

بحث مستل من رسالة الماجستير بعنوان:

ادارة التغيير في المشاريع وأثرها على انتاجية الموظفين

**A research extracted from a
master's thesis entitled Managing
change in projects and its impact on
employee productivity**

م.م محمد عبد الإله موسى شُبَّار

ماجستير إدارة الأعمال

M. M. Muhammad Abd al-Ilah Musa Shubar

master of Business Administration

الملخص

من خلال البحث قدم الباحث العديد من النتائج التي يمكن أن تعمم، فيمكن القول بأن إدارة التغيير تعتبر ضرورية في المشاريع العراقية، لأن إدارة التغيير تساعد في تطوير المشاريع، وتقديم كل جديد، كما أن إدارة التغيير تعمل على تطوير الموظفين، وزيادة إنتاجيتهم، وهذا التطوير يكون من خلال العديد من الوسائل، ومن هذه الوسائل المكافآت والعقوبات، كما إن إدارة التغيير تسعى لتطوير الموظفين من خلال دورات تدريبية للموظفين وغيرها من الوسائل، وفيما يتعلق بالعقبات وطريقة تجهيزها، فقد استخلص الباحث أن هناك العقبات التي تقف فيوجه إعداد الخطط داخل المشروع وتبين أن الكثير من الممكن التعرف على هذه العقبات بمعدل كبيرة إذ تتفاوت المعرفة الكاملة والعادية مما يجعل تفاديها ممكناً في حال وجدت التي تساعد على ذلك، أما بالنسبة للتخطيط للمستقبل، فقد تبين أنه من الجلي أن درجة التنبؤ بوجود العقبات والعقبات متوسط مع وجود معدل مقدرة تمكن التنبؤ التام بهذه العقبات في موقع العمل ولهذا من الممكن العمل على رفع كفاءة التنبؤ عند الموظفين ولعل هذه النسب تشير لذلك، ممكناً للمعظم عمل الإجراءات اللازمة لتجنب والتقليل من هذه العقبات في قلب المشروع، كما يبين بأنه يوجد عدد من درجات إبداعية الموظفين المتوفر في برامج التحديث في مشروع التعليم العالم، ولكن أغلبها انتشاراً هي شرح المسؤول للظواهر وتعيين المعالم.

Abstract

Through the research, the researcher presented many results that can be generalized. It can be said that change management is necessary in Iraqi projects, because change management helps in developing projects and presenting everything new. Change management also works to develop employees, increase their productivity, and this development It is through many means, and among these means are rewards and punishments, and change management seeks to develop employees through training courses for employees and other means, and with regard to obstacles and the method of preparing them, the researcher concluded that there are obstacles that stand in the way of preparing plans within the project and it turns out that It is possible to identify these obstacles at a great rate, as complete and ordinary knowledge varies, which makes it possible to avoid them if any are found

It helps in that, and as for planning for the future, it was found that it is clear that the degree of forecasting the presence of obstacles and obstacles is average, with an ability rate that enables the full prediction of these obstacles in the workplace, and for this reason it is possible to work to raise the efficiency of forecasting among employees, and perhaps these percentages indicate that, possible. Most of them take the necessary procedures to avoid and reduce these obstacles in the heart of the project, as it was shown that there are a number of degrees of creativity of the employees available in the modernization programs in the global education project, but most of them are the responsible explanation of the phenomena and the identification of landmarks.

المقدمة

إن إدارة التغيير هي وسيلة منظمة للتعامل عند تغيير أو تعديل أهداف أو عمليات أو تقنيات المشروع، والغرض من إدارة التغيير هو تنفيذ خطط لإحداث التغيير والتحكم فيه ومساعدة الناس على التكيف معه، وتضم هذه الخطط إجراءً مهيكلًا لطلب التغيير بالإضافة إلى وسائل للاستجابة للطلبات ومتابعتها.

ولكي يكون التغيير فعالاً، من الأهمية بمكان أن تراعي عملية إدارة التغيير طريقة تأثير هذا التعديل على العمليات، والنظم، والموظفين داخل المشروع، من الأهمية بمكان أن تكون هناك درجات عملية منظمة للتخطيط، واختبار التغيير، وللتواصل مع الموظفين عن هذا التغيير وأسبابه ونتائجه المرجوة، ودرجات عملية منظمة لجدولة وتنفيذ التغيير، وتوثيقه، وتقييم آثاره. وتعتبر الوثائق عنصراً حاسماً في إدارة التغيير ليس فقط للحفاظ على درب المراجعة، في حالة

ضرورة التراجع، ولكن أيضاً لضمان الامتثال للضوابط الداخلية والخارجية بما في ذلك الامتثال التنظيمي.

غالباً ما تواجه الشركات التي تقوم بتحديث برنامج إدارة التغيير من الألف إلى الياء تحديات هائلة، فبالإضافة إلى فهم شامل لثقافة الشركة، تتطلب عملية إدارة التغيير إجراء محاسبة دقيقة للأنظمة، والتطبيقات، والموظفين الذين سوف يتأثرون بالتغيير.

أولاً: إشكالية الدراسة

إن المشاريع في العراق تعتبر في تزايد مستمر، وهذا التزايد تبعه العديد من التغيرات، والعديد من التحديات، إذ إن كثرة المشاريع تبعها وجود منافسة شديدة، وهذه المنافسة كان لا بد من مواجهتها عن طريق تحديث العمل وتقديم كل جديد وكل مميز، وهذا الجديد يجد أن يكون هناك كادر مؤهل ليمارسه، وبالتالي فإن التحديث ينبع من الإدارة، فالإدارة تطور نفسها عن طريق تقديم

العمل في المشروع.
٣. أن تكون هذه الدراسة مقدمة
لدراسات تالية في المجال ذاته.
٤. العمل على تحديث المشاريع العراقية
عن طريق دراسات أكاديمية.
خامساً: فرضيات الدراسة

١. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين
توظيف المؤهلين ووجود إدارة التغيير
الصحيحة.

٢. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية
بين وجود وضوح المعايير المراد تطبيقها
في المشاريع العراقية وبين الحصول على
نتائج جيدة من إدارة التغيير.

٣. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية
بين وجود تدريب العامل في المشاريع
العراقية وبين تحديث وسائل إدارتهم
لإدارة التغيير.

٤. سادساً: المصطلحات الإجرائية
للبحث

٥. التحديث والتغيير: لقد عرف
ريتشارد روبر التحديث بأنه: ظاهرة

الوسائل الجديد، ومن أهم الوسائل التي
من الأهمية بمكان أن تكون حاضرة في
المشاريع هي إدارة التغيير لأنها تؤثر في
أداء الموظفين والموظفين، لذلك قام
الباحث بمعالجة الإشكالية التالية:

كيف تساعد إدارة التغيير في تحديث
إنتاجية الموظفين في المشاريع العراقية؟
ثانياً: أهمية الدراسة

إن دراسة أثر إدارة التغيير على المشاريع
العراقية في العراق له أهمية تتضح عن
طريق التالي:

١. تعتبر إدارة التغيير من أهم الوسائل
التي يمكن أن تساعد في تحديث المنظمات
٢. إن إدارة التغيير يمكن أن تجعل
المشروع في موقع تنافس مهم جداً.

٣. إدارة التغيير يمن أن تؤثر على
إنتاجية الموظفين في المشاريع.

ثالثاً: أهداف الدراسة
١. القيام بدراسة موضوع إدارة التغيير
بوسيلة أكاديمية.

٢. تقديم البيانات التي تفيد في تحديث

التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتقنية التي تُكوّن رئيسيات المجتمع.

المبحث الأول: تعريف إدارة التغيير منذ أن وجدت البشرية والعالم كله في حركة تغيير مستمرة لا تهدأ ولا تستقر، تعديلات في النظم، وفي العلاقات، وفي الفكر الإنساني، وفي التطور، وفي أنماط الحياة، وفي أشكال الحكم، وفي السلوك والعادات والتقاليد، تغيير شامل لكل نواحي الحياة قد يتسارع حيناً، وقد تهدأ أو تقلل درجاته في بعض الأحيان أخرى، ومن هنا باتت قضية التغيير من القضايا الأولى في عالم اليوم، عالم المتغيرات سريعة الإيقاع عالم تحريك الثوابت وانهارها وتفجر العقبات العنيفة عالم تيارات الحرية وحقوق الإنسان، عالم الثورة التكنولوجية التي سيطرت سيطرة تام على البشرية، عالم التغيير الدائم والمستمر الذي لا تتوقف مسيرته أو يتوقف

نهجه^(١).

وفي الوقت الذي كانت فيه أي مشروع لا تعمل في جزيرة منعزلة، وإنما تعمل في مجتمع تسوده نظم وأوضاع سياسية واقتصادية واجتماعية محددة ولها تأثير إلى حد بعيد على درجة الأداء ومن ثم نتائج الأعمال لهذه المشروع فإذا كانت هذه المكونات السائدة في المجتمع مواتية، فإنها تكون بلا شك من مكونات نجاح المشروع وعلى العكس من ذلك، إذا كانت هذه النظم والأوضاع غير مواتية فأنها تكون من مكونات عدم نجاح المشروع، وهنا تبرز حتمية وضرورة التغيير من أجل إيجاد المناخ الملائم والظروف المواتية التي تتيح للوحدات والمنظمات بإنجاز أهدافها.

وبالتالي باتت إدارة عملية التغيير من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة

(١) أحمد يوسف، ٢٠١٠، إدارة التغيير والتحسين التنظيمي، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، ص ٤٣.

التغيير وتتنوع باختلاف الزاوية التي ينظر إليه منها، فالبعض يعرفه من زاوية المسوغات، والآخر يعرفه من زاوية النتائج، وآخرين يعرفونه من زاوية المظاهر والأغراض.

فمفهوم التغيير لا يزال غير واضحاً بعيد عن الوضوح، فهناك طبيعة التغيير من حيث المضمون والشكل، وهناك علاقات التغيير من حيث الترابط والتشابك، ومن حيث العلاقات التبادلية والسببية، ومن حيث الاتجاه والتأثير والتأثر، وهناك القابلية للتغيير من حيث مدى المرونة التي تتقبل التغيير^(٢).

والتغيير هو في الواقع خطة جيدة، أي تحديث أداء الجهاز أو المشروع وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر جدارة ونجاحاً وملاءمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائماً، لأن منظمة العمل

الحديثة، فقد أدرك الجميع أن الإعداد والتخطيط لمنظمة مستمرة التغيير أحسن بكثير من عدم التخطيط والاعتماد على افتراض أن تطور الأعمال يتم عن طريق النمو التدريجي بدون الحاجة إلى التدخل والتغيير.

كذلك نجد إن منظمات العمل، سواء منها العامة أو الخاصة أي الحكومية وغير الحكومية. تحتاج بين حين وآخر إلى تحديث وتغيير إلى الأحسن، لرفع فاعليتها وأدائها وإنتاجيتها ويهدف هذا التحديث والتغيير في الدرجة الأولى إلى التأثير في المسؤولين والمشرفين، بغية تغيير طرق تفكيرهم الملازمة بالعديد من مجالات نشاطاتهم في المجال الإداري، والتي تكونت نتيجة المصطلحات التقليدية التي أثرت فيهم لعديد من السنوات^(١).

مفهوم وتعريف التغيير: تعتبر مفاهيم

(٢) زيدان حسان، التحسين الإداري والإدارة المهنية، ٢٠١٥، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ص ٤٩.

(١) مهدي، زويلف، ٢٠١٤، إدارة الأفراد، عمان، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، ص ٤٤.

أو الجهاز الإداري من الأهمية بمكان ألا يظل جامداً حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب.

ووضحه بيكارد Bechard على أنه: جهد مخطط، يتضمن المشروع بأكملها ويدار من القمة، بغية رفع جدارة التنظيم وإحساسه بالصحة، عن طريق تدخلات منظمة في عمليات التنظيم، وذلك باستعمال نظرية العلوم السلوكية.

أما فرنش وبل Bell & French فإنهما يعرفان التغيير بأنه: جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المشروع على حل عثراتها وتجديد ذاتها، عن طريق إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، تعطى تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي.

ووضحه روبنسون Robinson على أنه: التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة

مستقرة.

وفيما يلي شرح لجوانب التعريف^(١):

١. خطة طويلة المدى: لا يمكن توقع تغيير أو تحديث في أهداف وخطط وممارسات المشروع بين يوم وليلة ويعتمد التغيير على (نفس طويل) للإداريين فخطة التغيير والتحديث تحتاج إلى سنة على الأقل، وحتى ثلاث سنوات وذلك حتى يمكن إنجاز أهداف التغيير.

٢. حل العقبات وتجديد الممارسات: يهدف التغيير إلى تقوية جهود المشروع في مواجهة ثغراتها وهذه المواجهة تتم عن طريق تحديث أسلوب متحيز للمنظمة لحل العقبات والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بالمشروع.

٣. مجهود تعاوني للإداريين: بصرف النظر عن من يقوم باتخاذ قرار التغيير فهناك مراحل تحتاج إلى تعاون الإداريين وتنمية

(١) زيدان حسان، التحسين الإداري والإدارة المهنية، ٢٠١٥، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ص ٥٥.

الاتصال والتنسيق بينهم.

٤. التأثير بيئة المشروع: إن وضع أسلوب مميز لحل العقبات ولتجديد ممارسات المشروع من الأهمية بمكان أن يكون مستنداً على فهم مكونات البيئة التي تعمل فيها المشروع وعلى فهم كيف تؤثر البيئة في ممارستها ويقصد ببيئة المشروع جمهورها من الموظفين والمستهلكين والمنافسين والموردين.

٥. التدخل الخارجي: في بعض الأحيان يلزم الأمر إلى وجود أطراف خارجية على المشروع كمكاتب الاستشارات الإدارية وأساتذة الإدارة المتخصصين في هذا المجال للتدخل كعنصر محرك ودافع للتغيير وقد يعمل الطرف الخارجي في واحدة أو أكثر من درجات التغيير مثل تشخيص العقبات أو تدريب الموظفين على تحديث أنفسهم وعلى اقتراح بعض وسائل التحديث أو غيرها^(١).

٦. التطبيق العلمي للعلوم السلوكية: أي من الأهمية بمكان على المشروع أن تستند في جهودها للتغيير على مبادئ العلوم السلوكية والخاصة بتحديث الاتجاهات النفسية للموظفين وتحديث مهاراتهم واستعداداتهم للتعلم وتقبل التغيير وتحديث مهارات الموظفين في التعامل مع بعضهم البعض وغيرها من الأسس السلوكية.

عن طريق ما سبق يستخلص الباحث أن التغيير هو: تحويل أو تحديث في سلوك المشروع يتصل بالناحية التنظيمية أو الكوادر البشرية يهدف إلى مواجهة مؤشرات خارجية أو داخلية تعرضت لها المشروع من قبل البيئة المحيطة بها. الحاجة إلى التغيير (أسباب التغيير) يذكر روبنسون أن أسباب التغيير في المنظمات يرجع إلى^(٢):

والتحسين الإداري في غزة، ص ٣٨.

(٢) الدقي، الفتاح، الدقي، ٢٠١٤، المرتكزات الوقائية بين يديك، مركز وحدة الوقاية

(١) عبد الفتاح، الدقي، ٢٠١٤، المرتكزات الوقائية بين يديك، مركز وحدة الوقاية

حيث بدأت البيانات منذ عام ١٩٤٠ بالانفجار والرفع في المكتشفات التقنية، وهذا التغير في الاكتشافات التقنية والبيانات له تأثير في بيئة العمل ومهامه، سواء من حيث نوعية الإنتاج أو وسائله أو الهيكل التنظيمي أو مشاعر الموظفين، ويتمثل هذا التغير والتأثير في ثلاثة جوانب، وهي^(١):

- العلماء والفنيون: لا شك في أن العلماء والفنيين قد يتأثرون ويكون لهم رد فعل، وقد يكون رد الفعل هذا في غير صالح المشروع، لأنهم قد يرون في التنظيم البيروقراطي تخلفاً عن المبتكرات والوسائل التقنية الحديثة.

- أن الإنتاج المصمم بواسطة العلماء هو إنتاج معقد ومتقدم، ويتمثل ذلك بالأجهزة الإلكترونية الحديثة وأدوات

- الأزمة (Risis): بمعنى إدراك أن الأمور من الأهمية بمكان أن تتحرك من مكانها وتتغير.

- الرؤية (Vision): الصورة الجلية للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.

- الفرصة (Opportunity): بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأحسن وبالتالي لا من الأهمية بمكان ترك هذه الفرصة من أيدينا.

- التهديد (Threat): أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المنشأة واستمراريتها.

بينما يعتقد ناصر العديلي أن هناك عينة من المكونات تلعب دوراً كبيراً في جعل المنظمات تهدف إلى أحداث ما يسمى بالتحديث والتغيير وهي:

١. مكونات البيئة التقنية:

يتمثل البيئة التقنية في التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم،

والتحسين الإداري في غزة. ص ٩٨.

(١) فلاح حسين الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، ٢٠١٧، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، ص ٦٥.

البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية،
مثل: رأس المال والموارد الاقتصادية
وحركة وتغير الأسواق العالمية وظروف
الإنتاج، والأعمال والتسويق وندرة
الموارد والمنافسة والحروب أو العقبات
الاقتصادية.

٤. المكونات التنظيمية:

وتتمثل هذه المكونات في المكونات
التنظيمية داخل المشروع وخارجها،
مثل: اتجاهات الموظفين والموظفين
والمسؤولين، متطلبات المشاركة في
العمل، التقنية الإدارية، حجم منظمات
العمل، رفع مهارات الموظفين، تغير
القيم والمواقف لدى الموظفين.

ويضيف أحمد ماهر أن المسوغات
التي تدفع المنظمات إلى إحداث تحديث
وتغيير في أجزائها إلى وجود تعديلات
وثغرات محيطة بها، وأنه لا يمكن حل
هذه العقبات أو التواكب مع التعديلات
المحيطة ما لم تحدث بعض التعديلات في
أجزاء المشروع وفي الأسلوب الذي تفكر

المكاتب والآلات الحاسبة والحاسب
الآلي ووسائل الاتصال الحديثة، كالألة
الكتابة والفاكسميلي وغيرهما.

- العمليات الإنتاجية من الأهمية
بمكان أن تكون بدرجة أداء وتقدم
الإنتاج نفسه، وبأقل نسبة من الأخطاء
الإنسانية حتى لا يترتب عليها آثار
بالنسبة للمستخدمين والمستهلكين.

٢. مكونات البيئة الاجتماعية:

وتتمثل هذه المكونات في المكونات
البيئية الاجتماعية الخارجية، كالعادات
والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم، وكذلك
في الاتجاهات والمواقف نحو العمل،
وتغير النظرة إلى هذه الاتجاهات وإلى
المسؤولية الاجتماعية، وتتمثل المكونات
الاجتماعية كذلك في نمو السكان
وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية
والأنظمة والسياسات الحكومية، ونحو
ذلك من المكونات الاجتماعية الطارئة.

٣. المكونات الاقتصادية:

وتتمثل هذه المكونات في مكونات

به في مواجهة ثغراتها، ويمكن تقسيم التعديلات والعقبات المحيطة بالمشروع إلى:

وتطلعات الشباب، وقيم الزواج والتحرر.

التعديلات الداخلية:

التغيرات الخارجية:

- تغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج.

- تغيير في هياكل العمالة والمهام وعلاقات العمل.

- تعديلات في وسائل التخطيط والتنظيم والرقابة.

وهي تعديلات في البيئة الخارجية المحيطة بالمشروع ومنها^(١):

- رفع حدة المنافسة في الأسواق ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المشروع في السوق.

المطلب الاول: الهدف من التغيير

الهدف من التغيير

برغم أن الأهداف التفصيلية للتحديث والتغيير تتنوع تبعاً لتشخيص عثرات المنظمات المتنوعة، فإن هناك عينة من الأهداف العامة التي تنطبق في كل الحالات، هذه الأهداف تعكس عينة من العثرات المشتركة في المنظمات بصفة عامة، والتي تقف حائلاً أمام الاستعمال الأمثل للقدرات والطاقات البشرية داخل المشروع ويمكن تلخيص تلك الأهداف

- التغير السريع في الوسائل الفنية (التكنولوجيا) المحيطة والتهديد بتقادم سلع وخدمات المشروع.

- التعديلات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية تجاه الاشتراكية والرأسمالية والتغير في الموارد الاقتصادية.

- التغير في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم والفروق بين الأجيال

(١) مازن، الخرابشة، عبد الرحمن، العامري، ٢٠١٤، التحسين الإداري، الطبعة الأولى، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع، ص ٥٩.

والأفراد المتنافسين بشأن الموارد المحددة، وبالتالي تكون هذه المنافسة واضحة بحيث يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المشروع بدلاً من احتمالات تأثيراتها السيئة.

٥. رفع درجة الإحساس بديناميكية (حركية) الجماعة ونتائجها المتوقعة على الأداء، ويعتبر آخر مساعدة الأفراد على رفع درجة تعرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة في أثناء عملها في مهمتها المحددة (الاتصال، التأثير، المشاعر، نماذج القيادة وصراعاتها، وسائل إدارة الصراع).

٦. رفع إحساس الموظفين بالملكية والأهداف التنظيمية.

٧. مساعدة المسؤولين على تبنى وسائل الإدارة بالأهداف، بدلاً من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية وتبنيهم لوسائل أقل فاعلية مثل: الإدارة بالعقبات.

٨. رفع قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار

على النحو التالي^(١):

١. إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرعة في كل أرجاء المشروع وعلى كل درجاتها التنظيمية.

٢. إيجاد مناخ مفتوح لحل العثرات في كل أرجاء المشروع، حيث تواجه العثرات وتوضح اختلافات الرأي بصراحة ووضوح سواء بين الجماعة الواحدة أو بين الجماعات بعضها وبعض، ليحل هذا المناخ محل الاتجاه الخاص بإخفاء العثرات أو تحميلها للآخرين.

٣. رفع درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.

٤. رفع درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المشروع، وخاصة الجماعات

(١) الحسيني، حسين الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، ٢٠١٧، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، ص ٦٧.

المشروع. العاملات ومن الجلي أن التغيير المطلوب

درجات ومراحل التغيير: عندما
تنجح المشروع في مجهوداتها لتوقع الحاجة
إلى التغيير، فإنها تكون قادرة على إدارة
هذا التغيير بوسيلة منطقية والشكل التالي
يشرح ذلك^(١).

المرحلة الثالثة هي التشخيص،
ويعنى قيام المسؤول بالنظر بوسيلة
ثاقبة إلى النظام التنظيمي ككل، لتعيين
التأثيرات المتوقعة للتغيير، مثل أن إقامة
حضانة داخلية قد يتطلب تعيين مربيات
متخصصات.

إن التغيير يبدأ بالاعتراف بالحاجة إلى
التغيير، هذا الاعتراف يمكن أن يأخذ
صورة التوقع لحدث ما، مثلاً يذكر أحد
الموظفين أنهم، أي الموظفين، يتمنون
ويقدر لو أن إدارة المشروع أنشأت
حضانة داخلية لأبناء العاملات.

بعد تقرير الحاجة إلى التغيير، يقوم
المسؤول بتعيين الهدف من التغيير، بمعنى
توضيح أهمية التغيير والنتائج المتوقعة
منه، على سبيل المثال، يشرح أن إنشاء دار
حضانة داخلية يخفض من معدل تغيب

(١) عبد الغفار، حنفي، ٢٠١٥، السلوك

التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، القاهرة،

دار الجامعة الحديثة للنشر والتوزيع،

ص ٧٦.

(٢) عبد الغفار، مرجع سابق، ص ٥٦.

ويضيف روبنسون أن التغيير يمر
بخمسة مراحل متتابعة يشرحها الشكل
التالي^(١):

درجات تخطيط وتطبيق التغيير

المرحلة الأولى: التهيئة النفسية والتهيئة
الذاتية للتغيير:

في بداية عملية التغيير تبدو الأمور
غير واضحة ولم يتم إعدادها وتجهيزها
والهدف الرئيسي من هذه المرحلة هو
التهيئة والتهيئة الذهنية للتغيير، حيث
تركز على التقييم والاختبار الذاتي
وتكوين صورة أولية عامة عن التغيير
المطلوب إحداثه.

المرحلة الثانية: اختيار وتكوين فريق
العمل الرئيسي للتغيير

حتى تتمكن من إيجاد بيئة آمنة للتغيير،
من الأهمية بمكان البحث عن الأفراد
الذي يمكن أن يكون هناك إمكانية للثقة

(١) عبد الغفار، حنفي، ٢٠١٢، السلوك
التنظيمي وإدارة الأفراد، القاهرة، دار
الجامعة الحديثة للنشر والتوزيع، ص ٦٧.

فالمسؤول من الأهمية بمكان أن يحدد متى
موعد افتتاح دار الحضانة، وعدد ساعات
التشغيل المتوقعة، وكم يدفع العاملون
مقابل الانتفاع بهذه الخدمة.

بعد إجابة الأسئلة السابقة، يمكن أن
يبدأ التنفيذ، ومن الطبيعي أن نتوقع بعض
الترتيبات الضرورية في هذه المرحلة،
كما نتوقع أيضاً حدوث بعض العقبات
مع بداية التنفيذ، هذه العقبات لابد أن
يتوقعها المسؤول ويستعد لها تجنباً للحكم
المسترع على عدم جدوى مشروع التغيير.
أخيراً، وبعد استقرار الأمور يتحتم
على المسؤول تقييم هذا النموذج من
حيث مدى مقابله للهدف من استعماله
وبعض الأسئلة يبدو هاماً في هذا الصدد
مثل: هل انخفض معدل تغيب العاملين
بعد تشغيل دار الحضانة أم لا؟

بافتراض أن الأهداف المرجوة من
المثال السابق أمكن إنجازها، هنا تكون
عملية التغيير قد اكتملت بنجاح، ومنتظر
المسؤول فرصة أخرى لبنى تغيير جديد.

التدريجي من مرحلة الإعداد إلى التطبيق: عندما يكون هناك إمكانية للحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا للتغيير، تبدأ المرحلة التالية وهي التوجه إلى المنشأة بأكملها تمهيداً لإحداث التغيير حيث ستقوم الإدارة بدعم التغيير وإقناع الموظفين به.

المرحلة الخامسة: التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير^(٢):

في هذه المرحلة من الأهمية بمكان تخصيص وقت أطول للمحافظة على استمرارية تطبيق التغيير ومتابعة النتائج. إدارة التغيير: عن طريق ما سبق يتضح أن الإدارة الحديثة تهتم اهتماماً كبيراً بإدارة التغيير حيث لا من الأهمية بمكان أن تترك المنظمات في مواجهة التأثيرات الداخلية والخارجية دون أن تحاول إحداث تغيير قادر على الوصول بها إلى التوافق والتكيف مع هذه التأثيرات بأسلوب علمي إداري

(٢) الحقباني، مرجع سابق، ص ١٣٢.

بهم بدرجة كبيرة ومنهم سيتشكل الفريق الداخلي للتعديل، بالإضافة إلى أن الأمر الأكثر أهمية في هذه المرحلة هو تكوين الفريق المدعم لأفكار الإدارة العليا للمنظمة، غاية هذه المرحلة هو وضع إطار عام للتغيير وبعدها التهيئة لعرض هذا الإطار على الإدارة العليا^(١).

المرحلة الثالثة: الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا:

من أجل الوصول إلى دعم وتأييد الإدارة بالتغيير يجب أن يكون هناك إقناع بهذا التغيير، ومناقشة جوانب المعارضة المتوقعة، والهدف من هذه المرحلة هي التشارك مع الإدارة العليا في وضع وتحديد الصورة الكاملة للتعديل المنشود.

المرحلة الرابعة: التمهيد للانتقال

(١) الحقباني، فاطمة شافي ظافر، الكاظمي، زهير احمد على مشرف، جامعة أم القرى، ٢٠٢٠، معارضة عاملي الجامعات للتحديث الإداري: مسوغاتها ومؤثراتها ووسائل التعامل معها من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم القرى.

- تعيين الأدوات والوسائل التي ستستخدم في إحداث عملية التغيير.

وبالانتقال إلى عملية تنظيم التغيير، فيقصد بتنظيم التغيير من يقوم، ومتى وكيف تتم عملية التحديث والتغيير التنظيمي، أما عن من يقوم بعملية التغيير، فتعني الدرجات التنظيمية أو الإدارية التي ستشارك في جمع البيانات وتشخيص العقبات وتطبيق الحلول، كما تعني من الأفراد داخل هذه الدرجات سيشارك في هذه الدرجات، وما هي درجة المشاركة، ويمكن التمييز هنا بين ثلاث حالات: الأولى أن تفرد الإدارة العليا بسلطة التغيير، والثانية على طرف النقيض وهي أن تقوم بذلك الإدارة الدنيا بتفويض من الإدارة العليا، والثالثة هي حالة وسط بين الحالتين السابقتين، حيث تشارك كل من الإدارة العليا والوسطى والدنيا في التغيير في نظام واحد^(١).

(١) اللحياني، أماني بنت سرحان، ٢٠١٥، واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية

منظم يعتمد على التخطيط والتنظيم عن طريق إتباع الدرجات التالية:

تخطيط التغيير: ويقصد بعملية تخطيط التغيير هي وصف لما من الأهمية بمكان إنجازها في عملية التغيير، ووصف للوسيلة والأسلوب المستخدم في ذلك وخطة التغيير من الأهمية بمكان أن تحتوي في أجزائها المكونات التالية:

- التعرف على ثغرات المشروع.
- جمع بيانات عن العقبات.
- مشاركة أجزاء وأفراد المشروع في جمع البيانات.
- تشخيص العقبات وبدائل الحلول.
- تعيين وسائل الاتصال المستخدمة في تداول البيانات عن خطط التغيير.
- تعيين طرق التغلب على الضغوط والتوترات المحيطة بعملية التغيير.
- تعيين الشيء الذي سيخضع للتغيير (الأفراد، أم الجماعات، أم التنظيم).
- تعيين المراحل التي سيمر بها التغيير، والأزمة الملازمة بذلك.

تقوم الإدارة العليا في المشروع بتعيين من له سلطة التغيير والتحديث، وهناك أربع بدائل في هذا الصدد: أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير، وأن تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي الدرجات التنظيمية في التغيير، وأن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لدرجات أدنى، والاستشاريون من خارج المشروع^(٢).

أولاً: الإدارة العليا: ويستأثر هنا المسؤولون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التحديث، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك، ويقوم هؤلاء المسؤولون

أما من حيث متى تتم عملية التغيير، فمن الأهمية بمكان على المشتركين في وضع نظام التغيير أن يضعوا ما يشابه الجدول أو الخطة الزمنية، والتي تحدد الدرجات والمراحل التفصيلية لعملية التحديث والتغيير بشكل زمني، بحيث يكون ذلك مرشداً للتنفيذ وملزماً للمنفذين بإتباعه.

أما من حيث كيف تتم عملية التغيير، فإننا نتناول فيها الأدوات التي ستستخدم لإحداث التحديث والتغيير، ويتحدد ذلك بحسب طبيعة المشكلة وبحسب المناخ المتاح، وبحسب الشيء الذي سيخضع للتحديث (هل هو الأفراد، أم جماعات العمل، أم هياكل التنظيم والعمل والإجراءات)^(١).

المطلب الثاني: مسؤولية التغيير داخل المشروع

بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقه بجامعة أم القرى، ص ٧٦.
(١) اللحياني، مرجع سابق، ص ٢٣.

(٢) الحسنيّة، سليم، الجزائري، معاذ الشرقاوي، منصور، هديل، ٢٠١٦، واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليميّة فيها (دراسة ميدانيّة على جامعة دمشق)، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونيّة، ص ٥٤.

ثالثاً: التفويض: وتقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي الدرجات التنظيمية والموظفين بالمشروع في تعيين معالم التغيير والتحديث الملازمة، وعلى هذه الدرجات أو الأقسام أو الموظفين أن يضطلعوا بمعظم مهام التغيير من تعيين للثغرات وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون إنها موائمة لحل ثغراتهم،

ويتم التفويض للدرجات التنظيمية والموظفين بأحد الأسلوبين الآتين:

١. مناقشة الحالة:

ويتم أخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش، ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين الموظفين، ويتم ذلك بغرض إكساب الموظفين المهارة على دراسة

إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها (دراسة ميدانية على جامعة دمشق)، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ص ٦٥.

بالتعرف على العقبات إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالبيانات والتقارير التي ترد من رؤوسهم، ويتم ذلك عن طريق مرسوم أو قرار إداري.

فمثلاً قد يقوم المسؤول بإقرار جدول جديد لساعات العمل ومواعيد الحضور والانصراف أو كأن يقرر مجلس الإدارة الأخذ بخمسة أيام عمل بدلاً من ستة أيام عمل في الأسبوع.

ثانياً: المشاركة: تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي الدرجات التنظيمية والموظفين في عملية التغيير، ويعتمد هذا المدخل في التغيير على افتراض أن الموظفين والدرجات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وإنها ذات تأثير قوى على مصير المشروع بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطان لا يمكن إنكاره، وبالتالي قد يكون من الأحسن وجود تفاعل بين الدرجات التنظيمية المختلفة^(١).

(١) الحسنية، سليم، الجزائري، معاذ الشرقاوي، منصور، هديل، ٢٠١٦، واقع

ثغراتهم، وبفرض تقديمهم لبيانات قد تفيد في حل المشكلة، وعلى هذا فإن تدخل المسؤول أو الرئيس ليس بغرض فرض حلول محددة، وإنما لتشجيع الموظفين لكي يصلوا إلى حلول ذاتية لثغراتهم.

٢. تدريب الحساسية:

ويتم هنا تدريب الموظفين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها، كما يتم التركيز أساساً على إكساب الموظفين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين، ويعتمد هذا المدخل على افتراض رئيسي هو إنه بإكساب الموظفين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولثغرات العمال، يمكن تحديث العمل بشكل أحسن، أي أن التحديث التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على تحديث وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للموظفين.

رابعاً: الاستشاريون من خارج المشروع: تعتمد كثير من محاولات التحديث التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين (مثل المكاتب الاستشارية الإدارية أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين)، ويختلف دور الاستشاري في تحريك ودفع عملية التحديث وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذي من أجله تقوم المشروع باستجلاب خبرات الاستشاري الخارجي، وعلى كل من المشروع والاستشاري أن يحدد دوريهما بدقة، وإذا نظرنا إلى الأدوار أو المهام التي يمكن أن يقوم بها الخبير الاستشاري، فإننا سنجد لها عديدة، وهو يركز على واحدة أو أكثر من هذه المهام، ومن هذه المهام ما يلي:

١. المبادأة: وهنا يقوم الخبير الاستشاري بإشعال فكرة التحديث التنظيمي وأهميتها للمنظمة، ويتم ذلك عن طريق تقديمه لبيانات علمية وتطبيقية

والهياكل؟ أم جزء منها، وهل يكون التغيير شامل أم جزئي وبالتدريج؟، ويقوم أيضاً الخبير الاستشاري بتقديم عينة الأدوات التي سيستخدمها في التغيير، أي هل سيقوم بتعديل هياكل التنظيم؟ أم بإعادة تصميم المهام؟، أم تعديل الإجراءات وتبسيط العمل؟، أم تدريب الموظفين؟، أم بناء أنظمة جديدة للتسويق؟

٤. تقييم ومتابعة التحديث: ويقوم الخبير الاستشاري هنا يجمع بيانات عن النتائج التي تم إنجازها، وذلك لتعيين مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة، كما يقوم الخبير بتقييم جدارة التحديث التنظيمي عن طريق مؤشرات الربح وإنجازات الإنتاج والمبيعات والعلاقات الشخصية وسلوك الموظفين والغياب والإصابات وترك الخدمة وغيرها من النتائج النهائية للمنظمات.

٥.

عن التحديث التنظيمي وماهيته وأهميته وإمكانية إفادته للمنظمة^(١).

٢. تشخيص العقبات: وهنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المشروع في وضع خطة عن كيف تجمع البيانات، وما هي البيانات المطلوبة، وكيف يمكن أن تشارك أجزاء المشروع في جمع البيانات، وكيف يمكن تبويب وتفرغ البيانات في جداول وأشكال بيانية يسهل فهمها، وكيف يمكن تحليل هذه البيانات بالشكل الذي يساعد على تعيين المشكلة أو تشخيصها.

٣. وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل: ويقوم الخبير الاستشاري هنا بالاتفاق مع المشروع على نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها، هل يغطي التغيير الأفراد والجماعات

(١) طاهر عمي نيهال، بمهاديه خديجة، ٢٠١٨، أثر إدارة التغيير على الجودة في المشروع الاقتصاديّة دراسة ميدانيّة ممبنة ونيس- بئر ولد خيفة واليّة عين الدمى، ص ١٥٤.

قبل من قوى التغيير ومن بين الغايات الأساسية التي تهدف إلى إنجازها إدارة التغيير ما يلي:

١. امتصاص الضغوط السلبية الناجمة عن عدم الرغبة في التغيير من جانب المجموعات الرجعية، والمعارضة الذاتية والتي قد تكون مدمرة لجهود التغيير، والعمل على تحويلها إلى جيدة تدعم جهود التغيير للبناء وليس الإبقاء عليها كمعول للهدم.

٢. إضفاء المرونة الضرورية على المشروع أو الكيان الإداري ليصبح قادراً على استيعاب عمليات التغيير المطلوب بشكل سليم، والاستجابة لمتطلباته.

ثانياً: البراغمية: من الأهمية بمكان أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي يعيشه المشروع، وأن يتم في إطار إمكانياته وموارده وظروفه التي يمر بها حتى يمكن تنفيذه بسهولة ويسر.

ثالثاً: التوافقية: من الأهمية بمكان أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين

مجالات التحديث والتغيير داخل المنظمات^(١): يحرص الباحثون وأصحاب الاختصاص في مجال التحديث التعديل التنظيمي على طرح مثل هذا السؤال: ما الذي يتم تحديثه وتغييره؟ وتأتي الإجابة نتيجة للبحوث والدراسات التي أجريت في هذا الإطار، لتبيان أن أهم مجالات التحديث والتغيير التنظيمي هي: الأفراد، وجماعات العمل، والتنظيم نفسه.

سمات إدارة التغيير

أولاً: تحديد الأهداف: إن التعديل هو بمثابة عمل تفاعلي جيد لا يمكن أن يكون بشكل عشوائي وتلقائي، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير إدارة تتجه إلى إنجاز هدف، وتهدف إلى غاية معروفة ومتفق عليها من

(١) بوطبة، نور الهدى، ٢٠١٦، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الصالحات الجامعية، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص ٤٣.

إنجازه^(١).

رابعاً: القدرة: تملك القدرة على توجيه قوى الفعل في الكيان الإداري المستهدف تغييره، وملك القدرة على الرؤية الشاملة والمتسعة للقوى المتصارعة في الكيان الإداري، ومن ثم ترجمة هذا كله في رصد قوى التغيير والتعامل معها وبها لإنجاز أهداف التغيير بشكل سليم^(٢).

خامساً: الشرعية: في الوقت ذاته حرمان القومي المعارضة للتغيير من سند قوى تستخدمه في مقاومة قوى التغيير، كما من الأهمية بمكان أن تكون إدارة التغيير تستند إلى قواعد الأخلاق الحميدة للمجتمع، وأن تعتمد على جهد إعلامي

(١) بوطبة، نور الهدى، ٢٠١٦، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الصالحات الجامعية، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص ١٢٣.

(٢) عبد الرزاق جدوع محمد، داليا حسين يحيى، ٢٠١٩، البحث العلمي بين نفعية الباحث ومصلحة المجتمع، ص ٤٣.

عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات المجموعات المختلفة لعملية التغيير أي بين:

- المجموعات الراغبة والطامحة نحو التغيير كقادة للرأي والجماعات الجيدة.

- المجموعات المنفذة لعملية التغيير ومقدار قدرتها على هذا التنفيذ.

- المجموعات التي ستتحمل عبء وتكلفة التغيير ومقدار قدرتها على تحمل هذه الأعباء وإلى أي مدى.

- المجموعات المحايدة التي تظل سلبية تترقب في غير اهتمام ما سوف تسفر عنه حركة التغيير وصراع المجموعات المختلفة المتصلة به.

- المجموعات المعارضة التي تقاوم التغيير وتهدف إلى إيقافه وعدم إنجازه وتزرع العوائق والعراقيل وتضع القيود لتحذ من فاعلية وحركة المجموعات الساعية نحو التغيير، ومن هنا فإن خاصة التوافقية تكون شديدة الأهمية حتى يمكن

إن هذه السمات الشانية التي من الأهمية بمكان أن تتصف بها إدارة التغيير تكون لازمة لنجاحها حتى تتمكن من إنجاز أهدافها بحيوية وعزيمة وإصرار، وفي الوقت ذاته يتحقق الخير المرجو من التغيير، ويضاف إلى هذه السمات خاصيتين عمليتين تنفيذيتين هما:

الخاصية التاسعة القدرة على التحديث والابتكار:

وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تحديثية أحسن مما هو قائم أو معروف أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعنى الأحسن والأصلح والأجود ولا يعنى أبداً التدهور والتحلل والانحلال^(٢).

الخاصية العاشرة: القدرة على التكيف

(٢) نادر أبو شرح، ٢٠١٣، تقييم أثر الخوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة الأزهر بغزة، ص ١٥٤.

وإخباري مستمر ومتسع وممتد ليوفر أساس قوى لشرعية التغيير من الناحية الأخلاقية، وأن يجعل من التغيير مبدأ أخلاقي في حد ذاته من أجل التحديث، ومن أجل السعي نحو الأحسن، والارتقاء والتحسين المستمر في سبل الحياة وفي جودة الحياة.

سادساً: الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير من الأهمية بمكان أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها من الأهمية بمكان أن تهدف نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات^(١).

ويتم النظر إلى التكلفة في منظور البدائل المتاحة في الحاضر، في حين يتم النظر إلى العائد في إطار الحاضر والمستقبل معاً، خاصة وأن العائد من التغيير عادة ما يمتد لسنوات طويلة بعد إحداثه.

(١) عبد الرزاق، جدوع محمد، داليا حسين يحيى، ٢٠١٩، البحث العلمي بين نفعية الباحث ومصلحة المجتمع، ص ١٤٣.

السريع مع الأحداث:

وهي خاصية هامة ولازمة لإدارة التغيير، فالأحداث السريعة العاصفة التي تحتاج الكيان الإداري إذا لم تستطع المجموعات الثامنة الحاكمة التكيف معها أو استيعاب ضغطها وامتصاص آثار هذا الضغط، فإنه سرعان ما تتحول هذه المجموعات إلى الصداع، والصدام يؤدي إلى الدمار وإلى الخراب

المبحث الثاني

المكونات الواجب مراعاتها

لنجاح التغيير

هناك العديد من المكونات الواجب مراعاتها لنجاح التغيير وهي: المركزية في التخطيط واللامركزية في التنفيذ، وعدم الاعتماد على الخبر الاستشاري بصورة شاملة، ومراعاة أن يتم التغيير على هيئة مراحل وألا يتم بصورة شاملة دفعة واحدة بشرط أن يتم التخطيط كلياً وأن يتم التنفيذ على مراحل، وعدم التسرع

في قيام النتائج وضرورة الأقسام بالمثابرة والصبر، واستمرار القياس والتقييم خلال مراحل التغيير للتأكد من تحركه بصورة ناجحة، ومراعاة الكوادر البشرية بصورة أكبر من النواحي التكنولوجية، ومن الأهمية بمكان أن تكون أهداف التغيير واضحة ومحددة بدقة، ومن الأهمية بمكان أن تناسب الأهداف مع الإمكانيات المتاحة، والبعد عن التوقعات غير الواقعية، وتدريب القائمين على التغيير ومدتهم بكافة وسائل المعاونة والدعم^(١).

المناخ الصحي للتغيير: لا شك أن الإدارة مسئولة مسئولة كبيرة تجاه التغيير فهو يعتبر تحدياً لها واختباراً لقدرات المسؤولين والقادة ويتم ذلك عن طريق: أولاً: عندما يحدث التغيير كيف

(١) منال البارودي، ٢٠١٥، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص ١١٢.

تواجهه الإدارة، وكيف تكييفه وتكيف معه وتوجهه لخدمتها وتستفيد من المكونات الجيدة له وتعالج أو تتفادى مؤثراته السلبية.

ثانياً: عندما تنشئ الإدارة التغيير بنفسها كأن تدخل تطوراً جديداً في منتجاتها أو طرق التشغيل أو وسائل التسويق أو سياسات الأفراد، فكيف تدخل هذا التغيير وما هي الأسس التي تعتمد عليها والوسائل التي تستخدمها لكي تحقق الأهداف التي تريدها بأقصى درجة من الكفاءة والجدارة^(١).

ولكي يتم التغيير في مناخ صحي ومناسب يساعد لي إنجاز الأهداف المطلوبة منه من الأهمية بمكان مراعاة عينة من الأبعاد التي تساعد على توفير

(١) نادر، أبو شرخ، ٢٠١٣، تقييم أثر الخوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة الأزهر بغزة، ص ١٤٣.

هذا المناخ وهي:

أولاً: الإدراك: تستطيع الإدارة أن تستفيد من العمليات الإدراكية للموظفين وتساعدهم على رؤية الأحداث على حقيقتها بجوانبها الحسنة والسيئة، بمزاياها وعيوبها وتفسيرها التفسير الواقعي الصحيح والذي يساعد على الاستجابة الملائمة من المواقف التي يتضمنها التغيير.

ثانياً: القيم: يمكن للإدارة أن تنشئ مناخاً صحياً للتغيير بنشرها وتبنيها لقيم سليمة بناءة بينها وبين الموظفين قوامها الصراحة والأمانة والتعاون والمصلحة المتبادلة، إن الإطار القيمي السليم يساعد على توجيه التغيير الوجهة السليمة وإنجاز النتائج الجيدة المتوقعة منه.

ثالثاً: الاتجاهات: تستطيع الإدارة عن طريق التعرف على اتجاهات الموظفين الصحيحة وغير الملائمة أن تصنع التخطيط السليم للتغيير كما أنها تستطيع عن طريق المجهودات التي تبذلها

وثورة التغيير التي نحيها، ولا يمكن للتغيير أن يدير نفسه، وأن لم يضطلع المسؤول بإدارة التغيير فسيقوم التغيير بإدارة المسؤول.

يتضح عن طريق استعراض عموميات، ومبادئ إدارة التغيير - مدي - أهمية تواجد نمط إداري معين، قادر على الاضطلاع بمهام التغيير، لضمان حسن معالجة العثرات الفنية، والإنسانية الناتجة عن طريق مراحل التغيير المستمر بالمشروع بمعنى - أن متطلبات إنجاح مجهودات التغيير يحتاج إلى سمات، ومواصفات محددة، فنية خاصة بالمهارات، وإنسانية خاصة، بالتهيئات، والقدرات السلوكية، مما من الأهمية بمكان توافرها في المسؤولين المسؤولين عن العمل، ومن المستبعد بالمرّة إمكانية توافر تلك السمات في المسؤول التقليدي، او البيروقراطي الذي لم يعد صالحاً لإدارة اليوم، او إدارة المستقبل القريب.

لتغيير اتجاهات الموظفين أو تعديلها أو تصحيحها أن تهيب الظروف الملائمة وتكسب تعاون الموظفين، حتى توجه التغيير في المسار الإيجابي.

رابعاً: الدوافع: يمكن أن تستفيد الإدارة من دوافع الموظفين في توجيهها إلى التغيير المطلوب وتقديم الإشباع الملائم عن طريق المزيج المناسب من الحوافز وإعطاء وإظهار المزايا التي يحملها التغيير لتقديم مزيد من الإشباع لحاجات الموظفين وكذلك تحديث هذه الحاجات والدوافع حتى تنسجم مع التغيير ومتطلباته^(١).

تأمين الموارد البشرية الأزمة لإحداث التغيير:

لا بد من تأمين الموارد البشرية الضرورية لإدارة التغيير في ظل عالم،

(١) مصطفى محمد عبد النبي يس، ٢٠١٦، أثر خطط الدمج وإعادة الهيكلة التنظيمية على درجة الأداء، رسالة ماجستير، كلية التجارة: جامعة حلوان، ص ٧٦.

دام المسؤول البيروقراطي يرفض التغيير لمجرد الرفض من جانب آخر، وذلك تعبيراً عن سلبية التهيئة، وعدم القدرة على مواكبة التعديلات، بما لا يحمد عقباه من جانب الآثار الجانبية الهدامة للاستعداد السلبي.

لا يدير التغيير نفسه: بمعنى أن التغيير قد يكون بناءً، وقد يكون هداماً، ويتوقف ذلك على جودة ومدى توافر الموارد البشرية الضرورية لإدارة التغيير، بحيث يستحيل إدارة التغيير لنفسها، التي يمكن لها أن تدير نفسها بعد تعيين، ووضوح الجوانب الإجرائية لمعالجة تلك القضايا.

تسعي الإدارة بمفهومها التقليدي إلى إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين، بعد تعيين الأهداف بوضوح، ودقة، واختيار السياسات، والخطط للاسترشاد بها في تطبيق، ووضع الأهداف، موضع التنفيذ، ثم تتوالى المهام، والممارسات الإدارية بقصد التأكد من اتباع الخطط،

تحتاج إدارة التغيير إلى العديد من القرارات المكثفة، ذات الطابع الفني من جانب، بالإضافة إلى الأكثرية من القرارات المتصلة بأفراد القوي العاملة من جانب آخر، حسب الاختيار، والتعيين، والتحفيز، وغير ذلك من القضايا المتعلقة بالمكونات البشرية - وكل تلك الأمور لم تعتبر الظروف تتيح بمعالجتها من منطلق بيروقراطي، بل لا بد من التحرك السريع، واغتنام الفرص المتاحة، وإنجازها في ظل مواكبة التعديلات المستمرة فنياً، واجتماعياً^(١).

نخلص من هذا إلى الدعوة إلى خروج المسؤول البيروقراطي من محيط الحياة الوظيفية، باتت دعوي صائبة، ولها ما يبررها، ما دامت التعديلات الفعالة تلازم سلوكياتنا اليومية من جانب، وما

(١) مصطفى، محمد عبد النبي يس، ٢٠١٦، أثر خطط الدمج وإعادة الهيكلة التنظيمية على درجة الأداء، رسالة ماجستير، كلية التجارة: جامعة حلوان، ص ١٥٤.

أصبح هداماً إذا ترك العنان له ليدبر نفسه بنفسه، كما هو الوضع بالنسبة لموضوعات الممارسات الإدارية، والمعتمدة على سياسات، وخطط مكتوبة لإنجاز العمل عن طريق الآخرين^(١).

مهارات مدير التغيير: تمثل القدرة على التكيف السريع، مع توافر إمكانيات الارتقاء، والنمو الذاتي بيت القصيد، من أجل الحياة، ومن أجل العمل، ومن أجل حسن التفاعل ومعايشة عالمنا الحالي، وعالم المستقبل القريب، وعلى من يرغب من المسؤولين التمسك بنمط الحياة الإدارية الجديد - يمكنه - الأخذ بالخطوتين التاليتين:

١. تبني استعداد معين تجاه العمل، من شأنه التخفيف من حدة مفاجآت المستقبل مع التأكيد على اعتبار عنصر

والسياسات الموضوعة على مدار الوقت، ولا يمثل ذلك صعوبة، رغم التعارف على العثرات الفنية، والإنسانية المستمرة بحكم استمرارية العمل، ولكن تأتي الصعوبة، وتظهر وتتلور ام العقبات في إدارة التغيير نفسها، عندما تضع الإدارة أهداف جديدة، وتستحدث طرق ووسائل، ووسائل جديدة لوضع تلك الأهداف موضع التنفيذ، أو تضطر الإدارة إلى تغيير التطبيقات قبل الانتهاء منها، بحكم استمرارية حلقات التغيير المستمرة، والنابعة من فلسفة إدارة التغيير القائمة على حافز، أو حوافز البحث عن الفرص موضع التغيير الدائم، وإن كانت كل التعديلات ليست بمثابة فرص.

ويتضح من ذلك ان التغيير الفعال، كمنهج، تحكمه اعتبارات ومكونات محددة بقصد الاستفادة منه، وهو يختلف في ذلك عن أية قضية أخرى، حيث يحتاج إلى استمرارية المجهودات الخاصة به من أجل إدارته ليصبح بناءً، وألا

(١) مروة جعفر صادق، ٢٠١٦، العلاقة المتبادلة بين التحديث والثقافة التنظيمية وتأثيرها في أبعاد الهيكل الإداري، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، ص ١٠٢.

المخاطرة. اتباعها من أجل التمسك بنمط الحياة

٢. اكتساب المهارات المطلوبة لإدارة التغيير. الإدارية الجديد، وعن طريق الجوانب الإجرائية لمجهودات التغيير، والفروض التي يقوم عليها التغيير، يمكن تلخيص مهارات مدير التغيير فيما يلي في ضوء اعتبارين:

ويرتبط الاعتباران الموضحان أعلاه ببعضهما، لعلاقة الاعتمادية فلا فائدة في المهارات بدون استعداد، وإذا توافرت بدون مهارات فتلك ظاهرة خطيرة، وربما تؤدي بصاحبها في النهاية إلى الفصل الوظيفي، ومن ثم من الأهمية بمكان أن يسير التهيئة مع المهارات.

فروض التغيير: يتمثل التهيئة الإداري تجاه التصرفات، والسلوكيات التي توائم التغيير في الفروض الآتية:

الأول: التهيئة التقدمي، تجاه أبعاد التغيير في العصر الحالي.

الثاني: المهارات الفنية الضرورية لمواكبة التحرك.

وعن طريق العلاقة الاعتمادية بين الاعتبارين السابقين، يمكننا استخلاص سمات وصفات وضروريات، لتمثيل مهارات تعرف بمهارات قائد التغيير^(١).

مهارات قائد التغيير: هناك العديد من المعارف التي من الأهمية بمكان أن يتصف بها المسؤول عن التغيير وهي:

- أن لم يضطلع المسؤول بإدارة التغييرات، فسوف تقوم التعديلات بإدارته شخصياً لا يمكن للتغيير أن يدير نفسه.

- وعن طريق الدرجات الواجب

(١) صادق، ٢٠١٦، العلاقة المتبادلة بين التحديث والثقافة التنظيمية وتأثيرها في أبعاد الهيكل الإداري، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، ص ١٣٩.

القدرة على الحركة، والتحرك السريع وحسن التصرف، والقدرة على الأخذ بزمam المبادرة، والبدء السريع، وعدم تقديم التعديلات من أجل التعديلات، ولكن من منطلق محاولة إنجاز الفرص، وعدم المعاناة من مفاجآت المستقبل، وتوافر سمات القيادة الإدارية الفعالة، والقدرة على إنجاز المهام، والتمتع بالبراعة السلوكية، كمدخل لا بد منه لحسن معالجة المواقف المختلفة، والميل إلى تعيين التوقعات بوضوح، وعدم تجاهل ردود الأفعال، وشكاوى الموظفين، والأخذ بأسباب الكفاية من حيث الوقت، والمال، والجهد، والقدرة على ممارسة معالجات التغيير نفسه، وحسن تخطيط مجهودات التغيرات، مع ربطها بالنتائج، ومتابعة تنفيذ النتائج، والمشغولية بالتفاصيل ذات الصلة بإنجاز الأهداف، والأخذ بدواعي الفعل، أكثر من دواعي القول، والقدرة على التأثير الفعال في المشروع، والقدرة على مزاولة

عملية الاتصالات الإدارية بجدارة، وحسن استقبال الأفكار الجديدة، والتفاعل معها، وحسن معالجة العثرات الفنية، والإنسانية الناجمة عن التغيير، واعتباره للاستعداد التنظيمي، وأهمية فريق عمل التغيير، وتطبيقات مكونات النجاح، والقدرة على الإقناع، وكسب المساندة، وتعزيد الآخرين، والاعتقاد في الوسائل التحفيزية، وإعلان مظاهر النجاح، دون مغالاة.

مكونات التركيبة البشرية الضرورية لإحداث التغيير: من الأهمية بمكان على قادة التغيير، وهم بصدد تعيين الأدوار الضرورية لإنجاح مجهودات التغيير المخطط - الحرص - على إحداث الانسجام، والمتلائم بين الدور الفردي، والتهيئة، والمهارات الشخصية، وبين عينة أدوار جماعة العمل، واستعداداتهم، ومهاراتهم، لإنجاز التفاعل، والتكامل في ترابط، وتماسك من أجل أحداث

التغيير^(١). ردود الفعل، وتشجيع المقترحات،

وإبداء الرأي.

٤. جدولة العمل: تلك هي الممارسات

التي ينطوي عليها وضع خطط وبرامج

العمل^(٢).

قضايا التغيير المخطط: يواجه قادة

التغيير، وهو بصدد معالجة الابتكارات

والتعديلات التي تم التخطيط لها ثلاث

قضايا هامة تتعلق بالتهيئة لحسن تخطيط

مجهودات التغيير وهي:

أولاً: عدم التأكد من طريقة التغيير،

رغم كون الأمور تسير على ما يرام في

شكلها الظاهري - ومن ثم رد الفعل

المفضل لمواجهة هذا الموقف هو إعلان

التغيير بالفعل، ومحاولة إحداثه، وهذا

أحسن على أية حال من التردد بسبب

أما عن الأدوار الرئيسية فهي

سته، حسبما تعارفت عليه الممارسات

والتطبيقات العملية.

خطط وبرامج العمل: تحتوي خطط

وبرامج العمل على عينة من القرارات،

والوسائل، والممارسات كما يلي:

١. استراتيجية التخطيط: من حيث

تعيين المجال الوظيفي، وموضوع الأداء

وما تنطوي عليه تلك الممارسة من

عمليات تخطيطية طويلة الأجل.

٢. تكتيك التخطيط: من حيث التعرف

على، وتعيين الأهداف القصيرة الأجل

ومن حيث وسائل التخطيط المختلفة.

٣. التنظيم: عبء العمل، أو حمل

العمل، التعويض، استرجاع البيانات

(البيانات المرتدة) حيث التعرف على

(٢) محمود، السيد إمام، ٢٠١٨، أثر الاحتراق

الوظيفي على أداء الموظفين في شركات

السياحة المصريّة، مجلة اقتصاديات المال

والأعمال، معهد العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد

السابع، ص ٢٠١.

(١) مروة جعفر صادق، ٢٠١٦، العلاقة

المتبادلة بين التحديث والثقافة التنظيمية

وتأثيرها في أبعاد الهيكل الإداري، رسالة

ماجستير، جامعة بغداد، ص ١٠٢.

عنصر عدم التأكد.

ثانياً: إحساس كل فرد بحالة من التوتر، والغليان بسبب إعلان المكونات البشرية بالتعديلات المنتظرة، وذلك سبب القلق والخوف الذي يذب في نفس البشر تجاه الجديد، وتلك ظاهرة سلوكية متوقعة، ومن ثم يكون رد فعل قادة التغيير هو الاستمرارية في مجهودات التغيير، مع تجاهل حالة الغليان إلى حسن تقييم الموقف.

ثالثاً: الحاجة إلى التغيير، كفرض رئيسي من فروض تكوين المشروع بقصد الاستمرارية، وهو مواكبة التعديلات الفعالة، والعمل على إحداثها أن أمكن، ومن ثم يتمثل رد فعل قادة التغيير في ضرورة إحداث التغيير كواجب وظيفي بالنسبة لهم، بدلاً من الإصابة بحالات الملل والفتور لعدم قدرتهم على ممارسة أنشطتهم.

يتضح من ذلك ان التغيير التنظيمي محكوم إلى درجة كبيرة باستعدادات ورد

فعل قادة التغيير تجاه القضايا الثلاث الممثلة في التهيئة التنظيمي، ودور فريق عمل التغيير، وتطبيق مجهودات التغيير - إنما - تمثل دعائم نجاح مجهودات التغيير المخطط داخل المشروع العمل الإنسانية مع مراعاة العمق والمجال واحتياجات التطبيق وفق الظروف والمواقف الخاصة بكل منظمة^(١).

تشير الأسئلة المشار إليها بصدد اعتبارات تخطيط مجهودات التغيير إلى أهمية الجدولة الزمنية، وفق الأحداث، حيث يتعين على قادة التغيير إعداد منظماتهم أولاً من أجل التغيير، وتنطوي مرحلة الإعداد على جوانب فنية، وأخرى إنسانية.

(١) محمود السيد إمام، ٢٠١٨، أثر الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين في شركات السياحة المصرية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد السابع، ص ٣٣٣ - ٣٥٢.

الخاتمة

عمان، الأردن.

٢. مهدي، زويلف، ٢٠١٤، إدارة الأفراد، عمان، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع.

٣. زيدان حسان، التحسين الإداري والإدارة المهنية، ٢٠١٥، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

٤. زيدان حسان، التحسين الإداري والإدارة المهنية، ٢٠١٥، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

٥. عبد الفتاح، الدقي، ٢٠١٤، المرتكزات الوقائية بين يديك، مركز وحدة الوقاية والتحسين الإداري في غزة.

٦. الدقي، الفتاح، الدقي، ٢٠١٤، المرتكزات الوقائية بين يديك، مركز وحدة الوقاية والتحسين الإداري في غزة.

٧. فلاح حسين الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، ٢٠١٧، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة

من الأهمية بمكان أن يكون هناك برامج تدريبية تساعد المسؤولين على أن يكونوا أكثر مرونة وقدرة على التكيف، وأكثر قدرة على تشخيص العقبات واستعمال برامج ومكونات التحسين التنظيمي بنجاح. إعطاء المزيد من السلطات وممارسة التفويض داخل المشروع بهدف إيجاد جو من الثقة المرتفعة بين القائد ومرؤوسيه في قدراتهم. ضرورة تشجيع المرؤوسين على إبداء مقترحاتهم وآرائهم عن طريق استعمال الوسائل المتاحة سواء المادية أو المعنوية؛ بهدف الارتقاء بدرجة الأداء في المشاريع العراقية كالإشادة بالموظفين ذوي الاقتراحات والآراء المميزة، ومنحهم امتيازات وحوافز بغرض تشجيع الآخرين ليحذوا حذوهم.

قائمة المراجع والمصادر:

١. أحمد يوسف، ٢٠١٠، إدارة التغيير والتحسين التنظيمي، دار كنوز المعرفة،

- الأولى، ومؤشراتنا ووسائل التعامل معها من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم القرى.
٨. مازن، الخرابشة، عبد الرحمن، العامري، ٢٠١٤، التحسين الإداري، الطبعة الأولى، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع.
٩. الحسيني، حسين الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، ٢٠١٧، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى.
١٠. عبد الغفار، حنفي، ٢٠١٥، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الجامعة الحديثة للنشر والتوزيع.
١١. عبد الغفار، حنفي، ٢٠١٢، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، القاهرة، دار الجامعة الحديثة للنشر والتوزيع.
١٢. الحقباني، فاطمة شافي ظافر، الكاظمي، زهير احمد على مشرف، جامعة أم القرى، ٢٠٢٠، معارضة عاملي الجامعات للتحديث الإداري: مسوغاتها ومؤشراتنا ووسائل التعامل معها من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم القرى.
١٣. اللحاني، أماني بنت سرحان، ٢٠١٥، واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقه بجامعة أم القرى،
١٤. الحسينية، سليم، الجزائري، معاذ الشرقاوي، منصور، هديل، ٢٠١٦، واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها (دراسة ميدانية على جامعة دمشق)، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية.
١٥. الحسينية، سليم، الجزائري، معاذ الشرقاوي، منصور، هديل، ٢٠١٦، واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها (دراسة ميدانية على جامعة دمشق)، سلسلة

٢١. نادر أبو شرح، ٢٠١٣، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة الأزهر بغزة.
٢٢. منال البارودي، ٢٠١٥، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
٢٣. نادر، أبو شرح، ٢٠١٣، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة الأزهر بغزة.
٢٤. مصطفى محمد عبد النبي يس، ٢٠١٦، أثر خطط الدمج وإعادة الهيكلة التنظيمية على درجة الأداء، رسالة ماجستير، كلية التجارة: جامعة حلوان.
٢٥. مصطفى، محمد عبد النبي يس، العلوم الاقتصادية والقانونية.
١٦. طاهر عمي نيهال، بمهاديه خديجة، ٢٠١٨، أثر إدارة التغيير عمى الجودة في المشروع الاقتصادي دراسة ميدانية ممبنة ونيس - بئر ولد خيفة والية عين الدمى.
١٧. بوطبة، نور الهدى، ٢٠١٦، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الصالحات الجامعية، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
١٨. بوطبة، نور الهدى، ٢٠١٦، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الصالحات الجامعية، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
١٩. عبد الرزاق جدوع محمد، داليا حسين يحيى، ٢٠١٩، البحث العلمي بين نفعية الباحث ومصلحة المجتمع.
٢٠. عبد الرزاق، جدوع محمد، داليا حسين يحيى، ٢٠١٩، البحث العلمي بين نفعية الباحث ومصلحة المجتمع..

- ٢٠١٦، أثر خطط الدمج وإعادة الهيكلة التنظيمية على درجة الأداء، رسالة ماجستير، كلية التجارة: جامعة حلوان..
٢٦. مروة جعفر صادق، ٢٠١٦، العلاقة المتبادلة بين التحديث والثقافة التنظيمية وتأثيرها في أبعاد الهيكل الإداري، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
٢٧. صادق، ٢٠١٦، العلاقة المتبادلة بين التحديث والثقافة التنظيمية وتأثيرها في أبعاد الهيكل الإداري، رسالة ماجستير، جامعة بغداد..
٢٨. مروة جعفر صادق، ٢٠١٦، العلاقة المتبادلة بين التحديث والثقافة التنظيمية وتأثيرها في أبعاد الهيكل الإداري، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
٢٩. محمود، السيد إمام، ٢٠١٨، أثر الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين في شركات السياحة المصرية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد السابع.