

## **Technological and Structural Inputs for the Purposes of Strategic Change in Business Organizations: An Empirical Study at Talal Abu-Ghazaleh Organization**

**Dr. Dmaithan Abdelkarim Almajali**

Assistant Professor of Management Information Systems, Management Information Systems Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Zarqa University, Zarqa, Jordan

**Dr. Ala'aldin Alrowwad**

Department of Business Administration, Faculty of Management and Finance, University of Jordan, Aqaba Branch

**Nurah Musa Allozi**

Department of Accounting, School of Business, The University of Jordan

### **Abstract:**

This study aimed to identify the obstacles to achieving ongoing strategic changes in business organizations within the framework of transition to electronic systems and the analysis of these obstacles in order to reach more effective in dealing with the recommendations. The study population consisted of Talal Abu-Ghazaleh International Inc. A staff of 300 employees was selected from the staff Talal Abu Ghazaleh organization. It was the use of statistical package (SPSS) to find averages, standard deviations, and the relative importance of the answers to the study sample. The study found that levels of variation (difference) in the circuit between the administrative case activities before and after the web was the medium run, the administrative confusion levels that you get as a result of the electronic network downtime in the company were low, and the usual temporal dimensions of the cases of administrative confusion in cases of electronic network was low crashes, the employment levels of the following methods in order to avoid cases of electronic network stopped at the company was a medium, and the levels of employment of roads therapeutically for cases when the electronic network stopped at the company was usually moderate.

### **Keywords:**

Strategic Change, Business Organizations, Talal Abu-Ghazaleh, Jordan.

### **Citation:**

Almajali, Dr. Dmaithan Abdelkarim; Alrowwad, Dr. Ala'aldin; Allozi, Nurah Musa (2017); Technological and Structural Inputs for the Purposes of Strategic Change in Business Organizations: An Empirical Study at Talal Abu-Ghazaleh Organization; Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), Vol.6, No.1, pp: 14-28; <https://doi.org/10.25255/jss.2017.6.1.14.28>.

## المدخلات التكنولوجية و الهيكلية لأغراض التغيير الاستراتيجي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في شركة طلال ابو غزالة

د. دميثان عبدالكريم المجالي، قسم نظم المعلومات الادارية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن،  
د.علاء الدين الرواد ، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والتمويل، الجامعة الأردنية فرع العقبة، الأردن،  
م.نوره موسى اللوزي، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية ، عمان، الأردن،

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على معوقات تحقيق التغييرات الاستراتيجية الجارية في منظمات الأعمال في إطار تحولها إلى نظم الكترونية وتحليل تلك المعوقات بهدف الوصول إلى توصيات أكثر فاعلية في التعامل معها. تكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة طلال ابو غزالة الدولية. تم اختيار 300 موظف من موظفين شركة طلال ابو غزالة الدولية. وتم استخدام الرزمة الاحصائية (SPSS) لاجراء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة. وجدت الدراسة ان مستويات التباين (الاختلاف) في نشاطات الدائرة بين الحالة الإدارية قبل وبعد تشغيل الشبكة الإلكترونية كانت متوسطة ، مستويات الإرباك الإداري التي تحصل نتيجة تعطل الشبكة الإلكترونية في الشركة كانت منخفضة، الأبعاد الزمنية المعتادة لحالات الإرباك الإداري في حالات تعطل الشبكة الإلكترونية كانت منخفضة، مستويات توظيف الطرق التالية تحاشياً لحالات توقف الشبكة الإلكترونية في الشركة كانت متوسطة، ومستويات توظيف الطرق علجياً عند حصول حالات توقف الشبكة الإلكترونية في الشركة عادة كانت متوسطة.

### الكلمات الدالة:

التغيير الاستراتيجي ، منظمات الأعمال ، شركة طلال ابو غزالة ، الاردن.

### اولاً: المقدمة

يعد التغيير أمر حتمي وضروري في أي منشأة، إذ أنه عملية مستمرة ومتجددة وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأشياء والحياة، فالحياة ذاتها متجددة ومتطورة ولذا فمن المنطق قبول التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة، فهو القاعدة وغيره استثناء، ومع ذلك فإن السلوك الإداري كثيراً ما يسجل حالات في تجنب التغيير وتجاهل الظروف والمؤشرات الداعية إليه، بل كثيراً ما نجد ردة فعل معاكسة تدعو إلى مقاومته ومحاولة إلغاء آثاره. فعند إدخال فكرة جديدة فإن رد الفعل الشائع لدى الأفراد هو المقاومة لهذا المجهول الذي يبدو غير مألوف بل ربما يكون مزعجاً ومرعباً للأفراد (Masa'deh & Others, 2015). كما تتطلب عملية التغيير من القيادة اتباع منهجية علمية وأسلوب تفكير عقلائي لاستشراف آفاق المستقبل واستشعار النتائج العملية لعملية التغيير قبل الإعلان عنها، تمهيداً لاتخاذ الخطوات الكفيلة بنجاح العملية، حيث أن القيادة المغيرة قيادة منظمة تقوم بدراسة وتحليل المتغيرات والتحويلات بطريقة هادفة ولديها القدرة على تحريك الموارد في مجالات ذات إنتاجية متدنية إلى إنتاجية أكبر (Alkalha & Others, 2012).

وغالباً ما يعتقد الأفراد بأن التغيير ينطوي على مستجدات فكرية أو بدينية أكبر من السابق. وهذا ما سيحملهم عناء أو جهداً جديداً كان من الممكن التخلص منه بالإبقاء على الحالة القائمة بدون قبول التغيير المطلوب. وهذا بدوره يعزز إمكانية التحدي الذي ينتهجه الفرد إزاء التغيير، إذ تلعب الروح المعنوية أثراً كبيراً في مقاومة التغيير. حيث أن انخفاضها لذوي الأفراد يساعد في اتخاذ المواقف الفردية غير المتعاونة مع مبدأ التغيير وما ينطوي عليه من صور جديدة. كما ان عدم اشراك الافراد العاملين في عملية التغيير إلى نوع من المقاومة للتغيير الذي تستهدفه المنظمة. وبالعكس فإن مشاركتهم تقلل من احتمال المقاومة. ويلعب المستوى الثقافي ودرجة الوعي الفكري للأفراد العاملين في المنظمة دوراً مهماً في قبولهم للتغيير أو مقاومته، حيث أن جماعات العمل ودرجة وعيها ومستوياتها الثقافية، ذات أثر كبير في هذا المضمار، ومن شأن اعتقاد الأفراد بأهمية التغيير في تطور المنظمة وتحقيق المكاسب الخاصة لهم أن يقلل من مقاومتهم به (Masa'deh & Others, 2016).

### هدف البحث

ان هدف الدراسة الحالية تمثل في معرفة معوقات تحقيق التغييرات الاستراتيجية الجارية في منظمات الأعمال في إطار تحولها إلى نظم الكترونية وتحليل تلك المعوقات بهدف الوصول إلى توصيات أكثر فاعلية في التعامل معها. وبشكل أكثر تتمحور مشكلة الدراسة من خلال الاجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي المعوقات المحتملة التي تجابه التحولات الاستراتيجية في منظمات الأعمال نحو النظام الإلكتروني ؟
- ما هي الإجراءات العملية التي تعتمد ميدانياً مع تلك المعوقات المحتملة ؟
- هل من بدائل أكثر فاعلية في التعامل مع المعوقات المحتملة ؟

كما تكون مجتمع الدراسة من شركة طلال ابو غزالة الدولية. وتم اختيار 300 موظف من موظفين شركة طلال ابو غزالة الدولية. لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال مصادرها الأولية والثانوية، حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات من الدراسات والكتب والمراجع الإدارية المتعلقة بموضوع البحث. هذا وقام الباحث باستخدام منهج البحث والتحليل الميداني من المصادر الأولية من خلال توزيع استبانة تخدم أهداف الدراسة.

واعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر البيانات وهما مصادر البيانات الثانوية من خلال المراجع والدراسات السابقة في مجال إدارة التغيير وسيتم البحث في شبكة الانترنت عن معلومات متعلقة في مجال الدراسة. وكذلك مصادر البيانات الأولية من خلال المسح الميداني حيث سيتم تطوير استبانة تخدم أهداف البحث واختبار صحة الفروض التي ستقوم عليها الدراسة.

### ثانياً: الإطار النظري

#### أهمية تقييم التغيير الاستراتيجي

إن أهمية التقييم الاستراتيجي تتبع أهمية الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات، وبعد مراجعة المواضيع المتعلقة بهذا الموضوع يظهر بأن الباحث "Chuck Williams, 2001" قد اشار إلى أهمية هذا التقسيم كونه يمثل قوة المنظمة ومدى مقدرتها على الديمومة والاستمرارية إذ يرى أن قوة التقسيم تنبع من قوة الجماعات لإستراتيجية المؤثرة على تموضع المنظمة. فهي مجموعة من الشركات ضمن نفس الصناعة، والتي لها أثر كبير على فرص القوى والضعف ، كما ان المنظمين أنفسهم قد تكون على نماذج مختلفة من القوة. ويرتبط هذا الموضوع بأهمية جوهر جدارات المنظمة والتي تمثل جوهر المنظمة، فمثل هذه الأنواع لاشك بأنها تؤثر على نوعية التغيير الإستراتيجي الذي تحتاجه المنظمة، وقد يكون هذا التغيير ناتجاً عن التأثيرات البيئية المحيطة.

ومما يلاحظ على هذه النقاط أنها ذات صلة وثيقة مع ما أشار إليها الباحثان (Johnson and Scholes, 2002) في كتابهما استراتيجيات المنشأة، فقد ركزا على مجموعة من الأنواع الخاصة بالتغيير الإستراتيجي وأن نجاح أي محاولة لإدارة التغيير الإستراتيجي يعتمد على مجموعة من المقاييس والمعايير التي يجب على الإدارة الاستراتيجية أخذها بعين الاعتبار عند تصميم برنامج التغيير، ويظهر هنا مدى تملك المنظمة للطاقة والمقدرات والموارد المحققة والمساعدة على إنجاز التغيير المطلوب، وهل أن وضع المنظمة بحاجة إلى التغيير قبل البدء بعملية التغيير الإستراتيجي؟. أما بالنسبة لأهمية التغيير فهو أمر يعتبر بنظر الباحثان ذا أهمية كبيرة، كون الاختيار الصحيح لنوع التغيير الإستراتيجي قد يحقق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة، وقد أشار الباحثان إلى أربعة أنواع من هذه التغييرات الإستراتيجية، وهي على النحو التالي:

- 1- التطور والتقدم Evolution : يشير إلى ان التغيير الاستراتيجي يتطلب تغييراً في المسلمات وبصورة سريعة وبشكل واضح مع التطور الزمني، ويمثل ذلك إعادة الهيكلة لخفض التكاليف من أجل مواجهة الأزمات المالية أو تغيير ظروف السوق التي تواجهها المنظمة.
- 2- إعادة التركيب Reconstruction: وفي هذا النوع تكون عملية اتلغير في الاستراتيجية سريعة ولكن دون المساس بالمسلمات المالية.
- 3- الثورة Revolution: ويتطلب هذا التغيير السرعة والتغيير في المسلمات، إذ يكون التغيير الاستراتيجي مفروض من قبل البيئة الخارجية، هذا إلى ما يعرف بالانجراف الاستراتيجي.

#### أساليب إدارة التغيير الاستراتيجي

قد يختلف الباحثون حول تحديد أساليب خاصة لإدارة وتطوير التغيير الاستراتيجي إلا أن الحاجة والأهمية الاستراتيجية للتغيير قد تحتم على الإدارات تحديد مجموعة من هذه الأساليب. وقبل الحديث عن هذه الأساليب، وبعد الإطلاع على كتاب Concepts and Practices Management ، قد تبين أن البحث الخاص بأساليب التغيير والتطوير الاستراتيجي يركز على أسلوبين هامين وهما: 1. التنبؤ ، 2. الأساليب الكمية، ويعتمد هذان الأسلوبان على التنبؤ المستقبلي بأرقام كمية فهي أساليب كمية تعتمد على المزيد من البيانات اعتماداً على الحاضر وبناء على

الماضي، ويكون الاهتمام بالتطوير والتنمية أكثر من الاهتمام بالإدارة. ويختلف هذا المفهوم عما أشير إليه في كتاب Exploring Corporate Strategy عند مناقشته لأنماط إدارة التغيير الاستراتيجي، وقد اتضح بأنه لإدارة التغيير يجب اختيار النمط المناسب اعتماداً على مجموعة من العوامل المختلفة، ويتضح أن هذه الأنماط على الشكل التالي:

- 1- التعليم والاتصال Education and Communication : ويتضمن هذا النمط بيان أسباب ووسائل التغيير الاستراتيجي، ويكون أسلوب التعليم والاتصال مناسباً في حالة وجود مشكلة في إدارة التغيير وقد يكون سببها المعلومة الغامضة أو المشوشة أو نقص في المعلومات المناسبة التي تحتاجها إدارة المنظمة.
- 2- التوجيه والإشراف Direction : ويتضمن هذا الأسلوب استعمال السلطة الإدارية الشخصية في تأسيس مستقبل ورؤية إستراتيجية واضحة ، إضافة إلى التخطيط لإحداث التغيير.
- 3- التدخل Intervention: يمثل التدخل نوعاً من التنسيق واستخدام ذلك بتغيير الكوادر البشرية المفوضة بإحداث عملية التغيير، إذ يمكن أن يتم تفويض جزء من المسؤوليات لأفراد معينين بحيث لا يأخذون كامل الصلاحيات عن عملية التغيير الاستراتيجي المطلوبة، وأن الهدف من هذا التدخل هو إشراك جميع الأشخاص في عملية تصميم وتنفيذ القرار.
- 4- التعاون التنافسي Collaboration & Participation : تقوم إستراتيجية التحالف أو التعاون التنافسي على إشراك الأطراف المتحالفة في عملية التغيير الاستراتيجي وذلك من خلال التعريف بالفضايا الهامة والمطالب الضرورية ثم اتخاذ القرارات اللازمة والتخطيط الناجح لعملية التغيير الاستراتيجي، وقد يعطي هذا الأسلوب أفضل النتائج المتحققة.
- 5- الإكراه Coercion : ويكون هذا من خلال فرض إستراتيجية التغيير واستعمال السلطة الإدارية وجميع القرارات اللازمة لتأسيس رؤية إستراتيجية واضحة وتخطيط مستقبلي يبين جميع حيثيات ومكونات عملية التغيير.

### تحليل إستراتيجية التغيير والتطوير

#### تحليل القوى المشاركة والمؤثرة:

يتشابه هذا الموضوع بين العديد من الدراسات، فقد أشار المؤلف (2001) Chuck Williams في كتابه الإدارة الفاعلة Effective Management ، إلى أهمية تحليل هذه القوى لما لها من آثار على إستراتيجية التغيير التنظيمي، ووصفها بأنها سر نجاح قبل البدء بعملية التخطيط، إلا أنه مزج مع هذه القوى تحليل آخر يتعلق ببيئة المنظمة والمعروف بتحليل وهو يلخص أربعة عناصر مؤثرة على الوضع التنافسي الخاص بالتغيير بحيث تشير إلى عناصر كل من : القوة، الضعف، الفرص، التهديدات. ومما يلاحظ على هذا التحليل البيئي أنه ذو علاقة قوية مع التغيرات البيئية وهو تحليل يفترب مع ما أشار إليه المؤلفان (2002) Johnson and Scholes في معرض حديثهما عن تحليل القوى الميدانية المؤثرة ، وذلك عند تشخيص مركز ووضع التغيير وتشير هذه التحليل إلى التزويد بنظرة أولية شاملة عن مشاكل التغيير والتي يمكن أخذها بعين الاعتبار والأهمية عند تحديد القوى التي تساند أو تمنع عملية التغيير الاستراتيجي، وقد اورد هذا التحليل مجموعة من النقاط التي يمكن أن تساعد على تحليل النسيج الثقافي في ذلك، مثل:

أهمية الجوانب الثقافية الحالية التي يمكن ان تساعد على عملية التغيير الاستراتيجي في الاتجاه المطلوب، وكيف يمكن ان تكون مدعومة؟

أهمية الجوانب الثقافية الحالية التي يمكن ان تكون عائقاً في التغيير، وكيف يمكن التغلب والسيطرة عليها؟ مدى احتياج المنظمة للمقدرات والتطورات التي تساعد على عملية التغيير المرغوبة.

#### التحديات المواجهة لإدارة التغيير الاستراتيجي:

يتفق كل من المؤلفان Johnson and Scholes في كتابهما استراتيجيات المنشأة مع المؤلف دافيد ويلسون في كتابه المترجم : استراتيجيات التغيير – مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير حول مناقشتها لموضوع تحديات التغيير التنظيمي، وقيادة الاستراتيجي، إضافة إلى القيادة المتغيرة وقيادة مدراء الوسط في المنظمات، إلا أن كل منهما يناقش الموضوع من زوايا مختلفة، فيرى ويلسون بأن التغيير والتطوير هو العملية التي بها تتصور إدارة الاستراتيجية في المنظمة مستقبلها فهي تطور إجراءات ضرورية لتحقيق ذلك المستقبل، وأن هناك ثلاثة مستويات عامة لتخطيط المستقبل: تخطيط العمليات والتخطيط الاستراتيجي، والتنبؤ المستقبلي. وأنه يجب قبل البدء في عملية التغيير الاستراتيجي أن تستعد وتواجه المنظمة كافة التحديات، فالمنظمة مطلوب منها أن تركز على الكفاءات الجوهرية، وتحديد المهارات والجدارات التي تكون مركزية ومدعمة للمنظمة بحيث تعرف المنظمة ما تفعله بشكل أفضل في عمليات التغيير، ثم على المنظمة أن تقوم بعملية تخطيط للمنظمة بحيث تكون واقعية Realistic. فالتصميم يمثل تحد

رئيس للمنظم عند عملية التغيير وإن مثل هذا التصميم يتطلب خبرات منظمة واسعة من التخطيط والصناعة، وكذلك لا بد من الالتزام من قبل القادة التنظيميين بجهود التغيير والتخطيط الاستراتيجي، وكما أن هناك أهمية للزمن المتاح أو ما يعرف بالتوقيت Timing كما أشار إليه كل من Johnson & Scholes في كتابهما إستراتيجية المنشأة ويرتبط الزمن المتاح بالتوقيت ارتباطاً مباشراً، ولهذا فإن تصميم عملية التخطيط والتغيير الاستراتيجي يجب أن تكون واقعية ومختارة في الوقت المناسب (عامر سعيد، 2001).

ومع هذا الاتفاق بين المؤلفين حول التحديات التي تواجه إدارة التغيير الاستراتيجي، إلا أن المؤلفان Johnson & Scholes قد ركزا على موضوع قيادة الاستراتيجية كأحد العوامل المؤثرة على نجاح التغيير الإستراتيجي، وإن قيادة الاستراتيجية مصدرها هو الفرد المستخدم في التغيير، أو المجموعة التي تحدث التغيير في المنظمة، وهذا الفرد أو المجموعة قد يكون داخل المنظمة أو خارجها كالمستشارين، وأن هناك مجموعة من المقومات التي تثير عملية النجاح، ولعل أهم هذه المقومات: أن يكون هذا الفرد قادراً على تحدي الوضع الحالي، فهو بحاجة إلى المقدرة على الحفاظ على المصداقية وحمل الناس مع التغيير في الوقت الذي يتم فيه مهاجمة المسلمات والطرق الحالية لعمل الأشياء، كما يكون قادراً أيضاً على إيصال الاستراتيجية الذي يتم اتباعه والمقدرة على إحالة القضايا الاستراتيجية المعقدة واحتوائها بالطرق التي تناسب الوضع التنظيمي والتي يمكن فهمها من قبل الناس، وحتى يكون العمل الاستراتيجي لإدارة التغيير ناجماً فلا بد للفرد أو المجموعة من الفهم الكامل للاستراتيجي وفقاً لهندسة الانتاج ونوع التغيير الضروري، وكذلك استخدام الأسلوب المناسب للتغيير، وتكييفه وفقاً للظروف بدلاً من فرض الأسلوب الخاص دونما اعتبار لمضمون محدد لإدارة التغيير، كما أن التخطيط الناجح لإدارة التغيير يتطلب من الفرد أن يكون حساساً للمحيط الخارجي للتغيير خصوصاً ذوي المصالح الخارجيين وكذلك حساساً للبيئة المحيطة بالمنظمة وهي البيئة المعتمدة على القيم والمعتقدات لأولئك الذين هم في داخل المنظمة أو خارجها سواء المؤيدين أو المعارضين نحو الحاجة للتغيير الاستراتيجي، كما يجب على هذه المجموعة أو الفرد أن يمتلك المقدرة على القيام أو الفهم بتحليل مفصل، ويكون لديه في نفس الوقت رؤية وتصور مستقبلي حول أبعاد وفوائد هذا التغيير الإستراتيجي، ومن أجل توحيد هذا الإستراتيجي فإن الحاجة تستدعي من هذه الجماعة أن يكون لديها المقدرة على الحفاظ على أداء المنظمة في نفس الوقت الذي تعطل وتشل فيه جميع الافتراضات والطرق القديمة لعمل الأشياء والتي من المحتمل أن تعرضه كفاءة المنظمة للخطر وقد تؤدي على زوالها.

#### مدراء الإدارة الوسطى والخارجيون:

يمثل مدراء الوسط المستوى الثاني من مستويات الإدارة التنظيمية، ويعتبر هؤلاء المدراء كمنفذين لإستراتيجية التغيير، حيث أن دورهم هو تنفيذ توجهات ورغبات الإدارة العليا من خلال التأكيد على تخصيص الموارد والرقابة عليها بشكل مناسب ومتابعة الأداء، وسلوك الكادر الوظيفي، وشرح مختلف الإستراتيجيات لمن وضعت لهم عندما يكون ذلك ضرورياً ولزماً، ومن وجهة النظر هذه ينظر لهؤلاء المدراء على أنهم معيّنين وليس مستهلين أو ميسرين للإستراتيجية فغالباً يتم تخفيض أداء المدراء والمستويات الإدارية بين الإدارة العليا وأفراد المنظمة لتخفيض العوائق المحتملة ويشير المؤلفان Johnson & Scholes أيضاً إلى أن مقياس مدى فعالية الإستراتيجية هو مدى تأثير الإستراتيجية بسلوك أولئك الذين يتفاعلون مع المنظمة، مثل المستهلكين والمزودين، والموردين، واتحادات العمال..إلخ، فالمستهلكين أو الزبائن مثلاً عندما يقومون بالشراء أكثر من المنتجات فإنهم يصبحون أكثر وعياً لمنافع الشركة أو استخدام خدماتها، أما بالنسبة لأصحاب المصالح الخارجيين فهم أولئك الذين لديهم نفوذ أكثر واهتمام أكبر، وهذا يختلف عما يعرف بالخارجيين (Outsiders)، ويعتبر استخدام الخارجيين في عملية التغيير مفيداً، وبالتالي قد يأتي رئيس تنفيذي إلى المنظمة ليحدث عملية التغيير الإستراتيجي، من خلال تصور جديد دون الالتفات إلى الماضي، كما أن نجاح مدراء الوسط ودخولهم إلى عملية التغيير الإستراتيجي يعتمد على مدة دعم الرئيس التنفيذي، وغالباً ما يتم استخدام المستشارين في عملية التغيير الإستراتيجي كونهم قد يحققون مجموعة من القيم للمنظمة عند عملية التغيير، وقد يعود ذلك لسببين:

- 1- أن رأي هذه الجماعة سيكون نزيهاً لأنهم لن يتأثروا بثقافة المنظمة.
- 2- أنهم يضيفون قيمة رمزية لعملية التغيير الإستراتيجي وقد يكون هذا بسبب ارتفاع بدل أتعابهم.

#### التغيير الإستراتيجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية:

للقدرة التنافسية أهمية في تعزيز إدارة التغيير الإستراتيجي وأن لهذه القدرة التنافسية شقين أساسيين، فالأول هو قدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر أو وقت التسليم أو خدمات ما بعد البيع، وكذلك الحال بالنسبة للابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، وأما الشق الثاني فهو القدرة على مغازلة سريعة للعملاء مع إدارة التغيير الإستراتيجي بحيث تزيد من رضا هؤلاء العملاء وتحقق الإشباع اللازم لهم، ولا شك بأن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول والعكس صحيح (الدقاسمة، 2002). ولأهمية هذا التغيير الإستراتيجي كمدخل لتعزيز

القدرة التنافسية، ومن خلال العديد من وجهات النظر التي كتبت حول هذا الموضوع، فقد تم تقييم هذا المدخل بناءً على ثلاثة مواضيع فرعية، بحيث يتم مناقشتها من خلال وجهات نظر قد بحثت في هذه المواضيع.

#### التغيير المخطط وغير المخطط:

يشتمل التغيير المخطط والتغيير غير المخطط وفقاً لهذه المناقشة على ثلاثة قضايا رئيسية: قضايا التغيير المخطط، ظروف التغيير المخطط وغير المخطط، الروتين التنظيمي للتخطيط. فقد أشار المؤلف R. Schernerhorn John، في مؤلفه الإدارة إلى أهمية هذا التغيير الاستراتيجي، إذ يرى أن المنظمات تحتاج على تخطيط مستقبلها لأن العالم يتغير باستمرار بسبب التقدم العلمي والتطورات التكنولوجية المتواصلة، وبالتالي فإن أي منظمة تفترض أن الظروف الاقتصادية والاجتماعية واحتياجات وتوقعات العملاء والزبائن، والمنافسة في السوق سوف تبقى كما هي في سنتين أو خمس سنوات قادمة من الآن فهي نظرة قد تكون غير واقعية. وقد أشار المؤلف إلى أن قادة التغيير عادة ما يواجهون ثلاث قضايا هامة تتعلق بالاستعداد والتهيؤ لحسن التغيير الاستراتيجي المخطط، وهي:

- 1- أهمية ومدى الحاجة على التغيير الاستراتيجي، كفرض أساسي من فروض تطور المنظمة ومواكبة التغييرات الفعالة والعمل على إحداثها ما أمكن، ومن ثم يتمثل رد الفعل بالنسبة للقادة التنظيميين والقائمين على عملية التغيير الإستراتيجي لاسيما المخطط في ضرورة إحداث التغيير كواجب وظيفي بالنسبة لهم.
- 2- شعور الموظفين والأفراد في المنظمة بحالة من القلق والتوتر، بسبب إعلان العناصر البشرية بالتغييرات المنتظرة، وذلك بسبب القلق والخوف الذي يبدب في نفوس البشر تجاه الجديد، وهذه ظاهرة سلوكية متوقعة، ومن ثم يكون ردة فعل قادة التغيير الإستراتيجي هي الاستمرارية في مجهودات التغيير.
- 3- عدم التأكد من كيفية التغيير الإستراتيجي علماً بأن الأمور تسير على ما يرام في شكلها الظاهري، ومن ثم يكون ردة الفعل المفضلة لمواجهة هذا الموقف هي إعلان حالة التغيير الإستراتيجي بالفعل، ومحاولة إحداثه، وهذا أفضل على أي حال من التردد بسبب عدم التأكد.

أما المؤلفان Johnson & Scholes ، فقد ناقشا الموضوع الخاص بالتغيير الإستراتيجي ( المخطط وغير المخطط) من زاوية تختلف قليلاً عما ناقشه المؤلف John R. Schermerhorn، ففي الوقت الذي رأى فيه المؤلف الأخير R. Schermerhorn أن التغيير التنظيمي محكوم إلى درجة كبيرة باستعدادات ورد فعل قادة التغيير تجاه القضايا الثلاثة السالفة الذكر بصرف النظر عن المبادئ والأسس النظرية التي تتصل بعملية التخطيط كممارسة إدارية وفق مفهومها التقليدي، ويرى الباحثان Johnson & Scholes أن التخطيط والتغيير الإستراتيجي قد ينظر إليه من الناحية الروتينية أو ما يعرف بالروتين التنظيمي، حيث أن الروتين يشير إلى طرق محددة يتم عمل الأشياء بها في المنظمة وتميل لأن تكون دائمة ومستمرة عبر الزمن وهي دليل لسلوك الأفراد. وهناك مخاطر من أن يكون نفس الروتين " ميكانيكية العمل" أسلوب قد يقود إلى الإنحراف الإستراتيجي، وتظهر قوة هذا الروتين بشكل واضح عندما تكون الحاجة لوضع استراتيجية جديدة.

#### المعالجة مع مقاومة التغيير الإستراتيجي:

إن وجود تشكيلة إدارية من ذوي الخبرة ضمن جماعة العمل ممن هم قادرين على الإضطلاع ببعض أدوار التغيير الإستراتيجي يعد من أهم أركان التخطيط وإحداث التغيير الإستراتيجي. إذ يرى عامر سعيد في مؤلفه الإدارة وتحديات التغيير نوعان من الاعتبارات لها تأثير كبير وواضح على نجاح إدارة التغيير الإستراتيجي ، وكما يلي:

#### الاعتبارات البشرية:

يعتبر اختيار الأفراد من ذوي المهارات، والخبرات المميزة لتكوين فريق عمل تغيير بمثابة ممارسة هامة في حد ذاتها لما تنطوي عليه من استفسارات حول من يجب اختيارهم؟ وما هي المهام المزمع إنجازها، ويمكن حصر مهام فريق العمل المختار من أجل إحداث التغيير الإستراتيجي، باستعراض الأدوار الستة الرئيسية (ويلسون، 1999):

- 1-المجدد: بمعنى الشخص الذي يضطلع بمهام دراسة، وصياغة الاتجاهات، والمعلومات، مع وضعها في إطار فكري ممثلاً في نماذج، وخطط معينة.
- 2-المطور: بمعنى الشخص الذي يركز على كفاية، وفعالية الجوانب التنظيمية، حيث تحديد، وحسن تشخيص القضايا، والمشكلات الصعبة، والمسؤوليات الجديدة. مع استمرارية البحث عن المزايا، والفرص المتاحة.
- 3-الموفق: بمعنى الشخص الذي يبذل الجهد من أجل كسب تقبل العناصر البشرية، والأفكار، ومجهودات التغيير، بما في ذلك تقبل فريق العمل لأفكاره، ومجهودات التغيير، وطرق الأداء والتصرفات السلوكية، مع الحرص على التوفيق بين التغيير المخطط وبين خطط، واستراتيجيات وقضايا المنظمة ككل.

4-الخبير: بمعنى الشخص الذي يتحمل مسؤولية الجوانب الفنية التي تنطوي عليها مجهودات التغيير الإستراتيجي، والتي تحتاج إلى معلومات ومعرفة مميزة، وخبرات فريدة من أجل إحداث التغيير، ويتم بمعرفة وخبرة الخبير، وحسن استخدام المعلومات بمهارة، مع عرضها بطريقة سهلة، ومنطقية ويسهل فهمها.

5-المدير: بمعنى الشخص الذي يقوم بمهام التفويض، وتحديد الأولويات وتنمية الأفكار وأداء الوظائف وفق خطة وجدولة زمنية معينة.

6-الكفيل: بمعنى الشخص الذي يسعى إلى كسب، ومساندة، وتأييد الإدارة العليا لمجهودات التغيير، كاعتبار له ثقله في إنجاح تلك المجهودات، حيث يحرص على وجود جسر مفتوح من الاتصالات مع كافة المستويات الإدارية التي يمسه التغيير، بصورة أخرى.

يتضح من خلال هذه الأدوار الستة اللازمة للتغيير الإستراتيجي، أهمية تواجد جماعة عمل، تضم تشكيلة من ذوي المهارات، والاستعدادات المتنوعة، من أجل إنجاز المسؤوليات التي تسند إلى كل دور وذلك في تفاعل، وتكامل لتحقيق النتائج فعلى سبيل المثال تلاحظ أن أفكار المبتكر، وقدرات المطور تمثلان ضرورة حيوية، ومطلب تمهيدي للبدء في أي مشروع للتغيير، ومن جانب آخر تأتي الحاجة إلى أدوار كل من الخبير، والمدير للتأكد من صلاحية مشروع التغيير على مستوى المهام، وأخيراً تأتي أدوار كل من الموفق، والكفيل لضمان حيوية، واستمرارية التغيير في ظل التركيز على التحفيز كمارسة سلوكية، وتهينة المناخ المناسب للتطبيق، وهكذا يمكن القول أن مجهودات التغيير، وحسن إدارتها، والتخطيط السليم لها، ليست قضية سهلة في حد ذاتها، بقدر ما تحتاج إلى فريق عمل متكامل للاضطلاع بالأدوار الستة وعادة ما يتقهم قادة التغيير الدور أو الأدوار التي يمكنهم القيام بها، مع معرفة كيفية اختيار الآخرين لاستكمال المهام للاضطلاع بالأدوار الباقية، حتى تتم الحلقة المتكاملة لمجهودات عملية التغيير.

يعتبر روح الفريق في العمل، والتخطيط السليم وتوافر الخبرات المميزة، مع الفاعلية في الأداء – دعائم النجاح بصدد مجهودات التغيير إلى جانب ما يجب أن يتميز به قادة التغيير من سمات معينة مثل أمانة التقييم ومهارات تحديد مهام الآخرين، وغير ذلك.

#### الاعتبارات التطبيقية:

أما فيما يتعلق بالاعتبارات التطبيقية، فتوجد مجموعة من الاعتبارات التي يجب الأخذ بها أثناء تلك الممارسة، منها:

- 1-إيضاح الخطط، بمعنى تجديد وتدعيم وإيضاح أبعاد، وأهداف التغيير المنتظر.
- 2-توحيد الممارسات الجديدة، وهي العملية التي تضطلع فيها المنظمة بمهام تشكيل وتكوين أوجه التغيير بمواقعها المختلفة.
- 3-توفير التعليم اللازم، وتنطوي تلك الممارسة على إعداد البرامج التعليمية التي يستفيد منها المنفذون بشأن إجراءات التغيير.
- 4-تبني روح الانتماء، حيث يتم من خلال تلك الممارسة الارتقاء، بمستوى المنفذين النهائيين إلى نقطة الإحساس بمجهودات، وإجراءات التغيير، كما لو كانت نابعة منهم، بدلاً من النظرة إليها كنهج أو أسلوب مفروض عليهم.
- 5-ممارسة رد الفعل الطبيعي لإحداث التغيير، من خلال تشجيع المعلومة المرتدة، وهي العملية التي يتم من خلالها استخدام تفاصيل الأهداف للحكم على مدى فاعلية تطبيق الخطط المقترحة.

ومما يلاحظ على هذه التشكيلة اللازمة لنجاح عملية إدارة التغيير الإستراتيجي والتي أشار إليها الباحث سعيد عامر لا تختلف كثيراً عما تم توضيحه عن أهمية الأدوار في إدارة التغيير الإستراتيجي كما أشار لذلك كل من Johnson & Scholes وذلك في معرض حديثهما عن قيادة الإستراتيجية، وأهمية الدور الذي يلعبه مدراء الوسط في تحقيق النجاح لإدارة التغيير الإستراتيجي، فقد بين هذان الباحثان أن التغيير الإستراتيجي يحتاج إلى إعادة ترتيب هيكل السلطة، فالتغيير بحاجة إلى تأييد ضمن المنظمة خاصة الرئيس التنفيذي والأعضاء المؤثرين من المجلس، وكذلك المؤثرون الخارجيون، وقد يواجه أي مدير الحاجة إلى إدارة التغيير لاعتبار كيفية تأثرها من منظور سياسي، لذلك فالمدراء بحاجة إلى أن يكونوا حساسين للبعد السياسي لأنشطتهم وذلك:

1. لاحتلال وجود عوائق للسلوك الواضح العقلاني.
2. ربما يساعد النشاط السياسي بحد ذاته في عملية التغيير، ولا يخفى ضرورة فهم البيئة السياسية داخل وحول المنظمة، وكذلك لا بد من فهم تنفيذ الإستراتيجية في هذه البيئة، ويستخدم كل ذلك في (عامر سعيد،

2001):

a. بناء أساس القوة.

- b. دعم التشجيع أو التغلب على المقاومة.  
c. تحقيق التزام بالستراتيجيات أو أي جزء من النشاط.

يعتبر الحصول على موارد إضافية أو التي اعتبرت بأنها هامة أو مجالات الخبرة والقدرة على الانسحاب Withdraw أو تخصيص مثل هذه الموارد، وسيلة قيمة في التغلب على المقاومة أو متابعة الآخرين لقبول التغيير، وتعتبر أهمية التجمعات الكبيرة في المنظمة، حاسمة، وقد تكون استجابة لنفوذ أصحاب المصالح، وقد يكون من الضروري إزالة (تحريك) الأفراد أو المجموعات المقاومة للتغيير.

### المكاسب المنظورة قصيرة الأجل:

يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة التي ركز عليها المؤلفان Johnson & Scholes وغالباً ما يكون الاتجاه طويل الأجل هو سمة الإستراتيجية والقرارات الرئيسية، إذ يرى كل منهما أن تنفيذ الإستراتيجية في برنامج إدارة التغيير الإستراتيجي سوف يتطلب العديد من المهام والأفعال التفصيلية وبعض من هذه المهام يجب تنفيذها بشكل سريع وأكثر فاعلية.

### اختيار إستراتيجية التغيير:

يشير هذا الموضوع إلى التوقيت المناسب وأهمية اختيار إستراتيجية التغيير المناسبة، وفق تسلسل الأحداث حيث يتطلب هذا من القائد التغيير الإستراتيجي في المنظمات إعداد منظم أولاً من أجل التغيير الإستراتيجي، وتنطوي مرحلة الإعداد على جوانب فنية وأخرى إدارية، ومن ثم التأكد من توافر الخبرات والمهارات اللازمة، وفق التسلسل الزمني لأبعاد عملية التغيير الإستراتيجي، وقد تحدث في هذا الجانب الباحث جفري (2002) إضافة إلى الباحثان Johnson & Scholes ولكن ضمن اختلاف وتشابه لمجموعة من النقاط، ويمكن إبراز أهم هذه المحاور بما يلي:

### اعتبارات استعداد التغيير:

- يحكم الاستعداد التنظيمي بصفته ركناً رئيسياً من أركان تخطيط مجهودات التغيير، مجموعة من الاعتبارات وهي:
1. تاريخ التغيير: بمعنى ضرورة استعراض السجلات التاريخية للمنظمة التي تعكس خبراتها السابقة في هذا الصدد، لمعرفة المعوقات الفنية التي عانى منها التغيير سابقاً، وكيفية التغلب عليها في الماضي.
  2. أبعاد المشكلة: بمعنى الدرجة التي يتأثر عندها الأغلبية، بالتغيرات المستحدثة، وماهية المشكلات التي ساهمت مجهودات التغيير في معالجتها.
  3. إيضاح التوقعات: بمعنى الدرجة التي يمكن عندها وصول نتائج التغيير المتوقعة إلى حد المساهمة الفعالة والتأثير الإيجابي بالنسبة للمستويات التنظيمية المختلفة.
  4. المساندة من قبل الإدارة العليا: بمعنى التعرف على، وتحديد درجة تعصيد، ومساندة الإدارة العليا لمجهودات قادة التغيير واستجاباتهم الفعلية لمشروعات التغيير.
  5. التوافق في الأهداف: بمعنى التأكد من تحديد، ومعرفة الدرجة التي تعبر عن مدى التوافق والتناسق بين إحداث التغيير الجديدة، المقترحة، وبين الأهداف السابقة، والحاضرة، بالنسبة للممارسات التخطيطية والإستراتيجية المختلفة.

### ثالثاً: الدراسات السابقة

دراسة قام بها علي محمد السرددي (2005) وهي بعنوان تقييم عملية التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية بعد الخصخصة. دراسة ميدانية أجريت على شركة الاتصالات الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين عملية التغيير التنظيمي من ناحية وعملية التطوير الإداري من ناحية أخرى. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن مستوى تقييم عملية التغيير التنظيمي كان ضمن المدى المقبول في كل المجالات التالية: اتجاهات العاملين التنظيمية، إدخال نظم المعلومات، المتغيرات الشخصية، تبسيط العمليات والمهام.
- هناك علاقة ارتباط بين نظم المعلومات التي عملت إدارة الشركة على إدخالها وبين السهولة في تعامل الموظفين مع مختلف التغيرات الحاصلة جراء ذلك.
- هنالك اهتمام كبير من جانب الإدارة العليا في شركة الاتصالات الأردنية لمعالجة جوانب القصور والمشكلات لدى العاملين في بعض قطاعات الشركة من خلال تبني عملية التغيير التنظيمي.

دراسة قام بها (مأمون احمد سليم الدقاسمة 2002) وهي بعنوان التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة اربد / الأردن نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي . وهدفت هذه الدراسة إلى ما يلي : التعرف على أهم القوى الدافعة لعملية التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة اربد وبيان مدى توافر السمات الإيجابية لعملية التغيير التنظيمي الفعال وكيفية حدوث التغييرات التنظيمية في الدوائر . إضافة إلى التعرف على أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي ومدى وجودها في الدوائر الحكومية المبحوثة. وقد خرجت هذه الدراسة بالنتائج التالية:

- كان دافع تحسين وتطوير الأداء الفردي والمؤسسي من أهم القوى الدافعة لعملية التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة اربد حيث اشارت النتائج الى ان هنالك اهتماماً اكبر بالبعد الوظيفي المتمثل بالأهداف التنظيمية واهتماماً اقل بالبعد الإنساني المتمثل بالانماط السلوكية للموظفين وتحقيق أهدافهم.
- ينطلق التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة اربد من سياسة محددة وهادفة وكانت من أهم السمات الإيجابية توافراً في عملية التغيير التنظيمي الفعال كان من أبرز معوقات التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة اربد: ضعف مشاركة جميع العاملين في برامج التغيير ثم ضعف المتابعة والتعزيز للوضع الجديد بعد التغيير وقلة الدعم المالي والمعنوي لبرامج التغيير وعد التحقق الدقيق لأهداف التغيير .
- وقد خرجت هذه الدراسة بعدة توصيات:
- ضرورة الاهتمام بالعاملين في الوحدات المبحوثة وتعديل الانماط السلوكية لهم بما يتناسب مع طبيعة التغييرات التي تتم في هذه الوحدات والتأثير إيجابياً في اتجاهاتهم نحو التغيير.

- دراسة قام بها : (عبدالله بن عبد الغني الطجم 2001 ) وهي بعنوان قياس درجة تأثير العاملين على أنواع القرارات التنظيمية لاختيار استراتيجية التغيير للتطوير التنظيمي. هدفت هذه الدراسة الى :
- تحديد لمتوسط التأثير الذي تفرضة عينة الدراسة لهذا البحث على قرارات الانشطة التنظيمية المختلفة، تحديد القرارات الأكثر تأثيراً من قبل افراد عينة البحث. اضافة الى دراسة اثر العلاقة بين مجموعة الجامعيين وغير الجامعيين على قرارات والترقية الوظيفية.
  - وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:
  - هنالك تأثير مرتفع لافراد العينة على عدد من القرارات المتعلقة بأداء عمل الموظف وكذلك القرارات المتعلقة بتقسيم عمل المجموعات.
  - هنالك تأثير يتراوح بين ضعيف او منعدم فيما يتعلق بقرارات توزيع القوى العاملة كالتعيين والترقية والفصل من الخدمة وزيادة الرواتب.
  - وخلصت النتائج الاحصائية لمجموع افراد العينة الى وجود ارتباطات معنوية ذات دلالة احصائية بين المستوى التعليمي والمركز الوظيفي وبين كافة القرارات التي تخص نشاطات القوى البشرية مثل التعيين والترقية الوظيفية وزيادة الرواتب والفصل من الخدمة حيث تزداد قدرة التأثير النسبي على تلك النشاطات بزيادة المستوى التعليمي او الوظيفي ومدة الخدمة والعمر.
  - هنالك اختلاف في متوسط التأثير المتاح لمجموعة الجامعيين فيما يتعلق بالتعيين والترقية الوظيفية، فعلى الرغم من أن عمليات التعيين والترقيات الوظيفية هي الأخرى مرتبطة بالديوان العام للخدمة الا ان مجموعة الجامعيين من المحتمل أن يكون لهم تأثيرهم بحكم مناصبهم الاشرافية في اجراءات عقد الاختبارات والمقابلات الشخصية والتوصيات التي تحدد امكانية الحصول من قبل الموظف على الوظيفة او الترفي لمرتبة أعلى، وهذا في الواقع يعطي تلك الفئة من المستويات التعليمية قدرة في احداث التطوير التنظيمي المطلوب في ادارتهم او منظماتهم.
- دراسة قام بها (سلطان نايف ابو تايه 2000) وهي بعنوان العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات الاردنية.

وهدفت هذه الدراسة :الى توظيف نموذج العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي وبالتالي تضمنت هذه الدراسة العوامل المؤثرة التي تم اعتمادها والتي تتضمن عوامل مختلفة منها الهيكلية والسلوكية وبالتالي يتكون كلا النوعين من الابعاد التالية: مستوى الرضى عن العمل، الدافعية نحو العمل، نوعية القيادة والإشراف، الحوافز المرتبطة بالإنجاز، نوعية العلاقة بالمنشأة، درجة وضوح المهام، مقدار السلطة والنفوذ، مقدار التحدي الوظيفي وتأثيرها في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي وقد تم في هذه الدراسة الخروج بالنتائج التالية عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديمغرافية والتكيف مع التغيير في المسار الوظيفي حتى مستوى معنوية أقل من (10%). وجود علاقة مهمة وذات دلالات إحصائية بين العوامل الهيكلية والعوامل السلوكية مجتمعة وبين التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي.

رابعاً: نتائج الدراسة

ما هي مستويات التباين (الاختلاف) في نشاطات الدائرة بين الحالة الإدارية قبل وبعد تشغيل الشبكة الإلكترونية؟

جدول رقم (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مستويات التباين في نشاطات الدائرة في الحالة الإدارية قبل وبعد تشغيل الشبكة الإلكترونية تنازلياً

الترتيب حسب المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	1	التباين في العلاقات الوظيفية داخل الدائرة	3.40	1.042	68%	متوسط
2	3	التباين في طبيعة عمل ومهام الموظف عموماً	3.31	0.939	66.2%	متوسط
3	2	التباين في العلاقات الوظيفية بين الدائرة والدوائر الأخرى	3.26	0.953	65.2%	متوسط
4	4	التباين في خطوات ومراحل إنجاز المعاملات داخل الإدارة عموماً	3.24	1.049	64.8%	متوسط
5	6	التباين في مستويات دقة إنجاز المعاملات في إجمالي الدائرة	3.08	1.069	61.6%	متوسط
6	5	التباين في إعداد المعاملات المنجزة في الدائرة إجمالاً ويومياً	3.05	1.113	61%	متوسط
		الكلية	3.22	0.827	64.4%	متوسط

يظهر من الجدول (1) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد والمتعلقة بمستويات التباين في نشاطات الدائرة بين الحالة الإدارية قبل وبعد تشغيل الشبكة الإلكترونية قد تراوحت ما بين (3.05) للفقرة (6) و (3.40) للفقرة (1)، وبأهمية نسبية تراوحت ما بين (61%-68%)، وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ (3.22) وبأهمية نسبية بلغت (64.4%)، وهذا يعني أن مستويات التباين قبل وبعد تشغيل الشبكة الإلكترونية وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط.

ما هي مستويات الإرباك الإداري التي تحصل نتيجة تعطل الشبكة الإلكترونية في الشركة؟

جدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد مستويات الإرباك الإداري التي تحصل نتيجة تعطل الشبكة الإلكترونية في الشبكة تنازلياً

الترتيب حسب المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	13	نسبة المعاملات المنجزة يومياً من المجموع الكلي في الدائرة في ظل حالة الإرباك عموماً	3.54	1.202	50.8%	متوسط
2	8	إرباك في الاتصالات الوظيفية فيما بين الشركة/المؤسسة والدوائر الأخرى خارجها	3.53	0.915	50.6%	متوسط
3	10	إرباك في خطوات انجاز المعاملات	3.51	1.073	50.2%	متوسط
4	11	إرباك في أداء الموظف لمهامه الذاتية والوظيفية	2.48	1.011	49.6%	منخفض
5	12	إرباك في توزيعات المهام والواجبات والصلاحيات الوظيفية	2.45	1.008	49.4%	منخفض
6	9	إرباك في الاتصالات الوظيفية فيما بين الدائرة والمراجعين	2.34	0.980	46.8%	منخفض
7	7	إرباك في الاتصالات الوظيفية فيما بين الموظفين	2.31	0.972	46.4%	منخفض
		الكلية	2.49	0.892	49.6%	منخفض

يظهر من الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد والمتعلقة بتوقعات وحاجات ورغبات العاملين قد تراوحت ما بين (2.31) للفقرة (7) و (2.54) للفقرة (13) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ (2.49) وبأهمية نسبية بلغت (49.5%) ، وهذا يعني أن مستويات الإرباك الإداري عند تعطل الشبكة وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى منخفض. وتحليل فقرات هذا البعد ، يتضح أن الفقرات (13 ، 8 ، 10) احتلت المراتب العليا بمتوسط حسابي تراوح ما بين (3.51-3.54) وبأهمية نسبية تراوحت ما بين (50.8%-50.8%) ، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط. وأخيراً وجد أن الفقرتين (7 ، 9) احتلت المراتب الدنيا بمتوسط حسابي بلغ (2.31 ، 2.34) على التوالي وبأهمية نسبية بلغت (46.8% ، 46.4%) على التوالي، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى منخفض.

ما هي الأبعاد الزمنية المعتادة لحالات الإرباك الإداري في حالات تعطل الشبكة الإلكترونية؟

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الأبعاد الزمنية المعتادة لحالات الإرباك الإداري في حالات تعطل الشبكة الإلكترونية مرتبة تنازلياً

الترتيب حسب المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	14	معدل حالات توقف الشبكة سنوياً	2.19	1.114	43.8%	منخفض

## Technological and Structural Inputs....

منخفض	40.6%	0.991	2.03	معدل الفترة الزمنية (بالساعات) للتوقف الواحد	15	2
منخفض	42.7%	0.969	2.11	الكلبي		

يظهر من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد والمتعلقة بحالات الإرباك عند تعطل الشبكة الإلكترونية قد تراوحت ما بين (2.03) للفقرة (14) و (2.03) للفقرة (15) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ (2.11) وبأهمية نسبية بلغت (45.6%)، وهذا يعني أن حالات الإرباك عند تعطل الشبكة وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى منخفض. وتحليل فقرات هذا البعد، يتضح أن الفقرة (14) احتلت المرتبة العليا بمتوسط حسابي بلغ (2.19) وبأهمية نسبية تراوحت ما بين (43.8%)، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط. وأخيراً وجد أن الفقرة (15) احتلت المراتب الدنيا بمتوسط حسابي (2.03) وبأهمية نسبية تراوحت ما بين (40.6%)، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى منخفض.

ما هي مستويات توظيف الطرق التالية تحاشياً لحالات توقف الشبكة الإلكترونية في الشركة؟

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المستويات الوقائية لحالات توقف الشبكة مرتبة تنازلياً

المرتبة حسب المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	17	زيادة كفاية أعداد الفنيين في مجال اصلاح حالات توقف الشبكة	3.27	1.082	65.4%	متوسط
2	20	زيادة تجاوب الموظفين من ذوي العلاقة لمتطلبات معالجة توقف الشبكة	3.25	1.085	65%	متوسط
3	19	تحسين كفاية الدعم المالي الخاص بمعالجة توقف الشبكة	3.22	1.088	64.4%	متوسط
4	16	تحسين كفاءة الفنيين من حيث التخصص في اصلاح حالات توقف الشبكة في الشركة	3.19	1.130	64.8%	متوسط
5	18	زيادة استجابة ومبادرة الفنيين لحالات توقف الشبكة	2.94	1.168	58.8%	متوسط
6	22	تحسين كفاية النظام اليدوي السابق لاعتماد الشبكة الإلكترونية لمواصلة إنجاز العمل	2.94	1.168	58.8%	متوسط
7	21	تحسين كفاية الشبكة الإلكترونية الاحتياط لتمكين الدائرة من مواصلة العمل المعتاد في حالات عطل الشبكة.	2.93	1.172	58.6%	متوسط
		الكلبي	3.10	1.013	62.2%	متوسط

يظهر من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد والمتعلقة بالإجراءات الوقائية قد تراوحت ما بين (2.93) للفقرة (21) و (3.27) للفقرة (17)، وبأهمية نسبية تراوحت ما بين (58.6%-65.4%)، وبمتوسط حسابي لجميع الفقرات بلغ (3.11) وبأهمية نسبية بلغت (62.2%)، وهذا يعني أن إجراءات العمل وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط.

ما هي مستويات توظيف الطرق التالية علاجياً عند حصول حالات توقف الشبكة الإلكترونية في الشركة عادة؟

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مستويات توظيف الطرق عند حصول توقف الشبكة الإلكترونية في الشركة عادة مرتبة تنازلياً

الترتيب حسب المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	26	العودة إلى اعتماد خطوات إنجاز المعاملة السابقة أثناء عطل الشبكة	3.56	1.130	71.2%	مرتفع
2	25	العودة إلى اعتماد أساليب الأداء الوظيفي اليدوي من قبل الموظف أثناء عطل الشبكة	3.55	1.072	71%	مرتفع
3	24	عودة الدائرة إلى اعتماد وسائل الاتصال السابقة فيما بينها وبين الدوائر الأخرى أثناء عطل الشبكة	3.35	1.027	67%	متوسط
4	28	العودة إلى نظام توزيعات المهام والواجبات والصلاحيات الوظيفية السابقة أثناء فترة عطل الشبكة	3.28	1.196	65.6%	متوسط
5	23	عودة الموظفين إلى اعتماد وسائل الاتصال الوظيفي فيما بينهم السابقة على اعتماد الشبكة أثناء عطل الشبكة	3.26	1.324	65.2%	متوسط
6	29	إعادة توزيع المهام والصلاحيات والواجبات الوظيفية بما يساعد سرعة الإنجاز	3.23	1.202	64.6%	متوسط
7	31	اعتماد ساعات عمل إضافية	3.16	1.251	63.2%	متوسط
8	32	تقديم محفزات مناسبة لزيادة سرعة الأداء الوظيفي	3.07	1.140	61.4%	متوسط
9	30	اعتماد المنهج الفرقي وتدعيم روح العمل الجماعي	2.70	1.276	54%	متوسط
		الكل	3.24	0.874	64.8%	متوسط

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية ل فقرات هذا المتغير والمتعلقة بمستويات توظيف الطرق قد تراوحت ما بين (2.70) للفقرة (30) و (3.56) للفقرة (26) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ (3.24) وبأهمية نسبية بلغت (64.8%)، وهذا يعني أن مستويات توظيف الطرق وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط. وتحليل فقرات هذا المتغير، يتضح أن الفقرتين (26 , 25) احتلت المراتب العليا بمتوسط حسابي بلغ (3.56 , 3.55) على التوالي، وبأهمية نسبية بلغت (71.2% , 71%) على التوالي، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى مرتفع. وأخيراً وجد أن باقي الفقرات احتلت المراتب الدنيا بمتوسط حسابي تراوح ما بين (2.70-3.07) وبأهمية نسبية تراوحت ما بين (54%-61.4%)، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط.

### خامساً: الاستنتاجات والتوصيات

تبيّن من خلال الدراسة وجود تباين في العلاقات الوظيفية داخل الدائرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.40) في حين بلغ التباين في طبيعة عمل ومهام الموظف عموماً (3.31) كما أظهرت الدراسة وجود تباين في العلاقات الوظيفية بين الدائرة والدوائر الأخرى بمتوسط حسابي (3.26).

تبيّن وجود حالة إرباك في إنجاز المعاملات المنجزة يومياً من المجموع الكلي في الدائرة بمتوسط حسابي (3.54) كما تبيّن وجود إرباك في الاتصالات الوظيفية ما بين المؤسسة والدوائر الأخرى خارجها بمتوسط حسابي بلغ (3.53).

أما فيما يتعلق بمعدل حالات توقف الشبكة سنوياً، فقد تبيّن قلة توقفها إذ بلغ متوسط حسابها (2.19) بالإضافة إلى ضعف معدل الفترة الزمنية بالساعات للتوقف الواحدة إذ بلغت (2.03).

كما توصلت الدراسة إلى أن زيادة كفاية أعداد الفنيين في مجال إصلاح حالات توقف الشبكة إذا بلغ المتوسط الحسابي (3.27) بالإضافة إلى زيادة تجاوب الموظفين من ذوي العلاقات لمتطلبات معالجة توقف الشبكة بمتوسط حسابي بلغ (3.25).

تقوم المؤسسة بالعودة إلى اعتماد خطوات إنجاز المعاملة السابقة أثناء عطل الشبكة بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، بالإضافة إلى أن المؤسسة تقوم باعتماد أساليب الأداء الوظيفي اليومي من قبل الموظف أثناء عطل الشبكة بوسط حسابي (3.55).

كما أن الدوائر في المؤسسة تعود إلى اعتماد وسائل الاتصال السابقة أثناء عطل الشبكة بوسط حسابي (3.35).

### التوصيات

#### من خلال نتائج الدراسة نوصي بما يلي:

-نوصي الشركات التي تستخدم النظام الإلكتروني، بضرورة توفير بدائل عملية وسريعة عند وجود أي تعطل.

-نوصي الشركات المستخدمة للنظام الإلكتروني، بضرورة توفير بدائل عملية وسريعة عند وجود أي تعطل.

-ضرورة وجود فنيين على مدار الساعة، ليتمكنوا من إصلاح أي عطل فني قد يحدث في الشركة.

-على المؤسسة أن تدعم الموظفين المختصين بإصلاح الأعطال في النظام الإلكتروني من خلال الدعم والحوافز المادية بالإضافة إلى الدورات.

-متابعة كل ما هو جديد في مجال النظام الإلكتروني، كون المؤسسة تركز عليها بأسلوب عملها في المؤسسة.

### المراجع باللغة العربية

- سلطان نايف ابو تايه، (2001)، "العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات الأردنية"، دراسات، المجلد (28)، العدد (1).
- عامر، سعيد، (2001)، "الإدارة وتحديات التغيير"، القاهرة، مركز وايدسيرفس للاستشارات والتطور الإداري، 2001.
- عبدالله بن عبد الغني الطجم، (2001)، "قياس درجة تأثير العاملين على أنواع القرارات التنظيمية لاختيار استراتيجية التغيير للتطوير التنظيمي"، الإداري، العدد (85).
- علي محمد السردى، (2005)، "تقييم عملية التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية بعد الخصخصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، المفرق، جامعة آل البيت.
- لويينثال، جفري، (2002)، "إعادة هندسة المنظمة: منهج الخطوة - بخطوة لتجديد حيوية الشركة"، تعريب: خالد عبدالله، مراجعة: سرور سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض.

-مأمون أحمد سليم الدقاسمة، (2002)، "التغير التنظيمي دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة اربد/الأردن نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات مجاح جهود التغيير التنظيمي"، الإداري، العدد(88).  
-ويلسون، ديفيد، (1999)، "استراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير"، ترجمة: تحية عمارة، شفيق رزق الله، الطبعة الثانية، القاهرة، دار الفجر.

المراجع باللغة الانجليزية

## References

- Alkalha, Z., Al-Zu'bi, Z., Al-Dmour, H., Alshurideh, M., and Masa'deh, R. (2012). Investigating the Effects of Human Resource Policies on Organizational Performance: An Empirical Study on Commercial Banks Operating in Jordan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* 51, 44-64.
- Hannagan, Tim, *Management: Concept and Practices*, Third Edition, Prentice Hall, USA.
- Johnson, Jerry, and Scholes Kevan, (2002), *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases*, Sixth Edition, Published under Financial Times-Prentice Hall, England.
- Masa'deh, R., Obeidat, B., Zyod, D., and Gharaibeh, A. (2015). The Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Theoretical Model. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 4 (2), 848-866.
- Masa'deh, R., Obeidat, B., and Tarhini, A. (2015). A Jordanian Empirical Study of the Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Structural Equation Modelling Approach. *Journal of Management Development* 35 (5), 681-705.
- Schermerhorn, John, *Management*, Sixth Edition, New York, United States of America (USA).
- Williams, Chuck, (2001), *Effective Management – A Multimedia Approach*, Prentice Hall, United States of America (USA).

----- XXXXXXXXXXXXXXXX -----