

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2022

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2022

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

**دور التمكين الهيكلي في التعامل
مع مقاومة التغيير بالمؤسسات الخدمية
دراسة حالة: بريد الجزائر - وكالة تبسة -**

تحت إشراف البروفيسور

جدي شوقي

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

من إعداد الطالبين:

- مصباحي محسن

- هادي عبد الرؤوف

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فارس قاطر	استاذ محاضر - أ -	رئيسا
جدي شوقي	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
شوكال عبد الكريم	استاذ محاضر - ب -	مناقشا

السنة الجامعية 2021/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاَهُمْ فِي الْبَرِّ
وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ
عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾

سورة الإسراء -70-

شكر وتقدير

الحمد لله الذي انعم علينا بنعمة العقل وأهدانا بالقوة والصبر لإتمام هذا العمل، فهو وحده جل جلاله له حمدا يليق بكماله وثناء يليق بعظمته وفضله علينا وعلى الناس أجمعين لك الحمد يا ربنا حتى ترضى حمدا أزليا لا بداية له ولا نهاية؛ ويسعني من هذا المقام إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل المتواضع ونخص بالذكر الأستاذ الفاضل جدي شوقي على إشرافه على هذا العمل، والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة، التي كان عوننا لنا لإتمام هذا العمل وإخراجه إلى حيز الوجود.

ونتوجه باسمي معاني الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم

بقبول مناقشة هذه المذكرة

كما لا ننسى توجه بخالص الشكر والعرفان لكل موظفين مؤسسة بريد الجزائر وكالة تبسة، محل الدراسة على حسن الاستقبال وتعاونهم معنا على إتمام الدراسة الميدانية.

وأخيرا نشكر كل من أعاننا في إعداد هذه المذكرة من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة وأسأل الله العلي القدير أن يجعل عملنا هذا خالصا لوجهه الكريم وأن يتقبله منا ويجعله في ميزان حسناتنا.

الفهرس العام

الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
-	شكر و عرفان
I	الفهرس العام
IV	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
IX	فهرس الملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: أساسيات حول التمكين الهيكلي
03	المطلب الأول: ماهية التمكين الهيكلي
07	المطلب الثاني: أبعاد التمكين الهيكلي
09	المطلب الثالث: عوامل نجاح ومعيقات التمكين الهيكلي
11	المبحث الثاني: أساسيات حول مقاومة التغيير
11	المطلب الأول: ماهية التغيير
15	المطلب الثاني: أساسيات حول مقاومة التغيير
20	المطلب الثالث: أهمية التمكين الهيكلي في التعامل مع مقاومة التغيير
25	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
25	المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية
32	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
34	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
39	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

الفهرس العام

42	المطلب الأول: التقديم بالمؤسسة
42	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
43	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
43	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة
47	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
48	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات
51	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
51	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
57	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة
64	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
71	خلاصة الفصل
73	خاتمة
77	قائمة المراجع
82	الملاحق

فہرست الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
34	المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية والدراسة الحالية	01
36	المقارنة بين الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية	02
37	المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية	03
43	تداول الاستبيان	04
46	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	05
46	معايير تحديد الاتجاه	06
47	قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة	07
51	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	08
52	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	09
53	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	10
54	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	11
55	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	12
57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التفويض	13
58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المشاركة	14
59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد فرق العمل	15
60	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المعلومات والاتصال	16
61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التحفيز والتشجيع	17
62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التدريب والتعليم	18
63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء المؤسسة	19
65	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	20
66	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية	21
70	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى	22

فهرس الاستكال

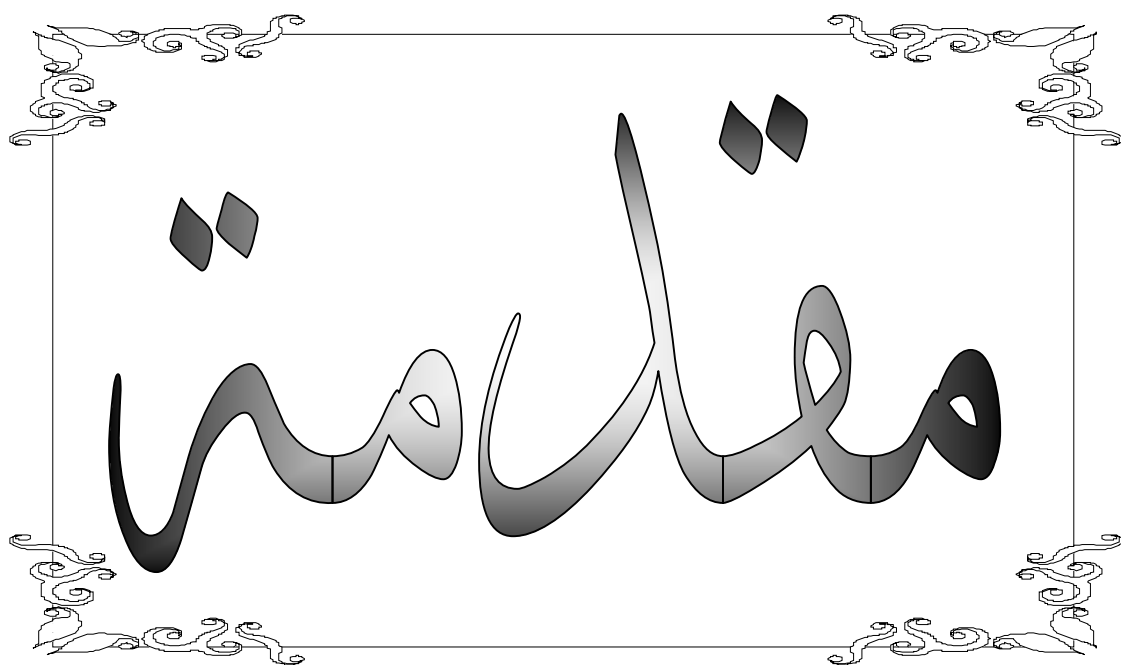
فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
13	أهمية التغيير	01
42	الهيكل التنظيم للمؤسسة	02
44	نموذج الدراسة	03
52	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	04
53	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	05
54	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	06
55	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	07
59	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المهنة	08

فهرس الاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
82	اتفاقية التربص	01
84	استمارة الاستبيان	02
90	نتائج spss	03



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 الهيكلي الذي تنعكس نتائجه إيجابيا على العاملين وسلوكياتهم من جهة وعلى أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

يعد التمكين الهيكلي احد المداخل الكبرى للتمكين الإداري بالإضافة إلى التمكين النفسي والتمكين المختلط، ويركز مدخل التمكين الهيكلي على الظروف الهيكلية (التنظيمية) التي تساعد على التمكين في بيئة العمل مثل المشاركة في صنع القرارات، حرية الوصول للمعلومة، الهياكل التنظيمية الأفقية، كما يركز التمكين الهيكلي على التفاعل الذي يجب أن يكون بين السياسات، الهيكل التنظيمي والممارسات التي تقوم كلها على مبدأ تفويض الصلاحيات ومنح القوة وإتاحتها وزيادة إمكانية مشاركة العمال في اتخاذ القرار.

إن استمرار إمكانية لظهور مقاومة لهذا التغيير والذي يؤثر سلبيا على أداء المؤسسات والبحث في أسباب التغيير التنظيمي ومقاومة الموظفين للتغيير بالإضافة إلي ما يجب على التنظيمات الإدارية اليوم عمله للموازنة بين أهداف التغيير وأهداف الأفراد واتجاهاتهم حتى يسير التغيير نحو الهدف المرسوم وهناك أهمية بالغة للبحث في أسباب هذا التغيير بدلا من البحث في نتائجه او في أساليب علاجه. حيث تكمن أسباب المقاومة في الخوف والشعور في الخطر من التغيير مع عدم الرغبة في تغيير الروتين القائم و عدم القدرة على تنفيذه والخوف من فقدان السلطة حيث تؤثر هذه الأسباب في زيادة نسبة مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، وتشكل مقاومة تهديد البقاء واستمرارية نجاح المؤسسات لما للتغيير من أهمية بالغه في مواكبة أهم وحدث الأدوات والتنظيمات الإدارية الحديثة بما يتناسب مع وضع المؤسسة الحالي والمستقبلي.

أولا: الإشكالية

ما هو أثر التمكين الهيكلي في مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر - وكالة تبسة ؟

الأسئلة الفرعية

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

- ما المقصود بالتمكين الهيكلي مقاومة التغيير؟
- ما هو مستوى تطبيق التمكين الهيكلي بمؤسسة بريد الجزائر - وكالة تبسة؟
- ما هو مستوى مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر - وكالة تبسة؟
- ما هو أثر كل بعد من أبعاد التمكين الهيكلي في مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر - وكالة تبسة؟

ثالثا: الفرضيات

1- الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة دور إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الهيكلي في مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر - وكالة تبسة.

2- الفرضيات الفرعية

- لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للفتويض في التعامل مع مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر - وكالة تبسة.
- لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل في التعامل مع مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر - وكالة تبسة.
- توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتشجيع والتحفيز في التعامل مع مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر - وكالة تبسة.
- لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعلومات والاتصال في التعامل مع مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر - وكالة تبسة.
- لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتعليم في التعامل مع مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر - وكالة تبسة.

رابعا: أهمية الدراسة

- تبرز أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على الإطار النظري للتمكين الهيكلي وتوضيح أبعاده المختلفة والسعي إلى توضيح مدى تأثيره على مقاومة التغيير.

خامسا: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذه الدراسة في ما يلي:

- التعرف على مستوى تطبيق التمكين الإداري بمؤسسة بريد الجزائر - وكالة تبسة.
- التعرف على مستوى مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر - وكالة تبسة.

- التعرف على أثر كل بعد من أبعاد التمكين الهيكلي في مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر - وكالة تبسة.

سادسا: حدود الدراسة

لهذا البحث حدود عديدة منها:

- 1- الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في التغيير بمؤسسة بريد الجزائر - وكالة تبسة
- 2- الحدود الزمنية: تم إجراء هذا البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2021-2022
- 3- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة أثر التمكين الهيكلي في مقاومة التغيير.
- 4- الحدود البشرية: اقتصر البحث على موظفي التغيير بمؤسسة بريد الجزائر - وكالة تبسة ؟

سابعا: أسباب اختيار الموضوع

من الأسباب التي أدت إلى اختيار الموضوع محل البحث ما يلي:

- الأسباب الموضوعية

- موضوع الدراسة يخدم التخصص ويساهم في الارتقاء بعمليات التكوين؛
- لم يتعرض مثل هذا الموضوع للدراسة من قبل في مؤسسة بريد الجزائر؛
- إضافة دراسة في هذا المجال لإثراء البحث العلمي .

- الأسباب الشخصية

- الميول والرغبة الشخصية في معالجة هذا لموضوع الذي يتعلق التمكين الهيكلي ومقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر وكالة -تبسة-؛
- الرغبة بالإلمام أكثر بهذا الموضوع الجدير بالبحث والدراسة .

ثامنا: منهج البحث وأدوات التحليل

لدراسة الموضوع وقصد الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات ومحاولة الربط بين متغيرات الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري وذلك بالتطرق للمفاهيم والأدبيات النظرية المتعلقة التمكين الهيكلي ومقاومة التغيير والعلاقة التي تربط بين المتغيرين أما في الجانب التطبيقي فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب الاستبيان المقدم لموظفي التغيير مؤسسة بريد الجزائر وكالة -تبسة- .

تاسعا: 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 للدراسة إلى ثلاث مباحث، سنشير في المبحث الأول: أساسيات حول التمكين الهيكلي، المبحث الثاني: أساسيات حول مقاومة التغيير، والمبحث الثالث: الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني بعنوان: الأدبيات التطبيقية للدراسة وقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة، المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، والمبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للدراسة

تمهيد:

يعتبر سعي المؤسسات في التعامل مع مقاومة التغيير دفعها من الأسباب التي تلسعي وراء الأساليب التي تضمن تحقيقه ومن أبرز هاته الأساليب التمكين الهيكلي. ولذلك أصبح لازما على المؤسسات السعي إلى إيجاد توليفة من عناصر التمكين الهيكلي تتلاءم وواقعها وكذا عمالها، ومع التطور سريع للعالم ، وذلك نتيجة التحولات التي مست جميع المجالات وهذا ما جعل المؤسسات تعيش على الدوام في بيئة اقتصادية وسياسية واجتماعية وتقنية تتسم بالتغير المستمر، وهذه التغيرات مست البيئة الداخلية التي تعيشها المؤسسات، وهنا نجد أن هناك تفاوت في الاستجابة لهذه التغيرات من مؤسسة لأخرى، لكن هناك باستمرار إمكانية لظهور مقاومة لهذا التغيير، والذي يؤثر سلبا على 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. ومن خلال ما سبق سيتم التطرق إلى النقاط التالية:

✓ **المبحث الأول: أساسيات حول التمكين الهيكلي**

✓ **المبحث الثاني: أساسيات حول مقاومة التغيير**

✓ **المبحث الثالث: الدراسات السابقة**

المبحث الأول: أساسيات حول التمكين الهيكلي

تداولت الدراسات الإدارية الحديثة موضوع التمكين والذي يعد من أهم المواضيع، وبالرغم أن التمكين هو مفهوم إداري إلا أنه يرمي إلى الكثير من الأبعاد ويستعمل في عديد الاستعمالات وهذا ما يجعل استعماله لا يقتصر على الفكر الإداري بل يتعداه إلى حقول معرفية أخرى، الأمر الذي يحتم تحليل مفهومه كمصطلح عام قبل الخوض في تفصيلاته ومحتوياته كمفهوم إداري معاصر، وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث بالتفصيل. وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى النقاط التالية:

✓ **المطلب الأول: ماهية التمكين الهيكلي؛**

✓ **المطلب الثاني: أبعاد التمكين الهيكلي؛**

✓ **المطلب الثالث: عوامل نجاح ومعيقات التمكين الهيكلي.**

المطلب الأول: ماهية التمكين الهيكلي

أولاً: تعريف التمكين

وردت عدة تعاريف للتمكين وفي بحثنا هذا نذكر منها:

يعرف تمكين العاملين على أنه: "الاعتراف بأن الموظفين لديهم القدرات والمؤهلات التي تجعل قادة (المديرين) يعززون من قيمة الموظفين داخل المنظمة من خلال دعمهم لأداء أدوار رسمية أو غير رسمية في جو من الثقة والاحترام المتبادل والتسامح وتحمل المخاطر".¹

كما عرف التمكين على أنه: "التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياس إداري لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها وهو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها".²

كما يعرف التمكين على أنه: " التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية أو في استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات".³

¹ - Gibriel Badjiel and All, **Introducing new Employee Empowerment approach: a systematic literature review**, Humanities & Social Sciences Review, GIAP Journals, (Vol. 7 No. 5: September2019), UGC India, p.699.

⁽²⁾ -Bowen, D.E. and Lawler, E, **Empowering Service Employees**, Sloan Management Review (Vol.3, No12, 2005), pp73-83.

³ - عطية حسين أفندي، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات مصر الجديدة، القاهرة، 2003، ص 10.

ثانياً: تعريف التمكين الهيكلي

وردت عدة تعاريف للتمكين الهيكلي منها:

عرف التمكين الهيكلي على أنه: "تمكين الموظفين من خلال الوصول إلى هياكل التمكين (هيكل القوة، هيكل الفرص) لإنجاز عملهم، حيث يشير التمكين الهيكلي إلى الهياكل التنظيمية مع القدرة على تفعيل الموارد لاستكمال العمل الذي يؤثر بصورة واضحة على الحصول على الفرص والموارد والمعلومات والدعم في وضع العمل"¹.

كما يعرف التمكين الهيكلي على أنه: "هو إعطاء صلاحيات للعاملين وإثراء كمية المعلومات التي تعطي لهم توسيع فرص المبادرة لاتخاذ القرار ومواجهة المشكلات التي يتعرضون إليها آتياً بعملهم ووظائفهم المحددة"².

ويعرف أيضاً التمكين الهيكلي على أنه: "يعتبر التمكين الهيكلي احد المداخل الكبرى للتمكين الإداري بالإضافة إلى التمكين النفسي والتمكين المختلط، ويركز مدخل التمكين الهيكلي على الظروف الهيكلية (التنظيمية) التي تساعد على التمكين في بيئة العمل مثل المشاركة في صنع القرارات، حرية الوصول للمعلومة، الهياكل التنظيمية الأفقية، كما يركز التمكين الهيكلي على التفاعل الذي يجب أن يكون بين السياسات، الهيكل التنظيمي والممارسات التي تقوم كلها على مبدأ تفويض الصلاحيات ومنح القوة وإتاحتها وزيادة إمكانية مشاركة العمال في اتخاذ القرار، وكل هذه الممارسات يقوم بها المدبرون ويمنحوها للعمال ويعتمد في هذا المدخل على الاتجاه الاتصالي في تمكين العاملين؛ الذي يقوم كما تمت الإشارة إليه سابقاً على الاتصال العمودي من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله، وعلى الرغم من أهمية هذا المدخل إلى أن بعض الممارسين يشيرون إلى حالات تم فيها توفير ومنح أدوات القوة، إلى أن ذلك لم يؤد إلى منح العمال الشعور الفعلي بالتمكين في حين هناك حالات أخرى، وجد فيها عمال لا يملكون شيئاً من متطلبات التمكين في بيئة العمل إلى أنهم يشعرون ويتصرفون بأسلوب وطريقة العمال الممكنين"³.

¹ - سناء عبد الرحيم سعيد، أركان عبد الهذر دام الزبيدي، تأثير أبعاد رأس المال الاجتماعي في التمكين الهيكلي للعاملين، بحث تطبيقي في مديرية بلدية السماوة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 103، المجلد 24، جامعة بغداد، 2018، ص 87.

² - راضي عبد الله علي، عرفات ناصر جاسم، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في التمكين الهيكلي الأكاديمي، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 27، العراق، 2018، ص 120.

³ - Prasad, A, **Understanding workplace empowerment as inclusion: a historic investigation of the discourse of difference in the US**, Journal of Applied Behavioral Science, (Vol 37, No 1, 2001), p53.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن:

- التمكين الهيكلي هو القدرة على توظيف مختلف الموارد المتاحة لإتمام الأعمال في المؤسسات.
- ضرورة ترك الموظفين بالمبادرة بالإصلاحات بغرض اتخاذ القرارات ومواجهة مختلف الصعاب التي يتعرضون لها في أداء أعمالهم؛
- الهيكل التنظيمي هو الممارسات التي يقوم بها العمال وتبنى هذه الممارسات على مبدأ تفويض الصلاحيات ومنح القوة وإتاحتها وزيادة إمكانية مشاركة العمال في اتخاذ القرار.

ثالثاً: أهمية وخصائص التمكين الهيكلي

1- أهمية التمكين الهيكلي

تتجلى أهمية التمكين الهيكلي في عدة نقاط سيتم ذكرها كما يلي:¹

- يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية المحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها
- يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم
- يعمل على تطوير مهارات العاملين؛

يتضمن فعالية الأداء إضافة إلى حرية التصرف وتحمل المسؤولية؛

2- خصائص التمكين الهيكلي

- التمكين الهيكلي كمفهوم أو كممارسة يمتد إلى كل أفراد المنظمة وعلى كل المستويات، وفي كل الأوقات، كما يتميز التمكين الهيكلي بخصائص تتبع من خصائص التمكين التي تكمن في ما يلي:²
- يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم؛
- يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم؛
- يأخذ عدة أشكال ويتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطات، تحفيز العاملين، وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعاتهم وتوفير مناخ تسوده الدقة وحرية انسياب المعلومات؛
- زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛
- التركيز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات؛

¹ - محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد 38، العدد 2، الأردن، 2011، ص 483.

² - المرجع نفسه، ص 485.

- استهداف استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد؛
- يجعل العاملين أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطاتهم وإعطائهم السلطة الكافية في مجال أعمالهم؛
- يفيد المؤسسة من خلال تحقيق المزايا الخاصة بارتفاع إنتاجيتها، وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل وتحقيق مكانة متميزة بين مثيلاتها من خلال التعاون عمى حل المشكلات وارتفاع القدرات الإبتكارية
- يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

رابعا: أسباب التمكين الهيكلي

تتمثل أسباب التمكين الهيكلي في النقاط التالية:¹

- حاجة المنظمة إلى الاستجابة للظروف، والمتغيرات الطارئة؛
- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر التقليدي، وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل؛
- ضرورة الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطور المنظمة وتميزها؛
- أهمية الحد من التكاليف، وزيادة سرعة اتخاذ القرار؛
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية، والخلاقة؛
- تقوية رضا العاملين، الانتماء والتحفيز الوظيفي؛
- إعطاء العاملين مسؤولية أكبر، وإحساس أكثر بالانجاز في أعمالهم.

خامسا: وظائف التمكين الهيكلي

تعدد وظائف التمكين الهيكلي وفقا لتعدد المسؤوليات والتنظيم وهو ما يمكن حصره وفقا فيما يلي:²

¹ - عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان: عمان، الأردن، 2009، ص، 29.

² - Mamjo Sharma, Gurvinder Kaur, **Workplace empowerment and organizational effectiveness: an empirical investigation of Indian banking sector**, Academy of banking studies journal, Vol.10, No.2, 2011, p106.

- يرتبط التمكين الهيكلي بالسياقات التي يمنح فيها الموظفون صلاحية صنع القرار وتحمل المسؤولية، ضمن وجود محيط عمل ي تسم بكونه مناخا تشاركيا تتقاسم في السلطة والمعلومة، والموارد بين الموظفين في جميع المستويات التنظيمية؛
- يقوم التمكين الهيكلي على إحداث تغييرات تنظيمية هيكلية وإعادة تصميم الهياكل والممارسات الإدارية؛
- التمكين الهيكلي أسلوب إداري جديد يفسر علاقة القوة (السلطة) وانتقالها في بيئة العمل؛
- التمكين الهيكلي إستراتيجية فعالة لتحويل المنظمات البيروقراطية إلى تنظيمات أكثر تمكينا وديمقراطية.

المطلب الثاني: أبعاد التمكين الهيكلي

تتمثل لأبعاد التمكين الهيكلي في ما يلي:¹

أولاً: تفويض السلطة

التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات المستويات الدنيا في النظام ليضعوا لأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم لعمل فيه، لتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب، فالتفويض يشمل تعيين مهام المرؤوسين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج مسؤولية الأداء، ويقصد بتفويض السلطة العملية التنظيمية التي تسح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس. يمثل التفويض عملية تخصيص أفراد أو فرق عمل لأداء مهام معينة، وتؤدي فعالية تفويض أداء الأعمال الموكلة إليهم بأكبر قدر من الكفاءة والإنتاجية.

ثانياً: المشاركة

وتكون من خلال منح الإدارة الفرصة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم وكذلك منحهم الفرصة للمساهمة في التعبير عما يمتلكونه من قدرات وطاقات وإبداعات وما ينعكس إيجاباً على تحسين روحهم المعنوية.

ثالثاً: فرق العمل

تعرف فرق العمل بأنها مجموعة ممكنة تنظيمياً التشارك في اتخاذ القرار والسيطرة على كيفية إنجاز أهدافه، ويوفر الفريق لأعضائه المساهمة في اتخاذ القرارات والتشارك في المعلومات، وتحسين

¹ - علي عبدالله علي الأحمري، التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص العموم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2016، ص 12.

عملية التنسيق بين المجالات الوظيفية العديدة وبناء الثقة، وخلق العلاقات الشخصية. وتمثل فرق العمل مجموعة من الأفراد ذوي الأدوار الوظيفية المختلفة والذين يشتركون في الالتزام نحو عمل معين ما ويتعاونون من أجل تحقيقه.

رابعاً: الاتصال الفعال

يعرف بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صور حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات نازلة وصاعدة وأفقية عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي للمشروع، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل ومشاكله بما يحقق الفهم والتجاوب المطلوب بين العاملين، إن اعتماد السبل الفعالة للاتصال من شأنها أن تساهم في تمكين العاملين وتحفيزهم في تحقيق أهداف المنظمة وتصعيد واثرائ الاهتمام من قبل العالمين في انجاز الأهداف بكفاءة وفعالية عالية، فالاتصال الفعال وتمرير المعلومات في جميع لاتجاهات ميم جدا لتمكين العاملين وجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة والإجابة على تساؤلات العملاء بطريقة صحيحة وسريعة وفعالة.

خامساً: التحفيز

يعرف التحفيز على انه منح صلاحيات أداء العمل للموظف، والاعتراف لهم عند نجاحهم وأن يكون التعبير عن ذلك بطريقة ذات معنى، كما أن معظم الناس يأتون للمنظمة مع الرغبة في انجاز عمل جيد والتمكين بكل إبعاده يعزز الحوافز الموجودة تلقائياً في المنظمة، وتأتي قوة المدراء من خلال التزام العاملين وتحفيزهم بمعنى أن القوة الحقيقية تأتي من خلال إعطائهم للآخرين الذين يكونون في وضع أفضل لعمل أشياء أفضل.¹

سادساً: التدريب والتعليم

يعرف التدريب على أنه اكتساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية، ويعد استخدام التدريب بمثابة الحضانة لتفجير طاقات وإمكانيات الفرد مع إتاحة الفرص ليم، لاستثمارها في الأداء من خلال التمكين الهيكلي.

¹ - علي عبدالله علي الأحمري، مرجع سابق، ص 14.

المطلب الثالث: عوامل نجاح ومعيقات التمكين الهيكلي

أولاً: عوامل نجاح التمكين الهيكلي

تتمثل عوامل نجاح التمكين الهيكلي في النقاط التالية:¹

- 1- عوامل نجاح التمكين الهيكلي: تنطبق مؤشرات التمكين على نفس العناصر التي تساهم في نجاح للتمكين الهيكلي، وهو ما سيتم اختصاره فيما يلي:
 - تصميم الوظائف بصلاحيات ومسؤوليات متساوية بما يجعل الأفراد مسؤولين عن أعمالهم ويتحملون نتائج قراراتهم؛
 - امتلاك المنظمة برامج رقابية عليا ودنيا؛
 - عدم تبني المنظمة برامج متناقضة، الالتزام بحدود التمكين، التركيز على شروط العمل لزيادة نجاح عمليات التمكين؛
 - تخفيض التكلفة -التركيز على نوعية المخرجات وتطوير الخدمات وكذا الالتزام المستمر بتطوير حاجات الزبائن؛
 - تطور الوعي التنافسي للعاملين بما ينسجم ومتطلبات الأدوار في القرن الواحد والعشرون -السرعة في تقديم المنتجات بما يحقق أقصى مستوى رضا للعملاء؛
 - تنفيذ الأعمال بطرق جديدة؛
 - التحديد الواضح للسلطة والمسؤولية والتطابق بينهما وتطوير أنظمة الاتصالات، والاعتماد على أنظمة تحفيز فعالة، الاحترام والمعاملة الحسنة للعاملين من قبل مرؤوسيهم ليؤتي التمكين ثماره؛
 - مدى رغبة الرؤساء في تحويل الصلاحيات للمرؤوسين والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وكذا فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة، أيضا وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء ووجود نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون متطلبات العمل بفعالية، أيضا ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية -تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.

¹ - عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية (تميز بلا حدود)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة، 2009، ص 283.

2- معوقات التمكين الهيكلي:

توجد العديد من المعوقات يمكن أن تحد من استخدام التمكين الهيكلي وتتمثل هذه المعوقات فيما

يلي:¹

- شعور بعض المديرين بفقدانهم السلطة؛
- عدم قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات مسؤولة؛
- مشاركة المعلومات قد تؤدي إلى تسريب أسرار المؤسسة إلى المنافسين؛
- تخوف الإدارات العليا من فقدان السلطة عند تمكينها للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا؛
- الطابع البيروقراطي السائد في مختلف المؤسسات؛
- عدم استعداد وتخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية؛
- عدم تقبل العاملين لفكرة التغيير والانفصال عن الإجازة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال المؤسسة المناطة بهم.

¹ - ياسمين خصير عباس الدوري ، دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة، جامعة بغداد، العراق، 2010، ص37.

المبحث الثاني: أساسيات حول مقاومة التغيير

تحتاج المنظمات في عالمنا المعاصر إلى قيم عمل جديدة (أي إلى طريقة للتفكير، ومعايير، و أنماط سلوك جديدة) يمكنها أن تعزز أو تؤدي إلى ممارسات و أدوات و طرق عمل جديدة تتواءم مع البيئة الخارجية و الداخلية دائمة التغيير، وحينما تظهر بوادر التطوير والتغيير ينقلب الأمر إلى كابوس بسبب قيام المنظمة نفسها أو أفرادها بمقاومة هذا التغيير. ويرجع السبب بصفة عامة إلى عدم قبول المنظمة أو أفرادها بهذا التغيير. وما لم تقبل المنظمة و جماعات العمل و الأفراد هذا التغيير فإنهم سيعارضونه و يقاومونه. من خلال ما سبق سيتم التطرق إلى النقاط التالية:

✓ المطلب الأول: ماهية التغيير

✓ المطلب الثاني: أساسيات حول مقاومة التغيير

✓ المطلب الثالث: أهمية التمكين الهيكلي في التعامل مع مقاومة التغيير

المطلب الأول: ماهية التغيير

أولاً: تعريف التغيير

عرف التغيير على انه: " إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".¹

ويعرف التغيير أيضا على أنه: " تبني فكرة أو سلوك جديد من قبل المنظمة حيث يؤكد التغيير التنظيمي على إعادة هيكلة الموارد والإمكانيات لزيادة القدرات وخلق قيمة وتحسين العوائد والنتائج لأصحاب المصالح في المنظمة".²

كما عرف التغيير على أنه: " لانتقال من حالة إلى حالة أخرى ،وعادة ما يفترض أن يكون التغيير إلى ما هو أحسن من الوضعية السابقة، وأصبح مفهوم التغيير التنظيمي في الدراسات الأنجلو سكسونية من المفاهيم الجديدة التي يهتم بها الباحثون السيكولوجيون وخاصة بعد انتشار مفاهيم مدرسة الأنساق التي أهتم روادها بدراسة الخصائص الأساسية للنسق المغلق والنسق المفتوح بحيث أكد هؤلاء الرواد على ضرورة تفاعل المنظمة مع المحيط وعلى إمكانية تعدد مسارات، إنجاز المشاريع والأهداف وفي إدارة المنظمات يجب أن يكون التغيير هادفا مخططا بعد قراءة الماضي والحاضر ومؤشرات المستقبل، وليس تغييرا لمجرد التغيير ويمكن أن يشمل التغيير المدخلات والعمليات، والمخرجات وقد

¹ - اللوزي موسى، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الأردن، عمان، الأردن، 2002، ص 224.

² - اللامي غسان ، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 94.

يشمل أيضا من منظور التخطيط الإستراتيجي- الرسالة والأهداف والإستراتيجيات والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أو التسويق، أو الإنتاج والعمليات، أو الإدارة المالية، وكذا التحول من إستراتيجيات الاستقرار إلى النمو".¹

من خلال التعاريف نستنتج أن التغيير هو: " إدخال تعديلات مدروسة بعد التعرف على البيئة الخارجية للتعرف على التغييرات التي طرأت على تلك البيئة، كذلك دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على المشاكل التي تتطلب التدخل".

ثانيا: أهمية التغيير

تتمثل أهمية التغيير في النقاط التالية:²

1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يلعب التغيير دورا في بث روح التجديد داخل المنظمة مما يعطيها دفعا نحو الانتعاش وإعادة الثقة لدى الأفراد العاملين فيها ورفع معنوياتهم والتخلص من رواسب الماضي السلبية الناجمة عن الثبات لفترة طويلة.

2- تنمية القدرة على الابتكار: التغيير هو الإتيان بالجديد غير المؤلف أو المتعارف عليه وبالتالي فهو ثمرة جهد ذهني يسعى إلى رفع القدرة على الابتكار في الأساليب.

3- إزكاء الرغبة في التطوير: التغيير حافز يدفع بنا نحو الأفضل من أجل تحقيق رغباتنا ويرفض الحالة القائمة من أجل تحسينها.

4- معالجة العيوب والأخطاء وما تسببت فيه من إشكالات: ويتم عن طريق ممارسة عملية التجديد باستبعاد أساليب الإنتاج المستهلكة واعتماد وسائل إنتاج تعتمد على آليات وتكنولوجيا جديدة بهذه الطريقة يزداد حجم الإنتاج والإنتاجية، ويرتفع دخل الفرد ويتحقق المستوى المطلوب من الإشباع الشيء الذي يثير لدى الأفراد الانسياق وراء عملية التطوير ليصبح أشبه بالتيار المستمر.

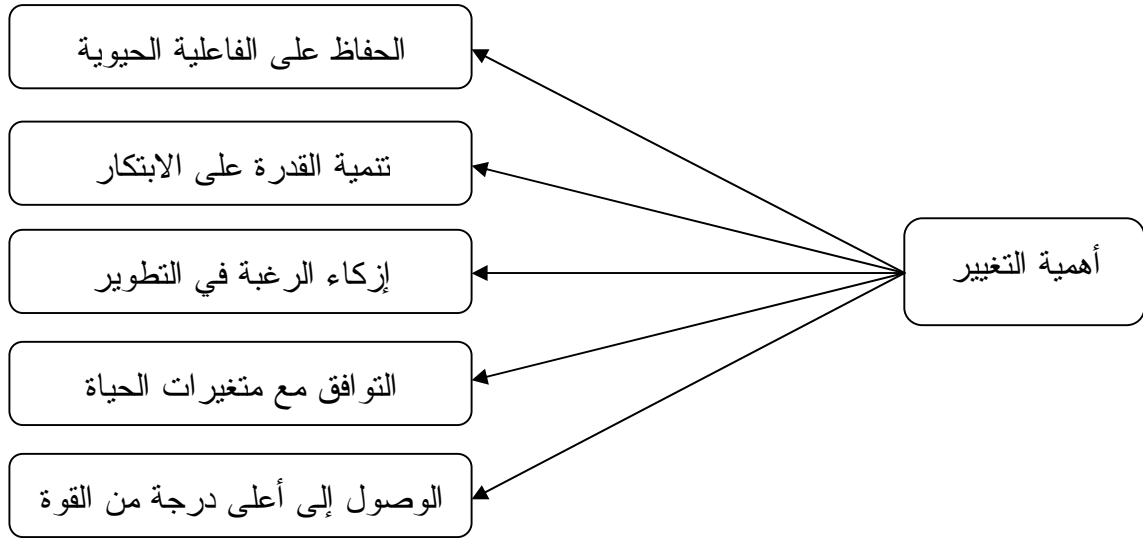
5- التوافق مع متغيرات الحياة: وذلك لأن التغيير يزيد من قدرتنا على التكيف حسب الأوضاع الجديدة، ليتوافق مع مجريات الأحداث والمتغيرات التي يشهدها العالم ومن هنا تكتسب إدارة التغيير أهميتها.

والشكل الموالي يوضح أهمية التغيير في المنظمات:

¹ - ضياف زين الدين، السلوك الإشرافي وعلاقة بمقاومة التغيير ، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس والعمل و التنظيم، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2005، ص 157.

² - أسامة محمد علي غريبة، العوامل المؤثرة على أداء التغيير التنظيمي، في جامعة سنان أمبيل الإسلامية الحكومية بسورابايا-، جمهورية إندونيسيا، رسالة ماجستير في قسم إدارة التربية الإسلامية، قسم إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج- إندونيسيا، 2015، ص ص 16-17.

الشكل رقم (01): أهمية التغيير



المصدر: أسامة محمد علي غريبة، العوامل المؤثرة علي أداء التغيير التنظيمي، في جامعة سنان أمبيل الإسلامية الحكومية بسورابايا، جمهورية إندونيسيا، رسالة ماجستير في قسم إدارة التربية الإسلامية، قسم إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بالانج-إندونيسيا، 2015، ص 17.

ثالثاً: أهداف التغيير

تتلخص أهداف التغيير في المنظمات من خلال النقاط التالية:¹

- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالٍ من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة؛
- إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية؛
- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري؛
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين؛
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال؛
- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم؛
- بناء محيط محابى للتغيير والتطوير والإبداع؛

¹ - بهاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2010، ص 13.

- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه؛
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين؛
- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة؛
- من المزايا يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

رابعاً: أسباب التغيير

تتجلى أسباب التغيير التنظيمي فيما يلي:¹

- 1- **عوامل البيئة التقنية:** تتمثل البيئة التقنية في التغييرات التكنولوجية الحديثة التي يمر بها العالم اليوم بحيث شهد العالم انفجار في المعلومات وزيادة في الاكتشافات التقنية، وهذا التغيير في الاكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير على سير العمل ومهامه، سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه أو الهيكل التنظيمي أو مشاعر العاملين.
- 2- **عوامل البيئة الاجتماعية:** وتتمثل هذه العوامل في البيئة الاجتماعية الخارجية، كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم، وكذلك في الاتجاهات والمواقف نحو العمل، وتغير النظرة إلى هذه الاتجاهات وإلى المسؤولية الاجتماعية، وتتمثل العوامل الاجتماعية كذلك في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية.
- 3- **العوامل الاقتصادية:** وتتمثل هذه العوامل في البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية مثل رأس المال والموارد الاقتصادية وحركة تغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج والأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والحروب أو الأزمات الاقتصادية.
- 4- **العوامل التنظيمية:** وتتمثل في العوامل التنظيمية داخل المنظمة وخارجها، مثل اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين، ومتطلبات المشاركة في العمل، التقنية الإدارية حجم منظمات العمل، زيادة مهارات العاملين، تغيير القيم والمواقف لدى العاملين.

¹ - ضيف زين الدين، مرجع سابق، ص 161.

المطلب الثاني: أساسيات حول مقاومة التغيير

أولاً: تعريف مقاومة التغيير

تعرف مقاومة التغيير على أنها: "التصرف الذي يهدف لإبقاء الوضع الحالي والإصرار على تجنب تعديل وتغيير هذا الوضع".¹

وتعرف أيضاً مقاومة التغيير على أنها: "هي شكل من أشكال رفض عملية التغيير المزمع القيام بها في مؤسسة ما، أو هي عدم قبول ذلك التغيير وللمقاومة جانبيين أحدهما داخلي والآخر خارجي وهو الجانب السلوكي".²

كما تعرف مقاومة التغيير على أنها: "عبارة عن حالة إدراكية عقلية ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى الفرد لعملية التغيير وتحدث من خلال الأفكار والاعتقادات السلبية حول ماهية".³

من خلال التعاريف السابق نستخلص أن مقاومة التغيير ليس مصدرها فقط الأفراد بل حتى المجموعات في بعض الأحيان، وكذلك أن سلوك طبيعي وردة فعل طبيعية ناتجة عن عمليات التغيير التي تنتابها المؤسسة بشكل مخطط ومبرمج، أو عمليات التغيير التلقائي الذي يحدث بالمؤسسة دون تخطيط أو تدخل.

ثانياً: أشكال مقاومة التغيير

لمقاومة التغيير أشكالاً متعددة يصعب حصرها من بينها أشكالها والتي قد تكون:⁴

1- **عننية أو سرية:** يعتبر التعامل مع المقاومة الظاهرة العلنية، (الاحتجاج، ترك العمل وخلافه) أسيل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية (التغيب، البطء في انجاز العمل، زيادة في حجج العمل الخاطئ وغيرها) وذلك لصعوبة التعرف على أطراف وأبعاد المقاومة السرية.

2- **فردية أو جماعية:** وفردية المقاومة تعني أن رفض التغيير أو الامتناع عنه يتم على مستوى محدد من الأفراد، أما جماعية المقاومة فتعني أن عدم قبول التغيير يأخذ طابعاً جماعياً، ومن المؤكد أن الحد من

¹ - محمد على عبد الحميد سعد، العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الحدود الشمالية، المملكة العربية السعودية، 2021، ص 672.

² - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، الجزائر، 2000، ص 223.

³ - Piderit, S. K, **Rethinking Resistance and Recognizing a ambivalence: A multidimensional View of Attitudes Toward an organizational Change.** Academy of Management Review, 25(4), 2000, p 783.

⁴ - محرز عبد الباسط، القيم السوسيوثقافية ومقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة مكممة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص علم اجتماع المؤسسة، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019-2020، ص ص 194-195.

المقاومة الجماعية يشكل صعوبة على إدارة المنظمة نظرا لتعدد الأفراد المقاومين واختلاف مستوياتهم الفكرية والوظيفية واحتياجاتي ورغباتي المتعددة.

3- مؤقتة أو مستمرة: قد تكون مقاومة التغيير مرتبطة بمدى إدراك الأفراد وفهمهم لأهداف التغيير وإيجابياته، وبالتالي تزويد هذه المقاومة تبعا لاعتقاداتهم وتفهمهم لحقيقة التغيير وأهدافه، في حين قد تكون هذه المقاومة مستمرة ليس لعدم فهم للتغيير المقترح، بل لرفضهم التام له أو عدم قبولهم لتغيير الوضع القائم في المنظمة على الإطلاق.

4- إيجابية أو سلبية: مقاومة التغيير إما أن تكون سلبية أو إيجابية، فتعتبر المقاومة إيجابية من وجهة نظر المنظمة عندما يكون التغيير سلبيًا بمعنى أن الفوائد المتحققة من التغيير أقل من التكاليف المدفوعة، أي أن المقاومة في هذه الحالة تساهم في منع استمرار هذه الخسائر، في حين أن المقاومة السلبية تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية مقارنة بتكاليفها.

5- مسالمة أو عدائية: لا تقتصر مقاومة التغيير على كونها عدائية، بل من الممكن أن تكون مسالمة، بمعنى أن أضرارها لا تتسبب في توقف العمل أو تعطيلهم التام، بل تقتصر على المشادات الكلامية مثلا، في حين عدائية المقاومة قد تصل إلى تخريب المعدات وتعطيلها، وهذا هو أخطر أشكال المقاومة وأكثرها ضررا على المنظمة.

ثالثا: أسباب مقاومة التغيير

ومن الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي:¹

1- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح و يخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.

2- العادات : تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحديد طريقة تصرفه و كيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتنيا ومبرمجا إلى حد ما .

3- سوء الإدراك: أن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف و القصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة و مزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير .

¹ - العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، 2005، ص61.

4- **المصالح المكتسبة:** تربط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.

5- **الانتماءات الخارجية:** تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير الجماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية وطيدة مع أفراد و جماعات معينة، و في حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر. و من هنا عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها و التي سيكون التغيير مفيدا لها بين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضارا بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف.

وهناك من يعيد أسباب مقاومة التغيير إلي أسباب تنظيمية وأخرى فردية يمكن عرضها فيما

يلي:¹

1- الأسباب التنظيمية:

1-1 **الفشل السابق من جهود التطوير:** تخاف المنظمات من أي تطوير لفشلها في تجارب سابقة في التطوير، أو لعدم استفادتها أو لعدم تعلمها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها.

1-2 **الغرور بالنجاح الحالي:** تقاوم بعض المنظمات بسبب غرورها من نجاح ممارستها الحالية أو النماذج والأنظمة الناجحة لها، وعلى المنظمات أن تعرف أن ما هو ناجح الآن لن يكون بهذه الصورة في الغد، بل يمكن أن يكون هذا الغرور هو السبب في عدم سعيها للتغيير، بينما يتغير من حولها، حتى يأتي التغيير عنوة أو قد يطيح بالمنظمة جانبا.

1-3 **عدم التأكد من نتائج التطور:** تفضل بعض المنظمات عدم الخوض في عملية التطوير، وذلك لأن نتائج التطوير غير واضحة، ويرجع هذا إلى عدم وجود خطة محددة توضح أهداف (ونائج) التطوير، وخطواتها، ومسؤولياتها، وميزانياتها.

1-4 **ويؤدي الأمر إلى خوف المسؤولية وإحجامهم عن التعاون، بل قد يؤدي على إعاقة التطوير ومقاومته.**

¹ - أحمد ماهر، تطور المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص61.

1-5- تكلفة عالية للتطوير: تمثل ميزانية وتكلفة التطوير عائق كبير لقبول الفكرة، على الأقل لو أن العائد من هذا التطوير غير محسوب، هنا يثير المشككون الكثير من المشاكل حول جدوى عمليات التطوير. ويمثل ذلك سببا لمقاومة التطوير المنشود.

1-6- الوضع الراهن أفضل: قد ترى المنظمة ومديروها أنها تتمتع بوضع راهن جيد، وذلك بسبب هياكل تنظيمية جيدة، وبيئة مستقرة، وإدارة راسخة، وموارد قوية، وقيادة حكيمة، وقد ترى أن تغيير وتطوير يمكنه أن يهدد استقرار وقوة الوضع الراهن، مما يؤدي إلى عدم تفضيل التغيير بل ومقاومته.

2- الأسباب الفردية:

2-1- التغيير يهدد الفرد وظيفيا: يحاول الفرد أن يكتشف وضعه بعد التطوير من حيث راتبه، وحوافزه، والمزايا والخدمات التي يحصل عليها، ومستواه الوظيفي، وسلطته في العمل، فإن تهددت هذه الأمور أو بعضها كان ذلك واعزا كافيا لمقاومة التغيير.

2-2- التغيير يهدد علاقات الفرد: قد يؤدي التغيير إلى تغييرات وظيفية بالنقل، أو تغيير الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، وهنا تتهدد علاقات الفرد المستقرة بعلاقات جديدة لا يدري وضعها، فالأشكال والأماكن والوظائف والأفراد الجدد الذين يعمل معهم الفرد تتطلب علاقات جديدة يشعر بالقلق حول تكوينها، كما يشعر بغموض حول إمكانية نجاحها، مما يجعله يقاوم التغيير.

2-3- الأفراد راضون عن الوضع الراهن: يستكين الفرد للوضع الراهن في كثير من الأحيان لأنه يريحه، ولأنه يوفر الاستقرار، ولأنه قد رتب نفسه على ذلك، بينها يؤدي التغيير إلى غموض كثير من الأمور، وعدم الاستقرار، وهو أمر لا يرغبه الفرد ويقاومه.

2-4- عدم الوضوح عن التطوير: يقاوم الأفراد التغيير بسبب عدم تأكدهم من نتائجه وآثاره على أوضاعهم الوظيفية، ومكاسبهم، وعلاقاتهم، إن مثل هذا الغموض كاف لعدم التعاون بل كاف لمقاومة التغيير والتطوير المنشود.¹

2-5- التغيير سريع ومرهق: يحتاج التطوير أحيانا إلى معارف ومهارات ومشاعر وقيم وطريقة عمل جديدة، والأهم أن كل هذا مطلوب وبسرعة. والأكثر أن التغيير السريع قد يكون متلاحقا ومتغيرا باستمرار، مما يؤدي إلى شعور الأفراد بالتعب والإرهاق وعدم القدرة على مجارات التطوير وعدم القدرة على التكيف فيؤدي هذا إلى مقاومة التغيير.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سلبق، ص75.

2-6- التغيير يحتاج إلى مهارات غير متاحة للأفراد: قد يحتاج التطوير الجديد بالمنظمة أن يتحصل الفرد على معارف جديدة وصعبة، أو أنه يجب أن ينمي مهارات جديدة وأن يمارس سلوكا إداريا صعبا عليه، ويشعر الفرد إذا أن التطوير هو حظر عليه لأنه يكشفه ويعرّيه لعدم قدرته على التكيف، فيلجأ هذا الفرد إلى مقاومة التطوير.

2-7- التغيير يتجاهل قيم الأفراد: قد يهاجم التطوير وأدواته قيم الفرد وذلك من حيث معتقداته وسلوكه وعاداته الخاصة بالمأكل والملبس والتعامل الإنساني، والشعائر الدينية، والدوام والأداء، وهي أمور لا يقدر الفرد تغييرها فيعمل بصورة مضادة للتطوير ويقاوم أي تغيير.

2-8- عدم المشاركة: يميل الأفراد إلى الرغبة في الاشتراك في الأمور التي تهمهم وتمس عملهم، سواء بالمعرفة، وتحديد البدائل، وتقييم الوضع، والاشتراك في تطوير ملامح التطوير والتغيير المطلوب، وذلك عملا بالمثل (فيها أو أخفيها). فإن لم يشترك الأفراد في التطوير نزعوا إلى مقاومته والتصدي له.

2-9- عدم الاستفادة: في أي نظام جديد يسأل الأفراد " ماذا لنا فيه؟" أو "ما استفادتنا منه؟". وأصبح معلوما أن أي نظام جديد يجب أن يرتبط في تنفيذه ببعض الحوافز والمكاسب، وإلا يسكون مصير هذا النظام الجديد والمقاومة والإهمال والتصدي.

2-10- الخوف من الفشل: تتضمن أنظمة التطوير بعض من التحدي لكفاءة الأفراد، ويخاف هؤلاء الأفراد من إمكانية فشلهم في هذا التحدي

رابعا: أساليب مواجهة مقاومة التغيير

وتتمثل هذه الأساليب في:¹

1- الإستراتيجية الإحتوائية: يقصد بها مجموع التدابير المانعة لظهور المقاومة والحد من أسباب ظهورها و تنقسم إلى قسمين:

- الإتصال والتثقيف من خلال التوعية الكافية لمزايا التغيير والهدف منه على أنه في نهاية الأمر تحقيق لمصلحة المنظمة، و من ثم مصالح العاملين فيها والإجابة على كافة الأسئلة و الإستفهامات حول حيثيات المشروع و زرع الثقة في نفوس العمال؛

¹ - بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهان، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2014/2015، ص ص 33-34.

- كسب ثقة التنظيمات النقابية مع توفير الحوافز المادية والمعنوية لتهيئة الجو المناسب لإجراء التغيير.

2 - إستراتيجية المشاركة والإقناع:

عند مشاركة العاملين في مختلف المراحل التي تمر بها عملية التغيير فإن ذلك يساعد في تسهيل العملية والتقليل من حجم المقاومة، وزيادة في التزام عناصر التنظيم بعملية التغيير بوصفه هدفا أساسيا مشتركا، فيأشرك الأفراد في عملية التخطيط للتغيير، وربما في تحديد أهدافه والتعرف على تصوراتهم واقتراحاتهم بشأن تنفيذه يشعرهم بأهمية وضرورة التغيير بالنسبة لهم ولمؤسستهم، مع ملاحظة أن هذه الإستراتيجية تتناسب خاصة مع برامج التغيير طويلة الأمد حين تحتاج إلى مختلف الجهود والإمكانيات.

3- إستراتيجية التمويه والمراوغة:

يلجأ إلى هذه الإستراتيجية عند ظهور معارضة ومقاومة شديتين من خلال استعمال الأسلوب الدفاعي، الإقناع السابق لأوانه، النقد والإنكار للمقاومة، إسداء النصح للأفراد بما يجب فعله، الإكثار من الحوافز المادية خاصة، ومحاولة التقرب أكثر من الأفراد والإستماع إليهم والتفاوض معهم.

4- إستراتيجية القوة والإكراه:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى فرض عملية التغيير من خلال القيام بعدة خطوات تهدف إلى تنفيذ التغيير والتطوير دون إعتبار للمواجهة من قبل العاملين، فهي ليست إستراتيجية سابقة تهدف إلى الحد من مقاومة التغيير وإنما هدفها معالجة الموقف الذي تمر فيه عملية التغيير. يمكننا توضيح مختلف أساليب مواجهة المقاومة في الجدول المبين أدناه.

المطلب الثالث: أهمية التمكين الهيكلي في التعامل مع مقاومة التغيير

أولاً: إستراتيجيات التمكين الهيكلي لمقاومة التغيير

يرى Quinn أن التمكين هو أسلوب يتسم بالمخاطرة والنمو الشخصي والتغيير، ويعتبر التغيير استجابة ونتيجة طبيعية للتطوير الذي يحدث للمنظمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وإيجاد حالة التوازن البيئي تبعا لتغيرات المحيط.

كما يعتبره كل من Harold L. Sirkin، Perry Keenan، Alan Jackson، بأنه عملية تعتمد على عوامل معنوية مثل الثقافة، القيادة والتحفيز، وأخرى مادية كالمدة التي تستغرقها العملية،

كفاءة الفريق المكلف بإحداث التغيير، التزام كل من الإدارة والأفراد بهذه العملية، وأخيرا المجهود الإضافي الذي يقوم به الموظفون لتحمل التغيير.

لذلك كانت إدارة التغيير التنظيمي باعتبارها عملاً مستمرا يهدف لزيادة قدرة المنظمة على إدخال التغييرات، وحل المشاكل الناجمة عنها، والتخفيف من مقاومة الفئات المناهضة للتغيير.

1- مقاومة التغيير القائمة على التمكين الهيكلي:

التغيير في أبسط صورته، يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة، حيث يتم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة¹.

ولا تقتصر مسؤولية التغيير على الإدارة العليا فقط، وانما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة، ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر، لذا فان العلاقة بين أهداف التمكين الهيكلي ومقاومة التغيير تتمحور حول الحاجات الفردية للمورد البشري والتي يمكن إشباعها من خلال تلبية متطلباته والتي تتقاطع مع أهداف المنظمة كتحفيز الحرية التنظيمية من خلال المشاركة وتفعيل دور فرق العمل والتدريب والتعلم التنظيمي.

2- التمكين الهيكلي كإدارة إستراتيجية

وصف Cook استراتيجيات التمكين الهيكلي بأنها مجموعة من العمليات الأساسية التي تتدرج في سيرورة، والمكونة من مجموعة من العناصر التي تتداخل فيما بينها والتي تتمحور حول كل من: الرؤية، دور الإدارة، القيم، والتدريب.

وحسب نيكسون، فمن أجل تطوير منظمة؛ حيث يمكن للناس العمل الأفراد وكذلك في فرق نحو الأهداف المشتركة فان إستراتيجية التمكين الهيكلي تتكون من خمس نقاط:

1-إنشاء رؤية

2-تحديد الاولويات والعمل فقط حيث أكثر التأثير ممكن

3-تطوير علاقات قوية مع الزملاء

¹ - سفيان شريقي، دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، جوان 2020، ص 82.

4-توسيع الشبكات

5-باستخدام الدعم الداخلي والخارجي.

3- مكونات استراتيجيات التمكين الهيكلي

تعتمد ثقافة التمكين على اندماج ومشاركة الجميع كل من الإدارة والعاملين على حدٍ سواء لتحقيق النجاح؛ فالالتزام ومشاركة القيادات الإدارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين، وتمكين العاملين لا يعنى بحال من الأحوال سحب البساط من المديرين ولكن التركيز بدلاً من ذلك على توفير الوقت والجهد للمديرين للعمل، ولتحقيق ذلك لابد من إحداث تحول في فكر واستراتيجية الإدارة ويمكنها أن تحقق ذلك من خلال¹:

- الثقة الإدارية والدعم الاجتماعي
- الأهداف والرؤية المستقبلية والتركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة
- تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب
- بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين وفتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات
- تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي وإيجاد فرق الإدارة الذاتية
- دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والتعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة

ثانياً: مراحل إستراتيجية التمكين الهيكلي

تتدرج مراحل إستراتيجية التمكين الهيكلي وفق الآتي:

- أ-إعادة تصميم الوظائف بما يحقق إثراءها للعاملين وزيادة مسؤولياتهم إزاء الأعمال الموكلة لهم.
- ب-طلب مقترحات العاملين بمختلف مستوياتهم وتشجيع المشاركة في مختلف المواقف.
- ج-إتاحة فرصة المشاركة في صنع القرارات خصوصاً أولئك الذين تزداد ثقة الإدارة بهم.
- د-تمكين العاملين بشكل بسيط في الأنشطة الاعتيادية ومن ثم زيادة مسؤوليات التمكين في الأمور المعقدة والصعبة.

1- خطوات لإنجاح عملية التمكين الهيكلي: هناك العديد من الخطوات لإنجاح عملية التمكين الإداري

وهي كالآتي:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير: إن أولى الخطوات هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء؟ أم لرفع مستوى الجودة؟ أم زيادة الإنتاجية؟ أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين؟

¹-سفيان شريقي، مرجع سابق، ص ص 83-84.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات القادة: قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على دعم المديرين في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهريّة نحو تنفيذ التمكين الهيكلي.¹

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون: يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدراء والمرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل: يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ إن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي؛ حيث تكون أفكارهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات: لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، تجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين: الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب: إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، التحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

2- وسائل تحقيق نجاح التمكين الهيكلي لإحداث مقاومة التغيير

يقول Brent إن تجربتي داخل شركاتي والشركات التي استشرتها وكل دراسة حالة رأيتها تشير إلى حقيقة أن عدم التركيز على التضمين هو أحد الأسباب الأساسية لفشل جهود التحول.

في ميدان المعركة، يعتمد نجاح المهمة على مشاركة الجميع، بدءاً من قوات خط المواجهة وصولاً إلى القمة، الأمر نفسه ينطبق على نجاح الأعمال خاصة في أوقات التغيير.

2-1- التواصل-كروية قوية للتغيير: تشجيع الاتصالات الشفافة من أعلى لأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى عندما يتم إشراك الفريق في المهمة.

¹-سفيان شريقي، مرجع سابق، ص 85.

2-2- مواءمة النظم والهيكل مع الرؤية: تقوم المنظمات بعمل جيد للغاية للوصول إلى هذا الجزء من العملية، إلا أنها لا تتجح عندما لا تتماشى النظم والعمليات والهيكل الجديدة مع تحقيق الرؤية النهائية للتغيير حيث تحافظ على استخدام العديد من الهياكل التي وضعتها في مكانها عندما كانت شركة ناشئة.

2-3- توفير التدريب للأنظمة والهيكل الجديدة: يتطلب غرس أنظمة وعمليات جديدة تتناسب مع رؤية التدريب، وهو أمر تعتقد العديد من الشركات أنه ليس لديهم الوقت والميزانية الكافية له، ولكن ما هي التكلفة الحقيقية لعدم الاستثمار في التدريب المناسب في الوقت المناسب؟ والجواب أنه في بعض الأحيان، تنقص هذه الشركات الرؤية للاستثمار في التدريب، لأن هذا التدريب يركز فقط على عدد قليل من المهارات الفنية ولكنه يترك تعليم الموظفين التفكير بشكل مختلف وتطوير مهارات سلوكية.

2-4- التعامل مع وكلاء مكافحة التغيير: إن أفضل مسار للعمل هو التواصل الشفاف بالحصول على آراء الموظفين في الانجازات وذلك ب: أ-إشعارهم أنه يتم سماع صوتهم مما يؤسس للثقة بالرؤية الجديدة. ثانيًا- قد يكون لديهم أفكار جيدة جدًا عندما يتعلق الأمر بالرؤية الجديدة- وليس كل شيء يجب أن يتغير- وثالثًا- يوفر الفرصة لشرح أسباب الرؤية على مستوى شخصي أكثر في هذه المرحلة.

3- متطلبات نجاح التمكين الهيكلي الهادف للتغيير

تحقيق التمكين الهيكلي الحقيقي يستدعي متطلبات وتغييرات هادفة لتحقيقه وتحفيزه، وتظافر الجهود لجعل تمكين العاملين واقعا، فهو التزام جماعي وصدق من المستويات القيادية من خلال اتصال فعال ومباشر وحرية تنظيمية، ودعم اجتماعي ونفسي وتحفيز مادي ومعنوي، لتحقيق الأهداف المرجوة وتفاذي المشكلات وتحقيق رضا العملاء.¹

يبدو أن هناك مكونين أساسيين للتنفيذ الناجح للتمكين الهيكلي في المنظمات: التعليم والمشاركة في صنع عملية القرار، لا سيما بالنسبة للقرارات التي تؤثر على مجال نفوذ الفرد، ولذا يمكن تحديد ثلاثة طرق لتشخيص المشاركة:

1. كيف تتم المشاركة (مباشرة أو غير مباشرة)
2. إلى أي درجة تحدث المشاركة (الشدة والتردد)
3. جودة المشاركة والنتيجة - تأثير أو تغيير.

¹-سفيان شريقي، مرجع سابق، ص 86.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية

أولاً: الدراسات المحلية

الدراسة الأولى: سماني حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2017.

أ- الإشكالية:

ما هو واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق النظام الجديد (Lmd) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين بكل من جامعتي محمد خيضر(بسكرة) وابن خلدون (تيارت)؟

ب- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي هي بصدد تناوله، حيث تعتبر مقاومة التغيير التنظيمي من أهم المواضيع الجديرة بالدراسة، والذي يحظى بالأهمية الكبيرة من طرف المفكرين والمختصين خاصة في هذا العصر الذي يتميز بالتحويلات المستمرة سواء من الناحية المادية أو البشرية في المنظمات، كما تتجلى أهمية موضوعنا أيضا من خلال ما ترمي إليه عملية التغيير إلى جعل المنظمة أكثر قدرة على مجابهة محيطها الداخلي والخارجي من أجل الاستمرارية والبقاء. وبالنظر إلى الظروف الراهنة لميدان التربية والتعليم والذي تطرأ عليه تغييرات باستمرار، على الأستاذ التكيف معها، فإن موضوعنا هذا سيكون سندا لنا يساعدنا على مجابهة هذه التغييرات.

ج- أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

- الوقوف على أهم أشكال وأسباب مقاومة الأساتذة لتطبيق نظام LMD في جامعتي محمد خيضر بسكرة وابن خلدون بتيارت؛
- واكتشاف أهم الاستراتيجيات التي يجذبها الأساتذة لمعالجة هذا الوضع بهدف تحويل المقاومة إلى حالة الدعم وذلك لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعتين من خلال التغيير الذي تريد إحداثه، وتهدف الدراسة كذلك إلى التعرف على مدى اقتناع المسؤولين بالنظام الجديد؛

- محاولة كشف أهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بغية تسهيل الأمر على الجامعة بشكل خاص والمؤسسات الأخرى بشكل عام في حالة تعرضها لمثل هذه الحالة (مقاومة التغيير التنظيمي) وعدم توتر العلاقات بين العمال والإدارة؛

- التعرف على الخصائص الديمغرافية لعينة البحث؛

- فتح المجال لدراسات أخرى قد تتناول بعض الجوانب المغايرة أو تدرس عناصر أخرى خاصة بالتغيير التنظيمي وليس بالجامعتين وحسب بل قد يتعدى ذلك جامعات أخرى أو مؤسسات أخرى لها طابع عمل آخر.

د- نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يستعمل الأساتذة بجامعة محمد خيضر ببسكرة وابن خلدون بتيارت مجموعة من الأساليب بهدف التعبير عن عدم تقبلهم لنظام التعليم العالي الجديد؛

- توجد مجموعة من الأسباب أدت إلى مقاومة الأساتذة بجامعة محمد خيضر ببسكرة وابن خلدون بتيارت تغيير نظام التعليم العالي الجديد؛

- يحبذ الأساتذة الجامعيون بجامعة محمد خيضر ببسكرة وابن خلدون بتيارت مجموعة من الإستراتيجيات بهدف التقليل من درجات مقاومتهم لتغيير نظام التعليم العالي الجديد؛

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

- توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق دالة بين رتب الأساتذة (أستاذ مساعد- أ-، أستاذ محاضر -ب-، أستاذ محاضر -أ- وأستاذ التعليم العالي) في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي؛

- توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق دالة بين الكليات (كلية العلوم الدقيقة والطبيعة والحياة، الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير) في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي؛

- توصلت الدراسة إلى نتيجة تفيد بوجود فروق بين أساتذة جامعة ابن خلدون وأساتذة جامعة محمد خيضر على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

الدراسة الثانية: كرمية توفيق، تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان SC-SEG، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.

أ- الإشكالية:

هل مزيدا من التمكين يؤدي إلى مزيد من النجاح الإداري؟ ولكن بشروط لا بد من توافرها؟

ب- أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية هذه الدراسة في:

- يعتبر موضوع تمكين العاملين موضوع في غاية الجدية في زمن العولمة وثورة المعلومات والثورة المعرفية وغيرها من المستجدات المتسارعة التي لا تنتظر الإنسان الذي يفكر ببطيء ولا ذلك المدير المتردد؛

- موضوع التمكين له أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة وعمل الفريق وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها التنافسية؛
- نظرا لحدثة وجدية موضوع البحث فإنه يعتبر محل دراسة من قبل الاقتصاديين والباحثين لتعقده نوعا ما مما جعل البحث قابل للإثراء في كل مرحلة من مراحل تطوره؛

- محاولة اقتراح موضوع تمكين العاملين، كنموذج تسييري يمكن المؤسسة من مواجهة تحديات العولمة؛
- بسبب العولمة والتحرر من الروتين أو الإجراءات والتطورات التكنولوجية، يعني أن المؤسسة في الوقت الحاضر يجب أن تكون أكثر قدرة على المنافسة أي أحسن أداء حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، ويمكن لهذا البحث أن يساهم في أن يدفع المؤسسات لأن تتبنى بشكل أسرع وأفضل موضوع التمكين، وأن تكون أحسن أداء من خلال مواردها البشرية.

ج- أهداف الدراسة:

تكمّن أهداف هذه الدراسة في:

- التحديد الدقيق لمفهوم التمكين في المنظمة مع إظهار آثاره على الفرد والمنظمة؛
- يمكن لهذه الدراسة أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتمكين الموارد البشرية، باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة، وبضرورة إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم إستراتيجية المؤسسة؛
- تقديم الإطار العام لتمكين العاملين بشروط وخطوات يمكن استغلالها ميدانيا؛

- إن تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية الحديثة ويمكن إعتباره أساسا للتقدم والرفي والنجاح وأنه واقع يمكن تطبيقه وتنفيذه في منظمات الأعمال؛
- محاولة تقديم صورة عن تمكين العاملين في المؤسسات الجزائرية؛
- يهدف هذا البحث إلى الإشارة إلى الصياغات الملائمة للتمكين وإيضاح الأسس والمبادئ التي يجب؛
- الاعتماد عليها من طرف المديرين لفهم الشروط المناسبة وتهيئتها لتمكين الموظف من خلال إستراتيجية بعيدة المدى.

د- نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تزيد وتنمي تحقيق أهداف المنظمة.
- إن فكر التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المنظمة، فمن النظريات الكلاسيكية التي كان لا يوجد فيها أي مجال لمنح الموظف أي دور في المشاركة أو إبداء الرأي أو حرية التصرف حيث كان فكر التمكين وهذه النظريات على طرفي نقيض وتحول الإهتمام في النظريات السلوكية بإعطاء الفرد أهمية أكبر وركزت على الجوانب المعنوية كالمشاركة والحرية وتقدير الفرد وإحترامه هذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة بتمكين العمال ومنحهم الحرية ومشاركة أكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في الوقت المتأخر في الوقت القريب مما يعني أن التمكين هو ناتج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه النظريات المختلفة.
- إن للقيادة دور مهم في مواجهة التحديات وفي إحداث التنمية المستدامة في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات، ولدى القيادة القرار وإمكانية تقديم الدعم والتحفيز والتشجيع من أجل التغيير والتطوير وتبني برامج إدارية حديثة كالتمكين ولا بد أن تتوفر للقيادة الرؤية الحقيقية التي تلتقي مع المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تتبناها المنظمات الناجحة لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين والرؤية تعني رؤية القائد للنتائج وعدم غيابها عن تفكيره وتدبيره هذه تولد الثقة بين القائد ومرؤوسيه.

ثانيا: الدراسات العربية

الدراسة الأولى: أحمد اليوسفي، علي درويش، أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5، سوريا، 2014.

أ- الإشكالية:

ما واقع مقاومة التغيير في مديريات مجلس مدينة اللاذقية؟

ب- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- أهمية موضوع مقاومة التغيير في منظمات الأعمال، والدور الذي يلعبه العاملون في إنجاز عملية التغيير؛
- إن مقاومة التغيير تزداد تعقيدا في حالة التفاوضي عنها، وعدم الكشف عن أسبابها وإيجاد الحلول المناسبة لها، وهذا يؤدي إلى فشل برامج التغيير والتطوير؛
- إن التعرف على أسباب مقاومة العاملين للتغيير، يمكن أن يؤدي إلى إيجاد أفضل الأساليب والاستراتيجيات للتغلب على هذه المقاومة؛
- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع مقاومة التغيير في المنظمات، وعلاقته بكفاءة أدائها، باعتبار أن التغيير يشكل المفتاح الأساسي لنجاح المنظمة وتميزها، مما يجعل التنظيم أكثر فعالية وكفاءة في تحقيق أهدافه، وزيادة قدرته على حل المشكلات الحالية والتنبؤ بالمشكلات المحتمل وقوعها خاصة في بيئة حساسة مثل مديريات مجلس مدينة اللاذقية؛
- يمكن أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على المجتمع من خلال الارتقاء بعمل مديريات مجلس مدينة اللاذقية، وتعزيز كفاءة وفعالية العاملين فيها بما ينعكس على مستوى الخدمات التي تقدم للمواطن؛
- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في خلق جو ملائم للعمل في مديريات مجلس مدينة اللاذقية، وذلك من خلال تحسين العلاقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

ج- أهداف الدراسة:

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر مقاومة العاملين للتغيير على كفاءة المنظمة، ودراسة الفروق بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعا لمتغيرات الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي.

د - نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يقاوم العاملون في مديريات مجلس مدينة اللاذقية التغيير، ويظهر ذلك من خلال معارضتهم القوانين الجديدة التي لا تخدمهم، وبحثهم عن مكتسبات شخصية بغض النظر عن النتائج، وتفضيلهم العمل الروتيني البحت، كما أن وقت العمل لا يعني لهم شيئاً، ويحبون الروتين ويعتبرونه مريحاً للجميع، ويحبون العمل الفردي وليس الجماعي، وينجزون أعمالهم ببطء، ويرفضون البرامج التطويرية التطوعية، ولا يبذلون الجهد الأقصى في عملهم، وينفذون العمل الذي اعتادوا عليه، وعدم طرحهم أفكار جديدة منذ زمن بعيد، ولا يفضلون تغيير بيئة العمل، ولا دور لهم في عمل المؤسسة، ولا يفضلون تغيير تخصصاتهم، وهم يمارسون عملهم منذ وجودهم في المؤسسة دون تغيير، ولا يهتمهم ما يجري في المؤسسات المنافسة؛

- يرى العاملون في مجلس مدينة اللاذقية بأن هناك ضعفاً في كفاءة أداء منظماتهم، ويظهر ذلك من خلال عدم أداء الأعمال في المؤسسة بكفاءة عالية وكفاءة وبالسرعة المطلوبة، ووجود هدر وضياع للوقت في المؤسسة، وعدم الاستفادة المثلى من وقت العمل، وعدم ممارسة القياس المقارن في أداء المنظمة، وعدم التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة، وعدم بذل الجهود الكافية لإنجاز المهام، وعدم ممارسة عمليات التحسين المستمر، وعدم البحث باستمرار عن الفرص الجديدة، وعدم قياس الأداء دورياً وعدم إعادة النظر بمعايير الأداء يدوياً، وعدم تحديد الفجوة دورياً بين المخطط والفعلي، ولا يتم تحديد أسباب الفجوة ومعالجتها، وعدم وضع ومتابعة جداول الأداء شهرياً؛

- هناك علاقة ارتباط متينة وعكسية بين مقاومة العاملين للتغيير وكفاءة أداء المنظمة، أي كلما ازدادت مقاومة العاملين للتغيير انخفضت كفاءة أداء المنظمة، حيث إن 64.8% من التباين الحاصل في كفاءة أداء المنظمة يفسره مقاومة العاملين للتغيير؛

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً للخصائص الشخصية (الجنس، الخبرة، العمر، المؤهل العلمي).

الدراسة الثانية: المهدي المبروك عمران القطيط، مختار محمد المهدي إسميو، التمكين البيئي (الهيكلية/العلائقية) والتمكين النفسي: تكامل أو استعاضة؟ (دراسة نظرية تطبيقية على القطاع الصناعي بمدينة بنغازي)، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد 6، العدد 2، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة مصراتة، ليبيا، ديسمبر 2017.

أ- الإشكالية:

فيما تكمن العلاقة بين التمكين البيئي (الهيكلي/العلائقي)، والتمكين النفسي؟

ب- أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها تتماشى مع الدعوات المعاصرة المتتالية لضرورة تكامل الرؤى والمداخل التي تتناول ظاهرة التمكين، وضرورة البحث عن منظور متكامل، يربط فيما بينها بشكل صريح وواضح؛ لجعل فهمها أمراً ممكناً، وكذلك لربط تلك الظاهرة بباقي الظواهر التنظيمية والإدارية مثل التغيير والتطور التنظيمي.

أما من الناحية العملية والتطبيقية، فإن الفهم الجيد لظاهرة تمكين العاملين بمختلف أبعادها وآثارها في وضع تنظيمي معين سوف يساهم في انتهاج ممارسة فعالة لتلك الاستراتيجية التنظيمية الإدارية القيادية.

ج- أهداف الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو اكتشاف العلاقة بين مفهومين رئيسيين للتمكين هما: التمكين البيئي (الهيكلي / العلائقي)، والتمكين النفسي؛ وذلك نقض أو تأكيد إحدى وجهتي النظر التي تم عرضهما سابقاً.

د- نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بعد الاختيار- بعد من أبعاد التمكين النفسي - ارتبط ببعدي نظم الاتصال والمعلومات، والمشاركة في الإدارة بمعدي ارتباط هما (0.488)، (0.766) على التوالي؛
- بعد الكفاءة أو الفعالية الذاتية- بعد من أبعاد التمكين النفسي ارتبط بجملة من أبعاد التمكين- البيئي التالية، وفقاً لمعدلات الارتباط المبينة قرينة كل منها بعد تأييد ودعم الإدارة العليا لفكرة التمكين(0.605)، بعد نمط القيادة السائد (0.455)، بعد المشاركة في الإدارة (0.835)، بعد نظم الاتصال والمعلومات (0.669)، بعد نظم التعويضات (0.746)؛
- بعد الأهمية أو المعنى- بعد من أبعاد التمكين النفسي- ارتبط ببعدي نظم الاتصال والمعلومات والتدريب بمعدي ارتباط هما (0.480)، (0.733) على التوالي؛
- بعد التأثير- بعد من أبعاد التمكين النفسي - ارتبط سلباً مع بعد المشاركة في الإدارة بمعدل (0.507)، وهو أمر يعد متوقفاً في ضوء نظريات التأثير الاجتماعي؛

- اختلاف مدركات العاملين، بسبب فروقات الخصائص الشخصية، مثل: العمر، والجنس، ومدة الخدمة، والمستوى والخلفية العلمية، والتي تمارس درجات مختلفة من التأثير على الطريقة التي يدرك بها الأفراد التمكين؛

- لا يقتصر التمكين على ما تمارسه الإدارة فقط (تمكين بيئي) ، بل يتأثر بديناميكيات جماعة العمل، وكذلك الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية العامة، التي تتم فيها هذه الممارسات؛
- إن التمكين النفسي قد يتحقق من خلال عدة مصادر؛ من بينها: نمط شخصية الفرد، أو المحيط الاجتماعي، أو أسلوب القيادة والإشراف الإداري.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى:

MAUDE LOI ZEDDA, résistance au changement des directeurs d'établissement d'enseignement: relations avec leur sentiment d'efficacité personnelle lié au travail et leur leadership transformatif, thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en éducation à l'université du québec à trois-rivières en association avec l'université du québec à montréal, université du québec, Canada, 2020.

- إشكالية الدراسة:

فيما تتمثل العلاقة بين مقاومة المديرين للتغيير وإحساسهم بالعمل المتعلق بالكفاءة الذاتية

والقيادة التحويلية؟

- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كيفية مقاومة التغيير بالمؤسسات التربوية من طرف المديرين التربويين للتعليم، وأن هذه المقاومة تتم بين مجتمع التدريس . كما أن القليل من الباحثين مهتمون بمقاومة تغيير مديري المؤسسات التعليمية في كيبك بصفتهم عوامل تغيير، فإن مديري المدارس يتحملون مسؤولية إحداث التغيير في مدرستهم، هذا الدور يعتبر أيضا أساسيا من قبل المجلس الأعلى للتعليم فعند قراءة الإطار المرجعي لمهارات مديري المؤسسات التعليمية في التدريب التي ستعتمد على كل منظمة، أو الأسباب المتعلقة بالسمات الشخصية للفرد.

- أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف هذه الدراسة في:

- التركيز على الشعور بالكفاءة الذاتية والقيادة لدى مديري المدارس، وكلاهما قد يكون لهما تأثير على مقاومة التغيير؛

- دراسة بعض الأدلة التجريبية المتعلقة بالعلاقات بين مفاهيم الكفاءة الذاتية والقيادة ومقاومة التغيير، ومهده الروابط الروابط بين هذه المتغيرات قد تم اختبارها مع مديري المؤسسات التعليمية في كيبك؛

- نقص المعرفة من خلال تأثير بعض الخصائص الشخصية (الشعور بالكفاءة الذاتية والقيادة) على مقاومة تغيير مديري المؤسسات التعليمية؛

- دراسة التأثيرات بين هذه المتغيرات الثلاثة (الشعور بالكفاءة الذاتية والقيادة) في هذه الفئة من السكان.

نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج أن المستجيبين يشعرون بفعالية كبيرة في العمل؛
- يتفق مديري المدارس بشدة على أنهم يظهرون سلوكيات أو يمتلكون سمات مرتبطة بالقيادة التحويلية وهذا عندما يتعلق الأمر بقيادتهم؛

- يتفق مديري المدارس مع حقيقة أنهم يظهرون سلوكيات مرتبطة ببعد المعاملات؛

- يختلف مديري المدارس بشدة في أنهم يظهرون سلوكيات مرتبطة بمبدأ عدم التدخل؛

- أظهرت النتائج أن المستجيبين لا يميلون إلى رؤية أنفسهم مستعدين لمقاومة التغيير.

الدراسة الثانية:

Alejandro Orgambidez-Ramos, Yolanda Borrego-Alés, Empowering Employees: Structural Empowerment as Antecedent of Job Satisfaction in University Settings, Articles Psychological Thought, psyct.psychopen, Department of Clinical, Experimental and Social Psychology, Huelva University, Huelva, Spain, Research Center for Spatial and Organizational Dynamics (Foundation for Science and Technology), Faro, Portugal, 2016.

- إشكالية الدراسة:

تمثلت إشكالية الدراسة في :

ما هو تأثير التمكين الهيكلي على الرضا في إعدادات الجامعة؟

- أهداف الدراسة

تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

- الوصول إلى إمكانية النمو والحركة داخل المنظمة من خلال زيادة المعرفة والمهارات.
- يشير الوصول إلى الموارد إلى قدرة المرء على الحصول على الوسائل والمواد والوقت والإمدادات المالية المطلوبة للقيام بالعمل؛

- يشير الوصول إلى المعلومات إلى امتلاك المعرفة الرسمية وغير الرسمية اللازمة لتكون فعالة في مكان العمل (المعرفة والخبرة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل والفهم السياسات والقرارات التنظيمية)؛

- يتضمن الوصول إلى الدعم تلقي التعليقات والتوجيه من المرؤوسين والأقران والرؤساء.

- نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تم إجراء اختبار العامل الوحيد هارمان لاختبار وجود تأثير الطريقة الشائعة بين التمكين الهيكلي والرضا الوظيفي؛

- تم إدخال جميع المتغيرات في تحليل عامل استكشافي، باستخدام تحليل عامل المكونات الرئيسية غير المدورة؛

- نتائج هذا التحليل لا تستبعد إمكانية تباين الطريقة الشائعة، إلا أنها تشير بالفعل إلى أن التباين المشترك ليس مصدر قلق كبير وبالتالي من غير المحتمل أن يربك التفسيرات النسبية للنتائج.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أولاً: المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية والدراسة الحالية

الجدول رقم (01): المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات الجزائرية		موضوع الدراسة
	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	
دور التمكين الهيكلي في التعامل مع مقاومة التغيير بالمؤسسة الخدمية (دراسة حالة بريد الجزائر -وكالة تبسة-)	، تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان -SC SEG-	واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة	

هدف الدراسة	الوقوف على أهم أشكال وأسباب مقاومة الأساتذة لتطبيق نظام LMD في جامعتي محمد خيضر بسكرة وابن خلدون بتيارت	يمكن لهذه الدراسة أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتمكين الموارد البشرية، باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة، وبضرورة إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم إستراتيجية المؤسسة
عينة الدراسة	بسكرة	الجزائر
فترة الدراسة	2018/2017	2008/2007
طريقة معالجة الموضوع	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي
	تبسة	2022
	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي

المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال الجدول يتضح أن الدراسات السابقة تشابه مع دراسة الحالية في جوانب وتختلف معها في جوانب أخرى.

1- نقاط التشابه :

على الرغم من اختلاف في إشكالية الدراسة إلا إنها تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي و أدوات الدراسة التي اغلبها اتبعت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات من عينة الدراسة.

2- نقاط اختلاف :

تختلف الدراسة الحالية عند الدراسة السابقة من حيث حدود الجغرافية التي أجريت فيها الدراسة في شركة بريد الجزائر -وكالة تبسة-، كما تختلف أيضا من حيث حجم الدراسة و الفترة الزمنية التي أجريت بينها ، كما لا تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المتغير التابع حيث تم ربط الدراسات السابقة مع متغيرات مختلفة.

ثانيا: المقارنة بين الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية

الجدول رقم (02): المقارنة بين الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات العربية		
	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	
دور التمكين الهيكلي في التعامل مع مقاومة التغيير بالمؤسسة الخدمية (دراسة حالة بريد الجزائر -وكالة تبسة-)	التمكين البيئي (الهيكلي /العلائقي) والتمكين النفسي : تكامل أو استعاضة؟ (دراسة نظرية تطبيقية على القطاع الصناعي بمدينة بنغازي)	أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية،	موضوع الدراسة
	بعد الكفاءة أو الفعالية الذاتية- بعد من أبعاد التمكين النفسي ارتبط بجملة من أبعاد التمكين -البيئي التالية، وفقا لمعدلات الارتباط المبينة قرينة كل منها : بعد تأييد ودعم الإدارة العليا لفكرة التمكين(0.605)، بعد نمط القيادة السائد (0.455)، بعد المشاركة في الإدارة (0.835)، بعد نظم الاتصال والمعلومات	هدف هذا البحث إلى دراسة أثر مقاومة العاملين للتغيير على كفاءة المنظمة، ودراسة الفروق بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعا لمتغيرات الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي	هدف الدراسة

	(0.669)، بعد نظم التعويضات (0.746)؛		
تيسة	ليبيا	سوريا	عينة الدراسة
2022	2017	2014	فترة الدراسة
وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	طريقة معالجة الموضوع

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول يتضح أن الدراسات السابقة تشابه مع دراسة الحالية في جوانب وتختلف معها في جوانب أخرى.

1- نقاط التشابه :

على الرغم من اختلاف في إشكالية الدراسة إلا إنها تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي و أدوات الدراسة التي اغلبها اتبعت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات من عينة الدراسة.

2- نقاط اختلاف :

تختلف الدراسة الحالية عند الدراسة السابقة من حيث حدود الجغرافية التي أجريت فيها الدراسة في شركة بريد الجزائر -وكالة تيسة-، كما تختلف أيضا من حيث حجم الدراسة و الفترة الزمنية التي أجريت بينها ، كما لا تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المتغير التابع حيث تم ربط الدراسات السابقة مع متغيرات مختلفة.

ثانيا: المقارن بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية

الجدول رقم (03): المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات الأجنبية		موضوع الدراسة
	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	
دور التمكين الهيكلي في التعامل مع مقاومة التغيير بالمؤسسة الخدمية (دراسة حالة بريد الجزائر -وكالة تيسة-)	<i>Empowering Employees: Structural Empowerment as Antecedent of ob Satisfaction in University</i>	<i>résistance au changement des directeurs d'établissement d'enseignement: relations avec leur sentiment</i>	

	<i>Settings, Articles Psychological Thought</i>	<i>d'efficacité personnelle lié au travail et leur leadership transformatif</i>	
	نتائج هذا التحليل لا تستبعد إمكانية تباين الطريقة الشائعة، إلا أنها تشير بالفعل إلى أن التباين المشترك ليس مصدر قلق كبير وبالتالي من غير المحتمل أن يربك التفسيرات النسبية للنتائج.	التركيز على الشعور بالكفاءة الذاتية والقيادة لدى مديري المدارس، وكلاهما قد يكون لهما تأثير على مقاومة التغيير؛	هدف الدراسة
تبسة	البرتغال	كندا	عينة الدراسة
2022	2016	2020	فترة الدراسة
وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	طريقة معالجة الموضوع

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول يتضح أن الدراسات السابقة تشابه مع دراسة الحالية في جوانب وتختلف معها في جوانب أخرى.

1- نقاط التشابه :

على الرغم من اختلاف في إشكالية الدراسة إلا إنها تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي و أدوات الدراسة التي اغلبها اتبعت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات من عينة الدراسة.

2- نقاط اختلاف :

تختلف الدراسة الحالية عند الدراسة السابقة من حيث حدود الجغرافية التي أجريت فيها الدراسة في شركة بريد الجزائر -وكالة تبسة-، كما تختلف أيضا من حيث حجم الدراسة و الفترة الزمنية التي أجريت بينها ، كما لا تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المتغير التابع حيث تم ربط الدراسات السابقة مع متغيرات مختلفة.

خلاصة الفصل:

يمكن القول أن التمكين الهيكلي هو (الاعتراف بأن الموظفين لديهم القدرات والمؤهلات التي تجعل قادة يعززون من قيمة الموظفين داخل المنظمة من خلال دعمهم لأداء أدوار رسمية أو غير رسمية في جو من الثقة والاحترام المتبادل والتسامح وتحمل المخاطر)، وله عدة مكونات وخصائص يظهر من خلالها دوره الفعال في التأثير على نفسية العامل وسلوكياته ودفعه إلى حب العمل والسعي نحو الرفع من العطاء والانتاجية والشعور بالولاء والانتماء الحقيقي إلى المؤسسة، وبالتالي الوصول إلى تغيير المقاومة وهذا ما ساعد على تحقيق الاستمرارية للمؤسسة، ونموها وتحسين أدائها العام من خلال رفع أداء كل عامل على حدى، ما يضمن للمؤسسة الوصول إلى غايتها المنشودة وتحقيق رؤيتها من خلال عمال يشعرون بالرضا الوظيفي.

الفصل الثاني:

الأدبيات التطبيقية للدراسة

تمهيد:

تجسيدا لما تم تناوله في الجانب النظري على أرض الواقع، تم تحليل كل المعلومات المرتبطة بموضوع البحث لتطبيقها ميدانيا وكانت مؤسسة بريد الجزائر -وكالة تبسة- هي محل الدراسة الميدانية حيث تم دراسة أثر التمكين الهيكلي في التعامل مع مقاومة التغيير في المؤسسة الخدمية، وذلك من خلال تقديم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وكانت كالاتي:

- ✓ المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.
- ✓ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.
- ✓ المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

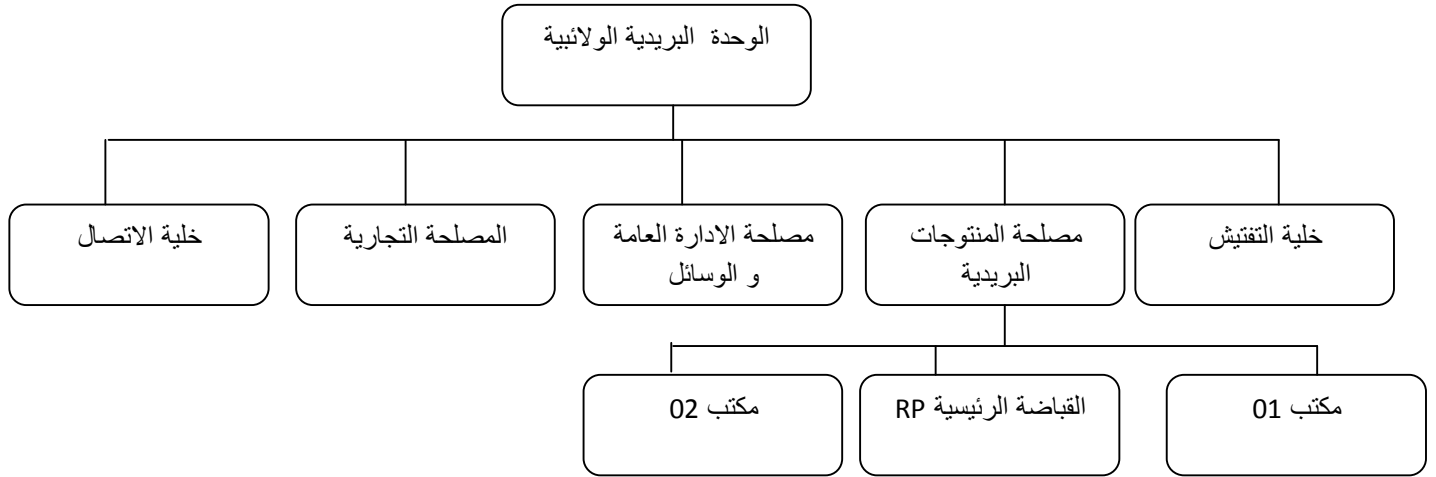
المطلب الأول: التقديم بالمؤسسة

تتمثل مؤسسة دراستنا في وكالة بريد الجزائر -وكالة تبسة-، والتي نسعى فيها الى فهم أثر التمكين الهيكلي في التعامل مع مقاومة التغيير داخل وكالة بريد الجزائر -وكالة تبسة-، لتحقيق أهدافها المنشودة.

بطاقة فنية مختصرة عن بريد الجزائر -وكالة تبسة- قبل سنة 2003، كانت تسمى مديرية البريد والمواصلات، وفصلت الى قسمين بنفس السنة الى مديرية بريد الجزائر ومديرية اتصالات الجزائر ضمن وزارة واحدة، حيث يقدر عدد عمالها ب 76 عامل.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل (02): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات المقدمة من طرف المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يخضع الإطار المنهجي والتطبيقي للدراسات الكمية للعديد من الخطوات تكون بمثابة المسار الذي يقود لمعرفة درجة التطابق والاختلاف بين متغيرات الدراسة، وأيضاً للإجابة على مختلف الأسئلة وفك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع قيد الدراسة وما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، ومنه يمكن استخدام عدة أساليب وإجراءات تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول الدراسة والتي تتضمن ما يلي:

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من جميع القائمين على تسيير بريد الجزائر -وكالة تبسة- من عمال بمختلف المصالح، حيث بلغ عدد المبحوثين (34) مبحوث¹ من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع 38 استبيان بما يوافق أغلبية عينة الدراسة، تم استرجاع 34 منها، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيانات
100	38	الموزعة
10.53	04	التي لم يتم استرجاعها
89.47	34	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين .

يلاحظ من الجدول رقم (04) أنه تم توزيع 38 استبيان بما يوافق أغلبية مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع 34 منها أي بنسبة 89.47% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

¹ - معلومات مأخوذة من الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة.

1- نموذج الدراسة

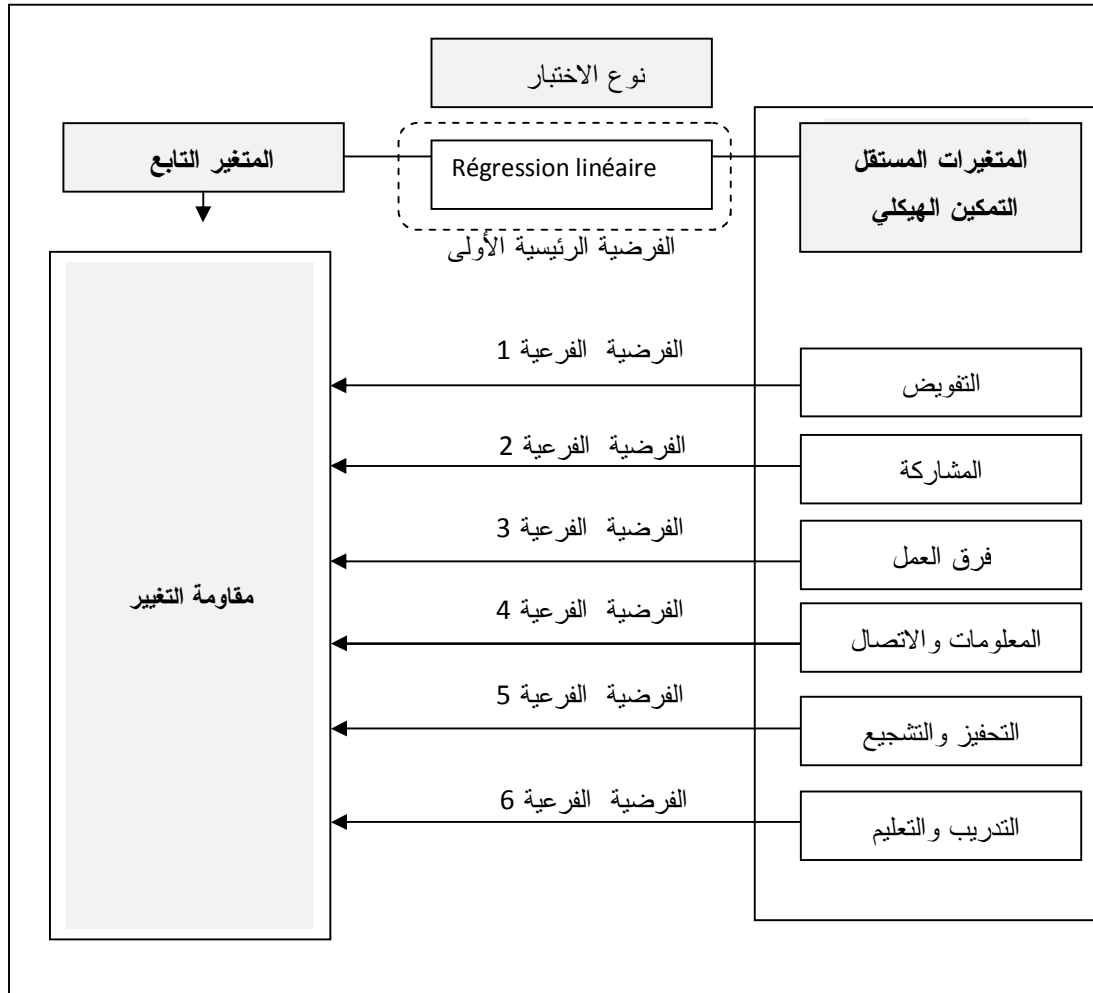
تتناول الدراسة البحث في أثر التمكين الهيكلي في التعامل مع مقاومة التغيير في المؤسسة الخدمية دراسة حالة بريد الجزائر -وكالة تبسة-، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- المتغيرات المستقلة: التمكين الهيكلي (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم).

- المتغيرات التابعة: أداء المؤسسة

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الإطار النظري للدراسة

وبالتالي تم اعتماد جملة من الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة.

2- أدوات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في كل من المقابلة وذلك من خلال المقابلات المباشرة التي تم إجرائها مع إطارات الوكالة، إضافة إلى السجلات والوثائق ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بالوكالة ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي وعلاقتها بمحيطها الخارجي.

3- الأدوات المستخدمة في الدراسة

3-1- الوثائق والسجلات:

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالوكالة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي للوكالة البريدية وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات.

3-2- استمارة الاستبيان

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته¹، وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:²

- الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الديموغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية)

- الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 40 عبارة تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (...) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

¹ - مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص: 305.

² - الملحق رقم (02).

الجدول رقم (5): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (الفقرات)		محاور الدراسة
05	التقويض	التمكين الهيكلي
05	المشاركة	
05	فرق العمل	
05	المعلومات والاتصال	
05	التحفيز والتشجيع	
05	التدريب والتعليم	
25		مجموع المحور الأول
10		المحور الثاني: مقاومة التغيير
40		المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبيان.

3-3- صدق أداة الدراسة

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذة المشرفة للتحكيم وفقا لسلم ليكارت الخماسي¹ وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (06): معايير تحديد الاتجاه

المتوسط المرجح	[1,79-1]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإيجابية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقفلول الهادي، تحليل البيانات باستخدام spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

¹ - الملحق رقم (03).

3-4- ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 30 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرومباخ (%)
من الفقرة 01 إلى 30	التمكين الهيكلي	98.4
من الفقرة 31 إلى 40	مقاومة التغيير	97
من الفقرة 01 إلى 40	معامل الثبات الكلي	98.9

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (07) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 98.9% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

1- أدوات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في كل من المقابلة وذلك من خلال المقابلات المباشرة التي تم إجرائها مع مسيري الوكالة البريدية -تبسة-، إضافة إلى السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل الفندق والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للمؤسسة.

1- الوثائق والسجلات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالبنك من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي للوكالة وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات.

2- استمارة الاستبيان

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض الدراسة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات

استخدمت للحصول على مؤشرات عامة عن خصائص مجتمع الدراسة، وتتمثل فيما يلي:

استخدمت للحصول على مؤشرات عامة عن خصائص مجتمع الدراسة، وتتمثل فيما يلي:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية والتمثيل البياني: لمعالجة البيانات الديموغرافية والتعرف على خصائص العينة.

- الوسط الحسابي (Mean): مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.¹

- الانحراف المعياري (Déviation Standard): لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.²

2-3- الأساليب الإحصائية الوصفية

تتمثل فيما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): لاختبار ثبات أداة الدراسة، تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا أكبر من (0,6)، وكلما اقتربت من (1) دل ذلك على درجة ثبات أعلى.

- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

- الانحدار البسيط: لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.³

¹ عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 95-142.

² إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 121.

³ وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص: 15 (تم تحميل الملف من الموقع: www.guidespss.com)

- اختبار (One Sample t-test): يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم اعتماد مستوى معنوية (0,05) لقبول الفرضيات أو رفضها، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات.¹

- اختبار فيشر (F): لاختبار مدى معنوية نماذج الانحدار الخطي البسيط المصاغة (المعنوية الكلية).

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiplied Linear Regression): لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وكذلك التأكد من صلاحية نموذج الدراسة.

ولا: التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

- معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right)$$

حيث:

A: يمثل ألفا كرونباخ.

N: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

- الوسط الحسابي (Mean): مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.²

¹- ثائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص: 71.

²- عبد اللاه إبراهيم الفقي، مرجع سابق، ص ص : 95-142.

- الانحراف المعياري (Déviation Standard): لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.¹

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(X_i - \bar{X})^2}}{N - 1}$$

¹- إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، مرجع سابق، ص: 121.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة أثر نظم المعلومات الإدارية على أداء المؤسسة بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة .

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

أولاً: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

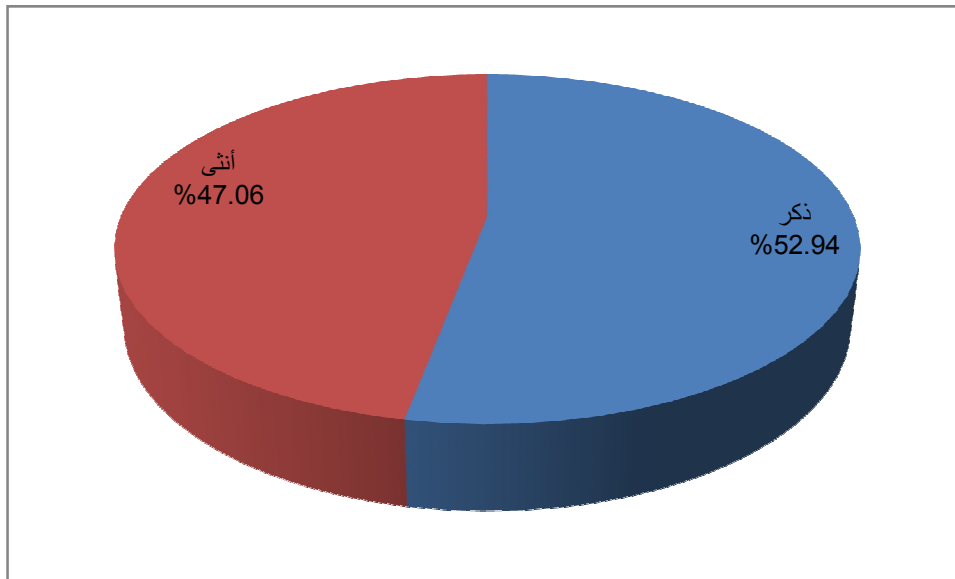
الجدول رقم (8): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	18	52.9
أنثى	16	47.1
المجموع	34	100

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق يلاحظ انخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور حيث قدرت نسبة الإناث من المجتمع بـ: 47.1% مقابل 52.9% للذكور، وعليه فإن الوظائف الإدارية بالوكالة البريدية يشغلها نسبة عالية من الذكور، وهو ما قد يفسر، على أن مختلف الوظائف المشغولة في الوكالة البريدية تتلائم أكثر مع نوع الذكور بحسب نوع الوظائف المتاحة في البنك ، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (4): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (8).

ثانيا: متغير العمر

يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (9): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

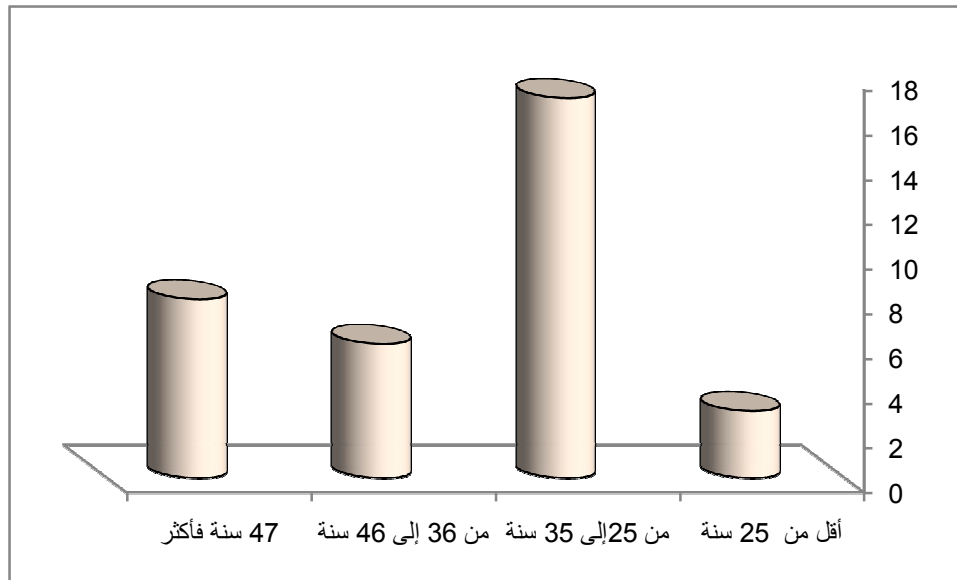
العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 25 سنة	3	8.8
من 25 إلى 35 سنة	17	50.0
من 36 إلى 46 سنة	6	17.6
47 سنة فأكثر	8	23.5
المجموع	34	100

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق أن الفئة الأكثر تكرارا هي فئة (من 25 إلى 35 سنة) بنسبة قدرت بـ: 50%، واحتلت الفئة (47 سنة فأكثر) المرتبة الثانية بنسبة مؤوية قدرت بـ: 23.5%، واحتلت الفئة (من 36 إلى 46 سنة) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 17.6%، لتحل في الأخير الفئة (أقل من 25 سنة)، بنسبة ضعيفة قدرت بـ: 8.8%، وهنا يمكن القول أن أغلبية عمال الوكالة البريدية محل الدراسة من الفئات العمرية المتوسطة وهو عامل قد يعزز عامل الخبرة الذي يمكن أن

يتناسب وتطلعات الوكالة ، وقد تفسر هذه النسبة المرتفعة إلى ربما عامل التوظيف، أي فتح المسابقات في الوكالة يكون عبر فترات زمنية طويلة ومتباعدة." وهو ما يلخصه الشكل الموالي:

الشكل رقم (5): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (9).

ثالثاً: المؤهل العلمي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد مجتمع الدراسة من حيث متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

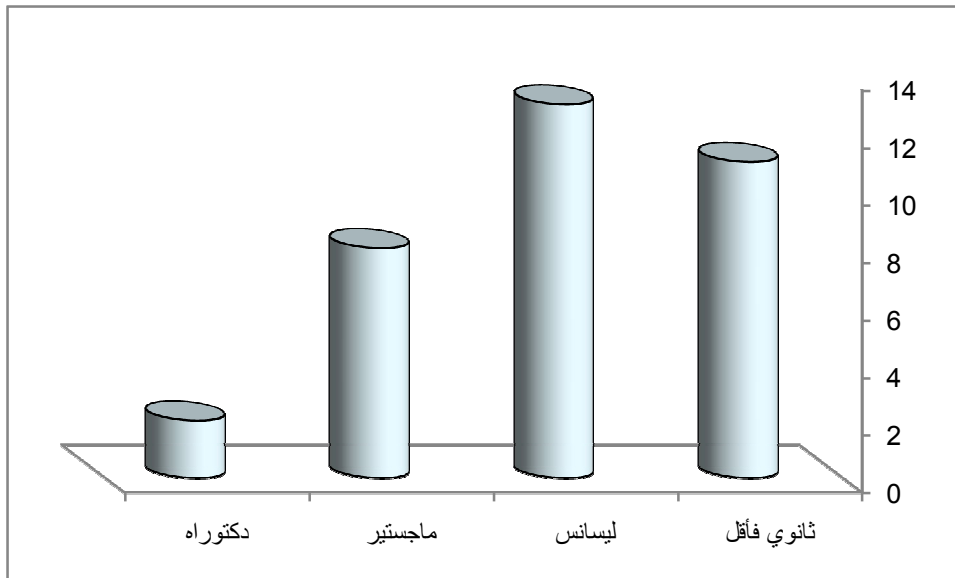
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
ثانوي فأقل	11	32.4
ليسانس	13	38.2
ماجستير	8	23.5
دكتوراه	2	5.9
المجموع	34	100

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال ما سبق يلاحظ أن أعلى نسبة محققة بالنسبة للمؤهل العلمي كانت من فئة (ليسانس) بنسبة قدرت بـ 38.2% ، وجاء مستوى فئة الثانويين في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 32.4%، لتحل فئة ماجستير في المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 23.5%، واحتلت الفئة (دكتوراه) بنسبة قدرت بـ: 5.9%، أخيراً يمكن القول أن الوكالة البريدية تمتلك كفاءة عملية عالية، تساعد في

تحسين مختلف مهامها، وهذا دليل كذلك على أن الوكالة توظف حاملي الشهادات لتحسين المستوى المهني الذي ينعكس على محيط الوكالة البريدية انعكاسا إيجابيا.

الشكل رقم (6): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (10).

خامسا: متغير المستوى الوظيفي

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة من خلال متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

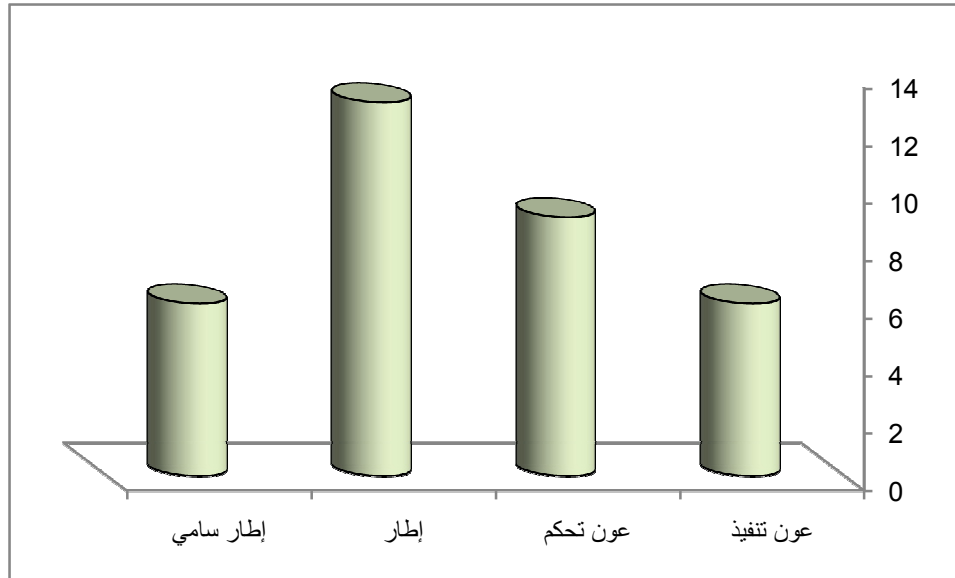
النسبة (%)	التكرار	المركز الوظيفي
17.6	6	عون تنفيذ
26.5	9	عون تحكم
38.2	13	إطار
17.6	6	إطار سامي
100	34	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من خلال الجدول أن غالبية المبحوثين وفقا لمتغير المستوى الوظيفي كانوا من ضمن فئة (الإطارات) حيث سجل هذا الخيار النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 38.2%، لتحل بعد ذلك كلا الفئة (عون تحكم)، بنسبة قدرت بـ: 26.5%، وحلت كلا من الفئتين (عون تنفيذ، إطار سامي) في المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 17.6%، والملاحظ هنا أن هناك تنوع مهني واضح لمجتمع

الدراسة غلب عليه التوجه نحو فئة الإطارات، وهذا راجع لتقسيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوزيع الوظائف فيه.

الشكل رقم (7): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (11).

خامسا: الخبرة المهنية

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة من خلال متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (12): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة (%)	التكرار	مدة التعامل مع البنك
23.5	8	أقل من 5 سنوات
29.4	10	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
5.9	2	من 10 إلى أقل من 15 سنة
41.2	14	15 سنة فأكثر
100	34	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

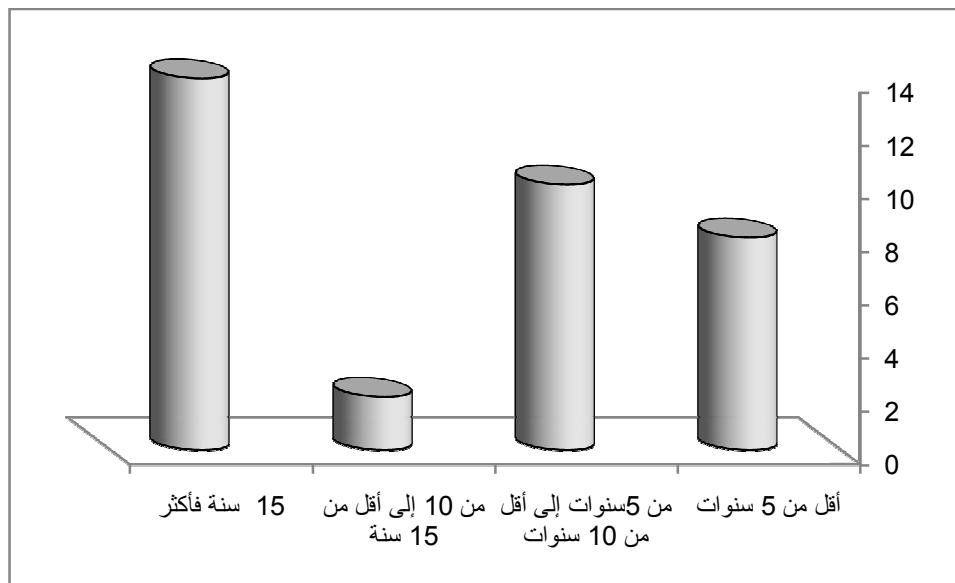
يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة كانت من ضمن فئة (أكبر من 15

سنة) بنسبة قدرت بـ 41.2%، لتليها في المرتبة الثانية فئة (من 05 الى أقل من 10 سنوات) بنسبة

قدرت بـ 29.4%، واحتلت الفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت

ب: 5.9%، الفئات ويمكن تفسير هذه النتائج على أن الوكالة محل الدراسة تعتمد على فئة شابة بالنسبة لموظفيها وهذا ما يعكس وجود خبرات ومهارات متطورة، وهو ما ينعكس جودة أداء الوكالة محل الدراسة، وبالتالي تعزز القدرة العلمية والعملية على استيعاب فقرات الاستبيان والإجابة عليها بصورة مناسبة. وهو ما يمكن توضيحه وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (8): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المهنة



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (12).

خلاصة القول أنه تم في هذا المطلب الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، من خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، من حيث متغير الجنس، الفئة العمرية المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية، هذه المتغيرات التي تم اختيارها بعناية بهدف خدمة موضوع البحث وإمكانية التأثير في متغيراته.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استنتاجات أفراد المجتمع نحو متغيرات الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (SPSS v20).

أولاً: تحليل إجابات أفراد المجتمع نحو أبعاد متغير التمكين الهيكلي

يتضمن هذا الجزء نتائج دراسة المتغير المستقل (التمكين الهيكلي) وذلك من خلال تحليل عبارات المحور بأبعاده.

1- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الأول التفويض

يوضح الجدول رقم (13): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (التفويض) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التفويض

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
01	يفوضني رئيسي للتصرف وانجاز بعض المهام في عملي	3.38	1.181	متوسط	1
02	تتغير الصلاحيات المفوضة لي من وقت لآخر	2.88	1.200	متوسط	4
03	أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي	2.91	1.190	متوسط	5
04	لدي حرية التصرف في التعامل مع الأزمات وتصحيح الأخطاء أو الانحرافات عند وقوعها	3.29	1.315	متوسط	2
05	تتناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الموكلة لي	3.06	1.153	متوسط	3
إجمالي درجة المحور		3.10	1.071	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى متوسط لدرجة رضا المبحوثين في الوكالة البريدية -تبسة-، عن عبارات بعد التفويض وأنه غير محقق تماماً كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي قدر بـ 3.10 وانحراف معياري (1.071)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-3.39] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو درجة (محايد)، وبنسب متوسطة، وقد تم قياس هذا البعد من خلال

(05) عبارات تميزت كلها بالحياد وبنسب متوسطة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك حياد بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين غير راضين تماما عن أن بعد التفويض محقق بدرجة مرتفعة بالوكالة البريدية -تبسة-، ومنه لا يبرز دور كبير للتفويض في تعزيز التمكين الهيكلي بالوكالة.

2- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الثاني المشاركة

يوضح الجدول رقم (14): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (المشاركة) من خلال المتوسط

الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المشاركة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
06	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل الأبواب المفتوحة)	3.29	1.219	متوسطة	2
07	كثيرا ما يؤخذ برأيي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل	3.15	1.077	متوسطة	5
08	أقوم بحل المشكلات التي تواجهني في العمل مع زملائي	3.32	1.199	متوسطة	1
09	كثيرا ما تتاح لي الفرصة ل استغلال خبراتي ومهاراتي لزملائي	3.21	1.067	متوسطة	3
10	لدي فرص غير محدودة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	3.15	1.105	متوسطة	4
إجمالي درجة المحور		3.22	1.043	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك مستوى متوسط لدرجة رضا المبحوثين في الوكالة البريدية -تبسة-، عن عبارات بعد المشاركة وأنه غير محقق تماما كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي قدر بـ 3.22 وانحراف معياري (1.043)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-3.39] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو درجة (محايد)، وبنسب متوسطة، وقد تم قياس هذا البعد من خلال (05) عبارات تميزت كلها بالحياد وبنسب متوسطة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك حياد بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا

المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين غير راضين تماما عن أن بعد المشاركة محقق بدرجة مرتفعة بالوكالة البريدية -تبسة-، ومنه لا يبرز دور كبير للمشاركة في تعزيز التمكين الهيكلي بالوكالة.

3- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الثالث فرق العمل

يوضح الجدول رقم (15): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (فرق العمل) من خلال المتوسط

الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد فرق العمل

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
11	أفضل العمل ضمن مجموعة على العمل لوحدى (بمفردي)	3.21	1.250	متوسطة	1
12	ألتزم بشكل كبير تجاه مهام فريق عملي	3.03	1.359	متوسطة	4
13	أعمل بروح الفريق الواحد مع زملائي العاملين داخل مؤسستنا	3.12	1.250	متوسطة	3
14	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل	3.18	1.242	متوسطة	2
15	أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل	3.00	1.206	متوسطة	5
إجمالي درجة المحور					/
		3.10	1.139	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك مستوى متوسط لدرجة رضا المبحوثين في الوكالة البريدية -تبسة-، عن عبارات بعد فرق العمل وأنه غير محقق تماما كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي قدر بـ 3.10 وانحراف معياري (1.139)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-3.39] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو درجة (محايد)، وينسب متوسطه، وقد تم قياس هذا البعد من خلال (05) عبارات تميزت كلها بالحياد وبنسب متوسطة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك حياد بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين غير راضين تماما عن أن بعد فرق العمل محقق

بدرجة مرتفعة بالوكالة البريدية -تبسة- ، ومنه لا يبرز دور كبير لفرق العمل في تعزيز التمكين الهيكلي بالوكالة.

4- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الرابع المعلومات والاتصال

يوضح الجدول رقم (16): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (المعلومات والاتصال) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المعلومات والاتصال

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
16	تسعى مؤسستنا لإتاحة المعلومات للعاملين لديها	2.88	1.274	متوسطة	4
17	أحصل على المعلومات اللازمة باستمرار للقيام بعملتي في الوقت المناسب	2.74	1.163	متوسطة	5
18	تسهل مؤسستنا عملية الاتصال الداخلي بين العاملين ورؤسائهم في العمل	2.97	1.337	متوسطة	3
19	أبادل معلومات العمل مع زملائي باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال(الانترنيت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية).....	3.09	1.164	متوسطة	1
20	أقوم باستمرار بتوفير المعلومات المطلوبة مني بدقة	3.00	1.255	متوسطة	2
إجمالي درجة المحور					/
		2.93	1.163	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك مستوى متوسط لدرجة رضا المبحوثين في الوكالة البريدية -تبسة-، عن عبارات بعد المعلومات والاتصال وأنه غير محقق تماما كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي قدر بـ 2.93 وانحراف معياري (1.163)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-3.39] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو درجة (محايد)، وينسب متوسطة، وقد تم قياس هذا البعد من خلال (05) عبارات تميزت كلها بالحياد وبنسب متوسطة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك حياد بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين غير راضين تماما عن أن بعد المعلومات والاتصال

محقق بدرجة مرتفعة بالوكالة البريدية -تيسة- ، ومنه لا يبرز دور كبير للمعلومات والاتصال في تعزيز التمكين الهيكلي بالوكالة.

5- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الخامس التحفيز والتشجيع

يوضح الجدول رقم (17): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (التحفيز والتشجيع) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التحفيز والتشجيع

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
21	تسعى مؤسستنا لإتاحة المعلومات للعاملين لديها	2.88	1.274	متوسطة	4
22	أحصل على المعلومات اللازمة باستمرار للقيام بعملتي في الوقت المناسب	2.74	1.163	متوسطة	5
23	تسهل مؤسستنا عملية الاتصال الداخلي بين العاملين ورؤسائهم في العمل	2.97	1.337	متوسطة	3
24	أبادل معلومات العمل مع زملائي باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال(الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية).....	3.09	1.164	متوسطة	1
25	أقوم باستمرار بتوفير المعلومات المطلوبة مني بدقة	3.00	1.255	متوسطة	2
إجمالي درجة المحور					/
		2.95	1.178	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك مستوى متوسط لدرجة رضا المبحوثين في الوكالة البريدية -تيسة-، عن عبارات بعد التحفيز والتشجيع وأنه غير محقق تماما كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي قدر بـ 2.95 وانحراف معياري (1.178)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-3.39] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو درجة (محايد)، وينسب متوسطة، وقد تم قياس هذا البعد من خلال (05) عبارات تميزت كلها بالحياد وبنسب متوسطة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك حياد بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين غير راضين تماما عن أن بعد التحفيز والتشجيع

محقق بدرجة مرتفعة بالوكالة البريدية -تيسة- ، ومنه لا يبرز دور كبير للتحفيز والتشجيع في تعزيز التمكين الهيكلي بالوكالة.

6- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الخامس التدريب والتعليم

يوضح الجدول رقم (18): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (التدريب والتعليم) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التدريب والتعليم

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
26	تسعى مؤسستنا لإتاحة المعلومات للعاملين لديها	2.85	1.234	متوسطة	4
27	أحصل على المعلومات اللازمة باستمرار للقيام بعملتي في الوقت المناسب	2.91	1.264	متوسطة	5
28	تسهل مؤسستنا عملية الاتصال الداخلي بين العاملين ورؤسائهم في العمل	2.94	1.179	متوسطة	3
29	أبادل معلومات العمل مع زملائي باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال(الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية).....	2.97	1.141	متوسطة	1
30	أقوم باستمرار بتوفير المعلومات المطلوبة مني بدقة	3.00	1.181	متوسطة	2
إجمالي درجة المحور					/
		2.93	1.113	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك مستوى متوسط لدرجة رضا المبحوثين في الوكالة البريدية -تيسة-، عن عبارات بعد التدريب والتعليم وأنه غير محقق تماما كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي قدر بـ 2.93 وانحراف معياري (1.113)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-3.39] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو درجة (محايد)، وينسب متوسطة، وقد تم قياس هذا البعد من خلال (05) عبارات تميزت كلها بالحياد وبنسب متوسطة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك حياد بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين غير راضين تماما عن أن بعد التدريب والتعليم

محقق بدرجة مرتفعة بالوكالة البريدية -تيسة- ، ومنه لا يبرز دور كبير للتدريب والتعليم في تعزيز التمكين الهيكلي بالوكالة.

ثانيا: تحليل إجابات أفراد المجتمع نحو المتغير التابع مقاومة التغيير

يتضمن هذا الجزء نتائج دراسة المتغير التابع (مقاومة التغيير) وذلك من خلال تحليل عباراته حيث يوضح الجدول رقم (19): إجابات المبحوثين على فقرات محور (مقاومة التغيير) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء المؤسسة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
31	يوفر نظام المعلومات الإدارية المستخدم في المؤسسة البيانات والمعلومات الضرورية لتحقيق الأهداف الإدارية المخطط لها	3.06	1.127	متوسط	6
32	يساعد نظام المعلومات الإدارية على إسناد المهام و الواجبات للعاملين و الأقسام من أجل تحسين أداء المؤسسة	3.03	1.167	متوسط	7
33	يساعد نظام المعلومات الإدارية على رصد و متابعة نشاطات إدارة المؤسسة و تصحيح انحرافاتهما	2.97	1.218	متوسط	9
34	يوفر نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة على توفير المعلومات اللازمة للإدارة لتوجيه و إرشاد العاملين في عملهم	3.03	1.243	متوسط	8
35	يساعد نظام المعلومات الإدارية على التعرف إلى أهم المشاكل التي تواجه أداء إدارة المؤسسة	3.24	1.232	متوسط	2
36	يساعد نظام المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية	3.32	1.199	متوسط	1
37	يساعد نظام المعلومات الإدارية على وضع الخطوات التي يسير فيها أداء العمل	3.12	1.225	متوسط	5
38	يساعد نظام المعلومات الإدارية على التواصل بين المدير و 39العاملين من أجل تحقيق أفضل النتائج	3.12	1.175	متوسط	4
39	يوفر نظام المعلومات الإدارية البيانات و المعلومات الإدارية في الوقت المحدد من أجل التخطيط و التنظيم و التوجيه	3.15	1.282	متوسط	3

				لتحسين أداء المؤسسة	
10	متوسط	1.218	2.97	يساهم استخدام نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة إعطاء حلول لمشاكل الأداء بما يتلاءم و نتائج التقييم	40
/	متوسط	1.072	3.10	إجمالي درجة المحور	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك مستوى متوسط لدرجة رضا المبحوثين في الوكالة البريدية -تبسة-، عن عبارات محور مقاومة التغيير وأنه غير محقق تماما بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم تحقيق متوسط حسابي قدر بـ 3.10 وانحراف معياري (1.072)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-3.39] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المحور كانت تتجه نحو درجة (محايد)، وبنسب متوسطة، وقد تم قياس هذا المحور من خلال (10) عبارات تميزت كلها بالحياد وبنسب متوسطة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك حياد بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين غير راضين تماما عن أن محور مقاومة التغيير محقق بدرجة مرتفعة بالوكالة البريدية -تبسة-، ومنه لا يبرز دور كبير لمقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر -وكالة تبسة-.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين التمكين الهيكلي بمختلف أبعاده (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم) ومقاومة التغيير في، حيث تم الإستناد إلى مستوى الدلالة $\alpha=5\%$ عند تحليل فرضيات الدراسة أي بمستوى ثقة 95%.

أولا: تحليل التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Simirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

محتوى المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig)	محاور الاستبيان
التمكين الهيكلي	1.354	0.051	المحور الأول
مقاومة التغيير	1.074	0.199	المحور الثاني
	1.260	0.084	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن (sig>0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للانحدار المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

1- اختبار الفرضيات الفرعية

لإجراء اختبار الفرضيات يتم وضع الفرضية قيد الاختبار ومنه تحتمل الرفض أو القبول وفقاً لما يلي:

تقبل الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أكبر 0,05.
تقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أصغر أو يساوي 0,05.

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشة الفرضيات الفرعية أجل معرفة العلاقة بين (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم) ومقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر -وكالة تبسة-، ولإختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة تفسير المتغير التابع نتيجة المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري	B	المتغير التابع	المتغير المستقل: التمكين الهيكلي	
0.953	0.059	0.006	0.101	.0060	مقاومة التغيير	التفويض	
0.001	3.703	0.408	0.113	0.420		المشاركة	
0.256	1.160	0.152	0.123	0.143		فرق العمل	
0.985	0.019	0.004	0.190	0.004		المعلومات والاتصال	
0.038	2.184	0.488	0.204	0.445		التحفيز والتشجيع	
0.964	.045	0.007	0.151	0.007		التدريب والتعليم	
0.958							قيمة R
0.917							قيمة R^2
49.844							قيمة F

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير لأبعاد المتغير المستقل في إدارة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر وكالة تبسة -، حيث تبين أنه:

من خلال الجدول رقم (21) لتحليل معامل الانحدار المتعدد حيث بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2)=0.917$ بمعنى أن هناك نسبة مرتفعة لدور أبعاد التمكين الهيكلي في مقاومة التغيير تقدر بـ: 91.7% وسجلت قيمة معامل الارتباط ما نسبته $(R)=0.958$ ، أي أن مقاومة التغيير وأبعاد التمكين الهيكلي مرتبطين ارتباطاً مرتفعاً جداً بنسبة قدرت بـ: 95.8%

ومنه يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك دور لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث تبين أنه:

¹ - الملحق رقم (03).

1- الفرضية الفرعية الأولى

من خلال نتائج الجدول تم التوصل إلى ما يلي:

- الفرضية التالية: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفويض في التعامل مع مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر -وكالة تبسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (0.953) بأن مقاومة التغيير لا تتأثر بشكل كبير بدور التفويض على مستوى المؤسسة، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.953)، وهو أقل من مستوى الثقة ($\alpha \geq 0.05$) وبالتالي تقبل الفرضية التالية:

لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفويض في التعامل مع مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر -وكالة تبسة-

2- الفرضية الفرعية الثانية

من خلال نتائج الجدول تم التوصل إلى ما يلي:

- الفرضية التالية: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في التعامل مع مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر -وكالة تبسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (3.703) بأن مقاومة التغيير يتأثر بشكل كبير بدور المشاركة على مستوى المؤسسة، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.001)، وهو أقل من مستوى الثقة ($\alpha \geq 0.05$) وبالتالي تقبل الفرضية التالية:

توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في التعامل مع مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر -وكالة تبسة-

3- الفرضية الفرعية الثالثة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل إلى ما يلي:

- الفرضية التالية: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل في التعامل مع مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر -وكالة تبسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدر بـ: (1.160) بأن مقاومة التغيير لا تتأثر بشكل كبير بدور فرق العمل على مستوى المؤسسة، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.256)، وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \geq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية التالية:

لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل في التعامل مع مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر -وكالة تبسة-

4- الفرضية الفرعية الرابعة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل إلى ما يلي:

- الفرضية التالية: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعلومات والاتصال في التعامل مع مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر -وكالة تبسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدر بـ: (0.019) بأن مقاومة التغيير لا تتأثر بشكل كبير بدور المعلومات والاتصال على مستوى المؤسسة، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.256)، وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \geq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية التالية:

لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعلومات والاتصال في التعامل مع مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر -وكالة تبسة-

5 - الفرضية الفرعية الخامسة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل إلى ما يلي:

- الفرضية التالية: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز والتشجيع مع مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر - وكالة تبسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (2.184) بأن مقاومة التغيير يتأثر بشكل كبير بدور التحفيز والتشجيع على مستوى المؤسسة، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.001)، وهو أقل من مستوى الثقة ($\alpha \geq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية التالية:

توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز والتشجيع في التعامل مع مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر - وكالة تبسة-

6- الفرضية الفرعية السادسة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل إلى ما يلي:

- الفرضية التالية: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعلومات والاتصال في التعامل مع مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر - وكالة تبسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (0.045) بأن مقاومة التغيير لا تتأثر بشكل كبير بدور التدريب والتعليم على مستوى المؤسسة، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.964)، وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \geq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية التالية:

لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتعليم في التعامل مع مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر - وكالة تبسة-

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى¹

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الإنحدار (α)	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
التمكين الهيكلي	مقاومة التغيير	1.019	0.944	0.892	16.243	263.830	0.000

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

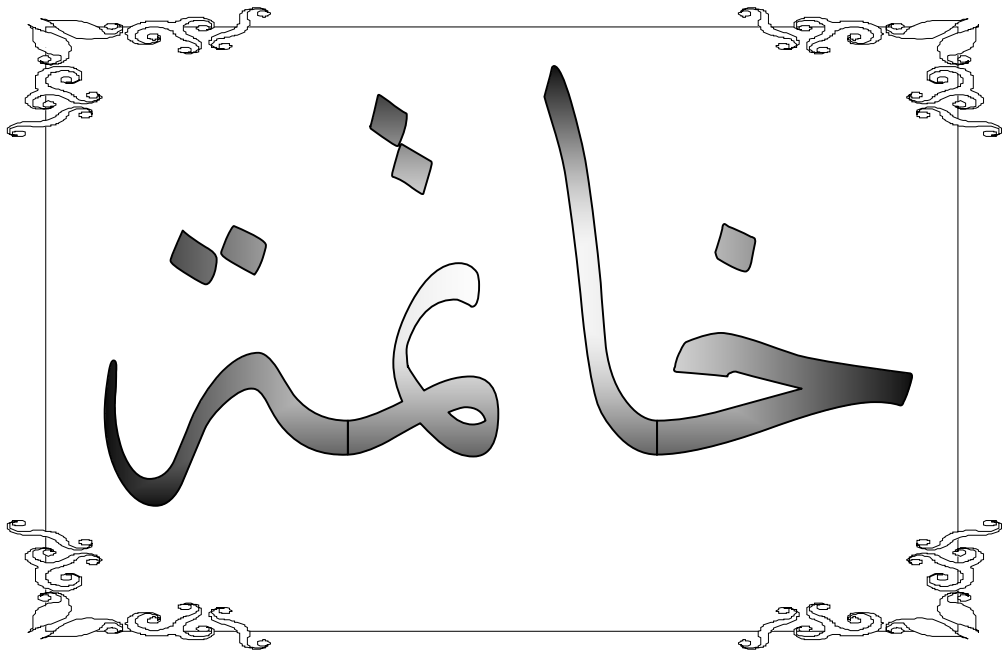
أشارت نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (0.892) من التباين الحاصل في مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر -وكالة تبسة-، ولاختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين تم الاعتماد على قيمة (F) والتي تساوي (263.830) والذي أظهر نموذج الإنحدار بشكل عام أنه ذو دلالة إحصائية عند درجة الحرية (32) وهي دالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة بـ: 0.00، وهو أقل من (0.05)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية .

توجد علاقة دور إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الهيكلي في مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر -وكالة تبسة-

¹الملحق رقم (...)

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل الذي حاولنا فيه الربط بين الفصل النظري والفصل التطبيقي ومن خلال الاستبيان الموجه (استمارة الاستبيان) الموجه لموظفي مؤسسة بريد الجزائر -وكالة تبسة- والتي كان الهدف منها ضرورة التعرف على أثر التمكين الهيكلي في التعامل مع مقاومة التغيير في المؤسسة الخدمية ولقد تم تصميم استبيان مكون من متغيرات لمحاور الدراسة قدر العدد بـ 40 استبيان وتم تحليله عن طريق برنامج SPSS ومن اجل القيام بالتحليل الإحصائي تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية متمثلة في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، ومن النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة أنه توجد علاقة دور إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الهيكلي في مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر -وكالة تبسة-.



يمتاز النشاط الاقتصادي بالتنافس الشديد بين المؤسسات سعياً لفرض وجودها في المحيط الذي تنشط فيه من أجل ضمان الاستمرار فيه، ومن أجل هذه الغاية فإن مجال التسيير يعرف ديناميكية سريعة جداً إذ يهدف إلى الاستغلال الأفضل للطاقات البشرية والمادية التي تحت تصرف المؤسسة التي يشرف عليها.

ويعتبر التمكين الهيكلي أحد الأساليب التي يمكن من خلالها تحقيق الاستغلال الأمثل لتلك الطاقات البشرية لتحقيق أهداف المؤسسات، والذي يمكنها من الاستجابة بفعالية لمختلف التحولات الحاصلة. لذلك من الضروري على المؤسسات تبني فكرة التمكين الهيكلي 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 أن تتعامل بمرونة مع التغيرات الحاصلة باستمرار وبوتيرة متسارعة لتضمن البقاء والاستمرارية وتحقيق الأهداف المبرمجة في محيط متغير باستمرار، ويعد التمكين الهيكلي أحد الأساليب التي من خلالها يتم تقبل التغيير وعدم مقاومته.

ومن خلال هذه الدراسة قمنا بالبحث في دور التمكين الهيكلي في التعامل مع مقاومة التغيير بالمؤسسات الخدمية، حيث قمنا بالتحرف على واقعه وأثره في مؤسسة بريد الجزائر -وكالة تبسة-، والتي كانت محل الدراسة الميدانية، محاولين إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي في المؤسسة محل الدراسة.

وانطلاقاً من الجانب النظري الذي تطرقنا له في هذه الدراسة من مفاهيم حول التمكين الهيكلي وأثره في التعامل مع مقاومة التغيير، ومن خلال ما توصلنا إليه من الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة بريد الجزائر -وكالة تبسة-، استخلصنا جملة من النتائج أبرزها:

النتائج النظرية:

- التمكين الهيكلي يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن، والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها.
- يعمل التمكين الهيكلي على توفير فرصة تطوير مهارات الطاقات البشرية داخل المؤسسات.
- يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة، كونه يسهم في تطوير الأفراد وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة
- للتمكين الهيكلي أهمية بالغة في حياة المؤسسات، خاصة وأنها من المواضيع الحديثة في الآونة الأخيرة.

خاتمة

– التمكين الهيكلي يسمح للمؤسسة باكتشاف قدرات الأفراد ومهارتهم واستغلالها من أجل تحقيق أفضل النتائج والوصول إلى الأهداف.

– التمكين الهيكلي عدّة أساليب منها أسلوب تمكين الفرد، أسلوب تمكين الفريق، واختيار الأسلوب تؤثر بشكل واضح على أداء الأفراد داخل المؤسسة ورضاهم وولائهم، ومن ثم أداء المؤسسة ككل بما يحقق أهداف المؤسسة.

– يمنح التمكين الأفراد سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.

– التغيير هو ضرورة حتمية يتوجب على المؤسسات مواكبته لتحقيق أهدافها وضمان الاستمرارية.

– مقاومة التغيير هي من الظواهر التي لا تخلو منها المؤسسات مهما كانت طبيعة عملها ونشاطها.

– هناك مجموعة من الإستراتيجيات التي يمكن إتباعها من طرف المؤسسة بهدف تجاوز مقاومة التغيير التنظيمي، وأهم هاته الإستراتيجيات التعليم والاتصال، المشاركة.

النتائج التطبيقية:

– توجد علاقة دور إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الهيكلي في مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر وكالة تبسة-

– لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للفتويض في التعامل مع مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر وكالة تبسة-

– لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل في التعامل مع مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر وكالة تبسة-

– توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتشجيع والتحفيز في التعامل مع مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر وكالة تبسة-

– لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعلومات والاتصال في التعامل مع مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر وكالة تبسة-

– لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتعليم في التعامل مع مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر وكالة تبسة-

ثانياً: توصيات الدراسة

من خلال ما سبق يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارة المؤسسة محل الدراسة من تحسين مستوى جودة خدماتها وتتمثل فيما يلي:

- الايمان بأن توفير أبعاد التمكين الهيكلي تؤثر جدا على مقاومة التغيير في المؤسسات.
- التركيز على توجيه التمكين الهيكلي نحو العمال الذين لهم قدرات داخلية على مقاومة التغيير.
- تنمية قدرات المسؤولين القائمين على مقاومة التغيير حتى تستطيع أن تجاري التمكين الهيكلي.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- يمكن أن يتم تقديم المواضيع التالية التي تشكل نقاطا هامة للتغيير نحو الأفضل؛
- واقع التمكين الهيكلي على الانتاجية في المؤسسة العمومية
- مدى تأثير التمكين الهيكلي على عمر العامل داخل المؤسسة.



فائمة المصانير والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- 1- إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- 2- أحمد ماهر، تطور المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 3- العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، 2005.
- 4- اللامي غسان ، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 5- اللوزي موسى، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الأردن، عمان، الأردن، 2002.
- 6- ثائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
- 7- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية (تميز بلا حدود)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة، 2009.
- 8- عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 9- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات مصر الجديدة، القاهرة، 2003.
- 10- عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان: عمان، الأردن، 2009.
- 11- مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998.
- 12- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، الجزائر، 2000.

2- المذكرات والرسائل

1- أسامة محمد علي غريبة، العوامل المؤثرة علي أداء التغيير التنظيمي، في جامعة سنان أمبيل الإسلامية الحكومية بسورابايا-، جمهورية إندونيسيا، رسالة ماجستير في قسم إدارة التربية الإسلامية، قسم إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج-إندونيسيا، 2015.

2- بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهران، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2015/2014.

3- بهاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2010

4- ضيف زين الدين، السلوك الإشرافي وعلاقة بمقاومة التغيير ، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2005.

5- علي عبدالله علي الأحمرري، التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص العموم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2016.

6- محرز عبد الباسط، القيم السوسيوثقافية ومقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة مكممة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص علم اجتماع المؤسسة، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020-2019.

7- ياسمين خصير عباس الدوري ، دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة، جامعة بغداد، العراق، 2010.

3- المجلات والمقالات

1- راضي عبد الله علي، عرفات ناصر جاسم، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في التمكين الهيكلي الأكاديمي، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 27، العراق، 2018.

قائمة المراجع

2- سفيان شريفى، دور استراتيجيات التمكين الإدارى فى قيادة التغيير التنظيمى، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، الجزائر، جوان 2020.

3- سناء عبد الرحيم سعيد، أركان عبد الهذر دام الزياىدى، تأثير أبعاد رأس المال الاجتماعى فى التمكين الهيكل للعاملين، بحث تطبيقى فى مديرية بلدية السماوة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 103، المجلد 24، جامعة بغداد، 2018.

4- محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين فى السلوك الإبداعى لدى العاملين فى البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد 38، العدد 2، الأردن، 2011..

5- محمد على عبد الحميد سعد، العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير فى المنظمات العامة، دراسة ميدانية على مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الحدود الشمالية، المملكة العربية السعودية، 2021.

4- المواقع الإلكترونية

1- وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائى SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامى، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص: 15 (تم تحميل الملف من الموقع:

(www.guidespss.com)

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1- Bowen, D.E. and Lawler, E, *Empowering Service Employees*, Sloan Management Review (Vol.3, No12, 2005),.

2- Gibriel Badjiel and All, *Introducing new Employee Empowerment approach: a systematic literature review*, Humanities & Social Sciences Review, GIAP Journals, (Vol. 7 No. 5: September2019), UGC India.

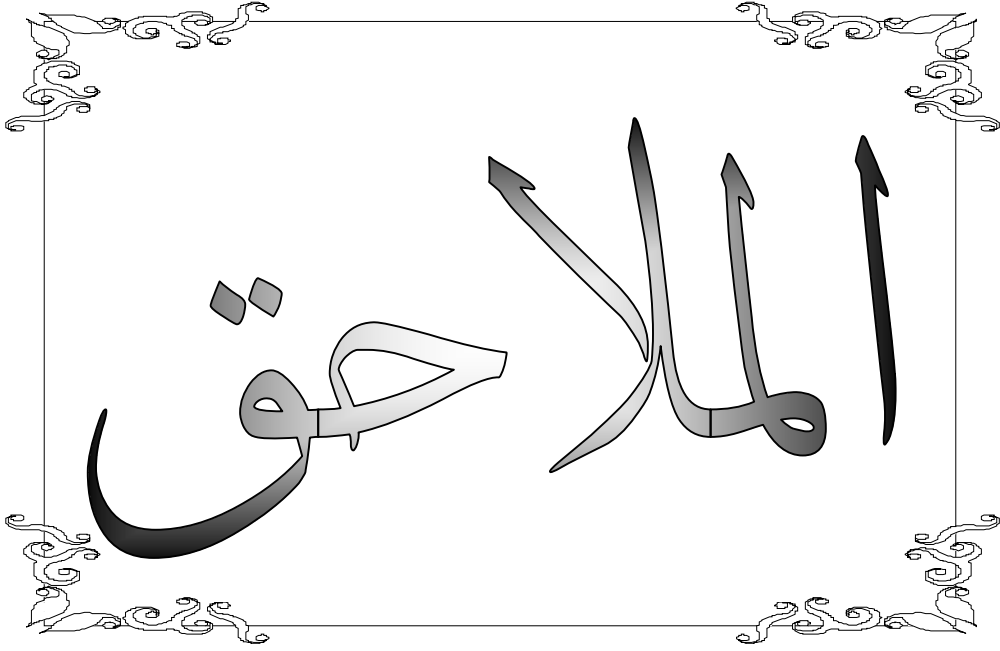
3- Mamjo Sharma, Gurvinder Kaur, *Workplace empowerment and organizational effectiveness: an empirical investigation of Indian banking sector*, Academy of banking studies journal, Vol.10, No.2, 2011.

قائمة المراجع

4- Piderit, S. K, ***Rethinking Resistance and Recognizing a ambivalence: A multidimensional View of Attitudes Toward an organizational Change.***

Academy of Management Review, 25(4), 2000.

5- Prasad, A, ***Understanding workplace empowerment as inclusion: a historic investigation of the discourse of difference in the US,****Journal of Applied Behavioral Science*, (Vol 37, No 1,2001).



الملحق رقم (01): اتفاقية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم: /ق.ع.ت/ك.ع.إ.ق.ت.ع.ج.ت/2021/2022

اتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : بريد الجزائر وكالة تبسة

مقرها في : وطنية تبسة

ممثلة من طرف :

الرتبة :

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1- محييا محسن

2- هادي عبد الرؤوف

3-

4-

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988: القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: أعمال

المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجري في مصلحة : سيريان محمد بن عبد الباق

الفترة من : 18.4.18 إلى : 2022.1.18

الملاحق

المادة الرابعة :

برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة ::

خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وحداته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهل بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

المادة التاسعة :

في حالة حاد ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم

2022/05/16

رئيس القسم
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير
جامعة العربي المصلي
قسم
علوم تسيير
حرد يتبسة في :
محمود



ممثل المؤسسة
مدير وحدة البريد الولائية تبسة
دكومي عبد العزيز

الملحق رقم 02: الاستمارة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

السنة الثانية ماستر

استمارة استبيان حول موضوع

أثر التمكين الهيكلي في التعامل مع مقاومة التغيير في المؤسسة الخدمية دراسة حالة: بريد الجزائر - وكالة تبسة -

إشراف الدكتور

شوقي جدي

من إعداد الطالبين

مصباحي محسن

هادي عبد الرؤوف

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمساعدتنا في إتمام هذه الدراسة حول موضوع أثر التمكين الهيكلي في التعامل مع مقاومة التغيير في المؤسسة الخدمية دراسة حالة: بريد الجزائر - وكالة تبسة - وهذا عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة المرفقة، علما أن أجابكم تستعمل لغايات البحث العلمي، كما أنها ستحاط بالسرية التامة.

لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) أمام

العبارة التي ترونها مناسبة.

تقبلوا منا فائق الشكر، الاحترام والتقدير على تعاونكم.

الملاحق

أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

1- الجنس

ذكر أنثى

2- الفئة العمرية

أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة

من 36 إلى 46 سنة 47 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي

ثانوي فأقل لسانس

ماجستير دكتوراه

4- المستوى الوظيفي

عون تنفيذ عون تحكم إطار إطار سامي

5- الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

المحور الأول: التمكين الهيكلي (المتغير المستقل)

الرجاء الإجابة على الأسئلة الآتية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	أسئلة الاستبيان				
	الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
البعد الأول: التفويض					
01					يفوضني رئيسي للتصرف وانجاز بعض المهام في عملي
02					تتغير الصلاحيات المفوضة لي من وقت لآخر
03					أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي
04					لدي حرية التصرف في التعامل مع الأزمات وتصحيح الأخطاء أو الانحرافات عند وقوعها
05					تتناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الموكلة لي
البعد الثاني: المشاركة					
06					أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل (الأبواب المفتوحة)
07					كثيرا ما يؤخذ برأيي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل
08					أقوم بحل المشكلات التي تواجهني في العمل مع زملائي
09					كثيرا ما تتاح لي الفرصة ل استغلال خبراتي ومهاراتي لزملائي

الملاحق

					10	لدي فرص غير محدودة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي
البعد الثالث: فرق العمل						
					11	أفضل العمل ضمن مجموعة على العمل لوحدتي (بمفردتي)
					12	ألتزم بشكل كبير تجاه مهام فريق عملي
					13	أعمل بروح الفريق الواحد مع زملائي العاملين داخل مؤسستنا
					14	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل
					15	أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل
البعد الرابع: المعلومات والاتصال						
					16	تسعى مؤسستنا لإتاحة المعلومات للعاملين لديها
					17	أحصل على المعلومات اللازمة باستمرار للقيام بعملتي في الوقت المناسب
					18	تسهّل مؤسستنا عملية الاتصال الداخلي بين العاملين ورؤسائهم في العمل
					19	أتبادل معلومات العمل مع زملائي باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية.....)
					20	أقوم باستمرار بتوفير المعلومات المطلوبة مني بدقة
البعد الخامس: التحفيز والتشجيع						
					21	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مجهودي
					22	أنال الثناء والتقدير على المجهودات التي أبذلها
					23	أتلقي الدعم والمساعدة (في حالة تقصيري أو

الملاحق

					عجزي أو عدم قدرتي)	
					تخضع ترقيتي لمعايير موضوعية واضحة ومحددة	24
					أتلقي إرشادات مساعدة ونصائح لحل مشاكل العمل من طرف الزملاء	25
البعد السادس: التدريب والتعليم						
					تعطي مؤسستنا أهمية كبيرة للتدريب ومشاركة العاملين فيه	26
					أشارك في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعلمي	27
					أحرص دوما على زيادة مهاراتي مما تنتجه مؤسستنا من تدريب أو تعليم	28
					أساعد في توجيه العاملين الجدد ضمن فريقي	29
					أتبادل الخبرات مع زملائي بشكل مستمر	30

الملاحق

المحور الثاني: مقاومة التغيير (المتغير التابع)

الرجاء الإجابة على الأسئلة الآتية بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

الرقم	أسئلة الاستبيان	الدرجة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	رفضك للتغيير يجعلك بطئ في انجاز واجباتك					
02	تعتقد أن التغيير يزيد من حجم العمل					
03	تتمسك باللوائح والإجراءات ولا تفضل تغيير مكان العمل					
04	لا تتفاعل مع الأفكار الجديدة التي تطرحها المؤسسة					
05	لست مبادرا للتغيير في المؤسسة ولا أناقش المسؤولين حول تطبيق التغيير					
06	لا تهتم بالتغييرات التي تجريها الإدارة لعدم قناعتك بها					
07	تؤدي واجباتك الرسمية في المؤسسة تنفيذا للمطلوب منك فقط لا غير					
08	تلجأ أحيانا لطلب عطل للابتعاد عن العمل نتيجة التغييرات التي تجريها المؤسسة					
09	عدم فهمي للتغييرات التي تحدث يجعلني أتغيب عن العمل					
10	تفضل العمل الروتيني البحت ولا تعارض المقترحات الخاصة بالتنوير					

الملاحق

الملحق رقم (03): نتائج spss

البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	18	52.9	52.9	52.9
Valide انثى	16	47.1	47.1	100.0
Total	34	100.0	100.0	

العمرية_الفئة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 25 من أقل	3	8.8	8.8	8.8
سنة 35 إلى 25 من	17	50.0	50.0	58.8
Valide سنة 46 إلى 36 من	6	17.6	17.6	76.5
فأكثر سنة 47	8	23.5	23.5	100.0
Total	34	100.0	100.0	

العلمي_المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
فأقل ثانوي	11	32.4	32.4	32.4
ليسانس	13	38.2	38.2	70.6
Valide ماجستير	8	23.5	23.5	94.1
دكتوراه	2	5.9	5.9	100.0
Total	34	100.0	100.0	

الوظيفي_المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تنفيذ عون	6	17.6	17.6	17.6
تحكم عون	9	26.5	26.5	44.1
Valide إطار	13	38.2	38.2	82.4
سامي إطار	6	17.6	17.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

المهنية_الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	8	23.5	23.5	23.5
سنوات 10 من أقل إلى سنوات 5 من	10	29.4	29.4	52.9

الملاحق

سنة 15 من أقل الى 10 من	2	5.9	5.9	58.8
فأكثر سنة 15	14	41.2	41.2	100.0
Total	34	100.0	100.0	

معامل ألفا كرونباخ الاجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	33	97.1
Observations Exclus ^a	1	2.9
Total	34	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.989	40

عامل الفا كرونباخ محور التمكين الهيكلي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	33	97.1
Observations Exclus ^a	1	2.9
Total	34	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.984	30

معامل الفا كرونباخ محور مقاومة التغيير

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	34	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	34	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

الملاحق

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.970	10

المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

المحور الأول: التمكين الهيكلي
البعد الأول: التفويض

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
بعض وانجاز للتصرف رئيسي يفوضني عملي في المهام	34	3.38	1.181
وقت من لي المفوضة الصلاحيات تتغير لآخر	34	2.88	1.200
المستجدات مع بسهولة التكيف أستطيع عملي في الطارئة والظروف	34	2.91	1.190
مع التعامل في التصرف حرية لدي أو الأخطاء وتصحيح الأزمات وقوعها عند الانحرافات	34	3.29	1.315
السلطة حجم مع مسؤوليتي تتناسب لي الموكلة	34	3.06	1.153
N valide (listwise)	34		

البعد الثاني: المشاركة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
في رئيسي مع التواصل في سهولة أجد (المفتوحة الأبواب) العمل	34	3.29	1.219
عند ومقترحاتي برأيي يؤخذ ما كثيرا العمل قرارات اتخاذ	34	3.15	1.077
في تواجهني التي المشكلات بحل أقوم زملائي مع العمل	34	3.32	1.199
استغلال ل الفرصة لي تتاح ما كثيرا لزملائي ومهاراتي خبراتي	34	3.21	1.067
في المشاركة محدودة غير فرص لدي بعلمي المتعلقة القرارات اتخاذ	34	3.15	1.105
N valide (listwise)	34		

الملاحق

البعد الثالث: فرق العمل

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العمل على مجموعة ضمن العمل أفضل (بمفردي) لوحد	34	3.21	1.250
عملي فريق مهام تجاه كبير بشكل ألتزم	34	3.03	1.359
زملاني مع الواحد الفريق بروح أعمل مؤسستنا داخل العاملين	34	3.12	1.250
الجماعي العمل على المؤسسة تشجع العمل فرق بناء على وتحرص	34	3.18	1.242
العمل في زملائي آراء وأحترم أقتّر	34	3.00	1.206
N valide (listwise)	34		

البعد الرابع: المعلومات والاتصال

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المعلومات لإتاحة مؤسستنا تسعى لديها للعاملين	34	2.88	1.274
اللازمة المعلومات على أحصل الوقت في بعلمي للقيام باستمرار المناسب	34	2.74	1.163
الداخلي الإتصال عملية مؤسستنا تسهّل العمل في رؤسائهم العاملين بين	34	2.97	1.337
زملاني مع العمل معلومات أبادل الإعلام تكنولوجيا باستخدام	34	3.09	1.164
الداخلية، الشبكات الإنترنت،(والإتصالالهاتفية المكالمات)	34	3.00	1.255
المعلومات بتوفير باستمرار أقوم بدقة مّي المطلوبة	34	3.00	1.255
N valide (listwise)	34		

الملاحق

البعد الخامس: التحفيز والتشجيع

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
مع ألقاضاه الذي الراتب يتناسب مجهودي	33	3.03	1.262
التي المجهودات على والتقدير الثناء أنال أبدلها	34	3.00	1.206
حالة في) والمساعدة الدعم أتلقي قدرتي عدم أو عجزني أو تقصيري	34	3.00	1.181
موضوعية لمعايير ترقيني تخضع ومحددة واضحة	34	2.76	1.281
لحل ونصائح مساعدة إرشادات أتلقي الزملاء طرف من العمل مشاكل	34	2.97	1.359
N valide (listwise)	33		

البعد السادس التدريب والتعليم

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
للتدريب كبيرة أهمية مؤسستنا تعطي فيه العاملين ومشاركة	34	2.85	1.234
ذات التدريبية الدورات في أشارك يعملي العلاقة	34	2.91	1.264
مما مهاراتي زيادة على دوما أحرص تعليم أو تدريب من مؤسستنا نتيجته	34	2.94	1.179
ضمن الجدد العاملين توجيه في أساعد فريقي	34	2.97	1.141
بشكل زملائي مع الخبرات أبادل مستمر	34	3.00	1.181
N valide (listwise)	34		

الملاحق

المحور الثاني: مقاومة التغيير

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
انجاز في بطئ يجعلك للتغيير رفضك واجباتك	34	3.06	1.127
العمل حجم من يزيد التغيير أن تعتقد	34	3.03	1.167
تفضل ولا والإجراءات باللائح تتمسك العمل مكان تغيير	34	2.97	1.218
التي الجديدة الأفكار مع تتفاعل لا المؤسسة تطرحها	34	3.03	1.243
ولا المؤسسة في للتغيير مبادرا لست التغيير تطبيق حول المسؤولين أناقش	34	3.24	1.232
الإدارة تجربها التي بالتغييرات تهتم لا بها قناعتك لعدم	34	3.32	1.199
المؤسسة في الرسمية واجباتك تؤدي غير لا فقط منك للمطلوب تنفيذ	34	3.12	1.225
عن للابتعاد عطل لطلب أحيانا تلجأ تجربها التي التغييرات نتيجة العمل المؤسسة	34	3.12	1.175
يجعلني تحدث التي للتغييرات فهمي عدم العمل عن أتغيب	34	3.15	1.282
ولا البحث الروتيني العمل تفضل بالتطوير الخاصة المقترحات تعارض	34	2.97	1.218
N valide (listwise)	34		

اجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاسبيان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإجمالي	34	3.0576	1.00307
N valide (listwise)	34		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الهيكلِي_التمكين	34	3.0435	.99454
التغيير_مقاومة	34	3.1000	1.07280
الأول_البعد	34	3.1059	1.07109
الثاني_البعد	34	3.2235	1.04303
الثالث_البعد	34	3.1059	1.13697
الرابع_البعد	34	2.9353	1.16382
الخامس_البعد	34	2.9529	1.17866
السادس_البعد	34	2.9353	1.11379
N valide (listwise)	34		

اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الإجمالي	الهيكلِي_التمكين	التغيير_مقاومة
N		34	34	34
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.0576	3.0435	3.1000
	Ecart-type	1.00307	.99454	1.07280
Différences les plus extrêmes	Absolue	.216	.232	.184
	Positive	.133	.137	.117
	Négative	-.216-	-.232-	-.184-
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.260	1.354	1.074
Signification asymptotique (bilatérale)		.084	.051	.199

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

نتائج اختبار الفرضيات

- الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الهيكلي_التمكين ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التغيير_مقاومة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.944 ^a	.892	.888	.35831	.892	263.830	1	32	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), الهيكلي_التمكين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	33.872	1	33.872	263.830	.000 ^b
	Résidu	4.108	32	.128		
	Total	37.980	33			

a. Variable dépendante : التغيير_مقاومة

b. Valeurs prédites : (constantes), الهيكلي_التمكين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	.000	.201		-.002-	.999
	الهيكلي_التمكين	1.019	.063	.944	16.243	.000

a. Variable dépendante : التغيير_مقاومة

الفرضيات الفرعية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabiles introduites	Variabiles supprimées	Méthode
1	السادس_البعد, الأول_البعد, الثاني_البعد, الثالث_البعد, الرابع_البعد, الخامس_البعد ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التغيير_مقاومة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.958 ^a	.917	.899	.34129	.917	49.844	6	27	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), السادس_البعد, الأول_البعد, الثاني_البعد, الثالث_البعد, الرابع_البعد, الخامس_البعد

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	34.835	6	5.806	49.844	.000 ^b
	Résidu	3.145	27	.116		
	Total	37.980	33			

a. Variable dépendante : التغيير_مقاومة

b. Valeurs prédites : (constantes), السادس_البعد, الأول_البعد, الثاني_البعد, الثالث_البعد, الرابع_البعد, الخامس_البعد

الملاحق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	-.059-	.207		-.285-	.777
الأول_البعد	.006	.101	.006	.059	.953
الثاني_البعد	.420	.113	.408	3.703	.001
1 الثالث_البعد	.143	.123	.152	1.160	.256
الرابع_البعد	.004	.190	.004	.019	.985
الخامس_البعد	.445	.204	.488	2.184	.038
السادس_البعد	.007	.151	.007	.045	.964

a. Variable dépendante : التغيير_مقاومة

لمتغيرات البيانات الشخصية Anova معام

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الجنس	Inter-groupes	3.423	17	.201	.638	.816
	Intra-groupes	5.048	16	.315		
	Total	8.471	33			
العمرية_الفترة	Inter-groupes	17.787	17	1.046	1.329	.287
	Intra-groupes	12.595	16	.787		
	Total	30.382	33			
العلمي_المؤهل	Inter-groupes	17.447	17	1.026	1.724	.141
	Intra-groupes	9.524	16	.595		
	Total	26.971	33			
الوظيفي_المستوى	Inter-groupes	17.287	17	1.017	1.078	.442
	Intra-groupes	15.095	16	.943		
	Total	32.382	33			
المهنية_الخبرة	Inter-groupes	29.181	17	1.717	1.216	.350
	Intra-groupes	22.583	16	1.411		
	Total	51.765	33			

المخلص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اراء واتجاهات المبحوثين في بريد الجزائر وكالة تبسة - حول التمكين الهيكلي في التعامل مع مقاومة التغيير لهذه المؤسسة. ومن أجل تحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة بلغت 34 موظف، كما تم استخدام برنامج spss في التحليل الاحصائي للبيانات، توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة دور إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الهيكلي في مقاومة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر وكالة تبسة-.

كما توصلت الدراسة ايضا الى مجموعة من الاقتراحات ايضل تذكر منها ضرورة المحافظة على مستوى التمكين الهيكلي في المؤسسة والعمل على تقوية العلاقات بين الافراد من خلال العمل الجماعي، والعمل على استغلال كأداة لتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التمكين، التمكين الهيكلي، مقاومة التغيير التنظيمي، التدريب، التحفيز، تفويض السلطة، فرق العمل.

Summary

This study aimed to know the opinions and attitudes of the respondents in Algiers Post, Agency - Tebessa - about structural empowerment in dealing with the oppressed change of this institution. In order to achieve the objectives of the research, we used a form to collect data, which was distributed to a sample of 34 employees, and the spss program was used in the statistical analysis of the data.

Structural in resisting change at Algeria Post - Tebessa Agency.-

The study also reached a set of suggestions, including the necessity of maintaining the level of structural empowerment in the institution, working to strengthen relations between individuals through teamwork, and working on exploiting it as a tool to reduce resistance to organizational change.

Keywords: empowerment, structural empowerment, resistance to organizational change, training, motivation, delegation of authority, work teams.