



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية



المرجع :/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي دراسة حالة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميله –

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف الأستاذة:

أسماء نمديلي

إعداد الطلبة:

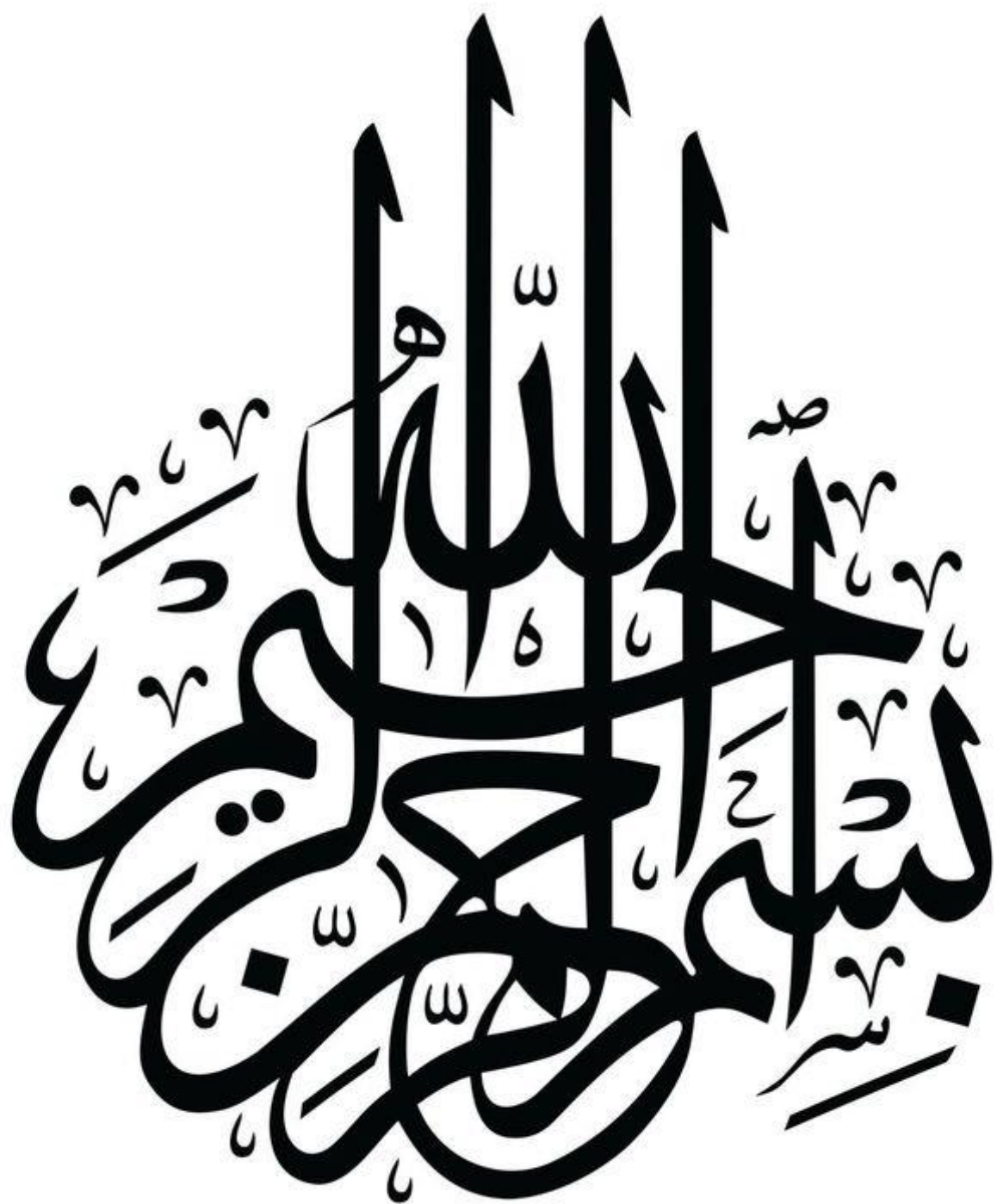
- رميساء بوفنغور.

- لمياء بلمولاي.

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	طباخي سناء
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	بويحة سعاد
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	أ/أسماء نمديلي

السنة الجامعية: 2021/2022



شكرا وتقديرا

نشكر الله عز وجل الذي نشر علينا من خزائن رحمته وسهل علينا سبل إنجاز هذا العمل بحمده وهو المستعان على أن نمضي.

نقدم أسمى الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى أستاذتنا المشرفة، "أسماء نمديلي" التي لم تبخل علينا بنصائحها و توجيهاتها و تفانيها في تقديم العون والمساعدة ونشكر أيضا لجنة المناقشة لتبليغها طلب مناقشة مذكرتنا .

نشكر أعضاء المركز الجامعي - ميلة- الذين لم يبخلوا علينا بالمعلومات والنصائح وسهلوا لنا العمل دون وجود أي ثغرات .

وننتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل وإتمامه ولو بنصيحة.

أهدى

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعز وأغلى إنسانة في حياتي، التي أنارت دربي
بنصائحها وكانت بحرا صافيا يفيض بالحب والبسمة، إلى من زينت حياتي بشموع الفرح، إلى الينبوع
الذي لا يمل من العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى
أمي الغالية أطل الله بعمرها.

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشئ من أجل دفعي في طريق النجاح، الذي
علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى
أبي العزيز أطل الله بعمره .

إلى أخوأي "ياسين" تقي الدين"، وأختي العزيزة" هاجر" حفظهم الله عزوجل
إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والابداع إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة
تعلمنا إلى صديقتي وزميلاتي
إلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم الحب والتقدير .
" هيام " " ابتسام " "فضيلة".

إلى من ساندتني في إنجاز هذا البحث بخلوه ومره صديقتي الغالية.
"لمياء"

إلى من علموني حروفا من ذهب وكلمات من ذرر وعبارات من أسمى وأحلى عبارات في العلم إلى
"أساتذتي الكرام"

أرجو من المولى عزوجل أن يجد هذا العمل القبول والنجاح.

سماح



إلى من أوصاني ربي بخفض جناح الذل لهما إلى رمز العطاء الذي غرس

بداخلي الأخلاق الى مثلي الأعلى في الحياة إلى والدي الكريمين .

إلى التي حملتني وهن على وهن وأمدتني بدعائها والتي سهرت الليالي وكانت شمعة تنير لي دربي إلى
"أمي الغالية"

إلى الذي رباني على مكارم الأخلاق وزرع في داخلي حب العلم والعمل

"أبي العزيز".

إلى من ساندني في الحياة، وبعث من إشراقه روحها ونورها، إلى من أسعد الله بهم أيامي وأعطاني من
فيض حبهم حتى أرضاني

"إخوتي وأخواتي".

إلى من تحلو بالإخاء وتميزو بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت وبرفقتهم
في دروب الحياة الحلوة والحزينة

صديقاتي "ونائم" "خولة" فاطمة "صفاء" فاطمة الزهراء "ابتسام"

إلى التي شاركتني في إنجاز هذا العمل بحلوها ومرها

"صديقتي الغالية رميساء".



الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي لدى الموظفين وقد تم التركيز على القادة ورؤساء الأقسام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميله - ، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجانب النظري للدراسة ومنهج دراسة حالة بالنسبة للجانب التطبيقي، تتمثل عينة الدراسة في 30 موظف من بين العمال بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميله - ، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها أن لأبعاد استراتيجية التمكين علاقة ارتباطية موجبة متوسطة في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الميدانية عبد الحفيظ بالصوف - ميله - حسب وجهة نظر المبحوثين وهذا يعني أن هناك اهتمام ووعي متوسط من طرف الموظفين خاصة القادة في ممارسة التمكين وتوفير الحرية والمعلومات والاتصال الدائم لبيان مشروع التغيير وأهدافه والتقليل من سوء الفهم له الذي بدوره يقلل من مقاومته لتجنب المشاكل والعراقيل وبالتالي ضمان النجاح والاستمرار.

الكلمات المفتاحية :

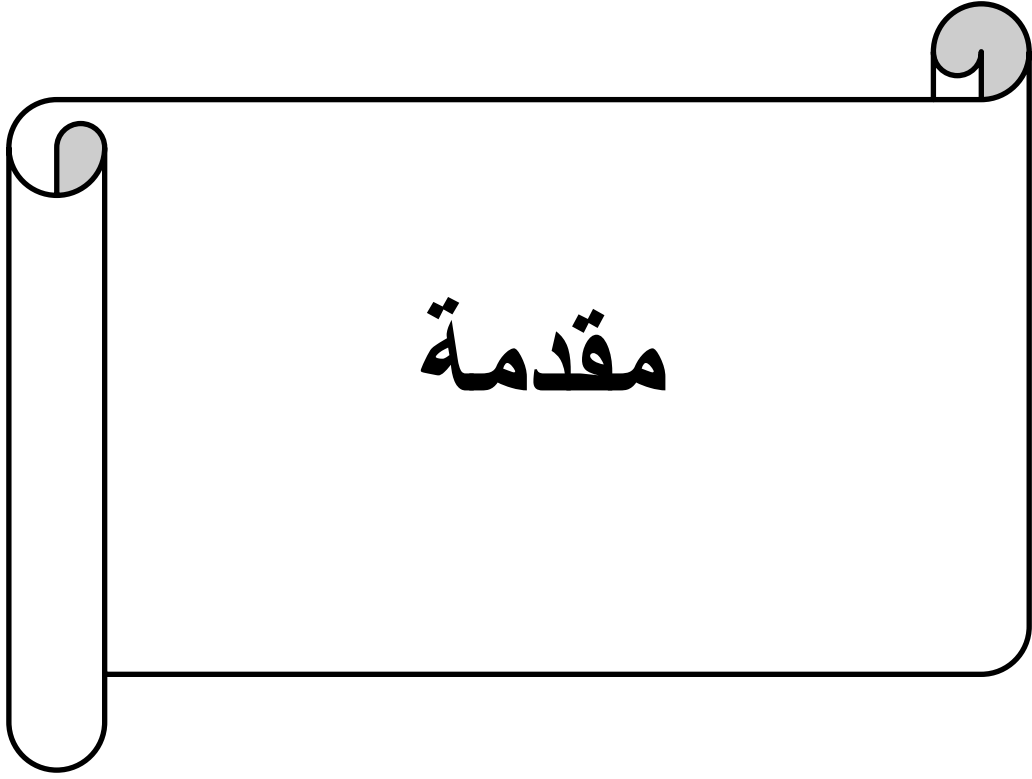
- استراتيجية تمكين الموارد البشرية، مقاومة التغيير التنظيمي، إدارات المعاهد، التمكين، الموظفين والقادة ، جامعة- ميله-.

Summary:

This study aimed to identify the role of the human resources empowerment strategy in reducing resistance to organizational change in employees and to focus more on the leaders and heads of departments of the university center Abd el Hafid Boussof –Mila- where the analytical descriptive approach was relied upon for the theoretical aspect of the study and the case study approach and the case for the application aspect, the sample of the study consists of 30 employees among the workers of the the field institution, and the questionnaire was used as key tool for collecting and analyzing data based on the program of statistical packages(SPSS)the study has reached a set of results, the most important of which is that the dimensions of the empowerment strategy have a moyen positive correlations in reducing resistance to organizational change and to therefore there is a statistically between the strategy significant relationship between the strategy of empowering human resources and reducing resistance to organizational change in the field institution Abd el Hafid Boussof – Mila- according to the point of view of the authors, this means that there is awareness on the part of staff, particularly leaders, in the practice of empowerment, freedom, information, constant communication to demonstrate the project and its objectives and to reduce understandings, which in turn reduces its resistance to avoiding problems and obstacles and thereby ensuring success and continuity.

Keywords:

Human resources, empowerment strategy, resistance to organizational change, institute departments, empowerment, staff and leaders, university –Mila-



المقدمة :

نظرا للتغيرات المتسارعة والمتلاحقة في عالم اليوم لم يعد بإمكان المؤسسات البقاء والتطور ما لم تستطع التميز بخدمات ومنتجات ذات جودة عالية، فالمؤسسة لا تعتمد على الموارد المادية فحسب لسير عملها بل تعتمد بالدرجة الأولى على الاهتمام بالموارد البشرية، وامتلاك هذه الأخيرة لا يكفي لتحقيق مستويات الاداء العالية، إذ يجب عليها التفكير وبشكل جدي حول السبيل لتطوير الموارد البشرية وتحفيزها لأنها المحور الذي تدور حوله أي خطة للمؤسسة، باعتبارها الفئة التي تقوم بالمهام والأدوار لسير العمل، من خلال توظيف قدراتها الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية الميزة التنافسية لمختلف النشاطات، سواء كانت لإنتاج السلع أو تقديم خدمات أو تكنولوجيات جديدة ومتفوقة .

المنظمة تفوض السلطة والمسؤولية للموارد البشرية لكي تتمكن من أداء وظائفها ومهامها وتتخذ القرارات وهذا ما يسمى بمصطلح التمكين فهذا الأخير يعد من الاستراتيجيات المهمة في أي منظمة لخلق الرؤية والقيم التنظيمية ويضمن العمل في بيئة داعمة ومفتوحة تشجع على المشاركة بالمعلومات وتدعم ثقافة المنظمة لضمان العمل في مناخ موحد يمتاز بالكفاءة والفعالية. كما تعزز استراتيجية التمكين روح التغيير بين أعضاء المنظمة .

العصر الحالي يتصف بالحركة والتطور والتجديد المستمر مما وجب على المنظمات السعي الى مواكبة الأوضاع الجديدة من خلال القيام بالتغيير والبحث المتجدد عن كل ما يساهم في تحقيق المزيد من الفعالية التنظيمية، فعملية التغيير في المنظمات تهدف الى التكيف مع البيئة المحيطة بها وتوسيع مجال أعمالها من خلال التحسين المستمر في مهارات وقدرات العمال التي تؤدي لزيادة الأرباح، والقيام بأي تغيير يتطلب نوعا من الخروج عن المألوف في المنظمة، لذلك فمن الطبيعي أن يواجه أي تغيير مقاومة لأسباب مختلفة فمقاومة التغيير التنظيمي هي رد فعل معاكس للتغيرات وعدم خضوع العاملين لها غير أنه يعد جزء طبيعي من عملية التغيير لعدم الشعور بالارتياح والحفاظ على الوضع الراهن.

مما سبق ذكره تظهر إشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيس التالي :

هل لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية دور في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ؟

انطلاقا من التساؤل الرئيس أعلاه يمكن أن نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين المشاركة والاتصال الفعال والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين التحفيز والحرية وفرق العمل والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين المعلومات والتدريب والتعليم والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي ؟

1- فرضيات الدراسة :

ولمعالجة الإشكالية المطروحة سابقا ننتقل من الفرضيات التالية :

- الفرضية الرئيسية :

استراتيجية تمكين الموارد البشرية لها دور في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي .

انطلاقا من الفرضية اعلاه يمكن أن نطرح مجموعة من الفرضيات الفرعية كالتالي :

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين المشاركة والاتصال الفعال

والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي .

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين تشجيع التحفيز والحرية و فرق

العمل والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي .

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين إتاحة منح المعلومات والتدريب

والتعليم والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي .

2- أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة لمعرفة دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي

في المؤسسة وتسعى أيضا لتحقيق الأهداف التالية :

- تقديم عرض نظري وإطار فكري لموضوعات استراتيجية التمكين ومقاومة التغيير التنظيمي بأشكاله .

- التعرف على مستوى تطبيق أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين

بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف .

- التعرف على أهم الطرق التي تؤدي الى التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي بالمركز الجامعي عبد

الحفيظ بوصوف.

- يساعد هذا البحث في معرفة أسباب مقاومة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي بالمركز الجامعي عبد

الحفيظ بوصوف.

- اختبار نموذج الدراسة والذي يفترض وجود دور لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في التقليل من

مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف.

3-أهمية الدراسة :

للدراصة أهمية بالغة كونها تتناول موضوعين أصبحا من أكثر المواضيع الإدارية تناولا في وقتنا

الحالي, ويمكن إجمالاً إبراز أهمية الدراصة من خلال النقاط التالية :

- الدراصة تبحث في أحد المفاهيم التعليمية الجديدة الذي توليه المنظمة اليوم أهمية وتعتبر من العوامل

الأساسية للتميز والاستمرار في بيئة تنافسية، مما يجعلها تولي العاملين على عنايتها من حيث تدريبهم،

وصقل قدراتهم، وتفويضهم مزيدا من الصلاحيات، كوضع الأهداف الخاصة بعملهم وحل المشكلات التي تعوق تحقيقها .

- تمنح استراتيجية تمكين الموارد البشرية الدافعية والالتزام لدى العاملين للقيام بالمهام واتخاذ القرارات ما يساعد على دعم الرؤساء على إنجاز الأعمال بسهولة .
- توفر مناخ إيجابي للعمل ويتأقلم مع متغيرات البيئة وتدعم التغيير وتقلل من مقاومته ، والذي بدوره يؤدي بالمنظمة لأن تصبح أكثر نجاحا واستمرارية .

4- أسباب اختيار الموضوع :

- الرغبة الذاتية في إثراء الرصيد المعرفي ، وإفادة المهتمين بهذا الموضوع .
- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في جامعتنا .
- كون موضوع استراتيجية تمكين الموارد البشرية يعتبر موضوعا في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات .

5- منهج الدراسة :

لإنجاز بحثنا هذا والتوصل للإجابة عن الاشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المطروحة، اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا بالنسبة للجزء النظري والتطبيقي من الدراسة، وذلك بغية استيعاب الاطار النظري للبحث وفهم مكوناته وأبعاده، معتمدين في ذلك على مختلف الكتب والمجلات والمذكرات والمقالات والمواقع الالكترونية ذات الصلة بموضوع البحث، أما بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة فقد تم استخدام منهج دراسة حالة بالاعتماد على الاستبانة التي تعتبر أداة رئيسية لجمع البيانات بالإضافة إلى الوثائق والسجلات المتحصل عليها من طرف المؤسسة محل الدراسة .

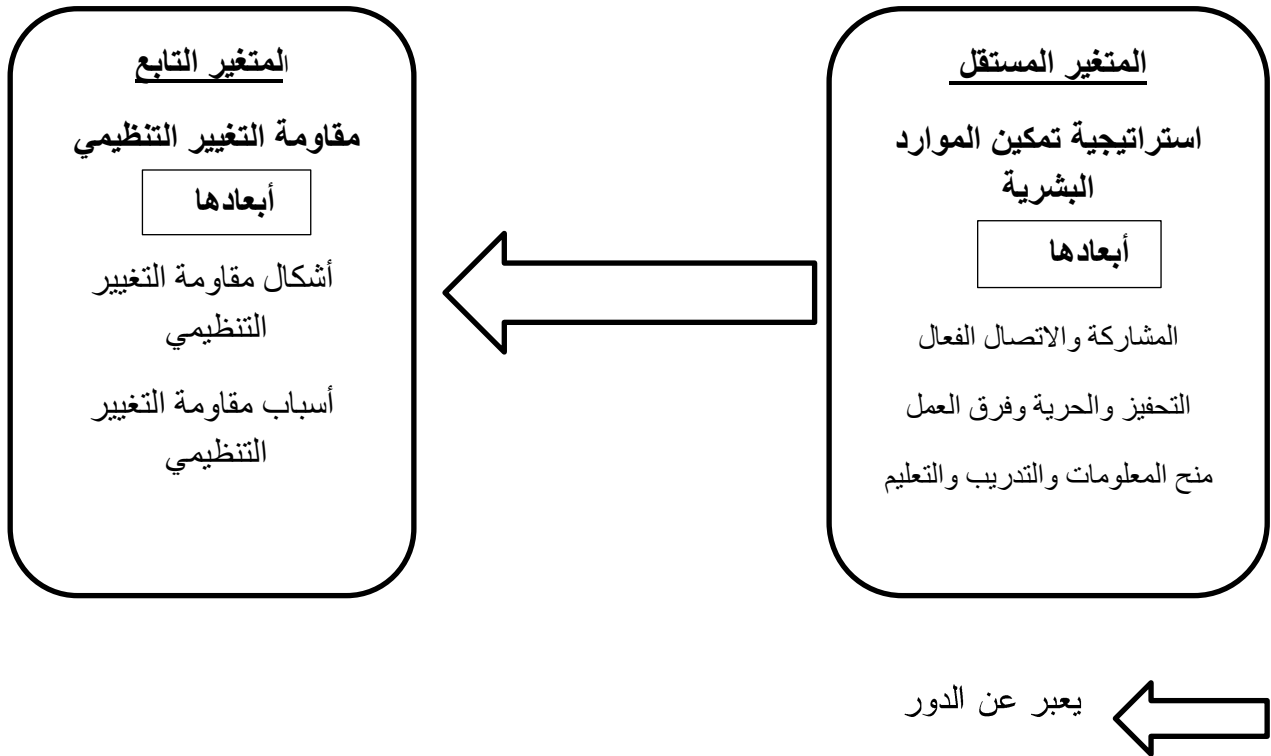
6- هيكل الدراسة :

سنتناول في موضوعنا هذا ثلاث فصول تحتوي على مقدمة عامة وخاتمة، الفصل الأول بعنوان استراتيجية تمكين الموارد البشرية والفصل الثاني بعنوان مقاومة التغيير التنظيمي هذا بالنسبة للجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد تطرقنا فيه الى دراسة حالة بالمركز الجامعي -ميلة- حيث أن الفصلين النظريين ينقسمان إلى ثلاث مباحث كل مبحث يحتوي على عدة عناصر، أما الفصل التطبيقي فيحتوي على مبحثين كل منهما به عدة عناصر .

من الجانب التطبيقي : الارتقاء بمستوى العاملين من أجل احداث التغيير في المؤسسة المدروسة استنادا إلى نتائج هذه الدراسة التي تربط بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية والتقليل من مقاومتهم للتغيير التنظيمي.

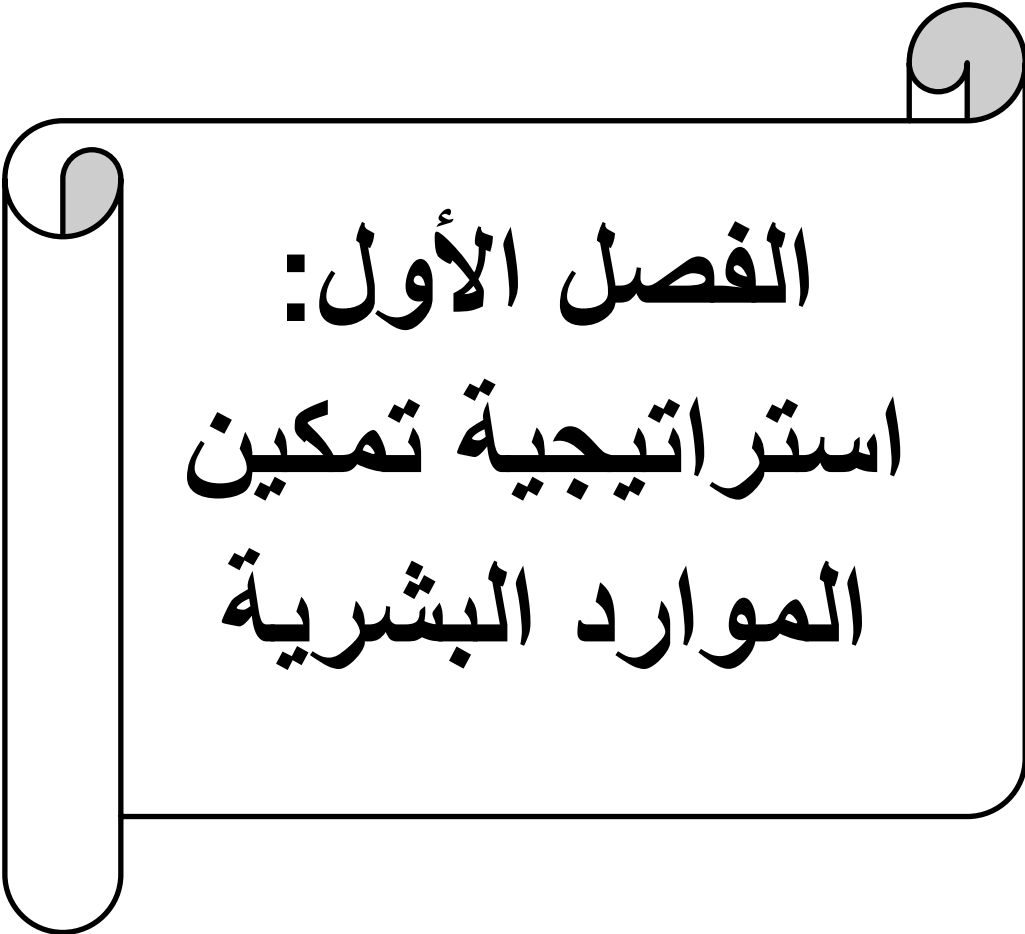
7- نموذج الدراسة :

يحدد النموذج الموالي الاطار العام للدراسة من خلال تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة



المصدر : من اعداد الطلبة بناء على الدراسات السابقة.

يربط هذا النموذج بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية كمتغير مستقل والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي كمتغير تابع، حيث يندرج ضمن المتغير المستقل : المشاركة والاتصال الفعال، التحفيز والحرية وفرق العمل ، منح المعلومات والتدريب والتعليم، ويندرج ضمن المتغير التابع : أسباب وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي.



الفصل الأول: استراتيجية تمكين الموارد البشرية

تمهيد :

يعد المورد البشري العنصر المهم داخل أي منظمة، يعمل على أداء المهام والأعمال المنسوبة له بكفاءة وفعالية عالية وزيادة الانتاجية كما يضمن التنسيق والتعاون وحل المشاكل وتحمل مسؤولية المهام المكلفة له والعمل على زيادة تنافسية المنظمة . أما عملية التمكين فهي العملية التي تمنح هؤلاء الأفراد السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم مع مراعاة وضع استراتيجية منظمة تعمل على رقابتهم أثناء أداء وظائفهم ودعمهم وإعطائهم الإستقلالية وتخفيض الضغط التنظيمي عليهم للتقدم والعمل باستمرارية ومهارة عالية، كما تهدف استراتيجية التمكين الى دفع المنظمة الى وضع مستقبلي يمنح لها ولاء داخلي وخارجي بين العملاء والزبائن وغيرهم يجعلونها تمتاز بالمنافسة القوية والاستمرارية.

المبحث الأول: عموميات حول الموارد البشرية :

1- تعريف الموارد البشرية:

- تعرف بأنها كل شخص يعمل في المنشأة لإنتاج السلع والخدمات، من الشخص الأول إلى آخر شخص فيها، لذلك قد يشير إليه البعض بعنصر العمل LABOR (زيارة ، 2009، صفحة 15)
- يقصد بها جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما وهي تضم ثلاث فئات بشرية فئة المشتغلين - فئة العاطلين وفئة الخارجين عن قوة العمل (الصيرفي ، 2010، صفحة 17)
- تعرف بأنها المجموع الكلي والكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع فالجانب النوعي يمثل الكفات الذهنية والمستويات العلمية أما الجانب الكمي فيمثل الحجم الكلي للسكان (ديري ز.، 2011، صفحة 72)

في الأخير نرى أن أشمل تعريف هو :

أن الموارد البشرية تعرف على أنها جميع الأفراد والأشخاص المتواجدين داخل المنظمات والمجتمعات في شكل فئات يمتلكون كفاءات وقدرات متفاوتة يقومون بمهام مختلفة لضمان سير العمل وتحقيق الأهداف المسطرة.

2- أهمية الموارد البشرية: تتمثل أهمية الموارد البشرية فيما يلي :

- تحسين الانتاجية ورفع الأداء وتوحيد الطاقات لدى الأفراد.
- تزايد ادراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والابداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- تغيير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون الى التقدير والاحترام والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم (كافي ، 2014، صفحة 36).
- تعد مصدرا للقدرات الجوهرية التي تشكل القاعدة الأساسية للميزة التنافسية.
- ضمان التفاعل والاتصال والتكيف داخل المنظمة لضمان الدافعية وتشكيل الفرق القوية.
- تعمل الموارد البشرية على تنظيم التعاون والتنسيق بين جميع الوحدات الادارية والمسؤوليات الخاصة بالموظفين ويتم ذلك من خلال تفعيل المناقشات مع الادارة التنفيذية.
- تساهم الموارد في اكتشاف والتعرف على المشكلات الأساسية الخاصة بالموظفين وخاصة اذا كانت تلك المشكلات تؤثر بالسلب على كفاءة وفاعلية المنظمة (طالب و البناء ، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، 2012، صفحة 188).

3- وظائف الموارد البشرية: تتمثل وظائف الموارد البشرية فيما يلي: (برنوطي ، 2007، الصفحات 163-436)

- 3-1 إدارة الاجور: تعتبر مهمة أساسية للموارد البشرية في قطاع الاعمال، وتعد من الأنظمة التي تحتاجها المنظمة لأنه يؤثر في كل القضايا المهمة ذات الصلة بعمل المنظمة، خاصة قدرتها على استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم ثم بربحيته واستمرار وجودها، كما أن بالاجور يمكن للمنظمة أن تتخذ

قرارات منفردة فكلما عينت موظفاً، جديداً حول الأجور التي ستدفعها له من دون أن يكون لها نظاماً لتحديد هذه الأجور وطريقة دفعها، هذا الوضع لم يعد يصلح حتى للأعمال الصغيرة، فالمنظمات المعاصرة تحتاج ترتيبات رسمية تحدد مبالغ الأجور والامتيازات لكل وظيفة وشروط التمتع بهذه الأجور.

3-2- تصميم العمل: يعرف تصميم الأعمال بكونه عملية تحديد مضمون العمل من حيث عدد ونوع المهام التي تتضمنها وبالتالي مؤهلات من يشغلها لتحليل الأعمال يوفر قائمة بمجموعة المهام التي يؤديها العاملون، كما ترد في إجاباتهم وبعد استبعاد المهام التي يعتبرها الخبراء غير ضرورية، ينتهون بقائمة قد تتضمن مئات أو آلاف المهام المختلفة، إن أول خطوة في عمل الخبراء هي تجميع عدة مهام فيما سيعتبرونه "عمل"، وتتوفر حالياً ثلاث سياسات ومناهج أساسية للتصميم يمكن الاختيار من بينها، ويجب أن يتم الاختيار من قبل الإدارة العليا بناء على توصية إدارة الموارد البشرية وتتمثل بعض هذه المناهج في: منهج وسياسة التخصص الوظيفي العالي، منهج الإثراء الوظيفي... الخ كما أنه يحقق إنتاجية أكبر للمنظمة لأن التوافق الأمثل للعامل في عمله يؤدي إلى إثارة وزيادة إنتاجيته.

3-3 استقطاب العاملين: جوهر عملية استقطاب العاملين هو جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة، هذه الفعالية مهمة لتوفير العاملين الذين تحتاجهم كما تشكل واحدة من الأنشطة المستمرة لأية إدارة ودائرة الموارد البشرية. من أهميتها أنها تنعكس على العمليات الأخرى وكذلك تعتبر عملية أساسية لا يمكن إهمالها، وتتمثل عملية استقطاب الموظفين بعدد من المراحل وهي: حصول الطلب، أسلوب تلبية الطلب، تحديد مصدر الحصول على هؤلاء الموظفين، تحديد الفئة للتي تتوجه إليها، تحديد وسيلة التوجه.

3-4 التخطيط لقوة العمل: يعتبر التخطيط لقوة العمل عملية فنية معقدة تهم طرفين هما الأعمال وعلم اقتصاد الدولة التي تعد خطة قوى عاملة ويهتم علم الاقتصاد بكيفية التخطيط بالقوى العاملة على مستوى الدولة، أما علم الإدارة بكيفية التخطيط على مستوى منظمات الأعمال.

3-5 تحليل الوظائف والأعمال: وذلك بتحديد وظائف ومسؤوليات ومتطلبات كل وظيفة في المنظمة وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة، بحيث تكون مناسبة مع مواصفات من يشغلها.

3-6 تحديد تعويضات العاملين: وتشمل تعويض ومكافئة العاملين عن الجهود التي يقدمونها لها ويشمل ذلك- وضع أنظمة للأجور والرواتب، تحفيز العاملين لتقديم أداء يزيد عن الاعتيادي وتحديد المزايا التي تقدم لهم، وأيضاً تحديد قيمة كل وظيفة لتحديد الأجر المناسب لها. وهذا يتطلب أيضاً إجراء التقييم الدوري لأدائهم للتأكد من كونهم يؤدون عملهم بشكل سليم. إن عملية التعويض تشمل على الأقل الفعاليات الفرعية التالية والتي تتطوي كل منها على عدد من الفعاليات الفرعية: تحديد المزايا التي تمنحها المنظمة للعاملين، إجراء تقييم للوظائف يحدد قيمة كل وظيفة للمنظمة، إعداد وإدارة نظام للأجور والرواتب، إعداد إدارة نظام للحوافز، تقييم دوري لأداء العاملين.

3-7- تقييم أداء العاملين: هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا، وفي أية مجالات وقد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد جهوده أو سلوكه وعندما تتم العملية وفق نظام علمي مدروس فلا بد أن تستند للأداء مهمة للمنظمة وطبيعة عملها، وكذلك على مقارنة أداء العاملين المختلفين بطريقة موضوعية، وتعتبر عملية تقييم الأداء مهمة لأن نتائجها ضرورية للقرارات التالية: الترقية والنقل، تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية، تحديد الاحتياجات التدريبية، الانضباط والمعاقبة.

3-8- تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية: وذلك بتحسين بيئة العمل من جميع الجوانب، فهي تعد من الفعاليات المهمة للحفاظ على هذه الموارد من الأذى ويتم ذلك بمجموعة من النشاطات تشمل ما يلي: حمايتها من الحوادث والأمراض التي يمكن أن تتعرض لها بسبب العمل، ويتم ذلك بالتأكد من توفير بيئة آمنة وصحية، التأكد من أن ثقافة المنظمة تهتم بالإنسان وبالحفاظ عليه وتوفر له دوافع البقاء في المنظمة وعدم تركها.

3-9- التنسيق في مجال إدارة الموارد البشرية: ويشمل ذلك التنسيق بين مختلف وظائف وأنشطة الموارد البشرية في كافة أرجاء قطاعات المنظمة من خلال ميكانيزمات التنسيق الأساسية وهي سياسات الموارد البشرية، وقواعد الانضباط والاتصالات الرسمية.

3-10- البناء والمحافظة على علاقات العمل: بتتمة العلاقات التعاونية بين الأفراد والنقابات الداخلية.

3-11- إجراء البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية: بالتعرف على مشاكل العاملين والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف وإيجاد الوسائل لعلاجها وتوفير العناصر الأساسية للمدخل الإنساني في إدارة الموارد البشرية بتوفير أساليب القيادة الفعالة وتحفيزهم لرفع الكفاءة والفعالية.

4- أهداف الموارد البشرية: تتمثل أهداف الموارد البشرية في : (يوسف و العبادي ، 2015، الصفحات 44-45)

4-1- على مستوى العاملين :

- هناك أهداف تسعى الموارد البشرية تحقيقها على مستوى العاملين، ويعمل الأفراد العاملين على الحصول على فرص عمل يمكن فيها التقدم والرقى وأجواء عمل تشجع على العمل الفعال، وبالتالي يزداد إنتاج الأفراد مما يؤدي إلى زيادة الربح المادي بالإضافة إلى وجود برامج السلامة والأمن في المحافظة على القوى البشرية العاملة.

- توفر علاقات إنسانية فعالة وجيدة، تعمل على زيادة شعور العاملين بالانتماء لمؤسسة العمل، واستخدام العدل في معاملة الأفراد العاملة والموظفين وإعطائهم الكفاءات المستحقة.

- توفير التأمين الاجتماعي والصحي الذي يوفر للموظفين الشعور بالأمان وينتج عن ذلك الرغبة في الاستمرار في العمل لدى الأفراد.

4-2 على مستوى المنظمة:

- من أهداف الموارد البشرية على مستوى المنظمة أن تقوم الموارد البشرية بإدارة القوى العاملة، بالإضافة الى تحقيق أهداف اقتصادية وإنتاجية.
- ويرى بعض الباحثين أن هناك بعض الأهداف التي يجب أن تحقق أولاً مثل: الحصول على الموظفين الأكفاء والاستفادة من جهود الموظفين بشكل جيد.
- وأيضاً يتمثل هدف الموارد البشرية من الحفاظ على استمرار عمل الأفراد في المنظمة، واستمرارية رغبتهم في العمل، من حيث توفير المناخ المناسب للموظفين وغيرهم من سبل الحفاظ عليهم وعلى استمراريتهم.

4-3 على مستوى المجتمع:

- تعد المحافظة على إيجاد الفرص المتاحة والعناصر البشرية التي يمكنها التقدم لطلب الحصول على تلك الفرص من أهداف الموارد البشرية الهامة على مستوى المجتمع.
- المساهمة في إيجاد الفرص المتاحة لأفراد المجتمع وأفضلها وأكثرها إنتاجية لهم، وذلك لكسب رضاهم والحماس للعمل بالإضافة إلى إيجاد فرص للمجتمع، وذلك لكي يستثمرون طاقاتهم بشكل مناسب والحصول على أجر عادل لذلك الاستثمار، كما أن الحفاظ على الموارد البشرية وصيانتها تعد من أهداف الموارد البشرية على مستوى المجتمع.
- وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم، وبالتالي يزيد من مكاسبهم المادية.

المبحث الثاني: أساسيات التمكين :

1- تعريف التمكين:

- **التمكين:** هو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات وحل المشاكل في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم. (الراحلة ، 2010، صفحة 95)

من هذا التعريف نستنتج ما يلي :

إعطاء الحرية للعاملين في المستويات الدنيا لاتخاذ القرارات وتخصيص أقسام للتدريب وتكوين العاملين لأداء مهامهم ومسؤولياتهم، حتى يكون باستطاعتهم تحقيق الأهداف المطلوبة.

-عرفه كل من " **PRIDE –FERRELL** " بأنه منح العاملين الذين هم على اتصال دائم بالزبون السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات التسويقية دون الرجوع الى مشرفيهم

من هذا التعريف نستنتج ما يلي : (جلاب و الحسيني ، 2014، صفحة 21)

تفويض السلطة للعاملين المتعاملين مع الزبائن إعطائهم المسؤولية الشخصية لاتخاذ القرارات التسويقية دون أخذ الإذن.

- عرفها كل من " **MEJIA،GOMEZ** ": بأنها عملية تحويل الرقابة على سلوك الفرد من المشرف إلى الفرد نفسه على أن يتم تزويد ذلك الفرد بالمهارات وأدوات الدعم والمعلومات الضرورية وبذلك يمكن تحويل الصلاحيات وتحمل المسؤوليات. (جلاب و الحسيني ، 2014، صفحة 23).

من هذا التعريف نستنتج ما يلي :

تقديم الموارد الضرورية للأفراد العاملين لتنفيذ المسؤوليات والتغيير بنجاح بالإضافة الى الرقابة الذاتية لعمل الافراد.

في الأخير نرى أن أشمل تعريف هو :

تعد عملية التمكين داخل أي منظمة العمل على تفويض السلطة للمستويات الدنيا والحرص على منحهم المسؤوليات والموارد والرقابة لتقديمهم أفضل القرارات والخدمات وبالتالي ضمان سير عمل المنظمة ونجاحها.

2- أهمية التمكين: تتمثل أهمية التمكين فيما يلي : (البغدادي و الحدراوي ، 2013، الصفحات 149-151)

- تحقيق أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة.
- توزيع القوة في المنظمة بلجوء الإدارة الى نقل القوة الى أسفل الهرم التنظيمي.
- منح الحق للعاملين في إصدار الأوامر في الحدود المسموح بها.
- تبني التمكين يؤدي الى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى المنظمات.
- تحسين رضا الزبون والاحتفاظ به.
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات.

- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.

3- مداخل التمكين: تتمثل مداخل التمكين فيما يلي: (البغدادي و الحدراوي ، 2013، الصفحات 141-143)

3-1- المدخل التنظيمي: إن تمكين الموظف هو أداة لتعزيز عمل الفريق في المنظمة وأن تمكين الأفراد في الفرق يؤدي إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وهذا يقود المنظمة للسعي إلى المنافسة مع الآخرين ضمن مجال استغلال الموارد البشرية، فالمنظمة الناجحة تسعى دائماً إلى أن تصبح عبارة عن فريق كبير وممكن ويوفر تمكين الموظف فوائد للمنظمة وموظفيها.

3-2- المدخل النفسي: تمكين الموظف بشكل نفسي يؤثر على الطباع الداخلية للموظف وسلوكه الواضح أو التعبيري مثل: مشاركة المعلومات أو كليهما (تصور الذات)، وأن هذه الصيغة من صيغ التمكين هي حالة داخلية للحافز الجوهرية للشخص إزاء العمل الذي يشغله وهذه الأبعاد هي:

- **المعنى:** ويقصد به استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به والغرض منه والحكم عليه بحسب مثاليات الفرد ومعايير الخاصة.

- **المقدرة:** عبار عن اعتقاد الفرد في قدرته (قدرته على تنفيذ مهام عمله بمهارة).

- **الاستقلالية وحرية التصرف والاختيار:** إن الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالاختيار والاستمرار بسلوكيات العمل.

- **التأثير:** إدراك المدى الذي يمكن أن يؤثر فيه الفرد على نتائج عمل المنظمة ومن أجل أن يتم تمكين الفرد يجب أن يمر بجميع الأبعاد الأربعة أعلاه واعتبر " فيلمان " إن نقص أي بعد من الأبعاد المذكورة يفرغ أو يخفض من الحس الشامل بالتمكين.

3-3- المدخل العلاقتي (الترابطي): حيث تتعلق عملية التمكين بالمشاركة باتخاذ القرار والسلطة بين الأفراد في المنظمة، وتشير الدراسات إلى أن مشاركة القيادة من الأعلى إلى الأدنى بالإضافة إلى كونها ميكانيكية حيث أنها تمثل الاعتقاد القائل عند حصول التمكين، حالة مشاركة المستويات العليا في هرم الإدارة للسلطة مع المستويات الدنيا للموظفين ضمن نفس الهرمية الإدارية.

3-4. المدخل الدافعي : المدخل الدافعي يخطو خطوة أبعد بالنسبة للتمكين بوصفه تمكين للأفراد حيث يكون القادة مسؤولين عن تعزيز الكفاءة الذاتية للأفراد والتي في المقابل تمكن وتحفز الأفراد لتنفيذ المسؤوليات الملقاة على عاتقهم وأن المصادر الأساسية الأربعة للسلطة هي المنصب والخواص الشخصية والخبرة والفرصة للوصول إلى المعرفة المتخصصة وتتوقع هذه المصادر الحاجة لبناء الكفاءة الذاتية والحرية والاستقلالية والمقدرة عند المشاركة بالمعلومات والتغذية المرتدة مع الأفراد.

3-5. التمكين الخارجي: هو عبارة عن كافة الأليات والعمليات التي تتبناها المنظمة من توفير الوسائل والممارسات وبيئة العمل المناسبة التي تمكن من اتخاذ القرارات الموكلة اليهم وقد أطلق عليه "DUVALL" بالتمكين المنظمي الذي يشير الى كافة الأنشطة التي تلجأ اليها المنظمة التي تشجع على تمكين أفرادها وجعلهم قادرين على إنجاز العمل الصحيح في الوقت المناسب.

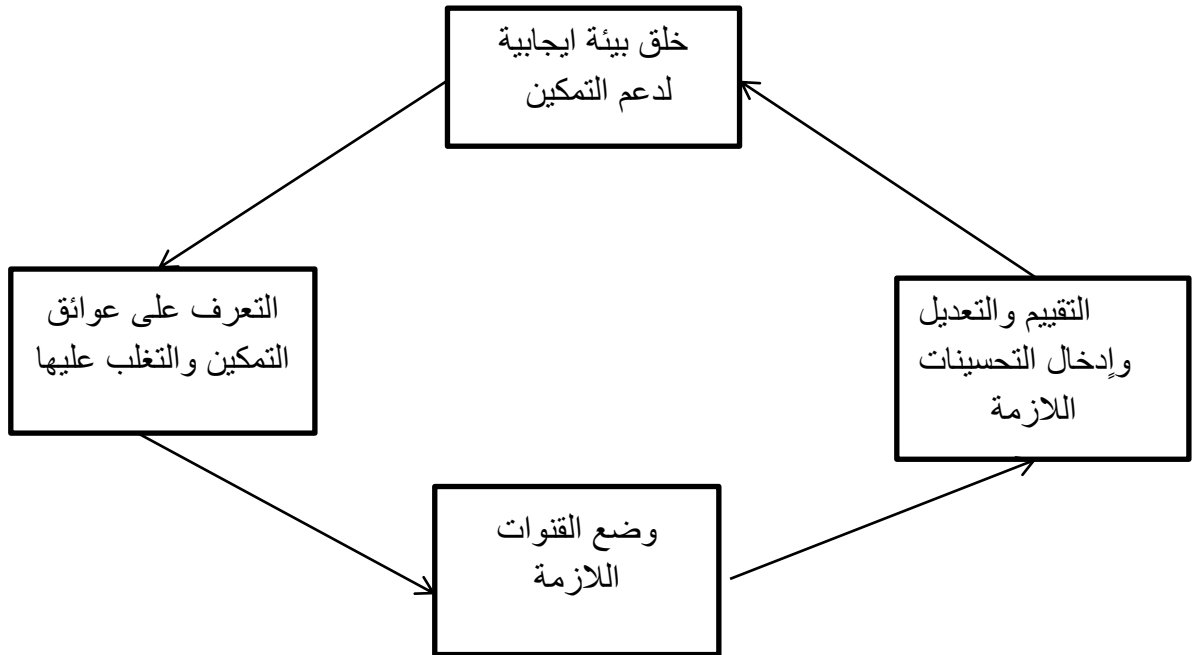
3-6- التمكين الداخلي: ويشمل كل ما يمتلكه الأفراد العاملون من قدرات ومهارات تمكنهم من تحمل المسؤولية والالتزام الذاتي والتصرف في المواقف والمشكلات الأنوية ووضع الحلول الناجعة بما يعود على المنظمة وعليهم بالمنافع، وقد أطلق عليه " DUVALL " بالتمكين الذاتي كونه عملية فردية تتبع من ذات الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة في التأثير في بيئة العمل.

4- خطوات وأساليب التمكين:

4-1- خطوات التمكين: توجد أربع خطوات عامة لتطبيق عملية التمكين وهي: (حمود و الشيخ، 2010، صفحة 128)

- أمام تطبيق عملية التمكين ومحاولة التغلب عليها.
- وضع القنوات اللازمة.
- خلق بيئة داعمة للتمكين يتم فيها تشجيع أخذ المبادرات الفردية ودعمها.
- استهداف عوائق التقييم والتعديل وإدخال التحسينات. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1): خطوات التمكين



المصدر: (حمود و الشيخ، 2010، صفحة 129)

4-2- أساليب التمكين: تطرق عدد من الباحثين الى تقنيات وأساليب في التمكين نذكر منها ما يلي :
(البغدادي و الحدراوي ، 2013، الصفحات 162-164)

4-2-1- خلق الرؤية وصياغة القيم التنظيمية: الإدارة العليا تحتاج إلى تطوير رؤية المنظمة وبيان مهمتها التي تركز على الزبون والاعتراف بالدور الهام الذي يؤديه المورد البشري، العديد من المنظمات بذلت مجهودات كبيرة من أجل خلق رؤية من الاحترام والمسؤولية والتعاون والتركيز وتقديم خدمات أفضل للزبائن.

4-2-2- بيئة العمل: بيئة العمل عنصر هام في مساعدة الموظفين على تحمل مسؤوليات جديدة، كما أنه يخلق بيئة داعمة ومفتوحة تشجع على التمكين من أن يأخذ دوره، وأن الفرق الممكنة تختلف عن فرق المشاركة ودوائر الجودة أو الفرق شبه المستقلة، فهم يتخذون القرارات ويطبقونها ويتحملون المسؤولية وليس فقط يوصلون الأفكار وإنما أدوار الفرق تتضمن مسؤولية اتخاذ القرارات ونقل المسؤولية من الادارة العليا.

4-2-3- دور المدير: إن التغيير الأساسي في ثقافة المنظمة كنتيجة للتمكين هو دور المدير لتسهيل العملية، إن دور المدير في المنظمة التي تتبنى التمكين كان دوره مدرب، وسيط، لاعب في فريق ومساعد.

4-2-4- المشاركة بالمعلومات: مشاركة المعلومات المرتبطة بالقضايا المالية والاستراتيجية تلعب دور هاماً في فهم التحديات التي تواجه المنظمة وتسهم في وضوح الأفكار والمقترحات من العاملين. ان المشاركة الفعالة تعطي الإحساس بالملكية و أخيراً تؤسس الثقة في النظام لاتخاذ قرارات رائعة تنفيذ الوظائف.

4-2-5- دعم التدريب المستمر: يسهم في تحسين كفاءة ووحدة الفريق ويزيد من التنافسية للمنظمة، ويسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية والإدارة عادة تلعب دور المدرب ويعرف التدريب بحاجات العاملين ويزودهم بالمهارات المتعلقة بالعمل.

4-2-6- عمليات التقييم: التقييم يجب أن يكون كإعادة هيكلة لعمليات إدارة الأداء، إن عملية تقييم الأداء تشمل تخطيط الأداء الفعال من خلال مناقشة أسلوب القيادة المطلوبة في مرحلة التخطيط يتعاون المدراء والعاملين في وضع الأهداف ويوافق المديرون على توفير القيادة المطلوبة لمساعدة الموظف على النجاح.

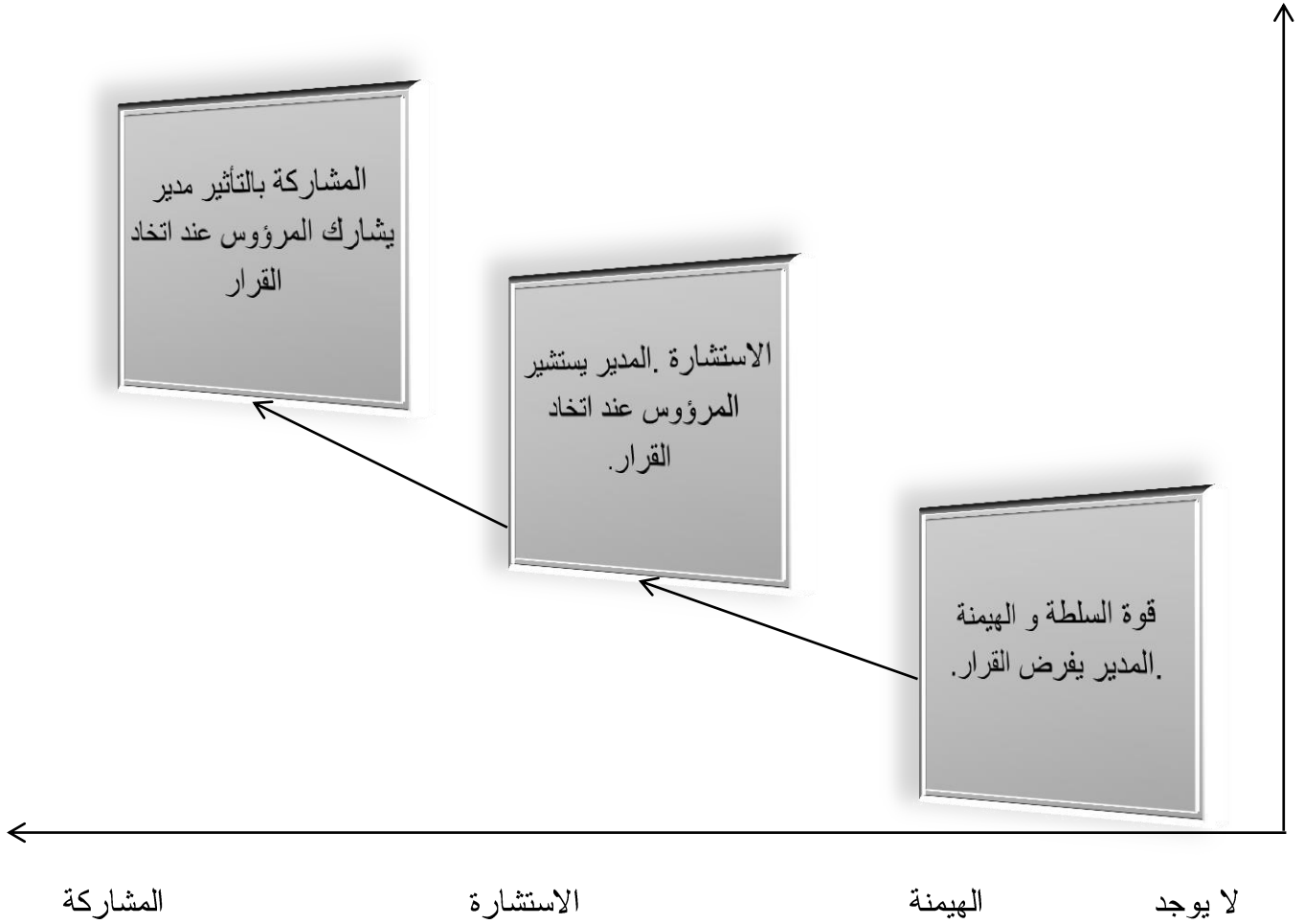
4-2-7- نظام المكافآت والاعتراف: إن نظام المكافآت المشيدة على الأداء التنظيمي والفردى تشكل ممارسة ضرورية لزيادة الدافعية من خلال المكافآت الغير مالية.

4-2-8- الثقافة التنظيمية: تركز المنظمات على :

- تحديد الأهداف المهمة على جميع المستويات.
- تطوير القدرات الكاملة للموارد البشرية (الإبداع والابتكار).
- تعزيز مناخ موحد داخل المنظمة.

- تعزيز التعاون الفعال عبر الأقسام.
- إضافة الى ذلك فإن الثقافة التنظيمية تعزز الثقة المتبادلة والثقة في قدرات الموارد البشرية التي تساهم في إنجاز الأهداف وتؤثر على أداء المنظمة
- 4-2-9- نقل المسؤولية وتفويض السلطة:** لنقل المسؤولية وتفويض السلطة جوانب هامة في عملية التمكين التي تعطي العاملين الشعور بالمسؤولية وتحفزهم لاستخدام الحد الأقصى من قدراتهم والموهبة لديهم لأداء مهامهم بفاعلية.
- 5- مستويات التمكين:** يوجد تباين بين الباحثين حول تحديد مستويات التمكين حيث تراوحت آرائهم بين مستويين الى ستة مستويات وهذا الاختلاف في الرأي بين الباحثين لم يصل إلى مرحلة التناقض والاختلاف، فيمكن القول أن أغلب الآراء تندرج تحت ثلاث مستويات وهي : (البغدادى و الحدراوى ، 2013 ، صفحة 80).
- المستوى الأول: الهيمنة:** في هذا المستوى الأفراد العاملين ليس لهم أي دور يذكر وهم ينفذون ما يطلب منهم وأن زمام المبادرة واتخاذ القرارات بيد الإدارة.
- المستوى الثاني: الاستشارة:** تلجأ الإدارة الى استشارة العاملين بخصوص بعض القضايا المتعلقة بأعمالهم، ويبدى العاملين آرائهم ومقترحاتهم ويبقى قبول هذه الآراء والمقترحات بيد الإدارة العليا.
- المستوى الثالث: المشاركة الواسعة:** حيث يتم العمل بموجب فرق العمل الموجهة ذاتيا التي تعطي صلاحيات واسعة وتحمل مسؤوليات أكبر إزاء الأعمال التي يمارسونها، وفي هذا المستوى يكون دور الإدارة دور المرشد والموجه وليس الضابط والمراقب والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2): تدرج مستويات التمكين



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الدراسات السابقة

6- دوافع ومعوقات التمكين:

6-1- دوافع التمكين: تتمثل دوافع التمكين في ما يلي : (حمود و الشيخ، 2010، الصفحات 121-122)

- التمكين يمثل الطريقة الأمثل للحصول على إبداع الموظفين ومبادراتهم والذين يقع على عاتقهم تحسين تنافسية المنظمة.
- التمكين يساعد الموظفين على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم وبملكيتهم نحو المنظمة.
- التمكين يقود نحو زيادة ثقة الموظف بنفسه ورغبته في إتخاذ القرارات.
- تحمل المخاطر وذلك في سبيل إدخال التحسينات.
- التحدث عن عدم موافقتهم عند اتخاذ أي إجراءات لا تعجبهم من قبل الإدارة.

6-2- عوائق التمكين: إن العائق الرئيسي أمام التمكين هو مقاومة التغيير والذي يعد أحد أهم الحصائل البشرية المتأصلة وفقا لـ "GRAZIER" حيث وجد أن مقاومة التمكين تأتي من خلال ثلاث مجموعات مختلفة الموظفين النقابات، وإدارة المنظمة: (حمود و الشيخ، 2010، الصفحات 122-123)

- **المقاومة من قبل الموظفين:** إن مقاومة التغيير هي شيء طبيعي، حتى لو كان ذلك التغيير إيجابيا فإنه لن يكون مريحا بالنسبة للموظفين لأنه ينطوي على أشياء جديدة لا يعرفونها ولكن عندما يعرفونها فإن التعامل مع مسألة مقاومة التغيير يصبح أثر سهولة ويصبح من الممكن إيجاد حلول لها من خلال استخدام عدة إستراتيجيات.
- **المقاومة من قبل النقابات:** النقابات هي مصدر آخر للمقاومة عند بدأ تطبيق عملية التمكين لأن العلاقات التقليدية المتضادة بين العمالة المنظمة وإدارة المنظمة تدعو إلى ذلك، إذ غالبا ما تكون النقابات في موضع المتفحص و المدقق في كافة الإجراءات التي تتخذها إدارة المنظمات، ولكنه أصبح من الواضح الآن أن مقاومة التمكين من قبل النقابات العمالية اضحت أقل، نظرا للفوائد التي جنتها النقابات العمالية من عملية التمكين.
- **المقاومة من قبل إدارة المنظمة:** حتى لو كان الموظفون والنقابات العمالية يدعمون التمكين فإن ذلك يكون مجديا لإدارة المنظمة بالالتزام التام والكامل اتجاه التمكين وفي ما هي ملتزمة نحوه، فهو يتصرفون بناء على ذلك. وقد لخص "GRAZIER" الأسباب خلف مقاومة إدارة المنظمة للتمكين في ما يلي. الشعور بعد الأمان، القيم الشخصية للمدراء، التدريب الإداري الغير كافي والغير فعال الصفات الشخصية للمدراء، إستثناء المدراء.

المبحث الثالث: استراتيجية التمكين :

1- مفهوم الاستراتيجية وأهميتها:

1-1- مفهوم الاستراتيجية :

- يعرف توماس الاستراتيجية على أنها خطط وأنشطة المنظمة التي تم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها بين هذه الرسالة والبيئة التي يعمل فيها بصورة فعالة. (الركابي، 2004، صفحة 37)

من هذا التعريف نستنتج ما يلي :

الاستراتيجية وسيلة لتحديد غاية هي في الأغلب رسالة المنظمة تعمل على خلق درجة من التطابق عالية الكفاءة بين غاية المنظمة وأهدافها وبين رسالة المنظمة والبيئة من جهة أخرى.

- تعرف بأنها تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة وتبني طريقة العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف. (طالب و البناء ، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، 2012، صفحة 17)

من هذا التعريف نستنتج ما يلي:

الاستراتيجية هي ما تقوم به المنظمة من أعمال ذات أهمية كبيرة لها تشير فيها الى القرارات التوجيهية وتخصص الموارد الضرورية لتحقيق الأهداف.

- تعرف الاستراتيجية: بأنها عملية تتوقع المنظمة من خلالها الحصول على تغيرات يمكن أن تؤثر على مكانتها التنافسية في المستقبل وفي ضوء ذلك يتم تحديد الأهداف وطريقة التنفيذ وكذلك تخصيص الموارد اللازمة لتلك التغيرات. (النسور ، 2012، صفحة 105)

- من هذا التعريف نستنتج ما يلي:

الاستراتيجية عملية مخططة ومنسقة بها تستطيع المنظمة الاتصال بالبيئة الخارجية والحصول على متغيرات تدعم وتؤثر على ميزتها التنافسية وكيفية ايجاد الموارد الملائمة ومخصصة للتغيرات وداعمة لتحقيق الأهداف

في الأخير نرى أن أشمل تعريف هو:

الاستراتيجية خطة طويلة اجل توضع من طرف الإدارة العليا، تحدد فيها رسالة وغاية وهدف المنظمة، مع مراعاة دراسة تغيرات البيئة الخارجية كما يتم فيها أيضا اتخاذ القرارات التوجيهية للموارد وتخصيصهم وتوجيههم للعمل بكفاءة لدعم الميزة التنافسية للمنظمة وتحقيق أهدافها.

1-2- أهمية الاستراتيجية: تتمثل أهمية الاستراتيجية فيما يلي: (العلاق ، 2008، الصفحات 136-137)

- توفر المعيار الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب.
- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
- تساعد في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.

- تساعد في التفكير بعيد الأمد.
- الاقتصاد في استخدام الموارد، لأن الموارد تستخدم وفقا للطريق المرسوم ولتحقيق الأهداف.
- الأهداف الاستراتيجية تكون واضحة ودقيقة ومدرسة، وهذا يساعد على توجيه جهود المنشأة بالاتجاه الصحيح.
- تقلل من حالات المخاطرة وعدم التأكد.

2-أنواع الاستراتيجية: (محمد، 2014، الصفحات 50-51)

2-1- الاستراتيجية العقلانية: تستند هذه الاستراتيجية إلى الدراسة العلمية، كما تفترض استعداد الناس المقصودين بها للاقتناع بمتطلباتها نظرا لموضعيتها واستنادا إلى أصول التفكير العلمي المنطقي السليم، وهذه الاستراتيجية تعتمد على البحث العلمي وعلى تولي الكفاءات العلمية لوضعها، وللنهوض بمتطلباتها وقيادة حركة التغيير المنشودة منها، كما تعتمد على الأساليب الحديثة في الإدارة والتنظيم.

2-2- الاستراتيجية التوجيهية: يعتمد هذا النوع من الاستراتيجية على جذب اهتمام الناس المعنيين بها، واستشارة بواعثهم وكسب ثقتهم وتعديل مواقفهم واتجاهاتهم وعواطفهم تعديلا يدفعهم إلى القيام بالأعمال المطلوبة منهم، بينما لا تنكر ما لدى الإنسان من ذكاء وعقلانية، وهي تعنى بالدعوة والاقناع وكسب الثقة وتنمية الروح المعنوية، ويترتب على ذلك تمكينهم من المشاركة في اتخاذ قرارات بشأنها وإشراكهم في عملية وضع هذه القرارات والاعتماد على تعاونهم في تطويرها، كما تراعي هذه الاستراتيجية خصائص الثقافات والقيم الاجتماعية السائدة بين الناس في مجالاتها.

2-3- الاستراتيجية السياسية الإدارية: تعتمد على القوة النابعة من السلطة السياسية والإدارية وتفترض في الناس المعنيين بهت المطاوعة لمطالب السلطة واتجاهاتها، ومتابعتهم للخطط والتوجيهات الصادرة عنها، كما تعتمد أيضا على التشريعات الحكومية وما يترتب عليها من توجيهات وتعليمات.

3- مكونات وعناصر الاستراتيجية :

3-1- مكونات الاستراتيجية: تتمثل مكونات الاستراتيجية في الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف والغايات وهي كالآتي: (برني و غضبان، 2020، الصفحات 49-58)

3-1-1- الرؤية الاستراتيجية: هي "عملية فكرية" أي هي الناتج الملموس مع التفكير الاستراتيجي، لذلك تسعى المنظمات في عالم الأعمال إلى إبراز وجودها في البيئة التي تعمل فيها من أجل تحقيق أهدافها (البقاء لأطول مدة ممكنة)، ولا يتحقق ذلك إلا بامتلاك إدارتها لرؤية استراتيجية واضحة سواء كان هذا في بداية حياتها أو أثناء إعادة هيكلتها.

3-1-2- الرسالة الاستراتيجية: تعرف الاستراتيجية بأنها "السبب في وجود المنظمة والغرض منها" أي مبرر وجودها واستمرارها، وهي وصف أكثر تدقيقاً لأنشطة ومنتجات وخدمات المنظمة وقيمها الأساسية، فالمنظمة لا تظهر إلى لتلبية حاجة معينة في المجتمع، إذا فسبب تواجد المنظمة هو الذي يحكم كل ما تقوم به لأنه هو الذي جعلها تظهر، أما رسالة المنظمة في المجتمع يحددها سبب تواجدها وهي

الفصل الأول: استراتيجية تمكين الموارد البشرية

بدورها تعطي الاطار العام للاستراتيجية، إذا الاستراتيجية يجب أن تتم وفق لرسالة معينة لا تخرج من سبب التواجد وتلبية الحاجة التي ظهرت من أجلها المنظمة.

3-1-3- القيم: هي مجموعة أحكام ومعايير واتجاهات وأخلاقيات التي تحدها المنظمة لنفسها تبين ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه أي ما هو المقبول وما هو المرفوض للمنظمة، إذا فالقيم هي الاطار العام والضابط الذي يحكم كل نشاط وأداء المنظمة، يجب أن تحدد المنظمة قيما للأسباب التالية :

- أنها ستعطي معنى لسلوك الفرد ودلالته وتحرره من الأنا والذاتية بحيث يصير سلوك الفرد مرتبط بثقافة المنظمة وليس فرديا كما تحدد التزامات الأشخاص ودوافعهم بعيدة المدى.

- تساعد في فهم شخصية الموظفين ومدراء المنظمة والشخصية العامة للمنظمة وتحدد أطر التعامل معها في كثير من الأحيان.

3-1-4- الغايات والأهداف الاستراتيجية: وتعني الوصول الى نتيجة (أو نتائج) مطلوبة ومحددة، في وقت محدد، بشرط توفر الامكانيات سواء المادية أو البشرية، كما يعتبر الهدف النتيجة النهائية لأي نشاط مهما كان نوعه، ويمكن اعتباره ترجمة رؤية ورسالة المنظمة الى عناصر يمكن قياسها.

3-2- عناصر الاستراتيجية: تتمثل عناصر الاستراتيجية في ثلاث عناصر أساسية (طالب و غالي، استراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، 2011، صفحة 18)

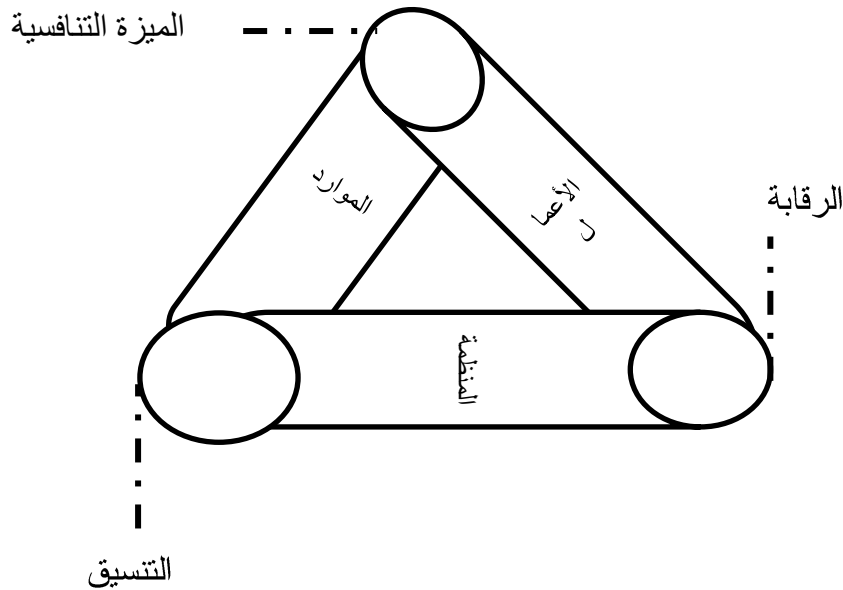
3-2-1- الموارد: تشكل القاعدة الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

3-2-2- الأعمال: تعمل على توفير الرقابة اللازمة على الموارد.

3-2-3- المنظمة: تسعى الى تحقيق التنسيق بين الأعمال والموارد.

والشكل التالي يوضح هذه العناصر :

الشكل رقم(3):عناصر الاستراتيجية



المصدر:(طالب و غالي، استراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، 2011، صفحة 19)

4- أسس بناء الاستراتيجية: تتمثل أسس بناء الاستراتيجية فيما يلي : (محمد، 2014، الصفحات 48-49)

- إن نقطة البدء في بناء الاستراتيجية هي تحديد الأهداف بطريقة واضحة ومقارنتها بالوسائل والامكانيات، مع ملاحظة ضرورة الملائمة بين الأهداف وطرق تحقيقها.
- مراعاة أن تنسم الاستراتيجية بالمرونة مع القدرة على مواجهة ما نشأ من تغيرات بعضها محتمل والبعض الآخر يرتبط بعامل التغير مع ملاحظة أن هناك عوامل طارئة يمكن أن تحدث، لدى يراعى أن تكون الاستراتيجية ديناميكية ومرنة.
- إن الاستراتيجية بناء عقلي تنظمي يعمل على تحقيق الأهداف التي تضعها السياسة كما أنها التالية لها في التنظيم لكنها ليست منفصلة عنها.
- إن الاستراتيجية بجميع مستوياتها تسبق التخطيط، ومن ثم فانها تهتم بالتفصيلات الواجبة في مجال التخطيط.
- مراعاة أن تنسم الاستراتيجية بالشمول والتكامل في علاقاتها بواقع إعداد المعلم بكليات التربية، وغيرها من الاستراتيجيات التربوية.
- وينبغي أن يراعى الاستمرارية، الاستراتيجية مع اعتماد كل مرحلة على المرحلة التي تسبقها، وعلى أن يكون المدى الزمني مناسباً حتى يمكن التنبؤ بالتغيرات المتوقعة الحدوث.

5- مستويات الاستراتيجية: هناك ثلاث مستويات للاستراتيجية هي: (النسور ، 2012، الصفحات 50-51)

5-1- الاستراتيجية على مستوى المنشأة:

يتم هذا المستوى من الاستراتيجية بتحقيق الغاية العامة داخل نطاق المنظمة، كما يعني بالإضافة قيمة لوحدة الأعمال المختلفة فيها، ويتضمن أيضاً التغطية الجغرافية، وتنوع المنتجات والخدمات، أو تنوع وحدات الأعمال فيها، بالإضافة إلى كيفية توزيع المواد بين الأجزاء والوحدات المختلفة، فالأنظمة التي تمتلك أكثر من خط أو نشاط تجاري واحد، تكون بحاجة أكثر إلى ممارسة الاستراتيجية على المستوى العام، وذلك لتحديد الرسالة التي يجب أن تبثها إلى المجتمع، ومحاولة تحديد وتثبيت السمات والخصائص التي تميزها عن بقية المنظمات الأخرى، كما ويجب تحديد أهداف المنظمة واستراتيجياتها، والقيام باتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتجات، وتحديد الموارد اللازمة لإنجاز أنشطة المنظمة، وأيضاً تحديد حصتها السوقية التي تعتبر مهمة في تحديد مركزها التنافسي، إضافة إلى دورها في خلق وتعزيز التكامل لأنشطة الأعمال المختلفة في المنظمة.

5-2- استراتيجية وحدة الأعمال :

يبين هذا المستوى كيف يمكن للمنظمة المنافسة في الأسواق المختلفة بنجاح، حيث تنصب فيها الاهتمامات على تحقيق ميزة تنافسية في السوق، كما يبين الفرص الجديدة التي يمكن خلقها في هذه الأسواق، وحجم أو مقدار المنتجات أو الخدمات التي يجب تطويرها لخدمتها، ونضيف أيضاً بأن هذا المستوى من الاستراتيجية يهتم أيضاً بالمدى الذي تتوفر فيه المنتجات في السوق، بحيث تكون قادرة على

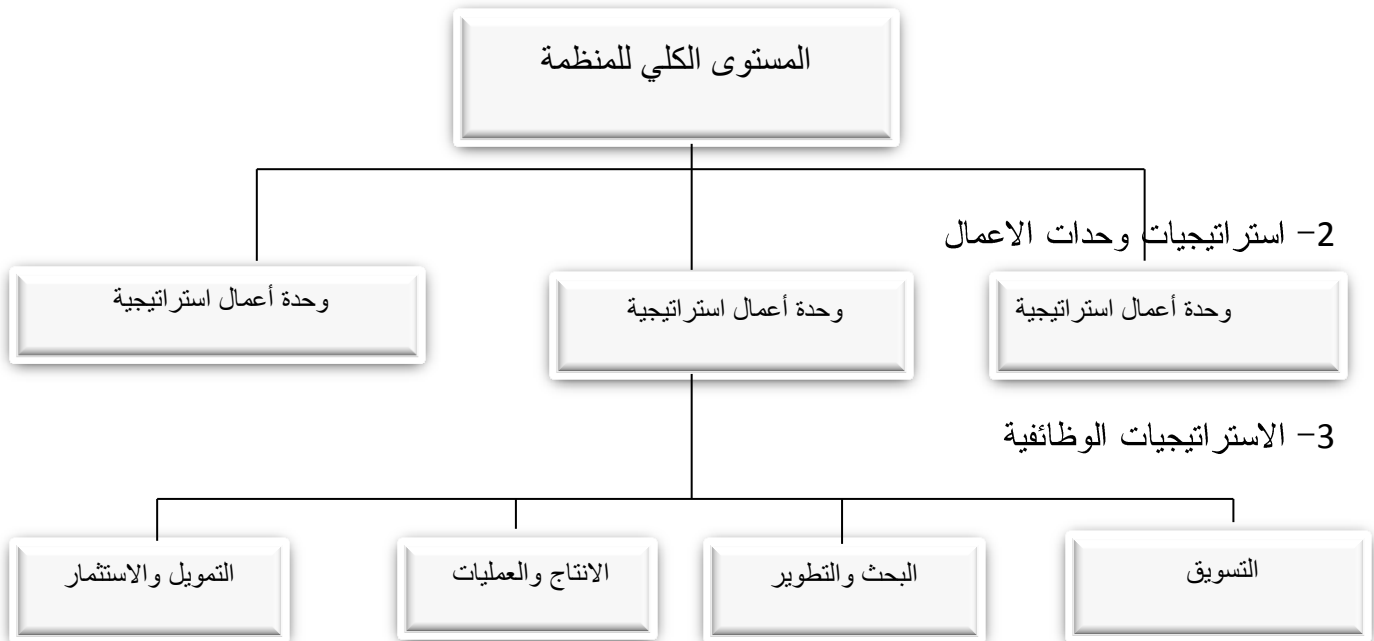
الفصل الأول: استراتيجية تمكين الموارد البشرية

تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن، وهو في الوقت نفسه يعمل على تحقيق أهداف المنظمة المتمثلة في الربحية طويلة الأجل ونمو الحصة السوقية، أن هذا المستوى من الاستراتيجية يتضمن مجموعة من القرارات الاستراتيجية الكلية التي تتعلق بربط المنظمات مع وحدات الأعمال الاستراتيجية، تسعى هذه الاستراتيجية إلى تحويل رسالة المنظمة وأهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة لكل وحدة من وحدات النشاط وذلك من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات والخدمات التي تقدمها على مستوى وحدة الأعمال، وتباين الاستراتيجيات لوحدة الأعمال وتعددتها تبعاً لاختلاف وحدات الأعمال الاستراتيجية، إذ أن وحدة الأعمال الاستراتيجية تهدف إلى تأكيد الميزة التنافسية للمنتج الذي تقدمه المنظمة في السوق.

5-3- الاستراتيجيات على المستوى التشغيلي: تهتم هذه الاستراتيجيات بالأجزاء المختلفة التي تشكل المنظمة، ويقوم هذا النوع من الاستراتيجية بتحويل كل من استراتيجيات المنظمة ووحدات الأعمال فيها بفعالية وكفاءة على شكل موارد وعمليات وفرق عمل، يقوم مدراء الأجزاء الوظيفية في المنظمة بممارسة الأعمال التفصيلية للاستراتيجية حيث يتم نطاق عملها بالتركيز على أعمال ووظائف محددة مثل: التمويل، الإنتاج، التسويق، المعلومات، البحث والتطوير، ويعتبر الدور الاستراتيجي في هذا المستوى أقل مقارنة مع مستوى الاستراتيجية العامة أو مستوى وحدة الأعمال، ورغم ذلك يبقى من المهم معرفة أن سبب امتلاكهم قدرة تنفيذ الاستراتيجية المتخذة على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة الأعمال، هو تطوير الاستراتيجية الوظيفية (التشغيلية) من أجل خلق تكامل وانسجام بين المهام والأعمال داخل النشاط الواحد. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (4): مستويات الاستراتيجية

1- الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة



المصدر: (محسن و النجار، 2012، صفحة 51)

1- مفهوم استراتيجية التمكين وأهميتها:

1-1- مفهوم استراتيجية التمكين :

تعد إستراتيجية التمكين استراتيجية فاعلة تعتمد على المنظمة لتخفيض وتقويض مسببات الضغط التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فهي تعتمد لتحقيق مرونة عالية في الأداء وتوسيع مدى الرقابة على الأفراد العاملين لأداء واجباتهم وبالتالي تخفيف الضغط عليهم. (جلاب و الحسيني ، 2014، صفحة 61)

من هذا التعريف نستنتج ما يلي :

استراتيجية التمكين هي عملية جد مهمة داخل المنظمة تتبعها لرقابة العاملين وجعلهم أكثر كفاءة وفعالية في أداء أعمالهم دون ضغط أو مشاكل تعيق التقدم.

التمكين كاستراتيجية تستخدم لحث الأفراد العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم (الدوري و صالح، 2009، صفحة 69).

من هذا التعريف نستنتج ما يلي :

أن استراتيجية التمكين تمكن الأفراد من أداء مهامهم بحرية وتمنحهم السلطة في اتخاذ القرار بشأن أداء أعمالهم وجعلها أكثر قبولاً وفعالية.

إستراتيجية التمكين: تعد العنصر الأساسي في زيادة الفاعلية التنظيمية والتنافسية في بيئة الأعمال وضمان رضا الزبائن الداخليين والخارجيين. (جلاب و الحسيني ، 2014، صفحة 60)

ومن هذا التعريف نستنتج ما يلي :

أن استراتيجية التمكين تعد من الإستراتيجيات الأساسية تهدف إلى وضع المنظمة في بيئة تنافسية تتفوق فيها على المنظمات الأخرى، وتمنحها زبائن وعملاء دائمين بسبب قوة وفعالية تنظيمها.

في الأخير نرى أن أشمل تعريف هو :

استراتيجية التمكين هي استراتيجية أساسية داخل المنظمة تعمل بها لرقابة الأفراد العاملين لديها مع إعطائهم الحرية والمسؤولية لأداء أعمالهم دون ضغط تنظيمي وذلك لجعلهم أكثر كفاءة وفعالية، كما تمنح المنظمة رضا وولاء الزبائن يجعلها متفوقة ومنافسة.

1-2- أهمية استراتيجية التمكين :

- تزيد إستراتيجية التمكين من قدرة المدير على إنجاز الأعمال، لأن المدير يحظى بدعم ومساعدة من المرؤوسين الذين لديهم معرفة خاصة بمهام أعمالهم.
- غالباً ما تزيد استراتيجية التمكين من الاندماج والدافعية والالتزام لدى العاملين مما يساعد في ضمان سير العمل باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية.
- تمنح استراتيجية التمكين المدراء المزيد من الوقت للتركيز على الجوانب الملحة كونهم يستغرقون وقتاً قليلاً في النشاطات الاستشرافية.

- تجنب وجهة النظر الضيقة في الإدارة.
- امتلاك مدير المشروع الأداة المناسبة في ما يتعلق بالتغذية العكسية وتقييم الفريق.
- السرعة في عملية اتخاذ القرارات فضلا عن سرعة الاستجابة. (جلاب و الحسيني ، 2014، الصفحات 103-105)
- تؤدي بالمنظمة بأن تصبح أكثر استجابة للسوق ولحاجة العملاء.
- توفر استراتيجية التمكين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة

- زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الاستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين. (احمد، 2014، صفحة 193)

2- عناصر وأبعاد استراتيجية التمكين :

- 2-1- عناصر استراتيجية التمكين :تتكون إستراتيجية التمكين من ثلاث عناصر وهي:(البناء و الخفاجي ، 2014، الصفحات 46-47)

2-1-1- المشاركة في المعلومات عن النشاط العام للمنظمة :كالأرباح والخسائر والنشاط التسويقي والحصص السوقية والانتاجية والانتاج المعيب وغير ذلك، بالإضافة إلى تمكين الموظفين وخاصة في الخطوط الأمامية من التصرف في المواقف الجيدة.

2-1-2- تحدي واضح المعالم لحدود تصرفات الموظفين: بهدف إرشادهم ورسم أدوارهم وخاصة بالنسبة لعلاقات الموظفين بعضهم، ويهدف هذا إلى التوجيه السليم لطاقت الموظفين وتحقيق تأثير مباشر في المواقف العديدة التي قد تواجههم مثل رسالة المنظمة، والقيم والإرشادات العلمية والصورة الذهنية الحالية والمستقبلية للمنظمة وأهداف المنظمة والأدوار المسندة للموظفين والهيكل التنظيمي للمنظمة.

2-1-3- دور الفريق: ويركز هذا على دور الفريق في الإطار الجيد، إذ يختلف دور الفريق في هذا الإطار عن دوره في المنظمة التقليدية، ففيها يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المنظمة الممكنة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث لا ينتهي بانتهاء المشروع، فهو يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل كافة الأنشطة في المنظمة.

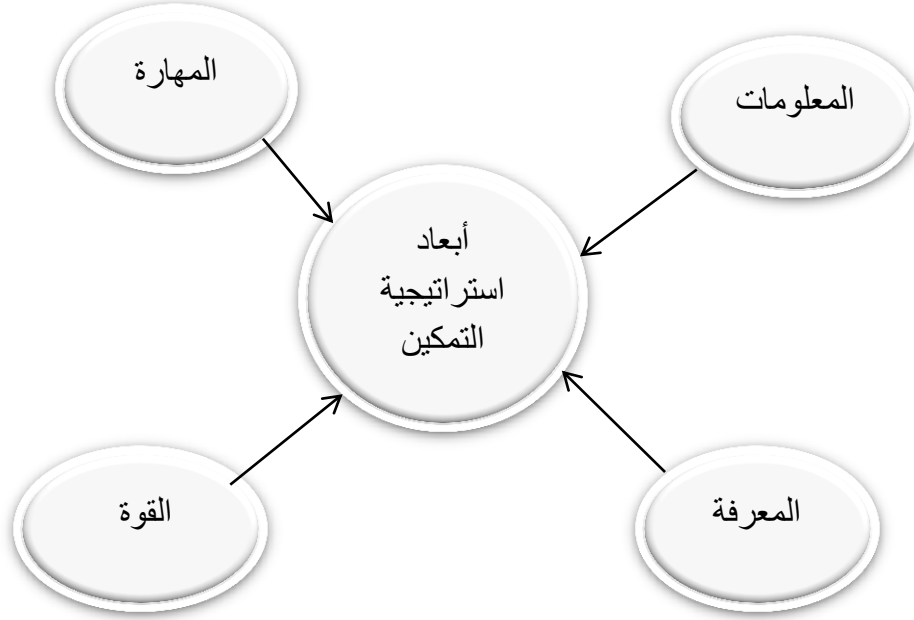
2-2- أبعاد استراتيجية التمكين :هناك أربعة أبعاد لاستراتيجية التمكين وهي : (جلاب و الحسيني ، 2014، الصفحات 61-62)

- 2-2-1- المعلومات: أي توفير المعلومات عن كافة جوانب المنظمة وتقديمها للأفراد العاملين.
- 2-2-2- المعرفة والمهارات: إذ يعتبر امتلاك العاملين للمعرفة والمهارات عاملين مهمين وأساسيين في مجال تطبيق استراتيجية التمكين وضمان نجاحها والمساهمة في جهود مشتركة لتحقيق أهداف المنظمة.
- 2-2-3- القوة: ان امتلاك الأفراد العاملين للقوة اللازمة لاتخاذ القرارات الجوهرية يبدو أمرا ضروريا في تطبيق استراتيجية ويشير واقع العديد من المنظمات اليوم انها تمنح أفرادها القوة للتأثير على اجراءات

الفصل الأول: استراتيجية تمكين الموارد البشرية

أعمالهم من خلال حلقات الجودة وفرق العمل المدارة ذاتياً، إذ تمنح تلك الفرق الحرية في اتخاذ القرارات اليومية متى ما تطلب واتخاذ الإجراءات دون الحاجة الى توجيه. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (5): أبعاد استراتيجية التمكين:



المصدر: من اعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة.

3- دوافع استراتيجية التمكين: تتمثل فيما يلي: (الدوري و صالح، 2009، الصفحات 103-105)

- تعد استراتيجية التمكين استجابة لحالة بيئة الأعمال في ظل ظروف التنافس التي تتطلب استخدام المنظمة وبخاصة البشرية منها في تحقيق المنظمة لأهدافها.
- تعد استراتيجية التمكين استجابة لثورة المعلومات وتقنياتها مع توفرها من إمكانات كبيرة من إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها مع مرونة الوجود في المكان المناسب بسبب ثورة الاتصالات.
- توفر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة الممكنة الاستخدام على نحو فاعل لتحقيق أهداف المنظمة.
- ثورة التسويق وما ينتج عنها من حاجات ورغبات متنوعة للزبائن والصعوبات التي تواجه المنظمات في المحافظة على حصتها السوقية تجعل اعتماد المنظمات لمدخل الإرضاء الواسع لطلبات الزبائن أسبقية تنافسية تستخدمها بفاعلية.
- تنامي حركة الخدمات وصناعتها وتقديمها يتطلب كوادراً مؤهلة للتعامل مع طلبات الزبائن وجها لوجه من خلال أفراد يمتلكون قدرات ابداعية ومؤهلات فنية ومعرفية لاتخاذ قرارات سريعة ومرنة.

- تعكس نجاح استراتيجية التمكين في أي منظمة التي توافر أفراد يتمتعون بالقناعة الكاملة بما يمتلكون من خبرات ومهارات وقدرات كافية لتحمل المزيد من مسؤوليات العمل الى جانب ثقتهم بجدية الإدارة في تطبيق التمكين.
- استراتيجية التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلا عن السرعة في الإستجابة إلى جانب الكلفة المنخفضة والخيارات المتعددة.
- ما أفصحت عنه العديد من الدراسات الميدانية عن النتائج الإيجابية للتمكين يعكس دافعا مهما لتبني أكثر المنظمات لإستراتيجية التمكين.

4- صيغ استراتيجية التمكين: قد تتخذ استراتيجية التمكين صيغ مختلفة ويمكن تقديم ذلك عبر

الموجز التالي : (الدوري و صالح، 2009، الصفحات 71-75)

- 4-1- صيغ استراتيجية التمكين عبر المشاركة:** أشار كل من " MARCINGTON " ، "Wilkinson" الى أن التمكين أساسا له صلة بالمشاركة، التي تأتي عبر مستويين مستوى التكلفة الذي يعني إمتلاك العاملين لصلاحيات صنع القرارات ذات الصلة بتكاليفات العمل المباشر (السرعة التنفيذ) وعلى مستوى صناعة الخدمة إذ يتصل الموضوع باحتياج العاملين الذي يختص بالقرارات المتميزة لتلبية الخدمة للزبائن، فالمشاركة على مستوى التكلفة من وجهة نظر المنظمة ترى أن تنظيمات مجاميع العمل هذه إستجابة عالية إزاء الخدمة (السرعة التنفيذ) بينما في الوقت نفسه نلمس معالم السيطرة على جهود العاملين جراء ضغط معايير العضوية عند الانضمام للمجاميع، ويوضح كل من
- 4-2- صيغ استراتيجية التمكين عبر اغناء العمل:** تتضمن صيغة إغناء العمل في التمكين برنامجا تدريبيا مفصلا يشجع العاملين على إدراك وتقمص دور التعاطف مع معاناة الزبون بهدف إعطاء قيمة للخدمة المقدمة من قبل المنظمة واللجوء إلى المبادرات في تلبية متطلبات خدمة الزبون في ضمن هذا السياق حالات دراسية عديدة في الولايات المتحدة بشأن كيفية إغناء العمل، والتمكين على مستوى الفرد من خلال دعم وثقافة المنظمة التعليمية بأسلوب حضاري وفي الوقت نفسه قد تكون هناك تغييرات في الأدوار الإدارية، لتصبح أكثر دعما، وأقل احتياجا للرقابة المباشرة وعادة يغير إغناء العمل في التمكين من طبيعة هيكل الإدارة أو توزيع القوى والصلاحيات داخل المنظمة، وتشارك الصلاحيات على نحو كبير في صنع القرار مع المبادرات التي تحدث سابقا ومن مقومات المنهج المهمة في الإسهاب في التدريب في مجال متطلبات خدمة الزبائن، وإن متطلبات الخدمة المتحضرة تقوم بقيادة العاملين الذين لديهم معرفة المعرفة والعزم على تلبية احتياجات الخدمة.

- 4-3- صيغ استراتيجية التمكين عبر الملكية:** تحظى ملكية العاملين للمنظمات الصناعية قدرا كبيرا من التأييد وبذلك فمن المفترض أنه يعين ذلك العاملين على تعزيز مكانتهم في إتخاذ القرارات، إذ من خلال ملكية العاملين يستطيع العاملون المقاومة أو على الأقل تحسين تأثير الضغوط والإستغلال الذي يمارسه

المالكون بحقهم، وتعد شركة "JOHN HEWIS" إحدى دور التجزئة الأكثر نجاحا في بريطانيا مثالا على ملكية العاملين في مجال الخدمة منذ سبعين عاما إذ يمثل العاملين أنفسهم بصفة شركاء ويجري توزيع الأرباح بعد تنزيل الديون... إلخ بين العاملين أنفسهم والتي يصل معدلها نحو (15) من إجمالي المدفوعات النهائية للشركة.

5- أهداف استراتيجية التمكين: تتمثل أهداف استراتيجية التمكين فيما يلي: (الدوري و صالح، 2009، الصفحات 95-93)

- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- الاستفادة الفاعلة من إمكانات الموارد البشرية المتوافرة.
- جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء.
- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.
- يمكن استخدام استراتيجية التمكين كأداة مهمة في تطوير الاستراتيجيات التي لا يمنع استخدامها لتعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجهات المجتمع وأهدافه.
- تعمل استراتيجية التمكين على حل الكثير من المشكلات الدائمة التي تواجه مواقع العمل البيروقراطية، وتلك التي تسير على النهج المتحكم، أو يكون الإبداع والابتكار مكبوتين والأفراد العاملين يعملون في جزر معزولة ولا يمتلكون الرغبة في العمل الفرقي.
- تهدف استراتيجية التمكين إلى تحرير الإدارة العليا من الإنشغال في الجانب العملي والانشغاف إلى الجانب الاستراتيجي الذي يعد جانبا خطرا سواء كان في تحليله للبيئة الخارجية ورصد التهديدات وتأشير الفرص أو في تعزيز رؤية المنظمة من خلال إدراكها لقدراتها الجوهرية والإنطلاق إلى رؤى أكثر تطورا.

6- عوائق ومتطلبات نجاح استراتيجية التمكين:

6-1- عوائق استراتيجية التمكين: تتمثل عوائق استراتيجية التمكين فيما يلي: (جلاب و الحسيني ، 2014، الصفحات 112-113)

- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- النظم والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على الابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.

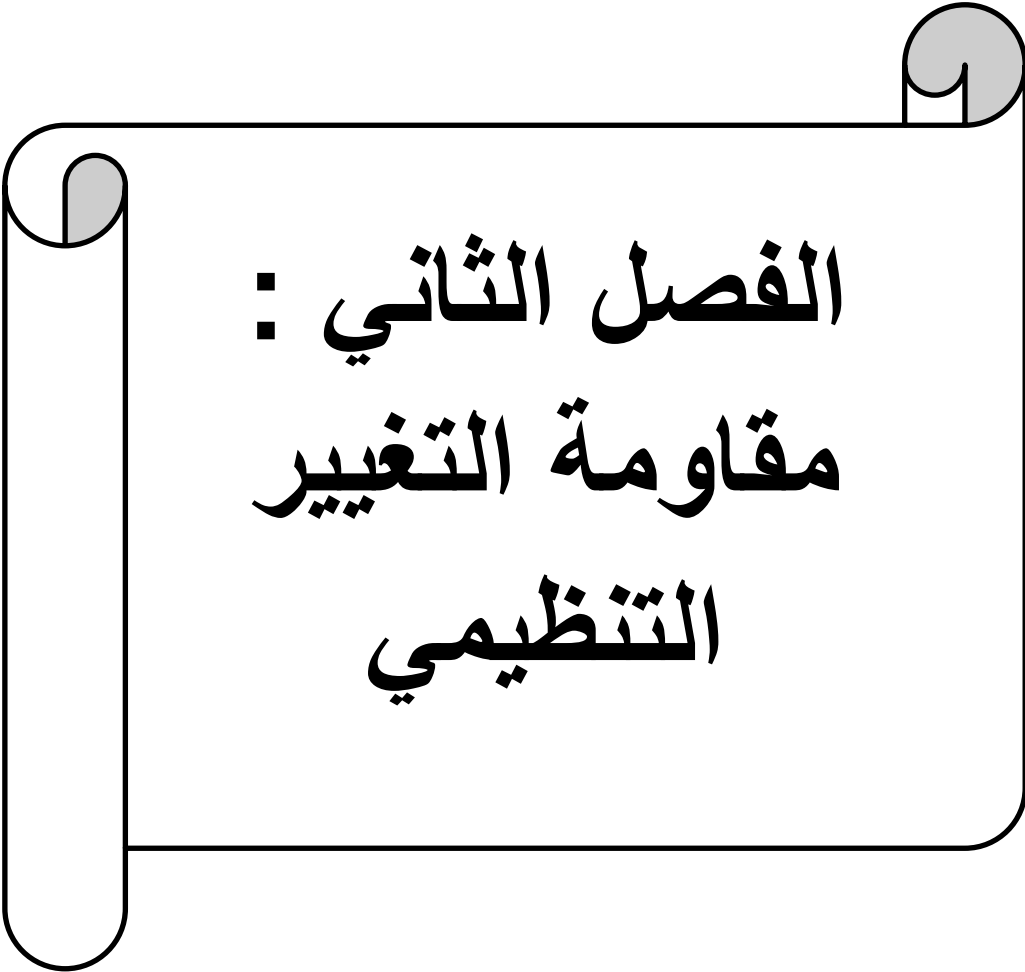
- ضعف نظام التحفيز.
- انعدام الثقة.
- العلاقات الغير مماثلة.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

6-2- متطلبات نجاح إستراتيجية التمكين: تتمثل متطلبات نجاح استراتيجية التمكين فيما يلي : (جلاّب و الحسيني ، 2014، الصفحات 108-111)

- مدى رغبة الرؤساء بتحويل صلاحياتهم للمرؤوسين.
- الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- فاعلية نظام الإتصال والتغذية العكسية.
- وجود نظام عادل للتوظيف قائم على أساس توظيف الأفراد المؤهلين الذي يملكون مهارات عالية في مجال عملهم.
- ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية.
- الثقة والمكافآت والمقدرة.
- الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
- التخلي عن نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم واعادة النظر في نظم المكافآت.
- الثقة بقدرة الأفراد على الاداء.
- البداية من الاسفل (القاعدة) لفهم حاجات العاملين.
- طمأنت المرؤوسين قولاً وفعلاً من ارتكاب الخطأ أمراً وارداً.

خلاصة الفصل الأول:

نستخلص من خلال الفصل الأول أن استراتيجية تمكين الموارد البشرية استراتيجية فاعلة ووسيلة جيدة للتعامل مع الموارد البشرية وإدارتها بشكل يحقق التفوق والنجاح والاستمرارية في الأداء داخل المؤسسة، وذلك عن طريق إعطائهم الحرية والسماح لهم بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يرونها دون الحاجة للحصول على موافقة من الأعلى، كما أنها تمنح الثقة الكاملة للعاملين وتجعلهم ملتزمين في أداء مهامهم بمرونة وإيجابية وتعدي لهم صلاحية في المعلومات وتدفعها وتنظم العلاقات بين العاملين في فرق متعاونة، وتتوصل استراتيجية التمكين لكل هذا باستعمال نظام الحوافز والأجور، والتدريب المستمر لزيادة الكفاءات والمهارات لدى العاملين وإغناء العمل وبالتالي تحقيق الأهداف.



الفصل الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي

تمهيد:

يعتبر التغيير من العمليات الثابتة في حياة المنظمات في الظروف الراهنة، إذ لا مفر منه وإلا لن تتمكن المنظمة من الصمود والاستمرار، فعملية التغيير تعد من أهم المتطلبات الأساسية لضمان التكيف مع المتغيرات التي أصبحت تميز البيئة التي تعمل فيها المنظمات وعلى الرغم من ذلك يواجه التغيير مقاومة كبيرة في تنفيذه إذا كان رفضه يستند على أساس منطقي، فإنه في أحيان أخرى يقوم على أسس غير منطقية، ولا شك أن هذه الظاهرة تحتاج إلى بيان أهم الأسباب التي تدفع بالعاملين إلى مقاومة التغيير التي تحدثه المنظمة وكذا أهم الاستراتيجيات مع مقاومة التغيير.

المبحث الأول: التغيير التنظيمي:

1- مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته:

1-1- مفهوم التغيير التنظيمي:

- التغيير: تحول جذري في الفكر يتم فيه الخروج من الطرق التقليدية والأساليب المعتمدة إلى أسس وقيم واتجاهات جديدة تخاطب العقل والفكر وتواكب التطور وتلبي مطالبه. (عبد الرحمان ، 2021 ، صفحة 321)

التغيير التنظيمي تحول من نقطة توازن حالية إلى نقطة توازن مستهدفة أي التحول من وضعية إلى أخرى يفترض أن تكون أحسن منها، ويقتضي هذا التحول اتخاذ إجراءات واستخدام موارد يتناسب حجمها وطبيعتها والتغير المنشود (علاوي ، 2014 ، صفحة 33).

ومن هذا التعريف نستنتج:

بأن التغيير التنظيمي انتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي أفضل باتباع استراتيجيات وقواعد وموارد تتلاءم مع التغير الحاصل.

التغيير التنظيمي تغيير جوهري مخطط يتناول هيكل التنظيم الرسمي والجوانب السلوكية والتكنولوجية في بعض قطاعات التنظيم أو كله. (ضياف ، 2005-2006)

ومن هذا التعريف نستنتج:

بخصوص التغيير التنظيمي المخطط انه يستوجب تنظيم وهيكل ورسمية وإجراءات مخططة في كل أو بعض المستويات التنظيمية.

التغيير التنظيمي يشير إلى أنه تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ البيئة الداخلية والخارجية. (دودين ، 2012 ، صفحة 20)

ومن هذا التعريف نستنتج:

بأن التغيير التنظيمي هنا يركز على التغيير المادي للعاملين والجذري الذي يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على تحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي.

في الأخير نرى أن أشمل تعريف للتغيير التنظيمي هو:

أنه عبارة عن تغيير موجه ومقصود، مادي أو جذري يعمل على إدخال تعديلات وتحسينات على عنصر من عناصر المنظمة باتباع أساليب وإجراءات تتماشى مع التغيير المراد ويتوافق مع متغيرات البيئة.

1-2- أهمية التغيير التنظيمي: تتمثل أهمية التغيير التنظيمي فيما يلي: (سماتي ، 2017-2018 ، الصفحات 44-45)

1-2-1- بالنسبة للعمال:

- تشجيع فرق العمل وتحسين التعاون بين العاملين عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
- التجديد في مكان العمل من حيث الوسائل والمهارات.
- تقليل معدل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين ومنحهم المكافآت.

الفصل الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي

- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وكجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها.
- مساعدة العاملين على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب والمساهمة في إنجاحه.

1-2-2- بالنسبة للمنظمة:

- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب مع أهدافها.
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرار من خلال التأني اتخاذ وعدم التردد في الاستقرار عليه.
- التمويع وسط المؤسسات المنافسة لها وفرض مكانتها.
- زيادة ثقة الزبائن والعملاء في المنظمة.

1-2-3- بالنسبة للمجتمع:

- توفير حاجات مناسبة للمجتمع وبأسعار معقولة خاصة في ظل التنافس الموجود بين المؤسسات.
- تحقيق الرقي الاجتماعي وتحسين الظروف المعيشية.

2- أسباب وأهداف التغيير التنظيمي:

1-2- أسباب التغيير التنظيمي: (حريم ، 2010 ، الصفحات 278-279)

لا يحدث التغيير في أي منظمة من فراغ أو من العدم، بل يكون نتيجة قوة أو ما نشئ من داخل المنظمة أو من خارجها حيث نجد:

1-1-2- الأسباب الداخلية:

- تغيير في أهداف المنظمة، ورسالتها وأغراضها.
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة.
- ندرة القوى العاملة.
- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
- الدمج مع منظمات أخرى.
- تدني معنويات العاملين.
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
- حدوث أزمة داخلية طارئة.
- تدني الأرباح.

2-1-2- الأسباب الخارجية:

- التنافس الحاد بين المنظمات
- الأوضاع الاقتصادية، وتعتبر القوة الرئيسية بصورة دائمة للتغيير.

- ظاهرة العولمة والكوكبة (Internationalization·Globalization).
- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.
- الاتحادات والنقابات المهنية والعمالية
- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة.
- تغييرات سريعة في أسعار المواد.
- حدوث أزمة خارجية طارئة.
- المنافسة الشديدة.
- التغييرات في الأسواق.
- التغييرات البيئية.

2-2- أهداف التغيير التنظيمي:

- تكوين صورة ذهنية حسنة لدى الرأي العام عن المنظمة التي تسعى دوماً إلى تحسين خدماتها ومعاملاتها.
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها وذلك من خلال تحقيق الموائمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة.
- تغيير المعتقدات والقيم والعادات والأنماط السلوكية للعاملين في المنظمة من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها المرغوبة بفعالية.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم ومعالجتها وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- الكشف عن الصراع بهدف توجيهه بشكل يخدم المنظمة وبناء جو من الثقة بين العاملين مما يجعل مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- إحياء الركود والجمود في الهيكل التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية وتعديل سلوك ومهارات العاملين بما يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية (شوابي ، 2017-2018، الصفحات 30-31)
- التخلي على أنشطة معينة أو بعض الأسواق والموارد وبعض الاستراتيجيات والأساليب داخل المنظمة.
- تبني استراتيجية أو تكنولوجيات جديدة أو أساليب تسيير جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات والمستجدات الجديدة.
- تهدف منظمات الأعمال من خلال التغيير التنظيمي إلى تطوير وتنمية استراتيجيتها وأساليبها وتوسيع مجال نشاطها وحقل معارفها وذلك من أجل البقاء والاستمرار.

- من أجل أن تصبح المؤسسة أكثر فعالية وأكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها، لذلك تهدف المنظمة إلى التحسين المستمر في نشاطها الانتاجي او الخدمي والتحسين في مهارات وقدرات العمال وكذلك التحسين المستمر في أساليبها الادارية. (شاكرو وآخرون ، 2010، صفحة 42)

3- أنواع ومراحل التغيير التنظيمي:

3-1- أنواع التغيير التنظيمي: يتطلب نجاح عملية التغيير التنظيمي فهما لطبيعته وأنواعه وهناك عدة أنواع من التغيير التنظيمي تتمثل فيما يلي:

3-1-1- التغيير الشامل والتغيير الجزئي: إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد او قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشمل كافة او معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.

3-1-2- التغيير المادي والتغيير المعنوي: إذا أخذنا موضوع التغيير التنظيمي موضوعا أساسيا لأمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي)، فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطي وغير فعال.

3-1-3- التغيير السريع والتغيير التدريجي: يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير التنظيمي حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلى أن إختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف. (عرفة ، 2011، الصفحات 91-92)

3-1-4- التغيير المخطط: يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا يقدر بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى احداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة او أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

3-1-5- التغيير غير المخطط او العشوائي: هو عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات إنفعالية او ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المؤسسة مما قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة وضارة. (شاكرو وآخرون ، 2010، صفحة 37)

3-2- مراحل التغيير التنظيمي: تتكون عملية التغيير من سلسلة من المراحل او الخطوات المتتابعة بهدف التطوير والتحسين في الأداء التنظيمي وهي كالآتي: (مساعدة، 2013، الصفحات 346-349)

3-2-1- تحديد الحاجة للتغيير: يتم في هذه المرحلة تحديد حاجة المنظمة للتغيير بشكل واضح لمسؤولي التغيير ورموزه والعاملين جميعهم، لما ذلك من أثر واضح في قبولهم للتغيير والتخفيف من شدة مقاومته وتنشئ الحاجة للتغيير عادة من الشعور بعدم الإتزان الداخلي او مع المنافسين او قياسا بمتطلبات عوامل البيئة الخارجية وضغوطها.

3-2-2- تحديد العلاقة بين وكيل التغيير والمنظمة: قد يكون وكيل التغيير أحد المديرين في المنظمة او لجنة من الإداريين او خبير من خارج المنظمة، يتم في هذه المرحلة تكوين الإنطباع الاولي لكل من وكيل التغيير كل والمسؤولين في المنظمة، كما يتم تبادل الآراء والتوقعات حول عملية التغيير واحتمالات النجاح او الفشل والأدوار، والتسهيلات التي يتوقعها كل طرف من الآخر، ويتم أيضا توقيع عقد بين الطرفين يبين الشروط والواجبات لكل طرف وتتم الاجراءات كلها بمعرفة الطرفين وموافقتهما.

3-2-3- إجراءات المعاينة والتشخيص: تستهل هذه المرحلة بجمع معلومات شاملة وكافية عن المنظمة ككل وتوظيف هذه المعلومات في تحديد المشكلات التي تعاني منها المنظمة، وتحديد الأسباب المحتملة لتلك المشكلات، وفي هذه المرحلة يتوجب استبعاد العواطف كي لا تؤثر على عملية التشخيص، إن النية الصادقة للتطوير لدى الإدارة ومالكي المنظمة مهمة جدا لنجاح عملية التطوير ونجاح المنظمة وإلى فإن فشل التطوير سيقضي على المنظمة أجلا او عاجلا بسبب التكلفة الباهظة تطوير، وقد يستدعي الامر جمع المعلومات على مراحل يتم في كل منهت جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات المتعمقة وذلك وفق مقتضيات الامور.

3-2-4- إعداد الخطط الإجرائية والاستراتيجيات والأدوات: يتم في هذه المرحلة تحديد برامج التغيير وسياساته واستراتيجياته وأدواته والتدخلات الميدانية بهدف حل مشكلات التي تم تشخيصها في المرحلة السابقة، ومزال الكثير من خبراء التطوير الإداري يستخدمون اسلوب (كيرت ليفن) في التطوير والذي يتمثل في التدريب المخبري والبحوث الإجرائية، ومن الأدوات الشائعة الاستخدام في التطوير التنظيمي إدارة الجودة الشاملة والشبكة القيادية، وضع الأهداف بناء الفريق والإعتمادية بين المجموعات.

3-2-5 التطبيق: ويتم من خلال:

3-2-5-1- تجديد الذات، الرصد والمتابعة، الاستقرار والتثبيت: تطبيق برامج التغيير بحاجة إلى متابعة ورصد ورقابة من أجل جمع البيانات عن الأداء، واستقبال التغذية العكسية لردود فعل العاملين على الوضع الجديد، وتحديد مدى فاعلية برامج التغيير. وفي حالة قبول العاملين للتغيير وحل المشكلة فإن برامج التغيير بحاجة إلى ترسيخ بحيث يتعود العاملون على الوضع الجديد ويشعرون بالاستقرار والألفة معه، وفي كثير من حالات فشل برامج التغيير الجديدة يعود إلى مقاومة العاملين للتغيير ورغبتهم في العودة للحالة السابقة او الحالة الراهنة، وقد أثبتت كثير من المنظمات ان نشر ثقافة التغيير بين العاملين وتبني برامج التغيير الذاتية أكثر جدوى وأقل تكلفة من الاعتماد على الخبير الخارجي.

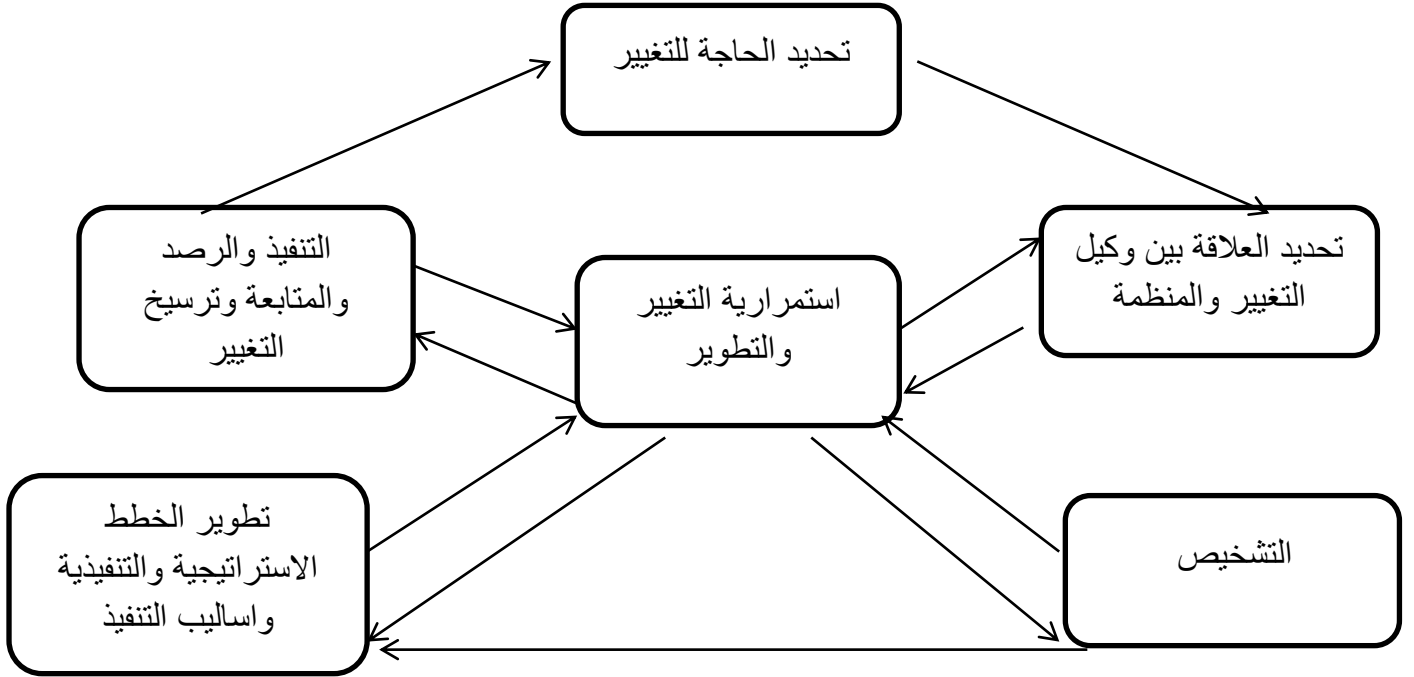
الفصل الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي

3-2-5-1- التطوير المستمر: كما أن بيئة اليوم سريعة التغيير، فإن التكيف معها يتطلب من المنظمات الإستمرار في التطور وتحسين الأداء والعمليات والفعاليات التي تقوم بها حتى لا يأتي الوقت الذي تجد نفسها فيه غريبة عن بيئتها ومحيطها الذي تعيش فيه وتضطر لترك السوق، إن نشر ثقافة التغيير بين العاملين مشاركتهم في النقاشات الدائرة حول سبل التكيف مع التغيرات البيئية من العوامل المساعدة في تقليل مقاومة التغيير وإنجاح برامجه.

3-2-6- استمرارية عملية التغيير والتطوير: معرفة نواحي القوة والضعف فيها.

والشكل التالي يبين المراحل الستة لعملية التغيير التنظيمي:

الشكل رقم (6): مراحل عملية التغيير التنظيمي



المصدر: (مساعدة، 2013، صفحة 347)

4- تقنيات واستراتيجيات التغيير التنظيمي:

4-1- تقنيات التغيير التنظيمي: (عبد الباسط، 2019-2020، الصفحات 181-188)

إن تقنيات التغيير التنظيمي سواء كان هذا التغيير تدريجيا او فوريا محافظا او ثوريا فبعضهم يركز على تغيير الأفراد في المنظمة كأسلوب لتحقيق التغيير، وبعضها الآخر يعتمد على الجماعات في المنظمة كطريقة أساسية لإحداث التغيير بينما بعضها الآخر يتخذ من المؤسسة ككل وحدة شاملة لإحداث التغيير المنشود وقد أفاض عدة باحثين مثل "كريبير" (1967) و"كاتز" و"كاهن" (1966) و"الدوفر" (1976) في تقنيات التغيير التنظيمي على المستوى الفردي والماعي والتنظيمي وفيما يلي عرض لأهم التقنيات المستعملة في كل مستوى من هذه المستويات.

4-1-1-1-1-4 - المستوى الفردي ويتضمن:

4-1-1-1-1-4 - تغيير الأفراد: غالبا ما يعتمد المسؤولون بهدف إحداث التغيير التنظيمي إلى تغيير بعض الأفراد الذين يشغلون المراكز الحساسة وغالبا ما يكون هذا التغيير بقرار أو مرسوم، ويقوم هذا التغيير أساسا، كما يشير إلى ذلك "كريبير" 1967 على الاعتقاد بأن المنظمة يتحكم فيها الأفراد في مراكز السلطة وأن تغيير هؤلاء الأفراد يؤدي إلى إحداث تغيير جذري في التسيير.

4-1-1-1-2-4 - تغيير القرارات: يعتمد هذا الأسلوب على قيام المسؤول بإصدار القرارات أو مراسيم أو إرسال مذكرات معينة بهدف إحداث تغيير ما في سلوك الأفراد بالمنظمة، وهذا الاجراء يقوم على تصور ميكانيكي لسلوك الأفراد حيث يعتقد بعض المسؤولين بأن الأفراد يستجيبون بسهولة لقوة السلطة التي تصدر القرار، والملاحظ أن القرارات غالبا ما تؤدي إلى تغيير سلوك الأفراد إذا كانت مدعمة بقوة ما والأساس الذي يقوم عليه هذا التناول للقرارات تصور تغيير للقرار الصادر إذا حدثت أمور معينة أو فقد القرار فعاليته لأسباب معينة وبالتالي فإن القرار قد يلغي قرار آخر ومرسوم قد يلغي مرسوم.

4-1-1-1-3-4 - الاعلام: يتم الاعتماد على الإعلام عندما تصبح بعض القضايا غامضة ويثبت بها الشك وتدور حولها الشائعات، وذلك بتقديم المعلومات الصحيحة وتوضيح الجوانب الغامضة قصد إحداث تغيير في سلوك الأفراد كالتوقف عن الإضراب مثلا، أو تغيير الرأي أو الاتجاه. وكذا ينبغي الاهتمام بموضوع الإعلام في المنظمة واستخدامه كتقنية مدعمة لمختلف البرامج التي تسعى لإحداث تغيير أو تحقيق أهداف ما وذلك بالاعتماد على التقنيات المختلفة للاتصال التنظيمي.

4-1-1-1-4-4 - التدريب: يتم تدريب الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية في إطار برامج معينة إما بنفس المكان أو في معاهد مؤسسات متخصصة وذلك لتعليم هؤلاء الأفراد مهارات وتقنيات معينة أما لتغيير السلوك التنظيمي أو الأداء والمهام الحالية نحو أكثر فعالية. بحيث نلاحظ أن أغلب برامج التدريب الجارية بمؤسسات لا تراعي أساسا الجوانب التقنية في حين أن التدريب على تقنيات القيادة والسير لا تكاد تذكر.

4-1-1-1-5-4 - الإرشاد والعلاج النفسي: من التطبيقات الجديدة لعلم النفس العيادي فرع يسمى علم النفس العيادي التنظيمي يهتم هذا الفرع أساسا بدراسة أسباب القلق والحصص التي قد تعيق إقامة علاقات جيدة بين الأفراد في المنظمة مما يؤثر سلبا على نشاط المنظمة. يقوم هذا التناول أساسا بدراسة الشخصية ومعالجة الاضطرابات العصبية لدى الأفراد وإعادة إدماجهم وتكيفهم مع المحيط الداخلي، لهذا فإن فهم هذه الاضطرابات لبعض الأفراد في المنظمات ومعالجتها قد تؤدي إلى إحداث تغيير نوعي في نشاط المؤسسة إذا كان هؤلاء الأفراد يشغلون مراكز حساسة، كما أن القيام بالإرشاد النفسي يخفف من القلق وبالتالي تخفيض التكاليف الطبية.

4-1-1-2-4 - على المستوى الجماعي: لقد شغل موضوع الجماعات اهتمام الكثير من الباحثين مثل "كارت رايت" و"شو" ووجه دراسة جماعات العمل في المنظمات عناية باحثي مدرسة العلاقات الإنسانية الذين

أثاروا دور الجماعات الغير رسمية في تقسيمين كمية الإنتاج وفي وضع معايير سلوكية قد تضر التنظيم الرسمي ومن أهمهم نجد "كورت ليفين"، "كوش" و"فرانش" وذلك باعتماد مناقشة المواضيع في إطار جماعي والوصول إلى قرار معين بصفة جماعية من التقنيات المستعملة في هذا التناول نجد ما يلي:

4-1-2-1- التدريب الجماعي: استعملت تقنية التدريب الجماعي بواسطة جماعة بهدف التغيير التنظيمي تحت إشراف المنظمة الأمريكية المسمات المخبر الوطني لتطوير الجماعة، تتميز هذه الطريقة في إلقاء جماعة من الأشخاص غرباء عن بعضهم البعض في لقاء لا يراعي الأدوار والمسؤوليات لهؤلاء بل يلتقون كجماعات متساوون في الدور والمكانة تكون تحت إشراف مدرب واحد أو اثنين، تلتقي الجماعة مرة أو مرتين بدون جدول أعمال أو نظام تقسيم الأدوار والعمل، الهدف في تنظيم هذا النوع من اللقاءات هو تدريب الأفراد في إطار جماعي على تعلم أشياء جديدة. كما يشير "كيربر" 1967 على الاعتقاد أن هذا النوع من التدريب يهدف إلى إحداث التغيير التنظيمي عن طريق تدريب الأفراد الذين يشغلون مراكز التسيير والإدارة على تغيير أسلوب معاملتهم مع هذه الجماعات الذين يشتغلون معهم مما يؤدي إلى تغيير في سلوك الأفراد.

4-2-2-1- التغذية العكسية الجماعية: تعتمد هذه التقنية على تصميم استبيان لاستطلاع آراء الأفراد التغيير وجماعات العمل بخصوص مواضيع معينة كالقيادة وظروف العمل والرضى الوظيفي وغيرها من المواضيع التي تهم المنظمة، فبعد توزيع استبيان وجمع المعلومات يتم تنظيم جماعات عديدة في المنظمة لمناقشة المعلومات والبيانات وتمكن هذه المناقشات من تعميق البيانات المحصل عليها من جهة وبتحضير الجو النفسي لإحداث التغيير المطلوب من جهة أخرى، ذلك لأن مشاركة الأفراد في مناقشة جماعية تمكنهم من تقديم ملاحظاتهم وآرائهم حول مختلف المواضيع التي شملها الاستبيان وتعطيهم إحساسا جماعيا بالأهمية التي توليها الإدارة للمعلومات الواردة من هذه الجماعات.

4-3-1-1- على المستوى التنظيمي: يشمل التغيير على المستوى التنظيمي تغيير هرم السلطة، ونظام توزيع الأرباح إضافة إلى التناوب التقني والاجتماعي للتغيير التنظيمي.

4-1-3-1- إعادة توزيع السلطة: صممت عدة تجارب في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا الغربية لتمكين مختلف الأفراد وجماعات العمل من المشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمات إلا أن حجم المشاركة ونوعيتها هو الذي يختلف من تجربة إلى أخرى، وهذا ما يفسح المجال لظهور عدد كبير من الدراسات والبحوث حول المشاركة في عملية اتخاذ القرار التنظيمي والأنماط والنماذج لهذه المشاركة والاهداف العلنية والخفية في إطار مختلف الثقافات والبيئات فإلى جانب الجهود مدرسة العلاقات الإنسانية فقد أجريت تجارب عملية لدراسة أثر المشاركة في اتخاذ القرارات في إحداث التغيير.

4-2-3-1- توزيع الأرباح: تمثل خطط الاشتراك في الأرباح أساليب التغيير التنظيمي وقد حاول الباحثين إقامة علاقة إيجابية بين رفع الإنتاج واشتراك المستخدمين في حصة الأرباح لمؤسسة ما ومن أشهر المخططات التي اعتمدت على عملية الاشتراك في الأرباح كإجراء لإحداث عملية التغيير المخطط

المعروف (مخطط سكالون)، ينسب هذا المخطط إلى أحد العمال النقابيين الذي كان يشتغل بمصنع الحديد في الولايات المتحدة في الثلاثينيات، اشرف المصنع على الإفلاس وكاد أن يغلق أبوابه لولا أن "سكالون" باعتباره مسؤولاً نقابياً في ذلك المصنع، أقنع المسؤولين وزملاءه بضرورة تجربة نظام تعاوني لمواجهة الموقف، اتفق العمال والإدارة على تطبيق مخطط سكالون الذي يقتضي إنشاء لجان تسيير تتكون من أعضاء منتجين من العمال وممثلين عن الإدارة بحيث يكون باستطاعة هذه اللجان اتخاذ القرارات في اجتماعاتها الشهرية إذا كانت القرارات لا تتعدى تكاليف مالية محددة فإن اجتماعاً عاماً ينبغي أن ينظم لمناقشة الموضوع واتخاذ القرار، وإلى جانب هذا التنظيم لعملية اتخاذ القرار فقد تم الاتفاق على:

- المشاركة الجماعية للعمال والمستخدمين في تقديم اقتراحات وبذل الجهد من أجل رفع الإنتاج.

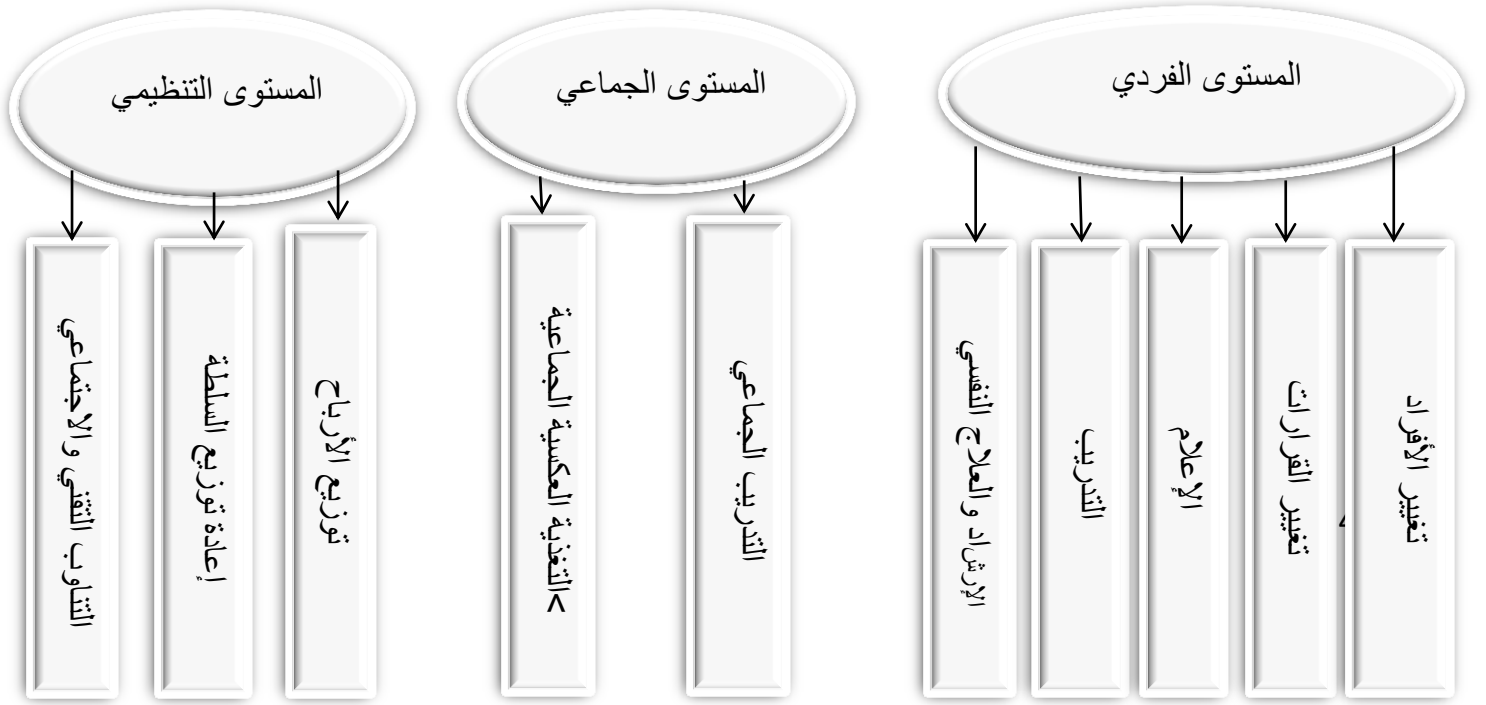
- التوزيع المتساوي للأرباح الناتجة عن ارتفاع الإنتاج.

- موافقة الإدارة على رفع الأجور بعد ارتفاع الإنتاج إلى مستوى يسمح بذلك.

4-3-3-1- التناوب التقني والاجتماعي للتغيير التنظيمي: يقوم هذا التناوب أساساً على تغيير الهيكل التقني والاجتماعي لمؤسسة ما كأسلوب لإحداث التغيير التنظيمي، ظهر هذا التناوب في معهد تافستوك بلندن حيث ركز على الجوانب التكنولوجية والسيكو-اجتماعية وذلك بهدف تحقيق الانسجام بين هذه الجوانب، ومن أشهر الباحثين في هذا المجال "أتريست" و"إيمري"، حيث ينبغي العمل على تحقيق التوافق بين الجوانب التقنية والاجتماعية من جهة وبين الهيكل التقني -الاجتماعي الناتج عن التنظيم والخصائص البشرية للأشخاص الذين يشتغلون ضمن هذا الهيكل من وجهة ثانية، ويعتبر مفهوم الجماعة الأولية من المفاهيم التي يقوم عليها تناول معهد تافستوك، حيث يؤكدوا باحثو المعهد على ضرورة تنظيم العمل في إطار جماعة، ذلك لأن العمل في هذا الإطار يمكنهم من الإحساس بقيمة العمل وبالاستقلالية وهذا ما يبحث عنه الكثير من العمال في المصانع الكبيرة، حيث أن تقسيم العمل إلى أجزاء تجرد العمل من أي معنى اجتماعي مما يؤدي إلى الإحساس بالتفاهة والاستلاب.

وإجمالاً فإن التغيير التنظيمي قد يتم باتباع تقنيات فردية إلى تقنيات جماعية فالتقنيات التنظيمية ومن الممكن جداً الجمع بين هذه التقنيات في عملية تكاملية للتغيير يشرف عليها خبراء ومستشارون في مختلف الجوانب النفسية والاجتماعية، الاقتصادية والتقنية، ومن الأهمية بمكان قبل ادخال أي تغيير تنظيمي القيام بالدراسات الاستطلاعية تتوفر فيها خصائص البحث العلمي وقيام الخبراء بمتابعة عملية التغيير وإجراء القياس الضروري لاستخلاص النتائج من إجراء عملية تقويم شاملة عند انتهاء العملية والشكل التالي يوضح مختلف تقنيات التغيير التنظيمي.

الشكل رقم (7): تقنيات التغيير التنظيمي



المصدر: (عبد الباسط ، 2019-2020، صفحة 187)

4-2- استراتيجيات التغيير التنظيمي: (اللوذي ، 2012، الصفحات 51-52)

4-2-1- اتجاه التفويض: يتطلب هذا الاتجاه من الإدارة القيام بدراسة المنظمة الإدارية دراسة تحليلية بهدف إعطاء معلومات كاملة عن المجالات والأبعاد المراد إدخال التغيير فيها سواء في الجانب التنظيمي أو الجانب الإنساني، ويطلب من الأفراد دراسة هذه المعلومات ومناقشتها بهدف التوصل إلى اتخاذ قرار موضوعي حول إدخال آليات التغيير المطلوب.

4-2-2- اتجاه استخدام القوة: ويكون هذا الاتجاه ضمن:

- إجبار الإدارة العليا للإدارة الدنيا على ضرورة تنفيذ التغيير المطلوب.
- استبدال الأفراد وإعادة توزيع الموارد البشرية من جديد للحصول على أفراد راغبين في إدخال التغيير.
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.

4-2-3- المشاركة: تتم المشاركة بين الإدارة والأفراد العاملين بها في العمليات التنظيمية، وهذا يتم من خلال قيام الإدارة بتحديد المشكلة موضوع الدراسة ثم استخدام المنهجية العلمية لوضع بدائل عدة، وهذا يطلب من العاملين المشاركة في اختيار بديل من عدة بدائل، أو أن تقوم الإدارة وكذلك العاملين معا في تحديد المشكلة وتدارسها واختيار البديل الأفضل ثم تنفيذه.

5- أبعاد ونماذج التغيير التنظيمي:

5-1- أبعاد التغيير التنظيمي: (العمرى ، 2017، الصفحات 116-117)

5-1-1- التغيير في الأفراد (الموارد البشرية): يشمل التغيير هنا التغيير المادي والنوعي للأفراد فالتغيير المادي للأفراد يتم عبر الاستغناء عن بعضهم أو تقليص العدد أو إجراء عملية الإحلال، أما التغيير النوعي فيتم عن طريق تفهم سلوكياتهم وشخصياتهم وإدراكهم، ومن ثم العمل على تغييرها ليستطيعوا القيام بعدد من الأمور التي يطلبها ومنها المشاركة في الصنع واتخاذ القرار، مما ينعكس عليهم إيجابا ويجعلهم أكثر ولاء لمنظماتهم.

5-1-2- التغيير في المهام والواجبات للعاملين: ويشمل التغيير عدد من الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية ومنها إعادة توزيع الاختصاصات والواجبات للعاملين، وأيضا التغيير في إيجاد وصف وظيفي جديد لوظائف المنظمة.

5-1-3- التغيير في التكنولوجيا: وذلك عن طريق استخدام تقنيات متطورة تساعد متخذي القرار فيما يتعلق بالقرارات التي تمس شؤون العاملين كما أنها تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقع العمل البعيدة وهذا سيساهم في تطوير الأداء بشكل عام وزيادة الإنتاجية بشكل خاص.

5-2- نماذج التغيير التنظيمي: (منصور و الخفاجي ، 2010، الصفحات 124-132)

طرحت في مجال التغيير التنظيمي العديد من النماذج تختلف جزئيا باختلاف نظرة الباحثين للتغيير كمحتوى، وكعملية، وأسباب وتوجهات ترى إدارة المنظمة ضرورة أخذها بالاعتبار لإجراء عملية تغيير مخطط لتحقيق النتائج المأمولة منها، لقد حاولنا أن نستعرض هنا بعض هذه النماذج وفق نظرة انتقائية تجمع بين المهم منها والقديم والحديث والأكثر شمولية وعملية في الاستخدام وهي كالآتي:

5-2-1 نموذج لوين (1951): يعتبر هذا النموذج من أقدم النماذج التي قدمت لدراسة التغيير عبر ثلاث مراحل مهمة، لقد أشار العديد من الباحثين والكتاب إلى هذا النموذج باعتباره أساس البدئ بدراسات متعمقة لاحقة لعمليات التغيير والتطوير في المنظمات لقد عبر "جون" (2007) عن نموذج لوين بمراحله الثلاثة الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم(8): نموذج لوين

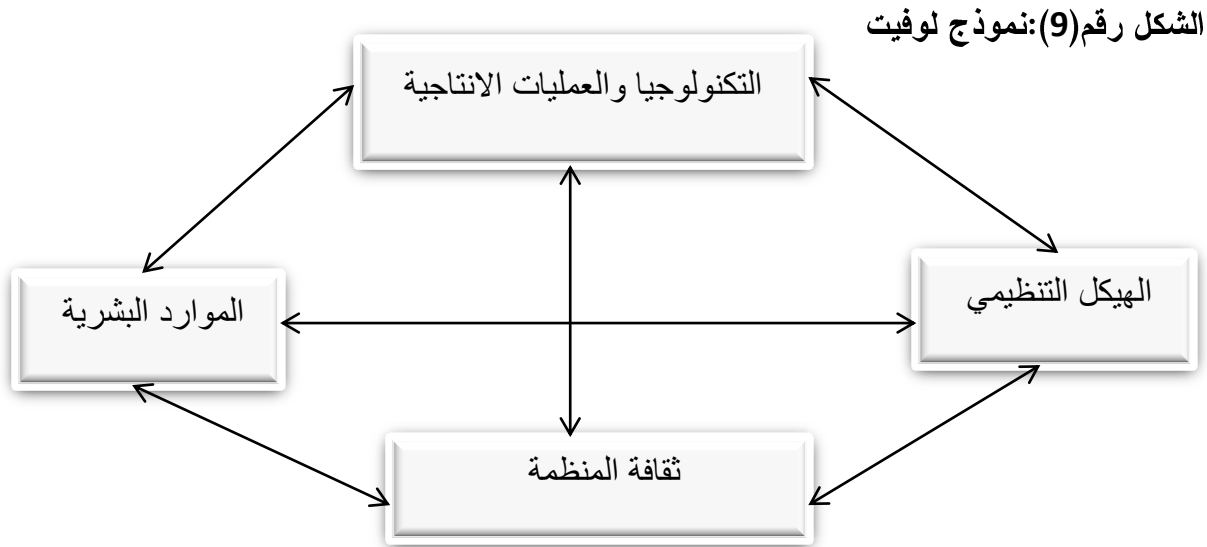


المصدر: (منصور و الخفاجي ، 2010، صفحة 125)

الفصل الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي

ففي مرحلة الإذابة التي تسبق عملية التغيير الفعلي تقوم الإدارة بجعل الأساليب والطرق وآليات العمل والأنماط السلوكية أكثر جاهزية لقبول التغيير المزمع من خلال برامج مقصودة ومخطط لها يشترك فيها جميع المعنيين بالأمر، وبعد اتمام هذه المرحلة بشكل جيد مرحلة ثانية تتمثل بمرحلة التغيير الفعلي من خلال خطة استراتيجية مصممة لغرض نقل المنظمة لوضع جديد، وهنا يتم تغيير الانماط السلوكية والهيكل التنظيمي والتكنولوجية وأية مكون من مكونات المنظمة ترى إدارتها ضرورة تغييره، يعقب ذلك إعادة تجميد الوضع بصيغته الجديدة من خلال استقرار الأنماط السلوكية وتثبيت وزيادة تجربة العاملين وفق الأسس والآليات الجديدة.

5-2-2- نموذج لوفيت 1964: يعتبر لوفيت أن العناصر الرئيسية التي يشملها التغيير التنظيمي متداخلة ومتراصة، وأن التغيير الحاصل في واحد أو أكثر منها سينعكس حتما على باقي عناصر المنظمة، لقد افترض أن التغيير التنظيمي يشتمل على الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا والعمليات الانتاجية، والموارد البشرية وثقافة المنظمة ويعرض الشكل التالي هذا النموذج في التغيير التنظيمي.



المصدر: (منصور و الخفاجي ، 2010 ، صفحة 125)

يشير هذا النموذج ضرورة تحديد مستويات التغيير، ونقطة البدء في عملية التغيير وانعكاساته على إجراء التغيير المطلوب بالعناصر الأخرى ومستوى ذلك التغيير فيما إذا كان جزئيا او شموليا.

5-2-3- نموذج بالوجان وهالي 2004: قدم الباحثان نموذجا متكاملا للتغيير أطلق عليه المنظار متعدد المرايا والواجه، وفي إطار نموذجيهما يتم تصميم لخيارات التغيير اولا وفق ستة مكونات رئيسة تساهم في تصنيف اولويات التغيير وتنفيذ الخيار المعتمد لذلك، هذه المكونات هي:

- **مسار التغيير:** إن مسار التغيير يحدد أمرين مهمين وهما، طبيعة التغيير والنتيجة النهائية المستهدفة منه.

الفصل الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي

- **بدئ التغيير:** هنا يتم معرفة بدئ مبادرة التغيير لغرض متابعة تطويرها، فقد تبدأ مبادرات التغيير من الإدارة العليا إلى الدنيا أو بالعكس من أية نقطة أو جزء في المنظمة.
 - **أسلوب التغيير:** هذا يتضمن أسلوب الإدارة لتنفيذ التغيير، فقد يكون أسلوبا تعاونيا تشاركيا بشكل كبير أو يكون أسلوبا موجه من الإدارة العليا في المنظمة باعتبارها الجهة الحاكمة للمنظمة.
 - **مقاصد التغيير:** إن التدخلات الحاصلة لإجراء التغيير ذات مقاصد متعددة، فقد تستهدف الاتجاهات والقيم أو السلوكيات أو أية مخرجات أخرى، ترى المنظمة ضرورة استهدافها من عملية التغيير.
 - **رافعات التغيير:** أن المدى لهذه الرافعات والتدخلات توظف عبر أربعة أنظمة فرعية وهي الفني، السياسي، الثقافي وما بين الأفراد.
 - **أدوار التغيير:** يحدد فيها مسؤولي وقادة التغيير ومنفذه.
- ويعرض الشكل الإطار العام لهذا النموذج:
- الشكل رقم(10): نموذج بالوجان وهالي**



المصدر: (منصور و الخفاجي ، 2010 ، صفحة 130)

الفصل الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي

- ويأخذ التغيير التنظيمي اوجه متعددة في ضوء طبيعة معطيات المحيط التنظيمي وقد احتل أهمية كبيرة في هذا النموذج تتمثل بما يلي:
 - **الوقت:** هنا يتم تحديد الوقت اللازم لإجراء التغيير مقارنة بالوقت المتاح لإجراء ذلك، وهنا يحصل تحديد سرعة التغيير حيث أن ظروف الأزمة تختلف عن الظروف الطبيعية لتطوير استراتيجي في الأمد البعيد.
 - **النطاق:** هنا يتم تحديد درجة التغيير ومقداره فقد يتطلب الأمر إجراء تغيير على مستوى المنظمة ككل او في أحد أجزائها، كذلك قد يكون هذا التغيير جذريا يحول المنظمة وينقلها إلى واقع جديد او رصف ومحاذات تجدد المنظمة دون أن تغيرها تماما.
 - **الوقاية والاحتفاظ:** إن موجودات المنظمة وخصائصها وممارساتها تفحص كمورد ملموسة وغير ملموسة بغرض الاحتفاظ بالجيد منها والتخلص من تلك التي لا تنسجم مع معطيات التغيير.
 - **التنوع:** هل أن الكوادر والمجموعات المهنية هي أجزاء في المنظمة وأقسامها المختلفة متجانسة نسبيا او أكثر تنوعا فيما يخص القيم والاعراف والاتجاهات، إن لهذه الجوانب أثر على اختيار منظور التغيير وأسلوبه المناسب.
 - **القدرات:** ما هو مستوى القدرات التنظيمية والإدارية والفردية لتنفيذ التغيير.
 - **الإمكانات:** ما هي الإمكانات والموارد التي تستثمرها المنظمة لإجراء التغيير وتشتمل على الأموال والأفراد والوقت.
 - **الجاهزية:** ما مقدار جاهزية العاملين واهتمامهم وحاجاتهم إلى التغيير، يتأثر منظور التغيير بهذه الجاهزية من ناحية الاهتمام والالتزام.
 - **القوة:** أين تتجسد معطيات القوة في المنظمة، هنا يتم معرفة مصادر قوى مختلف أصحاب المصالح والمدى الذي يتمتع فيه وكيل التغيير بالاستقلالية المناسبة اتجاه تلك الأطراف.
 - إن منظور التغيير المعتمد في المنظمة يفترض أن يأخذ بالاعتبار مختلف تلك الواجه كمرآيا عاكسة لألوان مختلفة من العمل من جانب وطبيعة اوجه المحيط التنظيمي، من جانب آخر إن بعض من هذه الواجه تكون سهلة لعملية التغيير بينما تشكل اوجه أخرى قيودا حسب وضع المنظمة.
- نموذج فان دوفان وبول:**
- أشار هذا النموذج إلى أن عملية التغيير يمكن أن تتدرج بمنظورات مختلفة استنادا إلى بعدين أساسيين هما:
- أسلوب التغيير، الذي قد يكون تغييرا مفروضا على المنظمة بحكم تغيرات حتمية ومفروضة او يكون تغييرا مستهدفا ومقصودا ضمن خطة معدة من قبل المنظمة
 - درجة خصوصية التغيير وعموميته متجسدة فيما إن كان التغيير مرتبط بالمنظمة ذاتها ككيان خاص او فيما إذا كان ذلك التغيير عاما وشامل لمنظمات متعددة .

6- معوقات وعوامل نجاح التغيير التنظيمي:

6-1- معوقات التغيير التنظيمي: يواجه التغيير التنظيمي العديد من المشاكل والمعوقات في مجالات مختلفة أهمها: (دودين ، 2012، الصفحات 57-59)

6-1-1- بالنسبة للمنظمة:

- عدم الاهتمام بتزويد المنظمة بالتقنيات الحديثة.
- جمود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي.
- سوء وسائل الاتصال.
- الدرجة العالية من الرسمية.
- نقص الموارد لإحداث التغيير.
- التكنولوجيا المتاحة ومدى إمكانية المنظمة للحصول عليها.

6-1-2- بالنسبة للأفراد العاملين:

- الرضى عن الوضع الحالي للمؤسسة.
- الافتقار إلى وجود رؤية مستقبلية واضحة ومحددة.
- عدم وصول التغيير التنظيمي إلى جذور ثقافة المنظمة.
- تراجع مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.
- الخوف من المجهول أو فقدان المصالح المكتسبة.
- سوء فهم العاملين للأثار المرتقبة والتغيير.
- مقاومة الأفراد للتغيير يعود لجهلهم بالأغراض والنتائج المترتبة على ذلك.
- النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف نوعية الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.

6-1-3- بالنسبة للمجتمع:

- دوام التغيير في الأوضاع السياسية وظهور الأزمات الاقتصادية وغيرها من العوامل البيئية المتغيرة التي تحيط بالمنظمة.
- ضعف الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لإجراء عملية التغيير كإدخال المكننة وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل في المنظمة.
- للعادات الاجتماعية السيئة تأثير سلبي على التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.

6-2- العوامل التي تدعو إلى التغيير التنظيمي: إن الحاجة إلى التغيير تبدأ في الظهور عندما تحس الإدارة بأن هناك فجوة بين ما تحاول المنظمة الوصول إليه وبين ما تحققه بالفعل، وأسباب مثل هذه الفجوة من الممكن أن توجد إما داخل المنظمة أو خارجها والجدول التالي يبين ذلك: (ديري ز، 2011،

الصفحات 189-191)

الجدول رقم (1): عوامل التغيير التنظيمي

المنظمة	
عوامل التغيير الخارجية	عوامل التغيير الداخلية
عوامل الاقتصاد او السوق	التغير في قيم واتجاهات العاملين
العوامل التكنولوجية	التغير في تكنولوجيا الإنتاج
العوامل القانونية والسياسية	تغيرات الهيكل التنظيمي
عوامل مرتبطة بتوفر الموارد	تغيرات المناخ التنظيمي
--	التغير في أهداف المنظمة

المصدر: (ديري م.، السلوك التنظيمي، 2011، صفحة 190)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك عدد من العوامل الخارجية التي من المفروض أن تتنبه الإدارة إلى الحاجة للتغيير، وأول نوع من هذه العوامل هي عوامل الاقتصاد او السوق (على سبيل المثال الانخفاض المفاجئ في الطلب على منتجات المنشأة) وثاني نوع من هذه العوامل هي العوامل التكنولوجية (على سبيل المثال اكتشاف عملية صناعية جديدة ومنخفضة التكاليف لإنتاج المنتج بواسطة المنافسين)، وثالث نوع من هذه العوامل هي العوامل القانونية والسياسية (على سبيل المثال اصدار تشريعات جديدة لحماية أمن المستهلك بشكل يتعارض مع أسلوب الإنتاج الحالي الذي تتبعه المنشأة)، ورابع نوع من هذه العوامل هي العوامل المرتبطة بمدى توفر الموارد اللازمة لاستمرار عملية الإنتاج (على سبيل المثال عجز مفاجئ في المادة الخام اللازمة لاستمرار عملية الإنتاج او زيادة تكاليف هذه المادة بشكل يجعل استخدامها غير اقتصادي).

أما في ما يتعلق بالعوامل الداخلية من المحتمل أن تدعو إلى التغيير فتشمل اولا التغيير في قيم واتجاهات القوى العاملة (على سبيل المثال التغير في تركيبة القوى العاملة في المنظمة بحيث تصبح الأغلبية من العاملين صغار السن والذين يتميزون بقيم للعمل واتجاهات للأداء تختلف عن العاملين السابقين كبار السن)، وثانيا التغيير في تكنولوجيا أداء العمل (على سبيل المثال إحلال الآلة محل العمالة اليدوية)، وثالثا تغيرات الهيكل التنظيمي (على سبيل المثال إنشاء وحدات تنظيمية جديدة لم تكن موجودة من قبل)، ورابعا تغيرات المناخ التنظيمي (على سبيل المثال ظهور حالة من عداء العاملين اتجاه الإدارة وإحساسهم بعدم الأمان نتيجة تطبيق سياسة جديدة مثل الحد من صرف الحوافز)، وخامسا وأخيرا التغيير في أهداف المنظمة بشكل يجعل من الصعب على التنظيم الحالي او العاملين الحاليين تحقيق الأهداف الجديدة.

المبحث الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي:

1- مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

المقاومة: هي اي تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الراهن وفي وجه أي محاولات تعمل على تغيير هذا الوضع.

مقاومة التغيير التنظيمي: هي كافة ردود الفعل السلبية للأفراد اتجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم. (عليان، 2015، صفحة 306)

من هذا التعريف نستنتج:

أن مقاومة التغيير التنظيمي رد فعل معاكس للتغيير الذي يطرأ في المنظمة من طرف العاملين خوفا من نتائجها السلبية عليهم.

مقاومة التغيير التنظيمي: هي عدم تجاوب العمال مع ما قد يحدث في البيئة الداخلية والخارجية من تغييرات تساهم في تغيير الوضع القائم في المنظمة مما يتطلب إجراء تغييرات في المنظمة وهو ما يولد نوعا من الخوف والقلق من المصير المجهول كنتيجة لهذا التغيير. (سلام و خلفان، 2020، صفحة 259)

من هذا التعريف نستنتج:

أن مقاومة التغيير التنظيمي تعني عدم خضوع العاملين للتغييرات الداخلية والخارجية بالمنظمة ورفضهم لها لجهلهم بمصيرهم ووضعهم المستقبلي.

مقاومة التغيير التنظيمي: موقف أو اتجاه فردي أو جماعي، شعوري أو غير شعوري يظهر ابتداء من طرح فكرة التغيير دون معالجة كما أنها مجموعة من الاستجابات السلوكية والمعرفية في حالة تغيير مستمر تهدف إلى معالجة متطلبات داخلية أو خارجية خاصة كونها تشكل عبئا يفوق إمكانيات الفرد وقدراته. (عباس ، 2017، صفحة 188)

من هذا التعريف نستنتج:

أن لمقاومة التغيير التنظيمي اتجاهات مختلفة اتجاه التغيير الجذري والفقائي وأيضا استجابة للتغيير التدريجي للأوضاع بالمنظمة والتي تتعدى قدرات العاملين وهذا ما يدفعهم للقيام بهذه المقاومة في الأخير نرى أن أشمل تعريف هو:

أن مقاومة التغيير التنظيمي موقف معاكس للتغييرات التي تحدث او التي حدثت بالمنظمة وعدم خضوع الأفراد العاملين لها سواء كانت جذرية او مستمرة وذلك بسبب خوفهم بمصيرهم ومكانتهم الحالية.

2- فوائد مقاومة التغيير التنظيمي: إن أشكال وصور مقاومة التغيير التنظيمي فردية أم جماعية

ليست سيئة، بل إن مقاومة التغيير يمكن أن تحقق النتائج الإيجابية الآتية:

- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار ادارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وأثاره بشكل أفضل.

الفصل الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي

- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فاعلية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملين تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.

- تكشف مقاومة التغيير نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة (مساعدة، 2013، صفحة 355)

- الزيادة في مستوى تماسك جماعات العمل، حيث تعتبر المقاومة الجماعية ونيل المكاسب من خلالها رمزا للمستوى العالي الذي يميز تماسك الجماعة (سماتي، 2017-2018، صفحة 83)

3-أسباب واستراتيجيات مقاومة التغيير التنظيمي: (عليان، 2015، الصفحات 343-344)

الجدول رقم(2): أسباب واستراتيجيات مقاومة التغيير التنظيمي

الاستراتيجية	أسباب المقاومة
التعليم والاتصال	الأسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال: - ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له. -عدم وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين. -نقص المعلومات المتوفرة لدى الأفراد العاملين عن عملية التغيير من بدايته إلى نهايته. -عدم معرفة الأفراد العاملين للأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير.
المشاركة والانخراط	الأسباب المتعلقة بالمشاركة: -خوف الأفراد العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه. -اختلاف القناعات والرؤى نحو عملية التغيير بين الأفراد العاملين والقائمين عليها. - استياء الأفراد العاملين من عدم إشراكهم في قرارات عملية التغيير.
التسهيل والدعم	الأسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل: - الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات الجديدة المطلوبة لعملية التغيير. - الحرص على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها. -اعتیاد الأفراد العاملين على أداء عملهم بصورة معينة.
التفاوض واتفاق	الأسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة عن عملية التغيير: -خشية الأفراد العاملين من فقدان بعض المكاسب الوظيفية الهامة لديهم. - خوف الأفراد العاملين من فقدان وظائفهم بسبب عملية التغيير. - تأثير الأفراد العاملين سلبيا من ناحية المزايا الاقتصادية والوظيفية.
التحكم والاستمالة	الأسباب المتعلقة بمعطيات تجارب سابقة للتغيير: - مرور الأفراد العاملين بتجارب سابقة لعمليات تغيير غير ناجحة. - وجود أطراف داخلية جماعات العمل دفعت الأفراد العاملين لمقاومة التغيير. - عدم ارتياح العاملين للاستراتيجيات في التعامل مع مقاومتهم للتغيير من قبل الإدارات السابقة.
الإكراه الظاهر والغير الظاهر	الأسباب المتعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية: - عملية التغيير تتطلب السرعة في التنفيذ. - استياء الأفراد العاملين من القائمين على عملية التغيير لأسباب شخصية بحتة.

المصدر: (عليان، 2015، الصفحات 343-344)

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالمعلومات والاتصال، فإن أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي استراتيجية التعليم والاتصال.
- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالمشاركة، فإن أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي استراتيجية المشاركة والانخراط.
- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالمهارات وقيم العمل، فإن أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي استراتيجية التسهيل والدعم.
- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالخسائر المترتبة عن عملية التغيير، فإن أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي استراتيجية التفاوض والاتفاق.
- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بمعطيات التجارب السابقة، فإن أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي استراتيجية التمويه والاستمالة.
- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية، فإن أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي استراتيجية الإكراه الظاهر والضمني.

4- مصادر مقاومة التغيير التنظيمي: من أهم مصادر مقاومة التغيير التنظيمي نجد: (ديري م.، السلوك التنظيمي، 2011، الصفحات 191-192)

4-1 مقاومة التغيير الشخصية او الفردية:

- سوء فهم الغرض من التغيير و طريقة تنفيذه والنتائج المحتمل أن تترتب عليه
- الفشل في رؤية الحاجة إلى التغيير
- الطبيعة البشرية والتي دائما تخشى المجهول
- الخوف من فقدان بعض المزايا المادية او المعنوية.
- عدم إشراك العاملين في عملية التغيير منذ البداية
- عندما تصطدم معايير الجماعة مع عملية التغيير، مثلا بسبب الخوف من مضايقة العلاقات الاجتماعية القائمة.
- عدم التجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

4-2 مقاومة التغيير التنظيمية:

- عندما يعزز نظام الحوافز (أجور وترقيات... الخ) الوضع القائم.
- الصراع وعدم التعاون بين إدارات المنظمة وأقسامها المختلفة، حيث يخشى من أن يمس التغيير أوضاع القوة بين هذه الإدارات.
- عندما يكون هناك التكاليف واستثمارات ضخمة تم اغراقها في القرارات والتصرفات المنظمة للوضع الحالي، حيث تخشى الإدارة الاعتراف بخطئها في الماضي.
- الخوف أن يؤثر التغيير على علاقات القوة أو التوازن الموجودة حاليا بين إدارات المنظمة.

- عندما يكون المناخ التنظيمي الحالي غير مواتي للتغيير.
 - الفشل من تقديم مشروع التغيير للعاملين بطريقة صحيحة.
 - عندما تكون خبرات التغيير الماضية غير سارة.
 - عدم مرونة الهيكل التنظيمي الحالي بشكل يعوق إدارة عملية التغيير بنجاح.
- 5- أشكال مقاومة التغيير التنظيمي:** تتخذ مقاومة التغيير شكلين هما: (شوابي ، 2017-2018، الصفحات 66-

(67)

5-1- المقاومة الظاهرة للتغيير التنظيمي:

- وتكون هذه المقاومة باتخاذ أشكال ظاهرة ومعلنة للجميع مثل:
- مصارحة العاملين لرفض التغيير.
 - زيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير.
 - زيادة الصراعات داخل المؤسسة.
 - تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات والتأخيرات.
 - زيادة الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمل.
 - ترك العمل أو زيادة طالبي النقل الوظيفي.
 - انزعاج الموظفين من قرارات المنظمة بشأن إقرار التغيير والذي قد يتطور هذا الانزعاج بتنظيم إضراب والمشاركة فيه الذي يعتبر أهم مؤشرات عدم الرضا وأكثر الوسائل تطرفاً إليه.
 - تخفيض الجهود المبذولة من قبل العاملين والعمل على زيادة خسارة المنظمة ومقاومة أي تجديدات.
 - تخريب نظم الإنتاج.
 - رفض تقديم أي مساعدات لحل مشاكل العمل رغم خبرة العامل الطويلة.
 - زيادة عدد الشكاوي والتذمر، حيث تعكس شكاوي الموظفين وتظلماتهم حالة الغضب والقلق والتذمر المستمر.

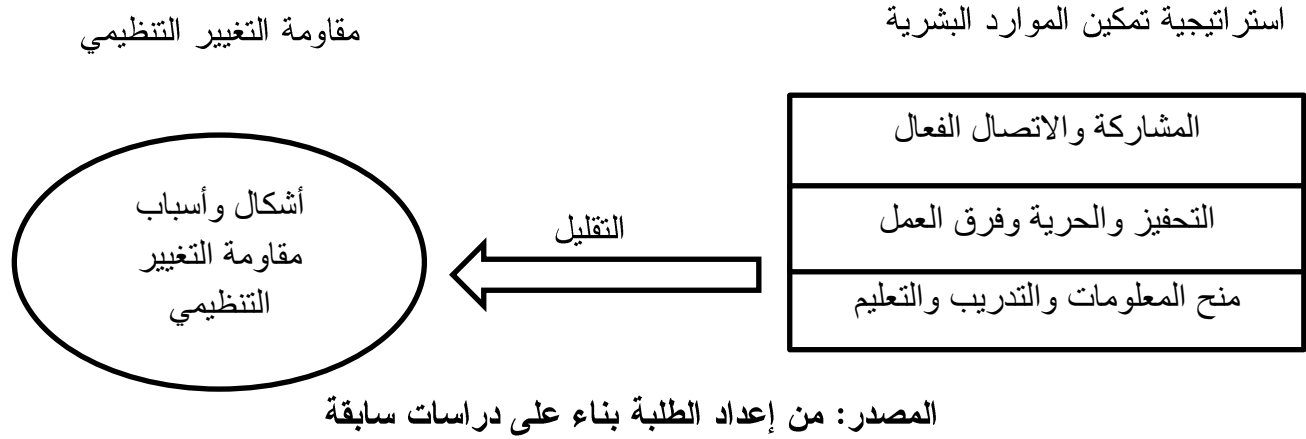
- عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل.

5-2-المقاومة الضمنية للتغيير التنظيمي:

- وتكون هذه المقاومة باتخاذ الأشكال التالية:
- هبوط الحافز للعمل.
 - عدم استغلال كامل الامكانيات المتوفرة.
 - استغراق فترات أطول في تنفيذ الاعمال، فإذا كان هناك عدم رضا تظهر حالات من الإهمال وعدم الانضباط في مظاهر متكررة كالحديث مع الزملاء أو قراءة الصحف والإبكار في المغادرة.
 - زيادة عدد الأخطاء المرتكبة.
 - استخدام الصوت المرتفع وإشارات اليد.
 - نشر الإشاعات عن النتائج السلبية للتغيير.

المبحث الثالث: علاقة استراتيجية تمكين الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي:

الشكل رقم (11): العلاقة بين أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.



من خلال هذا الشكل نبين ذلك:

- دور المشاركة والاتصال الفعال في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي:

بالنسبة للمشاركة فهي تعد إحدى الطرق المستعملة لتجاوز مقاومة التغيير، بحيث تشرك الموظفين الذين يتأثرون بالتغيير في تنفيذه، وهذا ما يمكنهم من الحصول على معلومات كثيرة عنه، أما بالنسبة لتأثير ادخال المشاركة في اتخاذ القرارات لمدى قبول التغيير في التنظيم وجد أنه في حالة اشراك العاملين في التحضير والتخطيط للتغيير تقل مقاومتهم للتغيير ويعملون على ادخاله في المنظمة. أما بالنسبة للاتصال الفعال فإن حجب المعلومات المرتبطة بالتغيير على الموظفين سوف تزيد من قلقهم وبالتالي تزيد درجة المقاومة للتغيير، ولذلك فإن الاتصال الفعال يعتبر ضروري بين الإدارة والعمال في حالة إحداث تغيير معين حتى يكونوا على علم مسبق كما أنه يمكن الأفراد من فهم مشروع التغيير والافتتاح به وتبنيه والعمل على إنجاحه، وكقاعدة عامة تقلل الاتصالات المفتوحة من مقدار القلق والمقاومة خاصة تلك المقاومة التي أساسها عدم الثقة بالإدارة.

- التحفيز والحرية وفرق العمل:

إن التغييرات التي تشمل المنظمات يتم لها الإعداد والتخطيط في المستويات العليا للإدارة، ولكن التأثير الكبير للتغييرات يشعر به المشرفون في المستويات الدنيا، زيادة على ذلك نجد أن قواعد التغيير تعود على أصحابها في الهيئات العليا للإدارة أنفسهم بعكس المنفذين لهذا فإن تنفيذ التغيير يصبح أكثر فعالية إذا حصل كل شخص تأثر بعملية التغيير على معلومات ومعرفة حول التغيير الحاصل وحصل على شيء إيجابي منه، ولكي تكون عملية التغيير بالتنظيم ذات فعالية ونجاح كبير وجب الاهتمام خاصة بتحفيز الموظفين سواء ماديا أو معنويا، فأغلب التغييرات تصمم على ضوء هدف مثالي، بدون الاهتمام

بمن سيتأثرون بالتغيير، فإذا توسع الهدف وأصبح يضم احتياجات ورغبات المرؤوسين فلا بد أن يتضمن التغيير في داخله الحوافز الإيجابية لكي تتم عملية التغيير بنجاح كما أن إعطاء الحرية في العمل تلعب دوراً هاماً في عملية تنفيذ التغيير، فهي تمنحهم السلطة والحرية في اتخاذ القرارات بشأن أداء أعمالهم بفعالية وتشجيعهم على الإبداع والمبادرة وتحمل المسؤولية التي بدورها تؤدي إلى تحسين مهاراتهم وكفاءاتهم وبالتالي التخفيف من مقاومتهم وسهل تكيفهم وتقبلهم للتغيير، أما بالنسبة لاستراتيجية فرق العمل داخل المستويات الإدارية ينتج عنه الانسجام والتضامن بين العاملين فيما يخص الأفكار والنشاطات، إذ أن فهم العاملين للعمل في نفس المستوى الإداري لمشروع التغيير يجعلهم يسلكون ويتخذون قرارات نفسها اتجاه أهداف المؤسسة والتغيير الحاصل، فالاتصال والمشاركة والوحدة في فرق العمل يبعد الصراعات والمشاكل والآثار السلبية وبالتالي القضاء على مقاومة التغيير وهذا ما يجعل نجاح عملية التغيير ممكنة.

- منح المعلومات والتدريب والتعليم:

إن التغييرات التي تشمل المنظمات يتم لها الإعداد والتخطيط في المستويات العليا للإدارة، ولكن التأثير الكبير للتغييرات يشعر به المشرفون في المستويات الدنيا، زيادة على ذلك نجد أن قواعد التغيير تعود على أصحابها في الهيئات العليا للإدارة أنفسهم بعكس المنفذين لهذا فإن تنفيذ التغيير يصبح أكثر فعالية إذا حصل كل شخص تأثر بعملية التغيير على معلومات حول التغيير الحاصل وحصل على شيء إيجابي منه، إضافة إلى أن توفير التدريب الكافي للعاملين يؤدي إلى تقليل الأخطاء المرتكبة وتساعد في حل المشاكل والتعاون فيما بينهم ليكون هناك قدرة لتقبل التغيير والنجاح فيه، أما بالنسبة للتعليم فهو جد ضروري وجب على المؤسسة التركيز عليه لتقليل المقاومة فهو يكسب المعارف والخبرات التي تساعد على نجاح مشروع التغيير وبالتالي زيادة الإنتاجية والربحية.

خلاصة الفصل الثاني:

مما سبق نستخلص أن التغيير التنظيمي عملية ضرورية وحتمية في حياة أي منظمة سواء تعلق التغيير بالأفراد، الهيكل التنظيمي، أساليب العمل، ثقافة المنظمة، التكنولوجيا المستعملة، فهو يعمل على تحسين التعاون بين العاملين والتجديد في مكان العمل، إضافة إلى تحقيق التوازن التنظيمي وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وحتى تنجح عملية التغيير التنظيمي يتطلب فهما لطبيعته وأنواعه وتتبع سلسلة من المراحل والخطوات، إلا أن هذا التغيير عادة ما تصادفه مقاومة من قبل العاملين نتيجة لعدة عوامل وأسباب كالخوف من المجهول، فقدان بعض المكاسب الوظيفية لديهم، سوء فهم الغرض من التغيير، وإذا امعنا النظر في أسباب هذه المقاومة نجد أن جلها يدور حول محور واحد يتمثل في سوء الفهم والإدراك لمشروع التغيير المرجو، وهنا يتعاضد الدور الذي تلعبه استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تفعيل الاتصال الفعال والمشاركة، إضافة إلى تقديم حوافز ومعلومات للعاملين ومنحهم الحرية والاستقلالية في العمل كل هذا يعمل على التقليل من تلك المقاومة وأسبابها.

الفصل الثالث:
الجانب التطبيقي
دراسة حالة بالمركز
الجامعي ميله

تمهيد :

بعدما تعرفنا على الإطار النظري لمتغيري الدراسة استراتيجية تمكين الموارد البشرية ومقاومة التغيير التنظيمي وكذا طبيعة العلاقة التي تربطهما , يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم تناوله نظريا على المركز الجامعي بميلة .

المبحث الأول: منهج وأدوات الدراسة:

1- المنهج المستخدم:

انطلاقاً من طبيعة الإشكالية وفرضيات البحث والمعلومات المراد الحصول عليها، كان المنهج المستخدم في دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعرف بأنه طريقة لوصف موضوع دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، حيث تم استخدام هذا المنهج لأنه يتلاءم مع طبيعة موضوع دراستنا حيث أنه يتعدى حدود جمع البيانات لظاهرة ما إلى تحليل هذه الظاهرة وعلاقتها بالظواهر الأخرى كما يساهم في رصد الظاهرة وما زال هذا المنهج هو الأكثر استخداماً في الدراسات الإنسانية حتى الآن. (المحمودي ، 2019، صفحة 46)

2- حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في الحدود المكانية والزمانية:

1-2- الحدود المكانية: تمت دراستنا على مستوى الإدارة المركزية إضافة إلى إدارات المعاهد الثلاثة، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومعهد علوم الطبيعة والحياة ومعهد الآداب واللغات للمركز الجامعي ميلة .

2-2- التعريف بالمركز الجامعي ميلة:

تأسس المركز الجامعي في جويلية 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008 و يقع المركز الجامعي لميلة على بعد 5 كم عن مركز مدينة ميلة على طريق زغاية، وهو يتربع على مساحة تقدر بحوالي 48 هكتارا.

و يضم ثلاث معاهد هي:

- معهد العلوم والتكنولوجيا.
- معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
- معهد الآداب واللغات.

موزعين على ستة ميادين للتكوين بـ 19 تخصص في اللسانس و 22 تخصص في الماجستير . عرف المركز الجامعي لميلة في السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا في عدد الطلبة المسجلين و كذا الأساتذة المؤطرين كما هو موضح في الجدول.

2-2-1- الهياكل الحالية:

يضم المركز الجامعي حاليا 8000 مقعد بيداغوجي لتأطير 11625 طالب في مرحلة التدرج و 174 طالب في مرحلة ما بعد التدرج (الدكتوراه)، مؤطرين من طرف 457 أستاذ دائم.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة بالمركز الجامعي ميلة

الجدول رقم(3): المقاعد البيداغوجية و المرافق التابعة.

المرافق	العدد	القدرة
المدرجات	14	4000 مقعد
قاعات الدروس / الأعمال الموجهة / الأعمال التطبيقية	92	4000 مقعد
المخابر البيداغوجية لتطبيقات العلوم الدقيقة	20	400 مقعد
مخابر تقنيات الإعلام و الاتصال	10	200 مقعد
مخابر تعليم اللغات	04	80 مقعد
المكتبات	04	2050 مقعد
قاعة مناقشة المذكرات	10	1000 مقعد
قاعة الانترنت	05	260 مقعد
إدارة مركزية	01	/

المصدر: (مصلحة الإحصاء والإشراف ، 2022)

2-2-2- المرافق البيداغوجية و الإدارية:

الجدول رقم(4): المرافق البيداغوجية والإدارية

المرافق	العدد	القدرة
المدرجات	14	4000 مقعد
قاعات الدروس / الأعمال الموجهة / الأعمال التطبيقية	92	4000 مقعد
المخابر البيداغوجية لتطبيقات العلوم الدقيقة	20	400 مقعد
مخابر تقنيات الإعلام و الاتصال	10	200 مقعد
مخابر تعليم اللغات	04	80 مقعد
المكتبات	04	2050 مقعد
قاعة مناقشة المذكرات	10	1000 مقعد
قاعة الانترنت	05	260 مقعد
إدارة مركزية	01	/

المصدر: (مصلحة الإحصاء والإشراف ، 2022)

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة بالمركز الجامعي ميلة

2-2-3-الميادين والشعب والتخصصات في الليسانس والماستر: يضم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف 11799 طالبا موزعين على مختلف التخصصات و الميادين المفتوحة بالمركز الجامعي على مستوى ثلاثة معاهد معتمدة كما يلي:

الجدول رقم(5): الميادين والشعب والتخصصات في الليسانس والماستر

المجموع	دكتوراه LMD	ماستر	ليسانس	المعهد / الكلية
3769	44	1295	2430	معهد العلوم و التكنولوجيا
4034	76	1305	2653	معهد العلوم الاقتصادية
3996	54	1549	2393	معهد الآداب
11799	174	4149	7476	المجموع

المصدر: (مصلحة الإحصاء والإشراف ، 2022)

2-2-3-1-معهد العلوم و التكنولوجيا: يضم معهد العلوم و التكنولوجيا 2430 طالبا في مرحلة ليسانس و 1295 طالبا في مرحلة الماستر موزعين على ثلاث ميادين تكوين تضم 09 تخصصات في مرحلة ليسانس و 10 تخصصات في مرحلة الماستر.

2-2-3-2- ميادين التكوين في مرحلة الليسانس:

الجدول رقم (6):ميادين التكوين في مرحلة الليسانس

معهد العلوم والتكنولوجيا					
الميدان	الرمز	الفرع	التخصص	الشهادة	النوع
علوم وتكنولوجيا	D01	ري	ري	ليسانس	أكاديمي
		كهروميكانيك	كهروميكانيك	ليسانس	أكاديمي
		هندسة مدنية	هندسة مدنية	ليسانس	أكاديمي
		هندسة ميكانيكية	طاقوية	ليسانس	أكاديمي
رياضيات وإعلام آلي	D03	رياضيات	رياضيات	ليسانس	أكاديمي
		إعلام آلي	نظم معلوماتية	ليسانس	أكاديمي
علوم الطبيعة والحياة	D04	بيوتكنولوجيا	بيوتكنولوجيا نباتية و تحسين النبات	ليسانس	أكاديمي
		علوم بيولوجية	بيوكيمياء	ليسانس	أكاديمي
		بيئة ومحيط	علم البيئة و المحيط	ليسانس	أكاديمي

المصدر: (مصلحة الإحصاء والإشراف ، 2022)

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة بالمركز الجامعي ميلة

2-2-3-2- ميادين التكوين في مرحلة الماستر:

الجدول رقم (7): ميادين التكوين في مرحلة الماستر

معهد العلوم والتكنولوجيا					
الميدان	الرمز	الفرع	التخصص	الشهادة	النوع
علوم وتكنولوجيا	D01	ري	الري الحضري	ماستر	أكاديمي
		كهروميكانيك	كهروميكانيك	ماستر	أكاديمي
		هندسة مدنية	هياكل	ماستر	أكاديمي
		هندسة ميكانيكية	طاقوية	ماستر	أكاديمي
رياضيات وإعلام آلي	D03	رياضيات	رياضيات أساسية	ماستر	أكاديمي
			رياضيات تطبيقية	ماستر	أكاديمي
		إعلام آلي	علوم وتكنولوجيا الإعلام و الاتصال	ماستر	مهني
علوم الطبيعة والحياة	D04	علوم بيولوجية	بيوكيمياء تطبيقية	ماستر	أكاديمي
		بيئة ومحيط	حماية الأنظمة البيئية	ماستر	أكاديمي
		بيوتكنولوجيا	بيوتكنولوجيا النبات	ماستر	أكاديمي

المصدر: (مصلحة الإحصاء والإشراف ، 2022)

2-2-3-4- معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير: يضم معهد العلوم الاقتصادية، التجارية

وعلوم التسيير 2653 طالب في مرحلة لسانس و 1305 طالب في مرحلة الماستر.

2-2-3-4-1- ميادين التكوين في مرحلة ليسانس:

الجدول رقم (8): ميادين التكوين في مرحلة ليسانس.

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير					
الميدان	الرمز	الفرع	التخصص	الشهادة	النوع
علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية	D06	علوم اقتصادية	اقتصاد نقدي و بنكي	ليسانس	أكاديمي
		علوم التسيير	إدارة مالية	ليسانس	أكاديمي
			إدارة أعمال	ليسانس	أكاديمي
		علوم تجارية	تسويق	ليسانس	أكاديمي
		مالية ومحاسبة	محاسبة وجباية	ليسانس	أكاديمي

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة بالمركز الجامعي ميلة

الحقوق والعلوم السياسية					
الميدان	الرمز	الفرع	التخصص	الشهادة	النوع
حقوق وعلوم سياسية	D07	حقوق	قانون عام	ليسانس	أكاديمي

المصدر: (مصلحة الإحصاء والإشراف ، 2022)

2-2-3-4-2- ميادين التكوين في مرحلة الماستر:

الجدول رقم (9): ميادين التكوين في مرحلة الماستر

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير					
الميدان	الرمز	الفرع	التخصص	الشهادة	النوع
علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية	D06	علوم اقتصادية	اقتصاد نقدي و بنكي	ماستر	أكاديمي
		علوم التسيير	إدارة مالية	ماستر	أكاديمي
			إدارة أعمال	ماستر	أكاديمي
		علوم تجارية	تسويق	ماستر	أكاديمي
		مالية ومحاسبة	مالية المؤسسة	ماستر	أكاديمي

المصدر: (مصلحة الإحصاء والإشراف ، 2022)

2-2-3-5- معهد الآداب و اللغات: يضم معهد الآداب و اللغات 2393 طالبا في مرحلة لسانس و

1549 طالبا في مرحلة الماستر موزعين على ميداني تكوين تضم 04 تخصصات في مرحلة لسانس و 07

تخصصات في مرحلة الماستر

2-2-3-5-1- ميادين التكوين في مرحلة ليسانس:

الجدول رقم (10): ميادين التكوين في مرحلة ليسانس

معهد الآداب واللغات					
الميدان	الرمز	الفرع	التخصص	الشهادة	النوع
آداب ولغات أجنبية	D08	لغة إنجليزية	لغة إنجليزية	ليسانس	أكاديمي
		لغة فرنسية	لغة فرنسية	ليسانس	أكاديمي
لغة وأدب عربي	D12	دراسات أدبية	أدب عربي	ليسانس	أكاديمي
		دراسات لغوية	لسانيات تطبيقية	ليسانس	أكاديمي

المصدر: (مصلحة الإحصاء والإشراف ، 2022)

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة بالمركز الجامعي ميلة

2-2-3-5-2- ميادين التكوين في مرحلة الماستر:

الجدول رقم (11): ميادين التكوين في مرحلة الماستر

معهد الآداب واللغات					
الميدان	الرمز	الفرع	التخصص	الشهادة	النوع
آداب ولغات أجنبية	D08	لغة إنجليزية	تعليمية اللغات الأجنبية	ماستر	أكاديمي
		لغة فرنسية	علوم اللغة	ماستر	أكاديمي
لغة وأدب عربي	D12	دراسات أدبية	أدب عربي قديم	ماستر	أكاديمي
			أدب جزائري	ماستر	أكاديمي
			أدب عربي حديث و معاصر	ماستر	أكاديمي
		دراسات لغوية	لسانيات تطبيقية	ماستر	أكاديمي
			لسانيات عربية	ماستر	أكاديمي

المصدر: (مصلحة الإحصاء والإشراف ، 2022)

2-2-4-الموارد البشرية:

2-2-4-1- التأطير البيداغوجي:

يقوم بتأطير طلبة المركز الجامعي 457 أستاذا موزعين على المعاهد الثلاث للمركز، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(12): التأطير البيداغوجي

التأطير	معهد الآداب	معهد العلوم الاقتصادية	معهد العلوم والتكنولوجيا	الأستاذة
16	6	1	9	أستاذ التعليم العالي
126	31	55	40	أستاذ محاضر قسم أ
155	43	27	85	أستاذ محاضر قسم ب"
106	27	12	67	أستاذ مساعد قسم أ
54	14	18	22	أستاذ مساعد قسم ب
457	121	113	223	المجموع

المصدر: (مصلحة الإحصاء والإشراف ، 2022)

ليكون بذلك معدل التأطير أستاذ واحد لحوالي 26 طالب.

2-2-5- المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح:

يضم المركز الجامعي 294 مستخدم دائم.

كما يضم المركز 91 عون متعاقد الذي يضم الحراس السائقون والعمال المهنيون.

2-2-6- مخابر البحث العلمي:

يوجد بالمركز الجامعي أربعة (04) مخابر بحث معتمد وهي كالآتي:

- مخبر العلوم الطبيعية والمواد.
- مخبر الرياضيات وتفاعلاته.
- مخبر دراسات استراتيجيات التنويع الاقتصادي من أجل التنمية المستدامة.
- مخبر الدراسات الأدبية والنقدية.

2-3-7- المجالات العلمية:

يضم المركز الجامعي خمس (05) مجلات علمية محكمة منها مجلتين مصنفين في الصنف "ج" وهي:

- مجلة ميلاف للبحوث والدراسات.
- مجلة اقتصاديات المال والأعمال.

أما باقي المجالات فهي مجلات علمية محكمة منها الوطنية والدولية.

2-3-8- المجالات الوطنية:

- مجلة كفاية للغة والأدب.
- مجلة لسانيات رياضية.

2-3-9- المجلة الدولية:

Journal Of Innovative Applied Mathematics And Computational Sciences (Jiamcs)

كما صادق المجلس العلمي للمركز المنعقد بتاريخ 29 نوفمبر 2021 على مجلة علمية محكمة تابعة لقسم الحقوق بعنوان "مجلة ميثاق الحقوق".

كما يسعى المركز الجامعي إلى دعم ومرافقة مدراء المجالات العلمية من أجل الحصول على التصنيف للمجلات العلمية الوطنية والدولية، وكذا تشجيع الاساتذة وطلبة الدكتوراه على النشر في المجالات ذات التصنيف العالي عبر برامج للتدريب والتثمين.

2-3-10- دار المقاولاتية:

إن دار المقاولاتية هي نتاج الشراكة بين الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع ميلة، والمركز الجامعي لميلة حيث تم إبرام هذه الشراكة سنة 2013، وتهدف أساسا نشر الثقافة والفكر المقاولاتية في الوسط الجامعي وإلى تنمية روح المقاولاتية لدى الطلبة الجامعيين، والعمل على بعث الأفكار الإبداعية في الوسط الطلابي والخروج تدريجيا من طبيعة المشاريع الكلاسيكية والتوسيع من دائرة المشاريع الابتكارية والتي من شأنها إعطاء دفع جديد للتنمية من جهة، وكذا منح الشريحة الطلابية فرصة إنشاء

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة بالمركز الجامعي ميلة

مؤسسات مصغرة ناجحة في ميادين مختلفة من جهة أخرى، ومن ثم اقتحام المقاولاتية باعتبارها نواة التنمية الاقتصادية والاجتماعي. و يتمثل برنامجها السنوي في:

- أيام إعلامية وتحسيسية.
- ملتقيات علمية وأيام دراسية.
- دورات تكوينية وتأهيلية وموائد مستديرة.
- مسابقات.
- أنشطة تفعيل الإبداع والابتكار لدى الطلبة.
- تنظيم معارض وصالونات.
- خرجات ميدانية لزيارة مؤسسات.

2-3-11- خلية ضمان الجودة:

خلية ضمان الجودة (CAQ) La Cellule d'Assurance Qualité هي هيئة تتكون من مسؤول الخلية وأعضاء يمثلون كل المعاهد بالمؤسسة، وتشرف الخلية مركزيا على تطبيق نظام ضمان الجودة بالمركز الجامعي، وتتبع مباشرة للسيد مدير المركز الجامعي، وتتأسس في كل معهد وحدة ضمان الجودة يرأسها عضو خلية ضمان الجودة. ويمكن تلخيص أدوارها في عملية التقييم الداخلي للإعلام والاتصال حول مهام نظام تطبيق الجودة و التكوين:

- تنشر ثقافة إدارة الجودة في المؤسسة.
- ترافق وحدات الجودة في المؤسسة.
- تقود إدارة الجودة في المؤسسة.
- ترافق وحدات الجودة في كل الأنشطة.

2-3-12- الإقامة الجامعية:

الجدول رقم(13): عدد الطلبة المقيمين بالإقامة الجامعية

الجنس	عدد المقيمين
ذكور	541
إناث	3150
المجموع	3691

المصدر: (مصلحة الإحصاء والإشراف ، 2022)

2-3- الحدود الزمنية:

تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 19 أفريل إلى 19 ماي 2022 أي في مدة شهر.

3- متغيرات الدراسة:

تتمثل في المتغير المستقل والمتغير التابع وهي كالآتي:

3-1 المتغير المستقل: وهو المتغير الذي يتمثل في استراتيجية تمكين الموارد البشرية وله ثلاث أبعاد وهي:

- المشاركة والاتصال الفعال.
- التحفيز والحرية وفرق العمل.
- منح المعلومات والتدريب والتعليم.

3-2 المتغير التابع: وهو المتغير الذي يتمثل في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي وله بعدين وهما:

- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي .
- أشكال مقاومة التغيير التنظيمي .

4- مجتمع الدراسة:

هو مفهوم إحصائي يقصد به جملة العناصر أو الأفراد تسند إليها الدراسة، ولما يتعذر عمليا إجراء البحث على كافة أفراد المجتمع يلجأ الباحث إلى اختيار عينة أو عينات من هذا المجتمع (موساوي و بركان ، 2009، صفحة 09)

أجريت هذه الدراسة على الموظفين العموميين بالمركز الجامعي - ميله - حيث احتوى المجتمع الأصلي للدراسة على 294 موظف عمومي، 91 موظف متعاقد، 457 اطرار والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (14): يوضح تصنيف العاملين بالمركز الجامعي - ميله -

المجموع	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	الإطارات
842	91	294	457

المصدر: (مصلحة الإحصاء والإشراف ، 2022)

5- عينة الدراسة:

هي مجموعة من مفردات المجتمع الإحصائي يتم جمعها بحيث تكون ممثلة للمجتمع الإحصائي بهدف دراسة ظاهرة معينة على هذه المجموعة للوصول إلى نتائج قابلة لتعميم الإحصائي المأخوذة منه بدرجة ثقة متفق على قبولها مسبقا وتعتبر 5% نسبة مقبولة لحجم العينة . (الصوص، 2006، صفحة 15). ولها عدة أنواع منها التي استخدمناها في دراستنا وهي العينة القصدية (العمدية) .

5-1 العينة القصدية:

يكون الاختيار في هذا النوع من العينات على أساس حر، من قبل الباحث وحسب طبيعة بحثه بحيث يحقق هذا الاختيار هدف الدراسة أو أهداف الدراسة المطلوبة (المحمودي ، 2019، صفحة 175)

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة بالمركز الجامعي ميلة

ففي موضوع دراستنا استهدفنا الرؤساء لقيامهم باستراتيجية التمكين الي تمكن المرؤوسين لأداء وظائفهم، حيث تم حصر العينة في 30 موظف أي ما نسبته 10 من المجتمع الأصلي موزعين على كل الأصناف الوظيفية تم تحديدها كما يلي:

$$\text{عدد أفراد العينة} = \frac{\text{عدد أفراد (حسب الفئة الوظيفية)} \times \text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع}}$$

ومنه:

- عدد أفراد العينة من فئة الإطارات $16\% = \frac{457 \times 30}{842}$
- عدد أفراد العينة من فئة أعوان تحكم $10\% = \frac{294 \times 30}{842}$
- عينة أفراد العينة من فئة أعوان تنفيذ $3\% = \frac{91 \times 30}{842}$

6- أداة الدراسة:

6-1- تعريف الاستبانة:

هي وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق اعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بملء الاستمارة بالمستجيب . (الدليمي و صالح، 2014، صفحة 91)

6-2- تصميم الاستبانة:

لقد تم تصميم الاستبانة انطلاقا من الفرضيات بما يخدم أهداف الدراسة حيث شملت في مضمونها ما يلي:

6-1-2- الصفحة التعريفية:

تضمنت التعريف بموضوع الدراسة مختصرة إضافة إلي توضيح طريقة الإجابات .

6-2-2- محاورها وأبعادها:

6-2-2-1- المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

يتضمن هذا المحور من الاستبانة بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، إضافة إلى الفئة الوظيفية .

6-2-2-2- المحور الثاني: استراتيجية التمكين الموارد البشرية:

- المتغير المستقل للدراسة: ويشمل هذا المحور 18 عبارة موزعة على أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية وفق التقسيم التالي: المشاركة والاتصال الفعال، التحفيز والحرية وفرق العمل، منح المعلومات والتدريب والتعليم .

6-2-2-3- المحور الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

- المتغير التابع للدراسة: ويتضمن هذا المحور 12 عبارة لقياس مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة، وفق التقسيم التالي: أشكال وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي، كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد في

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة بالمركز الجامعي ميلة

الاستبانة على الشكل المغلق في الإجابة والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفريع الإجابات وذلك وفقا لمقياس "Likert" الخماسي والذي تتراوح درجاته بين موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، والتي تأخذ القيم والأوزان التالية (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي حسب المستويات المتدرجة في الإجابة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): سلم ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على دراسات سابقة .

ولدقة النتائج ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:
طول الفئة يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكرت والذي يعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد درجات المقياس}}$$

حيث أن المدى يعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة $4=1-5$ ، ثم تقسيم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الفئة الصحيح حيث أن طول الفئة: $0.80 = 4/5$

الجدول رقم (16): فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها .

الفئات	الدرجة	دلالاتها
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا من الموافقة
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	درجة منخفضة من الموافقة
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	درجة متوسطة (بين الرفض والتأييد)
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	درجة عالية من الموافقة
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	درجة عالية جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الطلبة.

7- الشروط السيكمترية لأداة القياس:

7-1- الصدق: هو مدى اتفاق الباحثين والمشاركين في وصف الأحداث ومكوناتها، ومعانيها . (قنديجي و السامرائي، 2009، صفحة 448)

- الصدق الظاهري لأداة الدراسة: يشير الصدق الظاهري إلى: "البحث عما يبدو أن الاختيار يقيسه، ومن أجل ذلك تم عرض استبانة ويتضح هذا النوع من الصدق بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار، الدراسة على مجموعة من الأساتذة لإبداء الرأي حول مدى وضوح عبارات الدراسة، يوضح قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة هذه الدراسة، وفي ضوء آراءهم قمنا بإعادة صياغة بعض عباراتها وتعديلها والتقيد بالملاحظات التي قدمها للأساتذة المحكمون وفق ما اعتبروه مناسبة وجعلها أكثر دلالة ووضوحا للمبحوثين، ليتم في الأخير إعداد استبانة الدراسة في صورتها النهائية .

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة بالمركز الجامعي ميلة

الجدول رقم (17): قائمة الأساتذة المحكمين .

الاسم واللقب	الرتبة	الكلية	الجامعة
بورليحان فاروق	أستاذ محاضر - أ-	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة ميلة
عقون شراف	أستاذ محاضر - أ-	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة ميلة
بودرجة رمزي	أستاذ محاضر - أ-	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة ميلة
قرفي عمار	أستاذ محاضر - أ-	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة ميلة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- الصدق البنائي لأداة الدراسة: نظرا لأن آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين غير كافية للتأكد من صدق الاستبانة، فقد تم التحقق من الصدق البنائي لها باستخدام معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات. (<http://arabpsychology.com>، 2022)

8- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

8-1- برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS": يعتبر من أكثر البرامج استخداما في التحليل الإحصائي، الوصفي، الاستدلالي، والتعامل مع البيانات وتنظيمها في جداول أو رسومات، كما تحتوي على العديد من الأدوات من أجل التعامل معها من أجل ترميزها، وتحويل المتغيرات وإجراء الحسابات الرياضية والإحصائية، فصل ملف البيانات إلى عدة أجزاء ودمج عدة ملفات معا. (أبو صالح و الناصر ، 2011، صفحة 09)

8-2- المتوسط الحسابي: يعرف المتوسط الحسابي لمجموعة من البيانات بأنه حاصل جمعها مقسوما على عددها، يرمز للوسط الحسابي بـ $\bar{X}$ ليمثل المتوسط الحسابي للعينة، ويعتبر المتوسط الحسابي كنقطة اتزان للبيانات أو للتوزيعات التكرارية. ويعبر عنه بالعلاقة التالية $\bar{X} = \frac{\sum n_i \times x_i}{n}$ (قسم الإحصاء، 2011، صفحة 64)

8-3- الانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت قيم إجابات مجتمع الدراسة عن الوسط الحسابي لكل فقرة. ويعبر عنه بالعلاقة التالية: (المعاطة، 2014، صفحة 39)

8-4- النسبة المئوية: لاستنباط اتجاهات البيانات المبوبة حسب كل فقرة من فقرات الدراسة، وذلك لتدعيم صحة الفرضيات الأساسية أو عدم صحتها. (المعاطة، 2014، صفحة 39)

8-5- جداول التوزيع التكراري: عبارة عن جداول لجميع الأوجه أو القيم التي يمكن أن يأخذها المتغير موضوع الدراسة وعدد المفردات التي تمثل تكرارات مناظرة لكل وجه أو قيمة . (قسم الإحصاء، 2011، صفحة 39)

8-6- معامل الارتباط: تسمى العلاقة الخطية (المستقيمة) بين ظاهرتين (بالارتباط البسيط)، في حين تسمى العلاقة بين ظاهرة واحدة ومجموعة من الظواهر الأخرى مجتمعة ب (الارتباط المتعدد)، أما المقياس الذي نقيس به درجة الارتباط فيسمى (معامل الارتباط) ولا يمكن هنا قياس درجة وقوة الارتباط بين المتغيرات والظواهر المبحوثة ما لم نستعن ببعض الأساليب والقواعد الاحصائية، ويرمز له بالرمز R وعندما نشير إلى معامل الارتباط بين ظاهرتين معينتين إنما يعبر عن مقدار العلاقة بينهما، والتي ينحصر ما بين (1- إلى +1) . (الدليمي و صالح، 2014، الصفحات 342-343)

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1. عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

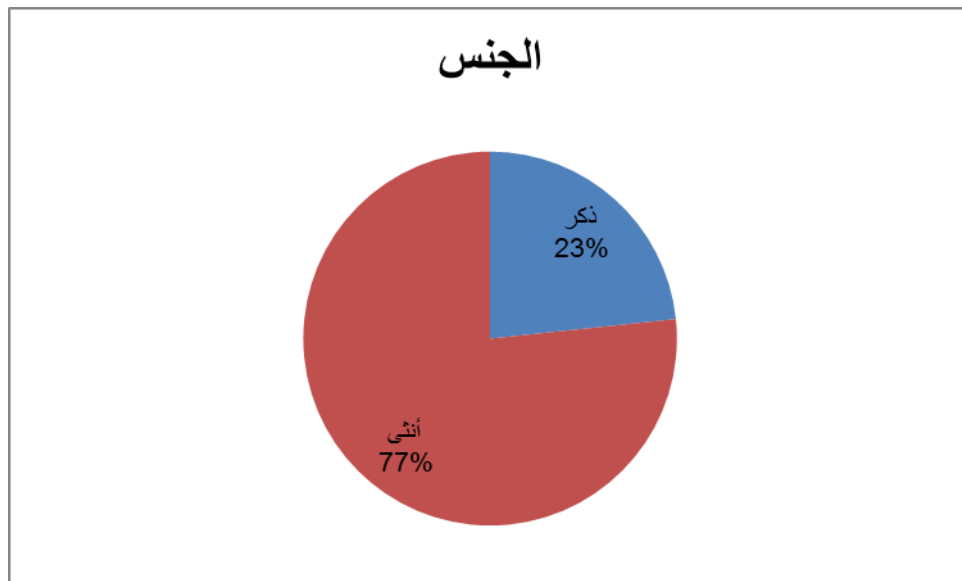
1-1. خصائص عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	7	23.3
أنثى	23	76.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس .



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أن نسبة الإناث العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تفوق نسبة الذكور بفارق كبير، حيث بلغ عدد الإناث 23 مفردة أي ما نسبته 76.7% ، في حين بلغ عدد الذكور 7 مفردات أي ما نسبته 23.3% وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة .

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة بالمركز الجامعي ميلة

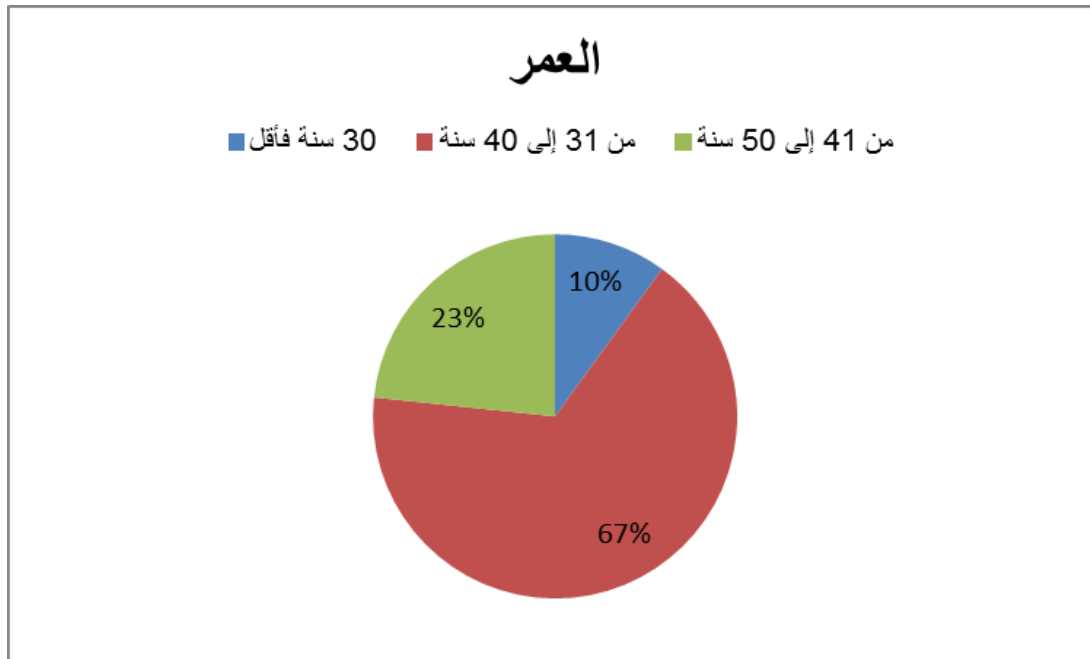
1-2- خصائص عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب العمر .

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
30 سنة فأقل	3	10.00
من 31 إلى 40 سنة	20	66.70
من 41 إلى 50 سنة	7	23.30
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب العمر .



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل السابقين أن أغلب أفراد العينة هم من الفئة العمرية الممتدة من 31 إلى 40 سنة حيث بلغ عددهم 20 فرد أي ما نسبته 66.70% تليها نسبة 23.3 % تعبر عن 7 أفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة، أما 10% أخفض نسبة والتي تعبر عن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة فأقل والذين يبلغ عددهم 3 أفراد .

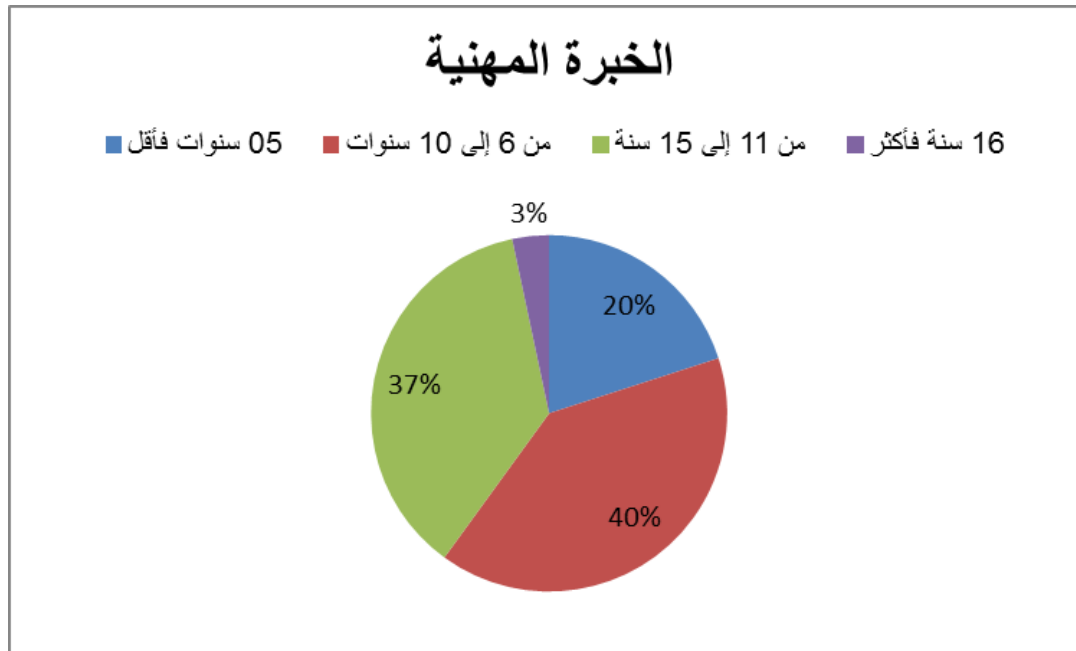
1-3- خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
05 سنوات فأقل	6	20.00
من 6 إلى 10 سنوات	12	40.00
من 11 إلى 15 سنة	11	36.70
16 سنة فأكثر	1	3.30
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل السابقين أن أغلبية الأفراد العاملين بالمؤسسة تتراوح سنوات خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات أي ما نسبته 40% بعدد قدره 12 فرد، في حين يوجد 11 فرد عامل بالمؤسسة تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة ما نسبته 36.7%، تليها النسبة 20% للأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 5 سنوات فأقل والمقدر عددهم بـ 6 أفراد، أما 3.3% هي أخفض نسبة والتي تعبر عن الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 16 سنة فأكثر.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة بالمركز الجامعي ميلة

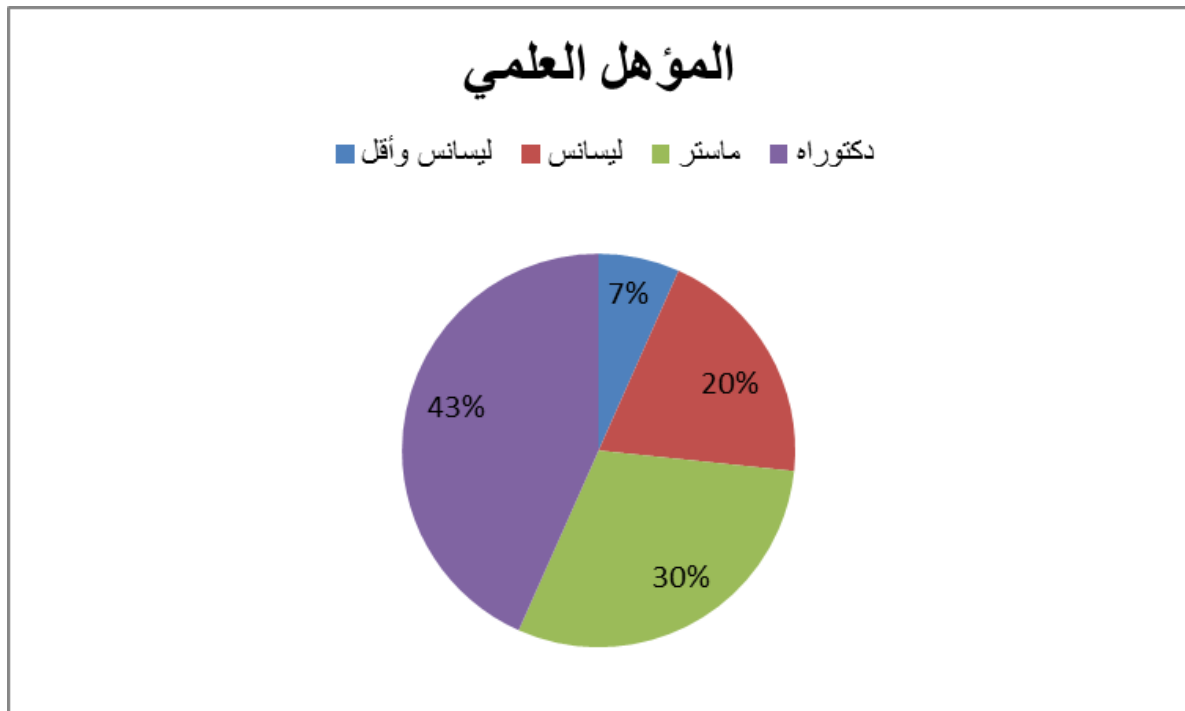
1-4- خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (21): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ليسانس وأقل	2	6.70
ليسانس	6	20.00
ماستر	9	30.00
دكتوراه	13	43.30
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (15): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

تشير نتائج الجدول والشكل السابقين أن أكبر نسبة من عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي دكتوراه بنسبة 43.3% أي 13 فرد، يليه مستوى الماستر بنسبة 30.00% أي ما يعادل 9 أفراد، أما نسبة 20.00% فتمثل مستوى ليسانس البالغ عددهم 6 أفراد، أما أقل نسبة فتمثل ليسانس فأقل بـ 6.70% أي ما تعادل فردين فقط.

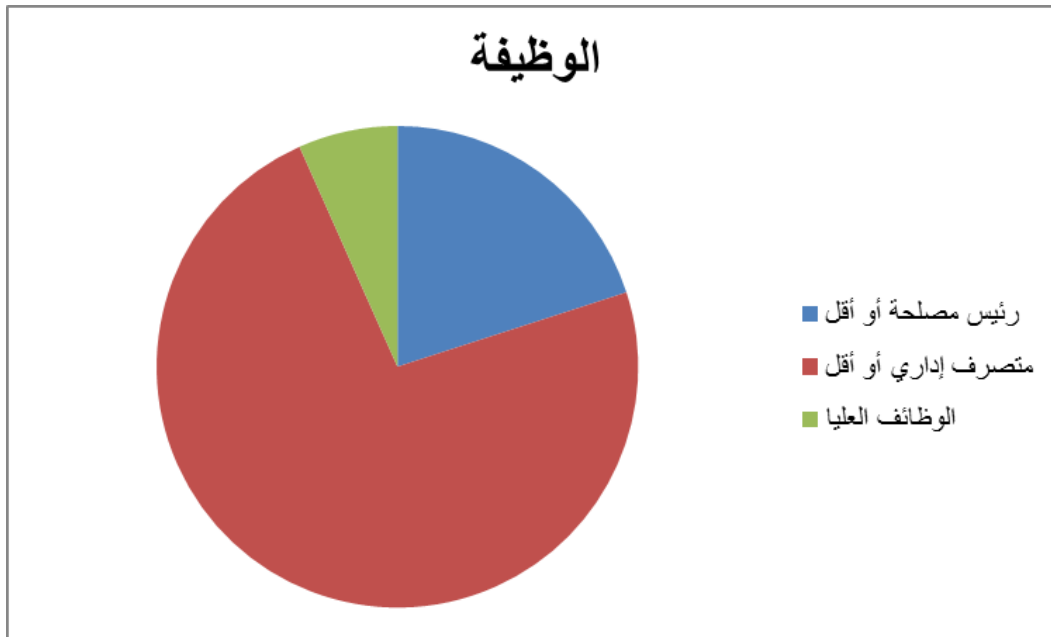
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة بالمركز الجامعي ميلة

الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
رئيس مصلحة أو أقل	6	20.0
متصرف إداري أو أقل	22	73.3
الوظائف العليا	2	6.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

تشير نتائج الجدول والشكل أن أغلبية الأفراد هم متصرف إداري أو أقل بنسبة 76.7% بعدد قدره 23 فرد، في حين أن 5 افراد يمثلون رئيس مصلحة أو أقل بنسبة 16.7%، أما 6.7% فتعتبر أخفض نسبة والتي تعبر عن فردين .

2 - تحليل البيانات الخاصة بمحور استراتيجية تمكين الموارد البشرية:

طرحنا الدراسة جملة من الأسئلة المتعلقة أساسا بدور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي وانطلقت الدراسة بطرح مجموعة من الأسئلة التي تدور في مجملها حول الاشكالية المطروحة، وقد أفرزت نتائج الدراسة وأوضحت مدى دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي، وعليه يمكن من خلال هذا شرح النتائج بهدف استفادة العملية من مخرجات هذه الدراسة.

الجدول رقم (23): تحليل النتائج الخاصة بالمحور الأول "استراتيجية تمكين الموارد البشرية"

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأبعاد	الأهمية
البعد الأول: المشاركة والاتصال الفعال	3.72	0.638	1	مرتفعة
البعد الثاني: التحفيز والحرية وفرق العمل	3.67	0.793	2	مرتفعة
البعد الثالث: منح المعلومات والتدريب والتعليم	3.52	0.712	3	مرتفعة
المحور الأول: استراتيجية تمكين الموارد البشرية	3.64	0.616	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

توصلت الدراسة إلى أن المبحوثين قد أجمعوا على أهمية استراتيجية تمكين الموارد البشرية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.64)، وانحراف معياري قدره (0.616)، وهذا بمستوى مرتفع، وقد أتى في المرتبة الأولى بين المحاور ومع هذا فإننا نلاحظ تقارباً في إجابات أفراد العينة من بعد لآخر وذلك كما يلي:

2-1- عرض وتحليل نتائج الإحصاءات لإجابات أفراد عينة الدراسة للبعد الأول: المشاركة والاتصال الفعال.

جاءت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد المشاركة والاتصال الفعال موافقة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (3.72)، وانحراف معياري قدره (0.638)، وقد أتى في المرتبة الأولى بين الأبعاد، وهذا راجع إلى الأهمية الكبيرة للمشاركة والاتصال الفعال ومدى اهتمام وتطبيق المؤسسة لها .

2-2- عرض وتحليل نتائج الإحصاءات لإجابات أفراد عينة الدراسة للبعد الثاني: التحفيز والحرية وفرق العمل.

جاءت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد التحفيز والحرية وفرق العمل موافقة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (3.67)، وانحراف معياري قدره

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة بالمركز الجامعي ميلة

(0.793)، وقد أتى في المرتبة الثانية بين المجالات وهذا يدل على أن تشجيع التحفيز والحرية وفرق العمل والاهتمام به من قبل المؤسسة يكون متوسط مقارنة بالبعد الأول .

2-3- عرض وتحليل نتائج الاحصاءات لإجابات أفراد عينة الدراسة للبعد الثالث: منح المعلومات والتدريب والتعليم.

يتضح من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد منح المعلومات والتدريب والتعليم أنها جاءت موافقة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (3.52)، وانحراف معياري قدره (0.712)، وقد أتى في المرتبة الثالثة بين المجالات ويرجع هذا إلى أن منح المعلومات والتدريب والتعليم في المؤسسة يكون الاهتمام به ضعيفا مقارنة بالبعد الأول والثاني .

3- تحليل النتائج الخاصة بمحور مقاومة التغيير التنظيمي:

الجدول رقم (24): تحليل النتائج الخاصة بالمحور الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأبعاد	الأهمية
البعد الرابع: أشكال مقاومة التغيير التنظيمي	3.52	0.712	1	مرتفعة
البعد الخامس: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي	2.86	0.471	2	متوسطة
المحور الثاني مقاومة التغيير التنظيمي	3.19	0.332	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

توصلت الدراسة إلى أن المبحوثين قد اختلفوا على أهمية مقاومة التغيير التنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.19)، وانحراف معياري قدره (0.332)، وهذا بمستوى متوسط، وقد أتى في المرتبة الثانية بين المحاور غير أننا نلاحظ تقاربا في إجابات أفراد العينة من بعد لآخر وذلك كما يلي:

3-1- عرض وتحليل نتائج الاحصاءات لإجابات عينة الدراسة للبعد الرابع: أشكال مقاومة التغيير التنظيمي:

يتضح من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد أشكال مقاومة التغيير التنظيمي أنها جاءت موافقة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (3.52) وانحراف معياري قدره (0.712)، وقد أتى في المرتبة الأولى بين الأبعاد ويرجع هذا إلى أن أشكال مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الميدانية مرتفع وحظي بالاهتمام الكبير.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة بالمركز الجامعي ميلة

3-2- عرض وتحليل نتائج الاحصاءات الوصفية للبعد الخامس: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

يتضح من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد أسباب مقاومة التغيير التنظيمي أنها جاءت موافقة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (2.86)، وانحراف معياري قدره (0.471)، وقد أتى في المرتبة الأولى بين الأبعاد وهذا راجع إلى أن أسباب مقاومة التغيير التنظيمي من قبل المبحوثين في المؤسسة الميدانية كان متوسطا وحظي باهتمام متوسط.

4- مناقشة وتحليل النتائج:

استخدمنا في تحليل نتائج الفرضيات معامل الارتباط بيرسون (R) الذي تتراوح قيمته ما بين (+1) و (-1) والإشارة الموجبة تعني أن العلاقة طردية، والإشارة الموجبة تعني أن العلاقة عكسية، ونظرا للاختلاف الموجود بين العلماء في تحديد كل فئة نعتمد على النموذج التالي:

الجدول رقم(25): نموذج للحكم على طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية .

قيمة المعامل (R)	1+	0.80+	0.50+	0	0.50-	0.80-	1-
طبيعة العلاقة	موجبة	موجبة	موجبة	موجبة	سالبة	سالبة	سالبة
قوة العلاقة	قوية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	متوسطة	قوية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

4-1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين المشاركة والاتصال الفعال و التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.

الجدول رقم(26): معامل ارتباط بيرسون بين المشاركة والاتصال الفعال و التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي

المحور البعد	التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي	الدلالة sig
المشاركة والاتصال الفعال	0.412	0.024

دال معنويا عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

تشير النتائج من خلال معاملات الارتباط بيرسون وقيمة الدلالة الموضحة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين بعد المشاركة والاتصال الفعال والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي حيث قدرت قيمته بـ (0.412)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وهي دالة على وجود ارتباط ذو دلالة معنوية وبالتالي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة والاتصال الفعال والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي، أي أنه كلما زاد مستوى بعد المشاركة والاتصال الفعال وبتعبير آخر مهما

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة بالمركز الجامعي ميله

زادت قدرة الأفراد العاملين بالمؤسسة على المشاركة فيما بينهم في القيام بالمهام ومشاركة الأفكار والمعارف وأيضا قدرتهم على الاتصال الدائم بينهم وبين مختلف المستويات الإدارية والتي تؤدي بهم إلى القيام بالأعمال بفعالية وكفاءة وخبرة عالية قل هذا من مقاومتهم للتغيير التنظيمي الحاصل بالمؤسسة .

من تحليل النتيجة أعلاه، فإننا نقبل الفرضية الأولى التي تنص على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المشاركة والاتصال الفعال والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر المستجوبين ."

4-2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين التحفيز والحرية وفرق العمل والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.

الجدول رقم(27): معامل ارتباط بيرسون بين التحفيز والحرية وفرق العمل والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي

المحور البعد	التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي	الدلالة sig
التحفيز والحرية وفرق العمل	0.630	0.001

دال معنويا عند مستوى المعنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين بعد الحرية والتحفيز وفرق العمل والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي من خلال معاملات الارتباط بيرسون و قيمة الدلالة الإحصائية (sig) حيث بلغت قيمة الارتباط بيرسون (0.630)، كما نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.01 حيث قدرت قيمتها بـ (0.001) فإن الارتباط ذو دلالة معنوية وبالتالي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز والحرية وفرق العمل والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي، أي أنه كلما زاد مستوى هذا البعد بمعنى آخر مهما شجعت المؤسسة العاملين على التحفيز سواء المادي أو المعنوي وأعطتهم الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات وأداء الأعمال وتجعلهم يعملون في شكل فرق عمل تدعم بعضها البعض وتتفاعل فيما بينها، كلما قل هذا من مقاومتهم للتغيير التنظيمي .

من تحليل النتيجة أعلاه، فإننا نقبل الفرضية الثانية التي تنص على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تشجيع التحفيز والحرية وفرق العمل في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر المستجوبين ."

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة بالمركز الجامعي ميلة

4-3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين منح المعلومات والتدريب والتعليم والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (28): معامل ارتباط بيرسون بين منح المعلومات والتدريب والتعليم و التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.

المحور البعد	التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي	الدلالة sig
منح المعلومات والتدريب والتعليم	0.767	0.001

دال معنويا عند مستوى المعنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تشير النتائج من خلال الجدول حسب معامل بيرسون وقيمة الدلالة الإحصائية (sig) الموضحة فيه أن هناك علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين منح المعلومات والتدريب والتعليم والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي، حيث بلغت قيمة المعامل بيرسون (0.767) كما أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (0.001) ومنه الارتباط ذو دلالة معنوية، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين منح المعلومات والتدريب والتعليم والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي، أي أنه كلما كان مستوى بعد منح المعلومات والتدريب والتعليم في زيادة بمفهوم آخر كلما زادت قدرة المؤسسة على إتاحة منح المعلومات وتوفير الوقت المناسب والمعلومات الضرورية للعاملين، وإقامة دورات للتدريب والتأهيل وصقل القدرات وزيادة المهارات والحصول على التعليم الكافي والمناسب في فهم كيفية سير العمل وأداء المهام، كلما قل هذا من مقاومة التغيير التنظيمي .

بعد تحليل النتيجة أعلاه، فإننا نقبل الفرضية الثالثة التي تنص على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين منح المعلومات والتدريب والتعليم والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر المستجوبين".

4-5- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين استراتيجيات تمكين الموارد البشرية والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة بالمركز الجامعي ميلة

الجدول رقم(29): معامل ارتباط بيرسون بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية و التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.

المحور	التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي	الدلالة sig
استراتيجية تمكين الموارد البشرية	0.707	0.001

دال عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال معاملات بيرسون الموضحة في الجدول أن هناك علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية و التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمته (0.707) عند قيمة دلالة تقدر بـ (0.001)، كما ترتبط مقاومة التغيير التنظيمي بعلاقة ارتباطية موجبة متوسطة مع بعد استراتيجية تمكين الموارد البشرية و المتمثل في منح المعلومات والتدريب والتعليم الذي جاء في المرتبة الأولى بقيمة تساوي (0.767)، وترتبط أيضا مع بعد التحفيز والحرية و فرق العمل بعلاقة ارتباطية موجبة متوسطة قدرت بـ (0.630) والتي جاءت في المرتبة الثانية، وتأتي العلاقة الارتباطية الموجبة الضعيفة مع بعد المشاركة والاتصال الفعال قدرت قيمتها بـ(0.412). من خلال النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي لدى موظفين ورؤساء الأقسام في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف أي أنه كلما زادت استراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة وهي المشاركة والاتصال الفعال والتحفيز والحرية و فرق العمل ومنح المعلومات والتدريب والتعليم كلما قلل هذا من مقاومة التغيير التنظيمي وكانت العلاقة موجبة متوسطة.

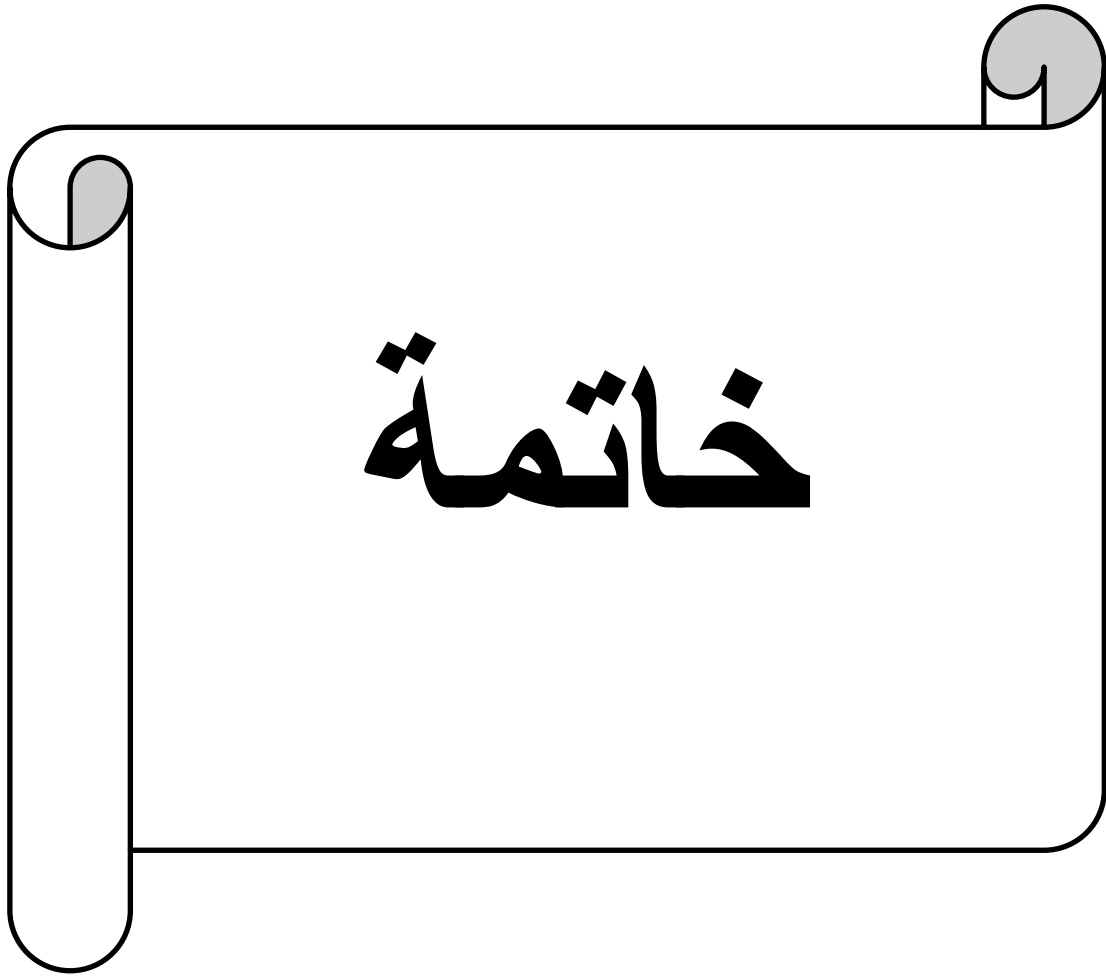
بعد تحليل النتيجة أعلاه، فإننا نقبل الفرضية العامة التي تنص على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر المستجوبين ".

خلاصة النتائج:

- توصلنا من خلال هذه الدراسة الخاصة باستراتيجية تمكين الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف والتي تأكدنا من خلالها من عدم صحة أو صحة الفرضيات وكانت النتائج كالتالي:
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين المشاركة والاتصال الفعال والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي لدى الموظفين بالمركز الجامعي -ميله- حيث بلغت قيمتها (0.412) .
 - وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين التحفيز والحرية وفرق العمل والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي لدى الموظفين بالمركز الجامعي -ميله- حيث بلغت قيمتها (0.630) .
 - وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين منح المعلومات والتدريب والتعليم والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي لدى الموظفين بالمركز الجامعي -ميله- حيث بلغت قيمتها (0.767) .
 - وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية و التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الميدانية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله- حيث بلغت قيمتها (0.707).

خلاصة الفصل الثالث:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي إعطاء صورة عن علاقة استراتيجية تمكين الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الميدانية المركز الجامعي - ميلة - من خلال الاعتماد على الاستبانة في جمع بيانات ثم تحليلها، واستخدام بعض أساليب المعالجة الإحصائية اعتمادا على برنامج SPSS، الذي مكننا من عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية، بالإضافة إلى أنه توجد مقاومة بمستوى متوسط، وأنه توجد علاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.



الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة حاولنا إبراز دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الميدانية المركز الجامعي -ميلة-، وذلك من خلال تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة وفهم العلاقة بينهما، إذ تم دراسة أبعاد مختلفة لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأبعاد مقاومة التغيير التنظيمي. ومن خلال هذا توصلنا إلى نتائج نظرية وتطبيقية .

1-النتائج النظرية :

- استراتيجية تمكين الموارد البشرية استراتيجية فاعلة ووسيلة جيدة للتعامل مع الموارد البشرية وإدارتها بشكل يحقق النجاح والاستمرارية في الأداء داخل المؤسسة .
- استراتيجية تمكين الموارد البشرية تمنح الحرية وتسمح بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات .
- تستعمل استراتيجية التمكين نظام الحوافز والأجور، والتدريب المستمر لزيادة الكفاءات والمهارات لدى العاملين لإغناء العمل وبالتالي تحقيق الاهداف.
- تعد عملية التغيير التنظيمي عملية ضرورية في حياة أي منظمة، سواء تعلق التغيير بالأفراد، الهيكل التنظيمي، أساليب العمل ، التكنولوجيا المستعملة .
- التغيير التنظيمي يحسن ويجدد في مكان العمل ويحقق التوازن التنظيمي والتكيف البيئي الذي تعمل فيه المنظمة.
- يصادم التغيير التنظيمي مقاومة من قبل العاملين نتيجة لعدة عوامل وأسباب كفقْدان بعض المكاسب الوظيفية لديهم ، سوء فهم الغرض من التغيير.
- مقاومة التغيير التنظيمي غالبا راجع إلى سوء الفهم والإدراك لمشروع التغيير .

2- النتائج التطبيقية :

2-1- النتائج المتعلقة بتحليل المحور الأول (الخصائص الشخصية والوظيفية):

- أظهرت نتائج الدراسة أن عينة الدراسة المتمثلة في العاملين بالمؤسسة الميدانية المركز الجامعي -ميلة- من حيث الجنس تغلب عنها فئة الإناث بنسبة 76.7% على حساب فئة الذكور التي بلغت نسبتها 23.3%.
- أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة هم من الفئة التي تتراوح أعمارهم من 31-40 سنة بنسبة 66%.
- أظهرت النتائج أن فئة كبيرة من أفراد العينة من حاملي شهادات الدكتوراه بنسبة 43.30%،
- أظهرت النتائج أن أغلبية أفراد العينة صنف الخبرة هم الذين تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 40.00%.

- أظهرت النتائج أن أغلبية أفراد العينة في صنف الوظيفة هم متصرف إداري أو أقل بنسبة 76.7 % .

2-2- النتائج المتعلقة بتحليل المحور الثاني (استراتيجية تمكين الموارد البشرية) :

-أشارت النتائج أن اجابات أفراد العينة حول الأبعاد المرتبطة باستراتيجية تمكين الموارد البشرية كانت بدرجة موافقة مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.64) والانحراف المعياري (0.61)، وهو يعبر على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا باستراتيجية تمكين الموارد البشرية وقد جاءت الأبعاد المرتبطة به بالترتيب التالي :

- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد المشاركة والاتصال الفعال في المؤسسة الميدانية المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميلة - كان مرتفعا وفق لمقياس الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.72) أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.638) .

- أظهرت النتائج أن بعد التحفيز والحرية وفرق العمل بالمؤسسة الميدانية المركز الجامعي عبدالحفيظ بالصوف - ميلة- كان مرتفعا وفق لمقياس الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.67)، أما انحرافه المعياري (0.793).

- أظهرت النتائج أن بعد منح المعلومات والتدريب والتعليم بالمؤسسة الميدانية المركز الجامعي عبدالحفيظ بالصوف - ميلة- كان مرتفعا وفق لمقياس الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.52)، أما انحرافه المعياري (0.712).

2-3-النتائج المتعلقة بتحليل المحور الثالث (مقاومة التغيير التنظيمي):

- اظهرت نتائج الدراسة أن مقاومة التغيير التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة تتميز بمستوى متوسط وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.19)، وانحراف معياري (0.332).

2-4- النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة :

- أوضحت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية لأبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية (المشاركة والاتصال الفعال، التحفيز والحرية وفرق العمل، منح المعلومات والتدريب والتعليم) في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين التحفيز والحرية وفرق العمل ومقاومة التغيير التنظيمي بلغت (0.630) .

- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين بعد منح المعلومات والتدريب و التعليم ومقاومة التغيير التنظيمي بلغت (0.767).

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين المشاركة والاتصال الفعال ومقاومة التغيير التنظيمي بلغت (0.412).

3- الاقتراحات :

- توفير أقسام أكثر خاصة بالتدريب والتعليم لزيادة الكفاءات والخبرات وبالتالي القدرة على مواجهة أي تغيير والفهم الصحيح له.
- ضرورة منح الحرية والاستقلالية والمشاركة بين العاملين في أداء مهامهم وضرورة الاتصال الدائم بينهم لرفع الانتاجية وبالتالي استمرارية المؤسسة.
- تحفيز العاملين ماديا ومعنويا ومنحهم المعلومات الكافية حول أي تغيير حاصل داخل المؤسسة للتقليل من مقاومتهم له.
- محاولة دراسة المقاومة المحتملة للتغيير قبل البدء في تنفيذ عملياته وتحليل أسبابه.
- العمل على إزالة مخاوف العاملين المتعلقة بعدم ثقتهم في التعامل مع الحالة الجديدة، والشعور بعدم الأمن الوظيفي والخوف من التغيير.



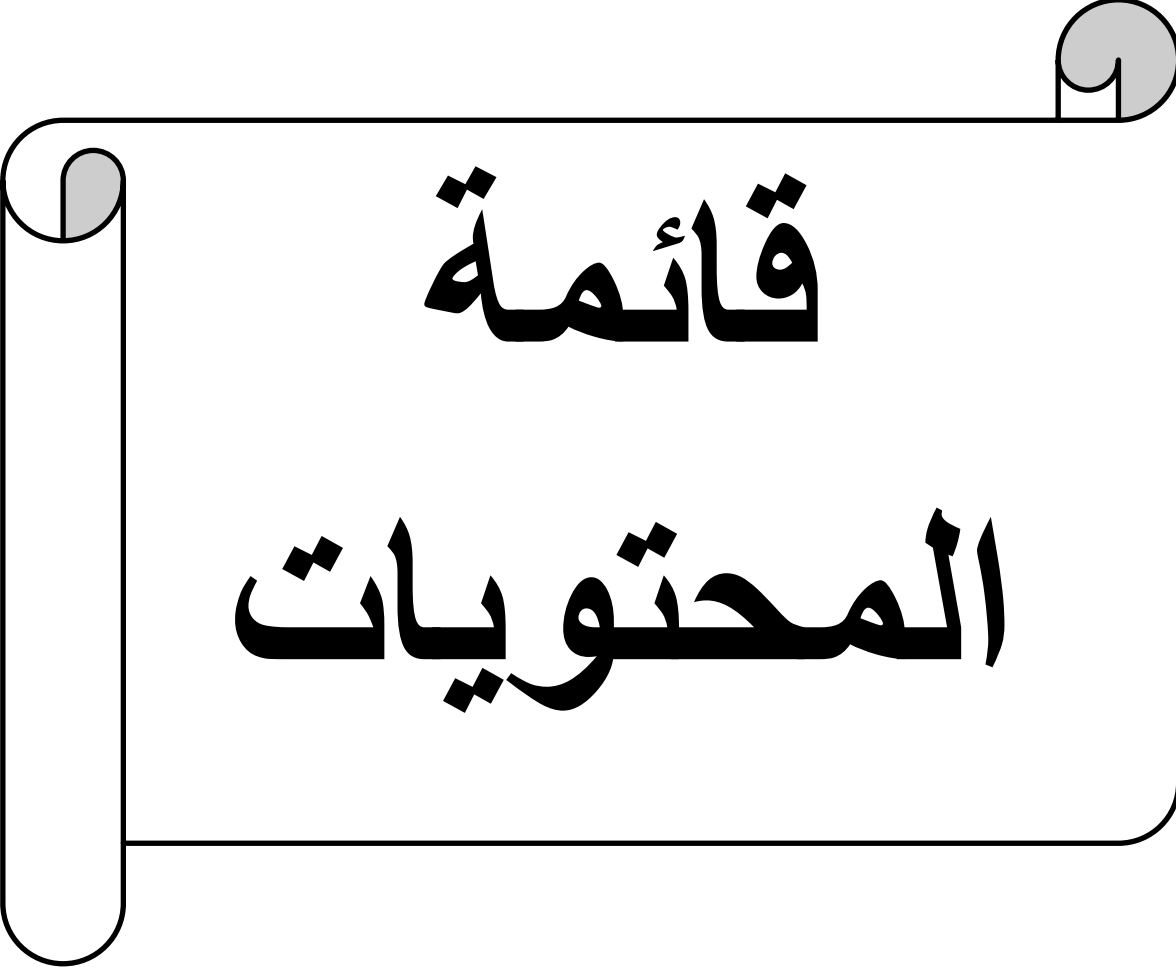
قائمة المصادر والمراجع

- (1) أحمد يوسف دودين . (2012). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. الأردن عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ,الطبعة العربية.
- (2) أسامة خيرى . (2013). الإدارة العامة . الأردن عمان : دار الراية للنشر والتوزيع.
- (3) أشرف عبد الرحمان . (2021). أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي. الصفحات 318-355.
- (4) اياد عبد الفتاح النصور . (2012). استراتيجيات التسويق. عمان الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى.
- (5) ايمن محمود المعاينة. (2014). أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. جامعة مؤتة قسم الإدارة العامة ، الأردن.
- (6) بشير العلق . (2008). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. عمان الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, الطبعة العربية.
- (7) حاتم سماتي . (2017-2018). واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية . بسكرة تيارت ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- (8) حسين حريم . (2010). ادارة المنظمات. عمان الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع, الطبعة الثالثة.
- (9) حسين موسى قاسم البناء، و نعمة عباس الخفاجي . (2014). استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية ادارة المعرفة. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع, الطبعة العربية.
- (10) خضير كاضم حمود، و روان الشيخ. (2010). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. عمان - الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع, الطبعة الأولى.
- (11) دهش جلاب، و طاهر الحسيني . (2014). ادارة التمكين والاندماج. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع, الطبعة الثانية.
- (12) ربحي مصطفى عليان. (2015). إدارة التغيير. عمان الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى.
- (13) زاهد محمد ديري . (2011). السلوك التنظيمي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى.
- (14) زكريا مطلق الدوري، و احمد علي صالح. (2009). ادارة التمكين اقتصاديات الثقة. الاردن عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, الطبعة العربية.
- (15) زين الدين ضياف . (2005-2006). السلوك الاشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي. قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية.
- (16) سارة شوابي . (2017-2018). التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات . معسكر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

- (17) سعاد نائف برنوطي . (2007). إدارة الموارد البشرية. عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة.
- (18) سعيد سالم عرفة . (2011). ادارة التغيير. عمان الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع. ,
- (19) سمير عباس . (جوان , 2017). آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها . أبحاث نفسية وتربوية ، الصفحات 184-222.
- (20) شفيق شاكر ، و آخرون . (2010). وظائف عمليات منظمات الأعمال. عمان الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية.
- (21) طاهر محسن منصور ، و نعمة عباس الخفاجي . (2010). نظرية المنظمة. الاردن عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية.
- (22) عادل هادي البغدادي ، و رافض حميد الحدراوي . (2013). الإستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي. عمان الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- (23) عامر قنديلجي ، و ايمان السامرائي. (2009). البحث العلمي . الأردن عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- (24) عبد الرزاق سالم الرحاحلة . (2010). نظرية المنظمة. عمان الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى.
- (25) عبد الفتاح علاوي . (2014). القيادة بالكفاءات ودورها في ادارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته. صفحة 44.
- (26) عبد الكريم محسن، و صباح مجيد النجار . (2012). إدارة الإنتاج والعمليات. الأردن عمان: الذاكرة للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية.
- (27) عبد النور موساوي ، و يوسف بركان . (2009). الإحصاء . عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- (28) عصام حسن الدليمي ، و علي عبد الرحيم صالح. (2014). البحث العلمي أسسه ومناهجه . عمان : دار الرضوان للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى.
- (29) علاء فرحان طالب ، و حسين حريجة غالي. (2011). استراتيجيات العمليات والأسبقيات التنافسية. عمان الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية.
- (30) علاء فرحان طالب ، و زينب مكي محمود البناء . (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة. عمان الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- (31) فريد فهمي زيارة . (2009). وظائف منظمات الأعمال. عمان الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع- الطبعة العربية.

- (32) قسم الإحصاء. (2011). مبادئ الإحصاء للتخصصات النظرية . مصر : خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- (33) كاظم نزار الركابي. (2004). الدارة الاستراتيجية. الأردن عمان: دار وائل للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى.
- (34) ماجد عبد المهدي مساعدة. (2013). ادارة المنظمات. عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع , الطبعة الأولى.
- (35) محرز عبد الباسط . (2020-2019). القيم السوسيوثقافية ومقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية. جامعة محمد بوالضياف المسيلة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الجزائر.
- (36) محمد بن السعيد العمري . (ديسمبر ، 2017). أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي.
- (37) محمد زاهد ديري . (2011). السلوك التنظيمي. عمان الاردن: دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , الطبعة الأولى.
- (38) محمد سرحان علي المحمودي . (2019). مناهج البحث العلمي . اليمن: دار الكتب , الطبعة الثالثة.
- (39) محمد صبحي أبو صالح ، و أمجد ضيف الله الناصر . (2011). دليل التحليل الإحصائي باستخدام spss. عمان الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى.
- (40) محمد عبد الفتاح الصيرفي . (2010). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. عمان الأردن: دار قنديل للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى.
- (41) محمد هاني محمد. (2014). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. عمان: المعترف للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى.
- (42) مصطفى يوسف كافي . (2014). إدارة الموارد البشرية. عمان الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى.
- (43) مصلحة الإحصاء والإشراف . (30 أبريل, 2022). المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.
- (44) مصلحة الإيواء مديرية الخدمات الجامعية . (30 أبريل, 2022).
- (45) موسى أحمد احمد. (2014). ادارة الأفراد بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: الناشر مكتبة الوفاء القانونية, الطبعة العربية.
- (46) موسى اللوزي . (2012). التطوير التنظيمي. عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع , الطبعة الخامسة.

- (47) ميلود برني ، و حسام الدين غضبان. (2020). الإدارة الاستراتيجية. عمان الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى.
- (48) نداء محمد الصوص. (2006). مبادئ الإحصاء . عمان الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع , الطبعة العربية الأولى.
- (49) يوسف , ح. ا., & العبادي , ه. ف. (2015). إدارة الموارد البشرية. عمان الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى.
- (50) يونس سلام ، و رشيد خلفان. (31 أكتوبر , 2020). مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات . دراسات نفسية وتربوية، الصفحات 255-265.
- 51) <http://arabpsychology.com>, 2022 , 06 02 , at 14 :00



قائمة

المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر و عرفان
-	إهداء
أ	مقدمة
الفصل الأول: استراتيجية تمكين الموارد البشرية	
2	تمهيد :
3	المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية
3	1- تعريف الموارد البشرية
3	2- أهمية الموارد البشرية
3	3- وظائف الموارد البشرية
5	4- أهداف الموارد البشرية
7	المبحث الثاني: ماهية التمكين
7	1- تعريف التمكين
7	2- أهمية التمكين
8	3- مداخل التمكين
9	4- خطوات وأساليب التمكين
11	5- مستويات التمكين
12	6- دوافع ومعوقات التمكين
14	المبحث الثالث: استراتيجية التمكين
14	1- مفهوم الاستراتيجية وأهميتها
15	2- أنواع الاستراتيجية
15	3- مكونات وعناصر الاستراتيجية
17	4- أسس بناء الاستراتيجية
17	5- مستويات الاستراتيجية
19	المبحث الثالث: استراتيجية التمكين
19	1- مفهوم استراتيجية التمكين وأهميتها
20	2- عناصر وأبعاد استراتيجية التمكين
21	3- دوافع استراتيجية التمكين
22	4- صيغ استراتيجية التمكين

قائمة المحتويات

23	5-أهداف استراتيجية التمكين
23	6- عوائق ومتطلبات نجاح استراتيجية التمكين
25	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: التغيير التنظيمي
28	1- مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته
29	2- أسباب وأهداف التغيير التنظيمي
31	3- أنواع ومراحل التغيير التنظيمي
33	4- تقنيات واستراتيجيات التغيير التنظيمي
38	5- أبعاد ونماذج التغيير التنظيمي
42	6- معوقات وعوامل نجاح التغيير التنظيمي
44	المبحث الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي
44	1- مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي
44	2- فوائد مقاومة التغيير التنظيمي
45	3-أسباب واستراتيجيات مقاومة التغيير التنظيمي
46	4- مصادر مقاومة التغيير التنظيمي
47	5- أشكال مقاومة التغيير التنظيمي
48	المبحث الثالث: علاقة استراتيجية تمكين الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي
50	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة بالمركز الجامعي ميلة	
52	تمهيد
53	المبحث الأول: منهج وأدوات الدراسة
53	1- المنهج المستخدم
53	2- حدود الدراسة
61	3- متغيرات الدراسة
61	4- مجتمع الدراسة
61	5- عينة الدراسة
62	6- أداة الدراسة

قائمة المحتويات

63	7- الشروط السيكومترية لأداة القياس
64	8- الأساليب الإحصائية المستخدمة
66	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
66	1- عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
71	2 - تحليل البيانات الخاصة بمحور استراتيجية تمكين الموارد البشرية
72	3- تحليل النتائج الخاصة بمحور مقاومة التغيير التنظيمي
73	4- مناقشة وتحليل النتائج
78	خلاصة الفصل الثالث
80	خاتمة
84	قائمة المصادر والمراجع
89	قائمة المحتويات
96	قائمة الملاحق
-	ملخص

فهرس الجداول

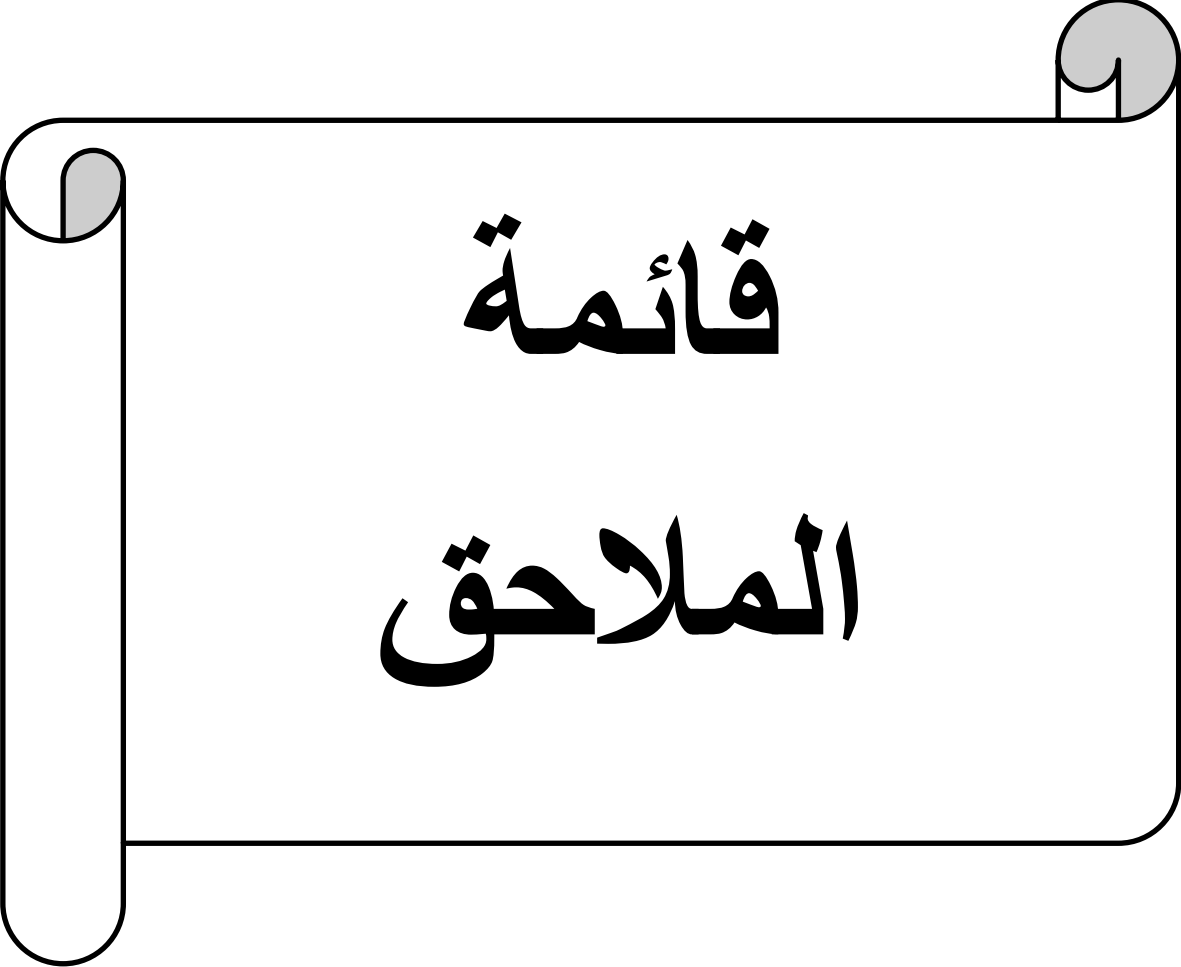
الرقم	العنوان	الصفحة
1	عوامل التغيير التنظيمي	43
2	أسباب واستراتيجيات مقاومة التغيير التنظيمي	45
3	المقاعد البيداغوجية و المرافق التابعة.	54
4	المرافق البيداغوجية والإدارية	54
5	الميادين والشعب والتخصصات في الليسانس والماستر	55
6	ميادين التكوين في مرحلة الليسانس	55
7	ميادين التكوين في مرحلة الماستر	56
8	ميادين التكوين في مرحلة ليسانس.	56
9	ميادين التكوين في مرحلة الماستر	57
10	ميادين التكوين في مرحلة ليسانس	57
11	ميادين التكوين في مرحلة الماستر	58
12	التأطير البيداغوجي	58
13	عدد الطلبة المقيمين بالإقامة الجامعية	60
14	يوضح تصنيف العاملين بالمركز الجامعي - ميلة-	61
15	سلم ليكرت الخماسي	63
16	فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها	63
17	قائمة الأساتذة المحكمين .	64
18	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	66
19	توزيع أفراد العينة حسب العمر	67
20	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	68
21	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	69
22	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	70
23	تحليل النتائج الخاصة بالمحور الأول "استراتيجية تمكين الموارد البشرية"	71
24	تحليل النتائج الخاصة بالمحور الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي	72
25	نموذج للحكم على طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية	73
26	معامل ارتباط بيرسون بين المشاركة والاتصال الفعال و التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي	73

قائمة المحتويات

74	معامل ارتباط بيرسون بين التحفيز والحرية وفرق العمل والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي	27
75	معامل ارتباط بيرسون بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية و التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي	28
76	معامل ارتباط بيرسون بين منح المعلومات والتدريب والتعليم و التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي	29

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	خطوات التمكين	9
2	تدرج مستويات التمكين	12
3	عناصر الاستراتيجية	16
4	مستويات الاستراتيجية	18
5	أبعاد استراتيجية التمكين	21
6	مراحل عملية التغيير التنظيمي	33
7	تقنيات التغيير التنظيمي	37
8	نموذج لوين	38
9	نموذج لوفيت	39
10	نموذج بالوجان وهالي	40
11	العلاقة بين أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي	48
12	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	66
13	توزيع أفراد العينة حسب العمر	67
14	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	68
15	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	69
16	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	70



قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

**دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في التقليل من
مقاومة التغيير التنظيمي**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبتين:

- أسماء نمديلي

- بلمولاي لمياء

- بوفنغور رميساء

أخي الموظف، أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد ...

نضع بين يديك إستبيان خاص بدراسة "دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي" دراسة حالة المؤسسة الميدانية - المركز الجامعي ميلة.

المطلوب منك أن تسجل وجهة نظرك بأمانة وموضوعية علماً أنّ المعلومات التي تدلي بها نستخدمها فقط لخدمة الموضوع الذي بين أيدينا.

كما نرجو منك عدم ترك أي عبارة بدون إجابة عليها لأن ذلك يعني عدم الاستفادة من ورقة الإجابة وإجابتك على هذه الإستمارة تعدّ كرمّاً وتعاوناً منك .

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة التي تمثل إجابتك

السنة الدراسية : 2021-2022

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص الإجتماعية الوظيفية بموظفي المركز الجامعي ميلة، لذلك بهدف تحليل النتائج المتحصل عليها بهذا الإستبيان نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على الأسئلة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة للإجابة.

1. الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر

☐ 30 سنة فأقل ☐ 40-31 سنة
☐ 50-41 سنة ☐ أكثر من 50 سنة

3. الخبرة المهنية

☐ 5 سنوات فأقل ☐ 10-6 سنوات
☐ 15-11 سنة ☐ 16 سنة فأكثر

4. المؤهل العلمي:

☐ ليسانس وأقل ☐ ليسانس ☐ ماستر
☐ ماجيستر ☐ دكتوراه

5. الوظيفة:

☐ عامل مهني ☐ رئيس المصلحة أول أقل
☐ متصرف إداري أو أقل ☐ الوظائف العليا

الجزء الثاني: محاور الإستبيان

نرجو وضع إشارة (X) أمام كل عبارة في الفراغ المناسب بحث تعكس إجاباتكم العلاقة بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والتحليل من مقارنة التغيير التنظيمي.

المحور الأول: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

التسلسل	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: المشاركة والإتصال الفعال						
1	أشارك في إتخاذ القرارات					
2	أستطيع بالمشاركة الإطلاع على الإدارة بشكل واسع					
3	تمكنني المشاركة من الحصول على معلومات كثيرة حول عملي					
4	أشارك بفعالية مع باقي فريق العمل					
5	أصل بزملائي في حالة مواجهة مشكل في العمل					
6	الإتصالات سريعة بين مجموعات العمل والوحدات الإدارية في المؤسسة					
البعد الثاني: التحفيز والحرية وفرق العمل						
1	يزيد التحفيز من دافعتي للعمل					
2	تمكنني فرق العمل من العمل بكفاءة					
3	تقدم إدارة المؤسسة تصور واضح للعاملين تاركة الهامش الأكبر للعامل بتنفيذه					
4	تمنحني الإدارة صلاحيات للقيام بعمل					
5	تشجعني إدارة المؤسسة على تحمل المسؤولية					
6	تزيد مهاراتي عند العمل في مجموعات					
البعد الثالث: منح المعلومات والتدريب والتعليم						
1	تقدم لي المعلومات الدقيقة صورة واضحة لما يحدث داخل المؤسسة					
2	تساعدني المعرفة في الفهم الواسع للعمل					

3	توفر لي إدارة المؤسسة المعلومات المطلوبة بطريقة فعّالة في الوقت المناسب				
4	يساعدني التدريب والتكوين على أداء المهام بكفاءة				
5	تتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في الإدارة بسهولة.				
6	أشعر بالرضا لما أملك من خبرات ومهارات لأداء وظيفتي				

المحور الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي

التسلسل	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: أشكال مقاومة التغيير التنظيمي						
1	أفقد الرغبة بالمشاركة في عملية التغيير					
2	ألتزم بقواعد وإجراءات العمل					
3	أحرض فريق عملي على عدم الإستجابة للتغيير					
4	أزيد الطلب على التحويل في العمل والنقل الوظيفي					
5	أرفض تقديم أي مساعدات لحل مشاكل العمل					
6	تغيبني عن العمل وزيادة الشكاوي					
البعد الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي						
1	أعتقد أن الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير غير واضحة					
2	أفقد الإحساس بالمشاركة في قرارات عملية التغيير					
3	أقاوم التغيير لأن أهدافه غير واضحة					
4	أرى أن اتجاه التغيير في نظم العمل غير ملائم					
5	أقاوم التغيير عند غياب التحفيز					
6	أجد صعوبة في التأقلم مع وظيفتي					

Echelle :معامل الثبات الكلي

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,799	35

Statistiques d'échelle			
Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
109,7000	136,700	11,69188	35

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المشاركة والاتصال الفعال:

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
القرارات إتخاذ في أشارك	30	1,00	5,00	3,2333	1,19434
على الإطلاع بالمشاركة أستطيع واسع بشكل الإدارة	30	1,00	5,00	3,6000	,89443
على الحصول من المشاركة تمكني عملي حول كثيرة معلومات	30	1,00	5,00	3,9333	,82768
العمل فريق باقي مع بفعالية أشارك	30	1,00	5,00	3,7333	1,04826
مواجهة حالة في بزملائي أتصل العمل في مشكل	30	2,00	5,00	4,2333	,67891
مجموعة بين سريعة الإتصالات في الإدارية والوحدات العمل المؤسسة	30	1,00	5,00	3,6000	,93218
البعد1	30	1,50	4,67	3,7222	,63778
N valide (liste)	30				

Statistiques						
عند مهاراتي تزيد مجموعات في العمل	إدارة تشجعي تحمل على المؤسسة المسؤولية	الإدارة تمنحني للقيام صلاحيات بعلمي	المؤسسة إدارة تقدم واضح تصور تاركة للعاملين الأكبر الهامش بتنفيذه للعامل	العمل فرق تمكني بكفاءة العمل من	من التحفيز يزيد للعمل دافعتني	

N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التحفيز والحرية وفرق العمل:

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
للعمل دافعتي من التحفيز يزيد	30	1,00	5,00	4,1667	,98553
بكفاءة العمل من العمل فرق تمكنني	30	1,00	5,00	4,1333	,86037
تاركة للعاملين واضح تصور المؤسسة إدارة تقدم بتنفيذه للعامل الأكبر الهامش	30	1,00	5,00	3,2000	1,06350
بعملي للقيام صلاحيات الإدارة تمنحني	30	1,00	5,00	3,4000	1,22051
المسؤولية تحمل على المؤسسة إدارة تشجعني	30	1,00	5,00	3,2333	1,25075
مجموعات في العمل عند مهاراتي تزيد	30	1,00	5,00	3,8667	,89955
البعد2	30	1,50	5,00	3,6667	,79269
N valide (liste)	30				

Statistiques							
		المعلومات لي تقدم صورة الدقيقة يحدث لما واضحة المؤسسة داخل	المعرفة تساعدني الوسع الفهم في للعمل	إدارة لي توفر المعلومات المؤسسة بطريقة المطلوبة الوقت في فعالة المناسب	التدريب يساعدني أداء على والتكوين بكفاءة المهام	بين المعلومات تتدفق الإدارية المستويات الإدارة في المختلفة بسهولة	لما بالرضا أشعر خبرات من أملك لأداء ومهارات وظيفتي
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد منح المعلومات والتدريب والتعليم:

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
لما واضحة صورة الدقيقة المعلومات لي تقدم المؤسسة داخل يحدث	30	1,00	5,00	3,8667	,89955
للعمل الوسع الفهم في المعرفة تساعدني	30	2,00	5,00	4,1333	,73030
المطلوبة المعلومات المؤسسة إدارة لي توفر المناسب الوقت في فعالة بطريقة	30	1,00	5,00	2,9333	1,14269
المهام أداء على والتكوين التدريب يساعدني بكفاءة	30	1,00	5,00	3,7000	1,08755

الإدارية المستويات بين المعلومات تتدفق بسهولة الإدارة في المختلفة	30	1,00	4,00	3,0000	1,08278
ومهارات خبرات من أملك لما بالرضا أشعر وظيفتي لأداء	30	1,00	5,00	3,5000	1,35824
البعد3	30	1,83	4,67	3,5222	,71215
N valide (liste)	30				

Statistiques							
		الرغبة أفقد عملية في المشاركة التغيير	بقواعد ألتزم العمل وإجراءات	عملي فريق أحرض الإستجابة عدم على للتغيير	على الطلب أزيد العمل في التحويل الوظيفي والنقل	اي تقديم أرفض لحل مساعدات العمل مشاكل	العمل عن تغيبي الشكاوي وزيادة
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد أشكال مقاومة التغيير التنظيمي:

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التغيير عملية في المشاركة الرغبة أفقد	30	1,00	5,00	2,7667	1,07265
العمل وإجراءات بقواعد ألتزم	30	2,00	5,00	4,1667	,64772
الإستجابة عدم على عملي فريق أحرض للتغيير	30	1,00	5,00	2,3000	,87691
والنقل العمل في التحويل على الطلب أزيد الوظيفي	30	1,00	5,00	2,7333	,94443
مشاكل لحل مساعدات اي تقديم أرفض العمل	30	1,00	5,00	2,0333	,99943
الشكاوي وزيادة العمل عن تغيبي	30	1,00	4,00	2,1667	,91287
البعد4	30	1,50	3,67	2,6944	,50112
N valide (liste)	30				

Statistiques							
		الإجراءات أن أعتقد المتعلقة والتعليمات غير التغيير بعملية واضحة	الإحساس أفقد في بالمشاركة عملية قرارات التغيير	لأن التغيير أقاوم واضحة غير أهدافه	التغيير إتجاه أن أرى غير العمل نظم في ملائم	عند التغيير أقاوم التحفيز غياب	في صعوبة أجد وظيفتي مع التأقلم
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المتعلقة والتعليمات الإجراءات أن أعتقد واضحة غير التغيير بعملية	30	1,00	5,00	3,3333	,92227
قرارات في بالمشاركة الإحساس أفقد التغيير عملية	30	2,00	5,00	3,0333	,88992
واضحة غير أهدافه لأن التغيير أقاوم	30	1,00	4,00	2,6000	,72397
غير العمل نظم في التغيير إتجاه أن أرى ملائم	30	2,00	4,00	2,7333	,63968
التحفيز غياب عند التغيير أقاوم	30	1,00	5,00	3,3333	,99424
وظيفتي مع التأقلم في صعوبة أجد	30	1,00	5,00	2,1333	,81931
5البعد	30	2,00	4,00	2,8611	,47157
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البعد1	30	1,50	4,67	3,7222	,63778
البعد2	30	1,50	5,00	3,6667	,79269
البعد3	30	1,83	4,67	3,5222	,71215
البعد4	30	1,50	3,67	2,6944	,50112
البعد5	30	2,00	4,00	2,8611	,47157
المحور1	30	1,61	4,61	3,6370	,61635
المحور2	30	2,17	3,83	2,7778	,35849
N valide (liste)	30				

معامل الارتباط بين أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية ومقاومة التغيير التنظيمي:

Corrélations								
		المحور2	البعد1	البعد2	البعد3	البعد4	البعد5	المحور1
المحور2	Corrélation de Pearson	1	-,034	,099	-,181	,755**	,718**	-,039
	Sig. (bilatérale)		,858	,601	,339	<,001	<,001	,839
	N	30	30	30	30	30	30	30
البعد1	Corrélation de Pearson	-,034	1	,508**	,583**	,235	-,301	,787**
	Sig. (bilatérale)	,858		,004	<,001	,212	,105	<,001
	N	30	30	30	30	30	30	30
البعد2	Corrélation de Pearson	,099	,508**	1	,738**	,357	-,228	,888**
	Sig. (bilatérale)	,601	,004		<,001	,053	,225	<,001
	N	30	30	30	30	30	30	30
البعد3	Corrélation de Pearson	-,181	,583**	,738**	1	,146	-,430*	,903**

	Sig. (bilatérale)	,339	<,001	<,001		,442	,018	<,001
	N	30	30	30	30	30	30	30
البعد 4	Corrélation de Pearson	,755**	,235	,357	,146	1	,086	,290
	Sig. (bilatérale)	<,001	,212	,053	,442		,652	,120
	N	30	30	30	30	30	30	30
البعد 5	Corrélation de Pearson	,718**	-,301	-,228	-,430*	,086	1	-,367*
	Sig. (bilatérale)	<,001	,105	,225	,018	,652		,046
	N	30	30	30	30	30	30	30
المحور 1	Corrélation de Pearson	-,039	,787**	,888**	,903**	,290	-,367*	1
	Sig. (bilatérale)	,839	<,001	<,001	<,001	,120	,046	
	N	30	30	30	30	30	30	30
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).								
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).								

