

أثر التغيير التنظيمي على أداء المنظمة - دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن
الدكتور صباح حميد آغا + الدكتور علي عباس

أثر التغيير التنظيمي على أداء المنظمة - دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء
الوطنية في الأردن

The Impact of Organizational Change on Organization
Performance An Empirical Study in national electric Company
in Jordan

الدكتور صباح حميد آغا + الدكتور علي عباس

قسم إدارة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

الأردن - عمان

Abstract	الملخص
<p>The aim of the current study is to shed light on the reality of the electric industry in Jordan, and what impact the organizational changes on performance. The population of the study consisted of national electric company, while gathering data depend on the content analysis approach.</p> <p>The study reached a number of conclusion:</p> <ul style="list-style-type: none">- the organization structure consists of units which would not be relative with the work volume.- high percentage of employee's turn over.- rapid changes in external environment of the company. <p>The study provided significant recommendations:</p> <ul style="list-style-type: none">- Reorganizing the structure of the company to be relative with the objectives and work volume. <p>Take the necessary procedures which insure the decline in employee's turnover.</p>	<p>تهدف الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على واقع صناعة الكهرباء في الأردن وإلى بيان أثر التغيير التنظيمي في تحسين الأداء.</p> <p>تكون مجتمع الدراسة من شركة الكهرباء الوطنية وتم الاعتماد في جمع البيانات على أسلوب تحليل المحتوى.</p> <p>وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات:</p> <ul style="list-style-type: none">- تشير نتائج الدراسة إلى وجود تشعبات كثيرة في الهيكل التنظيمي مقارنة بحجم العمل .- هنالك تغيرات سريعة في متغيرات بيئة عمل الشركة. <p>وخلصت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات منها:</p> <ul style="list-style-type: none">- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بما ينسجم و أهداف الشركة وحجم العمل.- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالمحافظة على منتسبي الشركة وتقليل نسبة التسرب فيها.

المقدمة

تسعى المنظمات المعاصرة وخاصة العاملة ضمن بيئة تتصف بالتغيير إلى إيجاد الوسائل التي من خلالها تتمكن من تحقيق أهدافها في البقاء والاستمرار وذلك من خلال القيام بالتغييرات والتحسينات المستمرة، وعملية التغيير المخطط والهادف هي نتائج لعمليات الإبداع والابتكار التي تقوم بها المنظمة، وبمختلف المجالات سواء على صعيد الجوانب التنظيمية أو التكنولوجية والتي ينتج عنها حالة التميز وارتفاع منحنى التعلم والخبرة لدى المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية.

لقد جاءت هذه الدراسة لتكشف عن دور عملية التغيير في المجالات التنظيمية لدى شركة الكهرباء الوطنية في تحسين الأداء والتقدم بمستوى الخدمات لهذه الشركة على الصعيد المحلي والإقليمي.

ومن هنا يمكن القول بأن قطاع صناعة الكهرباء في الأردن كغيره من الصناعات يعمل ضمن بيئة تتميز بالتغييرات السريعة التي تفوق بالمنظمات دراسة وتحليل متغيرات بيئتها بهدف التعامل معها بشكل فعال ومؤثر لضمان تحقيق أهدافها من خلال وضع الاستراتيجيات الصحيحة.

مشكلة البحث

بالنظر للأهمية التي يحتلها موضوع الإبداع والابتكار في منظماتنا المعاصرة من أجل بقائها واستمرارها وجعلها في حالة تجديد وتطوير وتغيير وتعلم دائم، لا بد هنا أن نشير إلى ضرورة تركيزها على جانب التغيير والتجديد من خلال الإبداع والابتكار لتحقيق حالة التميز والمنافسة، وبناء على ذلك يمكن إثارة الأسئلة التالية:

- 1- هل هناك إدراك من قبل المنظمات لأهمية الإبداع والابتكار والقيام بالتغيير لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمات؟
- 2- هل عمليات التغيير المستمر التي تقوم بها المنظمات تساعد في عمليات التحسين المستمر في أداء المنظمة؟

فرضيات البحث

الفرضية الأولى: لا تدرك المنظمة المبحوثة ضرورة الاهتمام بالتغيير لمواجهة التحديات المعاصرة.

الفرضية الثانية: هناك علاقة إيجابية بين عمليات التغيير وتحسين أداء المنظمة المبحوثة.

أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من خلال تركيزه على النقاط التالية:

- توضيح مفهوم التغيير وإدارة التغيير.

- التعرف على مدى إدراك المنظمة المبحوثة لضرورة وأهمية التغيير.
- توضيح وبيان العلاقة بين التغييرات المستمرة والتحسين في الأداء.

أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مدى إدراك المنظمة المبحوثة لضرورة وأهمية التغيير.
- توضيح وبيان العلاقة بين التغييرات المستمرة والتحسين في الأداء.

التعريفات الإجرائية

- التغيير: مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فاعلية جماعات العمل فيها (الدهان 1992).

- الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الذي يتم في حدوده تجميع جهود جماعات العمل وترتيبها وتنسيقها لتعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها، وتزويدهم بالمهام والواجبات والصلاحيات اللازمة لمساعدتهم على أداء وظائفهم (عباس 2008).

منهج البحث

سيعتمد هذا البحث على منهج دراسة الحالة حيث سيتم تناول شركة الكهرباء الوطنية (في الأردن) كحالة دراسية معتمدين من خلالها على بيانات ومعلومات عن واقع الشركة خلال فترة زمنية (2000-2008) سيتم من خلالها التعرف على التغييرات التي قامت بها الشركة خلال تلك الفترة، وكذلك النتائج التي ترتبت عن هذه التغييرات ، كما سيتم تناول الأدبيات ذات العلاقة بموضوع التغيير.

مجتمع البحث

سيكون مجتمع البحث ممثلاً بشركة الكهرباء الوطنية في الأردن.

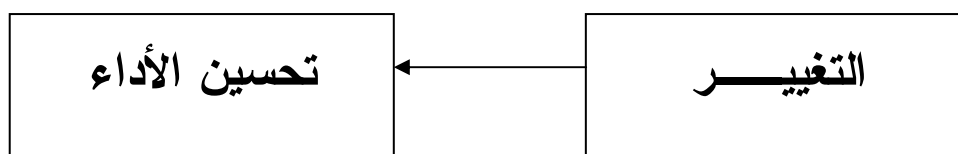
عينة البحث

ستكون عينة البحث ممثلة بالوثائق والبيانات الرسمية والمتعلقة بعمليات التغيير والأداء في الشركة.

أنموذج البحث

المتغير التابع

المتغير المستقل



الدراسات السابقة

1- دراسة عبدالله بن مدارى الحربي (1420هـ): رسالة ماجستير / جامعة الملك عبد العزيز بجدة بعنوان "مقاومة التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة" (1422هـ). هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة السعودية. وتحديد أكثر الأسباب تأثيراً في مقاومة الموظفين لبرامج التطوير، والتخفيف من أسباب مقاومة التغيير. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج التالية:

- عدم ثقة الرئيس المباشر بمروسيه، وعدم معرفة أهداف التغيير هما السببان الأكثر تأثيراً في مقاومة التغيير.
- وهناك عوامل أخرى لمقاومة التغيير مثل: عدم توفر المعلومات الكافية عن التغيير، والخوف من المجهول، والشعور بفقدان المزايا الوظيفية بعد التغيير.
- دلت النتائج الاحصائية على عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين العمر، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي من جهة، ومقاومة التغيير من جهة أخرى، في حين أظهرت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المؤهل التعليمي ومقاومة التغيير.

2- دراسة علي عبد الحسين عباس (2008): جامعة كربلاء بعنوان " التغيير التكنولوجي وتأثيره في انتاجية المنظمة " دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، هدفت الدراسة إلى قياس دور التغيير التكنولوجي في الانتاجية في الشركة المذكورة، وقد توصل الباحث إلى نتيجة مفادها أن التغيير التكنولوجي في المنظمة بكافة مؤشرات له دور مؤثر في تحديث الهيكل التنظيمي المناسب وزيادة إنتاجية المنظمة، وأن عدم اهتمام المنظمة بالتغيير التكنولوجي يعد سبباً رئيسياً في ضعف إنتاجيتها وفقدانها لمزاياها التنافسية في السوق.

3- دراسة عامر خضير حميد الكبيسي: بعنوان الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مقدمة للملتقى السادس للغرفة التجارية والصناعية للمنطقة الشرقية

- بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء 2007، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التغيير التنظيمي على الإصلاح الإداري. وخلصت الدراسة إلى أن لعملية التغيير التنظيمي تأثيراً مباشراً وغير مباشر على نجاح خطط الإصلاح الإداري من خلال ما يلي:
- إعادة النظر بالهيكل التنظيمية من أجل تخفيض وترشيد قوة العمل والحد من معدلات البطالة المقنعة.
 - انتقاء الطاقات البشرية عالية المستوى والقادرة على الابداع والابتكار.
 - الاستفادة من التطور التقني الالكتروني باستخدام قواعد البيانات ونظم المعلومات ، والبرمجيات الحاسوبية في رسم السياسات الوظيفية والحد من دوران العمل.
 - المشاركة في إجراء البحوث العلمية حول خطط التغيير.
 - هناك أربعة فئات من المدراء من حيث توجهاتهم ومواقفهم نحو التغيير وهي:
فئة لا تقبل بالتغيير، فئة تقبل بالتغيير الجزئي، فئة تقبل بالتغيير وتعمل من أجل تحقيقه.

4- دراسة **Ann Beatty (2009):** في كلية الأعمال، جامعة أوهايو ترجمة د.رضا ابراهيم صالح بعنوان " كيف يؤدي التغيير في أسس القياس المحاسبي إلى تغيير في السلوك الإداري: استعراض للأدلة "، يهدف هذا البحث لإثبات بالأدلة إلى أن التغيير في نظم وقواعد المحاسبة في المنشآت له تأثير مباشر وسريع على السلوك الإداري والاقتصادي في المنشأة، ويناقش البحث الدوافع الاقتصادية المحتملة وراء تغيير المنشآت لسلوكها نتيجة لتغيير القواعد المحاسبية الحالية، وخلص الباحث إلى عدة نتائج، فقط أثبتت الأدلة البراهين التي ساقها أنها تتفق مع فرضية أن التغييرات المحاسبية ينتج عنها تغيير المنشآت لكل من قراراتها التشغيلية والتمويلية.

5- دراسة **Mahmoud Yasin & Paul E. Bayes** وآخرون (2005)
بعنوان: **The Changing Role of Accounting in Supporting the Quality and Customer Goals of Organizations: An Open System Perspective.**

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور المتغير للنظم المحاسبية في المنظمة في علاقتها بجودة أهداف الإدارة والمشروعات. يناقش الباحث في أن النظم المحاسبية المعاصرة ما زالت مغلقة. مما اضعف دورها في تحسين الكفاءة الانتاجية للمنظمة، وينادي بتحويلها إلى أنظمة مفتوحة متفاعلة مع كافة الأنشطة الإدارية في المنظمة، وقد خلص في نهاية البحث إلى تحديد الطرق والأساليب الضرورية لتحقيق هذا الهدف.

واقع التغيير في شركة الكهرباء الوطنية

تأسست شركة الكهرباء الوطنية المساهمة العامة عام 1996 حيث كانت أسهمها مملوكة بالكامل للحكومة الأردنية. واستكمالاً لتنفيذ برنامج التصحيح الهيكلي للاقتصاد الأردني، أدخلت الحكومة بعض التعديلات على قانون الكهرباء، وذلك بالفصل بين مسؤوليات الجهات العاملة في قطاع الكهرباء، لجذب المستثمرين إلى هذا القطاع، قامت الحكومة باتخاذ عدة إجراءات منها تنفيذ برامج التخاصية لبعض مشاريع البنية التحتية، فقد تم إعادة هيكلة شركة الكهرباء الوطنية، وذلك بتقسيمها إلى ثلاث شركات، الأولى شركة الكهرباء الوطنية وهي مسؤولة عن أعمال شبكات النقل والتحكم والثانية شركة توليد الكهرباء المركزية، وهي مسؤولة عن محطات توليد الطاقة الكهربائية، والثالثة شركة توزيع الكهرباء وهي مسؤولة عن توزيع الكهرباء.

وخلال الفترة من عام 1998 - 2000 عملت على تحسين كفاءتها الإدارية في مختلفة الأنشطة التشغيلية والتخطيطية.

وفي عام 2004 نفذت العديد من المشاريع الطموحة، ونتيجة لكل هذه التطورات دعت الحاجة إلى زيادة توظيف القوى العاملة لشغل فرص العمل الجديدة (1224) عام 2008 تولى إدارة الشركة أهمية بالغة للتطوير والتدريب، حتى يتم عقد 32 برنامجاً تدريبياً كل سنة، يلتحق بها 823 موظفاً.

أدركت الشركة أن حجمها يزيد بمعدلات نمو ملفتة ولكن إلى أين؟ ففي عام 2005-2006 وضعت لنفسها إستراتيجية مستقبلية حددت فيها رؤيتها لما يجب أن تكون عليه في المستقبل بالنص الآتي: "الارتقاء بمستوى الشركة على جميع الأصعدة إلى المستويات العالمية بحيث تصبح أفضل شركات الكهرباء الإقليمية والدولية وجاء في رسالة الشركة "توفير الطاقة الكهربائية الآمنة للمستهلكين بأسعار اقتصادية مناسبة مع المحافظة على متطلبات البيئة، وتبادل الطاقة الكهربائية مع الدول الأخرى، وترسيخ العمل المؤسسي، ونقل التكنولوجيا، وخلق فرص عمل للمواطنين".

وتحقيقاً لهذه الإستراتيجية وفق خطط خماسية وسنوية، توسعت الشركة في أعمالها خارج الحدود الجغرافية الأردنية لتشمل دولاً أخرى كثيرة.

ثم قامت شركة الكهرباء الوطنية بإعادة هيكلة وحداتها التنظيمية، ركزت فيها على ثلاث مبادئ إدارية وتنظيمية وهي: زيادة التخصص في العمل، تحقيق اللامركزية في الأداء واتخاذ القرارات (التفويض)، بناء نظام اتصال ورقابة فعال (1).

الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم التغيير:

يجب التمييز بين مفهوم التغيير (Change) الذي يحدث بصورة تلقائية، والتغيير (Changing) الذي يحدث بصورة مخطط لها مسبقاً¹، وفي هذا المجال سوف

يتركز بحثنا على مفهوم التغيير الذي يظهر كاستجابة لعمليات التغيير التلقائية أو اللإرادية في المنظمة.

لقد عرّفت "الذهان" (المرجع السابق) التغيير بأنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فاعلية جماعات العمل فيها، وذلك بمساعدة مستشار أو خبير أو وكيل للتغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة، ويعرف "عطوي العطيبيات"² التغيير بأنه "عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم والتكيف مع البيئة المحيطة". كما عرفها (Donald R. & Others)³ بأنها عملية تطوير تحتاج إلى جهود طويلة الأمد لنقل القوى الفاعلة في المنظمة إلى حالة جديدة مؤثرة في بيئتها السوقية والتكنولوجية والثقافية والسلوكية والمالية".

ومن وجهة النظر النظامية (Systimatic) يعرف Denis Amstot :
(1988)⁴ التغيير بأنه عملية إذا حدثت في أي جزء (نظام فرعي) فإنها ستؤثر في كافة النظم الأخرى وإن كانت هذه الآثار متفاوتة، بمعنى أنه إذا حدث أي تغيير في نظام الرواتب والأجور أو نظام الحاسب الآلي، أو الهيكل التنظيمي أو ساعات العمل سيكون لأي منها تأثير على كافة أجزاء (أنظمة) المنظمة" ومن وجهة نظر الباحثان فإنهما يعرضان التعريف الآتي للتغيير بأنه "التأثير المقصود والمخطط له لمتغيرات المدخلات والأنشطة أو العمليات في المنظمة بهدف تجديد وتطوير المنظمة".

من خلال التعريفات السابقة، نفهم كيف أن عملية تطوير المنظمة ما هي إلى عملية منهجية مخططة ومقصودة تهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين قدرتها على الانتقال من الوضع القائم حالياً إلى وضع أفضل يمكنها من التكيف مع الظروف المتغيرة في بيئة عملها المحيطة وصولاً إلى تحقيق التوازن الديناميكي بين بيئتها الداخلية والخارجية، وبمعنى أوضح التوازن بين إيراداتها ونفقاتها المالية بصورة عامة، بما يحقق لها الاستقرار والثبات النسبي لكي تؤدي عملها بكفاءة، فالاستقرار ضروري جداً للمنظمة لكي تعيش وتتنم وتؤدي دورها الاجتماعي والاقتصادي في بلدها (John a. Pearce II & Others)⁵.

أهمية التغيير

أشرنا سابقاً إلى أن التغيير (Change) يحدث بصورة تلقائية أي بطريقة غير مخططة، ومعنى ذلك أن النتائج قد تسير في اتجاه لا يساعد المنظمة على التكيف مع متطلباتها في البقاء والنمو في بيئتها، فانخفاض المبيعات، وتدني جودة المنتجات، والتراجع في التزام العاملين بساعات العمل... الخ، جميعها متغيرات سلبية يمكن اعتبارها تهديدات قد تقود في نهاية المطاف إلى اختلال توازن المنظمة وبالتالي زوالها، ومن هنا تشتق أهمية التغيير الذي يأتي كاستجابة للتغيرات السلبية في المنظمة، وكنا يعلم أن التغيير في نشاط منظمات الأعمال أصبح مطلباً ضرورياً من أجل ممارسة

العمل الإداري بما يتناسب مع متطلبات العصر، وقد أصبح تحدياً لا يمكن تجنبه بالنسبة لكل مدير، فالمنظمة تعيش حالياً في عالم تتعاطم فيه المتغيرات المتسارعة مثل المتغيرات السياسية في منطقتنا والعالم، وهناك المتغيرات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والثقافية مما يفرض على المدير القيام بعمل تغييرات في منظمته كاستجابة لما يدور حوله.

ودوره الأول في هذا المجال هو تكوين ثقافة مؤسسية مفادها أن التغيير ليس مناقضاً للاستقرار أو التكيف مع البيئة بل قد يكون أحد أهم مقوماته الأساسية، ولا يمكن البقاء على مفهوم الاستقرار على أنه الجمود وعدم التغيير بل معناه التلاؤم بين الظروف والأوضاع والنظم والقواعد التي تتغير من مستوى معين إلى أعلى منه، فبالأمس مثلاً كانت الاتصالات بين المنظمات أو الأفراد صعبة وبطيئة ومكلفة.

أما اليوم فالوضع أصبح مختلفاً فالاتصالات أصبحت سريعة وفعالة وأقل تكلفة... فهل يمكن للمنظمة البقاء على وسائل اتصالاتها القديمة؟ ويذهب بعض الباحثين (العطيات)⁶ إلى القول أن موضوع التغيير من الموضوعات التي تحتاج إلى المزيد من الجهد للتوصل إلى نظرية علمية متكاملة تحدد المبادئ والمفاهيم لتطبيقها بصورة منهجية، ويرأي الباحثان أنه من الصعب التوصل إلى تحقيق هذا المطلب ما لم يتم ردم الفجوة القائمة بين مبادئ الإدارة كممارسة وبين مبادئ التغيير، فالمشكلة الأساسية في منظمات الأعمال هي مشكلة إدارية في المقام الأول وليس مشكلة التغيير في حد ذاتها، وهذا ما أشار إليه (دي كامب)⁷ بمعنى أن منظمات الأعمال ينبغي عليها توقع الحاجة إلى التغيير وعليها أن تستعد لذلك من خلال تأهيل جميع الفئات العاملة في المنظمة وخاصة المديرين بصفتهم قادة التغيير والتطوير.

دور التغيير في بقاء المنظمة ونجاحها

من الصعب صياغة الدور أو الأدوار التي يلعبها التغيير في المحافظة على بقاء المنظمة ونجاحها، بالنظر إلى أن هذا المصطلح يتصف بالشمولية في المعنى والمضمون، فليست كل جهود التغيير تؤدي إلى النجاح، وليست كل جهود التغيير تؤدي إلى الفشل، لأن التغيير بطبيعته دوره مشروط بعوامل عدم التأكد من النتائج، وللتغلب على هذه الإشكالية يأتي هنا دور قادة التغيير في التخطيط والتنبؤ ووضع الأهداف بوضوح للتقليل من احتمالات الفشل وهو ما يطلق عليه " الاستعداد للتغيير " (نصر الله)⁸، إن دور التغيير يرتبط بكل أجزاء المنظمة واستراتيجياتها المستقبلية في الجوانب الرئيسية التالية:

تطوير وتنمية المنظمة

عندما تدرك الإدارة العليا في المنظمة أنها لا تستطيع المحافظة على قدرتها التنافسية واكتشاف نقاط الضعف ينشأ دور التغيير كحاجة إلى تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة جديدة، أي الانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن (الوضع الحالي) إلى الوضع المرغوب فيه، ودور التغيير بمعناه المألوف هو التطوير الكمي والنوعي، وعلى الرغم

من وجود عدة مناهج لتطوير وتنمية المنظمات إلا أنها في معظمها لا تخرج عن الخطوات التالية:

- 1- تقوم الإدارة بتحديد نقاط الضعف.
- 2- جمع البيانات ذات العلاقة.
- 3- التغذية الراجعة.
- 4- تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة.
- 5- (التغيير) أي تحقيق الوضع المرغوب فيه.
- 6- المتابعة والتقييم.

ضغوط الحاجة إلى التغيير

تشعر الإدارة العليا وجميع العاملين أن قدرات منظماتهم على الانجاز باتت محدودة، وأن استمرار نجاحها لن يتواصل، فالترهل الإداري واضح، والتراجع في القدرة التنافسية للمنظمة في السوق مستمر، والتكنولوجيا المستخدمة أصبحت قديمة، والتكاليف التشغيلية في ارتفاع مستمر، وشكاوي الموردين والمساهمين وأصحاب المصالح تتزايد، وعوامل وظروف أخرى تضغط من أجل البدء بتغيير هذا الواقع.

وتلجأ المنظمة عادة إلى الاستعانة بخبراء، وهؤلاء معروف عنهم بطرح الحلول الشاملة لكل هذه المشاكل والظروف المحيطة بالمنظمة ومستقبلها، وقد يكون هذا الطرح مجموعة من الخصائص والسمات والإمكانيات المناسبة، وهنا تظهر المشكلة وهي كيفية إحداث التغيير النوعي بين الموقف الحالي والموقف المستهدف. إن البداية في إحداث هذا التغيير هي تنفيذ توصيات الخبراء، من خلال تحديد نقاط القوة وتدعيمها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تحويلها إلى نقاط قوة وتدعيمها، ولتحقيق هذا المطلب هو قيام المنظمة بعمل تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (القطامين) ⁹.

إن الهدف من التحليل البيئي الداخلي والخارجي هو وضع خطة استراتيجية جديدة، تتحدد فيها حالة التكيف للمنظمة مع بيئتها الخارجية المحيطة بها، وعادة ما يهتم التحليل الاستراتيجي بالتعرف على عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتحديد الفرص المتاحة والمخاطر الماثلة في البيئة الخارجية، والتي لا تستطيع المنظمة السيطرة عليها وإنما العمل على التكيف مع متغيراتها، ومن هذه المتغيرات على سبيل المثال: انعكاسات الأزمة المالية العالمية الحالية، ارتفاع أسعار الطاقة والمواد، السياسات الحكومية، المنافسين، التطور التكنولوجي... الخ. إن ما يفضي إليه هذا التحليل (SWOT) هو صياغة رسالة جديدة أو معدلة للمنظمة ثم تحديد رؤية إستراتيجية منسجمة مع رسالتها وصولاً إلى تحديد غاياتها وأهدافها التفصيلية (الغالبية)

10

الهيكل التنظيمي وعلاقته بالإستراتيجية

تشير الأبحاث والدراسات العلمية أن الإستراتيجية تؤدي عادة إلى تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالصورة التي تجعله أكثر توافقاً معها (القطامين) ¹¹ وفي غالب الأحيان يتولد عن ذلك عدم تطابق بين هذه الأهداف والهيكل التنظيمي القائم حالياً مما يستدعي إجراء تغييرات عليه لخلق حالة من التوافق بينهما، وقد تم معالجة حالة عدم التوافق هذه من خلال نتائج الأبحاث التي قام بها (تشاندلر Chandler) ¹² والتي أشارت إلى أن أي تغيير في الخطط الإستراتيجية للمنظمة يجب أن يتبعه تغييراً في الهيكل التنظيمي. بمعنى أن المنظمة عادة ما تتبنى هيكلًا تنظيمياً محدداً ضمن تطورها من حالة معينة من الهيكل التنظيمي إلى حالة أخرى أثناء توسعها ونموها عبر مراحل تطورها المختلفة من حياتها (عباس) ¹³.

إن فكرة الملائمة والتوفيق بين الهيكل التنظيمي وإستراتيجية المنظمة هي إحدى أهم الأفكار المطروقة في الدراسات الإدارية والإستراتيجية المعاصرة (بن حبتور) ¹⁴ ولهذا جرى التأكيد عند تطبيق الإستراتيجية على أهمية النظر في الاعتبارات التنظيمية الخاصة بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي أما هذه الاعتبارات فهي : (بن حبتور) ¹⁵:

- الاعتبار الأول: يتصل فيما إذا كان الهيكل التنظيمي القائم يساعد في تطبيق الإستراتيجية الجديدة.
- الاعتبار الثاني: يتصل بتحديد المستويات الإدارية وما تتضمنه من وظائف والتي تساعد في تنفيذ مهام مختلفة في الخطة الإستراتيجية.
- النظر في إمكانية الاستفادة من التنظيم الغير رسمي لتسهيل عملية تطبيق الإستراتيجية.

وخلاصة ما سبق هي أن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية علاقة تفاعلية متجددة، بمعنى أن الهيكل التنظيمي للمنظمة يتبع الإستراتيجية الجديدة التي تختارها الإدارة العليا، ومع ذلك فإن الإستراتيجية لا بد وأن تراعي طبيعة الهيكل التنظيمي الموجود حالياً، من حيث أن صاحب القرار في عملية تحديد درجة التطابق بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية الجديدة يدخل ضمن اختصاصه الأصيل اقتراح إجراء أي تعديل (تغيير) عليه، مع مراعاة الظروف البيئية الخارجية والانسجام معها (Andrew KoK) ¹⁶.

وتتمثل هذه العلاقة في أن المنظمة وهي تنمو من مرحلة إلى أخرى تمر بعدد من المتغيرات التي لا بد من مواجهتها وهي:

- التغيير في الموارد المالية.
- تغيرات في الحاجة إلى الموارد الأولية، والبشرية، والتكنولوجية... الخ.
- تغيرات في التنوع السلعي المرتبط وغير المرتبط.

- تغيرات في البيئة الخارجية، المستهلكين، أصحاب المصالح... الخ.
 - تنوع في حجم وعدد المشاكل في الأشغال والإدارة.
- وهكذا فإن طبيعة القضايا التي تواجه المنظمة عند تطبيق الاختيارات الإستراتيجية تتوقف بدرجة كبيرة على مرحلة النمو التي تمر بها المنظمة، حيث أن لكل مرحلة من هذه المراحل تأثير على هيكلها التنظيمي ومستوى الإستراتيجية التي تطبقها، فلكل مرحلة (إستراتيجية) نمو هيكلها التنظيمي الخاص بها (عباس) ¹⁷.

تحليل النتائج

اعتمد البحث في تحليل النتائج على أسلوب تحليل المحتوى حيث تم مراجعة وتحليل التقارير الخاصة بالجوانب التالية للفترة 2008-2000:

- 1- التغيير في الهيكل التنظيمي واستحداث التشكيلات الإدارية المختلفة.
 - 2- الانجازات التي تمت من قبل الشركة خلال الفترة قيد الدراسة.
 - 3- العوائد المتحققة من خلال أعمال الشركة خلال الفترة قيد الدراسة.
 - 4- التغييرات في الهيكل التنظيمي واستحداث التشكيلات التالية من الدوائر المرتبطة بها وحسب سنوات فترة الدراسة وكما يلي:
1. إدارة الحاسوب والمعلوماتية : تم استحداث الوحدات الإدارية التالية :
 - البرمجيات التطبيقية عام 2001.
 - تشغيل الشبكات عام 2001.
 - قواعد البيانات عام 2001 .
 - تكنولوجيا الحاسوب عام 2001.
 - نظم المعلومات الجغرافية والتوثيق الالكتروني عام 2006.
 2. الإدارة الفنية والتكنولوجية: تم استحداث الوحدات الإدارية التالية:
 - المستودعات عام 2006.
 - الجودة والسلامة عام 2008.
 3. إدارة التخطيط: تم استحداث الوحدات الإدارية التالية:
 - وحدة الطاقة عام 2003.
 - وحدة تنسيق شؤون الكهرباء عام 2003.
 - وحدة الدراسات والأبحاث عام 2004.
 - وحدة تخطيط التوليد عام 2006.
 - وحدة تخطيط الشبكات عام 2006.
 4. إدارة التشغيل: تم استحداث الوحدات الإدارية التالية:
 - تخطيط التشغيل عام 2004.
 5. الإدارة المالية: تم استحداث الوحدات الإدارية التالية:
 - المشتريات عام 2006.

- التمويل وإدارة التغذية عام 2006.
- المراجعة وتنظيم الأنظمة عام 2006.

6. إدارة الشؤون الإدارية: تم استحداث الوحدات الإدارية التالية:
- الخدمات الإدارية عام 2005.

7. إدارة الاستثمار والتعاون الدولي: تم استحداث الوحدات الإدارية التالية:
- الاستثمار والتعاون الدولي عام 2007.

إن استحداث التشكيلات أعلاه يؤكد اتساع حجم أعمال وأنشطة الشركة خلال هذه الفترة، مما أدى بالشركة إلى إعادة التنظيم وبالتالي حصول التغييرات في هيكلها التنظيمي والتي من خلاله تستطيع مواجهة التغييرات في بيئة عمل الشركة ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال عملها، وكما هو موضح في ملحق رقم (1) والذي يوضح الخارطة التنظيمية للشركة وأهداف التشكيلات التي تم استحداثها خلال هذه الفترة. إن اتساع نطاق عمل الشركة وأنشطتها أدى بها إلى القيام بتعيين عدد من العاملين وعلى مختلف المستويات الإدارية وكما هو موضح في الجدول التالي رقم(1).

جدول رقم(1)

أعداد العاملين المعيّنين في الشركة للفترة ما من 2001- 2008 .

السنة	عدد العاملين في بداية العام	عدد العاملين في نهاية العام
2001	787	865
2002	865	907
2003	907	944
2004	944	1004
2005	996	1047
2006	1047	1101
2007	1101	1153
2008	1153	1224

المصدر: شركة الكهرباء الوطنية - بيان احصائي من دائرة شؤون الموظفين ص5 - الأردن

يتضح من الجدول أعلاه أن أعداد العاملين المعيّنين للسنوات من 2001 ولغاية 2008 كان في تزايد حتى بلغ عدد العاملين 1135 وهذا مؤشر على اتساع نطاق أعمال الشركة وأنشطتها مما توجب تعيين عاملين جدد لتنفيذ الأنشطة المختلفة.

الموارد البشرية

استقرار الموارد البشرية

توسعت الشركة خلال الفترة السابقة في اعمالها وتبعاً لذلك استقطبت عدداً من القوى البشرية الفنية لتغطية احتياجاتها من الموارد البشرية، ويلاحظ من بيانات التوظيف أن الشركة لا تبذل بما فيه الكفاية للاحتفاظ بالعاملين لديها، ويظهر ذلك من خلال نسب التاركين للعمل وكما هو في الجدول التالي:

جدول رقم (2)

أعداد المعينين والتاركين للعمل للفترة 2004-2008

البيان السنة	المعينون خلال العام	التاركون خلال العام	النسبة المئوية للتاركين
2008	155	84	54.2
2007	123	71	57.7
2006	94	40	42.6
2005	98	47	48
2004	85	25	29.4
المجموع	555	267	48.6

المصدر: شركة الكهرباء الوطنية - تقرير دائرة شؤون الموظفين 2009 ص 8 - الأردن

نلاحظ أن نسبة الفاقد في الأفراد التي تم تعيينهم مرتفعة للغاية مما يعني أن الشركة تعاني من مشكلة تسرب عدد كبير من الكفاءات الفنية والإدارية التي تم تعيينهم في كل عام، مما يخلق حالة من عدم استقرار الموارد البشرية في الشركة بعد أن تكون قد تجلت تكاليف عالية على تعيينهم وتدريبهم وتأهيلهم.

التدريب

من الانجازات التي تمت من قبل الشركة خلال الفترة قيد الدراسة هو نشاط التدريب، فقد قامت الشركة وخلال السنوات 2000 ولغاية 2008 بتنفيذ مجموعة كبيرة من البرامج التدريبية على النطاق الداخلي والخاصة بموظفي الشركة، كان الهدف منها تهيئة العاملين وإكسابهم المهارات المطلوبة لإنجاز الأنشطة بكفاءة وفاعلية انطلاقاً من دور الموارد البشرية كونها عنصر منافسة وخصوصاً في مثل هذا النوع من الأعمال الذي يتطلب وجود موارد بشرية ذا كفاءة وخبرة ومهارة عالية في مجال صناعة الكهرباء، كذلك قامت الشركة بإعداد برامج تدريبية لموظفي المؤسسات والشركات الأردنية انطلاقاً من الخبرة التي يتميز بها كادر هذه الشركة في المجالات الهندسية، كما قامت بإعداد برامج تدريبية للعاملين في الشركات خارج الأردن، وهذا النشاط تعبيراً لما تتمتع به الشركة من سمعة ليس فقط على الصعيد المحلي وإنما على الصعيد الدولي أيضاً - والجدول رقم (2) يوضح أعداد المشاركين والبرامج التدريبية التي نفذها مركز التدريب الكهربائي خلال السنوات (2000-2008).

جدول رقم (3) ركز التدريب الكهربائي أعداد المشاركين والبرامج التدريبية التي نفذها
مركز التدريب الكهربائي خلال السنوات (2008-2000)

اسم البر نامج	التدريب طويل الأمد (داخلي ومحلي)		التدريب قصير الأمد (داخلي ومحلي)		تدريب الطلبة من جامعات ومعاهد		التدريب الخارجي		المجموع	
	عدد البر امج	عدد المشا ركين	عدد البر امج	عدد المشا ركين	عدد البر امج	عدد المشا ركين	عدد البر امج	عدد المشا ركين	عدد البر امج	عدد المشا ركين
2000	2	46	17	110	12	75	2	40	33	271
2001	1	45	16	156	9	73	2	20	28	294
2002	2	31	25	127	5	49	2	11	34	218
2003	1	31	49	377	6	43	2	7	58	458
2004	2	75	43	333	3	39	1	6	49	453
2005	3	120	72	399	5	66	8	62	88	647
2006	4	134	79	400	5	54	10	86	98	674
2007	5	162	47	368	7	10	22	356	81	986
2008	4	164	103	518	21	97	7	44	131	823

المصدر: شركة الكهرباء الوطنية - دائرة شؤون الموظفين تقرير تنمية الموارد البشرية
2009 ص 7 - الأردن

* التدريب الداخلي: لموظفي الشركة.

** التدريب المحلي: لموظفي المؤسسات والشركات الأردنية.

*** التدريب الخارجي: للموظفين من خارج الأردن.

يتضح من الجدول أعلاه أن أعداد البرامج التدريبية حققت تزايد ملحوظاً
وخصوصاً في العام 2008 حيث بلغ عددها 131 برنامج على المستوى الداخلي
والمحلي والخارجي مقارنة بالعام 2000 والذي كانت فيه عدد البرامج 33 برنامج، كما
أن عدد المشاركين في البرامج للعام 2008 بلغ 823 متدرب مقارنة بالعام 2000 حيث
كان عدد المتدربين 271 متدرب، إن هذا يعكس مدى اهتمام الشركة برفع كفاءة أداء
منتسبيها لمواجهة التغييرات الحاصلة والتقدم في مجال صناعة الكهرباء إضافة إلى
تحسين جودة الخدمات الكهربائية لمستهلكي هذه الخدمة ودور العاملين في تحقيق
الأهداف الطموحة للشركة، من جهة أخرى فقد اعتبرت الشركة نشاط التدريب سواء
على المستوى المحلي أو الخارجي هو أحد الأنشطة الداعمة لإيرادات الشركة.

العوائد

إن تقييم الشركة في تحقيق أهدافها يمكن الحكم عليه من خلال الأداء، وللتعرف على مدى كفاءة أداء الشركة يمكن اعتماد عدة مؤشرات أو معايير قد تكون كمية أو نوعية، وفي دراستنا هذه ستعتمد المعيار الكمي والمتمثل بإيرادات الشركة على مدى ثمانية أعوام ابتداء من عام 2000 ولغاية عام 2007 والجدول رقم (3) يوضح مجموع الإيرادات للفترة أعلاه وفقاً لأنواع الإيرادات.

جدول رقم (4) إيرادات شركة الكهرباء الوطنية للفترة من عام 2000 ولغاية 2007

السنة	مبيعات الطاقة	الإيرادات الكهربائية الأخرى	إيرادات فوائد بنكية دائنة	الإيرادات الأخرى	صافي إيرادات الخدمة الدولية	المجموع
2007	442.023.1	2.608,4	93.769	904.1	975.3	446.604.8
2006	375.268.2	3.059.1	84,173	693.1	641.9	379.746.6
2005	327.106.5	30.400	216.165	513.9	576.6	328.443.7
2004	291.090.4	109.137	34,468	432.9	637.3	292.304.3
2003	263.215.1	132.173	239.589	219.0	257.7	264.063.7
2002	238.830.6	102,196	824.404	198.8	11.13	239.967.2
2001	213.893.5	120,565	1.724,2	593.6	61.11	216.935.8
2000	202.834.3	86,995	950.358	687.5	235.3	205.185.9

المصدر: شركة الكهرباء الوطنية - التقرير السنوي 2008 ص15 - الأردن

يؤشر الجدول أعلاه ارتفاع حجم الإيرادات للشركة حيث بلغت الإيرادات الكلية لعام 2007 (446.604.835) مليون دينار مقارنة بحجم الإيرادات لعام 2000 والذي بلغ (205.185.971) مليون دينار أي بزيادة مقدارها (241.418.864) مليون دينار أي بنسبة زيادة مقدارها 118% عما هو عليه في عام 2006 ، إن ارتفاع عائدات الشركة يؤشر على مدى توافق إستراتيجيتها مع بيئتها الخارجية وقدرتها على القيام

بالتكيف مع متغيرات بيئة عملها إضافة إلى قدرة الشركة ومن خلال مواردها المختلفة على تطوير وإجراء التحسينات على عملياتها في مجال صناعة الكهرباء.

الخاتمة

إن ما تم الإشارة إليه يؤكد أن التغييرات التي حصلت أو التي تمت من قبل الشركة وعلى وجه التحديد التغييرات في مجال الهيكل التنظيمي للشركة وكذلك الاستقطاب الواسع للموارد البشرية الفنية لتغطية احتياجات الشركة من المهارات الإدارية والفنية المتقدمة، لمواجهة حجم العمل إضافة إلى الخطة الواسعة في مجال التدريب سواء على الصعيد الداخلي والخارجي، كذلك توجه الشركة نحو تقديم الاستشارات في مجالات تخصصها على المستوى الإقليمي والذي يؤكد إمكانية الشركة وما تتمتع به من إمكانيات وقدرات في جانب الاستشارات.

إن كل ذلك يؤكد أن ما قامت به الشركة من تغييرات تعكس وبشكل إيجابي على أدائها والذي يمكن التحقق منه، من خلال العوائد المتحققة للشركة كأحد المقاييس للأداء، وهذا يؤكد صحة الفرضيات التي أكدت على ضرورة إدراك إدارة الشركة بأهمية التغيير لمواجهة التحديات المعاصرة وكذلك العلاقة الإيجابية بين عمليات التغيير وتحسين الأداء.

إن النتائج المتحققة للشركة من جراء عمليات التغيير تفرض على الشركة الاهتمام بتعزيز ودعم نشاط الاستشارات والتدريب على المستوى الدولي وفق إستراتيجية تضمن استمرار وديمومة هذا النشاط، الاهتمام برأس المال البشري لدى الشركة من حيث المحافظة عليه وتنميته لأنه يمثل ميزة تنافسية للشركة، وفق خطة إستراتيجية للتغيير في ضوء التنبؤ بالتغيرات البيئية للشركة.

الهوامش

- 1- الدهان، أميمة : نظريات منظمات الأعمال ، الجامعة الأردنية 1992 ط1 الأردن، عمان ص 161.
 - 2- العطيّات ، محمد بن يوسف الضمران : 2006 ط 1 ص 94.
 - 3- Donald R.brown and Doon Hatvey : An experimental Appraisal to Organizational Development , 7th ed N. 2006 p68.
 - 4- Denis amstot : Understanding Organizational Behaviour W. 1988 W.puble.co N.y p447.
 - 5- John A. Pearse II and Richard B. Robinson: Strategic Management and Implementation, 1985, Irwin, Homewood 2ed, Illinois U.S.A. P.133-146
 - 6- العطيّات، محمد بن يوسف الضمران، مرجع سابق ص 94 .
 - 7- دي كامب، مدير القرن الحادي والعشرون ، 2000 السعودية - الرياض ص 24-26.
 - 8- نصر الله حنا وآخرون، مبادئ في العلوم الإدارية، 1998 دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 93.
 - 9- القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية، 2001 دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ص 88.
 - 10- الغالبي، طاهر محسن منصور وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، 2007 دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 1985.
 - 11- القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية، مصدر سابق ص 141.
 - 12- Chandler J.R. and Tanzanian, Strategy Implementation, Structure Systems and Process, 1986 < 2ed. St. Paul W. Publishing
 - 13- عباس علي، إدارة الأعمال الدولية 2008، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان ص 51.
 - 14- بن حبتور، عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير 2004، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص 338.
 - 15- بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 354.
 - 16- Andrew Kok : 2007, Intellectual capital management as a part of knowledge management initiatives at institutions of higher learning S.Afric, Electronic Journal of Knowledge management V.5.
 - 17- عباس، عبد الحسين، رسالة ماجستير بعنوان: التغيير التكنولوجي وتأثيره في إنتاجية المنظمة، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، جامعة كربلاء - العراق (2008).
- ## المراجع
- 1- السلمي، علي، تطوير الفكر التنظيمي، 1975 وكالة المطبوعات الكويت ص 238-239.
 - 2- الحربي ، عبدالله بن مداري : (1422) رسالة ماجستير بعنوان : مقاومة التغيير التنظيمي ، دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة بمحافظة جدة - جامعة الملك عبد العزيز م . ع س .
 - 3- الكبيسي عامر خضير (2007) ، بعنوان : الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته ، الملتقى السادس للغرفة التجارية والصناعية للمنطقة الشرقية بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض م . ع س .
 - 4- سعيد ، عامر : الإدارة وسرعة التغيير ، 1995 القاهرة ص 603-604.
 - 5- Andrew J. Czuchy, Poul E. Bayes, Mahmoud M. Yasin The Changing Role of Accounting in supporting the Quality and Customer Goals of Organizations : An open system perspective . East tenses University. International Journal of management. Vol. 22 No.3 Sept. 2005 .
 - 6- Ann Beatty (2009)، بعنوان: كيف يؤدي التغيير في أسس القياس المحاسبي إلى

أثر التغيير التنظيمي على أداء المنظمة - دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن
الدكتور صباح حميد آغا + الدكتور علي عباس

تغيير في السلوك الإداري: استعراض للأدلة، ترجمة د. رضا إبراهيم صالح، جامعة أوهايو - كلية الأعمال، الولايات المتحدة.

7- Thompson and Strickland, **Strategic Management**, 1985, Business Publishing U.S.A.p.67-71

8- شركة الكهرباء الوطنية (2007 ، 2008 ، 2009) ، دائرة شؤون الموظفين ، بيانات إحصائية ص 5، 8، 15 عمان الأردن

الملاحق

التغيرات التي حصلت على الهيكل التنظيمي من عام 2000 ولغاية عام 2009

الإدارة	الدائرة	السنة التي استحدثت فيها	الهدف
إدارة التخطيط	تخطيط الشبكات	2006	تم تغيير مسمى د. التخطيط الفني لتصبح د. تخطيط الشبكات وفق مستجدات في طبيعة العمل، بهدف إعداد خطط التوسع المتكاملة في شبكة النقل، وتنظيم وإدارة الربط مع الشبكة والربط الإقليمي.
	تخطيط التوليد	2006	إجراء الدراسات الفنية والاقتصادية لتأمين القدرة التوليدية المطلوبة للنظام الكهربائي الأردني ومتابعة تنفيذها .
	الدراسات والأبحاث	2004	إعداد الدراسات والأبحاث اللازمة لتحديد الأعطال الكهربائية والمشاكل الفنية التي قد يتعرض لها النظام الكهربائي ، وذلك كضمان لاستمرارية التيار الكهربائي للمستهلكين ، ورفع مستوى الأداء للشبكة الوطنية بما يضمن نقل الطاقة بموثوقية عالية ، إضافة على تعزيز قدرات التبادل الكهربائي مع الدول المربوطة توافقياً مع النظام الكهربائي .
	الطاقة	2003	- تخفيض أحمال النظام الكهربائي وترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية وتحسين معامل القدرة. - تزويد الغاز الطبيعي لشركات التوليد بأقل الأسعار وأفضل الشروط
	تنسيق شؤون الكهرباء	2003	- ترسيخ نهج العمل المؤسسي . - ترجمة رؤية ورسالة الشركة واستراتيجياتها وسياساتها إلى خطط خمسية بالتنسيق مع إدارات الشركة . - ترسيخ نهج الشمولية في المؤسسة. - ترسيخ مفاهيم إدارة التغيير وإدارة المعرفة.
تكنولوجيا المعلومات	البرمجيات التطبيقية	2001	تطوير البرمجيات التطبيقية التي تخدم الشركة المختلفة والمحافظة على ديمومتها ، وتحديث أساليب تطوير البرمجيات وتوثيقها.

أثر التغيير التنظيمي على أداء المنظمة - دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن
الدكتور صباح حميد آغا + الدكتور علي عباس

الإدارة	الدائرة	السنة التي استحدثت فيها	الهدف
الإدارة الفنية والتكنولوجية	نظم المعلومات الجغرافية والتوثيق الإلكتروني	2006	- تفعيل وإدارة نظام (G.I.S) في الشركة من خلال تحويل البيانات الفنية وخرائط محطات الأراضي الورقية ومواقع عناصر الشبكة الكهربائية المستخدمة في الشركة إلى بيانات ومخططات رقمية تتناسب مع نظام (G.I.S) . - تقديم خدمات الرسم الهندسي لكافة إدارات الشركة . رسم سياسة التوثيق الإلكتروني وإدارة وحفظ الوثائق وتوزيعها وتأمينها إلكترونياً في الشركة .
	تشغيل الشبكات	2001	تشغيل وتحديث وصيانة مكونات شبكة الحاسوب في الشركة ، ومراقبة أدائها بما يضمن سرعة ونقل المعلومات بين إداراتها ودوائرها المختلفة .
	قواعد البيانات	2001	وضع السياسات اللازمة لإدارة قواعد البيانات بالتعاون مع دوائر إدارة الحاسوب والمعلوماتية المختلفة .
	تكنولوجيا الحاسوب	2001	تقديم الخدمات الحاسوبية اللازمة لأعمال الشركة، وتحديث وإدانة أجهزة الحاسوب الشخصية وملحقاتها .
	مركز التدريب الكهربائي	2000	تحقيق رسالة الشركة من خلال تدريب وتطوير وتأهيل وإعداد الكوادر الفنية المؤهلة لتركيب وتشغيل وصيانة المنظومة الكهربائية .
	الجودة والسلامة العامة	2008	تم دمج د. الجودة والتدقيق الفني مع د. السلامة العامة والبيئة حسب مستجدات وظروف العمل . وضع أنظمة الجودة للشركة ومتابعة تطبيقها وتحديثها لكافة الدوائر والأقسام ، والمواقع ، بالتعاون معها للوصول إلى الهدف المنشود بتطبيق نظام الجودة الشاملة والمحافظة على الشهادة (ISO9001 : 2000) على مستوى الشركة والتي تم الحصول عليها في عام 2008 ، والتأكد من إتباع الإجراءات والتقيد بنماذج العمل خلال تنفيذ أعمال تشغيل المعدات والأجهزة وصيانتها .
	المستودعات	2006	تم فصل نشاط المشتريات عن نشاط المستودعات ، بهدف إعداد السياسات والبرامج الخاصة بطرق التخزين وإدارة المخزون والحفاظ على مخزون استراتيجي لكافة المواد والمستلزمات المتعلقة بأعمال الشركة .
٩ -	الصيانة	2000	المحافظة على أداء معدات

أثر التغيير التنظيمي على أداء المنظمة - دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن
الدكتور صباح حميد آغا + الدكتور علي عباس

الإدارة	الدائرة	السنة التي استحدثت فيها	الهدف
			التحويل (11/33/132/130/400 ك.ف) باعتماذية عالية مع المحافظة على استمرارية التيار للمشتركين من خلال تخطيط وتنفيذ ومتابعة الأعمال الهندسية والفنية المتعلقة بإجراء الصيانة والتشغيل اللازم لهذه المحطات ضمن أفضل المعايير والمؤشرات الاقتصادية الممكنة.
	الوقاية والعدادات	2000	رفع مستوى أداء وكفاءة واعتمادية أجهزة ومعدات وقاية النظام الكهربائي وأجهزة قياس الطاقة من خلال برمجة وتنفيذ الأعمال الهندسية والفنية ، وفحص وصيانة هذه المعدات ، وإعداد ما يلزم من دراسات فنية لتحقيق الأداء المطلوب
	المشاريع	2000	تنفيذ مشاريع توسعة النظام بما يضمن توفير التيار للمشتركين من خلال التركيب أو الإشراف على تركيب محطات التحويل الرئيسية (11/33/132/130/400 ك.ف) وتجهيزها للتشغيل
	التصميم	2000	تصميم محطات التحويل الرئيسية على أساس اقتصادي يضمن الأداء الجيد وأقصى درجات السلامة ، وإعداد المواصفات والجداول المالية والفنية اللازمة لطرح عطاء توريد معدات التحويل.
إدارة خطوط النقل	الهندسة المدنية	2000	توفير المنشآت اللازمة لمحطات التحويل واسكانات الشركة بما فيها أعمال الكهروميكانيك من خلال تجهيز مواصفات وتصاميم العطاءات والإشراف على تنفيذها وإجراء أعمال الصيانة لها .
	التصميم والمشاريع	2000	التنسيق مع الدوائر المعنية لتوسعة شبكة خطوط النقل بما يرفع اعتمادية واقتصادية عمل النظام الكهربائي من خلال التصميم والإشراف على تركيب شبكات النقل الكهربائية الهوائية والأرضية والتي تزيد عن 132 ك.ف وتجهيزها للتشغيل .
	الصيانة	2000	المحافظة على استمرارية عمل خطوط نقل الطاقة الكهربائية ذات الفولطية من 66 ك.ف ولغاية 400 ك.ف ، والمحافظة على استمرارية عمل شبكة إدارة الطرق الموكلة بها الشركة من خلال إعداد وتنفيذ برامج الصيانة الدورية والوقائية ومواجهة الحالات الطارئة .

أثر التغيير التنظيمي على أداء المنظمة - دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن
الدكتور صباح حميد آغا + الدكتور علي عباس

الإدارة	الدائرة	السنة التي استحدثت فيها	الهدف
إدارة التشغيل	تخطيط التشغيل	2004	تحقيق التشغيل الاقتصادي والأمن للنظام الكهربائي المربوط توفيقاً مع الدول المجاورة من خلال تخطيط تشغيل النظام الكهربائية وتخطيط شراء الطاقة الكهربائية من شركات التوليد المختلفة ودول الربط المجاورة، وإجراء الدراسات الفنية والاقتصادية التشغيلية قصيرة المدى ومناويل التشغيل .
الإدارة المالية	المراجعة وتطوير الأنظمة	2006	استقلالية مراجعة وتدقيق مستندات الشركة ضمن الإدارة المالية وإعداد الحسابات الختامية للشركة والإشراف على الأنظمة المالية والإدارية المحوسبة ومتابعة تطويرها وتلبية حاجات مستخدميها بالتنسيق والتعاون مع إدارة الحاسوب والمعلوماتية .
	التمويل النقدية وإدارة	2006	إعداد قاعدة بيانات مالية وإحصائية خاصة بمصادر التمويل المتاحة الفعلية والمتوقعة لإدارة النقدية المتوفرة من مختلف المصادر (الذاتية والقروض) لتمكين الشركة من تمويل مشاريعها القائمة والمستقبلية ، مع الوفاء بالالتزامات في الوقت المحدد .
	المشتريات	2006	تم فصل نشاط المشتريات عن نشاط المستودعات ، بحيث أصبحت المستودعات د. المستودعات دائرة مستقلة في عام 2006 ، بهدف العمل على شراء المواد الفنية ، والأجهزة اللازمة وقطع الغيار والخدمات اللازمة لكافة نشاطات الشركة من خلال إيجاد مصادر التوريد المناسبة حسب طبيعة المواد من حيث النوعية والسعر .
إدارة الشؤون الإدارية	الخدمات الإدارية	2005	رفع مستوى الخدمات الإدارية المقدمة في المكاتب الرئيسية ومواقع العمل المختلفة بما يضمن توفير بيئة عمل مناسبة لقيام الموظفين بأداء واجباتهم بالشكل المطلوب.
إدارة التعاون الدولي	الاستثمار	2007	- تحسين أداء الشركات التي تساهم فيها الشركة من خلال المتابعة وتقديم التوصيات المتعلقة بأدائها على الإدارة العليا والمساهمة في تسويق نشاطاتها محلياً وخارجياً . - استثمار البنية التحتية للشركة وقدراتها وكفاءتها محلياً وخارجياً في سبيل تحقيق عائد مالي ومعنوي للشركة وموظفيها.