

قوة القرارات الإدارية وانعكاساتها على احتواء القوى

المعيقة للتغيير الإداري

دراسة حالة في المعهد التقني - الموصل

م. بسمة إبراهيم خليل القطان

المعهد التقني - الموصل

قوة القرارات الإدارية وانعكاساتها على احتواء القوى المعيقة للتغير الإداري

م. بسمة إبراهيم خليل القطان

The Power of Managerial decisions and their Reflections on the containment of powers Impeding

Lecturer. Bssmah Ibrahim

ABSTRACT

Environmental reality is full of facts that mark its capacity of effectiveness, given that this might be accompanied by complexities to the extent that they represent an actual underminer of such facts, which means that this capacity might run in courses, some of which embody positivity and others might be contingent with passivity. This might contribute in creating some organizational and environmental tensions which constitute impedances to any changes, putting decision makers on stake such that focusing their energies, investing their returns and identifying their strategies within the framework of rationalism striving for ensuring the power of decision making and- at the same time-curtailling any organizational or even environmental impedances.

As a result of this, the researcher has found an approach to put forth the problem of her study through presenting the following question: (Is it possible for managerial decision makers make them a factor of power to encompass any impeding powers to their action and preventing the aspects of change desired by their organizations).

A questionnaire has been adopted by the researcher as a major tool for collecting the data related number of conclusions, the most prominent of which are the correlations and the to the phenomenon under study plus employing some other statistical means to test the hypothesis of her study. The researcher has attained a impact existed among the variables under discussion on both macro and micro levels. From these conclusions, a number of proposals have emerged.

قوة القرارات الإدارية وانعكاساتها على احتواء القوى المعيقة للتغيير الإداري

دراسة حالة في المعهد التقني - الموصل

- المجلد السابع
- العدد الرابع عشر
- ايار ٢٠١٥
- استلام البحث: ٢٠١٣/٤/١٥
- قبول النشر: ٢٠١٣/١٠/٢٧

م. بسمة ابراهيم خليل

المستخلص

البحث يزخر الواقع البيئي بجملة معطيات توشر القدرة التأثيرية له، علما إن ذلك تلازمه إشكاليات إلى حد إنها تمثل المقوض الفعلي لهذه المعطيات مما يعني أن هذه القدرة قد تأخذ عدة مسارات منها ما يجسد الايجابية وآخر قد يكون رهن السلبية الأمر الذي يسهم في وجود بعض الفورات التنظيمية والبيئية تلك التي تشكل معيقات لأية تغييرات مما يضع متخذو القرارات على محك الجدييات بحيث يركزون طاقاتهم ويستثمرون عائداتهم ويحددون ستراتيبياتهم في إطار العقلانية سعيا لتأمين القوة القرارية وبذات الوقت تحجيما لأية معيقات تنظيمية وحتى بيئية من هنا وجدت الباحثة مدخلا لإثارة مشكلة دراستها التي انطلقت من تساؤل مفاده (هل يمكن لمتخذي القرارات الإدارية أن يجعلوا منها عامل قوة لأحتواء أية قوى معيقة لفعالهم ومحجمة لحالات التغيير التي تبتغيها منظماتهم).

وقد اعتمدت الباحثة الأستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات الخاصة بالظاهرة قيد الدراسة كما وظفت عددا من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضية دراستها وقد توصلت إلى جملة استنتاجات أبرزها وجود علاقات ارتباط وأثر بين المتغيرات المدروسة على المستويين الكلي والجزئي وانبثق عن هذه الاستنتاجات جملة مقترحات .

مقدمة :

ينتهج القادة الإداريون في المستويات العليا من الهرم التنظيمي أساليب وصيغ عدة عند اتخاذهم للقرارات ذات الصلة بعملهم الأمر الذي يضعهم تحت الدالة التأثيرية لبيئتهم فضلا عما يواجههم من تأثيرات داخلية ذات مساس مباشر بأنشطتهم الأمر الذي حدا بهم إلى التماس أنجع الأساليب وأدقها حتى إن اقتضت الضرورة وتطلب الموقف فقد يتم اعتماد ضروب الحدس والتخمين وحتى التجربة والخطأ بقصد الاجتهاد وحتى المناورة في أطار ما يسمى بالتكتيكات الداعمة لعملية صنع القرارات، عليه يتضح لنا أن المنظمات تجهد ذاتها بقصد احتواء كل ما يحيطها وهذا لا يتم إلا في إطار الفضاء القراري الذي يؤثر حصيله المفاعلة بين مجموعة من القدرات والمهارات والسمات الشخصية لمتخذي القرارات الإدارية من منطلق مدها تأثير قوة هذه القرارات تلك التي تحددت في مستوى الأثر والتأثير الذي تحدثه في الأوساط التنظيمية. لكون هذه الأوساط هي المختبر الذي يكشف حقيقة الفرضيات من عدمها مع الأخذ بنظر الاعتبار التطلعات المستقبلية لأن قوة القرار تتضح في مدى تأثيره لمعالم المستقبل وما يدور فيه، من هنا تجلت مؤشرات المفاضلة بين ما متاح ومتيسر من بدائل علما أن كل بديل ينجم عنه أعباء وتبعات مثلما يفصح عن فوائد ومنافع وإيجابيات ذات إيقاع خاص أو عام في عالم التغيير الذي تشهده المنظمات علما أن هذا التغيير يتخذ أوجه متعددة ومجالات إلى الحد الذي تطفو على سطحه شتى المنغصات التي تعد بمثابة قوى معيقة له مثلما داعية إلى الاجتهاد والتحوط لاحتوائه وفي ذلك إشارة إلى ضرورة اعتماد القيادات الإدارية في المستويات العليا القرارات ذات السمة القوية التي تؤهلها مثلما تمكنها من الإحاطة والاحتواء لأية قوة معيقة في مجال التغيير انطلاقا وأيمانا بفكرة مفادها أن التغيير يرمي إلى أحداث التطوير ومادام التطوير هدفا منشودا فلا بد من استحضار الآليات الداعمة له والمؤمنة لأحداث فعله وهنا إشارة إلى قوة القرارات الإدارية .

عليه عمدت الباحثة إلى تأشير منهجية دراستها على وفق السياق الآتي :-

أولاً : مشكلة الدراسة :

تعمل المنظمة التعليمية في بيئة تتسم بالأضطرابات مثلما تلازمها الحركية، الأمر الذي يضع القيادات التعليمية أمام جملة خيارات لأحتواء حالات الأضطراب في أطار التجنيد الأفضل للقدرات وعلى نحو يسهم في أمتصاص حدة العشوائية والتخفيف من وطأتها، عليه تجلت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي :

((هل يمكن لصناع القرار في المنظمة المبحوثة تحجيم القوى المعيقة للتغيير الإداري في مجال العملية التعليمية وفي أطار ما يسمى بالقرارات الإدارية التي يتم أتحاذاها من قبلهم؟))

ثانياً : أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة أهداف يمكن تأشيرها بالآتي :

1. عرض تصور نظري عن قوة القرارات الإدارية والقوى المعيقة للتغيير في أطار الإفادة من طروحات الباحثين في الفكر الإداري .
2. الوقوف على واقعية قوة القرارات الإدارية في المنظمة عينة الدراسة ومن ثم تأشير القوى المعيقة للتغيير فيها.
3. تحديد أوجه الارتباط والأثر بين قوة القرارات الإدارية والقوى المعيقة للتغيير على المستويين الكلي والجزئي.

ثالثاً : فرضية الدراسة :

تحددت فرضية الدراسة في الآتي :

لا توجد علاقة ارتباط وأثر بين قوة القرارات الإدارية وبين القوى المعيقة للتغيير في أطار المؤشرات والأبعاد الخاصة بكل المتغيرين على مستوى المنظمة عينة الدراسة.

رابعاً : عينة الدراسة وأساليب جمع البيانات :

تمثلت عينة الدراسة برؤساء الأقسام العلمية والوحدات الإدارية في المعهد التقني الموصل، وقد بلغ حجم العينة (٣٠) وعدت الأستبانة الأداة الرئيسة في جمع البيانات الخاصة بالظاهرة

قيد الدراسة، علما إن الأستبانة عرضت على مجموعة من المحكمين *** لبيان وجهة نظرهم بشأنها وقد تم حذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى لتصبح صالحة للدراسة، ثم قامت الباحثة بأجراء اختياري الصدق والثبات حيث تم توزيع (٢٠) أستبانة على عينة عشوائية من المبحوثين وبعد شهر من التوزيع الولى قامت الباحثة بتوزيع الأستبانة على ذات العينة وحصلت على ذات الأجابة وقد كانت النتائج تتماشى مع ما مقبول في الدراسات الإنسانية .
ولأجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضيتها فقد تم تناول إطارين :

أولا : الإطار النظري للدراسة :

١ - قوة القرار

تغطي قوة القرار الإداري مضامين ومتجهات عدة في المجال الإداري وعلى النحو الذي يجعل من هذه القوة مصدرا لولادة الأفكار الجديدة ومن ثم استيعاب التغييرات المحتملة والقائمة وهذا يفسر لنا أن قوة القرار رهينة قدرته على تطوير الأفكار الجديدة والبحث عن كل ما هو أصيل في مجال اختيار البدائل ووضع الحلول التي تقلل من حدة المشكلات وتسهم في امتصاص زخمها (إبراهيم، محمد محمد، ٢٠٠٠، ١٧٠) مما يعني أن قوة القرار تعد الحصيلى النهائية لتفعيل مجموعة من العوامل والمتغيرات سواء اتخذت الاتجاه التنظيمي أو الاجتماعي وبما يجسد الاستجابة الفعلية للتحديات البيئية وعلى نحو غير مألوف، من هنا يتضح جليا أن قوة القرار تؤثر أمكانية متخذيته وحتى صانعيه في تصور الأمور حد التبصر ومن ثم الغور في ولادة كل ما هو جديد تجاه الأحداث البيئية أي أن قوة القرار تلازمها حالة مرضية من التفكير الإبداعي وعلى النحو الذي يؤثر جودة القرار مثلما يؤمن فعله في التأثير، وهذا ما جاء متماشيا مع طروحات كل من (جلاب، ٥٨٧، ٢٠١١)، (مشرقي، ٣٠، ١٩٩٧) التي أكدت على أن قوة القرار ونجاحه هي مؤشر ولادة حالات الابتكار والإبداع لدى متخذيته .

وبناء على ما تقدم فقد يتبين لنا أن قوة القرار في المنظمات التعليمية هي ترجمة فعلية لدرجة العقلانية التي يمتلكها صانع القرار في إطار الدعم الذي يحظى به مع الأخذ بنظر الاعتبار إمكانية تغطيته لمجموعة من الاستراتيجيات الهادفة إلى تحقيق العائدات والرامية إلى الحد من التبعات (التكاليف والأعباء) .

٢- أهمية قوة القرار

تسود حالة من الرهان بين متخذي القرارات الإدارية وعلى النحو الذي حدا بهم إلى الكشف عن القوة والأهمية فضلا عن الوقوع والتأثير الذي تحدثه في الميدان التنظيمي مع الأخذ بنظر الاعتبار ردود الفعل النفسية، الأمر الذي يجعلهم أمام مجموعة من المقاييس المعيرة لكيفية انتقاء البدائل وبيان مدى قيمة ووزن كل بديل قياسا بالبدايل الأخرى أي أن قوة القرار هي حسيمة انتقاء أفضل بديل في ظل أحلك الظروف واعقادها غموضا وأشدّها التباسا مما يجسد لنا إن قوة القرار تغطي على مساحات واسعة في الفضاء البيئي فضلا عن المنظمي وهنا إشارة إلى الآثار التي تتجم عن قوة القرار وقد تتمثل هذه الآثار في بناء مصدات دفاعية لمواجهة حالات التنافس الحاد فضلا عن إن هذه القوة تجسد توجهات المعاصرة وتسهم في قراءة متجهات الصالح العام مع الأخذ بنظر الاعتبار الطموحات التنظيمية في إطار العملية التفاعلية بين العاملين والقيادات الإدارية وفي ذلك إشارة حية إلى قدرة القيادات التعليمية على رسم معالم الواقع التنظيمي وعلى مختلف المستويات وهذا يعني ضرورة استنهاض القدرات الإستراتيجية لمتخذي القرارات بحيث يمثل القرار السبيل الأنسب لبناء التحالفات ومن ثم احتواء أسوأ الاحتمالات في إطار المعلومات إلى أن ذلك يجب أن يكون ملازما لما يسمى بتحقيق العائدات من منطلق أساسه إن القرار القوي هو القرار الذي يؤمن المنافع مثلما يسهم في التخفيف من حدة الآثار السلبية في ميدان العمل وفي ذلك منحى لاعتماد فكرة الأخذ بالمخاطرة عند اتخاذ القرارات مع استحضار شتى التوجهات لذا يبدو جليا

أن قوة القرار هي نسيج مترابط يؤشر قوة الإحساس، مثلما يفصح عن كل ما هو غير منظور في أطار الواقع بعيدا عن التأملات التي لا تمت إلى الحقيقة بشيء من الصلة . وهذا ما جاء متماشيا مع القول بأن أهمية القرارات الإدارية تمثل مؤشرا فعليا لطبيعة القوة التي تتسم بها، أي إن حيوية القرار، وأهميته، وتجانس محتوياته، ومن ثم مستوى النتائج الناجمة عنه، وبالذات عند تعقد الأعمال وظهور حالات الغموض وهنا منحي للقول بأن التحديات التي تواجهها المنظمات في أطار ما يسمى بالتغييرات قد يفصح عن معدن القرارات، وفي هذا الصدد أشار (الكلالدة وآخرون، ١٩٩٨، ١٤٠) إلى أن قوة القرار تؤشر إمكانية القائد فضلا عن كفاءته إلى حد أقرار نجاحه .

واتساقا مع ما تقدم فقد تبين لنا أن قوة القرارات الإدارية قد تتباين تبعا لطبيعتها فضلا عن المستويات التي تعد أو تتخذ فيها فقوة القرار الإداري في المجال المالي قد لا تأخذ ذات القوة في المجال التسويقي وحتى مجال إدارة الموارد البشرية، وهنا انعطافة واسعة في مجال قوة القرارات فضلا عن أهمية توخي المعايير الجامعة لمثل هذا التنوع سواء في مستوى القرارات أو حتى طبيعتها.

٣- أبعاد قوة القرارات الإدارية

لما كانت قوة القرارات الإدارية تؤشر مستوى التأثير الذي تحدثه في ميدان العمل وحتى خارجه عليه استلزم الأمر تبني مجموعة من الأبعاد الداعمة لذلك والمترجمة له وهذا ما سيكون موضع اهتمام الفقرات اللاحقة :

أ- العقلانية : تفصح العقلانية عن درجة الرشد التي يتسم بها القرار وبما يؤمن المصلحة الاقتصادية وبذات الحال يؤشر مستوى لاهتمام بالعائدات والأعباء المالية وحتى النفسية، وهنا منحي للقول بضرورة تفكير القائد بهذا الاتجاه إلى حد استحضاره الجوانب الاقتصادية لأن كل بديل لابد أن يخضع للمعايرة سواء كان ذلك من قبل العاملين وحتى منفذي القرارات الإدارية وصولا إلى الجمهور الخارجي وحتى المنافسين، من هنا تتضح أهمية العقلانية وعلى النحو الذي يجعل منها أسلوبا يجب أن يتم اعتماده عند اتخاذ القرارات الإدارية علما أن هذه

القرارات تتضمن سلسلة من الخطوات وفي كل خطوة لابد أن يتجلى أثر القوة ويتضح فعلها بدءا من تحديد المشكلات مرورا بجمع البيانات وصولا إلى المفاضلة بين البدائل وانتقاء أفضلها مع استحضار جوانب الأمن والسلامة التي يحققها في إطار مراه الكفاءة وجوهره القبول (العميان، ٢٠٠٥، ٣٤٦)، (حريم، ٢٠٠٤، ٢٢٩)، (محمد، ٢٠٠١، ٢٧٧)، (الشمري والعايدي، ٢٠٠٦، ٩٧).

ب- الدعم الذي يحظى به القرار

يقع القرار الإداري تحت وطأة التأثيرات سواء كانت داخلية أم خارجية بسبب فعل التغييرات البيئية الأمر الذي يؤثر أهمية الحاجة إلى دعمه ومن ثم تأثير مدبات تأثيره وهنا يعني أن القرار يتحرك بمتجه يؤثر التأثير الذي يحدثه مثلما يفصح عن التأثير الذي يقع عليه لذا تبرز الحاجة إلى تسخير كافة القدرات لإقرار ذلك الدعم وبشئى مستوياته وأنواعه لأن عملية الدعم بحد ذاتها هي مؤشر لحالة الإسناد ووجود هذه الحالة يعني إمكانية الترويج للقرار ومن ثم قبوله إلى حد تأمين الآليات اللازمة للدفاع عن النتائج المترتبة عليه علما أن من بين هذه الآليات قد يتمثل الجانب القيمي بحيث يكون القرار ذا منحي أخلاقي يقر المسؤولية القانونية مثلما يستحضر المسؤولية الاجتماعية (حريم، مصدر سابق، ٢٣٣).

ج - تغطية القرار لمجموعة من الاستراتيجيات :

تعد عملية تغطية القرار لمجموعة من الاستراتيجيات أقرارا واعترافا فعليا بوجود مجموعة من التهديدات (مقاومة القرار، بروز دور جماعة المصلحة، حالات اللاتأكد)، علما أن المتمعن لهذه التهديدات يجد أنها تمثل مدخلا لتأشير الفرص المتاحة ومن ثم الكشف عن مجموعة الاحتمالات القائمة عند اتخاذ القرارات وصولا إلى تحديد أسوأها على اعتبار إن تحديد الحالات السيئة يمثل دعوة لاختيار مجموعة من البدائل المغطية لسلسلة من الاستراتيجيات سواء كان ذلك في مجال الترغيب أم التهريب أم حالات الانسحاب والتراجع وصولا إلى إستراتيجية الاندماج، من هنا يتضح لنا جليا إن عملية تغطية القرار لمجموعة

الاستراتيجيات قد ينم عن صعوبات وذلك لتباين الرغبات فضلا عن وجود درجة متحركة من التغييرات تلك التي تتسم بالعشوائية في بعض الأحيان الأمر الذي يثير متخذي القرارات ويدفعهم إلى اعتماد مجموعة من السلوكيات بقصد احتواء أية مخاطر وتهديدات ناجمة عن اتخاذ القرارات وهذا ما جاء متماشيا مع ما أشار إليه كل من (Jauch.W.and Glueck,1988,270) بقولهما أن القرار الإداري ذات المنحى الاستراتيجي يمثل أنسب اختيار لأفضل إستراتيجية تؤمن الحالة التوافقية بين البدائل المتاحة على شتى المستويات في أطار مده الأهداف التنظيمية ومبتغاه الإحاطة بالمستجدات البيئية.

د - العائد والتكلفة

يفصح هذا البعد عن سعي متخذي القرارات الإدارية إلى استحضار العائد والتكلفة عند اتخاذهم أي قرار يتم تبنيه لكون عملية المفاضلة بين البدائل في ظل العائد والتكلفة تكون قائمة وضرورة لامناص عنها وعلى النحو الذي يتيح الفرصة لمتخذي القرارات لوضع سلما لأولويات البدائل المتاحة لديهم مع الأخذ بنظر الاعتبار التخفيف من حدة الآثار السلبية لأية تصرفات ناجمة عن تنفيذ تلك القرارات وفي ذلك إشارة إلى أهمية تحقيق المردودات الاقتصادية من جراء تنفيذ القرارات مما يعني أن القيادات الإدارية معنية بتوظيف النظرية الاقتصادية في هذا المجال، ومايسري على المنظمة الرحية قد يسري على المنظمة التعليمية لأن مخرجات الأخيرة تلعب دورا فاعلا في دعم القطاعات الأخرى وبالتالي تأمين درجة من الرحية لها مما يعني أن العائد والتكلفة لها مداها في المنظمة التعليمية، ويأتي ذلك متماشيا مع ما أكده الشماع بقوله أن القرار الرشيد هو القرار الذي يؤمن المصلحة الاقتصادية (الشماع، ٢٠٠٤، ٥٦٨).

٤- القوى المعيقة للتغيير

تواجه عملية التغيير جملة معوقات تعد بمثابة قوى تأثيرية ذات طابع سلبي، عليه لابد للقيادات الأدارية أن تكون على علم ودراية بما يدور في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة كي تستطيع أن تحدد مواطن الخلل التي تحتاج الى عملية التغيير (الأعرجي والعزام، ٢٠٠٣،

٤٢)، وعلى النحو الذي يدفع تلك القيادات خطوات تجاه وضع المعالجات وعليه فقد تم تحديد هذه القوى بالآتي :

أ- التعارض في الأهداف

تشكل عملية التعارض في الأهداف وجود حالة من التباين بين ما تبتغيه المنظمة وبين ما يسعى إليه العاملون فيها مما ينجم عنه وجود توترات سلوكية تؤشر فجوات وتفصح عن اختناقات إلى الحد الذي يدفع الأفراد إلى التركيز على كل ما هو ذاتي في إطار مراه الذوات كما أن ذلك يقترن باعتماد سلوكيات تؤشر التمسك بما هو قائم في إطار الإجراءات على اعتبار أن هذه الإجراءات هي مصدات تؤمن جانبا من الحماية للأفراد عند التمسك بها مما يجعل المنظمة بمعزل عما يبتغيه الأفراد وهنا إشارة إلى غياب حالة التناغم بين الأهداف، صحيح أن الإجراءات السليمة الصحيحة تسهم في خدمة العمل إلى أنها قد تكون مدخلا سلبيا عند التوظيف غير الجاد لها، من هنا تسود حالة أحلال الأهداف بحيث تصبح الإجراءات هي السبيل الأنسب لتحقيق أهداف الفرد دون المنظمة ومما يدعم هذا التوجه طروحات كولدنر وسلزنيك (المصري، ١٩٨١، ٢٤٥-٢٦٠) التي أشرت أن عملية التمسك بخيوط الإجراءات وبشكل حرفي قد يسهم في وضع قواعد إجرائية منمطة للسلوك ومحددة لأي تحركات تتجاوز المؤلف وهنا إشارة إلى تحجيم السلوك ومن ثم جموده بحيث يخضع لطائفة الإجراءات المعقدة وفي ذلك ضياع لمضمون الأهداف وبالتالي وجود حالة من الصعوبة في تحديدها مما يعني أن الهدف النهائي للتعبير قد يتبدد فعله ويفقد قوته ويصبح في إطار التأملات مما يعني غياب الأهداف الحقيقية وبالتالي التحرك تحت مسمى المصالح الذاتية إلى حد الإساءة في فهم المتغيرات البيئية وفي ذلك منحى لإقرار حالات التناقض ليس على مستوى الأهداف فحسب بل على مستوى السلوكيات (حريم، مصدر سابق، ٣٧٨-٣٧٩)، (اللوزي، ٢٠٠٣، ٥٢).

ب- تدني مستوى الثقة

تحتضن الثقة جملة دلالات وعلى نحو يؤشر أمكانية مكاشفة الآخرين بكل ما تمليه ظروف العمل ومتطلباته وفي ذلك تأكيد على أن الثقة لا تنحصر في مجال الذات وما يغور في أعماقها بل قد ينصرف الأمر إلى ما يمس التعويضات والإجراءات وهذا ما أطلق عليه الباحثون بالثقة (الإجرائية، الثقة، التعويضية). فضلا عن ذلك فإن الثقة قد تنصح عن حالة من التعاقدية بين الأطراف وفي سيادة هذه الحالة بمنحها الإيجابي نقر الثقة، أما في حالة بروز عوامل الغياب فعندئذ يسود الارتباب وتهتز المشاعر فضلا عن تعذر حالات الانفتاح مما يعني التوجس بعينه فلا تستحضر الأفكار والطروحات إلى بعد اسدال الستارات وفي ذلك مؤشر لغياب حالات التفاهم بين الأفراد الأمر الذي يحدو بهم إلى أقرار المقاومة بشأن أية تغييرات وذلك مرده انخفاض مستوى الثقة علما أن الثقة تمثل الدرس الأول في كافة ميادين الحياة (جلاب، مصدر سابق، ٦٩٠).

ج - الصراع القيمي

ينم هذا المؤشر عن وجود حالة من الخلاف بين ما يحمله العاملين من تفضيلات وبين ما تسعى المنظمة إلى أفراره في مجال أخلاقيات العمل إذ أن مثل هذا التعارض قد يقود المنظمة إلى تجاهل كل ما يحمله الأفراد من قيم ومثل هذا التجاهل يترتب عليه غياب حالة التفاعل الإيجابي إلى حد إن هؤلاء العاملون لا يمثلون إلا فئة تعكس وتجسد المثالية الفارغة في التصرفات علما إن المتفحص لهذا النوع من الصراع يجده أخطر أنواع الصراع وأشدّه تأثيرا في ميدان العمل لكونه يتعلق بالذات البشرية وما تؤمن به من معتقدات وما تحمله من معايير وضوابط والتزامات .

ودعما لما تقدم فقد أشار (الرحاحلة، العزام، ٢٠١١، ٢٥٧-٢٥٨) إلى أن سيادة حالة التصادم في المعايير قد يترتب عليه وجود اختناقات مثلما هي مضايقات إلى حد أفرار المنظمة من حالات التعاون وبالتالي سيادة المجهول وهنا إشارة إلى جملة أمور منها، ما يجسد ضعف حالات التجاوب بين الأطراف الواقعة تحت وطأة التغيير، وآخر ينصرف إلى

تضارب المصالح، وثالث يمس حالات التمسك المفرط بكل ما هو قديم (شوقي، ٢٠٠٠، ٤٥٦).

د - الخوف من المجهول

تلازم العاملون والإدارات على السواء حالة من التوجس بشأن أية مستجدات تمس حياض العمل وأنشطته الأمر الذي يترتب عليه ولادة الخوف من كل ما هو جديد أو مجهول أو غير متوقع وفي ذلك تعذر أمكانية انتقاء ما هو أنسب فضلا عن صعوبة الاستحضار لكل ما يوازي متطلبات الموقف إلى حد أن المجاهيل تمارس دورها وتغيب المعاليم بحيث يغص الواقع بكثير من الإشكاليات وفي ذلك يمكننا أن نؤكد أن الخوف من المجهول قد يؤشر حالات الاستياء وانعدام الراحة بقصد المحافظة على كل ما هو مألوف (العميان، مصدر سابق، ٣٥٦-٣٥٧) . وفي ظل هذه الحالات تعتمد إدارة المنظمة إلى انتهاج سبيل التحليل بقصد الوقوف على أدق النتائج المتوقعة والناجمة عن عملية التغيير ومرد كل ذلك هو بروز حالات ألاما تأكد بمداهما العاللي فضلا عن حالات القصور المعلوماتي بكل ما يخص المستقبل مما يترتب عليه نشوء ما يسمى بمقاومة التغيير (جلاب، مصدر سابق، ٦٩٠)، (John & James & Richard, 1991, 500-501).

قوة القرارات الإدارية وانعكاساتها على احتواء القوى المعيقة للتغيير الإداري :

تتباين القرارات الإدارية في قوتها ومستوى التأثير الذي تحدثه في نفوس منفذها وحتى صانعيها وعلى نحو يؤشر وجود ردود فعل متباينة بشأنها مما يعني أن قوتها تكمن في قيمتها ومدى أحداثها أثرا وتأثيرا في واقعها وهذا لا يمكن أن يتم دون ملامسة القرارات الإدارية لذلك الواقع بشكل جلي فضلا عن إمكانياتها في الإحاطة بمتطلبات الصالح العام دون الانصراف إلى ما دون ذلك وفي ما تقدم تلبية فعلية للحاجات بغض النظر عن نوعها ومستوى إشباعها لكونها الوليد والصورة الفعلية التي تمتلكها القيادات الإدارية عن ميدان عملها إذ أن القرارات التي لا تولد من رحم الواقع لا يمكنها مسايرة التغييرات كما أنها تدور ضمن فلكيات الجزئيات

وفي ذلك إشارة لضعف قدرتها الأمر الذي يفسر لنا أهمية الأخذ بفكرة التغيير المخطط وبما يؤشر المحاولات المدروسة ويضعها على متصل التواصل مع الأهداف مما يستلزم استحضار المنحى الاستراتيجي وحتى التكتيكي في هذا المجال بعيدا عن تجريد الحالات من الاحتمالات أو إغفال عامل الحسبان في مجال التنبؤات وبما يقود إلى فقدان الفرص واستنزاف القدرات (D.Hellrigd & J.Slocum,1978,473) .

فالعائد ينعدم والتكلفة تسود وفكرة الأخذ بالمخاطرة لا مكان لها في حسابات المنظمة عندئذ تغيب حالات الترابط بين توجهات العاملين وبين ما تحتويه القرارات الإدارية وما تغطيه وفي ذلك منحى لبروز فكرة التعارض في الأهداف إلى حد أن المنفذين يتخذون من عملية التمسك الحرفي باللوائح مصدات لهم مقابل جمود سلوكهم وبالتالي محدودية وضيق النظرة لديهم تجاه الأفق المنظمي , الأمر الذي يتراجع فيه مؤشر الثقة وتسود الضنيات وتأخذ العوامل الشكوكية مداها بحيث يرون العاملون ذاتهم في أطار الاهتزاز والانفعال إلى درجة الارتياب عندئذ تتعثر خطوات الأداء ويغيب الولاء وتتجلى السلبيات إلى حد بروز الفجوات وأتساع المسافات بين العاملين والقيادات بحيث تسود فكرة التجاهل بين أطراف العمل وتسود المثاليات الفارغة وتنتشر منشطات الخوف إلى حد التردد في اختيار البدائل ذات المساس بعمليات المنظمة عندئذ يصبح التغيير يشكل أوجها مرفوضة إلى حد بروز ما يسمى بمقاومته، وهنا تأكيد على أن أفراغ القرارات الإدارية من مضمونها العقلاني في أطار السلوكيات الايجابية لمتخذها يمثل منحرا سلليا تجاه الأخذ بها وتنفيذ مضامينها عندئذ تتشوه أهميتها ويحل التراجع في مسألة التمسك بها فالاجتهادات تعوم التنظيم وتتجلى حالات المجادلة بأشبع صورها وتسود فكرة رفض الجديد والتمسك بكل ما هو قديم وفي ذلك علامة دالة تجاه رفض التغيير ومقاومته ووضع المعوقات بشأنه عليه يبدو لنا جليا أن القرارات الإدارية ذات السمة القوية هي التي تتمكن من امتصاص حالات المقاومة وأحداث التغيير الذاتي قبل الولوج نحو التغيير المادي فالماكنة تتغير والمكتب يعاد تنظيمه لكن الذات كيف يتم تغييرها لتستجيب لما يراد أحداث تغييره فيها وفي ميدان حركتها، لذا يقتضي الأمر أن مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

نوظف مخرجات عملية التغيير لصالح السلوكيات وبما يظهر تأثرها بالقرارات الإدارية (H.Tosi & S.Carrol,1976,493-500). أي أن نجعل قراراتنا تتبع من الذات في إطار الاحتواء للمنغصات وتشخيص الخلجات في كافة المتجهات فلا نركز على مجال دون غيره ولا نترك منافذنا مفتوحة لدخول المفسدات التنظيمية وبروز ما يرفض أصلا ، صحيح أن الأمر يستلزم إقامة جسور تواصل ونصب معابر ثقة بين العاملين ومتخذي القرارات الإدارية في إطار طرح الأفكار والبدء من دقائق الأمور مع استحضار المشحون بالثقافة القوية بحيث تتم الاستجابة الطوعية دون التذمر أو وضع دالات الاستياء في ميدان العمل، إذ أن تغليف الوضع التنظيمي بهذه الدالات يعني بروز الفجوات وبالتالي حدوث التراجعات وسيادة فكرة المقاومة لأية تغييرات فالقرارات يجب أن تتخذ منحى احتواء أية مقاومة في إطار الحوار والمناقشة الهادئة وتطبيع النفوس على كل ما هو جديد على اعتبار ذلك مدخلا للانفتاح وإمكانية خلق حالة من التعايش الدبلوماسي في ميدان العمل .

ثانيا : الإطار الميداني :

أشتمل هذا الإطار على عملية وصف وتشخيص متغيرات الموضوع قيد الدراسة وكما مؤشر أدناه :

١- وصف وتشخيص مؤشرات قوة القرارات الإدارية في المنظمة عينة الدراسة .

أشرت معطيات الجدول (١) بخصوص مؤشر العقلانية أن هناك اتفاق بين الباحثين بشأن عملية تجسيد القرارات المتخذة في تلك المنظمة الواقع الذي تعمل فيه هذا ما جسده إجابات (77%) وبوسط حسابي (4) وانحراف معياري (0.809)، ولازم ذلك وجود أجماع بين الباحثين على أن القرارات التي تم تبنيها تعكس التوجهات المعاصرة مثلما تسترعي الصالح العام هذا ما فسرت إجابات (73%) وبوسط حسابي (4.1) وانحراف معياري (0.740)، وفي ما يخص مؤشر الدعم الذي يحظى به القرار فقد كشفت إجابات (73%) من الباحثين أن القرارات المتخذة تلبى طموحاتهم مثلما تثير قدراتهم وكان ذلك بوسط حسابي (3.9) وانحراف معياري (0.887) ولازم ذلك الاتفاق تأكيد (70%) من الباحثين على أن

القرارات تمثل الحصيلة الفعلية لحالات التداوب السائدة بين العاملين وأقرن ذلك باتفاق (63%) منهم وبوسط حسابي (4.2) وانحراف معياري (0.830) على أن القرارات المتخذة في المنظمة المبحوثة تؤثر مجموعة القدرات الإستراتيجية المتوافرة فيها والتي تمثل مدخلا لتبني مجموعة من الاستراتيجيات ذات الفعل الفاعل في تغطية القرارات وهذا ما تجسد في اتفاق (77 %) من المبحوثين وبوسط حسابي (4.3)، وانحراف معياري (0.695)، الأمر الذي يؤمن فرصة بناء الشركات مع الأطراف المحيطة بالمنظمة ويتطلب استحضار مجموعة من الآليات المجسدة للقرارات والمساهمة في تبني أسوأ المتوافرة هذا ما عكسته إجابات (84%) وبوسط حسابي (4.3)، وانحراف معياري (0.691).

وفي ذلك إشارة واضحة إلا أن القرارات المعتمدة في ميدان الدراسة جسدت جانبا من الرغبة الإستراتيجية فضلا عن أنها تمثل إشارات واضحة لتلبية الطموحات المستقبلية إلى أن ذلك قد تعترضه حالة العائدات والتكاليف الأمر الذي يتطلب من القيادات الإدارية في هذه المنظمة أن تتوخى المنافع عند اتخاذ أي قرار تتبناه مع الأخذ بنظر الاعتبار إسهاماته في التخفيف من حدة الآثار السلبية وردود الفعل الراضية لأية توجهات ايجابية وهنا منحى للقول بأهمية اعتماد مبدأ المخاطرة هذا ما أتفق عليه (73%) من المبحوثين وبوسط حسابي (4.3)، وانحراف معياري (0.860)، الأمر الذي يفسر لنا أن مبدأ المخاطرة كان قائما في حسابات متخذي القرارات إلى أن ذلك لا ينفي أهمية مراعاة تلك القرارات لطبيعة التوجهات الاجتماعية التي تسود بين العاملين .

وبناء على ما تقدم يتضح لنا أن هنالك أجماعا لدى المبحوثين بشأن توافر مؤشرات قوة القرارات الإدارية في المنظمة المبحوثة مما جسدت العقلانية وبذات الوقت أفصح عن حالات الدعم والإسناد التي تحظى بها القرارات في إطار تغطية الاستراتيجيات وحتى التكتيكات مع الآخر بنظر الاعتبار العائدات على اعتبار أن ترجيح قيمة العائدات على التكاليف يمثل أحد المؤشرات الدالة على قيمة القرار وبالتالي قوته الفعلية إذ أن القرارات المتخذة تتحدد قوتها في قيمتها ومدى التأثيرات الايجابية التي تحدثها إلى أن ذلك لايعني إغفال أو تجاهل حالات مقاومة التغيير فالمقاومة قائمة ومؤشراتنا قد تكون سائدة إلى إن القيادة الإدارية الناجحة هي

التي تستلهم معطيات الواقع مثلما تستوعب توتراته وعلى نحو يدفعها خطوات تجاه ما يسمى بحالات الاحتواء لأية مقاومات، علما أن شبح المقاومة قد يبدو واضحا وربما خفيا إلا إن القائد الإداري ذو الفكر الاستراتيجي هو القادر على تشخيص تلك الحالات ومن ثم وضع مجموعة من الآليات وهذا ما يدفعنا عن تحديد واقعي للقوى المعيقة للتغيير في أطار الفقرات اللاحقة .

جدول (1)

يمثل التحليل الإحصائي للمتغيرات الثانوية للمتغير الرئيس المستقل قوة القرار

المتغيرات	الأسئلة	أنتقل بشدة	تكراره %	أنتقل	تكراره %	غير متأكد	تكراره %	لا أنتقل	تكراره %	لا أنتقل بشدة	تكراره %	مجموع	تكراره %	متوسط	STDEV	المتوسط العام	المتغيرات المستقلة
الخطائية	x1	13	43%	10	33%	4	13%	2	7%	1	3%	30	100%	3.8	0.845	0.8	3.9
	x2	11	37%	9	30%	7	23%	1	3%	2	7%	30	100%	4.0	0.809		
	x3	9	30%	14	47%	4	13%	2	7%	1	3%	30	100%	3.8	0.900		
	x4	10	33%	10	33%	6	20%	2	7%	2	7%	30	100%	3.9	0.759		
	x5	12	40%	10	33%	5	17%	2	7%	1	3%	30	100%	4.1	0.740		
المعدل																	
الدعم الذي يتصوره القرار	x6	12	40%	10	33%	6	20%	1	3%	1	3%	30	100%	3.9	0.887	0.8	4.0
	x7	9	30%	11	37%	5	17%	3	10%	2	7%	30	100%	4.2	0.740		
	x8	5	17%	16	53%	4	13%	4	13%	1	3%	30	100%	3.8	0.884		
	x9	10	33%	9	30%	6	20%	2	7%	3	10%	30	100%	4.1	0.759		
	x10	11	37%	10	33%	6	20%	1	3%	2	7%	30	100%	4.1	0.845		
	x11	10	33%	9	30%	5	17%	3	10%	3	10%	30	100%	4.2	0.830		
المعدل																	
تنظيرة القرار بالاستراتيجيات	x12	12	40%	11	37%	3	10%	2	7%	2	7%	30	100%	4.3	0.695	0.7	4.3
	x13	10	33%	10	33%	5	17%	3	10%	2	7%	30	100%	4.3	0.669		
	x14	14	47%	11	37%	2	7%	2	7%	1	3%	30	100%	4.3	0.691		
	x15	9	30%	10	33%	6	20%	1	3%	4	13%	30	100%	4.3	0.845		
	المعدل																
المعدل والخطوة	x16	12	40%	10	33%	2	7%	4	13%	2	7%	30	100%	4.4	0.695	0.8	4.3
	x17	8	27%	8	27%	4	13%	5	17%	5	17%	30	100%	4.3	0.791		
	x18	12	40%	10	33%	5	17%	2	7%	1	3%	30	100%	4.3	0.860		
	x19	10	33%	12	40%	5	17%	1	3%	2	7%	30	100%	4.3	0.874		
	المعدل																

٢ - وصف وتشخيص القوى المعيقة للتغيير في المنظمة عينة الدراسة :

تفرض متطلبات العمل سلوكيات معينة من العاملين علما أن هذه الفئة تلازمها طموحات ذاتية مما يسهم في وجود حالة من التباين بين ما تتشده المنظمة في إطار متطلبات العمل وبين ما يسعى إليه الأفراد في إطار إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم الأمر الذي يدفع القيادات الإدارية في تلك المنظمات إلى اعتماد سلسلة القواعد والإجراءات بقصد تنفيذ المهمات على وفق ما تراه ، وفي ذلك منحى لتعارض المصالح وصولا إلى الأهداف انطلاقا من أن التمسك بحرفية الإجراءات حد التعقيد قد يفصح عن الروتينية غير الهادفة وعلى نحو يجسد الرؤية الشخصية للعاملين ذات الطابع المصلي الخاص هذا ما أشرته إجابات (66%) من المبحوثين وبوسط حسابي(4.2) وانحراف معياري(0.699)، ومع سيادة حالات التعارض في الأهداف فقد أنخفض مؤشر الثقة سواء تعلق الأمر بالتردد في مكاشفة الأفراد بشأن متطلبات العمل وحتى بروز حالات الاهتزاز وتغطية المواقف خشية لحالات المحاسبة وصولا إلى الارتياح عند الحديث مع الزملاء هذا ما كشفت عنه إجابات (46%) من المبحوثين وبوسط حسابي (4)، وانحراف معياري (0.615) وفي ذلك منحى لبروز ما يسمى بالصراع بين ما يحمله العاملين من قيم ومعايير وما تسعى المنظمة عينة الدراسة إلى تكريسه في الميدان هذا ما أقرته إجابات (54%) من المبحوثين وبوسط حسابي (4.2) وانحراف معياري (0.568)، وفي ذلك تأكيد على وجود حالة من التجاهل لدى بعض أطراف العمل بشأن الفضائل التي يحملها بعض العاملين إلى حد بروز ما يسمى بالسلبية وفي ذلك إشارة إلى وجود الفجوة بين العاملين والقيادات الإدارية مما يترتب عليه صراعات وبالتالي تسود الحالة المثالية الفارغة، هذا ما عبرت عنه إجابات (54%) من المبحوثين وبوسط حسابي (4) وانحراف معياري (0.677) مما يعني إن عامل القيم قد تدنت أهميته لدى بعض العاملين إلى حد تجاهل فعله على أنه مصدر للضبط هذا ما أقرته إجابات (66%) من المبحوثين وبوسط حسابي (3.6) وانحراف معياري (0.830)، ومما لاشك فيه أن بروز هذا النوع من الصراع قد يترتب عليه مخاوف تراود الأفراد بحيث يتعذر عليهم انتقاء ما هو أنسب وبالتالي تسود حالات الاستياء

عند حدوث أية تغييرات هذا ما فسرتة إجابات (56%) من المبحوثين وبوسط حسابي(4) وانحراف معياري (0.887)، وفي ذلك منحي لتعذر استحضار البدائل وبما يوازي متطلبات الموقف مما يعني إن دالة المعاليم يختفي أثرها بحيث تصبح المجاهيل هي التي تحرك الموقف وما يغوص به وهنا إشارة إلى حالات التراجع وبالتالي الخوف من أية تغيير هذا ما أفتق عليه (50%) من المبحوثين وبوسط حسابي (4.1) وانحراف معياري (0.893)، ودعما لذلك فقد أشرت إجابات (64%) من المبحوثين أن هناك درجة عالية من حالات اللاتأكد تعترضهم في ميدان عملهم، عليه يتضح للباحثة أن القوى المعيقة للتغيير قد أخرجت فعلها من خلال أثاره حالات التعارض في الأهداف واهتزاز مستوى الثقة إلى حد بلورة الصراعات القيمة يمنحهاها الخطر مما وضع العاملين والإدارات على متصل الخوف من المجهول وبالتالي عدم التجرؤ على اقتحام الصعوبات بحيث أصبح هؤلاء يدورون في حلقة مفرغة نواتها الخوف وإطارها المجهول مما يعني بروز فعل القوى المعيقة للتغيير في المنظمة عينة الدراسة.

جدول (٢)

يمثل التحليل الإحصائي للمتغيرات الثانوية للمتغير الرئيس المعتمد القوى المعيقة للتغيير

المتغيرات الثانوية	الأسئلة	أطلق بسمة	تكرار %	أطلق	تكرار %	غير متأكد	تكرار %	أطلق	تكرار %	أطلق	تكرار %	أطلق بسمة	متوسط	STDV	الموسم العام	الأحزاب المعاصري
التغيرات في الأرقام	x20	11	37%	11	37%	4	13%	1	3%	3	10%	30	3.8	0.774	3.9	0.60
	x21	11	37%	10	33%	6	20%	1	3%	2	7%	30	3.9	0.276		
	x22	10	33%	11	37%	4	13%	3	10%	2	7%	30	4.0	0.669		
	x23	10	33%	10	33%	6	20%	2	7%	2	7%	30	4.2	0.699		
المعدل																
فلسي مستحق الثقة	x24	8	27%	8	27%	2	7%	7	23%	5	17%	30	3.8	0.805	4.0	0.6
	x25	10	33%	10	33%	3	10%	3	10%	4	13%	30	3.8	0.791		
	x26	12	40%	12	40%	3	10%	1	3%	2	7%	30	3.7	0.711		
	x27	10	33%	10	33%	2	7%	4	13%	4	13%	30	3.9	0.321		
	x28	7	23%	7	23%	5	17%	6	20%	5	17%	30	4.0	0.615		
	x29	9	30%	9	30%	5	17%	4	13%	3	10%	30	4.1	0.607		
المعدل																
الصراع القيمي	x30	8	27%	8	27%	6	20%	3	10%	5	17%	30	4.2	0.568	4.0	0.7
	x31	7	23%	7	23%	10	33%	3	10%	3	10%	30	4.1	0.681		
	x32	10	33%	10	33%	4	13%	2	7%	4	13%	30	4.1	0.662		
	x33	9	30%	9	30%	5	17%	4	13%	3	10%	30	4.1	0.657		
	x34	8	27%	8	27%	6	20%	3	10%	5	17%	30	4.0	0.677		
	x35	10	33%	10	33%	4	13%	4	13%	2	7%	30	3.6	0.830		
المعدل																
الخوف من الجهول	x36	9	30%	7	23%	7	23%	3	10%	4	13%	30	3.7	0.754	4.0	0.9
	x37	10	33%	7	23%	3	10%	3	10%	4	13%	30	4.0	0.887		
	x38	11	37%	8	27%	6	20%	3	10%	2	7%	30	3.9	0.884		
	x39	12	40%	10	33%	3	10%	3	10%	2	7%	30	4.1	0.964		
	x40	10	33%	5	17%	6	20%	4	13%	5	17%	30	4.1	0.893		
	x41	8	27%	11	37%	3	10%	3	10%	4	13%	30	4.0	0.920		
المعدل																

١ - علاقات الارتباط :

جدول (٣) علاقات الارتباط بين المتغيرات الثانوية للمتغير الرئيس قوة القرار مع متغيرات المتغير المعتمد القوى المعيقة للتغيير

Average	العائد والكلفة (X4)	الاستراتيجيات (X3)	الدعم الذي يحظى به القرار (X2)	العقلانية (X1)	قوة القرارات الإدارية X القوى المعيقة للتغيير Y
0.59**	0.41*	0.48*	0.57**	0.51**	التعارض بالأهداف (Y1)
0.65**	0.74**	0.55**	0.69**	0.66**	تدني مستوى الثقة (Y2)
0.48*	0.67**	0.78**	0.68**	0.65**	الصراع القيمي (Y3)
0.66**	0.49**	0.59**	0.59**	0.58**	الخوف من المجهول (Y4)
0.60**	0.58**	0.60**	0.63**	0.60**	الارتباط الكلي والمتعدد
العينة = 30					عند مستوى أهمية = 0.05
المصدر: أعداد الباحث باعتماد المخرجات البرمجية الإحصائية لنظام (SPSS)					

أظهرت معطيات الجدول (٣) وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد قوة القرارات الإدارية وبين القوى المعيقة للتغيير على المستويين الكلي والجزئي في المنظمة عينة البحث وفيما يخص المستوى الجزئي فقد تبين أن تدني مستوى الثقة كقوى معيقة للتغيير في ميدان البحث قد ارتبطت بأعلى معدلاتها مع أبعاد قوة القرارات الإدارية (العقلانية، الدعم، العائد والتكلفة)، وبالنسبة (0.66, 0.69, 0.74)، على التوالي مما يوفر لنا دليلاً قاطعاً على أن تدني مستوى الثقة في المنظمة المبحوثة يشكل قيداً وعاملاً معيقاً لأي حالات تغيير يدعمه في ذلك الصراع القيمي الذي ارتبطت به الاستراتيجيات كأحد الأبعاد المعيرة لقوة القرارات

الإدارية وبدرجة ارتباط (0.78). أما على المستوى الكلي فقد تبين إن علاقة الارتباط كانت قائمة وبمعدل قدره (0.60) بين قوة القرارات الإدارية وبين القوى المعيقة للتغيير وفي ذلك منحى للقول بأن درجة الارتباط كانت موجودة بين متغيري الظاهرة قيد الدراسة وعلى النحو الذي يمكننا من الإدلاء بتأشير العلاقة ومن ثم التأكيد على أن أية قوة ايجابية في مجال القرارات الإدارية ستسحب أثارها على تحجيم فعل القوى المعيقة للتغيير، أي أن القوى المعيقة للتغيير ينحسر مجالها وتضيق فجوتها عندما تتجسد قوة القرارات الإدارية ونعني هنا القرارات التي تتوافر فيها الأبعاد المعبرة عنها والمجسدة لمضمونها بعيدا عن الشكليات بحيث أن صدى القرارات الإدارية يكون مسموعا لدى المتأثرين به وحتى الأنطقة التنظيمية التي تقع خارج امتدادات ذلك الصدى.

٢- تحليل التباين بين قوة القرارات الإدارية والقوى المعيقة للتغيير على مستوى عينة

البحث .

جدول (٤)

تحليل التباين بين قوة القرارات الإدارية والقوى المعيقة للتغيير على مستوى عينة البحث

Model 1	df	R	R2	المسوية F	ال ال	المسوية	ال ال	ال ال	ال ال	ال ال
Regression	1									١. (الثابت
Residual	2	0.60**	0.36	9.73	3.11	3.70	1.22	2.668	2.668	(X المتغير
Total	7			2	5	0	3	7.402	.274	المستقل
	2					3.12		10.07		المتغير
	8					0		0		المعتمد Y

a. Predictors : (Constant). X	Durbin Watson = 1.827
b. Dependent Variable :Y	
= مستوى الدلالة المعنوية	0.004a Sample = 30
= مستوى الأهمية 0.05	
المصدر: أعداد الباحث باعتماد المخرجات البرمجية الإحصائية لنظام (SPSS)	

أشرت معطيات الجدول (٤) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في المنظمة عينة الدراسة من حيث أبعاد قوة القرارات الإدارية (العقلانية، الدعم الذي يحظى به القرار، تغطية الاستراتيجيات،العائد والتكلفة) في القوى المعيقة للتغيير يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (9.732) مقارنة بقيمتها الجدولية (3.115) عند مستوى معنوي (0.05)، مما يوفر لنا انطبعا بان أبعاد قوة القرارات الإدارية تترك أثرا في القوى المعيقة للتغيير أي أن استحضار العقلانية المفعممة بحالات الدعم والمستظلة بعدد من الاستراتيجيات في ظل العائد والتكلفة مما يفسر لنا إمكانية احتواء القوى المعيقة للتغيير بغض النظر عن نوعها ومصادر دعمها إلى حد أنها (أبعاد قوة القرارات الإدارية) تمثل منشطات للفعل الإداري في ميدان العمل بحيث تقوض مهلكاته مثلما تشكل سجايا مانعا لأية خروقات فالدعم قائم والفعل الاستراتيجي مستحضر يجول في مداراته المؤثرة والعوائد تحرك النفوس مثلما تشدها إلى شد الجهود واستنفار كل ما هو خفي في أطار مداه العقلانية التي تقر التفاضلية وبما يؤشر الواقعية ويسترعي فكرة الصالح العام وفي ما تقدم تأكيد للأثر الذي تمليه قوة القرارات الإدارية في احتواء القوى المعيقة للتغيير الإداري.

الاستنتاجات والتوصيات :

أولاً : الاستنتاجات :

أسهمت عملية تحليل نتائج الدراسة التي قامت بها الباحثة بشأن الظاهرة المدروسة في التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات يمثل التعبير عنها بالآتي :

١. وجود تباين واضح المستوى بشأن توافر أبعاد قوة القرارات الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة مما يجلي لنا حقيقة واقعية وهي أن المدركات الفردية للمبوحوثين تتباين بشأن كل بعد فضلاً عن أن هذه الأبعاد قد لا تقع على متصل واحد بالنسبة لتلك العينة فالبعض يرى أن توافر العقلانية في القرارات الإدارية يمثل أنجع الأبعاد وأكثرها قوة على حين نجد آخرين من تلك العينة يركزون على العائد والتكلفة وهكنا الشأن بالنسبة لبقية الأبعاد مما أسهم في ولادة هذا التباين وقادنا إلى عرض هذا الاستنتاج .

٢. خضوع المنظمة المبحوثة لقوى معيقة للتغيير في ميدان عملها علما أن هذه القوى أتخذت أشكالاً متعددة منها ما تجلي في التعارض ألهدفي إلى حد بروز ظاهرة أحلال الأهداف الفردية محل التنظيمية وآخر تمحور في تدني مستوى الثقة في تلك المنظمة سواء بين المبحوثين، وحتى الإدارات الممثلة له ويكاد أن ينعكس ذلك على طبيعة أدائهم ومستوى العلاقة السائدة بينهم مما قاد ذلك إلى بروز ما يسمى بالصراع القيمي بحيث أن المنظمة تتأشد قيماً وتبتغي تطلعا وبالمقابل يلوح المبحوثين بقيم أخرى لذا تشتد المنازلة في الصراع وتسود الضبابية إلى درجة أن القيم تفقد قيمتها وتنبو في مركب الصراع السلبي .

٣. تترك أبعاد قوة القرارات الإدارية فعلها في القوى المعيقة للتغيير في المنظمة المبحوثة إلى حد أن كل بعد من الأبعاد يختط علاقة وينشأ أثراً في تقييد حركية القوى المعيقة للتغيير، فالعقلانية إذا استحضرت ستعمل على امتصاص الصراعات القيميه وكذلك الشأن بالنسبة لبعد الدعم فقد يوفر منطلقاً مثلما يؤمن سياجا لامتنصاص الثقة المتدنية ويجعل منها عامل وثوب نحو المستقبل .

ثانياً: التوصيات :

- بناءً على ما ورد من استنتاجات فقد خرجت الباحثة بعدة توصيات تمثلت بالآتي :
١. ضرورة العمل على توافر أبعاد أخرى معززة لقوة القرارات الإدارية في المنظمة المبحوثة سواء تعلق الأمر بأدخال ثقافة جديدة أو احتواء حالات اللاتأكد البيئي أو الأخذ بنظر الاعتبار عامل المفاجآت عند اتخاذ أية قرارات بحيث يكون لها دورها التفسيري في المجال التنظيمي أي كأننا نجعل من هذه الأبعاد ساحة عمل واسعة للعاملين والقيادات الإدارية بحيث تسود المشاركة وتقر عملية تبادل الآراء وتبرز مسألة تشخيص المثبطات في العمل أي أن أبعاد قوة القرارات تشكل مصدات لأية معيقات .
 ٢. الأخذ بفكرة تحجيم فعل القوى المعيقة للتغيير في المنظمة المبحوثة بحيث يتعذر عليها ممارسة نشاطاتها سواء تجلى ذلك في الصراع القيمي أو ما تأطر في التعارض بالأهداف وما إلى ذلك، مما يعني توافر قدرا من الثقة بين أطراف العمل بحيث يرتبط الفعل والتنفيذ بالقول إلى حد ان كل فعل يؤشر قولاً سابقاً وينم عن مستقبلاً منشوداً فضلاً عن أهمية الانفتاح التنظيمي على البيئة ورصد كل ما يدور فيها بقصد معرفة حجم القوى المعيقة للتغيير .
 ٣. استحضار مبدأ تجاوز الإجراءات المفرطة في العمل وبما يذلل الصعوبات ويسهم في تلاشي أية أشكاليات بحيث يسود المناخ التنظيمي الصحي بعيداً عن أية تعقيدات وهنا يتطلب تجنب الحلقات المفرغة والأخذ بما هو أهم وضروري بحيث توظف القواعد لصالح العمل وتنفذ الإجراءات لتسهيل سير وانسيابية المعاملات دون محددات.
 ٤. العمل على جعل القرارات الإدارية تتحرك على وفق توجهات الواقع وعلى نحو يجعل منها مصدر قوة لأية ممارسات تحدث في المنظمة المبحوثة، أي أن مدارات العمل في هذه المنظمة تتحرك على وفق مسار قوة القرارات فيها مع الأخذ بنظر الاعتبار العوامل البيئية.
 ٥. العمل على توافر فنانة تامة لدى القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة بشأن أبعاد قوة القرارات الإدارية التي تعتمد عليها في ميدان عملها وعلى نحو يجعل منها مؤثراً فاعلاً في ميدان التغيير بشتى متجهاته فضلاً عن معرفته محدداته.

المصادر والمراجع :

أولا : المصادر العربية

١. إبراهيم، محمد محمد، ٢٠٠٠، "الإدارة الأسس والأصول العلمية"، مكتبة عين الشمس، القاهرة.
٢. الأعرجي، عاصم حسين، العزام، زياد فيصل، ٢٠٠٣، "أوجهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٢٣، الطبعة الثانية،
٣. جلاب، إحسان دهش، ٢٠١١، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
٤. جواد، شوقي ناجي، ٢٠٠٠، "أدارة الأعمال (منظور كلي)"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥. حريم، حسين، ٢٠٠٤، "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦. الرحاحلة، عبد الرزاق، العزام، زكريا أحمد، ٢٠١١، "السلوك التنظيمي في المنظمات"، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٧. الشماع، خليل محمد حسن، ٢٠٠٤، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن .
٨. الشمري، محمد جبار، ألعابدي، علي رزاق، ٢٠٠٦، "استخدام نظم المعلومات الإدارية MIS في اتخاذ القرارات الإدارية"، دراسة تحليلية في عينة من القطاع المصرفي العراقي الخاص، مجلة دراسات إدارية، المجلد الأول، العدد الثاني، مكتبة الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.
٩. العميان، محمود سليمان، ٢٠٠٥، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثالثة، دار الواصل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة.
١٠. الكلالدة، حسين حريم ظاهر، وآخرون، ١٩٨٨، "أساسيات الإدارة، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الإدارة والاقتصاد، عمان، الأردن.

١١. اللوزي، موسى، ٢٠٠٣، "التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
١٢. محمد، موفق حديد، ٢٠٠١، "الإدارة المبادئ والنظريات والوظائف"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٣. مشرفي، حسن علي، ١٩٩٧، "نظرية القرارات الإدارية (مدخل كمي في الإدارة)"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان .
١٤. المصري، سعيد محمد، ١٩٨١، "أساسيات في دراسة إدارة الأعمال"، دار المريخ، السعودية.

المصادر الأجنبية :

1. D.Hellrigd & J.Slocum, Jr., 1978, "Management Contingencies Approach Reading" Addison-Wisely Co.
2. Hitosi & S.Carrol , 1976 "Management , Contingencies Structure and Process" , Clair Press, Chicago.
3. Jauch.W.and Glueck,W.1988, "Strategic Management and Business Policy" ,3rd ed, McGraw-Hill Inc,U.S.A.
4. John.R.Schermerhorn,Jr.James,G.Hunt,Richard,N.Osborn,1991, "Managem ent Organization Behavior " ,et-ed.(N.Y.John Wiley and Sons.Inc).

الأستبانة

نضع بين أيديكم الأستبانة الخاصة بالبحث الموسوم (قوة القرارات الإدارية وانعكاساتها على احتواء القوى المعيقة للتغيير الإداري/ دراسة حالة في المعهد التقني -الموصل) نأمل الإجابة على الفقرات الخاصة بها خدمة لأغراض الدراسة .

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	قوة القرار					
١	العقلانية					
١	يمثل القرار أفضل بديل من بين المنافسات المتاحة					
٢	يجسد القرار الواقع بشكل فعلي					
٣	يعكس القرار التوجهات المعاصرة ويتماثل معها					
٤	يستحضر القرار ردود الفعل في اللحظة المناسبة					
٥	يراعي القرار الصالح العام مثلما يهتم بالمصالح التنظيمية					
	الدعم الذي يحظى به القرار					
١	ينال القرار الذي اعتمده النصيب الأوفر من القبول لدى العاملين في المنظمة					
٢	يلبي القرار طموحات العاملين ويثير قدراتهم الذاتية					
٣	يمثل القرار الحصيلة الفعلية للحالة التداؤبية بين العاملين					
٤	يعكس القرار الصورة الحية التي تمتلكها الإدارة العليا عن الواقع التنظيمي					
٥	يجسد القرار حاجات العاملين في مختلف المستويات التنظيمية مثلما يفصح عن متابعتهم لتوجهاتهم					
٦	يؤشر القرار الذي تتخذه مجموعة القدرات الإستراتيجية المتوافرة في منظمك					
	تغطية القرار لمجموعة من الاستراتيجيات					
١	القرار الذي تتخذه يتيح لك فرصة بناء الشراكات مع الأطراف الأخرى					
٢	تستحضر مجموعة من الآليات المجسدة للقرار الذي تتخذه في منظمك					
٣	يؤخذ في الحسبان أسوأ الاحتمالات عند اتخاذ القرار					

					وفي إطار المعلومات المتوفرة
				٤	يؤمن القرار الذي تنتهجه جانبا من الرغبة الاستراتيجية في منطمتك مثلما يلبي الطموح المستقبلي العائد والتكلفة
				١	يجسد القرار الذي تتبناه مجموعة من المنافع التي تتوخاها المستويات التنظيمية
				٢	يسهم القرار الذي تتخذه في تخفيف حدة الآثار السلبية لأية تصرفات في ميدان العمل
				٣	يتم اعتماد مبدأ الأخذ بالمخاطرة عند اتخاذ القرار من قبلك
				٤	يتفق القرار مع التوجهات الاجتماعية السائدة لدى العاملين للعاملين مثلما يراعي تطلعاتهم المستقبلية
					القوى المعيقة للتغيير
				١	التعارض في الأهداف
				١	تركز على مصالح الذاتية دون مصالح منطمتك
				٢	تتمسك بالإجراءات في ميدان العمل حد التعقيد
				٣	تنظر إلى الروتين في منطمتك على انه دليل لا يمكن الخروج منه
				٤	تتجسد أهداف منطمتك في حدود رؤيتك الشخصية
				٢	تدني مستوى الثقة
				١	تتردد في مكاشفة الآخرين بخصوص متطلبات العمل
				٢	تنظر إلى الآخرين في ميدان العمل بحالة التوجس
				٣	تهنئ مشاعرك وتتفعل أمام أطروحات العاملين في منطمتك إزاء العمل ومتطلباته
				٤	يتعذر عليك الانفتاح بشكل صحيح أمام زملاءك في العمل
				٥	تشعر بالارتياح عند الحديث مع زملاءك في العمل
				٦	تستحضر فكرة محاسبة ذاتك عند عرض أفكارك في ميدان العمل
				٣	الصراع القيمي
				١	ما تحمله من قيم لا يتناسب مع ما يؤمن به العاملين في منطمتك
				٢	يتجاهل العاملون في منطمتك ما تحمله من فضائل في ميدان العمل

قوة القرارات الإدارية وانعكاسها على احتواء القوى المعيقة للتغير الإداري

					يركز العاملون في منطمتك على كل ما يجسد السلبية في العمل	٣
					تعتقد بوجود فجوة بينك وبين زملاءك في العمل	٤
					ينظر العاملون في منطمتك على انك مصدرا للمثالية الفارغة	٥
					يعيب على العاملين في منطمتك إن القيم هي مصدر الضبط والالتزام	٦
					الخوف من المجهول	٤
					تراودك مخاوف عند الإقدام على انتقاء ما هو انسب في ميدان عملك	١
					تلازمك حالة من الاستياء عند حصول أية تغييرات في بيئة عملك	٢
					يتعذر عليك استحضار البدائل التي توازي متطلبات الموقف الجديد	٣
					يصعب عليك استحضار المعاليم لخدمة المجاهيل التي يغص بها واقع منطمتك	٤
					تشعر بقدر من الخوف عند الإقدام على أية عملية تغيير في منطمتك	٥
					تعترضك في ميدان عملك درجة عالية من حالات اللا تأكد .	٦