مجلة جامعة بنغازي العلمية

www.sjuob.uob.edu.ly

أثر التغيير التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية
"دراسة ميدانية على المستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي"

بشير محمد العبار[1] * و عادل رابح يونس[2]

1 قسم الإدارة العامة – كلية الاقتصاد – جامعة بنغازي.
2 قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة بنغازي.

تاريخ الاستلام : 03 / 09 / 2020 تاريخ القبول : 31 / 12 / 2020

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي وأبعاده (التغيير الهيكلي، التغيير السلوكي ، التغيير التقني)، على عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي ، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدما استمارة الاستبيان أداةً رئيسة في تجميع البيانات ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطى، وبلغ عددهم (95) مديراً ، قام الباحثان بدراسته بالكامل باستخدام أسلوب الحصر الشامل، كما استخدما برنامج الحزم الإحصائية (spss) في تحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن مستوى التغيير التنظيمي وأبعاده قد كان مرتفعاً، وأن درجة عملية اتخاذ القرارات الإدارية قد كانت متوسطة، وكذلك وجود علاقة طردية قوية بين التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية، كما كشفت الدراسة عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، وكذلك وجود أثر قوي لبُعدي (التغيير الهيكلي ، والتغيير التقني) على عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يُؤمل أن تسهم في تعزيز أثر التغيير التنظيمي علي عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي .

الكلمات المفتاحية:

التغيير التنظيمي– عملية اتخاذ القرارات الإدارية – المستشفيات العامة الليبية.

Abstract

This study aimed to identify the effect of organizational changing its dimensios (structural change, behavioral change, technical change) on the process of making administrative decisions in Libyan public hospitals operating in the city of Benghazi. To achieve the objectives of the study, the researchers followed the descriptive analytical method, and used the questionnaire form as the main tool in data collection. The study population consisted of all the senior and middle managers of the number (95) . The researchers studied it completely using the comprehensive inventory method, and also used the Statistical Package Program (spps) in data analysis. The study reached many results, the most important of which are :The level of organizational change was high and the degree of making administrative decisions has been mediummm and there is a strong correlation between organizational changing and its dimensions taken together and the process of making administrative decisions, There is also a statistically significant strong influence between organizational changing and its dimensions taken together on the process of making administrative decision , and a strong statistically significant impact between dimensions (structural change, behavioral change) on the process of the making administrative decisions,The study made Some recommendations that will contribute to enhance the effect of s organizational changing on the process of making administrative decisions in the in Libyan public hospitals.

Keywords: organizational changing-the process of making administrative decisions-public hospitals.

1. المقدمة:

يتناول الأدب الإداري العديد من المفاهيم المعاصرة التي تعكس التغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات في مختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والتقنية، والثقافية، وغيرها من المجالات، ومن بين أهم هذه المفاهيم مَفْهُوما: التغيير التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات الإدارية .

ويعتبر التغيير التنظيمي من أبرز الآليات الإدارية والتنظيمية التي توظفها الإدارة؛ بغية مواكبة التكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل ، وذلك من خلال إحداث التغيير التنظيمي الملائم ، الذي بدورة يؤثر على مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية المتمثلة في المراحل التالية : تحديد المشكلة ، وجمع المعلومات ، والبحث عن الحلول البديلة ، واختيار البديل الأفضل، وانتهاءً بالتنفيذ والمتابعة.

وعليه، فإن اهتمام الإدارة بعملية التغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي ، والتغيير السلوكي ، والتغيير التقني)، من شأنه أن ينعكس على درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية من حيث : توقيت اتخاذ القرار، وسهولة تنفيذه ، وقبوله من قبل المعنيين به ، في جميع المنظمات ، ولاسيما المنظمات العامة العاملة في قطاع الخدمات الصحية، كالمستشفيات العامة الليبية العاملة في قطاع الصحة بمدينة بنغازي.

2. الدراسات السابقة:

قام الباحثان بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة – المحلية والعربية والأجنبية –ذات الصلة الوثيقة بمتغيري الدراسة ، بغية تكوين قاعدة معرفية تساهم في بلورة موضوع الدراسة بشكل جلي ، وستُسْرَدُ هذه الدراسات - التي تمكن الباحثان من الاطلاع عليها – حسب التسلسل الزمني لتاريخ نشرها من الأقدم إلى الأحدث ، كما يلي:

* للمراسلات إلى بشير محمد العبار
البريد الإلكتروني:
bashirwakil75@ gmail.com

دراسة (العمامي، 2003): هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة عملية اتخاذ القرارات الإدارية ببعض العوامل الديمغرافية لدى العاملين بالمنظمات النفطية العامة الليبية بمدينة بنغازي ، وتوصلت إلى وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة وعملية اتخاذ القرارات بالمنظمات محل الدراسة.

دراسة (العدوان، 2006): تناولت الدراسة بالبحث والتحليل أثر خصائص نظم المعلومات على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية ، وأظهرت عدة نتائج أهمها ، وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لخصائص نظم المعلومات على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية.

دراسة (Sofat , et al، 2008): ركزت هذه الدراسة على معرفة تأثير التغيير التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مختلف المستويات الإدارية بعينة من المؤسسات العامة بالهند ، وخلصت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي بالمؤسسات محل البحث.

دراسة (السقا ، 2009): وهدفت إلى التعرف على الضغوطات الإدارية وأثرها على عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمصارف العاملة بقطاع غزة ، وتوصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من المتغيرات:(النمو والتقدم الوظيفي ، الظروف المادية للعمل ، الهيكل التنظيمي) على عملية اتخاذ القرارات الإدارية .

دراسة (Fok, et al ،2013) : وسعت إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي ، وطبقت الدراسة على عينة من مصانع المنتجات الإلكترونية والكهربائية في ماليزيا ، وتوصلت إلى عدة نتائج منها وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والتميز التنظيمي بالمصانع محل الدراسة .

دراسة (القطراني ،2014): انصب اهتمام هذه الدراسة على معرفه علاقة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بشركات النقل الجوي بمدينة بنغازي ، ومن أبرز النتائج التي خلصت لها الدراسة ، أن درجة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية قد جاءت متوسطة .

دراسة (الشريف ، 2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة علاقة ضغوط العمل بعملية اتخاذ القرارات لدى مديري الإدارات العليا والوسطي بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينه بنغازي ، وتوصلت إلى حزمة من النتائج أبرزها، وجود علاقة ارتباط عكسية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات بالمصارف محل الدراسة.

دراسة (العبار، 2020): سعت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي بديوان بلديه بنغازي ، وتوصلت إلى العديد من النتائج ، أهمها : وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة على التغيير التنظيمي بالديوان.

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي أنجزت في بيئات مختلفة – محلية وعربيه وأجنبيه – أنها جميعًا قد أكدت أهمية متغيري التغيير التنظيمي، وعملية اتخاذ القرارات الإدارية . فضلاً عن أنها قد أسهمت في أثراء الإطار النظري للدراسة الحالية ، وصياغة مشكلتها وتساؤلاتها وأهدافها بشكل واضح ومحدد ،كما ساعدت في تحديد أبعاد متغيري الدراسة المستقل والتابع (التغيير التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات الإدارية)، وفي صياغة فقرات مقاييس الدراسة ، ولابد من التنبيه على أن ما يميز هذه الدراسة ، هو أنها تتناول بالدراسة والتحليل أثر التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة (التغيير الهيكلي، التغيير السلوكي، التغيير التقني) على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وهو الموضوع الذي لم تتناوله جميع الدراسات السابقة المشار لها أنفاً .

بالإضافة إلى ذلك ، فإن الدراسات التي- أنجزت في البيئة الليبية - و تناولت متغيري التغيير التنظيمي أو اتخاذ القرارات الإدارية ، لم تتطرق إلى دراسة الأثر الناجم عن العلاقة ما بين المتغيرين (التغيير التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات الإدارية) ، كدراسة(العمامي ،2003) التي تناولت علاقة عملية اتخاذ القرارات الإدارية ببعض المتغيرات الديمغرافية ، ودراسة (القطراني ،2014) وتناولت علاقة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالالتزام التنظيمي وكذلك دراسة، (الشريف ،2015) وتناولت ضغوط العمل وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات ، ودراسة (العبار ،2020) التي تناولت أثر تطبيق إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي، فضلاً عن ذلك فإن تلك الدراسات قد طبقت علي المنظمات العامة الليبية العاملة في مجالات : (النفط ، العمل المصرفي ، الخدمات البلدية ، النقل الجوي العام والخاص) . وعليه فإن معرفة أثر التغيير التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات العامة العاملة في القطاع الصحي ، كالمستشفيات العامة العاملة بمدينة بنغازي ، يعتبر من بين أهم الظواهر الإدارية التي تحتاج إلى دراسة وتحليل.

3. مشكله الدراسة:

تتأثر المؤسسات العامة في ليبيا بالبيئة المحيطة التي تعمل فيها ، وما تتضمنه هذه البيئة من متغيرات ، تؤثر على مستوى التغيير التنظيمي، وعلى فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية. ولطبيعة عمل المؤسسات العامة العاملة بقطاع الخدمات الصحية - ومن ضمنها المستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي- ، التي ينبغي أن تسترشد بالسياسات الصحية العامة في الدولة في أثناء أداء عملها، وأن تشرف بشكل مباشر وفعال على تنفيذ الخطط والبرامج في مجال الصحة ، مما يؤدي إلى رفع مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة في تلك المستشفيات ، وذلك لن يتأتى إلا من خلال وجود إدارة لديها القدرة على إحداث التغيير التنظيمي ، وتتسم بالفاعلية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

إن بعض المؤشرات العامة (تقارير ديوان المحاسبة ،2012، 2013 ، 2014 ، 2015 ، 2016) – التي تمكن الباحثان من الاطلاع عليها - قد أشارت إلى أن هناك بعض الصعوبات والتعقيدات الإدارية والتنظيمية التي تعيق العمل الإداري بالمستشفيات العامة الليبية وتنعكس سلباً على مستوى جودة الخدمات الصحية فيها، وقد يعزو سبب ذلك إلى تدني مستوى فاعلية عملية القرارات الإدارية ، وكذلك البطء في إحداث عملية التغيير التنظيمي (الهيكلي ، والسلوكي ،والتقني) بالمستشفيات العامة الليبية .

علاوة على ذلك ، فإن الدراسات السابقة – التي أنجزت في البيئة الليبية –، لم تتناول بالدراسة أثر التغيير التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي .

وتأسيساً على ما تقدم، فإن مشكله الدراسة تكمن في السؤال الرئيس التالي : **ما أثر التغيير التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي ؟**

4. تساؤلات الدراسة:

يتفرع عن السؤال الرئيس للدراسة سبعة تساؤلات فرعية، هي:

أ- ما مستوى التغيير التنظيمي وأبعاده (التغيير الهيكلي، التغيير السلوكي، التغيير التقني) بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي ؟

ب- ما درجة عملية اتخاذ القرارات بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي ؟

ج- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة (التغيير الهيكلي، التغيير السلوكي، التغيير التقني) وعملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية بمدينة بنغازي ؟

د- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة (التغيير الهيكلي، التغيير السلوكي، التغيير التقني) وعملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي ؟

هـ- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) لبُعد " التغيير الهيكلي" على عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي ؟

و- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) لبُعد " التغيير السلوكي" على عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي ؟

ز- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) لبُعد " التغيير التقني" على عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي ؟

5. هدف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي وأبعاده على عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي . وللوصول إلى هدف الدراسة استُعِينَ بالأهداف الفرعية التالية :

أ- التعرف على مستوى التغيير التنظيمي وأبعاده بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي .

ب- التعرف على درجة عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

ج- تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تُسْهِمُ في تحسين مستوى التغيير التنظيمي ، وفي رفع فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

6. أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية :

أ- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها المتعلق بمتغيري التغيير التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات الإدارية ودورهما في تحسين الأداء المؤسسي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

ب- تكمن أهمية هذه الدراسة في الندرة النسبية للبحوث والدراسات – على حد علم الباحث - التي تربط بين التغيير التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

ج- قد تفيد الدراسة متخذي القرار الإداري في معرفة أبعاد التغيير التنظيمي ذات التأثير المباشر على عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

د- قد تساعد هذه الدراسة مديري الإدارات العليا والوسطى في تعزيز مستوى التغيير التنظيمي ، وفي تحسين فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

7. متغيرات الدراسة (Study Variables):

احتوت الدراسة على المتغيرات التالية:

أ- **المتغير المستقل** : ويتمثل في التغيير التنظيمي وأبعاده: (التغيير الهيكلي، التغيير السلوكي، التغيير التقني).

ب- **المتغير التابع** : وهو عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

8. حدود الدراسة (Limitations of the Study):

يمكن تبيان حدود الدراسة في التالي :

أ- **الحدود الموضوعية :** انحصرت الدراسة في معرفة أثر التغيير التنظيمي وأبعاده (التغيير الهيكلي ، التغيير السلوكي ، التغيير التقني) على عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

ب- **الحدود البشرية :** اقتصرت الدراسة على مديري الإدارات العليا والوسطى.

ج- **الحدود المكانية :** أجريت الدراسة على المستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي .

د- **الحدود الزمنية :** أنجزت الدراسة خلال الأشهر (فبراير، مارس ، أبريل) من عام 2020 .

9. مصطلحات الدراسة:

استُخدمت في تحقيق أغراض الدراسة المصطلحات التالية :

9-1 التغيير التنظيمي (Organizational Change) : هو" عملية مخططة ومدروسة تهدف إلى إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية والتقنية المستخدمة في العمل، والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية ، بهدف مساعدة المنظمات على مواكبة التغيرات التي قد تحدث في بيئتها الداخلية، والخارجية، وتحقيق التطور والتميز في مجال عملها" (بني سلامة، والبدارين ، 2016) .

2.9 القرار (The decision): هو "سلوك إداري يسلكه المدير لاختيار بديل من بين عدة بدائل مطروحة " **(** schermerhorn ,2004) **.**

3.9 عملية اتخاذ القرارات الإدارية (The process of making administrative decisions): وهي الخطوات التي يتبعها المديرون عند اتخاذهم للقرار الإداري وتشتمل على: تحديد بدائل القرار، وجمع المعلومات عنة، واختيار البديل الأفضل، وتنفيذ القرار ومتابعته ، بهدف إنجاز العمل الإداري بكفاءة وفاعلية (ياغي ،2012).

4.9 المستشفيات العامة (Public Hospitals): هي تنظيم اجتماعي طبي يختص بتقديم الرعاية الصحية للسكان ، وقائية أو علاجية أو إيواءيه ، وتمتد هذه الرعاية إلى البيوت، كما تعمل مركزَ تدريب للموارد البشرية العاملة بالمستشفى، والقيام بالبحوث الطبية (غازي، 1999).

10. الإطار النظري للدراسة:

1.10 مفهوم التغيير التنظيمي (conceptOrganizational Change):
تعددت مفاهيم التغيير التنظيمي وتباينت الرؤى حول مفهومه حيث يُعرف على أنه "أحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وأي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بالمنظمات " (ماهر ،2000) ، ويقصد بالتغيير التنظيمي " الجهود المخططة والمدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية والتقنية في العمل " (حسين وعبدالفتاح ، 2010)، فالتغيير التنظيمي يكون " شامل أو جزئي ومادي أو معنوي وسريع أو بطيء، ويكون جذري التدريجي وهو يشمل التغيير الذي يجرى في هيكل المنظمة، وعملياتها التقنية ،وسلوك العاملين فيها" (Hint ,2000) ، والتغيير التنظيمي يعني "أي تبديل أو تعديل تجرية الإدارة في أحد الأنظمة الهيكلية أو التقنية أو السلوكية في المنظمة " (Atchison& HILL. 1999).

يتضح من التعريفات السابقة أن التغيير التنظيمي هو عملية مخططة تقوم بها الإدارة بغية إحداث تغييرات في الجوانب ، الهيكلية، والتقنية ، والسلوكية بغية تكيف المنظمة مع المتغيرات الداخلية والخارجية في بيئتها التي تعمل فيها.

1.1.10 أبعاد التغيير التنظيمي: تتمثل أبرز أبعاد التغيير التنظيمي (البحيصي ،2014؛ Sofat et al ,2008 ؛ الدوسري 2011) في التالي :

أ- **االتغيير الهيكلي :** ويشمل التغيير في الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف، والتقسيمات الإدارية، علاقات الاتصال ، توزيع السلطة، آليات التنفيذ ، والتغيير في الرؤى والاستراتيجيات ،ونظم الاتصالات وغيرها.

ب- **التغيير السلوكي**: ويشمل التغيير في مستوى المهارات، والقدرات، وإدراك ، وتوقعات ، واتجاهات ، وقيم وسلوكيات العاملين ، وأنماط القيادة الإدارية داخل المنظمة وغيرها.

ج- التغيير التقني: ويشمل تغيير تقنيات المعلومات، والتجهيزات ، وإجراءات العمل وطرق العمل ،وتطوير التقنيات المستخدمة وتحديث تصميم المنتجات والخدمات واستخدام الحاسوب والإنترنت في العمل وغيرها من التغيرات التقنية.

2.1.10 أهداف التغيير التنظيمي : تسعى المنظمات من خلال القيام بالتغيير التنظيمي إلى تحقيق عدة أهداف ، أبرزها (الماضي ، 2000) التخلي عن بعض الأنشطة أو بعض الموارد البشرية والاستراتيجيات والأساليب داخل المنظمة ، تبني استراتيجية أو تكنولوجيا جديدة ، أو أساليب تسيير جديدة .في العمل ، التحسين المستمر في الأنشطة الإنتاجية أو الخدمية ،والتحسين المستمر في مهارات وقدرات العاملين ، والأساليب الإدارية بالمنظمة.

2.10 مفهوم عملية اتخاذ القرارات الإدارية : تعددت التعاريف التي تناولت عملية اتخاذ القرار الإداري ، حيث تُعرف بأنها " عملية اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل لحل مشكلة إدارية معينة "(ماهر، 1996) ، كما يقصد بعملية اتخاذ القرار " عملية اختيار بإدراك ووعي مقصود لبديل من بين عدة بدائل"(الصيرفي ،2003) لاتخاذ قرار فعال حيال مشكلة إدارية قائمة ، وينظر لها بأنها "العمليات الذهنية التي يقوم بها المدير لتقويم موقف محدد كي يصل بخصوصه إلى اختيار حل لمشكلة إدارية بالمنظمة "(عفيفي ،1992) ، وعملية اتخاذ القرار هي " العملية التي يتم من خلالها اختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة من أجل تحقيق هدف أو أكثر من هدف بالمؤسسة " (السبيعي ،2004) .

يتبين من التعريفات السابقة أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتمحور حول اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر، لحل مشكلة إدارية معينة أو تحقيق عدة أهداف، من أهمها إحداث تغيير تنظيمي في الجوانب الهيكلية والسلوكية والتقنية بالمنظمة .

1.2.10 مراحل عملية اتخاذ القرار: تمر عملية اتخاذ القرارات بخطوات متسلسلة ومستمرة من التفكير الذهني الذي يقوم به المديرون ، ويمكن تبيان هذه الخطوات(الأسطل ، 2011؛ عليان ،2007، ؛ عبدالرحيم ،2007) كما يلي:

أ- تحديد المشكلة : ويكون ذلك من خلال عمل كل ما يلزم وبذل الجهد المطلوب لفهم جميع الظروف والأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة.

ب- تحديد البدائل : وذلك من خلال ما توافر من معلومات حول المشكلة ، والشروع في البحث عن البدائل المتاحة حلولاً لها ، ويعتمد ذلك على التفكير الإبداعي للمدراء.

ج- تقويم البدائل : وتُقَوم بدائل اتخاذ القرار وفقاً لمعايير معينة ، أهمها :مدى تقبل المرؤوسين للبديل المطروح ، وتكلفة تنفيذ البديل ، والمدة الزمنية للتنفيذ ، وغيرها من المعايير .

د- اختيار البديل وتنفيذ القرار: يُخْتَار البديل الأمثل ويُنَفذ القرار، بناءً على: تحديد وتوضيح الهدف من تنفيذ القرار، وتحديد الموازنة اللازمة لتنفيذ القرار، وتحديد جدول زمني للتنفيذ، وتوزيع وتفويض مهام التنفيذ.

11. المنهج والإجراءات:

1.11 منهج الدراسة (Methodology) : اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يوصف الظاهرة قيد الدراسة عن طريق تجميع البيانات الثانوية والأولية ، وتحليلها للوصول إلى استنتاجات بخصوص أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

2.11 مجتمع الدراسة (Community the research): يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي ، والبالغ عددهم (95) مديراً – حسب بيانات إدارة شؤون العاملين بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي-، باعتبارهم من أكثر الفئات داخل المستشفيات العامة ، الذين تتوافر لديهم الخبرة والمعرفة الإدارية التي تمكنهم من إحداث التغيير التنظيمي ، علاوة على مسؤوليتهم المباشرة عن عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية بحكم المستوى الإداري والمراكز الوظيفية الذي يشغلونها بالمستشفيات العامة ، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة ، فقد دَرَسَ الباحثان جميع مفرداته باستخدام أسلوب الحصر الشامل. حيث جمعت البيانات الميدانية من المستشفيات العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي ، وهي (مستشفى الجلاء للحوادث، ومستشفى الهواري العام ، ومستشفى الأمراض النفسية ، ومستشفى الأمراض السارية ، ومركز الأنف والأذن والحنجرة ، ومركز بنغازي الطبي ، ومستشفى الكويفية للأمراض الصدرية والدرن مركز خدمات الكلى ، ومستشفى الأطفال التخصصي) .

3.11 أداه الدراسة Data collection tools): استُخدمت استمارة الاستبيان أداةً رئيسة في تجميع البيانات الميدانية للدراسة ، حيث صَممَ الباحثان استمارة الاستبيان، استنادا" على بعض الدراسات السابقة ، وما استُخْلِصَ من الأدب الإداري ذي الصلة بموضوع الدراسة ، حيث استخدم الباحثان في قياس مستوى التغيير التنظيمي المقياس الذي استخدمه كل من "سوفي " ، (2011) ، و"العبار" ، (2020) كما استخدما في قياس عملية اتخاذ القرارات الإدارية المقياس الذي استخدمه كل من،" القطراني" ،(2014) ، "الشريف "،(2015). و قد قسمت استمارة الاستبيان إلى ثلاثة أقسام أساسية ،هي : **القسم الأول**: ويتعلق بالبيانات العامة عن مالئ استمارة الاستبيان ، وهي : النوع ، والمستوى التعليمي، والتخصص العلمي ، ومدة الخدمة، **القسم الثاني** : ويختص بمقياس مستوى التغيير التنظيمي وأبعاده، ويتكون من(20) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد ، وهي: **البُعد الأول**: وهو التغيير الهيكلي، ويتضمن (6) فقرات ، وهي الفقرات : (من 1 – إلى 6) ، و **البُعد الثاني**: وهو التغيير السلوكي ، ويحتوي على (7) فقرات، وهي الفقرات: (من 7 – إلى 13) ، **فالبُعد الثالث**: التغيير التقني ، واشتمل على (7) فقرات، وهي الفقرات: (من 14 – إلى 20) ، أما **القسم الثالث** : فيتعلق بمقياس عملية اتخاذ القرارات الإدارية ويتكون من (23) فقرة .

وقد صيغت جميع فقرات الاستبيان بشكل إيجابي مقاسه حسب مقياس "ليكرت " Lkiert الخماسي ، الأكثر استخداماً وشيوعاً لدى الباحثين والمتدرج من (5) درجات ، ولتسهيل تفسير النتائج ، احتُسِبَ طول خلايا المقياس ، وذلك بإجراء عملية طرح الحد الأعلى والحد الأدنى (5-1 =4)، ثم تقسيمة على الحد الأعلى للمقياس (5) ، وذلك للحصول علي طول خلية المقياس (4/5 = .8) ، وإضافة ناتج القسمة إلى أدنى درجة في المقياس (الواحد الصحيح) بحيث أصبح مدى أدنى درجة يتراوح ما بين (1- 1.8) ومدى أعلى درجة يتراوح ما بين (4.2-5)، وهكذا لباقي طول خلايا المقياس ، كما هو مبين بالجدول (1) .

جدول (1) مدى الدرجة ومستوى التغيير التنظيمي ودرجة عملية اتخاذ القرارات الإدارية

مدى الدرجة	التقدير	مستوى التغيير التنظيمي	درجة عملية اتخاذ القرارات الإدارية
من 1- إلى أقل من 1.8	غير موافق بشدة	ضعيف جداً	ضعيفة جداً
من 1.8 إلى أقل من 2.6	غير موافق	ضعيف	ضعيفة
من 2.6 إلى أقل من 3.4	محايد	متوسط	متوسطة
من 3.4 إلى أقل من 4.2	موافق	مرتفع	مرتفعة
من 4.2 إلى 5	غير موافق بشدة	مرتفع جداً	مرتفعة جداً

4.11 ثبات مقاييس الدراسة وصدقه :

1.4.11 ثبات مقاييس الدراسة: يقصد بثبات المقياس " أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما وزع أكثر من مرة تحت نفس الظروف ، " (الرقب ، 2010) ، كما يقيس معامل الثبات " درجة الدقة أو الضبط في عمليه القياس

" (ثورانديك وهيجن ، 1986) ، وللتحقق من ثبات مقاييس الدراسة طبقت معادلة الفا كور نباخ (Alpha Cronbach) باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) .

2.4.11 صدق مقاييس الدراسة : وهو" قدره المقياس علي قياس ما صُمم لقياسة "(حماد، 2001) ، أي أن تقيس عبارات المقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق المقياس بطريقتين :

1.2.4.11 الصدق الظاهري (صدق المحكمين) : عرضَ الباحثان استمارة الاستبيان في شكلها المبدئي على مجموعة من المحكمين- كما هو مبين بالملحق - المتخصصين في مجالي العلوم الإدارية والإحصائية من جامعتي بنغازي وعمر المختار، والبلغ عددهم (5) محكمين ، وذلك لغرض تحديد مدى وضوح الفقرات الواردة بالاستمارة ، ومدى مناسبتها وأهميتها لأبعاد المقاييس المستخدمة بالدراسة ، وكذلك لإبداء ما يرونه من ملاحظات على الفقرات الواردة باستمارة الاستبيان , وعلية فقد أجرى الباحثان التعديلات اللازمة من الناحيتين العلمية واللغوية سواء من إضافة أو حذف أو إعادة صياغة لبعض فقرات الاستبيان .

2.2.4.11 الصدق الإحصائي: يُعتبر الصدق الإحصائي أحد الطرق البسيطة والدقيقة المستخدمة في معرفة معاملات صدق المقياس ، " ويقاس باحتساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات المقياس" (عوض ، 1999) ،وقد تراوحت معاملات الثبات ما بين (73.- 88.) ، كما تراوحت معاملات صدق المقياس ما بين (85.- 94.) وهي معاملات عالية تعطي الثقة في صدق المقياس، كما يوضح ذلك الجدول (2)

جدول(2) معاملات ثبات صدق الدراسة ومقاييسها

المعاملات	التغيير الهيكلي	التغيير السلوكي	التغيير التقني	التغيير التنظيمي	عملية اتخاذ القرارات الإدارية
معامل الثبات	.76	.88	.75	.81	.73
معامل الصدق	.88	.94	.87	.90	.85

5.11 توزيع استمارة الاستبيان : وزع الباحثان عدد (95) استمارة استبيان على جميع مديري الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في بنغازي ، واستغرقت مده توزيع و استلام الاستمارات ثلاثة أسابيع ، بغية الحصول على نسبة استلام مرتفعة ، وكذلك لمنح المبحوثين الوقت الكافي ، لكي يدلوا ببيانات تتمتع بالدقة والموضوعية يمكن الوثوق بها والاعتماد عليها في التحليل الإحصائي، وقد بلغ عدد الاستمارات المستلمة والصالحة للتحليل (88) استمارة، ما نسبته (92.63%) من عدد الاستمارات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة تعطي الثقة في نتائج هذه الدراسة.

6.11 الأساليب الإحصائية: لتحقيق أهداف الدراسة ، والإجابة عن تساؤلاتها استعان الباحثان ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، statistical package for social sciences في تحليل البيانات الدراسة الميدانية ، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية :

1. معاملات ثبات المقياس وصدقه ، للتأكد من ثبات عبارات مقاييس الدراسة وأبعادها والتأكد من قدرة المقياس على قياس ما وضع من أجله باستخدام معادله الفا كرو نباخ (Alpha Chronbavh) .
2. الجداول التكرارية(Tables Frequency)، لحصر أعداد المبحوثين ونسبهم المئوية وفقا لخصائصهم العامة .
3. مقاييس النزعة المركزية (Measures Central Tendency) ، كالمتوسطات الحسابية (Mean) ، والمدى (Range)، واستخدام مقاييس التشتت(Measures Dispersion)، كالانحراف المعياري (Deviation Standard)، بقصد التعرف علي مستوى التغيير التنظيمي و درجة عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
4. معمل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، لتحليل علاقة الارتباط بين المتغيرين.
5. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) وتحليل الانحدار المتعدد Multiple Regressio Analysis)) ، بهدف معرف أثر التغيير التنظيمي وأبعاده (التغيير الهيكلي، التغيير السلوكي ، التغيير التقني) على عملية اتخاذ القرارات الإدارية .

7-11 اختبار مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي : من شروط استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل البيانات ، ضرورة أن تتبع هذه البيانات التوزيع الطبيعي ، و للتحقق من اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي من عدمه ، استُخْدِمَ اختبار **(Kolmogorov-Smirnov test)** ، كما هو مبين بالجدول (3) .

جدول (3) اختبار(Kolmogorov-Smirnov test) لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار الإحصائي	النتيجة
التغيير التنظيمي	.134	78	.210	غير دال	تتبع التوزيع الطبيعي
عملية اتخاذ القرارات الإدارية	.149	78	.114	غير دال	تتبع التوزيع الطبيعي

يتضح من الجدول (3) أن القيمة الاحتمالية لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر من (0.05)، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وعلية فقد استُخْدِمت الاختبارات المعلمية في تحليل بيانات المجمعة ميدانياً.

12. تحليل بيانات الدراسة ومناقشتها:

12.1 الخصائص العامة للمبحوثين : يوضح الجدول(4) الخصائص العامة للمبحوثين .

جدول (4) الخصائص العامة للمبحوثين

الخصائص	البند	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	73	%82.95
	أنثي	15	%17.05
	المجموع	88	%100
المستوى التعليمي	الثانوية أو ما يعادلها	8	%9.09
	دبلوم عالي	17	%19.32
	جامعي	56	%63.64
	ماجستير أو دكتوراه	7	%7.95
	المجموع	88	%100
التخصص العلمي	المحاسبة	11	%12.51
	إدارة	39	%44.45
	اقتصاد	3	%3.33
	علوم طبية	7	%7.57
	تخصصات أخري	28	%32.14
	المجموع	88	%100
المستوى الإداري	الإدارة العليا	22	%25
	الإدارة الوسطى	66	%75
	المجموع	88	%100
مدة الخدمة	من 5- أقل من 10 سنوات	30	%34.1
	من 10- أقل من 15 سنوات	21	%23.86
	من 15- أقل من 20 سنة	18	%20.45
	من 20 سنة فأكثر	19	%21.59
	المجموع	88	%100

يتبين من الجدول (4) ، أن غالبية المبحوثين من الذكور بنسبه بلغت (82.95%) ، وما نسبته (63.64%) منهم من ذوي المستوى التعليمي الجامعي ، وما نسبته (44.45%) متخصصون بمجال الإدارة ، و ما نسبته (75%) منهم في مستوى الإدارة الوسطى، وأن ما نسبته (34.1%) من المبحوثين لديهم مدة خدمة تتراوح من 5- إلى أقل من 10 سنوات ، وما نسبته (23.86%) منهم لديهم مدة خدمة في وظائفهم تتراوح من 10- إلى أقل من 15 سنة .

2.12 الإجابة عن تساؤلات الدراسة

1.2.12 إجابة التساؤل الفرعي الأول : وينص على " ما مستوى التغيير التنظيمي وأبعاده (التغيير الهيكلي، التغيير السلوكي، التغيير التقني) بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي ؟ "، وللإجابة عن هذا التساؤل ،استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والمستوى، والترتيب ، في تحليل إجابات المبحوثين ، كما يوضح ذلك الجدول (5) .

جدول(5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن مستوى التغيير التنظيمي

ر. م	مستوى التغيير التنظيمي وأبعاده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1 -	البُعد الأول : التغيير الهيكلي	3.430	.609	مرتفع	2
4 -	البُعد الثاني: التغيير السلوكي	3.547	.762	مرتفع	1
6 -	البُعد الثالث :التغيير التقني	3.428	.799	مرتفع	3
المتوسط الحسابي العام		**3.468**			
الانحراف المعياري العام		**.723**			
المستوى		**مرتفع**			

يتضح من الجدول (5) أن مستوى التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة هو مستوى (مرتفع)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين (3.468) بانحراف معياري عام مقداره (723). كما أن أبعاد التغيير التنظيمي ذات مستويات (مرتفعة) ، حيث جاءت أبعاد التغيير التنظيمي مرتبة - حسب المتوسطات الحسابية- كما يلي، في الترتيب الأول بُعد "التغيير السلوكي" بمستوى (مرتفع) و بمتوسط حسابي بلغ (3.547) وانحراف معياري مقداره (762.) ، يليه في الترتيب الثاني بُعد "التغيير الهيكلي " بمستوى (مرتفع) وبمتوسط حسابي بلغ (3.430) وانحراف معياري مقداره (609.) ، وبالترتيب الثالث بُعد "التغيير التقني" بمستوى (مرتفع) وبمتوسط حسابي (3.428) وانحراف معياري (799.).

1.1.2.12 تحليل فقرات أبعاد التغيير التنظيمي: يُظهر جدول (6) المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والمستوى، والترتيب لإجابات المبحوثين عن فقرات أبعاد التغيير التنظيمي (البعد الهيكلي، والبعد السلوكي ، والبعد التقني).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات أبعاد التغيير التنظيمي

الأبعاد	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
التغيير الهيكلي	1 -	تُجري الإدارة تغيير في السلطات المسندة للموظفين.	3.838	.868	مرتفع	4
	2 -	تجري إدارة المستشفى تغيير في سياسات العمل ونُظمه.	3.991	.973	مرتفع	3
	3 -	تقوم إدارة المستشفى بإجراء تغيير في تصميم الوظائف	4.516	.701	مرتفع جداً	1
	4 -	تقوم إدارة المستشفى بإجراء تغيير في إجراءات العمل.	3.419	.724	مرتفع	6
	5 -	تقوم إدارة المستشفى بإجراء تغيير في الهيكل التنظيمي	4.00	.852	مرتفع	2
	6 -	تجري إدارة المستشفى تغييرات في وسائل الاتصال الإداري.	3.423	.783	مرتفع	5
التغيير السلوكي	7 -	تتيح إدارة المستشفى فرص النمو الوظيفي لموظفيه	4.054	1.160	مرتفع	1
	8 -	تهدف البرامج التدريبية إلى تقليل مقاومة الموظفين للتغيير	3.483	.815	مرتفع	4
	9 -	تعمل إدارة المستشفى على توفير مناخ مناسب للعمل .	3.394	.882	متوسط	7
	10.	تقوم إدارة المستشفى بإجراء تغيير في نظام الحوافز .	3.935	.863	مرتفع	3
	11-	تعمل الإدارة على تنمية مهارات القادة الإداريين	3.419	.745	مرتفع	6
	12 -	تشجع إدارة المستشفى على تكوين فرق العمل .	4.032	.724	مرتفع	2
	13 -	تشجع الإدارة على تقديم أفكار جديدة بالعمل.	3.451	.876	مرتفع	5
التغيير التقني	14 -	تستخدم شبكة الإنترنت في تقديم الخدمات.	3.814	.823	مرتفع	4
	15 -	تجري الإدارة تغييرات في تصميم خدماتها.	3.622	.841	مرتفع	6
	16 -	تجري الإدارة تحديث في نظم الحاسوب وبرامجه.	4.129	.946	مرتفع	1
	17 -	تقوم الإدارة بتحديث للتقنيات المستخدمة في العمل .	3.582	.831	مرتفع	7
	18-	تقوم الإدارة بإدخال أساليب وطرق جديدة في العمل.	3.731	.887	مرتفع	5
	19-	تواكب إدارة المستشفى التقنيات الجديدة في العمل.	4.096	.871	مرتفع	2
	20 -	تقوم إدارة المستشفى بإقامة دورات تدريبية لموظفيها.	3.874	.722	مرتفع	3

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعْدِ التغيير الهيكلي، قد تراوحت ما بين (3.419- 4.516) ، بمستويي (المرتفع، و المرتفع جداً)، بحيث جاءت في المرتبة الأولي الفقرة رقم (3) التي تنص على أنْ " تقوم إدارة المستشفى بإجراء تغيير في تصميم الوظائف " بمتوسط حسابي مقداره (4.516) وانحراف معياري بلغ(.701) بمستوى مرتفع جداً ، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على أنْ " تقوم إدارة المستشفى بإجراء تغيير في الهيكل التنظيمي " بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري بلغ (.852) بمستوى مرتفع ، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (6) التي تنص على أنْ " تجري إدارة المستشفى تغييرات في وسائل الاتصال الإداري" بمتوسط حسابي بلغ (3.423) وانحراف معياري مقداره (.783) بمستوى مرتفع، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) تنص على أنْ " تقوم إدارة المستشفيات بإجراء تغيير في إجراءات العمل " بمتوسط حسابي بلغ (3.419) وانحراف معياري مقداره (.724) بمستوى مرتفع.

ويظهر الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد التغيير السلوكي قد تراوحت ما بين (3.394-4.054) ، بمستويي(المرتفع والمتوسط) ، بحيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (7) التي تنص على أنْ " تتيح إدارة المستشفى فرص النمو الوظيفي لموظفيه " بمتوسط حسابي مقداره (4.054) وانحراف معياري بلغ(1.160) بمستوى مرتفع ، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (12) التي تنص على أنْ " تشجع الإدارة على تكوين فرق العمل " بمتوسط حسابي بلغ (4.032) وانحراف معياري بلغ (.724) بمستوى مرتفع ، وجاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة رقم (11) التي تنص على أنْ " تعمل إدارة المستشفى على تنمية مهارات القادة الإداريين "بمتوسط حسابي بلغ (3.419) وانحراف معياري مقداره (.745) بمستوى مرتفع، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (9) تنص على أنْ " تعمل إدارة المستشفى على توفير مناخ مناسب للعمل " بمتوسط حسابي بلغ (3.394) وانحراف معياري مقداره (.882) بمستوى متوسط.

كما يلاحظ من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد التغيير التقني قد تراوحت ما بين (3.582- 4.129) ، بمستوى (المرتفع) ، بحيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (16) التي تنص على أنْ " تجري الإدارة تحديثاً في نظم الحاسوب وبرامجه " بمتوسط حسابي مقداره (4.129) وانحراف معياري بلغ(.946) بمستوى مرتفع ، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على أنْ " تواكب إدارة المستشفى التقنيات الجديدة في العمل" بمتوسط حسابي بلغ (4.096) وانحراف معياري بلغ (.781) بمستوى مرتفع ، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (15) التي تنص على أنْ " تجري الإدارة تغييرات في تصميم خدماتها "بمتوسط حسابي بلغ (3.622) وانحراف معياري مقداره (.841) بمستوى مرتفع، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (17) تنص على أنْ " تقوم الإدارة بتحديث للتقنيات المستخدمة في العمل " بمتوسط حسابي بلغ (3.582) وانحراف معياري مقداره (.831) بمستوى مرتفع.

2.2.12 إجابة التساؤل الفرعي الثاني : وينص على " ما درجة عملية اتخاذ القرارات بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي ؟ "، وللإجابة عن هذا التساؤل ،استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والدرجة ، والترتيب ، في تحليل إجابات المبحوثين ، كما يوضح ذلك الجدول (7) .

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن درجة عملية اتخاذ الإدارية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1 -	أتابع بشكل دوري القرارات الإدارية .	3.333	1.032	متوسطة	11
2 -	عند اتخاذ القرار تُفكر في أسباب المشكلة محل القرار.	3.486	.964	مرتفعة	8
3 -	استفيد من أخطاء القرارات السابقة عند اتخاذ أي قرار جديد	3.458	1.005	مرتفعة	9
4 -	أختار الوقت المناسب لإعلان القرار .	3.791	.977	مرتفعة	2
5 -	أستطيع تحديد المشكلات التي تعيق سير العمل بدقة .	3.027	.949	متوسطة	15
6 -	أتخذ القرار الذي أراه مناسباً.	3.875	1.099	مرتفعة	1
7 -	أستطيع تحديد العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة.	2.652	1.127	متوسطة	18
.8	أعتمد الأسلوب الكمي عند أتخاذ القرارات الإدارية .	2.972	1.010	متوسطة	16
.9	أستطيع معالجة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار .	3.513	.992	مرتفعة	6
.10	أتابع تنفيذ القرار بعد إصداره .	2.541	1.149	متوسطة	21
.11	أتخذ القرارات الإدارية من خلال مراحل محددة.	3.291	.910	متوسطة	12
.12	أضع العديد من البدائل عند اتخاذ أي قرار.	3.666	.839	مرتفعة	3
.13	عند اتخاذ أي قرا ر أحدد المشكلة بشكل دقيق.	2.625	1.118	متوسطة	19
.14	أتخذ القرارات الإدارية من خلال الاجتماعات الرسمية .	3.500	1.048	مرتفعة	7
.15	أجد سهولة في تحديد الطرق الفعالة لتنفيذ القرارات الإدارية	3.416	1.003	مرتفعة	10
.16	أستطيع المفاضلة بين البدائل المتاحة لقرار .	3.541	1.033	مرتفعة	5
.17	أقوم بطرح البديل المرجح على الموظفين .	3.653	.964	مرتفعة	4
.18	أتخذ القرارات الإدارية بناء على المعلومات .	2.597	1.095	متوسطة	20
.19	أضع معايير لتقويم القرارات المزمع اتخاذها.	3.291	.984	متوسطة	13
.20	أستطيع تحري السبب الرئيس لظهور المشاكل الإدارية.	3.263	1.074	متوسطة	14
.21	أستفيد من خبرات العاملين في تحديد إيجابيات بدائل القرار.	2.777	1.064	متوسطة	17
.22	أحاول التعرف على استجابة الموظفين للقرار المقترح .	2.562	.934	متوسطة	22
.23	أختار التوقيت المناسب والملائم لتنفيذ القرارات الإدارية.	2.550	.960	متوسطة	23
المتوسط الحسابي العـام			**3.191**		
الانحراف المعياري العـام			**.386**		
درجة عملية اتخاذ القرارات			**متوسطة**		

يتبين من الجدول (7) ، أن درجة عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي درجه (متوسطة) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين (3.191) بانحراف معياري عام مقداره (.386).

3.2.12 إجابة التساؤل الفرعي الثالث : و ينص على " هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة (التغيير الهيكلي، التغيير السلوكي، التغيير التقني) وعملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي ؟ لتحليل علاقه الارتباط بين متغيري الدراسة، استخدم الباحثان معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficien). كما هو مبين بالجدول (8).

جدول(8)* معامل ارتباط (بيرسون) بين التغيير التنظيمي وأبعاده وعملية اتخاذ القرارات الإدارية

البُعد	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)	القرار
التغيير الهيكلي .	.755**	.003	علاقة طردية
التغيير السلوكي .	.* 652	.032	علاقة طردية
التغيير التقني .	.785*	.021	علاقة طردية
التغيير التنظيمي.	.883**	.002	علاقة طردية

****الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (01 . ≥ α).**

***الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (05. ≥ α).**

***جميع جداول معامل الارتباط من إعدادهما، استناداً على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (spss) .**

يتضح من الجدول (8) ، أن معامل الارتباط بين التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة ، وعملية اتخاذ القرارات الإدارية يساوي(.883**) ، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (.002) وهي أقل من (.01 ≥ α) ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية، كما يتبين أن معامل الارتباط بين بُعد "التغيير الهيكلي" وعملية اتخاذ القرارات الإدارية يساوي(.755**) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (.003) وهي أقل من (.01 ≥ α) ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد "التغيير الهيكلي" وعملية اتخاذ القرارات الإدارية ، وكذلك يلاحظ أن معامل الارتباط بين بُعد "التغيير السلوكي " وعملية اتخاذ القرارات الإدارية يساوي(*.652) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (.032) وهي أقل من (.05 ≥ α) ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بُعد "التغيير السلوكي" وعملية اتخاذ القرارات الإدارية ، علاوة على ذلك يتضح أن معامل الارتباط بين بُعد "التغيير التقني" وعملية اتخاذ القرارات الإدارية يساوي(.785*) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (.021) وهي أقل من (.05 ≥ α) ، وهذا يدل على وجود علاقه طرديه ذات دلالة إحصائية بين بُعد "التغيير التقني" وعملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي .

4.2.12 إجابة التساؤل الفرعي الرابع : و ينص على " هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة (التغيير الهيكلي، التغيير السلوكي، التغيير التقني) وعملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي ؟ " : للإجابة عن التساؤل ، استخدم الباحثان تحليل الانحدار البسيط للتعرف على أثر التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، كما هو مبين بالجدول (9).

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية

النموذج	معامل الانحدار(β)	قيمة(t) الإحصائية	القيمة الاحتمالية	مربع قيمة معامل التحديد	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية(Sig.)
الثابت	**.170**	**.476**	**.613**			
التغيير التنظيمي	**.773**	**7.162**	**.000**	**.476**	**63.850**	**.000**

يتبين من الجدول (9) ، أن قيمة معامل التحديد المعدل قد بلغت (.476) ، مما يعني أن التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة يفسر ما نسبته (47.6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، وقد بلغت القيمة الاحتمالية المناظرة لإحصائية (F) أقل من (.05) الأمر الذي يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية ،كما بلغت درجة التأثير(**β**) (.773) ، وهو ما يعني أن الزيادة بمقدار درجة واحدة في التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة ، سيؤدي إلى الزيادة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بمقدار(.773) ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (العمامي، 2003) ، التي كشفت عن وجود أثر إيجابي لبعض المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في: (سنوات الخبرة ، التخصص العلمي) على عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، كما تتفق مع دراسة (العدوان ،2006) التي كشفت على أن هناك أثراً لنظم المعلومات الإدارية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، وكذلك تتفق مع دراسة (السقا ،2009) التي بينت وجود أثر إيجابي لبعض المتغيرات التنظيمية (كالنمو الوظيفي ، التغيير التنظيمي ،والظروف المادية للعمل) على فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

5-2-12 إجابة التساؤلات الفرعية (الخامس ، والسادس ، والسابع)

1-5-2- إجابة التساؤل الفرعي الخامس : الذي ينص على " هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) لبُعد " التغيير الهيكلي" على عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية بمدينة بنغازي "؟.

2-5-2-12 إجابة التساؤل الفرعي السادس: الذي ينص على " هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) لبُعد " التغيير السلوكي" على عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي؟

3-5-2-12 إجابة التساؤل الفرعي السابع: الذي ينص على " هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) لبُعد " التغيير التقني" على عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي؟ .

للإجابة عن هذه التساؤلات استخدم الباحثان تحليل الانحدار المتعدد (Supwise Multiple Regression Analysis)،للتعرف على أثر أبعاد التغيير التنظيمي (البُعد الهيكلي ، البُعد السلوكي ، والبُعد التقني) على عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي ، كما هو مبين بالجدول (10).

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد التغيير التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية

النموذج	معامل الانحدار(β)	قيمة(t) الإحصائية	القيمة الاحتمالية	مربع قيمة معامل التحديد	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية(.Sig)
الثابت	.490	1.326	.104	.484	13.743	.000
التغيير الهيكلي	.426	3.125	.003			
التغيير التقني	.124	0.747	.302			
التغيير السلوكي	.357	2.312	.025			

يُظهر الجدول (10) ، وجود أثر قوي ذي دلالة إحصائية يكُلٌ من بُعدى: (التغيير الهيكلي ، والتغيير السلوكي) ، وكذلك وجود أثر ضعيف للبُعد التقني على عملية اتخاذ القرارات، حيث بلغت درجة التأثير(β) لبُعد التغيير الهيكلي (.426) ، وهو ما يعني أن الزيادة بمقدار درجة واحدة في التغيير الهيكلي ، ستؤدي إلى الزيادة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بمقدار(.426) ، كمابلغت درجة التأثير(β) لبُعد التغيير السلوكي (.357) ، وهو ما يعني أن الزيادة بمقدار درجة واحدة في التغيير الهيكلي ، ستؤدي إلى الزيادة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بمقدار(.357) ، كما بلغت درجة التأثير(β) لبُعد التغيير التقني (.124) ، وهو ما يعني أن الزيادة بمقدار درجة واحدة في التغيير التفني ستؤدي إلى الزيادة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بمقدار(.124) .

13. النتائج:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ، أهمها ما يلي :

1. أظهرت الدراسة أن ما نسبته (44.45%) من مديري الإدارات العليا والوسطى ، بالمستشفيات العامة الليبية بمدينة بنغازي متخصصون بمجال الإدارة، وما نسبته (7.57) منهم متخصصون بمجال العلوم الطبية .
2. بينت الدراسة أن غالبية مديري الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات العامة الليبية بمدينة بنغازي ، من الذكور وبنسبة بلغت (82.95%) ، وأن ما نسبته (63.64%) منهم من ذوي المستوى التعليمي الجامعي ، وما نسبته (34.1%) منهم لديهم سنوات خبرة تمتد من 5 – إلى أقل من 10 سنوات .
3. كشفت الدراسة عن وجود مستوى (مرتفع) لعملية التغيير التنظيمي بأبعادها مجتمعة (التغيير الهيكلي ، التغيير السلوكي ، التغيير التقني) بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.
4. أ ظهرت الدراسة أن درجة عملية اتخاذ القرارات بالمستشفيات العامة مدينة بنغازي، هي درجة (متوسطة) .
5. بينت الدراسة وجود مستوى (مرتفع) لجميع أبعاد التغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي ، التغيير السلوكي ، التغيير التقني) ، وقد جاءت مرتبة –حسب المتوسطات الحسابية - ، كما يلي : المرتبة الأولى : بُعد التغيير السلوكي ،المرتبة الثانية: بُعد التغيير الهيكلي ، المرتبة الثالثة : بُعد التغيير التقني .
6. بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية طردية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة وعملية اتخاذ القرارات بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي .
7. أظهرت الدراسة وجود أثر موجب ذي دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي ، فقد فسر التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة ما نسبته (47.6%) من التباين الحاصل في عملية اتخاذ القرارات الإدارية .
8. أوضحت الدراسة وجود أثر قوي موجب ذي دلالة إحصائية لكُل من بُعدي (التغيير الهيكلي ،والتغيير السلوكي) ووجود أثر ضعيف موجب للبُعْدِ التقني على عملية اتخاذ القرارات الإدارية .

14. التوصيات:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات ، أبرزها ما يلي :

1. العمل على تعزيز مستوى عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية بمدينة بنغازي .
2. تعميق الوعي لدى المديرين في جميع المستويات الإدارية بأهمية علاقه الارتباط بين التغيير التنظيمي وفاعلية عملية
3. أهمية إنشاء وحدة إدارية بالهيكل التنظيمي تختص بإحداث التغيير التنظيمي في المجال الهيكلي ، والسلوكي ، والتقني ، وتصميم نظم دعم القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي .
4. إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بموضوعي التغيير التنظيمي وعملية القرارات الإدارية ولاسيما أن معامل التأثير بهذه الدراسة قد أوضح أن ما نسبته(46.5%) من التباين في عملية اتخاذ القرارات ناتج عن التغيير التنظيمي .

15. الخلاصة (Conclusion):

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية طردية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة وعملية اتخاذ القرارات بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي ، كما بينت الدراسة وجود أثر قوي موجب ذي دلالة إحصائية لكل من بُعدي (التغيير الهيكلي ،والتغيير السلوكي)، ووجود أثر ضعيف موجب للبُعْدِ التقني على عملية اتخاذ القرارات الإدارية . وهذه النتيجة موضوعية ومنطقية تتفق في إطارها العام مع معظم الدراسات السابقة التي أنجزت في ذات المجال .

16. قائمة المراجع :

أ. المراجع العربية :

1. البحيصي ، عبدالمعطي (2014). " دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي "، دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين .
2. الدوسري ، مسفر (2011). "أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية علي التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمراكز الوزارات في السعودية"، دراسة تطبيقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الأردن .
3. الرقب ، أحمد الصادق (2010). "علاقة القيادية التحويلية باتخاذ القرارات الإدارية" ، رسالة ماجستير غير منشورة . قسم إدارة الأعمال ، جامعه الأزهر ، غزة . فلسطين .
4. السبيعي ، علي (2002). "أساليب التفكير وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ،

جامعة أم القرى ، مكة المكرمة . السعودية .

5. السقا ، ميسون سالم (2009). "أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات الإدارية " . رسالة ماجستير غير منشورة . قسم الإدارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .

6. الشريف ، فاطمة (2015). "ضغط العمل وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات الإدارية " . رسالة ماجستير غير منشورة . قسم الإدارة ، كلية الاقتصاد ، جامعة بنغازي ، بنغازي ، ليبيا .

7. الصيرفي ، محمد عبدالفتاح . (2003). "مفاهيم إدارية حديثة " ، الدار العلمية للنشر والتوزيع . عمان ، الأردن .

8. العبار ، بشير محمد عبدالوكيل (2020) "أثر تطبيق إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي" . المجلة العلمية للجامعة المفتوحة ، يناير، العدد (1) المجلد (1) ، ص ص 20-50 ، بنغازي ، ليبيا .

9. العدوان ، شاكر أحمد (2006). "أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية " ، رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

10. العمامي ، أسعد سليم (2003)." مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات وعلاقتها ببعض العوامل الديمغرافية " . رسالة ماجستير غير منشورة . قسم الإدارة ، كلية الاقتصاد ، جامعة بنغازي ، بنغازي ، ليبيا .

11. القطراني ، حنان علي (2014). "المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " . رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة ، كلية الاقتصاد ، جامعة بنغازي ، بنغازي ، ليبيا .

12. الماضي ، محمد المحمدي ، "استراتيجية التغيير التنظيمي ، مدخل مقارن" ، دار النشر للجامعات ، القاهرة ، مصر.

13. الأسطل ، فدي (2011)." بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية "، دراسة تطبيقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القدس . غزة ، فلسطين .

14. بني سلامة، ميساء ؛ والبدارين، رقية قاسم (2016). "دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ،العدد (24) ، المجلد (3) ص ص 125-150.

15. ثوران ديك ، روبرت ، و هيجن اليزابيث (1986) . "القياس والتقويم في علم النفس ". ترجمه : عبدالله الكيلاني ، عبدالله علي . مركز الكتب الأردني. عمان ، الأردن .

16. حسين، رحيم ؛علاوي ، عبدالفتاح ، علاوي(2010)."التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال : دوافعه ، أهدافه ومداخله "، الملتقى الدولي حول الأبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، البليدة ، الجزائر.

17. حماد ، إياد (2011). "أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي" ، دراسة ميدانية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، 27 (4) : ص ص 383- 403 ، دمشق ، سورية .

18. عبدالرحيم ، محمد (2007) ." حل المشاكل وصنع القرار". ط 1. مركز تطوير الدراسات العليا والحوث . القاهرة . مصر .

19. عفيفي ،صديق محمد (1992). "مقدمة في إدارة الأعمال "، مكتبة الطليعة ، أسيوط . مصر.

20. عوض ، عباس محمد (1999). "القياس النفسي بين النظرية والتطبيق" .دار المعرفة الجامعية . القاهرة ، مصر .

21. غازي ، فرحان .(1999). "خدمات الإيواء في المستشفيات ". دار زهران. عمان ، الأردن .

22. ماهر ، أحمد (2000)."السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات" ، ط 7 ، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر.

23. ماهر ،أحمد (1996). " الإدارة : مدخل بناء المهارات" . المكتب العربي الحديث . الإسكندرية ، مصر.

24. ياغي ، محمود عبدالفتاح (2012). " اتخاذ القرارات التنظيمية" . دار المناهج للنشر والتوزيع . عمان ، الأردن .

25. ديوان المحاسبة الليبي ، التقارير السنوية العامة ، للسنوات (2012 ، 2013 ، 2014، 2015 2016).

ب. المراجع الأجنبية :

1. Fok - hew,o, H. Ahmed and S.Bahar.(2012). "Operational Excellence and Change Management in Malaysia Context" journal of Organizational Management Studies, no(13),pp.:
2. Hint, Schrmerhom (2000). Organization Behavior, John Wiley, New York.
3. Sofat,R,Kiran and S. Kaushik .(2008). "Management of Organizational Change and its Impacts on Commitment Astudy of Indian it Companies ", Global Business and Research No (4). PP: 69-86.
4. schermerhorn , j (2004). Cor cocept of Management , new york , john wiley.inc.
5. Thomas j .Atchison& Winston w. Hill , Management Today, Harcourt Brace Jovanovich , Inc., 1999, p.422.