

الاندماج وتأثيره في إعادة الهيكلة :دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والعلوم والتكنولوجيا

الباحثة / زينب جالي العزاوي

أ.د. صلاح عبد القادر النعيمي

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

مستشار في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المستخلص

يهدف البحث الى التوصل الى كيفية إيجاد السبل التي تساعد على وضع آلية مناسبة لتنفيذ قرار الإندماج بين وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والعلوم والتكنولوجيا وإعادة الهيكلة لهما والخروج بهيكل جديد موحد من خلال تقديم خارطة لهيكل مقترح للوزارة الجديدة التي تضم دوائر وتشكيلات الوزارتين العلمية والفنية والإدارية ، بعد صدور قرار حكومي بالإندماج كخطوة للإصلاح الإداري الذي إنتهجه الحكومة في الوقت الحاضر ، وقد إتمتت الدراسة الحالية المنهج الإستطلاعي الميداني ، ودراسة وتحليل الهياكل التنظيمية للوزارتين من خلال إستخدام قائمة إستطلاع الرأي والتي وزعت على عدة مستويات من الوزارتين المبحوثة ، للوصول الى قاعدة عريضة من البيانات التي تساعد الباحثة في التوصل الى كل مايعني البحث ويحقق الغاية منه ، وكان مجتمع الدراسة هو دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبعض من دوائر وزارة العلوم والتكنولوجيا ، اما عينة الدراسة فتمثلت ب 68 فرد من كلتا الوزارتين حيث إقتصرت على مدراء الدوائر والأقسام وبعض من الموظفين في المستويات الأخرى، والذي تمت مقابلتهم بصورة مباشرة وطرح الفقرات الخاصة بقائمة إستطلاع الرأي والحصول على الأجوبة بصورة مباشرة ، وقد توصل الباحثان الى نتائج كان أهمها وجود إرتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين قرار الإندماج وعملية إعادة الهيكلة ، كذلك أثبتت النتائج إن هناك تأثير عالي للإندماج على عملية إعادة الهيكلة.

المصطلحات الرئيسية للبحث : الإندماج ، إعادة الهيكلة

Abstract

The aim of the research is to find ways to find a suitable mechanism for implementing the merger decision between the Ministries of Higher Education, Scientific Research, Science and Technology and restructuring, and to come up with a new unified structure by presenting a proposed structure for the new ministry which includes the departments and formations of the scientific, technical and administrative ministries. The current study adopted the field survey methodology and studied and analyzed the organizational structures of the two ministries through the use of the survey list which was distributed. The study population consisted of the departments of the Ministry of Higher Education and Scientific Research and some of the departments of the Ministry of Science and Technology. The sample of the study consisted of 68 students from the Ministry of Higher Education and Scientific Research, A person from both ministries where it was limited to the directors of departments and departments and some of the staff at the other levels, which were interviewed directly and put the paragraphs of the list of opinion poll and obtain answers directly, and the results of the most important results of the existence of significant correlation Between the decision to merge and the restructuring process. The results also showed that there is a high impact of the merger on the restructuring process .

Keywords : Merger , restructuring

المقدمة

تطمح العديد من المنظمات الى تحقيق النجاح في أعمالها ونشاطاتها لبناء مركز إستراتيجي يقودها الى التميز ، ويضمن لها البقاء والنمو والإستمرار والوصول الى الكفاءة العالية في الأداء في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتغير السريع والتعقيد، والتي تفرض على المنظمات إحداث تعديلات وتغييرات في مكوناتها الداخلية لتتمكن من الإنسجام مع هذه التغييرات ومواكبة التطورات السريعة، لذلك كان لابد على المنظمات العمل على إيجاد وسيلة للإستجابة لأي تغيير ، وحيث إن الوصول الى الحل الأمثل والذي يحقق للمنظمة أهدافها ويلبي حاجاتها وطموحاتها ويرضي كافة الأطراف المرتبطة بها، كان لابد من وضع خيارات إستراتيجية تمكنها من الأختيار للبدل الأفضل ، وحيث إن هذا يعد أمر صعب وشاق للغاية لذلك فإن المنظمات تضع العديد من الخيارات التي تتلائم مع البيئة المحيطة بها وبمتغيراتها، وتقوم بعد ذلك بإختيار البديل الأفضل وبما يتلائم مع مواردها وقابلياتها وإمكاناتها حتى تكون قادرة على تطبيقه، وحيث إن عملية الإندماج تعد واحدة من الخيارات التي تتخذها المنظمات للوصول الى إنجاز أهدافها والوصول الى غاياتها بنجاح وبأقل الكلف، لذلك فإن العديد من المنظمات تلجأ له بوصفه واحداً من الخيارات الإستراتيجية المهمة والذي أصبح ذو أهمية في الإدارة المعاصرة للمنظمات، حيث إن المنظمات التي تلجأ الى هذا الخيار غالباً ماينعكس ذلك إيجابياً على مستوى فاعلية أداءها وجودة أعمالها، والحصول على بيئة تنظيمية تتسم بالشراكة والتعاون بين الإدارات والعاملين، مما يساهم في تقليل العديد من المعوقات المصاحبة للخطط والأستراتيجيات، وتعد عملية إعادة الهيكلة إحدى الأساليب المعتمدة في عملية الإندماج حيث إنها تهدف إلى تحديد وتصنيف وتوزيع المهام والأدوار وتعزيز التكاملية ومعالجة التداخل والإزدواجية في تنفيذ المهام من ناحية، ومن ناحية أخرى تهدف إلى تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف بالإضافة إلى تحديد مسؤولية التنفيذ لكل مجموعة من الأنشطة لضمان تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية بشكل شمولي لكافة النواحي الفنية والتنظيمية والإدارية وبما ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية ، ويعد موضوع إعادة الهيكلة من المواضيع المهمة التي أصبحت تتمتع بأهمية كبيرة على المستوى العالمي لأنه ومن خلال التجارب تساهم بشكل فعال في تحسين الكفاءة ورفع إنتاجية المؤسسات سواء أكانت حكومية أو خاصة ، وهي وسيلة رئيسية لتحقيق العديد من الأهداف، التي من بينها رفع كفاءة الأداء وإزالة القيود التي تعيق حركة التفاعل بين المتغيرات المرتبطة بالأداء وذلك من خلال إحداث تغييرات جذرية وفاعلة في الأوضاع والأساليب والمفاهيم الإدارية السائدة، وتشمل إستراتيجيات إعادة الهيكلة على التخلص من بعض الأعمال وإكتساب أعمال أخرى بما يمثل صياغة جديدة لتوجه المنظمة ، وهذا ماسيتم تناوله في البحث الحالي والذي سوف يتضمن ثلاث محاور، الأول المنهجية ، والثاني الجانب النظري ، والثالث يتضمن الجانب العملي والإستنتاجات والتوصيات كما سيتم عرضه لاحقاً .

المحور الأول : المنهجية

مشكلة البحث:

في خطوة من خطوات الإصلاح التنظيمي التي قامت بها الحكومة العراقية هو صدور قرار بالإندماج لبعض الوزارات الحكومية التي تتشابه في مهامها وطبيعة أداء أعمالها ، وذلك لتحقيق التكامل والإنسجام وتخفيض النفقات وتحقيق الكفاءة والفاعلية ، ومن بين هذه الوزارات جاء قرار بدمج وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والعلوم والتكنولوجيا ،وجعلها وزارة واحدة تضم كافة الكوادر الفنية والإدارية والموارد بأنواعها ، لذلك ظهرت الحاجة الى قيام الباحثة بالبحث عن ماسيحدثه هذا القرار من ردود أفعال للعاملين في الوزارتين كونه قرار مهم سيؤدي الى تغيير في هياكل الوزارتين والعمل على تأسيس هيكل جديد موحد يضم دوائر الوزارتين ، والقيام بدراسة إستطلاعية تشمل الوزارتين

لوقوف على أهم المعوقات التي تقف في طريق تنفيذ هذا القرار والعمل على المساهمة في وضع آليات مناسبة تساعد المعنيين في الوزرتين على الإسترشاد بها وتطبيقها لتحقيق التكامل في الأداء .

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في إنه يعمل على إيجاد السبل التي تساعد على تحقيق الإدماج وفق أطر علمية ومدروسة ليس فقط لوزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والعلوم والتكنولوجيا فقط بل للوزارات التي شملتها عملية الإدماج إذ ما أرادت الاستفادة من الفكرة والتطبيق وبما يتناسب مع أهدافها وطبيعتها وبيئاتها وعملها، كذلك تبرز أهمية البحث من خلال ندرة الدراسات التي تناولت الإدماج الإداري في المؤسسات العامة حيث كانت معظم الدراسات تتناول الإدماج المصرفي، أو منظمات الأعمال الخاصة ، لذلك إعتمدت الباحثة على معظم الدراسات في الجانب النظري من الدراسة الحالية، كذلك فيما يخص متغير إعادة الهيكلة، فقد كانت معظم الدراسات التي تهتم بموضوع التطوير والإصلاح والتغيير التنظيمي وماشابه ذلك كانت تتناول إعادة هندسة الأعمال أو الهندرة متناسين إن إعادة الهيكلة هي عملية تكاملية مع إعادة الهندسة رغم الأختلافات بينهما إلا إنها يصبان في نفس الهدف حيث إن إعادة الهيكلة تهدف الى إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وأبعادها وتشكيلاتها وأقسامها، في حين إن إعادة الهندسة تنصب على الوظائف والعمليات من حيث الأداء وجودة الخدمات مما يساعد على تحسين الأرباح وزيادة الإنتاجية، وهذا لن يكتمل دون إعادة هيكلة تتزامن مع كل عملية إعادة هندسة، وكل هذا من أجل القيام بما يضمن بقاء تلك المنظمات وإستمرارها وبالشكل الذي يحقق أهدافها .

أهداف البحث

هدف البحث الى تحليل مدى توافر إمكانيات تنفيذ قرار الإدماج بين الوزرتين بشأن عدد من القضايا الرئيسة المرتبطة بقرار حكومي للإندماج بين وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي، والعلوم والتكنولوجيا ، ومحاولة العمل على إيجاد سبل تخدم عملية إعادة الهيكلة للوزرتين والخروج بتصميم هيكل تنظيمي موحد ، وتقديم المقترحات المناسبة وفقا للأطر العلمية المعتمدة في هذا المجال، ومحاولة معرفة التأثيرات التي سيجدها هذا القرار والمساعدة في التخفيف من حدتها .

مجتمع وعينة البحث

شمل مجتمع البحث دوائر كل من وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي، والعلوم والتكنولوجيا، الوزرتان المعنيتان بالإندماج وإعادة الهيكلة، والدوائر هي دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جميعها، ودوائر وزارة العلوم والتكنولوجيا ذات الطابع الإداري والبحثي، ولكي يتم تحقيق الدقة في النتائج، فقد شملت عينة البحث على إدارت الدوائر والأقسام للحصول على نتائج تتناسب مع هدف البحث وللحصول على معلومات دقيقة وواسعة كون العينة قريبة من مواقع إتخاذ القرار ، بالإضافة الى بعض العاملين من مختلف المستويات للوصول الى إجابات دقيقة ومن مختلف المستويات حول موضوع البحث ، فقد بلغت عينة البحث (68) شخص موزعين مابين دوائر وأقسام الوزرتين .

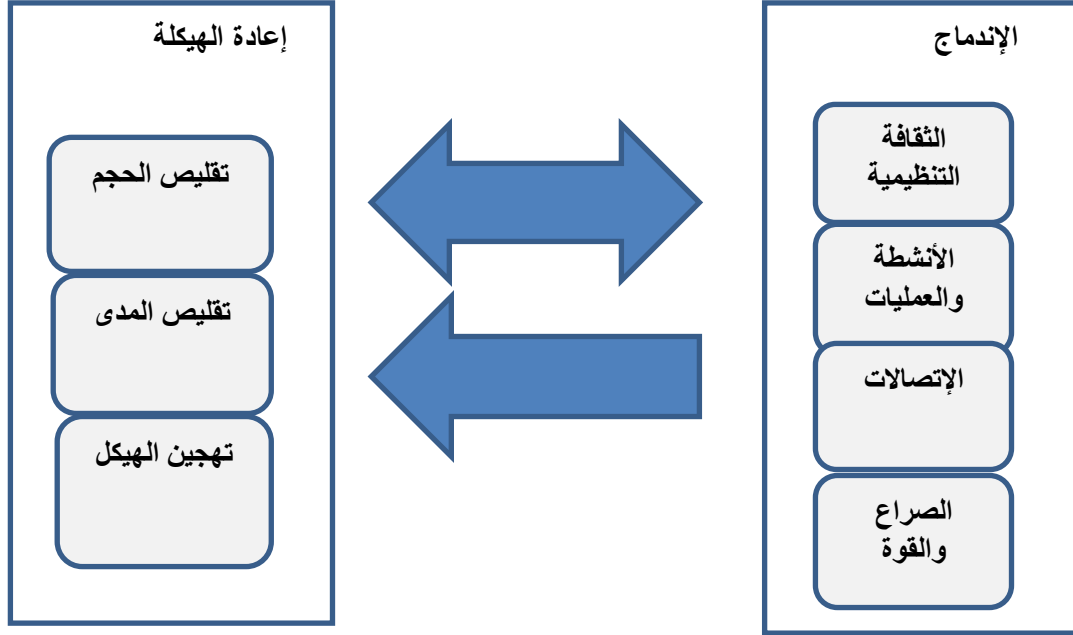
فرضيات الدراسة والمخطط الفرضي:

أولا : فرضيات الإرتباط والتأثير

- 1- توجد علاقة إرتباط بين الإدماج وإعادة الهيكلة على المستوى الكلي للوزرتين .
- 2- توجد علاقة إرتباط بين الإدماج وإعادة الهيكلة على مستوى المتغيرات الفرعية وللوزرتين والتي تنبثق منها الفرضيات الفرعية :

- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وإعادة الهيكلة .
 - توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين العمليات والأنشطة وبين إعادة الهيكلة.
 - توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الإتصالات وإعادة الهيكلة.
 - توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الصراع والقوة وبين إعادة الهيكلة
- 3- يوجد تأثير للإندماج في إعادة الهيكلة في الورتين .

ثانيا : المخطط الفرضي:



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث المصدر: من إعداد الباحثة

قام الباحثان بإعداد قائمة إستطلاع الرأي، حيث تم إعتداد الأبعاد الموجودة للمتغيرين من خلال الدراسات الأجنبية والعربية التي أعتدتها كأساس للجانب النظري لها، وقد تم تكييفها فيما يتلائم مع البحث الحالي وكما مبين في الجدول (1) :

جدول (1): مصادر مقاييس الإندماج وإعادة الهيكلة

المصادر	المتغيرات	المحاور
Wang & Moini ، 2012 Shettlewood، 2016 Steven H . Appelbaum 2009	الإندماج	الأول
2008محمد، Zubanov ، 2016 Skelcher & Smith 2015	إعادة الهيكلة	الثاني

المحور الثاني : الجانب النظري للبحث

أولاً : الإدماج مفهومه ومعيقاته وأبعاده

المفهوم

أصبح التوجه نحو الإدماج سمة عالمية فالمنظمات تتوجه لمزيد من التكتلات الاقتصادية، ففي أوروبا وأمريكا تتوجه المنظمات الكبيرة نحو التكتل، وذلك لأنها تبحث عن قوة أكبر ومزيد من رأس المال والخدمات التي تقدمها للجمهور (Hill & Jones, 1998; 43)، ويمكن اعتباره شكلاً رئيسياً لإعادة التنظيم ، فالإدماج بين المنظمات غير الهادفة للربح يمكن ان يكون مثيراً للجدل بالنسبة لمجالس الإدارات والكوادر ومجموعات الزبائن، ونحن نشاهد ونسمع ان الكثير من التنظيمات وفي سعيها للإستمرار والتطور والتغلب على المنافسين، تقوم بعدة تغييرات ومنها (عملية الإدماج)، لذلك عرف على إنه "عملية إتحاد أو شراكة بين مشروعين أو مؤسستين أو أكثر تحت إدارة واحدة " (Depamphilis, 2001; 5)،

وأشار (القريوتي، 2013 : 382) له بأنه "عملية قانونية تتوحد بمقتضاها شركتان أو أكثر لتكوين شركة واحدة عملاقة وهو الدارج في الأسواق العالمية ويتم هذا الإدماج إما بنويان أحدهما في الأخرى وتسمى طريق الضم أو بمزجها معاً في شركة جديدة تحل محلها وتنتقل كافة حقوق والتزامات الشركات المندمجة وكذلك مساهمها أو شركاؤها إلى الشركة الدامجة أو الجديدة"، ويعد الإدماج معيار لنجاح المنظمة من خلال التزام العاملين فيها ليشكلوا عنصراً لتحقيق أهدافها (الحمداني وجميل، 2011 : 60)، كما ان هناك من يرى ان الإدماج أو الدمج هو " اتفاق بين منظمين تضم كافة الموارد الخاصة بهما والاتحاد في وحدة واحدة متحولة الى كيان واحد يمنح شخصية مستقلة للمنظمات التي اندمجت وفقدت شخصيتها الاعتبارية المستقلة " (3 ; Motis، 2007)، ويعتبر إدماج المنشآت أحد أهم أشكال التنوع الخارجي ومن المهم الإشارة إلى الأنشطة التي تتضمن التوسيع أو التقليص في العمليات أو تطوي على تغيير في الموجودات أو شكل الملكية ويطلق عليها إعادة التشكيل أو إعادة هيكلة المنشأة (العامري، 2010: 631) .

المعوقات

وقد يرافق عمليات الإدماج بعض المعوقات والتي يترتب عليها فشل العملية إذا لم تدرس بشكل سليم وعلى أسس علمية ومهنية، فقد لوحظ إن هناك نسبة 70% من حالات الإدماج فشلت على مستوى العالم وذلك بسبب : (ريجان، 2006 : 432)

- الإحتكار
- صعوبة تقييم الأصول
- صعوبة دمج الثقافات والإنظمة
- الظروف غير الملائمة لإتمام الإدماج
- غياب التعاون بين أطراف الإدماج
- سوء إختيار المنظمات وتضارب المصالح

أبعاد الإدماج

لإكمال وإتمام عملية الإدماج بنجاح ولغرض الإحاطة بكل جوانب العملية وبإقل وقت وجهد، يجب الأخذ بالإعتبار مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تمثل محور العملية والتي تقود الى تحقيق الهدف من الإدماج، وهذه الأبعاد، (الثقافة التنظيمية، العمليات والأنشطة، الإتصالات، الصراع والقوة)، وسوف يتم عرضها كما يلي :

1- **الثقافة التنظيمية:** لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، وإن تشكيل الثقافة التنظيمية حدث ليس عشوائياً ولا يعتمد على المؤسسين أو القيادات الحالية فقط، بل هو رد فعل داخلي لضرورات خارجية (Steven, 2009 ; 37)، وباعتبار الثقافة التنظيمية أحد أبعاد عملية الإدماج سوف نبين مفهومها ومضامينها.

فقد عرفت الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة القيم والمعتقدات والمواقف والتوقعات والمفاهيم والمعايير المشتركة التي تجمع أعضاء التنظيم، ويتم تمريرها من جيل من الموظفين الى آخر داخل المنظمة، والتي تحدد السلوك التنظيمي داخلها، وهي مصدر مهم للميزة التنافسية المستدامة " (Yildiz, 2014 ; 37)، حيث إن هذه القيم والمعتقدات والرؤى والأهداف والممارسات التي تعزز من إستراتيجية المنظمة يمكن أن تتوافق كلها مع ثقافتها، ويمكن أن تتعارض معها، وعندما يحدث التوافق تصبح الثقافة التنظيمية بمثابة حليف ثمين وقوي في تطبيق إستراتيجية المنظمة وتنفيذها، في حين تعارضها مع إستراتيجيتها تكون بمثابة حجر عثرة يحول دون تطبيق ونجاح الإستراتيجية (ثومبسون وستريكلياند، 2006 : 443) .

إن الشروع في تغيير الثقافة التنظيمية أمر ليس بالهين، حيث يحتاج الى التنسيق والتعاون بين الكثير من الأطراف داخل المنظمة، كذلك يتطلب المزامنة مع وضع برنامج لتنمية المهارات القيادية ودمجها مع تغيير الثقافة التنظيمية والذي يساعد على خلق صورة واضحة بين الفرد والمنظمة ويضمن نجاح مبادرات التغيير التنظيمي (Guidroz , 153 ; 2010)، وأنه ليس من السهل تعديل الثقافة لأن فعاليتها القوية تبدو عندما يكون هناك نوعان مستقلان من الثقافات في تماس مغلق مع بعضها، ويحصل ذلك في حالة اندماج منظمتان مع بعضهما (Wilson, 2001, 353) .

2- **الإتصالات:** أثبتت الدراسات الحديثة إن للإتصالات أثر كبير داخل التنظيم، بالإضافة الى تأثيره على المخرجات التنظيمية، مثل الإلتزام التنظيمي، الأداء، السلوكيات داخل المنظمة، والرضا الوظيفي، أما فشل الإتصالات فيؤدي الى النقيض حيث تتسبب في نتائج سلبية مثل الإحباط والإجهاذ والإستياء في العمل، بالإضافة الى إنعدام الثقة وإنخفاض الإلتزام التنظيمي، مما يؤثر على كفاءة المنظمة سلباً، حيث إن الإتصالات خلال مرحلة التغيير تقلل من مقاومته، وتعد الإتصالات واحدة من أكثر المخاوف داخل المنظمات خلال عملية الإدماج، وهي أيضاً النشاط الأكثر إهمالاً خلال مرحلة التكامل، غير إن فتح الإتصالات بين الموظفين ومشاركتهم في العملية يزيل التوتر والقلق اللذان ينشآن بسبب عمليات الإدماج (Steven, 2009 ; 41)، حيث عرف الإتصال التنظيمي على إنه " العملية التي يتم بموجبها بجمع المعلومات ذات الصلة بالمنظمة والتغييرات التي تحدث داخلها " (Zareen, 2013; 44)، كذلك فإن عملية الإتصال تعد بمثابة " الوسيلة التي بواسطتها يتم تنظيم النشاطات وتوحيد توجهات الأفراد من خلال تحقيق التفاعل بإتجاه يفترض أن يؤدي الى إنجاز مايعزز مصالح المنظمة أو العمل الجماعي " (النعيمي، 2008 : 202) .

3- الصراع والقوة: ويعني الصراع " العملية التي تبدأ عندما يدرك الفرد أو الجماعة الإختلاف والتضارب بين الذات وفرد آخر أو مجموعة أخرى في المصالح والموارد والمعتقدات والقيم أو الممارسات التي تهتمهم " (Keller , 7 ; 2009) ، أما القوة فهي تعني " السيطرة على الموارد والقدرة على التأثير في الآخرين " (Keller , 2009 ; 9) ، أو إنها " إستخدام القوة وحشد الموارد والطاقة والمعلومات لتحقيق الهدف المنشود رغم المقاومة وذلك بإستخدام الرذع" (Omisore, 2016; 166) ، والصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات على حد سواء حيث يعتبر الصراع إحدى الإفرازات الطبيعية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد كالتعاون والمنافسة والتقليد والمحاكاة .. الخ من الظواهر الطبيعية في العلاقات والتفاعلات الاجتماعية، ونظرا لطبيعة الأفراد والمنظمات التي تستدعي التطور والتغير بإعتبار إن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية لذلك فإن الصراعات غالبا ما تترافق مع التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة.

ولقد أكدت الدراسات الى إن الهوية المشتركة في المجموعة ذات أهمية حاسمة في تخفيف حدة النزاعات والصراعات بين المجموعات او المنظمات حيث ينظر الى المنظمة على إنها كيان واحد موحد بدلا من اثنين، وبذلك تكون العلاقات أكثر إنسجاما وهو ما يسمى حرفيا (تماسك المجموعة) مما يعكس بشكل إيجابي مشاعر الجذب بين الأعضاء وهو عمل حاسم بالنسبة لأي منظمة (Fisher & Frey, 2007 ; 207) ، فالبناء التنظيمي يجب أن يصمم بطريقة تخلق توازن القوة لتسهيل التغيير، لذلك يجب على المدراء إيجاد الخليط الصحيح من الآليات المتكاملة التي تسمح للوحدات والأقسام أن تشارك بالمعلومات والأفكار (القيسي والطائي، 2014 : 688) .

والمنظمات يمكن أن تتغير داخليا بتغيير علاقات القوة بداخلها عن طريق إشراك الجميع في عمليات التغيير التنظيمي، وتغيير علاقات القوة داخل مجالس إدارتها ورؤساءها التنفيذيين من خلال صياغة إستراتيجية التغيير المؤثرة في تحسين الأداء التنظيمي (العنزي، 2015 : 38) .

4- العمليات والأنشطة: تتكون العملية الإدارية من سلسلة من العمليات الجزئية التي ترتبط بها ويصعب تجزئتها لأنها تكون كلا متكامل يصعب تحليل أجزاءه. وهناك ثلاثة أنواع من العمليات وهي: العمليات التشغيلية، عمليات الدعم، وعمليات الإدارة (شرف الدين، 2011 : 20) :

أ- العمليات التشغيلية : وتسمى أيضا هذه العمليات بعمليات الإنجاز ، وهي تساهم مباشرة بالإنتاج .
ب- عمليات الإدارة : وهذا النوع من العمليات لها هدف قيادة جميع العمليات، بتحويل المعلومات الى أوامر وتوجيهات .
ج- عمليات الدعم : هي تلك العمليات التي هدفها تقديم الوسائل اللازمة لباقي العمليات وتساعدتها، في ممارسة نشاطها بصفة عادية، رغم إنها لاتساهم مباشرة في إعطاء القيمة، حيث إنها مرتبطة ببعض الوظائف .
وتعرف العمليات بإنها " مجموعة الأنشطة والوظائف التي تمارسها الإدارة لتحقيق الأهداف الخاصة بأبي منظمة " (Horváthová, 2011: 8) .

وبواسطة الهيكل التنظيمي والتصميم التنظيمي يتم إستعمال الأنسب من الموارد وتحقيق الأهداف، لكن الهيكل التنظيمي والتصميم هما ليس مجرد وسيلة لضمان العمليات والأنشطة والتنظيم والتنسيق بطريقة أكثر فاعلية بل

يساعدان أيضا في التخطيط وصنع القرار وتقليل المشاكل المتعلقة بالعمل والصراع بين الإدارات والوظائف بسبب الأهداف المتضاربة أو الأعمال غير الواضحة التوقعات، (Cummings , 2005 ; 337) .

ثانيا : إعادة الهيكلة المفهوم والأبعاد

مفهوم إعادة الهيكلة

مرت المنظمات عبر كل مرحلة من مراحل التاريخ بالعديد من التغييرات التي صاحبت كل منها نوع من إعادة الهيكلة التي تتناسب مع درجة التطور والتعقيد ومستوى تأهيل العاملين وتوجهات أرباب العمل والقادة الإداريين والتشريعات القانونية كذلك تأثيرات البيئة المنافسة المحيطة بالمنظمة، (خطاب، 2009 : 44)، وهي شكل من أشكال إعادة التنظيم والذي يتم التركيز عليه، وقد تم مؤخرا إستخدام سلسلة كاملة من الكلمات المرتبطة بوصف التحديات في المنظمات وإعادة التنظيم هي صدى لهذه الكلمات وهي المركزية واللامركزية والتصميم والدمج والتشذيب وإعادة الهندسة وإعادة التصميم والتحديث (Harold, 2007 ; 35)، وقد كثر الحديث مؤخرا عن حركة الإصلاح التنظيمي والتي تمثلت بالجهود الكبيرة التي تبذل لتغيير الأفكار في مجال هيكلية المنظمات بطريقة عقلانية ومنظمة لإعادة بنائها وتطويرها وتركيبها ومحاولة إيجاد علاجات واقية لتدني الأداء وإنخفاض الإنتاجية وتحويلها الى منظمات كفوءة ومتميزة (العنزي، 2015 : 38)، ويجب ان تكون إعادة الهيكلة مدروسة للقضاء على العقبات، وهي أكثر من مجرد خفض التكاليف او زيادة الإيرادات حيث إنها يجب ان تذهب الى القيم الأساسية التي تجذب الناس الى المنظمة (Vance, 2009 ; 37)، ويمكن لإعادة الهيكلة أن تساعد في خفض تكاليف عملية دمج منطمتين أو أكثر من خلال خفض كلف التشغيل (Osuma, 2015: 6)، ولتخليص المنظمات من القيود التنظيمية التي تؤثر على قيمتها في السوق فقد عرفت عملية إعادة الهيكلة بإنها " محاولة لتغيير بنية المنظمات من أجل تخفيف بعض أو كل القيود التي تعاني منها " (Sti fanes, 2001;3). وتعتبر إحدى التقنيات الإستراتيجية التي تشمل " مجموعة من الخيارات التي تعتمد على إدارة المنظمة عبر منهجية علمية لإحداث تنغيرا جذريا او تراكمية إستكمالية في مجالات تنظيمية متعددة لمواجهة التغييرات البيئية وتطوير الأداء وتحقيق الميزة التنافسية " (محمد، 2008 : 80). كما عرفت على إنها " إعادة تشكيل الهيكل الإداري الداخلي الذي يرتبط مع إدارة التغيير المعتمد والتي تنطوي على التغييرات في الهيكل التنظيمي الرسمي من إنشاء أو حل أو دمج لبعض الوحدات الإدارية " (Srivastava, 2013 ; 4)، والتي غالبا ماتولد حالة عدم التيقن لدى مجموعات العمل، حيث يجعل من الصعب على الأفراد العاملين التنبؤ بالآثار المترتبة على التغييرات التنظيمية الوشيكية، مما يولد لديهم حالة نفسية حول مستقبلهم الوظيفي والمهني ونشاطاتهم اليومية والتي سوف تكون تحت إشراف جديد غير معروف نسبيا. وأخيرا عرفت على إنها " سمة دائمة من سمات الإقتصاد اليوم، من خلال إعادة هيكلة المنظمات التي ترغب في تعزيز قدرتها وزيادة ربحيتها في الأسواق الإقليمية والعالمية " (Gaughan, 2007 ; 76).

خطوات إعادة الهيكلة وأبعادها:

هناك خطوات يجب القيام بها عند إعادة الهيكلة للشركات وهي كالاتي (علي، 2011: 85)

1- تحليل البيئة الخارجية من فرص وتهديدات تؤثر على المنظمة، وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة من حيث نقاط القوة والضعف الموجودة فيها، لمعرفة موقعها بالنسبة للمنظمات الأخرى .

2- تحديد أهداف المنظمة، ما تريد المنظمة تحقيقه سواء أكان هدفا ربحيا أو اجتماعيا أو غير ذلك .

3- توليد البدائل الهيكلية ودراستها وتحليلها من خلال عدد من المقترحات والأفكار التي قد تكون أكثر من اثنتين، ومناقشة البدائل المطروحة تمهيدا لإختيار الأفضل والأقرب لإمكانية تنفيذه ونجاحه، والأكثر موائمة لوضع المنظمة الحالي .

4- خطة لإعادة الهيكلة على وفق الإستنتاجات التي تم التوصل اليها من خلال التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة .

5- تنفيذ البديل الذي وقع عليه الإختيار وهو الهيكل الجديد المحسن .

6- التغذية العكسية وهي المعلومات والنتائج المستحصل عليها من تنفيذ هذا البديل أو ذاك وهل حقق البديل المختار النتائج المرجوة أم لا ؟

ولضمان نجاح وسلامة عملية إعادة الهيكلة وتحسين عمل المنظمة وتحقيق أهدافها يجب تحقق ثلاثة مهام رئيسية قبل البدء بعملية إعادة الهيكلة وهي كالاتي:(Vance, 2009 ; 3).

1. تشخيص المشكلة .

2. تحديد وتنفيذ الحلول .

3. إيجاد الموارد للحفاظ على المنظمة.

إن كان موضوع إعادة الهيكلة يبدو أمراً مستساغاً على الصعيد الفكري والفلسفي فإنه لم يكن بالمستوى نفسه على الصعيد التطبيقي، إذ إن حسم الموضوعات فكرياً لا يحتم بأي شكل من الأشكال حسمها ميدانياً، حيث إن ضرورات التغيير وإمكانات المنظمات لمواجهة التغيير عوامل متغيرة ومختلفة من منظمة لأخرى، وقد تصح فلسفة في منظمة دون غيرها، إن هذا يجعل من خطوات إعادة الهيكلة تأخذ منحاً تكتيكياً بهدف التلائم قدر المستطاع مع إستراتيجية المنظمة وعواملها، (محمد، 2008 : 91) .

وهناك أبعاد أساسية لعملية إعادة الهيكلة، وحيث إن توجهات المنظمات مجال الدراسة كانت نحو التقليس والإندماج والإلغاء والتحديث، إضافة الى زيادة كفاءة وفاعلية فريق الإدارة من خلال التغيرات الكبيرة في الهيكل التنظيمي، بسبب تغيير حدود التقسيم والحد من المستويات الهرمية وتوسيع نطاق السيطرة والإصلاح الإداري والحد من عدد الموظفين، لذلك سيتناول البحث الأبعاد التالية لإعادة الهيكلة :

1- تقليص الحجم

يمكن النظر الى عملية تقليص حجم المنظمة بأنها إستراتيجية إعادة هيكلة شرعية بعد أن كان يُنظر اليها سابقاً على إنها مؤشر على تدهور المنظمات، وتقليص الحجم هو إختزال لكادر المنظمة وأحياناً في عدد وحدات العمل وقد يؤثر أو لا يؤثر في محتوى أعمال إستراتيجية المنظمة ولهذا سيكون تقليص الحجم إستراتيجية تقدمية مقصودة (الجبوري، 2016: 31)، كما وتعد عملية تقليص الحجم من أصعب العمليات التي تواجه متخذي القرار، وذلك لما تتسبب به من آلام لبعض العاملين بسبب فقدانهم لوظائفهم، لكن هناك قوى بيئية تؤثر بإستمرار على المنظمة، حينها ستجد المنظمة نفسها في حلقة مفرغة من التدهور والركود من خلال عدم قدرتها على التحكم في مصيرها والسيطرة على ظروف العمل، حين إذ ستلجأ الى إعادة الهيكلة التنظيمية من خلال عدة عمليات كتقليص الحجم والتي تعد من أصعب المهام التنظيمية (Schiro, 2007: 93).

ولقد عرف تقليص الحجم بأنه " التغيير الجذري المخطط للمنظمات لزيادة الكفاءة والفاعلية، وخلق الابتكار وزيادة القدرة التنافسية " (Gross, 2015 ; 27)، وعرفه Zubanov بأنه " مجموعة الخطط للسياسات والممارسات التنظيمية التي تهدف الى تقليص الحجم بهدف تحسين أداء المنظمات وغالباً ما تكون هذه العملية متزامنة مع إعادة تصميم الهيكل التنظيمي " (Zubanov, 2016 ; 1) .

ويؤدي تقليص الحجم الى تحقيق أهداف المنظمة من خلال الحد من مكان العمل الذي ينقل مجموعات العمل المهرة الى أعمال أكثر قيمة حين تواجه المنظمة صعوبة في أداء الوحدات الداخلية للمنظمة لأنشطتها، مما يدعوها الى تقليص حجمها والتخلص من الوحدات المتدنية في أداء أعمالها، وهذا مايسمى بإستراتيجية تغيير المنظمات لتظل قادرة على البقاء والإستمرار في المنافسة (Gross, 2015 ; 25) .

2- تقليص المدى

يعمل تقليص المدى على تقليص عدد المستويات الإدارية للمنظمة، حتى يسهل تدفق المعلومات من الإدارة العليا واليها، ليسهل بذلك انسيابية إتخاذ القرارات، ويعطي فرصة لمدراء المستويات للتمكين والإستفادة من قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم ومواردهم في عملية صنع القرارات (Gibson, 2003; 481)، وبمقارنة تقليص المدى مع تقليص الحجم يتضح لنا بأن تقليص المدى هي عملية إيجابية وتزيد من كفاءة المنظمة، فتقليص المدى يشير الى التجريد أو إزالة الأعمال غير المرتبطة بالأعمال الجوهرية للمنظمة ، والمنظمة التي تقلص المدى عادةً ماتقلص الحجم تلقائياً، ورغم ذلك فإنها لاتقوم بإزالة الأفراد الرئيسيين من أعمالها الأولية حتى لا يؤثر على كفاءتها (Hitt, 2003; 215) . ويشير (Hitt) نقلا عن (محمد) الى ان تقليص المدى يساعد المنظمة في إستعادة سيطرتها الإستراتيجية لأنه ينتج عنه إعادة تركيز المنظمة على أعمالها الجوهرية ومن ثم على كفاءتها الجوهرية مما سيؤدي الى : (محمد، 2008 (103:

- التركيز على التكنولوجيا الجديدة.
- مساعدة المديرين في التركيز على الأعمال الجوهرية من دون إرباك مع الأعمال الأخرى.
- تمكين المديرين من إدارة المنظمة بصورة أكثر.
- تصبح المنظمة اقل تنوعا.
- من خلال تقليص المدى يستطيع المديرين في المستوى العاليي فهم الأعمال الجوهرية والأساسية للمنظمة.

3- تهجين الهيكل

أكد Mintzberg على ضرورة تعدد أشكال التنظيم الهيكلي عندما تواجه المنظمة ظروف متنوعة وحالات تنافسية متعددة (Mintzberg, 1996; 361) حيث إن العديد من الهياكل التنظيمية في العالم يجب أن لاتكون بالصيغ المعروفة عن أنواع الهياكل التنظيمية، نظراً لأن كل نوع من الهياكل يمتاز بخصائص معينة تصلح لتحقيق أهدافه، وفي بيئة معقدة كالبيئة الحالية أصبحت المنظمات كثيراً ماتستخدم هياكل هجينة أو مركبة لغرض الإستفادة من نقاط قوة الهياكل المتنوعة وتجنب نقاط الضعف فيها من خلال إندماج خصائصها وصفاتها (Daft, 2001; 112)، وتحتاج المنظمات الهجينة الى تصميم وإدارة الأعمال والإستراتيجيات والعلاقات مابعد التهجين للحفاظ على الإتساق فيما بينها لمواجهة التوترات بين الإختلاف في المنطق والهويات المتضاربة، حيث تميل المنظمات الهجينة الى الجمع بين إثنين من الهويات أو المنطق المختلف ممن خلال دمج الأعمال الأساسية (Skelcher & Smith, 2015 ; 434) .

المحور الثالث

الجانب العملي والاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الجانب العملي

عرض وتشخيص متغيرات البحث (الاندماج وإعادة الهيكلة)

سيتم من خلال هذه الفقرة عرض وتشخيص متغيرات البحث ، وذلك من خلال عرض الأوساط الحسابية لتشخيص الاجابات للعينة ، والانحرافات المعيارية لتقدير مدى التشتت في الإجابات ، ومعامل الاختلاف لتحديد درجة التجانس في إجابات عينة البحث على المستوى الفرعي والعام لمتغيرات البحث ، إذ إعتد على مقياس (ليكرت) الخماسي في إجابات أفراد العينة ، وسيكون مستوى الإجابة محصورا بين (1 - 5) وعلى خمسة مستويات على وفق الفئات ، وتكون الفئات على النحو الآتي :-

الفئة الأولى من 1 - 1.79 تمثل الإجابة (غير متوفر كلي)

الفئة الثانية من 1.8 - 2.59 تمثل الإجابة (غير متوفر جزئي)

الفئة الثالثة من 2.6 - 3.39 تمثل الإجابة (محايد)

الفئة الرابعة من 3.4 - 4.19 تمثل الإجابة (متوفر جزئي)

الفئة الخامسة من 4.2 - 5 تمثل الإجابة (متوفر كلي)

أولاً : الاندماج

عرض وتحليل نتائج الثقافة التنظيمية

نلاحظ من خلال جدول (2) ان اجابات العينة بحسب فقرات متغير الثقافة التنظيمية من الفقرة (1 - 6) فقد تم ترتيب فقرات هذا البعد تنازليا بحسب درجة موافقة أفراد الدراسة وكانت أعلى مرتبة وأقل مرتبة كالاتي :-

1- جاءت الفقرة السادسة ، (تسعى الوزارة الى تطوير ثقافة موجهة نحو الأداء) بالمرتبة الأولى من حيث درجة

موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (3.47)، والتي تشير إلى

خيار (متوفر جزئي) ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قمتها

(1.23)، (35.37) ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى عالٍ من الأهمية لدى العينة المبحوثة التي

تعني الميل الكبير للعينة المبحوثة في تطوير ثقافة موجهة نحو الاداء في الورتين ، في حين كانت الاهمية

النسبية (69.41) وهي ما تؤكد اهتمام عينة البحث حول الثقافة التنظيمية في الورتين .

2- وجاءت الفقرة الثانية ، وهي (تمكين الأفراد وإعطائهم الحرية لاتخاذ القرارات) بالمرتبة السادسة من حيث

درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (2.81)، والتي تشير إلى

خيار (محايد) ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قمتها

(1.26)، (44.89) ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى حيادي من قبل افراد العينة مع تجانس

في الاجابات ، في حين سجلت الاهمية النسبية (56.18) وهي تؤكد حيادية عينة البحث حول هذه الفقرة .

الجدول (2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغيرات على المستوى الفرعي والاجمالي للثقافة التنظيمية

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
64.71	38.55	1.25	3.24	1 تتوافر ثقافة تنظيمية مرضية في الدائرة .
56.18	44.89	1.26	2.81	2 تمكين الأفراد وإعطائهم الحرية لاتخاذ القرارات .
61.47	44.38	1.36	3.07	3 تهتم الإدارة العليا بالعاملين ليشعر كل منهم بأنه جزء من فريق العمل .
68.53	38.83	1.33	3.43	4 يسعى الأفراد العاملين الى تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب المصلحة العامة
64.41	39.37	1.27	3.22	5 هناك بحث متواصل لإيجاد أفضل اساليب العمل لتحقيق الكفاءة في الاداء
69.41	35.37	1.23	3.47	6 تسعى الوزارة الى تطوير ثقافة موجهة نحو الأداء
64.12	31.45	1.01	3.21	أجمالي الثقافة التنظيمية

عرض وتحليل نتائج العمليات والأنشطة

نلاحظ من خلال جدول رقم (3) ان اجابات العينة بحسب فقرات متغير العمليات والأنشطة من الفقرة (7 - 12) قد تم ترتيب فقرات هذا البعد تنازليا بحسب درجة موافقة أفراد الدراسة عليها وكالاتي :-

1- جاءت الفقرة رقم (9) ، وهي " تتوافق استراتيجية العمليات في الدائرة مع الاستراتيجية العامة للوزارة " بالمرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (3.90)، والتي تشير إلى خيار (متوفر جزئي) ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (1.04) من التشتت ، و(26.65) من التجانس ، وهذه النتيجة تشير إلى التجانس بين اجابات العينة ، وأن لهذه الفقرة مستوى جيد من الأهمية لدى العينة المبحوثة في الوزارتين ، في حين كانت الأهمية النسبية (77.94) وهي ما تؤكد اهتمام عينة البحث حول العمليات والأنشطة في الوزارتين.

2- وجاءت الفقرة رقم (12) ، وهي " تعمل الوزارة على استدامة تبسيط الإجراءات والتحسين المستمر للعمليات " بالمرتبة السادسة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (3.29)، والتي تشير إلى خيار (محايد) في اجابات العينة ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (1.20) من التشتت ، و(36.36) من التجانس ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى حيادي من قبل افراد العينة في الاجابات ، في حين سجلت الأهمية النسبية (65.88) وهي تؤكد حيادية عينة البحث حول هذه الفقرة .

الجدول (3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية للمتغيرات على المستوى الفرعي والاجمالي للعمليات والأنشطة

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
70.59	34.08	1.20	3.53	7 تتسم العمليات بالأنسجام مع استراتيجية الأقسام الوظيفية الأخرى في الدائرة .
73.53	33.38	1.23	3.68	8 تتسم استراتيجية العمليات في الدائرة بالتوافق مع مؤهلات العاملين فيها .
77.94	26.65	1.04	3.90	9 تتوافق استراتيجية العمليات في الدائرة مع الاستراتيجية العامة للوزارة .
70.00	31.80	1.11	3.50	10 يتم تنظيم الأعمال للوزارة في ضوء التغيرات التي تحصل في البيئتين الخارجية والداخلية .
71.76	30.54	1.10	3.59	11 هناك توافق بين استراتيجية العمليات في الدائرة وبين أهداف العمليات .
65.88	36.36	1.20	3.29	12 تعمل الوزارة على أستدامة تبسيط الإجراءات والتحسين المستمر للعمليات
71.62	26.64	0.95	3.58	أجمالي العمليات والأنشطة

عرض وتحليل نتائج الاتصالات

نلاحظ من خلال جدول رقم (4) ان اجابات العينة بحسب فقرات متغير الاتصالات من الفقرة (13 - 18) قد تم ترتيب فقرات هذا البعد تنازليا بحسب درجة موافقة أفراد الدراسة عليها وكالآتي :-

1- جاءت الفقرة رقم (16) ، وهي " خطوط الاتصالات بين المدراء بعضهم البعض مفتوحة " بالمرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.32)، والتي تشير إلى خيار (متوفر كلي) في اجابات العينة ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (1.04) من التشتت ، و(24.12) من التجانس ، وأن لهذه الفقرة مستوى جيد جدا من الأهمية لدى العينة المبحوثة في الورتين ، في حين كانت الأهمية النسبية (86.47) وهي ما تؤكد الاهتمام الكبير من قبل عينة البحث حول هذ الفقرة في الورتين .

2- وجاءت الفقرة رقم (14) ، وهي " وجود اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والموظفين " بالمرتبة السادسة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (3.59)، والتي تشير إلى خيار (متوفر جزئي) في اجابات العينة ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (1.34) من التشتت ، و(37.37) من التجانس ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيد من قبل افراد العينة في الاجابات ، في حين سجلت الأهمية النسبية (71.76) وهي تؤكد أهمية عينة البحث حول هذه الفقرة .

الجدول رقم (4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية للمتغيرات الفرعية و إجمالي الاتصالات

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
75.29	29.43	1.11	3.76	13 سهولة انسياب الاتصالات بين الإدارات المختلفة .
71.76	37.37	1.34	3.59	14 وجود إتصال دائم وجيد بين المسؤولين والموظفين .
82.94	24.03	1.00	4.15	15 إزدياد الإتصالات الرسمية بين المستويات التنظيمية .
86.47	24.12	1.04	4.32	16 خطوط الإتصالات بين المدراء بعضهم البعض مفتوحة .
74.71	34.80	1.30	3.74	17 الأتصال مباشرة بالرئيس والبحث معه في المشاكل التي تواجه التنظيم .
72.65	34.92	1.27	3.63	18 يوجد نظام إتصالات داخلية يستند الى التفاعل بين دوائر وأقسام الوزارة .
77.30	22.17	0.86	3.87	أجمالي الاتصالات

عرض وتحليل نتائج الصراع والقوة

نلاحظ من خلال جدول رقم (5) ان اجابات العينة بحسب فقرات متغير الصراع والقوة من الفقرة (19 - 23) قد تم ترتيب فقرات هذا البعد تنازليا بحسب درجة موافقة أفراد الدراسة عليها وكالآتي :-

- 1- جاءت الفقرة رقم (21) ، وهي " يمكن الاتصال مباشرة بالرئيس والبحث معه في المشاكل التي تواجه العمل " بالمرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (3.76) ، والتي تشير إلى خيار (متوفر جزئي) في اجابات العينة ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (1.34) من التشتت ، و(35.58) من التجانس ، وأن لهذه الفقرة مستوى جيد من الأهمية لدى العينة المبحوثة في الوزارتين ، في حين كانت الأهمية النسبية (75.29) وهي ما تؤكد الاهتمام الكبير من قبل عينة البحث حول هذ الفقرة في الوزارتين .
- 2- جاءت الفقرة رقم (23) ، وهي " هناك حرية محدودة للموظفين بتقديم الشكاوى والأقتراحات " بالمرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (3.22) ، والتي تشير إلى خيار (محايد) في اجابات العينة ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (1.46) من التشتت ، و(45.47) من التجانس ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى محايد من قبل افراد العينة في الاجابات ، في حين سجلت الأهمية النسبية (64.41) وهي تؤكد حيادية عينة البحث حول هذه الفقرة .

الجدول رقم (5)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية للمتغيرات الفرعية و إجمالي الصراع والقوة

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
68.82	40.91	1.41	3.44	يهتم المدراء بالاستماع لمشاكل الموظفين الشخصية والعمل على حلها .	19
73.24	33.90	1.24	3.66	تحدث بصورة دورية بين الموظفين والمديرين مقابلات للتحدث في شؤون العمل .	20
75.29	35.58	1.34	3.76	يمكن الاتصال مباشرة بالرئيس والبحث معه في المشاكل التي تواجه العمل .	21
70.29	38.86	1.37	3.51	يتاح للموظفين طرح الأفكار التي تطور العمل	22
64.41	45.47	1.46	3.22	هناك حرية محدودة للموظفين بتقديم الشكاوى والأقتراحات .	23
77.30	22.17	0.86	3.87	أجمالي الصراع والقوة	

ثانيا : اعادة الهيكلة

عرض وتحليل نتائج تقليص حجم الهيكل

نلاحظ من خلال جدول رقم (6) ان اجابات العينة بحسب فقرات متغير تقليص حجم الهيكلة من الفقرة (24 - 31) قد تم ترتيب فقرات هذا البعد تنازليا بحسب درجة موافقة أفراد الدراسة عليها وكالاتي :-

1- جاءت الفقرة رقم (26) ، وهي " تعنى الإدارة بمراعاة المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية عند اللجوء الى عملية تقليص حجم العاملين " بالمرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (3.29) ، والتي تشير إلى خيار (محايد) في اجابات العينة ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (1.27) من التشتت ، و(38.56) من التجانس ، وأن لهذه الفقرة مستوى محايد من الأهمية لدى العينة المبحوثة في الوزارتين ، في حين كانت الأهمية النسبية (65.88) وهي ما تؤكد حيادية من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة في الوزارتين .

2- وجاءت الفقرة رقم (31) ، وهي " أن عملية تقليص المستويات الإدارية تحدث على مستوى الوحدات ، تتبعها عملية تقليص عدد العاملين " بالمرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (2.54)، والتي تشير إلى خيار (غير متوفر جزئي) في اجابات العينة ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (1.08) من التشتت ، و(42.65) من التجانس ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى غير جيد من قبل افراد العينة في الاجابات ، في حين سجلت الأهمية النسبية (50.88) وهي تؤكد على أن أفراد عينة البحث لم يتفقوا حول هذه الفقرة .

الجدول رقم (6): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية للمتغيرات الفرعية وإجمالي

تقليص حجم الهيكل

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
59.71	46.48	1.39	2.99	24 هناك أقسام عديدة لاحتياجها المنظمة .
53.82	43.19	1.16	2.69	25 تسعى الإدارة العليا الى تقليص عدد العاملين لإعادة هيكلة وحداتها ، والقضاء على حالات التضخم في الجهاز الإداري .
65.88	38.56	1.27	3.29	26 تعنى الإدارة بمراعاة المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية عند اللجوء الى عملية تقليص حجم العاملين .
59.41	43.12	1.28	2.97	27 تسعى الدائرة بشكل مستمر الى إلغاء أقسام قديمة و/ أو إستحداث أقسام جديدة بحسب ظروف العمل .
53.82	46.41	1.25	2.69	28 تجري الوزارة بين مدة وأخرى عملية دمج لبعض الإدارات والأقسام ذات طبيعة العمل المتشابهة والاعمال المتكاملة .
61.47	42.18	1.30	3.07	29 تهدف الوزارة من خلال تقليص وإختصار الهيكل الى رفع كفاءة العمل .
61.76	40.63	1.25	3.09	30 تؤمن الوزارة أن عمليات تقليص الحجم تحقق لها نتائج إيجابية (بشرية ، مالية ، مادية)
50.88	42.65	1.08	2.54	31 أن عملية تقليص المستويات الإدارية تحدث على مستوى الوحدات ، تتبعها عملية تقليص عدد العاملين .
58.35	25.27	0.74	2.92	اجمالي تقليص حجم الهيكلة

عرض وتحليل نتائج تهجين الهيكل التنظيمي

نلاحظ من خلال جدول رقم (7) ان اجابات العينة بحسب فقرات متغير تهجين الهيكل التنظيمي من الفقرة (32 – 39)

(قد تم ترتيب فقرات هذا البعد تنازليا بحسب درجة موافقة أفراد الدراسة عليها وكالاتي :-

1- جاءت الفقرة رقم (32) ، وهي " تتباين أقسام الدائرة في طريقة تأدية الاعمال والطرق والأساليب المستخدمة لذلك " بالمرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (3.36) ، والتي تشير إلى خيار (متوفر جزئي) في اجابات العينة ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (1.16) من التشتت ، و(31.87) من التجانس ، وأن لهذه الفقرة مستوى جيد من الأهمية لدى العينة المبحوثة في الوزارتين ، في حين كانت الأهمية النسبية (72.65) وهي ما تؤكد اهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة في الوزارتين .

2- جاءت الفقرة رقم (35) ، وهي " يتم وبصورة مستمرة تأسيس وحدات عمل مؤقتة تضم أفراد من أقسام مختلفة لمواجهة الحالات الطارئة " بالمرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (2.44)، والتي تشير إلى خيار (غير متوفر جزئي) في اجابات العينة ، وتؤكد قيمة الانحراف

المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (1.26) من التشتت ، و(51.71) من التجانس ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى غير جيد من قبل افراد العينة في الاجابات ، في حين سجلت الاهمية النسبية (48.82) وهي تؤكد على أن أفراد عينة البحث لم يتفقوا حول هذه الفقرة .

الجدول رقم (7): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية للمتغيرات الفرعية و إجمالي تهجين الهيكل التنظيمي

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
72.65	31.87	1.16	3.63	تتباين أقسام الدائرة في طريقة تأدية الاعمال والطرق والأساليب المستخدمة لذلك .	32
62.65	42.69	1.34	3.13	يتم اعتماد فريق العمل متعدد المهارات لتأدية الأنشطة والعمليات غالبا .	33
59.12	46.92	1.39	2.96	تتبع الإدارة العليا التدريب التحويلي لتدريب العاملين على النشاطات المتنوعة لإمكانية الاستفادة منهم في مهام مختلفة .	34
48.82	51.71	1.26	2.44	يتم وبصورة مستمرة تأسيس وحدات عمل مؤقتة تضم أفراد من أقسام مختلفة لمواجهة الحالات الطارئة .	35
54.41	47.03	1.28	2.72	الثقافة الغالبة في الوزارة هي ثقافة التغيير والانفتاح والأبداع وليس الجمود والتمسك بالمنصب الوظيفي والمصالح الشخصية	36
66.47	40.42	1.34	3.32	تتبع الوزارة الهيكل التنظيمي المركب (لكل دائرة هيكل خاص بها ينسج مع طبيعة عملها)	37
66.47	40.08	1.33	3.32	تهتم الوزارة بتوفير فرص التعليم والتدريب والتأهيل للعاملين .	38
62.94	41.91	1.32	3.15	تعمل الوزارة على جذب الأفراد ذوي المهارات المعرفية لتحقيق الميزة التنافسية .	39
61.69	28.34	0.87	3.08	اجمالي تهجين الهيكل التنظيمي	

عرض وتحليل نتائج تقليص المدى

نلاحظ من خلال جدول (8) ان اجابات العينة بحسب فقرات متغير تقليص المدى من الفقرة (40 - 47) قد تم ترتيب فقرات هذا البعد تنازليا بحسب درجة موافقة أفراد الدراسة عليها وكالاتي :-

1- جاءت الفقرة رقم (47) ، وهي " هناك حاجة لإعادة النظر بتعليمات ، إجراءات ، قوانين الخدمة المدنية ، التقاعد ، التدريب ، التعيين ، الاستقالة " بالمرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (3.21) ، والتي تشير إلى خيار (محايد) في اجابات العينة ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (1.18) من التشتت ، و(36.77) من التجانس ، وأن

لهذه الفقرة مستوى محايد من الأهمية لدى العينة المبحوثة في الوزارتين ، في حين كانت الأهمية النسبية (64.12) وهي ما تؤكد الحيادية من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة في الوزارتين .

2- وجاءت الفقرة رقم (41) ، وهي " تقوم الوزارة بين مدة وأخرى باستبعاد الأعمال والأقسام غير الضرورية وتصفيها إداريا وماليا " بالمرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (2.49)، والتي تشير إلى خيار (غير متوفر جزئي) في اجابات العينة ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (1.18) من التشتت ، و(47.40) من التجانس ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى غير جيد من قبل افراد العينة في الاجابات ، في حين سجلت الأهمية النسبية (49.71) وهي تؤكد على أن أفراد عينة البحث لم يتفقوا حول هذه الفقرة .

الجدول (8)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية للمتغيرات الفرعية و إجمالي تقليص المدى

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
55.00	41.38	1.14	2.75	تسعى الإدارة العليا الى تسطيح الهيكل التنظيمي وجعله مستويا قدر الإمكان من خلال تقليص أهمية مستويات الهرمية في المركز .	40
49.71	47.40	1.18	2.49	تقوم الوزارة بين مدة وأخرى باستبعاد الأعمال والأقسام غير الضرورية وتصفيها إداريا وماليا .	41
62.35	40.92	1.28	3.12	تسعى الإدارة العليا للتركيز على الأعمال الجوهرية وإعطاؤها الأولوية عن غيرها .	42
55.29	44.68	1.24	2.76	يتم إعادة رسم الهيكل وتبسيطه (تقليص المدى) بصورة مستمرة .	43
52.06	46.05	1.20	2.60	تستخدم الإدارة العليا تقليص المدى لتقليل عدد المستويات الإدارية وبما يحقق سياسة التمكين في الدائرة .	44
55.59	43.44	1.21	2.78	تسعى الوزارة لمعالجة الاختناقات الناجمة عن العمل من خلال هياكل مساعدة على تدفق المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات .	45
57.65	35.73	1.03	2.88	تعتمد الوزارة هياكل تنظيمية تلائم نُغدارة المشاريع المشتركة .	46
64.12	36.77	1.18	3.21	هناك حاجة لإعادة النظر بتعليمات ، إجراءات ، قوانين الخدمة المدنية ، التقاعد ، التدريب ، التعيين ، الاستقالة .	47
56.47	27.22	0.77	2.82	اجمالي تقليص المدى	

عرض وتحليل نتائج المتغيرين بصورة إجمالية وللوزارتين معا

أولاً : الاندماج : يظهر الجدول رقم (9) النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (الاندماج) ، حيث يشير الجدول (9) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام المتعلقة لمنظور عينة وزارتي التعليم العالي والعلوم والتكنولوجيا إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.54) من أصل (5) ، وهي فئة (متوفر جزئي) في اجابات العينة ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (0.84) من التشتت ، و (23.64) من التجانس ، في حين كانت الاهمية النسبية (70.86) وهي ما تؤكد أهمية عينة البحث حول الاندماج في الوزارتين .

الجدول رقم (9)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير إجمالي الاندماج

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
70.86	23.64	0.84	3.54	الاندماج

ثانياً : اعادة الهيكلة : يظهر الجدول رقم (10) النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (اعادة الهيكلة) ، حيث يشير الجدول (10) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام المتعلقة لمنظور عينة وزارتي التعليم العالي والعلوم والتكنولوجيا إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (2.94) من أصل (5) ، وهي فئة (محايد) في اجابات العينة ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (0.66) من التشتت ، و (22.50) من التجانس ، في حين كانت الاهمية النسبية (58.84) وهي ما تؤكد حيادية عينة البحث حول اعادة الهيكلة في الوزارتين .

الجدول رقم (10)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير إجمالي اعادة الهيكلة

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
58.84	22.50	0.66	2.94	اعادة الهيكلة

ثانياً : تحليل علاقات الارتباط والتأثير

يعرض هذا المبحث اختبار علاقات البحث ، والذي يتضمن اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل ارتباط بيرسون (Person) ، وكما يتضمن اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة بتحليل الانحدار الخطي البسيط ، لذا يتضمن هذا المبحث محورين :-

- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية .
- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية .

أولاً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية .

يتضمن هذا المحور تشخيص طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد البحث ، ومتغيراته على مستوى المؤشر الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية بهدف التعرف على قوة العلاقة بين متغيرات البحث ، وطبيعتها .

3- علاقة الارتباط بين الاندماج وإعادة الهيكلة على المستوى الكلي

تشير معطيات الجدول (11) إلى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة قوية بين الاندماج ، و إعادة الهيكلة في الوزارتين عينة البحث على المستوى الكلي ، وبمعامل ارتباط بلغت قيمته ($.760^{**}$) عند مستوى دلالة معنوية (0.01) ، وتؤكد هذه النتيجة على قوة علاقة الارتباط بين الاندماج و إعادة الهيكلة اذا ما خذت مجتمعة .

الجدول رقم (11) نتائج علاقة الارتباط بين متغيري الاندماج و إعادة الهيكلة للوزارتين على المستوى الكلي

إعادة الهيكلة	المتغير التابع
	المتغير المستقل
$.760^{**}$	الاندماج

(**) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01)

4- علاقة الارتباط بين الاندماج و إعادة الهيكلة على مستوى المتغيرات الفرعية :

من خلال معطيات الجدول (12)، الذي يوضح قيم معاملات الارتباط بيرسون (Person) بين الاندماج ، و إعادة الهيكلة يتضح ما يأتي :

أ- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية (طردية) بين الثقافة التنظيمية و إعادة الهيكلة ، إذ بلغت قيمة الارتباط ($.618^{**}$) عند مستوى دلالة (0.01) .

ب- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية (طردية) بين العمليات والأنشطة و إعادة الهيكلة ، إذ بلغت قيمة الارتباط ($.639^{**}$) عند مستوى دلالة (0.01) .

ت- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية (طردية) بين الاتصالات و إعادة الهيكلة ، إذ بلغت قيمة الارتباط ($.705^{**}$) عند مستوى دلالة (0.01) .

ث- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية (طردية) بين الصراع والقوة و إعادة الهيكلة ، إذ بلغت قيمة الارتباط ($.693^{**}$) عند مستوى دلالة (0.01) .

الجدول رقم (12) نتائج علاقة الارتباط بين متغيري الاندماج و إعادة الهيكلة للوزارتين على المستوى الكلي والفرعي

إعادة الهيكلة	تقليص المدى	تهجين الهيكل التنظيمي	تقليص حجم الهيكل	أعادة الهيكلة الاندماج
$.618^{**}$	$.612^{**}$	$.590^{**}$	$.328^{**}$	الثقافة التنظيمية
$.639^{**}$	$.648^{**}$	$.606^{**}$	$.328^{**}$	العمليات والأنشطة
$.705^{**}$	$.601^{**}$	$.694^{**}$	$.450^{**}$	الاتصالات
$.693^{**}$	$.530^{**}$	$.678^{**}$	$.509^{**}$	الصراع والقوة
$.760^{**}$	$.685^{**}$	$.734^{**}$	$.462^{**}$	الاندماج

(**) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.01

(*) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05

ثانيا : اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية .

1- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسة للوزارتين

يهدف هذا المحور على اختبار علاقات التأثير بين المتغير التفسيري (الاندماج) ، والمتغير المستجيب (اعادة الهيكلة) ، وذلك باستخدام أنموذج الانحدار الخطي البسيط ، وقد اتخذت مستويات التحليل الإجمالي ؛لمعرفة معنوية التأثير لكل من المتغيرين ، كما موضح في الجدول رقم (13) الآتي :-

الجدول رقم (13)

يوضح تأثير الاندماج في اعادة الهيكلة في الوزارتين

القرار	المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل بيتا β	الحد الثابت (a)	اعادة الهيكلة / الاندماج
يوجد تأثير	0.00	90.268	.578	.601	.814	الاجمالي

يتضح من الجدول (13) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (90.268**) ، وهي قيمة كبيرة وقوية عند مستوى دلالة (0.01) ، وبمستوى معنوية (0.000) ، وهذه النتيجة تؤكد وجود تأثير قوي للاندماج في اعادة الهيكلة في الوزارتين عينة البحث ، ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت (a = .814) ، وهذا يعني أن هناك وجوداً للاندماج مقداره (.814) حتى وأن كان مقدار أجمالي اعادة الهيكلة تساوي (صفر) ، اما قيمة (β = .601) ، فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في الاندماج سيؤدي إلى تغير في إجمالي اعادة الهيكلة مقداره (.601) ، أما قيمة معامل التحديد (R²) ، والذي يعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم ، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار ، فقد كان مقداره (.578) ، وهذا يعني أن الاندماج يفسر ما نسبته (57.8 %) من التباين الحاصل في إجمالي اعادة الهيكلة ، وأن (42.2 %) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار .

ثانيا : الإستنتاجات والتوصيات

الإستنتاجات المتعلقة بأبعاد عملية الاندماج

1- كانت للثقافة التنظيمية مستوى جيد من الأهمية لدى العينة المبحوثة وذلك من خلال ميلهم الكبير حول تطوير ثقافتهم التنظيمية ، وهناك بحث متواصل من قبل العاملين حول إيجاد أفضل الأساليب للعمل على تحقيق الكفاءة في الأداء، رغم ضعف إهتمام الإدارات العليا في الوزارتين حول إشعار العاملين بأنهم جزء من فريق العمل، ولم يكن العاملين على علم أو دراية بالكثير من الأمور التي تجري في العمل والتي يتم إتخاذها من قبل الجهات العليا بضمنها قرار الاندماج الذي كان مبهماً بالنسبة للأغلبية، وهذا ولد لدى البعض الرغبة في تفضيل مصالحهم الشخصية والعمل على تحقيقها على حساب المصلحة العامة .

- 2- وجد إن للعمليات والأنشطة أهمية لأبأس بها، وإنها متوافقة مع إستراتيجيات العمل ومع مؤهلات العاملين، لكن يوجد ضعف في مواكبة التغييرات الحاصلة في البيئات الخارجية والداخلية بسبب جمود الإجراءات وعدم العمل على تحسينها بصورة مستمرة .
- 3- وجد إن هناك مجال مفتوح في الإتصالات بين المدراء ومع سهولة إنسيابها لكن بصورة رسمية، لكن هذه الإتصالات كانت ضعيفة نوعاً ما بين المدراء والموظفين، كذلك بين الدوائر والأقسام على مستوى الوزارتين .
- 4- هناك مقابلات دورية بين المدراء والموظفين لبحث مشاكل العمل وحل النزاعات أو طرح أفكار جديدة تخدم تطوير العمل، وهذا له دور كبير في تخفيف الصراع وعدم اللجوء الى إستخدام القوة من قبل المدراء حول سير العمل، مع وجود ضعف في منح الحرية الكافية للموظفين في طرح الشكاوى التي تتعلق بالعمل .

الإستنتاجات المتعلقة بأبعاد عملية إعادة الهيكلة

- 1- وجد إن هناك مراعاة للمسؤولية الأخلاقية عند لجوء المدراء الى تقليص حجم الهيكل التنظيمي، وهذا ما يؤدي الى نتائج إيجابية تجاه العمل والى رفع مستوى الأداء، بالرغم إن هناك أقسام أو وحدات عديدة في الوزارتين ليس لها ضرورة قصوى ومع ذلك لم يتم اللجوء الى تقليصها أو حتى دمجها وهذا مؤشر على ضعف التغييرات الحاصلة في العمل التنظيمي .
- 2- رغم أهمية تهجين الهياكل التنظيمية ورغم وجود تباين ملحوظ في طبيعة عمل الدوائر والأقسام في طريقة أداء الأعمال وسعي الوزارتين على جذب الأفراد ذوي المهارات المعرفية، لكن ينقصها الإعتماد على فرق العمل متعددة المهارات حيث إن هذه الثقافة ليست سائدة بصورة كبيرة رغم أهميتها، مع وجود ضعف تأسيس وحدات مؤقتة للقيام بالأعمال الطارئة .
- 3- فيما يتعلق بتقليص المدى فإن لعينة البحث اهتمام حول ضرورة إعادة النظر بتغيير الإجراءات أو تعديلها، أو إلغاء أقسام أو وحدات أو إستحداث البعض الآخر، حيث وجد إهتمام الإدارات العليا بالأعمال الجوهرية وإعتمادها على الهياكل التي تلائم إدارة المشاريع المشتركة إلا إن مسألة إعتمادها هياكل جديدة تعالج الإختناقات في العمل كانت ضعيفة وقلما يعاد رسم الهياكل التنظيمية أو تقليصها، ووجد كثرة المستويات الهرمية وإستبعاد تمكين العاملين الذين يمكن أن يكون لهم دور فاعل في تصفية أو إستبعاد الأعمال غير الضرورية .

الإستنتاجات المتعلقة بفرضيات متغيري الإدماج وإعادة الهيكلة وعلى مستوى الوزارتين .

- 1- وجد إن هناك علاقة إرتباط معنوي عالي بين بعد الثقافة التنظيمية وإعادة الهيكلة، وهذا أمر متوقع حيث إن من ضمن متطلبات إعادة الهيكلة الناجحة هو وجود قدر كافٍ من الثقافة التنظيمية والتي توضح للعاملين هدف العملية والفائدة المرجوة منها .

- 2- ووجد إن هناك علاقة إرتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات والأنشطة وبين إعادة الهيكلة، وهذا يؤكد مدى دور العمليات والأنشطة وفعاليتها في إتمام عملية إعادة الهيكلة حيث إن العمليات والأنشطة تعتبر الأداة الرئيسية للعملية .
- 3- تبين إن هناك علاقة إرتباط معنوي عالي إحصائياً بين بعد الإتصالات وإعادة الهيكلة، فالإتصال الجيد بين جميع مستويات التنظيم يعزز ويقوي أوامر العمل وعلى عكسه إذا كانت الإتصالات ضعيفة ستولد الخوف والغموض لدى العاملين بخصوص ملية إعادة الهيكلة .
- 4- وجدت علاقة إرتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين بعد الصراع والقوة وبين إعادة الهيكلة، كون الصراع هو ضروري لعمل المنظمات ويعتبره البعض روح المنظمات شرط أن يكون صراع إيجابي يهدف الى التنافس من أجل تطوير العمل وهو بذلك يؤدي الى نجاح عملية إعادة الهيكلة من خلال التسارع حول التغيير والتجديد لخدمة المنظمة .
- 5- كذلك فيما يخص التأثير فقد تم إستنتاج وجود تأثير عالي وقوي للإندماج على عملية إعادة الهيكلة على مستوى الوزارتين كون عملية إعادة الهيكلة تمثل واحدة من إستراتيجيات التغيير والتطوير المنظمي ولأن هدف الإندماج هو التطوير والتجديد لذلك كان له التأثير الواضح .

التوصيات المتعلقة بعد الإندماج للوزارتين :

- 1- يوصي الباحثان القيادات العليا والمسؤولين بالإهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية ونشرها بين المستويات التنظيمية كافة، كونها تمثل الهوية التي تمثلهم ويوصفها الجزء الأساس في بناء قاعدة معرفية متينة تقود الى عملية الإندماج الناجح .
- 2- يوصي الباحثان بضرورة مواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومحاولة اللحاق بكل التطورات وذلك من خلال تطوير عملياتها وأنشطتها وبما يتلائم مع الإستراتيجيات الموضوعية والتي يجب أن تتسم بالمرونة.
- 3- يوصي الباحثان بجعل الإتصالات مفتوحة بين المستويات الهرمية كافة، وعدم حجبها على مستوى معين حتى تكون الصورة واضحة لدى الجميع .
- 4- العمل بسياسة الباب المفتوح والذي له دور مهم وفعال في القضاء على الصراعات التي يمكن حدوثها وبلغها والذي يحول القوة التي تؤثر على العمل الى تلاحم وتماسك الجميع من أجل بناء منظمة متكاملة وفاعلة.

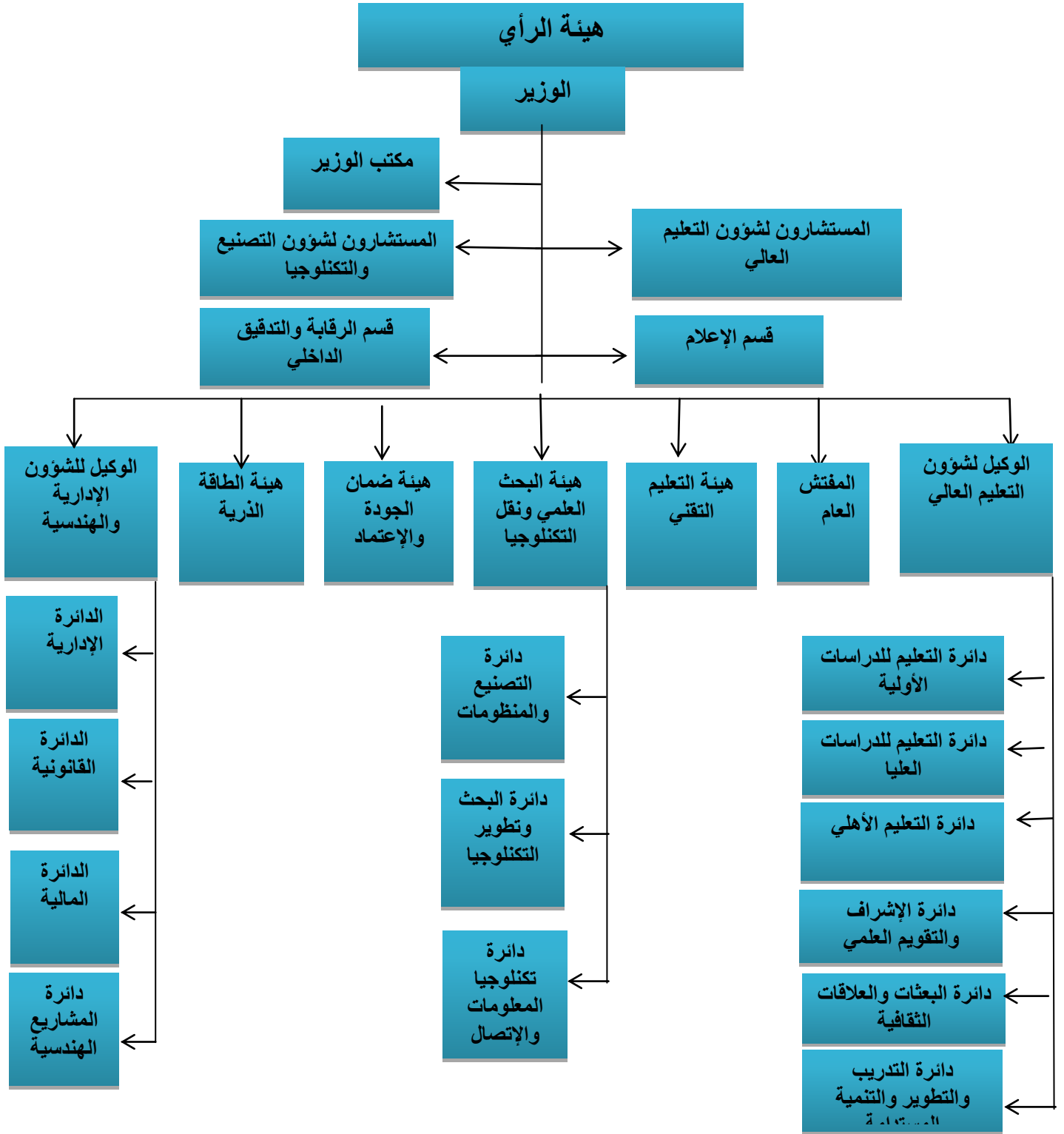
التوصيات المتعلقة ببعدها إعادة الهيكلة للوزارتين:

- 1- يوصي الباحثان بأن يكون مبدأ تقليص الحجم ملازماً لسير العمل التنظيمي وإلغاء المستويات التنظيمية الزائدة وتقليصها بإتجاه ترصين العمل، على أن يتم هذا وفقاً لمبدأ مراعاة المسؤولية الأخلاقية تجاه العاملين من خلال توفير فرص العمل لهم في حالة خسارتهم لوظائفهم .

2- يوصي الباحثان على إعتقاد فرق العمل من داخل الوزارتين وخارجها للقيام بالأعمال الطارئة التي تتطلب السرعة حتى لا يؤثر على سير العمل، ويتم ذلك من خلال تهجين الهياكل التنظيمية بمختلف الكفاءات والقدرات والطاقات وكذلك المعدات التي يحتاجها العمل.

3- ضرورة القيام بتقليل المستويات الهرمية التي تعقد العمل وتصعب إجراءاته والعمل على تسطيح الهياكل، وإعطاء فرصة المشاركة للعاملين في التغييرات وتحمل المسؤولية تجاه المنظمة والعمل.

وبعد الإطلاع على الهياكل التنظيمية للوزارتين ومعرفة طبيعة عمل دوائر كل وزارة وبعد التعرف على أهمية تأثير قرار الإنمادج على عملية إعادة الهيكلة ، والإستنتاجات التي توصل اليها الباحثان والتوصيات التي أوصي بها القيادات في الوزارتين للخروج بسبل لإنشاء هيكل جديد موحد يضم كوادر وموارد الوزارتين معاً ، فقد تم إقتراح خارطة لهيكل تنظيمي جديد للوزارة الجديدة وتحت إسم (وزارة التعليم العالي والتكنولوجيا) ، وكان الهيكل الجديد المقترح موضح في الشكل (2) ادناه :



الشكل (2) يمثل الخارطة التنظيمية المقترحة لوزارة التعليم العالي والتكنولوجيا

المصدر : إعداد الباحثة بالإعتماد على المعطيات المتاحة

المصادر

المصادر العربية

- 1- ثومسون وستريكولاند ، "الإدارة الإستراتيجية " المفاهيم والحالات العلمية ، ط1 ، مكتبة لبنان ناشرون ، 2006 .
- 2- الجبوري ، نادية محمد عبد الله ، " إعادة هيكلة أنشطة المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات " رؤية استراتيجية" ، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد ، في التخطيط الاستراتيجي ، 2016 .
- 3- الحمداني وجميل ، ناهد اسماعيل وريم سعد ، " الإندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي " ، مجلة البحوث المستقبلية ، العدد 36 ، كلية الحدباء - الموصل ، 2011 .
- 4- خطاب ، جودت جعفر ، إعادة هيكلة المصارف (دراسة تطبيقية) ، ط1 ، دار دجلة ، عمان ، 2009 .
- 5- ربحان ، خلود " الدمج المصرفي للمصارف العامة في فلسطين " دراسة مقدمة الى كلية التجارة - الجامعة الإسلامية - غزة ، 2006 .
- 6- شرف الدين ، مؤمن ، " دور الإدارة بالعمليات في تحسين الألف للمؤسسة الاقتصادية " رسالة ماجستير - جامعة فرحات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2011 .
- 7- العامري، محمد علي إبراهيم، الإدارة المالية، جامعة بغداد، بغداد/ العراق، 2010.
- 8- علي، اقدس احمد (2011) " أثر عمليات اعادة الهيكلة التنظيمية في تعزيز قيمة الزبون الداخلي " دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية رسالة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد للحصول على درجة " ماجستير فلسفة في الادارة العامة".
- 9- العنزي ، سعد ، " نظرية المنظمة " مفاهيم - مداخل - عمليات ، مكتبة السيستان ، بغداد ، العراق ، 2015 .
- 10- القريوتي ، محمد قاسم ، "نظرية المنظمة والتصميم " ط4 ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، 2013 .
- 11- القيسي ، فاضل حمد والطائي ، علي حسون ، " الإدارة الإستراتيجية " نظريات - مداخل - أمثلة - وقضايا معاصرة ، ط1 ، عمان ، 2014 .
- 12- محمد ، نسرين جاسم (2008) " تأثير التغيير البيئي وخصائص القرارات الاستراتيجية في مجال عمليات إعادة الهيكلة " دراسة ميدانية في ديوان وزارة النفط أطروحة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد للحصول على درجة " دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة .
- 13- النعيمي ، صلاح عبد القادر ، " الإدارة " ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2008 .

المصادر الأجنبية

1. Cummings , G. , Thomas , " Theory of Organization Development and change " South – Western , 2005.
2. Daft , Richard ,L " Organization Theory & Design " 7th , ed p.cm, 2001.
3. Depamphilis, Donald," mergers and acquisitions and other restructuring activities " , academic press New York, 2001.
4. Fischer , Peter," Merger and Group Status : The Impact of High, Low and equal group Status on Identification with a Company merger , Ludwig-Maximilians-University, Munich, Germany, 2007.
5. Gaughan A .Patrick , " Mergers , Acquisitions & Corporate restructurings " copyan by John m Wiley and sone , River Street , Hoboken, NJ m 2007 .
6. Gibson . L & Dowelly . J & Ivancevich . M , " Organization " , Mcg raw – hill , Irwin , 2003 .
7. GROSS , RAUSHAN ," ORGANIZATIONAL DOWNSIZING: THE PAST AND PRESENT ORGANIZATIONAL STRATEGY-- A REVIEW" School of Business and Economics, Greensboro College, Greensboro, North Carolina, USA , 2015 .
8. Guidroz ,Ashley M. , " Integrated change : creating synergy between leader and Organizational development " Michigan , U.S.A , 2010 .
9. Harold F . Gortner \ Kenneth L . Nishols \ Carolyn Ball , " Structure " C H . 4 , 2007 .
10. Hill, W. & Jones, "Strategic Management Theory", 5th ed., 1998 .
11. Hitt, A. & Ireland, R. & Hoskisson, "Strategic Management", South Western College Pub., 2003.
12. Horváthová ,Petra & Marcela Davidová, " Operations Management as Practice e of Organizations' Strategic Management in Relation to the Environment " , 2011 International Conference on Financial Management and Economics)IACSIT Press, Singapore .
13. Keller K. Michelle " POWER CONFLICT : STRUGGLES FORINTRAGROUP CONTROL ANDDOMINANCE " Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park, in partial fulfillment of Maryland, College Park, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy ,2009 .
14. Mintzberg, H., "The structuring of Organizational behavior", Boston, 1996 .
15. Motis , Jrisy , " Mergers &Acquisitions Motives " Toulouse School of Economics – EHESS (GREMAQ) & University of Crete , 2007.
16. Omisore, Bernard , " The Influence of Power and Politics in Organizations " International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences , July 2016, Vol. 4, No. 7 .
17. Osuma . G , Oloye . M , " Impacts of Mergers & Acquisition on the performance of Nigerian Banks " , pyrex journal of Business & finance management Research , 2015 .
18. Schiro . J. B.& Baker. R. L , " DOWNSIZING AND ORGANIZATIONAL CHANGE SURVIVORS AND VICTIMS: MENTAL HEALTH SURVIVORS AND VICTIMS:

- MENTAL HEALTH " The International Journal of Applied Management and Technology, Vol 7, Num 1, 2007 .
19. SKELCHER & SMITH , " THEORIZING HYBRIDITY: INSTITUTIONAL LOGICS, COMPLEX ORGANIZATIONS, AND ACTOR IDENTITIES: THE CASE OF NONPROFITS" Public Administration Vol. 93, No. 2, 2015 (433–448) .
 20. Srivastava , Sameer B , " Organizational Restructuring and Social Capital Activation ", University of California – Berkeley , 2013 .
 21. Steven H. Appelbaum & others , " Cultural Strategies in M&As: Investigating Ten Case Studies " , Journal of Executive Education, 8(1. pp. 33–58 ,) (2009) .
 22. Stifanos ,Hailemariam, " Corporate value create governance and privatization" Link to publication in University of Groningen/UMCG research database , 2001 .
 23. Vance, David E., " Corporate Restructuring" School of Business , Rutgers University, 227 Penn Street, Camden, New Jersey 08102, USA, 2009.
 24. Wilson A . , "Understanding Organizational culture and the Implication for corporate Marketing", European Journal of Marketing, Vol.35, No.3/ , 2001.
 25. YILDIZ, Müge Leyla , " The Effects of Organizational Culture on Corporate Entrepreneurship" International Journal of Business and Social Science, , Istanbul, , Turkey, 2014 .
 26. Zareen , Husain , " Effective communication brings successful organizational change" , Department of Business Administration, Aligarh Muslim University, Aligarh, India , The Business & Management Review, Vol.3Number-2, January 2013.
 27. Zubanov, Nick , " The Effect of Announced Downsizing on Workplace Performance: Evidence from a Retail Chain " , Goethe University Frankfurt and IZA, 2016 .