

منظور إستراتيجي لإعادة الهيكلة على وفق خيار إندماج  
وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والعلوم والتكنولوجيا

الأستاذ الدكتور صلاح عبد القادر النعيمي

زينب جالي الغزاوي



## المستخلص

هدف البحث الى تحليل الهياكل التنظيمية لوزارتي ( التعليم العالي والبحث العلمي ) و ( العلوم والتكنولوجيا ) ، والتعرف على طبيعة ومهام وأهداف كل وزارة ومن ثم محاولة إيجاد السبل التي تساعد على كيفية وضع آلية مناسبة لإعادة الهيكلة والخروج بهيكل جديد موحد من خلال تقديم هيكل مقترح للوزارة الجديدة التي تضم دوائر وتشكيلات الوزارتين العلمية والفنية والإدارية ، بعد صدور قرار حكومي بالاندماج كخطوة للإصلاح الإداري الذي إنتهجه الحكومة في الوقت الحاضر ، وقد إعتد البحث على منهج دراسة الحالة case study ، لدراسة وتحليل الهياكل التنظيمية للوزارتين من خلال إستخدام قائمة الفحص المعيارية check list ، والمقابلات الشخصية للوصول الى قاعدة عريضة من البيانات التي تساعد الباحثان في التوصل الى كل مايعني البحث ويحقق الغاية منه ، وكان مجتمع البحث هو دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبعض من دوائر وزارة العلوم والتكنولوجيا ، أما العينة فكانت مدرء الدوائر والأقسام في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ومدرء الدوائر والأقسام الإدارية والتي تتشابه مهماتها وطبيعة عملها مع دوائر وأقسام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، وقد بلغ حجم العينة (41) فرد موزعة ما بين (16) فرد من التعليم العالي والبحث العلمي و(25) فرد من وزارة العلوم والتكنولوجيا ، والذي تمت مقابلتهم بصورة مباشرة وطرح الفقرات الخاصة بقائمة الفحص والحصول على الأجوبة بصورة مباشرة ، وقد توصل البحث الى نتائج كان أهمها وجود إرتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين قرار الإندماج وعملية إعادة الهيكلة ، حيث إن عملية إعادة الهيكلة تتم وفق قرار الإندماج وإن قرار الإندماج هو أحد أبعاد إعادة الهيكلة ، كذلك أثبتت النتائج إن هناك تأثير عالي للإندماج على عملية إعادة الهيكلة.

المصطلحات الرئيسية للبحث : الإندماج ، إعادة الهيكلة ، خيار الإندماج

## Abstract

This study aimed to analyze the organizational structures of the Ministries of Higher Education and Scientific Research and to identify the nature, tasks and objectives for each ministry and then trying to find out the ways that helps on how to put an appropriate mechanism to restructuring and result a new unified structure. Through presenting a proposed structure Which includes the departments and formations of the scientific and technical and administrative ministries , after issuance a government decision for merger as a step for administrative reform pursued by the government at the present time, this study adopted a curriculum case study , the study and analysis the organizational structures for the tow ministries through several ways like using check list personal interviews form to reach a broad database of data that helps the researchers to reach all the resources provided for the study and achieve Technology its goal , The study community was the departments of the Ministry of Higher Education and Scientific Research and some of Scientific Ministry departments mangers in Ministry of Higher Education and Scientific Research , The sample of the study was (41) individuals distributed among 16 individuals from higher education and scientific research and 25 from the Ministry of Science and Technology, which been interviewed directly and put the paragraphs on the checklist and get answers directly, this study reached to results which the most important was the existence of a significant correlation , that has statistically significant and the restructuring process , The

operation of restructuring being done according to merger decision, which The merger decision is one of the dimensions of the restructuring, The results proved that there is a high effect for merger on the restructuring process.

- **Key terms of research:** merger, restructuring, merger option

## المقدمة

لقد نالت عمليات الإندماج التي شهدتها المنظمات العامة والخاصة والمؤسسات المالية والمصرفية ، على إمتداد السنوات الأخيرة حيزاً كبيراً من الإهتمام نظراً لحجم العمليات التي تمت وما نتج عنها من تغيير في طبيعة القدرات التنافسية لتلك المؤسسات وما أفرزته من مفاهيم وقواعد أخرى للعمل ، وعليه فإن الدافع الذي يقود الى الإندماج يختلف باختلاف الظروف ، فقد يكون الدافع اليه هو الرغبة في التعاون بين المنظمات الداخلة في الإندماج لتحقيق التكامل فيما بينها ، وقد يكون الدافع هو الرغبة في السيطرة والإحتكار ، لذلك فإن الحكم عليه يكون حسب الغاية والهدف والفائدة المرجوة منه ، وقد شهد العصر الحالي مجموعة من التطورات التي من شأنها أن تؤثر على مختلف نواحي ومجالات الحياة ومن ضمنها المنظمات ، حيث تتعرض المنظمات لتحديات نتيجة للتغيرات البيئية في شتى المجالات ، السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، التكنولوجية وغيرها والتي تحتم على هذه المنظمات الاهتمام بهيكلها التنظيمية والذي سوف يؤدي بدوره الى زيادة قدرتها في تحقيق أهدافها المنشودة ومقابلة أحتياجاتها ، ولا شك أن بلدنا العزيز يمر بأحداث كثيرة لم تكن مألوفة سابقا ، ما أثر على طبيعة عمل مؤسساته وأداءها لمهامها ، لذلك كان لابد أن تتسلح هذه المؤسسات لمواجهة الظروف الطارئة والتكيف مع التغيرات المتسارعة ، وكننتيجة طبيعية لمواكبة تلك التغيرات والتطورات كان حتما على أدارات المنظمات أن تولي إهتماماً كبيراً بموضوع الإندماج الذي يعد خطوة إيجابية نحو الإصلاح الإداري الذي انتهجتها الحكومة العراقية والذي شمل عدد من الوزارات المتشابهة في طبيعة عملها ، حيث إن عملية الإندماج ستؤدي بدورها الى إعادة الهيكلة التنظيمية بأعتبارها أحد مداخل التغيير والذي يساعد المنظمات على التأقلم مع الواقع الجديد المفروض عليها ، وهذا ماينطبق على بيئتنا العراقية التي لن تشهد أستقرارا بسبب الأوضاع المفروضة عليها ، لذلك فقد تناول الباحثان موضوع إعادة الهيكلة من منظور إستراتيجي وفقاً لخيار الإندماج ، في دراسة تحليلية لكل من وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي ، والعلوم والتكنولوجيا ، وهذا التحليل يكون في ضوء أهداف وواجبات الوزارتين ومدى تأثير عملية الإندماج على هذه الهياكل وكيف يتم إعادة هيكلتها باتجاه الخروج بهيكل تنظيمي موحد ، كذلك سيتم دراسة كيفية النهوض بمهام وواجبات جديدة ، ووضع آليات لتطوير العمل في الهيكل الجديد ، وقد تم تقسيم البحث الى أربعة محاور ، أستعرض المحور الأول منهجية البحث ، أما المحور الثاني فقد تضمن الجانب النظري لمتغيرات البحث والذي تم تقسيمه الى قسمين الأول تناول مفهوم كل من الخيار الإستراتيجي وخيار الإندماج ، فيما تناول القسم الثاني مفهوم المتغير الثاني إعادة الهيكلة ، فيما تضمن المحور الثالث الجانب العملي للبحث إذ تضمن عرض النتائج وتحليلها وإختبار وتحليل فرضيات الإرتباط والتأثير ، وأخيراً المحور الرابع والذي تضمن الإستنتاجات التي توصل اليها الباحثان فضلاً عن التوصيات .

## المحور الأول ١ منهجية البحث

## أولاً : مشكلة البحث :

تعد كل من وزارتي، التعليم العالي والبحث العلمي ، والعلوم والتكنولوجيا ، من الوزارات المهمة والحيوية في مجالات عديدة والتي من خلالها يمكن النهوض بالبلد نحو التقدم ومواكبة التطور الحاصل في العالم ، وقد عمدت الحكومة العراقية الى تبني منهج الإصلاح للحفاظ على إقتصاد البلد والإستفادة من الخبرات و الكفاءات من خلال تجميعها وتكامل أعمالها ونشاطاتها في مختلف قطاعات العمل ، لذلك ظهرت الحاجة الى صدور قرار بالإندماج لبعض الوزارات التي تتشابه في مهامها وواجباتها ، والعمل على استحداث هياكل تنظيمية جديدة بإتجاه تقليل عدد الوزارات الحكومية وترشيد هياكلها تخفيضاً للنفقات وتحقيقاً للكفاءة ، وهذه الهياكل تكون مزيج متناغم مابين مهام وواجبات وأهداف الهياكل التنظيمية القديمة للخروج بهياكل تنظيمية جديدة موحدة أكثر كفاءة وفاعلية ، وقد صدر قرار الإندماج من قبل مجلس الوزراء بوصفه خياراً إستراتيجياً يمكن أن يغير مجرى العمل في الوزارات المعنية نحو الأفضل ، وكان لهذا القرار ردة فعل عكسية لدى العاملين في كلتا الوزارتين ومن مختلف المستويات مما ولد لدى العاملين فيها الخوف من المستقبل وما سوف يحل بهم وبأعمالهم ومناصبهم الوظيفية بعد تنفيذ القرار وإعادة الهيكلة الناتجة عنه ، وعلى نحو خاص لدى العاملين في وزارة العلوم والتكنولوجيا بوصفها الوزارة المندمجة والتي كانت تتمتع بإستقلالية تامة مابين الوزارات ، ما دفع الباحثان الى إختيار دراسة إندماج وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع وزارة العلوم والتكنولوجيا وذلك بسبب التساؤلات العديدة عن تأثيرات هذا الخيار وصعوبات تطبيقه في ضوء واقع وطبيعة عمل الوزارتين ولاسيما مايتعلق بالأعتبارات الهيكلية والظروف العامة التي يمر بها البلد ، وهذا ما تطلب دراسة وتحليل هياكل الوزارتين ومحاولة إيجاد السبل اللازمة لتأسيس هيكل موحد في إطار الأهداف ووفقا لمتطلبات البيئة العراقية ، وذلك من خلال المعاشية الميدانية في كلتا الوزارتين مجال الدراسة والوصول الى القيادات العليا فيها ومعرفة ماهي ردود الأفعال بهذا الشأن .

## ثانياً : أهمية الدراسة

يكتسب البحث أهميته من أهمية المتغيرات المبحوثة إذ سيتم تقديم إطار نظري عن عملية الإندماج التي تسهم في التطوير وإعادة الهيكلة التنظيمية ، كذلك التوصل الى حلول تنظيمية تصب في صالح الهيكل الجديد في ظل عملية الإندماج والذي سوف يتم من منظور استراتيجي مستقبلي ، وتكمن أهمية البحث الحالي ليس بالنسبة للوزارتين المبحوثتين فقط بل بالنسبة لباقي الوزارات التي شملتها عملية الإندماج إذ ما أرادت بقية الوزارات الإستفادة من الفكرة والتطبيق وبما يتناسب مع أهدافها وطبيعة بيئاتها وعملها ، كذلك تبرز أهمية البحث الحالي من خلال ندرة الدراسات التي تناولت الإندماج الإداري في المؤسسات العامة حيث كانت معظم الدراسات تتناول الإندماج المصرفي ، لذلك أعتمد الباحثان على معظم الدراسات في الجانب النظري من الدراسة الحالية ، كذلك فيما يخص المتغير التابع إعادة الهيكلة ، فقد كانت معظم الدراسات التي تهتم بموضوع التطوير والإصلاح والتغيير التنظيمي وماشابه ذلك كانت تتناول مسألة دراسة إعادة هندسة الأعمال أو الهندرة متجاهلين إن إعادة الهيكلة هي عملية تكاملية مع إعادة الهندسة رغم الأختلافات بينهما إلا انها 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 واستمرارها وبالشكل الذي يحقق أهدافها .

### ثالثا : أهداف الدراسة

يمكن إجمال أهداف البحث بما يلي :

1. تحليل مدى موضوعية وإمكانات تنفيذ قرار الإندماج بين الوزارتين بشأن عدد من القضايا الرئيسية المرتبطة بقرار حكومي للإندماج بين وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والعلوم والتكنولوجيا .
  2. محاولة العمل على إيجاد سبل تخدم عملية إعادة الهيكلة للوزارتين وتصميم هيكل تنظيمي موحد في إطار منظور إستراتيجي مرتبط بالمستقبل .
  3. تقديم المقترحات المناسبة وفقا للأطر العلمية المعتمدة في هذا المجال .
- كذلك يهدف البحث الى الحصول على الإجابة على تساؤلات بشأن القرار وهذه التساؤلات هي :
- أ . كيف تم تقبل هذا القرار ؟ وهل سوف يحقق الهدف المطلوب ؟
  - ب . كيف يمكن تخفيف حدة التأثيرات السلبية المحتملة للقرار ؟ وغيرها من التساؤلات التي سيتضمنها البحث من خلال الأدوات المعتمدة .

### رابعا : مجتمع وعينة الدراسة

شمل مجتمع البحث الحالي دوائر كل من وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي ، والعلوم والتكنولوجيا ، الوزارتان المعنيتان بالإندماج وإعادة الهيكلة ، والدوائر هي دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جميعها ، وبعض من دوائر وزارة العلوم والتكنولوجيا ، ولكي يتم تحقيق الدقة في النتائج ، جرى اعتماد العينة التطبيقية القصدية من المراكز الوظيفية المتمثلة بـ(مدراء الدوائر ومعاونيهم ومدراء الأقسام ) لكونهم الفئات الأكثر إطلاعاً بمتغيرات الدراسة ، وللمستوى العلمي والثقافي الذي يمتلكه شاغلي هذه المراكز والخبرة الوظيفية بحكم مناصبهم الإدارية ومشاركتهم الفاعلة في عملية إتخاذ القرار، ولمواقعهم في المستويات الادارية العليا والوسطى ، وقد بلغ عدد أفراد العينة المبحوثة في كلتا الوزارتين (41) فرد منهم (16) من وزارة التعليم العالي و (25) من وزارة العلوم والتكنولوجيا .

### خامسا : منهج البحث وطرائق جمع وتحليل البيانات

أعتمد البحث على منهج دراسة الحالة (Case Study) ، و يستخدم منهج دراسة الحالة كمنهج مكمل لمنهج آخر إذا احتاج الباحث إستيضاح جانب معين من جوانب بحثه أو تفسير نتائج معينة بصورة مستفيضة، ويحدث عادة عند الحاجة لتفسير بعض نتائج البيانات الكمية، فعلى الرغم من أهمية التحليل الكمي الإحصائي في البحوث العلمية إلا إنها لا تكفي لشرح العوامل الدينامية المؤثرة في الموقف، وهذا يقتضي إستخدام منهج دراسة الحالة بوصفه مكملاً لفهم الموقف بعمق وتفسير النتائج الإحصائية وتبريرها ، ولإمكانياته في الجمع بين أكثر من أسلوب بحثي ، فهو يستخدم المعايير الميدانية وإجراء المقابلات الشخصية لعرض التساؤلات على المسؤولين التي جرت عليهم دراسة الحالة وتسجيل الإنطباعات التي تتطلبها.

أما طرائق جمع البيانات فقد تمثلت في جانبين رئيسيين هما الجانب النظري والجانب العملي

**الجانب النظري** : تم الاعتماد على عدد من المراجع والمصادر والدوريات العلمية العربية والأجنبية ، فضلاً عن المقالات والبحوث العلمية العربية والأجنبية التي تم الحصول عليها عن طريق الانترنت والبريد الإلكتروني ، والبعض الآخر عن طريق الأساتذة والمكاتب المتخصصة ، مع الاستعانة بعدد من الرسائل الجامعية بموضوع البحث .

**الجانب العملي** : اعتمد الباحثان على العديد من الأدوات والأساليب البحثية للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة من أهمها :

قائمة الفحص المعيارية (check list) : حيث تضمنت على محورين رئيسيين هما متغيرات البحث ، المتغير المستقل المتمثل بمحور الإدماج والمتغير المعتمد والمتمثل بمحور إعادة الهيكلة ، وقد حرص الباحثان على الحصول على إجابات مباشرة من المستجيبين ، مستهدفين بعض التفاصيل التي تجعل لعملية الفحص مؤشرات مفيدة لأغراض تحليل الإجابات التي تضمنتها قائمة الفحص بسبب أهمية وحساسية قرار الإدماج وأبعاده وتأثيراته النفسية .

**المقابلات الشخصية** : اعتمد الباحثان هذا الأسلوب لتعزيز البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق قائمة الفحص المعيارية والوسائل الأخرى والقيام بإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع المسؤولين في الوزارتين المعنية بالدراسة لغرض الاستفادة من ملاحظاتهم التي تم التطرق إليها من خلال المناقشة والحوار .

**الوثائق الرسمية** : تم الاطلاع عليها من خلال الزيارات الميدانية المتكررة الى تلك الدوائر للإفادة منها في تكوين تصور واضح عن طبيعة الهياكل التنظيمية لها وما هي الإجراءات التي تم إتخاذها بخصوص قرار الإدماج وتدعيم موضوع البحث .

**سادسا : فرضيات البحث**

1- **فرضية الارتباط** : توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيري الإدماج وإعادة الهيكلة.

2- **فرضية التأثير** : يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لمتغير الإدماج في إعادة الهيكلة .

## المحور الثاني | الجانب النظري

### أولا : الخيار الإستراتيجي وخيار الإدماج

وجب على المنظمات العمل على وضع خيارات إستراتيجية لتتمكن من إيجاد مخرج لها في حالة الحاجة الى التغيير ، وحيث إن الوصول الى الخيار الإستراتيجي الأمثل والذي يحقق للمنظمة أهدافها ويلبي حاجاتها وطموحاتها ويرضي كافة الأطراف المرتبطة بها ، يعد أمر صعب وشاق للغاية ، لذلك فإن على المنظمات ان تضع العديد من الخيارات التي تتلائم مع البيئة المحيطة بها وبمتغيراتها ، وتقوم بعد ذلك بتقليص هذه الخيارات والبدائل بما يتلائم مع مواردها وقابلياتها وإمكاناتها حتى تكون قادرة على تطبيقه ، وحيث إن عملية الإدماج تعد واحدة من الخيارات التي تتخذها المنظمات للوصول الى إنجاز أهدافها والوصول الى غاياتها بنجاح وبأقل الكلف ، لذلك فإن العديد من المنظمات تلجأ له كواحد من الخيارات الإستراتيجية والذي أصبح ذو أهمية في الإدارة

المعاصرة للمنظمات ، حيث إن المنظمات التي تلجأ الى هذا الخيار غالباً ماينعكس إيجاباً 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 ، لذلك سيتناول الفصل الثاني التطرق الى الخيار الإستراتيجي قبل الدخول على خيار الإدماج وكما مبين :

### 1- الخيار الإستراتيجي

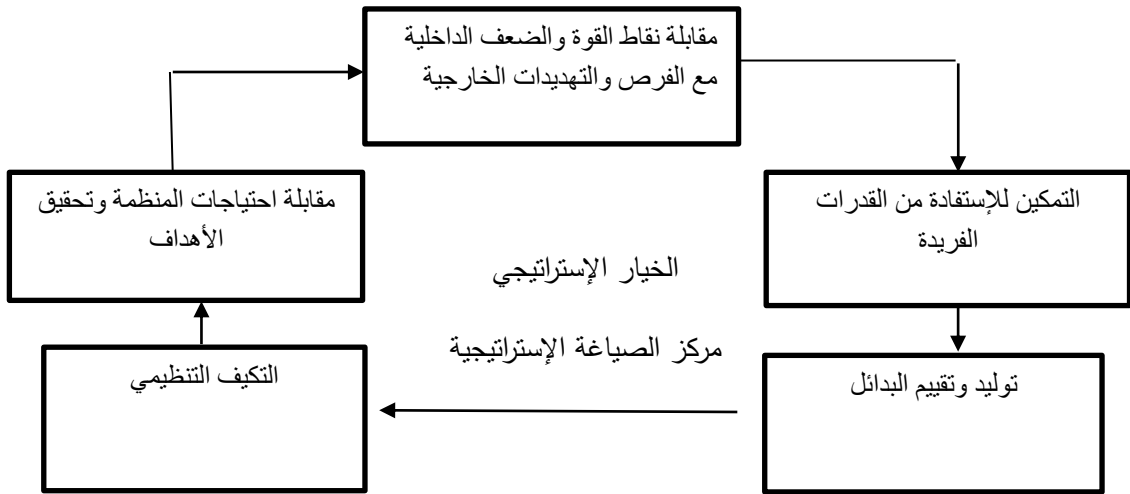
يتفق أغلب الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية على أن الخيار الإستراتيجي يمثل أنسب بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة والذي يتم اختياره وفق ما هو متاح من القدرات الإستراتيجية للمنظمة، وفي ضوء خصائص البيئة التي تعمل فيها، وسلوكيات المدير الذي يحكمه فيها قيمه الشخصية والثقافة المنظمة السائدة ، لذلك يعد الخيار الاستراتيجي النتيجة النهائية والتي تحصل عليها المنظمة من خلال عملية متسلسلة ومترابطة الخطوات ، والذي بدوره ينقل المنظمة من وضع لآخر أفضل والذي يساعدها في تحقيق رسالتها وأهدافها .حيث يعد الخيار الاستراتيجي " ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات المنظمة والقادر على تحقيق اهدافها من وجهه نظر صانعي القرار والمؤثرين به اكثر من اي بديل آخر والذي يمكن ان يتم تنفيذه بنجاح " ، ( الغالبي وادريس ، 2007 : 400 ) ، وهو " عملية توليد وتقييم الخيارات ثم الاختيار من بينها " ( Brown , 1996 ; 11 ) ، وقد عرفه الدوري ايضا بأنه " عملية اختيار البديل الاستراتيجي الافضل من بين البدائل المتاحة ، والتي هي نتيجة لتفاعل عناصر البيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية ، وعوامل البيئة الداخلية المتمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية اخرى " ( الدوري ، 2005 : 211 ) ، وقد ذكر براون ان المنظمات تملك عدد من الخيارات الإستراتيجية المتاحة وبهذا تختار خياراً واحداً أو مجموعة خيارات والتي تمثل جوهر الإدارة الإستراتيجية ( Brown , 1996 ;22).

ان الكثير من خيارات الادارة العليا الاستراتيجية تؤثر في تصميم الخيار الاستراتيجي للمنظمة من خلال التمكين في المنظمة للإستفادة من القدرات الفريدة من نوعها، فالشركات تحتاج الى التميز واخذ موقع بين المنافسين من اجل الحصول على الميزة التنافسية ( Hellriegel &Slocum & Woodman ,2001 ; 478 ) .

ويرى الباحثان إن أهم الأسباب التي لها دور كبير في تحقيق نجاح المنظمات والتي يمكن من خلالها أن تحقق أهدافها هو اعتمادها على الخيارات الإستراتيجية المناسبة من بين العديد من البدائل المتاحة أمامها ، كون الخيار الإستراتيجي أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية المهمة والتي تنتهي بتحديد المسارات الإستراتيجية المناسبة للمنظمة ، و تحديد هذه المسارات يتم من خلال دور المنظمة في تحقيق الموائمة بين جوانب القوة و الضعف داخلها مع الفرص و التهديدات في خارجها والتي تتسم اليوم بالتعقيد و الديناميكية ، حيث لاحظ الباحثان تباين آراء الكتاب و الباحثين في إعطاء مفهوم محدد للخيار الاستراتيجي ، إلا إنهم إتفقوا على إنه يمثل قلب الصياغة الاستراتيجية ، إذ تسعى المنظمات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها من خلال تبني خيارات إستراتيجية تحقق رسالتها التي حددت وفق الرؤيا الإستراتيجية لها عن المستقبل .



بعد قيام المنظمة بعملية التشخيص لبيئتها الداخلية والخارجية ، بما يجعلها تحدد نقاط قوتها وضعفها ، وتوضيح الفرص والتهديدات المحيطة بها ، إضافة إلى قيام المنظمة بتحديد مسارها الاستراتيجي الذي يضمن لها تحقيق أهدافها وغاياتها التي تسعى إليها ، يصبح أمام المنظمة مجموعة من الخيارات ، تفرض عليها القيام بالمفاضلة بينها بحيث يلبي لها الخيار الأنسب طموحاتها ويرضي كافة الأطراف ، (تيمجدين ، 2012 : 13 ) ، والشكل (1) يبين أهمية الخيار الإستراتيجي للمنظمة .



الشكل (1) يبين دور وأهمية الخيار الإستراتيجي في الصياغة الإستراتيجية

المصدر : من اعداد الباحثان

## 2- خيار الإندماج

### المفهوم

يحدد مفهوم الإندماج من الناحية اللغوية وكما جاء في لسان العرب ( دَمَجَ ) تعني أستقام وتدامجوا على الشيء أي إجتمعوا عليه وتدامج القوم على فلان أي تضافروا عليه وتعاونوا (ابن منظور ، 2003 : 31 ) ، وإندماج ، دمج الشيء دخل في غيره وإستحكم فيه وكذلك (إندمج ) و ( أدمج ) ، وايضا أدمج الشيء لفه في ثوبه ( الرازي ، 1981 : 210 ) .

اما من الناحية القانونية فيعرف على إته " إبرام عقد بين شركتين أو أكثر قائمة قانوناً وتمارس نشاطاً متماثلاً أو متكاملأ ، بمقتضاه تنضم شركة أو أكثر الى شركة أخرى أو تمتزج شركتين على الاقل لتكوين شركة جديدة فتحتفي جميع الشركات المندمجة وتنقل كافة حقوقها والتزاماتها وكذلك ينتقل اعضاؤها الى الشركة الدامجة او الجديدة " (النجار ، 2007 : 164 ) ، ويعرف ب " رغبة منظمين مستقلتين أو أكثر في الإنضمام وتكوين منظمة جديدة وهذا ما يسمى بالاتحاد القانوني " ، أو " رغبة منظمة في الاندماج في منظمة أخرى فتزول الشخصية المعنوية للمنظمة الأولى ( المندمجة ) وتبقى الشخصية المعنوية للثانية الدامجة " (الدوري، 2003: 306 ) .

ومن الناحية الإدارية فينظر الى الاندماج فيتمثل ب " عملية إتحاد أو شراكة بين مشروعين أو مؤسستين أو أكثر تحت إدارة واحدة " ( Depamphilis ، 2001 ؛ 5 ) ، وقد أصبح التوجه نحو الإندماج سمة عالمية فالمنظمات

والمصارف العالمية 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 , 433 ) ، ويمكن اعتباره بأنها شكلاً رئيسياً لإعادة التنظيم .

والاندماج بين المنظمات غير الهادفة للربح يمكن ان تكون مثيرة للجدل بالنسبة لمجالس الادارات والكوادر ومجموعات الزبائن ، ونحن نشاهد ونسمع ان الكثير من التنظيمات وفي سعيها للإستمرار والتطو والتغلب على المنافسين، تقوم بعدة تغييرات ومنها (عملية الإندماج )

وأشار ( القريوتي ، 2013 : 382 ) له ب "عملية قانونية تتوحد بمقتضاها شركتان أو أكثر لتكوين شركة واحدة عملاقة وهو الدارج في الأسواق العالمية ويتم هذا الاندماج إما بنوبان 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 " ، ومفهوم الاندماج يقتصر بصورة عامة في اتحاد مصالح بين شركتين أو أكثر . ان هناك من يرى ان الإندماج أو الدمج هو " اتفاق بين منطمتين تضم كافة الموارد الخاصة بهما والاتحاد في وحدة واحدة متحولة الى كيان واحد يمنح شخصية مستقلة للمنظمات التي اندمجت وفقدت شخصيتها الاعتبارية المستقلة " ( 3 ; 2007 , Motis ) .

تشير الدراسات الاقتصادية الى ان إندماج الشركات سيحسن من نوعية الخدمة المقدمة ويقلل من التكلفة على الشركة ويزيد من الأرباح ، كما ان الشركات المندمجة تستطيع مواجهة غزو الشركات الأجنبية العملاقة مما يولد جو من التنافس والذي يؤدي الى تقديم خدمات على مستوى راقى وأداء متميز الى جانب توليد فرص عمل جديدة تحد من مشاكل البطالة ، ويعد الإندماج معيار لنجاح المنظمة من خلال التزام العاملين فيها ليشكلوا عنصراً لتحقيق أهدافها ( الحمداني وجميل ، 2011 : 60 ) .

### 3- أنواع الإندماج

بالإمكان تقسيم الإندماج وفقاً لمعايير محددة كالآتي :

1- معيار طبيعة نشاط الوحدات المندمجة : وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الإندماج إلى ثلاثة أنواع :

أ- الاندماج الأفقي .

ب- الاندماج الرأسي .

ت- الاندماج المختلط .

الاندماج الأفقي Horizontal Merger : ويعني الإندماج الأفقي " شركتان تعملان وتتنافسان في نفس نوع النشاط وذلك أن انخفاض عدد الشركات العاملة في مجال معين بسبب الاندماج يسهل التواطؤ فيما بينهم للوصول إلى احتكار المجال الذي تعملان فيه " ، فأساس الاندماج الأفقي هو نوع النشاط اذ تندمج شركتان او اكثر تتماثلان في المنتج أو الخدمة وتتنافس في نوع النشاط نفسه ( Weston & Head , 2001 280 ) ، والاندماج الأفقي إما أن تقوم به المنظمات الكبيرة والتي من خلال هذه الإستراتيجية سيتحقق نمو في مجال الصناعة التي حدث فيها الإندماج ، والذي سوف يدفع الى مزيد من الإندماجات الأفقية بعد نضج تلك الصناعة ، وتحقيق وفورات الحجم الكبير والتي تنتج عن انخفاض التكاليف ، وقد يحصل الإندماج الأفقي بين المنظمات الصغيرة لتوفير القاعدة المالية الواسعة وزيادة الكفاءات والمهارات الإدارية ( Fred , 1999 ; 101 ) .

الاندماج الرأسي Vertical Merger : الإندماج الرأسي يكون بين منظمتين تنتج سلع مختلفة أو خدمات للمنتج النهائي ، ويمكن أن يون هذا الإندماج على شكل تكامل أمامي أو عكسي ، ( Riany , 2012 , 201 ) ، ويقع الإندماج الرأسي بين الشركات العاملة في المراحل المختلفة في الإنتاج مثال صناعة البترول التي تمر بمراحل مختلفة مثل الدراسة الاستكشاف والإنتاج والتكرير والتسويق، وكل مرحلة تقوم بها شركات مختلفة يمكنها الإندماج وتكوين شركة جديدة واحدة تقوم بالعملية الإنتاجية كلها وذلك للإستفادة من تخفيض التكلفة ، وهذا يعني ان الإندماج العمودي يمثل السعي من قبل الشركة للوصول الى إقتصاديات التكامل العمودي ( Brealey & Myers , 943 ; 2000 ) .

الاندماج المختلط Conglomerate Merge : وهو الإندماج الذي يتم بين شركات لها أنشطة إقتصادية مختلفة ، فقد يكون لزيادة تنوع المنتجات او الإمتداد الجغرافي للسوق او بغرض التنوع والبحث بأنشطة غير مرتبطة ببعضها ( حمودي ، 2006 ) ، وهو ايضا إندماج عدة منظمات بدون إشتراط الترابط بينهما او لتحقيق أنواع الإندماجات الأخرى السابقة ويحدث هذا النوع من الإندماج عندما تقوم منظمة ما بتملك منظمة من نوع مختلف تماما ، مثل قيام شركة الصناعات الالكترونية بتملك شركة لصناعة الاغذية او الألبسة ( الجبوري ، 2005 : 25 ) وقد يحدث الإندماج المختلط عندما تكون المنظمتان تعملان في صناعتين مختلفتين والغرض منه تحقيق وفورات المجال من خلال إنتاج سلعتين معا بدل من إنتاجهما منفصلتين ( الغالبي ، 2007 : 89 ) .

## 2- معيار العلاقة بين أطراف عملية الإندماج: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الإندماج إلى ثلاثة أنواع:

- أ . الإندماج الإرادي ( الطوعي ) ( Friendly Merger ) .
  - ب . الإندماج القسري ( اللإرادي ) ( Non Friendly Merger ) .
  - ج . الاستيلاء ( Hostile Merger ) Take Over .
- إذ يختلف شكل أو مستوى الرغبة لدى المنشآت في عملية الإندماج بين رغبة طوعية أو قسرية أو عدائية: (صالح، 2012 : 23 ، 24 ) نقلا عن العامري و Depamphilis .

الاندماج الطوعي Friendly Merger : يمثل الإندماج الطوعي (الإرادي) ظاهرة شائعة في مختلف البلدان، أو تقوم المنشآت الكبيرة في مختلف القطاعات بشراء منشآت أخرى وتحقيق عملية الإندماج، أما بهدف إنجاز التكامل الأفقي أو العمودي أو المختلط والإفادة من مزاياها. ويتحقق الإندماج الطوعي من خلال تطابق الإرادة والتفاهم المشترك بين إدارات المنشآت المشاركة في الإندماج، ويهدف إلى تحقيق مصلحة مشتركة وعندما يتم الإتفاق تقوم المنشأة الدامجة بتعويض حاملي الأسهم في المنشأة المستهدفة إما بشراء الأسهم نقداً أو على شكل أسهم لدى المنظمة الدامجة أي أن هذا النوع من الإندماج يعني أن إدارة الشركة قادرة على تقبل الإندماج وإنها تقوم بتقديم توصية إلى المالكين لتقبل الإندماج على أن يتم تقييم قيمة المنظمة في السوق وقبولها من قبل المالكين أما على شكل نقد أو ديون أو أصل في رأس مال المنظمة التي ترغب في الإندماج أو كل هؤلاء الثلاثة وهذا يعني أن هذا النوع من الإندماج يحصل في حالة عدم وجود عملية أكراه أو إجبار في حصول عملية الإندماج، وإنما تعقد الشركة صفقة الإندماج بعيداً عن مختلف الضغوطات المالية أو الإفلاس أو ما شابه ذلك.

الاندماج الإلزامي Obligatory Merger : أن عملية الإندماج الإلزامي ظاهرة منتشرة في مختلف بلدان العالم إذ تلجأ بعض الدول أحياناً إلى إصدار قرارات مركزية بدمج عدد من المنشآت القائمة لتحقيق أهداف عامة إقتصادية أو إجتماعية. وقد تقوم الدولة بإصدار قوانين وتشريعات لتسهيل عمليات الإندماج. على سبيل المثال، ويهدف حل موضوع المصارف التي تعاني من مشاكل مالية، وقرب إعلان إفلاسها من خلال تشجيع المصارف القوية مالياً

بدمج المصارف الفاشلة مقابل إعفاءات ضريبية ، وغالباً ما يتم هذا النوع من الإندماج على المصارف المتعثرة في أدائها المالي كما يدفع السلطات النقدية إلى تنقية الجهاز المصرفي من المصارف التي تعاني ما بعد الأزمات المالية أو المصارف المتعثرة، وذلك عن طريق إصدار التشريعات التي تشجع المصارف على مثل هذه الاندماجات كمنحها إعفاءات ضريبية مشجعة أو عن طريق منح المصرف الدامج الأموال الضرورية اللازمة مقابل تعهده بالتزامات المصرف المندمج .

الاندماج العدائي Hostile Merger : يحدث هذا النوع من الاندماج عندما لا تساعد إدارة الشركة عملية الاندماج أو أنهم لا يتقبلون عملية الاكتساب من قبل شركة أخرى ولا يقومون بتقديم عروض للبيع، وهذا النوع من الاندماج ربما قد يتعرض إلى مساعي من قبل الإدارة لإفشاله رغم مقدرته الشركة الراغبة في الاكتساب على شراء أسهم المالكين من خلال الأسواق أي أن صفة الإكراه والرفض موجودة لدى إدارة الشركة المستهدفة ، ويعرف الإندماج العدائي بأنه الاندماج الذي تعارضه إدارة الشركة المستهدفة .

ويرى الباحثان أياً كان نوع الأندماج فإن اللجوء إليه بوصفه خياراً استراتيجياً ، يحتم دراسة مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة قبل إقراره ورسم خارطة طريق مستقبلية تحدد مصلحة الأطراف ذات العلاقة بإتجاه جعل قرار الإندماج متصفاً بالدقة والكفاءة لضمان تحقيق الأهداف الرئيسية المرجوة ، لاسيما وأن الموضوع يمثل كلفة مالية قد تكون كبيرة في بعض الأحيان ، فضلاً عن الكلف الإدارية والإنسانية المرتبطة به .

#### 4- أسباب الإندماج

ينشأ من حالة الإندماج الحصول على كيان جديد لم يكن موجود من قبل ، وبعد نشوء هذه الحالة يصبح لهذا الكيان الجديد شخصية ومكانة جديدة وأداء أفضل مما كانت عليه المنظمات قبل الإندماج وإلا لما كان هناك سبب للإندماج ، وتحدث الإندماجات لأسباب منها ، تحسين الكفاءة والفاعلية و أيضاً لزيادة الموارد وتقليل التنافس بين المنظمات ( Harold , 5 ; 2007 ) إضافة إلى الرغبة في تحقيق النمو العالي والاستفادة من إقتصاديات التشغيل وإقتصاديات الحجم وتحقيق التنوع لتقليل المخاطرة والاستفادة من الطاقات والتكامل ( الغالبي ، 2007 : 90 ) ، وان الإندماج هو بالتأكيد وسيلة وأداة لتحقيق الإستراتيجيات في سياقات معينة عندما يتم القيام بها بشكل صحيح ومدروس تماشياً مع إستراتيجية الشركة ، والرغبة في الإندماج يكون حلاً ناجحاً وليس أملاً كاذباً ، ( Sterger & Kummer , 2007 ; 25 ) .

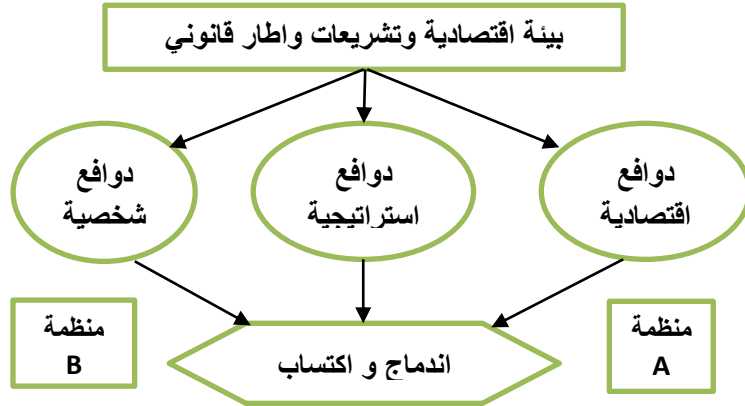
وهناك ثلاثة أسباب وراء الإندماجات والإكتسابات ( السوداني ، 2012 : 59 ، 60 ) تتمحور حول :

1. **الدوافع الإقتصادية** : إن جوهر الدوافع الإقتصادية يركز بالدرجة الأساس على تحسين الأداء المالي للمنظمة معبراً عنه بقياسات مثل تخفيض الكلف ، والإفادة من إقتصاديات الحجم ، وزيادة العوائد والربحية من خلال إقتصاديات المجال .

2. **الدوافع الإستراتيجية** : تلجأ المنظمات إلى الإكتسابات أو الإندماج كإستراتيجيات للدخول في قطاع منتج

جديد أو سوق جغرافي جديد ، أو لزيادة تغلغلها في سوقها الحالي .

3- الدوافع الشخصية : يدرك المدراء على وجه الخصوص بأن الإندماجات والإكتسابات هي فرصة لزيادة رواتبهم نتيجة الزيادة في المبيعات ، فضلاً عن كون هذا التوسع والزيادة تمثل تحدي كبير لهم نتيجة كبر حجم المنظمة تبعاً لذلك ، والشكل (2) يوضح ذلك :



الشكل (2) يوضح تأثير البيئة الاقتصادية والإطار القانوني على عمليتي الاندماج والاكْتساب المصدر : من إعداد الباحثان

وهناك أسباب منطقية وراء القيام بعمليات الإندماج تتلخص بالآتي : ( Zafar , 2014 ; 5 )

- الأساس الإستراتيجي : يحدث لتحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية .
  - أساس المضاربة : يحدث عندما تكون المنظمة المندمجة كسلعة لدى المنظمة الدامجة حينما تشعر إنها هدف محتمل وإنها يمكن أن تستفيد من هذه الصفقة ، وهذا النوع عرضة للتغيرات والمخاطرة .
  - فشل الإدارة : يحدث بسبب فشل في الجانب الإداري .
  - المبرر السياسي : أصبحت المؤشرات السياسية متزايدة الأهمية خصوصاً فيما يتعلق بعمليات الإندماج ويحدث هذا في الغالب في المستويات الحكومية .
  - صيغة الأعمال : عندما تحدث تطورات وتغيرات تكنولوجية سريعة بحيث لا تستطيع المنظمة أن تواكب التطورات أو التغيرات التكنولوجية لذلك تلجأ الى الإندماج لإعادة تعريف أعمالها .
- بالرغم من كل ما ذكر إلا إنه قد يكون الإندماج لإرضاء المصالح الإدارية وإكتساب السلطة ، وقد يكون هو السبيل الوحيد للتغلب على حواجز دخول السوق وإكتساب القوة ( Rios , 2016 ; 133 ) .
- ويرى الباحثان إن معظم هذه الأسباب لها صلة في فهم مايدفع للقيام بعملية الإندماج إلا ان له فوائد تتحقق بعد عملية الإندماج مثل وفورات الحجم وزيادة الخبرة والإستفادة من الكفاءات ، والحصول على مقدرات بشرية جديدة ، والإستفادة من الموارد المالية المتاحة وغيرها .

### ثانياً : إعادة الهيكلة

تهدف عمليات إعادة الهيكلة في الجهاز الحكومي إلى تحديد وتصنيف وتوزيع المهام والأدوار على الوزارات والمؤسسات والدوائر الحكومية وتعزيز التكاملية في العمل ومعالجة التداخل والإزدواجية في تنفيذ المهام من ناحية، ومن ناحية أخرى تهدف عمليات إعادة الهيكلة إلى تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف كل دائرة من دوائرها

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 للدائرة ، ويعد موضوع إعادة الهيكلة من المواضيع المهمة والتي أصبحت تتمتع بأهمية كبيرة على المستوى العالمي لأنه ومن خلال التجارب يساهم بشكل فعال في تحسين الكفاءة والإنتاجية للمؤسسات سواء أكانت حكومية أو خاصة ، وتعتبر إعادة الهيكلة Restructuring، أحد مداخل التغيير الإستراتيجي وهي ( إعادة الهيكلة ، إعادة الهندسة ، التجديد والتحديث ) ، وهو مدخل حديث شاع استخدامه في معظم المنظمات ، إذ تم اللجوء إليه ، بوصفه كأداة من أدوات الإستراتيجية لمواجهة التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة ، فضلا عن عده مدخلا تطويريا للمنظمة، وتشمل إستراتيجيات إعادة الهيكلة على التخلص من بعض الأعمال وإكتساب أعمال أخرى بما يمثل صياغة جديدة لتوجه المنظمة ، وسيتناول هذا الفصل ذلك من خلال إعطاء مفهوم إعادة الهيكلة مع توضيح لأسبابها وبيان أهم خطوات إعادة الهيكلة .

**1- مفهوم إعادة الهيكلة** تعد إعادة الهيكلة شكل من أشكال إعادة التنظيم والذي يتم التركيز عليه ، وقد تم مؤخرا استخدام سلسلة كاملة من الكلمات المرتبطة بوصف التحديثات في المنظمات وإعادة التنظيم هي صدى لهذه الكلمات وهي المركزية واللامركزية والتصميم والدمج والتشذيب وإعادة الهندسة وإعادة التصميم والتحديث ( Arnold 35 ; 2007 ) ، 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 37 ; 2009 ) ، ويمكن لإعادة الهيكلة أن تساعد في خفض تكاليف عملية دمج منطمتين أو أكثر من خلال خفض كلف التشغيل ( Osuma , 2015 ; 6 ) .

ولدور إعادة الهيكلة في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات فقد عرفت هذه العملية بأنها " مجموعة من التدابير المنفصلة والتي يمكن إتخاذها من أجل زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتحولها منظمة ذات قيمة قصوى لأصحابها " ( Crum , 1998 ; 339 ) ، 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 ) ، 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 التغيرات التنظيمية الوشيكة ، مما يولد لديهم حالة نفسية حول مستقبلهم الوظيفي والمهني ونشاطاتهم اليوميين 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 ) .

ومن خلال ماسبق من مفاهيم عدة لإعادة الهيكلة خرج الباحثان بتعريف إجرائي لعملية إعادة الهيكلة وهو " مجموعة العمليات التي تجري على الهياكل التنظيمية وتستهدف التأثير و التكيف والإستجابة لمتطلبات الظروف المحيطة بالمنظمة من خلال التدابير التي تتمثل في إحداث تغييرات شاملة في مهام ونشاطات وأعمال التنظيم كأحد الخيارات الإستراتيجية بهدف تحسين عمل المنظمة وإكسابها ميزة تنافسية تقودها الى زيادة كفاءتها وبالتالي بقاءها وإستمرارها "

## 2- أسباب إعادة الهيكلة

تتطوي إعادة الهيكلة على إعادة بناء الهيكل والاستراتيجية والسياسات والإجراءات والتكنولوجيا وثقافة المنظمة ، وقد يكون هذا التغيير جذريا ويغير على وجه السرعة الطريقة التي تعمل بها المنظمة ، او إنها قد تكون تدريجية وبطيئة ، وتمر كل منظمة بفترة تعيد فيها تنظيمها ، كما إن الكثير من المنظمات تتغير باستمرار وتعيد تنظيم ذاتها وذلك لغرض الوقوف بوجه التحديات المتوقعة ، وتبرز أهمية إعادة الهيكلة في إستجابتها للتغيرات الطارئة أو مقابلة إستراتيجيات جديدة ( 85 : 2001 ، Daft ) .

وهناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمة نحو التغيير والتطوير إذ يواجه عمل المنظمات مصدرين من الضغوط هما الداخلي والخارجي ، ( عبوي ، 2006 : 172 ) :

**1. القوى والمسببات الداخلية :** هي القوى الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها وغيرها، ويمكن ان تتمثل بتضارب الإهتمامات والمصالح بين الإدارة والعاملين والإنفعال بين الثقافة العامة السائدة والنظام الإجتماعي للمؤسسة ، كذلك الإتصالات داخل النظام الإجتماعي لنفس المؤسسة عندما تتضارب أولوياتها .

**2. القوى والمسببات الخارجية :** هي القوى الناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها ، وتتمثل الاسباب الخارجية في جميع التطورات والمستجدات والمشكلات والتوقعات والمتطلبات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة .

وتقوم إعادة الهيكلة على خطوتين أساسيتين : ( الخفاجي ، 2009 : 34 )

تقوم المنظمة بتقليص مستوى التميز والتكامل وذلك من خلال حذف بعض الإدارات أو الأقسام والمستويات في الهرم الوظيفي

تتجه المنظمة الى تقليص حجمها وذلك بخفيض عدد الموظفين لتخفيض تكاليف التشغيل .

وهناك أسباب وموجبات تجعل من عملية إعادة الهيكلة أمرا ضروريا حيث يقوم بإنقاذ الوضع القائم ومعالجته ، او ربما إستجابة للقضايا التنظيمية ،ومن هذه الأسباب عدم كفاءة التصميم التنظيمي ، وهنا تبرز أهمية إعادة الهيكلة من خلال الضعف التنظيمي والمتمثل بالآتي : ( علي ، 2011 : 77 )

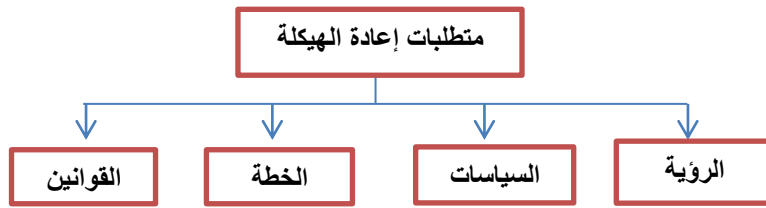
• ضعف التنسيق : تعارض أو تضارب أعمال الوحدات التنظيمية حيث يصعب إنجازها ، كما إن وحدات الأعمال لاتعرف مسؤولياتها بوضوح ، بالإضافة الى شعور البعض بالإنعزال الوظيفي وبأنه بعيدا عن مسار المنظمة .

• الصراع المفرط : تكون العلاقات بين المجاميع الداخلية للمنظمة متصفاة بتزايد حدة الصراعات أكثر من حدها الطبيعي وبما يعرقل مسيرة وسلاسة العمل التنظيمي .

• غموض الأدوار : إذ يكون الأفراد أو المجاميع غير متأكدين مما هو متوقع منهم ، وتكون الوظائف متداخلة ومتشابكة وقد يفشل العمل من خلال الإنشاق بين الأقسام .

• إساءة إستخدام الموارد : حيث أن الموارد لاتصل الى الناس الذين يحتاجونها في العمل ، كما لا يتم الإستفادة من المهارات الفردية ووظائف الوحدات المتخصصة .

- ضعف تدفق العمل : إذ إن العمليات المرهقة والثقيلة تمنع أو تكبح من فاعلية تدفق العمل .
  - ضعف الإستجابة : وهنا تكون المنظمة غير قادرة على الإستجابة السريعة للتغيرات البيئية .
  - إنتشار وتكاثر الوحدات التنظيمية الإضافية : هنا تصبح المنظمة معتمدة وبشدة على قوى المهمة ، اللجان ومجموعات المشاريع الخصوصية في تعاملها مع جميع التحديات الكبيرة التي تواجهها مما يدل على إن التصميم غير موثم وغير وافي .
- هناك نقاط مرجعية ينبغي أخذها بالإعتبار عند إعادة الهيكلة كالرؤية الإستراتيجية للمنظمة والسياسات وخطة المنظمة والإطار العام للتنظيم القانوني ، ( محمد ، 2008 : 93 ) ، والشكل (3) يوضح ذلك :



شكل (3) يبين النقاط المرجعية لإعادة الهيكلة  
المصدر : إعداد الباحثان

### المحور الثالث \ الجانب العملي

لإجل تحليل متغيرات الدراسة تم إعداد قائمة فحص معيارية لهذا الغرض، وقد أعتد مقياسها على تدرج النسب المئوية (100% - 20%)، وشملت القائمة على محورين هما الإندماج كمتغير مستقل وإعادة الهيكلة كمتغير تابع ، وكما يبينه الجدول أدناه :

جدول رقم (1) يمثل مستوى المتغيرات ومقدار الوسط الفرضي

غير متوفر كلي	غير متوفر جزئي	متوفر نوعا ما	متوفر جزئي	متوفر كلي
20%	40%	60%	80%	100%

الوسط الفرضي = (مجموع الأوزان ÷ عدد البدائل) = 60%

ولتحليل بيانات القائمة سوف يتم الإعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة الدراسة و النسب المئوية لها وصولا إلى الوسط الحسابي لمعرفة مدى توافر كل فقرة من فقرات المحاور، ومن ثم أستعمل الإنحراف المعياري للتعرف على درجة التشتت في إجابات العينة المبحوثة، ومعامل الإختلاف لقياس مدى التجانس في إجابات العينة المبحوثة لكل محور من محاور قائمة الفحص وفقراتها، وكما هو مبين :

تحليل نتائج قائمة الفحص المعيارية في ضوء إجابات العينة المبحوثة



## جدول (2) يبين تحليل نتائج إجابات العينة المبحوثة للوزارتين معاً ولمحوري الإدماج وإعادة الهيكلة

للوزارتين			
المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
هل يوجد اتفاق حول قرار الاندماج ؟	29.27	26.49	90.52
هل تعتقدون إن قرار الاندماج سوف يطور من أداء الوزارتين ؟	47.80	22.31	46.67
ماهي نسبة الاعتقاد بضرورة وأهمية الاندماج بين الوزارتين ؟	41.95	21.82	52.01
هل تتوافر القناعة لدى كل من الأطراف المعنية في عملية الاندماج من مسؤولين وموظفين ومواطنين والجهات المستفيدة ؟	31.71	25.68	80.99
هل أن قرار الاندماج جاء منسجماً مع حالة التكامل في الأداء الوظيفي بين الوزارتين ؟	40.98	25.28	61.69
هل تعتقدون بوجود صعوبات مستقبلية ستواجه عملية الاندماج ؟	68.78	18.47	26.85
هل توجد استعدادات نفسية لتقبل حالة الاندماج والعمل على تحقيقها ؟	38.05	21.36	56.13
هل قرار الاندماج سيحقق هدف تقليص النفقات الحكومية وترشيد الأداء الحكومي؟	45.37	25.31	55.78
الاندماج	42.99	14.34	33.36
هل تم وضع خطط وبرامج استراتيجية ؟	50.73	27.96	55.12
هل هناك تبنى لأساليب متطورة تكفل إنجاح العملية والاستفادة من الموارد ؟	50.24	24.95	49.66
هل تم العمل على وضع إجراءات من قبل الإدارات العليا لجعل العاملين يتكيفوا مع التغيرات التي سوف تحصل دون التأثير على مستوى أداءهم	42.44	23.75	55.95
هل تم دراسة جانب العلاقات والانتماء الوظيفي ومدى تأثره بالقرار ؟	42.93	25.52	59.44
هل تم وضع قوانين وتشريعات تحكم العملية ؟	31.22	35.23	112.83
هل سوف يتم العمل على جعل قانون الخدمة الجامعية يشمل جميع العاملين في الهيكل الجديد الموحد ؟	48.29	28.63	59.28
ما مدى العمل على صياغة استراتيجية مناسبة للعمل بعد تغيير الهيكلية؟	60.00	24.50	40.83
هل تم وضع الآليات بناء العمل الجديد بين الإدارات والأقسام وتفويض السلطة للعاملين لتقليص اجزاء العملية	42.44	20.59	48.51
إعادة الهيكلة	46.04	20.05	43.54

وبالنظر الى النتائج في الجدول أعلاه نجد إن نتائج الإجابات للعينة المبحوثة للوزارتين كآلاتي :

فيما يخص محور الإدماج، نجد إن الفقرة السادسة ( هل تعتقدون بوجود صعوبات مستقبلية ستواجه عملية الإدماج ؟ )، نجدها قد حصلت على أعلى وسط حسابي والبالغ (68.78) والتي تقترب من المتوفر الجزئي أي أن الصعوبات المستقبلية ستكون موجودة حتماً لكن ليس بشكل كبير جداً وإنما بشكل جزئي وهذا أمر طبيعي كون الأمر يتعلق بمسألة غاية في الأهمية لأي منظمة وهي الإدماج، وكان الانحراف المعياري لها (18.47) والدال على ضعف التشتت في الإجابات وتقاربها من بعضها، وكان معامل الاختلاف لهذه الفقرة هي (26.85)، أما الفقرة الأقل وسط حسابي فكانت الأولى ( هل يوجد اتفاق حول قرار الإدماج ؟ )، حيث كان وسطها الحسابي (29.27)، والدالة على غير المتوفر الجزئي أي لا يتوفر اتفاق كامل حول القرار، فيما كان إنحرافها المعياري قد بلغ (26.49) والدال على تشتت قليل في الإجابات للعينة المبحوثة، وبمعامل إختلاف مقداره (90.52).

أما بالنسبة لمحور إعادة الهيكلة:

فقد حصلت الفقرة السابعة ( مامدى العمل على صياغة إستراتيجية مناسبة للعمل بعد إعادة الهيكلة ؟ )، حصلت على أعلى وسط حسابي والذي كان (60.00)، والدال على تطابقه مع الوسط الفرضي والمتوفر نوعاً ما، أما الإنحراف المعياري كان (24.50) والذي يشير الى ضعف التشتت في مستوى الإجابات وتقاربها، فيما بلغ معامل

الإختلاف ( 40.83 ) وهي نسبة عالية، مؤكدة على مدى ضرورة العمل على صياغة ووضع إستراتيجية تتناسب مع العمل لضمان نجاح عملية إعادة الهيكلة، بينما كانت أقل وسط حسابي للفقرة الخامسة ( هل تم وضع قوانين وتشريعات تحكم العملية ؟ ) والتي بلغت قيمة وسطها الحسابي (31.22) والتي تشير الى عدم توفرها قوانين وتشريعات كافية لكي تحكم العملية، مما يستدعي الأسراع والعمل على وضعها لضمان حسن سير العملية وفقاً لقانون يحكمها، فيما كان إنحرافها المعياري قد بلغ (35.23) ومعامل الإختلاف لها فكان (112.83) . وكانت مجمل الأوساط الحسابية لمحوري الإندماج وإعادة الهيكلة لكلا الوزارتين كما يوضحها الجدول (3)

المحور	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف
الإندماج	42.99	14.34	33.36
إعادة الهيكلة	46.04	20.05	43.54

يبين الجدول (3) أعلاه مجمل نتائج إجابات العينة المبحوثة لكلا الوزارتين والتي يظهر فيها الوسط الحسابي لمحور الإندماج هو (42.99) والذي يقترب من الوسط الفرضي والمتجه نحو المتوفر نوعاً ما، أما الإنحراف المعياري فيظهر تشتت ضعيف جداً والبالغ (14.34)، ما يدل على تقارب الإجابات حول محور الإندماج، وبمعامل إختلاف (33.36)، بينما ظهر الوسط الحسابي لمحور إعادة الهيكلة (46.04) والذي يشير الى إتجاهه نحو المتوفر نوعاً ما وإنحراف معياري (20.05)، والمشير الى تشتت قليل في الإجابات، وبمعامل إختلاف بلغ (43.54)، والذي ظهر إن الوسط الحسابي لمحور الإندماج جاء أقل من الوسط الحسابي لمحور إعادة الهيكلة وكذلك فيما يتعلق بالإنحراف المعياري فكان لمحور الإندماج أقل من محور إعادة الهيكلة، كذلك الحال بالنسبة لمعامل الإختلاف، وقد يكون تفسير ذلك إن فكرة إعادة الهيكلة بالنسبة للمستجيب تكون مفهومة وواضحة أكثر من فكرة ومفهوم عملية الإندماج الذي يجهل الكثيرون نتائجه وتبعاته .

### ثانياً : إختبار علاقة الإرتباط بين متغيرات قائمة الفحص

- لمعرفة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث (المتغير المستقل) والمتمثل في الإندماج مع (المتغير المعتمد) والمتمثل في إعادة الهيكلة، قام الباحثان باستخدام معامل الاختبارات الآتية:
1. استخدام معامل ارتباط الرتب (Pearson) : لمعرفة نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة الإندماج وإعادة الهيكلة
  2. اختبار وتحليل علاقات الارتباط : الهدف من هذه الفقرة للبحث هو اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث ومحاولة معرفة وجود علاقة بينهما واي متغير اقوى ارتباطا حيث يشير علامة ( \* ) الى وجود ارتباط معنوي عند مستوى (0,05) وعلامة (\*\*\*) ارتباط معنوي عند مستوى معنوي (0,01) وفي ضوء المتغيرات المبحوثة يتضمن اختبار الفرضية
- يتضح من خلال معطيات الجدول (4) نتائج قيم معامل الارتباط (Pearson) بين الإندماج وإعادة الهيكلة، و جاءت نتائج تحليل علاقات الارتباط كما يأتي:
- ظهرت قيمة معامل الإرتباط البسيط بين محوري الإندماج وإعادة الهيكلة للوزارتين معا (\*\*\*) (0.538) والتي تدل على وجود ارتباط معنوي إحصائياً عند المستوى (1%) وكما يبينه الجدول ادناه :

الجدول رقم (4) نتائج علاقة الارتباط بين متغيري الاندماج و إعادة الهيكلة لوزارتين على المستوى الكلي .

إعادة الهيكلة	المتغير التابع المتغير المستقل
.538**	الاندماج

ثالثاً : اختبار علاقات التأثير بين متغيرات قائمة الفحص للوزارتي

يهدف هذا المحور على اختبار علاقات التأثير بين المتغير التفسيري (الاندماج) ، والمتغير المستجيب (إعادة الهيكلة) ، وذلك باستخدام أنموذج الانحدار الخطي البسيط ، وقد اتخذت مستويات التحليل الإجمالي ؛لمعرفة معنوية التأثير لكل من المتغيرين ، كما موضح في الجدول رقم (5) الآتي :-

الجدول رقم (5) -يوضح تأثير الاندماج في إعادة الهيكلة في الوزارتين

القرار	المعنوية	F	قيمة المحسوبة	معامل بيتا	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الحد الثابت (a)	إعادة الهيكلة
يوجد تأثير	0.00	10.920	.290	.753	13.686	الاندماج الإجمالي	

يتضح من الجدول (5) أن قيمة ( F ) المحسوبة بلغت (10.290\*\*) ، وهي قيمة كبيرة وقوية عند مستوى دلالة ( 0.01 ) ، وبمستوى معنوية (0.000) ، وهذه النتيجة تؤكد وجود تأثير قوي للاندماج في إعادة الهيكلة في الوزارتين عينة البحث ، ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت ( a = 13.686 ) ، وهذا يعني أن هناك وجوداً للاندماج مقداره (13.686) حتى وأن كان مقدار إجمالي إعادة الهيكلة تساوي (صفر) ، أما قيمة (  $\beta = .753$  ) ، فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في الاندماج سيؤدي إلى تغيير في إجمالي إعادة الهيكلة مقداره (0.753) ، أما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) ، 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 (0.290) ، وهذا يعني أن الاندماج يفسر ما نسبته (29.0%) من التباين الحاصل في إجمالي إعادة الهيكلة ، وأن (71%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار .

وتم استخدام إختبار t للمقارنة بين متوسط إجابات العينة المبحوثة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة العلوم والتكنولوجيا ، والجدول التالي يوضح حجم العينة ، والوسط الحسابي ، والإنحراف المعياري ، وإختبار t ، ومتوسط المعنوية ، لكل من محوري الإندماج وإعادة الهيكلة وكما موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (6) يبين مقدار حجم العينة والوسط الحسابي والإنحراف المعياري قيمة إختبار t ومتوسط المعنوية

المتوسط المعنوية	قيمة t	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	حجم العينة	الوزارة	المحور
0,864	0,172	12,64	42,50	16	التعليم العالي	الإندماج
		15,57	43,30	25	العلوم والتكنولوجيا	
0,068	1,879	14,60	38,90	16	التعليم العالي	إعادة الهيكلة
		21,92	50,60	25	العلوم والتكنولوجيا	

من خلال الجدول (6) أعلاه ظهرت لدينا قيمة  $t$  لمتغير الاندماج (0,172) وبمعنوية (0,864) وهي أكبر من 5% أي لا يوجد إختلاف معنوي إحصائياً بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة لمتغير الاندماج في كلتا الوزارتين ، كذلك الحال بالنسبة لمتغير إعادة الهيكلة فقد ظهرت قيمة  $t$  فيها (1,879) وبمعنوية (0,068) وهي أيضاً أكبر من 5% أي لا يوجد إختلاف معنوي إحصائياً بين متوسطات إجابات إعادة الهيكلة للعينة المبحوثة في كلتا الوزارتين .

#### المحور الرابع : الإستنتاجات والتوصيات

إستناداً الى ما تم عرضه ، وماتوصل إليه الباحثان من نتائج من خلال المعايشة الميدانية لوزارتي التعليم العالي والبحث العلمي ، والعلوم والتكنولوجيا ، وأثناء إجرائها المقابلات الشخصية ، والتحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة من خلال قائمة الفحص المعيارية ، فقد ساعدت كل هذه الوسائل على وضع إستنتاجات شملت الجانب النظري والعملي ، وعلى ضوءها تم تقديم توصيات والتي من المؤكد إنها ستساهم في إغناء الجوانب الفكرية والتطبيقية للقيادات الإدارية ومتخذي القرار في الوزارتين وغيرها من الوزارات المشمولة بقرار الاندماج ، ومساعدتها في الوصول الى سبل تنفيذ القرار الحكومي بالاندماج وإعادة الهيكلة وكما مبين لاحقاً :

#### أولاً : الإستنتاجات

##### الإستنتاجات الخاصة بالجانب النظري لمتغيرات البحث

##### الإستنتاجات المتعلقة بمتغير الاندماج

- 1- لمتغير الاندماج أهمية كبيرة من حيث دوره الفاعل في تحقيق التكامل والانسجام بين عمل الوزارتين المبحوثة لوجود تقارب وتشابه في أغلب المهام والواجبات لدوائر الوزارتين والتي من الممكن أن توحد جهودها نحو العمل المشترك كوزارة واحدة موحدة .
- 2- يعتبر الاندماج من أهم الخيارات الإستراتيجية التي يمكن أن تحقق التميز وتكسب الوزارة الجديدة ميزة تنافسية فريدة للنهوض بالحركة العلمية والتكنولوجية وتحقيق فاعلية في الأداء ، والوصول الى الجودة العالية في مجال البحث العلمي وذلك من خلال تجميع الموارد والإمكانات من قبل المنظمتين المندمجة .
- 3- سوف تنعكس عملية الاندماج إيجابياً على بيئة العمل ، حيث إنه يساعد على إستثمار الكفاءات والطاقات والمقدرات لدى الأفراد العاملين ، وتنمية روح التعاون والعمل المشترك بين مختلف المستويات الإدارية ، وبذلك يكون قد حقق نتيجة إيجابية بإتجاه بناء وزارة موحدة وبأقل التكاليف من خلال تحسين نوعية الأداء .
- 4- يعتبر الاندماج أداة لتحقيق إستراتيجيات المنظمة إذا ماتم القيام به وتنفيذه بالشكل الصحيح ومع وجود رغبة بالاندماج لدى جميع الأطراف ، حيث إنه نوع من أنواع التغيير التنظيمي الهادف الى التطوير ومواجهة الأوضاع البيئية .

### الإستنتاجات المتعلقة بمتغير إعادة الهيكلة

- 1- تعد عملية إعادة الهيكلة من أهم إستراتيجيات التغيير التنظيمي وأكثرها تماشياً مع تعزيز وتكامل العمل ومعالجة التداخلات بين الاعمال والإزدواجية التي تحصل عند تنفيذ المهام الإدارية .
- 2- إعادة الهيكلة من المواضيع التي أصبحت تتمتع بأهمية كبيرة على المستوى العالمي ، من خلال تجارب كثيرة ساهمت في تحقيقي الكفاءة الإنتاجية في كثير من المنظمات الخاصة والعامة .
- 3- من خلال إعادة الهيكلة تمكنت المنظمات من إزالة القيود التنظيمية التي تعيق حركة العمل ، ومنحت المدراء حرية إتخاذ القرارات .
- 4- ساهمت إعادة الهيكلة في تخليص المنظمات من الأعمال غير الضرورية ، والحصول على أعمال أخرى أكثر أهمية لضمان حسن الأداء وترشيد إستخدام الموارد المتاحة والحصول على موارد أخرى إضافية .

### الإستنتاجات الخاصة بالجانب العملي لمتغيرات البحث

#### الإستنتاجات المتعلقة بمتغير الإدماج

تم إستنتاج ضعف فكرة عملية الإدماج لدى العاملين في الوزارتين وعدم وضوحها لديهم وذلك كون القرار صدر بصورة مفاجأة دون توضيح فكرته للعاملين وإدراكهم فائدته والغاية منه وتعميق وعيهم بهكذا قرار ، لذلك لم يلاقي الترحيب والقبول لدى أغلب المستويات الإدارية وللوزارتين معاً ونتيجة لذلك تم التوصل الى الإستنتاجات التالية :

- 1- سوف تكون هناك صعوبات مستقبلية متوقعة لدى الطرفين في كلتا الوزارتين وذلك إبتداءً من إختلاف عناوينهم الوظيفية وفرق المخصصات بين الوزارتين والترهل الوظيفي بين تشكيلاتها ، كذلك التزامات الوزارتين مع منظمات وهيئات خارجية ، كذلك صعوبة إستيعاب الوزارة الجديدة للكوادر الفنية والإدارية وإمكانية دمجها ، والإختلاف في الإمتيازات بين العاملين في الوزارتين سابقاً ومحاولة شمولهم جميعاً بهذه الإمتيازات .
- 2- تسبب قرار الإدماج بإرباك بين صفوف العاملين وعدم إستقرار العمل وخصوصاً في وزارة العلوم والتكنولوجيا ، بسبب صدور القرار بصورة غير واضحة ولأن القرار صدر من أكثر من سنة ولحد الآن لم يتم تنفيذه بصورة رسمية ، هذا ما أدى الى غموضه .
- 3- فيما يخص تقليص النفقات التي يهدف لها قرار الإدماج فقد جاءت مغايرة لذلك من وجهة نظر العاملين في الوزارتين وذلك لو تم شمول الجميع بقانون الخدمة الجامعية فإنه سوف يزيد من النفقات وبذلك يتقل ميزانية الدولة .
- 4- تم إستنتاج إن حالة التكامل والإنسجام التي من المفترض أم يحققها الإدماج تتوقف على آليات الدمج التي سوف تتخذ والتي قد تكون مناسبة أو غير مناسبة ، وهذا ماسنراه بعد تنفيذ القرار بشكله الرسمي والقانوني النهائي .
- 5- تبين من خلال المعاشية الميدانية والمقابلات التي جرت مع العاملين في الوزارتين ، تبين إنه لاتوجد هناك إستعدادات نفسية إيجابية واضحة لدى العاملين في كلتا الوزارتين ، وذلك بسبب عدم وجود رؤية واضحة

حول القرار وعن طبيعته ، وإن كانت توجد إستعدادات فإنها ستكون إدارية وتنظيمية لتنفيذ القرار لكونه قرار صادر من جهات عليا في الدولة ، أما الإستعدادات النفسية فإنها ستتضح أكثر في المستقبل القريب بعد تشريع قانون الإندماج .

6- اما حول قناعة الأطراف المعنية بالقرار وهل هناك إتفاق مسبق حوله ، فقد توصلت الباحثة الى عدم وجود قناعة كاملة لدى العاملين في الوزارتين ، وذلك لإعتقاد البعض بأنه سيعقد الإجراءات إذا ماتم الإندماج لتوسع العمل وتعقيده بعد تنفيذ القرار .

### الإستنتاجات المتعلقة بمتغير إعادة الهيكلة

تم إستنتاج وجود تخوف لدى العاملين في الوزارتين حول فكرة إعادة الهيكلة ، وخصوصاً المستويات العليا بسبب رغبة العديد منهم بالإحتفاظ بمناصبهم الوظيفية في المستويات العليا ، والخوف من فقدانها ، متجاهلين بذلك مزايا وفوائد إعادة الهيكلة على المستويات الوظيفية كافة وعلى المنظمة عموماً ، وتم ملاحظة ذلك من خلال إجابات العينة المبحوثة والتي إستنتجت الباحثة منها مايلي :

- 1- تبين وجود نظرة حيادية من قبل العاملين في الوزارتين حول ضرورة العمل على صياغة إستراتيجية تتناسب القرار بالإندماج وتسهل عملية إعادة الهيكلة .
- 2- كان هناك ضعف في تبني أساليب تكفل نجاح عملية إعادة الهيكلة والإستفادة من الموارد المتاحة ، كذلك استنتجت الباحثة غياب الخطط والبرامج التي من المفترض تعد لإنجاح العملية والخروج بهيكل جديد موحد .
- 3- لم يتم إعداد إجراءات جديدة حول إعادة الهيكلة وفق قرار الإندماج والتي تمكن العاملين من التكيف مع التغيرات التي سوف تحصل ، لذلك ستلاقي العملية صعوبة في التكيف لها وسيؤثر سلباً على الأداء .
- 4- إستنتج الباحثان من خلال التحليل الإحصائي ومن خلال المقابلات التي جرت مع المنتسبين في الوزارتين ، إن مسألة شمول الجميع بقانون الخدمة الجامعية يشغل الجميع وبالأخص منتسبي وزارة العلوم والتكنولوجيا ، الذين يطالبون بضرورة شمولهم به أسوة بأقرانهم في وزارة التعليم العالي .
- 5- تم التوصل الى إن نظرة العاملين الى الإلتزام الوظيفي هي للعمل ولا يهم أسم الوزارة كيف سيكون ، شرط أن يتم الإحتفاظ ببيئة العمل ، عندئذ سيبقى الإلتزام الوظيفي حتى بعد الإندماج وإعادة الهيكلة .
- 6- لم يتم العمل على وضع آليات عمل مدروسة بعد صدور القرار بالإندماج وعملية إعادة هيكلة الوزارتين ، رغم ملاحظة الباحثة على وجود معالم إعادة هيكلة جزئية في الوزارتين بين الأقسام والوحدات .

### ثانياً: التوصيات

#### توصيات المتعلقة بمتغير الإندماج

- 1- من المؤكد إنه لأمفر من مواجهة صعوبات مصاحبة لأي عملية تغيير تنظيمي ، لكن من الممكن التقليل والتخفيف من هذه الصعوبات ، لذلك يوصي الباحثان بضرورة العمل الجاد من قبل القيادات العليا للوزارتين على وضع العدالة نصب أعينهم في عملية توزيع الكوادر العاملة على الأعمال والحفاظ على مناصبهم الوظيفية ومنح المخصصات لهم وإزالة الترهلات التي كانت تعاني منها الوزارتين سابقاً ، وللذين لم يتناسب عمل الوزارة الجديد مع إختصاصاتهم إيجاد فرص عمل لهم في وزارات أخرى في محاولة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

- 2- يجب العمل على إزالة التوتر والقلق بين صفوف العاملين في الوزارتين بعد صدور قرار الإندماج ، وذلك من خلال مبادرات القيادات العليا على تنفيذ القرار بصورته الرسمية وجعله واضح للجميع وإزالة أي غموض حوله.
- 3- الإسراع في حسم موضوع مسألة شمول الجميع في قانون الخدمة الجامعية والذي أصبح حجر عثرة في طريق تنفيذ قرار الإندماج ، وذلك من خلال شمول الجميع به أو إلغاءه أو تقليص مخصصات منتسبي التعليم العالي ومنح منتسبي العلوم والتكنولوجيا بنفس المقدار حتى تتحقق العدالة والمساواة وحتى يتم إشعار الجميع بالإنتماء الوظيفي ، على أن لايتعارض هذا مع هدف القرار بالإندماج ألا وهو تقليص النفقات الحكومية وترشيد الهيكل الجديد .
- 4- يوصي الباحثان الإدارات العليا لوضع آليات العمل الفعلي لتنفيذ قرار الإندماج ، وضبط مسار الإجراءات الإدارية من خلال التواصل بين المستويات العليا في الوزارتين والعمل المشترك للخروج بطرق واساليب مدروسة بصورة علمية لتسهيل مهمة الإندماج ، بحيث تكون متناسبة مع الأهداف المقررة .
- 5- يجب العمل على تحديد رؤية واضحة للأنظمة واللوائح والقواعد في المنظمة وعملياتها بحيث يكون تعديلها وتغييرها متوافقاً مع إمكانية التطبيق ، ولتوليد الإستعداد النفسي لدى العاملين كون وجود رؤية واضحة تمثل الأساس في نجاح الوزارة الجديدة .
- 6- غرس وترسيخ القناعة لدى الجميع حول ضرورة القرار وذلك من خلال تبسيط الإجراءات المستقبلية والتي تتناسب مع طبيعة العمل الجديد لوزارة جديدة مندمجة ومع توسع الأعمال وتتوعها .

#### التوصيات المتعلقة بمتغير إعادة الهيكلة

- 1- يوصي الباحثان بصياغة إستراتيجية مناسبة للعمل وبما يتناسب مع القرار ، خصوصاً وإن الأغلبية ينتظرون صياغة الإستراتيجية الجديدة للوضع الجديد ، ولكون الإندماج ذو طبيعة إستراتيجية هدفه الحصول على مزيد من القدرة والفاعلية والمرونة ، كذلك السعي على وضع إستراتيجية تلائم القرار وتكون شاملة لجميع متطلباته .
- 2- يجب الإسراع في وضع الخطط والبرامج قبل بدء العمل الفعلي بتنفيذ القرار لرسم خارطة الطريق لدى الجميع حول عملية إعادة الهيكلة لنجاحها وضمان تحقيق الهدف منها .
- 3- جعل العاملين يتكيفوا مع التغييرات الجديدة من خلال البدء بإعادة الهيكلة الجزئية في داخل الوزارتين ودوائرها وأقسامها ، لتمهيد الفكرة لدى العاملين ، وتسهيل عملية إعادة الهيكلة الشاملة .
- 4- العمل على تغيير مضامين قانون الخدمة الجامعية حول مسألة العدالة في منح المخصصات والإمكانيات لمنتسبي الوزارتين عند إندماجهم في وزارة موحدة كون هذا الأمر أصبح محور حديث الجميع .
- 5- يجب الإهتمام بتوفير مناخ وبيئة تناسب الجميع لجعلهم ينسجموا مع ظروف العمل الجديد ، وحتى لا تتأثر عملية إعادة الهيكلة على الأداء سلباً .
- 6- على المدراء الذين حدث في دوائهم حالات إندماج جزئي أو تغييرات سجلت حالات نجاح ، يجب تقديم وإيصال هذه التجارب وقصص نجاحها للجميع لتكون نموذجاً لفهم الغاية من إعادة الهيكلة أو الإندماج .

## المصادر

## المصادر العربية

- 1- الرازي، أبو بكر بن عبد القادر، أعدها وقدم لها محمد الحلاق، دار أحياء التراث العربي للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2005.
- 2- ابن منظور، جمال الدين أبو الفضل محمد بن كرم، لسان العرب، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2003.
- 3- الغالبي وإدريس، خالد محمد، وائل محمد صبحي " الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي المعاصر "، منهج معاصر دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007.
- 4- عبوي، زيد منير، " الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية " ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 5- الدوري، زكريا مطلق، " الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، جامعة بغداد، 2003.
- 6- الدوري، زكريا مطلق، " الإدارة الاستراتيجية " دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2005.
- 7- القريوتي، محمد قاسم، "نظرية المنظمة والتصميم" ط4، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2013
- 8- الجبوري، تأميم، "تنامي موجة الاندماج والتملك في العمل المصرفي " رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2005.
- 9- تيمجغدين، عمر، " دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية " دراسة حالة، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2012.
- 10- حمودي، قصي محمد سعيد، "الاندماج " دراسة محاسبية في الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، 2006.
- 11- 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 الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد للحصول على درجة " دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة .
- 12- النجار، إخلاص باقر، " الإندماج المصرفي في الوطن العربي " مجلة الإقتصاد الخليجي، تصدر عن مركز دراسات الخليج العربي، جامعة البصرة، العراق، العدد 13، 2007.
- 13- الحمداني وجميل، ناهد اسماعيل وريم سعد، " الإندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي "، مجلة البحوث المستقبلية، العدد 36، كلية الحداثة – الموصل، 2011.
- 14- الغالبي، مجيد محسن، " المفاضلة بين إستراتيجية الإندماج والإكتساب في ظل ظروف السوق غير الكفاءة وتوقع مخاطر كلية " نموذج مقترح للتطبيق على مصرفي بغداد المتحد، مجلة جامعة ذي قار، العدد 3، المجلد 3، كانون الأول، 2007.
- 15- السوداني، علي موات، " إحياء المنظمات في ظل ممارسات أستراتيجيتي الإندماج والإكتساب لتوليد القيمة بمرحلة التدهور التنظيمي، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، في علوم إدارة الأعمال، 2014.
- 16- صالح، جنان إسماعيل، " تقييم أثر الإندماج في بعض مؤشرات الأداء المالي "، دراسة تطبيقية، اطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد، 2012.
- 17- 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 الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد للحصول على درجة " ماجستير فلسفة في الادارة العامة ".
- 18- الخفاجي، نعمة عباس، الغالبي، طاهر حسن، " نظرية المنظمة " مدخل التصميم، ط1، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009.



## المصادر الأجنبية

- 1- Brown , Steve , " Strategic manufacturing for competitive adramtage " , University , New York , 1996 .
- 2- Crum , Royl , " Restructuring and Management the enterprise in transition " , manufactured in the united states America , firstprenting , 1998
- 3- Daft ,Richard ,L " Organization Theory & Design " 7<sup>th</sup> , ed p.cm , 2001 .
- 4- Gaughan A .Patrick , " Mergers , Acquisitions & Corporate restructurings " copyan by John m Wiley and sone , River Street , Hoboken, NJ m 2007 .
- 5- Hellriegel , Dan & Slocum , John & Woodman , Richard . W , " Organizational Behavior " , 9<sup>th</sup> ed , South Western College , 2001 .
- 6- Vance, David E.," Corporate Restructuring" School of Business , Rutgers University, 227 Penn Street, Camden, New Jersey 08102, USA, 2009.
- 7- Waston , Denzil ,Head m antony m " Corporate Finance : Principles &Practice " , Financial Times Professional Limited , U.S.A , 2001 .
- 8- Brealey, Richard A., Myers, Stewart C., Principles of corporate Finance, 6<sup>th</sup> ed., Me Graw Hill, U.S.A, 2000.
- 9- Depamphilis, Donald," mergers and acquisitions and other restructuring activities " , academic press New York, 2001.
- 10- Riany , Christa , " Effects of Restructuring on organization Performance of Mobile Phone Service Providers " International Review of Social Sciences and Humanities Vol . 4,No. 1 (2012) , PP. 198 – 204.
- 11- Rios , Pablo , " Analysis of Merger in Europeau Mobile telecommunicuitons " , Received , 2016 .
- 12- Osuma . G , Oloye . M ," Impacts of Mergers & Acquisition on the performance of Nigerian Banks " , pyrex journal of Business & finance management Research , 2015 .
- 13- Zafar , Fareeha , " Strategic Management : Managing Mergers & Acquisitions " , International Journal of BRIC Business Research , (IJBbR ) , volume 3 , number 1 , 2014 .
- 14- Stifanos ,Hailemariam , " Corporate value create governance and privatization" Link to publication in University of Groningen/UMCG research database , 2001 .
- 15- Hill, W. & Jones, "Strategic Management Theory", 5<sup>th</sup> ed., 1998 .
- 16- Fred , J Weston , " Merger , Restructuring and corporate Contrd " , prentice , hall , TNC , U.S.A , 1999 .
- 17- Harold F. Gortner \ Kenneth L . Nishols \ Carolyn Ball , " Structure " C H . 4 , 2007 .

