الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المعهد العالي لإدارة الأعمال

قسم الموارد البشرية

أثر تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية

The impact of applying change management strategies on the effectiveness of administrative work during organizational crises

دراسة حالة (وزارة الاقتصاد والصناعة)

مشروع بحث أعد استكمالاً لمتطلبات نيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال

اختصاص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة: ميس عرفات

إشراف الأستاذ الدكتور: عبد الحميد الخليل

2025

إهداء

إلى منارة حياتي.. إلى من علموني معنى الحب والعطاء..
إلى من سهرت لياليَ كي أُضيءَ دربي..
إلى قلبي النابض خارج صدري ..**أمي**..
وإلى رمز القوة والصبر ..**أبي**..
هذا العمل ثمرةٌ من ثمار تضحياتكم..
وحرفٌ من بحر عطائكم الذي لا ينضب..
فلكما كلّ الحبّ والوفاء..

وإلى من كانوا سندي **أهلي وإخوتي**..
إلى من شاركوني لحظات اليأس والأمل..
أنتم شركاء النجاح قبل أن أكون..

إلى رفيق دربي وشريك حياتي...**زوجي**
إلى من كان يداً تمسك بي حين أتعثر..
وبصيرةً ترشدني حين أضل الطريق...
لك من قلبي كل الود.

إلى بناتي ماسة– سيرينا
أنتما الحلم الذي جعل من السعي معنى..
وأنتما الدافع الذي حوّل المستحيل إلى هدف....
فأنتما الأمل الذي يضيء غدي..
لكما من قلبي كلّ الحبّ..
هذا الإنجاز هو إنجازكم قبل أن يكون إنجازي

شكر وتقدير

بقلبٍ ينبض بالامتنان وروحٍ تفيض بالعرفان ، أجد نفسي عاجزةً عن رد الجميل لكل من ساهم في إثراء رحلتي العلمية وساندني بقلبه وعقله حتى اكتمل هذا العمل.

أتوجه بأسمى آيات الامتنان وعميق الشكر لمشرفي **الأستاذ الدكتور عبد الحميد الخليل**، الذي كان نبراساً ينير دربي، ودليلاً يرشد خطاي. فلقد منحني من وقته الثمين، وأغدق عليّ من حكمته، وكان عوناً لي في كل مرحلة من مراحل هذا البحث. إن توجيهاته السديدة وملاحظاته الثمينة كانت هادية لي في مسيرتي، ودافعة بي نحو الإتقان. فلك مني كل التقدير والاحترام، ولعظيم صبرك وحكمتك أهدي ثمار هذا الجهد.

كما أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى جميع **أساتذتي الأفاضل**، الذين كانوا بمثابة الشمعة التي تحترق لتضيء للآخرين. فلقد منحوني من كنوز علمهم، وشاركوني خلاصة تجاربهم، وكانوا خير معين لي في رحلتي الأكاديمية. إن بصمتكم واضحة في كل إنجاز أحققه، ونصائحكم كانت خير زادٍ في مسيرتي.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى عائلتي الكريمة، وأصدقائي الأعزاء، وزملائي الأفاضل، الذين كانوا سنداً حقيقياً في لحظات التحدي، ومصدر إلهام في أوقات الشدّة. فلقد كان دعمكم المعنوي وحضوركم الطيب وقوداً لاستمراري، وسبباً في إكمال هذه الرحلة.

وأخيراً، أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من ساهم في تشكيل مسيرتي العلمية، وإلى كل من آمن بي وساندني. فلكم مني كل المحبة والوفاء، وأنتم شركاء حقيقيون في هذا الإنجاز

ملخص الدراسة

في خضم البيئات التنظيمية المتقلبة والظروف الاستثنائية، تواجه المؤسسات العامة تحولات جذرية تفرض عليها إعادة هندسة عملياتها وهياكلها. وتأتي عملية دمج وزارة الاقتصاد والصناعة – الناتجة عن دمج ثلاث وزارات سابقة – كمثال حي على هذه التحولات التي تستدعي تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير.

تهدف هذه الدراسة إلى تفسير واقع إدارة التغيير في وزارة الاقتصاد والصناعة، وتسليط الضوء على أثر الاستراتيجيات المتبعة في تعزيز فاعلية العمل الإداري. وقد اعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية شاملة، شملت مسحاً ميدانياً لعينة ممثلة من 169 موظفاً من مختلف المستويات الوظيفية في الإدارات الثلاث المدمجة.

وكشفت النتائج عن صورة دقيقة لواقع إدارة التغيير في الوزارة، حيث أظهرت الاستراتيجية العقلانية ضعفاً ملحوظاً في التطبيق بنسبة 58%، في حين سجلت استراتيجيات القوة والتفاعل الاجتماعي وحل المشكلات الإنسانية مستويات متوسطة بلغت 63%. والأهم من ذلك، أن التحليل الإحصائي كشف عن علاقة طردية قوية بين الاستراتيجيات العقلانية والاجتماعية والإنسانية وبين فاعلية العمل الإداري، بينما أظهرت استراتيجية القوة تأثيراً سلبياً على الفاعلية التنظيمية.

كما كشفت الدراسة عن فجوة إدراكية واضحة بين المستويات الإدارية المختلفة، حيث أظهر المديرون ورؤساء الدوائر تقييماً أكثر إيجابية للواقع من الموظفين التنفيذيين. وقد انعكست هذه الفجوة على تقييم فاعلية العمل الإداري التي لم تتجاوز 56%، مما يشير إلى حاجة ماسة لمعالجة التحديات القائمة.

كما أكدت على أن نجاح التحول التنظيمي لا يعتمد على قرارات الدمج فحسب، بل على كيفية إدارة عملية التغيير ذاتها. فالفاعلية الإدارية ليست نتاجاً للهيكل الجديد، بل هي حصيلة لاستراتيجيات التغيير التي تتبناها المؤسسة، ومدى قدرتها على الموازنة بين المتطلبات التشغيلية والاحتياجات البشرية.

تمثل هذه الدراسة إطاراً مرجعياً للمخططين وصناع القرار في القطاع العام، حيث تقدم خريطة طريق عملية لتحقيق الانتقال الناجح خلال عمليات الدمج والتحول التنظيمي. كما تثري المكتبة العربية بنموذج تطبيقي لقياس أثر استراتيجيات إدارة التغيير في تعزيز الفاعلية التنظيمية في القطاع الحكومي, وتساعد متخذي القرار في دعم تحولات التغيير في المؤسسات

كلمات مفتاحية: الأزمات التنظيمية، استراتيجيات التغيير، فاعلية العمل الإداري، وزارة الاقتصاد والصناعة

Abstract

This study examines the impact of change management strategies on administrative effectiveness during organizational transformations, using the merger of three ministries into the Ministry of Economy and Industry as a case study. Through a comprehensive field survey of 169 employees across different hierarchical levels, the research reveals crucial insights into change management implementation and its consequences.

Key findings indicate varying levels of strategy implementation: the rational strategy showed weak adoption (58%), while force, social interaction, and human problem-solving strategies demonstrated moderate implementation (63%). Statistical analysis established a strong positive correlation between rational, social, and human strategies and administrative effectiveness, whereas the force strategy negatively impacted organizational performance.

The study identified a significant perceptual gap between management and executive staff, with directors and department heads expressing more positive assessments than frontline employees. This disparity was reflected in the overall administrative effectiveness rating of 56%, highlighting substantial challenges in the transformation process.

The research concludes that successful organizational transformation depends fundamentally on how change is managed, rather than merely on structural decisions. Administrative effectiveness emerges as a product of strategically balanced change management approaches that address both operational requirements and human needs.

This study provides valuable insights for public sector planners and decision-makers, offering a practical framework for managing organizational transitions. It contributes to Arabic academic literature by presenting an applied model for assessing change management strategies' impact on governmental organizational effectiveness, emphasizing the critical importance of methodological change management during institutional transformations.

الفهرس

العنوان		رقم الصفحة
الإهداء		
كلمة شكر		
ملخص الدراسة		
قائمة الأشكال		
قائمة الجداول		
الفصل الأول		
الإطار العام للبحث		
مقدمة	أولاً	
الدراسات السابقة	ثانياً	
مشكلة الدراسة	ثالثاً	
أهمية الدراسة		
فرضيات الدراسة		
مجتمع وعينة الدراسة		
منهج		
محددات		
هيكلية الدراسة		
الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث		
تمهيد	المبحث الأول	
فاعلية العمل الإداري		
	المبحث الثاني	
الفصل الثالث: (الإطار العملي للبحث)		

	الفصل الرابع : النتائج والتوصيات
	المراجع والمصادر
	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	متغيرات الدراسة	
2	أنواع التغيير في المؤسسات	
3	منحنى التغيير	
4	ماكينزي S7	
5	نموذج ليتوين	

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	الفرق بين القيم الاجتماعية وحل المشكلات الإنسانية	41
2	توزع العاملين في الإدارات التابعة لوزارة الاقتصاد والصناعة	
3	محاور الاستبانة الموجهة للعاملين في وزارة الاقتصاد والصناعة	
4	معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	
5	معامل الارتباط بين عبارات بعد متغير الاستراتيجية العقلانية	
6	معامل الارتباط بين عبارات بعد متغير الاستراتيجية القسرية	
7	معامل الارتباط بين عبارات بعد متغير استراتيجية التفاعل الاجتماعي	
8	معامل الارتباط بين عبارات بعد متغير استراتيجية حل المشكلات الإنسانية	
9	معامل الارتباط بين عبارات بعد متغير فاعلية العمل الإداري	
10	التوزع النسبي حسب الجنس	
11	التوزع النسبي حسب العمر	

12	التوزع النسبي حسب المؤهل العلمي	
13	التوزع النسبي حسب الخبرة	
14	التوزع النسبي حسب المنصب الوظيفي	
15	الإحصاءات الوصفية ونتيجة التقييم لمتغير الاستراتيجية العقلانية	
16	الإحصاءات الوصفية ونتيجة التقييم لمتغير استراتيجية القوة	
17	الإحصاءات الوصفية ونتيجة التقييم لمتغير استراتيجية التفاعل الاجتماعي	
18	الإحصاءات الوصفية ونتيجة التقييم لمتغير استراتيجية حل المشكلات الانسانية	
19	الإحصاءات الوصفية ونتيجة التقييم لمتغير فاعلية العمل الإداري	
20	ترتيب الاستراتيجيات الأكثر أهمية لفاعلية العمل الإداري حسب عينة الدراسة	
21	معامل الارتباط والتحديد (للمتغير المستقل الاستراتيجية العقلانية) في فاعلية العمل الإداري	
22	معامل الدالات الإحصائية لإيجاد الفروق في تقييم الاستراتيجية العقلانية في فاعلية العمل الإداري	
23	المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر الاستراتيجية العقلانية في فاعلية العمل الإداري	
24	معامل الارتباط والتحديد(للمتغير المستقل الاستراتيجية القسرية) في فاعلية العمل الإداري	
25	معامل الدالات الإحصائية لإيجاد الفروق في تقييم الاستراتيجية القسرية في فاعلية العمل الإداري	
26	المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر الاستراتيجية القسرية في فاعلية العمل الإداري	
27	معامل الارتباط والتحديد (للمتغير المستقل استراتيجية التفاعل الاجتماعي) في فاعلية العمل الإداري	
28	معامل الدالات الإحصائية لإيجاد الفروق في تقييم استراتيجية التفاعل الاجتماعي في فاعلية العمل الإداري	
29	المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر استراتيجية التفاعل الاجتماعي في فاعلية العمل الإداري	
30	معامل الارتباط والتحديد (للمتغير المستقل استراتيجية حل المشكلات الإنسانية) في فاعلية العمل الإداري	
31	معامل الدالات الإحصائية لإيجاد الفروق بتقييم استراتيجية حل المشكلات الإنسانية في فاعلية العمل الإداري	
32	المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر استراتيجية التفاعل الاجتماعي في فاعلية العمل الإداري	
33	معامل الارتباط والتحديد (للمتغيرات المستقلة لاستراتيجيات التغيير) في فاعلية العمل الإداري	
34	معامل الدالات الإحصائية لإيجاد الفروق بتقييم استراتيجيات التغيير في فاعلية العمل الإداري	
35	المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر استراتيجيات التغيير في فاعلية العمل الإداري	
36	الدالات الإحصائية لإيجاد الفروق في تقييم فاعلية العمل الإداري حسب المسمى الوظيفي	

الفصل الأول

(الإطـار العـام للبحـث)

محتويات الفصل:

مقدمة

- **الدراسات السابقة**
- **موقع الدراسة الحالية من الدراسة السابقة**
- **مشكلة الدراسة**
- **أهداف الدراسة**
- **أهمية الدراسة**
- **متغيرات الدراسة**
- **فرضيات الدراسة**
- **منهج الدراسة**
- **هيكلية الدراسة**
- **مجتمع وعينة الدراسة**
- **حدود الدراسة**
- **محددات الدراسة**
- **مصطلحات الدراسة**

المقدمة:

" If you want to make enemies، try to change something "

"إذا أردتَ أن تُكوِّن أعداءً، فحاول تغيير شيء ما" . تعكس عبارة الرئيس الأمريكي الأسبق وودرو ويلسون مفهوماً عميقاً حول التحديات التي تواجه الإدارات في جميع أنواع التغييرات، وتسلط الضوء على حقيقة أن أي محاولة لإحداث تغيير، بغض النظر عن نطاقها، قد تلاقي مقاومة من الأفراد الذين يشعرون بأن مصالحهم أو قيمهم تهددت أو تغيرت.

ولأن عملية التغيير هي عملية حساسة وحتمية فهي تضع المؤسسات أمام مجموعة متنوعة من التحديات التي تحدد استمراريتها وقدرتها على المنافسة.

في ظل هذه الديناميكيات السريعة، يصبح من الضروري أن تسعى المؤسسات لإجراء تغييرات ملائمة بوتيرة متسارعة لمواجهة الظروف المحيطة بها. سواء كانت التغييرات ناتجة عن عوامل داخلية كالتوسعة أو إعادة الهيكلة أو الدمج، أو عوامل خارجية مثل تقلبات السوق والعوامل الاقتصادية.

وتشير الدراسات إلى إن ما يصل إلى 70٪ من مبادرات التغيير التنظيمي تفشل في تحقيق أهدافها بسبب ضعف إدارة التغيير، ويُقترح أن هذا المعدل الضعيف للنجاح يشير إلى نقص جوهري في إطار عمل صحيح لكيفية تنفيذ وإدارة التغيير التنظيمي، إذ إن ما هو متاح حالياً للأكاديميين والممارسين هو مجموعة واسعة من النظريات والمناهج المتناقضة والمربكة (Burnes,2004).

وهذه النسبة الكبيرة لاحتمال فشل التغيير هي بالفعل حقيقة مؤكدة في عالم الإدارة الحديثة وذلك يرجع إلى عوامل عديدة مثل ضعف القيادة في التواصل، وعدم وجود رؤية واضحة ومفهومة للتغيير، وعدم إشراك جميع أصحاب المصلحة المعنيين، والفشل في بناء تحالفات قوية تدعم عملية التغيير، وعدم وجود آليات فعالة لقياس الأداء وتوجيه عملية التغيير." McKinsey Company"

لذلك يعتبر من أحد أهم التحديات التي تواجه الإدارة الحديثة وخصوصاً في إدارة التغيير هي فجوة التنفيذ، لذلك لم يعد التركيز على "لماذا" يجب أن نقوم بالتغيير، بل على "كيف" ننفذ التغيير بنجاح.

وهذا بأكمله قاد الباحثة إلى الاهتمام بموضوع دراسة استراتيجيات فعّالة لإدارة التغيير وخصوصاً في ظل الأزمة التنظيمية التي تواجهها وزارة الاقتصاد والصناعة من خلال دمج ثلاث وزارات، وما يتبعها من خلل في العملية الإدارية، وازدواجية في بعض مستويات الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى مشاعر الموظفين وخوفهم من التغيير.

ومن هنا ستقوم الباحثة بمعالجة هذا الموضوع من خلال دراسة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية، ومن خلال مراجعة دراسات سابقة وبناء قاعدة نظرية للموضوع وتدعيمها بدراسة ميدانية في وزارة الاقتصاد والصناعة من خلال إداراتها الثلاث ومحاولة التغيير والتحسين من خلال ما تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج ومقترحات.

أولاً: الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)

1- دراسة هارون جمعة بعنوان "استراتيجيات التغيير وعلاقتها بالأداء الوظيفي" (2019):

بحثت هذه الدراسة عن طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي بالتطبيق على جامعتي القاهرة وحلوان. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي، بمعنى أنه كلما زاد الاعتماد على استراتيجيات إدارة التغيير، كلما أدى إلى تحسين مستوي الأداء الوظيفي في الجامعات المصرية.

وتناولت مجموعة من الأساليب والنماذج التي يمكن استخدامها لتحقيق التغيير الفعّال في المنظمات والمجتمعات، وتركز الدراسة على فهم طبيعة التغيير وأهميته في ظل التحديات المستمرة التي تواجه المنظمات، سواء كانت حكومية أو خاصة، واستعرضت الدراسة عدة استراتيجيات، مثل:

1-1 استراتيجية الرشد والتطبيق العملي: وتم دراسة هذه الاستراتيجية من خلال التدريب وسياسات التعلم.

2-1 استراتيجية إعادة التعلم: تتم دراسة هذه الاستراتيجية من خلال التفويض والمشاركة والعمل الجماعي.

3-1 استراتيجية القوة والقهر: تم دراستها من خلال القوانين وصناعة القرار.

وشددت الدراسة على أهمية مشاركة جميع المعنيين في عملية التغيير وتمكينهم من اتخاذ القرارات. إذ تقدم هذه الدراسة إطاراً شاملاً لفهم استراتيجيات التغيير وكيفية تطبيقها بفعالية في مختلف السياقات.

2- في دراسة أجراها Rafee Tarafdar &Jeff Kavanaugh بعنوان إدارة التغيير بخطوات ناعمة (Micro change Management) 2021:

طبقت الدراسة على شركة انفوسيس Infosys وتوصلت إلى أن التغيير الدائم وطويل الأجل يصبح أكثر فاعلية عندما يحدث من خلال سلاسل من التغييرات البسيطة، وقد تبين ذلك في مجموعة متنوعة من القطاعات. إذ حدد المؤلفان ثلاث استراتيجيات لإدارة التغيير بخطوات ناعمة بنجاح:

2-1 وهي تقسيم التغيير الكبير إلى خطوات بسيطة

2-2 تغيير السلوك من خلال إجراء تعديلات طفيفة في العادات والأنشطة الروتينية

2-3 والقياس والتعلم باستمرار.

3- دراسة أجراها Ferrari،Filippo بعنوان (دراسة في الآثار الإيجابية للتشاؤم من التغيير) 2023

أجريت الدراسة في مستشفى جامعي إيطالي كبير خلال عملية إعادة هيكلة تنظيمية، وشملت الدراسة عينة من مقدمي الرعاية الصحية كمستفيدين من التغيير (عددهم 130)، وبحث في العلاقة بين الاستعداد للتغيير وردود فعل المستفيدين منه، وأشارت الدراسة إلى أن العلاقة بين الاستعداد للتغيير والتشاؤم من التغيير، وقلق التغيير ونية الاستسلام، علاقة معقدة وليست دائمًا مباشرة وخطية. علاوة على ذلك، تُظهر هذه الدراسة الدراسية دور التشاؤم من التغيير في التوسط بين الاستعداد للتغيير وقلق التغيير، وبين الاستعداد للتغيير ونية الاستسلام.

تُسلّط هذه الدراسة الضوء على أهمية دراسة العلاقة بين هذه العوامل ومعالجتها بشكل منهجي. وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل الآليات الكامنة وراء ردود الفعل العاطفية والانفعالية لمتلقي التغيير.

تُقدّم هذه الدراسة مساهمة عملية مهمة للممارسين، حيث تقترح كيفية إدارة المتغيرات التي تتدخل في عملية التغيير التنظيمي الجذري بطريقة مناسبة، وتُسلّط الضوء على العوامل التي ينبغي إدارتها لتجنب العواقب التنظيمية والمؤسسية السلبية غير المرغوب فيها، مثل حالات قلق التغيير ونية الاستسلام.

4- كتاب Cristian Vasquez &Daniela Pauknerova،Judith Schmitt بعنوان "التوجيه خلال الأزمات التنظيمية" التدريب أثناء عمليات الاندماج والاستحواذ- 2024/3/6

يسلط الكتاب الضوء على تحليل كيفية دعم التدريب للموظفين في التعامل مع آثار عمليات الاندماج، التي تُعرّض المؤسسات لاضطرابات كبيرة، غالبًا ما تُؤثر سلبًا على رفاهية الموظفين.

ويوضح آليات العمل المتنوعة لتداخلات التدريب المُطبقة في سياقات التغيير الجذري. تُقدم الدراسة رؤى حول هذه الآليات وتقترح إرشادات قيّمة لتصميم تدخلات مستقبلية لدعم الموظفين أثناء التغييرات التنظيمية، مثل عمليات الدمج والاستحواذ من خلال تصميم التدخلات لمعالجة التحديات والاحتياجات الفردية للموظفين، يمكن للمؤسسات تعزيز فعالية هذه المبادرات وتعزيز رفاهية الموظفين خلال فترات الانتقال.

كما كشفت عن كيفية عمل التدريب في سياق عمليات الدمج والاستحواذ، وتسليط الضوء على الآثار المتعددة الجوانب للتدريب، بدءًا من تعزيز الكفاءة الذاتية وصولًا إلى استراتيجيات التأقلم. وبالتالي، يُمكنه إرشاد أصحاب العمل حول كيفية دعم الموظفين خلال فترات التغيير التنظيمي.

5- دراسة أجراها de Souza & Chimenti بعنوان "Emotions in Organizational Chang

دور العواطف في التغيير التنظيمي نيسان /2024:

تناولت هذه الدراسة دور العواطف في نماذج إدارة التغيير التنظيمي، وهو عامل رئيسي في المشاركة أوالمقاومة. وأبرزت الدراسة أن العواطف تلعب دوراً هاماً في التغيير التنظيمي، إلا أنها غالبًا ما تُهمَل في نماذج إدارة التغيير، مما قد يؤدي إلى مقاومة التغيير وزيادة التوتر بين الموظفين. كما ناقشت الدراسة كيف يمكن للعواطف أن تؤثر على تصورات القادة والموظفين وردود أفعالهم تجاه مبادرات التغيير.

كما تقدم هذه الدراسة مساهمات بارزة من خلال تعزيز تكامل المنظورات الاجتماعية والمؤسسية والعاطفية في ممارسات إدارة التغيير، مع تسليط الضوء على الإمكانات الكبيرة للاستفادة من العواطف الإيجابية لتعزيز المشاركة أثناء تنفيذ التغيير.

وتوصلت الدراسة إلى إن التفاعل المعقد للعواطف في عمليات التغيير التنظيمي، حيث تتداخل المقاومة والخوف مع الحماس والأمل، يُبرز ضرورة وجود استراتيجيات إدارة تغيير تُدرك الدور المُعقد الذي تلعبه العواطف في تجارب الأفراد.

تقدم هذه الدراسة رؤى جديدة لتحسين تنفيذ التغيير. ويقترح الاستفادة من المشاعر الإيجابية في استراتيجيات المشاركة. يُلخص هذا العمل النتائج التجريبية المتعلقة تحديدًا بتأثير العاطفة على المشاركة أو المقاومة على مستويات مُختلفة، موضحاً كيفية عملها والجهود المستمرة المطلوبة لفهم العواطف وتسخيرها كمحفزات للتغيير.

6- دراسة Thomas Koch &Claudia Fortkord بعنوان" Opinion Leaders in Organizational Change Processes" "قادة الرأي في عمليات التغيير التنظيمي" 2024/11/12:

وهي دراسة استقصائية كمية واسعة النطاق أجريت لتحديد وتوصيف وتصنيف الموظفين المؤثرين داخل شركة متعددة الجنسيات". إذ قام الباحثان بإجراء استطلاعاً كمياً عبر الإنترنت (عدد المشاركين = 4114) في شركة متعددة الجنسيات تشهد مبادرة تغيير كبيرة. كشفت النتائج أن قيادة الرأي تتأثر بعدة عوامل: غالبًا ما يشغل قادة الرأي مناصب قيادية، ويتمتعون بسمات شخصية قوية، ويحافظون على شبكات متداخلة – هرمية ووظيفية– تتميز بعلاقات قوية. كما يُظهرون خبرة عالية في عملية التغيير، ويُبدون التزاماً قوياً ومواقف إيجابية تجاه عملية التغيير. بالإضافة إلى ذلك، حددت الدراسة 300 من قادة الرأي، ومن خلال

تحليل المجموعات، صنّفتهم إلى أربعة أنواع: "القائد الخبير"، و"قائد الرأي الناشئ"، و"الوسيط متعدد الوظائف"، و"المؤثر الإداري". تختلف هذه الأنواع في حجم شبكاتها وبنيتها وخبراتها.

وتوصلت الدراسة إلى أن التنفيذ الناجح لعمليات التغيير يتطلب تواصلًا فعالًا وكفؤاً. إذ بينت الدراسة أنه يمكن لهؤلاء القادة أن يلعبوا دورًا رئيسيًا في دفع التنفيذ الناجح للتغيير التنظيمي.

7- في دراسة أجراها Henricks ،& Bednall في أعقاب جائحة كوفيد-19 (2025) بعنوان: The Distinctiveness and Stability of Employee Attitudes Toward Change and Their Relationship with Leadership تميز وثبات اتجاهات العاملين نحو التغيير وعلاقتها بالقيادة

حيث طُلب تنفيذ تغييرات كبيرة في أماكن العمل دون إشعار مسبق، كان استقرار مواقف الموظفين تجاه التغيير أحد الاعتبارات المهمة. تشير هذه الدراسة إلى أن المؤسسات قد تتعامل مع استعداداتها للتغييرات المستقبلية غير المخطط لها بقدر من التفاؤل، إذ كشفت نتائج الدراسة إلى أن سلوك القادة المُعينين لم يكن له سوى ارتباط طفيف ومؤقت بمواقف الموظفين تجاه التغيير. تشير الدراسة إلى وعود قيادية ناشئة تُعيد تصور القيادة كعملية اجتماعية جماعية يقودها جميع الموظفين خلال فترات التغيير الكبير.

ثانياً: موقع الدراسة الحالية من الراسات السابقة:

يلاحظ من الاستعراض السابق للدراسات في مجال استراتيجيات التغيير وتطبيقها أن هذه الدراسات كانت في موضوعات ذات صلة بالنموذج المقترح للدراسة وتناولت في جزء منها أثر تطبيق استراتيجيات التغيير بشكل عام على أداء الموظفين، وبالتالي ركزت على إيجاد علاقة ارتباطية بين عدد من المتغيرات وأهملت دراسة تفصيلية لتأثير استراتيجيات التغيير القسرية والنفسية بكل محدداتها، ومعرفة ما الاستراتيجية الأكثر تأثيراً على فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية.

لهذا، ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة القيام بمعالجة متغيرات إضافية ضمن استراتيجيات التغيير التنظيمي ضمن الإدارات الثلاث لوزارة الاقتصاد والصناعة.

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

تسعى العديد من المؤسسات إلى تحسين العمل الإداري وجعله أكثر فاعلية، وخصوصاً في ظل الأزمات التنظيمية والتغيير التنظيمي الذي يطرأ عليها، وهذا يعود من وجهة نظر الباحثة إلى عوامل عديدة ترتبط باستراتيجيات التغيير المتبعة في الأزمات التنظيمية، مثل تطبيق الاستراتيجية العقلانية، الاستراتيجية القسرية، استراتيجية التفاعل الاجتماعي، واستراتيجية حل المشكلات الإنسانية. وفي ضوء ذلك تتلخص مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

-ما مدى تأثير استراتيجيات إدارة التغيير المتبعة في وزارة الاقتصاد والصناعة على فاعلية العمل الإداري؟

ومنه تتفرع الأسئلة التالية:

- ما مدى تأثير الاستراتيجية العقلانية في إدارة التغيير في ظل الأزمات التنظيمية على فاعلية العمل الإداري في وزارة الاقتصاد والصناعة؟
- ما مدى تأثير الاستراتيجية القسرية في إدارة التغيير في ظل الأزمات التنظيمية على فاعلية العمل الإداري في وزارة الاقتصاد والصناعة؟
- ما مدى تأثير التفاعل الاجتماعي في إدارة التغيير في ظل الأزمات التنظيمية على فاعلية العمل الإداري في وزارة الاقتصاد والصناعة؟
- هل ما مدى تأثير استراتيجية حل المشكلات الإنسانية في إدارة التغيير في ظل الأزمات التنظيمية على فاعلية العمل الإداري في وزارة الاقتصاد والصناعة؟

رابعاً: أهداف الدراسة:

بناءً على التساؤلات الواردة ضمن مشكلة الدراسة، يسعى هذا الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

الهدف العام:

-التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير المتبعة في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية في وزارة الاقتصاد والصناعة

الأهداف الفرعية:

- دراسة أثر تطبيق الاستراتيجية العقلانية في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية في وزارة الاقتصاد والصناعة.

- دراسة أثر تطبيق الاستراتيجية القسرية في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية في وزارة الاقتصاد والصناعة.
- دراسة أثر تطبيق استراتيجية التفاعل الاجتماعية في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية في وزارة الاقتصاد والصناعة.
- دراسة أثر تطبيق استراتيجية حل المشكلات الإنسانية في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية في وزارة الاقتصاد والصناعة.

خامساً: أهمية الدراسة

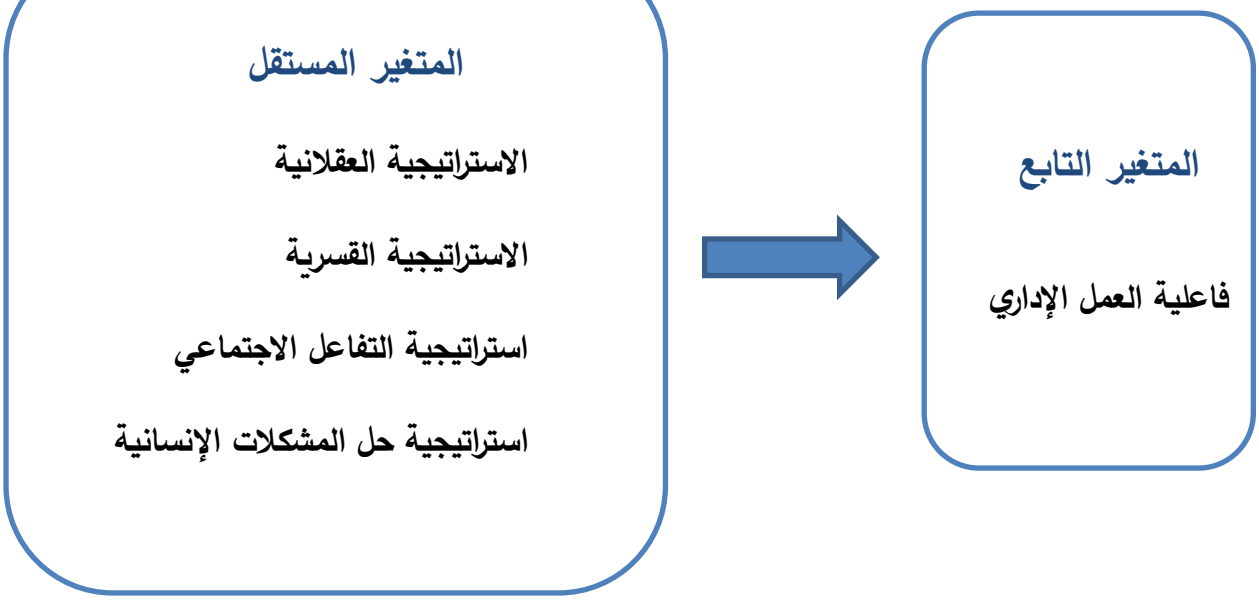
تتجلى الفائدة من هذه الدراسة من خلال:

1- أهمية نظرية: تتجلى الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال توضيح وتبسيط وتطوير المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (استراتيجيات إدارة التغيير – فاعلية العمل الإداري)، وبالتالي يمكن أن يكون هذا الدراسة مرجعاً متواضعاً للمهتمين في هذا المجال.

2- أهمية عملية : تتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال التطبيق على وزارة الاقتصاد والصناعة، وخصوصاً بعد قرار دمج وزارات (التجارة الداخلية وحماية المستهلك- الاقتصاد والتجارة الخارجية – الصناعة) ضمن وزارة واحدة (وزارة الاقتصاد والصناعة) ، وبالتالي بيان نقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في ظل الأزمات التنظيمية وأثرها على فاعلية العمل الإداري ، وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن أن تساعد متخذ القرار في تحسين استراتيجيات إدارة التغيير المتبعة وبالتالي تحسين فاعلية العمل الإداري.

سادساً : متغيرات الدراسة

أثر تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير المتبعة في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية



الشكل رقم 1 متغيرات الدراسة

سابعاً: فرضيات الدراسة

أولاً: الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية.

ومنه تتفرع الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الاستراتيجية العقلانية في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الاستراتيجية القسرية في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية التفاعل الاجتماعي في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الاستراتيجية حل المشكلات الإنسانية في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية.

ثانياً: الفرضية الثانية: لا يوجد فروق جوهرية في تقييم أفراد العينة المدروسة من العاملين نحو مستوى تطبيق استراتيجيات التغيير لهم في وزارة الاقتصاد والصناعة حسب المتغيرات الديموغرافية (العمر– المؤهل العلمي– سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي).

ثالثاً: الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق جوهرية في تقييم أفراد العينة المدروسة من العاملين نحو مستوى فاعلية العمل الإداري في وزارة الاقتصاد والصناعة حسب المتغيرات الديموغرافية (العمر– المؤهل العلمي– سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي).

ثامناً: منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (دراسة حالة) الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة (أثر تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في فاعلية العمل الإداري) كما هي على أرض الواقع وسنهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً من خلال استخدام الأسلوب التحليلي الكمي عن طريق:

- جمع البيانات والمعلومات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (استراتيجيات إدارة التغيير في ظل الأزمات التنظيمية– فاعلية العمل الإداري)
- جمع البيانات الكمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة لكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة وسيتم تفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في حل المشكلة قيد الدراسة وتسليط الضوء عليها بشكل صحيح.

كما وقد تم الاعتماد على مصدرين رئيسين لجمع البيانات:

المصادر الثانوية: من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة اخترنا مجموعة من المراجع التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتتمثل طبيعة هذه المراجع

في الكتب ومواقع الانترنت، بالإضافة إلى المجلات والرسائل الجامعية التي استخدمناها كمرجعية للوصول إلى النتائج المرجوة من البحث.

أما المصادر الأولية: من خلال تصميم وتطوير استبانة خاصة بمتغيرات الدراسة.

❖ حدود الدراسة

- حدود زمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2025/3/30 إلى 2025/11/20
- حدود مكانية: تم تطبيق الدراسة في وزارة التجارة والاقتصاد من خلال الإدارات الثلاث (التجارة الداخلية وحماية المستهلك– الاقتصاد والتجارة الخارجية – الصناعة)
- حدود الموضوعية:اقتصرت الدراسة على أربع متغيرات نظراً لقلة المراجع وصعوبة توفر البيانات.

❖ مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الإدارات الثلاث لوزارة الاقتصاد والصناعة والبالغ عددهم (609)، حيث بلغ عدد العاملين الذين قاموا بالاستجابة للاستبيان بكافة مستوياتهم ووظائفهم التي يشغلونها (196) موظفاً وهي الإدارة العامة للتجارة الداخلية، الإدارة العامة للاقتصاد، الإدارة العامة للصناعة. وهم الممثلين لمجتمع الدراسة الحالية.

تاسعاً: هيكلية الدراسة

- **الفصل الأول:**

الإطار العام للدراسة ويشمل

- المقدمة
- الدراسات السابقة
- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- متغيرات الدراسة

- فرضيات الدراسة
- منهجية الدراسة
- هيكلية الدراسة
- مصطلحات الدراسة

- **الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة**

1- المبحث الأول:

- تمهيد
- مفهوم الأزمات التنظيمية
- مفهوم التغيير
- مفهوم إدارة التغيير
- مفهوم التغيير التنظيمي
- أنواع التغيير التنظيمي
- خلاصة

2- المبحث الثاني:

- تمهيد
- مفهوم استراتيجيات التغيير
- أنواع استراتيجيات التغيير
- الجمع بين استراتيجيات التغيير
- فاعلية العمل الإداري
- الخلاصة

3- خلاصة:

- **الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة**

- تمهيد
- منهجية الدراسة وأدوات التحليل
- مجتمع وعينة الدراسة
- أدوات جمع البيانات
- عرض وتحليل بينات الدراسة
- التحليل الوصفي لطلبات أفراد عينة الدراسة
- اختبار فرضيات البحث

- **الفصل الرابع**
  - نتائج الدراسة العملية
  - التوصيات
  - الملاحق
  - المراجع العربية والأجنبية

عاشراً: مصطلحات الدراسة

هناك بعض المصطلحات المتعلقة بالدراسة والتي لا بد من توضيحها وتعريفها إجرائياً، وهي:

1- **إدارة التغيير**: عملية منهجية ومنظمة تهدف إلى إدارة وتسهيل الانتقال من وضع حالي غير مرغوب فيه إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه داخل المنظمة، وذلك من خلال التخطيط للتغييرات، تنفيذها، والتواصل الفعال بشأنها، مع تقليل المقاومة وتعزيز القبول لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتحسين الأداء. تُستخدم هذه العملية لمواءمة المنظمة مع الظروف الجديدة، وتتضمن تعديل الهياكل، والعمليات، والاستراتيجيات، والثقافة التنظيمية، مع التركيز على مساعدة الأفراد والفرق على التكيف مع هذه التحولات.

2- **استراتيجيات إدارة التغيير**: هي مجموعة من الخطط والأساليب المتكاملة التي تتبعها المؤسسات لتوجيه عملية التحول من وضع حالي إلى وضع مستقبلي مرغوب بفعالية .

3- **فاعلية العمل الإداري**: تركز الفاعلية على القدرة على تنفيذ الإجراءات اللازمة وتوظيف الموارد المتاحة لتحقيق النتائج المرجوة وسنتناول في هذه الدراسة عدة جوانب تمكننا من قياس فاعلية العمل الإدارية في وزارة الاقتصاد والصناعة مثل كفاءة الأشخاص المسند لها مهام – وجود هياكل تنظيمية واضحة- مسؤوليات واضحة – التحفيز المادي- التحفيز المعنوي- التأثير على المخرجات والانتاجية- التواصل الفعال- الابتكار.

4- **الأزمات التنظيمية**: هي مواقف مفاجئة وعالية التأثير قد تهدد بشكل كبير قدرة المنظمة على البقاء وتحقيق أهدافها. هذه الأزمات تتجاوز السيطرة المعتادة وتستدعي استجابة سريعة وعاجلة للتقليل من آثارها السلبية والحفاظ على استمرار العمليات داخل المنظمة.

الفصل الثاني

الإطـار النـظـري للـدراســة

محتويات الفصل:

1- المبحث الأول :

- **تمهيد**
- **مفهوم الأزمات التنظيمية**
- **مفهوم التغيير**
- **مفهوم إدارة التغيير**
- **مفهوم التغيير التنظيمي**
- **أنواع التغيير التنظيمي**
- **خلاصة**

2- المبحث الثاني:

- **تمهيد**
- **مفهوم استراتيجيات التغيير**
- **أنواع استراتيجيات التغيير**
- **الجمع بين استراتيجيات التغيير**
- **فاعلية العمل الإداري**
- **الخلاصة**

المبحث الأول

التغيير التنظيمي

أولاً: تمهيد:

ستقوم الباحثة في هذا المبحث بعرض مفهوم الأزمة التنظيمية من خلال الأزمة التنظيمية التي تتعرض لها وزارة الاقتصاد والصناعة الممثلة بعملية الدمج بين (وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك ، وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، وزارة الصناعة "سابقاً")، وستبدأ بالحديث عن مفهوم التغيير، إدارة التغيير، والتغيير التنظيمي وأهميته وأنواع التغيير التنظيمي في المؤسسات والمتمثلة بالتغيير الاستراتيجي، التغيير التنظيمي المركز على الأفراد، التغيير التنظيمي في هيكلة المنظمة، التغيير التكنولوجي، التغيير غير المخطط له ، والتغيير التصحيحي.

ثانياً: مفهوم الأزمات التنظيمية

تعد الأزمة التنظيمية حدثاً مهماً في حياة المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وأصبح حلها وتجاوزها وتقليل حدتها غاية أساسية تسعى المنظمات إلى تبنيها عبر سياسات وبرامج واستراتيجيات استباقية ووقائية وعلاجية.

بالإضافة إلى أن الأزمات التنظيمية أصبحت تلقى اهتماماً كبيرا من الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات لتزايدها المستمر، وخسائرها الكبيرة وتكاليفها بالنسبة للمنظمة والمجتمع. وبسبب ضعف تقبّل الأخطاء والزلات قد تكون هذه العواقب غير المقصودة باهظة الثمن ويصبح من الضروري للغاية تجنّبها كلما أمكن، ومن إحدى طرق تجنّب هذه العواقب غير المقصودة هي الانتباه والتركيز على جميع أبعاد أهداف التغيير التنظيمي المراد إحداثه، والحرص على تبعات الإجراءات المتخذة.

وتحدث الأزمات التنظيمية بناء على عاملين اثنين:

- العامل الأول يؤثر بصورة مباشرة في إحداث أزمة تنظيمية في المنظمة ويكون من خلال تغيرات وأحداث غير متوقعة ومفاجئة في بيئة المنظمة كوفاة مالك المنظمة، أو انهيار مفاجئ، أو دمج أو استحواذ مفاجئ.

- العامل الآخر يكون نتيجة لعدم كفاءة المنظمة، أو ضعفها في سوق العمل، وعدم قدرتها على التكيف مع تغييرات البيئة المحيطة، وتسبب تلك التغيرات أزمات بصورة غير مباشرة

ولقد عرف JK Gurdatta في كتابه2023/1 ORGANIZATIONAL CRISISMANAGEMENT, الأزمة التنظيمية بأنها " الموقف الذي يُشكل خطراً جسيماً على المؤسسة ويتطلب اهتماماً وتحركاً سريعين. وقد تُعاني المؤسسات من آثار جسيمة جراء الأزمات، مثل الخسائر المالية، والإضرار بالسمعة، وفقدان العملاء، والتداعيات القانونية والتنظيمية. وللتخفيف من آثار الأزمات وتمكين المؤسسة من التعافي والمضي قدمًا، يجب على الشركات وضع خططٍ مُسبقةٍ للقيام بذلك"

وفي تحديد مفهوم الأزمة التنظيمية، عرفتها (بو ترعة يسرى)2024 أنها حالة غير اعتيادية ومعقدة تمر بها المنظمة إثر أحداث معينة تسببت في حدوثها ، تمس هذه الأزمة أطراف المصالح بحالات متفاوتة الأولوية من زبائن وممولين وموظفين مما يستدعي استراتيجية جديدة لتجاوز هذا الوضع .

ولقد أجرا كل من Gilbert Probst & Sebastian Raisch تحليل متعمق لأكبر 100 أزمة تنظيمية في السنوات الخمس الماضية، وكانت النتيجة أنه تم تحديد منطق مشترك وراء هذه الأزمات التنظيمية. وبشكل عام، تكمن المشاكل في أربع مجالات: النمو، والتغيير، والقيادة، والثقافة التنظيمية.

Organizational Crisis–The Logic of Failure/Gilbert Probst &Sebastian Raisch–2025/2

كما عرف معهد إدارة التغيير (The Change Management Institute) إدارة التغيير على أنها "عملية دعم الأفراد والفِرق خلال التحولات التنظيمية لتحقيق نتائج الأعمال المرجوة"

ثالثاً: مفهوم التغيير

تعتبر عملية التغيير انتقالاً مؤقتاً بين حالتين مستقرتين داخل المنظمة. هذا يعني أن المنظمات تمر بفترات استقرار تتسم بالروتين، وتكون التغييرات خلالها ضئيلة، بالإضافة إلى مراحل تتسم بالتغيير والتكيف وتكون التغيرات خلالها كبيرة.

عرف Burke &Litwin التغيير 2021، بأنها العملية التي تُجرى على الهياكل أو العمليات داخل المنظمة، لتحقيق الأهداف المطلوبة وتلبية متطلبات البيئة المتغيرة. ويتطلب التغيير الفعال قيادة قوية، تواصل جيد، ومشاركة الموظفين لضمان الانتقال المنظم والاستدامة".

ويعرف بياض التغيير (2023) بأنّه تحسين وضع قائم إلى شكل أفضل من خلال تطوير وتحديث فرص العمل بما يخدم المؤسسة ويحقق من أهدافها ويضمن تقدمها وازدهارها.

وبما أ ن الحاجة إلى التغيير غالبًا ما تكون غير متوقعة، فإنها تميل إلى أن تكون تفاعلية، ومتقطعة، وارتجالية، وغالبًا ما تُثار بفعل أزمة تنظيمية.

وعلى الرغم من صعوبة التوصل إلى أي توافق في الآراء بشأن إطار عمل لإدارة التغيير التنظيمي، يبدو أن هناك اتفاقًا على قضيتين مهمتين:

أولاً: من المتفق عليه أن وتيرة التغيير لم تكن يوماً أكبر مما هي عليه اليوم في بيئة الأعمال الحالية (Brightman و آخرون 2002)

ثانياً: هناك إجماع على أن التغيير، الناتج عن عوامل داخلية أو خارجية، يأتي بأشكال وأنواع وأحجام مختلفة

Balogun and Hope Hailey، 2004 – Burnes، 2004 – Carnall، 2003– Kotter& Luecke،2003

وبالتالي، فإن التغيير يؤثر على جميع المنظمات في جميع الصناعات. لذلك أصبحت الشركات تولي عناية لطرق واستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي فيها وتحاول تطبيقها بطريقة فعالة وكفؤة ومستدامة. وهذه المنظمات هي الأكثر قدرة على البقاء والازدهار على المدى الطويل

رابعاً: مفهوم إدارة التغيير

حاول الباحثون في مجال إدارة التغيير فهم قيمة التغيير من خلال ربط نهج فعال ومستدام لإدارة التغيير في الأدبيات بعدد من المتغيرات منها التميز التنظيمي والميزة التنافسية. إذ تُشكّل إدارة التغيير تحديًا كبيرًا للمنظمات، وغالباً ما تفشل عمليات التغيير بسبب سوء التنفيذ، أو نقص الموارد، أو غموض الأهداف، أو الخلافات على مستوى الإدارة .Schulz–Knappe et al، 2019)

تشمل إدارة التغيير استراتيجيات لتعزيز القبول والامتثال بين الموظفين، والتقليل من مقاومة التغيير من خلال التواصل الفعّال والتدريب والدعم. تُعَرف إدارة التغيير بأنها عملية منظمة لتحقيق الانتقال من الحالة الحالية إلى الحالة المرغوبة، مما يتطلب مشاركة فعّالة من جميع أصحاب المصلحة "Burnes ، (2020) .B

وعرف Kotter،(2021) .J. P إدارة التغيير بأنها مجموعة من الأساليب والأدوات المستخدمة لدعم الأفراد والفرق والمجموعات في إجراء تغييرات مؤسسية فعالة. تهدف إلى تحقيق تكامل سلس بين الأفكار الجديدة والعمليات الحالية، وتستند إلى مبادئ مثل التخطيط الاستراتيجي، التعاون، التواصل الفعال، ودعم الثقافة المؤسسية. كما تتطلب إدارة التغيير فهم طبيعة التغيير وتأثيره على الأفراد وتوجيههم خلال عملية الانتقال لتحقيق نتائج إيجابية ومستدامة

وبعد عدة أبحاث عن إدارة التغيير توصل الباحثين على أنه في حال تمت إدارة التغيير بشكل سيئ، فقد يكون لذلك تأثير ضار على نجاح المنظمة، وبالتالي هناك حاجة للتركيز على كيفية تحقيق فوائد إدارة التغيير (Olalekan al et.2023)

وتتضمن إدارة التغيير التخطيط والتنفيذ والمتابعة لتغييرات استراتيجية في المنظمة، وتركز على كيفية دعم وتحفيز الأفراد في مواجهة التغيرات الجديدة لأن هذه التغييرات على الهياكل التنظيمية أو السياسات أو الإجراءات لا تؤثر على موضوع التغيير فقط، بل تؤثر أيضاً على ثقافة المنظمة.

وتشير إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية إلى النهج المنظم ومجموعة العمليات المستخدمة لتخطيط وتنفيذ وتوجيه التغييرات في السياسات والإجراءات والهياكل والتقنيات أو العناصر الأخرى داخل المؤسسة الحكومية. الهدف من إدارة التغيير ضمن مؤسسات الدولة هو ضمان إدخال التغييرات بسلاسة وفعالية، مع الحد الأدنى من تعطيل العمليات، وتحقيق الفوائد المقصودة من التغييرات.

و بما أن إدارة التغيير هي نهج منظم لنقل الأفراد والفرق والمنظمات من الحالة الحالية إلى الحالة المستقبلية المرغوبة وخصوصاً في حالتي إعادة الهيكلة التنظيمية وعمليات الدمج والاستحواذ ، إذ تتضمن إدارة التغيير إيصال الأسباب الكامنة وراء إعادة الهيكلة، ومعالجة مخاوف الموظفين، وتوفير التدريب على الأدوار الجديدة. وتساعد في دمج الثقافات المختلفة، ومواءمة العمليات، وضمان الانتقال السلس للموظفين.

خامساً : مفهوم التغيير التنظيمي

لا شك أن وجود استراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي أمر ضروري، تتجلى من خلال دمج الاستراتيجية وإدارة التغيير، الأمر الذي سيساهم في تحسين الاحتفاظ بالموظفين من خلال تعزيز ثقافة الشركة، كما سيساهم بشكل عام في زيادة مشاركة الموظفين وولائهم ورضاهم. ومن ثم فإن المشكلة لا تتعلق بإجراء التغيير، بل تدور حول كيفية إجراء هذا التغيير بطريقة تزيد من فرص النجاح وتقلل من المخاطر.

عرفLyons & Qureshi (2021) التغيير التنظيمي بأنه "عملية تتطور فيها المنظمات استجابة للضغوط الداخلية والخارجية، وتكيف هيكلها واستراتيجياتها وعملياتها لتحقيق النتائج المرجوة.

وعرف د. ناصر، فداء 2023 التغيير التنظيمي: بأنه نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها.

ومن خلال مراجعة الأدبيات هذه، من الممكن تحديد خمس مجموعات مترابطة من القضايا التي من المرجح أن تحدد نجاح محاولات التغيير التنظيمي بكافة أشكاله، وهي التفكير الاستراتيجي، والقيادة، وإدارة المهام والعلاقات والموارد، وهذه الخمس مجموعات لها تأثير مباشر في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية.

- التفكير الاستراتيجي (مثل المسح البيئي وتشخيص المشكلات وتحليلها مسبقًا والحصول على حل جيد)
- القيادة (مثل تطوير الرؤية وتوصيلها وبناء الدعم للرؤية وتطوير الفرق)
- إدارة المهام (مثل تخطيط المهام وتخصيص الأدوار ووضع إجراءات المراقبة وتنسيق الأنشطة)
- العلاقات (مثل الاستماع والتشاور وإشراك ودعم وتشجيع وتطوير الموظفين)
- الموارد (أي امتلاك أو الحصول على الموارد اللازمة، بما في ذلك المال والوقت والأشخاص والخبرة الفنية)

هناك حالتان رئيسيتان للتغيير التنظيمي:

- التغيير التدريجي: تغييرات تدريجية لا تتطلب تحولات كبيرة أو مفاجئة، مثل تحديث التكنولوجيا الحالية، في هذه الحالة تقوم المؤسسة باستعمال التكنولوجيا الحديثة مع التكنولوجيا القديمة ليتم

اكتساب المهارة من قبل الموارد البشرية عليها بشكل تدريجي ثم تلجأ إلى إلغاء التكنولوجيا القديمة والاعتماد فقط على التكنولوجيا الحديثة.

- تغييرات فجائية: تقلبات مفاجئة من حالة إلى أخرى، غالباً ما تتجه من تطرف إلى الرأي أو الحالة المعاكسة. على سبيل المثال: الانتقال من بيئة عمل 100% في المكتب إلى 100% عمل عن بُعد. وتتطلب رؤية واضحة ومُلِحّة من القيادة العليا، تواصل مكثف، وإعادة تعريف الثقافة التنظيمية

وتقوم إدارة التغيير التنظيمي الفعالة بالحفاظ على سير العمل بسلاسة أثناء عملية الانتقال من الحالة القائمة إلى الحالة المنشودة، وذلك بعد تحديد نوع التغيير التنظيمي الذي ستقوم المنظمة بتنفيذها.

وباختصار، فإن التغيير التنظيمي يجلب العديد من التحديات. وتشمل هذه التغييرات الوقت المطلوب لتطوير وتنفيذ الخطة وكذلك تعيين الأشخاص لوضع الاستراتيجيات. وهناك طرق مختلفة يمكن أن تساعد المنظمات في حل هذه التحديات، والتي تحتاج إلى دعم كبير ومشاركة من الإدارة العليا لتكون ناجحة. وإلى جانب ذلك، هناك حاجة إلى فريق مقتنع بفكرة التغيير لتحديد أساسيات التغيير.

سادساً: أنواع التغيير التنظيمي

من المعروف عالميًا أن محتوى التغيير التنظيمي واسع النطاق. إذ يُظهر تحليل الأدبيات أن تصنيف التغييرات التنظيمية يشمل الجوانب التالية: تغييرات في هيكل الإدارة والبنية التنظيمية، وتغيرات في ثقافة المنظمة والموظفين، والتغييرات الاستراتيجية، والتغييرات في عملية إدارة الموارد البشرية، والتي ترتبط بزيادة إنتاجية العمل وكفاءته، وتطوير المهارات والكفاءات، وتغييرات في إصلاح البيئة التشغيلية المرتبطة بإدخال تقنيات جديدة في عمليات الأعمال، (Bersenaite،Saparnis، Saparniene، & 2020).

وأشارت Gupta، Disha في مقالة نشرتها 2024 بأن هناك ستة أنواع للتغيير التنظيمي:

1- التغيير الاستراتيجي Strategic Change: تنفذ المؤسسات تغييرات استراتيجية في أعمالها لتحقيق الأهداف، وتعزيز الميزة التنافسية، أو الاستجابة لفرص السوق أو التهديدات. يشمل التغيير الاستراتيجي تغييرات في سياسات الشركة أو هيكلها أو عملياتها. وغالبًا ما تكون الإدارة العليا والرئيس التنفيذي مسؤولين عن التغيير الاستراتيجي.

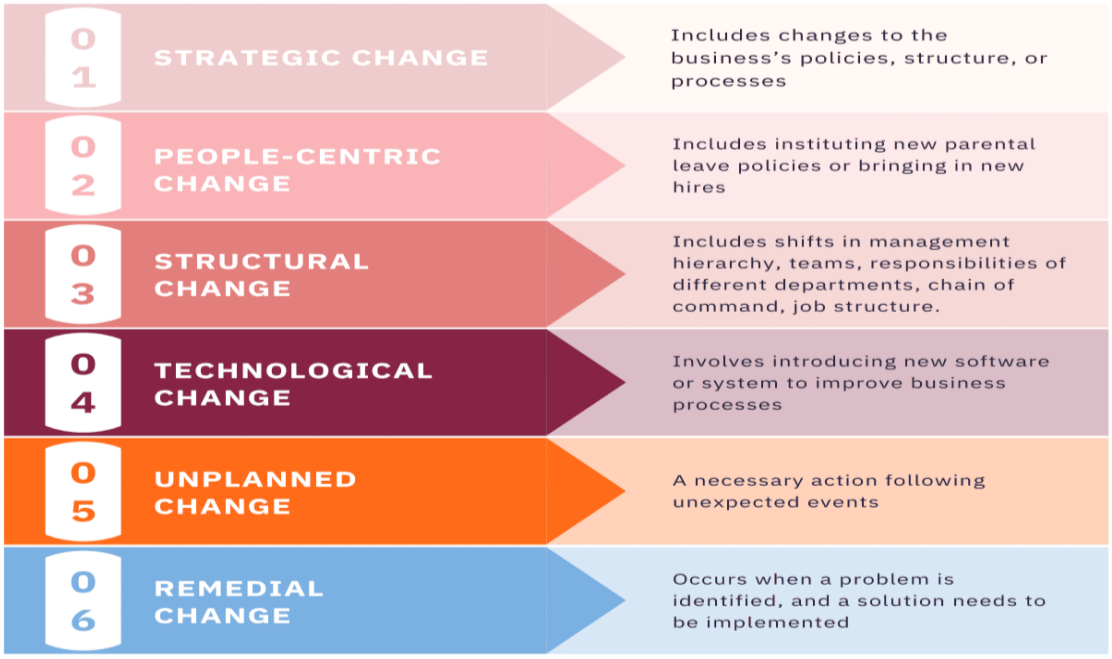
2. التغيير التنظيمي المُركّز على الأفراد People– Centric Organizational Change: في حين أن جميع التغييرات تؤثر على الأفراد، فإن التغييرات التنظيمية المُركّزة على الأفراد تشمل وضع سياسات جديدة لإجازة الوالدين أو توظيف موظفين جدد. عند تطبيق تغيير مُركّز على الأفراد، يجب على القادة أن يتذكروا أن الموظفين يقاومون التغيير بطبيعتهم.

3. التغيير التنظيمي في هيكلة المنظمة Structural Change: التغييرات الهيكلية هي تغييرات تُجرى على هيكل المؤسسة، وقد تنبع من عوامل داخلية أو خارجية، وعادةً ما تؤثر على كيفية إدارة الشركة. تشمل التغييرات الهيكلية تحولات كبيرة في التسلسل الهرمي للإدارة، وتنظيم الفريق، والمسؤوليات المنسوبة إلى الإدارات المختلفة، وسلسلة القيادة، وهيكل الوظائف، والإجراءات الإدارية. تشمل الظروف التي تؤدي إلى التغيير الهيكلي عمليات الدمج والاستحواذ، وتكرار الوظائف، والتغيرات في السوق، وتغييرات العمليات أو السياسات. غالبًا ما تتداخل هذه التغييرات مع التغييرات التي تركز على الأشخاص لأنها تؤثر بشكل مباشر على معظم الموظفين، إن لم يكن جميعهم.

4. التغيير التكنولوجي Technological Change: يؤدي تزايد المنافسة في السوق والتطور المستمر للتكنولوجيا إلى تغيير تكنولوجي داخل المؤسسات. غالبًا ما يتضمن التغيير التكنولوجي إدخال برمجيات أو أنظمة جديدة لتحسين عمليات الأعمال من خلال إدارة التغيير في البرمجيات. ومع ذلك، غالبًا ما تكون أهداف مشاريع التكنولوجيا غير محددة بدقة وغير واضحة، مما يُخيف الموظفين ويُحبطهم، ويؤدي في النهاية إلى مقاومة التغيير.

5. التغيير غير المخطط له: Unplanned Change يُعرف التغيير غير المخطط له بأنه إجراء ضروري يتبع أحداثًا غير متوقعة. لا يمكن التنبؤ بالتغيير غير المخطط له ولكن يمكن التعامل معه من خلال إدارة التغيير الفعالة.

6. التغيير التصحيحيRemedial Change: التغييرات التصحيحية هي تغييرات رجعية. يحدث هذا النوع من التغيير عند تحديد مشكلة والحاجة إلى تطبيق حل لها. بما أن هذه التغييرات مصممة لمعالجة مشكلة ما، فإنها تتطلب اتخاذ إجراءات فورية.



الشكل (2) من المقالة ذاتها https://whatfix.com

تعتبر عمليات الدمج والاستحواذ من الأسباب الأكثر شيوعاً للتغييرات الهيكلية في المؤسسات، حيث تتطلب هذه التغييرات اهتماماً خاصاً نظراً لأثرها المباشر على البنية التنظيمية للمؤسسات المدمجة. لما يسبب الدمج من حدوث حالة من الارتباك في الهيكل التنظيمي الأمر يثير قلق الإدارات في المؤسسات يتجلى هذا القلق في العديد من الآثار المرتبطة بإدارة العمليات، مثل التخلص من الأقسام المكررة، وإعادة تعيين الموظفين في مناصب جديدة، وإنهاء خدمات بعض الأفراد، ووضع سياسات وإجراءات جديدة، وتعديل تنظيم وظائف العمل بما يتناسب مع الهيكل الجديد.

في إطار هذه الدراسة، سيتم التركيز على هذا الجانب نظراً لمستويات الغموض وعدم اليقين المرتبطة به، حيث تستلزم الاستجابة لهذه التغييرات مقاربة ديناميكية تشمل مجموعة متنوعة من المهارات وآليات التكيف. من المؤكد أن استجابة الأفراد في المناصب غير الإدارية للتغييرات ترجع إلى مدى فهمهم لتفاصيلها، لذا من الضروري على قادة التغيير تعزيز فهمهم للهدف من العملية من خلال وضع استراتيجيات ديناميكية واضحة . علاوة على ذلك، يعتبر التخلص من التكرار في الأدوار، وإعادة تحديد الأهداف، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات الجديدة، بالإضافة إلى التدريب على التكنولوجيا، من العناصر الأساسية لأي خطة إدارة تغيير خلال عمليات الدمج والاستحواذ، والتي غالباً ما تصاحبها تغيرات وتحولات جذرية. كما أشار كوفين وزملاؤه

(1997) إلى أن أفراد الشركة المستحوذ عليها يشعرون بالتأثيرات الناجمة عن الاندماج بشكل أكبر، مما قد يتسبب في مشاعر تدني القيمة والشعور بالدونية بسبب فقدان الاستقلالية

وكمثال على عملية تغيير تنظيمية: قام نظام الصحة الأكاديمي في شيكاغو بدمج مؤسستين هامتين لتوسيع نطاق حضورهما ليشمل نحو 100 موقع. إدراكاً منهم لضرورة وجود خطة فعالة لإدارة التغيير تدعم استراتيجيتهم للنمو والاستحواذ، عملت قيادة النظام الصحي على وضع منهجية مرنة وقابلة للتكرار تركز على الجانب البشري في كل عملية دمج جديدة .في إطار خطة إدارة التغيير، نفذت المؤسسة عدة إجراءات، منها :

- ترسيخ نهج منظّم ومتسق لإدارة التغيير.
- تشكيل تحالف من ممارسي التغيير وعقد سلسلة من الاجتماعات كل أسبوعين.
- إطلاق برنامج تدريبي فعّال لنظام تخطيط موارد المؤسسات.(ERP)
- ربط قادة النظام الصحي بأعضاء فريق العمل في المؤسستين الجديدة لتقديم توجيه شخصي.

نتيجة لذلك، استطاع النظام الصحي أن ينفذ بنجاح نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) ويضع استراتيجية فعالة لإدارة التغيير لعمليات التكامل المستقبلية.

خلاصة:

نستنتج أن موضوع الأزمات التنظيمية الذي تم طرحه من خلال حالة الدمج بين ثلاث وزارات في وزارة واحدة هي وزارة الاقتصاد والصناعة، يعتبر من الموضوعات الهامة جداً والتي تعكس أهمية فهم استراتيجيات التغيير وإدارة الأزمات داخل المؤسسات. ثم انتقل البحث إلى تعريف الأزمات بأنها حالات تهدد استقرار المنظمة، وقد تنجم عن عوامل غير متوقعة أو بسبب ضعف الكفاءة الداخلية للمنظمة. وتم استعراض تعريفات متعددة للأزمة التنظيمية من قبل باحثين مختلفين، مما يُظهر التنوع في فهم هذه الظاهرة.

وتم البحث في مفهوم إدارة التغيير، الذي يركز على كيفية تنفيذ التغييرات بفعالية لضمان الانتقال السلس من الحالة الحالية إلى الحالة المستهدفة. كما يوضح البحث أنواع التغيير التنظيمي، بما يشمل التغييرات التدريجية والفجائية، وكما يفصل في ستة أنواع رئيسية، منها التغيير الاستراتيجي، والتغيرات الهيكلية والتكنولوجية، بالإضافة إلى التغييرات غير المخطط لها .

ختاماً، يُبرز البحث أهمية الاستجابة الديناميكية لأزمات الدمج، ويشير إلى أن التخطيط الفعّال لإدارة التغيير وتنفيذ استراتيجيات محددة يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع التحديات واستمرار النجاح.

لهذا لا بد من متابعة الإطار النظري بتعريف استراتيجيات إدارة التغيير والاطلاع على النماذج المتعددة لعملية التغيير ومعرفة أبرز النقاط التي تحدد فاعلية العمل الإداري، وهذا ما تناولناه في المبحث الثاني.

المبحث الثاني

استراتيجيات إدارة التغيير

تمهيد:

الاعتراف بالحاجة للتغيير، ومعرفة كيفية جعل هذا التغيير ناجحاً هما مهارتان مختلفتان تماماً. ومفتاح نجاح التغيير التنظيمي هو معرفة الإدارة لنوع التغيير التنظيمي المراد تحقيقه، واستراتيجية إدارة التغيير المتبعة.

لذلك من الضروري وضع استراتيجيات لإدارة التغيير تُعزز الثقة بين القوى العاملة وإدارة التغيير للوصول إلى أهداف المنظمة المنشودة من خلال عملية التغيير التي تقوم بها وخصوصاً أن إعلانات التغيير قد تُقابل بالقلق والشك، بل وحتى الخوف، من جانب العاملين.

ستقوم الباحثة في هذا المبحث بعرض استراتيجيات إدارة التغيير ومفهومها للعديد من الباحثين، ومن ثم جمع هذه الاستراتيجيات، كما سيتم ذكر أهم مؤشرات فاعلية العمل الإداري.

أولاً: مفهوم استراتيجيات إدارة التغيير:

استراتيجيات إدارة التغيير هي مجموعة من الأساليب والخطط التي تستخدمها المنظمات للتكيف مع التغييرات في بيئتها الداخلية أو الخارجية. تتعدد التعريفات والممارسات باختلاف السياقات، إذ:

- عرفها خليف (2019) بأنها عملية منظمة مستمرة تتبعها المنظمة لتغيير سلوك الفرد نحو استخدام أساليب مختلفة في أداء أعمالهم، بعد الخضوع لبرامج تدريبية تساعدهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير اتجاهاتهم
- و عرفها جمعة (2019) بأنّها مخطط له إطار زمني طويل، كما أنّها شاملة، أي تشمل المنظمة ككل، وهي عملية تبديل، يستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء المنظمات وتحقيق كفاءتها. أي تغيير شامل متكامل من خلل مراحل لتحويل المنظمة المريضة إلى منظمة صحيحة، عن طريق إحدى الاستراتيجيات (استراتيجية الرشد والتطبيق العملي، استراتيجية إعادة التعلم، استراتيجية القوة والقهر)

- عرفها دنون،محمد (2021) بأنها خطة متكاملة متعلقة بمختلف نشاطات المنظمة المرتبطة بالتغيير والتطوير وذلك خلال فترة زمنية محددة لتحقيق الأهداف، و تتأثر عملية اختيار نوع الاستراتيجية المطبقة بتشخيص مشاكل المنظمة.
- استراتيجيات التغيير كما عرفها(شيماء وعبد اللاوي 2022):مجموعة من الصيغ والأساليب والوسائل تستخدم لإنجاح عملية التغيير ، سواء كان التغيير ثقافي أو هيكلي أو تكنولوجي.

ثانياً: أنواع استراتيجيات التغيير

لا توجد صيغة سحرية مؤكدة للقيام بالتغيير وبالطبع لا تؤدي دائمًا إلى النجاح، لذلك بعد الدراسة بشكل شامل عن ممارسات وكيفية تنفيذ استراتيجيات التغيير في السنوات الماضية من قبل الأكاديميين.

ستقوم الباحثة في هذا البحث بعرض ودراسة استراتيجيات التغيير التنظيمي لعدد من الباحثين والأدباء في هذا المجال:

العالمان: Robert Chin & Kenneth D. Benne

وجدت الباحثة أنه عند تصنيف استراتيجيات التغيير التنظيمي، استند جميع المؤلفون تقريبًا على مؤلفات ودراسات .**Chin & Benne** (2017)، اللذين وضعا ثلاث طرق أساسية لتنفيذ التغيير وهي: التجريبية العقلانية، والقوة القسرية، والتعليمية المعيارية.

ويعتبر Chin & Benne من الرواد البارزين في مجال التطوير التنظيمي، حيث جاء " Chin " من خلفية علم النفس الاجتماعي، بينما كان "Benne " قد أسس مسيرته من خلال فلسفة التعليم. وخلال فترة تعاونهما أسسا مركزًا متعدد التخصصات للعلاقات الإنسانية في جامعة بوسطن، حيث قاما بالمشاركة في تأليف كتاب أساسي حول التغيير المخطط بالتعاون مع "وارن بينيس". إذ طورا في هذا العمل ثلاث استراتيجيات رئيسية تهدف إلى تنفيذ التغيير المخطط بكفاءة.

لقد حصل "Chin &Benne" على تكريمات متعددة تقديراً لمساهمتهما الفعالة في تنفيذ مشاريع التغيير داخل المنظمات، وقدما نموذج "التغيير المخطط" الذ يمكن من خلاله تحليل وفهم ديناميكيات التغيير التنظيمي من

خلال التعرف على المناهج المختلفة والافتراضات الأساسية لكل منها، تساعد هذه النظريات ادارة التغيير على تصميم استراتيجياتهم بما يتناسب بشكل أفضل مع السياق والأهداف المحددة لمبادرة التغيير. غالباً ما يُقسّم هذا النموذج إلى ثلاث استراتيجيات أساسية لإدارة التغيير:

1- **الاستراتيجية العقلانية التجريبية /الرشد والتطبيق العملي/:** تعتمد هذه الاستراتيجية على فكرة مفادها أن الأفراد سوف يتبنون التغيير عندما يتم تقديم حجج عقلانية وأدلة واضحة مبنية على الفوائد. وتعتمد على تقديم المعلومات والتعليم لتشجيع قبول التغيير.

2- **استراتيجية القوة القسرية /الإكراه/:** يستخدم نهج القوة والسلطة لفرض التغيير. وقد يتضمن استخدام السياسات أو الحوافز أو حتى العقوبات لضمان الامتثال للتغيير المطلوب. هذه الاستراتيجية تستخدم السلطة الشرعية والمكافآت والعقوبات لفرض التغيير.

3- **الاستراتيجية المعيارية-التثقيفية: والبعض يطلق عليها /إعادة التعلم/ /التثقيفية التوجيهية/:** تركز هذه الاستراتيجية على المعايير والقيم الاجتماعية داخل المنظمة. وتؤكد على أهمية استخدام التأثير الاجتماعي والمعايير الجماعية لإقناع الأفراد بتبني سلوكيات وأفكار جديدة ، كما تم تسميتها من قبل عدد من الباحثين باستراتيجية التفاعل الاجتماعي.

- كما قدم كل دبنون، والبطي والعماري في دراسة بعنوان استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية (2021) مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن لقادة التغيير اتباعها:

1- **استراتيجية التعليم والاتصال:** تعني قيام قادة التغيير بعمل اتصال مع الأفراد العاملين بهدف تعليمهم وارشادهم على مزايا عملية التغيير وفوائدها، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض، والتقارير والعصف الذهني.

2- **استراتيجية المشاركة والتمكين:** وتعتمد على قدرة القيادة على التأثير في الموظفين وبث قيم وسلوكيات جديدة وحفز الموظفين على الالتزام بمضمون التغيير من خلال إشراكهم في إعداد الخطط وتنفيذها، مما يساهم برفع روح الفريق

3- **استراتيجية التفاوض والاقناع:** ويتم من خلال هذه الاستراتيجية إعطاء شيء ذا قيمة للعاملين لضمان تجاوبهم مع التغيير الحاصل، ويعتبر أسلوب المفاوضات ضرورياً حين تظهر المقاومة من قبل مصدر قوي.

4- استراتيجية القوة والإكراه: وتعني فرض سياسة الأمر الواقع وفرض التغيير وخاصة عندما تكون عملية التغيير حتمية وطارئة، وتتم من خلال استخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف.

- كما لاحظ Parsons أن إضفاء الطابع المؤسسي على التغيير يتأصل في طبقات التحفيز غير العقلانية بين الأشخاص الذين يعملون في المنظمة. ولن يحدث التغيير ببساطة من خلال تقديم حجج عقلانية فيما يتصل بمزايا هذا التغيير. فالناس ليسوا هم القضية . بل إن القضية هي احتياج هؤلاء الناس إلى الاعتماد على الآخرين أو الاستقلال. أو ربما تكون القضية هي شدة القلق الذي يشعر به هؤلاء الناس وهم يواجهون تحدي التغيير. وباختصار، هناك بعد نفسي للتغيير لا تنصفنا فيه النماذج العقلانية ولا النماذج الاجتماعية .لذلك قدم Parsons استراتيجية حل المشكلات الإنسانية.

إذ وجد إن التخطيط العقلاني والتفاعل الاجتماعي يشكلان جزءاً من المعادلة، ولكن المصالح والعادات والمخاوف والتحيزات الأساسية تشكل الجزء الأكبر من جبل الجليد. وكثيراً ما نتظاهر بأن الجوانب الأساسية للتغيير المخطط لها مكشوفة للعيان في خططنا ومناقشاتنا العامة. وإذا سعينا إلى إيجاد استراتيجية للتغيير المتعمد والتي سوف تنجح بالفعل، فإننا نحتاج إلى الوصول إلى هذه المصادر الخفية للمقاومة. وتقدم لنا مناهج حل المشاكل الإنسانية بعض المساعدة.

- ويعتبر Everett Rogers أن التغيير في المنظمات هو بحد ذاته ابتكار لطرائق عمل جديدة وتبني التغيير في المنظمات يمر بعدة مراحل لذلك وجد إيفرت روجرز أن معظم الدراسات التجريبية تحدد بضعة أنواع متسقة من "المتبنين المحتملين" "potential adopters" وبضعة مراحل محددة في تبني الأفكار أو الممارسات أو الأشياء الجديدة.

ففي كل منظمة أو مجتمع، سيكون هناك عدد قليل من المبتكرين، الذين يتوقون لتجربة أشياء جديدة وعادة ما يشعرون بعدم الارتياح للوضع الراهن وهم "المستكشفون""explorers" الذين

يـذهبون بجـرأة إلـى حيـث لـم يـذهب أحـد مـن قبـل، ويضـعون خريطـة للمنطقـة المكتشـفة حـديثاً. إنهـم القادة المبتكرون الذين يتمتعون بالجرأة لإجراء التغيير في المنظمات.

والمجموعة ثانية، أكبر إلى حد ما من المجموعة الأولى ولكنها نادراً ما تزيد عن اثني عشر إلى خمسة عشر في المائة عن المجموعة، وهم "المتبنيون الأوائل" "early adopters". وهم عادة ما يكونون منفتحين على الأفكار الجديدة، وإن لم يكونوا متحمسين لها مثل "المبتكرين" "Innovators". وهؤلاء الرجال والنساء على استعداد لتجربة أي فكرة جديدة، لأنهم في مناطق أخرى هم أنفسهم المبتكرون.

يأتي بعد ذلك في تسلسل التبني" الأغلبية المبكرة" "Early Majority"، والتي تشكل ربما ثلث العاملين؛ وهؤلاء هم المتابعون الحذرون للمتبنين الأوائل، الذين يريدون بعض الأدلة أو على الأقل بعض الاستقرار قبل الالتزام. يريدون تبريرات ...كيف أعرف؟؟ كيف يفيدنا التغيير؟؟هل لدينا أي دليل؟؟؟

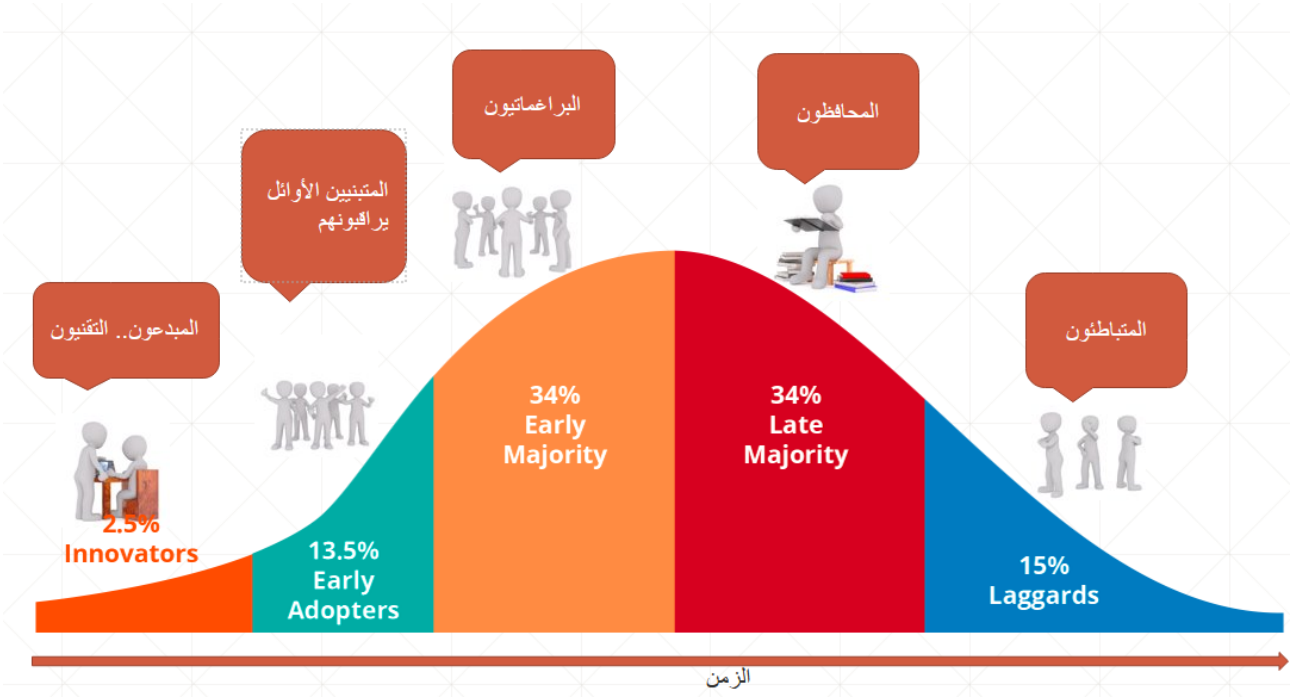
ثم يأتي ثلث آخر "الأغلبية المتأخرة المتشككة " "Late majority" التي تريد أدلة دامغة على أن هذه الممارسة الجديدة ممكنة وفعالة ومجزية قبل أن تغامر بمحاولة تنفيذها. وهؤلاء هم الموظفون الذين لا ينتقلون إلى غير أماكن ولا يقومون بدعم التغيير إلا بعد أن يتم ويصبح معروفاً لدى الأغلبية من العاملين. وكثيراً ما يكون تأثير "الانجذاب" واضحاً (كما هي "نقطة التحول" "tipping point" التي تحدث عنها مالكولم جلادويلMalcolm Gladwell's) ـ أي لن يتقبل الموظفون المنتج الجديد ولن ينخرطوا في الخدمات الجديدة إلا بعد أن يروا أن معظم الأشخاص الآخرين من حولهم ملتزمون بالفعل.

وأخيرا، فإن نحو خمسة عشر في المائة من أغلب الأنظمة سوف تتألف من" المتخلفين" " Laggards"، الذين ربما يقاومون التغيير حتى يبدأ الجميع في القيام بالشيء الجديد التالي. وهؤلاء هم الناس الذين لا يتحركون أبداً أو يتحركون فقط بعد أن يضطروا إلى ذلك. وفي بعض الحالات، يكون المتخلفون هم المبدعون السابقون الذين "أصيبوا بالإرهاق" بسبب فشل الآخرين في قبول خطتهم. وهم الآن ينظرون إلى المبدعين الآخرين باعتبارهم تهديداً لتقديرهم لذاتهم. والذين يقولون: إذا لم أستطع أن أفعل ذلك، فأنا بالتأكيد لا أريد أن يفعله أي شخص آخر.

إن كل مجموعة متعاقبة تحتاج إلى إقناع أقوى بكثير من أجل التغيير. وفي حين أن رسائل التغيير التي يتم توصيلها من خلال قنوات غير شخصية يمكن أن تقنع المبتكرين والمتبنين الأوائل، فضلاً عن زيادة الوعي بشكل عام، فإن المتبنين اللاحقين يحتاجون إلى المزيد من التواصل والاتصال الشخصي من أجل **أن** يكونوا على استعداد للتغيير. وعلى الرغم من أن الأمر قد يستغرق وقتًا قصيراً للانتقال من فئة من المتبنين إلى أخرى، إلا أن عدة سنوات هي الأكثر شيوعاً لترسيخ السلوكيات الجديدة وعدة عقود لترسيخ الأفكار والوجهات النظر الرئيسية الجديدة في المجتمع. حيث أن مناصرة التغيير التي تعتقد أنها قادرة على كسب القبول والاستخدام لسلوكيات أو أفكار إنسانية جديدة من خلال التواصل غير الشخصي على مدى فترة قصيرة من الزمن مع منظمة بأكملها سوف تصاب بخيبة أمل مريرة ما لم تتمكن من إرغام المجموعة والسيطرة عليها بعناية .

ومنه نستنتج أنه لا يتقبل الجميع التغيير بنفس السرعة أو بنفس الطريقة، وأنه يجب على قادة التغيير اعتماد عدة استراتيجيات في إدارة التغيير .

الشكل (3) منحنى تبني التغيير https://www.bel3arabi.me



لقد وجد الباحثون في مجال التغيير ونشر الابتكارات أن أفضل طريق إلى منظمة أو مجتمع ما هو من خلال قادة الرأي، هؤلاء الأشخاص (أو المؤسسات) الذين يلجأ إليهم الآخرون طلباً للنصيحة.

- كما صنف جلول، بن زيد (2021) أنواع استراتيجيات التغيير ب:

1- استراتيجية التغيير العقلانية والتجريبية
2- استراتيجية التثقيف والتوعية
3- استراتيجية القوة القسرية.

ثالثاً: الجمع بين استراتيجيات التغيير

تعتبر استراتيجية التغيير المتبعة من أهم الخطوات التي تقلق المنظمات خلال عمليات التغيير التنظيمي، و يعد اختيار الاستراتيجية الصحيحة من أهم عوامل نجاح عملية التغيير، فالاستراتيجية القسرية لا تكفي لوحدها وهي غير فعالة في جميع الأوقات، والاستراتيجية الاجتماعية لا تكون فعالة للذين تتعرض مصالحهم الخاصة للتحدي إلى حد ما. والاستراتيجية العقلانية لا تعد ناجحة للأشخاص الذين لا يفهمون كيفية وماهية التغيير، وفي بعض الأحيان تكون الاستراتيجية الأكثر فعالية هي استخدام استراتيجيات العلاقات الإنسانية لأننا جميعاً نحتاج إلى الإنجاز والانتماء فضلاً عن الحاجة إلى السلطة.

لذلك، وبعد أن تم الاطلاع على مجموعة من الاستراتيجيات التي طرحها العلماء والأدباء وكيفية استخدام هذه الاستراتيجيات بشكل متكامل ودورها في تحسين فرص نجاح التغيير وتخفيف المخاطر المحتملة التي قد تصاحبه.

اقترحت الباحثة الجمع بين هذه الاستراتيجيات لتعزيز النجاح في أي عملية تغيير تقوم بها المنظمة، وبحسب الاستراتيجيات المدروسة، يعتقد بعض الأدباء أن البشر عقلانيون في الأساس، وبالتالي يجب على قادة التغيير التركيز على إعمال العقل وتقديم الدلائل. وبالتالي فإن التغيير المتعمد يأخذ شكل سلسلة عقلانية من الأنشطة لإنتاج رسالة التغيير القائمة على النظرية والدراسة، ثم يتم تطويرها واختبارها تجريبياً ومنطقياً وأخيراً يتم قبولها بسبب أدلتها السليمة وعقلانيتها.

ويجد آخرون أن البشر مخلوقات اجتماعية، أي إن المواقف والسلوكيات الجديدة تزيد من الوعي والاهتمام والتجربة والتبني في نهاية المطاف من خلال عملية التفاعل الاجتماعي والإقناع حيث يكون قادة الرأي ومجموعات المرجعية مؤثرين ربما بنفس أهمية سلامة رسالة التغيير نفسها. وهناك من يرى أن العقبات الرئيسية التي تحول دون التغيير لا تتمثل في الرسائل المؤثرة أو التأثيرات الاجتماعية. بل إن الحواجز النفسية هي المشكلة. والمطلوب هو التدخل الاحترافي من خلال مدرسة العلاقات الإنسانية من أجل تشخيص وتسهيل تقليص هذه الحواجز.

وهناك مجموعة أخرى تؤكد أن الانسان يحتاج إلى فرض التغيير بالقوة ولن يتقبله، لأنه بالأساس مشغول بحماية وتعزيز مصالحه المكتسبة. ومن أجل تحقيق التغيير، نحتاج إلى بناء تحالفات قوية بين المصالح والحصول على قرارات موثوقة يتم فرضها من خلال مطالبة الناس بتغيير مواقفهم وسلوكياتهم. وتتجلى هذه الاستراتيجية في عملية الحكم غير الرسمية وفي السياسات الإدارية المتعلقة بأولويات البرامج والموظفين.

كل هذه الافتراضات صحيحة، ربما بدرجات متفاوتة اعتماداً على القضية والموقف والأشخاص المعنيين. ويبدو أن أحد أهم الأدوار التي يتعين على قادة التغيير القيام بها هو مساعدة العاملين على تقدير القيمة الكامنة في كل من استراتيجيات التغيير، وإيجاد طريقة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات ودمجها بشكل فعال لصالح المؤسسة والعاملين على حد سواء.

وبناء على الدراسات والأبحاث السابقة، قامت الباحثة بفصل استراتيجية التفاعل الاجتماعي إلى استراتيجيتين.. الأولى: "القيم الاجتماعية"، والثانية: "حل المشكلات الإنسانية" وتمت دراستهم كاستراتيجيتين منفصلين في سياق دراسة فعالية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية. وذلك لأن **القيم الاجتماعية** تشير إلى المبادئ الأخلاقية والمعايير الثقافية التي توجه سلوك الأفراد داخل المجتمع أو المؤسسة. والتي تشمل التعاون، الاحترام المتبادل، والعدالة.

أما **حل المشكلات الإنسانية** فتركز أكثر على الاستراتيجيات والأدوات المستخدمة للتعامل مع الأزمات والتحديات التي تواجه الأفراد، مثل الأزمات الصحية، النفسية أو الاجتماعية.

مثال: في حالة أزمة فيروس كورونا، القيم الاجتماعية قد تعزز التعاطف والتعاون بين الموظفين (مثل العمل من المنزل)، بينما حل المشكلات الإنسانية قد يتطلب إيجاد استراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل الجديدة، مثل الدعم النفسي.

ولعل هذا الجدول يوضح الفرق بينهما:

	القيم الاجتماعية	**حل المشكلات الإنسانية**
المفهوم	تشير إلى المبادئ الأخلاقية والمعايير الثقافية التي توجه سلوك الأفراد داخل المجتمع أو المؤسسة. قد تشمل هذه القيم التعاون، الاحترام المتبادل، والعدالة.	الاستراتيجيات والأدوات المستخدمة للتعامل مع الأزمات والتحديات التي تواجه الأفراد، مثل الأزمات الصحية، النفسية أو الاجتماعية.
التركيز على	روح الفريق والترابط بين الأفراد، مما يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي وزيادة القدرة على التكيف مع الأزمات.	كيفية معالجة المشكلات الفعلية التي تعاني منها المنظمة، مما يساهم في تعزيز فعالية القرارات الإدارية.
التأثير على	تعزز الرضا الوظيفي والدافعية لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.	النتائج والتعامل مع الأزمات بشكل عملي، مما يمكن أن يؤدي إلى استجابات إدارية أكثر فعالية في أوقات الأزمات
كيفية القياس	تُقاس فعالية القيم الاجتماعية من خلال استبيانات تحلل ثقافة العمل والمناخ التنظيمي.	تتطلب مقاييس تعتمد على نتائج فعالة، مثل تحسين الإنتاجية أو تقليص المشاكل.
الأثر	تُعطي القيم الاجتماعية الدعم المعنوي والإيجابي للمجموعة	تُعزز استراتيجيات حل المشكلات الإنسانية من فعالية العمل من خلال الإجراءات العملية والتكتيكات.

جدول رقم (1) من إعداد الباحثة.

بناءً على هذه النقاط، يمكن القول إن فصل القيم الاجتماعية عن حل المشكلات الإنسانية في متغيرين مستقلين قد يساعد في تقديم صورة أفضل، ويوفر إطاراً أوضح وأكثر شمولاً لتأثير كل منهما على فعالية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية من خلال معالجة الآثار النفسية للتغيير التنظيمي، لذلك لابد من الجمع بين استراتيجيات التغيير.

وقد وجدت الباحثة أن التغيير الاستراتيجي يعتمد في الأساس على مصالح المنظمة المستقبلية، ولا شك أن المشاركة في عملية التغيير لابد أن تكون من قِبَل أولئك الذين تتوافق مواقفهم وسلوكياتهم مع النموذج العقلاني، ولكن لا ينبغي لهذا أن يكون المصدر الوحيد لبناء قضية التغيير. فقد وجدت الأبحاث التي أجريت على مدى سنوات عديدة أن النموذج العقلاني غير كاف في عدة جوانب كوسيلة للتعامل مع إدخال التغيير في المواقف والسلوكيات البشرية، لذلك فالاستراتيجية العقلانية تفيد ببناء قضية مؤثرة والدفاع عنها، أما الاستراتيجية الاجتماعية فتتولى هذه القضية، وتضعها في صيغة جذابة لجمهورها، وتقدمها شخصياً إلى المبدعين وقادة الرأي، ثم تتواصل من خلالهم مع مجموعاتهم المرجعية المختلفة. أما المسار الإنساني لحل المشاكل (استراتيجيات العلاقات الإنسانية) فتحررنا من مقاومة التغيير ويجعل التغيير هو الحل الذي نلجأ إليه من مخاوفنا. وفي حال أعرض العاملون عن عروض إدارة التغيير وعزموا على عدم السماح لأي تغيير بالحصول من جرّاء المخاوف والتحيزات والرغبات الأنانية؟ لذلك الحل يكمن هنا في سياسة القوة والإجبار.

أما مصطلح "opinion leader" أو "قادة الرأي" الذي ظهر لأول مرة على يد Lazarsfeld وآخرون في دراستهم "The People's Choice" "اختيار الشعب" عام ١٩٤٤. وكشفت الدراسة أن رسائل وسائل الإعلام غالباً ما تصل إلى قادة الرأي هؤلاء أولاً، الذين بدورهم ينشرون تفسيراتهم بين أفراد المجتمع الأقل نشاطاً، مما يُسهم في تشكيل الرأي العام. كما أظهرت الدراسة أن قادة الرأي يمكن أن يلعبوا دوراً حاسماً في إزالة الحواجز أمام التغيير.

ويتمتع قادة الرأي بعلاقاتٍ جيدةٍ ضمن شبكاتهم الاجتماعية، وغالباً ما يُطلب رأيهم ويُقدّرهم الآخرون وتسعى المؤسسات الناجحة اليوم لاستثمار قادة الرأي ضمن تغييراتهم التنظيمية. فإذا كانت المؤسسة تتطلع إلى إدخال عملية تغيير جديدة، فمن المفيد تحديد الموظفين المعترف بهم كمؤثرين في قيادة التغيير داخل

المؤسسة من خلال الاستفادة من نفوذهم الرسمي أو غير الرسمي، وشرح أهداف التغيير لهؤلاء القادة، وبدورهم سيقدمون الدعم الاجتماعي والتشجيع لأولئك المترددين في تبني التغيير، ويمكن أن يساعد تأييدهم في بناء الثقة وزيادة معدلات التبني للمبادرات والسلوكيات الجديدة من خلال تحفيز شبكتهم على التصرف بطريقة معينة واتخاذ إجراءات لصالح التغيير.

ويتطلب التغيير تدخل القادة لإعادة الأمور إلى مسارها الصحيح خلال عملية التغيير، وهذه الإجراءات التصحيحية يسميها Andrew وآخرون، "نقاط التغيير" في دراستهم Organizational Transformation Is an Emotional Journey إذ تستعرض هذه الدراسة مفهوم التحول التنظيمي وتسلط الضوء على طبيعته العاطفية وتأثيره على الأفراد داخل المنظمة. حيث أظهرت أن التغيير ليس عملية تقنية أو إجرائية فحسب، بل تتطلب أيضاً فهماً عميقاً للعواطف والتفاعلات الإنسانية . وتشير الدراسة إلى أن التحولات التنظيمية غالبًا ما تؤدي إلى مشاعر مختلطة بين الموظفين، مثل الخوف، عدم اليقين، والقلق. وتعتبر هذه المشاعر جزءاً لا يتجزأ من تجربة التغيير، مما يعني أنه يتوجب على القادة ومديري التغيير اعتبارات تفاعلات الأفراد وعواطفهم خلال كل مرحلة من مراحل التحول. إذاً لا شك أن تأثير قادة الرأي داخل المؤسسات يكمن في قدرتهم على التواصل الفعال وإقناع الآخرين. من خلال ممارستهم لنفوذهم من خلال قنوات اتصال مختلفة، رسمية وغير رسمية.(Denner2024)

وبعد الاطلاع على عدد من استراتيجيات التغيير لعدة باحثين وأدباء عرب وأجانب، وبعد أن تم استعراض الأبعاد المختلفة لاستراتيجيات إدارة التغيير، تم اختيار نموذج ثلاثي الأبعاد لاستراتيجيات ادارة التغيير واعتمد عليه هذا الدراسة حيث أنه الأكثر شيوعاً والأشمل للأبعاد. مع الأخذ بالاعتبار أن الاستراتيجية المفيدة يجب أن تدرك، القدرات الحالية للمنظمة، كفاءات المنظمة، ونموذج إدارة التغيير المتفق عليه لإحداث التغيير المطلوب والمنظم.

مما سبق، سوف نعتمد في هذا الدراسة على بعض الاستراتيجيات التي يمكن دمجها لتحقيق نتائج أفضل وقياس أثرها في فاعلية العمل الإداري خلال الأزمات التنظيمية في وزارة الاقتصاد والصناعة. وهي

1- **الاستراتيجية العقلانية /التعلم والاتصال/:** والتي تفترض أن عدو التغيير هو الجهل وعدم الوعي، وتهدف إلى تقديم حجج عقلانية عن طريق تصميم وتنفيذ خطط وبرامج لنقل المعرفة والمعلومات إلى العاملين بأساليب فعالة ومناسبة لهم. تعد هذه الاستراتيجية أداة هامة لتحقيق التفاعل والتواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، حيث يتم تعمل على توضيح أسباب الحاجة للتغيير وتوفير كل المعلومات والحقائق التي تهدف إلى إقناع الآخرين بفكرة التغيير باستخدام طرق تثير اهتمامهم كإظهار فوائد التغيير، استخدام الأدلة، واستخدام نماذج إدارة التغيير التي تقنعهم بقوة الفكرة. باختصار، هذه الاستراتيجية ممتازة لـ "إذابة الجليد "وبدء عملية التغيير، لكنها تحتاج إلى أدوات أخرى داعمة لـ "تحريك " الأشخاص و "إعادة تجميد "الوضع الجديد

2- **استراتيجية القوة والإكراه /القسرية/ /السياسية/:** تستخدم من قبل السلطات الرسمية حين الحاجة إلى استخدام القوة وفرض التغيير خاصة عند الطوارئ، حيث يستجيب العاملين بالمؤسسة لهذا التغيير خوفًا من العقوبات أو الجزاء أو رغبة في الحصول على الترقيات والمكافآت في العمل. هذه أبرز استراتيجيات إدارة التغيير فعالية في الحالات الطارئة ولكن ليس على المدى البعيد حيث لا تضمن ولاء الموظفين ودعمهم للتغيير.

3- **استراتيجية القيم الاجتماعية (التفاعل الاجتماعي):** تركز هذه الاستراتيجية على المعايير والقيم الاجتماعية داخل المنظمة. وتؤكد على أهمية استخدام التأثير الاجتماعي والمعايير الجماعية لإقناع الأفراد بتبني سلوكيات وأفكار جديدة، كما تم تسميتها من قبل عدد من الباحثين باستراتيجية التفاعل الاجتماعي. ويكون فيها لقادة الرأي دور فعال في نجاح التحولات التنظيمية.

والمثال الرائع لهذه الحالة الذي يساعدنا على فهم المهارات والعقليات والقدرات الكامنة وراء التحولات الناجحة في بيئة اليوم الديناميكية، هو ما فعلته شركة EY وجامعة أكسفورد، إذ شكلتا تعاوناً بحثياً للتحقيق فيما يلزم لقيادة تحول ناجح. وقاموا باستطلاع لآراء 935 من كبار المسؤولين التنفيذيين و1127 فردًا من القوى العاملة. مثّل ما يقرب من 50٪ منهم مشروع تحول ناجحاً و50٪ مشروع تحول غير ناجح... جاء المستجيبون من 23 دولة وسبعة قطاعات و16 قطاعًا فرعيًا. وقاموا بإجراء 25 مقابلة معمقة مع كبار المسؤولين التنفيذيين من شركات عالمية متعددة من أهم النتائج التي توصلوا إليها: أنه لكي ينجح التحول،

يجب على القادة التعامل معه بطرق مصممة للتخفيف من الضرر العاطفي على الموظفين، وتحفيز الالتزام العاطفي لديهم.

4- **استراتيجية حل المشاكل الإنسانية:** نظراً لما توصلت إليه البحوث بدءاً من "Licart"ليكرت1961 ، ثم "Herzberg" هيرزبيرغ 1966، إلى "Maslow" ماسلو 1970، إلى أهمية العنصر الإنساني في التغيير التنظيمي من خلال السعي إلى تحقيق الأهداف عن طريق إحداث تغيير في سلوك المنظمات وكذلك الأفراد، من خلال خلق شعور بالحاجة إلى شيء جديد، وإثارة الشعور بالمسؤولية، وتعزيز المشاعر الإيجابية فيما يتعلق بعملية التغيير وتعزيز الاستقرار النفسي وتعزيز الدوافع الشخصية.

رابعاً : نماذج إدارة التغيير

توفر نماذج إدارة التغيير توجيهاً للمنظمات حول كيفية تبني التغيير، مما يقلل من مقاومته ويضمن النجاح في تنفيذ استراتيجيات التغيير للعمليات والهياكل التنظيمية وتغيير التكنولوجيا المستخدمة في العمل.

توجد أنواع متعددة من نماذج إدارة التغيير التي تتبناها المنظمات بناءً على ثقافة المنظمة واحتياجاتها وطبيعة التغيير. فيما يلي بعض النماذج الأكثر شيوعًا لعملية التغيير:

1- نموذج لوين لإدارة التغيير:

يتألف نموذج لوين من ثلاث مراحل تجعله من أسهل النماذج فهماً لإدارة التغيير، حيث يوفر استراتيجيات متتابعة من مرحلة التحضير إلى مرحلة تعزيز التغيير.

- التجميد :كسر القواعد الحالية للسماح للمنظمة بالتكيف مع التغيير.
- التغيير :يتضمن إجراءات عملية تعتمد على تبني سلوكيات وعمليات جديدة.
- إعادة التجميد :ترسيخ الممارسات الجديدة وجعلها القاعدة غير المعلنة.

2- نموذج ماكينزي 7S:

3- يرسم هذا النموذج سبعة عوامل تنظيمية ويُظهر كيفية ارتباطها ويفضل أن يقوم قادة التغيير بدراسة هذه العوامل الداخلية قبل البدء بالتغير واختيار الاستراتيجية المناسبة، والذي يساعد في تشخيص المشكلة والقيام بالتغيير بسلاسة خلال التحولات التنظيمية.

- الهيكل التنظيمي:. Structure
- أسلوب الإدارة: يشير إلى أسلوب الإدارة السائد في الشركة Style of management
- نظام العمل: يشير الأنظمة إلى العمليات والإجراءات التشغيلية المُستخدمة System
- الاستراتيجية المتبعة: Strategy
- الموظفون Staff
- الكفاءات الأساسية. والمهارات Skills
- القيم المشتركة:وهي التي تربط جميع العوامل السابقة مع بعضها البعض. Shared values

الشكل رقم (4) نموذج ماكينزي 7S

4- **نموذج كوتر john Kotter**

يُعد نموذج كوتر بخطواته الثمانية عملية تُتَّبع لإدارة التحولات الكبرى داخل المنظمة، مما يُسهم في تحقيق تغيير ناجح ومستدام.

- خلق الإلحاح.
- تكوين تحالف قوي.
- تكوين رؤية للتغيير.
- التواصل مع الرؤية.
- تمكين العمل.
- تحقيق المكاسب قصيرة المدى.
- البناء على التغيير.
- تثبيت التغيير في الثقافة.

5- نموذج أدكار ADKAR

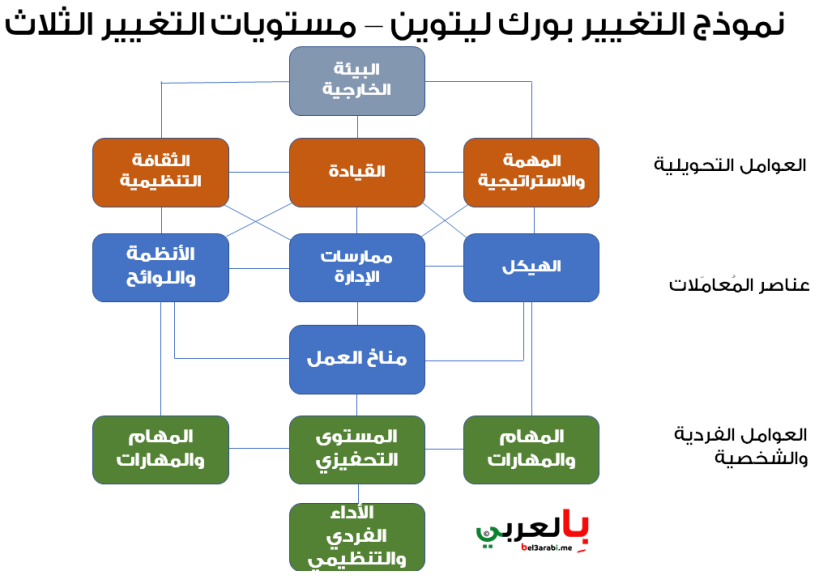
يركز نموذج ADKARعلى التغيير الفردي أثناء التحولات التنظيمية داخل الشركة، وهو مفيد للغاية لتعزيز الموظفين وتغيير المنظمة لدعم التقنيات الجديدة للتغيير وفهم أسباب التغيير.

- الرغبة: اكتساب الحافز من خلال التعرف على الذات. **Awareness**
- المعرفة: اكتساب المعرفة لتنفيذ التغيير. **Desire**
- القدرة: من الإثبات إلى التطبيق العملي للمعرفة. **Knowledge**
- التعزيز: التأكد من الالتزام بالتغيير. **Ability and Reinforcement**،

5- **نموذج بورك-ليتوين للتغيير Burke Litwin Model of Organizational Chang**

يضم هذا النموذج ثلاثة مستويات من التغييرات عند وجود نية التغيير، وهذه المستويات مشتقة من 12 عاملاً أو محركًا للتغيير، تضم مستويات التغيير الثلاثة.

- أولاً، التغيير التحويلي: الذي يحدث بسبب البيئة الخارجية. حيث لها تأثير مباشر على المهمة والاستراتيجية والقيادة والثقافة التنظيمية.
- ثانياً: تغيير المعامَلات: التي تؤثر على الهيكل وممارسات الإدارة والنظام والإجراءات ومناخ العمل. جنبا إلى جنب مع التغييرات التحويلية والمعاملات.
- ثالثاً: التغيير على المستوى التحفيزي والأداء الفردي والتنظيمي



الشكل رقم (5)نموذج ليتوين https://www.bel3arabi.me/

6-نموذج التغيير: فيرجينا ساتير virgineya satir

تم تطويره بواسطة العالمة النفسية فيرجينيا ساتير، ويركز على أهمية العلاقات والتواصل في عملية التغيير. يتكون النموذج من عدة مراحل رئيسية، وهي كالتالي:

- الوضع الراهن المتأخر :الراحة مع الطريقة الحالية للأمور.
- المقاومة :أولى علامات مقاومة التغيير من قِبل الأفراد في المنظمة.
- الفوضى :عدم ارتياح الأفراد عند التكيف مع التغييرات الجديدة.
- التكامل :الابتكار والتغيير الاجتماعي.
- الوضع الراهن الجديد :الاستقرار مع التغيير.

ويعد مهماً على صعيد معالجة مكونات الشعور والتصرف تجاه التغيير في المنظمات، ويحدد التغيرات العاطفية التي تحدث للموظفين خلال هذه العملية في مجالات:

- **العلاقات** :يركز النموذج على أهمية العلاقات الإنسانية وكيف تؤثر على عملية التغيير.
- **التواصل** :يعزز التواصل الفعّال كعامل أساسي في نجاح التغيير.
- **التوجه الإيجابي** :يشجع الأفراد على التفاؤل واستكشاف الإمكانيات الجديدة.

7- نموذج بريدجز

تفوق هذا النموذج على غيره من نماذج التغيير بتركيزه على التحديات النفسية التي تصاحب كل مرحلة، مما يساعد الأفراد على تجاوزها بسلاسة أكبر، ويتألف من 3 مراحل:

1- مرحلة النهاية: (كيفية التخلي عن الماضي)

تركز على كيفية التعامل مع مشاعر الفقدان والارتباط بالوضع القديم، وتساعد الأفراد على التخلي عن العادات القديمة والتهيئة للانتقال.

2- المنطقة المحايدة:

في هذه المرحلة قد يشعر العاملين بالارتباك والضياع، حيث يكون بين الوضع القديم والوضع الجديد. تعتبر هذه المرحلة حاسمة لتشكيل الأسس للوضع الجديد، ويجب توفير استراتيجيات للتغلب على الارتباك والضياع.

3- البداية الجديدة:(استثمار الفرص وتحقيق النجاح)

الاستفادة من الوضع الجديد وتطوير مهارات جديدة تساعدهم على التأقلم والنجاح.

ومن فوائده الرئيسية:

- تعزيز الوعي الذاتي إذ يساعد الأفراد على فهم ردود أفعالهم تجاه التغيير وكيفية تعاملهم مع المخاوف المرتبطة به.
- تحسين الأداء في العمل: يمكن استخدام هذا النموذج لتحفيز الموظفين خلال فترات التغيير المؤسسي، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية بشكل أسرع.
- دعم المرونة النفسية: يزيد من قدرة الفرد على التكيف مع التحديات الجديدة وتطوير مهارات إدارة التغيير.

تقييم النماذج بالنسبة للدراسة الحالية:

يعتبر دمج وزارتين عملية تحولية معقدة فكيف عملية دمج ثلاث وزارات. وهنا لا يكفي نموذج واحد، بل يجب دمج عناصر من عدة نماذج لإدارة الجوانب الهيكلية والبشرية معاً لضمان نجاح عملية دمج وزارة الاقتصاد والصناعة،

هذا المزيج يضمن أن يكون الدمج ليس مجرد دمج هيكلي وإداري، بل تحول ناجح على مستوى الأفراد والثقافة، مما يضمن تحقيق الأهداف الوطنية المنشودة.

ويعتمد تطبيق نموذج التغيير المناسب على نوع التغيير المطلوب وجوانب الثقافة التنظيمية والموارد المتاحة في كل مرحلة من مراحل التغيير. وفي هذه الدراسة سنأخذ من كل نموذج ما يناسب الحالة التي ندرسها:

- ❖ نموذج لوين يُطبق بشكل أفضل على التغييرات الواضحة التي لا تتطلب مشاركة كبيرة من المعنيين.
- ❖ نموذج كوتر يناسب التغييرات الكبيرة والتحولات التنظيمية الواسعة النطاق.
- ❖ نموذج أدكار يُطبق بشكل مثالي عند وجود تغييرات عميقة تتطلب دعمًا كاملًا من الموظفين.
- ❖ نموذج ساتير يساعدنا في دعم الجوانب النفسية للعاملين أثناء التغيير
- ❖ نموذج بورك ليتوين يساعدنا في فهم دوافع للعاملين في عملية التغيير التنظيمي وعرض العوامل المعقدة والمترابطة للتغيير.
- ❖ نموذج بريدجز مثالي في مجال تطوير مرونة التكيف النفسي وتعزيز الاستقرار النفسي خلال فترات التحول.

إذاً في عملية الاندماج التي تعرضت لها وزارة الاقتصاد والصناعة، لا ينجح نموذج لوين فقط إلا إذا تمت قراءته كدليل لبناء التغيير الاستراتيجي، ونحن بحاجة لتطبيق مجموعة من الاستراتيجيات و بذلك يتحول النموذج من إطار نظري بسيط إلى خطة عمل متكاملة.

رابعاً : فاعلية العمل الإداري

مفهوم الفاعلية الإدارية: (Managerial Leverage)

هي مصطلح يستخدم في عالم الأعمال ويشير إلى الإجراءات التي يمكن للقادة اتخاذها لزيادة انتاجية مؤسساتهم.

وتعرف الفاعلية الإدارية بأنها قدرة المنظمة أو الإدارة على تحقيق أهدافها المحددة، بغض النظر عن الإمكانات أو الموارد المستخدمة في هذه لعملية، حيث تتمثل الفاعلية في مدى نجاح الإدارة في تحقيق ما تسعى إليه من أهداف. وتقاس بالنسبة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة سابقاً. وفي الإدارة الحديثة

تعرف الفاعلية الإدارية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق استجابة سريعة ومرنة للتغيرات البيئية والسوقية، مع الحفاظ على الاستدامة والنمو على المدى الطويل (الزهراني، 2021.)

وأشار (خديري وفاري، 2022) إلى أن الفاعلية الإدارية هي القدرة على تحقيق كافة الأهداف المرجوة بأقل قدر من الموارد والجهد من قبل الموظفين في الشركات، والقدرة على تنظيم الوقت والموارد بشكل ملائم، للخروج بقرارات سليمة، ومخرجات ذات كفاءة.

التكيف والفاعلية الإدارية مفاتيح نجاح المؤسسات

تُعتبر الفاعلية الإدارية حجر الزاوية في نجاح المؤسسات، حيث تلعب دوراً محورياً في تحقيق الأهداف، وتعزيز الكفاءة، وخلق بيئة عمل إيجابية، وتلبية احتياجات العملاء، فضلاً عن القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة من خلال تبني مبادئ الإدارة الحديثة وتوفير بيئة عمل ملائمة، تكتسب المؤسسات التي تتمتع بفعالية في إدارتها القدرة على التكيف بمرونة مع التغيرات التنظيمية والسوقية والتكنولوجية، مما يسهم في تعزيز استدامتها ونجاحها المستمر.

تشير الفاعلية الإدارية إلى القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة عالية. وفقًا للاقتصادي الأمريكي بيتر دراكر، يتم التمييز بين الكفاءة والفاعلية بالشكل التالي: **"Efficiency is doing things right;** **effectiveness is doing the right things."** "الكفاءة تعني إنجاز الأمور بشكل صحيح، بينما الفاعلية تعني إنجاز الأمور الصحيحة." تُركّز الكفاءة على تحقيق النتائج المرجوة بتكلفة منخفضة، وترتبط بالاستراتيجيات والأساليب المستخدمة من قبل الإدارة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المحددة أما الفاعلية، فتهتم بتحقيق الأهداف دون التركيز على الأساليب المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف.

لذا، يمكن أن تحقق الإدارة كفاءة دون السعي لتحقيق الأهداف المرجوة، مما يؤدي إلى فقدان الفاعلية. يتطلب تحقيق الفاعلية استخدام الموارد بشكل مثمر وتوجيه الموظفين نحو أقصى درجات الإنتاجية.

في نهاية المطاف، يُعَد تحقيق الفاعلية والكفاءة معاً خطوةً حاسمة نحو النجاح والاستمرارية في عالم الأعمال المتغير.

مبادئ فاعلية العمل الإداري:

❖بحسب ما جاء في كتاب High Output Management والذي كتبه الرئيس التنفيذي السابق ل Andy Grove INTEL والذي يعتبر من أبرز المتحدثين عن الفعالية الإدارية والذي يعد مرجعاً للمدراء وخصوصاً مدراء الإدارة الوسطى. و شدد على عدة مفاهيم وممارسات تقوم بها الإدارة لتحقيق النجاح ومنا

1- المخرجات والانتاجية: حيث يعتبر أن المسؤولية الأساسية للمدير هي زيادة المخرجات وتحسين الانتاجية من خلال تحسين العمليات المستمر، وأن الجهد لا يقاس بالمهام المُنجزة، بل بالنتيجة النهائية ذات القيمة.

2- التحفيز المستمر: إذ يركز الكتاب على أن المدراء ليسوا مسؤولين فقط عن التنظيم والتخطيط، بل مسؤولين عن تحفيز موظفيهن ولهم دور حاسم في التدريب والتطوير

3- صنع القرار: يُناقش Grove أهمية صنع القرار القائم على البيانات والحقائق، وضرورة أن يمتلك المديرون مقاييس واضحة لتقييم الأداء.

4- الاجتماعات: يُشدد الكتاب على أهمية الاجتماعات، ويُصنّفها إلى أنواع مُختلفة (اجتماعات فردية، واجتماعات للموظفين، إلخ)، ويُحدد أفضل الممارسات لجعل الاجتماعات فعّالة ومُنتجة.

5- إدارة المهام: يتناول الكتاب كيفية التركيز في إدارة المهام بفعالية، وتحديد أولوياتها، وتفويض المسؤوليات لتحقيق أقصى قدر من كفاءة الفريق.

6- القدرة على التكيف والتغيير مع الظروف المتغيرة وإدراك الحاجة إلى التغيير التنظيمي

لا يقتصر هذا الكتاب على نصائح لكبار المديرين التنفيذيين فحسب، بل يُعدّ قيّمًا أيضًا للمدراء على جميع المستويات الذين يرغبون في تحسين كفاءتهم وتحقيق نتائج أفضل من خلال فرقهم من خلال تقديم رؤى خالدة واستراتيجيات عملية لإدارة الأشخاص والعمليات وديناميكيات المنظمة لتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والفعالية.

❖أهمية قياس الفاعلية الإدارية: تعد الفاعلية الإدارية من المفاهيم الأساسية في عالم الإدارة والأعمال، ولها أهمية كبيرة لعدة أسباب، منها (قطب ورضا، 2020)

1- تحقيق الأهداف: الفاعلية الإدارية تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال استخدام الموارد المتاحة بأمثل طريقة ممكنة وتوجيه الجهود نحو النتائج المرجوة.

2- تعزيز الانتاجية : تساهم الإدارة الفعالة في رفع مستويات الإنتاجية من خلال تحسين طرق العمل، وتحفيز الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل عام3 .

3- تحسين صنع القرار: توفر الفاعلية الإدارية إطاراً يساعد القادة والمدراء على اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة تتماشى مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها.

4- زيادة التنافسية: في عالم الأعمال المتغير، تعطي الفاعلية الإدارية المنظمات ميزة تنافسية عن طريق الابتكار و القدرة على الدخول السريع للسوق والتعرف على رغبات المستهلكين.

5- إدارة التغيير: تساعد الفاعلية الإدارية المنظمات على إدارة التغيير بشكل أفضل من خلال التخطيط الاستراتيجي والتواصل الفعال وتحفيز الموظفين على التكيف مع الظروف الجديدة.

6- تعزيز الرضا الوظيفي: الإدارة الفعالة تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز الرضا الوظيفي للموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الدوران وزيادة الولاء للمنظم

7- الابتكار والإبداع: تركز المنظمات الفاعلة على تشجيع موظفيها في جميع المستويات التنظيمية على الابتكار والابداع وتدعم أي فكرة من شأنها تطوير العمل.

إذاً، يكون العمل الإداري فعالاً عندما يرتكز على عدة أسس وممارسات، ومن أهم المؤشرات التي نستطيع فيها قياس فاعلية العمل الإداري: رضا الموظفين، الكفاءة والإنتاجية، تحفيز الموظفين المستمر، التواصل الجيد، القدرة على حل المشكلات، التنظيم الفعال، وجود هياكل تنظيمية واضحة والتي تؤثر بدورها على وجود مهام ومسؤوليات واضحة.

بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض الممارسات الإدارية الأخرى التي تساهم في فعالية العمل الإداري:

- **استخدام التكنولوجيا:** استخدام برامج إدارة المهام، وتطبيقات التواصل، والأنظمة الإلكترونية لتسهيل العمليات الإدارية.
- **التعلم المستمر:** يجب على المديرين أن يطوروا مهاراتهم الإدارية باستمرار، وأن يطلعوا على أحدث الممارسات الإدارية.
- **المرونة والتكيف:** يجب على المديرين أن يكونوا قادرين على التكيف مع التغييرات، وأن يكونوا مرنين في أساليب إدارتهم.

الخلاصة:

بعد استعراض الإطار النظري لهذا الفصل، الذي غطى مفهومي الأزمات والتغيير التنظيمي، واستراتيجيات إدارة التغيير المتنوعة، وآليات تحقيق الفاعلية الإدارية، يمكننا استخلاص الركيزة الأساسية التي تلتقي عندها جميع هذه المفاهيم، وهي التكامل كعنصر أساسي بين قوة المنظمة وروح أفرادها.

فكما أوضحت الدراسة، لا يمكن للمنظمة أن تكون فاعلةً وقادرةً على مواجهة الأزمات إلا ببناء مناخ تنظيمي مرن، يُشجع على تبني التغيير ويستثمر في الطاقات الإبداعية للعاملين على مختلف مستوياتهم. وهذا بدوره يخلق حلقةً من التأثير الإيجابي: بيئة داعمة ترفع من الروح المعنوية والرضا الوظيفي، مما ينعكس مباشرة على زيادة الإنتاجية والفاعلية الكلية للمنظمة.

وللتأكد من صحة هذا الربط النظري على أرض الواقع، ستعتمد الباحثة في الخطوة التالية على منهجية ميدانية، من خلال توزيع استبانة مُصمّمة لقياس مدى تجسُّد المفاهيم التي تم التطرق لها في هذا الفصل داخل الإدارات الثلاث لوزارة الاقتصاد والصناعة. وستسعى هذه الأداة إلى الكشف عملياً عن طبيعة العلاقة وأثر تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في فاعلية العمل الإداري، خاصة في ظل التحديات والأزمات التنظيمية، ساعيةً لتقديم توصيات قائمة على بيانات واقعية تساهم في تعزيز مرونة وكفاءة الوزارة في بيئة متغيرة.

الفصل الثالث

(الإطار العملي للبحث)

محتويات الفصل:

- تمهيد
- منهجية الدراسة وأدوات وأساليب التحليل
- مجتمع وعينة الدراسة
- أدوات جمع البيانات
- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث
- اختبار الفرضيات

أولاً : تمهيد

ستقوم الباحثة في هذا الفصل بالاستفادة من الدراسة النظرية والقيام بدراسة ميدانية وعرض نتائج الدراسة باستخدام أهم الوسائل الإحصائية. حيث ستبدأ الباحثة بعرض لمحة عن وزارة الاقتصاد والصناعة الناتجة عن دمج ثلاث وزارات، وهي وزارة الصناعة، وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك. والتي تم اختيارها كعينة للدراسة ثم ننتقل إلى التحليل الوصفي وتحليل اختبار الفرضيات ثم عرض النتائج والتوصيات.

تتألف الهيكلية الإدارية لوزارة الاقتصاد والصناعة والمحدثة بموجب القرار الرئاسي رقم /9/ تاريخ 2025/3/29 من الإدارة العامة للتجارة الداخلية وحماية المستهلك، الإدارة العامة للاقتصاد، والإدارة العامة للصناعة. وسيتم توزيع الاستبيان على الإدارات العليا، الوسطى والتشغيلية في كل الإدارات.

ثانياً: منهجية الدراسة وأدوات وأساليب التحليل:

لاختبار أثر المتغيرات المستقلة وهي (استراتيجية إدارة التغيير "العقلانية"، استراتيجية إدارة التغيير "القسرية"، استراتيجية إدارة التغيير "التفاعل الاجتماعي"، واستراتيجية إدارة التغيير "التعاطف") في المتغير التابع وهو (فاعلية العمل الإداري)، ولضمان رؤية مجتمع البحث في إطار شبكة من العلاقات المتداخلة. فقد تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي في جمع البيانات الميدانية، وذلك لتوصيف خصائص المشكلة وتفسيرها وتحديد علاقتها بمختلف المتغيرات المرتبطة بها، ولكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة ليصار إلى تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في حل إشكالية الدراسة أو تسليط الضوء عليها بشكل صحيح.

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الأولية بشكل أساسي على توزيع الاستبيان، وتم استخدام عدد من الأساليب في تحليل البيانات والمعطيات لإيجاد ماهيَة العلاقة بين المتغيرات وثبات الفرضيات أو نفيها، وسيتم التطرق إلى ما يلي:

1. اختبار الصدق والثبات
2. الاتساق الداخلي بين العبارات
3. معامل كرونباخ للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم

4. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بعبارات الاستبيان والتوزيعات التكرارية النسبية
5. اختبار المتغيرات باستعمال (one sample test)
6. تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية
7. اختبار الانحدار المتعدد

ثالثاً : مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة كافة الأفراد العاملين في كافة المستويات الوظيفية في الإدارات الثلاث لوزارة الاقتصاد والصناعة والبالغ عددهم /609/

- عدد العاملين في الإدارة العامة للصناعة /179/
- عدد العاملين في الإدارة العامة للاقتصاد /187/
- عدد العاملين في الإدارة العامة للتجارة الداخلية وحماية المستهلك /243/

جدول (2) توزع العاملين في الإدارات التابعة لوزارة الاقتصاد والصناعة

الإدارة	التكرار	النسبة المئوية
الإدارة العامة للصناعة	46	27.2
الإدارة العامة للاقتصاد	48	28.4
الإدارة العامة للتجارة الداخلية وحماية المستهلك	75	44.4
المجموع	169	100.0

بلغ عدد أفراد العينة من العاملين في الإدارة العامة للصناعة 46 وبنسبة 27.2% من إجمالي العينة المدروسة، والعاملين في الإدارة العامة للاقتصاد عدد 48 وبنسبة 28.4%، والعاملين في الإدارة العامة للتجارة الداخلية وحماية المستهلك عدد 75 وبنسبة 44.4%.

رابعاً : أدوات وجمع البيانات

4-1 الاستبانة :تم تطوير استبانة عدد /1/ خاصة بأهداف الدراسة، وذلك بهدف قياس (أثر تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية) لدى وزارة الاقتصاد

والصناعة المحدثة نتيجة عملية اندماج ثلاث وزارات. حيث تم الاعتماد على الاستبيان المرفق من بحث الباحثة، والذي أثبت مصداقية في النتائج.

تتألف الاستبانة الموجهة للعاملين في وزارة الاقتصاد والصناعة من المحاور التالية:

جدول (3) محاور الاستبانة الموجهة للعاملين في وزارة الاقتصاد والصناعة

المحور (المتغير)	عدد العبارات
الاستراتيجية العقلانية	6
استراتيجية القوة	6
استراتيجية التفاعل الاجتماعي + (قادة الرأي)	7
استراتيجية حل المشكلات الإنسانية (التعاطف)	6
فاعلية العمل الإداري	8

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة (1= موافق بشدة، 2 = موافق، 3 =محايد، 4 = غير موافق، 5 =غير موافق أبداً).

ولأغراض التفسير تم تجميع 1و2 (أوافق وأوافق بشدة) تم تجميعهما معاً على أنه موافق، تم تجميع 4و5 (لا أوافق أبداً ولا أوافق) على أنهما غير موافقين بينما تم تجميع 3 حيادي.

وقد تضمن الاستبيان بعض الأسئلة ذات الاتجاه السلبي وهي في الفقرات رقم (7، 10، 11، 24) لذا تم تحويلها إلى اتجاه إيجابي من خلال عكس المقياس لها.

<u>وللحكم على ثبات و صدق الاستبانة قامت الباحثة باعتماد الأساليب التالية:</u>

4-2 صدق المحكمين: عرضت الباحثة الاستبيان على الدكتور المشرف، وقد أجريت التعديلات اللازمة في ضوء الاقتراحات المقدمة من قبل الأستاذ المشرف لتصبح بشكلها الحالي.

4-3 الثبات / معامل ألفا كرونباخ : Cronbach Alpha Coefficient :

سيتم اختبار ثبات أداة القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، حيث تتراوح قيمة المعامل بين [0-1] وكلما اقتربت القيمة من الواحد دلت على وجود ثبات عالي وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات.

جدول (4) معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الاستراتيجية العقلانية	6	0.939
استراتيجية القوة	6	0.601
استراتيجية التفاعل الاجتماعي	7	0.938
استراتيجية حل المشكلات الإنسانية	6	0.895
فاعلية العمل الإداري	8	0.944
الثبات العام للاستبيان	33	0.94

تشير النتائج المبنية في الجدول إلى أن قيم معامل ألفا لأبعاد المقياس المستخدم في محاور الاستبيان الخمسة كانت جميعها أكبر من (0.60) وهو معامل ثبات مرتفع وهو أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا والبالغ (0.60)، كما أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.94) وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

4-4 صدق الاتساق الداخلي:

ويتم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور الخمسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الأسئلة.

وبالعودة إلى نتائج تحليل الارتباط لكل محور في جداول التحليل المرفقة نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل محور من المحاور الأربعة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

وعليه فإن جميع فقرات كل محور متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لكل محور.

وبالتالي ومن خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي كما سبق يتضح لنا ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي.

خامساً : التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث:

التحليل الوصفي:

سوف يتم إيجاد النسب والتكرارات للعوامل الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل الحالي) وذلك للحصول على الخصائص الديموغرافية لعينة البحث.

خصائص العينة : تتمثل خصائص العينة بما يلي:

الجدول (10) التوزع النسبي حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	81	47.9
أنثى	88	52.1
المجموع	169	100.0

إن عدد الذكور من إجمالي العينة هو 81 ويمثلون 47.9% من إجمالي عينة البحث، وعدد الإناث هو 88 ويمثلون 52.1% من العينة المدروسة، وهذا الأمر واضح في العينة المدروسة حيث أنه في أيامنا هذه تفوق نسبة الإناث على نسبة الذكور بشكل ملحوظ في أغلب المؤسسات، ويبرر ذلك هجرة العديد من الذكور إلى خارج سورية.

الجدول (11) التوزع النسبي حسب العمر

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	16	9.5
بين 30 – 39	66	39.1
بين 40 – 49	67	39.6
بين 50 – 60	20	11.8
المجموع	169	100.0

إن عدد أفراد العينة في الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) هو 16 ويمثلون 9.5% من إجمالي عينة البحث هم النسبة الأقل، وعدد أفراد العينة من (30–39) هو 66 ويمثلون 39.1% من عينة البحث، وعدد الأفراد

من (40–49) هو 67 ويمثلون 39.6% من العينة المدروسة وهم النسبة الأكبر. أما أفراد العينة بشريحة عمر أكثر (50–60) سنة فعددهم 20 ويمثلون 11.8% من العينة المدروسة.

وتبرر نتيجة الاختبار بأن العاملين في عمر الشباب تكون أكثر استجابة للاستبيانات الموزعة والمشاركة في آرائهم نتيجة لإلمامهم العلمي والعملي في التعامل مع هذا النوع من الاستبيان، وقلة الاستجابة للعاملين أقل من 30 سنة ' تبرر بعدم إدراك الأفراد في هذه الفئة العمرية الفائدة المحتملة من المشاركة في هذه الدراسة، سواء على الصعيد الشخصي أو المهني، كما أن المهندسين المعينين حديثاً مشغولون في أعمال الترميم ونقل مقرات الإدارات.

الجدول (12) التوزع النسبي حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية وما دون	23	13.6
معهد متوسط	29	17.2
إجازة جامعية	91	53.8
دراسات عليا	26	15.4
المجموع	169	100.0

توزعت عينة الدراسة من الموفين حيث يمثل حملة شهادات الإجازة الجامعية النسبة الأكبر بين أفراد العينة بعدد 91 وبنسبة 53.8% من إجمالي العينة المدروسة، تليها حملة شهادات المعهد المتوسط بعدد 29 ونسبة 17.2% ثم حملة شهادات الدراسات العليا بعدد 26 ونسبة 15.4% ثم الثانوية وما دون بعدد 23 ونسبة 13.6%.

الجدول (13) التوزع النسبي حسب الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	13	7.7
من 5 – 10 سنوات	53	31.4
من 11 – 15 سنة	45	26.6
16 سنة فأكثر	58	34.3
المجموع	169	100.0

يمثل العاملون من فئة الخبرة (16 سنة فأكثر) النسبة الأكبر بين أفراد العينة بعدد 58 وبنسبة 34.3% من إجمالي العينة المدروسة، تليها العاملون من فئة الخبرة (5–10 سنوات) بعدد 53 ونسبة 31.4% ثم فئة الخبرة (11–15 سنة) بعدد 45 ونسبة 26.6% ثم النسبة الأقل للعاملين من فئة الخبرة (أقل من خمس سنوات) بعدد 13 ونسبة 7.7% . وهذا يدل على حماس أصحاب الخبرة للاستجابة لمثل هذه الاستبيانات نظراً لتمكنهم من أداء أعمالهم بثقة وقوة.

الجدول (14) التوزع النسبي حسب المنصب الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
موظف	98	58
رئيس دائرة	49	29
مدير	22	13
المجموع	169	100.0

بلغ عدد أفراد العينة بمسمى وظيفي موظف 98 وبنسبة 58% من إجمالي العينة المدروسة، وبمسمى رئيس دائرة عدد 49 وبنسبة 29%، وبمسمى وظيفي مدير عدد 22 وبنسبة 13%

ويبرر أن نسبة الموظفين بأنها العدد الأكبر من أفراد العينة (58%)، وهذا قد يشير إلى أن معظم أفراد العينة يعملون في وظائف دخول أو فئات مهنية أساسية. هذه الفئة غالبًا ما تضم مجموعة متنوعة من الأدوار الوظيفية التي تتطلب مؤهلات مختلفة، مما يزيد من عددهم .

ويبرر وجود 49 فرداً بمسمى وظيفي "رئيس دائرة" (29%) مؤشراً على وجود هياكل تنظيمية متضمنة أشخاصاً في مناصب إشرافية. قد تكون هذه النسبة مرتفعة مقارنةً بمناصب الإدارة العليا (مثل المديرين) نظراً لأن هناك عادةً عدداً أكبر من المناصب الإشرافية مقارنة بمناصب الإدارة العليا .

التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث من حيث :

الجدول (15) الإحصاءات الوصفية ونتيجة التقييم لمتغير الاستراتيجية العقلانية

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة t	الدالة الإحصائية الحسابية	الوزن النسبي
يتم جمع المعلومات حول عملية دمج الوزارات	169	3.17	1.45029	1.485	.139	0.63

قبل إجراء الدمج						
يتم تقسيم برامج التغيير المطبقة في الإدارة التي أعمل بها إلى مراحل عند تطبيقها	169	3.12	1.21898	1.262	.209	0.62
تتفق الإدارة التي أعمل بها مع العاملين على تنفيذ برامج التغيير وتوضحها قبل تطبيقها	169	2.91	1.21617	-1.012	.313	0.58
تستند عمليات التغيير في الإدارة التي أعمل بها على نتائج البحوث والدراسات	169	2.82	1.28331	-1.798	.074	0.56
أعتقد أن عملية الدمج أثرت بشكل إيجابي على العمل	169	2.81	1.10179	-2.234	.027	0.56
تلقيت الدعم والتدريب الكافي للتكيف مع التغييرات الجديدة (الدمج)	169	2.67	1.19384	-3.608	.000	0.53
الاستراتيجية العقلانية	169	2.92	1.09	-1.01	.31	0.58

يفسر الجدول أن الاستراتيجية العقلانية مطبّقة بدرجة ضعيفة إلى متوسطة، لكنها ليست قوية بما يكفي لتكون دالة أو متسقة بشكل واضح.

كما تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى تطبيق الاستراتيجية العقلانية في إدارة التغيير بعد الدمج جاء دون المستوى المطلوب، حيث بلغ المتوسط العام (2.92) والوزن النسبي(58%) وتُظهر النتائج ضعفاً ملحوظاً في:

الدعم والتدريب (53%) – الاعتماد على الدراسات والبحوث (56%) – تأثير الدمج على العمل (56%)

كما أن معظم العبارات كانت غير دالة إحصائياً باستثناء بندين أظهرا معارضة واضحة وهي (أعتقد أن عملية الدمج أثرت بشكل إيجابي على العمل) و(تلقيت الدعم والتدريب الكافي للتكيف مع التغييرات الجديدة (الدمج)

مما يشير إلى وجود فجوة في التخطيط العلمي للتغيير، ونقص في تمكين العاملين وتزويدهم بالأدوات اللازمة للتكيف مع التغيير.

الجدول (16) الإحصاءات الوصفية ونتيجة التقييم لمتغير استراتيجية القوة

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة t	الدالة الإحصائية الحسابية	الوزن النسبي
عادة ما تتم التغيرات في الوزارة بشكل مفاجئ لمواجهة أزمة ما	169	2.21	1.10	-9.28	.00	0.44
تلجأ الإدارة لأسلوب الحزم والشدة لإلزام العاملين بقبول التغيير	169	3.48	1.11	5.62	.00	0.70
يقبل العاملون في الإدارة التي أعمل بها التغيير بدافع الخوف من العقاب	169	3.39	1.09	4.67	.00	0.68
يتم تنفيذ التغيير باستخدام أسلوب الاقناع	169	3.12	1.18	1.30	.20	0.62
يتم أخذ آراء العاملين في برامج التغيير بعد الانتهاء من تنفيذ برامج التغيير	169	3.47	1.17	5.22	.00	0.69
يتم معاقبة من يقاوم عملية التغيير بالنقل مثلاً أو اتخاذ أي إجراء آخر ضدهم	169	3.16	1.04	2.00	.05	0.63
استراتيجية القوة	169	3.14	.64	2.83	.01	0.63

استراتيجية القوة مطبقة بشكل واضح في الوزارة، حيث إن المتوسط فوق (3)، بينما لا يوجد اعتماد واضح على الإقناع كمنهج للتغيير..

تعكس النتائج أن استراتيجية القوة تُستخدم بدرجة قوية نسبيًا (63%) في عملية التغيير، وأن العاملين يشعرون بوجود ضغط مباشر لقبول القرارات. وتدل القيم الإحصائية الدالة على أنه تم استخدام الحزم والشدة(70%) – قبول التغيير خوفًا من العقاب(68%) – أخذ آراء الموظفين بعد التنفيذ وليس قبله (69%) – وجود عقوبات للمقاومين(63%) هي ممارسات واضحة ومؤثرة في بيئة التغيير.

الجدول (17) الإحصاءات الوصفية ونتيجة التقييم لمتغير استراتيجية التفاعل الاجتماعي

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة t	الدالة الإحصائية الحسابية	الوزن النسبي
تشكل فرق عمل في الإدارة التي أعمل بها عند وقوع أزمة ما	169	3.24	1.21	2.60	.01	0.65
تعقد الاجتماعات واللقاءات مع الأفراد العاملين المتأثرين بالتغيير ويتم شرح أبعاده	169	3.02	1.15	.20	.84	0.60
يتم السماح للأفراد العاملين بالمشاركة في تخطيط	169	2.84	1.16	-1.79	.08	0.57

وتصميم التغيير وتنفيذه						
أشعر بالمسؤولية لإنجاح أي عملية التغيير في الإدارة التي أعمل بها	169	3.52	1.16	5.83	.00	0.70
تقوم الوزارة بالاستعانة بأشخاص مؤثرين من داخل الإدارة للتأثير في الموظفين خلال عملية التغيير	169	3.01	1.09	.07	.94	0.60
أرى أن المؤثرين (قادة الرأي) يساهمون في نجاح عملية التغيير	169	3.31	1.10	3.71	.00	0.66
يساهم (المؤثرون)قادة الرأي في بناء الثقة بين الأفراد خلال عملية التغيير	169	3.25	1.10	3.00	.00	0.65
استراتيجية التفاعل الاجتماعي	169	3.17	.97	2.28	.02	0.63

تعكس النتائج أن استراتيجية التفاعل الاجتماعي في إدارة التغيير مطبقة في الوزارة بشكل مقبول(63%) ، مع وجود عبارات مثل (تعقد الاجتماعات واللقاءات مع الأفراد العاملين المتأثرين بالتغيير ويتم شرح أبعاده) Sig = .84: النتيجة غير دالةحيث لا يوجد دليل قوي على حدوث هذه الاجتماعات بشكل منهجي)، وبلغ المتوسط 3.02 حيث الموظفون محايدون تقريباً تجاه وجود اجتماعات لشرح التغيير.

كما توجد عبارة (تقوم الوزارة بالاستعانة بأشخاص مؤثرين من داخل الإدارة للتأثير في الموظفين خلال عملية التغيير) حيث بلغ Sig = .94 أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ولا يوجد وضوح لدى الموظفين بشأن استخدام قادة الرأي داخل الوزارة. ربما توجد هذه الممارسة ولكن غير منظمة أو غير واضحة للعاملين

ونقاط القوة الموجودة في هذه الاستراتيجية هي: تعزيز الشعور بالمسؤولية(70%) – دور قادة الرأي في النجاح(66%) – بناء الثقة(65%)

بينما تظهر جوانب ضعف في: إشراك الموظفين في تخطيط التغيير(57%) – وضوح الاجتماعات وشرح التغيير(60%) – ضعف وضوح دور المؤثرين داخل الإدارة(60%)

وبشكل عام، فإن الاستراتيجية فعّالة نسبياً، ولكنها ليست مكتملة وتتطلب تطويراً في التواصل والمشاركة.

الجدول (18) الإحصاءات الوصفية ونتيجة التقييم لمتغير استراتيجية حل المشكلات الانسانية

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة t	الدالة الإحصائية الحسابية	الوزن النسبي
يتم تقييم أدائي بناءً على معايير واضحة وموضوعية	169	3.11	1.22	1.20	.23	0.62
أعتقد أن التغيير ضروري لنجاح المؤسسة	169	3.70	.95	9.59	.00	0.74
أشعر بأني جزء من عملية التغيير التي تقوم بها الإدارة	169	3.28	1.19	3.04	.00	0.66

سأقوم بدعم تغيرات مماثلة في المستقبل	169	3.46	1.06	5.64	.00	0.69
أشعر بالقلق عند حدوث تغيير في الإدارة	169	2.51	1.17	-5.39	.00	0.50
أشعر بأن عملية التغيير تحترم حقوقي داخل الإدارة	169	2.82	1.24	-1.92	.06	0.56
استراتيجية حل المشكلات الانسانية	169	3.15	.93	2.07	.04	0.63

تعكس النتائج أن استراتيجية حل المشكلات الإنسانية تسير في اتجاه إيجابي عام، حيث يتبنى الموظفون موقفًا داعمًا للتغيير ويشعرون بالمشاركة فيه، مع وجود عبارتي:

- عبارة: يتم تقييم أدائي بناءً على معايير واضحة وموضوعية: Sig = .23 (عدم الدلالة الإحصائية يعني أن هذا الشعور غير ثابت وغير مؤكد. وبلغ المتوسط3.11 : أي أن العاملون لديهم إدراك متوسط بأن تقييم أدائهم موضوعي
- عبارة: أشعر بأن عملية التغيير تحترم حقوقي داخل الإدارة:Sig = .06 ، والمتوسط 2.28 أي أن العاملون يميلون للاعتقاد أن هناك ضعفًا في احترام حقوقهم أثناء التغيير. النتيجة ليست دالة، لكنها قريبة من مستوى الدلالة، مما يشير إلى درجة من عدم الرضا لدى بعض العاملين.

أن استراتيجية حل المشكلات الإنسانية مطبقة بدرجة متوسطة مائلة إلى الإيجابية (63%)، والنتيجة دالة إحصائيًا، مما يدل على أنها فعّالة نسبياً وخصوصاً ضمن محاور: اقتناع العاملين بأهمية التغيير(74%)

- الاستعداد لدعمه مستقبلًا(69%) -شعورهم بأنهم جزء من التغيير(66%)

ويحتاج هذا إلى مزيد من التركيز على الجانب الإنساني، وطمأنة العاملين، وتوفير بيئة آمنة نفسيًا أثناء التغيير.

الجدول (19) الإحصاءات الوصفية ونتيجة التقييم لمتغير فاعلية العمل الإداري

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة t	الدالة الإحصائية الحسابية	الوزن النسبي
بعد عملية الدمج تم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	169	2.69	1.39	-2.94	.00	0.54
بعد عملية الدمج أصبح الهيكل التنظيمي أكثر مرونة	169	2.90	1.07	-1.23	.22	0.58

أصبحت مهامي بعد عملية الدمج واضحة ومفهومة	169	2.91	1.00	−1.23	.22	0.58
بعد عملية الدمج أشعر بالرضا عن نظام المكافآت والتقدير في العمل	169	2.60	1.08	−4.86	.00	0.52
بعد عملية الدمج، يتم تقدير جهودي وإنجازاتي من قبل مديري	169	2.78	1.13	−2.59	.01	0.56
بعد عملية الدمج، أصبحت مخرجات عملي تعطي قيمة مضافة للوزارة	169	2.93	1.07	−.79	.43	0.59
يتواصل مديري معي بانتظام حول أهداف الفريق وتوقعات الأداء	169	2.82	1.19	−1.94	.05	0.56
بعد عملية الدمج، تشجع الإدارة على تبني الأفكار الجديدة والابتكار	169	2.97	1.19	−.32	.75	0.59
فاعلية العمل الإداري	169	2.82	.97	−2.36	.02	0.56

فاعلية العمل الإداري متوسطة بعد الدمج، بنسبة 56%، مع وجود تفاوت ملحوظ بين الجوانب المختلفة.

حيث أن عبارات:

- بعد عملية الدمج أصبح الهيكل التنظيمي أكثر مرونة: Sig = .22، المتوسط2.90 : أي أن هناك إدراك متوسط إلى جيد بأن الهيكل التنظيمي أصبح أكثر مرونة، لكن النتيجة غير دالة إحصائياً، ما يعني عدم ثبات هذا الشعور لدى الجميع.
- أصبحت مهامي بعد عملية الدمج واضحة ومفهومة: Sig = .22، المتوسط:2.91 أي أن هناك إدراك متوسط للوضوح في المهام، لكن عدم الدلالة الإحصائية يشير إلى تفاوت في فهم المهام بين الموظفين.
- أصبحت مخرجات عملي تعطي قيمة مضافة للوزارة: Sig = .43 والمتوسط 2.93 أي أن الموظفون يرون أن مخرجات عملهم متوسطة القيمة، والنتيجة غير دالة، أي أن الرؤية حول القيمة المضافة للعمل مختلفة بين الموظفين.
- بعد عملية الدمج تشجع الإدارة على تبني الأفكار الجديدة والابتكار: Sig = .75، والمتوسط2.97 أي أن الموظفون يرون أن تشجيع الابتكار متوسط وغير ثابت، ما يعني أن الإدارة لم تستطع إرساء ثقافة الابتكار بشكل واضح بعد الدمج.

ويفسر الجدول أن فاعلية العمل الإداري متوسطة بعد الدمج، بنسبة 56%، مع وجود تفاوت ملحوظ بين الجوانب المختلفة.

نقاط القوة:

مرونة الهيكل التنظيمي(58%) – وضوح المهام(58%) – تشجيع الابتكار والمخرجات(59%) – التواصل الدوري مع المدير(56%)

نقاط الضعف:

رضا الموظفين عن نظام المكافآت والتقدير(52%) –وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (54%) – تقييم الإنجازات(56%)

ترتيب أهمية استراتيجيات التغيير

الجدول (20) ترتيب الاستراتيجيات الأكثر أهمية لفاعلية العمل الإداري حسب عينة الدراسة

الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الدلالة الاحصائية
استراتيجية التفاعل الاجتماعي + (قادة الرأي)	3.17	0.63	.02
استراتيجية حل المشكلات الإنسانية (التعاطف)	3.15	0.63	.04
استراتيجية القوة	3.14	0.63	.01
الاستراتيجية العقلانية	2.92	0.58	.31
استراتيجيات التغيير	3.09	0.62	.04

يبين الجدول أن استراتيجية التفاعل الاجتماعي صنفت كأفضل استراتيجية للتأثير على فاعلية العمل الإداري حسب تقييم العاملين في وزارة الاقتصاد والصناعة بمتوسط حسابي 3.17 ووزن نسبي 63% وتفسير ذلك أنها تعتمد على مشاركة الأفراد والتواصل، مع الاستفادة من قادة الرأي لبناء الثقة وزيادة قبول التغيير.

أما استراتيجية حل المشكلات الإنسانية (التعاطف) فحلت الثانية بمتوسط حسابي3.15 و وزن نسبي 63%، حيث تركز على تقييم الموظفين واحترام حقوقهم وإشراكهم في التغيير، مما يزيد من التكيف والدعم الذاتي للتغيير.

وحلت استراتيجية القوة بالمرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي3.14 ووزن نسبي63% وتفسير ذلك أن استخدام أسلوب الحزم والسلطة لإلزام الموظفين بالتغيير فعّال، لكنها أقل قبولًا لدى العاملين مقارنة باستراتيجيات المشاركة والتعاطف.

أما الاستراتيجية العقلانية كانت الأقل تأثيراً، فلقد بلغ المتوسط الحسابي2.92 والوزن النسبي58% مع دلالة إحصائية غير قوية، مما يشير إلى أن الموظفين لم يتفاعلوا معها بنفس القوة.

سادساً: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية.
ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الاستراتيجية العقلانية في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الاستراتيجية القسرية في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية التفاعل الاجتماعي في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية.

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية حل المشكلات الإنسانية في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية

اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الاستراتيجية العقلانية في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية.

ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لإيجاد الأثر بين المتغير المستقل والتابع، وتوضح الجداول التالية النتائج التي حصلنا عليها:

Model Summary

الجدول(21)معامل الارتباط والتحديد (للمتغير المستقل الاستراتيجية العقلانية) في فاعلية العمل الإداري

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimat
dimension	.816a	.666	.664	.56257

a. Predictors: (Constant), P1 الاستراتيجية العقلانية

ANOVA

الجدول(22)معامل الدالات الإحصائية لإيجاد الفروق في تقييم الاستراتيجية العقلانية في فاعلية العمل الإداري

Model		Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	105.317	1	105.317	332.774	.000a
	Residual	52.852	167	.316		
	Total	158.169	168			

a. Predictors: (Constant), P1 الاستراتيجية العقلانية

b. Dependent Variable: P5 فاعلية العمل الإداري

Coefficients[a]

الجدول(23) المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر الاستراتيجية العقلانية في فاعلية العمل الإداري

Model		Unstandardized Coefficien		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant	.714	.124		5.777	.000
	P1	.724	.040	.816	18.242	.000

a. Dependent Variable: P5 التفاعل الاجتماعي

يتبين من نتائج الاختبار أعلاه أن قيمة sigهي 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 5%، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين الاستراتيجية العقلانية وفاعلية العمل الإداري. كما أن قيمة معامل الارتباط هي R= 0.816 وذلك يدل على وجود علاقة قوية بين متغيري الاستراتيجية العقلانية وفاعلية العمل الإداري، ونستنتج من قيمة معامل التحديد (R^2) أن الاستراتيجية العقلانية تفسر 66% من

فاعلية العمل الإداري. بينما نسبة 40% المتبقية تقوم بتفسيرها عوامل أخرى. وبما أن قيمة معامل (Beta) هي 0.82 فهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين متغيري الاستراتيجية العقلانية وفاعلية العمل الإداري، فكلما ازدادت شدة الاستراتيجية العقلانية بمقدار وحدة واحدة تصبح فاعلية العمل الإداري أكثر إيجابية بمقدار (0.82) وحدة.

وبالتالي يوجد أثر للاستراتيجية العقلانية في فاعلية العمل الإداري

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الاستراتيجية القسرية في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية.

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، لإيجاد الأثر بين المتغير المستقل والتابع، وتوضح الجداول التالية النتائج التي حصلنا عليها:

Model Summary

الجدول(24)معامل الارتباط والتحديد(للمتغير المستقل الاستراتيجية القسرية)في فاعلية العمل الإداري

Model	R	R Squa	Adjusted R Squar	Std. Error of the Estimat
dimension0	.746[a]	.556	.554	.64825

a. Predictors: (Constant), P2

ANOVA[b]

الجدول(25)معامل الدالات الإحصائية لإيجاد الفروق في تقييم الاستراتيجية القسرية في فاعلية العمل الإداري

Model		Sum of Squar	df	Mean Squar	F	Sig.
1	Regressior	87.990	1	87.990	209.383	.000[a]
	Residual	70.179	167	.420		
	Total	158.169	168			

a. Predictors: (Constant), P2 الاستراتيجية القسرية

ANOVA[b]

الجدول(25)معامل الدالات الإحصائية لإيجاد الفروق في تقييم الاستراتيجية القسرية في فاعلية العمل الإداري

Model		Sum of Squar	df	Mean Squar	F	Sig.
1	Regressior	87.990	1	87.990	209.383	.000[a]
	Residual	70.179	167	.420		
	Total	158.169	168			

a. Predictors: (Constant), P2 الاستراتيجية القسرية

b. Dependent Variable: P5 فاعلية العمل الإداري

Coefficients[a]

الجدول(26) المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر الاستراتيجية القسرية في فاعلية العمل الإداري

Model		Unstandardized Coefficien		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant	6.399	.252		25.387	.000
	P2	-1.139-	.079	-.746-	-14.470	.000

a. Dependent Variable: P5 فاعلية العمل الإداري

يتبين من نتائج الاختبار أعلاه أن قيمة sigهي 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 5%، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين الاستراتيجية القسرية وفاعلية العمل الإداري. كما أن قيمة معامل الارتباط هي R= 0.75 وذلك يدل على وجود علاقة قوية بين متغيري الاستراتيجية العقلانية وفاعلية العمل الإداري، ونستنتج من قيمة معامل التحديد (R^2) أن الاستراتيجية العقلانية تفسر 56% من فاعلية العمل الإداري. بينما نسبة 44% المتبقية تقوم بتفسيرها عوامل أخرى. وبما أن قيمة معامل (Beta) هي -0.75 فهذا يدل على وجود علاقة سلبية بين متغيري الاستراتيجية القسرية وفاعلية العمل الإداري، فكلما ازدادت شدة الاستراتيجية القسرية بمقدار وحدة واحدة تقل فاعلية العمل الإداري بمقدار (0.75) وحدة.

وبالتالي يوجد أثر سلبي للاستراتيجية القسرية في فاعلية العمل الإداري.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية التفاعل الاجتماعي في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية.

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، لإيجاد الأثر بين المتغير المستقل والتابع، وتوضح الجداول التالية النتائج التي حصلنا عليها:

Model Summary

الجدول (27)معامل الارتباط والتحديد(للمتغير المستقل استراتيجية التفاعل الاجتماعي)في فاعلية العمل الإداري

nMode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
mensio	.805[a]	.648	.646	.57711

a. Predictors: (Constant), P3 التفاعل الاجتماعي

ANOVA b

دول(28)معامل الدالات الإحصائية لإيجاد الفروق في تقييم استراتيجية التفاعل الاجتماعي في فاعلية العمل الإداري

Model		Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	102.549	1	102.549	307.903	.000[a]
	Residual	55.620	167	.333		
	Total	158.169	168			

a. Predictors: (Constant), P3 اتفاعل الاجتماعي

b. Dependent Variable: P5 فاعلية العمل الإداري

Coefficients[a]

الجدول(29) المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر استراتيجية التفاعل الاجتماعي في فاعلية العمل الإداري

Model		Unstandardized Coefficien		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant	.278	.152		1.831	.069
	P3	.803	.046	.805	17.547	.000

Coefficients[a]

الجدول(29) المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر استراتيجية التفاعل الاجتماعي في فاعلية العمل الإداري

Model		Unstandardized Coefficien		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant	.278	.152		1.831	.069
	P3	.803	.046	.805	17.547	.000

a. Dependent Variable: P5 فاعلية العمل الإداري

يتبين من نتائج الاختبار أعلاه أن قيمة sig هي 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 5%، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين استراتيجية التفاعل الاجتماعي و فاعلية العمل الإداري. كما أن قيمة معامل الارتباط هي R= 0.81 وذلك يدل على وجود علاقة قوية بين متغيري استراتيجية التفاعل الاجتماعي وفاعلية العمل الإداري، ونستنتج من قيمة معامل التحديد (R^2) أن استراتيجية التفاعل الاجتماعي تفسر 65% من فاعلية العمل الإداري. بينما نسبة 35% المتبقية تقوم بتفسيرها عوامل أخرى. وبما أن قيمة معامل (Beta) هي 0.80 فهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين متغيري استراتيجية التفاعل الاجتماعي وفاعلية العمل الإداري، فكلما ازدادت شدة استراتيجية التفاعل الاجتماعي بمقدار وحدة واحدة تصبح فاعلية العمل الإداري أكثر إيجابية بمقدار (0.80) وحدة.

وبالتالي يوجد أثر لاستراتيجية التفاعل الاجتماعي في فاعلية العمل الإداري.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية حل المشكلات الإنسانية في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية.

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، لإيجاد الأثر بين المتغير المستقل والتابع، وتوضح الجداول التالية النتائج التي حصلنا عليها:

Model Summary

الجدول(30)معامل الارتباط والتحديد (لمتغير استراتيجية حل المشكلات الإنسانية) في فاعلية العمل الإداري

Model	R	R Squar	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension	.80	.648	.646	.57764

a. Predictors: (Constant), P4**استراتيجية حل المشكلات الإنسانية**

ANOVA[b]

الجدول(31)معامل الدالات الإحصائية لإيجاد الفروق في تقييم استراتيجية حل المشكلات الإنسانية في فاعلية العمل الإداري

Model	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	102.446	1	102.446	307.025	.000[a]
Residual	55.723	167	.334		
Total	158.169	168			

a. Predictors: (Constant), P4**فاعلية العمل الإداري**

b. Dependent Variable: P5 **استراتيجية حل المشكلات الإنسانية**

Coefficients[a]

لجدول(32) المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر استراتيجية حل المشكلات الإنسانية في فاعلية العمل الإداري

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Consta	.172	.158		1.091	.277
	P4	.842	.048	.805	17.522	.000

a. Dependent Variable: P5 فاعلية العمل الإداري

يتبين من نتائج الاختبار أعلاه أن قيمة sig هي 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 5%، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين استراتيجية حل المشكلات الإنسانية وفاعلية العمل الإداري. كما أن قيمة معامل الارتباط هي R= 0.81 وذلك يدل على وجود علاقة قوية بين متغيري

استراتيجية حل المشكلات الإنسانية وفاعلية العمل الإداري، ونستنتج من قيمة معامل التحديد (R^2) أن استراتيجية حل المشكلات الإنسانية تفسر 65% من فاعلية العمل الإداري. بينما نسبة 35% المتبقية تقوم بتفسيرها عوامل أخرى. وبما أن قيمة معامل (Beta) هي 0.80 فهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين متغيري استراتيجية حل المشكلات الإنسانية وفاعلية العمل الإداري، فكلما ازدادت شدة استراتيجية حل المشكلات الإنسانية بمقدار وحدة واحدة تصبح فاعلية العمل الإداري أكثر إيجابية بمقدار (0.80) وحدة.

وبالتالي يوجد أثر لاستراتيجية حل المشكلات الإنسانية في فاعلية العمل الإداري.

ولاختبار الفرضية الرئيسية

فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية.

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وتوضح الجداول التالية النتائج التي حصلنا عليها:

Model Summary

الجدول (33) معامل الارتباط والتحديد لاستراتيجيات التغيير في فاعلية العمل الإداري

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0	.819[a]	.670	.668	.55905

a. Predictors: (Constant), S

ANOVA[b]

الجدول (34) معامل الدالات الإحصائية لإيجاد الفروق في تقييم استراتيجيات التغيير في فاعلية العمل الإداري

Model		Sum of Squar	df	Mean Squar	F	Sig.
1	Regressior	105.976	1	105.976	339.09(	.000[a]

	Residual	52.193	167	.313		
	Total	158.169	168			

a. Predictors: (Constant), S المتغيرات المستقلة

b. Dependent Variable: P5 فاعلية العمل الإداري

Coefficients[a]

الجدول(35) المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر استراتيجيات التغيير في فاعلية العمل الإداري

Model		Unstandardized Coefficien		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant	-1.305-	.228		-5.715-	.000
	S	1.335	.072	.819	18.414	.000

a. Dependent Variable: P5

يتبين من نتائج الاختبار أعلاه أن قيمة sig هي 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 5%، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات استراتيجيات التغيير و فاعلية العمل الإداري.

كما أن قيمة معامل الارتباط هي R= 0.82 وذلك يدل على وجود علاقة قوية بين متغيرات استراتيجيات التغيير وفاعلية العمل الإداري.

ونستنتج من قيمة معامل التحديد (R^2) أن استراتيجيات التغيير تفسر 67% من فاعلية العمل الإداري. بينما نسبة 33% المتبقية تقوم بتفسيرها عوامل أخرى.

وبما أن قيمة معامل (Beta) هي 0.82 فهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين متغيرات استراتيجيات التغيير وفاعلية العمل الإداري، فكلما ازدادت شدة استراتيجيات التغيير بمقدار وحدة واحدة تصبح فاعلية العمل الإداري أكثر إيجابية بمقدار (0.82) وحدة.

وبالتالي يوجد أثر لاستراتيجيات التغيير في فاعلية العمل الإداري.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد فروق جوهرية في تقييم أفراد العينة المدروسة من العاملين نحو مستوى تطبيق استراتيجيات التغيير لهم في وزارة الاقتصاد والصناعة حسب المتغيرات الديموغرافية (العمر – سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي).

وتم تجزئة هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية حيث تم دراسة كل من العوامل الديمغرافية (العمر – سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي) على حدي.

حيث تم اختبار المقارنات (one way Anova) لمقارنة الاختلافات في تقييم مؤشرات الدراسة حسب العوامل الديموغرافية

الفرضية الرئيسية الثانية: (الفرضية الفرعية الأولى) من حيث المسمى الوظيفي

لا يوجد فروق جوهرية في تقييم أفراد العينة المدروسة من العاملين نحو مستوى تطبيق استراتيجيات التغيير لهم في وزارة الاقتصاد والصناعة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

لاختبار هل يوجد اختلافات في تقييم أفراد العينة المدروسة من العاملين نحو مستوى تطبيق استراتيجيات التغيير لهم في وزارة الاقتصاد والصناعة باختلاف المسمى الوظيفي قمنا باختبار تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

ANOVA

الجدول (36) الدالات الإحصائية لإيجاد الفروق في تقييم فاعلية العمل الإداري حسب المسمى الوظيفي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.141	2	1.571	4.628	.011
Within Groups	56.334	166	.339		
Total	59.475	168			

نجد أن قيمة sig= 0.011 وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة **أي** أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة المدروسة من العاملين نحو مستوى تطبيق استراتيجيات التغيير لهم في وزارة الاقتصاد والصناعة باختلاف المسمى الوظيفي.

ولتحديد مصدر الفروق بين المجموعات نقوم باختبار Scheffe نظراً لكون التباين بين الفئات متساوٍ، حيث نحصل على جدول مقارنات ثنائية بين كافة الفئات.

Multiple Comparisons

الجدول ( ) اختبار Scheffe لتحديد مصدر الفروق بين المجموعات

(I)الوظيفة	(J) الوظيفة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
dimension3 موظف	رئيس دائرة	-.26840-*	.10192	.033	-.5202-	-.0166-
	مدير	-.29238-	.13744	.107	-.6318-	.0471
رئيس دائرة dimension3	موظف	.26840*	.10192	.033	.0166	.5202
	مدير	-.02398-	.14950	.987	-.3932-	.3453
dimension3 مدير	موظف	.29238	.13744	.107	-.0471-	.6318
	رئيس دائرة	.02398	.14950	.987	-.3453-	.3932

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ومن خلال جدول المقارنات الثنائية نجد أن الفروق بين المتوسطين في فئة (رئيس دائرة) وفئة (موظف) =0.26* وهي فروق دالة إحصائياً ونظراً لكون الفروق موجبة فهذا يعني أن تقييم أفراد العينة المدروسة بمسمى رئيس دائرة نحو مستوى تطبيق استراتيجيات التغيير لهم في وزارة الاقتصاد والصناعة أعلى منه لدى الأفراد بمسمى موظف.

الفرضية الرئيسية الثانية: (الفرضية الفرعية الثانية) حسب العمر

لا يوجد فروق جوهرية في تقييم أفراد العينة المدروسة من العاملين نحو مستوى تطبيق استراتيجيات التغيير لهم في وزارة الاقتصاد والصناعة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هل يوجد اختلافات في تقييم أفراد العينة المدروسة من العاملين نحو مستوى تطبيق استراتيجيات التغيير لهم في وزارة الاقتصاد والصناعة باختلاف العمر قمنا باختبار تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

ANOVA

الجدول ( ) الدالات الإحصائية لإيجاد الفروق في تقييم فاعلية العمل الإداري حسب العمر

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.634	3	1.211	3.580	.015
Within Groups	55.841	165	.338		
Total	59.475	168			

نجد أن قيمة sig= 0.015 وهي أقل من مستوى المعنوية 5% ، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة **أي** أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة المدروسة من العاملين نحو مستوى تطبيق استراتيجيات التغيير لهم في وزارة الاقتصاد والصناعة باختلاف العمر.

ولتحديد مصدر الفروق بين المجموعات نقوم باختبار Scheffe نظراً لكون التباين بين الفئات متساوٍ، حيث نحصل على جدول مقارنات ثنائية بين كافة الفئات.

Multiple Comparisons

الجدول ( ) اختبار Scheffe لتحديد مصدر الفروق بين المجموعات

العمر(I)	العمر(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 30 سنة	ما بين 30-39	-.03027-	.16211	.998	-.4882-	.4276
	ما بين 40-49	-.24022-	.16187	.533	-.6974-	.2170
	ما بين 50-60	-.45007-	.19512	.154	-1.0012-	.1011
ما بين 30-39	أقل من 30 سنة	.03027	.16211	.998	-.4276-	.4882
	ما بين 40-49	-.20995-	.10089	.232	-.4949-	.0750
	ما بين 50-60	-.41981-*	.14849	.050	-.8392-	-.0004-
ما بين 40-49	أقل من 30 سنة	.24022	.16187	.533	-.2170-	.6974
	ما بين 30-39	.20995	.10089	.232	-.0750-	.4949
	ما بين 50-60	-.20985-	.14823	.573	-.6285-	.2088
ما بين 50-60	أقل من 30 سنة	.45007	.19512	.154	-.1011-	1.0012
	ما بين 30-39	.41981*	.14849	.050	.0004	.8392
	ما بين 40-49	.20985	.14823	.573	-.2088-	.6285

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ومن خلال جدول المقارنات الثنائية نجد أن الفروق بين المتوسطين في فئة (ما بين 30-39) وفئة (ما بين 50-60) = 0.41* وهي فروق دالة إحصائياً ونظراً لكون الفروق موجبة

فهذا يعني أن تقييم أفراد العينة المدروسة بالفئة العمرية (ما بين 50-60) نحو مستوى تطبيق استراتيجيات التغيير لهم في وزارة الاقتصاد والصناعة أعلى منه لدى من هم بالفئة العمرية (ما بين 30-39).

الفرضية الرئيسية الثانية: (الفرضية الفرعية الثالثة) حسب الخبرة

لا يوجد فروق جوهرية في تقييم أفراد العينة المدروسة من العاملين نحو مستوى تطبيق استراتيجيات التغيير لهم في وزارة الاقتصاد والصناعة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هل يوجد اختلافات في تقييم أفراد العينة المدروسة من العاملين نحو مستوى تطبيق استراتيجيات التغيير لهم في وزارة الاقتصاد والصناعة باختلاف سنوات الخبرة قمنا باختبار تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

ANOVA

الجدول ( ) الدالات الإحصائية لإيجاد الفروق في تقييم فاعلية العمل الإداري حسب الخبرة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.421	3	1.474	4.416	.005
Within Groups	55.055	165	.334		
Total	59.475	168			

نجد أن قيمة sig= 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة **أي** أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة المدروسة من العاملين نحو مستوى تطبيق استراتيجيات التغيير لهم في وزارة الاقتصاد والصناعة باختلاف سنوات الخبرة.

ولتحديد مصدر الفروق بين المجموعات نقوم باختبار Scheffe نظراً لكون التباين بين الفئات متساوٍ، حيث نحصل على جدول مقارنات ثنائية بين كافة الفئات.

Multiple Comparisons

الجدول ( ) اختبار Scheffe لتحديد مصدر الفروق بين المجموعات

(I)الخبرة	(J)الخبرة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من خمس سنوات	من 5-10 سنوات	.10000	.17878	.957	-.4050	.6050
	من 11-15 سنة	.20771	.18188	.728	-.3060	.7215
	16 سنة فأكثر	-.18726	.17726	.773	-.6879	.3134
من 5-10 سنوات	أقل من خمس سنوات	-.10000	.17878	.957	-.6050	.4050
	من 11-15 سنة	.10771	.11709	.838	-.2230	.4384
	16 سنة فأكثر	-.28726	.10977	.081	-.5973	.0228
من 11-15 سنة	أقل من خمس سنوات	-.20771	.18188	.728	-.7215	.3060
	من 5-10 سنوات	-.10771	.11709	.838	-.4384	.2230
	16 سنة فأكثر	-.39498*	.11475	.009	-.7191	-.0709
16 سنة فأكثر	أقل من خمس سنوات	.18726	.17726	.773	-.3134	.6879
	من 5-10 سنوات	.28726	.10977	.081	-.0228	.5973
	من 11-15 سنة	.39498*	.11475	.009	.0709	.7191

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ومن خلال جدول المقارنات الثنائية نجد أن الفروق بين المتوسطين في فئة سنوات الخبرة (ما بين 11-15) وفئة (16سنة فأكثر) = 0.39* وهي فروق دالة إحصائياً ونظراً لكون الفروق موجبة فهذا يعني أن تقييم أفراد العينة المدروسة بسنوات الخبرة (16 فأكثر) نحو مستوى تطبيق استراتيجيات التغيير لهم في وزارة الاقتصاد والصناعة أعلى منه لدى من هم بالفئة العمرية (ما بين 11-15 سنة).

وبالتالي: **يوجد فرق جوهري في تقييم العاملين نحو مستوى تطبيق استراتيجيات التغيير لهم في وزارة الاقتصاد والصناعة يُعزى لمتغير سنوات الخبرة**، وهذا الفرق هو بين العاملين في فئة الخبرة (16فأكثر) وفئة الخبرة (ما بين 11-15 سنة)

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد فروق جوهرية في تقييم أفراد العينة المدروسة من العاملين نحو مستوى فاعلية العمل الإداري في وزارة الاقتصاد والصناعة حسب المتغيرات الديموغرافية (العمر – سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي).

وتم تجزئة هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية حيث تم دراسة كل من العوامل الديمغرافية (العمر – سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي) على حدى.

الفرضية الرئيسية الثالثة: الفرضية الفرعية الأولى حسب المسمى الوظيفي

لا يوجد فروق جوهرية في تقييم أفراد العينة المدروسة من العاملين نحو مستوى فاعلية العمل الإداري في وزارة الاقتصاد والصناعة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

لاختبار هل يوجد اختلافات في تقييم أفراد العينة المدروسة من العاملين نحو مستوى فاعلية العمل الإداري في وزارة الاقتصاد والصناعة باختلاف المسمى الوظيفي قمنا باختبار تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

ANOVA

الجدول ( ) الدالات الإحصائية لإيجاد الفروق في تقييم فاعلية العمل الإداري حسب المسمى الوظيفي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10.040	2	5.020	5.626	.004
Within Groups	148.129	166	.892		
Total	158.169	168			

نجد أن قيمة sig= 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة المدروسة من العاملين نحو مستوى فاعلية العمل الإداري في وزارة الاقتصاد والصناعة باختلاف المسمى الوظيفي.

ولتحديد مصدر الفروق بين المجموعات نقوم باختبار Scheffe نظراً لكون التباين بين الفئات متساوٍ، حيث نحصل على جدول مقارنات ثنائية بين كافة الفئات.

Multiple Comparisons

الجدول ( ) اختبار Scheffe لتحديد مصدر الفروق بين المجموعات

(I)الوظيفة	(J) الوظيفة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
موظف dimension3	رئيس دائرة	-.45281-*	.16528	.025	-.8610-	-.0446-
	مدير	-.56888-*	.22286	.041	-1.1193-	-.0184-
رئيس دائرة	موظف	.45281*	.16528	.025	.0446	.8610
	مدير	-.11607-	.24243	.892	-.7149-	.4827
مدير dimension3	موظف	.56888*	.22286	.041	.0184	1.1193
	رئيس دائرة	.11607	.24243	.892	-.4827-	.7149

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ومن خلال جدول المقارنات الثنائية نجد أن الفروق بين المتوسطين في فئة (رئيس دائرة) وفئة (موظف) =0.45*وهي فروق دالة إحصائياً ونظراً لكون الفروق موجبة فهذا يعني أن تقييم أفراد العينة المدروسة بمسمى رئيس دائرة نحو مستوى فاعلية العمل الإداري في وزارة الاقتصاد والصناعة أعلى منه لدى الأفراد بمسمى وظيفي موظف.

نجد أن الفروق بين المتوسطين في فئة (مدير) وفئة (موظف) =0.56*وهي فروق دالة إحصائياً ونظراً لكون الفروق موجبة فهذا يعني أن تقييم أفراد العينة المدروسة بمسمى (مدير) نحو مستوى فاعلية العمل الإداري في وزارة الاقتصاد والصناعة أعلى منه لدى الأفراد بمسمى موظف.

الفرضية الرئيسية الثانية: (الفرضية الفرعية الثانية) حسب العمر

لا يوجد فروق جوهرية في تقييم أفراد العينة المدروسة من العاملين نحو مستوى فاعلية العمل الإداري في وزارة الاقتصاد والصناعة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هل يوجد اختلافات في تقييم أفراد العينة المدروسة من العاملين نحو مستوى فاعلية العمل الإداري في وزارة الاقتصاد والصناعة باختلاف العمر قمنا باختبار تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

ANOVA

الجدول ( ) الدالات الإحصائية لإيجاد الفروق في تقييم فاعلية العمل الإداري حسب العمر

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.949	3	.650	.686	.562
Within Groups	156.220	165	.947		
Total	158.169	168			

نجد أن قيمة sig= 0.56 وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نقبل فرضية العدم أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة المدروسة من العاملين نحو مستوى تطبيق مستوى فاعلية العمل الإداري بين وسيط الفئات الأربعة للعمر.

الفرضية الرئيسية الثانية: الفرضية الفرعية الثالثة حسب سنوات الخبرة

لا يوجد فروق جوهرية في تقييم أفراد العينة المدروسة من العاملين نحو مستوى فاعلية العمل الإداري في وزارة الاقتصاد والصناعة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هل يوجد اختلافات في تقييم أفراد العينة المدروسة من العاملين نحو مستوى فاعلية العمل الإداري في وزارة الاقتصاد والصناعة باختلاف سنوات الخبرة قمنا باختبار تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

ANOVA

الجدول ( ) الدالات الإحصائية لإيجاد الفروق في تقييم فاعلية العمل الإداري حسب سنوات الخبرة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.580	3	1.860	2.011	.114
Within Groups	152.589	165	.925		
Total	158.169	168			

نجد أن قيمة 0.114 =sig وهي أكبر من مستوى المعنوية 5% ، وبالتالي نقبل فرضية العدم أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة المدروسة من العاملين نحو مستوى تطبيق مستوى فاعلية العمل الإداري بين وسيط الفئات الأربعة لسنوات الخبرة.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

محتويات الفصل:

- **_نتائج الدراسة العملية**
- **التوصيات**
- **الملحقات**
- **مراجع البحث**

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة العملية

تبين من خلال التحليل للدراسة أن وزارة الاقتصاد والصناعة من خلال إداراتها الثلاث المعنية بموضوع الدراسة تتميز بالآتي:

1. هيمنة الاستراتيجية القسرية والإهمال النسبي للاستراتيجية العقلانية: تفسر النتيجة السلبية للاستراتيجية القسرية والنتيجة الضعيفة للاستراتيجية العقلانية أن عملية التغيير في الوزارة اعتمدت بشكل أكبر على فرض القرارات كرد فعل سريع على حالة(أزمة الدمج) على حساب التخطيط العقلاني القائم على البيانات والتدريب والتواصل الواضح والمستمر خلال عملية التغيير.

بحيث أن الاستراتيجية العقلانية: كانت الأقل تطبيقاً (58%)، مع وجود ضعف ملحوظ في مجالات "الدعم والتدريب" و"الاعتماد على الدراسات والبحوث"، مما يشير إلى فجوة في التخطيط العلمي القائم على البيانات وتمكين الموظفين.

2- فاعلية الاستراتيجيات الإنسانية والاجتماعية :تؤكد النتائج الإيجابية القوية لكل من استراتيجيتي التفاعل –الاجتماعي وحل المشكلات الإنسانية على صحة ما أشارت إليه الأدبيات (مثل دراسة de Souza & Chimenti، 2024 إذ أن إشراك الموظفين والشعور بالاحترام يزيد من قبول التغيير.

حيث سجلت استراتيجيات (القسرية، التفاعل الاجتماعي، حل المشكلات الإنسانية) مستوى تطبيق متوسط ومتقارب (63%)، مما يشير إلى أن الإدارة استخدمت مزيجاً من الإلزام والمشاركة والجانب الإنساني، ولكن بدرجة غير مثلى.

3- فجوة التصور بين الإدارة والموظفين :وجود فروق في التقييم بين المديرين/رؤساء الدوائر/والموظفين العاديين لكل من استراتيجيات التغيير وفاعلية العمل الإداري, يشير إلى فجوة في الإدراك. إذ أن غالباً ما تتصور القيادات أن عملية التغيير تسير بشكل أفضل مما يراها الموظفون على أرض الواقع،ودلالة ذلك أن فاعلية العمل الإداري كانت عند مستوى متوسط (56%)، مما يشير إلى أن عملية الدمج لم تحقق بعد النتائج المرجوة بشكل كامل في تحسين فاعلية العمل الإداري.

4- كشف التحليل الديموغرافي عن عينة غنية بالخبرة والكفاءة، مما يعزز مصداقية البيانات المُجمعة. إذ أن 78.7% من العينة يقعون في الشريحة العمرية الأكثر إنتاجية (30-49 سنة)، ويمتلك 60.9% خبرة تزيد عن عشر سنوات. هذا المزيج من الخبرة والعمر يوفر رؤية ثاقبة ومتوازنة لتقييم عملية التغيير المعقدة، حيث يجمع بين حداثة المعرفة وثراء التجربة.

النتائج تُظهر بوضوح أن الوزارة حققت نجاحاً جزئياً في التعامل مع الجانب البشري والاجتماعي، لكنها أخفقت في ترجمة ذلك إلى نظام إداري فعال ومحفز، نتيجة الإفراط في استخدام القوة وإهمال التخطيط العقلاني.

ثانياً: التوصيات:

بناء على دراسة أثر تطبيق استراتيجيات التغيير في فاعلية العمل الإداري توصلت الباحثة إلى هذه الاستنتاجات:

- العمل على تخفيف تأثير "الاستراتيجية القسرية" لما تمثله من تثبيط قوي من خلال تحويل الاجتماعات الإدارية إلى جلسات قيادة جماعية، وتنظيم ورش عمل وجلسات حوارية منتظمة لشرح مراحل التغيير
- توفير برامج تدريبية مكثفة حول المهارات الجديدة المطلوبة، إعداد أدلة إجرائية موحدة لجميع الإدارات المدمجة بالإضافة إلى تنظيم حملات توعية بالثقافة التنظيمية الجديدة.
- كسر احتكار القيادة وتنمية المواهب من خلال تناوب الموظفين على منصب "قائد المشروع" أسبوعياً
- ربط المكافآت بتحسين المناخ التنظيمي وليس الإنجازات فقط وتطبيق نظام تقييم أداء عادل وشفاف يراعي ظروف الدمج.
- تحويل المديرين إلى "مرشدين" وقادة رأي، بدلاً من "مشرفين"
- تعيين "سفراء للتغيير" من الموظفين المؤثرين لنشر ثقافة الدمج.
- مراجعة الهيكل التنظيمي الحالي وتحديد مناطق التداخل والازدواجية.

هذه التوصيات تساعد لتحويل عملية الدمج من عبء إداري إلى فرصة لخلق نموذج تنظيمي فريد، يجمع بين كفاءة القطاع العام ومرونة الشركات الناشئة، مما يضع وزارة الاقتصاد والصناعة في موقع الريادة في الابتكار الإداري.

الآفاق المستقبلية للبحث:

- اجراء دراسة أوسع تشمل المؤسسات التابعة للوزارة والجهات التابعة للإدارات الثلاث
- يمكن اجراء دراسة تعتمد على عدة نظريات مثل DISC , Big five لتعيين سفراء التغيير

ثالثاً الملاحق :

1- الاستبيان الموزع

السادة الأكارم

أضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة "**أثر تطبيق استراتيجيات التغيير في فاعلية العمل الإداري في ظل الأزمات التنظيمية**" راجيةً منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات الحصول على درجة ماجستير تأهيل وتخصص في إدارة الأعمال، اختصاص موارد بشرية في المعهد العالي لإدارة الأعمال HIBA.

لذلك أرجو من حضراتكم التكرم بقراءة العبارات والإجابة عنها بشكل موضوعي وصريح مع العلم أنه سيتم التعامل مع الاستبيان بشكل سري وخاص لأغراض البحث العلمي ,وستكون إجاباتكم ومساهمتكم عوناً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية .

مع جزيل الاحترام والتقدير

يرجى التفضل بوضع علامة ✔ عند الإجابة المناسبة:

القسم الأول : البيانات الشخصية

7- الإدارة التي تعمل بها:

( ) الإدارة العامة للتجارة الداخلية وحماية المستهلك

( ) الإدارة العامة للصناعة

( ) الإدارة العامة للاقتصاد

8- المسمى الوظيفي :

( ) موظف ( ) رئيس دائرة ( ) مدير

9- الجنس :

( ) ذكر ( ) أنثى

10- العمر :

( ) أقل من 30 ( ) ما بين 30-39

( ) مابين 40-49 ( ) ما بين 50-60

11- المؤهل العلمي :

( ) دراسات عليا ( ) إجازة جامعية

( ) معهد متوسط ( ) ثانوية فما دون

12- سنوات الخبرة في العمل:

( ) أقل من خمس سنوات ( ) 5-10 سنوات

( ) 11-15 سنة ( ) 16 سنة فأكثر

القسم الثاني : البيانات الأساسية

- فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض الوقوف على **تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في حالة دمج الوزارات الثلاث** , وفي مقابل كل عبارة يوجد خمسة خيارات بمقياس يتدرج من (أوافق بشدة .....حتى لا اوافق أبداً)
- يرجى وضع علامة(✓) تحت درجة الموافقة التي تعبر عن رأيك عن كل منها والتي تعبر عن الخيار الأنسب في بيئة عملك

إلى أي مدى توافق على العبارات التالية		درجة الموافقة				
الرقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
1	يتم جمع المعلومات حول عملية دمج الوزارات من قبل الإدارة					
2	يتم تقسيم برامج التغيير المطبقة في الإدارة التي أعمل بها إلى مراحل عند تطبيقها					
3	تتفق الإدارة التي أعمل بها مع العاملين على تنفيذ برامج التغيير وتوضحها قبل تطبيقها					
4	تستند عمليات التغيير في الإدارة التي أعمل بها على نتائج البحوث والدراسات					
5	أعتقد أن عملية الدمج أثرت بشكل إيجابي على العمل					
6	تلقيت الدعم و التدريب الكافي للتكيف مع التغييرات الجديدة (الدمج)					
7	عادة ما تتم التغيرات في الوزارة بشكل مفاجئ لمواجهة أزمة ما					
8	تلجأ الإدارة لأسلوب الحزم والشدة لإلزام العاملين بقبول التغيير					
9	يقبل العاملون في الإدارة التي أعمل بها التغيير بدافع الخوف من العقاب					
10	يتم تنفيذ التغيير باستخدام أسلوب الاقناع					
11	يتم أخذ آراء العاملين نحو برامج التغيير بعد الانتهاء من تنفيذ برامج التغيير					
12	معاقبة من يقاوم عملية التغيير بالنقل مثلاً أو اتخاذ أي إجراء آخر ضدهم					

13	تشكل فرق عمل في الإدارة التي أعمل بها عند وقوع أزمة ما					
14	تعقد الاجتماعات واللقاءات مع الأفراد العاملين المتأثرين بالتغيير وشرح أبعاده					
15	يتم السماح للأفراد العاملين بالمشاركة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه					
16	أشعر بالمسؤولية لإنجاح أي عملية التغيير في الإدارة التي أعمل بها					
17	تقوم الوزارة بالاستعانة بأشخاص مؤثرين من داخل الإدارة للتأثير في الموظفين خلال عملية التغيير					
18	أرى أن المؤثرين (قادة الرأي) يساهمون في نجاح عملية التغيير					
19	يساهم(المؤثرون) قادة الرأي في بناء الثقة بين الأفراد خلال عملية التغيير					

20	يتم تقييم أدائي بناءً على معايير واضحة وموضوعية					
21	أعتقد أن التغيير ضروري لنجاح المؤسسة؟					
22	أشعر بأني جزء من عملية التغيير التي تقوم بها الإدارة					
23	سأقوم بدعم تغيرات مماثلة في المستقبل					
24	أشعر بالقلق عند حدوث تغيير في الإدارة					
25	أشعر بأن عملية التغيير تحترم حقوقي داخل الإدارة					

26	بعد عملية الدمج تم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب					
27	بعد عملية الدمج أصبح الهيكل التنظيمي أكثر مرونة					
28	أصبحت مهامي بعد عملية الدمج واضحة ومفهومة					
29	بعد عملية الدمج أشعر بالرضا عن نظام المكافآت والتقدير في العمل					
30	بعد عملية الدمج, يتم تقدير جهودي وإنجازاتي من قبل مديري					
31	بعد عملية الدمج , أصبحت مخرجات عملي تعطي قيمة مضافة للوزارة					
32	يتواصل مديري معي بانتظام حول أهداف الفريق وتوقعات الأداء					
33	بعد عملية الدمج, تشجع الإدارة على تبني الأفكار الجديدة والابتكار					

2- أسئلة الاستبيان مع العبارات التي تقيسها

المقياس	الاستراتيجية العقلانية
توصيف الإدارة لأبعاد المشكلة	يتم جمع المعلومات حول عملية دمج الوزارات من قبل الإدارة
قياس وجود جدول زمني واضح	يتم تقسيم برامج التغيير المطبقة في الإدارة التي أعمل بها إلى مراحل عند تطبيقها
ياس مستوى إشراك الإدارة للعاملين في عملية التغيير	تتفق الإدارة التي أعمل بها مع العاملين على تنفيذ برامج التغيير وتوضحها قبل تطبيقها
هل عملية التغيير يتم إجراءها على أسس موضوعية	تستند عمليات التغيير في الإدارة التي أعمل بها على نتائج البحوث والدراسات
قياس إدراك الأفراد للتغيير	أعتقد أن عملية الدمج أثرت بشكل إيجابي على العمل
قياس مدى توفر التدريب لتغيير	تلقيت الدعم والتدريب الكافي للتكيف مع التغييرات الجديدة (الدمج)

	الاستراتيجية القسرية
وجود استراتيجية لعملية التغيير	عادة ما تتم التغيرات في الوزارة بشكل مفاجئ لمواجهة أزمة ما
معرفة أسلوب التغيير	تلجأ الإدارة لأسلوب الحزم والشدة لإلزام العاملين بقبول التغيير
قياس التكيف مع التغيير "الامتثال السلبي"	يقبل العاملون في الإدارة التي أعمل بها التغيير بدافع الخوف من العقاب
أسلوب تنفيذ التغيير	يتم تنفيذ التغيير باستخدام أسلوب الاقناع
قياس مصداقية إدارة التغيير	يتم أخذ آراء العاملين نحو برامج التغيير بعد الانتهاء من تنفيذ برامج التغيير
قياس مستوى الإجبار	معاقبة من يقاوم عملية التغيير بالنقل مثلاً أو اتخاذ أي إجراء آخر ضدهم

	التفاعل الاجتماعي
قياس مستوى التمكين	تشكل فرق عمل في الإدارة عند وقوع أزمة ما
قياس استخدام الإدارة للتفاوض	عقد الاجتماعات واللقاءات مع الأفراد العاملين المتأثرين بالتغيير وشرح أبعاده
قياس مستوى المشاركة	يتم السماح للأفراد العاملين بالمشاركة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه
قياس الالتزام	أشعر بالمسؤولية لإنجاح أي عملية التغيير في الإدارة
الاستعانة بقادة رأي	تقوم الوزارة بالاستعانة بأشخاص مؤثرين من داخل الإدارة للتأثير في الموظفين خلال عملية التغيير
قياس تأثير قادة الرأي	أرى أن قادة الرأي يساهمون في نجاح عملية التغيير
تقييم مدى نجاح قادة الرأي	يساهم قادة الرأي في بناء الثقة بين الأفراد خلال عملية التغيير

	حل المشكلات الإنسانية (التعاطف)
العدالة والمساواة	يتم تقييم أدائي بناءً على معايير واضحة وموضوعية

قياس استجابة الأفراد للتغيير	أعتقد أن التغيير ضروري لنجاح المؤسسة؟
قياس تعزيز الدافع الشخصي	أشعر بأني جزء من عملية التغيير التي تقوم بها الإدارة
قياس قبول التغيير	سأقوم بدعم تغيرات مماثلة في المستقبل
قياس مخاوف الأفراد من التغيير	أشعر بالقلق عند حدوث تغيير في الإدارة
قياس رضا الأفراد عن التغيير	أشعر بأن عملية التغيير تحترم حقوقي داخل الإدارة

	فاعلية العمل الإداري
كفاءة الأشخاص المسند لها مهام	بعد عملية الدمج تم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
هياكل تنظيمية واضحة؟	بعد عملية الدمج أصبح الهيكل التنظيمي أكثر مرونة
مسؤوليات واضحة ؟	أصبحت مهامي بعد عملية الدمج واضحة ومفهومة
التحفيز المادي	بعد عملية الدمج أشعر بالرضا عن نظام المكافآت والتقدير في العمل
التحفيز المعنوي	بعد عملية الدمج، يتم تقدير جهودي وإنجازاتي من قبل مديري
التأثير على المخرجات والانتاجية	بعد عملية الدمج ، أصبحت مخرجات عملي تعطي قيمة مضافة للوزارة
التواصل الفعال	يتواصل مديري معي بانتظام حول أهداف الفريق وتوقعات الأداء
الابتكار	بعد عملية الدمج، تشجع الإدارة على تبني الأفكار الجديدة والابتكار

3- جداول الارتباط لكل محور (معامل بيرسون)

جدول معامل الارتباط بين عبارات بعد متغير الاستراتيجية العقلانية (بيرسون Pearson)

Correlations

		يتم جمع المعلومات حول عملية دمج الوزارات قبل إجراء الدمج	يتم تقسيم برامج التغيير المطبقة في الإدارة التي أعمل بها إلى مراحل عند تطبيقها	تتفق الإدارة التي أعمل بها مع العاملين على تنفيذ برامج التغيير وتوضحها قبل تطبيقها	تستند عمليات التغيير في الإدارة التي أعمل بها على نتائج البحوث والدراسات	أعتقد أن عملية الدمج أثرت بشكل إيجابي على العمل	تلقيت الدعم و التدريب الكافي للتكيف مع التغييرات الجديدة (الدمج)	P1
يتم جمع المعلومات حول عملية دمج الوزارات قبل إجراء الدمج	Pearson Correlation	1	.810**	.684**	.739**	.690**	.671**	.881**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169
يتم تقسيم برامج التغيير المطبقة في الإدارة التي أعمل بها إلى مراحل عند تطبيقها	Pearson Correlation	.810**	1	.738**	.763**	.664**	.690**	.888**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169
تتفق الإدارة التي أعمل بها مع العاملين على تنفيذ برامج التغيير وتوضحها قبل تطبيقها	Pearson Correlation	.684**	.738**	1	.817**	.688**	.720**	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169
تستند عمليات التغيير في الإدارة التي أعمل بها على نتائج البحوث والدراسات	Pearson Correlation	.739**	.763**	.817**	1	.713**	.781**	.914**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169
أعتقد أن عملية الدمج أثرت بشكل إيجابي على العمل	Pearson Correlation	.690**	.664**	.688**	.713**	1	.717**	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169
تلقيت الدعم و التدريب الكافي للتكيف مع	Pearson Correlation	.671**	.690**	.720**	.781**	.717**	1	.865**

التغييرات الجديدة (الدمج)	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	169	169	169	169	169	169	169
P1 الاستراتيجية العقلانية	Pearson Correlation	.881**	.888**	.880**	.914**	.841**	.865**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	169	169	169	169	169	169	169

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يظهر الجدول أن عبارات:

- يتم جمع المعلومات حول عملية دمج الوزارات قبل إجراء الدمج" و "يتم تقسيم برامج التغيير المطبقة في الإدارة إلى مراحل عند تطبيقها" أن معامل الارتباط هو 0.810، وهو عالي جداً .هذا يعني أن المشاركين الذين يعتقدون أنه يتم جمع المعلومات قبل الدمج يميلون إلى أن يعتقدوا أن برامج التغيير تُقسّم إلى مراحل عند تطبيقها. دلالة إحصائية0.000 :، وهي أقل من 0.01، مما يعني أن العلاقة قوية ومؤكدة إحصائياً.
- تتفق الإدارة مع العاملين على تنفيذ برامج التغيير" و "تستند عمليات التغيير في الإدارة على نتائج البحوث والدراسات" معامل الارتباط هو 0.817، دلالة إحصائية قوية، حيث 0.000أقل من 0.01 مما يعني وجود علاقة إيجابية قوية بين هذين العنصرين. إذا كانت الإدارة تتفق مع العاملين حول برامج التغيير، فهناك احتمال أكبر أن تكون العمليات مستندة إلى البحوث والدراسات.
- أعتقد أن عملية الدمج أثرت بشكل إيجابي على العمل" و "تلقيت الدعم والتدريب الكافي للتكيف مع التغييرات الجديدة (الدمج)" معامل الارتباط هو 0.717، وهذا يشير إلى علاقة إيجابية قوية بين تلقي الدعم والتدريب الكافي والاعتقاد في التأثير الإيجابي للدمج على العمل.

(مجموع التقييمات) مع كل المتغيرات الأخرى:

في جميع الحالات، نجد أن متغير الاستراتيجية العقلانية لديه ارتباط قوي مع كل العبارات الأخرى (أعلى ارتباط هو 0.914 مع "تستند عمليات التغيير في الإدارة على نتائج البحوث والدراسات").

الدلالة إحصائية :جميع القيم 0.000، مما يعني أن الاستراتيجية العقلانية ترتبط بشكل قوي مع جميع المتغيرات ويعتبر ذا دلالة إحصائية قوية.

من خلال تحليل الجدول، يمكننا ملاحظة أن المشاركين لديهم آراء متفاوتة حول عمليات التغيير والدمج في الإدارة. بالإضافة لوجود قلق واضح حول نقص الدعم والتدريب الكافي للتكيف مع التغييرات، كما أن بعض

المشاركين يشعرون أن التغييرات ليست مستندة بما فيه الكفاية على البحوث والدراسات. في المقابل، يعتقد بعض المشاركين أن جمع المعلومات قبل الدمج هو عملية إيجابية.

جدول معامل الارتباط بين عبارات بعد متغير الاستراتيجية القسرية (بيرسون Pearson)

Correlations

		عادة ما تتم التغيرات في الوزارة بشكل مفاجئ لمواجهة أزمة ما	تلجأ الإدارة لأسلوب الحزم والشدة لإلزام العاملين بقبول التغيير	يقبل العاملون في الإدارة التي أعمل بها التغيير بدافع الخوف من العقاب	يتم تنفيذ التغيير باستخدام أسلوب الاقناع	يتم أخذ آراء العاملين في برامج التغيير بعد الانتهاء من تنفيذ برامج التغيير	يتم معاقبة من يقاوم عملية التغيير بالنقل مثلاً أو اتخاذ أي إجراء آخر ضدهم	P2
عادة ما تتم التغيرات في الوزارة بشكل مفاجئ لمواجهة أزمة ما	Pearson Correlation	1	−.464−**	−.189−*	−.243−**	−.235−**	−.290−**	−.126−
	Sig. (2−tailed)		.000	.014	.001	.002	.000	.103
	N	169	169	169	169	169	169	169
تلجأ الإدارة لأسلوب الحزم والشدة لإلزام العاملين بقبول التغيير	Pearson Correlation	−.464−**	1	.556**	.428**	.153*	.560**	.647**
	Sig. (2−tailed)	.000		.000	.000	.047	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169
يقبل العاملون في الإدارة التي أعمل بها التغيير بدافع الخوف من العقاب	Pearson Correlation	−.189−*	.556**	1	.505**	.321**	.489**	.780**
	Sig. (2−tailed)	.014	.000		.000	.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169
يتم تنفيذ التغيير باستخدام أسلوب الاقناع	Pearson Correlation	−.243−**	.428**	.505**	1	.620**	.401**	.808**
	Sig. (2−tailed)	.001	.000	.000		.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169
يتم أخذ آراء العاملين في برامج التغيير بعد الانتهاء من تنفيذ برامج التغيير	Pearson Correlation	−.235−**	.153*	.321**	.620**	1	.209**	.623**
	Sig. (2−tailed)	.002	.047	.000	.000		.006	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169
يتم معاقبة من يقاوم عملية التغيير بالنقل مثلاً أو اتخاذ أي إجراء آخر ضدهم	Pearson Correlation	−.290−**	.560**	.489**	.401**	.209**	1	.679**
	Sig. (2−tailed)	.000	.000	.000	.000	.006		.000
	N	169	169	169	169	169	169	169
P2	Pearson Correlation	−.126−	.647**	.780**	.808**	.623**	.679**	1

الاستراتيجية القسرية	Sig. (2-tailed)	.103	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	169	169	169	169	169	169	169

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يظهر الجدول أن عبارات:

- "يقبل العاملون التغيير بدافع الخوف من العقاب :"الارتباط (55.6%) 0.556إيجابي وقوي. أي أنه كلما كانت الإدارة تستخدم الحزم والشدة، زاد قبول العاملين التغيير خوفًا من العقاب.
- "يتم تنفيذ التغيير باستخدام أسلوب الإقناع: معامل الارتباط (42.8%) 0.428إيجابي. هذا يشير إلى أن أسلوب الحزم والشدة يرتبط بشكل معتدل مع استخدام أسلوب الإقناع لتنفيذ التغيير.
- عبارة" يتم أخذ آراء العاملين بعد التغيير ":معامل الارتباط (15.3%) 0.153إيجابي وضعيف. هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين أسلوب الحزم والشدة وبين أخذ آراء العاملين بعد التغيير.
- أما في عبارة "معاقبة من يقاوم التغيير" :معامل الارتباط (56%) 0.560 إيجابي وقوي. حيث أن استخدام أسلوب الحزم والشدة يرتبط بقوة مع معاقبة من يقاوم التغيير.

ونلاحظ أن الاستراتيجية القسرية التي تعتمد على الحزم والشدة، الخوف من العقاب، وفرض معاقبة على من يقاوم التغيير تظهر ارتباطات إيجابية قوية مع بعضها البعض، مما يشير إلى أنها غالبًا ما تُنفذ معًا في نفس البيئة.

جدول معامل الارتباط بين عبارات بعد متغير استراتيجية التفاعل الاجتماعي (بيرسون Pearson)

Correlations

		تشكل فرق عمل في الإدارة التي أعمل بها عند وقوع أزمة ما	تعقد الاجتماعات واللقاءات مع الأفراد العاملين المتأثرين بالتغيير ويتم شرح أبعاده	يتم السماح للأفراد العاملين بالمشاركة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه	أشعر بالمسؤولية لإنجاح أي عملية التغيير في الإدارة التي أعمل بها	تقوم الوزارة بالاستعانة بأشخاص مؤثرين من داخل الإدارة للتأثير في الموظفين خلال عملية التغيير	أرى أن المؤثرين (قادة الرأي) يساهمون في نجاح عملية التغيير	يساهم (المؤثرون) قادة الرأي في بناء الثقة بين الأفراد خلال عملية التغيير	P3
تشكل فرق عمل في الإدارة التي أعمل بها عند وقوع أزمة ما	Pearson Correlation	1	.785**	.716**	.532**	.743**	.591**	.599**	.835**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169	169
تعقد الاجتماعات	Pearson Correlation	.785**	1	.794**	.621**	.731**	.692**	.714**	.894**

واللقـــاءات مـــع الأفـــراد العـــاملين المتـــأثرين بـــالتغيير ويتم شرح أبعاده	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169	169
يـتم السـماح للأفـراد العـاملين بالمشـاركة فـــي تخطـــيط وتصـــميم التغييـــر وتنفيذه	Pearson Correlation	.716**	.794**	1	.663**	.749**	.646**	.664**	.877**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169	169
أشـــعر بالمســـؤولية لإنجـــاح أي عمليـــة التغييـــر فـــي الإدارة التي أعمل بها	Pearson Correlation	.532**	.621**	.663**	1	.620**	.591**	.631**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169	169
تقـــوم الـــوزارة بالاســـتعانة بأشـــخاص مـــؤثرين مـــن داخـــل الإدارة للتـــأثير فـــي المـــوظفين خـــلال عملية التغيير	Pearson Correlation	.743**	.731**	.749**	.620**	1	.721**	.733**	.884**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169	169
أرى أن المـــؤثرين (قـــادة الـــرأي) يســاهمون فــي نجــاح عملية التغيير	Pearson Correlation	.591**	.692**	.646**	.591**	.721**	1	.854**	.848**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169	169
يســـــــاهم (المؤثرون)قـــــادة الـرأي فـي بنـاء الثقـة بـين الأفـراد خـلال عملية التغيير	Pearson Correlation	.599**	.714**	.664**	.631**	.733**	.854**	1	.865**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	169	169	169	169	169	169	169	169
P3 التفاعل الاجتماعي	Pearson Correlation	.835**	.894**	.877**	.779**	.884**	.848**	.865**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	169	169	169	169	169	169	169	169

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من خلال النسب المئوية العالية التي أظهرها الجدول (بين 59% و89%) يمكن القول:

أن كل قيم الارتباط (Pearson Correlation) في متغير استراتيجية التفاعل الاجتماعي إيجابية وقوية جدًا، مما يعني أن هذه الممارسات تُستخدم بشكل مترابط، وأن وجود أحدها يعزز احتمال وجود الآخر.

كما تظهر بيانات الجدول أن التفاعل الاجتماعي وقادة الرأي يعملون كمنظومة واحدة قوية ومتكاملة، وكلما زادت المشاركة والتواصل والتأثير الاجتماعي، زادت احتمالية نجاح التغيير بنسبة تصل إلى 89% في بعض العناصر.

ويبرز تأثير قادة الرأي ومشاركة العاملين في تصميم التغيير أعلى ارتباط في الجدول. أي أن الاجتماعات وشرح أبعاد التغيير هي نواة الاستراتيجية التفاعلية، وترتبط بقوة شديدة بكل عناصرها.

جدول معامل الارتباط بين عبارات بعد متغير استراتيجية حل المشكلات الإنسانية (التعاطف) (بيرسون Pearson)

Correlations

		يتم تقييم أدائي بناءً على معايير واضحة وموضوعية	أعتقد أن التغيير ضروري لنجاح المؤسسة	أشعر بأني جزء من عملية التغيير التي تقوم بها الإدارة	سأقوم بدعم تغيرات مماثلة في المستقبل	أشعر بالقلق عند حدوث تغيير في الإدارة	أشعر بأن عملية التغيير تحترم حقوقي داخل الإدارة	P4
يتم تقييم أدائي بناءً على معايير واضحة وموضوعية	Pearson Correlation	1	.459**	.689**	.654**	.452**	.742**	.831**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169
أعتقد أن التغيير ضروري لنجاح المؤسسة	Pearson Correlation	.459**	1	.644**	.698**	.355**	.456**	.720**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169
أشعر بأني جزء من عملية التغيير التي تقوم بها الإدارة	Pearson Correlation	.689**	.644**	1	.801**	.503**	.699**	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169
سأقوم بدعم تغيرات مماثلة في المستقبل	Pearson Correlation	.654**	.698**	.801**	1	.501**	.664**	.879**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169
أشعر بالقلق عند حدوث تغيير في الإدارة	Pearson Correlation	.452**	.355**	.503**	.501**	1	.528**	.692**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169
أشعر بأن عملية التغيير تحترم حقوقي داخل الإدارة	Pearson Correlation	.742**	.456**	.699**	.664**	.528**	1	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	169	169	169	169	169	169	169
P4	Pearson Correlation	.831**	.720**	.891**	.879**	.692**	.852**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
حل المشكلات الإنسانية	N	169	169	169	169	169	169	169

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يظهر لنا الجدول أن جميع الارتباطات إيجابية وبدرجات مرتفعة، مما يدل على أن هذه الممارسات تعمل معًا كوحدة واحدة في تحسين استجابة العاملين للتغيير.

وتبين ارتباطات تتراوح بين 45% و89%، وهي جميعها إيجابية وقوية، مما يشير إلى أن هذه الاستراتيجية تعمل كوحدة متكاملة تسهم بشكل كبير في تحسين قبول التغيير ودعم الموظفين له، وتظهر أن اندماج العاملين في التغيير هو إحدى أقوى العوامل التي تعزز التغيير.

جدول معامل الارتباط بين عبارات بعد متغير فاعلية العمل الإداري (بيرسون Pearson)

Correlations

		بعد عملية الدمج تم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	بعد عملية الدمج أصبح الهيكل التنظيمي أكثر مرونة	أصبحت مهامي بعد عملية الدمج واضحة ومفهومة	بعد عملية الدمج أشعر بالرضا عن نظام المكافآت والتقدير في العمل	بعد عملية الدمج، يتم تقدير جهودي وإنجازاتي من قبل مديري	بعد عملية الدمج ، أصبحت مخرجات عملي تعطي قيمة مضافة للوزارة	يتواصل مديري معي بانتظام حول أهداف الفريق وتوقعات الأداء	بعد عملية الدمج، تشجع الإدارة على تبني الأفكار الجديدة والابتكار	P5
بعد عملية الدمج تم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	Pearson Correlation	1	.752**	.734**	.649**	.679**	.661**	.741**	.714**	.879**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169	169	169
بعد عملية الدمج أصبح الهيكل التنظيمي أكثر مرونة	Pearson Correlation	.752**	1	.765**	.607**	.634**	.662**	.660**	.641**	.837**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

	N	169	169	169	169	169	169	169	169	169
أصبحت مهامي بعد عملية الدمج واضحة ومفهومة	Pearson Correlation	.734**	.765**	1	.633**	.693**	.639**	.674**	.668**	.847**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169	169	169
بعد عملية الدمج أشعر بالرضا عن نظام المكافآت والتقدير في العمل	Pearson Correlation	.649**	.607**	.633**	1	.705**	.644**	.631**	.540**	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169	169	169
بعد عملية الدمج، يتم تقدير جهودي وإنجازاتي من قبل مديري	Pearson Correlation	.679**	.634**	.693**	.705**	1	.738**	.812**	.689**	.872**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169	169	169
بعد عملية الدمج ، أصبحت مخرجات عملي تعطي قيمة مضافة للوزارة	Pearson Correlation	.661**	.662**	.639**	.644**	.738**	1	.761**	.697**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169	169	169
يتواصل مديري معي بانتظام حول أهداف الفريق وتوقعات الأداء	Pearson Correlation	.741**	.660**	.674**	.631**	.812**	.761**	1	.758**	.890**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169	169	169
بعد عملية الدمج، تشجع الإدارة على تبني الأفكار الجديدة والابتكار	Pearson Correlation	.714**	.641**	.668**	.540**	.689**	.697**	.758**	1	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	169	169	169	169	169	169	169	169	169
P5	Pearson Correlation	.879**	.837**	.847**	.790**	.872**	.849**	.890**	.842**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	169	169	169	169	169	169	169	169	169

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جميع الارتباطات إيجابية وقوية جدًا (من 54% إلى 89%)، ما يشير إلى أن فاعلية العمل الإداري تتأثر بمجموعة مترابطة من العوامل التي يُعزز كل منها الآخر. والتواصل الإداري المستمر يشير إلى نسبة 89% هو أقوى مؤثر على فاعلية العمل الإداري.

<u>– المراجع والمصادر</u>

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- **البطي، د. والعماري، د. ودبنون، د** .(2021) .استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 15(3)، 45-67.
- **الزهراني، عيد** .(2021) .الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفاعلية الإدارية لدى قادة المدارس بمحافظة القرى من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، (4)35، 234-256.
- **بوترعة، يسرى** .(2024) .الأزمة التنظيمية وإدارة الرهانات الاتصالية في البيئة الرقمية. مجلة الدراسات الإدارية، 28(2)، 112-134.
- **جلول، بن زيد** .(2025) .مدى مساهمة التمكين الإداري في دعم استراتيجيات التغيير. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، 8(1)، 89-115.
- **جمعة، هارون** .(2019) .استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2(11)، 001-038.
- **خديري، راشد وفاري، عبد الرؤوف** .(2022) .القيادة الإدارية والفاعلية المهنية دراسة ميدانية بمديرية أمالك الدولة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- **غرايرة، شيماء وعبد اللاوي، سهام** .(2022) .دور ثقافة المنظمة في إنجاح استراتيجيات التغيير في المؤسسات الصحية. مجلة الإدارة الصحية، 12(3)، 78-95.

- **ناصر، فداء** .(2023) .اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار النهضة العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational Change and Leadership. International Journal of Business Administration, 5(3), 45-58.
- Bersenaite, J., Saparnis, G., & Saparniene, D. (2012). Psychosemantics of employee's Images when identifying a typology, responsibility and communication of organizational changes. 7th International Scientific Conference, May 10-11, Vilnius, Lithuania.
- Burnes, B. (2020). Managing Change. Pearson Education Limited.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (2021). A Causal Model of Organizational Performance and Change. Journal of Management, 47(2), 456-485.
- Chin, R., & Benne, K. D. (1969). General Strategies for Effecting Changes in Human Systems. In W. G. Bennis, K. D. Benne, & R. Chin (Eds.), The Planning of Change (pp. 32-59). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Cooke, F. L., Wood, G., Wang, M., & Li, A. S. (2021). Riding the tides of mergers and acquisitions by building a resilient workforce. Human Resource Management Journal, 31(3), 678-695.
- Covey, S. R. (2004). The 7 Habits of Highly Effective People. New York: Free Press.
- Denner, N., Koch, T., Viererbl, B., & Ernst, A. (2024). Feeling connected and informed through informal communication: A quantitative survey on the perceived functions of informal communication in organizations. Journal of Communication Management, 28(2), 145-167.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. International Journal of Engineering Business Management, 13, 1-15.
- Ferrari, F. (2023). An Investigation of the Beneficial Effects of Change Cynicism. Journal of Organizational Change Management, 36(4), 567-589.
- Grove, A. (1995). High Output Management. New York: Vintage Books.
- Gurdatta, J. K. (2023). Organizational Crisis Management. New York: Routledge.
- Gupta, D. (2022). Change Management: 6 Types of Organizational Change. Harvard Business Review, 25(3), 78-92.

- Henricks, M. D., Bednall, T. C., & Kehoe, E. J. (2025). The Distinctiveness and Stability of Employee Attitudes Toward Change and Their Relationship with Leadership: A Longitudinal Study. Journal of Change Management, 25(1), 34-56.
- Kavanaugh, J., & Tarafdar, R. (2021). Micro Change Management. MIT Sloan Management Review, 62(3), 45-58.
- Koch, T., & Fortkord, C. (2024). Opinion Leaders in Organizational Change Processes: Insights from a Large-Scale Quantitative Survey to Identify, Characterize, and Classify Influential Employees within a Multinational Corporation. Journal of Change Management, 24(4), 345-367.
- Kotter, J. P. (2021). Change Management: The New Paradigm. Harvard Business Review, 99(4), 56-67.
- Olalekan, A., Ngozi, N., Abiodun, O., & Oladipo, O. (2021). Change Management and Organizational Performance: A Review of Literature. International Journal of Advances in Engineering and Management, 3(5), 1234-1245.
- Parsons, T., & Platt, G. (1973). The American University. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schmitt, J., Vasquez, C., & Pauknerova, D. (2024). Guiding Through Turbulent Times: Coaching During Merger and Acquisition. Journal of Change Management, 24(3), 234-256.
- Schulz-Knappe, C., Koch, T., & Beckert, J. (2019). The importance of communicating change: Identifying predictors for support and resistance towards organizational change processes. Corporate Communications: An International Journal, 24(4), 670–685.
- Souza, F. O. S., & Chimenti, P. (2024). Emotions in Organizational Change: An Integrative Review. Journal of Organizational Behavior, 45(2), 156-178.
- White, A., Smets, M., & Canwell, A. (2022). Organizational Transformation Is an Emotional Journey. Harvard Business Review, 100(4), 78-91