

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي
دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز - بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

خان أحلام

إعداد الطالب(ة):

بلي مروى

لجنة المناقشة

| الرقم | أعضاء اللجنة | الرتبة | الصّفة | مؤسسة الانتماء |
|-------|-----------------|---------------|--------|----------------|
| 1 | جبيرات سناء | أستاذ محاضر أ | رئيسا | جامعة بسكرة |
| 2 | خان أحلام | أستاذ محاضر أ | مشرفا | جامعة بسكرة |
| 3 | نور الدين إيمان | أستاذ محاضر ب | ممتحنا | جامعة بسكرة |

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى من أوصاني بهما الرحمان خيرا، إلى من أضاءت لي درب الحياة رمزا للعطاء، إلى التي كان صدرها وسادة وطاعتها عبادة، وعطفها منبع صبر وسعادة، إلى التي بنصحها إهتديت وبدعائها وفقت وبرضوانها سأبلغ ما أردت وما حلمت إلى " أمي " أطال الله في عمرها.

إلى الذي أفنى حياته جدًّا وكدًّا في تربيته وتعليمي، إلى من كان سندي الروحي ورافقتني في مشواري، إلى الشجرة التي تظلني والقمر الذي يرسم لي طريقا لأهتدي إليه، إلى أبي.

إلى إخوانتي: نعاة، مرام، إكرام، وإلى إخوانتي فاتح، نصر الدين، توفيق، إلى جدي جديتي، إلى كل عماتي وأعمامي، وإلى أخوالي وخالاتي ، إلى كل صديقاتي، وكل أساتذتي في مشواري الدراسي.

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و امتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى من شرفنتي بإشرافها على مذكرة بحثي الأستاذة الدكتورة " أحلام خان" التي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها الكبير علي، ولتوجيهاتها العلمية التي لا تقدّر بثمن؛ و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و استكمال هذا العمل، و نرجو أن يوفقها الله إلى ما تريده وأن يجمعني الله معها في أعمال أخرى إن شاء الله.

وأتوجه بالشكر إلى كل أساتذتي الكرام في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

وأتوجه كذلك بجزيل الشكر لكل موظفي مديرية سونلغاز - بسكرة على تعاونهم معنا لاستكمال هذا العمل و أمنّي لهم التوفيق.

كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل " رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحاً ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آراء واتجاهات الباحثين في مؤسسة سونلغاز - بسكرة -، حول التمكين الإداري وأثره في مقاومة التغيير التنظيمي لهذه المؤسسة. ومن أجل تحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة بلغت (65) موظف، كما تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاد الثلاث (الاتصال، التدريب، فرق العمل) في مقاومة التغيير التنظيمي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري من خلال البعدين المتبقين (تفويض السلطة والتحفيز) في مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

كما توصلت الدراسة أيضا إلى مجموعة من الاقتراحات نذكر منها ضرورة المحافظة على مستوى التمكين الإداري في المؤسسة والعمل على تقوية العلاقات بين الأفراد من خلال العمل الجماعي، والعمل على استغلال التمكين الإداري كأداة للتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي. **الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري - تفويض السلطة - الاتصال - فرق العمل - التدريب - التحفيز - مقاومة التغيير التنظيمي. - الترجمة باللغة الإنجليزية:

The study aims at learning the views and trends of the research staff at Sonelgaz Foundation - Pescara - on administrative empowerment and its impact on resisting organizational change to this institute. In order to achieve the research objectives, we used a data collection form that was distributed to a sample of 65 employees, and SPSS was used in the statistical analysis. The study found a number of findings, the most important of which were: The absence of a statistically significant impact of administrative empowerment in the three dimensions (communication, Training, task forces) in resisting organizational change, and having a statistically significant impact on administrative empowerment through the remaining two dimensions (Delegation of authority and motivation) to resist organizational change in the institution under consideration at the significance level (0.05).

The study also found a range of suggestions to mention The need to maintain the level of administrative empowerment in the organization and to act on Strengthen relationships Among individual through teamwork, and working to use administrative empowerment as a tool to reduce resistance to organizational change.

Key words: Administrative empowerment – delegation of authority – communication – task forces – training – motivation – resistance to organizational change.

قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|---|---|
| | بسملة |
| | إهداء |
| | شكر وعرهان |
| | ملخص |
| | قائمة المحتويات |
| | قائمة الأشكال |
| | قائمة الجداول |
| أ-ح | مقدمة |
| الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري | |
| 02 | تمهيد |
| 03 | المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري |
| 03 | المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري |
| 04 | المطلب الثاني: خصائص ودعائم التمكين الإداري |
| 04 | الفرع الأول: خصائص التمكين الإداري |
| 04 | الفرع الثاني: دعائم التمكين الإداري |
| 05 | المطلب الثالث: أهداف وأهمية التمكين الإداري |
| 05 | الفرع الأول: أهداف التمكين الإداري |
| 06 | الفرع الثاني: أهمية التمكين الإداري |
| 07 | المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين الإداري |
| 07 | المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري |
| 08 | المطلب الثاني: مبادئ التمكين الإداري |
| 09 | المطلب الثالث: مستويات التمكين الإداري |
| 11 | المبحث الثالث: تطبيق التمكين الإداري |
| 11 | المطلب الأول: أسباب تبني التمكين الإداري |
| 14 | المطلب الثاني: خطوات وأساليب التمكين الإداري |
| 14 | الفرع الأول: خطوات التمكين الإداري |

| | |
|----|---|
| 16 | الفرع الثاني: أساليب التمكين الإداري |
| 17 | المطلب الثالث: فوائد ومعوقات التمكين الإداري |
| 17 | الفرع الأول: فوائد التمكين الإداري |
| 18 | المطلب الأول: معوقات التمكين الإداري |
| 19 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثاني: الإطار النظري لمقاومة التغيير التنظيمي |
| 20 | تمهيد |
| 21 | المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي |
| 21 | المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي |
| 22 | المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي |
| 24 | المطلب الثالث: أهمية التغيير التنظيمي |
| 25 | المبحث الثاني: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي |
| 25 | المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي |
| 26 | المطلب الثاني: أسباب وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي |
| 26 | الفرع الأول: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي |
| 28 | الفرع الثاني: أشكال مقاومة التغيير التنظيمي |
| 30 | المطلب الثالث: أنواع مقاومي التغيير التنظيمي وانعكاساتها |
| 30 | الفرع الأول: أنواع مقاومي التغيير التنظيمي |
| 31 | الفرع الثاني: انعكاسات مقاومة التغيير التنظيمي |
| 32 | المطلب الرابع: مراحل وفوائد مقاومة التغيير التنظيمي |
| 32 | الفرع الأول: مراحل مقاومة التغيير التنظيمي |
| 32 | الفرع الثاني: فوائد مقاومة التغيير التنظيمي |
| 33 | المبحث الثالث: مستويات وأساليب والإستراتيجيات الوقائية لمقاومة التغيير التنظيمي |
| 33 | المطلب الأول: مستويات مقاومة التغيير التنظيمي |
| 34 | المطلب الثاني: أساليب مقاومة التغيير التنظيمي |
| 35 | المطلب الثالث: الإستراتيجيات الوقائية لمقاومة التغيير التنظيمي |
| 37 | المبحث الرابع: التمكين الإداري ومقاومة التغيير التنظيمي |
| 37 | المطلب الأول: أثر تفويض السلطة في مقاومة التغيير التنظيمي |
| 38 | المطلب الثاني: أثر الاتصال في مقاومة التغيير التنظيمي |

| | |
|----|--|
| 40 | المطلب الثالث: أثر فرق العمل في مقاومة التغيير التنظيمي |
| 41 | المبحث الرابع: أثر التدريب في مقاومة التغيير التنظيمي |
| 42 | المطلب الخامس: أثر التحفيز في مقاومة التغيير التنظيمي |
| 44 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز - بسكرة |
| 46 | تمهيد |
| 46 | المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز ومديرية سونلغاز - بسكرة |
| 46 | المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز ومديرية سونلغاز - بسكرة |
| 48 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز -+ بسكرة |
| 51 | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث |
| 51 | المطلب الأول: منهج البحث |
| 52 | المطلب الثاني: مجتمع و عينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية |
| 53 | المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة |
| 55 | المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث |
| 55 | الفرع الأول: ثبات أداة البحث |
| 56 | الفرع الثاني: صدق أداة البحث |
| 65 | المطلب الخامس: إختبار التوزيع الطبيعي |
| 66 | المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات |
| 66 | المطلب الأول: تحليل فقرات التمكين الإداري |
| 70 | المطلب الثاني: تحليل فقرات مقاومة التغيير التنظيمي |
| 72 | المطلب الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين |
| 75 | المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية |
| 75 | الفرع الأول: الاختبارات القبليّة للانحدار |
| 76 | الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية |
| 77 | المطلب الخامس: اختبار الفرضيات الفرعية |
| 78 | المطلب السادس: تفسير نتائج اختبار الفرضيات |
| 80 | خلاصة الفصل |
| 82 | الخاتمة |
| 85 | قائمة الملاحق |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|---|-------|
| ج | النموذج الإفتراضي الدراسة | 01 |
| 10 | تسلسل التمكين الإداري | 02 |
| 29 | أشكال مقاومة التغيير التنظيمي | 03 |
| 48 | الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز - بسكرة | 04 |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|--|-------|
| 52 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية | 01 |
| 55 | نتائج معاملات الثبات والصدق. | 02 |
| 57 | الصدق الذاتي لمؤشرات بعدت تفويض السلطة. | 03 |
| 58 | الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاتصال. | 04 |
| 49 | الصدق الذاتي لمؤشرات بعد فرق العمل. | 05 |
| 60 | الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التدريب. | 06 |
| 61 | الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التحفيز. | 07 |
| 62 | الصدق الذاتي لمؤشرات بعد البطء في الإنجاز. | 08 |
| 63 | الصدق الذاتي لمؤشرات بعد اللامبالاة. | 09 |
| 64 | الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التغيب والابتعاد. | 10 |
| 65 | الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الرفض والمعارضة. | 11 |
| 66 | معاملات الالتواء والتفطّح لمتغيرات الدراسة. | 12 |
| 67 | مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد. | 13 |
| 68 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التمكين الإداري. | 14 |
| 70 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور مقاومة التغيير التنظيمي. | 15 |
| 72 | مصفوفة الارتباط بين التمكين الإداري ومقاومة التغيير التنظيمي. | 16 |
| 76 | اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح. | 17 |
| 76 | نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية | 18 |
| 77 | اختبار أثر أبعاد التمكين الإداري مجتمعة في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي من خلال الانحدار الخطّي المتعدّد. | 19 |
| 78 | الانحدار المتعدد التدريجي. | 20 |

مقدمة

شهد العالم الكثير من التطورات والتحوّلات في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية، والتي كان لها التأثير الكبير على سلوكيات الأفراد في المنظّمات، وذلك في ظل اشتداد المنافسة وتنامي فكر الأفراد العاملين، والابتكارات التي تشهد تسارعا كبيرا وكذلك تعقد المهام الوظيفية، وظهور مسؤوليات ومهام جديدة أصبح الفرد الركيزة الأساسية لنجاح هذه المهام والوظائف كونه هو الذي يحدث نقطة الفرق بين المؤسسات، ممّا أدى بهذه الأخيرة إلى إبداء اهتمام كبير بالفرد، وذلك لضمان استمرارها ونموها، ومن بين الأساليب التي توجّهت إليها المؤسسات التمكين الإداري الذي تنعكس نتائجه ايجابيا على العاملين وسلوكياتهم من جهة وعلى أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

فموضوع التمكين الإداري يعد من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي لاقَت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين منذ بداية ظهورها، باعتبارها أحد أهم التحوّلات الفكرية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث، وعنصر يسهم في استغلال طاقات الأفراد بشكل أكثر فعالية، الذي يسهم بدوره في جعل المؤسسة متميّزة عن باقي المؤسسات التي تنشط في نفس المجال واكتساب ميزة تنافسية.

واكتساب مزايا تنافسية اليوم أضحت من المرتكزات والدعائم الأساسية التي يقوم عليها أي نشاط اقتصادي يهدف إلى تحقيق أفضلية في السوق، من خلال الاستحواذ على جزء منه أو محاولة جذب أكبر عدد من الزبائن، الأمر الذي فرض على المؤسسات فكرة التغيير التنظيمي، وذلك مجازة مختلف التحوّلات الحاصلة في الخارج، واكتسابها مزايا تضمن بقائها وتميّزها، وهذا التغيير التنظيمي أولد مقاومة له من طرف الأفراد، وبذلك رفض التغيير لتخوّفهم من نتائجه التي قد تؤثر على مصالحهم، أو على الامتيازات الممنوحة لهم، وفي هذا الإطار سنحاول إبراز إذا كان هناك أثر بين التمكين الإداري ومقاومة التغيير التنظيمي باحدى المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو أثر التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي بمديرية- سونلغاز-بسكرة-؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

- ما هو مستوى تطبيق التمكين الإداري بمديرية سونلغاز- بسكرة-؟

- ما هو مستوى مقاومة التغيير التنظيمي بمديرية سونلغاز- بسكرة-؟

- ما هو أثر كل بعد من أبعاد التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي بمديرية سونلغاز- بسكرة-؟

● أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- يعد موضوع الدراسة من المواضيع المهمة في ميدان الإدارة، وهذا نظرا لتناوله مفهوميين مهمين ألا وهما التمكين الإداري ومقاومة التغيير التنظيمي.

- يقدم صورة واضحة للتمكين الإداري وهذا لأهميته القصوى في إدارة المؤسسة. - تساهم هذه الدراسة كذلك في فهم طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري ومقاومة التغيير التنظيمي بمديرية سونلغاز - بسكرة.

- توفر هذه الدراسة كمرجع يساعد الباحثين في الاطلاع على نتائجها وتوصياتها وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى أو في مجالات أخرى ذات علاقة بالمؤسسة محل الدراسة .

• أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في ما يلي:

- التعرف على مستوى تطبيق التمكين الإداري بمديرية سونلغاز - بسكرة.

- التعرف على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي بمديرية سونلغاز - بسكرة.

- التعرف على أثر كل بعد من أبعاد التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي بمديرية سونلغاز - بسكرة.

• فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية هي :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي بمديرية سونلغاز - بسكرة- عند مستوى الدلالة

$$.(\alpha = 0,05)$$

وتندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية نوجزها كالآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في مقاومة التغيير التنظيمي بمديرية سونلغاز - بسكرة- عند مستوى الدلالة

$$.(\alpha = 0,05)$$

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في مقاومة التغيير التنظيمي بمديرية سونلغاز - بسكرة- عند مستوى الدلالة

$$. (\alpha = 0,05)$$

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في مقاومة التغيير التنظيمي بمديرية سونلغاز - بسكرة - عند مستوى الدلالة

. ($\alpha = 0,05$)

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في مقاومة التغيير التنظيمي بمديرية سونلغاز- بسكرة عند مستوى الدلالة

. ($\alpha = 0,05$)

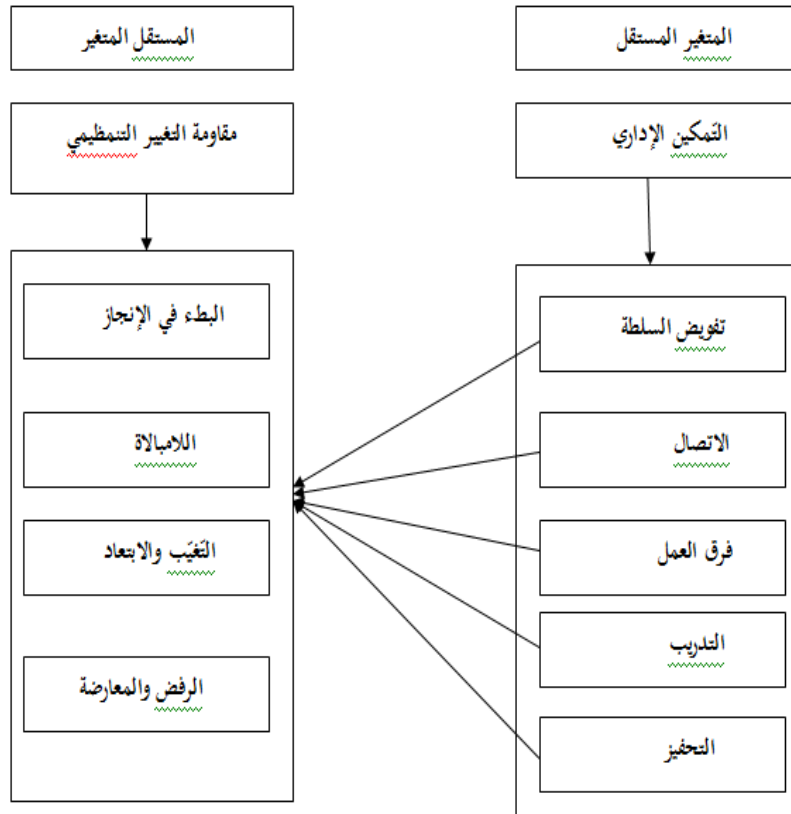
- وجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في مقاومة التغيير التنظيمي بمديرية سونلغاز- بسكرة عند مستوى الدلالة

. ($\alpha = 0,05$)

• نموذج الدراسة:

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للدراسة من خلال الشكل

الشكل رقم (01) : النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

• **حدود الدراسة:**

لهذا البحث حدود عديدة منها:

- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذا البحث في مديرية سونلغاز - بسكرة-
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذا البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2019_2020.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على دراسة أثر التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي.
- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على موظفي مديرية سونلغاز - بسكرة-

التعريفات الإجرائية:

- **التمكين الإداري:** إتاحة الفرصة الآخرين لزيادة قدراتهم الفردية والجماعية من خلال زيادة نطاق الصلاحيات، التي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والاستفادة من قدرات الأفراد وتسخيرها في خدمة العمل أو الوظيفة.
- **تفويض السلطة:** أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته وصلاحياته لأحد الأفراد للقيام بهذه الصلاحيات، كاتخاذ القرار بدل الرئيس.
- **الاتصال:** وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي بموجبها تتوحد المفاهيم.
- **فرق العمل:** هو مجموعة من الأفراد يتمتعون بالمهارات والمؤهلات، ويعملون مع بعضهم البعض لأجل تحقيق أهداف محدّد ومشاركة.
- **التدريب :** هو وسيلة لتزويد الفرد بالمعارف والمهارات، وتطوير قدراته بغرض تأهيله للقيام بمهام ووظيفته الحالية و المستقبلية ، وتأدية واجباته بقدر عال من الكفاءة.
- **التحفيز :** وهي مجموعة العوامل التي تحرك قدرات الأفراد لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل.
- **مقاومة التغيير التنظيمي:** تعرّف مقاومة التغيير على أنّها امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، والميل إلى المحافظة على الوضع القائم.

• هيكل الدراسة:

من أجل دراسة هذا الموضوع وبغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات ومحاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، سنقسم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تضم أهم النتائج التي سوف نتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

حيث أنه سيتم تقسيم الفصل الأول الذي سيعنون بالإطار النظري للتمكين الإداري إلى ثلاث مباحث، سنشير في المبحث الأول للمفاهيم عامة للتمكين الإداري، والمبحث الثاني نتطرق فيه لأساسيات حول التمكين الإداري، أما المبحث الثالث فنشير فيه إلى تطبيق التمكين الإداري.

أما الفصل الثاني فسيخصص للإطار النظري لمقاومة التغيير التنظيمي وفق ثلاث مباحث أيضا، سنشير في المبحث الأول إلى ماهية التغيير التنظيمي، أما المبحث الثاني سنوضح فيه ماهية مقاومة التغيير التنظيمي، والمبحث الثالث حول مستويات وأساليب والاستراتيجيات الوقائية لمقاومة التغيير التنظيمي، والمبحث الرابع حول التمكين الإداري ومقاومة التغيير التنظيمي.

وبالنسبة للفصل الثالث فسيخصص للدراسة الميدانية، والذي سنتعرف من خلاله على أثر التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر موظفي مديرية سونلغاز - بسكرة- من خلال ثلاث مباحث، سيخصص أولها لتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فيتعرض للإطار المنهجي للبحث، والمبحث الثالث فسيتم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

• الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري:

1-دراسة: الحراحشة محمد، إلهي صلاح الدين بعنوان أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملين في شركة الاتصالات الأردنية دراسة ميدانية، دراسات العلوم التجارية الأردن، مج33، ع2، (2006).

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين الإداري والدعم التنظيمي وعلاقتها بالسلوك الإبداعي، بالإضافة إلى توضيح العلاقات الإحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والدعم التنظيمي من ناحية والسلوك الإبداعي من جهة أخرى.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري والدعم التنظيمي) تؤثر في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)

- وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين متغير طبيعة العمل ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة .

2- دراسة: إبراهيم محمد ألياصقه(2010)، بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض ،رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،المملكة العربية .السعودية.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

-معرفة العلاقة بين مستوى تمكين العاملين ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في قوات الأمن الخاصة في الرياض من وجهة نظرهم .

وتوصّلت الدّراسة إلى عدّة نتائج أهمّها:

- أنّ أفراد عيّنة الدّراسة يدركون التمكين الإداري بمستوى مرتفع.

- أنّ أفراد عيّنة الدراسة يشعرون بالرضا الوظيفي بدرجة عالية.

-وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوي 0.01 فأقل بين تمكين العاملين بأبعاده ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في قوات الأمن الخاصة في الرياض،2013.

3- دراسة :حسين مروان عفانة.بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ،رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر ، غزة، فلسطين .

كان الهدف من هذه الدّراسة التعرّف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتّصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير ،حفز العاملين ، القوّة)بفاعلية فرق العمل،ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة ،ومن أهم النتائج التي توصّلت إليها الدّراسة :

-أنّ مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعا، وكذلك فإنّ فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعا، وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عيّنة الدّراسة أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما .

ثانيا: الدراسات المتعلقة بمقاومة التغيير التنظيمي:

1- دراسة محمود حامد المقدادي، صالح سويلم الشرفات بعنوان: مقاومة المعلمين للتغيير التنظيمي، أسبابها وطريقة التقليل منها من جهة نظر معلمي ومعلمات مديرية التربية والتعليم لمنطقة قصبة المفرق، بالأردن، 2014، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات (342) معلما ومعلمة نحو مقاومة التغيير التنظيمي، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أحد أهم أسباب مقاومة المعلمين للتغيير التنظيمي:

- فقدان الإحساس بالمشاركة في التغيير التنظيمي.

- شعور المعلمين أن التغيير التنظيمي قد فرض عليهم بالقوة.

- شعور المعلمين أن التغيير التنظيمي قد فرضته جهات خارجية.

- الخوف من فقدان الروتين الذي تعودوا عليه.

2- دراسة سماتي حاتم بعنوان: واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التأكد من وجود مقاومة للتغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يستعمل الأساتذة الجامعي محمد خيضر بسكرة وابن خلدون بتيارت مجموعة من الأساليب بهدف التعبير عن عدم تقبلهم للنظام أدت إلى مقاومة الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة وجامعة ابن خلدون بتيارت لتغيير نظام التعليم العالي الجديد.

- توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة بين كل من الأساتذة الذين يمارسون مهام إدارية بالإضافة إلى مهنة التدريس في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي مقارنة بالأساتذة غير الإداريين والتي كانت النتيجة لصالحهم في كل محاور الاستبيان.

- توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق دالة بين الكليات (كلية العلوم الدقيقة والطبيعية والحياة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الأدب واللغات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

- توجد فروق بين أساتذة جامعة ابن خلدون وأساتذة جامعة محمد خيضر في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

● التعليق على الدراسات السابقة:

بعد ما تطرقنا لمجموعة من الدراسات المتعلقة بمتغيرات البحث توصلنا إلى :

- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من الجانب النظري لموضوع التمكين الإداري.
- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من الجانب النظري لمقاومة التغيير التنظيمي.
- وجود اختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية من ناحية الزمان و المكان .
- هناك اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة في اختيار الأبعاد .

أما فيما يخص مجال الاستفادة من الدراسة السابقة فتوصلنا إلى :

- إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية، مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للتمكين الإداري

تمهيد

لقد أصبح عالم الأعمال اليوم سريع التغير وذلك نتيجة التغير في العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والتقنية ، وباعتبار المؤسسة هي وليدة البيئة التي تعيش وتتفاعل معها ، ومن جهة أخرى لتأثرها بالعوامل سابقة الذكر ، ولجأرة مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة أوجب إعطاء الأفراد أهمية إستراتيجية ، وذلك لأنهم هم الذين يحدثون الفرق بين المؤسسات ، وذلك لاحتكاكهم المباشر بمختلف المتغيرات البيئية ، مما اقتضى إعطائهم صلاحية التصرف بشكل مباشر في الأمور التي تعكس فرصا أو مخاطرة للمؤسسة ومن هنا تبرز فكرة التمكين الإداري ، الذي يعد من المداخل المعاصرة في الفكر الإداري .

وقد أصبح التمكين الإداري موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، حيث أجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بمفهوم التمكين الذي يركز بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين القيادة والأفراد، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين القيادة والأفراد، فالمؤسسات أصبحت تدرك أنّ الاهتمام بالأفراد هو السبيل للمناقسة وتحقيق التميز (البولي، 2008، صفحة 1).

وفي هذا الفصل سوف نتطرق لمفهوم التمكين الإداري لمجموعة من الباحثين وكذلك سوف نتناول أهم الخصائص التي يتميز بها، بالإضافة إلى ذلك سوف نتعرف على دعائم وأهداف وأهمية التمكين الإداري، وكذلك سوف نذكر الأبعاد والمبادئ والمستويات الخاصة بالتمكين الإداري، بالإضافة إلى ذلك سوف نتطرق كذلك إلى دواعي تبني التمكين الإداري وبعض أهم النماذج المفسرة له، وخطواته وأساليبه وأهم فوائده، وكذلك المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري.

لقد أصبح الاهتمام بالتمكين الإداري من الأمور الأساسية والحاسمة للمؤسسات، وذلك نتيجة التوجه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة ، حيث انتشر استعماله في الكثير من المؤسسات المعاصرة ، نتيجة لثورة المعلومات والتنوع الثقافي ، وأصبح من السهل الحصول على البيانات والمعلومات في المؤسسة من طرف أي شخص فيها ، والتي تساعده وتسهل عليه عملية اتخاذ القرارات المناسبة ، دون اللجوء إلى المستويات العليا، ومن جهة أخرى يعتبر التمكين الإداري من العناصر المهمة التي تزيد من دافعية العاملين للعمل بشكل أفضل.

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري.

يعتبر التمكين الإداري من بين المواضيع التي منحها الباحثين أهمية كبيرة بعد تسعينات القرن العشرين ، إذ تعددت التعريفات واختلفت مضامينها حسب الهدف من استخدامها ، ويشترك أغلبها في منح الموظف صلاحية وحرية في اتخاذ القرارات والتصرف في العمل، ونذكر من بين التعاريف ما يلي:

يعرفه (Hellveegel élan) بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح الأفراد السلطة، المهارات ، الحرية للقيام بوظائفهم (الدوري و صالح، 2009، صفحة 27)

وهنا نجد أنّ التمكين الإداري هو: العملية التي يريد المديرون من خلالها مساعدة الأفراد على اكتساب المهارات والسلطة والحرية من أجل اتخاذ القرارات التي لها تأثير على عملهم.

ويعرفه (Randolph and sashkin) بأنه الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم (الوادي، 2012، صفحة 23).

وهنا تم التركيز في تعريف التمكين الإداري على ما يتوفر عند الفرد من إرادة وخبرة وحرية في العمل.

ويعرف التمكين الإداري كذلك على أنه التقنية الجديدة التي بإمكان القادة استخدامها في تعزيز التزام الأفراد بأهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها ، والتمكين النفسي هو العامل الداخلي الذي يؤدي إلى تنشيط أهداف الأفراد في المؤسسة (مسعود، 2017، صفحة 169).

يركز تعريف التمكين الإداري هنا على أنه من الوسائل التي يتبناها القادة من أجل جعل الأفراد أكثر ارتباطاً بأهداف المؤسسة ورفع مستوى إنتاجيتهم داخل المؤسسة.

ويعرف التمكين الإداري بأنه زيادة الاهتمام بالأفراد من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كميّة المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم (القحطاني، 2015، صفحة 14).

ومن هذا التعريف نجد أنّ التمكين الإداري يساهم في تخفيف العبء عن القادة، وتقليل نسبة التدخل في مهام المرؤوسين وتفصيل عملهم، وهنا تقل نسبة الرقابة عليهم، وهذا يجعل القادة أكثر تفرغاً للاهتمام بالقضايا الإستراتيجية والتوجهات الكبرى للمؤسسة كما يعرف على أنه نقل طوعي للملكية الأعمال إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممكن، ويمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل، والدفاعية والتزام والثقة والإدارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب (أي يتوافق المحيط مع طبيعة العمل الذي يحدده الأفراد ويتناسب مع المحيط)، والإتاحة الكافية لهم لإطلاق إبداعهم وطاقاتهم (البغدادي و الجدرادي، 2013، صفحة 136).

ومما سبق نستنتج أنّ التمكين الإداري هو العملية التي تمنح بموجبها السلطة للأفراد، مما يمنحهم حرية التحكّم واتخاذ القرارات، وهذا يعزّز التزام الأفراد بأهداف المؤسسة، من جهة أخرى يسمح التمكين الإداري للقادة بالتفرغ للقضايا الكبرى بالمؤسسة ويتولّى الأمور الروتينية للأفراد.

المطلب الثاني: خصائص ودعائم التمكين الإداري

أولاً- خصائص التمكين الإداري

يتميز التمكين الإداري بجملة من الخصائص على النحو التالي (الزاملي، 2015، صفحة 13):

- 1- الشعور بالسيطرة والتحكّم في أداء العمل بشكل كبير؛
- 2- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الفرد (أي وعي الفرد وإدراكه لمسؤولياته وواجباته اتجاه عمله وحدوده)؛
- 3- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلّق بأداء الوحدة، أو المؤسسة التي يعمل بها؛
- 4- حرية الأفراد في خياراتهم، وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم (أي الاختيار بين عدّة حلول تكون مناسبة واختيار البديل الأمثل) لصياغة قراراتهم.

ثانياً: دعائم التمكين الإداري.

تتمثّل دعائم التمكين الإداري فيما يلي (قوز، 2016، الصفحات 17-18):

1- تأييد الإدارة العليا: يجب أن تقتنع الإدارة العليا بجميعة العملية التمكينية أولاً، قبل أن يتم تطبيقه في أي مؤسسة، لذا يتطلب من الإدارة العليا أن تتبنى فكرة التمكين، ثم تحاول نقلها وزرع بذورها في أذهان الأفراد، لتصل بهم في نهاية الأمر إلى درجة الاقتناع الكامل بضرورة التغيير الذي يؤدي إلى نجاح عملية التمكين في المؤسسة؛

2- تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين: تتصف عملية التمكين بأنها عملية بطيئة نسبياً، كونها تتطلب تغييراً جذرياً في اتجاهات المدبرين الأفراد في المؤسسة بل وتغيير في ثقافة المؤسسة، فالتغيير لا يتأتى في يوم وليلة، حيث يرى الباحثون أن عدم توفر عنصر الخبرة في صنع القرارات الجماعية يجعل الأفراد يشككون في هذا الأسلوب، وقد يصل بهم إلى مقاومة التغيير حيال أي برنامج يعتقدون أنه قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبالتالي لا تتوقع الإدارة أن لهذه العملية التمكينية نتائج إيجابية فورية؛

3- وجود الثقة المتبادلة: يعتمد نجاح عملية التمكين على عامل هام جداً وهو وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والأفراد في المستويات الوسطى والدنيا، حيث أن لعنصر الثقة دعم كبير لفكرة التمكين، أين يتوجب على المدير خلق بيئة التمكين ويقوم على تشجيع الأفراد على الأخذ بالتمكين والثقة على جميع النجاحات التي يحققونها، وإشعارهم بأن الخطأ هو فرصة للتعلم وتحسين الأداء في المستقبل، دون مواجهتهم وإشعارهم بأن الخطأ جريمة تستحق العقاب.

4- الالتزام الداخلي: تعبر عملية التمكين عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب الأفراد نحو الإدارة العليا، ويشار بأن القائد الفعال هو الذي يلهم الأفراد ويزرع بداخلهم الدافع للتمسك برؤيته ويعبر عن ذلك بالالتزام الداخلي.

5- المشاركة الفعالة: يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المؤسسة بتبني مفهوم مشاركة المعلومات بين جميع أطراف التنظيم، والتركيز على الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل وإتباع هياكل تنظيمية مرنة تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، ويتسنى من خلالها فهم عملية اتخاذ القرار من قبل الأفراد في المستويات الدنيا، حيث يؤكد على أن الأفراد الذين تتوافر لديهم معلومات كاملة وصحيحة عن نتائج أدائهم الحالي سوف يضعون لأنفسهم مستويات أعلى من الأداء، يسعون للوصول لها في المستقبل.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية التمكين الإداري.

أولاً - أهداف التمكين الإداري:

يسعى التمكين الإداري إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها (تلحوح، 2013، الصفحات 41-42):

1 - إطلاق الطاقات البشرية الغير مستخدمة، والتي قدرت حسب الكثير من الدراسات من (50) بالمائة من طاقات الأفراد الإبداعية الكامنة؛

- 2- زيادة إقبال الأفراد على التدريب والتعلم، ومن ثمّ الرّفْع من قدراتهم الإبتكاريّة والإبداعية بتزايد مساهماتهم الفكرية؛
- 3- زيادة رضا الأفراد عن عملهم ووظيفتهم، وتقبّلهم التغيير لأنّهم شاركوا فيه، بالإضافة إلى تقبّل الصّراع بين الإدارة والأفراد، من خلال توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها، بفضل عمل الفريق ودعم القوّة الممنوحة لهم، مع تقليص الرّقابة والتحكّم، لتحقيق إنتاجية أفضل؛
- 4- تقليل الأخطاء الناجمة عن العمل؛
- 5- تركيز الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية وعدم انشغالها بالأمر اليوميّة؛
- 6- تقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل، وتقليل اعتماد الأفراد على الإدارة في أداء نشاطهم، وجعلهم مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم، مع زيادة التّفوذ الفعّال لفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامها، من خلال التّركيز على قدرات الأفراد الفعلية في حل مشاكل العمل والأزمات؛
- 7- جعل الأفراد يؤدّون أعمالهم بحريّة أكثر وواقعية أشمل نحو إنجاز الأهداف.

ثانيا- أهمية التمكين الإداري:

تكمن أهمية التمكين في (باقيس، 2018، صفحة 18):

- 1- كونه عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة؛
- 2- يعمل التمكين الإداري على توفير فرصة تطوير مهارات الأفراد؛
- 3- يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة؛
- 4- يجعل التمكين الإداري المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلّم والتكيّف بغية اللّحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصّتها السوقية وتوسيعها؛
- 5- يشعر التمكين الأفراد بالمسؤولية وحس عالي بالملكية ورضا عن الانجاز؛
- 6- يمنح التمكين الأفراد سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصّلة بينهم؛
- 7- يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة، كونه يسهم في تطوير الأفراد وزيادة رضاهم وتمسّكهم بالمؤسسة؛

8 - يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.

المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين الإداري.

إنّ الغاية من انتهاز أسلوب التمكين من طرف المؤسسات هو السعي لتحقيق التميّز في المحيط الذي تنشط فيه، وضمان ريادةً فيه، كذلك الاستفادة من طاقات الأفراد للوصول إلى أداء ذو كفاءة عالية، ولتحقيق ذلك عمل الباحثون على إيجاد مجموعة من الأبعاد والمبادئ التي تساهم في نجاح التمكين الإداري، بالإضافة إلى تحديد مستويات معينة له.

المطلب الأوّل: أبعاد التمكين الإداري.

هنالك عدد من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية) التي تدلّ على التمكين الإداري وتتضمن الآتي (باقيس، 2018، الصفحات 19-20):

أولاً- تفويض السلطة: إنّ الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتمّ عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا إذ يصبح الأفراد لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم ، ولذلك فإنّ فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة ، وبالتأكيد فإنّ هذا يتطلب التحوّل من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض؛

ثانيا- الاتصال: يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين الأفراد، ويدلّ توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة، إلا أنّ عرض المعلومات الحساسة للأفراد حول الحصّة السوقية و فرص التّم و استراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة التمكين وهناك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين هما معلومات حول رسالة المؤسسة ومعلومات عن الأداء؛

ثالثا- فرق العمل: إنّ الأفراد الممكّنين يجب أن يشعروا في وحدانهم أنه يمكنهم العمل معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأنّ أفكارهم يتمّ احترامها وتؤخذ على محمل الجد ، ويتطلّب ذلك مستويات عالية من الثقة ، ويعتمد تطوير فرق العمل في المؤسسة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات ، التشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أيّ صعوبات قد تواجههم أثناء العمل ، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوّعة ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية ، والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتّخاذ القرارات التنفيذية؛

رابعا- التدريب: يتطلّب تمكين الأفراد توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلّم المهارات الجديدة وينبغي للمؤسسة أن توفر نظام طموح لتطوير الأفراد لكي يتزوّدوا بالمعرفة والمهارات الضرورية، كمهارات التفاوض، مهارات اتّخاذ القرار ومهارات حل الصّراع

ومهارات القيادة. فالجهود التدريبية تمكن الأفراد من بناء المعرفة والمهارات والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المؤسسات الكبيرة.

ويتمثل البعد الخامس في (تلحوح، 2013، صفحة 46):

خامسا- التحفيز: يعبر الحافز عن مجموعة العوامل التي تحرك قدرات الأفراد لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل، ومن ثم فإن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمؤسسة، بالإضافة إلى إشباع حاجاتهم وتعزيز استمرازمهم في العمل، كما يثير المنافسة وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الايجابي الذي يشعروهم بالرضا والثقة، يرفع روحهم المعنوية، ويقوي ولاءهم للمؤسسة ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بفعالية.

المطلب الثاني: مبادئ التمكين الإداري.

يرى توماس ستر (Thomas Storr) أن أساسيات التمكين الإداري تتكوّن من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) حيث يمثّل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي (المعاني، 2010، الصفحات 145-146):

أولاً- تعليم الأفراد (E-Education)) ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة، لأنّ التعليم يؤدّي إلى زيادة فعالية الأفراد فيها، الأمر الذي يؤدّي بدوره إلى نجاحها؛

ثانيا- الدافعية (M-Motivation)) على الإدارة أن تخطّط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين، وليبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة، من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق عمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للأفراد من قبل الإدارة؛

ثالثا- وضوح الهدف (P-Purpose)) إنّ جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصوّر التام لفلسفة ومهّمة و أهداف المؤسسة، ذلك أن صلب عملية التمكين الإداري تكمن في الاستخدام المخطّط والموجّه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

رابعا- الملكية (O-Ownership)) يتعلّق هذا المفهوم بسياسات تشجيع امتلاك الأفراد لجزء من أصول المؤسسات أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد وامتيازات الأفراد بحيث يكون لدى المؤسسة قوّة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا تؤدّي إلى تعزيز ولاءهم وشعورهم الإيجابي تجاه مؤسساتهم، وهذا بدوره يؤدّي إلى توسيع صلاحيتهم في العمل وزيادة مسؤوليتهم عن إنجازهم.

وتتمثل المبادئ الباقية في (طواولة، 2006، الصفحات 28-29):

خامسا- الرغبة في التغيير (W-Willingness to change) (إن نتائج التمكين تقود المؤسسة إلى تبني طرق حديثة في أداء مهامها، وإنّ البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبح هو الحقيقة اليومية، وما لم تشجّع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإنّ طرق الأداء ستؤدّي إلى الفشل.

سادسا- نكران الذات (E-Ego Elimination) (تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء في تنفيذها، كما يتّصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنّه تحد لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وموجهين.

سابعا- الاحترام (R-Respect) (إنّ عامل التمكين هو الاعتقاد بأنّ كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكّل احترام الأفراد فلسفة جوهرية في المؤسسة فإنّ عملية التمكين لن تحقق النتائج العليا المرجوة، والاحترام يعني أيضا عدم التمييز بين الأفراد لأي سبب من الأسباب، لأنّ عدم الاحترام يؤدّي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

المطلب الثالث: مستويات التمكين الإداري.

حدّد (باستور، 1994) خمسة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها في عملية التمكين وهي (القحطاني، 2015، صفحة 27):

أولا - المستوى الأول: يتّخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق ، وقد يبدو هذا أساسا واضحا، ولكن في الأغلب يضع المديرين قرارات ولا يكلّفون أنفسهم عناء إعلام الفريق؛

ثانيا- المستوى الثاني: في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات ويضع القرار معتمدا على الاقتراحات ويعلم الفريق بها؛

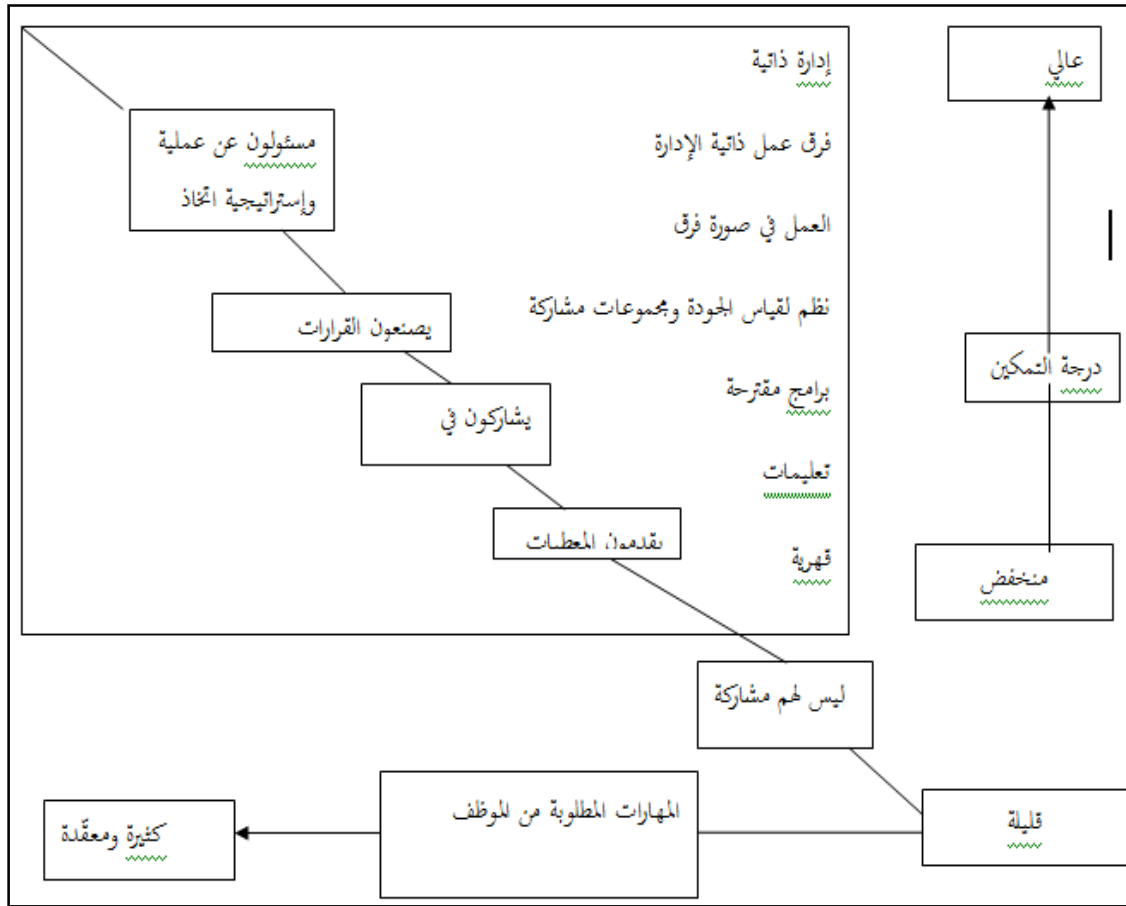
ثالثا- المستوى الثالث: يناقش المدير والفريق الوضع بشكل مفصّل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ بها أو لا، ويعلم الفريق بذلك.

رابعا- المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمرّ بناء العلاقات وفي هذا المستوى تقرّر العلاقات بشكل نهائي وتعاوون بين المدير والفريق.

خامسا- المستوى الخامس: يمارس الأفراد الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة.

وتطبّق كثير من المؤسسات اليوم برنامج التمكين، لكن ذلك بدرجات متفاوتة ، ففي بعض المؤسسات يعني التمكين تشجيع الأفراد على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي مؤسسات أخرى يعني التمكين إعطاء الأفراد حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصوّرات، ويبيّن الشكل الموالي التدرّج في التمكين.

شكل(2): تسلسل التمكين الإداري.



المصدر: (كرميّة، تمكين العاملين، 2007، صفحة 86)

هذا التدرّج يبدأ من انعدام سلطة الأفراد وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك الأفراد في وضع إستراتيجية للمؤسسة، وأحد الأمثلة على التمكين المطلق هو عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق و وضع معدلات للمكافأة.

المبحث الثالث: تطبيق التمكين الإداري.

إنّ الهدف من وراء انتهاج أسلوب التمكين الإداري لإدارة الموارد البشرية من طرف المؤسسات هو الاستفادة القصوى من خبرات ومهارات وكفاءات الأفراد، ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسات أن تتوفر لديها مجموعة من المقومات تتبّعها عند تنفيذ التمكين، وتكتسب هذه المقومات من تحديد أسباب انتهاج هذا الأسلوب، وكذلك تحديد النموذج الأمثل لإتباعه، وكذلك تحديد الفوائد التي سوف تحقق من خلال تطبيقه، والأهم من ذلك تحديد المعوقات التي تحول دون نجاحه من أجل الوقاية منها.

المطلب الأول: أسباب تبني التمكين الإداري وأهم نماذجه.

أولاً: أسباب تبني التمكين الإداري.

يرى البعض أن هناك أسبابا تدفع المؤسسة إلى تبني التمكين الإداري نذكر منها ما يلي (حفيان، 2010، صفحة 163):

1- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد .

2- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الأفراد للمحافظة على تطوير المنافسة.

3- أهمية سرعة اتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.

4- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء .

5- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

6- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.

ومجمل القول فإن من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية يمكن المساهمة في إصلاح المؤسسات الإدارية وتحويلها من مؤسسات خاسرة إلى مؤسسات ناجحة وفعالة.

ثانياً: نماذج التمكين الإداري.

من بين النماذج المفصلة للتمكين الإداري نذكر (قوز، 2016، صفحة 27، 21):

1- نموذج (Conge & Kanungo) .

يهتم هذا النموذج (قوز، 2016) في التمكين على مبدأ التحفيز الفردي للفاعلية الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بانعدام القوة، كما أقرح النموذج أن يكون التمكين ماثلاً لمفهوم القوة حيث ينظر له من زاويتين:

- **الزاوية الأولى:** يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمناً على تفويض للسلطة.

- **الزاوية الثانية:** يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدلّ ضمناً إلى أكثر من مجرد المشاركة في السلطة، كما حدّد النموذج خمس خطوات للتمكين كعملية إدارية:

- **الخطوة الأولى:** التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة: ويتمّ فيها التعرف على العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين الأفراد، ويمكن تقسيمها كما يلي:

- **عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي:** كالتغيّرات التنظيمية الرئيسية والبيروقراطية الإدارية التي تسبب ثقل الإجراءات، وسوء شبكة الاتصالات، إضافة إلى وجود مركزية في توزيع الموارد.

- **عوامل متعلقة بنظام المكافآت:** ضعف نظام المكافآت وعدم وجود مساواة وعدالة إدارية طبقاً للتنافس بين الأفراد.

- **عوامل متعلقة بالإشراف:** التسلّط والسيطرة العالية في الإشراف، مع محاولة تصيّد الأخطاء من قبل المشرفين.

- **عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة:** كعدم وضوح الدور لضعف الاتصال بين الإدارة والأفراد، وضعف التدريب والدعم التكنولوجي، إضافة إلى كثرة الإجراءات الروتينية واللوائح مع انخفاض التنوع في المهام، وعدم تواجد أهداف واقعية، بالإضافة إلى انخفاض المشاركة في اتخاذ القرار.

ولإزالة تلك العوامل التي تسبب الضعف يستوجب من الإدارة البحث في محاولة تشخيص الأسباب التي أدت إلى ذلك بالأساس ، ومحاولة إيجاد الآليات التمكينية المناسبة للتخلّص من تلك الإشكاليات.

- **الخطوة الثانية:** السياسات الإدارية التي تؤدي إلى التمكين: يتم وضع السياسات الإدارية الملائمة التي تهدف للتمكين، كالإدارة بالمشاركة وإثراء العمل، ومحاولة ربط الحوافز والمكافآت بالأداء لإزالة العوامل المسببة لضعف الأفراد.

- **الخطوة الثالثة:** توفير المعلومات عن الفاعلية الذاتية للأفراد: ويتم ذلك لإزالة عوامل انعدام القوة كالتركيز على التجارب المنحرفة والاستشارة العاطفية.

- **الخطوة الرابعة:** تمكين الأفراد: ويتحقق هذا الإحساس حينما تصل تلك المعلومات المقدّمة إلى الأفراد، والتي تضاعف من درجة الجهد المبذول، وترفع من درجة توقّعات الأداء لدى الأفراد.

- الخطوة الخامسة: التغيير في السلوك: ويتحقق ذلك لما يتوفّر لدى الأفراد الرغبة والإصرار لإتمام المهام وتحقيق الأهداف والمهام المطلوبة؛

2- نموذج (Davis) .

اقترح (Davis) نموذج يتكوّن من عشر طرق يمكن للمدربين إتباعها لتمكين موظفيهم وهي:

- التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يقدّم المدير للموظف الإرشاد والتوجيه المناسب ويشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمّل المسؤولية لدى الفرد.

- التمكين من خلال الصّلاحيات: هو إعطاء بعض الصّلاحيات للأفراد لكي يتحقّق لديهم الحماس والإبداع في العمل.

- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: حيث أنّه يجب وضع معايير قصوى للأداء من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة توفّر شروط لهذه المعايير، كالموضوعيّة والمصداقيّة.

- التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب على المؤسسة أن تقوم بصقل مهارات ومعارف الأفراد ومحاولة تعديل سلوكهم من أجل زرع الثقة التنظيميّة فيهم.

- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتّخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، انطلاقاً من كون المعلومة هي التي تغدّي القرار.

- التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين، لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.

- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج الفرد إلى قيام المدير بتعزيز شعوره والذي يوصله إلى إدراكه لذاته.

- التمكين من خلال الاحترام: يحتاج الأفراد إلى أن يعاملوا بكلّ احترام وتقدير من أجل إظهار أداء متميّز.

- التمكين من خلال الثقة: لدى شعور الأفراد بثقة مديريهم يصبحون أكثر تركيزاً في مهام عملهم دون السعي إلى البحث عن تبرير كل موقف يواجههم.

- التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيراً ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح، وذلك من خلال التعلّم من الأحداث السابقة، وكلّما شعر الفرد بتواجد إمكانيّة ومجال للخطأ كلّما كانت إمكانيّة التعلّم لديه أكبر.

المطلب الثاني: خطوات وأساليب التمكين الإداري.

أولاً - خطوات التمكين الإداري:

تسير عملية التمكين الإداري بشكل تدريجي في خطوات متتابعة وفقاً لما يأتي:

1- تحديد أسباب الحاجة للتغيير: كأول خطوة يجب أن يقرّر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجاً لتمكين الأفراد، أي توضيح

الأسباب من وراء تبني التمكين وهل السبب يكمن في

- تحسين خدمة العملاء.

- رفع مستوى الجودة.

- زيادة الإنتاجية.

- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.

- تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأيّاً كان السبب أو الأسباب ، فإنّ شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد ، ويبدأ المرؤوسين في التعرّف على توقّعات الإدارة نحوهم ، وما المتوقّع منهم ، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين.

ويحتاج المديرين لتقديم أسئلة واضحة ومحدّدة للموظّفين لما يتضمّنهُ المستوى الجديد للسلطات حيث لا بد أن يحدّد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظّفين من جراء التمكين (كرميّة، تمكين العاملين، 2007، صفحة 103).

2-- التغيير في سلوك المديرين: أحد التحدّيات الكبيرة التي يجب أن يتغلّب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتّصف بكيفية التخلّي عن السلطة، فقبل البدء بشكل جدّي في تنفيذ التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. وقد أشار (aizilos 1990) إلى أنّ العديد من المديرين قد أمضى العديد من السّنوات للحصول على القوّة والسلطة ، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلّي أو التنازل عنها، وبالتالي للمرؤوسين خطوة جوهريّة نحو تنفيذ التمكين (سلامة، بدون سنة، صفحة 17).

3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين: إنّ تحديد نوع القرارات التي سيتخلّى عنها المديرين للمرؤوسين تشكّل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين و الأفراد للتعرّف على متطلّبات التغيير في سلوكهم وأن تحدّد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن

يشترك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، يجب تقديم نوعيّة القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعيّة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر (طاوله، 2006، صفحة 28).

4- تكوين فرق العمل: بكل تأكيد لا بدّ أن تتضمّن جهود التمكين استخدام أسلوب الفرق ، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة من عمليّة تكوين الأفراد على إبداء الرأي فيما يتعلّق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وفهم بكيفيّة تأثير وظائفهم على غيرهم من الأفراد والمؤسسة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالأفراد الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عمليّة تمكين الأفراد، فإنّ المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي (كرميّة، تمكين العاملين، 2007، صفحة 145).

5- توفير المعلومات: لكي يتمكن المرؤوسين من اتّخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنّهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، ويجب أن يتوفّر للموظّفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهّم أنّ وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدّم مساهمة لنجاح المؤسسة ، فكلّما توفّرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلّما زادت مساهمتهم (طاوله، 2006، الصفحات 28-29).

وتتمثّل الخطوة السادسة والسابعة في (المعاني، 2010، الصفحات 145-146):

6- إخبار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين إخبار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، ويفضّل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحدّدة لكيفيّة اختيار الأفراد المتقدّمين للعمل.

7- توفير التدريب: التدريب أحد المكونات الأساسيّة لجهود تمكين الأفراد، حيث يجب أن تتضمّن جهود المؤسسة توفير برامج ومواد تدريبيّة كحل للمشاكل ، الاتصال ، إدارة الصّراع، العمل ضمن فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للأفراد.

8- الاتصال: يجب أن يتمّ شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين ، وماذا يمكن أن يعني التمكين للأفراد فيما يتعلّق بواجبات ومتطلّبات وظائفهم ، ويمكن أن تستخدم خطّة عمل الإدارة وأداء الأفراد كوسائل لتوصيل توقّعات الإدارة للأفراد، حيث يحدّد المديرون للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة ، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلّق بأداء العمل أو التعلّم والتطوير (كرميّة، تمكين العاملين، 2007، صفحة 105).

9- وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الأفراد بأهداف المؤسسة ، ويجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم وأجتهاها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل (كريمة، تمكين العاملين، 2007، صفحة 105).

10 - عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة ،ويجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الأفراد أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أنّ تبني برامج للتمكين سيتضمن تغييرا، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والأفراد وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرامج التمكين ، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة (سلامة، بدون سنة، صفحة 19).

ثانيا: أساليب التمكين الإداري.

تختلف أساليب التمكين وفق الرؤى والمنهجيات المتعددة المتبعة، ويمكن القول أنّ من أهم الأساليب المعاصرة للتمكين نذكر ما يلي (حفيان ع.، 2010، صفحة 166):

1- أسلوب القيادة الذاتية: يعتبر كل من (KANTEL & BENNIS) وآخرون تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فعالية المؤسسة ، والنجاح في هذا الأسلوب يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين المرؤوسين ومنح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة ، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

2- أسلوب تمكين الفرد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد وتمكين الذات ،ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار

3- أسلوب تمكين الفريق: بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في نهاية القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والعمل معا، فعمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين الأفراد من أجل تطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية.

4- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: أي ضرورة توافر الأسس والأبعاد الضرورية لنجاح عملية التمكين، وهذه الأبعاد تقوم على بعد القيادة والتعليم، والرقابة الفعالة، والدعم والتشجيع المستمر، والهياكل والعمليات الإدارية الملائمة لنجاح التمكين.

المطلب الثالث: فوائد و معيقات التمكين الإداري.

أولاً: فوائد التمكين الإداري.

تمثّل فوائد التمكين الإداري فيما يلي (المعاني، 2010، الصفحات 141-142):

- 1- تحسن جودة المنتج أو الخدمة المقدّمة.
- 2- تقليص التكاليف وزيادة القدرة التنافسيّة والاستغلال الأمثل للأفراد.
- 3- تخفيض نسبة دوران العمل.
- 4- زيادة فاعليّة الاتصال بين المؤسّسة والأفراد.
- 5- إشباع حاجات الفرد وتحسين قدراته على مقاومة ضغوط العمل.
- 6- زيادة الثقة لدى الفرد وتشجيعه على الإبداع والمبادرة والالتزام بروح الفريق ورفع دافعيّته الذاتية وتنمية شعوره بالمسؤوليّة وتعزيز ولائه التنظيمي.

ثانياً: معيقات التمكين الإداري.

تمثّل معيقات التمكين الإداري فيما يلي (تلحوح، 2013، صفحة 29):

- 1- **المعوقات التنظيميّة والإداريّة:** وهي تلك المعوقات التي تتعلّق بالمؤسّسة وهيكلها التنظيمي والسياسات والأنظمة المعمول بها في المؤسّسة، وما ينتج عن تطبيقها، منها عدم توفّر الموارد التنظيميّة اللازمّة لتطبيق منهج التمكين وجمود الثقافة التنظيميّة ورتابة وجمود الهيكل التنظيمي والبيروقراطيّة السلبية، واختلاف السياسات الإداريّة والمركزيّة الشديدة وضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على الأفراد ورداءة نظام الاتّصال داخل المؤسّسة، فوجود نظام سيء داخل المؤسّسة يؤدّي إلى ضعف الاتّصال بين الأفراد وبالتالي عدم إتاحة المعلومات اللازمّة في الوقت المناسب للأفراد وقت الحاجة إليها ممّا يعيق عمليّة التمكين.
- 2- **المعوقات البشريّة:** وهي المعوقات التي ترتبط بالأفراد في جميع المستويات التنظيميّة إمّا للنقص في الأفراد أو للضعف في تأهيلها أو لأسباب شخصيّة ومجتمعيّة تتعلّق بالشخص، ومنها مقاومة التغيير من قبل المدراء والأفراد أنفسهم وخوف الأفراد من تحمّل المسؤوليّة وخوف المدراء على مراكزهم الوظيفيّة، كما يعدّ ضعف التدريب والتطوير الدّائي من أهم تلك المعوقات، فبقاء الفرد جامداً ليس لديه الاستعداد لتطوير ذاته يجعله عنصراً متقادماً لا يواكب التغيير، وبذلك يلقي اللّوم عليه لمشاركته في إعاقه مسيرة التمكين، كما أنّ هناك الكثير من المعوقات الخاطئة حول مفهوم التمكين التي تساهم بشكل كبير في تعثر تطبيق منهج التمكين،

من أبرزها الاعتقاد بأنّ التمكين يمثّل صالح المؤسسة دائماً والاعتقاد بأنّ التمكين هو الحل السحري لكل مشكلات التّنظيم واستعجال نتائجه، ومن المعوقات كذلك افتقاد القادة لخصائص القائد التحويلي الذي يشجّع على التغيير ويفجّر الطّاقات الإبداعية لدى الأفراد، كما أنّ تركيز الأفراد على نجاحهم الفردي من أهمّ المعوّقات البشرية للتمكين، وذلك من خلال تركيزه على نجاحه الشخصي وتفضيله على النجاح الجماعي الذي يعتبر الأساس في نجاح تطبيق التمكين.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق ذكره نستخلص أنّ التمكين الإداري يشكّل أحد أهم الركائز التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة لمواجهة مختلف التحديات التي تواجهها في البيئة، وذلك من خلال قدرة الموظفين من ممارسة السلطة الكاملة لتحتمل مسؤولياتهم، بالإضافة إلى ذلك الاعتماد عليهم وجعلهم شركاء حقيقيين في إدارة مؤسساتهم، من خلال إعداد البرامج التدريبية، وإتباع سياسات محدّدة لتمكينهم إدارياً ممّا يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة في نفس الوقت.

وبعد التطرّق للتمكين الذي يعتبر من بين الأساليب الحديثة التي تتنافس المؤسسات من أجل تطبيقه بأحسن صورة لما يحقّقه من فوائد وامتيازات تقلل الضغوط عليها، ومن بين الفوائد التي يحقّقها التمكين الإداري نجد التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي، حيث باعتبار التمكين هو منح الحرية في التصرف للأفراد، الأمر الذي يؤدي بهم إلى اتّخاذ القرارات بأنفسهم لكل المشاكل، وبالتالي اختيار التغييرات المناسبة، وبما أنّ التغيير نابع من أفكارهم واقتراحاتهم هذا يجعلهم لا يقاومون التغيير بل هم من يضعونه وينفذونه، وفي الفصل الموالي سوف نتطرّق لمقاومة التغيير التنظيمي، مع تحديد أثر التمكين الإداري في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.

الفصل الثاني

الإطار النظري لمقاومة التغيير التنظيمي

تمهيد

لقد أصبح العالم سريع التغيير، وذلك نتيجة التحوّلات التي مسّت جميع المجالات ، وهذا ما جعل المؤسسات تعيش على الدّوام في بيئة اقتصادية وسياسية واجتماعية وتقنية تتسم بالتغيّر المستمر، وهذه التغيّرات مسّت البيئة الداخلية التي تعيشها المؤسسات، وهنا نجد أنّ هناك تفاوت في الاستجابة لهذه التغيّرات من مؤسسة لأخرى، لكن هناك باستمرار إمكانية لظهور مقاومة لهذا التغيير، والذي يؤثّر سلبا على أداء المؤسسات، لذلك وجب على المؤسسات عند التخطيط للتغيير الأخذ بعين الاعتبار احتمال وجود معارضة ومقاومة له، وإيجاد السبل والسياسات المناسبة للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي، وتقليل أثرها السلبي نحو تحقيق أهداف المؤسسات. وفي هذا الفصل سنتناول جانبين، التغيير التنظيمي وكذلك مقاومة التغيير التنظيمي، حيث سوف نتناول مفهوم التغيير التنظيمي، أسبابه وأهميته، وكذلك سوف نتطرّق إلى مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابها وأشكالها، بالإضافة إلى أنواع انعكاسات مقاومة التغيير التنظيمي، مراحلها والفوائد المترتبة عنها.

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.

يعد التغيير التنظيمي ظاهرة حتمية لا بدّ منها، وذلك بسبب التغيرات المختلفة في جميع المجالات التي يكون لها تأثير على المؤسسات، والتي تفرض عليها التغيير لمواكبة تلك التغيرات الخارجية وضمان بقائها واستمرارها في ظل المنافسة القوية بين مختلف المؤسسات التي تسعى للسيطرة في المحيط الذي تنشط فيه، والسبيل إلى ذلك هو الإتيان بالجديد والتغيير المستمر.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.

هناك العديد من التعاريف للتغيير التنظيمي ومن بينها نذكر مايلي:

يعرّف التغيير التنظيمي بأنه العملية (أو العمليات) التي تقوم بها المؤسسة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه يهدف إلى زيادة فاعلية المؤسسة (مختار، 2010، صفحة 49).

يركّز هذا التعريف على أنّ التغيير التنظيمي هو جهد تقوم به المؤسسة، هدفه نقل المؤسسة من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل يحقق لها أداء أفضل.

ويعرّف التغيير التنظيمي كذلك على أنّه: نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصّدام مع القيود والمحدّدات القائمة، وإزالتها والتأثير عليها من أجل تحقيق عدّة مصالح هامة، تتم مع إرساء نظم جديدة، وأشكال جديدة من العلاقات (الخضير، 2003، صفحة 16).

وهنا نجد أنّ هذا التعريف قد ركّز على أنّ التغيير التنظيمي هو اتّجاه يتبناه الأفراد، ويكونون هم العنصر الفعّال والمتحكّم في اتّجاه عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

ويعرّف التغيير التنظيمي أيضاً أنّه يسعى لتحقيق الكفاءة في الإنتاجية، عن طريق تطوير المؤسسات إدارياً، وكذلك من خلال تنمية القوى البشرية والتركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا، والعمل على إيجاد مناخ مناسب، وترسيخ دعائم الديمقراطية (اللوزي، 2003، صفحة 21).

هذا التعريف يركّز على الغاية من التغيير التنظيمي، وهو الرّفْع من القدرات في العملية الإنتاجية، وذلك من خلال إرساء مجموعة من العوامل الأساسية، تساعد الأفراد على تقبل فكرة التغيير التنظيمي ودعمه وتقليل مقاومته.

ويعرّف التغيير التنظيمي على أنّه: ذلك التحوّل الذي يحصل في نشاطات المؤسسة، والعمليات والأهداف، والأفراد، استجابة لقوى ضاغطة، غالباً ما تكون خارجية، ويعتبر التغيير التنظيمي من المظاهر الصحية في مؤسسات الأعمال (جرادات، المعاني، و عريفات، 2013، صفحة 31).

وهنا يوضّح هذا التعريف أنّ التغيير التنظيمي هو حالة انتقال من وضع حال إلى وضع آخر، وذلك نتيجة للتغيّر الذي يحدث في المؤسسة، وأهدافها ونشاطاتها، نتيجة للضّغط الذي يفرضه المحيط الخارجى والبيئة التي تنشط فيها المؤسسة، وهذا التغيير يكون لضمان بقائها واستمرار نشاطها.

ومن التعاريف السابقة الذكر نستخلص أنّ التغيير التنظيمي هو الانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي يكون أفضل، وذلك من أجل زيادة فاعليّة المؤسسة وتحقيق أهدافها، وذلك بالتأثير على العديد من الجوانب والعوامل البشرية أو التنظيمية، وذلك للاستجابة لتأثيرات وقوى ضاغطة، ويهدف هذا التغيير إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة من أجل ضمان بقاء استمرارها في المحيط الذي تنشط فيه.

المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي.

لا يحدث التغيير التنظيمي بطريقة عشوائية، بل هو ضرورة ملحة تفرضها عدّة أسباب، تجبر المؤسسة على التغيير، وهناك أسباب داخلية و أسباب خارجية للتغيير، أو نتيجة للتفاعل بينها. وتمثّل هذه الأسباب في:

أولاً- الأسباب الداخلية (شوقي، 2010، الصفحات 11-12):

وهي الأسباب والمسببات الناشئة من داخل المؤسسة، نتيجة عملياتها وتفاعل الأفراد معاً، والتي تستهدف حماية المؤسسة من الإصابة بالجمود والتخلف، والتي من بينها:

1- توجّهات القادة: فالقيادة الطموحة المتشعبة بالأفكار الحديثة في بحث دائم عن الكيفية التي من خلالها يتم إحداث قفزة نوعية وثورة في أداء الأفراد والمؤسسة ككل، عبر تحفيز الأفراد وتحسين مناخ العمل لإثارة الدافعية للعمل، والولاء للمؤسسة، ومن ثمّ كسب تعاونهم أثناء عملية التغيير.

2- طبيعة التنظيمات الإدارية: حيث تنمو باستمرار، ممّا يفرض ضغوطاً على المؤسسات، تدفعها إلى مراجعة أساليب إدارتها، وإعادة صياغة سياساتها، رسالتها، استراتيجياتها، بانضمام أفراد جدد، خاصة إذا عيّنوا قادة جدد في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

3- طموحات الأفراد وحاجاتهم: إنّ تطوّر وعي الأفراد وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم يعدّ دافعا أساسياً لإحداث التغيير التنظيمي، خاصة مع رغبتهم في التحديد والمشاركة الإيجابية والتخلّص من قيود اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الركون والتبات، فالأفراد هم الذين يخلقون القيمة المضافة للمؤسسة.

4- كثرة المشاكل الداخلية: تستدعي هذه المشاكل ضرورة التدخل، ويمكن معرفة هذه المشاكل من خلال بعض المؤشرات منها:

- انخفاض الحالة المعنوية للأفراد (إصابتهم باليأس والإحباط).

- كثرة التسرب والاستقالات الاختيارية، لاسيما من قبل الكفاءات.

- كثرة الشكاوي وشدة الإجراءات التأديبية.

- كثرة أيام الغياب أو كثرة المتغيين، أو تفشي ظاهرة التأخر والتسيب التنظيمي.

- تفشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية والهروب من أداء الواجبات بدعوى عدم الاختصاص.

- المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة بالمرؤوسين.

- الروتين وعدم التطور وضعف الإبداع.

فسيادة مثل هذه الظواهر السلبية داخل المؤسسة يدل على وجود مشاكل واختلالات تنظيمية، وعدم رضا الأفراد لعدة أسباب يتعين على المؤسسة تشخيصها بهدف إدخال تغييرات وتحسينات.

ثانياً- الأسباب الخارجية (القوى الخارجية) (سماتي، 2017، الصفحات 43-44):

تعتبر القوى الخارجية التي تستدعي القيام بعملية التغيير الأكثر تأثيراً لأنها عوامل يصعب التحكم بها من طرف المؤسسة، وهي تأثيرات خارجية تتطلب من المؤسسة القيام بعملية التغيير، ولعل أهم هذه القوى هي:

1- المنافسة: إنّ فتح السوق العالمية للتجارة يفتح للمؤسسة باباً كبيراً لدخول منافسين في منتجاتها، لذلك وجب عليها مواكبة التغيرات التي تحصل في إطار تحسين المنتجات والخدمات من أجل المحافظة على استمراريتها.

2- الأسباب الاقتصادية: بعض الأسباب الاقتصادية كالتضخم وارتفاع معدّل البطالة أو انخفاضه يمكن أن يؤثر على تركيبة القوى العاملة في المؤسسة.

3- الأسباب التكنولوجية: هي من بين أهم الأسباب الداعية للتغيير، إذ تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات وعمليات البيع والشراء، وهذه التطورات متسارعة الحدوث، لتجد المؤسسة نفسها مضطرة لتطوير آلياتها، وذلك كي تجاري هذه التكنولوجيا.

4- الأسباب التشريعية: هي التي تضمن تغييرا في التشريعات والقوانين الحالية أو ظهور جديدة، تؤثر على سياسات المؤسسة، كأن تسن الدولة قوانين جديدة للتصدير والاستيراد.

5- الأسباب السياسية: إنّ الحروب والنزاعات الإقليمية بين الدول من شأنها أن تؤثر تأثيرا كبيرا على القيام بعملية التغيير التنظيمي.

6- الأسباب الاجتماعية: تزايد الاهتمام بالقضايا والمشاكل الاجتماعية، وتزايد إدراك المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية.

المطلب الثالث: أهمية التغيير التنظيمي.

يمكن استنتاج أهمية التغيير التنظيمي من عدة جوانب منها:

أولا- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للأفراد.

وتتمثل في (سماتي، 2017، الصفحات 44-45):

1- تشجيع فرق العمل، وتحسين التعاون بين الأفراد عن طريق نشر روح العمل الجماعي.

2- التّحديد في مكان العمل من حيث الوسائل والمهارات.

3- إيجاد انفتاح في مناخ المؤسسة، يمكّن للأفراد من معالجة بعض المشاكل التي تعاني منها المؤسسة.

4- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين الأفراد والجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق، مما يزيد من فاعلية الجماعات.

5- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصّراعات وأسبابها.

6- تقليل معدّل دوران العمل، بتوفير الاستقرار الوظيفي للأفراد ومنحهم المكافآت (بوقرة و قبائلي، 2010).

7- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب والمساهمة في إنجاحه (القيوتي، 1999).

ثانيا- أهمية التغيير التنظيمي للمؤسسة:

وتتمثل أهميته في (سماتي، 2017، صفحة 45):

1- ترشيد التّفقات من أجل التّحكّم في التّكاليف.

2- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة متناسب مع أهدافها.

3- التفوق وسط المؤسسات المنافسة لها وفرض مكانتها.

4- زيادة ثقة الزبائن والعملاء في المؤسسة.

5- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرار من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستمرار عليه (العطيات، 2006، صفحة 63).

ثالثاً- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمجتمع:

وتكمن الأهمية فيما يلي (سماتي، 2017، صفحة 45):

1- توفير حاجات مناسبة للمجتمع وبأسعار معقولة خاصة في ظل التنافس الموجود بين المؤسسات.

2- تحقيق الرقي الاجتماعي وتحسين ظروف المؤسسات.

المبحث الثاني: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي.

في ظل التغييرات المختلفة التي تحدث في محيط المؤسسات، أصبح من الملح والضروري على المؤسسات مجاراة هذه التغييرات والتغير معها، وذلك من أجل التكيف وضمان البقاء في محيط يسوده التنافس الشديد، وهذه التغييرات لا تكون عشوائية بل مخطط لها، وتصاحبها مقاومة من طرف الأفراد، وذلك نتيجة للتخوف من نتائجها أو الرغبة في الاستقرار على الوضع الحالي ورفض التغيير، فمقاومة التغيير هي ظاهرة طبيعية تحدث كرد فعل على التغيير، والمؤسسات الناجحة هي التي تعمل على تحويل المقاومة إلى نقاط قوة يمكن الاستفادة منها لتدارك نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسات، لأن مقاومة التغيير هي التي تساهم في كشف نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي.

هناك العديد من الباحثين الذين تناولوا موضوع مقاومة التغيير التنظيمي في كتاباتهم ومؤلفاتهم، لذلك هناك العديد من التعريفات لمقاومة التغيير التنظيمي نذكر منها ما يلي:

تعرف مقاومة التغيير على أنها امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، والميل إلى المحافظة على الوضع القائم (جرادات، المعاتي، و عريفات، 2013، صفحة 168).

يركّز هذا التعريف على تمسك الأفراد بالوضع الحالي ورفض التجديد.

وتعرّف مقاومة التغيير التنظيمي كذلك على أنّها السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو تصوّري (عليان، 2014، صفحة 304).

وهنا يركّز هذا التعريف على الردود المباشرة من طرف الأفراد اتجاه التغيير، فهي رد فعل عادي يقوم به الأفراد للإحساس بالتهديد لمستقبلهم المهني، أو نتيجة لتجارب فاشلة مرّ بها أشخاص قبلهم سابقاً.

وتعرّف مقاومة التغيير التنظيمي كذلك بأنّها استجابة عاطفية، سلوكية تجاه خطر حقيقي أو أمر متوقّع يهدّد أسلوب العمل الحالي (عليان، 2014، صفحة 304).

يركّز هذا التعريف على أن الجانب العاطفي والسلوكي يؤدّيان معاً إلى مقاومة التغيير التنظيمي بسبب التصوّر للمستقبل غير الآمن، وعدم توفّر ظروف العمل المناسبة.

وتعرّف كذلك على أنّها سلوك يقوم به الأفراد في المؤسسة، وذلك لاعتقادهم أنّ التغيير يشكّل خطراً وشراً لا بد من وقوعه في أسوأ الظروف، أو قد يكون هذا الخطر مجرد تصوّر وتخمين، وبالتالي يقومون بهذا السلوك لحماية أنفسهم ممّا ليس في صالحهم (اليوسفي و درويش، 2014، صفحة 180).

أي أن مقاومة التغيير التنظيمي هي موقف فردي أو جماعي، بوعي أو بغير وعي، تتجلى في معارضة التحوّلات وتأثيراتها، وهو موقف سلبي يعتمد على الأفراد لأنّه تمّ إدخال تحوّلات جديدة على دورة العمل العادية. ومن خلال هذا التعريف نستنتج أنّ مقاومة التغيير قد تأخذ شكل فردي أو جماعي وقد تكون المقاومة بوعي من الفرد أو بغير وعي أي بشكل لا إرادي (سماتي، 2017، صفحة 73).

من خلال التعريفات السابقة نجد أن مقاومة التغيير هو أمر حتمي الحدوث، وهو رد فعل يجسّد من طرف فرد واحد أو جماعة، وذلك تعبيراً عن الرفض للتغيير نتيجة لتغييرات فاشلة قامت بها المؤسسة، أو إحساس الأفراد بأنّ التغيير يمسّ صلاحياتهم التي يتمتّعون بها في الوضع الراهن.

المطلب الثاني: أسباب وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي.

أولاً: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.

لقد تناول العديد من الباحثين أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، وركّز بعضهم على جوانب دون أخرى ويمكن إجمالها في ما يلي (جرادات، المعاتي، و عريفات، 2013، الصفحات 272-274):

1- الأسباب التي ترتبط بالعوامل الشخصية.

- الارتباط بالمألوف والخوف من المجهول: فقد يكون الأفراد قد اعتادوا على الوضع الراهن، وأصبح هناك ألفة وارتياح بينهم وبين الواقع الحالي الذي يعملون فيه، لذا فإنّ تحديد هذا الوضع المريح من خلال التغيير سيدفع لمقاومة هذا التغيير، كما قد يعود سبب المقاومة لتخوّف الأفراد ممّا سينتج عن التغيير مثل: فقدان الاعتبار والسلطة، أو تأثر الأجر الحالي وانخفاضه، والخوف من الفشل في التكيف مع الأوضاع الجديدة وعدم الارتياح لها، والخوف من عدم القدرة على التعلّم، أو فقدان ما تعلّمه الفرد وحصل عليه من معرفة ومهارة وخبرة في مجال معيّن.

- الخوف من فقدان بعض الميزات: فقد يصاحب التغيير تخوّف الأفراد من فقدان مصادر قوّتهم التي اكتسبوها من وظيفتهم الحالية، والفرد الذي يعمل لفترة طويلة واعتاد على أسلوب معيّن، يخشى أن يتحوّل إلى فرد يسعى للحصول على معارف جديدة ترتبط بالعمل الجديد مثله مثل الفرد الجديد، ومن ناحية أخرى فقد يتخوّف بعض المديرين، خاصة عندما تتغيّر المؤسسة أساليب العمل التقليدية واستبدالها بتطبيق أساليب العمل الإلكتروني الجديدة، ومن ناحية المعلومات التي كانت ملكا لهم، لتصبح في متناول الجميع، الأمر الذي ربّما يؤدّي إلى فقدان الوظائف أو نقصان الحوافز المادية نتيجة لهذا التغيير.

- نقص الحوافز: فقد تحمل عمليّة التغيير نقصا في الحوافز التي تقدّمها الإدارة للأفراد، الذين سيتأثرون بذلك التغيير، وبالتالي فإنّهم يقاومون التغيير طمعا منهم في محاولة الحصول على بعض الإغراءات المادية أو المعنوية كي يقبلوا التغيير.

- عدم الاقتناع بجدوى التغيير: نقص ثقة الأفراد في دوافع الذين ينادون بالتغيير ويطالبون بإحداثه، إذ يعد هذا سببا للمقاومة.

2- الأسباب التي ترتبط بطريقة إحداث التغيير:

- ضعف إدراك الأفراد لمزايا التغيير وأهميته: ما يجعلهم يقاومون التغيير، ولا يتقبّلونه نتيجة لسوء إدراكه.

- قلة الفهم بالتغيير: قد يكون السبب في المقاومة نقص المعلومات اللازمة، لأنّ عدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير وأهدافه ونطاقه، أو طرق تطبيقه، ونتائج التطبيق وتأثيره عليهم سيؤدّي بالضرورة إلى رفض هذا التغيير، وظهور ردود فعل تدل على هذا الرفض.

- عدم رؤية الحاجة للتغيير: فأبي عملية تغيير يكون لها جوانب سلبية وأخرى إيجابية، والبعض يركّز على الجوانب السلبية، لأنّه لا يدرك الجوانب الإيجابية، كما لا يلتفت إلى الفوائد التي ستحدث جزاء هذا التغيير، لأنّ الأفراد اعتادوا على الوضع الحالي، كما أنّ الوضع الجديد يحتاج لمجهود جديد، وهو ما يستلزم تدريب الأفراد مرّة أخرى، الأمر الذي يجعل الأفراد لا يرون ضرورة لذلك، فيبدؤون بالمقاومة.

- عدم توفر الموارد المناسبة للتغيير: < فقد تنتج مقاومة التغيير بسبب عدم توفر الموارد المادية اللازمة للتغيير أو عدم توفر الأدوات أو العمالة اللازمة، أو توقع عدم توفير ذلك مستقبلاً.

3- الأسباب التي ترتبط بالنظام الاجتماعي:

- العادات: والتي تعني ما اعتاد عليه الإنسان، وتمثل النشاط البشري من طقوس أو تقاليد تستمد في أغلب الأحيان من فكرة أو عقيدة المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وتدخل في الكثير من نواحي الحياة، مثل الفن والترفيه والعلاقات بين الناس وغيرها، وعندما يتضمن التغيير محاولة تهديد ما اعتاد عليه الشخص فإنه سيقوم بمقاومة ذلك التغيير.

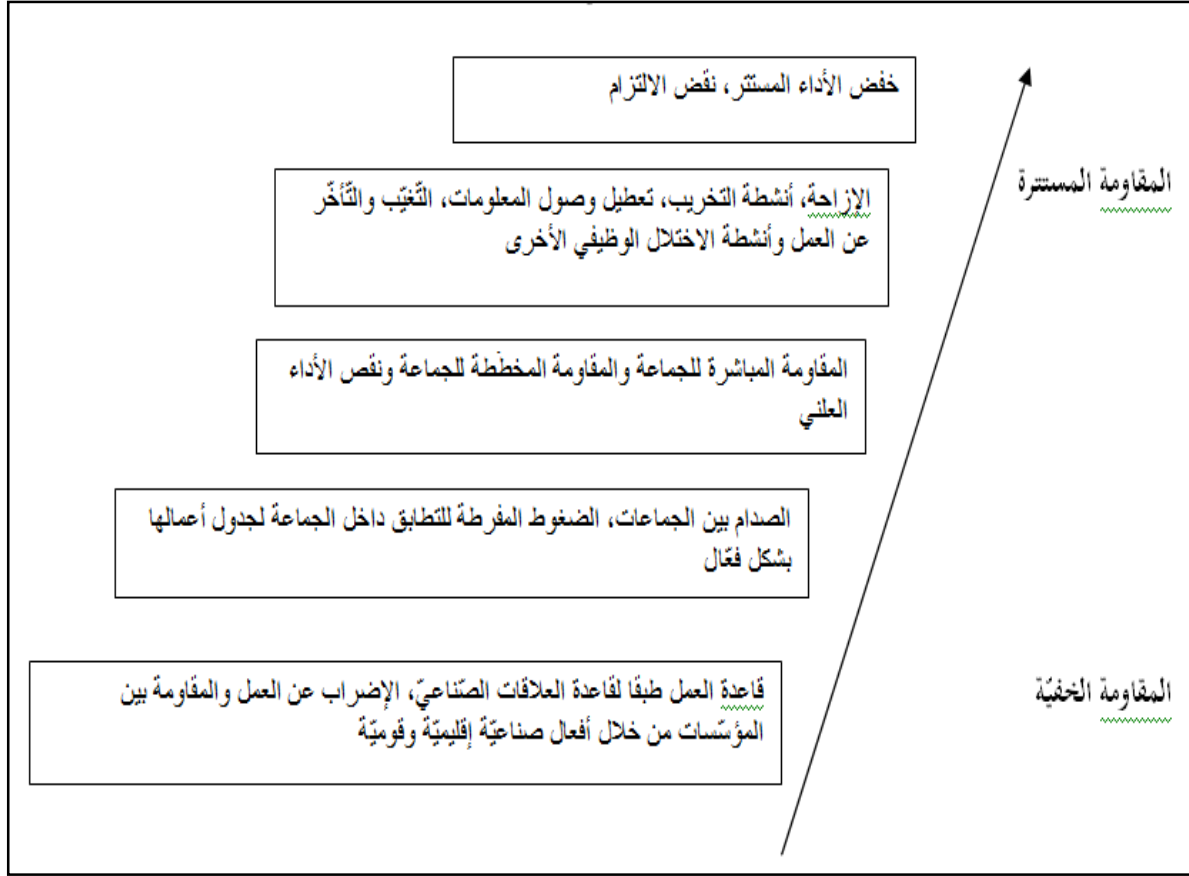
- الخوف من إعادة توزيع العمالة: الأمر الذي قد يؤدي بالفرد للانتقال إلى مجموعة عمل جديدة والابتعاد عن المجموعة الحالية التي ارتبط بها بعلاقات قوية، ما يدفعهم لمقاومة التغيير الجديد.

ثانياً- أشكال مقاومة التغيير التنظيمي.

يعتمد الأفراد على أساليب وأشكال مختلفة للتعبير عن عدم تقبلهم للتغيير، حيث قد يكون هذا التغيير في بعض الأحيان مستترا وفي الغالب ما يكون علنياً، كما قد تكون المقاومة على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة أو المؤسسة (سماتي، 2017، الصفحات 78-80)،

وذلك ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (3) أشكال مقاومة التغيير التنظيمي.



المصدر: (سماتي، 2017، صفحة 79)

يوضح الشكل أنّ مقاومة التغيير التنظيمي قد تأخذ عدّة أشكال، حيث قد تكون علنيّة ومصريح بها، وقد تكون مستترة غير واضحة، فقد تكون مجرد مناقشات كلاميّة، وقد تتطوّر لتصبح إحجاماً وامتناعاً عن العمل أو تخريباً لوسائل العمل، بحيث قد يقوم الفرد ببعض التصرفات التي تظهر عدم تقبله للتغيير نذكر منها:

- قيام الفرد بالتهجّم على الآراء والأفكار الجديدة.
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد.
- السكوت وعدم إبداء الرأي.
- يظهر الفرد أنّه منزعج وغير قادر على اتّخاذ القرار بشأن التغيير المقترح.
- الدّفاع عن الأسلوب الحالي ومحاولة توضيح أنّه الخيار الأمثل.

- الإصرار على عدم عدالة التغيير.
- إثارة نتائج سلبية حول المقترحات الجديدة.
- محاولة إبراز أنّ المؤسسة ليست بحاجة للتغيير.
- محاولة إظهار الموافقة على التغيير مع خلق أعذار، مثل قولُ الفكرة جيّدة... لكنّ.
- محاولة اقتراح حلول سريعة.
- زيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير.
- تخفيض الأداء والصّدام بين الجماعات.
- الميل نحو الإتحاد وأنشطة نقابات العمل.
- زيادة معدّلات الغياب والتأخير والتّخريب.

المطلب الثالث: أنواع مقاومي التغيير التنظيمي وانعكاساتها.

أولاً- أنواع مقاومي التغيير التنظيمي:

تختلف مقاومة التغيير ودرجاتها من فرد لآخر، فلكلّ شخص سبب ما يجعله يرفض التغيير ويصر على البقاء في الوضع الراهن، لذلك سنعرض أنواعاً للأفراد المقاومين في النقاط التالية (سماتي، 2017، الصفحات 76-78):

1- المتجاوب: وهو الذي يدّعي أنّ له خبرة وتجارب طويلة في موضوع التغيير، وأنّ هذا التغيير مآله الفشل.

2- المتسائل: وهو الذي يحاول توجيه مجموعة من الأسئلة في محاولة منه لتبيان فشل التغيير.

3- المتسلق: وهو الذي يحاول الوصول إلى القيادات العليا، والتأثير عليهم بإقناعهم بفشل التغيير، وذلك من خلال بناء علاقات معهم.

4- المعمّم: وهو الذي يجعل من الحادثة الفردية ظاهرة جماعية عامة.

5- الثرثار: وهو الذي يكثر الكلام حول فشل التغيير، ولا يترك المجال للآخرين لإبداء آرائهم.

- 6- **الملتقط:** وهو الذي يلتقط بعض الكلمات من المعبر ليستعملها في خدمة وتعزيز مقاومته.
- 7- **المركب:** وهو الذي يركب الكلمات والأحداث والمواقف لتصبح عبارة عن دليل لرفض التغيير.
- 8- **المسوّف:** ويعتبر من أخطر أنواع المقاومة، إذ يمدح فكرة التغيير، وفي نفس الوقت يقول أنّ الوقت غير مناسب للتغيير.
- 9- **المشاجر:** الذي يعبر عن مقاومته بالمشاجرة والعراك والشتم والضرب.
- 10- **المنسحب:** يعبر عن مقاومته لفكرة التغيير عن طريق الانسحاب عند كل مرة يفتح فيها النقاش حول موضوع التغيير.

ثانيا: انعكاسات مقاومة التغيير التنظيمي.

إنّ التغيير التنظيمي الغير مدروس قد يسبب تنظيم عمليات المقاومة من قبل العديد من المدراء وأصحاب التقود، ويجعل الموانع حينئذ خططا مدروسة بشكل دقيق ومحمية بالقدرة والتقود، وتؤدي في محصلتها إلى فشل التغيير والتطوير بشكل كبير، ويزر ذلك في مظاهر عديدة في المؤسسة نفسها التي منها ما يلي (علاوي، 2012، الصفحات 54-55):

1- الجمود الهيكلي:

أي يتم انتخاب العناصر المؤثرة والتي يمكن أن تساهم مساهمة إيجابية في التغيير لتجنيدتها أو جزئها إلى صفوف المقاومة، وبالتالي قد تنقسم المؤسسة إلى جماعات، تمثل كل جماعة تيارا يحميها ويؤيدها ويعرقل عمل التيار الآخر، والواضح أنّ هذا الشكل من العمل سينعرج من المنافسة إلى الصراع، ثمّ يتحوّل الصراع إلى شبه حرب داخل المؤسسة، تحدّد بقاءها واستمراريتها إذا لم يتم إدارة هذا الصراع بالشكل المناسب قد تتخذ عمليات المقاومة بعض الأساليب الخفية بدلا أن تكون ظاهرة وعلنية، ولعلّ هذا من أخطر الأمور تهديدا لمصالح المؤسسات والأنظمة لتشكّل المزيد من الضغط على المدراء.

2- تقييد جماعات العمل أو المشاريع والخطط وعرقلتها بدرائع مختلفة.

3- زيادة تمسك بعض الأفراد بما عندهم من مهام وإمكانيات وتشديد القبضة عليها، لكي تعطيهم التحكم بما متى شاءوا، خوفا من فقدانها أو عنادا للتغييرات الجديدة.

5- اشتداد حالة التذمر وتوسيع نطاقها، وهذا الأمر يستفيد منه غالبا الأفراد الذين لديهم قدرة عالية على التنظيم والإدارة لتحويل المقاومة إلى رأي عام داخل المؤسسة، وبالتالي فتح جهات متعدّدة على الإدارة بما يحول دون وصولها إلى أهدافها من التغيير.

المطلب الرابع: مراحل وفوائد مقاومة التغيير التنظيمي.

أولاً: مراحل مقاومة التغيير التنظيمي.

هناك الكثير من المواقف التي تساعد قيام المدير على تغيير طرق العمل وأدواته، وترتبط فاعلية التغيير بقدرته المدير في إحداث هذا التغيير، والتخفيف من حدة المقاومة له، وتتميز ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير بعد تصديق الإدارة العليا بنوايا التغيير الحقيقية، ومن هنا تظهر المقاومة لذا يتطلب الأمر بذل المزيد من الجهود من قبل المؤسسات والمديرين في تخطيط عملية التغيير لإقناع الأفراد به. هناك عدّة مراحل تمرّ بها ردود أفعال الأفراد تجاه عملية التغيير، وتتمثل أساساً في (جرادات، المعانني، و عرفات، 2013، الصفحات 289-284):

1- الصدمة (Shock): شعور حاد بعم الاتزان نتيجة المفاجأة التي يتعرّض لها الأفراد نتيجة إجراء التغيير، وعدم القدرة على التصرف إزاء ذلك.

2- عدم التصديق (Non ratification): وهو شعور بعد واقعية أو عدم موضوعية السبب في إقرار التغيير، وبالتالي التشكيك وعدم التصديق في التّوايا الحقيقية من وراء التغيير.

3- الذنب (Guilt): شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث، وهذا شعور يسهّل على الإدارة عملية إجراء التغيير.

4- الإسقاط (Projections): قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث متّهما إياه أنّه كان السبب وراء ذلك التغيير لسوء تصرفه مثلاً، مع اقتناع ذلك الشخص أنّه نفسه كان السبب في ذلك، لكنّه يحاول هنا أن يسقط التغيير على الآخرين.

5- التبرير (Justification): ويعني قيام الفرد بوضع أسباب ومبررات لعدم قبول التغيير المقترح والمقرر تنفيذه.

6- التكامل (Integration): قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتّع بها هو أو النّظام الذي يعمل به.

7- القبول (Acceptance): خضوع أو تحمّس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير نتيجة قبوله له.

ثانياً: فوائد مقاومة التغيير التنظيمي.

يرى الباحثون أنّ كل أشكال وصور مقاومة التغيير فردية أم جماعية ليست سيئة، بل أنّ مقاومة التغيير يمكن أن تحقق النتائج الإيجابية الآتية (مساعدته، 2016، صفحة 356):

- تؤدّي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المؤسسة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وأثاره بشكل أفضل.
- تكشف مقاومة التغيير في المؤسسة من عدم فاعليّة عمليات الاتصال ومن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
- في حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد ، تدفع إدارة المؤسسة إلى تحليل أدق النتائج المحتملة للتغيير سواء مباشرة أو غير مباشرة.
- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المؤسسة.

المبحث الثالث: مستويات وأساليب والإستراتيجيات الوقائية لمقاومة التغيير التنظيمي.

أصبحت مقاومة التغيير التنظيمي من الظواهر العادية عند المؤسسات التي تسير التطوّرات وتتغيّر باستمرار من أجل التأقلم في محيط يتمييز بالتغيّر المستمر، بل أكثر من ذلك تهيئة المحيط لتقبّل التغيير وتبني الجديد، وذلك من خلال تحديد مستويات مقاومة التغيير التنظيمي من أجل تحديد الأساليب والإستراتيجيات الوقائية لمقاومة التغيير التنظيمي لامتناس هذه المقاومة وتحويلها لصالح التغيير.

المطلب الأول: مستويات مقاومة التغيير التنظيمي.

تتمثّل مستويات مقاومة التغيير التنظيمي في (مختار، 20110، الصفحات 236-238):

أولاً: مقاومة التغيير على المستوى التنظيمي.

بعض العوامل داخل المؤسسة قد تعيق عمليّة التغيير وتزيد من صعوبة إدارتها وتنفيذها وهي:

1- القوّة والصّراع: التغيير بالمؤسسات بصفة عامة قد يزيد من منافع مجموعة عمل أو إدارة ويقلل من المنافع المكتسبة بواسطة مجموعة أو إدارة أخرى، ممّا يغيّر من ميزان القوى بالمؤسسة، وينمّي الصّراعات داخل هذه المؤسسة، ممّا يجعلها تقاوم أو تعارض التغيير.

2- الاختلافات في توجّهات ووظائف المؤسسة: قد نجد بعض الاختلافات في توجّهات بعض الوظائف بالمؤسسة الواحدة، ممّا يجعل هذه الوظائف تتعارض في تجاوبها مع التغيير، وهذه الاختلافات في التوجّهات تجعل كل مجموعة تعمل في وظيفة ما تنظر للتغيير وفق رؤيتها الخاصة، ما يصبّ في النهاية في غير صالح التغيير.

3- جمود الهيكل التنظيمي: توصف بعض الهياكل بالديناميكية نسبة لتوسّع هرميتها وانحدارها للمركزية في صناعة القرار، وتنميط السلوك ممّا يجعل هذه الهياكل ومراكز القوّة فيها سببا أساسيا لمقاومة التغيير نسبة للجمود الذي اكتسبته هذه الهياكل على مر الزمن.

4- ثقافة المؤسسة: الثقافة التنظيمية التي لا تشجّع على التطوّر والمواكبة، وتلك التي لا تمنح الثقة في أفراد المؤسسة... تكون مصدرا رئيسيا لمقاومة التغيير.

ثانيا: مقاومة التغيير على مستوى المجموعات التنظيمية.

هناك عدد من السمات التي تتّصف بها المجموعات التنظيمية، والتي قد تعيق التغيير التنظيمي، ومن هذه الخصائص والسلوكيات:

1- تمكّنت بعض المجموعات التنظيمية وبمرور الزمن من تنمية بعض القواعد غير رسمية، وبواسطة هذه القواعد تحدّد ما هي السلوكيات المناسبة وغير المناسبة لهذه المجموعات، وتحكم كذلك علاقات أفراد هذه المجموعات مع بعضهم البعض، وغالبا ما يقوم التغيير التنظيمي بتقسيم العمل و تجزئة هذه العلاقات (أي فصل الأفراد ضمن المجموعة الواحدة التي تشترك في سلوكيات معينة وقواعد مشتركة، ونقل هذه الأفراد إلى مجموعات أخرى تتميز بسلوكيات أخرى، هي بالنسبة إليهم غير مألوفة)، ممّا يستدعي مقاومة هذا التغيير.

2- ربّما يؤثّر التغيير في تماسك المجموعات التنظيمية الحالية، ويعمل على خلخلتها، ممّا يجعل هذه المجموعات تقف على طرفي نقيض مع هذا التغيير.

3- آلية التفكير الجماعي أو ما يسمّى بالاتّفاق الجماعي قد يكون سبب مقاومة التغيير، أي تغيير يؤثّر في هذه المجموعة.

المطلب الثاني: أساليب مقاومة التغيير التنظيمي.

تتعدّد أساليب مقاومة التغيير وتختلف درجاتها ابتداء من الرفض الكامل، مروراً بالمعارضة الشديدة، والتحقّظات وعدم المبالاة إلى مدى الاستعداد للفهم والتّقاش وصولاً إلى الاختلاف حول مسائل بسيطة لا تؤثر في جوهر التغيير التنظيمي.

وتحدث مقاومة التغيير بشكل فردي، حيث يتأثّر الأفراد في رفضهم للتغيير ومقاومته برؤيتهم الشخصية للتّائج المترتبة عن التغيير واعتقاداتهم المختلفة، وقد تحدث المقاومة على مستوى الجماعة من خلال رفض التغيير من قبل معظم الأفراد في المؤسسة، وتختلف أوجه المقاومة وتتفاوت بين السرية والوضوح، لاسيّما عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة أو غير مفهومة.

وبالرغم من تعدّد وتنوّع أساليب مقاومة التغيير الفردية أو الجماعية إلا أنّ يمكن الإشارة إلى ثلاث أساليب رئيسية لمقاومة التغيير التنظيمي على النحو التالي (علاوي، 2012، الصفحات 55-56):

أولاً-الرفض العنيف: ويحدث هذا الأسلوب عندما ترى قوى المقاومة أنّ التغيير التنظيمي ليس من مصلحتها، أو أنه سوف يقضي على مكاسبها أو أنّه يهدد بقائها، مستخدمة بذلك أعنف الأساليب وأقصاها مثل: إشاعة القلق والخوف بين الأفراد، وهو ما يصرفهم عن الهدف الرئيسي إلى أهداف فرعية جانبية، ممّا ينمّي بينهم الأحقاد والصراعات.

ثانياً-تعطيل قوى التغيير: عندما تعجز قوى المقاومة عن القضاء على التغيير، تلجأ إلى المهادنة، بهدف إرجاء التغيير وتعطيله إلى أطول فترة ممكنة، بينما تتمكّن من القضاء عليه، أو الفوز بأكبر قدر من المكاسب التي تجنيها من الوضع القائم، وهنا يمكن أن تلجأ قوى المقاومة إلى أساليب التشكيك في ضرورة التغيير ونتائجه وفوائده، وقواه، وامكانية القيام به.

ثالثاً-إبطاء سرعة التغيير: قد تتجه القوى المقاومة إلى إبطاء سرعة التغيير من خلال عدّة أساليب، منها استنزاف طاقة قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية، أو توجيه الموارد المالية إلى أغراض أخرى هامشية.

من خلال الأساليب والطرق السلبية السابقة يتم إضعاف قوة التغيير وإبطاء سرعته، وإعاقة حركة القوى الراغبة في إحداثه، وبالتالي زيادة قوى مقاومته وتثبيتها، وهو ما يترتب عليه حدوث سلبيات كثيرة ومتنوعة تعطي نتائج وخيمة للمؤسسة.

المطلب الثالث: إستراتيجيات تجاوز مقاومة التغيير التنظيمي.

تتمثّل أساليب مقاومة التغيير التنظيمي فيما يلي (ضيايف، 2005، الصفحات 203-204):

أولاً- التعليم والاتصال: يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالأفراد، لمساعدتهم على التعرّف على منطلق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أنّ المقاومة يكون سببها عدم توقّر المعلومات أو سوء الاتصال، فإن استلم الأفراد الحقائق الكاملة عن التغيير، وتمّ توضيح أي سوء فهم فإنّ ذلك يمكن أن يؤدي لتقليل المقاومة، هذه الإستراتيجية تساعد الأفراد على رؤية الحاجة للتغيير، والوقوف على منطوقه، وقد تتخذ عدّة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير. ويتمّ اللجوء إلى هذا الأسلوب في حالة قصور المعلومات المنشورة عن عملية التغيير أو التحليل المشوّه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير. ومن أبرز إيجابيات هذا الأسلوب أنّه عند اقتناع الأفراد بهذه المعلومات، سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنّها تستغرق وقتاً طويلاً، وبشكل خاص عندما يكون المعنيين بالتغيير عددهم كبيراً.

ثانياً- المشاركة: من طبيعة الأفراد أنّهم لن يقاوموا قرارات شاركوا في اتّخاذها، لذلك قبل إجراء عملية التغيير يمكن الاجتماع مع الأفراد الذين من المحتمل أن يقاوموا التغيير، وإشراكهم في عملية اتّخاذ القرار الخاصة بعملية التغيير، وذلك من خلال افتراض أنّ المشاركين يمتلكون الخبرة التي تمكّنهم من المشاركة، فإنّه مشاركتهم قد تؤدي لتقليل من مقاومتهم، والحصول على التزامهم وتحسين نوعية قرار التغيير، ولكن مقابل هذه المزايا، هناك بعض المساوئ التي قد تظهر نتيجة المشاركة باتّخاذ القرار، فقد تتخذ قرارات سيئة، كما أنّ عملية اتّخاذ القرار تتطلب فترة زمنية طويلة.

ثالثاً- التسهيل والدعم: يستطيع مخططو التغيير تقديم الدعم لتقليل المقاومة، وحينما تكون درجة الخوف عالية بين الأفراد، فإنّ تقديم التّصح والتدريب على مهارات جديدة وإجازة قصيرة، قد تساعد على عملية التّكيف، ومن مساوئ هذا الأسلوب أنّ هذه العملية تستغرق فترة زمنية طويلة بالإضافة لتكلفتها، كما أنّها لا تضمن التّجاح.

رابعاً- المفاوضات: من خلال هذا الأسلوب يتم إعطاء شيء ذا قيمة لتقليل المقاومة، وتتمركز في عدد محدود من الأفراد، فإنّ مجموعة خاصة من المكافآت يمكن تقديمها لهم لإشباع حاجاتهم الخاصة، وقد يكون أسلوب المفاوضات ضروريًا حين تظهر المقاومة من قبل مصدر قوي، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار الكلفة العالية لهذا الأسلوب، كما أنّ هناك خطورة من أنّ المفاوضات مع هؤلاء الأفراد، قد تؤدّي بأفراد آخرين في مراكز قويّة للمطالبة بنفس المزايا، من خلال التّلاعب بالحقائق وتغييرها، بما يجعلها أكثر ايجابية، وحجب المعلومات غير المرغوب فيها، وخلق إشاعات للتأثير على الأفراد لقبول التغيير.

خامساً- الالتزام الضمني أو الصّريح: يبدو هذا الأسلوب لازماً عندما يتقرّر تخفيض أو تلطيف المقاومة للتغيير، بينما يكون هذا التغيير حتمياً ولا يتوفّر مدى زمني لأيّ جهد للإقناع بالتغيير.

والالتزام الضمني يتمثل في أي صيغة مكتوبة أو تلميح ضمني يدرك معه المستهدف بالتغيير بأنّه لا مفر من الالتزام بالتغيير، أمّا الالتزام الصّريح فيتمثل في سياسة أو قرار يخطر به المستهدف بالتغيير باعتباره توجّهاً رسمياً يتعيّن الالتزام به.

ويضاف أساليب أخرى لتجاوز مقاومة التغيير التنظيمي تتمثل في (عبيد، 2009، الصفحات 42-43):

سادساً- إدخال تغييرات جديدة: إنّ المنطق وراء أسلوب إدخال تغييرات متعدّدة، هو أنّه طالما أنّك ستواجه مقاومة للتغيير المقترح، فإن المقاومة الإضافية للتغييرات المتعدّدة ستكون أقلّ قوّة ممّا لو أنّنا أدخلنا التغييرات منفصلة، وهذا يعود إلى أنّ جزء من كل مقاومة يعود أساساً إلى القلق الناتج عن حقيقة التغيير، ولهذا فإذا أدخلت عدّة تغييرات مرّة واحدة فإن المقاومة المبدئية موزّعة عليها كلّها في وقت واحد، والسبب الآخر في فائدة هذا الأسلوب، هو أنّه يعطي فرصاً أكثر لوجود حوافز ايجابية لعملية التغيير كلّها، بينما يقدّم التغيير الواحد فرصاً محدودة لوجود الحواجز، وبالتالي يزيد من فرصة زيادة مقدار المقاومة للتغيير.

سابعاً- تغيير ما هو مألوف: من الأسباب التي يقاوم فيها الأفراد عملية التغيير هو أنّهم لم يعتادوا عليها، إذ أنّ شيئاً مختلفاً يمكن أن يكون فيه نوع من التّهديد لهم، لأنّهم لم يعتادوا عليه، وإذا حدثت تغييرات كثيرة سرعان ما يصبح الشيء غير العادي مقبولاً وعادياً جدّاً، لكن هذا لا يعني أن يقوم المشرفون بوضع تغييرات من أجل صنع تغييرات فقط، بل الجهد الموجه للمحافظة على وحدة العمل ومنعها من أن تصبح ممّلة للأفراد ويساعد على تخفيف مقدار مقاومة التغيير الذي تنفّذه الإدارة.

ثامناً- العمل من خلال القادة الغير رسميين: إنّ جماعة العمل غير رسمية وقادتها يمكنهم أن يمارسوا دوراً هاماً في عملية تنفيذ التغيير، ذلك بسبب تأثيرهم على الجماعات، فإذا استطاع المشرف الحصول على تعاون القادة غير رسميين، فإنّ مقاومة التغيير من

قبل المجموعة يمكن أن تقل كثيرا، والطريقة المفضلة هي أن نشركهم في عملية تخطيط التغيير، فإذا اشترك القائد غير رسمي فيها تكون الإلزامية اتجاه التغيير أكبر، ولهذا فإذا تمت الاستعانة بالقائد الغير الرسمي بشكل مناسب يمكن أن يؤدي دورا هاما في إحداث التغيير بشكل جيد.

تاسعا- استخدام الدوافع الطبيعية في الناس: إن المقاومة تزداد لدى الأفراد إذا كانت التغييرات التي يواجهونها لا تتوافق ودوافعهم الطبيعية، وسوف تقل المقاومة كثيرا إذا استغلت هذه التغييرات دوافع المرؤسين الطبيعية لصالحهم بدلا من معاكستها.

المبحث الرابع: التمكين الإداري ومقاومة التغيير التنظيمي.

تتأثر المؤسسات في وقتنا الحالي بما يحيط بها من تغيرات في شتى المجالات، ولذلك وجب عليها مواكبة مجاراة مختلف التغيرات التي لها تأثير على نشاطاتها، من أجل ضمان بقائها و استمراريتها في ظل اشتداد المنافسة و حدتها، والسعي إلى اكتساب الفرد الذي يدفع بها للتطور. حيث يعتبر الفرد هو نقطة التحول التي تميز مؤسسة عن غيرها، وهو المحرك الأساسي لكل العناصر المادية بالمؤسسة، وبالتالي يجب الاهتمام به وتمكينه من أداء مهام عمله بطرق تشجعه على ذلك.

حيث يساهم التمكين في استحداث قوة عمل قوية وممكنة ذات قدرات عالية، ذات فعالية أكبر في تحقيق أهداف المؤسسة، ويساهم التمكين في إطلاق العنان لإمكانيات الأفراد، ويفتح لهم باب التعلم ويعطيهم حرية التصرف وفق معرفتهم وإدراكهم، وهذا يزيد من ارتباطهم بمؤسستهم، وزيادة الشعور بالمسؤولية لضرورة تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يجعلهم أكثر تقبلا للتغييرات التي تحدثها المؤسسة، وتقل مقاومتها، وذلك لإقناعهم أن هذه التغييرات تصب في مصلحتهم ومصلحة المؤسسة معا، من خلال ما يمنحه التمكين الإداري من ميزات تجعل الأفراد أقل مقاومة للتغيير، وفي هذا المبحث سنتناول أثر كل بعد من أبعاد التمكين الإداري(تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال، فرق العمل) في مقاومة التغيير التنظيمي، ضمن خمس مطالب.

المطلب الأول: أثر تفويض السلطة في مقاومة التغيير التنظيمي.

يتمثل تفويض السلطة من بين الأنشطة الإدارية القائمة على تكليف وإسناد مهام أو وظائف معينة للأفراد، حيث يؤدون هذه المهام على أكمل وجه، مما يسمح للمدراء للتفرغ للمهام الإستراتيجية. ويساهم تفويض السلطة في توفير فرص التطوير للأفراد، وكذلك ترسيخ علاقات جيدة بينهم وبين رؤسائهم، وذلك من خلال ثقة الرؤساء في قدرة مرؤسيهم على أداء المهام الموكلة إليهم بالكيفية الصحيحة وبأفضل الطرق، والوصول إلى أفضل النتائج. وكذلك بما أن تفويض السلطة يعطي حرية التصرف، ومن هذا التغيير يكون نابع من الأفراد وقناعاتهم، فيكونون هم واضعي التغييرات استنادا لما يرونه مناسب للعمل ومنقذوه في نفس الوقت، وهنا تغيب المقاومة للتغيير التنظيمي. فتقبل فكرة التغيير تكون نتيجة لما اكتسبوه من معارف نتيجة تفويض السلطة، والمعلومات التي أدركوها حول سياسات المؤسسة وأهدافها، وهذا يجعلهم يدركون الجوانب الإيجابية للتغيير التنظيمي. كذلك ما يحققه تفويض السلطة من رضا وانتماء للمؤسسة يجعل الأفراد يشعرون بالمسؤولية في تنفيذ التغيير و بفائدته لهم وللمؤسسة،

وكذلك الوعي الذي تنامي من خلال حرية اتخاذ القرارات والتصرف في مختلف المواقف، الشيء الذي منحهم القدرة على التحليل والتفسير، واستنتاج أنّ التغيير يساهم في التطور والتقدم لهم، وهذا يجعلهم مبادرين للتغيير أثناء القيام بالصّلاحيات المفوضة لهم من أجل التميّز في العمل، وهذا يبعد نظرهم عن المقاومة. وتفويض السلطة يساهم في الاستقرار والنمو والتطوير من خلال منح الاستقلالية وإتاحة الإدارة الذاتية لكل الأفراد في الوحدات التنظيمية بالمؤسسة، ومنحهم فرصة المبادرة والابتكار، الأمر الذي يدفعهم إلى اقتراح تعديلات وتغييرات جديدة من خلال رؤيتهم للمستقبل، وبالتالي يكونون مبادرين بفكرة التغيير، وهنا يساهمون في وضعه وتنفيذه، وعدم مقاومته، كما يساعد التفويض على اكتشاف قدرات وتطلّعات الأفراد، والاستفادة منها في صياغة التغييرات بما يجعلهم أقل مقاومة للتغيير التنظيمي.

ومن هنا يمكن ربط التفويض مع مقاومة التغيير التنظيمي، كون تفويض السلطة أحد الأساليب الفعّالة للحدّ من مقاومة التغيير التنظيمي، وذلك لما لها أثر إيجابي في تعزيز فكرة التغيير، لذلك فالإدارة في المؤسسات لها دور فعّال ومؤثّر في مدى تقبل الأفراد للتغيير التنظيمي، وذلك من خلال توسيع نطاق الصّلاحيات وتفويض الأفراد بما يتوافق مع قدراتهم ومؤهلاتهم، وعلى اعتبار أنّهم يملكون الإمكانيات والمعرفة الدّقيقة للمشكلات المحيطة بمجالات عملهم، بل وقادرين على اقتراح التغييرات التي تفيده المؤسسة، ويتجسّد ذلك من خلال تفويض السلطة كأداة يستعملها مدراء المؤسسات يعبرون فيها على مدى ثقّتهم في أفرادهم على تولّي زمام الأمور لحل المشاكل والقيام بدورهم بفعالية أكبر من تلك التي تكون في حالة تنفيذ الأوامر فقط، وهذا يعزز الثّقة في نفوس الأفراد ويشجّعهم على المبادرة في التغيير والابتعاد عن مقاومته والنّظر إليه من خلال جوانبه الإيجابية وأنّه يحقق مكاسب لهم وللمؤسسة، وهذا لأنّهم أحد الأطراف الفاعلين فيه، وبالتالي تقل مقاومتهم ومعارضتهم للتغيير التنظيمي.

وتفويض السلطة يولّد الدافعية لدى الأفراد والحافز نحو المخاطرة لإنجاز المهام بأحسن الأساليب وفاعلية أكبر، ومن هنا يبدأ المفوّض في التفكير في إيجاد أساليب جديدة وأفكار جديدة، وهذا يحمله التغيير التنظيمي، وبالتالي خلق دافعية للتغيير من طرف الأفراد، كما أنّ التفويض يساهم في رفع الروح المعنوية وزيادة الثّقة لدى المفوّض، وهذا ما يدفعه إلى السعي لإظهار قدراته الكّامنة واقتراح أساليب جديدة للعمل، وبالتالي يكون العنصر الدّافع للتغيير، لا المقاوم له.

المطلب الثاني: أثر الاتّصال في مقاومة التغيير التنظيمي.

يمكن توضيح أثر الاتّصال في مقاومة التغيير التنظيمي فيما يلي (برباوي، 2013، الصفحات 1-10):

تعتبر الاتصالات ضمن مفهوم ضمن التغيير التنظيمي المعقّد المصدر الرئيسي لنقل المعلومات بين الأفراد التي تستطيع بذلك تغيير السلوك عند الأفراد. لهذا كانت أهم صفة يجب أن يتمتّع بها القائد في التّنظيم هي القدرة على الاتّصال مع الأفراد بشكل فعّال، ويتوقف ذلك على قدرة القائد على نقل المعلومة إلى المرؤوس أو العكس، وعلى طريقة النقل المستخدمة نفسها ضمن هذا

المفهوم، فإنّ الاتصال الفعّال سوف يحدث منه، ومنه يتم تقبل الرسالة من قبل الأفراد، وينتج عن هذا التقبل تغيير في سلوكهم وأتجاهاتهم،

وتتطلب عملية التغيير قادة مهرة لديهم القدرة على الاتّصال بفاعليّة وكفاءة وإدراك قدرة الاتّصالات على مستوى التّنظيم، واعتبار ذلك جزء من عملية تطبيق التغيير ، وأهم من هذا كلّه، تفهّم هؤلاء القادة أثر هذا التغيير على الأفراد ، و حسن استخدام مهارات القيادة والاتصال المتوافرة لديهم للتخفيف من القوى المقيدة للتغيير والمقاومة له، وتشجيع الأفراد للمشاركة فيه ، وهذا يعني إشراك الأفراد في المعلومات حول التغيير كبيان أسبابه والحاجة إليه، وما هي النواحي التي سيصيها التغيير، والتي سوف تبقى على حالها، ومن سيتأثر به، وما هي فوائده، و الجدول الزمني لتنفيذه، وقد يتضمن أيضا الترويج للرؤية المستقبلية التي تطمح المؤسسة إلى الوصول إليها.

إنّ هذه المشاركة في الاتصال مع الأفراد تساعد على التغلّب على وجهات النظر السلبية عند هؤلاء الأفراد بالإضافة إلى المخاوف السيكولوجية والعاطفية التي يشعرون بها اتجاه التغيير، ويصنّف بعض العلماء التعليم والاتّصال على أنّه أحد أنماط القيادة التي يمكن إتباعه أثناء عملية التغيير وتستهدف عملية تعليم أو تثقيف الأفراد الحاجة للتغيير، والحصول على دعمهم والتزامهم لها، كأن يتم إرسالهم إلى منظمات أعمال أخرى لإطلاعهم على مستوى من العمل أفضل مما لديهم، ويمكن بسهولة الاستفادة من هذا النمط من القيادة إلى جانب نمط المشاركة ويجب أن ننوّه هنا إلى أنّ أسلوب الاتصالات وتعليم الأفراد إلى جانب تأهيلهم يعمل على توضيح فهمهم لعملية التغيير، ممّا يمكنهم من تبني تغيير ذاتي يعمل على دعم أهداف التغيير بالنسبة إلى المنظمة، ويظهر دور الاتصال خلال مرحلة الجليد أو التهيئة في إعلام الأفراد بأهميّة وضرورة التغيير وبأنّه حان الوقت لإعادة النظر في الوضع القائم الذي آلت إليه المؤسسة وأثره عليها، إنّ الدور الذي يمكن أن يوكل للمكلفين بالاتصال هو دفع الأفراد إلى تبني مشروع التغيير، وهذا من خلال إبراز مختلف ضغوطات البيئة الخارجية، مثل ارتفاع شدّة المنافسة وانخفاض الحصّة السوقية، أو الظروف الداخلية، مثل إعادة تنظيم العمل وتوزيع السلطات والمسؤوليات، والتي تحتم وتلمي إحداث تغيير جزئي أو كلي داخل المؤسسة، ويمكن إذابة الجليد بتزويد الأفراد بالمعلومات التي تظهر الفارق بين السلوكيات المنتظرة منهم وسلوكياتهم الحالية.

إنّ التبليغ عن الوضع غير المريح الذي أصبح يميّز المؤسسة وجعل الأفراد يدركون ذلك قد يساعدهم على تقبل مشروع التغيير، بل أنّ الأمر يتطلب أحيانا خلق الشعور بالحاجة الملحة للتغيير ، لتجاوز الأوضاع غير الصحية التي باتت تميّز المؤسسة، كأن يكون انخفاض الحصّة السوقية أو نقص الأرباح أو سوء المناخ الاجتماعي الداخلي، وعندما يتكوّن هذا الاستعداد النفسي للتغيير، فإنّ الظروف والأوضاع الحالية للمؤسسة تصبح غير مرغوب في بقائها، ممّا يشجّع على قبول إعادة النظر فيها من خلال إحداث تغيير ما، إنّ الاتصال بما يتضمّنه من تواصل واحتكاك وتفاعل المعيّنين بالتغيير سيسعمل كأداة أساسية للتأثير عليهم وعلى مدركاتهم من خلال إعلامهم بالتغيير وإقناعهم بضرورة إنجاحه وهذا بعد إعطائهم فرصة المشاركة فيه بمناقشة محتواه، طرق تنفيذ ودراسة مقترحاتهم.

كما أنّ الدور الذي يُوَكَّل للاتصال هو تحديد كيفية إحداث التغيير وسبل تحقيق الأهداف المسطرة التي تفتضها المرحلة الجديدة المتميزة بإدخال التغيير والسعي لمرافقة ومساندة المتأثرين به في ظل الظروف الجديدة التي يفرضها مشروع التغيير، وإذا كانت المرحلة الأولى تتضمن الإعلان عن محتوى التغيير وأسبابه ونتائجه المتوقعة، فلا بد أن يتم خلال مرحلة بدء تنفيذ العملية تمكين الأفراد من معرفة مدى سير العملية ونسبة إنجازها خلال كامل فترة التغيير.

وعندما لا يتحقق التغيير بالنتائج المسطرة له فنادرا ما يكون هذا بسبب سوء إستراتيجية التغيير، بل عادة ما يكون بسبب إهمال ردود الأفعال العاطفية الناتجة عن السعي للتكيف مع الوضع الجديد، ولإنجاح هذه المرحلة ينبغي أن نعطي الإمكانيات للأفراد للمشاركة من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات معهم للاستماع لتساؤلاتهم والمشاكل التي تواجههم في ظل الظروف الجديدة ومساندتهم بالإمكانيات اللازمة التي تؤكد أنّ مشروع التغيير سيعطي من دون شك نتائج أفضل من الوضعية الحالية، وقد أظهرت إحدى الدراسات أنّ تمكين الأفراد من تقديم اقتراحاتهم قد يشكّل دافعا أساسيا لقبول التغيير، حيث أبدوا من خلال الاجتماعات التي تم تنظيمها رغبة في اعتماد طرق تنظيم معينة لا تتعارض مع متطلبات مشروع التغيير، وكان هذا سببا كافيا لقبول التغيير، تسمى هذه المرحلة بمرحلة التثبيت التي تأتي بعد تنفيذ مشروع التغيير وبداية ظهور نتائجه، وهي تتمثل في السعي لتثبيت وتدعيم السلوكيات الجديدة التي فرضها الواقع الجديد الذي أنتجه مشروع التغيير، فإنّ هذه الأخيرة كانت تعتبر بالنسبة للإدارة حالة لا توازن (بفعل الاختلالات التي ميّزتها)، ولأنّ عملية التغيير تهدف إلى حالة توازن جديدة، ممّا يعطي للاتصالات دورا كبيرا لتثبيت السلوكيات والتصرفات والموقف، والتي كانت سببا في إحداثها من حيث تشجيعها وحث الأفراد على اعتقاد وتبنيه، ومن المهم جدا في مرحلة تثبيت التغيير الحفاظ على ما تم عمله وعلى المكاسب الناتجة عنه، من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها، وسيكون دور الاتصالات في هذه المرحلة حاسما لأنّها تهدف إلى دفع الأفراد إلى نسيان ما اعتادوا عليه من سلوكيات كانوا يعتمدونها قبل إحداث التغيير وتبني سلوكيات جديدة، ويتحقق هذا من خلال إظهار النتائج الإيجابية لها حتى تصبح سلوكيات مفضلة من طرفهم،

ومن خلال ما سبق نستخلص أنّ للاتصال دور فعال في إنجاح عملية التغيير بل هو من الركائز الأساسية لذلك، وذلك من خلال أهميته من بداية رسم التغيير إلى غاية تنفيذه وتثبيته، فبالإتصال يتم توضيح الرؤيا للأفراد عن ضرورة التغيير وإيصال المعلومات عنه بشكل مستمر ممّا يسهل على الإدارة إقناع الأفراد به وتقبّله، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات الخاصة بالتغيير وأهدافه، وهذا يتم من خلال عملية الاتصال.

المطلب الثالث: أثر فرق العمل في مقاومة التغيير التنظيمي.

أصبح لفرق العمل دورا فعّالا في تحديد مستوى المؤسسات ومدى تنافسيّتها، حيث أصبحت تتواجد في جميع المستويات التنظيمية. وفرق العمل عبارة عن مجموعة من الأفراد لها مهارات مكتملة لبعضها، يسعون للوصول إلى أهداف مشتركة، ويسعون معا لتحقيقها، حيث تمتلك الجماعة الواحدة نفس التوجهات والغايات، فمن خلال فرق العمل والعمل في إطار الجماعة يمكن

للأفراد في المؤسسات أن يقدموا مقترحات مشتركة وطرق جديدة لتحسين العمل، حيث نجد أنّ العوامل الجماعية تلعب دوراً فعالاً في تسهيل أو إعاقة التغيير، ولذلك فإذا كان التغيير ضمن توجهات الجماعة وضمن مقترحاتهم، هذا يساهم في دعم التغيير وإنجاحه، وبالتالي عدم وجود مقاومة له من طرف الجماعة، وهنا يكون لفرق العمل تأثير أقوى من التأثير الفردي على العملية التغييرية. وتظهر قوة الجماعة كفريق على اتخاذ القرارات التي تتسم بدرجة عالية من المخاطرة مثل تبني وتنفيذ وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة، وهذا ما يحمله ويهدف إليه التغيير الذي تتبناه الإدارة، وهنا فإن الجماعة تتقبل التغيير، بل تجتهد قوة الجماعة لنجاحه، وبما أنّ الجماعة تحقق التكامل بين القدرات التي يملكها الأفراد، فهذا يقلل من نسبة الخوف من الفشل، مما يدفع الجماعة للبحث عن سبل جديدة للعمل، الأمر الذي يساعد على تقبل التغيير وعدم مقاومته من طرف أفراد الفريق، ويصبح هدف الفريق التميّز والتفوق وهذا يدفعهم للبحث عن الجديد وهذا من أهداف التغيير الذي تتبناه الإدارة، ويساهم فريق العمل في نجاح عملية التغيير من خلال سهولة الاتصال والتواصل وتدقيق المعلومات بين الأعضاء الخاصة بالتغيير، وهنا يسهل إيصال الغاية من التغيير نتيجة انصهار العلاقات بين الأفراد الفريق الواحد، ولم تعد تربطهم علاقات عمل فقط بل علاقة أحوّة وصدقة والثقة التي تؤدّي بهم إلى تقبل كل فكرة يطرحها أحد أفراد الفريق، فإذا اقتنع أحد أفراد الفريق بفكرة التغيير التي تطرحها الإدارة عمل على التأثير على فريقه وجعلهم يتقبلون فكرة التغيير مستغلاً في ذلك تلك العلاقات التي نشأت، وبالتالي تكوين نفس النظرة لغاية التغيير، والسعي إلى إنجاحه إذا كان وفق توجهات الفريق وطموحاتهم المستقبلية، وكذلك فإن فريق العمل يسهل على الإدارة القيام بالعملية التغييرية، وذلك لأنّ الفريق يعتبر ككتلة واحدة ولهم نفس التوجه وبالتالي إتباع نفس الأساليب مع أفراد الفريق لإقناعهم بالتغيير، وهذا يقلص الوقت والجهد، وبالتالي للفريق دور كبير في التأثير على التغيير، إذ أن سرعة تنفيذ التغيير وتقبله ضمن الفريق تكون أكثر فعالية من أن تكون مع كل فرد لوحده، وذلك نتيجة التناسق بين أفراد الفريق وقدرة التأثير فيما بينهم، وكلما كان التغيير ضمن تطلّعات الفريق وأهدافه التطويرية كلما قلت المقاومة وتهيّ التغيير كهدف للفريق وليس للإدارة فقط.

المطلب الرابع: أثر التدريب في مقاومة التغيير التنظيمي.

يعدّ التدريب من أهم عناصر العملية الإدارية التي يجب أن تتضمنها خطط الإدارة، ويجب توفيره لكل فرد في المؤسسة يرغب في مساهمة التطورات الحاصلة في العصر الذي يعيش فيه، فالتدريب يساهم في تنمية معلومات الأفراد وصقل مواهبهم وتطوير قدراتهم وتغيير اتجاهاتهم باعتبارهم العنصر الفعّال في نجاح المؤسسة، وبمناج هذه العملية تفتح للأفراد آفاقاً متنوّعة للتميّز والتطور الأمر الذي ينير عقولهم، للبحث عن سبل جديدة يوظّفونها في عملهم بما اكتسبوه من خبرة ومعرفة أثناء التدريب لتحقيق أفضل النتائج، الأمر الذي يدفعهم لتبني التغيير كأحد الأساليب لتوظيف تلك المكاسب التي حقّقوها والتطوير في أفكارهم ومعارفهم، وهنا تقل مقاومة التغيير لوجود وعي وأفكار جديدة اكتسبوها من التدريب.

ويحقق التمكين من خلال عملية التدريب المطلوب بتزويد الأفراد بالمهارات اللازمة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن جهة أخرى فإنّ المعارف المكتسبة من التدريب تجعل الأفراد غير راضين بموقعهم الحالي، واقتناعهم أنّهم قادرين على تحقيق نتائج

أفضل لو غيروا أساليب عملهم ، موصّفين في ذلك ما اكتسبوه من معلومات وخبرات أثناء العمليّة التدريبية، وبالتالي البحث عن التغيير والإتيان بالجديد الذي يسمح بتوظيف مهاراتهم ومعارفهم الجديدة، وهنا يتقبّل الأفراد فكرة التغيير وتقل مقاومتهم له، وذلك لرغبتهم في استثمار ما تحصّلوا عليه من معارف ومهارات جديدة بفضل العمليّة التدريبية، ولا يتحقّق ذلك إلا من خلال دمج خطط التغيير مع خطّة التدريب الأمر الذي يجعل الأفراد يأخذون نظرة عن أهميّة التغيير الأمر الذي يسهّل تقبّل فكرة التغيير والابتعاد عن فكرة مقاومته. والتدريب يكسب الثقة بالنفس، ويولّد الشّعور بالهبة والمكانة داخل المؤسسة، والرضا عن أداء الفرد لعمله، والقدرة على اتّخاذ القرارات فيما يخصه، كما يعطيه فرصا للتّرقية، الأمر الذي يدفع الفرد باستثمار نتائج التدريب بأساليب وطرق جديدة وهذا من بين الأمور التي يحملها التغيير التنظيمي في طياته، الأمر الذي يزيد من دافعية الفرد للتغيير، وتقل نسب مقاومته له حسب درجة تطلّعاته، وهنا يسلك الفرد سلوكا إيجابيا اتّجاه المؤسسة بتقبّل فكرة التغيير التنظيمي والمساهمة في إنجاحه، واهتمام المؤسسة بالفرد وتدريبه وفق ميوله واهتماماته وتطلّعاته وطبعها ضمن أهداف المؤسسة تولّد لديه الرّغبة في العمل وشعوره بأنّه جزء منها نظرا للعلاقات التي تنشأ بين الأفراد خلال عمليّة التدريب، الأمر الذي يجعله يشعر أنّه تحت رعاية مؤسّسته، وهذا يجعله يقتنع أنّ التغييرات التي تقوم بها المؤسسة في صالحه ومن واجبه العمل على نجاحها، وهذا يساهم في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي، كما أنّ المؤسسة تسعى من خلال التدريب إلى تخليص الفرد من النّقائص التي يعاني منها، وهذا يشعره بالالتزام اتّجاه مؤسّسته، الأمر الذي يدفعه لتقبّل التغييرات التنظيمية على مستوى مؤسّسته، والمساهمة في نجاحها، تعبيراً منه على التزامه اتّجاهها.

وهنا نجد للتدريب أهمية كبيرة في اكتساب الفرد للمعارف والمعلومات التي تساهم في زيادة وعيه لأهميّة التطوّر واكتساب مهارات جديدة من أجل التميّز، وهذا ما يحمله التغيير التنظيمي في طياته، الأمر الذي يجعل الفرد أقل مقاومة للتغيير التنظيمي، وذلك لوعيه أنّ التغيير التنظيمي سيوظّف ما تحصّل عليه من معارف في العمليّة التدريبية، التي هدفها الرفع من أداء الفرد، والسبيل لذلك هو توظيف أساليب عمل جديدة. وهنا يتقبّل الفرد التغيير التنظيمي لأنّه السبيل لإبراز ما حقّقه من مكاسب في العمليّة التدريبية، وبالتالي يتعد عن مقاومة التغييرات التنظيمية التي تتبناها المؤسسة.

المطلب الخامس: أثر التحفيز في مقاومة التغيير التنظيمي.

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أداء يسمح لها بالتميّز والاستمرارية، ومن بين السبل لتحقيق ذلك التحفيز، ويمثّل مجموعة العوامل التي تساهم في تحريك قدرات الأفراد من أجل بذل جهد أكبر للوصول إلى أفضل النتائج، هذا التحفيز يجعل الأفراد أو المجموعات تسعى لتأدية أعمالها بإتقان وبأفضل الطرق وأحدثها، وذلك من خلال ربط الإدارة الحوافز التي تمنحها للأفراد بالتغيير التنظيمي الذي تريد تبنيّه، والدمج بين الحولقز التي يرغب فيها الأفراد والغاية من التغيير، هنا الرغبة في الحصول على الحوافز التي تشبع رغبتهم يدفعهم لتقبّل فكرة التغيير والاندماج معه بدل مقاومته، لأنهم بذلك سوف يضيّعون فرصة الحصول على هذه الحوافز على أنفسهم، فالحوافز المشجّعة لأداء متميّز في الأصل ترمي إلى تحقيق حاجات الفرد التي لم يتم إشباعها، والتي تشعره بأنّه له مكانة

وأنته محترم في المؤسسة، ومن هذا فإنه إذا تمّ دراسة هذه الحاجات والرغبات الخاصة وتحديد التي لم تصل إلى درجة الإشباع، وربطها بحوافز تمنح للفرد نتيجة تقبله للتغيير التنظيمي والتفاعل معه والمساهمة في إنجاحه، فإنّ الفرد سوف يسير ضمن تيار التغيير وليس عكسه، أي عدم مقاومته، وذلك لما يحقّقه من مكاسب، التي سوف يفقدتها نتيجة مقاومته، وهو بحاجة إليها لإشباع رغباته وحاجاته التي تنقصه، وتساهم الحوافز في رفع مستوى رضا الفرد، وتقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وبالتالي هذا يجعل الفرد أكثر تقبلاً للتغيير التنظيمي، نتيجة للثقة في الرئيس وقراراته التغييرية التي تحمل الفائدة للمرؤوس بالدرجة الأولى، وبالتالي عدم التشكيك في نتائج التغيير الإيجابية للفرد، وهذا يجعله يحتوي التغيير ويساهم في نجاحه بدل مقاومته. وبالتالي فإنّ خطط التغيير التنظيمي التي تتضمن الحوافز الماديّة والمعنويّة الجيدة والتي تستخدم حاجات الأفراد الغير مشبعة تدفع لتقبل فكرة التغيير والانجذاب نحوه والمساهمة في إنجاحه بدل مقاومته، والحوافز تخلق الرغبة في الاستمرار في المؤسسة، وذلك لما تقدّمه من إشباع للحاجات، وهذا يدفع الأفراد لتقبل فكرة التغيير لضمان بقائهم في المؤسسة ومواصلة الحصول على الحوافز التي قد تنقطع عنهم إذا غادروا المؤسسة.

والتغيير التنظيمي تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحسين أدائها وتحقيق أهدافه بأكثر كفاءة وفعاليّة، ويتحقق ذلك من خلال إجراء تغييرات مختلفة التي تساهم في رفع أداء الأفراد، وتوفير الحوافز المناسبة والتي تستخدم التغيير والفرد على السواء، وهذه الحوافز تجعل من الفرد يركّز على الجوانب الإيجابية للتغيير وبذل جهد لإنجاحه، وذلك لما يمنحه التغيير من حوافز تخدم مصالحه، ودراسة الحوافز التي تؤثر على الفرد وسيلة هامة لتحديد الكيفيّة التي يتم من خلالها تنفيذ التغيير التنظيمي وكيفيّة إقناع الفرد به تجنّب مقاومته، والقدرة على تحديد الحوافز المناسبة يمكن الإدارة من التحكم في سلوك الفرد وتوجيهه نحو تيار التغيير وتجنّب السلوك المقاوم له، هنا نجد للحوافز دور مؤثّر في إنجاح عمليّة التغيير التنظيمي إذا تمّ استغلالها بالطرق التي تعزز فكرة التغيير من جهة وتحقق مكاسب للفرد من ناحية أخرى، وهذا يجعل الفرد يتعد عن فكرة مقاومة التغيير التنظيمي.

ومن خلال مما سبق نجد أنّ التمكين من بين العوامل الأساسيّة في نجاح إستراتيجيّة المؤسسة، والمساهمة بفعاليّة في تحقيق برامج التغيير و أهدافه، وذلك من خلال إشراك الأفراد في العمليّة التغييرية، ممّا يسهل عمليّة التفاعل مع المعلومات واستيعابها، وبالتالي تفادي المشاكل والصّراعات ومقاومة التغيير التي قد تنجم عن الأفراد، وبالتالي فإنّ للتمكين دور فعّال في التغيير ونتائجه وأهدافه ومدى نجاحه وتقبله من طرف الأفراد.

خلاصة الفصل

مما سبق نستخلص أنّ التغيير عملية ضرورية وحتمية، تمتاز بالاستمرارية في ظل التغيرات المتعاقبة، فالتغيير التنظيمي أصبح أمر حتمي لدى جميع المؤسسات من أجل ضمان البقاء والاستمرارية، ويجب على المؤسسات إيجاد التغييرات المناسبة والتي تتوافق مع قدراتها من جهة، ومن ناحية أخرى ما تتوافق مع البيئة الخارجية باعتبارها الدافع الرئيسي للتغيير، وفي ظل التغيير تنبثق منه مقاومة له، فلا بد لأي تغيير يحدث وجود أفراد أو جماعات أو مؤسسات تعارض تنفيذه، لذلك يجب عند القيام بعملية التغيير التنظيمي الأخذ بعين الاعتبار وجود قوى تقاومه ، لذلك يجب السعي لتحديد السبل المناسبة لاحتواء القوى المقاومة ودمجها في عملية التغيير، أو محاولة التقليل منها، وإقناع الأفراد المقاومين بأنّ التغيير هو في صالح المؤسسة وفي صالحهم كذلك. وسنحاول في الفصل الموالي التعرف على أثر التمكين في مقاومة التغيير التنظيمي ميدانياً.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من التمكين الإداري ومقاومة التغيير التنظيمي من جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مؤسسة سونلغاز - بسكرة.

حيث سوف نحاول تحديد أثر التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي عند الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح بمديرية سونلغاز - بسكرة، وذلك من خلال التطرق إلى ثلاث مباحث، سنتناول في المبحث الأول تقديم عام لمديرية سونلغاز، والمبحث الثاني بعنوان الإطار المنهجي للبحث، وسنتطرق في المبحث الثالث لعرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز ومديرية سونلغاز - بسكرة.

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى تعريف مديرية سونلغاز - بسكرة، وكذلك الهيكل التنظيمي للمديرية. (من وثائق المؤسسة)

المطلب الأول: تعريف بمؤسسة سونلغاز ومديرية سونلغاز - بسكرة.

مؤسسة سونلغاز هي المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز la Société Nationale de l'électricité et du Gaz

أنشئت في 28_07_1969 كمؤسسة عمومية مكلفة بإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي عبر قنوات بالجزائر. منذ نشأتها عرفت المؤسسة عدة تطورات بيهكلها التنظيمي تحسينا لطريقة التسيير لتكون في مستوى التطور والتقدم الاقتصادي على المستوى الوطني و العالمي.

إذ في سنة 1991 غيرت سونلغاز طبيعتها القانونية بتحويلها إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناع وتجاري (EPTC)، لتصبح مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأس مال: 15 مليار دج سنة 2002 وفي سنة 2005 حسب القرار رقم DG 2005 ، تم هيكلة مؤسسة سونلغاز كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع مثل :

SPE: سونلغاز لإنتاج الكهرباء.

GRTE: فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء.

GRTG: فرع تسيير شبكة نقل الغاز.

SD: سونلغاز لتوزيع الغاز و الكهرباء.

سونلغاز للتوزيع: إحدى فروع المجمع تقوم بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن، فزيادة فعاليتها ترسيخا لحضورها أنشأت سونلغاز أربع مديريات عامة للتوزيع على مستوى الوطن تتمثل في:

SDA: توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي (الجزائر العاصمة).

SDE: توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي (مناطق الشرق).

SDO: توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي (مناطق الغرب).

SDC: توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي (للسوسط).

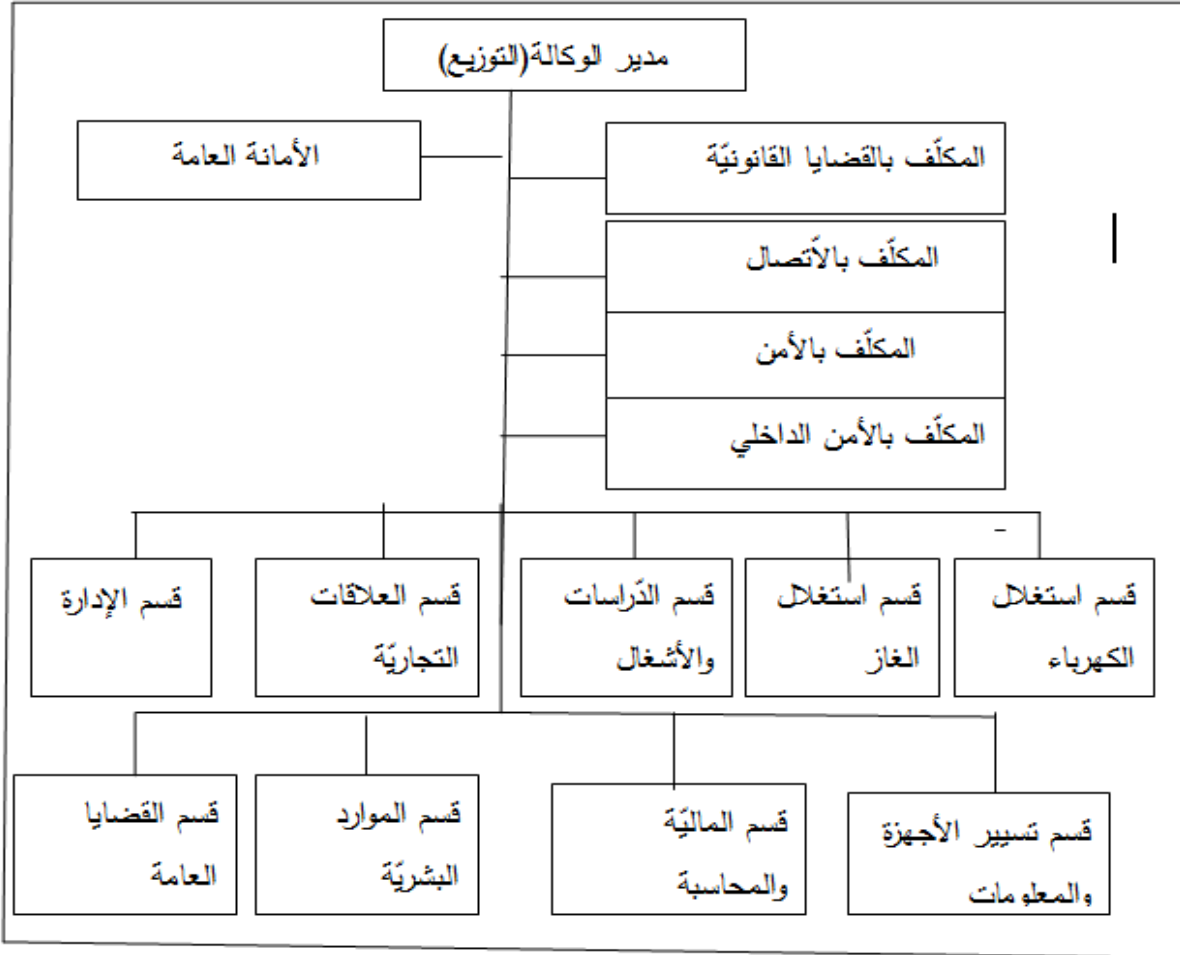
كل فرع من هذه الفروع يحتوي على مجموعة من المديريات الجهوية التي تمثله في كل ولاية، حيث نجد المديرية الجهوية للتوزيع بسكرة تابعة لمديرية التوزيع للوسط (أنظر الملحق رقم 1)، إضافة إلى المديريات الجهوية الإثني عشر: تمنراست، اليزي، غرداية، ورقلة 1، ورقلة 2، وادي سوف، الأغواط، الجلفة، البويرة، المدية، تيزي وزو، البلدية.

كل هذه المديريات تنتهج السياسة التجارية للمجمع سونلغاز (رفع رقم الأعمال) وخدمة المصلحة العمومية (النوعية و الاستمرارية في تقديم الخدمات).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز - بسكرة.

يمكن توضيحه في الشكل الموالي:

الشكل (4) الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز - بسك



المصدر: وثيقة مستخرجة من أرشيف شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة.

ويتكوّن الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز-بسكرة من:

1-مدير الوكالة: يمثل قمة الهرم بالمؤسسة، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية، وإيصالها إلى زبائن

المؤسسة في أحسن الظروف ذات النوعية الجيدة.

2-المكلف بالاتصال: يقوم بالعديد من المهام نذكر منها ما يلي:

- تحضير و تنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة.

- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية.

- اقتراح مواضيع الإشهار و إعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية.

- ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.

3-المكلف بالقضايا القانونية: يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة، المجلس القضائي... الخ ونذكر من مهامه ما يلي:

- يتابع تنفيذ القرارات القانونية.

- يتكفل بكل القضايا القانونية: كرفع دعوى حول التعدي على ممتلكات سونلغاز أو الشكاوي و رفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن.

- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوى قضائية).

- تنظيم المعلومات القانونية و تقديمها وقت الضرورة.

4-المكلف بالأمن والوقاية: يقوم بالمهام التالية:

- إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية.

- تحضير اجتماعات لجنة النظافة و الأمن على مستوى المديرية CHS.

- السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن.

- إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز و الكهرباء مع المصالح التقنية.

5- المكلف بالأمن الداخلي: يقوم بما يلي:

- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران).

- تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها.

- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر.

- إعداد مخطط الأمن الداخلي (سري جدا) بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.

وتتمثل أقسام مديرية سونلغاز - بسكرة من :

1- قسمي استغلال الشبكات الكهربائية و الغازية : Exploitation Elec et Gaz

1. يهتم بمراقبة استغلال الشبكات الكهربائية و الغازية، الصيانة، تطوير الشبكتين السابقتين، القيام بالأشغال تحت التوتر TST (الكهرباء).

2. قسم الدراسات و الأشغال (الكهرباء و الغاز) Etude d exécution et Travaux Elec et GaZ

وأغلب مهامه بالميدان، له 3 مصالح:

- مصلحة الدراسات و الأشغال: تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع، المخططات...).

- **مصلحة السوق و البرمجة:** إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر، البناء، استقبال مخطط التفشير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات و غيرها من مهام تخص السوق و البرمجة.

- **مصلحة تسيير الاستثمار:** وتقوم بما يلي:

- تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع، متابعة تنفيذها.
- استقبال و إجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنقذة للمشاريع.
- إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع (الفيزيائية و المالية).
- فتح و إغلاق رخص البرامج.

3. قسم العلاقات التجارية: **Division Relation Commerciales**

له خمس وكالات تجارية: Biskra 1، Biskra 2، طولقة، سيدي عقبة، أولاد جلال، به مصلحتين:

- **مصلحة التقني التجاري:** وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون (ذوي التوتر المتوسط ذو الضغط المتوسط) و مختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة لزبون جديد أو إحداث تغييرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فورة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون اشترك.

مصلحة الزبائن: تهتم بكل أمور الزبائن و ملفاتهم (فورة، تحصيل الديون...).

4. قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية: **Gestion des Systems Informatique** يقوم بما يلي :

- تسيير و صيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية و المصالح التقنيّة لها.
- تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية.
- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.
- 5. **قسم المالية و المحاسبة :** يقوم بعدة مهام أهمها :
- تحضير الميزانية.
- إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية.
- ضمان مراقبة و محاسبة كل العمليات المالية.
- تسيير الحسابات البنكية و البريدية للمديرية... الخ.

قسم الموارد البشرية: Resources Humaines ويقوم بما يلي:

- توزيع الإطارات بالمؤسسة.

- تسيير الموارد البشرية (دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، التريصات (داخلية أو خارجية)، العطل، الأجر ...)

6. قسم القضايا العامة: **Affaire Ggénérales** ويقوم بما يلي:

- تسيير الوسائل المادية.
- مراقبة و تسيير النظافة و صيانة المقررات.
- تسيير بريد المديرية.
- السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة.
- تموين مختلف المصالح.
- الاهتمام بالمشاركيات.
- تنظيم حضيرة السيارات (تأمين، المتابعة، الوقود).

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى المنهج المعتمد في البحث، وعينة البحث والوصف الإحصائي له وفق الخصائص الشخصية، وكذلك مصادر وأساليب جمع البيانات المستخدمة، ثبات وصدق أداة البحث.

المطلب الأول: منهج البحث.

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام منهج الوصفي، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف هذا البحث إلى دراسة التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال، فرق العمل) وأثرها في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي في مديرية سونلغاز - بسكرة، حيث تم الاعتماد في هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

أولا-البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (VSPSS.20) الإحصائي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم البحث.

ثانيا-البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والملتقيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتني في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصوّر عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثي هذا.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي له وفق الخصائص الشخصية.

أولاً- مجتمع وعينة البحث. يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين بمديرية سونلغاز-بسكرة وتمّ التقرب من العاملين لتكملة الجانب النظري للموضوع ، ومعرفة مدى توافق الجانب النظري والواقع العملي، حيث أنّ مجتمع الدراسة قد بلغ (100)عاملا، وقد تمّ أخذنا عينة منه قدرها(65) عاملا، حيث تمّ توزيع الاستبانة عليهم جميعا، وذلك عبر زيارات ميدانية وقد تمّ استرجاع ما بحمله(63) إستبانة ، منها (2) غير صالحة للتحليل، و(61) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

ثانيا- الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|--------------------------|---------|----------------|
| الجنس | ذكر | 40 | 65,6 % |
| | أنثى | 21 | 34,4 % |
| | المجموع | 61 | 100,00 % |
| السن | أقل من 30 سنة | 8 | 13,1 % |
| | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 27 | 44,3 % |
| | من 40 إلى أقل من 50 سنة | 18 | 29,5 % |
| | من 50 سنة فأكثر | 8 | 13,1 % |
| | المجموع | 61 | 100,00 % |
| المؤهل العلمي | ثانوي فأقل | 03 | 4,9 % |
| | تقني سامي | 15 | 24, %9 |
| | ليسانس | 22 | 36,1 % |
| | ماستر أو ماجستير | 12 | 19,7 % |
| | مهندس | 9 | 14,8 % |
| | دراسات عليا متخصصة (PGS) | 0 | 00, %00 |
| | المجموع | 61 | 100,00 % |
| | أقل من 5 سنوات | 12 | 19, %7 |
| | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 20 | 32, %8 |

| | | | |
|--------------|-------------------------|----|---------|
| سنوات الخبرة | من 10 إلى أقل من 15 سنة | 12 | 7,19% |
| | من 15 سنة فأكثر | 17 | 27,9% |
| | المجموع | 61 | 100,00% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS20)

يظهر من خلال الجدول أنّ غالبية الباحثين كانوا ذكورا، حيث بلغت نسبتهم (65,6%) في حين بلغت نسبة الإناث (4,34%) ويعود ذلك لطبيعة العمل بمؤسسة سونلغاز - بسكرة.

بالنسبة للسّن فيتّضح من الجدول أعلاه أنّ أغلب أفراد العيّنة تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى أقل من 40 سنة) وذلك بنسبة (3,44%)، في حين كانت النسبة (5,29%) بالنسبة لفئة الباحثين التي تتراوح أعمارهم من (40 إلى أقل من 50)، في حين أنّ النسبة (1,13%) كانت لفتتين من الباحثين والتي أعمارهم (أقل من 30) و (أكثر من 50)، ممّا يدل على أنّ مؤسسة سونلغاز تهتم بالكفاءات الشابة أكثر من الفئات الأخرى وتعمل على جذبها.

وفيما يخص المؤهل العلمي فنستخلص من الجدول أنّ أكبر نسبة كانت للأفراد الحاصلين على شهادة ليسانس حيث بلغت (36,1%)، ونسبة (9,24%) لأفراد التّقني سامي، في حين الحاصلين على شهادة ماستر أو ماجستير كانت النسبة (19,7%)، أما النسبة (8,14%) راجعة للأفراد ذوو مستوى مهندس، في حين الأفراد الذين مستواهم ثانوي فأقل فقد بلغت نسبتهم (4,9%)، أما الدراسات العليا المتخصّصة فكانت نسبتهم (00,00%)، ومن خلال ما سبق نستنتج أنّ المؤسسة تهتم بالكفاءة والشهادات العلمية.

وأما فيما يخص سنوات الخبرة فنلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ سنوات الخبرة للباحثين كانت بنسبة (8,32%) للأفراد الذين سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى أقل من 10، ونسبة (9,27%) بالنسبة للباحثين الذين خبرتهم من 15 سنة فأكثر، أما النسبة (7,19%) فكانت للأفراد الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات وكذلك الأفراد الذين خبرتهم من 10 إلى أقل من 15.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولا- مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.

تمثّل الإستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة، والتي صمّمت في صورتها الأولى بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تمّ إعداد الإستبانة على النحو التالي:

1- إعداد إستبانة أوليّة من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

2- عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

3- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

4- تمّ عرض الإستبانة على مجموعة من المحكّمين والذين قاموا بدورهم بتقاسم النصّح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

5- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العيّنة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تمّ تقاسم الإستبانة إلى قسمين كما يلي: (انظر الاستبيان في الملحق رقم 2).

- **القسم الأوّل:** البيانات الشخصية المتعلقة بعيّنة الدراسة وتتكوّن من (4 فقرات).

- **القسم الثّاني:** ويقسّم إلى محورين، الأوّل خاص بالتمكين الإداري وأبعاده يضمّ (30) عبارة، (6) عبارات لتكل من فويض السلطة، وكذلك الاتّصال، فرق العمل والتدريب و التّحفيز ، أمّا المحور الثّاني خاص بمتغيّر مقاومة التّغيير التّنظيمي و يتضمّن (18) عبارة، (3) عبارات للبطء في الإنجاز و(6) عبارات للامبالاة و(3) عبارات للتعبّ والابتعاد، و(6) عبارات للرفض والمعارضة.

وقد تمّ اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكارت الخماسي بحيث كلّما اقتربت الإجابة من (5) كلّما كانت الموافقة مرتّفعة أكثر.

ثانياً- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

للإجابة عن أسئلة البحث واختبار صحّة فرضياته، تمّ استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتّحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V20).

1- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Static): وذلك لوصف مجتمّع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيّرات حسب أهمّيتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والأحرفات المعيارية.

2- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية التّمودج للانحدار.

3- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيّر المستقل (التمكين الإداري) من خلال أبعاده (تفويض السلطة، الاتّصال، فرق العمل، التدريب و التّحفيز) على المتغيّر التابع مقاومة التّغيير التّنظيمي.

4- اختبار معامل الالتواء (SKewness) و معامل التفلّطح (Kurtosis): لأجل التّحقّق من التوزيع الطّبيعي للبيانات (Normal Distribution).

5- معامل الثّبات ألفا كرونباخ (Cronbach s Cefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث .

6- معامل الارتباط بيرسون للتأكد من الاتساق الداخلي للعبارات.

7- معامل تضخم التباين والتباين المسموح: وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

8- معامل الارتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث.

أولاً- ثبات الأداة (Reliability).

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (α coefficient cronbach s)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (2): نتائج معاملات الثبات والصدق.

| المحور | عدد العبارات | معامل الثبات "ألفا كرونباخ" |
|-------------------------|------------------|-----------------------------|
| التمكين الإداري | تفويض السلطة | 0,708 |
| | الاتصال | 0,766 |
| | فرق العمل | 0,847 |
| | التدريب | 0,948 |
| | التحفيز | 0,838 |
| | المجموع | 30 |
| مقاومة التغيير التنظيمي | البطء في الإنجاز | 0,375 |
| | اللامبالاة | 0,734 |
| | التغيب والابتعاد | 0,821 |
| | الرفض والمعارضة | 0,703 |
| | المجموع | 18 |
| جميع العبارات | 48 | 0,914 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS20)

من خلال الجدول (2) يتبين أنّ معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" للإستبانة بلغت (0,914)، وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0,938) بالنسبة لعبارات محور التمكين الإداري، كذلك في المقابل ما قيمته (0,871) بالنسبة لعبارات محور مقاومة التغيير التنظيمي، وهو ما يدل على أنّ الاستمارة ثابتة، أي أنّها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعدادها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ثانياً- صدق أداة البحث (صدق الإستبانة).

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت لأجله.

وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

1- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر-بسكرة، (انظر الملحق رقم 3)، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقديم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرت التعديلات في ضوء توصيات وأراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف .

وقد اعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبذلك اعتبرت الطالبة أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

2- الصدق الذاتي: (صدق الاتساق الداخلي).

قامت الطالبة بحساب معامل الارتباط (pearson) بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي ينتمي إليه، والجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة (0.01) فأقل، حيث يقترح الأخصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط (50%) وآخرون يقدرّون النسبة ب (70%)، وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله، ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجداول الموالية.

الجدول رقم (03): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تفويض السلطة.

| البعد الفقرات | الإحصائيات | |
|------------------|---------------|---|
| | معامل بيرسون | تمنحك الإدارة السلطات الكافية لإنجاز المهام |
| | مستوى الدلالة | |
| | حجم العينة | |
| | معامل بيرسون | تنق الإدارة في قدراتك على أداء المهام الموكلة إليك. |
| | مستوى الدلالة | |
| | حجم العينة | |
| | معامل بيرسون | تمنحك الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامك. |
| | مستوى الدلالة | |
| | حجم العينة | |
| | معامل بيرسون | يتم الأخذ باقتراحاتك في عملية اتخاذ القرارات. |
| | مستوى الدلالة | |
| | حجم العينة | |
| | معامل بيرسون | لديك القدرة في التعامل مع المشاكل دون الرجوع للإدارة. |
| | مستوى الدلالة | |
| | حجم العينة | |
| | معامل بيرسون | تتوفر لديك كل المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المهام المفوضة إليك. |
| | مستوى الدلالة | |
| | حجم العينة | |

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج (SPSS 20)

** مستوى الدلالة 1%

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أنّ معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 81% و 39,7% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، ورغم أنّ معامل الارتباط بين الفقرة 5 والبعد بلغ 39,7% إلا أنّه دال إحصائياً عند مستوى دلالة 1% و 5% وهذا ما يؤكّد الصدق الذاتي لفقرات بعد تفويض السلطة.

الجدول رقم (4): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاتصال.

| البعد الفقرات | الإحصائيات | |
|--|---|----------------------|
| تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,692** ,000 61 |
| تستطيع الوصول بسهولة إلى أصحاب القرار وشرح موقفك. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,627** ,000 61 |
| تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعّالة ومتطورة. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,739** ,000 61 |
| تجد سهولة في التواصل مع زملائك للحصول على نصائح تخصّ عملك. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,725** ,000 61 |
| يتم إبلاغك بالمعلومات والمستجدات التي تتعلق بمهام عملك. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,655** ,000 61 |
| توفّر البيانات والمعلومات للآخرين بالدقة والسرعة اللازمة. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,637** ,000 61 |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS 20)

** مستوى الدلالة 1%

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أنّ معاملات الارتباط بين كلّ فقرة والبعد تراوحت بين 62,7% و 73,9% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقلّ من 0,01، وهذا ما يؤكّد الصدق الذاتي لفقرات بعد الاتصال.

الجدول رقم (5): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد فرق العمل.

| البعد الفقرات | الإحصائيات | |
|---|---------------|--------|
| تشعر أنك جزء هام من فريق عملك. | معامل بيرسون | ,483** |
| | مستوى الدلالة | ,000 |
| | حجم العينة | 61 |
| يعبّر أفراد فريق عملك عن رأيهم بحريّة. | معامل بيرسون | ,780** |
| | مستوى الدلالة | ,000 |
| | حجم العينة | 61 |
| لدى كلّ فرد من فريق عملك فهم كامل لأهداف العمل. | معامل بيرسون | ,872** |
| | مستوى الدلالة | ,000 |
| | حجم العينة | 61 |
| تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل. | معامل بيرسون | ,781** |
| | مستوى الدلالة | ,000 |
| | حجم العينة | 61 |
| يشترك أعضاء الفريق في القرارات التي تمّمهم. | معامل بيرسون | ,850** |
| | مستوى الدلالة | ,000 |
| | حجم العينة | 61 |
| لدى أعضاء فريق عملك خبرات مختلفة ومتكاملة. | معامل بيرسون | ,762** |
| | مستوى الدلالة | ,000 |
| | حجم العينة | 61 |

** مستوى الدلالة 1% المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS 20)

* مستوى الدلالة 5%

يتّضح من الجدول السابق أنّ معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 3,48 و 87,2% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، رغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 1 والبعد بلغ 3,48. % إلا أنه دال إحصائياً عند مستوى دلالة 1 و 5%، هذا ما يؤكّد الصدق الذاتي لفقرات بعد فرق العمل.

الجدول رقم (6): الصّدق الذاتي لمؤشرات بعد التدريب.

| البعد الفقرات | الإحصائيات | |
|---|---|----------------------|
| تشجّعك الإدارة على تبادل الخبرات مع زملائك. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,894** ,000 61 |
| تتّبى الإدارة خطّة واضحة للتدريب. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,880** ,000 61 |
| توفّر لك الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتك. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,921** ,000 61 |
| تقوم الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,940** ,000 61 |
| تنوّع لكم الإدارة في أساليب التدريب. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,911** ,000 61 |
| تمنح لك الإدارة فرصة اختيار نوع التدريب الذي يناسب طموحاتك. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,792** ,000 61 |

** مستوى الدلالة 1% المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS20)

* مستوى الدلالة 5%

يتّضح من الجدول السابق أنّ معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 79,2% و 94% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكّد الصّدق الذاتي لفقرات بعد التدريب.

الجدول رقم (7): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التحفيز.

| البعد الفقرات | الإحصائيات | |
|---|---|----------------------|
| تقدّر الإدارة جهودك في العمل. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,726** ,000 61 |
| يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تذلها في العمل. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,419** ,000 61 |
| يتميّز نظام الترقية في المؤسسة بالعدالة والوضوح. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,884** ,000 61 |
| تقوم المؤسسة بتشجيعك على تحمّل المسؤولية في عملك. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,801** ,000 61 |
| تعدّ كفاءة العاملين معيارا مهماً في نظام الترقية كأداة للتحفيز. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,847** ,000 61 |
| تعمل المؤسسة على تخفيف ضغوط العمل عليك. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,792** ,000 61 |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS20)

** مستوى الدلالة 1%

* مستوى الدلالة 5%

يتّضح من الجدول السابق أنّ معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 9,41% و 88,4% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، رغم أنّ معامل الارتباط بين الفقرة 2 والبعد بلغ 41,9% إلا أنّه دال إحصائياً عند مستوى دلالة 1% و 5% هذا ما يؤكّد الصدق الذاتي لفقرات بعد التحفيز.

الجدول رقم (8): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد البطء في الإنجاز.

| البعد الفقرات | الإحصائيات | |
|---|---|-------------------------|
| رفضك للتغيير يجعلك بطيء في إنجاز واجباتك. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | **770,770 ,000 61 |
| تعتقد أنّ التغيير يزيد من حجم العمل. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | **615,615 ,000 61 |
| التغييرات التي تشهدها المؤسسة تبطئ من سرعة الإنجاز التي تشهدها المؤسسة تبطئ من سرعة الإنجاز للمهام. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | **609,609 ,000 61 |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

** مستوى الدلالة 1%

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أنّ معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تتراوح بين 60,9% و77% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد البطء في الإنجاز.

الجدول رقم (9): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد اللامبالاة.

| البعد الفقرات | الإحصائيات | |
|---|---|-------------------------|
| تتمسك باللوائح والإجراءات. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | **430,430 ,001 61 |
| لا تلتحق بالبرامج التطويرية في المؤسسة. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | **730,730 ,000 61 |
| لا تتفاعل مع الأفكار الجديدة التي تطرحها المؤسسة. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | **737,737 ,000 61 |

| | | | |
|------|---------------|--------------|---|
| 61 | حجم العينة | معامل بيرسون | لست مبادرا للتغيير في المؤسسة. |
| ,000 | مستوى الدلالة | ,696** | |
| 61 | حجم العينة | معامل بيرسون | لا تهتم بالتغييرات التي تجريها الإدارة لعدم قناعتك بها. |
| ,000 | مستوى الدلالة | ,758** | |
| 61 | حجم العينة | معامل بيرسون | تؤدّي واجباتك الرسمية في المؤسسة تنفيذا للمطلوب منك فقط لا غير. |
| ,000 | مستوى الدلالة | ,597** | |

** مستوى الدلالة 1% المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS 20)

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أنّ معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 43% و 75,8% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، ورغم أنّ معامل الارتباط بين الفقرة 2 والبعد بلغ 43% إلا أنّه دال إحصائياً عند مستوى دلالة 1% و 5% هذا ما يؤكّد الصدق الذاتي ل فقرات بعد اللمبالاة. الجدول رقم (10): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التغيّب والابتعاد.

| الإحصائيات | | البعد الفقرات | |
|------------|---------------|------------------|---|
| 61 | حجم العينة | معامل بيرسون | تلجأ أحيانا لطلب عطل للابتعاد عن العمل نتيجة التغييرات التي تجريها المؤسسة. |
| ,000 | مستوى الدلالة | ,840** | |
| 61 | حجم العينة | معامل بيرسون | أحاول إيجاد السبيل والمبررات لعدم القيام بالمهام التي تحتوبها خطة التغيير. |
| ,000 | مستوى الدلالة | ,879** | |
| 61 | حجم العينة | معامل بيرسون | عدم فهمي للتغييرات التي تحدث يجعلني أتغيّب عن العمل. |
| ,000 | مستوى الدلالة | ,874** | |

** مستوى الدلالة 1% المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS20)

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أنّ معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تتراوح بين 84% و 87,9% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد التغيّب والابتعاد.

الجدول رقم (11): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الرّفص والمعارضة.

| البعد الفقرات | الإحصائيات | |
|--|---|----------------------|
| تفضّل العمل الرّوتيني البحث. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | 747**, 001, 61 |
| تعارض التّغييرات المفاجئة في شكل ومضمون العمل. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | 633**, 000, 61 |
| تصرّ على أنّ النظام القديم للعمل أفضل من الجديد. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | 702**, 000, 61 |
| تعارض المقترحات الخاصّة بالتّطوير. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | 711**, 000, 61 |
| لا تفضّل تغيير مكان العمل. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | 747**, 000, 61 |
| أناقش المسؤولين حول تطبيق التغيير. | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | 254*, 048, 61 |

المصدر: من إعداد الطّالبة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS20)

** مستوى الدلالة 1%

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أنّ معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 74,7% وعند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، رغم أنّ معامل الارتباط بين الفقرة 6 والبعد بلغ 25,4% إلا أنّه دال إحصائيا عند مستوى دلالة 5% هذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الرّفص والمعارضة.

المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى التمكين الإداري و مقاومة التغيير التنظيمي محل الدراسة لابدّ أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات، وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3, 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10, 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1, 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3, 3].

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكوّنة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدريج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.

| الأبعاد | Asymétrie | | Kurtosis | |
|--------------------------|------------|----------------|------------|----------------|
| | الإحصائيات | الخطأ المعياري | الإحصائيات | الخطأ المعياري |
| تفويض السلطة | -,493 | ,306 | -,424 | ,604 |
| الاتصال | -,680 | ,306 | ,179 | ,604 |
| فرق العمل | -,739 | ,306 | ,030 | ,604 |
| التدريب | ,030 | ,306 | -,881 | ,604 |
| التحفيز | ,127 | ,306 | -,694 | ,604 |
| التمكين الإداري | -,235 | ,306 | -,403 | ,604 |
| البطء في الانجاز | -,376 | ,306 | -,118 | ,604 |
| اللامبالاة | ,135 | ,306 | 1,320 | ,604 |
| التغيب والابتعاد | ,299 | ,306 | -,823 | ,604 |
| الرفض والمعارضة | ,361 | ,306 | -,452 | ,604 |
| مقاومة التغيير التنظيمي. | ,209 | ,306 | -,458 | ,604 |

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج (SPSS20)

من خلال الجدول (12) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين [0,361 و- و 0,739]، وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح التي كانت محصورة بين [-0,881 و 1,320].

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

سوف نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت [1-5] الموضح في الجدول رقم (13) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري التمكين الإداري ومقاومة التغيير التنظيمي، واختبار مستوى متغيرات الدراسة لمديرية سونلغاز - بسكرة، وتطرّق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square.

جدول رقم (13): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد.

| درجات الموافقة | فئات المتوسط الحسابي |
|----------------|----------------------|
| منخفض | (1-2, 33) |
| متوسط | (2,34-3,66) |
| مرتفع | (3,67-5) |

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الأول: تحليل فقرات محور التمكين الإداري.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو مستوى التمكين الإداري السائد في مديرية سونلغاز - بسكرة ؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التمكين الإداري..

| الرقم | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | اتجاهات الآراء |
|-------|--|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|
| | تفويض السلطة | 3,1858 | 0,67570 | 2 | متوسط |
| 1 | تمتلك الإدارة السلطات الكافية لإنجاز المهام. | 3,03 | 1,125 | 5 | متوسط |
| 2 | تثق الإدارة في قدراتك على أداء المهام الموكلة إليك. | 3,51 | 1,059 | 1 | متوسط |
| 3 | تمتلك الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامك. | 3,05 | 1,007 | 4 | متوسط |
| 4 | يتم الأخذ باقتراحاتك في عملية اتخاذ القرارات. | 2,92 | 1,100 | 6 | متوسط |
| 5 | لديك القدرة في التعامل مع المشاكل دون الرجوع | 3,26 | 1,047 | 3 | متوسط |

| | | | | | |
|-------|---|----------------|---------------|---|----|
| | | | | للإدارة. | |
| متوسط | 2 | 1,015 | 3,34 | تتوفر لديك كلّ المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المهام المفوضّة إليك. | 6 |
| متوسط | 3 | 0,75882 | 3,1557 | الاتصال | |
| متوسط | 3 | 1,078 | 3,15 | تميّز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح. | 7 |
| متوسط | 5 | 1,140 | 3,03 | تستطيع الوصول بسهولة إلى أصحاب القرار وشرح موقفك. | 8 |
| متوسط | 6 | 1,218 | 2,98 | تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعّالة ومتطورة. | 9 |
| متوسط | 2 | 1,105 | 3,25 | تجد سهولة في التواصل مع زملائك للحصول على نصائح تخصّ عملك. | 10 |
| متوسط | 1 | 1,003 | 3,38 | يتمّ إبلاغك بالمعلومات والمستجدّات التي تتعلّق بمهام عملك. | 11 |
| متوسط | 4 | 1,152 | 3,15 | توفّر البيانات والمعلومات للآخرين بالدقّة والسرعة اللازمة. | 12 |
| متوسط | 1 | 0,81193 | 3,3388 | فرق العمل | |
| مرتفع | 1 | 1,078 | 3,93 | تشعر أنّك جزء هام من فريق عملك. | 13 |
| متوسط | 2 | 0,886 | 3,56 | يعبّر أفراد فريق عملك عن رأيهم بحريّة. | 14 |
| متوسط | 5 | 1,161 | 3,05 | لدى كلّ فرد في فريق عملك فهم كامل لأهداف العمل. | 15 |
| متوسط | 4 | 1,190 | 3,18 | تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل. | 16 |
| متوسط | 6 | 1,095 | 3,03 | يشارك أعضاء الفريق في القرارات التي تهمّهم. | 17 |
| متوسط | 3 | 1,035 | 3,28 | لدى أعضاء فريق عملك خبرات مختلفة ومتكاملة. | 18 |

| متوسط | 5 | 1,07925 | 2,6721 | التدريب | |
|-------|---|---------|--------|--|----|
| متوسط | 1 | 1,132 | 2,95 | تشجعك الإدارة على تبادل الخبرات مع زملائك. | 19 |
| متوسط | 2 | 1,230 | 2,77 | تبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب. | 20 |
| متوسط | 3 | 1,259 | 2,69 | توفر لك الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتك. | 21 |
| متوسط | 4 | 1,250 | 2,66 | تقوم الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة. | 22 |
| متوسط | 5 | 1,269 | 2,61 | توقع لكم الإدارة في أساليب التدريب. | 23 |
| متوسط | 6 | 1,126 | 2,36 | تمنح لك الإدارة فرصة اختيار نوع التدريب الذي يناسب طموحاتك. | 24 |
| متوسط | 4 | 0,82126 | 2,6749 | التحفيز | |
| متوسط | 2 | 1,095 | 2,97 | تقدر الإدارة جهودك في العمل. | 25 |
| متوسط | 1 | 1,116 | 3,30 | يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل. | 26 |
| متوسط | 5 | 1,067 | 2,38 | يتميز نظام الترقية في المؤسسة بالعدالة والوضوح. | 27 |
| متوسط | 3 | 1,069 | 2,61 | تقوم المؤسسة بتشجيعك على تحمل المسؤولية في عملك. | 28 |
| متوسط | 4 | 1,219 | 2,52 | تعدّ كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية كأداة للتحفيز. | 29 |
| منخفض | 6 | 1,051 | 2,28 | تعمل المؤسسة على تخفيف ضغوط العمل عليك. | 30 |
| متوسط | | 0,66581 | 3,0055 | التمكين الإداري ككل | |

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج (SPSS20)

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ ما يلي:

1- تفويض السلطة: جاء بعد تفويض السلطة بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,1858) بانحراف معياري قدره (0,67570)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,66-2,34) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة المتوسطة، أي ممارسة

تفويض السلطة في مديرية سونلغاز-بسكرة توجد بصورة متوسطة كما نلاحظ أنّ أفراد عيّنة البحث جميعهم ذوو قبول متوسط اتجاه كافة عبارات بعد تفويض السلطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,92-3,51) ، ويفسر هذا بوجود نطاق متوسط لتفويض السلطة لدى مديرية سونلغاز-بسكرة.

2-الاتصال: جاء بعد الاتصال بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عيّنة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,1557) بانحراف معياري قدره (0,75882)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الحماسي (2,34-3,66) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة المتوسطة، أي ممارسة الاتصال في مديرية سونلغاز-بسكرة توجد بصورة متوسطة، كما نلاحظ أنّ أفراد عيّنة البحث جميعهم ذوو قبول متوسط اتجاه كافة عبارات بعد الاتصال، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,98-3,38). ويفسر هذا بوجود نطاق متوسط للاتصال لدى مديرية سونلغاز-بسكرة.

3-فرق العمل: جاء بعد فرق العمل بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عيّنة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,3388) بانحراف معياري قدره (0,81193)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الحماسي (2,34-3,66) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة المتوسطة، أي تشكيل فرق العمل في مديرية سونلغاز-بسكرة يوجد بصورة متوسطة كما نلاحظ أنّ أفراد عيّنة البحث أغلبهم ذوو قبول متوسط اتجاه عبارات بعد فرق العمل، باستثناء عبارة واحدة كان اتجاه الآراء فيها مرتفع وهي شعور الموظف بأنه جزء هام من فريق العمل، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,03-3,93)، ويفسر هذا بوجود نطاق متوسط لفرق العمل لدى مديرية سونلغاز-بسكرة.

4-التدريب: جاء بعد التدريب بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عيّنة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,6721) بانحراف معياري قدره (1,07925)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الحماسي (2,34-3,66) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة المتوسطة، أي ممارسة التدريب في مديرية سونلغاز-بسكرة يوجد بصورة متوسطة، كما نلاحظ أنّ أفراد عيّنة البحث جميعهم ذوو قبول متوسط اتجاه كافة عبارات بعد التدريب، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,36-2,95)، ويفسر هذا بوجود نطاق متوسط للتدريب لدى مديرية سونلغاز-بسكرة.

5-التحفيز: جاء بعد التحفيز بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عيّنة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,6749) بانحراف معياري قدره (0,82126) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الحماسي (2,34-3,66) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة المتوسطة، أي التحفيز في مديرية سونلغاز-بسكرة يوجد بصورة متوسطة، كما نلاحظ أنّ أفراد عيّنة البحث أغلبهم ذوو قبول متوسط اتجاه عبارات بعد التحفيز، باستثناء عبارة واحدة كان اتجاه الآراء فيها منخفض وهي تعمل المؤسسة على تخفيف ضغوط العمل عليك، و تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,28-3,30)، ويفسر هذا بوجود نطاق متوسط للتحفيز لدى مديرية سونلغاز-بسكرة.

ونستخلص مما سبق أنّ أغلب آراء عيّنة البحث اتجهت نحو القبول المتوسط لكافة عبارات التمكين الإداري وبمختلف أبعاده بمتوسط حسابي قدره (3,0055) بانحراف معياري قدره (0,66581) ، ويفسر ذلك أنّ المؤسسة محل الدراسة قامت بالممارسة والتطبيق الفعلي وبشكل متوسط لمختلف العمليات من تفويض للسلطة واتصال وكذلك تشكيل فرق العمل بالإضافة إلى التحفيز.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور مقاومة التغيير التنظيمي.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو مستوى مقاومة التغيير التنظيمي السائدة في مديرية سونلغاز - بسكرة ؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور مقاومة التغيير التنظيمي.

| الرقم | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | اتجاهات الآراء |
|-------|---|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|
| | البطء في الإنجاز | 2,9016 | 0,69214 | 1 | متوسط |
| 1 | رفضك للتغيير يجعلك بطيء في إنجاز واجباتك. | 2,92 | 1,100 | 2 | متوسط |
| 2 | تعتقد أن التغيير يزيد من حجم العمل. | 2,93 | 0,964 | 1 | متوسط |
| 3 | التغييرات التي تشهها المؤسسة تبطئ من سرعة إنجازي للمهام. | 2,85 | 1,046 | 3 | متوسط |
| | اللامبالاة | 2,8443 | 0,67964 | 2 | متوسط |
| 4 | تتمسك باللوائح والإجراءات. | 3,61 | 1,005 | 1 | متوسط |
| 5 | لا تلتحق بالبرامج التطويرية في المؤسسة. | 2,66 | 0,998 | 3 | متوسط |
| 6 | لا تتفاعل مع الأفكار الجديدة التي تطرحها المؤسسة. | 2,48 | 0,993 | 6 | متوسط |
| 7 | لست مبادراً للتغيير في المؤسسة. | 2,56 | 1,073 | 5 | متوسط |
| 8 | لا تهتم بالتغييرات التي يجيها الإدارة لعدم قناعتك بها. | 2,57 | 0,991 | 4 | متوسط |
| 9 | تؤدّي واجباتك الرسمية في المؤسسة تنفيذا للمطلوب منك لا غير. | 3,20 | 1,152 | 2 | متوسط |
| | التعب والابتعاد | 2,3497 | 0,94365 | 4 | متوسط |
| 10 | تلجأ أحيانا لطلب عطل للابتعاد عن العمل نتيجة | 2,61 | 1,255 | 1 | متوسط |

| | | | | التغييرات التي تجربها المؤسسة. | |
|-------|---|----------------|---------------|--|----|
| متوسط | 2 | 1,031 | 2,34 | أحاول إيجاد السبل والمبررات لعد القيام بالمهام التي تحتويها خطة التغيير. | 11 |
| منخفض | 3 | 0,995 | 2,10 | عدم فهمي للتغييرات التي تحدث يجعلني أتغيب عن العمل. | 12 |
| متوسط | 3 | 0,68483 | 2,6967 | الرّفص والمعارضة | |
| متوسط | 5 | 1,273 | 2,51 | تفضّل العمل الروتيني البحث. | 13 |
| متوسط | 2 | 0,827 | 2,82 | تعارض التغييرات المفاجئة في شكل ومضمون العمل. | 14 |
| متوسط | 3 | 1,162 | 2,82 | تصرّ على أنّ النظام القديم للعمل أفضل من الجديد. | 15 |
| منخفض | 6 | 0,978 | 2,33 | تعارض المقترحات الخاصة بالتطوير. | 16 |
| متوسط | 4 | 1,157 | 2,72 | لا تفضّل تغيير مكان العمل. | 17 |
| متوسط | 1 | 1,025 | 2,98 | أناقش المسؤولين حول تطبيق التغيير. | 18 |
| متوسط | | 0,59525 | 2,7222 | مقاومة التغيير التنظيمي ككل | |

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج (SPSS20)

من خلال الجدول رقم(15) نلاحظ ما يلي:

1- البطء في الإنجاز: جاء بعد البطء في الإنجاز بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,9016) بانحراف معياري قدره(0,69214)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,66-2,34) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة المتوسطة، أي ممارسة البطء في الإنجاز في مديرية سونلغاز-بسكرة توجد بصورة متوسطة كما نلاحظ أنّ أفراد عينة البحث جميعهم ذوو قبول متوسط اتجاه كافة عبارات بعد البطء في الإنجاز، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,93-2,85) ويفسر هذا بوجود نطاق متوسط للبطء في الإنجاز لدى مديرية سونلغاز-بسكرة.

4- اللامبالاة: جاء بعد اللامبالاة بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,8443) بانحراف معياري قدره (0,967964)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,66-2,34) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة المتوسطة، أي أن اللامبالاة في مديرية سونلغاز-بسكرة توجد بصورة متوسطة، كما نلاحظ أنّ أفراد عينة البحث جميعهم ذوو قبول متوسط اتجاه كافة عبارات

بعد اللامبالاة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,48-3,61) ويفسر هذا بوجود نطاق متوسط للامبالاة لدى مديرية سونلغاز-بسكرة.

5- التّعيب والابتعاد: جاء بعد التّعيب والابتعاد بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عيّنة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,3497) بانحراف معياري قدره (0,94365) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,34-3,66) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة المتوسطة، أي أنّ التّعيب والابتعاد في مديرية سونلغاز-بسكرة يوجد بصورة متوسطة كما نلاحظ أنّ أفراد عيّنة البحث أغلبهم ذوو قبول متوسط اتجاه عبارات بعد التّعيب والابتعاد، باستثناء عبارة واحدة كان اتجاه الآراء فيها منخفض وهي عدم فهمي للتغييرات التي تحدث يجعلني أتعب عن العمل، و تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,10-2,61) ويفسر هذا بوجود نطاق متوسط للتّعيب والابتعاد لدى مديرية سونلغاز-بسكرة.

4- الرّفص والمعارضة: جاء بعد الرّفص والمعارضة بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عيّنة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,6967) بانحراف معياري قدره (0,68483)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,34-3,66) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة المتوسطة، أي أنّ سلوك الرّفص والمعارضة في مديرية سونلغاز-بسكرة يوجد بصورة متوسطة كما نلاحظ أنّ أفراد عيّنة البحث جميعهم ذوو قبول متوسط اتجاه كافة عبارات بعد الرّفص والمعارضة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,33-2,98) ويفسر هذا بوجود نطاق متوسط لسلوك الرّفص والمعارضة لدى مديرية سونلغاز-بسكرة.

ونستخلص مما سبق أنّ أغلب آراء عيّنة البحث اتجهت نحو القبول المتوسط لكافة عبارات مقاومة التغيير التنظيمي وبمختلف أبعاده بمتوسط حسابي قدره (2,7222) بانحراف معياري قدره (0,59525) ، ويفسر ذلك أنّ المؤسسة محل الدراسة توجد فيها وبصورة متوسطة ظواهر البطء في الانجاز واللامبالاة وكذلك التّعيب والابتعاد بالإضافة إلى الرّفص والمعارضة.

المطلب الثالث: قوّة العلاقة بين المتغيرين

سوف نتطرق في النقطة الموالية إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري مع مقاومة التغيير التنظيمي الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): مصفوفة الارتباط بين التمكين الإداري ومقاومة التغيير التنظيمي.

| | | البطء في الإنجاز | اللامبالاة | التّعيب والابتعاد | الرفض والمعارضة | مقاومة التغيير التنظيمي |
|--------------|----------------|------------------|------------|-------------------|-----------------|-------------------------|
| تفويض السلطة | معامل الارتباط | ,056 | -,169 | -,134 | -,166 | -,153 |
| | مستوى الدلالة | ,671 | ,193 | ,303 | ,200 | ,240 |
| | العدد | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |

| | | | | | | |
|-----------------|----------------|--------|--------|--------|--------|-------|
| الاتصال | معامل الارتباط | ,012 | -,075 | -,119 | -,144 | -,113 |
| | مستوى الدلالة | ,927 | ,565 | ,362 | ,269 | ,387 |
| | العدد | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| فرق العمل | معامل الارتباط | -,072 | -,111 | ,093 | -,013 | -,036 |
| | مستوى الدلالة | ,584 | ,395 | ,476 | ,922 | ,781 |
| | العدد | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| التدريب | معامل الارتباط | ,099 | ,072 | ,238 | ,150 | ,167 |
| | مستوى الدلالة | ,449 | ,582 | ,065 | ,248 | ,198 |
| | العدد | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| التحفيز | معامل الارتباط | ,272** | ,269** | ,379** | ,316** | ,376 |
| | مستوى الدلالة | ,034 | ,036 | ,003 | ,013 | ,003 |
| | العدد | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| التمكين الإداري | معامل الارتباط | ,096 | ,011 | ,139 | ,057 | ,081 |
| | مستوى الدلالة | ,464 | ,931 | ,285 | ,663 | ,533 |
| | العدد | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج (SPSS20)

من خلال الجدول (16) نستنتج ما يلي:

- أنّ تفويض السلطة أظهر عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية مع البقاء في الإنجاز، حيث بلغ مستوى الدلالة (0,671)، وهي قيمة أكبر من (0,05)، وكذلك عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة مع الامبالاة، حيث بلغ مستوى الدلالة (0,193)، وهي قيمة أكبر من (0,05)، وأيضاً أظهرت تفويض السلطة عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية مع التّعيب والابتعاد، حيث بلغ مستوى الدلالة (0,303)، وهي قيمة أكبر من (0,05)، وكذلك عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لتفويض السلطة مع الرفض والمعارضة، إذ بلغ مستوى الدلالة

(0,200)، وهي قيمة أكبر من (0,05)، كما أبرزت تفويض السلطة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مع مقاومة التغيير التنظيمي، إذ بلغ مستوى الدلالة (0,240)، وهي قيمة أكبر من (0,05).

ومما سبق نستنتج عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة ومقاومة التغيير التنظيمي.

- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للاتصال مع البطء في الإنجاز، إذ بلغ مستوى الدلالة (0,927)، وهي قيمة أكبر من (0,05)، وكذلك عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصال مع اللامبالاة إذ بلغ مستوى الدلالة (0,565)، وهي قيمة أكبر من (0,05)، وأيضاً عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للاتصال مع التباعد إذ بلغ مستوى الدلالة (0,362)، وهي قيمة أكبر من (0,05)، وكذلك عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للاتصال مع الرفض والمعارضة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0,269)، وهي قيمة أكبر من (0,05)، وأيضاً عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للاتصال مع مقاومة التغيير التنظيمي، إذ بلغ مستوى الدلالة (0,387) وهي قيمة أكبر من (0,05).

ومما سبق نستنتج عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصال ومقاومة التغيير التنظيمي.

- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لفرق العمل مع البطء في الإنجاز، إذ بلغ مستوى الدلالة (0,584) وهي قيمة أكبر من (0,05)، وكذلك عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل مع اللامبالاة إذ بلغ مستوى الدلالة (0,395)، وهي قيمة أكبر من (0,05)، وأيضاً عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لفرق العمل مع التباعد والتباعد إذ بلغ مستوى الدلالة (0,476) وهي قيمة أكبر من (0,05)، وأيضاً عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لفرق العمل مع الرفض والمعارضة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0,922)، وهي قيمة أكبر من (0,05)، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مع مقاومة التغيير التنظيمي، إذ بلغ مستوى الدلالة (0,781)، وهي قيمة أكبر من (0,05).

ومما سبق نستنتج عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل ومقاومة التغيير التنظيمي.

- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للتدريب مع البطء في الإنجاز، إذ بلغ مستوى الدلالة (0,449)، وهي قيمة أكبر من (0,05)، وكذلك عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لتدريب مع اللامبالاة إذ بلغ مستوى الدلالة (0,582)، وهي قيمة أكبر من (0,05)، وأيضاً أظهر التدريب عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية مع التباعد والابتعاد إذ بلغ مستوى الدلالة (0,065)، وهي قيمة أكبر من (0,05)، و أيضاً عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للتدريب مع الرفض والمعارضة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0,248) وهي قيمة أكبر من (0,05)، وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب مع مقاومة التغيير التنظيمي، إذ بلغ مستوى الدلالة (0,198)، وهي قيمة أكبر من (0,05).

ومما سبق نستنتج عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدريب ومقاومة التغيير التنظيمي.

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للتحفيز مع البطء في الإنجاز، إذ بلغ معامل الارتباط (27,2%) عند مستوى دلالة (0,034)، وهي قيمة أقل من (0,05)، وكذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحفيز مع اللامبالاة إذ بلغ معامل الارتباط (26,9%) عند مستوى دلالة (0,036)، وهي قيمة أقل من (0,05)، وأيضاً أظهر التحفيز عدم علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية مع التباعد والابتعاد إذ بلغ معامل الارتباط (37,9%) عند مستوى دلالة (0,003)، وهي قيمة

أقل من (0,05)، وأبرز أيضا التحفيز وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية مع الرفض والمعارضة، إذ بلغ معامل الارتباط (31,6%) عند مستوى دلالة (0,013)، وهي قيمة أقل من (0,05)، كما أبرز التحفيز وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مع مقاومة التغيير التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (37,6%) عند مستوى دلالة (0,003)، وهي قيمة أقل من (0,05).

ومما سبق نستنتج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحفيز ومقاومة التغيير التنظيمي.

- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري مع البطء في الإنجاز، إذ بلغ مستوى الدلالة (0,465) وهي قيمة أكبر من (0,05)، وكذلك عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري مع اللامبالاة إذ بلغ مستوى الدلالة (0,931)، وهي قيمة أكبر من (0,05)، وأيضا عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري مع التغيب والابتعاد إذ بلغ مستوى الدلالة (0,285)، وهي قيمة أكبر من (0,05)، وأيضا عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري مع الرفض والمعارضة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0,663)، وهي قيمة أكبر من (0,05)، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري مع مقاومة التغيير التنظيمي، إذ بلغ مستوى الدلالة (0,533)، وهي قيمة أكبر من (0,05).

ومما سبق نستنتج عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ومقاومة التغيير التنظيمي.

ومما سبق نستنتج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري من خلال أبعاده (تفويض السلطة، الاتصال، فرق العمل، التدريب) مع مقاومة التغيير التنظيمي، باستثناء التحفيز الذي أظهر وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية مع مقاومة التغيير التنظيمي.

المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية.

أولا: الاختبارات القبلية للانحدار

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0,05)، والجدول رقم (17) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (17): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

| المتغيرات المستقلة | VIF | Tolerance |
|--------------------|-------|-----------|
| تفويض السلطة | 1,866 | ,536 |
| الاتصال | 1,703 | ,587 |
| فرق العمل | 2,356 | ,425 |
| التدريب | 3,366 | ,297 |
| التحفيز | 2,087 | ,479 |

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج (SPSS20)

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتراوح هذه القيم بين (1,703- 3,366) وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0,297 - 0,587)، وهي أكبر من (0,05)، ويعدّ هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وسنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.
ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي بمديرية سونلغاز - بسكرة عند مستوى الدلالة (0,05)، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:
جدول رقم (18): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية .

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة F |
|----------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|-----------------|
| الانحدار | 6,578 | 5 | 1,316 | 4,929 | 0,01 |
| الخطأ | 14,681 | 55 | 0,267 | | |
| المجموع الدوري | 21,259 | 60 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS20)

معامل الارتباط $R = 0,556$

معامل التحديد $R^2 = 0,309$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4,929) وبقية احتمالية (0,01) وهي أقل من (0,05)

كما يتضح لنا من خلال الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للتمكين الإداري في المتغير التابع مقاومة التغيير التنظيمي بمديرية سونلغاز - بسكرة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (4,929) بمستوى دلالة (0,01)، وهو أقل من (0,05)، وبالتالي فإنّ قيمة (F) دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين

بنسبة (55,6 %)، حيث أن متغير التمكين الإداري يفتر ما نسبته (30,9%) من التباين الحاصل في مقاومة التغيير التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي بمديرية سونلغاز - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

المطلب الخامس: اختبار الفرضيات الفرعية

سنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير أثر كل بعد من أبعاد التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي، وذلك فيما يلي:

الجدول رقم (19): اختبار أثر أبعاد التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي من خلال الانحدار الخطي المتعدد.

| المتغيرات المستقلة | قيمة (B) المحسوبة | Beta | قيمة (T) المحسوبة | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | معامل التحديد |
|--------------------|-------------------|--------|-------------------|---------------|----------------|---------------|
| تفويض السلطة | -0,345 | -0,392 | -2,560 | 0,013 | 0,556 | 0,309 |
| الاتصال | -0,167 | -0,213 | -1,455 | 0,151 | | |
| فرق العمل | -0,008 | -0,011 | -0,066 | 0,948 | | |
| التدريب | 0,083 | 0,150 | 0,731 | 0,468 | | |
| التحفيز | 0,385 | 0,532 | 3,285 | 0,002 | | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS20)

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يبين الجدول رقم (19) ما يلي:

- وجود أثر لتفويض السلطة بقيمة (Beta = -0,392) عند مستوى الدلالة = (0,013) في مقاومة التغيير التنظيمي، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في مقاومة التغيير التنظيمي بمديرية سونلغاز - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

- عدم وجود أثر للاتصال بقيمة (Beta = -0,213) عند مستوى الدلالة (0,151) في مقاومة التغيير التنظيمي، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في مقاومة التغيير بمديرية سونلغاز - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

- عدم وجود أثر لفرق العمل بقيمة ($Beta = -0,011$) عند مستوى الدلالة ($0,948$) في مقاومة التغيير التنظيمي، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في مقاومة التغيير بمديرية سونلغاز - بسكرة عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$).
- عدم وجود أثر للتدريب بقيمة ($Beta = 0,150$) عند مستوى الدلالة ($0,468$) في مقاومة التغيير التنظيمي، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في مقاومة التغيير بمديرية سونلغاز - بسكرة عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$).
- وجود أثر للتحفيز بقيمة ($Beta = 0,532$) عند مستوى الدلالة ($0,002$) في مقاومة التغيير التنظيمي، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في مقاومة التغيير التنظيمي بمديرية سونلغاز - بسكرة عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$).

ولبيان أهمية كل متغير مستقل في الإسهام في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي " **Stepwise** "، فتبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول رقم (20) أنّ قوة العلاقة بين التحفيز ومقاومة التغيير التنظيمي، وفقا لما تشير له قيمة ($R=0.376$)، بينما فسّر هذا المتغير (14,2%) من التباين في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي، وذلك بالاعتماد على قيمة (R^2)، كما أنّ قوة العلاقة بين المتغيرين المستقلين تفويض السلطة والتحفيز مجتمعين وبين المتغير التابع مقاومة التغيير التنظيمي بلغت ($0,521$)، وفقا لما تشير له قيمة R وقد فسّر هاذين المتغيرين (27,2%) من التباين في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي وهذا ما وضّحه الجدول الموالي.

بينما خرج من معادلة الانحدار المتغيرات المستقلة (الاتصال، فرق العمل والتدريب)، إذ لم يكن لهم دور مهم في تفسير بيانات المتغير التابع وهو مقاومة التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (20) : الإنحدار المتعدد التدريجي.

| المتغير المستقل | الارتباط R | معامل التحديد R^2 |
|------------------------|------------|---------------------|
| التحفيز | 0,376 | 0,142 |
| التحفيز + تفويض السلطة | 0,521 | 0,272 |

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج (SPSS20).

المطلب السادس: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

من خلال ما سبق نلاحظ ما يلي:

- تؤكد نتائج الدراسة أنّ بعد تفويض السلطة له أثر معنوي في مقاومة التغيير التنظيمي، حيث أن مديرية سونلغاز - بسكرة تعتمد على إعطاء الحرية وتمنحهم تفويض للسلطة والصلاحيات للأفراد، كما أنّها تتيح لهم فرصة إبداء الرأي في حل المشكلات وصناعة القرار و تفويضه لهم نتيجة الثقة في قراراتهم في حل المشاكل، حيث كلّما كانت نسبة تفويض السلطة كبيرة كلّما كانت

مقاومة التغيير التنظيمي أقل، وذلك لأن تفويض السلطة يجعلهم هم يفتّحون الحلول للمشاكل وينفذونها نتيجة تفويض السلطة، وهنا يكونون مبادرين للتغيير التنظيمي وليس مقاومين له.

- أكدت نتائج الدراسة بأن الاتصال ليس له أثر معنوي في مقاومة التغيير التنظيمي، فمديرية سونلغاز - بسكرة، إذ أنها لا تعتمد على الاتصال في مقاومة التغيير التنظيمي، ولا تقوم بإيصال المعلومات للأفراد الخاصة بالتغيير التنظيمي ولا في الوقت المناسب الذي يساعد على تعزيز فكرة التغيير، وغياب الاتصال يمنع وصول المعلومات الخاصة بالاتصال في الوقت المناسب، مما يجعل الأفراد يتكونون فكرة خاطئة عن التغيير، وهذا يدفعهم لمقاومته، وهنا نجد أن مديرية سونلغاز - بسكرة لا تعتمد على الاتصال كأداة في مقاومة التغيير التنظيمي.

- أكدت نتائج الدراسة بأن بعد فرق العمل ليس لها أثر معنوي في مقاومة التغيير التنظيمي، حيث أن مديرية سونلغاز - بسكرة تعمل على تشجيع الأفراد على تكوين فريق عمل من أجل تحقيق التعاون والمشاركة فيما بينهم لتقديم أفضل النتائج في العمل وليس في مقاومة التغيير التنظيمي، ففي فرق العمل تكون الصداقات بين الأفراد والتي تعمل على تقاسم الأدوار بينهم مما يسهل ويسرع العمل، وهنا يكمن دور فرق العمل في مديرية سونلغاز، وليس له أثر في مقاومة التغيير التنظيمي.

- أكدت نتائج الدراسة بأن بعد التدريب ليس له أثر معنوي في مقاومة التغيير التنظيمي، حيث أن مديرية سونلغاز - بسكرة تقدم الدورات التدريبية للأفراد من أجل رفع كفاءتهم في العمل، ومن أجل تحقيق أفضل النتائج، أو لشغل وظائف تستوجب كسب مهارات وخبرات جديدة، وليس الهدف من التدريب هو مقاومة التغيير التنظيمي، وهذا ما جعل أن ليس للتدريب أثر في مقاومة التغيير التنظيمي.

- أكدت الدراسة أن بعد التحفيز أثر معنوي في مقاومة التغيير التنظيمي، حيث أن مديرية سونلغاز - بسكرة تقدم التحفيز للأفراد من أجل جعلهم أكثر تقبلاً للتغيير التنظيمي، فرغبة الأفراد في الحصول على التحفيز تجعلهم يكونون في صف التغيير التنظيمي، وذلك لما يحققه من امتيازات تشبع رغباتهم واحتياجاتهم، خاصة إذا كان نوع التحفيز مرتبط بالحاجة الغير مشبعة من طرف الأفراد، وهذا يؤثر على مقاومة التغيير التنظيمي لدى الأفراد.

- أكدت نتائج الدراسة أنه بوجود البعدين التحفيز وتفويض السلطة معا يكون الأثر أكبر في مقاومة التغيير التنظيمي، بالرغم من وجود الأبعاد المتمثلة في (الاتصال وفرق العمل والتدريب) داخل مديرية سونلغاز - بسكرة التي لا تؤثر في مقاومة التغيير التنظيمي، وإنما بوجود التحفيز وتفويض السلطة معا يصبح التمكين الإداري أكثر تأثيراً في مقاومة التغيير التنظيمي، فإعطاء حرية التصرف للأفراد وربطها بحوافز تكون لها أثر كبير في مقاومة التغيير التنظيمي، وبالتالي كلما كان التفويض مرتبط بتحفيز معين من طرف مديرية سونلغاز - بسكرة كلما كان الأفراد مبادرين لإحداث التغيير وتنفيذه لأنه نابع من أفكارهم من جهة ويحقق مكاسب لصالحهم من جهة أخرى.

خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على المؤسسة محل الدراسة، وهي مديرية سونلغاز - بسكرة، من خلال التطرق إلى نشأة مؤسسة سونلغاز، والهيكلة التنظيمية لمديرية سونلغاز - بسكرة، واعتمدنا في البحث على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الأفراد داخل المديرية، وتضمن الاستبيان محورين أساسيين هما: التمكين الإداري ومقاومة التغيير التنظيمي، وعند استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغته وتحليل بياناته بالاعتماد على برنامج (SPSS)، وقد قمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون من أجل تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها للإجابة على الإشكالية، وتحديد تأثير تطبيق التمكين الإداري في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي لدى مديرية سونلغاز - بسكرة، وتحديد أثر كل بعد من أبعاد التمكين الإداري في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى أفراد عينة البحث، ووجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للأبعاد التالية: تفويض السلطة، والتحفيز في مقاومة التغيير التنظيمي.

خاتمة

تسعى المؤسسات حالياً لفرض وجودها في المحيط الذي تنشط فيها من أجل ضمان الاستمرار فيه، ولا يتم تحقيق ذلك إلا من خلال الاستغلال الأفضل للأفراد وما يمتلكونه من قدرات فكرية وعضلية، ويمثل التمكين الإداري أحد الأساليب التي من خلالها يمكن استغلال طاقات الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسات، والذي يمكنها من الاستجابة بفعالية لمختلف التحوّلات الحاصلة، لذلك يجب على المؤسسات تبني فكرة التمكين الإداري والعمل على تنميته من تفويض السلطة ومنح الصلاحيات، الاتصال لتوحيد وجهات النظر، تشجيع الأفراد على العمل في فرق، وكذلك التدريب والتحفيز، وكذلك يجب على المؤسسات مواكبة التغييرات التي من خلالها تضمن البقاء والاستمرارية وتحقيق الأهداف في محيط متغيّر باستمرار، ويعدّ التمكين الإداري أحد الأساليب التي من خلالها يتم تقبل التغيير وعدم مقاومته.

ومن خلال هذه الدراسة قمنا بالبحث في أثر التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي، وتمّ التعرّف على واقعه وضرورته في مؤسسة سونلغاز - بسكرة، والتي كانت محل الدراسة الميدانية، من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي. وعليه وفي ضوء ما جاء في هذه الدراسة من مفاهيم حول التمكين الإداري ومقاومة التغيير التنظيمي، ومن خلال ما توصلنا إليه من الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة سونلغاز - بسكرة ، استخلصنا جملة من النتائج أبرزها:

النتائج النظرية:

- للتمكين الإداري أهمية بالغة في حياة المؤسسات، خاصة وأنها من المواضيع الحديثة في الآونة الأخيرة.
- التمكين الإداري يسمح للمؤسسة باكتشاف قدرات الأفراد ومهاراتهم واستغلالها من أجل تحقيق أفضل النتائج والوصول إلى الأهداف.
- للتمكين الإداري عدّة أساليب منها أسلوب تمكين الفرد، أسلوب تمكين الفريق، واختيار الأسلوب تؤثر بشكل واضح على أداء الأفراد داخل المؤسسة ورضاهم وولائهم، ومن ثمة أداء المؤسسة ككل بما يحقق أهداف المؤسسة.
- التمكين الإداري يعد أحد مصادر التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.
- التغيير التنظيمي هو ضرورة حتمية يتوجب على المؤسسات مواكبتها لتحقيق أهدافها وضمان الاستمرارية.
- مقاومة التغيير التنظيمي هي من الظواهر التي لا تخلو منها المؤسسات مهما كانت طبيعة عملها ونشاطها.
- لمقاومة التغيير التنظيمي العديد من الأساليب نذكر منها: إبطاء سرعة التغيير، الرفض العنيف،
- هناك مجموعة من الإستراتيجيات التي يمكن إتباعها من طرف المؤسسة بهدف تجاوز مقاومة التغيير التنظيمي، وأهم هاته الإستراتيجيات (التعليم والاتصال، المشاركة) .

النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة أن هناك تطبيقاً للتمكين الإداري بمستوى متوسط داخل المؤسسة، وهذا راجع لإهتمام هذه الأخيرة بالأفراد لديها والعمل على المحافظة عليهم وتمكينهم.
- أظهرت الدراسة كذلك أن في المؤسسة محل الدراسة مقاومة للتغيير التنظيمي بمستوى متوسط، وهذا وفق آراء المبحوثين، وذلك تحوفاً من المسؤوليات الجديدة أو فقداناً لصلاحيات نتيجة التغيير.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر للتمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي، إذ أن التمكين يتفسر ما مقداره نسبته (9,30%) من التباين في مقاومة التغيير التنظيمي.
- وضحت الدراسة أن التمكين الإداري له علاقة ارتباطاً بمقاومة التغيير التنظيمي.
- بينت الدراسة أنه يوجد أثر لبعدين من أبعاد التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا بنسب تفسير متفاوتة وهما تفويض السلطة والتحفيز، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثلاث أبعاد من أبعاد التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وهي: الاتصال، فرق العمل، التدريب.

الاقتراحات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقاً رأينا أن نضع مجموعة من الاقتراحات أهمها:
- بما أن النتائج أظهرت أن هناك تمكيناً إدارياً داخل المؤسسة، فنوصي بالمحافظة على هذا المستوى من التطبيق للتمكين الإداري والعمل على تحسينه أكثر و الرفع منه لما لا.
- قيام المؤسسة بمعرفة الأسباب لمقاومة التغيير التنظيمي بدقة وتحديد الأساليب الملائمة للتصدي لهذه المقاومة.
- قيام المؤسسة ببحوث ميدانية للتعرف أكثر على مقاومة التغيير التنظيمي..

آفاق البحث:

على ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي أسفرت عنها واستكمالاً لها، يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- ✓ أثر تفويض السلطة في التقليل مقاومة التغيير التنظيمي.
- ✓ أثر التحفيز في التقليل مقاومة التغيير التنظيمي.
- ✓ أثر الاتصال في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي..

قائمة المراجع

قائمة المراجع

• الكتب:

- 1) أيمن عودة المعاني. (2010). الإدارة العامة الحديثة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 2) حسن محمد أحمد محمد مختار. (20110). إدارة التغيير التنظيمي، المصادر والإستراتيجيات. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- 3) رجي مصطفى عليان. (2014). إدارة التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 4) ربيع مسعود. (2017). نحو قيادة إبداعية للجودة الشاملة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 5) زكرياء المطوع الدوري، و احمد علي صالح. (2009). ادارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الألفية الثالثة. عمان: دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع.
- 6) عادل هادي البغدادي، و رافد حميد الجدرراوي. (2013). الإشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين، أسلوب كتي تحليلي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 7) شانع بن سعد مبارك القحطاني. (2015). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 8) عبد الوهاب حفيان. (2010). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- 9) قاسم محمد القريوتي. (1999). السلوك التنظيمي. عمان: بدون دار نشر.
- 10) ماجد عبد الوهاب مساعده. (2016). السلوك التنظيمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 11) محسن الحضيري. (2003). إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للبيكولوجية الإدارية. دمشق: دار الرضا للمعلومات.
- 12) محمد بن يوسف النمران العطيّات. (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. عمان، الأردن: دار حامد للنشر.
- 13) محمود حسين الوادي. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 14) موسى اللوزي. (2003). التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

15) ناصر جرادات، أحمد المعاتني، و أحمد عريفات. (2013). إدارة التغيير والتطوير. عمان: اثراء للنشر والتوزيع.

• المذكرات والرسائل الجامعية:

- 1) أحسين أحمد طاولوة. (2006). التمكين الإداري وفاعلية عملية إتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية . جامعة مؤتة، الأردن.
- 2) توفيق كرمية. (2007). تمكين العاملين. مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة عامة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير . جامعة الجزائر.
- 3) حاتم سماتي. (2017). واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعات الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجزائريين. أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس والعمل والتنظيم . بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية : جامعة محمد خيضر.
- 4) زين الدين ضياف. (2005). السلوك الاشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي . شهادة دكتوراه، علوم في علم النفس العمل والتنظيم . قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية: جامعة منتوري.
- 5) سعيدة تلحوح. (2013). التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي. مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.
- 6) سلامة سلامة. (بدون سنة). إدارة تمكين العاملين . مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد . جامعة دمشق.
- 7) عبد الفتاح علاوي. (2012). أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية. أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال . الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر.
- 8) عبد الله أحمد آدم قوز. (2016). التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي. مذكرة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 9) عوني فتحي خليل عبيد. (2009). واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . غزة، كلية التجارة وقسم إدارة الأعمال: الجامعة الإسلامية.

- 10) محمد سليمان البلوي. (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلّمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه- المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم. رسالة مقدّمة لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربويّة في قسم الأصول والإدارة التربويّة . المملكة العربيّة -السعوديّة: جامعة مؤتة.
- 11) محمد يوسف الزامل. (2015). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانويّة بمحافظات غزّة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم. مذكرة ماجستير في أصول التربية ، إدارة تربويّة . غزة: الجامعة الإسلاميّة.
- 12) نبيل شوقي. (2010). دراسة تحليليّة لأجّاهات الموظّفين نحو التغيير التنظيمي. مذكرة ماجستير علوم التسيير ، تخصص تسيير موارد بشريّ . قسنطينة، كليّة العلوم الإقتصاديّة وعلوم التسيير : جامعة مستوري.
- 13) هدى بنت عمر بن عبد الله باقيس. (2018). آليّة التمكين الإداري. مذكرة ماجستير إدارة عامة ، كليّة الإقتصاد والإدارة . جدّة: جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربيّة السعودية.

• المجالات والملتقيات:

- 1) أحمد اليوسفي، و رامز علي درويش. (2014). أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظّمة. مجلّة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلميّة ، 36 (5)، الصفحات 171-193.
- 2) رابح بوقرة، و أمال قبائلي. (12-13, 05, 2010). دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيّف مع محيط متغيّر. مداخلة ضمن ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظّمات الحديثة . البليدة، الجزائر.
- 3) كمال برباوي. (2013). دور الاتصال الداخلي في عمليّة التغيير التنظيمي. أمارابك: مجلّة علمية محكّمة تصدر عن الأكاديميّة الأمريكيّة العربيّة للعلوم والتكنولوجيا ، الصفحات 89-90.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير

LE DECANAT

عمادة الكلية

الرقم : 2020/ك.ق.ت/ت/207

إلى السيد : مدير شركة سونلغاز

- بسكرة -

طلب المساعدة لاستكمال مذكورة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي ، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالبة :

1- بلي مروى

تخصص: إدارة الموارد البشرية

المسجلة بالسنة : الثانية ماستر

وذلك لاستكمال الجانب الميداني للمذكرة المعنونة ب : " أثر التمكين الإداري في التقليل من مقاومة

التغيير التنظيمي "

تحت إشراف : د/ خان أحلام

و في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

بسكرة في : 2020/02/23

ع/ عميد الكلية



1-2 مارس 2020

تونسي يسين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر- بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية



إستمارة بحث

أخي الموظف / أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية تحت عنوان " أثر التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز بولاية بسكرة.

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة وموضوعية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة

إجاباتكم، ونحيطكم علماً أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستشكل دقة إجاباتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة البحث.

وشكراً على حسن تعاونكم،،،

إشراف الدكتورة:

أحلام خان

إعداد الطالبة:

بلي مروى

الجزء الأول: البيانات العامة .

يرجى وضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب:

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي: ثانوي فأقل تقني سامي ليسانس

ماجستير أو ماستر مهندس دراسات عليا متخصصة (PGS)

4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 – أقل من 10

من 10-أقل من 15 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول/التمكين الإداري : يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى التمكين الإداري في المؤسسة، يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عبارة من هذه العبارات (فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها).

| رقم | العبارات القياسية | | | | | التقييم |
|---------------------------|-------------------|-------|---------------|-----------|-----------------|---|
| | موافق تماما | موافق | موافق نوعا ما | غير موافق | غير موافق تماما | |
| أولا: تفويض السلطة | | | | | | |
| 1 | | | | | | تمنحك الإدارة السلطات الكافية لإنجاز المهام. |
| 2 | | | | | | تثق الإدارة في قدراتك على أداء المهام الموكلة إليك.. |
| 3 | | | | | | تمنحك الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامك. |
| 4 | | | | | | يتم الأخذ باقتراحاتك في عملية اتخاذ القرارات . |
| 5 | | | | | | لديك القدرة في التعامل مع المشاكل دون الرجوع للإدارة . |
| 6 | | | | | | تتوفر لديك كل المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المهام المفوضة إليك. |
| ثانيا: الاتصال | | | | | | |
| 7 | | | | | | تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح . |
| 8 | | | | | | تستطيع الوصول بسهولة إلى أصحاب القرار وشرح موقفك. |
| 9 | | | | | | تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة . |
| 10 | | | | | | تجد سهولة في التواصل مع زملائك للحصول على نصائح تخص عملك . |
| 11 | | | | | | يتم إبلاغك بالمعلومات والمستجدات التي تتعلق بمهام عملك. |
| 12 | | | | | | توفر البيانات والمعلومات للآخرين بالدقة والسرعة اللازمة. |
| ثالثا: فرق العمل | | | | | | |
| 13 | | | | | | تشعر أنك جزء هام من فريق عملك. |
| 14 | | | | | | يعبر أفراد فريق عملك عن رأيهم بحرية. |
| 15 | | | | | | لدى كل فرد في فريق عملك فهم كامل لأهداف العمل. |
| 16 | | | | | | تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل. |
| 17 | | | | | | يشارك أعضاء الفريق في القرارات التي تمهمهم. |
| 18 | | | | | | لدى أعضاء فريق عملك خبرات مختلفة ومتكاملة. |
| رابعا: التدريب | | | | | | |
| 19 | | | | | | تشجعك الإدارة على تبادل الخبرات مع زملائك. |
| 20 | | | | | | تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب. |
| 21 | | | | | | توفر لك الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتك. |
| 22 | | | | | | تقوم الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة. |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | تنوع لكم الإدارة في أساليب التدريب. | 23 |
| | | | | | تمنح لك الإدارة فرصة اختيار نوع التدريب الذي يناسب طموحاتك. | 24 |
| خامسا: التحفيز | | | | | | |
| | | | | | تقدّر الإدارة جهودك في العمل. | 25 |
| | | | | | يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل. | 26 |
| | | | | | يتميز نظام الترقية في المؤسسة بالعدالة والوضوح. | 27 |
| | | | | | تقوم المؤسسة بتشجيعك على تحمل المسؤولية في عملك. | 28 |
| | | | | | تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية كأداة للتحفيز. | 29 |
| | | | | | تعمل المؤسسة على تخفيف ضغوط العمل عليك. | 30 |
| <p>المحور الثاني/مقاومة التغيير التنظيمي.: يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة، يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل بعد من هذه الأبعاد (فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها).</p> | | | | | | |

| التقييم | | العبارات القياسية | | | مقاومة التغيير التنظيمي | رقم |
|--------------------------------|--|-------------------|--|--|---|-----|
| | | | | | | |
| أولا: البطء في الإنجاز | | | | | | |
| | | | | | رفضك للتغيير يجعلك بطيئاً في إنجاز واجباتك. | 31 |
| | | | | | تعتقد أنّ التغيير يزيد من حجم العمل. | 32 |
| | | | | | التغييرات التي تشهدها المؤسسة تبطل من سرعة الإنجاز للمهام | 32 |
| ثانيا: اللامبالاة | | | | | | |
| | | | | | تتمسك باللوائح والإجراءات. | 33 |
| | | | | | لا تلتحق بالبرامج التطويرية في المؤسسة. | 34 |
| | | | | | لا تتفاعل مع الأفكار الجديدة التي تطرحها المؤسسة. | 35 |
| | | | | | لست مبادرا للتغيير في المؤسسة. | 36 |
| | | | | | لا تحتم بالتغييرات التي تجربها الإدارة لعدم قناعتك بها. | 37 |
| | | | | | تؤدي واجباتك الرسمية في المؤسسة تنفيذا للمطلوب منك فقط لا غير . | 38 |
| ثالثا: التغيب والابتعاد | | | | | | |
| | | | | | تلجأ أحيانا لطلب عطل للابتعاد عن العمل نتيجة التغييرات التي تجربها المؤسسة. | 3 |
| | | | | | أحاول إيجاد السبل والمبززات لعدم القيام بالمهام التي تحتويها خطة التغيير. | 4 |
| | | | | | عدم فهمي للتغييرات التي تحدث يجعلني أتغيب عن العمل | 4 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | | 1 |
| رابعاً: الرفض والمعارضة | | | | | | |
| | | | | | | 42 |
| تفضّل العمل الروتيني البحت . | | | | | | |
| | | | | | | 43 |
| تعارض التغييرات المفاجئة في شكل ومضمون العمل . | | | | | | |
| | | | | | | 44 |
| تصر على أنّ النظام القديم للعمل أفضل من الجديد . | | | | | | |
| | | | | | | 45 |
| تعارض المقترحات الخاصة بالتطوير . | | | | | | |
| | | | | | | 46 |
| لا تفضّل تغيير مكان العمل . | | | | | | |
| | | | | | | 47 |
| أناقش المسؤولين حول تطبيق التغيير . | | | | | | |

شكراً على حسن تعاونكم

قائمة محكمي استمارة.

| اسم المحكم | الرتبة الوظيفية | المكان الوظيفي | |
|------------|-----------------|--|------------|
| 1 | أستاذ محاضر أ | قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة. | قريشي محمد |
| 2 | أستاذ محاضر أ | قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة. | شنافي نوال |
| 3 | أستاذ محاضر أ | قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة. | رايس وفاء |