المعنيين به أو من يشملهم، ومعالجته للحالة التي اتخذها من أجلها. ومن هنا تأتي أهمية اتخاذ القرارات لاسيما ما يتعلق بمواكبة التغييرات وتوضيح التغييرات التنظيمية التي في ضوئها يتم اتخاذها والنتائج المتوخاة منها.

الفصل الثالث: التغيير التنظيمي وعلاقته بفعالية القرارات الإدارية

تمهيد

المبحث الأول: تغيير الهيكل التنظيمي

1- مفهوم، أهمية، مبادئ ومحددات الهيكل التنظيمي

2- الهيكل التنظيمي و التغيير

3- تغيير الهيكل التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية

المبحث الثاني: تغيير تكنولوجيا المعلومات

1- مفهوم تكنولوجيا المعلومات

2- تكنولوجيا المعلومات و التغيير

3- تغيير تكنولوجيا المعلومات وأثرها على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية

المبحث الثالث: تغيير الموارد البشرية

1- مفهوم الموارد البشرية

2- الموارد البشرية و التغيير

3- تغيير الموارد البشرية وأثرها على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية

خلاصة الفصل

تمهيد:

للتغيير التنظيمي أبعاد أو مجالات عديدة تسهم كل واحدة منها في زيادة فعالية المؤسسة الاقتصادية ككل وفعالية القرارات الإدارية بشكل خاص.

ومن بين هذه المجالات العديدة سنركز دراستنا على الهيكل التنظيمي والموارد البشرية والتكنولوجيا (نظم المعلومات المعتمدة على الإعلام الآلي).

حيث يعبر الهيكل التنظيمي عن الإطار الأساسي الذي يتم من خلال سلوك المديرين الخاص باتخاذ القرارات، ولذلك يمكن القول أن للهيكل التنظيمي تأثيره الملموس على نوعية وجودة القرارات التي تتخذ في إطاره. كما أن الموارد البشرية مهمة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، فكلما توفرت موارد بشرية ذات مهارة عالية و كفاءة إدارية متميزة، كلما ساهم ذلك باتخاذ قرارات أكثر فعالية.

وللتكنولوجيا (نظم المعلومات المعتمدة على الإعلام الآلي) التي تعمل على تقديم البيانات والمعلومات بشكل أسرع و أكثر دقة، وكلما كانت المعلومات كاملة ودقيقة كلما كان القرار سليما وصحيحا باعتبارها الأساس الذي يبنى عليه القرار.

ومما سبق ذكره سوف نقسم هذا الفصل كالتالي:

المبحث الأول: تغيير الهيكل التنظيمي.

المبحث الثاني: تغيير تكنولوجيا المعلومات.

المبحث الثالث: تغيير الموارد البشرية.

المبحث الأول: تغيير الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي كتعبير عن كيفية تفاعل القرارات الإدارية وهو الصورة العاكسة لتغيير المؤسسات الاقتصادية، صورة متحركة تظهر الحركة والتغيير مع مرور الزمن تحكمه مفاهيم، مبادئ وعوامل محددة إذن فهو أداة إدارية تسهم بفعاليتها في تحقيق فعالية القرارات الإدارية.

1- مفهوم، أهمية، مبادئ ومحددات الهيكل التنظيمي:

1-1 مفهوم الهيكل التنظيمي:

لم يتفق الكتاب والباحثون في الفقه التنظيمي على تعريف واحد جامع للهيكل التنظيمي فقد تفاوتت وجهات النظر والمفاهيم، نذكر منها مايلي:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة فهو يبين التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها"¹.

ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه: "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها"².

ينظر التعريفان السابقان إلى الهيكل التنظيمي على أنه تنظيم يبين الأقسام الإدارية للمؤسسة وطبيعة العلاقات القائمة عليها و بينها.

كما يقول روبرت أبلبي بأن الهيكل التنظيمي هو "إطار يوجه سلوك رئيس المؤسسة في اتخاذ القرارات وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي"³.

نلاحظ من هذا التعريف أنه الأقرب في تناوله لموضوع دراستنا حيث يؤكد أن الهيكل التنظيمي هو التصميم الذي يقود ويساعد المدير على اتخاذ القرارات.

و يعرفه بيتر دروكر على أنه: "أداة يتم فيها تسجيل هدف المؤسسة و أصحاب المصالح وفقا لرؤية الإدارة، فالهيكل له دور فعال و شامل، إجرائي و نسبي، و إذا كان من الصعب تحديد وزن النتائج الجيدة في الهيكل فانه من الممكن أن نستنتج أن عدم كفاءة بنيته تؤدي إلى ضعف الأداء"⁴.

التعريف الإجرائي: الهيكل التنظيمي هو التصميم الذي يوضح الأقسام والوظائف المختلفة لكل فرد بالمؤسسة، كما يحدد طبيعة العلاقات والسلطات والاتصال التي تؤثر بشكل مباشر في اتخاذ القرارات".

1- زكريا النوري، نجم العزاوي، بلال خلف السكارنة، شفيق شاكر العملة، محمد عبد القادر، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، بدون طبعة، دار البازوري العلمية، الأردن، 2012، ص: 145.

2- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، ط4، دار وائل، الأردن، 2013، ص: 50.

3- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، دار الحامد، عمان، 2010، ص ص: 103-106.

4- eric godelier, structures et organisation de l'entreprise, article publication sur site crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/perso/fichier godelier_386structure_et organisa_2006_pdf.le01/03/2014 à 9:20.

1-2 أهمية الهيكل التنظيمي: ¹

مع أن الكتاب لا يتفقون على ماهية الهيكل التنظيمي ومكوناته وأبعاده، إلا أنهم جميعاً يعتبرون الهيكل التنظيمي وسيلة أو أداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة، وحيث أن أي مؤسسة يتم إنشاؤها لتحقيق أهداف معينة، فذلك الهيكل التنظيمي يصمم لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها ويعتقد (Peter Drucker) أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية وهي:

- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح؛
- تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المؤسسة؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات.

وتدرج تحت كل من هذه المجالات الرئيسية مجالات فرعية يستطيع الهيكل التنظيمي بواسطتها أو من خلالها المساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة ومن هذه المجالات الفرعية:

- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة؛
 - تقادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات؛
 - تجنب الاختناقات في العمل؛
 - تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار؛
 - تمكين المؤسسة من الاستجابة للتغيرات في داخلها وخارجها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.
- أما (scott) فيشير إلى أن الهيكل التنظيمي يخدم ثلاث وظائف رئيسية:
- الوظيفة الأولى والأهم هي: أن الهيكل التنظيمي يهدف إلى إنتاج مخرجات المؤسسة وتحقيق أهدافها؛
 - إن الهيكل التنظيمي يصمم لتقليص أو على الأقل لضبط تأثير الاختلافات الفردية على المؤسسة فالهيكل التنظيمي يضمن امتثال الأفراد لمتطلبات المؤسسة وليس العكس؛
 - الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يتم فيه ممارسة القوة (والهيكل أيضاً يحدد أي الوظائف تمتلك القوة) ويتم فيه اتخاذ القرارات (إن انسياب المعلومات التي تلزم لأي قرار تتقرر إلى درجة كبيرة من قبل الهيكل التنظيمي والذي يتم فيه إنجاز أنشطة المؤسسة- الهيكل هو ساحة أنشطة المؤسسة -).

ويشير (John Child) إلى أهمية الهيكل التنظيمي السليم من خلال عرض النتائج السلبية العديدة والخطيرة التي قد تنشأ عن طريق هيكل تنظيمي غير سليم ومنها:

- تدني معنويات ودافعية العاملين للعمل وذلك بسبب: التناقض في القرارات وعدم موضوعيتها والمسؤوليات المحدودة، وعدم وضوح الأدوار، ووجود ضغوط ومتطلبات متضاربة، والعبء الزائد؛
- بطء القرارات واتخاذ قرارات غير سليمة، بسبب: عدم إيصال المعلومات المطلوبة للأشخاص المعنيين في الوقت المناسب، وعدم وجود تنسيق كاف بين متخذي القرارات؛

1- حيين حريم، مرجع سابق، ص ص: 104-106 .

- حدوث الاحتكاك والنزاع، والافتقار للتنسيق بسبب: وجود أهداف متضاربة، قيام الأفراد بالعمل بدون تنسيق فيما بينهم، الفصل بين التخطيط والتنفيذ؛
- قد لا تستجيب المؤسسة على نحو إيجابي، ابتكاري للمستجدات، بسبب عدم تضمين الهيكل التنظيمي وظائف، أدوار تعنى بالتنبؤ والرصد، وعدم دعمهما، وعدم التنسيق بين التسويق والبحث؛
- تزايد النفقات، وبخاصة في المجالات الإدارية، بسبب: طول السلم الهرمي والمغالاة في الإجراءات والعمل الكتابي.

ومن ناحية أخرى لا يمكن إغفال تأثير الهيكل التنظيمي على سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسات فالطريقة التي يتم بها تقسيم الأعمال والتخصص و تحديد الأدوار، وتكوين الوحدات التنظيمية وتفويض السلطة، وكلها تؤثر بدرجة كبيرة إيجابيا أو سلبا على سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسات، ولما كانت أبعاد، جوانب الهيكل التنظيمي السابق ذكرها مترابطة وتتفاعل مع بعضها البعض، فإن آثارها ونتائجها قد تكون إيجابية أو سلبية تبعا للتكوين والتركيب المعينة لتلك الأبعاد والجوانب.

1-3 مبادئ الهيكل التنظيمي:¹

- لكي يكون الهيكل التنظيمي جيدا وفعالاً لا بد أن تحكمه المبادئ التالية:
- **التوازن:** التوازن بين المسؤوليات والسلطات الممنوحة للشخص والتوازن بين نطاق الإشراف وخطوط الاتصال والتوازن بين مزايا وعيوب أسس التقسيمات المختلفة للهيكل التنظيمي... وهكذا.
- **المرونة:** وتعني قابلية الهيكل التنظيمي على استيعاب التعديلات المختلفة من دون إحداث تغييرات أساسية وبما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة عالية.
- **الاستمرار:** يعني بقاء الملامح الأساسية للتنظيم مستمرة بعد وضعه وهذا يؤكد ضرورة توشي العناية بإرساء قواعد بنيانه، والتريث في إقرار قواعده وتوشي الحكمة في تقسيماته الإدارية لأن كثرة التعديلات في الهيكل التنظيمي لا يؤدي إلى تخلخل دعائمه فقط وإنما تقود إلى هدمه وانهاره.

1-4 محددات الهيكل التنظيمي:

- هناك عدد من العوامل تؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب ومن هذه العوامل:²
- **إستراتيجيات المؤسسة:** يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، ولأن إستراتيجيات المؤسسة مشتقة من أهدافها فمن المنطق أن يكون هناك نوعان من الترابط والملائم ما بين الهيكل والإستراتيجية، والهيكل هو الذي يتبع الإستراتيجية، فإذا تم التعديل أو تغيير الإستراتيجية، فلا بد أن يتبع ذلك تعديلا أو تغيرا في الهيكل التنظيمي، حتى يتم التكيف مع التغيير.

¹ - زكريا الدوري وآخرون، مرجع سابق، ص: 146.

² - زاهد عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة، الهندرة، ط1، دار الرابية، الأردن، 2010، ص ص: 21، 22.

- **حجم المؤسسة:** يؤثر حجم المؤسسة في اختيار الهيكل، وهذه العلاقة ليست علاقة خطية بل أن حجم المؤسسة يؤثر في الهيكل بمعدل متناقص، فكلما زاد حجم المؤسسة يزداد تطبيق مبدأ التخصيص في العمل ويزداد التنوع الأفقي العمودي مما يؤدي إلى تزايد القواعد والتعليمات الصادرة عن إدارة المؤسسة.
- **التكنولوجيا:** تستخدم المؤسسات العديد من الأنواع التكنولوجية في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات، ولقد وجد أن هناك علاقات قوية ما بين حجم العمليات الإنتاجية وما بين الهيكل المتبع في المؤسسة كما وجد أن كفاءة المؤسسة وفعاليتها لدرجة كبيرة على مدى تناسب ما بين التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة والهيكل التنظيمي لتلك المؤسسة، وعادة ما يلائم الهيكل الميكانيكي المؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا معقدة.
- **البيئة:** البيئة قد تكون مستقرة، وقد تكون متغيرة ميكانيكية ولقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تعمل في بيئة تمتاز بالاستقرار يناسبها الهيكل الميكانيكي الجامد، بينما يناسب الهيكل العضوي المرن تلك المؤسسات التي تعمل في بيئة تمتاز بالتغيير وعدم الاستقرار.

2- الهيكل التنظيمي و التغيير:

إن اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، إنما يسير من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية وإن أهمية الهيكل التنظيمي تبرز من كونه مؤشر لنجاح اتخاذ القرارات الفعالة. و يبرز جهد المؤسسة في تفعيل القرارات الإدارية من خلال تبنيها سياسة التغيير في الهيكل التنظيمي وهذا ما يظهر من خلال تحليل تطور أنواع/أشكال الهيكل التنظيمي كما يلي:

2-1-1 الهياكل التنظيمية الكلاسيكية الآلية: ¹

2-1-1-1 الهيكل التنظيمي الهرمي:

الأشكال الهرمية للتنظيمات هي الهياكل الرئيسية الشائعة في معظم المؤسسات البسيطة والمعقدة، صغيرة الحجم أو كبيرة، أو متعددة الجنسيات، الهياكل التنظيمية الهرمية تأخذ عدة أشكال فقد تكون بسيطة أو وظيفية أو يجري تقسيمها على أساس المنتج أو الموقع الجغرافي، وقد يجمع الهيكل التنظيمي كل هذه العناصر مع بعضها كما هو واضح في الهياكل التنظيمية للمؤسسات العملاقة عابرة الحدود.

2-1-1-2 الهيكل التنظيمي المصفوفي:

يستلزم هيكل المصفوفة تدفقا في السلطات والصلاحيات لكل من الإدارات الوظيفية وإدارات المشاريع بصورة متوازنة في التنظيم، يستخدم هذا الشكل من الهياكل التنظيمية لتسهيل عملية تطوير وإنجاز برامج ومشاريع متعددة ومختلفة حيث نجد أن كل إدارة وظيفية مسؤولة عن إنجاز مهمات محددة لكل المشاريع، وفي نفس الوقت تقع هذه المشاريع ضمن مسؤولية مدير المشروع المسؤول مباشرة عن تطبيق الإستراتيجية وتطبيق هياكل المصفوفة التنظيمية في مؤسسات الفضاء مثل Lockheed وفي عدة مؤسسات صناعية كبرى مثل IBM .

2-2 الهياكل التنظيمية الحديثة العضوية: ¹

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص ص: 339:340.

إن النموذج العضوي هو نموذج مطور عن النموذج الكلاسيكي سابق الذكر ففي هذا النوع من التنظيم المفتوح يتم تحديد أهداف معينة ومحددة لكل مدير أو مسؤول، كما تحدد له النتائج التي ينبغي عليه أن يحققها خلال فترة زمنية محددة وذلك في ضوء الأهداف المرسومة ويتم إعطاء المدير حرية التصرف داخل إدارته. إن هذا النموذج يتميز بالمرونة العالية، وعليه فهو يصلح في الظروف غير المستقرة التي تعيشها بعض المؤسسات، وهو يمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات بشكل جيد ومن الأنواع المستخدمة لهذا النموذج ما يلي:

2-2-1 تنظيم الفريق :

في هذا النوع من التنظيم، تقوم المؤسسة بتشكيل فرق عمل يعهد إليها بمسؤوليات حل المشاكل التي تواجهها المؤسسات واتخاذ القرارات اللازمة، إن هذا التنظيم قد برز نتيجة المتغيرات البيئية الواسعة التي غالباً ما تؤثر بالسلب على الهياكل التنظيمية الساكنة، ومن أبرز مميزات تنظيم الفريق أنه يساهم في إزالة الحواجز التقليدية القائمة بين الوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة فهو يوفر فرصة لمسؤولي الوحدات بالتعرف على وحدات بعضهم البعض وعليه فإن تنظيم الفريق يسرع عملية اتخاذ القرارات، ويقوي الروح المعنوية للعاملين حيث يشعرون بمساهمتهم في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة ككل.

2-2-2 الهيكل التنظيمي الشبكي:

هو نوع من أنواع التنظيم الذي تلجأ إليه الشركات متعددة الجنسية، أو المؤسسات العالمية التي تزاول نشاطها على نطاق دولي، وتتوزع هذه النشاطات إقليمياً أو محلياً أو كليهما، إلا أن مؤسسات وطنية عرفت أيضاً باستخدام هذا النوع من التنظيم للاعتبارات إدارية كسرعة اتخاذ القرارات واقتصادية وقانونية وفي هذا النوع من التنظيم تقوم المؤسسة بإسناد وظائف رئيسية منها إلى مؤسسات أخرى مستقلة يتم التعاقد معها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة منها قد تقرر المؤسسة إسناد وحدات التسويق وبحوث التسويق والإعلان والمحاسبة إلى وحدات خارجية تابعة إلى مؤسسات أخرى مستقلة بموجب عقود واتفاقيات محددة.

2-2-3 الهيكل التنظيمي المؤقت:²

تتصف التنظيمات المؤقتة بالتقسيمات الأفقية وقلّة المستويات الإدارية و عدم الحاجة الكبيرة للرسمية والتقنين، ويغلب على إدارتها النمط اللامركزي وتتسم بالمرونة والقدرة على تحقيق التجاوب المطلوب مع متطلبات البيئة، ويعود سبب تنوع التقسيمات الأفقية للتنظيم لوجود عدد من المهنيين وذوي الخبرة العالية يعملون في التنظيم، وهم في العادة فئة من الذين يتلقون تدريباً عالياً في مجال سلوكيات العمل في الجامعات والمعاهد العليا قبل التحاقهم بالعمل، مما يعفي التنظيمات من ضرورات التقنين للقواعد والإجراءات بشكل تفصيلي، وهذا أمر غير موجود في الأعمال الروتينية التي لا تحتاج إلى كفاءات متخصصة بل إلى عمال غير مهرة يجري تحفيظهم لهذه الإجراءات والشكليات، لضمان الالتزام بالسلوك المطلوب وبدرجة كبيرة من الدقة والانضباط،

¹ - بشير العلاق، مرجع سابق، ص ص: 208-211.

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص: 261، 262.

وبتميز التنظيم المؤقت بالحاجة الدائمة لتطوير حلول مبدعة للتعامل مع المواقف المستجدة مما يجعل عملية التقنين والرسمية غير ذات أهمية لأنها مصممة للتعامل مع المواقف الروتينية أما دواعي إتباع الأسلوب اللامركزي في الإدارة فهي متطلبات السرعة والمرونة وتعذر توافر كافة الخبرات في أعضاء فئة الإدارة العليا، ولا يستدعي هذا النمط التنظيمي وجود جهاز فني لأن المديرين في مختلف المستويات الإدارية الوسطى والعليا والمستويات الأمامية يتمتعون بالخبرة والتأهيل وليسوا بحاجة لجهاز إضافي من ذوي الخبرات الموجودة أصلاً، إن السمة الغالبة على هذا النوع من التنظيمات هو وجود جماعات وفرق العمل التي يتمتع أفرادها بدرجة كبيرة من حرية التصرف والاستقلال، أما الميزة الأخرى لهذا النمط التنظيمي فهي القدرة على الاستجابة السريعة للظروف المستجدة وعلى تشجيع الإبداع.

2-2-4 الهيكل التنظيمي الهرمي المستدير: ¹

الذي ينظم المؤسسة في شكل أقطاب (قطب الآلات وقطب الإنتاج وقطب البحث والتطوير) كل فرد يمكن أن يكون متعدد المهام ليتمكن من تغيير القطب فمثلاً مدير تقني يمكنه أن يتدخل في المشتريات وإصلاح الآلات.

2-2-5 الهيكل التنظيمي الهرمي المقلوب:

أين يتخلى المدراء عن قمة الهرم ويقومون بدعم الموظفين وتحفيزهم والاستغلال الفعال للمورد البشري فتقلص المستويات الهرمية (التنظيمية) وتنجز الأعمال عن طريق فريق (مجموعة متكاملة)².
ومما سبق يمكن أن نستخلص الخصائص التي جعلت المؤسسات تلجأ إلى مواكبة تغيير الهياكل الآلية إلى هياكل عضوية فزادوا تغييراً وتنوعاً مع متطلبات البيئة ونوجزها فيما يلي:³

- ينظر إلى أهداف المؤسسة الاقتصادية على أنها غاية، وأن الأهداف الوظيفية وسائل لتحقيقها؛
- التنسيق الأفقي هام مثله مثل التنسيق الرأسي، بل وأكثر منه؛
- الأعمال معرفة بصورة خطوط عريضة، وأحياناً يكلف الفرد بمهام متضاربة؛
- التوجيه هو بمثابة النصح والمشورة وليس امتثالاً/ ولاء من قبل الجماعة للمدير؛
- تشارك مختلف الوحدات والمستويات في وضع استراتيجيات المؤسسة؛
- هيكل السلطات غامض؛
- الأفكار والقرارات في المستويات الدنيا تصل إلى الإدارة العليا بسرعة دونما تقييد بالتسلسل الرئاسي.

كما يصنف النموذج العضوي في إطار الخصائص الثلاث الرئيسية للهيكل التنظيمي (التعقيد، والرسمية والمركزية) على النحو التالي:

¹ - منصف بن خديجة، الروافع التنظيمية لتفعيل البقطة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد حيدر، بسكرة، العدد 19، جوان 2010، ص ص: 48، 47.

² - المرجع السابق، ص: 48.

³ - حسين رحيم، مرجع سابق، ص ص: 138، 139.

- البساطة النسبية: حيث يؤكد النموذج على إثراء العمل وتوسيع نطاقه بدلا من التخصص الشديد أو المتطرف، قد يكون التمايز الأفقي كبيرا نظرا لأن المؤسسة الاقتصادية تستخدم أعدادا كبيرة من ذوي الخبرة العالية وأما التمايز الرأسي فهو محدود لعدم وجود مستويات إدارية عديدة لأن وجودها يعيق عملية التكيف والمرونة.

- درجة متدنية من الرسمية: ويؤكد على عدم الرسمية العالية بسبب تركيزه على التنظيم السلمي أو على أساس المنتفعين.

- المركزية: فقد أولى هذا النموذج عناية زائدة لموضوع تفويض السلطة للمستويات الأدنى وزيادة عمق العمل وبالتالي توفير المزيد من اللامركزية وكذلك الاستفادة من الموارد البشرية.

3- تغيير الهيكل التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية:

فرضت المتغيرات على الهيكل التنظيمي أن يتغير ويتبدل تبعا لتبدل الظروف والعوامل والمواقف فليست من الإستراتيجية أن تثبت على هيكل مستقر، فالأمر يوجب تغيير وتعديل الهيكل التنظيمي للاستجابة لهذه التغيرات ويتجه أسلوب اتخاذ القرارات ويصبح هناك نوع من اللامركزية لتكون القرارات بيد من هم أقرب للظروف والأقدر على فهمها والتعامل معها، فالهيكل الناجح هو الذي يهدف إلى تحقيق الفعالية لاتخاذ القرارات.

وبما أن الهيكل التنظيمي هو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقات بين أقسامها، وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، أي يعكس مدى حصر الحق القانوني في اتخاذ القرارات في قمة الهرم الإداري أو كونها موزعة بين المستويات الإدارية المختلفة حسب أهمية القرارات وكلفتها من بين اعتبارات أخرى، فضلا عن تحديد وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.¹

أي أن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة هو الهيكل الذي يحدد مواقع اتخاذ و تنفيذ القرارات الإدارية فيها لذلك تتأثر طبيعته بنوع وحجم هذه القرارات وبهذا المفهوم تكون الوظيفة الرئيسية للهيكل التنظيمي تسهيل اتخاذ القرارات المطلوبة، والحد من اتخاذ القرارات غير المطلوبة²، فاختيار نوع الهيكل التنظيمي يقضي بالضرورة تحديد عملية اتخاذ القرار، بمعنى معرفة الأشخاص الذين يتخذون القرار، ومتى يتخذونه، وكيف ولماذا يتخذونه³.

فالهيكل التنظيمي تحكمه فلسفة معينة وقيم ومصالح ينعكس تأثيرها على سلوك المدير والعاملين فيه وتؤثر بالتالي على اتخاذ القرارات وعلى تنفيذها ويمكن معرفة فلسفة التنظيم من خلال البيانات المعلنة لسياسته والمؤثرة

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص: 192، 193.

² - زكريا النوري وآخرون، مرجع سابق، ص 147.

³ - بشير العلق، مرجع سابق، ص: 214.

في فلسفة التنظيم: حجم وحدات العمل وتوزيعها الجغرافي، ودرجة إحساس موظفيه بالطمأنينة والضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرضون لها.

كما أن تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يعتبر من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات إذ كلما ارتفع المستوى الإداري في التسلسل الهرمي للمؤسسة كلما كانت قراراته أكثر أهمية وشمولا وأبلغ أثرا في حياة وعمل المؤسسة .

يضاف إلى ذلك أن طول خط السلطة وهو الخط الذي تمر عن طريقه رسميا جميع الاتصالات من وإلى المدير يترتب عليه زيادة المسافة بين المدير والمرؤوسين، وزيادة صعوبة إيصال المعلومات الصاعدة والهابطة عن المشكلة محل القرار أو إذا وصلت قد تصل محرفة أو متأخرة وبعد فوات الأوان وهذا كله يؤثر في عملية اتخاذ القرارات.

كما يؤثر التفويض على عملية اتخاذ القرارات لما يترتب على تفويض المدير بعض اختصاصاته وسلطاته إلى مرؤوسيه من مزايا تنعكس آثارها الإيجابية على اتخاذ القرارات، فالتفويض يساعد من ناحية على تنمية قدرات المرؤوسين في مجال اتخاذ القرارات وخاصة بالنسبة للقيادات في المستويات الوسطى والمباشرة ذلك لأنه من الثابت علميا صعوبة تدريب المرؤوسين على المخاطرة في اتخاذ القرارات وحدهم معتمدين على أنفسهم ولا يكون ذلك إلا بتفويضهم السلطة إلا أن ذلك لا يتحقق إلا في ظل الهيكل التنظيمي الديمقراطي الذي يقوم على الإشراف العام، حيث يكون لدى المدير الذي يتبع هذا الهيكل التنظيمي الاستعداد لتحمل مسؤولية بعض الأخطاء التي تترتب على التفويض، وإعطاء الفرصة للموظف المفوض إليه السلطة لكي يتعلم حتى لو ارتكب بعض الأخطاء.

وتتأثر عملية اتخاذ القرارات أيضا بدرجة اللامركزية الإدارية في المؤسسة وقد حدد أحد كتاب الإدارة وهو "أرنست ديل" العلاقة بين درجة اللامركزية الإدارية واتخاذ القرارات بقوله أن درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات تزداد في الحالات التالية:¹

- كلما ازداد عدد القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة كلما ازدادت أهمية القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة فزيادة حرية أحد رؤساء الأقسام الإدارية في التصرف في أمور مالية مثلا دون الرجوع إلى أحد يعني زيادة درجة اللامركزية في هذا المجال؛
- كلما اتسعت دائرة تأثير الوحدات الإدارية بالقرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة فالإدارات التي تسمح لفروعها بإصدار قرارات إجرائية فقط تكون أقل لامركزية من تلك التي تسمح لفروعها بإصدار قرارات مالية وشخصية؛
- كلما قلت عمليات الفحص والتدقيق والمراجعة التي يحتاج إليها القرار فاللامركزية تكون واسعة عندما تكون درجة تدخل الإدارة العليا في الفحص والتدقيق أقل وكذلك كلما كان عدد الأفراد الذين يلزم استشارتهم في اتخاذ القرار قليلا وكانت مراكزهم في المستويات الإدارية الدنيا؛

¹ - نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الثقافة، عمان، 2009، ص ص: 278-288-293، 294.

- ومن أهم المزايا التي تترتب على اللامركزية الإدارية فيما يتعلق باتخاذ القرارات تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات وتوفير كوادر قيادية جديدة للمناصب العليا في المؤسسة نتيجة لتمرؤسهم على الأعمال المختلفة وتوفير وقت وجهد المديرين للتفرغ للأعمال الإستراتيجية الهامة وتمكين المديرين من تطبيق الرقابة على مرؤوسيههم بصورة سليمة يضاف إلى ذلك أن اللامركزية تتيح الفرصة لأداء العمل عن طريق الأفراد الأكثر معرفة وإلماما بتفاصيل العمل والأكثر إدراكا بظروف وطرق معالجة المشكلات المرتبطة بالعمل هذا فضلا عن أن اللامركزية في اتخاذ القرارات توفر زيادة مدى قبول القرارات من قبل المرؤوسين وتنفيذها عن رضا وطواعية، وتقلل من مظاهر المعارضة للقرار.

بعدها تناولنا مجال تغيير الهيكل التنظيمي في المبحث السابق، سنتطرق إلى مجال تغيير التكنولوجيا من خلال تبيان ماهيتها، طبيعة التغيير فيها و أثرها على فعالية القرارات الإدارية.

المبحث الثاني: تغيير تكنولوجيا المعلومات

إن طبيعة تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات المتوفرة بالمؤسسة تعكس طبيعة تنظيمها في مجال درجة التطور والتعقيد والرسمية، والمركزية وبالتالي مدى قدرتها على اتخاذ قرارات فعالة.

1-1 ماهية تكنولوجيا المعلومات ونظم دعم القرار:

1-1 مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

هي واحدة من الأدوات الرئيسية التي يستثمرها الإنسان، وخاصة المدراء في المؤسسات لكي يواجهوا التغييرات والتطورات المحيطة بهم، ويتعايشوا معها بل واستثمارها في تحسين الأداء وتقييم أفضل الحلول للخيارات.¹

1-2 مفهوم نظم دعم القرار:

إن الوصول إلى مفهوم دعم القرار يستوجب أولا التعريف ببعض المفاهيم القريبة منه مثل نظم المعلومات، نظم المعلومات الإدارية.

1-2-1 مفهوم نظم المعلومات:

يمكن تعريفها من الناحية الفنية كمجموعة من المكونات المترابطة التي تعمل على جمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات لدعم اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة في المؤسسة، كما قد تساعد المديرين والعمال على تحليل المشاكل وفهم أهداف المؤسسة بشكل أوضح.²

1-2-2 مفهوم نظم المعلومات الإدارية:³

يتم تعريف نظم المعلومات الإدارية كنظام المعلومات التي تقدم الدعم لاتخاذ القرار في المؤسسة.

¹ - عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط3، دار المسيرة، عمان، 2008، ص:32.

² - audon k, laudon j, management information systems : managing the digital firm, 2006, p :6 . articl sur -

sit :www.ta.u.net/up/uploads/ fils/ ta.u.com.27 fe ga3b 984.pdf à 18 :30 le 18/03/2014.

³ - introduction to management infomation system. Articl sur sit : www.mu.ac.in/mis.pdf, à23 :30 le 18/03/2014.

كما يتم تعريف نظم المعلومات الإدارية كنظام يستند إلى قاعدة بيانات المؤسسة تطورت لغرض توفير المعلومات للأفراد في المؤسسة.

1-2-3 مفهوم نظم دعم القرار:¹

هي نظم تفاعلية تعتمد على الكمبيوتر تستخدم للمساعدة في اتخاذ القرارات والاختيار، كما أنها توفر تخزين البيانات واسترجاعها، تعزيز المعلومات التقليدية ودعم بناء نموذج نمذجي، النمذجة وحل المشكلات. كما يمكن تعريف نظم دعم القرار: على أنه مجموعة من التكنولوجيات والتصميمات المصممة لمساعدة المستخدمين لأخذ أحسن القرارات، وتوفير القدرة على جمع المعلومات، تطوير المعارف حول العمليات وتغيير السلوكيات القرارية للوصول إلى أهداف المؤسسة.

1-3 نظم دعم القرار ومفاهيم اتخاذ القرار:²

مفهوم نظم دعم القرار مرنة لدرجة أنه يتكيف مع كل منظور لاتخاذ القرار وهناك أربعة أنواع لأنظمة دعم القرار لمختلف مستويات أنواع القرارات الإدارية و هي:

- أنظمة معلومات التسيير: تقدم تقارير اعتمادية وتحليلات حول معطيات الصفقات لإطارات الوسيلة وإطارات العمليات لمساعدتهم على حل المشاكل المهيكلة ونصف المهيكلة.

- نظم دعم القرار: تتضمن نماذج تحليلية، معطيات عملية وأدوات تفاعلية لتحليل والاستفسار للإطارات الوسيطة الذين يواجهون مشاكل نصف مهيكلة.

- نظم المعلومات للمسيرين: هي نظم متخصصة توفر للإطارات العليا التي تعالج بالأخص قرارات غير مهيكلة للمعلومة الآتية من خارج المؤسسة ومؤشرات القيادة العامة حول أداء المؤسسة.

- نظم دعم القرار الجماعي: هي نظم متخصصة، توفر بيئة إلكترونية جماعية التي من خلالها تستطيع الإطارات التشغيلية والفرق، أخذ قرارات جماعية لإيجاد حل المشاكل غير المهيكلة ونصف المهيكلة والتي تتطلب تقاسم المعلومات المتعلقة بالمشروع.

2- تكنولوجيا المعلومات و التغيير:

يمكن أن يظهر التغيير في تكنولوجيا المعلومات ونظم دعم القرار في المؤسسة من خلال التطبيقات التي تتبناها المؤسسة وتعمل في الواقع العملي وليس فقط من خلال ما وصلت إليه آخر الأبحاث والابتكارات في هذا المجال.

فالمؤسسة التي تهدف إلى الاستدامة تتبنى أولاً إستراتيجية الابتكار المفتوح أي تعمل على دعم وتطبيق الابتكار وبالخصوص في مجال تكنولوجيا المعلومات ونظم دعم القرار فهذه الأخيرة تساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وتوفر عليها الكثير من الجهد، الوقت والتكاليف.

¹ - فاطمة الزهراء بلحمو، مساعدة النظم الخبيرة في تحسين اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة abras spa بسعيدة، مذكرة ماجستير في تخصص حوكمة الشركات، إشراف الدكتور يوسف صوار، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011-2012، ص:69.

² - المرجع السابق، ص:70.

لكن في الجانب النظري يمكن أن نظهر التغيير في هذا الجانب من خلال آخر ما تناولته الأدبيات الإدارية كتطور أنواع نظم مساندة القرار (ظهور نوع جديد من المؤسسات يقوم على تكنولوجيا المعلومات هي المؤسسات الافتراضية).

فالواقع العملي يشير إلى أن القرارات المتخذة من قبل المجموعات أو الفرق أو اللجان تتميز بكونها الأكثر نجاحا في معالجة المشكلات المعقدة التي تعترض طريق المؤسسات بقصد البقاء والنمو وبعبارة أكثر دقة وإيجاز إن الابتكار هو السمة المميزة لأغلب القرارات الجماعية¹.

- نظم مساندة القرارات الجماعية:²

من الواضح أن معظم نظم مساندة القرارات المستخدمة حاليا قد صممت بالأصل لدعم القرارات الفردية وبالتالي فإن هذه النظم غير ملائمة لبيئات صنع القرارات الجماعية (أو بالمجاميع) ضمن هذا السياق توجد حاجة موضوعية لتصميم نظم وأدوات تعمل على تعزيز أسلوب العمل الجماعي وفكرة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية، وفي الواقع أصبحت هذه الحاجة معلما أساسيا من معالم الإدارة الحديثة التي تتجه نحو دعم المجموعات مثل فرق العمل، فرق المهام بالإضافة إلى المجاميع التي تنتشعب ولكنها ترتبط على نتائجها الجغرافي بمصالح مشتركة تقف في مقدمتها ضرورة العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في أنشطة الأعمال وعلى هذا الأساس ظهرت تقنيات الدعم الجماعي للإدارة بتطبيقات مختلفة كان من أهمها حزم برمجيات وعتاد نظم مساندة القرارات الجماعية، لهذا يمكن القول أن نظم مساندة القرارات الجماعية تعمل من أجل هدف جوهري هو خلق التوافق المشترك بين تكنولوجيا عتاد الدعم الجماعي وتكنولوجيا نظم مساندة القرارات.

بمعنى آخر، تعتبر نظم مساندة القرارات الجماعية جيل متطور عن نظم مساندة القرارات على مستوى عتاد الحاسوب، نظم البرمجيات، وسائط الدعم التقني المتعدد للعمل الجماعي، وهي أيضا حزمة من البرمجيات والعتاد والإجراءات لدعم مجموعة من الأفراد يعملون معا من أجل الوصول إلى نتائج محددة أو لتسهيل إنتاج حلول لمشكلات يهتم بها فريق العمل بالنظم، ويمكن أن نضيف على تعريف Licker بأن نظم مساندة القرارات الجماعية أو بالمجاميع هي من حيث بنيتها ووظائفها عبارة عن منظومات معلومات حاسوبية وتفاعلية لتسهيل عملية تقديم حلول للمشكلات غير الهيكلية ولدعم عمل فريق اتخاذ القرار من المديرين وغيرهم، وبكلمات أخرى تعمل هذه النظم على دعم وإسناد عملية اتخاذ القرارات المشاركة وبحضور العقل الجماعي لمتخذي القرار.

وتتكون نظم مساندة القرارات الجماعية من النظم الفرعية التالية:

- قاعدة بيانات علائقية وموزعة ذات قدرات كبيرة؛

¹ - إحسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص: 586.

² - سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المناهج، عمان، 2008، ص ص: 112-114.

- حزمة من البرامج المرزومة التي تتضمن نماذج إحصائية، رياضية، كمية، اقتصادية، ومحاسبية ومالية لإجراء التحليلات المختلفة وتدار هذه النماذج من خلال نظام إدارة قاعدة النماذج MBMS؛
- حزمة من برامج دعم الاتصالات والتنسيق والمشاركة بموارد المعرفة والمعلومات بين فريق صنع القرار؛
- واجهة ربط تفاعلية تسمح للمستفيدين إرسال واستقبال الملاحظات و الاستفسارات، طرح الأسئلة استعراض وجهات النظر حول المشكلة موضع القرار وتنقل هذه الأفكار والآراء في الوقت الحقيقي عبر الاتصال الإنساني والإلكتروني المباشر.

بالإضافة إلى ما تقدم، تستخدم نظم مساندة القرارات الجماعية البرامج والأدوات الإضافية التالية:

- العصف الذهني الإلكتروني الذي يصمم للمساعدة في جميع الأفكار والتعليقات بطريقة غير روتينية؛
 - خلق الأفكار وهي وحدات برمجية تستخدم لتنشيط العملية الذهنية في توليد الأفكار المبتكرة وتجديد القدرات الفكرية للمشاركين في طرح الحلول غير المطروقة للمشكلة موضوع الحل؛
 - دعم التصويت عند مناقشة الحلول والمفاضلة بينها؛
 - برمجيات دعم أخرى مثل مخطط المجموعة، منظم الأفكار، قاموس المجموعة...الخ.
- كما تحتوي نظم مساندة القرارات الجماعية على نظام فرعي لدعم التفاوض وهو نظام مفيد جدا عندما تكون هناك حاجة للتفاوض، أو عندما يكون أعضاء الفريق أو مجموعة العمل ممن لهم أهداف مشتركة لكنهم يختلفون في تقييمهم للأهداف وبالتالي يختلفون في تحديد مسارات عملهم مما يؤثر هذا على النتائج النهائية لعمل النظام.

وتتضمن نظم مساندة القرارات الجماعية نظام لإدارة الحوار الذي يقوم بتعزيز دور منسق النظام وقائد فريق العمل وبخاصة عندما تكون المشكلة موضوع القرار شديدة التعقيد وواسعة التأثير، وتحتوي أيضا على إجراءات تفعيل الفريق التي تضم سلسلة من القواعد الخاصة بتعريف و رقابة خطة اجتماع فريق اتخاذ القرار ومساعدة المنسق على تحديد وضبط قواعد النقاش وقواعد التصويت، باختصار تختلف نظم مساندة القرارات الجماعية عن نظم مساندة القرارات في عتاد الحاسوب المستخدم لدعم العمل الجماعي، وفي حزم البرمجيات أيضا ناهيك من اختلاف معيار النظام وطبيعة ونوع الوظائف التي تقوم بتنفيذها وطريقة الدعم التي تستخدمها لعمليات اتخاذ القرارات الإدارية من خلال فرق ومجموعات العمل والإدارة في مؤسسات الأعمال الحديثة.

3- تغيير التكنولوجيا وأثرها على فعالية القرارات الإدارية:¹

- إن الثورة التكنولوجية الحديثة التي بدأت في مطلع الستينات من هذا القرن وما رافقها من اختراعات كالأجهزة الإلكترونية- أحدثت تغييرات جوهرية في بعض جوانب العملية الإدارية كإعداد الخطط والاتصالات واتخاذ القرارات، وكان من أبرز التطورات الفنية- في مجال اتخاذ القرارات- اختراع الحاسب الإلكتروني الذي لعب دورا هاما في تجميع البيانات وتخزينها وتحليلها وحفظها بشكل دقيق ومنظم، مما يساعد في التوصل إلى

¹- نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص: 301-303.

الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية وقد ثار الجدل بين علماء الإدارة حول الحاسبات الإلكترونية في عملية اتخاذ القرارات، ومدى تأثيرها في هذه العملية.

فذهب فريق منهم إلى القول بأنه من الصعب إنكار الدور الهام الذي يقوم به الحاسب الآلي في مجال اتخاذ القرارات وذلك من خلال الاستعانة به لتطبيق الأساليب الرياضية الحديثة في اتخاذ القرارات وأن التجارب العملية أثبتت أن الحاسب الإلكتروني قد عمل على تطوير البيانات الملائمة لاتخاذ القرار بعد أن كان الحصول على مثل هذه البيانات بالسرعة والجهد المعقول عملية مستحيلة وذات تكلفة عالية، وأن الحاسبات الإلكترونية في النهاية تعتبر من الأساليب والوسائل الفعالة التي يمكن استخدامها في مجال اتخاذ القرارات من خلال سرعة عملياتها في جمع البيانات والمعلومات وقدرتها الهائلة على تخزين هذه المعلومات وتقديمها عند الطلب فدور هذه الحاسبات في مجال اتخاذ القرارات يقوم على عدة اعتبارات أهمها أن الحاسب الإلكتروني يوفر للمديرين المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الرشيدة وأنه يقلل من الأعمال الروتينية التي تستنفذ وقتهم ومجهوداتهم، وأنه يتيح لهم فرصة أكبر للنفرغ للمسائل والمواقف الهامة التي تتطلب الحكمة والتدبر والتميز، حتى ذهب بعض علماء الإدارة-مثل "سايمون"- إلى التوقع بأن يؤدي استخدام الحاسبات الإلكترونية في المستقبل إلى إعفاء المديرين من اتخاذ العديد من القرارات العادية والمتكررة مما يحفظ لهم جهودهم ووقتهم الذي يمكن استخدامه في اتخاذ القرارات الأكثر أهمية، كما توقع أن يكون اعتماد المديرين على الحاسبات الإلكترونية في اتخاذ قراراتهم-في مؤسسات ما بعد عام 2000-واسعا.

بعد تناول تغيير التكنولوجيا، سنتناول مجال ثالث للتغيير و هو تغيير الموارد البشرية من خلال معرفة مفهومها، تغييرها و أثر تغييرها على فعالية القرارات الإدارية.

المبحث الثالث: تغيير الموارد البشرية

إن إحداث التغيير التنظيمي يتم في ضوء مشاركة الموظفين بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه، كما أن إحداث التغيير يمسه ذاتهم من خلال تغيير سلوكياتهم ومهاراتهم مما يزيد فعاليتهم في اتخاذ القرارات.

1- مفهوم الموارد البشرية:

"هي مجموعة من الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمؤسسة يستخدم أحيانا بشكل مترادف مع رأس المال البشري، القوى العاملة، الأفراد".¹

وفي تعريف آخر للموارد البشرية: "المورد الذي يزيد المعرفة، والمهارات، والدافع عند الأفراد، الموارد البشرية هي العامل من بين العوامل الأربعة للإنتاج الذي يتحسن مع التقدم في العمر والخبرة على عكس بقية العوامل ولذلك ينظر إليه على أنه الأكثر أهمية فهو يخلق أكبر وأطول ميزة مستدامة للمؤسسة".²

2- الموارد البشرية و التغيير:

Humaines ressources article publication sur site : decitre.di- -1

1static.com/media/pdf/feuillestage/9/7/8/2/3/1/1/0/9782311012323.pdf.le 18/03/2014,à23 :45.

<http://www.business-dictionary.com/definition/human-resource.html# IXZZZ2WGKYNW8P le18/03/2014à23:55.> - 2

قد تتطلب الظروف إحداث تغييرات في الأفراد أنفسهم، وذلك من خلال بعض الطرق مثل المحاضرات والمؤتمرات والتدريب داخل العمل بهدف إكسابهم مهارات جديدة تمكنهم من أداء واجباتهم الوظيفية بنجاح.

2-1 خطوات التغيير، إحداث تغييرات في اتجاهات و مهارات الأفراد:¹

يمكن النظر للتغيير التنظيمي على أنه أمر يخضع لظروف الموقف، فقد يكون معقدا للغاية ويتطلب جهود المئات من المديرين والمشرفين، وقد يكون سهل بحيث تنخفض درجة مقاومة العاملين له وفي نفس الوقت تستطيع المؤسسة العناية بعملائه أثناء إحداثه.

ومن ناحية أخرى فقد قدم عالم النفس Kurt Lewin تفسيراً لكيفية إحداث التغيير، حيث يرى Lewin أن السلوك الناتج في أي مؤسسة إنما هو محصلة نوعين من القوى هي:

- مجموعة القوى التي تحاول التمسك بالوضع القائم؛

- مجموعة القوى التي ترغب في إحداث التغيير.

ومن هنا فإن إحداث التغيير يتطلب إما تخفيض القوى التي تتمسك بالوضع القائم أو زيادة القوى المؤيدة للتغيير، ولذلك فإن Lewin اقترح ثلاث خطوات أساسية لإحداث التغيير تتمثل في:

- تخفيض القوى المؤيدة للوضع القائم، من خلال شرح المشاكل المترتبة على هذا الوضع ومحاولة إقناع الأفراد بإحداث التغيير بحثاً عن حلول جديدة لهذا الوضع؛

- التحول بمعنى القضاء على السلوكيات القديمة ومحاولة تبني سلوكيات واتجاهات جديدة من خلال إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي، أو في بعض الأحيان تغيير الأسس التي تبنى عليها إدارة الموارد البشرية؛

- التمسك بالسلوكيات والاتجاهات الجديدة التي أحدثت التوازن للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال دعم المؤسسة لمثل هذه السلوكيات والاتجاهات.

هذا واعتماداً على العديد من مشروعات التغيير التنظيمي فإن خطوات إحداث التغيير يمكن حصرها في العشر خطوات التالية:²

- خلق الإحساس بوجود حاجة ملحة لإحداث التغيير:

فبمجرد إدراك الأفراد بالحاجة للتغيير فإن معظم القادة يحاولون إشعارهم بأن إحداث التغيير يعد حاجة ملحة لا تحتل التأخير وهو الأمر الذي فعله Timmer Jan عندما حاول أن يخرج أعضاء الإدارة العليا من تمسكهم بالوضع القائم إلى الرغبة الملحة في التغيير، حيث قام بنشر مقالة زائفة في الصحف تنذر بإفلاس مؤسسة فيليبس، حتى يمكن أن يخلق الإحساس بأهمية السرعة في إحداث التغيير.

- زيادة دعم و تأييد الأفراد للتغيير من خلال التشخيص الملائم للمشكلات التنظيمية:

¹ - جاري ديسلر، تعريب محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار المريخ، الرياض، 2007، ص300.

² - المرجع السابق، ص ص: 301، 302.

فبمجرد خلق الإحساس بالحاجة للتغيير يقوم معظم القادة بإجراء تشخيص للمشكلات التي تعاني منها المؤسسة حتى يمكن الوصول إلى فهم مشترك لطبيعة تلك المشكلات وكيفية التعامل معها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى التزام الأفراد بتنفيذ برنامج التغيير لعلاج تلك المشكلات.

- تشكيل فريق عمل قائد:

يصعب على قائد واحد أن ينفذ برنامج التغيير بكفاءة الأمر الذي يتطلب تشكيل فريق من الأفراد المؤثرين القادرين على قيادة هذا التغيير وفي نفس الوقت قادرين على الاندماج والعمل سوياً بروح الفريق.

- صياغة رؤية مشتركة:

حيث يتطلب التغيير إحداث تغييرات في رؤية المؤسسة، فعندما تولى barry gibbons مسؤولية رئيس مؤسسة spec'smusic قام بتغيير رؤية المؤسسة بحيث تأخذ في اعتبارها تقديم حفلات موسيقية متنوعة لها طابع أصيل يتفق مع عادات وتقاليد الجمهور.

- تعريف الجميع برؤية المؤسسة:

فالرؤية الجديدة لن تحقق الهدف منها إن لم يكن هناك فهم واضح لمضمونها من قبل جميع الأطراف ذات المصلحة في وجود المؤسسة، ولكي يسهل نشر هذه الرؤية والتعريف بها ينبغي أن يتوافر بها الشروط التالية:

- أن تكون بسيطة وسهلة الفهم؛

- استخدام وسائل متعددة لنشر رؤية المؤسسة سواء كانت رسمية أو غير رسمية؛

- مراعاة التكرار، فالأفكار لا تتعلق بالذهن إلا بعد تكرارها أكثر من مرة على مسامح الفرد.

- تمكين الموظفين من تسهيل إحداث التغيير :

الأمر لا يقتصر على مجرد فهم الموظفين لرؤيا المؤسسة أو حتى توافر رغبة قوية لجعلها حقيقة واقعة ولكن يمتد الأمر ليشمل ضرورة التغلب على مختلف العقبات التي تحول دون نجاح التغيير مثل تعقد السياسات والإجراءات وتداخل الهيكل التنظيمي ولا شك أن التغلب على تلك المعوقات إنما يتطلب دعم إدارة الموارد البشرية، والذي يتمثل في تقديم التدريب اللازم لإكساب العاملين مهارات التعامل مع الوضع الجديد.

- وضع أهداف قصيرة الأجل:

نظراً لأن التغيير قد يستغرق فترة طويلة، فإن الأمر يستلزم وضع مجموعة من الأهداف قصيرة الأجل بهدف تشجيع الأفراد على الاستمرار في عملية التغيير عندما تتحقق تلك الأهداف.

- تعزيز النتائج و الاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات:

فمن خلال ما يتحقق من أهداف قصيرة الأجل فإن التغييرات قد تمتد لتشمل النظم والسياسات والهيكل التي لا تتوافق مع الرؤية الجديدة للمؤسسة، ولذلك فإنه بإمكان المديرين الاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات من خلال تعيين موظفين جدد يتوافر لديهم الاستعدادات الكافية للتعامل مع تحديات التغيير.

- إرساء طرق جديدة لتنفيذ الأعمال في ظل ثقافة المؤسسة :

إن إجراء تغييرات تنظيمية يتطلب في نفس الوقت إحداث تغييرات في القيم المشتركة بين الموظفين مثل التأثير على: العمل بروح الفريق، التوجه بالجودة الشاملة، وسرعة التكيف ولذلك فإنه لكي ينجح التغيير فلا بد من تعديل قيم الأفراد بما يتفق والثقافة السائدة بالمؤسسة.

- الرقابة على معدلات النجاح و تعديل رؤية المؤسسة إذا تطلب الأمر ذلك:

حتى يتمكن الحكم على فعالية التغيير فلا بد من إجراء رقابة منظمة للتعرف على معدلات النجاح والتأكد من أنها متزايدة، مع مراعاة تغيير رؤية المؤسسة إذا تطلب الأمر ذلك، وخاصة إذا ثبت أنها لم تحقق معدلات النجاح المستهدفة.

2-2 تطبيقات (أساليب) التغيير للموارد البشرية:

يعتمد المهتمون بتطوير المؤسسات على هذا الأسلوب بدرجة كبيرة بهدف إكساب الموظفين مهارة تحليل وتغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسساتهم، وتتمثل أهم تطبيقات إدارة الموارد البشرية في نظم الأداء ونظام المكافآت المتبع في تعويض الموظفين، بالإضافة إلى برامج إدارة قوة العمل المتباينة الثقافات و تدريب وتنمية الموارد البشرية.

وهنا نشير أولاً إلى أن المقصود بتغيير الموارد البشرية هو ليس استبدالها أو إقصائها من الوظيفة وإنما تطويرها عن طريق التدريب والتنمية.

فالتدريب يقتصر على تزويد العامل بمهارات محددة ومعارف ذات صلة بطبيعة عمله لغاية زيادة قدرته على الأداء وتغيير اتجاهاته وسلوكه في العمل على نحو إيجابي، بينما مفهوم تنمية العاملين له أبعاد أوسع من ذلك إذ يتم التركيز على التنمية بعيدة المدى للعاملين غير ملموسة كاشتمالها على الآتي:

- تغيير اتجاهات العاملين حول مشاركتهم في اتخاذ القرار؛

- تحسين القدرات والاتصالات؛

- اتخاذ القرارات بشأن الأساليب المبتكرة في العمل.¹

كما أنه من الضروري التأكيد على أهمية التحول من التدريب إلى التعليم عند تطبيق أساليب التغيير فالأمر لم يعد مقصوراً على تزويد الفرد بالتدريب الذي يمكنه من أداء وظيفته بشكل أفضل ولكن من المهم التأكيد على أن أعضاء فريق العمل بحاجة إلى تعليم يوجههم ويزيد من فهمهم لكيفية تحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات، لذلك يجب أن يفهم الفرد ليس فقط كيفية أداء الوظيفة ولكن أيضاً لماذا تمارس هذه الوظيفة.

كما أن تغيير وتطوير الموارد البشرية يكون أيضاً من خلال تكوين فرق العمل الموجهة ذاتياً وتمكين الموظف ويقصد بفرق العمل الموجهة ذاتياً مجموعة من الفرق المسؤولة عن ممارسة مجموعة من المهام المستقلة والتي تعتمد بشكل أساسي على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار أعضاء الفريق، أو حل المشكلات المتعلقة بالوظائف، أو تصميم الوظائف الخاصة بها، وجدولة الوقت اللازمة لممارسة

¹ - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار زهران ، عمان، 2009، ص:210.

أنشطتها، وتنتم طبيعة الوظائف التي يمارسها أعضاء الفريق ذاتيا بأنها ثرية، بمعنى أن الفرد يمارس العديد من المهام حتى ولو كانت من مسؤوليات مشرفه المباشر، أما بالنسبة لأعضاء الفريق فهم على درجة عالية من التدريب الذي يمكنهم من حل المشكلات أو تصميم الوظائف أو مقابلة المرشحين لشغل الوظائف، بالإضافة إلى القدرة على تحليل التقارير المالية ولذلك فإن أعضاء فرق العمل الموجه ذاتيا توافر لديهم درجة عالية من التمكين الوظيفي بسبب منحهم السلطات الكافية التي تمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة. وتعد فرق العمل هذه مثلا لبرامج الاحتواء الوظيفي والتي يقصد بها أنها مجموعة من البرامج الرسمية والتي تتيح الفرصة أمام الفرد للمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة وكذا الإشراف على بعض أو كل الأنشطة التي يمارسها الفرد.¹

3- تغيير الموارد البشرية وأثرها على فعالية القرارات الإدارية:²

وقد أكد الكثير من علماء الإدارة على أهمية دور العمال كعامل مؤثر في نجاح المدير أو فشله في اتخاذ القرارات فقد أكد على أهمية هذا الدور الباحثة "ماري فوليت" منذ سنوات عندما قالت أن دور الأتباع في عملية اتخاذ القرارات يبدو في غاية الأهمية، وذلك أن دورهم يبرز من خلال معاونتهم وتأييدهم للمدير ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه، وتفسير ذلك - عندها - أن القرارات التي يتخذها المدير وكذلك الأعمال التنفيذية التي يقوم بها، هي أصلا اقتراحات تتبع من أسفل - من المرؤوسين - ويرضى بها المدير في قمة التنظيم كما أن المرؤوسين يعاونون المدير من خلال إعادة النظر من قبلهم في القرارات التي يصدرها، ويلفتون نظره إلى خطأ بعضها وضرورة تصحيحها وكذلك من خلال إحاطة مديرهم بمشاكلهم وإخباره بالأساليب غير الفعالة، وتلك التي تحقق إنجازات عالية، كما لفت عالم الإدارة "دركر" الانتباه إلى أهمية دور العمال وتأثيرهم في عملية اتخاذ القرارات من خلال تأكيده على تأثير اختلال الآراء في هذه العملية ذلك أن اختلاف الآراء إذا كان منظما وبناءا يساعد على طرح حلول وبدائل متعددة ومتنوعة، كما يساعد على الابتكار والإبداع من خلال وضع الأفكار لإيجاد الحلول لمواجهة المواقف الصعبة هذا فضلا عن أن اختلاف الآراء حول المشكلة محل القرار يبعد المدير متخذ القرار عن بعض التصورات والتحيزات المسبقة لعلها ويتضح دور المرؤوسين وتأثيرهم في قرارات المدير في المراحل الأولى بعملية اتخاذ القرارات، والخاصة بتحديد المشكلة وجمع المعلومات الوافية وإمداد المدير بها، إذ يكون لاقتراحات المرؤوسين وتصوراتهم واتجاهاتهم حول المشكلة والحلول البديلة واسترشاد المدير بها تأثير في اختيار البديل الأفضل، يضاف إلى ذلك دورهم الهام في مرحلة تنفيذ القرار، إذ يكون لتعاونهم واقتناعهم بالحل أثر فعال على تنفيذه وخاصة في القرارات التي يتطلب تنفيذها التعاون والالتزام من جانب المرؤوس، هنا نجد أن الكثير من الكتاب السلوكيين مثل "بارنارد" و"فيد" و"سايمون" و"تانبوم" قد أكدوا على أن المصدر الحقيقي لسلطة المدير في اتخاذ قراراته هو قبول المرؤوسين لهذه السلطة وأن القرار مهما كان منطقيًا وعلميًا فإنه لا يكون فعالًا مادام لا يحظى بقبول المرؤوسين و اقتناعهم به والتزامهم بتنفيذه.

¹ - جاري ديسلر، مرجع سابق، ص ص: 305-311.

² - نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص: 281، 282.

وقد كشفت التطبيقات العملية عن أن هناك بعض العوامل التي تؤثر في دور المرؤوسين في تعاونهم مع المدير ومشاركتهم له في اتخاذ القرارات وتنفيذها أهمها:¹

- عدم إحساس المرؤوسين بالأمن والاستقرار في عملهم والذي تبدو مظاهره في الخوف من النقل أو فقدان الوظيفة، أو عدم الترقية أو غير ذلك من المظاهر ويترتب على عدم إحساس المرؤوسين بالاستقرار في عملهم انتقال أصحاب الكفاءات منهم إلى إدارات أخرى، فيفقد التنظيم بذلك الكفاءات القادرة على الإبداع مما ينعكس أثره على عملية اتخاذ القرارات التي تعتمد على مثل هذه الكفاءات؛

- المناخ الاجتماعي: الذي تعمل في إطاره المجموعة العاملة إذ كلما كان هذا المناخ مريحا خاليا من مظاهر التوتر والقلق، كلما ساعد ذلك على تعاون أفراد المجموعة في وحدة واحدة، وهذا هو جو العمل المنتج فقد ثبت أن المدير يكون أكثر ثقة في أن قراراته تتال قبول مرؤوسيه عندما تكون عضويتهم في التنظيم الذي يقوده جيدة ومريحة ويبدو تأييد المرؤوسين لقرارات المدير واضحا من خلال قبول معظم أفراد المجموعة للقرار و تأييده وإذا عارض بعض الأفراد القرار صراحة أو سرا، إلا أن الغالب أن علاقات العمل الجيدة بين أعضاء المجموعة تجعل القرارات مقبولة لدى الأغلبية.

وتعتمد علاقات العمل المريحة بين المدير ومرؤوسيه والتي تنعكس آثارها الإيجابية على قراراته على عوامل نابعة من وضع المجموعة العاملة واتجاهاتها أهمها مدى استعداد المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات وعدم دفع المسؤولية إلى الآخرين وقدرتهم على فهم التوجيهات أو التعليقات الصادرة إليهم ومدى إحساسهم بأهمية المشكلة التي تواجه المدير ومشاركته في حلها ودرجة ارتباطهم بأهداف المؤسسة وفهمهم لهذه الأهداف، وأخيرا مدى قدرة المجموعة على جعل أعضائها يشعرون بالولاء لها وبالولاء نحو بعضهم البعض ونحو مديرهم وهذا ما يسمى قدرة المجموعة على استقطاب أفرادها؛

- درجة الألفة بين أفراد المجموعة العاملة ومدى توافر القدرات والخبرات و المهارات العالية لديهم ودرجة اعتمادهم على بعضهم البعض ومدى تقدير كل منهم لوجهة نظر زميله وهذه كلها خصائص تبرز واضحة أثناء مناقشة موضوعات ومشاكل العمل إذ أن المجموعة العاملة التي تتوافر في أفرادها هذه الصفات يكون لكل فرد فيها حق المناقشة في كل ما يتصل بعمل المجموعة دون أي تردد من إبداء رأيه ولو كان سلبيا وهذه الخصائص جميعا تحدد إلى مدى يكون دور الفرد العامل في نشاطات المجموعة إيجابيا، مما ينعكس تأثيره على عملية اتخاذ القرارات؛

- مدى الاختلاف في وجهات النظر بين أفراد المجموعة العاملة والتي يظهر غالبا نتيجة لإبداء آراء مختلفة وهذه الميزة كما يقول "ماكجر يجور" وإن كانت علامة جيدة، إلا أنه لا بد من الوصول إلى نتيجة مقبولة بعد اختلاف وجهات النظر بين أفراد المجموعة، لأن بقاء الاختلافات فيها بينهم يعني أن إمكانية تنسيق جهودهم صعبة، وأن استخدام هذه الجهود لتحقيق الأهداف لا يكون فعالا كما أن الآراء المختلفة التي يبديها أعضاء المجموعة العاملة بما تتضمنه من اقتراحات وتعليقات وتوصيات ومعلومات وانتقادات لا بد أن تهدف إلى

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص: 283-285.

معاونة المدير على اتخاذ القرار المطلوب لحل المشكلة التي تواجهه ويضاف إلى دور المرؤوسين وتأثيرهم في عملية اتخاذ القرار أيضا دور الأشخاص الذين قد يمسه القرار أو الذين لهم مصلحة في اتخاذه أو كل من يعنيه أمر القرار من خارج التنظيم أفراد أو جماعات وهؤلاء قد يكونون مفروضين على المدير متخذ القرار ولا بد له في اختيارهم وتكون مشكلته في كيفية التعامل معهم، والتوفيق بين مصالحهم عند اتخاذ القرار الذي يمسه. وهكذا يتضح من العرض السابق ماهية العوامل الإنسانية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات وأن هذه العوامل الإنسانية تشمل: المدير متخذ القرار، وما لديه من قدرات ترتبط بعملية اتخاذ القرارات ومساعدو المدير ومساعدوه الذين يتولون تحديد المشكلة وأبعادها وجوانبها ويقترحون الحلول الملائمة لها ومستشارو المدير أو الخبراء المتخصصون الذين يتولون البحث والتحليل والمقارنة ويعرضون وجهات نظرهم المختلفة بأمانة للمدير والمرؤوسين وغيرهم ممن سينفذون القرار أو ينفذ عليهم القرار أو كل من يعنيه أمر القرار أو من يتأثر به أو من سيمسه القرار.

كما يتضح أيضا كيف أن عملية الاختيار بين بدائل الحل المتاحة للمشكلة محل القرار ليست عملية منطقية أو حسابية خالصة، تقوم على حساب الجوانب الإيجابية والسلبية للبدائل المختلفة بل هي عملية إنسانية أيضا لها جوانبها المنطقية وغير المنطقية وبدون إدراك المدير متخذ القرار لهذه الجوانب جميعا وتقديره لأبعادها لا يمكنه أن يضمن فاعلية ورشد القرار.

خلاصة الفصل:

تعمل المؤسسة على مواكبة التغييرات الخارجية بإحداث تغييرات داخلية من خلال تبنيها التغيير التنظيمي الذي يمس بعض المجالات التي لها تأثير كبير على اتخاذ القرارات الإدارية. فتغيير الهياكل التنظيمية الآلية بالهياكل التنظيمية العضوية المرنة يساهم بشكل كبير في دعم انتقال المعلومة عبر المستويات الإدارية بالسرعة المطلوبة و بالتالي اتخاذ القرارات المناسبة.

كما تعتبر التكنولوجيا أداة داعمة و مسهلة لاتخاذ القرارات في المؤسسة فنظم المعلومات و نظم دعم القرار تساهم في تقديم البدائل و الحلول الممكنة و المناسبة لمتخذ القرار بعد تنظيم ومعالجة الكم الهائل و المتنوع من المعلومات.

إلا انه لا يمكن حدوث أي تغيير إلا من خلال تغيير و تطوير و تنمية الموارد البشرية التي تساهم في وضع التغيير و تنفيذه، فتغيير السلوكيات و المهارات تزيد من قدراتهم في معالجة المشاكل و دعم اتخاذ القرارات.

الفصل الرابع: دراسة حـمـلـة كـهـر بـيـة الكهرباء و الغاز -ميلة-

تمهيد

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

- 1- التطور التاريخي والاقتصادي لمؤسسة سونلغاز وتنظيمها
- 2- مهام، أهمية وأهداف مؤسسة سونلغاز في الاقتصاد الوطني
- 3- تعريف مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز-ميلة- وهيكلها التنظيمي

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

- 1- منهج وحدود الدراسة الميدانية
- 2- مجتمع وعينة الدراسة
- 3- أدوات جمع البيانات، أساليب معالجتها و اختبار الفرضيات

المبحث الثالث: تحليل بيانات الاستبانة واختبار الفرضيات

- 1- تحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة
- 2- تحليل نتائج الدراسة الميدانية
- 3- اختبار الفرضيات

خلاصة الفصل

تمهيد:

على ضوء التغييرات التي عرفها الاقتصاد الجزائري والتحول إلى اقتصاد السوق، وانفتاح السوق الجزائري على المنافسة الحرة فرض على المؤسسات الجزائرية ضرورة مواكبة هذه التغييرات من خلال تبني تغييرات تنظيمية وهيكلية في عدة مجالات.

وهكذا سعت مؤسسة سونلغاز باعتبارها من أكبر المؤسسات الجزائرية المحتكرة لتوزيع الغاز والكهرباء إلى تطبيق عدة تغييرات تساعدها على الاستمرار في سوقها واختراق أسواق أخرى.

ومما سبق ذكره سوف نقسم هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من المؤسسات الوطنية الهامة، تعتمد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها على مدى فعالية القرارات الإدارية، هذه الأخيرة ترجع إلى التغيرات التي تطبقها على الهيكل التنظيمي والموارد البشرية باعتبارها المحرك الأساسي للفعالية، كما يعتبر للتكنولوجيا دور مهم في تسهيل نقل المعلومة وتسريع اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

1- التطور التاريخي والاقتصادي لمؤسسة سونلغاز وتنظيمها:**1-1 التطور التاريخي:¹**

تم إنشاء مؤسسة "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصاراً بالحروف الرامزة EGA سنة 1947 على يد الاستعمار الفرنسي، والتي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وكذلك توزيع الغاز ليتحول اسمها للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز في 1969 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 6959 المؤرخ في 1969/07/26 الصادر بالجريدة الرسمية في 1969/08/01 وأصبحت تحتكر إنتاج ونقل وتوزيع وإسترداد وتصدير الطاقة الكهربائية في السوق الجزائرية.

كما شهدت عدة تغييرات وإعادة هيكلة في السنوات اللاحقة مواكبة مع التغيرات الخارجية والداخلية المحيطة بالمؤسسة نذكرها كما يلي:

في سنة 1983: إعادة هيكلة سونلغاز، حيث تم خلق ستة (06) شركات فرعية للأشغال المتخصصة هي: مؤسسة إشعال الكهرباء (كهريف KHARIF)، مؤسسة تركيب البنى التقنية والإنشاءات الكهربائية (كهركيب KAKHRAKIB)، مؤسسة إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز (كنغاز KANAGAZ)، مؤسسة أشغال الهندسة المدنية (انيرجا INERGA)، مؤسسة التركيب الصناعي (التركيب ETTERKIB) و مؤسسة صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة (ام س AMC).

في سنة 1991: بعد تحول الاقتصاد الجزائري من الاقتصاد الاشتراكي إلى اقتصاد السوق تم تغيير الطبيعة القانونية لسونلغاز حيث تحولت إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وهذا بموجب القرار التنفيذي رقم 91-475 الصادر في 1991/12/14.

في سنة 1995: تمنح مؤسسة سونلغاز الشخصية المعنوية وتتمتع بالاستقلال المالي وتخضع لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين وفقاً للمادة 4 للقرار التنفيذي رقم 95/280 المؤرخ في 1995/09/17.

وفي نفس القرار تحدد مهام سونلغاز بما يلي:

- إنتاج الكهرباء، نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، التوزيع العمومي للغاز، المحافظة على شروط الجودة والأمن، و البيع بأقل الأسعار في إطار مهمتها في تقديم الخدمات العامة.

في سنة 2002: تم تحويل مؤسسة سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم تحوز الدولة رأسمالها برأس مال اجتماعي قدره 150مليار دج وهذا بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في 01/06/2002. وهذا ما يخول المؤسسة استقلالية أكبر يسمح لها بأن تمارس مسؤوليتها كاملة ويسهر على تسييرها جمعية عامة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام.

في سنة 2004: بدأت عملية تغيير سونلغاز مع إنشاء ثلاث مؤسسات "مهن قاعدية" أي تشييد سونلغاز كمجمع صناعي وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء و نقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات، ويتعلق الأمر بما يلي:

- المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE ؛
- المؤسسة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE؛
- المؤسسة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG.
- في سنة 2005: تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة) أي:
- المؤسسة المدنية لطلب العمل SMT ؛
- مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز CRE DEG؛
- خلال هذه السنة ذاتها، عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشأت في 1998 إعادة هيكلة؛
- أدمجت الشركات الأربعة لصيانة وخدمات السيارات لتكون شركة وحيدة هي شركة صيانة وخدمات السيارات MPV؛
- وكذلك الأمر بالنسبة لمؤسسات صيانة المحولات الكهربائية SKMK.

وهكذا اكتمل شكل قطب فروع (المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقا وهي:

- مؤسسة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMEX التي أنشأت في 1993؛
- مؤسسة الوقاية والعمل الأمني SPAS التي أنشأت في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من 800 موقع لمجمع سونلغاز عبر جميع أنحاء التراب الوطني؛
- صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية FOSC، وهي مؤسسة مدنية مكلفة بقطاع الخدمات الاجتماعية لفائدة عمال جميع فروع مجمع سونلغاز، أنشأت في 1997؛
- نزل المزارعين HMP، الذي تم اقتناؤه في 1997؛
- مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية MEI، أنشأت في 1998؛
- وكذا المؤسسة الجزائرية لتقنيات الإعلام SAIINFO، أنشأت بدورها في 1998؛
- وأخيرا، إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي CAMEG، في 2003، وهو فرع مهمته الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي والغازي عبر شبكة توزيع تغطي مجموع أنحاء التراب الوطني.
- في 2006: تم إنشاء خمس مؤسسات "مهن قاعدية" أخرى، فرع أول:
- مسير منظومة الكهرباء OS، مكلف بإدارة نظام إنتاج/نقل الكهرباء.

كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز، وهي:

- المؤسسة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر SDA؛
- المؤسسة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط SDC ؛
- المؤسسة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق SDE ؛
- المؤسسة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب SDO .

تضاف هذه المؤسسات الخمس لكل من المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE والمؤسسة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE، والمؤسسة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG، لتكون قطب (المهن القاعدية) يتضمن هذا الخط الأخير كذلك:

- مؤسسة كهرباء ترقية SKT؛
- مؤسسة كهربائية كدية الدروش SKD؛
- مؤسسة كهرباء البروقية SKB؛
- مؤسسة كهرباء سكيكدة SKS.

هذه المؤسسات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشأت بمساهمة سوناطراك خلال هذه السنة ذاتها 2006، وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وإنجاز برنامج تطوير هام للمجتمع، وعادت مؤسسات الأشغال الخمس وهي:

- مؤسسة أشغال الكهربية KAHRIF؛
- مؤسسة الأشغال والتركيب الكهربائي KAHRAKIB؛
- مؤسسة إنجاز القنوات KANAGAZ؛
- مؤسسة إنجاز المنشآت الأساسية INERGA ؛
- مؤسسة التركيب الصناعي ETTERKIB.

ضمن مجمع سونلغاز، بقرار للسلطات العمومية، بعد أن كانت عبارة عن هياكل إنجاز مندمجة في المؤسسة، ثم رقيت إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة الهيكلة التي تمت في 1983.

في جانفي 2007: جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى إلى فرع هو: معهد التكوين في الكهرباء والغاز IFEG وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء مؤسسة هندسة الكهرباء والغاز CEEG في شهر جانفي 2009، الأمر الذي جعل عدد فروع قطب "الأشغال" يبلغ ستة فروع في هذا التاريخ ذاته، تم إنشاء مؤسستين أخريين هما: الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام ELIT ومؤسسة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية SOPIEG أصبحت سونلغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 39 مؤسسة، منها ست مؤسسات مساهمة مباشرة هي:

- المؤسسة الجزائرية للطاقة AEC ؛
- المؤسسة الجزائرية للطاقة والاتصالات AETC؛

- الطاقة الجديدة الجزائر NEAL؛

- مؤسسة الخدمات الهندسية الجزائرية ALGESCO؛

- المؤسسة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجاز SAFIR؛

- مؤسسة كهرباء حجرة النوس SKH.

هذا دون حساب المساهمات غير المباشرة مثل (كهرباء)، وأخذ مساهمة من خلال فرع AEC ، وقد إلتحق فرع أخير بالمجمع في جوان 2009، هو إنارة الرويبة.

1-2 التطور الاقتصادي¹

واكب التغيير والتطوير التاريخي لمؤسسة سونلغاز تطور اقتصادي يعكس حقيقة التغيرات التي قامت بها المؤسسة وتظهر من خلال الأرقام المحققة على شتى الأصعدة، فمستوى التغطية الكهربائية ارتفع ليصل 99% أما نسبة التغطية بغاز المدينة فقد بلغ حدود 48% .

وواكبت هذه التطورات في خدمة المستهلك جهود كبيرة استهدفت تنمية الهياكل القاعدية للإنتاج والتوزيع حيث بلغت القدرة الإنتاجية للكهرباء المحققة سنة 2013 حدود 19515 ميغا واط، أما المتوقعة لسنة 2014 فهي في حدود 14961.

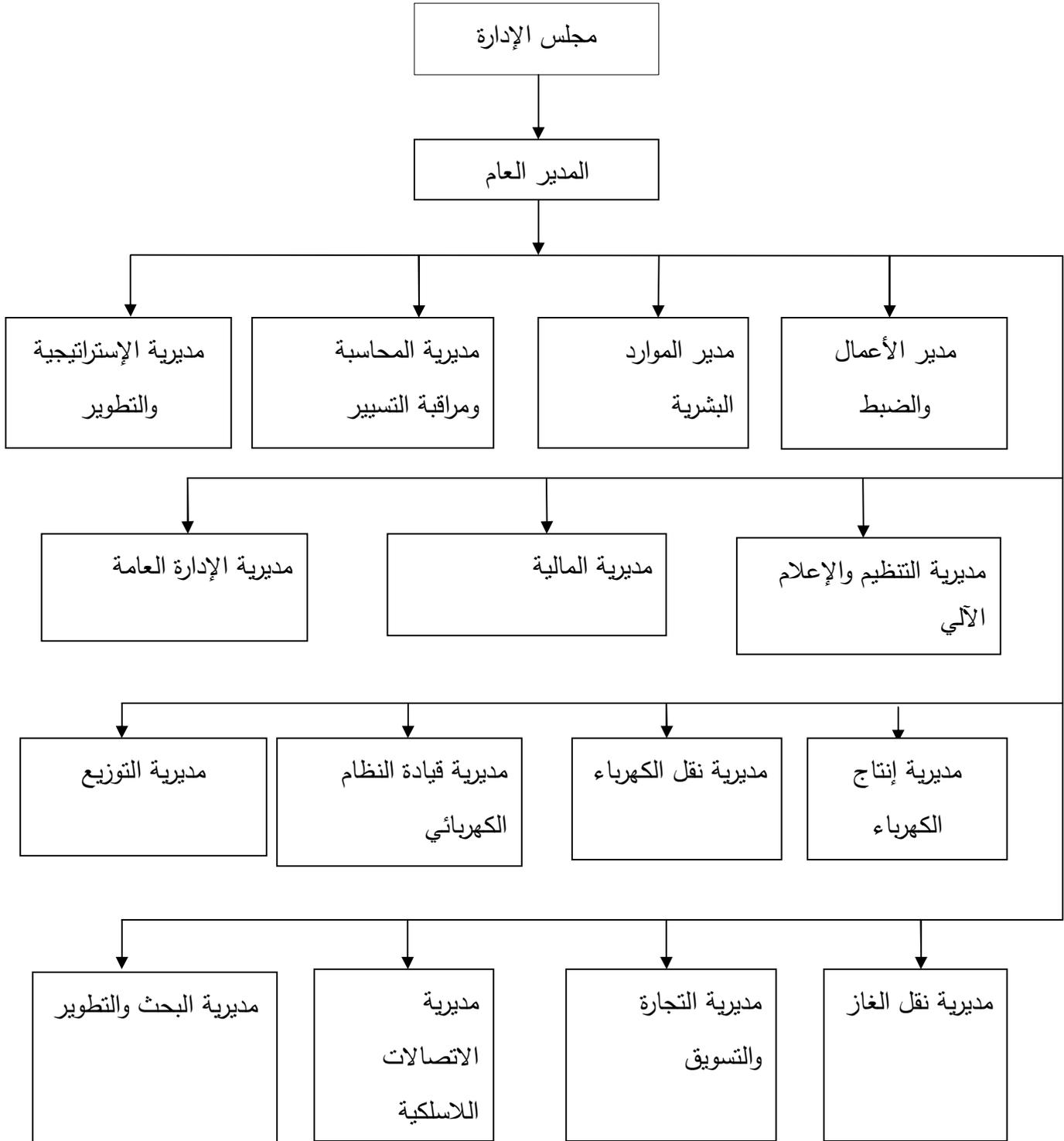
كما رافق ذلك تطور آخر هذه المرة في المجال البشري لإدراك مؤسسة سونلغاز لدور التغيير في مجال الموارد البشرية على اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة وتحقيق التطوير الشامل والمستدام، هذا ما يظهر من خلال العدد المتزايد لعدد العمال حيث بلغ سنة 2010، 60000 عامل وسنة 2011، 70005 عامل وسنة 2012، 72500 عامل بعد ما لم يتعدى 6000 عامل سنة 1962.

كما وقعت سونلغاز والشركة الأمريكية جينرال إلكترونيك الأربعاء 20 مارس 2014 اتفاقا للشراكة طويلة الأمد لإنشاء مجمع صناعي بالجزائر، هذا الأخير يساعد على توفير المعدات المصنعة في الجزائر من شأنها أن تولد حوالي 2000 ميغا واط سنويا لتلبية الطلب المتزايد على الكهرباء، كما أنه سوف يخلق حوالي 1000 وظيفة وتقدر القيمة الاستثمارية بـ300 مليون دولار، كما وضعت برامج تطوير الغاز الوطنية لمدة 5 سنوات 2010-2014 يهدف لإيصال الغاز لمليون متر عبر 48 ولاية بقيمة 211600000000 دج كما أنه هناك برنامج بالفعل وخصص لها غلاف مالي 382554 مليون دج.

1-3 الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز:

و الشكل التالي يوضح أقسام المديرية، طبيعة الاتصال، توزيع السلطات و الصلاحيات كما يلي:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز



المصدر: وثائق من المؤسسة

2- مهام، أهمية وأهداف مؤسسة سونلغاز في الاقتصاد الوطني:

2-1 مهام مؤسسة سونلغاز: ¹

إن مؤسسة سونلغاز تتحكم وتحتكر الإنتاج، النقل والتوزيع، وتقوم بتزويد زبائنها بالطاقة الكهربائية التي تنتجها، كما تزودهم بالغاز الذي تشتريه من المؤسسة المنتجة له "سونطراك".

- بالنسبة للكهرباء:

تنتج الكهرباء عن طريق مراكز كهربائية متواجدة على عدة نقاط من القطر الوطني، وهذه الطاقة الكهربائية المنتجة، تقوم مؤسسة سونلغاز بنقلها وتوزيعها على الزبائن، بواسطة شبكات كهربائية، إما ترسل إلى بعض الزبائن الصناعيين، وإما أن تحقن في مراكز التحول حتى يتم التخفيض من درجتها حتى تصل إلى الزبائن العاديين بدرجة 220 فولت - 380 فولت.

- بالنسبة للغاز الطبيعي:

يحتل المرتبة الثانية بالنسبة لسونلغاز، لأنه لا ينتج على مستوى سونلغاز وإنما يشتري من المؤسسة المنتجة له "سونطراك" وتتم عملية توزيعه وإيصاله إلى المشتركين عن طريق قنوات، سواء كانوا صناعيين أو زبائن عاديين بحيث يستقبل هذا النوع من الزبائن الغاز بعد مروره بمراكز التخفيض، أين يوضع في قنوات متوسطة أو منخفضة الضغط، ومع احترام شروط الأمن بأقل تكلفة.

وإضافة للمهمتين السابقتين واللذان تمثلان جوهر نشاط سونلغاز، يتعين على سونلغاز في إطار طبيعتها ومهمتها كمرقق عام القيام أيضا بالواجبات التالية:

- الوفاء بالشروط المطلوبة والمتعلقة بنوعية متابعة الخدمة وتأمين كل طلبات التموين بالكهرباء والغاز، أين توجد الشبكات؛

- تخطط البرامج السنوية والمتعددة السنوات وتنفيذها؛

- تقوم بالتمويلات الضرورية لتنفيذ هذه المشاريع؛

- تصنع تصور لكامل المؤسسات والتجهيزات أو الهياكل القاعدية الضرورية لأداء مهامها؛

- تعد المخططات الرئيسية لتطوير الهياكل القاعدية الكهربائية لمجال نشاطها؛

- تشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات الكهربائية والغازية، وكذا أجهزة الاستغلال؛

- تقوم بالتحكم في برنامج تنمية الهياكل القاعدية الكهربائية والغازية، لا سيما منها الإدارة الكهربائية والتوزيع العمومي للغاز.

كما يمكن لسونلغاز القيام بالآتي:

- تنجز بصفة مباشرة أو غير مباشرة كل الدراسات التقنية والتكنولوجية؛

- تشتري أو تشغل أو تودع كل براءة اختراع، أو نموذج، أو طريقة صنع ترتبط بموضوعها؛

1- صورية معموري، التغيير و التطوير التنظيمي و إشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز الشلف شمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، إشراف الدكتور منير نوري، جامعة حسيبة بن علي، 2007-2008، ص: 122.

- تقوم ببناء أو وضع تهيئة كل الوسائل الضرورية لنشاطها وتتنجز كل أشغال الإنشاء لحسابها أو لحساب الغير؛
- تطوير كل شكل من الأشكال مساعدة الزبائن وتقديم الإرشادات لهم؛
- تطبيق شروط صارمة ومعاملة دقيقة وعادلة لكل الزبائن خاصة في :
 - تطبيق تسعيرة واحدة عن طريق مرسوم؛
 - وضع دفتر للأقسام العامة، يفسر الشروط العامة للاتصال والتموين بالطاقة.
- ضمان تنفيذ أعمال برامج الهياكل القاعدية للكهرباء والغاز، وخاصة برامج توصيل الكهرباء والغاز؛
- تنفذ وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما وفي حدود صلاحياتها، كل العمليات المتعلقة بموضوعها بصفة مباشرة أو غير مباشرة، والتي من شأنها تشجيع تنميتها؛
- تنشئ فروع لها وتأخذ مساهمات في أي تجمع أو مؤسسة؛
- تقوم بعمليات بيع الأجهزة الكهربائية والغازية، وتركيبها وصيانتها وفق شروط القانون العام وتبعا للقواعد التجارية السارية المفعول .

2-2 أهمية مؤسسة سونلغاز في الاقتصاد الوطني:¹

لاعتبار كلا من الكهرباء والغاز المصدر الحيوي للعديد من القطاعات الاقتصادية كالصناعة، الزراعة والخدمات، بات لسونلغاز دورا هاما في الاقتصاد الوطني ففي ميدان الصناعة، فإن كلا من طاقة الكهرباء والغاز، تستخدمان في مختلف المصانع الإستخراجية والتحويلية، لأن كل الآلات التي تتوفر عليها هذه المصانع، تشغل عن طريق هاتين المادتين، كما نجد أيضا الدور الهام للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز في تمويل القطاع الزراعي، فجميع الآلات المستخدمة بهذا القطاع تشتغل بالكهرباء والغاز كالمضخات والعديد من المحركات.

أما بالنسبة لقطاع الخدمات، فمجمّل وسائل النقل تستعمل مادة الغاز، من دون ذكر الأهمية الكبرى والدور المهم للكهرباء في الإنارة العمومية، وخصوصا مع الاستخدام الواسع للعديد من الآلات التي يستوجب استخدامها اتصالها بالكهرباء، أو تزويدها بهذه الطاقة، كأجهزة الحاسوب، والعديد من البطاريات التي تشحن بالكهرباء، كبطارية الهواتف النقالة.

2-3 أهداف المؤسسة:²

- تعمل المؤسسة من أجل تحقيق العديد من الأهداف لما تمتلكه من قدرات ومؤهلات كبيرة لعل أهمها طموحها في أن تصبح من بين المؤسسات الخمس الأولى في الحوض المتوسط في مجال الكهرباء والغاز، معتمدة في ذلك على:
 - التحسين والرفع من جودة خدماتها؛
 - تطبيق الجودة في مجالات التسيير وإدارة الأعمال؛

1- سورية معموري، مرجع سابق، ص:123..

1- سمير صلحواوي، الحوادث المهنية و آثارها على تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، إشراف الدكتور عبد الناصر موسى، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008، ص ص:116.

- العمل على تقليص التكاليف.

كما تعمل المؤسسة على مجارات مختلف التطورات التكنولوجية والمعرفية واستغلالها في خدماتها، من خلال تنمية المهارات والخبرات لدى عمالها وتعزيز رضاهم الوظيفي من اجل تحقيق الأداء التنافسي. بالإضافة لذلك تعي المؤسسة الأهمية البالغة للمسائل البيئية، لذلك فهي تعمل بجدية من اجل تحقيق تنوع في مصادر الطاقة الكهربائية اعتمادا على الموارد المتجددة خصوصا الطاقة الشمسية التي تمتلك فيها الجزائر إمكانات ضخمة.

3- تعريف مديرية التوزيع ميلة وهيكلها التنظيمي:

3-1 تعريف مديرية التوزيع ميلة:¹

تم فتح شعبة الكهرباء والغاز بولاية ميلة سنة 1987 وكانت تقتصر فقط على متابعة أشغال الكهرباء والغاز والتدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناتجة آنذاك. وفي جانفي 1992 تم فتح مركز ميلة وكانت له الاستقلالية التامة في إدارة شؤون الولاية فيما يخص التزود بالطاقة الكهربائية والغازية.

وبموجب التحولات التي طرأت على مجموعة سونلغاز سنة 2005 قام مجلس إدارة المجموعة بإعادة تسمية مراكز التوزيع إلى مديريات جهوية وفي سنة 2009 وبموجب توصيات مجلس الإدارة المنعقد بتاريخ 2009/03/12 تم تحويل مرة أخرى تسمية المديريات الجهوية إلى مديرية التوزيع وتقع مديرية التوزيع لولاية ميلة في وسط عمران على مشارف طريق جيش التحرير الوطني رقم 43 ميلة،و التي يبلغ عدد عمالها 159 عامل، كما وصلت نسبة تغطية الكهرباء إلى 98% بينما وصلت نسبة تغطية الغاز إلى 43%.

3-2 الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بميلة:

و الشكل التالي يوضح أقسام المديرية، طبيعة الاتصال، توزيع السلطات و الصلاحيات كما يلي:

الشكل رقم(09): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بميلة

مدير التوزيع

ملحق الاتصال		أمانة المديرية
مهندس الأمن		قسم تقنيات الكهرباء
قسم تقنيات الغاز		المصلحة القانونية
قسم العلاقات التجارية		مكلف بالأمن الداخلي
قسم المالية و المحاسبة		قسم الموارد البشرية
خلية المراقبة و التفتيش		قسم الدراسات و تنفيذ الاشغال للكهرباء و الغاز
قسم الإدارة و السوق		قسم التخطيط للكهرباء و الغاز
مصلحة الشؤون العامة		قسم تشغيل النظام المعلوماتية

المصدر: وثائق من المؤسسة

بعد تناولنا التطور التاريخي و الاقتصادية لمؤسسة سونلغاز و مديرية توزيع الكهرباء و الغاز-ميله- مكان إجراء الدراسة الميدانية، سنعالج في المبحث الموالي منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

بعد أن تناولنا تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة الميدانية، كان لابد من تحديد منهجية الدراسة الميدانية من خلال توضيح منهج وحدود الدراسة مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات

1- منهج وحدود الدراسة الميدانية:**1-1 منهج الدراسة:**

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الإستبانة وتحليلها إحصائيا لاختبار صحة فرضيات الدراسة، فضلا عن الدراسة المرجعية، وذلك بالاستفادة من المراجع والمصادر المتوفرة لبناء الخلفية النظرية.

1-2 حدود الدراسة:**1-2-1 الحدود المكانية:**

لقد تم اختيار مديرية توزيع الكهرباء والغاز الواقعة بحي جيش التحرير الوطني ميله لغرض إجراء الجانب الميداني للدراسة.

1-2-2 الحدود الزمنية:

تحددت مدة الدراسة من (2014/03/23) إلى (2014/04/16)، إذ كانت هذه المدة كافية لتصميم وتوزيع الإستبانة وجمعها بهدف تصنيف المعلومات وتبويبها وتحليلها واستخراج النتائج وتفسيرها.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

حددت الدراسة مجالها من أكبر المؤسسات الاقتصادية بالاقتصاد الجزائري مستهدفة مؤسسة سونلغاز وبالخصوص مديرية توزيع الكهرباء والغاز ميله مجتمعا لها مركزة على عينة عشوائية شملت العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة، إذ تم توزيع (70) استمارة وتم استعادة (66) استمارة و(الملحق رقم (05)) يوضح خصائص عينة الدراسة.

3- أدوات جمع البيانات، أساليب معالجتها و اختبار الفرضيات:**1-3 أدوات جمع البيانات:**

بهدف الحصول على المعلومات تم اعتماد مجموعة من الأدوات المختلفة هي:

1-1-3 المقابلة:

وتعرف المقابلة بأنها: "لقاء يتم بين الشخص المقابل (الباحث أو من ينوب عنه) الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المستجوبين وجها لوجه، ويقوم الباحث أو المقابل بتسجيل الإجابات على الاستمارات"¹.

فطبيعة الموضوع تفرض الاعتماد على المقابلة كأفضل أسلوب لجمع البيانات لسببين أولهما، أن الأشخاص المسؤولين على عملية اتخاذ القرار يمثلون مجموعة صغيرة في المؤسسة، والثاني هو أن عملية اتخاذ القرار تخضع إلى حد ما لإعتبارات شخصية متعددة يصعب توضيحها عند استخدام الوسائل الأخرى غير أن تحفظ بعض المسؤولين عند الإجابة وتناقض إجاباتهم لأسباب إدارية جعل هذه الوسيلة غير كافية للحصول على المعلومات اللازمة.

3-1-2 الاستمارة:

تعرف الاستمارة على أنها: "أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث، حسب أغراض البحث"² حيث تم استخدام الاستبيان في اختبار فروض البحث، وصمم الاستبيان بطريقة بسيطة، إذ قسم إلى ثلاثة أجزاء وهي:

الجزء الأول: خصص للبيانات الشخصية للأفراد من أجل التعرف على البنية الديموغرافية للمبحوثين من حيث جنسهم، سنهم، مستواهم التعليمي، درجتهم الوظيفية، فترة عملهم بالمؤسسة وبالوظيفة الحالية.

الجزء الثاني: تعلق بتوضيح أسئلة التغيير التنظيمي وأبعاده الثلاث المتمثلة في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والموارد البشرية.

الجزء الثالث: خصص لفعالية القرارات الإدارية.

تم تصميم معظم الأسئلة وفق مقياس ليكرت الخماسي لأنها الأكثر ملاءمة لقياس درجة الارتباط بين متغيرات البحث. ومن أجل التأكد من وضوح العبارات للمبحوثين وسهولتها تم عرضها على بعض الأساتذة المتخصصين لضبطها.

3-2 أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستمارة):

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS)، (Statistical Package for Social Sciences) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات المتوسطة والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... الخ

3-3 معايير قياس الإستبانة:

¹ ريجي مصطفى عليان، عشان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، ط2، دار صفاء، عمان، 2008، ص:109.

² ريجي مصطفى عليان وآخرون، أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة، ط1، دار صفاء، عمان، 2008، ص:83.

للتأكد من صدق الاستمارة وثباتها قمنا بما يلي:

3-3-1 صدق الاستمارة :

وقمنا بالتأكد من صدق الاستمارة بطريقتين:

- صدق المحكمين:

للتأكد من صدق الاستمارة تم عرضها على أساتذة من ذوي الاختصاص ، لإبداء رأيهم لمعرفة ما مدى ملاءمة عبارات الاستمارة لأغراض البحث والتي تم أخذها بعين الاعتبار وقد تم إجراء التعديلات اللازمة كإعادة الصياغة وتعديل بعض العبارات وقمنا بتوزيع الاستمارة على عينة استطلاعية مكونة من (6) موظفين من مجتمع الدراسة وتأكدنا من فهمهم لعبارات الاستمارة.

- صدق المقياس:

* صدق الاتساق الداخلي :

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها ميدانيا على بيانات العينة الكلية حيث قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه) أنظر الملحق رقم (03) ، كما توضح ذلك الجداول التالية :

الجدول رقم (02): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات البعد الأول(الهيكل التنظيمي) بالدرجة الكلية للبعد الأول

درجة معامل الارتباط سبيرمان بالمحور	رقم العبارة	درجة معامل الارتباط سبيرمان بالمحور	رقم العبارة
0,760**	Q2	0.775**	Q1
0,709**	Q4	0.578**	Q3
		0.638**	Q5

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss نوع 20 .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نتائج معامل الارتباط سبيرمان جاءت في معظمها أكبر من 0.6 باستثناء العبارة رقم 3 التي كانت أقل من المعدل بمقدار بسيط هو 0.578 ، و منه يمكن القول أنه توجد اتساق داخلي قوي بين العبارات و محورها.

الجدول رقم (03): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات البعد الثاني التكنولوجيا بالدرجة الكلية للبعد الثاني

درجة معامل الارتباط سبيرمان	رقم العبارة	درجة معامل الارتباط	رقم العبارة

بالمحور		سبيرمان بالمحور	
0,761**	Q2	0,698**	Q1
0,707**	Q4	0,793**	Q3
		0,600**	Q5

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss نوع 20.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نتائج معامل الارتباط سبيرمان جاءت أكبر من 0.6 ، و منه يمكن القول أنه يوجد اتساق داخلي قوي بين العبارات و محورها.

الجدول رقم (04): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات البعد الثالث (الموارد البشرية) بالدرجة الكلية للبعد

الثالث

درجة معامل الارتباط سبيرمان بالمحور	رقم العبارة	درجة معامل الارتباط سبيرمان بالمحور	رقم العبارة
0,884**	Q2	0,858**	Q1
0,681**	Q4	0,684**	Q3
		0,859**	Q5

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss نوع 20.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نتائج معامل الارتباط سبيرمان جاءت أكبر من 0.6، و منه يمكن القول أنه يوجد اتساق داخلي قوي بين العبارات و محورها.

الجدول رقم (05): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثاني (مجالات التغيير التنظيمي) بالدرجة

الكلية للمحور

درجة معامل الارتباط سبيرمان	رقم العبارة	درجة معامل الارتباط سبيرمان	رقم العبارة
-----------------------------------	-------------	-----------------------------------	-------------

بالمحور		بالمحور	
0,642**	Q2	0,629**	Q1
0,526**	Q4	0,593**	Q3
0,650**	Q6	0,449**	Q5
0,745**	Q8	0,729**	Q7
0,448**	Q10	0,589**	Q9
0,873**	Q12	0,845**	Q11
0,562**	Q14	0,637**	Q13
		0,755**	Q15

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss نوع 20.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نتائج معامل الارتباط سبيرمان جاءت في معظمها أكبر من 0.6 باستثناء العبارة رقم 3،4،5،9،10،14 التي كانت أقل من المعدل بمقدار بسيط هو 0.578 ، و منه يمكن القول أنه توجد اتساق داخلي قوي بين العبارات و محورها.

الجدول رقم (06): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثالث (فعالية اتخاذ القرارات) بالدرجة الكلية

للمحور

رقم العبارة	درجة معامل الارتباط سبيرمان بالمحور	رقم العبارة	درجة معامل الارتباط سبيرمان بالمحور
Q1	0,838**	Q2	0,890**
Q3	0,822**	Q4	0,890**
Q5	0,829**		

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss نوع 20.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نتائج معامل الارتباط سبيرمان جاءت أكبر من 0.6 ، و منه يمكن القول أنه يوجد اتساق داخلي قوي بين العبارات و محورها.

3-3-2 ثبات الاستمارة:

تم حساب تقدير ثبات الاستمارة بحساب معامل الاتساق باستخدام معادلة كرونباخ الفاء، (أنظر الملحق رقم 02)) وقد جاءت النتائج أكبر من 0.6 والتي تدل على ثبات الاستمارة كما أن النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (07) : نتائج معاملات الثبات لتقدير ثبات أداة البحث بمحاورها المختلفة

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات(كرومباخ الفا)
الهيكل التنظيمي	05	0,747
التكنولوجيا	05	0,763
الموارد البشرية	05	0,864
التغيير التنظيمي (الدرجة الكلية للأبعاد السابقة)	15	0,907
فعالية القرارات الإدارية	05	0,907
الدرجة الكلية	20	0,939

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss نوع 20.

بعد تناولنا منهجية الدراسة في المبحث السابق، سنتطرق إلى تحليل البيانات و اختبار الفرضيات في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1- تحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة:

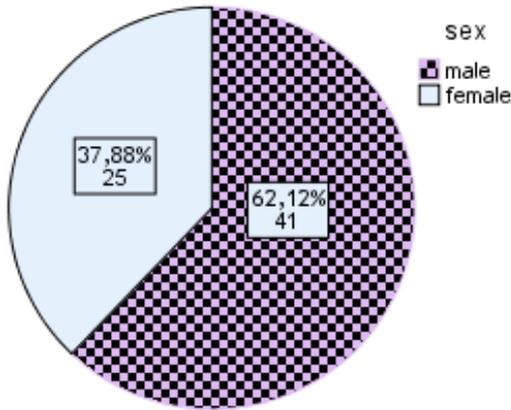
1-1 خصائص عينة الدراسة:

- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: سنوضح ذلك من خلال الجدول والشكل التاليين:

بين الجدول رقم(08) والشكل رقم(10) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور و ذلك بنسبة 62.1%، و 37.9% من أفراد عينة الدراسة من الإناث، و هذا قد يرجع إلى نقص الفرص أمام الإناث في الحصول على المناصب العليا، أو يعود إلي ضعف اهتمام الإناث بالتخصصات المطلوبة للعمل في مجال الغاز و الكهرباء.

الجدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس الشكل رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	41	62,1%



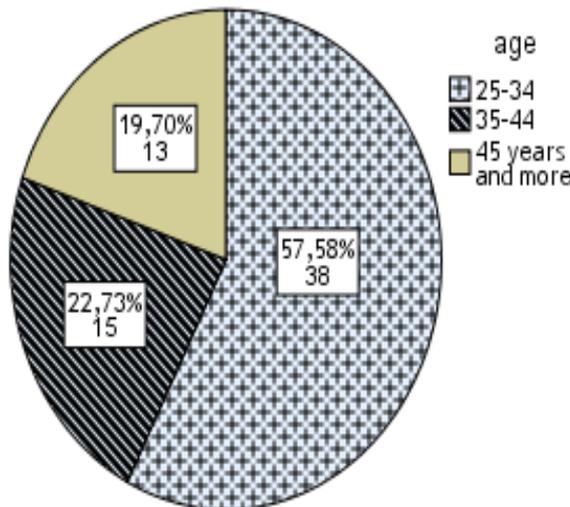
أنثى	25	%37,9
المجموع	66	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss نوع 20.

- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن: سنوضح ذلك من خلال الجدول والشكل التاليين:

يبين الجدول رقم(09) و الشكل رقم(11) أن 0% من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم اقل من 25 سنة، و 57,6% من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 25-34 سنة، و 22,7% من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 35-45 سنة، و 19,7% من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم أكثر من 45. نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة هم في سن الشباب و هذا يعد تجاوبا مع التغيير و التجديد في الموارد البشرية التي تتميز بالموهلات العلمية التي تضمن الفعالية، بينما أقلية من هم في سن أكثر من 45 سنة و الذين يمثلون غالبا الإطارات العليا، في حين يندم من هم أقل من 25 سنة ربما لانعدام الخبرة لديهم.

الجدول رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن الشكل رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



النسبة	التكرار	السن
%0	0	اقل من 25
%57,6	38	من 25-34
%22,7	15	من 35-44
%19,7	13	45 وأكثر
%100	66	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss نوع 20 .

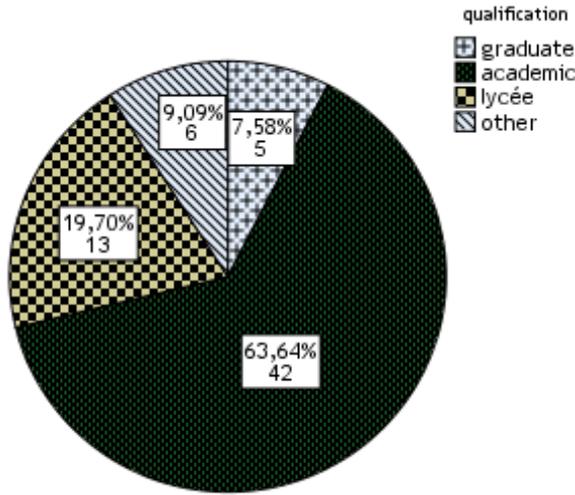
- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي: سنوضح ذلك من خلال الجدول والشكل التاليين:

يبين الجدول رقم(10) و الشكل رقم(12) أن 7,6% من أفراد عينة الدراسة مستواهم الدراسي دراسات عليا و 63,6% من أفراد عينة الدراسة مستواهم الدراسي جامعي، و 19,7% من أفراد عينة الدراسة مستواهم الدراسي ثانوي، و 9,1% من أفراد عينة الدراسة لهم مستويات أخرى. و ربما يرجع ارتفاع نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس في العينة بسبب طبيعة العمل و سياسات التوظيف في المؤسسة التي تبحث عن المؤهلات العلمية.

الجدول رقم(10):توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الشكل رقم(12):توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
7,6%	5	دراسات عليا
63,6%	42	جامعي
19,7%	13	ثانوي
9,1%	6	مستوى آخر
100%	66	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss نوع 20 .

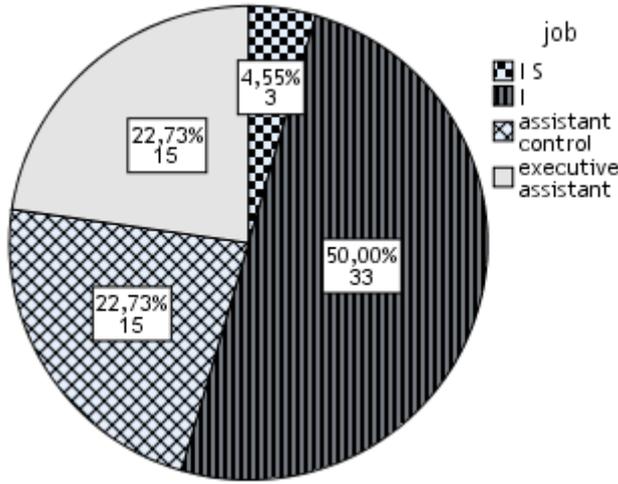
- توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي: سنوضح ذلك من خلال الجدول والشكل التاليين:

يبين الجدول رقم(11) و الشكل رقم(13) أن 4,5% من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي إطار سامي، و 50,01% من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي إطار، و مؤهلات العلمية 22,7% من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي عون تحكم، و 22,7% من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي عون تنفيذ.

الجدول رقم(11):توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة	التكرارات	الوظيفة
--------	-----------	---------

الشكل رقم(13):توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي



المسمى الوظيفي	عدد الأفراد	النسبة المئوية
إطار	33	50,1%
عون تحكم	15	22,7%
عون تنفيذ	15	22,7%
المجموع	66	100%

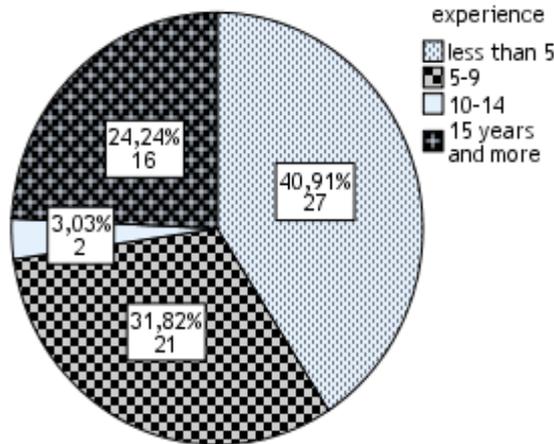
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss نوع 20 .

- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة: سنوضح ذلك من خلال الجدول والشكل التاليين:

يبين الجدول رقم (12) و الشكل رقم(14) أن 40,9% من أفراد عينة الدراسة بلغت الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، و 31,8% من أفراد عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 5-9 سنوات، و 3,0% من أفراد عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 10-14 سنوات، و 24,2% من أفراد عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة، و اتضح من هذه النسب أن مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء - ميله - تتبنى تغيير الموارد البشرية من خلال اعتمادها طاقات شابة ذات المؤهلات العلمية الحديثة.

الجدول رقم(12):توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الشكل رقم(14):توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



الخبرة	التكرارات	النسبة
أقل من 5 سنوات	27	40,9%
من 5-9 سنوات	21	31,8%
من 10-14 سنوات	2	3,0%
من 15 فأكثر سنوات	16	24,2%
المجموع	66	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss نوع 20 .

2- تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

2-1 اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار Kolmogorove-Smirnov لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وكانت النتائج كلها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، (أنظر الملحق رقم (04)). وبذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

2-2 تحليل فقرات الاستمارة:

في هذا المطلب يتم تحليل عبارات الاستبيان حيث توجد خمسة و عشرون عبارة محتواة في ثلاثة محاور تهدف للإجابة على فرضيات الدراسة. كما تم تركيب خيارات الإجابة عن أسئلة الاستمارة وفق مقياس ليكارت الخماسي و الذي تتراوح أوزانه ما بين (1-5)، كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم(13): مقياس ليكارت الخماسي

مقياس ليكارت	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة.

و يتم تحديد فئات المقياس كما يلي:

$$\text{المدى} = \text{الفرق بين أعلى و أقل درجة بالمقياس} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد الفئات} = 4 / 5 = 0.8$$

و عليه فان فئات المقياس تكون كما يلي:

- 1- فئة غير موافق بشدة، تتراوح درجتها بين 1-1.80 و تدل على درجة ضعيفة جدا لوقوع الحدث.
- 2- فئة غير موافق، تتراوح درجتها بين 1.81-2.60 و تدل على درجة ضعيفة من وقوع الحدث.
- 3- فئة محايد، تتراوح درجتها بين 2.61-3.40 و تدل على درجة متوسطة من وقوع الحدث.
- 4- فئة موافق، تتراوح درجتها بين 3.41-4.20 و تدل على درجة مرتفعة من وقوع الحدث.
- 5- فئة موافق بشدة، تتراوح درجتها بين 4.21-5 و تدل على درجة مرتفعة جدا لوقوع الحدث.

أولاً: مدى ضرورة التغيير التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -ميله-

الجدول رقم(14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين نحو ضرورة

تغيير التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز-ميلة-

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
01	Qa	4,4242	0,74546	مرتفع جدا	1
02	Qb	1,7576	0,99322	ضعيف جدا	5
03	Qc	2,5152	0,94856	ضعيف	4
04	Qd	2,9697	1,09502	متوسط	3
05	Qe	4,3030	0,80326	مرتفع جدا	2
	الدرجة الكلية	3,1939	0,47842	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss نوع 20 .

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لمدى ضرورة التغيير التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز-ميلة- كانت متوسطة و بمتوسط حسابي 3.1939 و كانت العبرة رقم(01)هل ترى أن التغيير ضروري جدا، ضروري، ضروري نوعا ما، غير ضروري، غير ضروري تماما) تحصلت على أعلى الدرجات و هي مرتفعة جدا و بمتوسط حسابي 4.4242 تليها العبرة رقم(05)هل ترى أن إشراك العمال في عملية التغيير يسهل من عملية التغيير) بدرجة مرتفعة جدا و بمتوسط حسابي 4.3030 لتأتي بعدهما العبرة رقم(04) ما هو موقفك لما يمسك التغيير) التي تحصلت على درجة متوسط و بمتوسط 2.9697 ، ثم العبرة رقم(03) عندما تحدث الإدارة التغييرات، كيف هي التوضيحات التي تقدمها لكم) متحصلة على درجة ضعيف بمتوسط حسابي 2.5152، لتأتي في الأخير العبرة رقم(02) هل تستشيركم الإدارة عندما تريد إحداث تغيير ما في العمل) متحصلة على درجة ضعيف جدا و بمتوسط 1.7576.

نستنتج من الجدول السابق أن الموظفين موافقون بدرجة كبيرة على ضرورة التغيير و إشراكهم فيها لأنه يسهل من عملية التغيير فهذا الأخير قد يمسه بشكل مباشر لذا يجب على المؤسسة أن تقوم بتقديم

توضيحات و تستشيرهم في عملية التغيير، و الدليل على ذلك أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يبلغ 3.1939 وهو بدرجة متوسطة قريبة من أن تكون مرتفعة.

ثانيا: التغيير التنظيمي

البعد الأول: الهيكل التنظيمي

سنقوم بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة وذلك لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى القيمة لل فقرات من (1-5) لمجال (1-5) و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين نحو ضرورة تغيير الهيكل

التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
01	Q1	2,5303	1,09853	ضعيف	5
02	Q2	3,0909	1,11944	متوسط	1
03	Q3	3,0000	1,05247	متوسط	2
04	Q4	2,6061	1,10772	ضعيف	3
05	Q5	2,5303	1,07015	ضعيف	4
	الدرجة الكلية	2,7515		متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss نوع 20 .

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لاستجابات الموظفين نحو ضرورة تغيير الهيكل التنظيمي كانت بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي 2.7515 و كانت العبارة رقم (02) يساعد الهيكل التنظيمي المؤسسة على إدارة عملية التغيير التنظيمي) تحصلت على أعلى الدرجات و هي متوسط و بمتوسط حسابي 3.0909 تليها العبارة رقم(03) تعمل إدارة المؤسسة على تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بشكل مستمر (تتبنى الهيكل التنظيمي المرن) بدرجة متوسط و بمتوسط حسابي 3.0000، أما كل من العبارات رقم(01، 04، 05) فتحصلوا

على درجة ضعيف و بمتوسط حسابي على التوالي(2.5303،2.6061،2.5303)، العبارة رقم(01) الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة سونلغاز يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة) تحصلت على أقل درجة. نستنتج من الجدول السابق أن الموظفين مقتنعون بدرجة كبيرة على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على إدارة عملية التغيير التنظيمي لذا فهي تتبنى الهيكل التنظيمي المرن على الرغم من عدم رضاهم على الهيكل التنظيمي الحالي الذي لا يعكس وضوح توزيع السلطات و لا يساعد على الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية.

البعد الثاني:التكنولوجيا

الجدول رقم(16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين نحو ضرورة

تغيير التكنولوجيا

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
01	Q6	3,1061	1,08314	متوسط	4
02	Q7	2,8939	1,02475	متوسط	5
03	Q8	3,1818	0,97522	متوسط	3
04	Q9	3,5455	0,97951	مرتفع	2
05	Q10	3,8485	0,98046	مرتفع	1
	الدرجة الكلية	3,3152		متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss نوع 20 .

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لاستجابات الموظفين نحو ضرورة تغيير التكنولوجيا كانت بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي 3.3152 و كانت العبارة رقم(05) يؤدي تغيير التكنولوجيا في مؤسسة سونلغاز إلى حل مشاكل العمل و زيادة التنسيق بين الأقسام المختلفة) تحصلت على أعلى الدرجات وهي مرتفع و بمتوسط حسابي 3.8485 ، تليها العبارة رقم (04) تسهم عملية التغيير التنظيمي في تحسين أساليب الاتصال و نقل البيانات و المعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة) بدرجة مرتفعة و بمتوسط حسابي 3.5455، أما كل من العبارات رقم(01، 03) فتحصلوا على درجة متوسط و بمتوسط حسابي على

التوالي (3.1061، 3.1818)، و كذلك العبارة رقم (02) هناك إمام لدى المؤسسة بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهدافها) تحصلت على درجة متوسطة و كانت أقل عبارة درجة و ذلك بمتوسط حسابي 2.8939. نستنتج من الجدول السابق أن الموظفين مقتنعون بدرجة كبيرة على أن تغيير التكنولوجيا يؤدي إلى حل مشاكل العمل و زيادة التنسيق بين الأقسام المختلفة، بالإضافة إلى المساهمة في تحسين أساليب الاتصال و نقل البيانات و المعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة، و هذا يدل على أن التغيير التكنولوجي يزيد بالفعل من فعالية القرارات الإدارية و الدليل هو أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يبلغ 3,3152 بدرجة متوسط قريب جدا من درجة مرتفعة، إلا أن التغيير التكنولوجي المطبق في المؤسسة لا يواكب التكنولوجيا الحديثة و لا يتماشى مع أهداف المؤسسة و على الأخيرة الانتباه لذلك.

البعد الثالث: الموارد البشرية

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين نحو ضرورة تغيير الموارد

البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
01	Q11	3,0758	1,25650	متوسط	3
02	Q12	3,1061	1,19136	متوسط	2
03	Q13	3,6970	0,87653	قوي	1
04	Q14	3,0000	1,16355	متوسط	4
05	Q15	3,0000	1,22788	متوسط	5
	الدرجة الكلية	3,1758		متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss نوع 20 .

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لاستجابات الموظفين نحو ضرورة تغيير الموارد البشرية كانت بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي 3,1758 و كانت العبارة رقم (03) برامج تنمية وتطوير العاملين في المؤسسة تزيد من كفاءة عملية التغيير التنظيمي) تحصلت على أعلى الدرجات وهي مرتفع و بمتوسط حسابي 3,6970 ، تليها العبارة رقم (02) تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير مهارات العاملين) بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي 3,1061 ، أما العبارة رقم (01) تحرص إدارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها) فتحصلت على درجة متوسط و بمتوسط حسابي 3,0758 و كذلك العبارات

رقم(04،05) يتم الاستعانة عادة بخبراء في مجال التطوير و التغيير التنظيمي لتدريب الموظفين داخل المؤسسة، يتم تطوير و تهيئة العاملين في المؤسسة لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل) تحصلت على درجة متوسطة و كانت أقل عبارة درجة و ذلك بمتوسط حسابي3,0000.

نستنتج من الجدول السابق أن الموظفين مدركون بدرجة كبيرة على أن تغيير و تطوير الموارد البشرية يزيد من كفاءة عملية التغيير لذا فالمؤسسة تراعي التطورات التكنولوجية الحديثة إلى حد ما، إلا أنها لا تحرص بنفس الدرجة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، كما لا تستعين بخبراء في مجال التطوير و التغيير التنظيمي لتدريب الموظفين لتهيئتهم لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل.

ثالثا: فعالية القرارات الإدارية

الجدول رقم(18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين نحو فعالية القرارات

الإدارية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
01	Q16	2,6515	1,14344	متوسط	3
02	Q17	2,7273	1,14416	متوسط	2
03	Q18	2,5000	1,17996	ضعيف	5
04	Q19	2,5455	1,09800	ضعيف	4
05	Q20	2,7424	1,12743	متوسط	1
	الدرجة الكلية	2,6333		متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss نوع 20 .

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لاستجابات الموظفين لفعالية القرارات الإدارية كانت بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي 2,6333 و كانت العبارة رقم (05) تتخذ القرارات الإدارية في مؤسستك بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة (تحصلت على أعلى الدرجات و هي متوسط و بمتوسط حسابي 2,7424، تليها العبارة رقم (02) تستعين مؤسستك بالأساليب التكنولوجية الحديثة في اتخاذ القرار) بدرجة متوسط و بمتوسط حسابي2,7273، أيضا العبارة رقم (01) يتم تحديد المشاكل في مؤسستك تحديدا واضحا مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأنها) تحصلت على درجة متوسط و بمتوسط حسابي2,6515، العبارتين رقم(03،04) يهتم المديرون في مؤسستكم بدوافع و احتياجات العاملين عند اتخاذ القرارات الإدارية، يتوفر لدى

مؤسستك المرونة الكافية لتعديل القرارات الإدارية بما يتلاءم مع التغيرات والتطورات المختلفة) تحصلنا على درجة ضعيف و متوسط حسابي على التوالي (2,5000,2,5455)، و تحصلت العبارة (03) على أقل درجة. نستنتج من الجدول السابق أن الموظفين يرون أن فعالية القرارات الإدارية في مؤسستهم ليست بالمستوى المطلوب فالبرغم من اتخاذها القرارات الإدارية بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة و سعيها للاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة و تحديد المشاكل إلا أنها تهمل احتياجات العمال و لا تتوفر على المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتماشى مع التغيرات الحاصلة، و الدليل على ذلك الدرجة الكلية متوسط و القريبة من ضعيف و بمتوسط حسابي 2,6333.

2-3 تحليل الارتباط الثنائي المتغير:

تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان لدراسة قوة الارتباط بين متغيري الدراسة (أنظر الملحق رقم (07)). الجدولين رقم (19)، (20) يظهر معاملات الارتباط الثنائي المتغير لمجالات التغيير التنظيمي و علاقتها مع اتخاذ القرارات الإدارية، حيث معاملات الارتباط في الجدولين عموما فوق 0.2 و الأمر جيد و مثير للاهتمام لأنه يثبت وجود علاقة ايجابية و قوية بين التغيير التنظيمي وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية. الجدول رقم (19): معامل الارتباط سبيرمان لدراسة الارتباط الثنائي بين التغيير التنظيمي و اتخاذ القرارات

الإدارية

معامل الارتباط	متغير الدراسة	التغيير التنظيمي	فعالية اتخاذ القرارات الإدارية
سبيرمان	التغيير التنظيمي	1.000	0.775**
سبيرمان	اتخاذ القرارات الإدارية	0.775**	1.000

الارتباط هو ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss نوع 20.

الجدول رقم (20): معامل الارتباط سبيرمان لدراسة الارتباط الثنائي بين مجالات التغيير التنظيمي و

فعالية القرارات الإدارية

معامل الارتباط	المتغيرات	الهيكل التنظيمي	التكنولوجيا	الموارد البشرية	فعالية القرارات الإدارية
سبيرمان	الهيكل التنظيمي	1.000	0.600**	0.604**	0.639**
سبيرمان	التكنولوجيا	0.600**	1.000	0.805**	0.678**
سبيرمان	الموارد البشرية	0.604**	0.805**	1.000	0.728**
سبيرمان	فعالية القرارات الإدارية	0.639**	0.678**	0.728**	1.000

الارتباط هو ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss نوع 20.

3- اختبار الفرضيات:

سنتناول في هذا المطلب اختبارات فرضيات الدراسة، الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية الثلاثة.

3-1 اختبار الفرضية الرئيسية: القائلة تتبنى مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز-ميلة-التغيير التنظيمي و

الذي يؤثر بشكل فعال في اتخاذ القرارات.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و اتخاذ القرارات الإدارية.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و اتخاذ القرارات الإدارية.

يتم اختبار صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث أن التغيير التنظيمي يمثل

المتغير المستقل، و اتخاذ القرارات الإدارية يمثل المتغير التابع، و الجداول التالية توضح ذلك:

الجدول رقم(21): مخرجات تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,803 ^a	,645	,640	,58364
a. Predictors: (Constant), OCHANGE				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,686	1	39,686	116,506	,000^b
	Residual	21,801	64	,341		
	Total	61,487	65			
a. Dependent Variable: EMD						
b. Predictors: (Constant), OCHANGE						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,728	,320		-2,279	,026
	OCHANGE	1,091	,101	,803	10,794	,000
a. Dependent Variable: EMD						

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss نوع 20.

من خلال جدول Model Summary نلاحظ أن قيمة الارتباط الثنائي كانت $R=0.803$ ، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.645$ أي أن 64.5% من التأثير في القرارات الإدارية يعود إلى التغيير التنظيمي والباقي أي 35.5% يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، ومن خلال جدول التباين ANOVA نجد أن مستوى المعنوية يساوي الصفر و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود اثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و اتخاذ القرارات الإدارية. كما يشير جدول المعاملات coefficients: إلى معادلة الانحدار الخطي بين التغيير التنظيمي و اتخاذ القرارات الإدارية كما يلي:

$$Y = -0.728 + 1.091 \text{ effective}$$

علما أن y تمثل المتغير التابع أي اتخاذ القرارات الإدارية، و effective متوسطات عبارات التغيير التنظيمي.

حيث أن الجزء الثابت هو يساوي 0.728.

معامل الانحدار هو 1.091.

تمثل هذه المعادلة أثر التغيير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية بواسطة المعامل الانحدار (B) وقيمهته 1.091، إلا أن هذا التفسير يمكن أن يكون أكثر فهما إذا قمنا بتحويل (B) إلى درجات معيارية Z للمتغيرين التغيير التنظيمي و اتخاذ القرارات الإدارية مما نتج عنه معامل (B) البالغ 0.8621 و تدل قيمة بيتا

على أن كل تغيير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة المتغير المستقل (التغيير التنظيمي) يؤدي إلى تغيير قيمته 0.8621 في قيمة المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية).

2-3 اختبار الفرضيات الفرعية:

1-2-3 الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي و اتخاذ القرارات الإدارية.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي و اتخاذ القرارات الإدارية.

يتم اختبار صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي حيث أن الهيكل التنظيمي يمثل المتغير المستقل ، و اتخاذ القرارات الإدارية يمثل المتغير التابع، و الجداول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم(22): مخرجات تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,668 ^a	,446	,438	,72930

a. Predictors: (Constant), orgstructure

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,447	1	27,447	51,604	,000 ^b
	Residual	34,040	64	,532		
	Total	61,487	65			

a. Dependent Variable: EMD

b. Predictors: (Constant), orgstructure

COEFFICIENTS						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,307	,336		,914	,364
	orgstructure	,845	,118		7,184	,000

a. Dependent Variable: EMD

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss نوع 20.

من خلال جدول Model Summary نلاحظ أن قيمة الارتباط الثنائي كانت $R=0.668$ ، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.446$ أي أن 44.6% من التأثير في القرارات الإدارية يعود إلى تغيير الهيكل التنظيمي، والباقي أي 55.4% يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، ومن خلال جدول التباين ANOVA نجد أن مستوى المعنوية يساوي الصفر و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود اثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي و اتخاذ القرارات الإدارية. كما يشير جدول المعاملات coefficients: إلى معادلة الانحدار الخطي بين تغيير الهيكل التنظيمي و اتخاذ القرارات الإدارية كما يلي:

$$Y= 0.307+0.845 \text{ effective}$$

علما أن y تمثل المتغير التابع أي اتخاذ القرارات الإدارية، و effective متوسطات عبارات المجال الأول تغيير الهيكل التنظيمي.

حيث أن الجزء الثابت هو يساوي 0.307

معامل الانحدار هو 0.845

تمثل هذه المعادلة أثر تغيير الهيكل التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية بواسطة المعامل (B) وقيمته 0.845. إلا أن هذا التفسير يمكن أن يكون أكثر فهما إذا قمنا بتحويل (B) إلى درجات معيارية Z للمتغيرين التغيير التنظيمي و اتخاذ القرارات الإدارية مما نتج عنه معامل (B) البالغ 0.8023 و تدل قيمة بيتا على أن كل تغيير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) يؤدي إلى تغيير قيمته 0.8023 في قيمة المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية).

3-2-2 الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكنولوجيا و اتخاذ القرارات الإدارية.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التكنولوجيا و اتخاذ القرارات الإدارية.

يتم اختبار صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي حيث أن التكنولوجيا يمثل المتغير المستقل، و اتخاذ القرارات الإدارية يمثل المتغير التابع، الجداول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم(23): مخرجات تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.698 ^a	.487	.479	.70210

a. Predictors: (Constant), technology

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,938	1	29,938	60,732	,000^b
	Residual	31,549	64	,493		
	Total	61,487	65			
a. Dependent Variable: EMD						
b. Predictors: (Constant), technology						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,477	,408		-1,169	,247
	technology	,938	,120	,698	7,793	,000
a. Dependent Variable: EMD						

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss نوع 20.

من خلال جدول Model Summary نلاحظ أن قيمة الارتباط الثنائي كانت $R=0.698$ ، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.487$ أي أن 48.7% من التأثير في القرارات الإدارية يعود إلى تغيير التكنولوجيا والباقي أي 51.3% يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، ومن خلال جدول التباين ANOVA نجد أن مستوى المعنوية يساوي الصفر و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود اثر ذو دلالة إحصائية بين التكنولوجيا و اتخاذ القرارات الإدارية.

كما يشير جدول المعاملات coefficients: إلى معادلة الانحدار الخطي بين تغيير التكنولوجيا و اتخاذ القرارات الإدارية كما يلي:

$$Y=-0.477+0.938 \text{ effective}$$

علما أن y تمثل المتغير التابع أي اتخاذ القرارات الإدارية، و effective متوسطات عبارات المجال الثاني تغيير التكنولوجيا.

حيث أن الجزء الثابت هو يساوي -0.477.

معامل الانحدار هو 0.938

تمثل هذه المعادلة أثر تغيير التكنولوجيا على فعالية القرارات الإدارية بواسطة المعامل (B) وقيمته 0.938، إلا أن هذا التفسير يمكن أن يكون أكثر فهما إذا قمنا بتحويل (B) إلى درجات معيارية Z للمتغيرين التغيير التنظيمي و اتخاذ القرارات الإدارية مما نتج عنه معامل (B) البالغ 0.8264 و تدل قيمة بيتا على أن كل تغيير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة المتغير المستقل (التكنولوجيا) يؤدي إلى تغيير قيمته 0.8264 في قيمة المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية).

3-2-3 الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الموارد البشرية و اتخاذ القرارات الإدارية.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الموارد البشرية و اتخاذ القرارات الإدارية.

يتم اختبار صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي حيث أن الموارد البشرية يمثل المتغير المستقل، و اتخاذ القرارات الإدارية يمثل المتغير التابع، الجداول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم(24): مخرجات تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,764^a	,583	,577	,63278
a. Predictors: (Constant), humanresources				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35,861	1	35,861	89,561	,000^b
	Residual	25,626	64	,400		
	Total	61,487	65			
a. Dependent Variable: EMD						
b. Predictors: (Constant), humanresources						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,087	,280		,312	,756
	humanresources	,802	,085	,764	9,464	,000
a. Dependent Variable: EMD						

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss نوع 20.

من خلال جدول Model Summary نلاحظ أن قيمة الارتباط الثنائي كانت $R=0.764$ ، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.583$ أي أن 58.3% من التأثير في القرارات الإدارية يعود إلى تغيير الموارد البشرية والباقي أي 41.7% يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، ومن خلال جدول التباين ANOVA نجد أن مستوى المعنوية يساوي الصفر و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود اثر ذو دلالة إحصائية بين الموارد البشرية و اتخاذ القرارات الإدارية.

كما يشير جدول المعاملات coefficients: إلى معادلة الانحدار الخطي بين تغيير الموارد البشرية و اتخاذ القرارات الإدارية كما يلي:

$$Y = 0.087 + 0.802 \text{ effective}$$

حيث أن الجزء الثابت هو يساوي 0.087.

معامل الانحدار هو 0.802.

علما أن y تمثل المتغير التابع أي اتخاذ القرارات الإدارية، و effective متوسطات عبارات المجال الثالث تغيير الموارد البشرية.

تمثل هذه المعادلة أثر تغيير الموارد البشرية على فعالية القرارات الإدارية بواسطة المعامل (B) وقيمته 0.802، إلا أن هذا التفسير يمكن أن يكون أكثر فهما إذا قمنا بتحويل (B) إلى درجات معيارية Z للمتغيرين التغيير التنظيمي و اتخاذ القرارات الإدارية مما نتج عنه معامل (B) البالغ 0.7939 و تدل قيمة بيتا على أن كل تغيير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة المتغير المستقل (الموارد البشرية) يؤدي إلى تغيير قيمته 0.7939 في قيمة المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية).

3-3 الشروط الرياضية المعنوية للنموذج:

نقوم بحساب المعنوية الجزئية والمعنوية الكلية.

3-3-1 المعنوية الجزئية و المعنوية الكلية لاختبار الفرضية الرئيسية: الفائلة تتبنى مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز-ميله-التغيير التنظيمي و الذي يؤثر بشكل فعال في اتخاذ القرارات.

- المعنوية الجزئية:

* الفروض الإحصائية:

أ- بالنسبة لـ (B0):

$$H_0 : B_0 = 0$$

$$H_1 : B_0 \neq 0$$

ب- بالنسبة لـ (B1):

$$H_0 : B_1 = 0$$

$$H_1 : B_1 \neq 0$$

الجدول رقم (25): نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار

المعاملات	قيمة معاملات الانحدار	قيمة إحصائي اختبار T	P.VALUE
B0	0.728	2.279	0.026
B1	1.091	10.794	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS نوع 20.

بالنسبة لـ (B0) نجد أن قيمة الاحتمال P.VALUE تساوي 0.026 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي و نقبل الفرض البديل القائل بأن المقدار الثابت في نموذج الانحدار معنوي.

أما بالنسبة لـ (B1) نجد أن قيمة الاحتمال P.VALUE تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05، و بالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي و نقبل الفرض البديل القائل بأن معامل الانحدار (B1) في نموذج الانحدار معنوي.

- المعنوية الكلية:

* الفروض الإحصائية:

الفرض العدمي (H0): نموذج الانحدار غير معنوي.

الفرض البديل (H1): نموذج الانحدار معنوي.

الجدول رقم(26): تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار

P value	ف المحسوبة F cal	متوسط المربعات MS	مجموع المربعات SS	درجات الحرية DF	المصدر Source
0.000	116.506	39.686	39.686	1	الانحدار
		0.341	21.801	64	الخطأ
			61.487	65	الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من جدول تحليل التباين أن قيمة الاحتمال P .VALUE تساوي صفر، و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05، و بالتالي نرفض الفرض العدمي القائل بأن نموذج الانحدار غير معنوي ، و هذا يعني أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر.

3-3-2 المعنوية الجزئية و المعنوية الكلية لاختبار الفرضيات الفرعية:

3-3-2-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- المعنوية الجزئية:

* الفروض الإحصائية:

أ- بالنسبة لـ (B0):

H0 :B0=0

H1 :B0 ≠0

ب- بالنسبة لـ (B1):

H0 :B1=0

H1 :B1≠0

الجدول رقم(27): نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار

المعاملات	قيمة معاملات الانحدار	قيمة إحصائي اختبار T	P.VALUE
B0	0.307	0.914	0.364
B1	0.845	7.184	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS نوع 20.

بالنسبة لـ (B0) نجد أن قيمة الاحتمال P.VALUE تساوي 0.364 و هي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، و بالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن المقدار الثابت في نموذج الانحدار غير معنوي. أما بالنسبة لـ (B1) نجد أن قيمة الاحتمال P.VALUE تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05، و بالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن معامل الانحدار (B1) في نموذج الانحدار غير معنوي.

- المعنوية الكلية:

* الفروض الإحصائية:

الفرض العدمي (H0): نموذج الانحدار غير معنوي.

الفرض البديل (H1): نموذج الانحدار معنوي.

الجدول رقم(28): تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار

المصدر Source	درجات الحرية DF	مجموع المربعات SS	متوسط المربعات MS	ف المحسوبة F cal	P value
الانحدار	1	27.447	27.447	51.604	0.000
الخطأ	64	34.040	0.532		
الكلية	65	61.487			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نوع 20.

يتضح من جدول تحليل التباين أن قيمة الاحتمال P .VALUE تساوي صفر، و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05، و بالتالي نرفض الفرض العدمي القائل بأن نموذج الانحدار غير معنوي، و هذا يعني أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر.

3-2-3-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- المعنوية الجزئية:

* الفروض الإحصائية:

H0 :B0=0
H1 :B0 ≠0

أ- بالنسبة لـ (B0):

ب- بالنسبة لـ (B1):

H0 :B1=0
H1 :B1≠0

الجدول رقم(29): نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار

المعاملات	قيمة معاملات الانحدار	قيمة إحصائي اختبار T	P.VALUE
B0	0.477	1.169	2.47
B1	0.938	7.793	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS نوع 20.

بالنسبة لـ(B0) نجد أن قيمة الاحتمال P.VALUE تساوي 2.47 و هي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن المقدار الثابت في نموذج الانحدار غير معنوي.

أما بالنسبة لـ(B1) نجد أن قيمة الاحتمال P.VALUE تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05، و بالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي و نقبل الفرض البديل القائل بأن معامل الانحدار(B1) في نموذج الانحدار معنوي.

- المعنوية الكلية:

* الفروض الإحصائية:

الفرض العدمي (H0): نموذج الانحدار غير معنوي.

الفرض البديل (H1): نموذج الانحدار معنوي.

الجدول رقم(30): تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار

المصدر Source	درجات الحرية DF	مجموع المربعات SS	متوسط المربعات MS	ف المحسوبة F cal	P value
الانحدار	1	29.938	29.938	60.732	0.000
الخطأ	64	31.549	0.493		

			61.487	65	الكلية
--	--	--	--------	----	--------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نوع 20.

يتضح من جدول تحليل التباين أن قيمة الاحتمال P .VALUE تساوي صفر، و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05، و بالتالي نرفض الفرض العدمي القائل بأن نموذج الانحدار غير معنوي ، و هذا يعني أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر.

3-2-3-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- المعنوية الجزئية:

* الفروض الإحصائية:

أ- بالنسبة لـ (B0):
H0 :B0=0

H1 :B0 ≠0

ب- بالنسبة لـ (B1):

H0 :B1=0

H1 :B1≠0

الجدول رقم(31): نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار

المعاملات	قيمة معاملات الانحدار	قيمة إحصائي اختبار T	P.VALUE
B0	0.087	0.312	0.756
B1	0.802	9.464	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS نوع 20.

بالنسبة لـ (B0) نجد أن قيمة الاحتمال P.VALUE تساوي 0.756 و هي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، و بالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي القائل بأن المقدار الثابت في نموذج الانحدار غير معنوي.

أما بالنسبة لـ (B1) نجد أن قيمة الاحتمال P.VALUE تساوي 0.000 و هي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، و بالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن معامل الانحدار (B1) في نموذج الانحدار غير معنوي و نرفض الفرض البديل.

- المعنوية الكلية:

* الفروض الإحصائية:

الفرض العدمي (H0): نموذج الانحدار غير معنوي.

الفرض البديل (H1): نموذج الانحدار معنوي.

الجدول رقم(32): تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار

المصدر	درجات	مجموع	متوسط	ف	P value
--------	-------	-------	-------	---	---------

	المحسوبة F cal	المربعات MS	المربعات SS	الحرية DF	Source
0.000	89.561	35.861	35.861	1	الانحدار
		0.400	25.626	64	الخطأ
			61.487	65	الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نوع 20.

يتضح من جدول تحليل التباين أن قيمة الاحتمال P .VALUE تساوي صفر، و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05، و بالتالي نرفض الفرض العدمي القائل بأن نموذج الانحدار غير معنوي، و هذا يعني أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر.

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز - ميله - التي كان الهدف منها التعرف على اثر التغيير التنظيمي في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية و بعد تفريغ و تحليل بيانات الاستمارة التي وزعت على عينة الدراسة و التي كانت 70 موظف في مختلف المستويات الإدارية و بعد استرجاع 66 استمارة صحيحة تم تحليلها باستخدام برنامج spss و قد أكدت نتائج التحليل أن المؤسسة تتبنى التغيير التنظيمي و الذي يؤثر على فعالية القرارات الإدارية، كما أن مجالات التغيير التنظيمي و المتمثلة في الهيكل التنظيمي، و التكنولوجيا، و الموارد البشرية أثبتت أثرها على فعالية القرارات الإدارية.

:

يتميز العصر الراهن بسرعة التغيير على جميع الأصعدة، الأمر الذي خلق الكثير من الصعوبات للمؤسسات الاقتصادية فتوجب عليها مواكبة هذا التغيير بتبني وإحداث التغيير بتنظيمها الداخلي لزيادة فعالية قراراتها الإدارية و مواجهة هذه التغيرات.

أولاً: نفي أو تأكيد الفرضيات

1- لا تتبنى مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -ميلة- التغيير التنظيمي، الذي يؤثر بشكل فعال في اتخاذ القرارات الإدارية.

فوفقاً لبيانات الدراسة اتضح أن فعالية القرارات الإدارية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -ميلة- ، حيث رأى أفراد العينة أن وجود هيكل تنظيمي مرن و استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة و تطوير و تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة من شأنه أن يزيد من فعالية القرارات الإدارية و هذا ما ينفي صحة الفرضية الرئيسية.

2- لا يؤثر تغيير الهيكل التنظيمي على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

و يرى أفراد عينة الدراسة أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على إدارة عملية التغيير التنظيمي لذا فهي تتبنى الهيكل التنظيمي المرن و كل هذا يزيد من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية و هذا ينفي صحة الفرضية الفرعية الأولى.

3- لا يؤثر تغيير التكنولوجيا على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

و يرى أفراد عينة الدراسة أن التكنولوجيا تؤدي إلى حل مشاكل العمل و زيادة التنسيق بين الأقسام المختلفة، بالإضافة إلى المساهمة في تحسين أساليب الاتصال و نقل البيانات و المعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة، و هذا يدل على أن التغيير التكنولوجي يزيد بالفعل من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، على الرغم من التكنولوجيا المتوفرة لا تتماشى مع آخر التطورات التكنولوجية كما أنها لا تتماشى مع أهداف المؤسسة و هذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الثانية.

4- لا يؤثر تغيير الموارد البشرية على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

و يرى أفراد عينة الدراسة أن الموارد البشرية تزيد من كفاءة عملية التغيير لذا فالمؤسسة تراعي التطورات التكنولوجية الحديثة إلى حد ما مما يزيد من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية و هذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

ثانيا: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي اتضحت من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة و هي كما يلي:

1- على الرغم من اقتناع مؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء و الغاز-ميلة- بضرورة التغيير التنظيمي إلا أنها تجد صعوبة في تطبيقه و من أهم هذه الصعوبات الموارد المالية.

2- الهيكل التنظيمي القائم بمؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء و الغاز-ميلة- لا يتماشى مع الأهداف المسطرة للمؤسسة.

3- الهيكل التنظيمي القائم بمؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء و الغاز-ميلة- لا يوضح توزيع السلطات و المسؤوليات، كما لا يعكس مستوى الاتصال و التعاون بين المستويات الإدارية بالمؤسسة.

4- ينظر الكثير من العمال خصوصا عمال الإدارة العليا إلى التغيير التنظيمي بشكل سلبي، حيث يمثل بالنسبة لهم الإقصاء أو تغيير المنصب.

5- لا تعتمد مؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء و الغاز-ميلة- على التقنيات التكنولوجية الحديثة التي تخدم الأهداف المسطرة، و إنما تعتمد على بعض الأساليب التكنولوجية لتسيير الأعمال الروتينية.

6- لا تكتمل عملية التغيير في المؤسسة ولا تؤتي ثمارها إلا بإدخال التغيير في الموارد البشرية باعتبارهم من يحدث عليهم التغيير وهم من يحدثون التغيير، وهو ما يجعل من الضروري وجود نسق قيمي محفز على العمل الجاد و المنتج.

7- إن المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية اليوم تعود في جزء كبير منها إلى إهمال الجانب الإنساني و الثقافي للموارد البشرية، فلا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بتجاهلها لأهداف الفرد الشخصية.

8- إن تجاهل الاحتياجات التدريبية للعمال، و عدم الاستعانة بمستشارين لتطويرهم وتغييرهم داخل المؤسسة ينعكس على المؤسسة في شكل مقاومة للتغيير .

ثالثا: التوصيات

1- العمل على تطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسات حتى تتوضح السلطات و المسؤوليات و يكون مستوى عال من الاتصال و التعاون يساهم بفعالية القرارات الإدارية.

2- العمل على تطوير مهارات الموارد البشرية سواء كانوا قياديين أو موظفين في عملية التغيير التنظيمي و عملية اتخاذ القرارات من خلال الدورات التدريبية المتخصصة، التي تساهم في كفاءة عملية التغيير و تزيد من فعالية القرارات الإدارية.

3- تطوير أساليب و أدوات العمل من خلال استخدام الأساليب و التقنيات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات و بناء قاعدة بيانات و معلومات حديثة، و الانتقال إلى مرحلة متقدمة من التكنولوجيا، من خلال القيام بعملية تغيير جذري و حقيقي لكل العناصر المكونة لها، و إعادة صياغتها وفقا لمتطلبات عصر المعلومات.

4- الاستعانة بخبراء التطوير و التغيير التنظيمي لمعالجة المشاكل و تدريب الموظفين داخل المؤسسة لرفع الكفاءة و الفعالية.

5- الحرص على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بهدف رفع كفاءة عملية التغيير بالتالي تحقيق فعالية القرارات الإدارية.

6- الحرص على استشارة الموظفين و تقديم التوضيحات حول عملية التغيير قبل تطبيقه ضمانا لتجاوبهم الفعال و عدم إهدار موارد و إمكانيات المؤسسة.

7- تخصيص جزء من موارد المؤسسة لوظيفة البحث و التطوير في مجال التغيير التنظيمي و اتخاذ القرارات الإدارية.

رابعاً: أفاق الدراسة

إن تطرقنا لهذا الموضوع أخذنا إلى التماس إمكانية المواصلة فيه أو في مواضيع قريبة منه مستقبلا في موضوع الدكتوراه أو من قبل باحثين آخرين سيطلعون عن البحث، من خلال دراسة المواضيع التالية:

- التغيير التنظيمي و إشكالية مقاومته.

- تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير.

- اثر الجودة الشاملة و التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية.

خامساً: الخلاصة

يعد موضوعا التغيير و اتخاذ القرارات الإدارية من المواضيع المهمة للمؤسسة الاقتصادية في الوقت الراهن، بسبب التغيير السريع على جميع الأصعدة و ظهور ثورة المعلومات التي فرضت على الإدارة اتخاذ القرارات المناسبة تحسبا لهذه التغييرات.

و مما لا شك فيه أن لهذه التغييرات أثر كبير على المؤسسات الاقتصادية و هذا الأثر يختلف من مؤسسة لأخرى، حيث تعمل كل مؤسسة بإجراء التغييرات في المجالات التي تمثل نقاط الضعف لديها والتي تساهم بشكل فعال في تفعيل قراراتها الإدارية فتعدد مجالات التغيير التنظيمي يصعب تطبيقه بشكل شامل. لذا فالمؤسسة الاقتصادية تركز على المجالات التي تغير وتطور نقاط ضعفها وتتماشى وأهدافها وإستراتيجيتها كتغيير الهيكل التنظيمي و الموارد البشرية و التكنولوجيا.

فتغيير الهياكل التنظيمية من الوسائل الهامة في تحسين إدارة العمل عن طريق إيجاد علاقات مناسبة للأعمال و تحديد السلطات و نطاق الإشراف، و التي تمكن متخذ القرار من اتخاذ القرار المناسب، ومن هنا فان فعالية القرارات الإدارية و رشدها يعتمد بدرجة كبيرة على فعالية التفويض و اللامركزية الإدارية التي يطبقه متخذ القرار.

كما أن تعديل و تغيير سلوك الموارد البشرية العاملة في المؤسسة تساعد متخذ القرار على التفكير والتقدير، والإبداع و التمييز في اتخاذ القرارات و بالتالي فعالية القرارات الإدارية مرهونة بتميز سلوك الموارد البشرية.

و تعتبر التكنولوجيا التي تقوم على بحوث العمليات و نظم معالجة المعلومات من ابرز الوسائل في توفير المعلومة لمتخذ القرار، فعالية القرارات الإدارية ترتكز بشكل كبير على سرعة و دقة المعلومة التي توفرها تكنولوجيا حديثة و بهذا يظهر اثر مجالات التغيير التنظيمي على زيادة فعالية القرارات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع و المصادر:

أولاً: باللغة العربية

1- الكتب :

- 1- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، ط1، دار صفاء، الأردن، 2011 .
- 2- احمد العريقات، احمد المعاني، ناصر جرادات، إدارة التغيير والتطوير، ط1، إثراء للنشر والتوزيع الأردن، 2013 .
- 3- أحمد طيبة، محمد عبد السميع، أساسيات الإدارة العامة، ط1، دار جليس الزمان، الأردن، 2010.
- 4- أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 5- احمد ماهر، تطوير المنظمات، الدليل العملي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري وإعادة التغيير، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 6- احمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، بدون طبعة، دار اليازوري، الأردن، 2012.
- 7- أنعام الشهابي، خضير كاضم حمود الفريحات، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 8- بشير العلاق ، الإدارة الحديثة ، ط1 ، دار اليازوري ، الأردن ، 2008 .
- 9- بشير العلاق ، الإدارة الحديثة ، نظريات و مفاهيم ، ط1 ، دار اليازوري ، الأردن ، 2008 .
- 10- بشير العلاق ، مبادئ الإدارة ، ، ط1 ، دار اليازوري ، الأردن ، 2008 .
- 11- بلال خلف السكارنة ، الريادة و إدارة المنظمات ، ط1 ، دار الميسرة ، الأردن ، 2008 .
- 12- بلال خلف السكارنة، شفيق شاكر العملة، نجم العزاوي، زكريا الدوري، محمد عبد القادر، وظائف و عمليات منظمات الأعمال، بدون طبعة، دار اليازوري، الأردن، 2010.
- 13- جاري ديسلر، تعريب محمد سيد احمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار المريخ، الرياض، 2007، ص:300.
- 14- جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، ط3 ، دار هومة ، الجزائر ، 2009 .
- 15- حسين التهامي، التفكير الإبداعي و سيكولوجية القيادة و التعامل مع الآخرين في العملية الإدارية ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
- 16- حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، ط2، دار حامد، الأردن، 2010.
- 17- حسين حريم، تصميم المنظمة و الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، ط3، دار حامد، الأردن، 2006.
- 18- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الحديثة، وظائف المنظمة، ط1، دار حامد الأردن، 2006.
- 19- حسين حريم، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، بدون طبعة، دار العلم، عمان، 2004.

- 20- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار زهران، عمان، 2009، ص:210.
- 21-خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دار حامد،الأردن،2011.
- 22-خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، ط2،دار الميسرة للنشر،الأردن،2005.
- 23-خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، ط4، دارالميسر للنشر،الأردن،2009.
- 24- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق التعليمي ط2 ، دار صفاء،عمان، 2008، ص109.
- 25- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار اليازوري، الأردن،2008 .
- 26- زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الميسرة، الأردن، 2001.
- 27- زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات، الهيكل التنظيمي للمنظمة، ط1، دار الراية، الأردن 2009.
- 28- زكريا الدوري، نجم العزاوي، بلال خلف السكارنة، شفيق شاكر العملة، محمد عبد القادر، مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها في القرن الحادي و العشرين، بدون طبعة، دار اليازوري، الأردن،2012.
- 29- زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير، ط1، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2007.
- 30- سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المناهج عمان، 2008، ص ص:112-114.
- 31- سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، ط1، دار الراية، الأردن، 2008.
- 32- سمير رمضان محمد الشيخ، التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية، بدون طبعة، بدون دار نشر مصر، 2012.
- 33- سهيل عبيدات، إدارة الوقت و عملية اتخاذ القرارات و الاتصال للقيادة الفعالة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع،الأردن،2007.
- 34- سيد صابر ثعلب، نظم و دعم اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الفكر، عمان، 2011.
- 35- عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، ط3، دار الميسرة، عمان، 2008، ص:32.
- 36- عامر سالم عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة، عمان، 2007.
- 37- عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المؤسسة ، ط1 ، مكتبة المجتمع العربي ،الأردن ،2011.
- 38- عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المنظم، ط1، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2009.
- 39- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، ط2، دار الميسرة الأردن ، 2007 .

- 40- عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي، المفاهيم، النماذج والاستراتيجيات، ط5، دار حافظ جدة ، 2009.
- 41- عصام الدين أمين أبو عفة، مبادئ التنظيم و الإدارة، المدخل إلى إدارة الأعمال، المفاهيم الاستراتيجية- النظرية و التطبيق، بدون طبعة، بدون دار نشر، بدون سنة.
- 42- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، ط1 ، دار وائل، الأردن، 2008 .
- 43- علي السلمي، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة نشر.
- 44- علي شريف محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية 1998.
- 45- كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار حامد، الأردن، 2006.
- 46- محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار الفكر الجامعي، الأردن، 2009 .
- 47- محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط2، دار وائل، الرياض، 2010 .
- 48- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، ط4 ، دار وائل، الأردن، 2013.
- 49- محمد قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية و التطبيق، ط1 ، دار وائل، الأردن ، 2001.
- 50- منى محمد على الطائي، الاقتصاد الإداري، بدون طبعة، دار زهران، الأردن، 1998.
- 51- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط2، دار وائل، الأردن، 2002 .
- 52- نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الالكترونية، الإستراتيجية- الوظائف -المجالات، ط1، دار اليازوري الأردن، 2009 .
- 53- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، بين النظرية و التطبيق، ط1، دار الثقافة، الأردن، 2009.
- 54- نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دليل انقادي للمنظمات، بدون طبعة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية، 2004.
- 2-المقالات :**
- 1- أحمد عبد الرزاق سلمان، اتخاذ القرار من منظور إسلامي، دراسة وصفية تحليلية مقارنة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، العراق، المجلد4، العدد8، 2012.
- 2- بثينة لقمان محمد، بسمان عبد اللطيف سليم، سندية مروان سلطان، اتجاهات الأفراد العاملين و علاقتها بالتغيير التنظيمي دراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء نينوي، مجلة البحوث المستقبلية العدد16، 2006 .
- 3- بسام منيب علي الطائي، الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة عن كلية الإدارة و الاقتصاد، العدد10، المجلد5، العراق، 2013.
- 4- ربيع عبد الرؤوف عامر، نماذج اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية و العوامل المؤثرة و كيفية التغلب على معوقاتها، مقال منشور على الرابط التالي:

iefpdia.com/arab/wp-content/up/oads/2010/03.le16/02/2014,à21 :41.

5- عبد الكريم حسين، التغيير التنظيمي، العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد1، المجلد28، 2012.

6- فاضل راضي عباس الغزالي، ماجد جبار غزاوي الفتلاوي، هاشم فوزي دباس العبادي، أهمية دور تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة و الفاعلية في اتخاذ القرارات،مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد11، العدد2، 2009 .

7- فيصل يونس محمد، استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية، المفاهيم-النظريات-العوامل المؤثرة فيه مجلة البحوث التربوية و النفسية، العدد36، 2013.

3-الرسائل الجامعية :

1- سورية معموري، التغيير و التطوير و إشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز-سونلغاز الشلف شمال-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، إشراف الدكتور منير نوري، جامعة حسيبة بن بو علي، 2007، ص:122.

2- عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي و أثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، إشراف الدكتور يوسف عبد عطية بحر ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2008 .

3- علي رزاق العبادي، محمد جبار الشمري، استخدام نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تحليلية في عينة من القطاع المصرفي العراقي الخاص، العراق، المجلد1، العدد2، 2006 .

4- فاطمة الزهراء بلحمو، مساعدة النظم الخبيرة في تحسين اتخاذ القرارات في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة ABRAS SpA بسعيدة، مذكرة ماجستير في تخصص حوكمة الشركات، إشراف الدكتور يوسف صوار، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص:69.

4- الملتيقيات:

1- رحيم حسين، التغيير التنظيمي في مؤسسات الأعمال، الملتيقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 12-13 ماي 2010.

ثانياً: باللغة الأجنبية:

1- les articles et les séminaires :

1- introduction to management hformation system, articles sur site : www.mu.ac.in/mis.pdf.le18/03/2014, à23:30.

2- chaker haouet, information décisionnelle et management de la performance de l'entreprise, article publication sur site :www.univ-orleans.fr/log/doc-rech/tesctes-pdf/2008-1pdf.le19/02/2014,à15 :35.

3-eric godelier,structures et organisation de l'entreprise,article publication sur site
crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/perso/fichier godelier_386structure_et
organisa_2006_pdf.le01/03/2014 à9 :20.

4-laudon k, laudon j, **management information systems :manageini the digital
firme**,2006,p :6,article publication sur site :
www.ta.u.net/up/uploads/fils/ta.u.com.27fega3b984.pdf.le18/03/2014,à18:30.

5-selmin nurcan, judith barrios, collete rollend, **une méthode poue la définition de l'impact
organisationnel du changement**, article publication sur site :
<file:///c:/users/hp/downloads/9c96051bb90932e881.pdf>.le20/02/2014,à11:15.

6- humaines ressources article publication sur site : decitre.di-
static.com/media/pdf/feuilletage/9/7/8/2/3/1/1/0/9782311012323.pdf.le 18/03/2014,à23 :45.

2- dictionary :

1- business dictionary, sur site :[http://www. Businessdictionary.com/definitio/human-
resourcehtml=ixzz2wgkynw8p](http://www.Businessdictionary.com/definitio/human-resourcehtml=ixzz2wgkynw8p).

3- les sites web :

1- www.sonelgaz.dz le23/03/2014 , à15 :05.

2- dictionary.sensagent.com/سونلغاز/ar-ar/le15/03/2014,à21 :05.

قال تعالى: (له معقبات من بين يديه و من خلفه يحفظونه من أمر الله إن الله لا
يغير ما بقوم حتى يُغيروا ما بأنفسهم و إذا أراد الله بقوم سُوءاً فلا مرد له و ما
لهم من دونه من وال)

سورة الرعد: الآية 11

شكر و تقدير

أولاً أحمد المولى عز و جل على توفيقه لي في انجاز هذا العمل حمدا يليق بجلالته و عظمته فالحمد والشكر لله الواحد الأحد.

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف هاملي عبد القادر على حسن إشرافه و توجيهاته القيمة التي قدمها لي.

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ أبو بكر بو سالم على ما قدمه لي من توجيهات و نصائح.

و الأستاذ عقون شراف على ملاحظاته البناءة عند تحكيم الاستمارة.

و جزيل الشكر إلى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز " سونلغاز ميلا " .

سمية لهشيلي

الإهداء

إلى منبع الحنان الود و الرحمة أُمي العزيزة.

إلى مثال التفاني الكرم و التفهم أُمي الوقور.

إلى الأشفاء مريم، سرور، خوله، كريم.

إلى حنان على مساعدتها و دعمها الكبير.

إلى بشرى قرمات على مساعدتها الكبيرة لي.

إلى كل الأصدقاء الأحباء و الزملاء و بالخصوص أميرة، فاطمة و منى.

سمية لهشيلي

الملحق رقم(08): الانحدار، تأثير التغيير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية.

Variables Entered/Removed ^a			
Hghkp \$hvMo del	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	OCHANGE^b	.	Enter
a. Dependent Variable: EMD			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,803^a	,645	,640	,58364
a. Predictors: (Constant), OCHANGE				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,686	1	39,686	116,506	,000^b
	Residual	21,801	64	,341		
	Total	61,487	65			
a. Dependent Variable: EMD						
b. Predictors: (Constant), OCHANGE						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,728	,320		-2,279	,026
	OCHANGE	1,091	,101	,803	10,794	,000
a. Dependent Variable: EMD						

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	orgstructure^b	.	Enter
a. Dependent Variable: EMD			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,668^a	,446	,438	,72930
a. Predictors: (Constant), orgstructure				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,447	1	27,447	51,604	,000^b
	Residual	34,040	64	,532		
	Total	61,487	65			
a. Dependent Variable: EMD						
b. Predictors: (Constant), orgstructure						

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	,307		
	orgstructure	,845	,118	Coefficients^a	7,184	,000
a. Dependent Variable: EMD						

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	technology^b	.	Enter
a. Dependent Variable: EMD			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,698^a	,487	,479	,70210
a. Predictors: (Constant), technology				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,938	1	29,938	60,732	,000^b
	Residual	31,549	64	,493		
	Total	61,487	65			
a. Dependent Variable: EMD						
b. Predictors: (Constant), technology						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,477	,408		-1,169	,247
	technology	,938	,120	,698	7,793	,000
a. Dependent Variable: EMD						

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	humanresources ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: EMD			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,764^a	,583	,577	,63278
a. Predictors: (Constant), humanresources				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35,861	1	35,861	89,561	,000^b
	Residual	25,626	64	,400		
	Total	61,487	65			
a. Dependent Variable: EMD						
b. Predictors: (Constant), humanresources						

Coefficients ^a							
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Relative Efficiency
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,087	,280		,312	,756	
	humanresources	,802	,085	,764	9,464	,000	

a. Dependent Variable: EMD

الملحق رقم(01): الاستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي لميلة

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استبيان

يسرني أن أضع بين أيديكم الاستبيان الذي يهدف إلى التعرف على اثر التغيير التنظيمي على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة سونلغاز في ميلة، و ذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية و بنوك بالمركز الجامعي ميلة.

و فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف الأوضاع التنظيمية في مؤسسة سونلغاز مع رجاء وضع إشارة (X) في الخانة المعبرة عن مدى انطباق الوصف الوارد في كل عبارة منها على الوضع في المؤسسة،نضمن سرية المعلومات و استخدامها لغرض علمي فقط،ذكر الاسم غير مطلوب.

مع الشكر الجزيل مسبقا على قبول الإجابة على الاستبيان.

الطالبة: سمية لهشيلي

إشراف: عبد القادر هاملي

- المعلومات الشخصية:

- | | | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر | 1- الجنس: |
| <input type="checkbox"/> | 25- أقل من 34 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 25 سنة | 2- العمر: |
| <input type="checkbox"/> | 45 سنة وأكثر | <input type="checkbox"/> | 35- أقل من 45 سنة | |
| <input type="checkbox"/> | جامعي | <input type="checkbox"/> | دراسات عليا | 3- المستوى التعليمي: |
| <input type="checkbox"/> | مستوى آخر | <input type="checkbox"/> | ثانوي | |
| <input type="checkbox"/> | إطار | <input type="checkbox"/> | إطار سامي | 4- الوظيفة: |
| <input type="checkbox"/> | عون تنفيذ | <input type="checkbox"/> | عون تحكم | |

- 5- الخبرة: 1 سنة- أقل من 5 سنوات 5- أقل من 9 سنوات
- 10- أقل من 14 سنة 15 سنة فأكثر

أولاً:مدى ضرورة التغيير التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

1- هل ترى أن التغيير ؟

ضروري جدا ضروري ضروري نوعا ما ضروري ضروري تماما

2- هل تستشركم الإدارة عندما تريد إحداث تغيير ما في العمل؟

دائما في معظم الأحيان أحيانا نادرا مطلقا

3- عندما تحدث الإدارة التغييرات،كيف هي التوضيحات التي تقدمها لكم؟

كافية جدا كافية كافية نوعا ما غير كافية غير كافية تماما

4- ما هو موقفك عندما يمسك التغيير (تغيير المنصب مثلا أو مكان العمل)؟

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

5- هل ترى أن إشراك العمال في عملية التغيير يسهل من عملية التغيير؟

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

ثانيا: التغيير التنظيمي

البعد الأول: الهيكل التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة سونلغاز يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.	1
					يساعد الهيكل التنظيمي المؤسسة على إدارة عملية التغيير التنظيمي.	2
					تعمل إدارة المؤسسة على تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بشكل مستمر (تتبنى الهيكل التنظيمي المرن).	3
					هناك وضوح في توزيع السلطات في مؤسستك.	4
					هناك مستوى عال من الاتصالات و التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة.	5

البعد الثاني: التكنولوجيا

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					تستخدم المؤسسة الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التغيير التنظيمي.	1
					هناك إلمام لدى المؤسسة بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهدافها.	2
					هناك استعداد لدى المؤسسة للتأقلم و الاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية اتخاذ القرارات.	3
					تسهم عملية التغيير التنظيمي في تحسين أساليب الاتصال و نقل البيانات و المعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة.	4
					يؤدي تغيير التكنولوجيا في مؤسسة سونلغاز إلى حل مشاكل العمل و زيادة التنسيق بين الأقسام المختلفة.	5

البعد الثالث: الموارد البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					تحرص إدارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها	1
					تتأخر المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير مهارات العاملين.	2
					برامج تنمية وتطوير العاملين في المؤسسة تزيد من كفاءة عملية التغيير التنظيمي.	3
					يتم الاستعانة عادة بخبراء في مجال التطوير و التغيير التنظيمي لتدريب الموظفين داخل المؤسسة.	4
					يتم تطوير و تهيئة العاملين في المؤسسة لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل.	5

ثالثا: فعالية القرارات الإدارية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					يتم تحديد المشاكل في مؤسستك تحديدا واضحا مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأنها.	1
					تستعين مؤسستك بالأساليب التكنولوجية الحديثة في اتخاذ القرار.	2
					يهتم المديرون في مؤسستكم بدوافع و احتياجات العاملين عند اتخاذ القرارات الإدارية.	3
					يتوفر لدى مؤسستك المرونة الكافية لتعديل القرارات الإدارية بما يتلاءم مع التغيرات والتطورات المختلفة.	4
					تتخذ القرارات الإدارية في مؤسستك بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة.	5

الملحق رقم (08): الارتباط الثنائي

hgDESCRIPTIVES VARIABLES=qa qb qc qd qe
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
qa	66	2,00	5,00	4,4242	,74546
qb	66	1,00	4,00	1,7576	,99322
qc	66	1,00	5,00	2,5152	,94856
qd	66	1,00	5,00	2,9697	1,09502
qe	66	1,00	5,00	4,3030	,80326
Valid N (listwise)	66				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
enoc	66	2,40	4,40	3,1939	,47842
Valid N (listwise)	66				

Statistics						
		qa	qb	qc	qd	qe
N	Valid	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

		qa			
		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	unnecessary	1	1,5	1,5	1,5
	necessary is somewhat	7	10,6	10,6	12,1
	necessary	21	31,8	31,8	43,9
	very necessary	37	56,1	56,1	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

		qb			
		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	never	37	56,1	56,1	56,1
	rarely	13	19,7	19,7	75,8
	sometimes	11	16,7	16,7	92,4
	in moste cases	5	7,6	7,6	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

		qc			
		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not quite enough	9	13,6	13,6	13,6
	insufficient	25	37,9	37,9	51,5
	enough is somewhat	22	33,3	33,3	84,8
	adequate	9	13,6	13,6	98,5
	very adequate	1	1,5	1,5	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

qd					
		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	6	9,1	9,1	9,1
	disagree	17	25,8	25,8	34,8
	neutral	21	31,8	31,8	66,7
	ok	17	25,8	25,8	92,4
	strongly agree	5	7,6	7,6	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

qe					
		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	1,5	1,5	1,5
	disagree	1	1,5	1,5	3,0
	neutral	5	7,6	7,6	10,6
	ok	29	43,9	43,9	54,5
	strongly agree	30	45,5	45,5	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

الملحق رقم(02): ثبات الاستمارة

1- ثبات فقرات الجزء الثاني التغيير التنظيمي، البعد الأول الهيكل التنظيمي

RELIABILITY

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	66	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	66	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,747	5

2- ثبات فقرات الجزء الثاني التغيير التنظيمي، البعد التكنولوجي

RELIABILITY

/VARIABLES=q6 q7 q8 q9 q10

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	66	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	66	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,763	5

3- ثبات فقرات الجزء الثاني التغيير التنظيمي، الثالث الموارد البشرية.

RELIABILITY

/VARIABLES=q11 q12 q13 q14 q15

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	66	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	66	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,864	5

4- ثبات الجزء الثاني ككل (ثبات فقرات التغيير التنظيمي).

RELIABILITY

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	66	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	66	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,907	15

5- ثبات فقرات الجزء الثالث فعالية اتخاذ القرارات الإدارية

/VARIABLES=q16 q17 q18 q19 q20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	66	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	66	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,907	5

6- ثبات فقرات الجزء الأول و الثاني مع بعض.

RELIABILITY

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	66	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	66	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,939	20

الملحق رقم(04): التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test						
		orgstru cture	technol ogy	humanreso urces	OCHA NGE	EMD
N		66	66	66	66	66
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2,7515	3,3152	3,1758	3,0808	2,6333
	Std. Deviation	,76866	,72329	,92654	,71607	,97260
Most Extreme Differences	Absolute	,116	,077	,096	,118	,110
	Positive	,116	,065	,096	,118	,110
	Negative	-,070	-,077	-,083	-,099	-,082
Kolmogorov-Smirnov Z		,940	,626	,784	,955	,893
Asymp. Sig. (2-tailed)		,340	,829	,571	,321	,402
a. Test distribution is Normal.						
b. Calculated from data.						

الملحق رقم (03): الاتساق الداخلي للاستمارة

q8	q9	technology				
Correlation Coefficient	1,000	,586**	,461*	,239	,140	,698**
Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,053	,262	,000
N	66	66	66	66	66	66
Correlation Coefficient	,586**	1,000	,563*	,311*	,263*	,761**
Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,011	,033	,000
N	66	66	66	66	66	66
Correlation Coefficient	,461**	,563**	1,000	,467*	,330**	,793**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,007	,000
N	66	66	66	66	66	66
Correlation Coefficient	,239	,311*	,467*	1,000	,612**	,707**
Sig. (2-tailed)	,053	,011	,000	.	,000	,000
N	66	66	66	66	66	66

Correlation Coefficient	,140	,263*	,330*	,612*	1,000	,600*
Sig. (2-tailed)	,262	,033	,007	,000	.	,000
N	66	66	66	66	66	66
Correlation Coefficient	,698**	,761**	,793*	,707*	,600**	1,000
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.

technology	q9	q8				

Correlations								
		q1	q2	q3	q4	q5	orgstructure	
Spearman's rho	q1	Correlation Coefficient	1,000	,470**	,335**	,439**	,505**	,775**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,006	,000	,000	,000
		N	66	66	66	66	66	66

	q2	Correlation Coefficient	,470**	1,000	,441**	,387**	,245*	,760**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,001	,048	,000
		N	66	66	66	66	66	66
	q3	Correlation Coefficient	,335**	,441**	1,000	,146	,074	,578**
		Sig. (2-tailed)	,006	,000	.	,242	,555	,000
		N	66	66	66	66	66	66
	q4	Correlation Coefficient	,439**	,387**	,146	1,000	,551**	,709**
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,242	.	,000	,000
		N	66	66	66	66	66	66
	q5	Correlation Coefficient	,505**	,245*	,074	,551**	1,000	,638**
		Sig. (2-tailed)	,000	,048	,555	,000	.	,000
		N	66	66	66	66	66	66
	orgstructure	Correlation Coefficient	,775**	,760**	,578**	,709**	,638**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	66	66	66	66	66	66
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Correlations

			q11	q12	q13	q14	q15	
Spearman's rho	q11	Correlation Coefficient	1,000	,820**	,530**	,391**	,635**	,858**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,001	,000	,000
		N	66	66	66	66	66	66
	q12	Correlation Coefficient	,820**	1,000	,564**	,469**	,663**	,884**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	66	66	66	66	66	66
	q13	Correlation Coefficient	,530**	,564**	1,000	,326**	,569**	,684**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,008	,000	,000
		N	66	66	66	66	66	66
	q14	Correlation Coefficient	,391**	,469**	,326**	1,000	,559**	,681**
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,008	.	,000	,000
		N	66	66	66	66	66	66
	q15	Correlation Coefficient	,635**	,663**	,569**	,559**	1,000	,859**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	66	66	66	66	66	66
	humanresources	Correlation Coefficient	,858**	,884**	,684**	,681**	,859**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	66	66	66	66	66	66

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

Correlations								
		q16	q17	q18	q19	q20	EMD	
Spearman's rho	q16	Correlation Coefficient	1,000	,763**	,613**	,654**	,592**	,838**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	66	66	66	66	66	66
	q17	Correlation Coefficient	,763**	1,000	,706**	,713**	,643**	,890**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	66	66	66	66	66	66
	q18	Correlation Coefficient	,613**	,706**	1,000	,719**	,559**	,822**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	66	66	66	66	66	66
	q19	Correlation Coefficient	,654**	,713**	,719**	1,000	,768**	,890**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	66	66	66	66	66	66
	q20	Correlation Coefficient	,592**	,643**	,559**	,768**	1,000	,829**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	66	66	66	66	66	66
EMD	Correlation Coefficient	,838**	,890**	,822**	,890**	,829**	1,000	

الملحق رقم(06): المتوسطات و الانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستمارة.

DESCRIPTIVES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q1	66	1,00	5,00	2,5303	1,09853
q2	66	1,00	5,00	3,0909	1,11944
q3	66	1,00	5,00	3,0000	1,05247
q4	66	1,00	5,00	2,6061	1,10772
q5	66	1,00	5,00	2,5303	1,07015
Valid N (listwise)	66				

DESCRIPTIVES VARIABLES=q6 q7 q8 q9 q10
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q6	66	1,00	5,00	3,1061	1,08314
q7	66	1,00	5,00	2,8939	1,02475
q8	66	1,00	5,00	3,1818	,97522
q9	66	1,00	5,00	3,5455	,97951
q10	66	1,00	5,00	3,8485	,98046
Valid N (listwise)	66				

DESCRIPTIVES VARIABLES=q11 q12 q13 q14 q15
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q11	66	1,00	5,00	3,0758	1,25650
q12	66	1,00	5,00	3,1061	1,19136
q13	66	1,00	5,00	3,6970	,87653
q14	66	1,00	5,00	3,0000	1,16355
q15	66	1,00	5,00	3,0000	1,22788
Valid N (listwise)	66				

DESCRIPTIVES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q1	66	1,00	5,00	2,5303	1,09853
q2	66	1,00	5,00	3,0909	1,11944
q3	66	1,00	5,00	3,0000	1,05247
q4	66	1,00	5,00	2,6061	1,10772
q5	66	1,00	5,00	2,5303	1,07015
q6	66	1,00	5,00	3,1061	1,08314
q7	66	1,00	5,00	2,8939	1,02475
q8	66	1,00	5,00	3,1818	,97522
q9	66	1,00	5,00	3,5455	,97951
q10	66	1,00	5,00	3,8485	,98046
q11	66	1,00	5,00	3,0758	1,25650
q12	66	1,00	5,00	3,1061	1,19136
q13	66	1,00	5,00	3,6970	,87653
q14	66	1,00	5,00	3,0000	1,16355
q15	66	1,00	5,00	3,0000	1,22788
Valid N (listwise)	66				

DESCRIPTIVES VARIABLES=q16 q17 q18 q19 q20
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q16	66	1,00	5,00	2,6515	1,14344
q17	66	1,00	5,00	2,7273	1,14416
q18	66	1,00	5,00	2,5000	1,17996
q19	66	1,00	5,00	2,5455	1,09800
q20	66	1,00	5,00	2,7424	1,12743
Valid N (listwise)	66				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
orgstructure	66	1,40	4,40	2,7515	,76866
Valid N (listwise)	66				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
technology	66	1,40	4,60	3,3152	,72329
Valid N (listwise)	66				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
humanresources	66	1,00	5,00	3,1758	,92654
Valid N (listwise)	66				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
OCHANG E	66	1,53	4,53	3,0808	,71607
Valid N (listwise)	66				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
EMD	66	1,00	4,80	2,6333	,97260
Valid N (listwise)	66				

الملحق رقم(07): الارتباط

Correlations						
			orgstru cture	technol ogy	humanreso urces	EMD
Spearman' s rho	orgstructur e	Correlation Coefficient	1,000	,600**	,604**	,639**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	66	66	66	66
	technology	Correlation Coefficient	,600**	1,000	,805**	,678**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	66	66	66	66
	humanreso urces	Correlation Coefficient	,604**	,805**	1,000	,728**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	66	66	66	66
	EMD	Correlation Coefficient	,639**	,678**	,728**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	66	66	66	66

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

Correlations				
			OCHA NGE	EMD
Spearman' s rho	OCHA NGE	Correlation Coefficient	1,000	,775**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	66	66
	EMD	Correlation Coefficient	,775**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	66	66

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

الملخص

يعد التغيير التنظيمي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة، بسبب التغييرات و التطورات العلمية و التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم، و المؤسسة الجزائرية بدورها تعيش اليوم على ضوء هذه التغييرات التي أصبحت تؤثر على بقائها و تطورها خاصة أنها عرفت العديد من التغييرات المفروضة خلال العشرية الأخيرة من إعادة هيكلة و خصوصية إلى الدخول نحو اقتصاد السوق، وقد هدف هذا البحث إلى بيان أثر التغيير التنظيمي على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الجزائرية من خلال دراسة أثر مجالات التغيير التنظيمي المتمثلة في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا و الموارد البشرية على فعالية القرارات الإدارية و من اجل تحقيق هدف البحث تم إجراء الدراسة الميدانية في واحدة من اكبر المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء و الغاز ميلة، وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك اثر ايجابي و قوي بين مجالات التغيير التنظيمي و اتخاذ القرارات الإدارية، كما و خلص البحث إلى بيان عدد من المقترحات أبرزها ضرورة تطبيق التغيير التنظيمي بوصفه عاملا مؤثرا في تفعيل القرارات الإدارية.

الكلمات المفتاحية:

التغيير التنظيمي، اتخاذ القرارات الإدارية، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الموارد البشرية، تغيير التكنولوجيا.

Résumé :

Le changement organisationnel est considéré comme l'un des concepts administratifs contemporains et a fait l'objet d'un grand intérêt des chercheurs dans le contexte administratif cela est dû essentiellement aux grandes mutations technologiques observées à travers le monde durant la dernière décennie caractérisée par la privatisation et la restructuration des entreprises basées sur une nouvelle vision organisationnelle tendant à une valorisation réelle de la ressource humaine seule vecteur positif dans toutes les prises de décisions administratives susceptibles d'aboutir à des résultats prometteurs ce cas de figure fait l'objet d'une expérience au niveau de l'unité de la sonelgaz de mila dont l'étude entreprise à cet effet a démontré qu'il y a un impact positif et prometteur à travers les changements structurels opérés dans le cadre de l'organisation et la valorisation des ressources humaines seul garant de résultats prometteurs dans la prise de toutes les décisions administratives.

Mots clés :

changement organisationnel, la prise de décision, le changement de structure organisationnel, le changement de recourses humaines, le changement technologique.