

## استراتيجيات التغيير ودورها في علاج ظاهرة الهروب من مسؤولية العمل دراسة ميدانية بالهيئة العامة للتأمين الصحي

إعداد الباحثة

سهير إبراهيم جمعة طه

إشراف

أ.م.د / أحمد عزمي زكي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة

جامعة قناة السويس

أ.د/ طارق طه أحمد

أستاذ إدارة الأعمال

عميد كلية الإدارة

جامعة فاروس بالإسكندرية

### الملخص :-

إحدى السمات المميزة للمنظمات الحديثة هو تبني استراتيجيات التغيير الهادفة للنجاح ، واستراتيجيات التغيير الفعالة ضرورية لتقليل التأثير السلبي على العاملين والمنظمة ، فالسليبات الإدارية ثابتة وتحدث في كل المنظمات وبخاصة الهيئة العامة للتأمين الصحي و لها العديد من الأشكال والظواهر ومن بين أكثر الظواهر السلبية انتشارا هو الهروب من المسؤولية في العمل، وهدفت الدراسة إلى مناقشة طبيعة ظاهرة الهروب من المسؤولية في العمل ، أسبابه ومصادره، والنتائج المترتبة عليه حتى نستطيع التعرف على الاستراتيجيات الأكثر استخداماً في علاج هذه الظاهرة وأهمية ذلك في أن يدار بطريقة إدارية إيجابية ، لذا تتلخص مشكلة الدراسة في انتشار مظاهر الهروب من المسؤولية بمؤسسات التأمين الصحي ناتج من قصور وضعف الإدراك بمفهوم التغيير، مما ترتب عليه التأثير على الأداء والخدمات المقدمة للمواطنين وعزوف البعض عن التعامل مع تلك الخدمات ، ولتحقيق هذه الاهداف الرئيسية والإجابة على تساؤلات الدراسة استخدمت الدراسة في هذا الصدد التصميم

المنهجي المختلط ، حيث تم جمع البيانات من خلال المدخل النوعي ، كما تم أيضا استخدام المدخل الكمي من خلال المسح الإحصائي عن طريق قوائم الاستقصاء ، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالهيئة وقد بلغ حجم العينة ٣٨٣ من العاملين وأظهرت النتائج أن الهروب من المسؤولية ظاهرة سلوكية بالمنظمة وتحتاج إلي إجراء العديد من الدراسات ومن اهم التوصيات أن يكون لإدارة التغيير دور فعال في وضع الاستراتيجيات وتحديد الإجراءات والتقنيات سواء التغيير السلوكي للأفراد مع التدريب العملي والاستعانة بالخبراء أو التغيير الهيكلي أو التنظيمي أو التكنولوجي في هذا المجال والتي تكون سببا من أسباب الهروب من المسؤولية

#### المصطلحات العلمية المستخدمة بالرسالة:-

- الهروب من المسؤولية

- استراتيجيات التغيير لعلاج الهروب من المسؤولية

#### Abstract:-

One of the distinguishing features of modern organizations is the adoption of change strategies aimed at success, and effective change strategies are necessary to reduce the negative impact on the workers and the organization. Responsibility at work, and the study aimed to discuss the nature of the phenomenon of escaping from responsibility at work, its causes, sources, and consequences, so that we can identify the strategies most commonly used in treating this phenomenon and the importance of that in being managed in a positive administrative manner.

Therefore, the problem of the study is summarized in the spread of manifestations of escaping from responsibility in health insurance institutions resulting from shortcomings and poor awareness of the concept of change management, which has had

an impact on the performance and services provided to citizens and the reluctance of some to deal with those services, and to achieve these main objectives and answer the questions of the study the study was used In this regard, the mixed methodological design, where the data were collected through the qualitative approach, and the quantitative approach was also used through the statistical survey through survey lists.

The study population consists of the employees of the authority. The sample size reached 383 employees. The results showed that escaping from responsibility is a behavioral phenomenon in the organization, and it needs to conduct many studies. The most important recommendations are that the change management should have an effective role in developing strategies and determining procedures and techniques, whether behavioral change for individuals with practical training. And the use of experts, structural, organizational or technological in this field, which is one of the reasons for escaping from responsibility

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة

الهروب من المسؤولية أصبح حالة سائدة بين كثير من العاملين ، فتراهم يلقون الأخطاء على من حولهم دون تحمّل نصيبهم من الخطأ، يرغبون في ميزات الشيء دون تحمل واجباته، يسعون للوظيفة رغبة في الواجهة دون الالتزام بمتطلباتها، يتهربوا من واجبه تجاه المجتمع ، لذلك تلاحظ عدم تحمل المسؤولية في مجال العمل بين العاملين والقيادات حيث تجد المدير يلقي بالحمل كله على موظفيه ويظهر فقط

عند النجاح، وعند الإخفاق يتخلص من مسؤولياته ويلقي الحمل والخطأ على من هم تحت يده، بل ربما يصل به الأمر إلى معاقبتهم، أما الشخصية المسؤولة هي شخصية متزنة، قويّة، وقادرة على تحمل مختلف المسؤوليات في العمل.

#### أولاً : الدراسات السابقة

١- في دراسة (Christensen, S. S. (2019) بعنوان الهروب من انتشار المسؤولية: مراجعة ودليل للممرضات ، تهدف هذه الدراسة إلى مساعدة قادة التمريض والمهنيين على فهم الظاهرة المعروفة باسم انتشار المسؤولية والتعرف عليها والتخفيف من حدتها ، خلفية الممرضات ليسوا على دراية بكيفية توزيع المسؤولية عند طاعة شخصيات السلطة ، والقيام بالأدوار ، والتوافق في مجموعات ، ومن المهم التعرف على هذه الممارسات غير الأخلاقية ومعالجتها ، نظراً للمخاطر العالية لحدوث هذه السلوكيات في أماكن الرعاية الصحية، تم تحديد مصادر التقييم التي تناقش انتشار المسؤولية من خلال قواعد البيانات باستخدام مصطلحات مثل: "انتشار المسؤولية" و "التمريض" و "الأخلاق" و "الطاعة" و "التفكير الجماعي" القضايا الرئيسية يتم استكشاف أمثلة علم النفس الاجتماعي للمسؤولية المنتشرة ، وتطبيقها في مجال التمريض ، وتناقش الآثار المترتبة على القيادة ، الخلاصة يمكن للممرضات دون قصد أن ينسبوا المسؤولية عن العمل الشخصي للآخرين، لذلك من الضروري للممرضات الهروب من دائرة المسؤولية المنتشرة ، ومعرفة الآثار المترتبة على إدارة التمريض لأنها توفر في هذه المراجعة أدلة مهمة لمعالجة الآثار السلبية للمسؤولية المنتشرة ، حيث يقع على عاتق الممرضات مسؤولية تعزيز أخلاقيات ممارستهن شخصياً لفهم المسؤولية من خلال المسح والتأمل وتطبيق هذه المفاهيم.

٢- قامت دراسة (Resnik, D. B., & Elliott, K. C.2016) لتبين كيف يمكن التوقف عن الهروب من المسؤولية، وتعتبر المسؤولية الاجتماعية جزءاً أساسياً من السلوك المسؤول للباحث الذي يقدم أسئلة أخلاقية صعبة للعلماء ويعد الاعتراف بالمسؤوليات الاجتماعية للفرد كعالم خطوة أولى مهمة نحو ممارسة المسؤولية الاجتماعية ، ولكنها ليست سوى البداية ، لأن العلماء قد يواجهون أسئلة قيمة صعبة عند تحديد كيفية التصرف بمسؤولية، وتنقسم العوامل الأخلاقية المتعلقة بالعلوم المسؤولة اجتماعياً إلى ثلاث فئات أساسية على

الأقل، عوامل متعلقة باختيار المشكلات وبالنشر ومشاركة البيانات والمتعلقة بإشراك المجتمع في الاستجابة لهذه العوامل، ويجب أن يقرر العلماء كيفية الموازنة بين مسؤولياتهم الاجتماعية وبين الالتزامات المهنية الأخرى وكيفية تجنب المساس بموضوعيتها، ويقدم البحث خمس توصيات لمساعدة العلماء على التعامل مع هذه القضايا: التعامل مع الآثار المترتبة على عملهم، تقرير كيفية توصيل أبحاثهم للجمهور، أن مشاركتهم في القضايا المثيرة للجدل قد تؤثر على تصور الجمهور لعملهم، يجب أن يتضمن التعليم في إجراء البحث المسئول وقتاً كافياً لمناقشة المسائل الأخلاقية المتعلقة بممارسة المسؤولية الاجتماعية. ٣- كما تناولت دراسة (Anuzis & Sliužaitė, 2015) عن ماذا تعنى المسؤولية في الواقع وما هو السلوك المتوقع من موظف مسئول، تم إجراء المسح من خلال تقديم استبيان مفتوح العضوية، تم تصميمه باستخدام طريقة الجمل غير المكتملة وتم توزيع الاستبيانات على ١٨٠ موظف، طبق تحليل البيانات النوعية طريقة تحليل المحتوى النوعي، وتشير نتائج الاستطلاع إلى أن العاملين لديهم تفسيرات مختلفة تماماً ومصطلح المسؤولية له العديد من المعاني المختلفة والتي قد تسبب مشاكل في التواصل بين أرباب العمل وموظفيهم ووضع توقعات واضحة حول النتائج التي يجب أن تنفذ في العمل، واستجابة لهذه المشكلة، وضع الباحث هدفاً لتقديم نظرة شخصية للمسؤولية استناداً للجزء النظري، ووعى ونظرة العاملين، وقد أظهرت نتائج المسح أن تصريحات المجيبين حول موقفهم من المسؤولية تتوافق جزئياً مع أبعاد مفهوم شخصي للمسؤولية، في حين أن عدداً لا بأس به من المجيبين حدد المسؤولية في الالتزام تجاه نفسه أو غيره، ويميل عدد من المشتركين إلى الحصول على نظرة قانونية للمسؤولية وهذا يثبت الحاجة إلى تعزيز فهم أعمق للمسؤولية بين الموظفين

## التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

١- تناولت الدراسات السابقة أهمية التغيير ودعم فريق العمل من الإدارة والمشاركة في التغيير.

٢- التعرف على مفهوم الهروب من المسؤولية وأسبابه وأنواعه ودوافعه

٣- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين الخلفية العلمية للدراسة .

٤- أظهرت هذه الدراسات أن الهروب من العقاب ، تدني احترام الذات ، المسؤولية المريرة ، الخوف من الفشل ، اللامبالاة و الإهمال الخوف من المنافسة من اسباب الهروب من المسؤولية

٥- تضيف الدراسة على أهمية الدور التي يجب أن تقوم به الإدارة تجاه الظاهرة .

### ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

١- **البيانات الثانوية:** وتتضمن البيانات التي تم جمعها من الكتب والدراسات السابقة ذات الصلة والدوريات العلمية لتحديد الجوانب المنهجية للدراسة وتكوين الخلفية النظرية والعلمية .

٢- **البيانات الأولية:** وهي البيانات التي قام الباحث بجمعها لأول مرة من خلال الدراسة الميدانية التي أجرى فيها الباحث مجموعة من المقابلات الشخصية مع عدد من المدراء ورؤساء الأقسام والعاملين بالهيئة محل البحث بمحافظة الإسكندرية ، وذلك بهدف التعرف على أهم مظاهر الهروب من المسؤولية وتم إجراء المقابلات للوصول للإجابة على الأسئلة الآتية:

- هل هناك مظاهر للهروب من المسؤولية تعاني منه الهيئة وما مدى انتشار هذه الظاهرة ، ما أسبابها، وما هي الحلول التي تضعها الإدارة للوصول للحل المناسب لها؟
- هل هناك استراتيجيات محددة في خطة الهيئة للحد من ظاهرة الهروب من المسؤولية ؟

### ثالثا: مشكلة الدراسة:

الهروب من المسؤولية ظاهرة سلوك طبيعي موجودة في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، ومن الصعب منع هذه الظاهرة من المنظمات ، وبالتالي يصبح الهدف الأساسي من استراتيجيات التغيير هو مساعدة العاملين ليصبحوا منتجين قادرين علي تحمل مسؤولية العمل .

وعلى ضوء ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في انتشار ظاهرة الهروب من مسؤولية العمل بالهيئة ناتج لعدم الإدراك بكيف يمكن لاستراتيجيات التغيير أن تسهم في الحد من ظاهرة الهروب من مسؤولية العمل وتتمثل عناصر مشكلة الدراسة في التساؤلات الفرعية التي يسعى للإجابة عليها

١. ما هي طبيعة ظاهرة الهروب من المسؤولية في المنظمات الحكومية؟
٢. ما الأنواع الشائعة لظاهرة الهروب من المسؤولية ،ما أسبابها ومصادرها ، ونتائجها؟
٣. ما الاستراتيجيات الأكثر استخداماً في معالجة ظاهرة الهروب من المسؤولية وكيف يمكن الاستفادة منها في إدارة هذه الظاهرة بالمنظمات ؟

### رابعا : أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف علي طبيعة ظاهرة الهروب من المسؤولية بالمنظمات الحكومية
- ٢- التعرف علي الأنواع الشائعة لظاهرة الهروب من المسؤولية وأسبابه ومصادره، ونتائج
- ٣- التعرف على الاستراتيجيات الأكثر استخداماً في علاج ظاهرة الهروب من المسؤولية .

### خامسا : أهمية الدراسة :-

- ١- يساهم هذا البحث في تقديم إطار نظري متكامل لدراسة ظاهرة الهروب من المسؤولية
- ٢- تساعد الدراسة في معرفة تأثير ظاهرة الهروب من المسؤولية علي الفرد والمنظمة
- ٣- تنمية المهارات السلوكية للعاملين لتحسين قدراتهم على كيفية التعامل مع الظاهرة

استراتيجيات التغيير ودورها في علاج ظاهرة الهروب من مسؤولية العمل دراسة ميدانية بالصيغة العامة للتأمين...

سمير إبراهيم جمعة طه

٤- كيفية استخدام أهم الاستراتيجيات في مواجهة ظاهرة الهروب من المسؤولية بالمنظمة .

سادساً: فروض الدراسة:

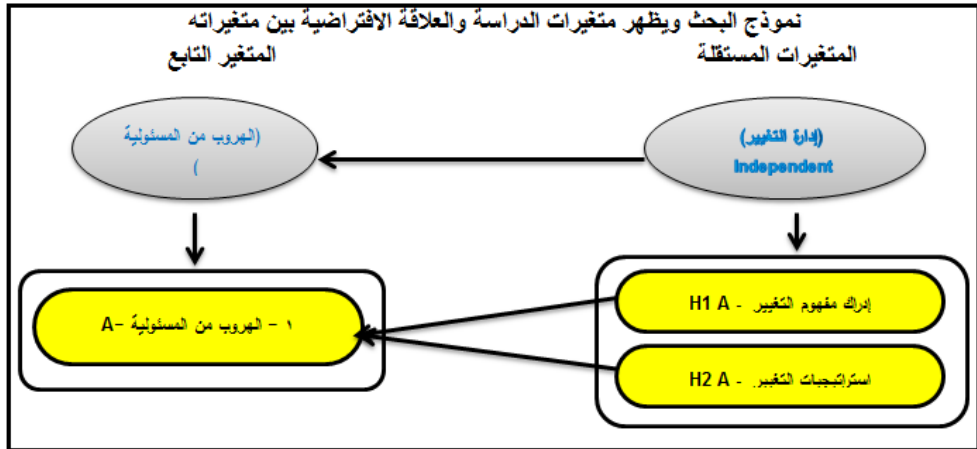
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك مفهوم إدارة التغيير وبين ظاهرة الهروب من المسؤولية كأحد الممارسات السلبية بالجهاز الإداري
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات التغيير والهروب من المسؤولية كأحد الممارسات السلبية بالجهاز الإداري

سابعاً: المتغيرات ونموذج البحث:

- المتغير المستقل الأول يركز علي إدراك مفهوم التغيير كأحد عناصر إدارة التغيير
- المتغير المستقل الثاني : استراتيجيات التغيير لظاهرة الهروب من المسؤولية
- المتغير التابع: الهروب من المسؤولية.

شكل رقم (١-١)

نموذج البحث ويظهر متغيرات الدراسة والعلاقة الافتراضية بين متغيرات



المصدر من إعداد الباحثة

- يوضح الشكل رقم (١-١) نموذج البحث ويظهر متغيرات الدراسة والعلاقة الافتراضية بينها



## ثامنا : هيكل الدراسة:-

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة - الفصل الثاني: الإطار النظري - الفصل الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض - الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

### الفصل الثاني الدراسة النظرية

#### • إدارة التغيير:

يعرف (Vedenik & Leber., 2015) أن إدارة التغيير تعنى النظام المهني الذي يركز على دعم المنظمات في طريقها إلى التحول الناجح من الوضع الغير مثالي إلى الوضع المرغوب فيه في المستقبل

يؤكد (Al-Haddad & Kotnour ., 2015) أن المنظمات تحتاج إلى نهج متكامل لدفع التغيير المنهجي والبناء وتقليل الحواجز المدمرة التي تحول دون التغيير، فضلا عن التصدي لعواقب إجراء التغيير في تنفيذه ، ومع التباين الكبير بين المنظمات التي تشهد تغييرا أو نهجا أو طريقة للتغيير فلن تكون مناسبة لجميع المنظمات أو الحالات، كما لا ينبغي أن تعتمد أساليب التغيير على مقياس واحد يناسب الجميع فغالبا ما تؤدي الطرق إلى حدوث فشل في التغيير

#### • ما هي مسؤولية العمل؟

يفيد (Chinazzo, G. (2021) أن مسؤولية العمل تقع عندما يكمل الموظف جميع واجباته الوظيفية المنصوص عليها في الوصف الوظيفي ويلتزم بسياسة العمل وإجراءاته بشكل احترافي وبأفضل ما لديه من قدرات وعندما يكون الفرد مسؤولاً في العمل ، فلا بد أن يثبت نفسه كموظف قيم وزميل عمل يمكن الاعتماد عليه ، وتلعب أفعال اليومية في العمل ، وسلوكه في الأحداث الخاصة المتعلقة بالعمل ، وكيف

يتعامل مع الموظفين الآخرين دورًا في المسؤولية في العمل ، أي يعتمد نوع المسؤوليات الخاصة بالوظيفة التي لدي الفرد على سلوكه في العمل على بيئة مكان العمل ودورة المحدد.

### • الهروب من المسؤولية

يفيد (النخيمش (٢٠٢١) أن الهروب من المسؤولية هو مؤشر ضعف الفرد أو المؤسسة، فالأفراد يهربون من المسؤوليات عندما يجدون أنفسهم في بيئة عمل تنتهك الأخطاء، وتغيب عنها حدود الصلاحيات، ولا تكاد تجد من «يفزع لك» عندما تجتهد بقراراتك، كيف يمكن أن يتخذ المسؤول قرارات يومية ، فكرة الإدارة والقيادة قائمة على اتخاذ سلسلة من القرارات، فإذا كُبلت أيدي المسؤولين؛ فكيف يمكن أن يتقدموا هم ومؤسساتهم؟ وعلى الجانب الآخر، هناك ضعف شخصي دفين في البعض يدفعهم نحو «الخوف» من عواقب قراراتهم، وهو أمر طبيعي؛ لكن أن يلازم المرء خوف دائم فذلك من مساوئ التهرب من المسؤوليات، والأسوأ حينما يلقي بتبعات قراراته على عاتق الحلقة الأضعف من العاملين معه، هنا تغيب «مروءته الإدارية» ويتضح للجميع أنهم أمام شخص غير جدير بالثقة، في بيئة العمل، لأنهم لا يتحلون بشجاعة المواجهة وهناك فئة من المسؤولين يخيل لك أنهم أشجع الناس، ولكن فور ما يطلب منهم تدوين موافقاتهم كتابة أو أن يردوا على طلبات مكتوبة حتى تكشف هشاشتهم في تحمل المسؤولية.

### • أسباب الهروب من المسؤولية في العمل

يفيد عامر العبود (٢٠١٩) أن أسباب الهروب من المسؤولية هي :-

- ١- **الهروب من العقاب** : الهروب من العقاب قد يتحول إلى هاجس خطير، يجعل من الفرد يضع افتراضات غريبة تدفعه للهروب من المسؤولية :
- ٢- **تدني احترام الذات** : قد يكون تدني احترام الذات والشعور الدائم بانخفاض القدرة على الأداء سبباً مهماً للهروب من المسؤولية

٣- **الخوف من الفشل** : يشعر الفرد دائماً أنه سيرتكب خطأ ما، ويكون أقل قدرة على التعامل مع المشاعر السلبية التي تنتج عن ارتكاب الأخطاء، لذلك يرفض قبول المسؤولية.

٤- **الخوف من المواجهة و المنافسة** فقد يقبل الفرد تحمّل المسؤولية على مضض إن كان متأكدًا أنها خالية من المواجهة والمنافسة، لكن بمجرد ظهور منافس على إثبات الجدارة أو مواجهة محتملة ينسحب سريعاً.

٥- **اللامبالاة و الإهمال** : إن كانت المسؤولية تحتاج لقدر كبير من الالتزام والاهتمام بالآخرين؛ فإن الأشخاص اللامبالين أقل رغبة بتحمل المسؤولية.

٦- **الأتانية والنجسية** فالأتانية قد تجعل الفرد أقل رغبة بتحمل المسؤولية ، وفي نفس الوقت قد تكون النرجسية سبباً ودافعاً لتحمّل مسؤوليات كبيرة في سبيل إثبات الذات.

٧- **المسؤولية المريرة** : التجارب السابقة مع المسؤوليات قد تكون سبباً وجيهاً للهروب من المسؤولية

٨- لن يتحمل الناس المسؤولية لأنهم يفتقرون إلى المهارات أو الخبرة ، أو لأنهم لا يؤمنون بأسلوبك ، أو لأنهم لا يشعرون بالدعم من رؤس العمل ، أو لأنهم لا يهتمون بالعمل

#### • أنواع وأشكال الهروب من المسؤولية

يفيد (Chinazzo, G. (2021)) يمكن التمييز بين ثلاثة أشكال رئيسية للهروب من المسؤولية:

١- الهروب المسبق من المسؤولية وهو رفض تحمّل المسؤولية مسبقاً، والتهرب من أي إجراءات أو خيارات قد يترتب عليها مسؤوليات جديدة مهما بلغ

٢- التخلي عن المسؤولية: في هذه الحالة يقع الفرد تحت مسؤولية إجبارية لكنه لا يقوم بها كهروب المدير من مسؤوليته تجاه مرؤوسيه

٣- إلقاء اللوم على الآخرين : من أبرز أشكال الهروب من المسؤولية هو إلقاء اللوم على الآخرين ومحاولة وضع تبريرات وحجج لرفع المسؤولية.

• لماذا مسؤولية العمل مهمة

كما يفيد (Chinazzo, G. (2021)) أن المسؤولية مهمة في مكان العمل لأنها تُظهر احترافك ، ويمكن أن تقدم حياتك المهنية ، وتساعد على بناء روابط مهنية مع زملاء العمل ، وتُظهر قيادة الشركة أنك موظف ذو قيمة ، يقدر المشرفون الموظفين الذين يظهرون المسؤولية لأنهم يعرفون أن بإمكانهم الوثوق بك لإكمال المهام في الوقت المحدد وتقديم عمل عالي الجودة ، كما يفيد الإحساس بالمسؤولية في الآتي :-

١- يكشف عن شخصيتك :- توضح مسؤوليتك عن واجبات مكان عملك أخلاقياتك في العمل.

٢- يساعد على تأمين وضعك ويساعد الموظف المسؤول على تزويد الشركة بالاتساق والأمان.

٣- إظهار المساءلة:- تعني المساءلة أنك تقبل عواقب أفعالك ، سواء كانت جيدة أو سيئة

٤- يؤسس الثقة :- الصدق عند الاعتراف بالخطأ والشخصية الأخلاقية لتشجيع الآخرين على إنجازاتهم تساعد على تنمية الثقة في مكان العمل

٥- يُوهِلُك للترقي :- المسؤولية مهمة في مكان العمل لأن أخلاقيات العمل القوية واحترام الآخرين يمكن أن تثير إعجاب صاحب العمل وتفتح فرصاً للتقدم الوظيفي لاكتساب المزيد من المسؤوليات في العمل

● السمات الواجب توافرها في الموظف لإثبات تحمل المسؤولية

يفيد (Chinazzo, G. (2021)) أن هناك من السمات الواجب توافرها في الفرد أثناء العمل

١- كن دقيقاً في المواعيد ، احضر في الوقت المحدد يومياً ، واحضر الاجتماعات مبكراً ببضع دقائق ، وأكمل المهام بحلول المواعيد النهائية أو قبلها لإظهار احترامك وتقديرك لوقت الآخرين.

٢- كن إيجابياً :- يؤدي الموقف المتفائل إلى بيئة عمل صحية ويجعل التغلب على التحديات أسهل عندما تكون إيجابياً.

٣- ممارسة الاستماع النشط : تتطلب مسؤولية العمل مهارات استماع جيدة لفهم الرسالة تماماً،

٤- تحفيز الآخرين : شجع الآخرين على إنشاء أهداف وامتدحهم على جودة العمل  
٥- التطوع : يظهر التطوع في العمل لأداء مهام إضافية أنك تريد مساعدة الشركة  
على النجاح ٦- كن مرنا : المرونة هي المهارة القابلة للتحويل التي يمكن أن تفيديك  
في حياتك المهنية.

#### • سبع طرق لجعل الناس يتحملون المسؤولية

يفيد ( Zimmerman, A., & Blythe, J. (2017) ) أن هناك سبع طرق لجعل  
الناس يتحملون مسؤولية العمل :-

١- مساعد الناس في الحصول على رؤية للتميز:- الكثير من الناس لا يعرفون معنى  
"التميز"، يقومون بعملهم ويعتقدون أن هذا أمر جيد، والحقيقة إنهم أكفاء لكن ليسوا ممتازين .  
٢- توقع التميز:- الكثير من القادة والمديرين، عندما يشرفون على كل تفاصيل كل وظيفة ،  
فإنهم يقولون ، في الواقع ، إنهم لا يتوقعون التميز من موظفيهم ويتوقعون الفشل.  
٣- القيادة بالقدوة :- إذا كنت تتحمل مسؤولية التميز ، فمن المحتمل أن الأشخاص من  
حولك سيتحملون المسؤولية ويمارسون التميز  
٤- الحصول على التزام بالتميز:- عندما تريد أن يتحمل الناس مسؤولية التميز ،  
احصل على التزام من الشخص الآخر بأنه يمكنه القيام بذلك، اجعل الشخص الآخر  
يتخذ القرار.

٥- مكافأة المسؤولية:- عندما يتحمل الناس مسؤولية التميز ، فإنهم يفعلون ذلك عادةً  
لسبب ما، وربما يجعلهم العمل يشعرون بالرضا ، أو يساعدهم على إتقان مهارة العمل  
٦- استخدم كلمات تشجع على تحمل المسؤولية،  
٧- تحليل عملية ومكافأة تحمل المسؤولية: التميز نتيجة أفعال معينة لتحمل المسؤولية،  
ويمكن تكرار العملية ، إذا تم فهمها.

#### • كيف يمكن تحقيق المزيد من مسؤولية العمل في مكان العمل

يذكر ( Zimmerman, A., & Blythe, J. (2017) ) أن هناك عدة عوامل لتحقيق  
مسؤولية العمل وهي :-

١- الوعي :- التأكد من أنك على دراية كاملة بمسؤوليات وظيفتك.

- ٢- النزاهة :- النزاهة هي مهارة وسمة تستغرق وقتاً لتطويرها
- ٣- المرونة:- إن المرونة والرغبة في الاستمرار عند مواجهة العقبات والقدرة على الاستمرار بعد الفشل ، تؤدي إلى موظفين ناجحين وثقافة ديناميكية ومنتامية للشركة
- ٤- المساواة :- على الرغم من أن المسؤولية والمساءلة مرتبطتان ، إلا أنهما ليسا نفس الشيء، أن تكون مسؤولاً في العمل عن واجباتك يعني اتخاذ إجراء ، بينما المساواة هي نتيجة لتلك الإجراءات.
- ٥- الحسم :- عندما يتعين عليك اتخاذ قرار في العمل ، فافعل ذلك بثقة ، أن تكون حاسماً يعني اتخاذ قرارات مستنيرة ولديك اليقين لرؤيتها.
- ٦- العزيمة :- إن تصميمك ودافعك للنجاح دليل على تفانيك في عملك ومجال عملك و عندما تبحث عن فرص لتطوير مهاراتك الصعبة ومهاراتك الشخصية ، سيرى مشرفك ثباتك ومثابرتك

### الفصل الثالث

#### أولاً: المنهج والتصميم البحثي:

استخدمت الدراسة أسلوب بحثي مختلط Mixed- methods Research والذي يتضمن تطبيق الأساليب النوعية qualitative والأساليب الكمية quantitative بغرض الوصول إلى تحليل متعمق وتفهم أوسع للظاهرة محل الدراسة Taguchi,

#### • مجتمع البحث Population :

تم تحديد مجتمع الدراسة بحيث يشمل جميع العاملين في الهيئة العامة للتأمين الصحي وهي الفئة المستهدفة بالتغيير، حيث يبلغ إجمالي عدد العاملين بالهيئة (٧٣.٠٨١) موظفاً، موزعين على جميع فروع الهيئة بجميع محافظات مصر، ونظراً لصعوبة إجراء الدراسة على جميع مفردات هذا المجتمع واستخدام أسلوب الحصر الشامل، فقد استخدمت الدراسة أسلوب المعاينة من خلال عينة عشوائية بسيطة، ويرجع السبب في اختيار هيئة التأمين الصحي لأنها تحتل مكاناً بارزاً لما

استراتيجيات التغيير ودورها في علاج ظاهرة الصروب من مسئولية العمل دراسة ميدانية بالصينة العامة للتأمين...

سهير إبراهيم جمعة طه

تقدمة من خدمات تمس حياة الإنسان، وينتفع بخدماتها (٥١.١٣٣.٣٣٧) نسمة، ويمثل هذا نسبة (٥٨.١%) من إجمالي عدد سكان ج.م.ع،

### أ- عينة الدراسة Sample وأسلوب المعاينة Sampling

تم تحديد العينة ومقدارها ٣٨٣ مفردة، عند درجة ثقة ٩٥% وحدود خطأ (٥%)، علماً بأن حجم المجتمع الأصلي وقت إجراء الدراسة (٧٣.٠٨١) وفقاً لتقرير الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ٢٠١٥ وتم أخذ عينة من المحافظات لعدد ١٢ محافظة من ٢٧ محافظة لإجراء الدراسة بها كما في الجدول (٣-٢) والتي يعرض المحافظات التي تم تحديدها لاختيار العينة وإجراء الاستبيان بها من كل محافظة من المحافظات التالية مع ذكر عدد العاملين بكل محافظة وذكر حجم العينة بها.

### ثانياً: التحليل الإحصائي:

استخدم الباحث في التحليلات الإحصائية برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، Statistical Package for Social Sciences- SPSS، عند مستوى دلالة (٥%)، ويعد مستوى مقبولاً في العلوم الاجتماعية بصفة عامة، يقابله مستوى ثقة يساوي (٩٥%) لتفسير نتائج الدراسة، ويتم التحليل على مستويين:

- المستوى الأول: وهو الإحصاء الوصفي ويستخدم المقاييس الإحصائية الوصفية Descriptive Statistics متمثلة في كل من المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، الوسط الحسابي Mean لاستخراج درجات الأهمية ومتوسط الإجابات، والانحراف المعياري لدراسة درجة التثنت في الإجابات عن الوسط الحسابي، معاملات التقاطح والالتواء.

- المستوى الثاني: وهو الإحصاء التحليلي والمتمثلة في اختبار ألفا كرو نباخ (Alpha-Cronbach) لمعرفة ثبات فقرات ومحاور الاستبيان، ومعامل الصدق.

### ثالثاً: جمع البيانات و أساليب القياس:

يعتمد البحث في جمع البيانات علي مصدرين كمي حيث اللجوء إلي البيانات المتاحة من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، وكذلك البيانات الكمية المتاحة في سجلات الهيئة، و كفي وهي تلك البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة والمقابلة .

#### • استمارة البحث:

وهو إعداد قائمة تحتوي على أسئلة تكشف مدى العلاقة بين إدارة التغيير ودورها في الحد من ظاهرة الهروب من المسؤولية لدى أفراد العينة الذين يقومون باختيار درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على مجموعة من العبارات، والإجابة عن تساؤلاتها وصياغة أسئلة في عبارات تتلاءم مع كافة المستويات العلمية ، وفي جمل قصيرة تؤدي إلي إجابات واضحة ويشير الجدول (١-٣) للمتغيرات المستقلة والتابعة التي سيتم اختبارها في الدراسة الحالية

#### جدول (١-٣)

المتغيرات المستقلة والتابعة التي سيتم اختبارها من خلال النموذج البحثي المقترح

الدراسات التي استخدمت هذه المقاييس	يتم قياسه من خلال العبارات الآتية	المتغير
De Lillias et al., 2018;	١- التغيير هو التعديل من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه ٢- التدخل المقصود من الإدارة لمواجهة التغييرات المتوقعة ٣- التدريب على كل جديد	إدراك مفهوم إدارة التغيير
Sager, 2015; Hasanaj, 2017	١- التغيير التكنولوجي ٢- إعادة الهيكلة الإدارية ٣- إعادة الهيكلة المالية ٤- التدريب بهدف التغيير	استراتيجيات التغيير
Moradi et al, 2014.	٣- التهرب من تحمل المسؤولية	المتغيرات التابعة

• المصدر من إعداد الباحثة



- تم تصميم تلك القائمة بجهود مشتركة بين المشرف والباحث وتكونت تلك القائمة من الآتي:-
  - العبارات التي تبين إدراك مفهوم إدارة التغيير لدى مفردات العينة.
  - استراتيجيات التغيير التي تستخدمها الإدارة لإحداث التغيير للحد من ظاهرة الهروب من المسؤولية
  - عبارات تعبر عن ظاهرة الهروب من المسؤولية الأكثر انتشاراً بالمنظمة.
- - قوائم استقصاء المسح الإحصائي Survey Questionnaires
  - تم إعداد قائمة استقصاء تحتوي على أسئلة تكشف مدى العلاقة بين إدارة التغيير ودورها في الحد من ظاهرة الهروب من المسؤولية لدى أفراد العينة، الذين يقومون باختيار درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على مجموعة من العبارات وفق مقياس Likert Scale من ١-٥ (حيث ١ لا ينطبق مطلقاً، أو غير موافق تماماً في عبارات أخرى، و٥ ينطبق تماماً، أو موافق بشدة في عبارات أخرى) وتم صياغة عبارات القائمة على نحو يتلاءم مع كافة المستويات العلمية، وفي جمل قصيرة تؤدي إلى إجابات واضحة

#### رابعاً: تحليلات معامل الثبات والصدق:

##### أ- اختبار الصدق

تم عمل المراجعة الشاملة لأهم الدراسات والبحوث ذات العلاقة للتوصل للمسودة لأداة جمع بيانات الاستبيان، ثم صدق المحكمين والأساتذة المتخصصين والخبراء في مجال الإدارة.

##### ب- اختبار الثبات

استخدم الباحث طريقة الفا كرو نباخ  $\alpha$  لتقييم مصداقية مجموعة العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة وذلك للتأكد من خلو هذه المقاييس من الخطأ العشوائي والتعرف على درجة الاتساق الداخلي لمكونات المقياس، حيث إن معامل الثبات الناتج وصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) كما أشارت النتائج إلى تمتع الاختبار بثبات مرتفع موجب حيث

وصلت درجة معامل الثبات بالنسبة للدرجة الكلية للمقياس (0.701) ومعامل الصدق والذي يساوى الجذر التربيعي لمعامل الثبات ومقداره (0.837)

### ج- معاملات الثبات لكل متغير

تبين نتائج اختبارات Cronbach's Alpha Coefficients لمتغير إدراك مفهوم إدارة التغيير صلاحية الاستبيان للاستخدام، حيث إن معامل الثبات الناتج وصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) والدرجة الكلية للمقياس (0.658) بالإضافة إلى معامل صدق يساوى الجذر التربيعي لمعامل الثبات ومقداره (0.811) وهى تدل على مستوى عالي من الصدق.

تؤكد نتائج اختبارات Cronbach's Alpha Coefficients لاستراتيجيات التغيير، وتؤكد صلاحية الاستبيان للاستخدام، درجة معامل الثبات بالنسبة للدرجة الكلية للمقياس (0.689). ومعامل الصدق والذي يساوى الجذر التربيعي لمعامل الثبات ومقداره (0.830) هي تدل على مستوى عالي من الصدق.

تبين نتائج اختبارات Cronbach's Alpha Coefficients للمتغير الهروب من المسئولية ، وتؤكد صلاحية الاستبيان للاستخدام و درجة معامل الثبات بالنسبة للدرجة الكلية للمقياس (0.619) ومعامل الصدق والذي يساوى الجذر التربيعي لمعامل الثبات ومقداره (0.787) وهى تدل على مستوى عالي من الصدق.

### خامساً: التحليلات الوصفية للدراسة:

تم إجراء التحليلات الوصفية للدراسة باستخدام مقياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتفطح Kurtosis والالتواء Skewness، والمتوسط الحسابي، وتم حساب المتوسط المرجح باستخدام طريقة ((أعلى قيمة - أقل قيمة)) / (إجمالي عدد الاختيارات)  $\{0.8=5/(1-5)\}$ ، من 1.00 إلى أقل من 1.80 = غير موافق جداً، من 1.80 إلى أقل من 2.60 = غير موافق، من 2.60 إلى أقل من 3.40 محايد، من 3.40 إلى أقل من 4.20 موافق، من 4.20 إلى 5.00 موافق جداً ، وقد أظهرت التحليلات للانحراف المعياري لجميع المتغيرات عدم وجود تباين

استراتيجيات التغيير ودورها في علاج ظاهرة الصروب من مسئولية العمل دراسة ميدانية بالصينة العامة للتأمين...

سهير إبراهيم جمعة طه

كبير بين القيم، وأن قيم التقلطح تقع ضمن الحدود الطبيعية والتي تعد من أهم خصائص التوزيع الطبيعي، وذلك على النحو الموضح بالجدول التالي رقم (٢-٣)

جدول (٢-٣)

### التحليلات الوصفية للدراسة Descriptive Analysis

Descriptive Analysis	مفهوم التغيير	استراتيجية التغيير	تهرب من المسئولية
	X1	X2	Y1
Mean	3.204	2.2016	3.196
Standard Error	0.075	0.060	0.082
Median	4	2	3
Mode	4	1	5
Standard Deviation	1.469	1.165	1.599
Sample Variance	2.158	1.358	2.557
Kurtosis	-1.417	-1.371	-1.582
Skewness	-0.357	0.362	-0.030
Range	4	3	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	4	5
Sum	1224	841	1221
Count	383	383	383
Largest(1)	5	4	5
Smallest(1)	1	1	1
Confidence Level(95.0%)	0.148	0.117	0.161

الجدول من إعداد الباحث

سادساً: تحليلات الارتباط واختبارات فروض الدراسة:

١- تحليلات واختبار الفرض الأول للدراسة  $H_1$

يعرض الجدول (٣-٣) تحليل علاقات الارتباط بين متغير مفهوم التغيير  $X_1$  وبين والتهرب من المسؤولية  $Y_1$  وذلك بغرض اختبار الفرض الأول للدراسة  $H_{1A}$ ، وكذا اختبارات الدلالة الإحصائية باستخدام  $T$  on  $r$  -test

جدول (٣-٣)

تحليلات اختبار الفرض الأول واختبارات الدلالة الإحصائية

التهرب من المسؤولية $Y_1$	مفهوم التغيير $X_1$
-0.866	Product moment correlation (r)
60.877*	t test with n-2 degrees of freedom

• \* $p < 0.00000000$  levels of significant

ويتضح من الجدول (٣-٣) وجود علاقة ارتباط قوية عكسية (سالبة) بين مفهوم التغيير المدرك والتهرب من المسؤولية ( $r = -0.866$ ) وأن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية مرتفعة للغاية ( $t \text{ test} = 60.877$  at  $p < 0.000$ )، بمعنى أن كلما تزايد إدراك العاملين بالجهاز الإداري لمفهوم التغيير كلما انخفض احتمال انخفاض استعدادهم نحو التهرب من المسؤولية وبناء على ما تقدم يتم قبول الفرض الأول  $H_{1A}$

٢- تحليلات واختبار الفرض الثاني للدراسة  $H_{2A}$

يظهر الجدول التالي (٤-٣) تحليل علاقات الارتباط بين تطبيق استراتيجيات التغيير  $X_2$  وبين المتغير التهرب من المسؤولية  $Y_1$  وذلك بغرض اختبار الفرض الثاني للدراسة  $H_2$  وكذا اختبارات الدلالة الإحصائية باستخدام  $T$  on  $r$  -test

جدول (٤-٣)

تحليلات اختبار الفرض الثاني واختبارات الدلالة الإحصائية

التهرب من المسؤولية $Y_1$	استراتيجية التغيير $X_2$
-0.878	Product moment correlation (r)
-35.681*	t test with n-2 degrees of freedom

• \* $p < 0.000$  levels of significant

ويظهر الجدول السابق (٣-٤) وجود علاقة ارتباط قوية عكسية (سالبة) بين تطبيق استراتيجية التغيير والتهرب من المسؤولية ( $r=-0.878$ ) وأن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية مرتفعة للغاية ( $t \text{ test} = 35.681$  at  $p < 0.000$ )، بمعنى أن كلما كان هناك تزايد في توجه المؤسسة لتطبيق استراتيجيات التغيير كلما انخفض احتمالات استعدادهم للتهرب من المسؤولية، وبناء على ما تقدم يتم قبول الفرض الثاني  $H_{2A}$ .

### النتائج و التوصيات

#### أولاً: نتائج فروض الدراسة:

##### أ- النتائج للفرض الأول:

- تبين النتائج للفرض الأول أن هناك علاقة ارتباط بين إدراك مفهوم التغيير و درجة الهروب من تحمل المسؤولية، حيث تتوقف درجة تحمل الفرد للمسؤولية في المقام الأول على معامل الإدراك للتغيير، الذي يعطى تقبل أكبر للمسؤولية وهذا ما أثبتته الدراسة الحالية، ومن العوامل الأخرى التي تحدد درجة تحمل المسؤولية هي مقدار الصراحة والشفافية بين الإدارة والعاملين، كذلك الخبرات السابقة للفرد تجاه هذا العمل.

##### ب- نتائج الفرض الثاني

- تشير نتائج الفرض الثاني إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل استراتيجيات التغيير والمتغير التابع الهروب من المسؤولية، ويرجع ذلك إلي دور القيم الشخصية التي تلعب دورا هاما في الهروب من المسؤولية والنظر للمصلحة الشخصية ولو على حساب العمل ومنها ضعف الشخصية والتفكير الخاطئ واللامبالاة والأنانية والإهمال ونظرة الفرد للمسؤوليات التي سيتحملها والخبرات السابقة والهروب من العقاب، يضاف إلى ذلك عدم التواصل بين الفرد والإدارة والذي يخلق دائما الفشل في التغيير ويتوقف تحديد الاستراتيجية المناسبة وتحديد الوقت المناسب لوضع الاستراتيجية المناسبة للتغيير علي السبب للظاهرة.

## ثانيا : توصيات الدراسة

تتناول هذه الدراسة وضع إطار لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير التي تعالج ظاهرة الهروب من المسؤولية في المنظمات العامة، وقد تم صياغة هذه التوصيات من خلال نتائج الدراسة التطبيقية وتظهر أهمية وضع استراتيجية مستقبلية للتأمين الصحي في مصر خلال الأعوام القادمة في مساعدة القائمين على تقديم الخدمة الطبية على إيضاح رسالة المنظمة ولذلك توصى الباحثة أن مجالات التغيير تكمن في الآتي:

- اختيار القيادات القائمين على عملية التغيير يكون على أساس علمي ومهني .
- إقامة دورات تدريبية لدراسة أخلاقيات المهنة وصياغة العديد من مفاهيم الفساد
- التدريب العملي وليس النظري فقط للوقوف على أحدث الوسائل العلمية الحديثة.
- التوزيع العادل للمكافآت وعدم التمييز بين الأطباء والعاملين لأنهم فريق عمل واحد
- تمييز أصحاب الخبرة والمهارة وجعلها أساس للترقيات والمكافآت والمنح الدراسية
- التقييم العادل للعاملين فنيا وأخلاقيا
- تفويض السلطة وتمكين العاملين من صلاحيتهم الوظيفية
- تحديد مهام كل فرد في التغيير.
- ضرورة وجود قنوات اتصال رسمية بين العاملين والإدارة مع المزيد من المناقشات
- إبداء التزام الإدارة بالتغيير ويكونوا هم بمثابة القدوة والنموذج للسلوك المرغوب فيه
- البحث الجاد عن أسباب المشكلات القائمة بالهيئة والتي لها تأثير على أداء العمل
- التعديل للتوصيف الوظيفي الحالي وإضافة وظائف لم تكن موجودة من قبل.
- تحسين هيكل الأجور والحوافز يضمن للعاملين مستوى معيشة لائق .
- إعطاء الفرصة والمشاركة لأصحاب الخبرات والمهارات للإدلاء برأيهم .
- إجراء كشف حساب لكل مدير في نهاية كل سنة يتولى فيها العمل بالمنظمة.
- الاستعانة بالخبراء الماليين وأصحاب المهارات.
- ضرورة قيام الإدارة العليا بدراسة أسباب ضغوط العمل .
- التركيز على التنمية التكنولوجية واستكمال البنية الأساسية المعلوماتية

• المقترحات للبحوث المستقبلية:

- يوصى الباحث لعلاج الهروب من المسئولية أن يحدد الفرد دوافع هروبه وعدم تحمل المسئولية و يتدرب على علاج هذه السلبية، كما يمكن الاستعانة بالخبراء في هذا التدريب في كيفية علاج هذه السلبية لأن الخبراء هم الأقدر على تقدير الاحتمالات وأثار الانتقال المباشر، كما يجب أن تقوم الإدارة العليا بدراسة أسباب ضغوط العمل التي تسبب السلبيات والاعتماد على نتائجها في إمداد الحلول المناسبة والتي يؤدي تطبيقها إلى التخفيف من تلك الضغوط التي تعوق الفرد عن تحمل المسئولية.

- أظهرت نتائج الدراسة أهمية تقنيات الإدارة الالكترونية في تحقيق المصلحة العامة للهيئة، حيث تعتبر الإدارة الالكترونية أحد أهم الاستراتيجيات المتبعة حديثا في تفعيل العمل وتقريب الإدارة من العاملين والمواطن أكثر وتحسين الخدمة، وهذا ما يجعل الهيئة تتجه نحو نهاية الإدارة التقليدية، خاصة وأن نموذج الإدارة الالكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة والجودة في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات وعلاج سبب كثير من الظواهر السلبية

## المراجع :

- ١- النعيمش ، محمد (٢٠٢١) الهروب من المسؤولية ، مجلة الشرق الاوسط ، الكويت ، عدد رقم ١٥٥٨٩ <https://aawsat.com> الثلاثاء - ٢٥ ذو الحجة ١٤٤٢ هـ - ٠٣ أغسطس ٢٠٢١
- ٢- عامر العبود (٢٠١٩) الهروب من المسؤولية بين الأسباب والحلول ، تطوير الذات ، <https://www.hellooha.com> -query\_builder- تاريخ النشر:20-05-2019:أخر تحديث:02-12-2020.
- 3-Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of organizational change management*.
- 4-Anužis, A., Anužienė, L., & Šliužaitė, V. (2015). The personalistic view of responsibility: case study. *Vocational training: research and realities*, 2015, no. 26, p. 40-58.
- 5-Chinazzo, G. (2021). Investigating the indoor environmental quality of different workplaces through web-scraping and text-mining of Glassdoor reviews. *Building Research & Information*, 49(6), 695-713.
- 6-Christensen, S. S. (2019). Escape from the diffusion of responsibility: a review and guide for nurses. *Journal of Nursing Management*, 27(2), 264-270.
- 7-De Lillias, A., Di Leva, A., & Sulis, E. (2018). Simulation for change management: an industrial application. *Procedia Computer Science*, 138, 533-540
- 8-Hasanaj, R. (2017). Importance of communication during change: A case of the municipality of Vlora. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(1), 15-19.
- 9-Moradi, D., Bashekouh, M., & Dadfar, E. (2014). Affecting Factors on Administrative Corruption at General Office of Tax Affairs in East



استراتيجيات التغيير ودورها في علاج ظاهرة الصرودج من مسؤولية العمل دراسة ميدانية بالصينة العامة للتأمين...

سهير إبراهيم جمعة طه

---

Tehran. Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter), 4(3), 1.

10-Resnik, D. B., & Elliott, K. C. (2016). The ethical challenges of socially responsible science. *Accountability in research*, 23(1), 31-46.

11-Sager, J .S (2015) . *Managing Change and Organization Development* , University of Southern California, School of Social Work .p . 23.

12-Vedenik, G., & Leber, M. (2015). Change management with the aid of a generic model for restructuring business processes. *International Journal of Simulation Modelling*, 14(4), 584-595.

13-Zimmerman, A., & Blythe, J. (2017). *Business to business marketing management: A global perspective*. Routledge.