



وزارة التعليم العالي والبحث العالمي
المركز الجامعي سي الحواس بريكة

معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية
قسم: العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي:/2022.
رقم التسجيل:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر طور ثاني
التخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

دور فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

دراسة حالة: فرق ميدان التكوين بالمركز الجامعي بريكة

إعداد:

بركات سلسيل

بعلي شريف آدم

نوقشت المذكرة يوم

2022/06/23

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

<u>الصفة</u>	<u>الرتبة</u>	<u>اللجنة</u>
رئيسا	أستاذ محاضراً	إبراهيم بن يحيى
مشرفاً ومقرراً	أستاذ محاضراً	سمية نصري
مناقشا	أستاذ محاضراً	عز الدين دعاس

السنة الجامعية: 2021/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العالمي
المركز الجامعي سي الحواس بريكة

معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية
قسم: العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي:/2022.
رقم التسجيل:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر طور ثاني
التخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

دور فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

دراسة حالة: فريق ميدان التكوين بالمركز الجامعي بريكة

إعداد:

بركات سلسيل

بعلي شريف آدم

نوقشت المذكرة يوم

2022/06/ 23

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

<u>الصفة</u>	<u>الرتبة</u>	<u>اللجنة</u>
رئيسا	أستاذ محاضراً	إبراهيم بن يحي
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضراً	سمية نصري
مناقشا	أستاذ محاضراً	عز الدين دعاس

السنة الجامعية: 2021/2022



الإهداء

الحمد لله الذي أكرمني لانجاز هذا العمل المتواضع
من دواعي الفخر والاعتزاز أن أهدي ثمرة جهدي إلى ملاكي في الحياة إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى من كان
دعاؤها سر نجاحي أُمي الغالية حفظها الله وأطال عمرها

إلى النفس الذي صنعت طموحي واليوم يرى لحظة كبيري نجاحي والذي لم يبخل على نشئ من أجل راحتي ونجاحي
أهدي له نجاحا وصلت إليه في حياتي بفضل أبي الغالي بركات علي

إلى من هم أقرب من روحي وحبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي، ومن استمد منهم عزيمتي وطاقتي
أختاي: خنساء، فردوس
أخي: مبارك

إلى الذي لا مثيل لها أختي الغالية "سومية" وزوجها المحترم "مثنى" وأولادها حفظهم الله ورعاهم "سلمى وجود"

إلى أخي العزيز "عبد الرحيم" وزوجته "هيبه" و ابنتهم الصغيرة "رهف"

إلى من دفعتني للوصول للنجاح وأثرت في حياتي، وأشعلت بشمعة الأمل وكلما تظلمت عليا الطريق أمامي لجأت
إليها فأنارتها أستاذتي المتواضعة: ناصري سمية.

إلى روحي ورفيقة دربي وصاحبة القلب الطيب والذي ترافقني دوما صديقتي أمينة عدنان

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات صديقاتي: "زهرة، منى، سارة، بثينة، ندى، مريم"

إلى جميع طلبة السنة الثانية ماستر تسيير موارد بشرية دفعة 2022/2021

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة عملي هذا

الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع للذي خلقتني وهداني لدين الإسلام، الذي زرع الإيمان في قلبي ونفسي وعقلي حبا، وانعم علي بالأخلاق والعلم النافع، والحمد لله

اهدي هذا العمل لأمي ولأمي ولأمي، التي لم تفقد الأمل فيا أبدا، التي كانت سببا في استقامتي، والتي علمتني نصف رجولتي في أخلاقي وديني، والتي كشفت وحفظت بإذنك يا ربي ما بداخلي من الجرأة والشجاعة، التي علمتني القوة في الإيمان، التي علمتني الوزن والرزانة في الكلام، التي سهرت الليالي معي لأنجح في حياتي، التي دوما ولطالما كانت راضية عني، وكانت درعا حاميا مخلصا في سبيل حياتي وأخرتي، اللهم إني أحمذك على نعمتها.

اهدي هذا العمل المتواضع لأبي الذي كان نور الدرب الحامي، الذي وجهني لأرشدني للعالم صالحا وليس مفسدا، الذي أرشدني وكشف لي أهمية العلم ودوره في تنمية نفسي، اللهم إن اهديه ثمار ما صبر علي وقت طويلا، اللهم إني أحمذك على نعمته.

اهدي هذا العمل لإخوتي: لؤي وشعيب وأختي الصغيرة رتاج، لطالما شددت عضدي بهم، اللهم إني أحمذك على نعمة إخوتي.

اهدي هذا العمل المتواضع لعائلتي الكريمة جدتي العزيزة والحنينة، خالاتي رميساء، ريمة، سميرة، سامية، نورة، خالي فارس، عادل، علاء الدين، وأخيرا خالتي خالدي حبيبة رحمك الله ورزقك الجنة يا فرحة العائلة الكريمة، كنت ملاك لكل شخص تعرف عليك، خيرك سابق ودائم معي.

اهدي هذا العمل إلى أستاذتي العزيزة مكانتك في قلبي الله أدري بها، إني في مرحلة النماء معلي، وان شاء الله كما وعدتك هذا العمل لن تندمي على إشرافك عليه، فقد كان هذا العمل جهد صافي ونقي من لأجلك.

آدم بعلي شريف

الشكر والعرفان

نشكر الله الذي أنعم علينا بالعلم والمعرفة والحكمة، ونشكره على كل ما رزقنا، على كل نعمة وابتلاء، انه كان حكيمًا خبيرًا.

قال رسول الله ﷺ: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" وخير محمود ومشكور وهو الرزاق سبحانه وتعالى الذي وفقنا لإتمام هذا البحث المتواضع راجين أن ينتفع به كل طالب علم

نشكر الأستاذة المشرفة الصديقة النصوحة على هذا العمل، المتبسمة المحفزة رغم ظروفها المقيدة، لإشرافها على هذا العمل وعلى جهدها الذي لم تبخلنا به، وعلى إرشاداتها التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا العمل، لكي فائق الاحترام والتقدير يا نور العلم.

كما نتوجه بالشكر الخالص لكل أساتذة المركز الجامعي والإداريين الذين شاركونا درب العلم، شكرا على جهودكم معنا وإرشادكم لنا، وبشكل خاص الأستاذة: ناصري سمية، لوهاني ياسمين، بوخنفرة، دعاس عز الدين، بوتيينة حدة

نشكر لجنة التحكيم مسبقا على كل القيم العلمية التي ستقدمها لكم منا فائق الاحترام والتقدير

كما ونشكر كل من ساهم في الإجابة على الاستبيان

بركات سلسبيل، آدم بعلي شريف

الملخص: هدفت الدراسة إلى إبراز دور فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي لدى فرق ميدان التكوين بالمركز الجامعي بريكا؛ لتحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي لمعالجة إشكالية الدراسة من خلال عرض الأطر النظرية المرتبطة بفرق العمل ومقاومة التغيير ليتم بعدها عرض الأدبيات التطبيقية التي كانت الانطلاقة الفعلية في تصميم أداة الدراسة؛

تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة والبالغ عددهم 36 أستاذ عضو في فريق ميدان التكوين من مختلف التخصصات بالمركز الجامعي، ليتم بعدها الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات؛ خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كالتالي: وجود علاقة بين فرق العمل ومقاومة التغيير يؤثر بعد الالتزام في العمل على مقاومة التغيير لدى أعضاء فرق التكوين بالمركز الجامعي، كما لم يتمكن من الاستدلال على وجود تأثير لبعدي التفاعل والتماسك على مقاومة التغيير، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببعدي التفاعل والتماسك من أجل تخفيض مستوى مقاومة التغيير.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير التنظيمي، فرق العمل، القائد الفعال.

Abstract: The study aimed to highlight the role of the work teams in reducing the resistance to organizational change among the teams of the field of formation at the University Center of barika; to achieve the goal of the study, the descriptive approach was adopted to address the problem of the study by presenting the theoretical frameworks associated with the work teams and resistance to change, after which the applied literature:

The questionnaire was distributed to the study sample of 36 professors who are members of the training field team from various disciplines at the University Center, to then rely on the SPSS statistical package program for data analysis. the study concluded a number of results as follows: the existence of a relationship between work teams and resistance to change affects the resistance to change among the members of the training teams at the University Center, and we were not able to infer the existence of an effect of the dimension of interaction and cohesion on resistance to change. the study also recommended the need to pay attention to the dimension of interaction and cohesion in order to reduce the level of resistance to change.

Keywords: Organizational change, resistance to organizational change, teamwork, effective leader.

القوائم

قائمة المحتويات

العناصر الشكلية

البسمة

إهداء

شكر وتقدير

الملخص

الصفحة

مقدمة عامة

ب

توطئة

ت

الإشكالية والتساؤلات الفرعية

ت

فرضيات الدراسة

ث

متغيرات الدراسة

ث

أسباب اختيار الموضوع

ث

أهمية البحث

ث

أهداف البحث

ج

مرجعية البحث

ج

مجال وحدود الدراسة

ج

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

ج

صعوبات الدراسة

ج

هيكل الدراسة

الصفحة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

18

تمهيد

38-19

المبحث الأول: أساسيات حول التغيير التنظيمي

54-38

المبحث الثاني: فرق العمل

64-54

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية.

65

خلاصة الفصل

الصفحة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.

67

تمهيد

72-68

المبحث الأول: ميدان الدراسة وإجراءاتها .

80-73

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

85-81

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

86

خلاصة الفصل

الصفحة

الخاتمة العامة

88

توطئة

89

النتائج

90	الاقتراحات
90	آفاق الدراسة
91	الملاحق
120	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الأشكال البيانية

الرقم	الأشكال البيانية	الصفحة
01	النموذج النظري للدراسة	64
02	طبيعة توزيع بيانات محاور الدراسة.	81

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	وجهات نظر الباحثين	24
02	الفرق بين فرق العمل والجماعة.	39
03	أبعاد نماذج فرق العمل	50
04	أبعاد مقاومة التغيير	63
05	أبعاد فرق العمل	64
06	إحصائيات فريق ميدان التكوين بريقة	69
07	مهام فريق ميدان التكوين	70
08	الإستبيانات الموزعة	71
09	ثبات محور مقاومة التغيير	72
10	ثبات محور فرق العمل	72
11	التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة	73
12	التحليل الوصفي للبيانات الوظيفية	74
13	الإحصائيات الوصفية لمحور مقاومة التغيير	75
14	الإحصائيات الوصفية لبعده النفسي	76
15	الإحصائيات الوصفية لبعده التنظيمي	77
16	الإحصائيات الوصفية لبعده أشكال مقاومة التغيير التنظيمي	77
17	الإحصائيات الوصفية لبعده التفاعل	78
18	الإحصائيات الوصفية لبعده التماسك	79
19	الإحصائيات الوصفية لبعده الالتزام والعمل	80
20	نتائج اختبار طبيعة البيانات	81
21	اختبار ستيودنت	82
22	اختبار التباين ANOVA لمتغيرة النوع	83

83	اختبار التباين ANOVA لمتغيرة السن	23
83	اختبار التباين ANOVA لمتغيرة الدرجة العلمية	24
84	اختبار التباين ANOVA لمتغيرة الخبرة المهنية	25
84	معامل ارتباط بيرسون	26
84	تباين معامل الارتباط ANOVAa	27
85	نموذج الانحدار المتعدد	28

قائمة الملاحق

الرقم	الملاحق	الصفحة
01	الاستبيان النهائي الموجه للتحكيم	92
02	قائمة المحكمين	95
03	الاستبيان النهائي الموجه للتوزيع	96
04	الاستبيان الالكتروني	99
05	ورقة قبول التريص	100
06	مخرجات برنامج SPSS	101

مقدمة عامة

مقدمة عامة

1. توطئة

يمر العالم في وقتنا الحاضر بكثير من التغيرات الكثيرة والسريعة وأصبح من الصعب الاستمرار بدون المواكبة لها، لأنها أصبحت تولد ضغوطات تقوم بتقييد المنظمات بمختلف أنواعها وأشكالها وحتى مستوياتها، ومن بين القيود المهمة والتي يجب أن تركز عليها المنظمات هي التكنولوجيا والمعرفة واهم شيء المورد البشري، لأنها تساعد في نقل المنظمة إلى مستويات عالية من الأداء، وبالتالي سيتمكن للمنظمات المنافسة والاستمرارية في هذا العصر الحديث؛

وبفضل هذه التركيبة أصبحت المنظمات دوما تعمل على تغيير وضعيتها بشكل مستمر لإيجاد نقطة توازن تكون أكثر ملائمة ومناسبة لها من جانبها والمجتمع من جانب آخر، لأن الضغوطات التي ولدتها التغييرات في هذا العصر أصبحت تؤثر على كل شيء ثابت ومتوازن يمكن للمنظمات أن تركز عليه، فتوجهات السوق دوما تسعى إلى التجديد وإيجاد ما هو أفضل واكبر وبشكل سريع وهذا ما يجعله شبه معقد للمنظمات تحقيقه، وبالتحديد الوقت الكافي لإيجاد ما هو سلعة أو خدمة مرضية تبقى ثابتة لمدة أطول في السوق، ونقصد هنا من ناحية تدفق عوائد مخرجات المنظمة وتلبيتها للاحتياجات ومواجهتها للتحديات التي تنافس المنتج أو الخدمة المقدمة؛

كل ما سبق ليس بالأمر المستحيل في وقتنا الحاضر، لأن ما يملكه العالم وما تم تحقيقه والوصول إليه من اكتشاف واختراعات وتطورات شملت مختلف القطاعات والمجالات المختلفة، فإننا في حقبة من الوقت بعنوان واضح ومفهوم أن كل شيء يمكن تحقيقه إذا تم الإيمان به، وفضلا عن التكنولوجيا والمعرفة أو أي متغير له دور في إحداث التغيير، فإن المورد البشري إذا تم الاستثمار فيه والتركيز على تطوير مهاراته وقدراته ودرجات استيعابه، فإنه سيعتبر حل لكل مشكل وتحدي يعرقل استمرارية دورة حياة المنظمة، ومن بين الأمور التي تعرقل المنظمة في مجال عملها عند إحداث التغييرات التنظيمية هي مقاومة المورد البشري لها؛

من خلال ما سبق إذا كان المورد البشري ضد استراتيجيات المنظمة وخطتها فإن هذا سيسبب مشاكل جد صعبة، وهنا يجب أن تقوم المنظمة بدراسة هذه الظاهرة التي أصبحت تطور في كفاءات تأثيرها وتفاقمها في مختلف المنظمات، لأنها أصبحت تتطور وتتغير كما تقوم المنظمات والعالم ككل، وإذا قمنا بتفكير عميق وببحث في هذا المجال سنلاحظ الأمر بشكل سريع، لأن المقاومة لطالما كانت موجودة مع الإنسان منذ بدأ أول الخلق بآدم إلى يومنا هذا، لأننا حقا لا نحب أن نتبع كل ما نؤمر به ونحن لا نعلم غرضه والمغزى منه، لأنها تعتبر غريزة لا يمكن التخلص منها ولكن يمكن التعامل معها من أجل تسييرها بشكل يخدم مصالح الكل، وبغض النظر عن سلبية أو ايجابية المقاومة، لا يمكن القول عنها دوما أنها غير مهمة أو إنها تأتي لأسباب غير واقعية أو منطقية أو حتى شخصية، لأن الأسباب إذا تمت دراستها فقد تكون جد مثمرة لإيجاد العيوب والركائز التي يمكن أن نستخدمها في تطبيق التغييرات والمحافظة عليها في المنظمة؛

2. إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية

التسيير الجيد وطريقة التعامل مع هذه المقاومة، ومن بين الأمور التي استخدمت وتم الاعتماد عليها هي فرق العمل التي أصبحت مفهوماً واسع البحث وبحر لا يمكن حصر فوائده لدى المنظمات ولكن من بين الأمور الصعبة التي تواجهها المنظمات معها هي كيفية بناء وتشكيل تلك الفرق بأسس سليمة وبشكل يسمح لها بتحقيق الفعالية والكفاءة الكافية في توظيفها، وهذا من أجل ضمان التكامل التسلسلي الأفقي والعمودي للمستويات التنظيمية من ناحية المهام، المسؤوليات، الصلاحيات، الاستراتيجيات وبشكل عام كيفية العمل والتنسيق مع خطط المنظمة؛

وهنا يأتي الخلط في مصطلح جماعات العمل وفرق العمل، لأن المصطلحين يختلفان من ناحية الأبعاد والتي سيتم ذكرها فيما بعد، وإذا تم بناء وتشكيل الفرق بشكل سليم وجيد فهذا بلا شك سيحقق نتائج قياسية، لأي منظمة من ناحية مستوى الأداء، الإنتاج أو الخدمة، المعرفة، اختصار الوقت واستغلاله بشكل أمثل وغيرها وبالتأكيد لن يتم هذا بين ليلة وضحاها، لأن ذلك ليس بالأمر السهل كما ذكرنا سابقاً، وهنا على المنظمات العمل على كيفية بناء وتوظيف فرق العمل بشكل سليم للحد من مقاومة المورد البشري في المنظمة أو على الأقل التعامل معه، وهذا بما يخدم مصالح المنظمة في حدود إمكانياتها؛ من هنا يمكن طرح إشكالية الدراسة كالتالي: ما هو الدور الذي يؤديه فريق العمل في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي فمن وجهة نظر فرق ميدان التكوين بالمركز الجامعي سي الحواس بربكة؟ ويندرج تحت هذا التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية كالتالي:

- هل البيانات المجمعة تتبع التوزيع الطبيعي؟؛
- ما هو مستوى تطبيق مفهوم مقاومة التغيير في المركز الجامعي سي الحواس بربكة؟؛
- ما هو مستوى تطبيق مفهوم فرق العمل في المركز الجامعي سي الحواس بربكة؟؛
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق مفهوم مقاومة التغيير تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية؟؛
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق مفهوم فرق العمل تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية؟؛
- هل توجد علاقة ارتباط بين مقاومة التغيير وفرق العمل بالمركز الجامعي بربكة؟؛
- هل يوجد تأثير لأبعاد فرق العمل على مقاومة التغيير في المركز الجامعي سي الحواس بربكة؟.

3. فرضيات الدراسة

- البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
- فرق التكوين بالمركز الجامعي مدركة لمفهوم مقاومة التغيير؛
- فرق التكوين بالمركز الجامعي مدركة لمفهوم فرق العمل؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم إدراك تطبيق مقاومة التغيير تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك تطبيق مفهوم فرق العمل تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية؛

- توجد علاقة بين مقاومة التغيير وفرق العمل؛
- تؤثر فرق العمل على مقاومة التغيير في المركز الجامعي سي الحواس بربكة.

4. متغيرات الدراسة

تناولت الدراسة كل من المتغير التابع مقاومة التغيير، والمتغير المستقل فرق العمل بأبعاده الثلاث التالية: (التفاعل، التماسك، الالتزام والعمل).

5. مبررات اختيار الموضوع

اخترنا هذا الموضوع لأنه يعالج قضية مهمة في أي منظمة الآن، وهي مقاومة التغيير التنظيمي، وأصبح التوجه نحو العمل الجماعي في الفريق أمراً جديراً وأصبح لا يمكن الاستغناء عنه، كما أن الموضوع جديد وشيق ولافت للانتباه، وفريد من نوعه لأنه أساساً ينحدر من التغيير التنظيمي الذي يعد بحراً واسعاً في مجال البحث وبالتالي سيزيد من رغبتنا في اختياره لاعتبارات شخصية ومعرفية وتطبيقية أردنا اكتسابها، كما أن الموضوع استطعنا أن نجد مؤلفات كثيرة حوله ومراجع عديدة، مكنتنا من فهم الموضوع ومعرفة أنه من ضمن قدراتنا أن نقوم بالعمل به، بالرغم من صعوبته في المجال التطبيقي، وأيضا الموضوع يعتبر ثري بالمعلومات والمعارف التي ستمكنا من إبراز فعاليته وكفاءته في تسيير المنظمات والحد من المقاومة التي أصبحت ظاهرة كثيرة الانتشار والاهتمام.

6. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناولته، بحيث تعتبر مقاومة التغيير التنظيمي من أهم المواضيع الجديرة بالدراسة خاصة في هذا العصر، الذي يتميز بالتغيرات المستمرة سواء من الناحية المادية أو البشرية في المنظمات وكذلك التعرف على إذا ما كانت هذه المقاومة للتغيير أمر إيجابي أو سلبي، وأهمية أسلوب فرق العمل ودوره في التعامل مع مقاومة التغيير وهذا من أجل إنجاح عملية التغيير والتقليل من حدة المقاومة؛

7. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على دور فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي من خلال:

- تحديد الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي؛
- التعرف على نماذج كل من مقاومة التغيير وفرق العمل وإيجاد نموذج للتعامل مع مقاومة التغيير؛
- معرفة دور القائد الفعال في إنجاح الفريق؛
- التعرف إلى مدى اقتناع فريق ميدان التكوين بالنظام الجديد المصاحب لأهمية التغيير التنظيمي؛
- محاولة كشف أهم الأسباب وراء 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 أعضاء فريق ميدان التكوين؛
- توضيح العلاقة بين مقاومة التغيير وأبعاد فرق العمل في المركز الجامعي سي الحواس بربكة.

8. مرجعية البحث

تم الاعتماد على مجموعة من الكتب ومقالات والأوراق البحثية وغيرها، لإعداد أدبيات البحث ليتم استعراض الدراسات سابقة حول الموضوع والتي تم عرضها في المبحث الثالث للجانب النظري، هذه الدراسات كانت الانطلاقة الفعلية في إعداد أداة الدراسة واختبارها بالمركز الجامعي سي الحواس بريكّة.

9. مجال وحدود الدراسة

- الحدود المكانية والزمانية: تمت الدراسة في المركز الجامعي سي الحواس بريكّة، وقد تمت هذه الدراسة خلال فترة السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2022؛
- الحدود البشرية: تم تحديد عينة فريق ميدان التكوين من جميع معاهد وأقسام المركز الجامعي بريكّة.

10. منهج الدراسة والأدوات المستعملة

للإجابة على إشكالية البحث ومحاولة اختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، وهذا ما يسهل التفسير والتحليل بين أبعادها المختلفة بالإضافة إلى اكتشاف العلاقة بينهما.

11. صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي واجهتنا هي قلة المراجع في مقاومة التغيير التنظيمي التي لم نستطع أن نصل إلى مؤلفات وكتب أو مراجع تمكننا من إعطاء مفاهيم أكثر، كذلك صعوبة التحكم في متغيرات الموضوع، نظرا للثراء المعرفي له، وطبيعة الموضوع بحد ذاته، كذلك واجهنا صعوبة في الجزء التطبيقي من ناحية اختيار مجال زمني للقيام بالدراسة، وأيضا اختيار العينة على مستوى المركز لإعطاء نتائج قيمة، وهذا يعود إلى حداثة تكوين الفرق وتفاوتها في تاريخ تأسيسها، ولا ننسى أيضا صعوبات توزيع الاستبيانات واسترجاعها نظرا لأن المركز الجامعي بريكّة، كان يمر بفترة زمنية ضيقة زاحمة التحرك بالملتقيات والمشاريع للنهضة به والارتقاء به على مصاف الجامعات، وأخيرا صعوبة الربط والتوازن بين الحياة الشخصية والدراسية.

12. هيكل الدراسة

من خلال الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية التي تم طرحها والفرضيات التي تمت صياغتها، تم تقسيم البحث إلى فصلين: فصل نظري وآخر تطبيقي: تضمن الفصل النظري ثلاث مباحث حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار النظري لمقاومة التغيير أما المبحث الثاني فتم التطرق إلى الإطار النظري المتعلق بفرق العمل وأخيرا المبحث الثالث والذي خصص لعرض الدراسات السابقة، أما الفصل التطبيقي خصص للجانب الميداني والذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث: الأول ميدان الدراسة وإجراءاتها، أما المبحث الثاني عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، والمبحث الثالث جاء لاختبار فرضيات الدراسة، وفي الأخير تم عرض خاتمة الدراسة والتي تم التطرق فيها إلى النتائج المتوصل إليها مرفقة بمجموعة من المقترحات والآفاق المستقبلية.

الفصل الأول

تمهيد

نعيش الآن في وقت يمتاز بالسرعة والتطور في كيفية تلبية الاحتياجات الاقتصادية، وهذا يعود إلى التغيير المستمر الذي أصبح من القضايا الحديثة التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن، لكونها تتعامل مع مختلف الظروف البيئية التي تحيط بها وكذلك سرعة تغيرها وحدتها، وعليه أصبح التغيير أمراً أساسياً وحتماً في مختلف المنظمات التي تسعى نحو النجاح والتميز أو على الأقل البقاء والاستمرار، وخاصة المؤسسات التي تسعى دوماً لتطوير نفسها؛

ومن أهم ما يواجه عمليات التغيير من صعوبات، المقاومة التي تأتي من العاملين بمختلف أشكالها والتي قد تؤدي في كثير من الأحيان إلى إحباط برامج التغيير الهادفة، ومن جانب آخر نجد أن العنصر البشري هو أهم مورد للمنظمة وعليه تتوقف كفاءة استخدام باقي الموارد على مدى فعاليته وكفاءته في تسيير وتنفيذ أعماله وهذا ما جعل المنظمات تسعى جاهدة لبناء فرق عمل من أجل دمج القدرات والإمكانيات الفردية وكذلك الاستفادة من تنوع الاختصاصات، لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المؤسسة، ومن هنا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم المتعلقة بمقاومة التغيير وفرق العمل، وصولاً إلى النموذج النظري الذي يعد أساس الدراسة الميدانية حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: أساسيات حول التغيير التنظيمي؛
- المبحث الثاني: مقاومة التغيير؛
- المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية.

المبحث الأول: أساسيات حول التغيير التنظيمي

هدف التعرف على التغيير التنظيمي هو التعرف على أسباب المقاومة التي تنبع منه، ولهذا سنذكر في المطلب الأول إلى التغيير التنظيمي وكسب نظرة حوله للانتقال إلى المطلب الثاني وهو مقاومة التغيير وآخر مطلب هو الاستراتيجيات التي تساعد المنظمة للتغلب على مقاومة التغيير.

المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي

سننطلق في هذا المطلب إلى أساسيات التغيير التي تتمثل في مفهومه والحاجة واليه، إضافة إلى أهميته وأهدافه وكذلك بعض النماذج التي تطرق إليها الباحثين والتي سنعتمد عليها في إعطاء نموذج خاص بنا، وفي الأخير سننطلق إلى استراتيجيات تساعد المنظمة في تطبيق التغيير التنظيمي.

1. مفهوم التغيير التنظيمي

ذكر (بن عيسى، قريشي، ومغزي لعرافي، 2021، صفحة 239) لتعريف أحمد ماهر للتغيير التنظيمي على أنه: خطة طويلة المدى تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال طرق وأساليب لمواجهة المشاكل وعناصر المؤسسة وتقوم على أسس التعاون بين الأفراد، بالأخذ في الحسبان البيئة التغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية، كما يضيف (بروش وهدار، 2007، صفحة 49) على أنه: كل تعديل إجباري أو اختياري يمس طرق عمل المنظمة، الذي يؤدي إلى التحكم بشكل أفضل في البيئة الداخلية للمؤسسة والتكيف مع محيطها الخارجي، من أجل رفع فعاليتها وأدائها لتحقيق الأهداف؛

ويؤكد (بن عيد العزيز ومعزوز، 2011، صفحة 4) لب عملية التغيير التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد وجماعة العمل والهدف منه حل المشاكل وفقا للمتغيرات البيئة الاقتصادية منها والفنية أو التقنية وينظر أيضا على أنه: "عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمد ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة على عنصر أو أكثر، يمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد"؛

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن القول إن التغيير التنظيمي هو عملية الانتقال من وضع إلى وضع آخر أحسن، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة وتنمية القوى البشرية من أجل التصدي للمشاكل التي تقف في طريق نموها وتطويرها بغرض البقاء والاستمرارية؛

ويمكن القول: هو عملية أو مجموعة عمليات التي تهدف إلى تغيير وضعية المنظمة من وضعية حالية إلى وضعية مستقبلية تشترط أن تكون أحسن وأفضل، من خلال مراحل تسمح بتخطيط وتطبيق التغيير ومن ثم المحافظة عليه، وهذا من أجل المحافظة على استمرارية المنظمة في تحقيق أهدافها وقيمتها المضافة في الاقتصاد، من خلال تحقيق المرونة والتكيف في البيئة الخارجية العامة والخاصة للمنظمة وكذلك بيئتها الداخلية، وقد يمس التغيير التنظيمي ثقافة المنظمة وسلوكها ومواردها المالية البشرية المادية المعنوية وغيرها من الأمور التي لها علاقة وتأثير بالمنظمة على مختلف مجالاتها ومستوياتها.

2. حاجة المنظمات إلى للتغيير

حاجة المنظمات للتغيير التنظيمي أمر لا مفر له، نظرا للضغوطات التي تواجهها في البيئة الخارجية الخاصة والعامية التي يولدها التغيير، وبالتالي فالمنظمات إذا لم تنتهج وسيلة أو طريقة لمواجهة تلك الضغوطات سيؤثر عليها بشكل سلبي، والذي سيلاحظ في نتائج عملها سواء في تحقيق الأهداف أو جودة ونوع المنتج أو الخدمة المقدمة وبشكل عام مستوى أدائها ومركزها المحتل في السوق، وغالبا تظهر تلك الضغوطات الناتجة عن البيئة الخارجية عندما يحدث تقلص في قاعدة موارد المؤسسة نتيجة انخفاض المبيعات بسبب تقلص الطلب على منتجاتها، أو قد يكون بسبب الحصة السوقية لظهور منافسين شرسين أو تدخل ضغوطات من طرف وكالات خارجية أي الحكومة، كذلك قد يولد الضغط التغيير بسبب اتخاذ مسيرين المنظمة قرارات استثمارية سيئة تؤثر بالسلب على سيولة مرونة التدفق المالي للمؤسسة، (palmer, dumford, & akin, Managing organizational change, 2009, p. 50)

بالتالي فالتغيير التنظيمي يعتبر وسيلة وطريقة رشيدة لمواجهة تلك الضغوطات ومحاولة إيجاد حلول لها وللتكيف مع بيئتها المحيطة، أي أن التغيير التنظيمي يساعد المنظمة على الانتقال من الجانب السلبي للضغوطات المولدة من التغيير إلى جانب ايجابي يمكن استغلاله، من خلال تجنب الوقوع في مشاكل تدفق السيولة للمؤسسة والإفلاس وعدم توجيه المؤسسة إلى قائمة شبح الاندثار، (palmer, dumford, & akin, Managing organizational change, 2009, p. 50) التي قد يولدها التغيير عند اكتشافها، ويمكن تقسيم أهم الأبعاد التي تدفع وتضغط على المنظمات إلى التغيير كالتالي:

البعد التكنولوجي: تعتبر التكنولوجيا أهم عامل لتحريك وتوليد التغيير، وتعتبر عنصرا لا يمكن الاستغناء عنه في وقتنا الحالي، بحيث أن التغيير أصبح أمرا ثابتا وحتي، وعلى المنظمات المواكبة والتأقلم مع متغيرات التكنولوجيا، فالتكنولوجيا توفر للمنظمات مزايا تنافسية وإستراتيجية في الأساليب والعمليات والوسائل الفنية والتقنية لتسيير أعمالها بالتدخل في عمليات الإنتاج وكيفية تأدية المهام والعمليات أو حتى مواجهة وطرق الكشف والحل للمشاكل وترقية أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية للمنظمة، فمثلا مقارنة السيارات الكلاسيكية بالسيارات المتطورة سنلاحظ بشكل عميق وواضح أثر التكنولوجيا على المنظمات من تطور في نظام المكابح الآلية، أجهزة الأمان والانزلاق، تطبيق ركن السيارة الآلي وغيرها؛

كذلك التكنولوجيا تؤثر على علاقات الأفراد في المنظمة في كيفية التواصل ونقل المعلومات مثل: الفاكس الايميل، الهاتف وغيرها من البرامج والتطبيقات والتجهيزات، وبالتالي فالتكنولوجيا تعتبر محددًا للهيكلة التنظيمي للمنظمة، (اللوح 2020) , وتعتبر بمثابة جهاز عصبي للمنظمة في مجال الاتصال، لأنها تسهل تدفق وتنقل المعلومات بشكل سريع وفعال بين المستويات الإدارية وبين الأفراد في البيئة الداخلية والخارجية، ويمكن القول أن المنظمات التي تضيع فرص الابتكار والتطور التكنولوجي الذي يساعد على خفض التكاليف والوقت في العمل والسرعة في الإنتاج ستخسر مكانتها، اتجاه منظمات تمتاز على اقل تقدير تكاليف منخفضة في العمل وخير مثال اندثار شركة نوكيا بسبب عدم مواكبتها للتكنولوجيا أنى ذاك؛

البعد الاجتماعي: في وقتنا الحاضر أصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية على المنظمات أمرا هاما وخاصة في الدول الأجنبية التي تعتبر الموضوع جديا نتيجة مخاطر الضغط الجوي والاحتباس الحراري والتلوث، إضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار نوع جودة المنتجات والخدمات المقدمة، لذا فنرى في كثير من دول فرض قوانين وتشريعات تلزم المنظمات بإتباعها لتحقيق التوازن بين البيئة ومتطلبات المجتمع، والمنظمات من جهة أخرى تساعد على تشجيع التغييرات الايجابية التي تعود على المجتمع والبيئة بجانب ايجابي، كالتبرعات والمساعدة في مجالات الحفاظ على البيئة مثل تمويل مشاريع، وهذه بمثابة ضغوطات للمنظمة إذا لم تلتزم بتلك القوانين والتشريعات أو إتباع المناهج والبرامج التي تتبناها منظمات عالمية احترافية؛

فعلى سبيل المثال في كثير من المنظمات الخاصة مثل مصانع إنتاج السيارات الوقود والديزل أثر التلوث الذي يأتي من انبعاث الغازات الدفيئة وأثره على البيئة، مقارنة بمصانع إنتاج السيارات الكهربائية أصبح الاهتمام إليها أكثر كمنحها تسهيلات قانونية، إعفاءات ومنحها دعم معنوي بين أفراد المجتمع، نظرا للأثر الايجابي الذي تبرزه في الحفاظ على البيئة، وهنا يمكن تمييز نوعين من الضغوط المكلفة أولها الرسمي الذي نقصد به الحكومة بسن قوانينها وتشريعاتها الجديدة التي تضبط عمل المنظمات الخاصة والعامة مثل ضرائب التلوث البيئي، منع الاستيراد والتصدير، التحكم في حجم أوقات العمل وزيادات الأجور وغيرها، وثانيا الضغوط المكلفة غير الرسمية والتي نقصد بها الالتزام بنوع معين من التغيير التنظيمي مثل التمكين من أجل الحصول على الدعم من منظمات أخرى لتفعيل علاقات العمل. (palmer, dumford, & akin, 2009, p. 54)؛

البعد القانوني: الأمور القانونية والتشريعية تعتبر بمثابة آلية ضبط للمنظمة اتجاه الدولة في نشاطها، لأنها تضمن وتحدد المبادئ والمعايير الأساسية التي يجب إتباعها واحترامها سواء من جانب المنظمة أو العمال أو المستهلكين من جهة أخرى، فمثلا القانون يضبط أوقات العمل للعمال في أي منظمة لكي لا يكون هناك استغلال أو استبداد، وكذلك مستويات الأجور الأدنى لضمان العدل لهم لضمان حياة كريمة وغيرها، كذلك القانون يساعد المنظمة على ضبط أعمالها لتفادي الغش والفساد والسرقة وحماية منتجاتها من التقليد والتشويه للسمعة، وهذا بمعاينة مقترفيها وإعطاء الإجراءات الأمنية، وبالتالي النمو والازدهار، أخيرا القانون من ناحية المستهلكين فهو يضمن حقوقهم من توفير الجودة الجيدة في المنتجات بأسعار معقولة ومناسبة في الاحتياجات الأساسية، وحمايتهم من الاحتمالات التسويقية وغيرها؛

البعد السياسي: يؤثر الجانب السياسي في بيئة المنظمة الخارجية العامة من خلال التغييرات التي تحدث ضغوطات جيوسياسية والتي يقصد بها طبيعة ونوع العلاقات بين الدول من الناحية الاقتصادية والسياسية والعسكرية إضافة إلى الثقافية والإيديولوجية، ومن هنا الضغط يظهر عندما يصبح الوضع الراهن لإحدى الدول مهدد، هذا سيؤثر سلبا على المنظمات وبشكل مركز على القطاع الخاص، من ناحية اتخاذ الدول سياسات تقييد التصدير والاستيراد وبالتالي التأثير في سلاسل التوريد من جانب، والقدرة الشرائية للفرد من جانب آخر، أيضا قوانين وتشريعات ضبط الاستثمارات وغيرها، (H.Deudney, 2013) فمثلا المشاكل الراهنة بين الجزائر والمغرب تؤدي إلى غلق الحدود بحرا وبراً وجوا، هذا سيضر بوضع المؤسسات الجزائرية في سوق

المغرب والعكس صحيح، وسيتمدد التوتر إلى الحلفاء لكليهما إذا تطلب الأمر، مثال آخر عند توحيد ألمانيا الشرقية والغربية، كانت الدولتين يتخذان ايدولوجية مختلفة؛

علما أن السوق الأوروبية في تلك الفترة كان توجهه إلى الرأسمالية، وبالتالي فتوجيه المنظمات وهيكلتها من الاشتراكية إلى الرأسمالية سيتطلب تغييرا تنظيميا جذريا، مفروضا لإقامة علاقات جديدة وتسهيل دخولها إلى السوق الأوروبية لتفادي العقبات الناتجة عن النظام الاشتراكي وبالفعل تم التغيير، لتفادي الاختلاف في تدفق السيولة للدول واختلاف قوة العملة.(Hellfeld, 2010)؛

البعد الاقتصادي: التوازن في طلب وعرض منتجات السوق يلعب دورا مهما في الحفاظ على التدفق المالي للمنظمة، لأن أي تغيير يطرأ على توجهات ورغبات المستهلكين، أو في حدود البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة أو القيم الاجتماعية أو حتى تركيبة السكان، سيغير ويؤثر على طلب وعرض منتجات وخدمات المنظمة، وهذا سيسبب حدوث اختلال في السوق وبالتالي ظهور فجوة اقتصادية مما يفتح المجال إلى التضخم والكساد، إذن فالمنظمات تجبر على التأقلم والتكيف مع التغيرات الاقتصادية من خلال دراسة متطلبات السوق وتلبية الاحتياجات بشكل منتظم، وإنتاج حسب رغبات واتجاهات المستهلكين لتجنب الوقوع في الفجوة، أيضا يجدر ذكر أن الجودة أمر مهم بالنسبة للمنظمات، فمثلا شركة مرسيدس عندما قامت بانتهاج إستراتيجية الإنتاج بتكلفة أقل لتصميم خاص لشريحة فئة الشباب S.Class؛

والذي لم يلقى إقبال كثير نظرا لعدم الإعجاب بتصميم وهندسة السيارة حسب الأذواق المتوقعة من الشريحة المستهدفة، وبالتالي تراجعت سمعة المؤسسة وتعرضت لانتقادات كثيرة، (CNBC, 2021) إذن الاختلال في طلب وعرض المنتجات يجعل المنظمات تحت ضغوطات، مما يؤدي إلى التغيير التنظيمي من أجل المواكبة والتأقلم والحفاظ على التوازن في السوق، كذلك المنافسة الشديدة الشرسة بين المنظمات تؤدي إلى توليد ضغوطات للمنظمة، لأن وقتنا الحالي يتطلب إنتاج منتجات مميزة وتسليمها في وقت سريع حسب طلب السوق بمرونة، بحيث لا يسمح للمنظمة الرائدة بأن تترث أو تستمتع بأيام مجدها مهما كانت منتجاتها بجودة عالية وسعر مغري، لأن منظمات أخرى ستسعى إلى التقليد وإلى ابتكار وتطوير منتجات أو خدمات جديدة. (palmer, dumford, & akin, Managing organizational change, 2009, p. 58)؛

3. أهمية التغيير التنظيمي

تكمن أهمية التغيير التنظيمي في المنظمة في أنه يساعدها على تقييم وتحليل البيئة الخارجية الخاصة والعامّة، من أجل استخراج الفرص لاغتنامها وبالتالي تحقيق الأفضلية والنمو والاستمرارية، وأيضا استخراج التهديدات التي تؤثر على وضع المنظمة الحالي أو المستقبلي، كذلك يساعد المنظمة على تحليل وتقييم البيئة الداخلية لها من أجل إيجاد نقاط القوة وتعزيزها وإيجاد نقاط الضعف لعلاجها، من أجل تهيئة مناخ مناسب للاستجابة السريعة للمتغيرات ولاغتنام تلك الفرص التي تترقبها المنظمة، وبالتالي التغيير التنظيمي يخلق نوع من التوازن بين البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، إضافة إلى ذلك يساعد المنظمة على توفير أساليب وطرق عمل واتصالات حديثة وأقل تعقيدا (شوابي، التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص (دكتوراه)، 2018/2017، الصفحات 29-30)، من أجل تسهيل تدفق

المعلومات في المستويات الإدارية، وبالتالي توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب للشخص المناسب بوتيرة مناسبة، وهذا يسمح بشكل خاص على متخذي القرارات بشكل ايجابي عند تبنيهم لاستراتيجيات وبدائل مناسبة ومرنة للمنظمة تلائم وضعها، ويعمل على تفعيل استخدام تكاليف أقل، والتحكم العقلاني للموارد المتاحة للحفاظ على الاستقرار في جانب نفقات المنظمة (سماتي، 2018/2017، صفحة 45):

وبالتالي تحقيق الفعالية في المنظمة مما يزيد من مستوى أداء المنظمة من ناحية تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، هذا من ناحية المنظمة أما من ناحية أفراد المنظمة فالتغيير التنظيمي يساعد على تشجيع العمال على المشاركة في اتخاذ القرارات وفي عمليات التغيير، وخاصة الأخذ بعين الاعتبار آرائهم حول التغيير ومساعدتهم في طرح مشاكلهم في بيئة العمل، وتحفيزهم على الابتكار والإبداع في المنظمة من أجل اكتساب ميزة تنافسية مميزة، (سماتي، 2018/2017، الصفحات 44-45):

من أجل تفجير واكتشاف الطاقات الكامنة للأفراد، كذلك يعمل على تنمية الولاء اتجاه المنظمة وتحقيق الرضى الوظيفي من خلال توحيد الأهداف والتوجهات، إضافة إلى منح التحفيز والمكافآت والامتيازات للأفراد الذين يستحقون ذلك، وهذا كله سيحقق الاستقرار الوظيفي والتوازن بين متطلبات المنظمة من العمال ومتطلبات العمال من المنظمة، بهذا تتكون العلاقات بين العاملين وبهذا يضمن لهم علاقة تكاملية وروح منافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فعالية فرق العمل و" فهم عمليات الاتصال" وبهذا تتوسع خبراتهم وتؤدي مهامهم بشكل أفضل (برزوق، 2021، صفحة 21)، وبالتالي فالتغيير التنظيمي هو بحد ذاته فرصة تخلق التعلم والنمو والتنمية للمنظمة.

4. أهداف التغيير التنظيمي

يهدف التغيير التنظيمي في المنظمة إلى تحسين أوضاعها على الفترات الماضية من أجل ضمان الاستمرارية بالتكيف مع المتغيرات الخارجية، وتبني أفضل الاستراتيجيات والبدائل لقيادة المنظمة لطريق التطور والنمو فعند قيام المؤسسة بالتغيير التنظيمي يكون أحد الأهداف الرئيسية اكتشاف الأنشطة والعمليات في الهيكل التنظيمي التي تسبب مشاكل للمنظمة أو تعرقل تدفق المعلومات أو عدم وجود فعالية أو قيمة مضافة منها وبالتالي يهدف إلى إيجاد حلول لتلك الأنشطة والعمليات إما بالتخلي عنها أو دمجها أو استبدالها، (الصيفي 2016/2015، صفحة 48):

كذلك بالنسبة إلى الاستثمارات والأسواق والموارد، أيضا من بين أهدافها هي مواكبة التكنولوجيا الحديثة واستخدامها في أساليب وأدوات العمل وطرق أدائه، من أجل القضاء على الروتين في العمل، كذلك جعل العمل أقل تعقيدا وأكثر تحديا، مما يعزز الحيوية والتجديد في المنظمة، (الصيفي، 2016/2015، صفحة 45) الذي ينبع عنه الولاء الوظيفي وتنمية روح الانتماء، بهدف تخفيض دوران العمل ومعدلات الغياب، كذلك له هدف مهم وهو التقليل من التكاليف وتشجيع الأفراد على الرقابة الذاتية للتقليل من نطاق الإشراف وتعدد المستويات الإدارية لتجنب التعقيدات التي قد تطرأ عنه (سماتي، 2018/2017، صفحة 46):

وتهدف أيضا إلى خلق جو ملائم لحل المشاكل التي تواجهها المؤسسات وبالتالي تحدد المسؤوليات الواجبة عليها و اتخاذ القرارات المناسبة وتوفير كافة المعلومات لمتخذي القرارات بشكل دائم، للعمل على إيجاد نظام يوفق بين "الأهداف الفردية والتنظيمية" معا (مطرف، صفحة 74).

5. نماذج التغيير التنظيمي

سنتطرق في هذا العنصر إلى نماذج تعبر على مراحل التغيير التنظيمي من وجهة نظر باحثين تختلف وتتشابه في بعض الوجهات حول عمليات التغيير التنظيمي، لذلك يرى كل من مايك وكامرون أن أفضل طريقة للتعبير عن تلك وجهات النظر هي طريقة فارت مورثن لوصف وتشبيه المنظمات، بحيث تم اختيار أربع صفات للمنظمة التي تستخدم في أغلب الأحيان من أجل اكتشاف مدى التوقعات حول كيفية التغيير التنظيمي؛

فهناك من ينظر للمنظمات على أنها آلة، تكون فيها الإدارة العليا هي المسيطرة والمتحكمة والموظفين يشترط فيهم الانضباط والالتزام، وهنا ينظر للتغيير التنظيمي على أنه عملية مخططة ويمكن التحكم فيها، وبالتالي نجاحه يتوقف على مدى تحكم الإدارة في تطبيقه، وأن ظهور أي مقاومة يجب على الإدارة التحكم والسيطرة فيها؛

وهناك من يرى المنظمات على أنها نظام، يبرز أهمية دور ممارسة القوة والنفوذ للأفراد وكذلك التنافس في المصالح وأيضا النزاعات التي تجري في المنظمة، وهنا ينظر للتغيير التنظيمي على أنه عملية تتطلب دعم من الأفراد ذوي النفوذ والقوة لإحداثه من خلال التحالفات والتفاوض بين الأفراد؛

وأيضا هناك من يتوجه إلى وصف المنظمة على أنها كائن حي، بشكل أساسي نظام مفتوح متأقلم مع بيئته، هنا تكون المنظمة عبارة عن نظام يوازن بين احتياجات البيئة الخارجية واحتياجات البيئة الداخلية للأفراد والجماعات، وبالتالي التأقلم والتطابق مع البيئة الخارجية هو مفتاح النجاح، وهنا ينظر للتغيير التنظيمي على أنه استجابة للتغيرات الخارجية، وأن نجاحه يعتمد على مدى فهم الأفراد والجماعات له ومدى تأقلمهم، وأيضا مشاركتهم ودعمهم للتغيير أمر مهم للنجاح؛

وأخيرا هناك من ينظر للمنظمات على أنها مزيج من التدفق المرنة والتحول، بحيث أنها جزء من البيئة الخارجية ويمكنها أن تتجدد وتنظم نفسها، كما ينظر للنظام على أنه يظهر نتيجة الفوضى، وبالتالي فالتغيير التنظيمي هنا لا يمكن التحكم فيه والتنبؤ به. (Cameron & Green, 2020)

الجدول 01: وجهات نظر الباحثين

إطار الأعمال	آلة	نظام سياسي	كائن حي	مزيج من التدفق المرنة والتحول
لوين، نموذج من ثلاث خطوات	✓	/	✓	/
بوليك وباتن، التغيير المخطط	✓	/	/	/
كوتر، نظام تشغيل مزدوج	✓	✓	✓	/
بمهارد وهاريس، تغيير الصيغة	/	/	✓	/
نادلر وتوشمان، نموذج التطابق	/	✓	✓	/
بريدج، إدارة الانتقال	✓	/	✓	✓

كرنال، تغيير نموذج الإدارة	/	✓	✓	/
----------------------------	---	---	---	---

المصدر (Cameron & Green, 2020)

نموذج لوين: يعتبر نموذج لوين كيرت 1951 أكثر النماذج المقتبسة للمسيرين وهو أول من قدم التحليل للقوى الميدانية والتي تفحص القوى المحفزة أو الدافعة للتغيير والقوى المقاومة في أي حالة، بحيث أكد أن القوى الدافعة يجب أن تتغلب على القوى المقاومة من أجل حدوث التغيير، كما اقترح لوين طريقة للنظر إلى التغيير التنظيمي من خلال 3 خطوات تبدأ بإذابة الجليد للوضعية الحالية، من خلال فحصها ومعرفة ماذا يجب أن يتغير من أجل إعطاء صورة نهائية بمقارنة تحليل القوى الدافعة للتغيير والمقاومة، و يمكن القول هنا أن هذه الخطوة تدرس وتخطط التغيير من خلال الفجوة الحالية والفجوة المرغوبة، من بعد ذلك تأتي خطوة التحرك إلى حالة جديدة من خلال إشراك الأفراد في عملية التغيير وتحفيزهم وبالتالي تمثل هذه الخطوة عمليات تطبيق وزرع التغيير في المنظمة، وأخيرا خطوة إعادة التجميد من أجل الحفاظ على التغيير المحقق وتقويته من خلال إعداد سياسات وقوانين وأهداف، كذلك مكافئة الأفراد الذين يدعمون التغيير؛

نموذج كوتر (Cameron & Green, 2020): إن نموذج كوتر كان حصيلة نتائج أعماله التحليلية لممارساته الاستشارية في 100 منظمة مختلفة مرت بالتغيير، وكانت عبارة عنه 8 دروس مهمة والتي بدوره حولها إلى نموذج يتكون من 8 خطوات مفيدة وفعالة، وأبرز نموذجه بعض المشاكل في القوة لجعل عملية التغيير تحدث في المنظمة، كما أضاف إلى أهمية التركيز على الشعور بالحاجة للتغيير "need for change"، وأهمية اتصال الرؤية وإبقاء الاتصالات فعالة وعالية في مختلف المستويات التنظيمية خلال عملية التغيير أي من بدايتها إلى نهايتها نموذج كوتر يتكون من 8 خطوات كالتالي:

1. إنشاء الحاجة إلى التغيير: تركز هذه الخطوة الأولى على طرح ومناقشة الحقائق اليومية للمنافسة في مجال المنظمة، والنظر إلى السيناريوهات المستقبلية المحتملة، إضافة إلى زيادة شعور الحاجة إلى التغيير "need for change"؛
2. تشكيل تحالف قوي للتوجيه: من خلال جمع أفراد أقوياء من ناحية الكفاءة والفعالية، إضافة إلى إمكانية عملهم معا في فريق واحد بشكل أفضل؛
3. خلق رؤية: بناء رؤية من أجل توجيه وتنسيق جهود التغيير معا مع الاستراتيجيات من أجل تحقيقها؛
4. نشر الرؤية: يؤكد كوتر أهمية الحاجة إلى الاتصال على الأقل بأن يكون 10 مرات من المتوقع منه لأن الرؤية والاستراتيجيات المصاحبة لها والسلوك الجديد، تحتاج إلى أن تكون متصلة بوسائل وطرق مختلفة، وينبغي أن يكون التحالف التوجيهي أول من يروج ويبعث السلوك الجديد؛
5. تمكين الآخرين للمشاركة في رؤية: من خلال إزالة العقبات التي تعرقل عملية التغيير مثل الهياكل والأنظمة الغير مساعدة، وتمكين الأشخاص من التجربة؛
6. تخطيط وخلق أهداف قصيرة المدى: بحث وتخطيط وترويج أهداف قصيرة المدى القابلة للتحقيق والتي تكون مرئية لتوضيح التطور والتحسين الملحوظ، إضافة إلى مكافأة الأفراد الذين يساعدون في تحقيقها علنا من أجل التحفيز؛

7. دمج وإنتاج التحسينات الجديدة يعني الكثير من التغيير: ترويج ومكافأة الأفراد الذين يساهمون في تحقيق الرؤية، وتنشيط وتجديد عمليات التغيير بمشاريع وموارد جديدة والاعتماد على عملاء التغيير؛

8. الحفاظ على المنهج الجديد: من خلال التأكيد بأن السلوك الجديد يقود إلى نجاح المنظمة. معادلة التغيير لبمهارد وهاريس (Cameron & Green, 2020): معادلة التغيير كانت نتيجة تطوير لعمل أصلي من قبل Gelicher، ومضمون معادلة التغيير لبكهارد وهاريس هو خمسة عناصر هي التغيير C، مستوى عدم الاكتفاء والرضى على الوضعية الحالية أي الرؤية A، الرغبة اتجاه التغيير المقترح أو الحالة المرغوبة B التطبيق العملي للتغيير بتوضيح الحد الأدنى للمخاطر والاضطراب أي الخطة D، وأخيرا تكلفة التغيير C ومغزى هذه المعادلة هو أنه لحدوث التغيير يجب على العوامل 3 أن تفوق تكلفة التغيير وإلا لن يحدث، وتجدر الإشارة أن أوزان العوامل لا تحمل وتعوض بعضها البعض إذا كان أحدها منخفض أو يساوي الصفر أو أقرب إليه وبالتالي فالتغيير لن يحدث وستظهر مقاومة، وبالتالي فهذه المعادلة مع أنها تبدو بسيطة إلا أنها فعالة جدا.

نموذج بوليك وباتن (Cameron & Green, 2020): يقوم نموذج بوليك وباتن على 4 خطوات تعتمد على توجه إدارة المشروع، بدء بأول خطوة الاكتشاف والتي تعتمد على التأكد والتحقق من الحاجة إلى التغيير واقتناء موارد لازمة للبدء في عملية التغيير مثل الخبرات التكنولوجية، وهذا من أجل المباشرة للخطوة الثانية وهي التخطيط للتغيير، الذي يهتم ويختص به متخذي القرارات والخبراء التقنيين، وبهذا يكون تشخيص حالة المنظمة قد تم وخطة العمل جاهزة، للبدء في الخطوة الثالثة وهي التطبيق، أي البدء في العمل بتسلسل مع الخطة وتوفير آليات للتغذية العكسية التي تسمح بإعادة التخطيط إذا خرجت الأمور عن السيطرة، وآخر خطوة هي التكامل بدمج التغيير في مناطق أخرى في المنظمة وتشكيلها رسميا عن طريق إنشاء آليات كسياسات ومكافآت أو تحديثات للمنظمة.

نموذج نادلر وتوشمان (Cameron & Green, 2020)

يبرز نموذج الباحثين أهمية العوامل المؤثرة في نجاح عملية التغيير وديناميكيته، وتم انجاز النموذج اعتمادا على منظور إن المنظمة عبارة عن مجموعات تتفاعل فيما بينها، أي كأنظمة فرعية يمكنها مسح والإحساس بالتغيير في البيئة الخارجية، وبالتالي يكون التغيير التنظيمي عبارة عن مدخلات وعمليات ومخرجات، وفي العمليات توجد أربعة عوامل مهمة التي تساهم في نجاح التغيير، والتي تبدأ بالعمل في المنظمة أي الروتين اليومي للأفراد ومسؤولياتهم وواجباتهم وكذلك تصاميم العمليات والمكافآت في المنظمة، ثاني عنصر يتمثل في الأفراد وهنا المنظمة تركز على معرفة مهاراتهم وخبراتهم من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل، ثالث عنصر هو المنظمة الرسمية والتي يقصد بها رسمية الأشياء في المنظمة أي الهيكل التنظيمي والأنظمة إضافة إلى السياسات والقوانين والقواعد التي تسود في المنظمة، وأخيرا المنظمة الغير رسمية والتي يقصد بها النشاطات والشبكات الغير مخططة والغير مكتوبة التي تظهر بمرور الوقت مثل القوة والنفوذ وغيرها؛

تحقيق الفعالية في التغيير التنظيمي في هذا النموذج يرتكز على التطابق بين جميع العوامل الأربعة، أي يجب عدم إهمال أي عنصر منهم، لأن هذا سيؤدي إلى الإخلال في التوازن والتطابق. وبالتالي التغيير سيبدأ بالتلاشي من

خلال ظهور قوى ضمن النظام التي تنشر طاقة تبدأ بالتجمع لتشكل مشاكل وعوائق تتمثل في المقاومة من قبل الأفراد بسبب الخوف من تلاشي الاستقرار الحالي، وعوائق في السيطرة والتحكم نتيجة عدم مرونة الهيكل التنظيمي والعمليات، وآخر شيء هو مشاكل في القوة التي ترتفع عند زوال أو تهديد قوة مجموعة أو أفراد؛

نموذج بريدج (Cameron & Green, 2020) قام بريدج بإعطاء فرق واضح بين التغيير المخطط والانتقال بحيث يعتبر التغيير المخطط عبارة عن أشياء مادية تعاد هيكلتها أو تحريكها أو تثبيتها، بينما الانتقال هو حالة صعبة ومعقدة لأنها تخص إعطاء مفهوم ماذا يحدث أثناء عملية الانتقال من حالة حالية إلى حالة مستقبلية وعند اتخاذ التغيير مكانه، وبالتالي التركيز على الجانب النفسي والسلوكي الجديد للأفراد وطرق التفكير وكيفية تأقلمهم مع التغيير في المنظمة، وأعطى بريدج 3 مراحل لعملية الانتقال وهي الإنهاء ثم المنطقة المشتركة وأخيرا بداية جديدة.

يرى بريدج أنه قبل أن نبدأ في شيء جديد علينا أن ننهي ما كان عليه، وهذا ما وضحه في المرحلة الأولى التي يجب علينا معرفة من هم الخاسرين إذا لم نغير وماذا خسرنا قبل التغيير وكيف سيكون الوضع عند التغيير وبعده، ومن ثم يركز بريدج على نشر وإعادة معلومات حول ماذا سيتغير لأنه يأخذ وقت للاستيعاب ومن ثم تعيين الحالة النهائية، من بعد ذلك يجب على المنظمة أن تحاول إيجاد المنطقة المشتركة مع كل أفراد المنظمة من أجل ضبط الخوف والشك والقلق والتوتر حول عملية التغيير لكي لا يؤثر على سلوكيات وطريقة تفكير العمال مثل إيجاد المصالح المشتركة الناتجة من عملية التغيير لكل الأفراد، وما هي المكافآت والتحفيزات الحالية وخاصة كيف ستكون في المستقبل وغيرها، وقد اقترح بريدج طريقة موس لكيفية التفهم والتعامل مع الأفراد في المنطقة المشتركة؛

المرحلة الأخيرة البداية الجديدة يجب على المنظمة ألا تتسرع فيها لأنه لا يمكن التخطيط والتنبؤ بها بشكل كامل، لذا يرى بريدج أنه يمكن أن نشجع ونحفز وندعم هذه البداية الجديدة للأفراد من خلال 4 عناصر أساسية تتمثل في الغاية وراء التغيير وصورة على كيف ستكون وكيف سنشعر في المنظمة الجديدة، وعرض الخطة التي ستفقدنا خطوة بخطوة، وأخيرا الدور الذي سنلعبه في النهاية؛

نموذج كارنال (Cameron & Green, 2020) يشير كارنال أن الإدارة الفعالة للتغيير التي تنجح في عملية التغيير التنظيمي تعتمد وتمتلك المهارات التي تتمثل في إدارة الانتقال بفعالية، التي تساعد أفراد المنظمة على التعلم وتوفير جو منفتح للإبداع واتخاذ المخاطر، وأيضا مهارة التعامل مع ثقافة المنظمة من أجل زرع ثقافة تنظيمية يمكنها التأقلم مع التغيير من خلال فحص الثقافة الحالية وتطويرها، وأخيرا مهارات تسيير وإدارة سياسة المنظمة التي تسمح للمسيرين بتوحيد الهدف المشترك وإقامة تحالفات مع خبراء وغيرها، كل هذه المهارات تسمح للمنظمة بإنشاء بيئة ممتازة بالإبداع وإمكانية تحسين مستوى الأداء واتخاذ المخاطر؛

6. المستويات الاستراتيجية

يعتبر مايكل بورتر أحد أهم الباحثين الذين تطرقوا لموضوع تطبيق الاستراتيجية في المنظمات، وكانت فكرته أن لاختيار أو تطبيق أحد الاستراتيجيات يجب أن يكون بفهم المنافسة التي تواجهها المنظمة والقوى الاقتصادية

المؤثرة فيها، وأن حدود خيارات المنظمة لتلك الإستراتيجية محدود بسبب ما يوجد في بيئتها الخارجية، (Designig، Strategic Human Resources Systems) ، وهنا سنتطرق إلى المستويات الإستراتيجية وتقسيماتها؛

تنقسم الاستراتيجيات على ثلاث مستويات أولها الإدارة العليا، والتي تخص قرارات وتنسيق الشركة حول تحقيق أهدافها والتي تشمل ستة استراتيجيات تتمثل في: إستراتيجية النمو، التوسع، الاستقرار، التخفيض الانكماش أو الحصاد، التكامل، ثاني مستوى هو الإدارة الوسطى أو كما تعرف بالمستوى التشغيلي، والتي تختص في العمليات بتطبيق استراتيجيات لتحقيق الأهداف المرجوة من الإدارة العليا، والتي تتمثل أشكالها في: إستراتيجية الريادة في التكلفة، التمايز في المنتجات، التخصص أو التركيز، وآخر مستوى هو الإدارة التشغيلية؛

7. تصنيف الاستراتيجيات التغيير التنظيمي

قام كل من ميل وسنو بتطوير فكرة حول كيفية تصنيف استراتيجيات المنظمة، فبدل من تصنيف الاستراتيجيات قاموا بتقسيم المنظمات بحد ذاتها استراتيجيا، وإعطاء كل منظمة خصائص معينة تجعلها تتخذ تصنيفا معيناً والتي تتمثل في منظمات دفاعية، منقبة، تحليلية (محللة)، المستجيبة، وبعد الاطلاع على تصنيفات ووجهة نظر برنر بيرند حول تصنيفات تم استنتاج التصنيف التالي للاستراتيجيات (Raymond & Snow, 2003, pp. 29-23)؛

الإستراتيجية الدفاعية: تقوم على التركيز في إنتاج خط معين ومحدد من المنتجات والخدمات في أسواق محددة على نطاق ومجال ضيق يسوده المنافسة الشديدة، والمراقبة الكثيفة وتقسيم عالي للعمل وتعتمد على المركزية في هيكلها التنظيمي، وبالتالي تحقيق الكفاءة في الإنتاج، وتكون هذه الإستراتيجية في أسواق يمكن التنبؤ بها، ويمكن للمنظمات النمو من خلال اختراق الأسواق المستقرة نسبياً، وتقوم هذه الإستراتيجية في العمل على التخطيط، التصرف، ثم التقييم، والتركيز الأساسي يكون على البيع؛

إستراتيجية التنقيب: تقوم على البحث لفرص جديدة للاستغلال في الأسواق على نطاق واسع ولا تركز على إنتاج محدد وإنما على التنوع في الإنتاج من أجل ضمان التميز والصدارة في الابتكار، كما أنها تركز على تحقيق الفعالية في الإنتاج وتطبق على المنظمات التي تتبنى هيكل تنظيمي مرن يركز على اللامركزية وتقسيم عمل منخفض، من أجل ضمان التأقلم والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية والاستجابة لها بشكل سريع، وبالتالي فهذه الإستراتيجية تمكن المنظمات من النمو عبر الأسواق وإنتاج المنتجات الجديدة من خلال البحث والتطوير والابتكار، وتهدف خطة عمل هذه الإستراتيجية على التصرف ثم التقييم ثم التخطيط، ويكون التركيز مكثف في البحث التسويقي؛

الإستراتيجية التحليلية: تقوم هذه الإستراتيجية بتحليل الأسواق والمنتجات من أجل اكتشاف الميدان المستقر نسبياً والمتغير، من أجل الاستخدام المزدوج للتصنيفين السابقين في الشروط والظروف الملائمة، وهذا يهدف إلى تقليل المخاطر ومواجهة التهديدات بأقل التكاليف وأيضاً تعظيم الربح باكتشاف المزايا والفرص المتوفرة أمام المنظمة، وتقوم خطة العمل في هذه الإستراتيجية على تقييم الوضع الحالي من ثم التخطيط ثم التصرف، يجدر الإشارة إلى أن المنظمات تنتقل إلى الأسواق الجديدة إلا إذا كان هناك ضمان لبقاء فيها وكذلك بالنسبة إلى إنتاج المنتجات والخدمات، وما يلاحظ في هذه المنظمات هي أنها تقوم بالمزج بين المركزية واللامركزية

في هياكلها التنظيمية فتكون الرقابة كثيفة في العمليات الحالية وخفيفة في العمليات المنتهجة حديثا، والتركيز الأساسي لها هو إعداد حملات تسويقية واسعة النطاق؛

ومما سبق توصلنا إلى وجود إستراتيجيتين تسمح للمنظمة بتسهيل عملية التغيير والتي تتمثل في: يمكن للمنظمة أن تنتهج أسلوب الإستراتيجية الدفاعية عند مواجهتها للتغيير الذي يمكن التنبؤ به أو كما يعرف بالتغيير التدريجي، بحيث أنها تقوم بالتخطيط لهذا التغيير قبل أي شيء من خلال البحث وجمع البيانات والمعلومات وتهيئة الموارد المادية والبشرية والمالية للبدء في عملية التغيير، ومن ثم التطبيق بالاعتماد على المركزية في اتخاذ القرارات وأيضا تقسيم العمل بشكل عالي لضمان تحقيق الكفاءة في عمليات التغيير، وأخيرا التقييم لما تم انجازه وإعادة النظر في أي خطأ حدث من مخرجات عمليات التغيير؛

ويمكن كذلك أن تنتهج المنظمة أسلوب إستراتيجية التنقيب الذي يقوم على الاستجابة للتغيير السريع والمفاجئ الذي لا يمكن التنبؤ به، من خلال الاكتشاف والتجربة لهذا التغيير مع سير نظام عمليات المنظمة الحالية واختبار مرونة هيكلها التنظيمي، بعد ذلك يتم تقييم ما أثر هذا التغيير على المنظمة ومقارنته بما سبق ثم تقوم المنظمة بالتخطيط له والقيام بما يلزم من تطوير وتعديل وإزالة ما يعرقل المنظمة من مواجهة هذا التغيير من خلال دراسة الهيكل التنظيمي والأنظمة إلي تخص تقسيم العمل.

المطلب الثاني: مقاومة التغيير

سننتقل في هذا المطلب إلى مفهوم مقاومة التغيير والأسباب التي تدفعهم إليها، وهل هي أمر ايجابي أو سلبي، وكذلك مستويات الاستجابة لها لتتعرف على أشكالها في الأخير.

1. مفهوم مقاومة التغيير

قبل التطرق إلى مفهوم مقاومة التغيير، لا بد أن نتعرف على أول ظهور لمصطلح مقاومة التغيير حيث استعمل من قبل الفرنسيين (Lester & John) عام 1948 وأكد أنه يمكن التغلب على مقاومة التغيير وكان ذلك في شركة هاروود الأمريكية للصناعات المطاطية من خلال زيادة حجم العمل ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، عرض (عجيل، 2015، صفحة 255) مجموعة من تعاريف حيث عرفه John et al : هو أي موقف أو سلوك يشير إلى الاستعداد لتقديم أو دعم التغيير المنشود ويؤكد Mushtaq أنه سعى المنظمات لتغيير أنفسهم للأفضل لتحقيق أهداف المنظمة من خلال عمليات التغيير، ويشير Ruiz Ben et al نظرة الموظفين من عواقب التغيير وفقا لحالة مختلفة في المنظمات وخصائصها الفردية من خلال مشاركة الموظفين عملية التغيير الناجمة وبها يكون لها تأثير إيجابي في عملية التحول؛

يرى (سامر، 2014، صفحة 22) أن مقاومة التغيير ، رفض الأفراد للتغيير والركون على البقاء المحافظة على الوضع الراهن وهذه المقاومة قد تكون ايجابية عندما يكون التغيير المقترح سلبيا أي له فوائد محققة بأقل التكاليف المدفوعة وأما سلبية المقاومة تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيرا مقارنة بتكاليفها، كما يضيف (بن حامد، 2015، صفحة 81) التغيير يعد من أصعب ما تقوم به الإدارة وذلك لكون العاملين يفضلون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان ذلك سيئا لهم وهذا ما يجعلهم العاملين يقاومونه

لكونه يهدد أنماط علاقات وأساليب قائمة تمس بمراكز عدد من العاملين ومصالحهم؛ كما تشمل من أفكار الأفراد العاملين بالمنظمة حول مقاومة التغيير على أنها أمر حتمي ولا بد منه، بحيث تعتبر هذه العملية رد فعل يقوم به فرد أو جماعة وذلك بعدم تقبل التغيير ورفضه نتيجة لتجارب تغيير فاشلة قامت بها المؤسسة أو الشعور بأن التغيير قد يهدد مصالحه الحالية ومستقبلهم المهني؛

من جانب آخر يعرف مقاومة التغيير على أنه: عملية تغيير وإيجاد أساليب جديدة في الإبداع من خلال توليد أفكار جديدة والابتكار لتطبيق تلك الأفكار في الواقع لإنجاز الأهداف المخطط لها بكفاءة وفعالية؛ كما يعرف (عياش وبرايمي، 2013، صفحة 173) أن مقاومة التغيير سواء كانت سلبية أو إيجابية، تعني أن المنظمة تريد الحصول على تغيير في كل من سلوكها ومواردها واتجاهاتها وطبيعتها علاقتها في بيئتها الداخلية ويتطلب ذلك مجهود من قبل مسيري المنظمات عن تخطيط عملية التغيير من أجل إقناع العاملين بها؛

يرى (القصيبي، 2008، صفحة 97) أنه رغبة الفرد في حماية نفسه من أي تغيير وفي حين أكد على أنه التصرف الذي يهدف لإبقاء الوضع الحالي والإصرار على تجنب تعديل أو تغيير في الوضع؛ حيث يمكن وضع مفهوم شامل لمقاومة التغيير على أنه: المشكلة الأساسية التي تواجه أغلب المنظمات هي التغيير، والتغيير أمر حتمي لا مناص منه حيث يعتبر عملية ليست بالسهلة لأنها تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد والجماعات من جهة أو على مستوى المنظمة من جهة أخرى، وذلك لخوفه وشعورهم بالتهديد لمستقبلهم المهني أو لتدهور الوضع القائم عليه، وقد تحمل مقاومة التغيير نتائج سلبية أو إيجابية، كما أنه أيضا مجموعة الاستجابات السلوكية والمعرفية في حالة تغير مستمر تهدف إلى معالجة متطلبات داخلية والخارجية خاصة كونها تشكل عبئا يفوق إمكانيات الفرد وقدراته؛

ويمكن القول أن مفهوم مقاومة التغيير: كافة الردود العلنية والضمنية للأفراد التي يكون محلها ضد جزء أو كل من التغيير، وقد تكون إيجابية أو سلبية للمنظمة، وهنا يأتي دور المنظمة في كيفية التعامل معها وتوجيهها إلى المسار الإيجابي والصحيح، لأن مقاومة التغيير لا يمكن السيطرة عليها كلياً ولكن يمكن إيجاد أساليب للتقليل منها وبشكل عام التعامل معها.

2. أسباب مقاومة التغيير

توجد أسباب عديدة لماذا يقاوم الفرد التغيير في المنظمة، تعددت تصنيفاتها وتقسيماتها وكذلك مستوياتها من باحث إلى آخر، ولكن سنحاول حصر والتركيز على أهم الأسباب الأساسية التي قسمناها إلى أسباب اتجاه نفسية الأفراد وأسباب اتجاه المنظمة وأسباب اتجاه التغيير، وسنذكر أيضا العوامل التي تزيد في تفعيل المقاومة في المنظمة؛

من الأسباب التي تطرق إليها العديد من الباحثين والمؤلفين الأسباب النفسية للأفراد، نظرا للتأثير الكبير الذي تلعبه على سلوك وإنتاجية الفرد في المنظمة، ونقصد بالنفسية المشاعر التي تراود الفرد من قلق وخوف وحيرة وغيرها من المشاعر التي تمس استقرار وطمأنينة الفرد، بالطبع إن هذه المشاعر لا تظهر بدون سبب وبدون محفز، لأن هذه المشاعر مقترنة ومربوطة بمداخل الأفراد، مصالحهم، وأخيرا حياتهم العملية واليومية

وكلما تم المساس أو تهديد استمرارية استغلالها سيكون هناك تحفيز لتصاعد شدة المقاومة ضد التغيير، فمثلا نرى في الحياة البرية أن الغزال يترك علامات وأثار للطرق الآمنة التي تمر عليها، ولا تتخلى عنها إلا إذا كان هناك خطر يهدد حياتها، كذلك ينطبق الأمر على الإنسان، لأن طبيعته هو أن يعيش في وسط ومحيط آمن ومستقر ولا يغير ذلك إلا إذا كان هناك تهديد أو ضغط أو خطر عليه (HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2003, pp. 70-71)؛

وبالتالي فطرة تتمثل في الخوف من المجهول نتيجة عدم التأكد، فمثلا إذا تم المساس بمداخل الأفراد من مكافآت وعلاوات والتي تعتبر سبب أساسي وحساس للمقاومة، سيبدأ الفرد بالتفكير بأنه نوع من الاستغلال والظلم، وسيشعر بالإحباط والغضب والتوتر، وتبدأ التساؤلات كيف سأقوم بعملتي دون أن احصل على راتب عادل؟ كيف سأغطي نفقاتي اليومية؟ ماهي فرص ترقيتي وتحقيق أهدافي؟ وغيرها، كذلك بالنسبة إلى مصالح الأفراد التي تستمدتها من منصبها الوظيفي في المنظمة، بحيث أن الفرد يملك نوع من النفوذ التي تسمح له بإقامة تحالفات وعلاقات عمل جيدة، تجعله يحس بالفخر والاستقرار، وإذا تم المساس بها سواء بالنقل الوظيفي أو التحويل فهذا سيؤدي إلى التساؤلات، ما هو أثر هذا التغيير على مصالحي وعلاقاتي؟؛

وهل العمل في منصب آخر سيتطلب مني مهارات جديدة؟ ماذا عن مهاراتي القديمة؟ أين سأعمل وفي أي مكان هل هو بعيد أم قريب عن مكان سكني وغيرها، وبالتالي فمصالح الأفراد وحياتهم اليومية تتوقف عند مهاراتهم، وعلاقاتهم الاجتماعية والوظيفية، وعليه فإن هذه الأسباب ستجعل من سلوك الفرد غير ملتزم ومنضبط وبالتالي ضياع الوفاء الوظيفي، وانخفاض إنتاجية الفرد وبالتالي انخفاض سمعة وأرباح وجودة منتجات المنظمة وخدماتها. (HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2003, الصفحات 74-75-76)؛

كذلك قد يتجه الأفراد للمقاومة بسبب أسباب تخص المنظمة، من جهة عدم توفر الموارد والطاقات البشرية والمالية والمادية، وبشكل خاص التكنولوجية، من خلال تشخيص إمكانيات المنظمة وما يتطلبه التغيير بطريقتهم الخاصة والقيام بنقد التغيير، ويتم التركيز على الهيكل التنظيمي لأنه يلعب دورا مهما في عملية التغيير لأن مرونته واستقراره النسبي أمر مهم لتجنب عناء عمليات إعادة الهيكلة المكلفة، التي تشمل دمج أو تطوير أو حذف أنشطة أو حتى إضافتها، كذلك بالنسبة للعمليات، وبالتالي هذه العناصر تؤثر على مستوى العمل في المنظمة من ناحية مبدأ تقسيم العمل والسلطات والمسؤوليات، وأيضا بالنسبة إلى السلطة المسؤولة عن تنفيذ وتطبيق التغيير، لأن التغيير يتطلب أفراد ذو كفاءة وفعالية، وإذا لم تتوفر على الأقل واحدا منها سيتجه الأفراد للمقاومة نتيجة عدم الثقة والافتناع بالهيئة المسؤولة عن التغيير؛

لذا على الإدارة مراعاة ذلك، إضافة إلى أن أحد الأسباب التي تدفع الأفراد للمقاومة هي إذا مس التغيير ثقافة المنظمة، وخاصة إذا تم تجاهل العادات والقيم والسلوكيات التي تعود عليها الأفراد منذ توظيفهم، فمثلا إذا تم تغيير روتين العمل اليومي والأسبوعي، والذي يعطي وضعية من الاستقرار والثبات النسبي في المنظمة (HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2003, صفحة 85)، فيخاف الأفراد من زوال تلك الوضعية وتدهور الأحوال وبالتالي تعقد الأمور بالنسبة للمنظمة والإفراد وتصبح هناك فوضى في التسيير.

بالطبع لا ننسى السبب الرئيسي لمقاومة التغيير، وهو التغيير بنفسه، ونقصد هنا المقاومة التي تظهر في التساؤلات، لماذا نحتاج للتغيير؟ ما هو التغيير اللازم؟ ماذا سيفيد المنظمة والأفراد؟ ما هي آلياته ومن المسؤول عنه؟ وغيرها، أكيد أن الأفراد لن يتقبلوا التغيير فقط لأن الإدارة ببساطة تريد منهم ذلك دوماً، لأنها تملك سلطة وقوة التنفيذ، بل يجب عليها أن تؤكد الحاجة إلى التغيير لأن عدم الشعور به، لن يكون تطبيقه سهلاً ولن يتم بشكل كامل ولن يحقق أهدافه، ومن أسباب عدم الشعور بالحاجة إلى التغيير هو الارتياح والرضي عن الوضع الحالي في المنظمة، نتيجة عدم توفر المعلومات والمعارف الكافية التي تبرر ظهور التغيير ولماذا يجب تنفيذه وكذلك ماذا سيحدث إذا لم نقم به، أو نتيجة عدم التخطيط والدراسة الكافية له، فهنا يكون ضعف اتصال ويقظة لأفراد المنظمة لبيئتهم المحيطة، كذلك يمكن المقاومة أن تظهر بسبب عدم وضوح أهداف التغيير الأساسية والخطأ في تفسيرها وفهمها، كذلك عدم وجود موضوعية وحيادية في أهداف التغيير (الصيفي، 2016/2015، الصفحات 58-59-60)؛

أي نقصد أن فوائد التغيير في صالح أشخاص معينين (أي التغيير شخصي)، بالتالي ظهور التشويش وانتشار الإشاعات بين العمال، وهنا يكمن أهمية الاتصال الفعال في ضبط التنظيم الرسمي من تحريف وإشاعات لمضمون التغيير وغيرها، كذلك لا ننسى خطة التغيير التي تشمل برنامج ونماذج آليات تطبيقه والموارد اللازمة والتكاليف أيضاً أمر قد يشعل المقاومة قبل البدء في التغيير نظراً لعدم الثقة في عوائد التغيير (الصيفي، 2016/2015، الصفحات 59-60)، وكذلك في إمكانيات تنفيذه في المنظمة، إضافة إلى أن عدم إشراك الأفراد في التغيير وعدم توفير المناخ والجو الملائم سيسبب عائق وشرارة لمقاومة التغيير، بالتالي يجب على الإدارة أن لا تتسرع في التغيير وأن تتخذ وتيرة مناسبة للأفراد والمنظمة معاً؛

هذه الأسباب كلها مرتبطة ويجب على المنظمة أن تنتبه إليها ومحاولة معالجتها وخاصة عند ظهورها لأن تفاقمها سيزيد الطين بلة، ومن العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير هي تنفيذ التغيير التنظيمي باستخدام شكل من السيطرة والإخضاع والاستغلال، لأن هذه العناصر بمثابة فتيل للمقاومة. (McCabe، 2020، الصفحات 4-112).

مستويات الاستجابة لمقاومة التغيير

إن عملية التغيير قد تؤثر على نفسية الأفراد من خلال ظهور تهديدات ومخاطر لهم، فيميلون إلى تجنبها وعدم الاقتراب منها، لذلك نرى الكثير من الأفراد في المنظمات عند حدوث عمليات التغيير يقفون جانبا بعدم المشاركة لتجنب الوقوع في الخسائر وتحمل مسؤولياتها أو مقاومة ذلك التغيير، ولكن عندما لا يجدون طريقة لتجنب التغيير يميلون إلى التأقلم معه، وذكر في (HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS، 2003، الصفحات 86-87) إن الفرد يمر بأربع مراحل يمكن التنبؤ بها عند عملية التغيير، والتي تتمثل في أول مرحلة وهي الصدمة، حيث يقوم الأفراد في هذه المرحلة باستنكار وجود التغيير لأنهم يحسون بالتهديد إذا قاموا بالمشاركة فيه، فيتجه الأفراد إلى الجمود والانغلاق في الاتصالات خاصة مع الجهات والأفراد القريبة أو بشكل خاص المنفذة والمحفزة للتغيير من أجل حماية أنفسهم، وبالتالي لا يستطيعون التصرف واتخاذ المخاطرة مما يسبب انخفاض إنتاجية الفرد، ومع الوقت سيقع الأفراد في دوامة التغيير وينتقلون إلى المرحلة الثانية وهي الانسحاب الدفاعي، حيث يبدأ الأفراد بالشعور بالغضب والقلق عند التعبير عن آرائهم حول التغيير، والشكوى على ما تم تأثره بالتغيير من

مداخيل ومصالح للأفراد، وهنا يقومون بالدفاع عن الحالة الماضية من أساليب للعمل أو مهارات أو تكنولوجيا وغيرها، والتمسك بها بحزم وهنا تبدأ المقاومة الفعلية، وتظهر النزاعات مما يقلل اتخاذ المخاطر والمشاركة في عملية التغيير، مع الوقت سيبدأ الأفراد بالدخول في المرحلة الثالثة وهي الاعتراف، حيث يتوقف الأفراد باستنكار وجود التغيير والتحرر من الماضي، ويبدأ الأفراد باتخاذ المخاطر واكتشاف الجوانب الايجابية والسلبية للوضع الجديد، وكلما كانت المخاطرة ناجحة وتحقق نتائج كلما كان هناك ثقة وتحفيز الأفراد للتقدم. في نهاية المطاف تكون مرحلة التقبل والتأقلم آخر مرحلة يمر بها الأفراد، وهنا يكون استيعاب للتغيير وفعل ما هو مستلزم للتأقلم والتكيف معه، فيبدأ الفرد بتقييم وضعيته قبل وبعد التغيير، حتى وإن كان التأقلم والقبول يتدمر فإن رؤية الأفراد تكون أن التغيير للأفضل، فيتم التخلي هنا على المشاعر التي راودتهم في مرحلة الصدمة، ويجدر الذكر أن سرعة الانتقال بين هذه المراحل تختلف من فرد إلى آخر، فهناك من ينتقل بسرعة ويتقبل التغيير وهناك من يبقى عالقا في مرحلة الانسحاب الدفاعي ويبقى مقاوما للتغيير، وهذا يعود إلى أن التغيير ليس دوما ثابتا ومخطط، ولا يمكن التنبؤ به بشكل أكيد في أغلب الأحيان، وأيضا تجارب الأفراد مع التغيير تختلف حسب ظروفهم.

3. مقاومة التغيير أمرايغابي وسلي

عندما يطرح موضوع مقاومة التغيير فإن اتجاهه نحو أنه أمر ايجابي وسلي مختلف تماما عند الباحثين فهناك باحثين ومؤلفين مثل Caruth et al., 1985، Coch and French, 1948، يتجهون نحو أنها أمر سلي ويمكن التغلب عليها أو إزالتها ببساطة لأن الإدارة لديها القوة لفعل ذلك وهذا ما أكده Darren McCabe أنه من خلال الاتصالات والمشاركة سيمكن للإدارة إزالة العقبات اتجاه خطتها، وتم وصف المقاومة على أنها مزيج من الأفكار المشوهة والغير عقلانية والاستجابة العاطفية الناتجة عن سوء التفسير والتفكير اتجاه التغيير، وتم وصفها على أنها تفشل في تشخيص المشاكل في مكان العمل وتدفع العمال إلى افتعال صراعات غير صحية لهم وأيضا تم وصفها على أنها غير مفيدة ومؤذية للمنظمة وإفرادها، وتسبب تهديد لمصالح وعلاقات الاجتماعية للعمال والمسيرين والإدارة، لأنها تعيق عمل المنظمة وتؤثر على مستوى أدائها وكيفية تسييرها؛

وهناك من اتجه إلى أن مقاومة تغيير أمر ايجابي مثل Mariotti Ford (2010)Kotter and Schlesinger (1979)، الذين يعتبرون أن المقاومة مورد مهم ومفيد لتحقيق التغيير بشكل فعال، وتم وصفها بأنها تغذية عكسية تساعد المنظمة في تطبيق التغيير بشكل سليم وأكثر فعالية، من خلال طرح المخاطر والتهديدات التي قد تغفل المنظمة عنها، كذلك آليات وطرق وأساليب التغيير التي تكون من مبادرات العمال والمسيرين التي تبرز من خلال مقاومتهم، وهنا يمكن القول أن مقاومة التغيير يمكن أن تكون مقاومة إنتاجية للمنظمة لمساعدتها في الوصول وتحقيق التغيير، وإيجاد الحلول الأفضل للمنظمة. (McCabe, 2020, pp. 94--132)؛

من وجهة نظرنا فإن مقاومة التغيير تكون سلبية عندما يؤثر التغيير في مداخيل ومصالح الأفراد بشكل واضح وكبير فهنا الجانب الايجابي سيكون منخفض نظرا لما قد ينتج عن ردود أفعال الأفراد في المنظمة، ولكن إن لم يكن تأثير التغيير كبير على مداخيل ومصالح الأفراد فالمنظمة يمكنها استغلال الجانب الايجابي للمقاومة، ولكن يجدر الإشارة أن مقاومة التغيير لا يمكنها أن تكون أداة للتسيير في المنظمة، لأن المقاومة تميل إلى الإفلات في كل

مرة يتم التحكم والسيطرة عليها، ولكن يمكن محاولة توجيهها وفهمها من خلال تطبيق القوة الإنتاجية والقمعية نحوها. (McCabe, 2020, p. 118)؛

4. أشكال مقاومة التغيير

تتعدد أشكال مقاومة التغيير من منظمة إلى أخرى، ومن جماعات إلى الأفراد، بحيث تأخذ أشكال متعددة فممكّن أن تكون مقاومة سرية أو علنية، ظاهرة أو ضمنية، ايجابية أو سلبية، بذلك تصبح هذه الأشكال والأساليب مجرد خططا مرسومة لأصحاب النفوذ في المنظمة والتي تؤول إلى عرقلة مسيرة التغيير، ويتوقف هذا على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر الناجمة التي يلتحق بها التغيير وبمصلحه وحاجاته، وبهذا يتشكل الكثير من الضغط على المسؤولين أو التصعيد من مستوى فشل التغيير، مما يزيد من مستوى الصراعات الداخلية، ثم يتحول هذا الصراع إلى حرب أهلية بين الأقسام المختلفة في المنظمة، وبالتالي "فتح جبهات متعددة على الإدارة ما يحول دون وصولها إلى أهدافها من التغيير" (اسماعيل محمود صلاح، 2016، صفحة 26). (شوابي وعامر، 2019، صفحة 643) (فتحي خليل العبيد، 2009/1430، صفحة 41)؛

يمكن تصنيف أشكال مقاومة التغيير إلى صنفين، الأول العلني والثاني الضمني، يشمل الصنف الأول العلني كل ردود أفعال التي يمكن للمنظمة رؤيتها وتمييز موقفها، والتي تشمل التصريح والاعتراف العلني في الاجتماعات وإبداء الرأي بشكل صريح حول رفض التغيير وعدم مساندته وتقبله، فيقوم الأفراد بنقد التغيير واستخراج عيوبه ومخاطر عدم نجاحه بالاعتماد على اتجاههم إلى الدفاع عن الوضعية الحالية للمنظمة بشدة والثبات الإدراكي بها ومقارنتها بالوضعية المستقبلية بعد التغيير، والتهجم على الآراء والأفكار الجديدة له (سماتي 2018/2017، صفحة 79)، وقد تكون المقاومة في شكل إضرابات كذلك فردية وجماعية وتقديم شكاوي ومعارضات للمسؤولين والإدارة والتوجه نحو النقابات لعدم تبني التغيير وتطبيقه ومحاربتة؛

أما التصنيف الثاني فهو يشمل كل ردود الأفعال التي تكون مستترة لدى الفرد ولا يمكن للمنظمة معرفة مصدرها وأسبابها وبشكل عام موقف الأفراد من التغيير، فيكون الفرد هنا يحاول أن يعرقل التغيير دون إحساس المنظمة بذلك ومعرفة سببها، ومن أشكالها التلاعبات البيروقراطية (McCabe, 2020, pp. 4-106-108) (179-180) في المنظمة من تأخر في إيصال تقارير ومعلومات ومستجدات وغيرها، أو حتى إخفاءها وممكن تحريف وتشويه مضمونها إذا تفاقم الأمر بين الأفراد والمنظمة، مما يؤثر على سير عملية التغيير وعلى عملية اتخاذ القرارات وخاصة الاستراتيجية منها، مما يسبب فوضى وبطئ في مستوى الأداء وتراجع الإنتاجية للمنظمة، أيضا يمكن أن يتخذ الأفراد شكل يتمثل في التأخر عن وقت العمل والتغيب (سماتي، 2018/2017، صفحة 80)؛

وعدم الالتزام الجزئي أو الكلي لقواعد وقوانين المنظمة عمدا، وعدم حضور الاجتماعات المهمة وغيرها، وإذا تم حضورها لا يلاحظ أي تفاعل ايجابي مفيد، وعند أخذ الاقتراحات يكون هناك صمت وعدم مشاركة ومبادرة في إبداء رأي، (سماتي، 2018/2017، الصفحات 79-80) (شوابي، 2018/2017، الصفحات 66-67)، وهناك من يتجه إلى أكثر من ذلك فيقوم بالتخريب والتدمير السري لمعدات وأدوات أو حتى مخططات المنظمة للتغيير وكل ما يتعلق به، فتبقى المنظمة عاجزة عن تنفيذ عملية التغيير.

المطلب الثالث: استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي

من خلال الاطلاع على استراتيجيات وكيفية التعامل مع مقاومة التغيير لمختلف المراجع التي استطعنا توفيرها في هذا البحث استطعنا استنتاج 3 استراتيجيات تتمثل في:

1. إستراتيجية التعليم

التعليم لا يقتصر فقط على الجانب النظري من أفكار ونظريات فقط، بل يتعدى الأمر إلى الجانب التطبيقي كذلك، لأن السبيل الحقيقي والفعال لتحقيق النتائج هو الدمج والتوافق بين الجانب النظري والتطبيقي، لأن مقاومة التغيير تركز على تحقيق النتائج في أرض الواقع من أجل دعم موقفها ضد التغيير، ولتحقيق ذلك يجب على المنظمة أن تستخدم هذه الإستراتيجية بشكل فعال من خلال تفعيل الاتصالات بين جميع المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة من أجل ضمان تدفق المعلومات بشكل مرن وواضح، لتجنب التحريف والتلاعبات البيروقراطية التي قد تحدث وغيرها، وهذا باستخدام وسائل اتصال حديثة وسريعة والاعتماد على أشخاص لديهم أرضية تفاعل اجتماعية في المنظمة، من أجل توضيح وشرح مغزى التغيير وأهدافه كذلك فوائده ومخاطر عدم اتخاذه؛

أيضا على المنظمة أن تسمح للأفراد بالمشاركة في عمليات التغيير بإعطائهم أدوار وحرية التعبير والمبادرة في إعطاء الحلول المقترحة والبدائل، من أجل توفير جو ملائم من الثقة والاحترام والتقدير لوجود الفرد في منظمته، وبالتحديد غرس فكرة أن الفرد في منظمته وليس في منظمة غيره، وأنه مشترك مع زملائه في تسييرها وكيفية الحفاظ على سمعتها، كذلك من أكثر الأمور التي يجب على المنظمة التركيز عنها هي التدريب، لأنه يمثل حوصلة استيعاب الفرد للأفكار التي تلقاها من أجل تطبيقها على أرض الواقع وتحقيق نتائج، ولكن يخدر طرح مشكل طرق وأساليب ووسائل التدريب، لأن وقتنا الحاضر يمر بالكثير من التغييرات والتطورات في مدة زمنية قصيرة بوتيرة سريعة، وكلما كانت تلك الطرق والأساليب والوسائل يتطبع عليها القدم كلما كانت الفعالية والنتائج بطيئة وصعبة الوصول، لذا على المنظمات الانتباه إلى الاستخدام الأحدث في مجالات التدريب وعدم التسرع فيه، لأن الأفراد تختلف في نسبة وسرعة الاستيعاب والتطبيق؛

كما أنه يجب على المنظمات أن تختار برامج تدريبية ملائمة لوضع الأفراد والمنظمة من جهة من أجل التنسيق في التسيير، والتركيز على عنصر التوقيت والأهداف قصيرة المدى، لأنها تعتبر بمثابة تحفيز وتدعيم للأفراد للتقدم والتطور من جهة، والمنظمة من جهة أخرى، كذلك لا ننسى المشرفين والمسؤولين عن برامج التدريب لأنهم يلعبون دورا مهم في توجيه الأفراد إلى المسار السليم والصحيح لتحقيق الأهداف الأساسية، يجب أن يتوفر لديهم عنصر الكفاءة والخبرة المتراكمة والسجل الحافل للإنجازات الناجحة، لجعل التغيير ممكنا في المنظمة وهنا يأتي دور استثمار المنظمة في مواردها البشرية، بحيث يمكن الاعتماد في برامج التدريب على خبرات الأفراد المختلفة للاستشارة في أمور التسيير والتقييم وغيرها، ويمكن كذلك الاستعانة بجهات خارجية تمكن المنظمة من تحقيق التحسينات والتعديلات الضرورية، كل هذه الأمور تعتبر ركائز أساسية لهذه الإستراتيجية.

2. إستراتيجية التفاوض

عندما يكون هناك ضرر محتمل من طرف المنظمة أو الأفراد أو حتى كليهما بسبب التغيير، فإن التفاوض يعتبر إستراتيجية مناسبة وملائمة لمعالجة الوضع قبل تفاقمه أو استمراره إذا تم المباشرة فيه مسبقاً، لأن التفاوض يعتبر وسيلة لحل المشاكل المتوقعة أو الحادثة بسبب التغيير، وذكر في كتاب روجر داونسون (DAWSON, p. 9) الطبعة الثانية أن الهدف من التفاوض هو خلق وضعية (فوز - فوز) للطرفين أو للأطراف المعنية بصفة عامة بحيث أن الأطراف تخرج من المفاوضات تشعر بأنها فائزة بها، وتم تمييز التفاوض إلى عملة ذو وجهين مختلفين أي تم تصنيفه إلى التفاوض الأخلاقي الإيجابي والتفاوض الغير الأخلاقي السلبي، وأعطى روجر أساليب ومهارات التي تستخدم لتطبيق الصنفين وكيفية تجنبها والرد عليها، ما ركز عليه روجر في كتابه أن قوة المفاوضة والهدف من تعلمها هو الفوز بالمفاوضة مع ترك الطرف الآخر يحس بأنه فاز بها بشكل غير مباشر؛

أو كما وصفها لن يستيقظ الصباح التالي نادم ومحس بأنه تم خداعه، كما أن روجر وصف المفاوضة على أنها لعبة تستند وتنضبط بقائمة من القواعد، مثل لعبة الشطرنج إلا أن الفرق بينهما هو أنه ليس من الضروري أن يعلم الطرف الآخر القواعد، وبالتالي يمكن هنا التنبؤ بتحركات واستجابة الطرف الآخر، وهنا أشار روجر أهمية استخدام المناورات في التفاوض من أجل الحصول على الهدف الأساسي، التي اعتبرها أنها أمر مهم لتوجيه وفتح نطاق للمفاوضة، ما لفت انتباهنا في كتابه أنه وصف المفاوضة على أنها علم وليس فقط فن، وأن لها نقاط للضغط يمكن الاستناد إليها من أجل الفوز، والتي تتمثل في الوقت والمعرفة وغيرها، يجدر الإشارة هنا كما ذكر روجر في كتابه أن من أهم العناصر الأساسية التي تمنح ميزة هي المعلومات وبالتحديد المعرفة والتي وصفها بالقوة بحد ذاتها، أي جمع أكبر قدر من المعلومات عن الطرف الآخر يمنح فرص لتحقيق الفوز، لأن المعرفة تفسح المجال للمنظمة بطرح ودراسة الخيارات المتنوعة والعديدة، فكلما كانت المعرفة متوفرة كلما كانت الخيارات متوسعة ونتيجة ذلك فرص الفوز ترتفع لصالحنا. (DAWSON، الصفحات 11-12)؛

كحوصلة لما سبق، عند قيام المنظمة بمفاوضات حول التغيير، عليها أن تقوم بدراسة الوضعية بجذورها، لماذا هم يقاومون؟ من هم وماذا يملكون من نفوذ وقوة ومنصب؟ ما هي نقاط قوتهم وضعفهم؟ ما هي نقاط قوتنا وضعفنا؟ الفرص التهديدات؟ ونعود إلى السبب الرئيسي التغيير لماذا نغير؟ كيف؟ عواقب عدم اتخاذه وفوائد اتخاذه؟ وغيرها، لأن كل ذلك سيسمح بتوفير معلومات حول إستراتيجية الأفراد وكيفية تفكيرهم ومعرفة نواياهم وأهدافهم وما يدفعهم للمقاومة وغيرها، وهذا سيوفر المعرفة التي تسمح للمنظمة اتخاذ المنهج الصحيح للمفاوضة والخروج باتفاق يسمح بتحقيق التوازن والاستقرار لمصالح المنظمة والأفراد من التغيير المحقق على أي صعيد ومستوى تنظيمي، كمثال توضيحي فقط، ما نلاحظه في رياضة الملاكمة، عند قيام المدرب والملاكم بمشاهدة تدريب ومباريات نزال الخصم وتاريخه، هذا من أجل اكتشاف استراتيجياته ونقاط قوته وضعفه من أجل الضغط عليه والحصول على أسهل فوز بأقل ضرر وجهد مبذول، كذلك بالنسبة للمنظمة ومن جهة أخرى ينطبق على الأفراد المقاومين، وما يعرف على هذه الإستراتيجية هي أنها قد تكون مكلفة نظراً على التنازلات والعروض التي قد تطرح، وقد تأخذ وقتاً طويلاً لتحقيق الأرباح كما وصفها روجر.

3. إستراتيجية السلطة والإجبار

تعتبر هذه الإستراتيجية أمر صعب في اتخاذها وتطبيقها، نظرا لأثرها الذي قد يولد الضغط على المدى الطويل لسير أمور المنظمة مع أفرادها، وتعتبر أمر فعال عندما يكون التغيير أمر طارئ واستعجالي لمواجهة المقاومة بسرعة، ويكمن هدفها في أنها تعمل على تطبيق التغيير بالقوة والنفوذ التي تستمد من المنصب أو من الصلاحيات التي تسلمها المنظمة من عقاب وجزاء، فيقوم المسؤول أو المسؤولين بتهديد مصالح أفراد المنظمة بشكل صريح أو ضمني للأفراد الذين يقاومون التغيير، (سماتي، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق lmd من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين(دكتوراه)، 2018/2017، الصفحات 81-82)؛

مثل قطع مكافآت وعلاوات وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية، كما يمكن أن تستخدم المنظمة هنا النقل والتحويل الوظيفي أو حتى الفصل المؤقت أو الدائم للفرد، من أجل التغلب على المقاومة ومباشرة تطبيق التغيير، ويجدر الإشارة أنه يمكن استبدال واستغلال أشخاص آخرين يدعمون التغيير بتركيزهم ووضعهم في مناصب الأفراد المقاومين من أجل تسهيل تسيير التغيير خاصة إذا كانت المناصب حساسة ولها دور كبير في هيكل المنظمة، ولكن يجب التنويه أن هذه الإستراتيجية غير محبذة لعدة أسباب تطرقنا إليها سابقا، ويجب الحذر عند استخدامها.

4. نموذج للتعامل مع مقاومة التغيير

يتكون هذا النموذج من 3 مراحل تعبر على عملية التغيير كما ذكرنا سابقا، في كل مرحلة تمر بها المنظمة قد تواجه مقاومة في كل عملية قبل أو بعد أو حتى أثناء تطبيقها، في المرحلة الأولى عند ظهور أو التنبؤ بظهور المقاومة علنا أو ضمنا، فيجب على المنظمة أن تقوم بتحليل أسباب ظهورها ومعرفة من هو المسؤول عنها ومن هم المؤيدين والمعارضين، ومدى تأثيرها على سير عملية التغيير، ومن ثم مناقشة الأمر مع المسؤولين أو الممثلين لتلك المقاومة والاستماع إليهم وإلى الأسباب والمشاكل التي تدفعهم إلى المقاومة، ومحاولة التوصل إلى حل يرضي الطرفين، فطبعاً إذا كان التغيير سيؤثر على مصالح الأفراد والمنظمة بشكل ايجابي، فسيصبح موقف المقاومة لا محل له من الصحة والثبوت، بعد ذلك سيتم التعديل إذا تطلب الأمر على خطة التغيير ومن ثم التحفيز للتقدم إلى المرحلة الثانية وهي التطبيق ولكن بالاعتماد على الإشراف والتوجيه والمراقبة؛

في المرحلة الثانية عند تطبيق التغيير فيجب هنا إتباع نفس طريقة التحليل والمناقشة مع المقاومين ولكن عند مرحلة التحفيز يجب التركيز على الأهداف قصيرة المدى والعمل على مكافئة واحتفال تحقيقها لإبراز التقدم في عملية التغيير ورفع الروح المعنوية للأفراد لضمان الاستقرار في سير عمليات التغيير، ويجب عدم التسرع فيما لأن السرعة قد تعرقل وتؤثر على الفعالية ومخرجات العمليات أي الكفاءة، ومن ثم التقدم بنفس المنهجية الإشراف والتوجيه والمراقبة؛

وأخيرا المرحلة الأخيرة عند ظهور المقاومة نتبع نفس الطريقة ولكن عند الزرع لعملية التغيير فيجب الاعتماد والتركيز على الحفاظ على التغيير من خلال القادة والذي سنتطرق إليه في المطلب الثاني، ومكافئة الأفراد الذين ساهموا في تحقيق ودعم التغيير من أجل استمرارية تحالفهم ودعمهم للتغيير ونشر فكرة أن كل جهد يبذل لا ينسى؛

تجدر الإشارة أن تمرکز إستراتيجية التعلم تتناسب في مرحلة الحلول لأنها تعطي للمنظمة وجهات نظر وثغرات في خطة التغيير التي تم الإغفال عنها، فيمكن الاستفادة من هذه الإستراتيجية هنا بشكل فعال، أما بالنسبة لإستراتيجية التفاوض فإن تمرکزها في مرحلة التعديل مناسب جدا لأنها ستساعد في حالة عدم رضى المقاومين من مخرجات عمليات التغيير وعدم نجاح عملية التعليم.

المبحث الثاني: فرق العمل

بعد أن تطرقنا للتغيير التنظيمي ومقاومة التغيير سنقوم في هذا المبحث إلى إعطاء معارف ومعلومات حول فرق العمل في المطلب الأول، ثم سنتطرق إلى القائد الفعال في المطلب الثاني وهذا تمهيد ليساعدنا على التعرف على نماذج فرق العمل في المطلب الأخير وإعطاء النموذج الخاص بنا.

المطلب الأول: ماهية فرق العمل

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم وحاجة المنظمات لفرق العمل وخصائصها، وسنذكر كذلك الأدوار والمسؤوليات التي تكون في اغلب الإحسان في فرق العمل وأيضا التصنيفات والأنواع الخاصة بها.

1. مفهوم فرق العمل

تختلف المصطلحات التي تعبر على فكرة فرق العمل، وذلك نظرا لاختلاف المجال والعمل الذي تنتهجه المنظمة فهناك من يستخدم مصطلح فرق المشروع وهناك من يشير إلى الفرق الناجحة وهناك من يتجه إلى منظور الفرق الفعالة وغيرها، يضيف (منير وبوزيان، 2019، صفحة 49) أن فرق العمل جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي من أجل مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق لتحقيق هدف معين بالأخذ بعين الاعتبار أن أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما لهم القدرة على اتخاذ القرارات ومن جهة أخرى يمكن القول أنها "مجموعة من الأفراد يعملون من بعضهم البعض من أجل تحقيق الأهداف وتعتبر أيضا وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي"; ويركز هذا التعريف على مدى قدرة فرق العمل على التنسيق والتفاعل والتكامل فيما بينهم واتخاذها لقرارات من خلال العمل الجماعي للوصول للأهداف المرسومة مسبقا؛

أما بالنسبة ل (براك الفايدى، 2008، صفحة 17) فيعرفه من جانب آخر على أنه مجموعة من الأشخاص بينهم التزام معين بأداء مهام محددة، فكل عضو لديه دور محدد يتفهمه بشكل جيد بقية الأعضاء، والاعتماد على بعضهم البعض، فكل عضو يجب أن يشارك في إنجاح الفريق ككل وذلك يرجع إلى الاعتمادية السائدة داخل الفريق؛ ومن جانب الإنتاجية والخدمية يمكن القول أنه مجموعة من الأفراد يعملون معا لتطوير منتج أو تسليم خدمة وهم المسؤولون عليها بشكل مشترك (راشد والصالح، 2008، صفحة 69)؛

ولكن من أكثر التعاريف التي يمكن الاعتماد عليها وتبنيها، هي تعريف جورج اكييس في كتابه الذي يحمل عنوان "Six sigma teams dynamiques" والذي قام بتعريفها: الفريق عبارة عن عدد صغير من الأشخاص ذوي المهارات التكميلية الملتزمين بأهداف وأداء لغرض مشترك والنهج الذي يتحملون فيه المسؤولية المتبادلة. (ECKES, 2003)؛

الجدول 02: الفرق بين فرق العمل والجماعة.

جماعة	فريق	
متوسط أو كبير	محدود	الحجم
غير مهم	مهم	اختيار
منفرد	العلاقات العامة المشتركة بالتناوب	قيادة
التركيز على القائد	فهم المعرفة المتبادلة	الإدراك
تقارب التوافق	تنسيق إشراك الدور	أسلوب
التكاتف اضطرار المعارضين	التفاعل الديناميكي	الروح

المصدر: (R.Meredith, Beyond the Team, 2000, p. 44)

2 . حاجة المنظمات لفرق العمل

تخيل أنك في منظمة تنتج سيارات في سوق وقطاع محدد، كم تحتاج من الوقت لإيجاد وجلب المواد الأولية اللازمة للبدء؟ كم تحتاج من الوقت للبدء في الإنتاج؟ كم تحتاج من الوقت لدراسة ومعرفة ما يتطلبه السوق وما هي اتجاهات مستهلكيه؟ هل تحتاج إلى التسويق والترويج؟ كيف ستوزع منتجك؟ تخيل الآن أن عدد السكان بدأ بالتزايد وبدأ الطلب يرتفع على منتجك، كيف ستستطيع الاستجابة الآن، الجواب بسيط لا تستطيع بمفردي احتاج إلى أفراد آخرين يملكون خبرة أو مهارات أو الاثنين إن توفر، الآن نتخيل أنك وجدت مجموعة من الأفراد أعطيت لهم المهام والواجبات والمسؤوليات اللازمة للبدء والتسريع من الإنتاج بجودة جيدة وتكاليف منخفضة بالطبع الآن جدر الإشارة أن كل فرد اخترته له توجه وله أهداف خاصة به أي أن كل فرد لديه مميزاته وعيوبه الآن تخيل معي أن الطلب بدأ بالارتفاع وأنت تشبع السوق بمنتجاتك ولكنك حققت أرباحا هائلة وبدأ ظهور المنافسين لمنتجك؛

أنت لديك الأرباح والقدرة على التوسع، تبدأ بضم مجموعات أخرى من الأفراد للتغلب على المنافسين والحفاظ على حصتك السوقية، هنا تبدأ المشاكل الحقيقية في الظهور، لديك مجموعة كبيرة من الأفراد تختلف عن بعضها البعض لديها مهارات متشابهة وأخرى مختلفة، مستوى الخبرة والفهم يختلف من فرد لآخر، وبالتالي سيكون هناك ضعف في الاتصال الذي سينتج عنه مشاكل في الإنتاج، ضعف في علاقات الاجتماعية بسبب قلة التفاعل وغيرها، كيف ستحافظ على استقرار منظمتك هنا؟ الجواب هو بناء فريق عمل فعال، الذي يساعد على حل تلك المشاكل والضغوطات التي تهدد استمرارية المنظمة؛

تكمن الحاجة لفرق العمل في أنها تعتبر وسيلة وأداة لتحسين مستوى أداء الأفراد من ناحية الفعالية والكفاءة، ففرق العمل تساعد الأفراد على الاتحاد وتقوية العلاقات الاجتماعية بينهم بالتفاعل من خلال المشاركة في الأفكار والتوجهات التي يتمسكون بها، وهنا يمكن القول أن فرق العمل تساعد المنظمة والأفراد على خلق وإنشاء قاعدة تفاعل اجتماعية تشمل قيم ومعتقدات لتكوين ثقافة موحدة وقوية تحفز وتدعم شخصية الأفراد للعمل الممتاز بمستويات أداء تفوق العمل الفردي، فهنا تكون ثقافة تعاون وتآزر تشجع على الإبداع والابتكار، وبالتالي هنا يكون توفر فرص للتطوير في منتجات وخدمات المنظمة وطرق تسييرها وتحفيزها أيضا

فيكون بذلك اتصال قوي بين الأفراد والمنظمة، مما يحقق الولاء والرضي الوظيفي، كذلك سيعزز كل هذا التوافق بين أهداف المنظمة والأفراد لتحقيق الأفضل؛

تعتبر فرق العمل طريقة مهمة لحل المشاكل والنزاعات التي تحدث في المنظمة (ابو نصر، صفحة 44)، وأداة مهمة للبحث والتحصيل على المعلومات والمعارف التي تحقق للمنظمة الميزة التنافسية من ناحية التنبؤ والأسبقية على غيرها في مجالها، كذلك تعطي فرص لاكتشاف الطاقات الكامنة الموارد البشرية والعمل على تحفيزها، وبالتالي توسيع مستودع الخبرة في المنظمة، ونيل المهارات النادرة والأساسية والعمل على تنميتها وتدعيمها والتركيز على توظيفها، وإن أمكن نقلها وتعليمها لأفراد المنظمة، كما أن فرق العمل تعمل على إيجاد أساليب وطرق حديثة ابتكارية وإبداعية للتعليم والتواصل بين الأفراد مثل العصف الذهني، حلقات إدارة الجودة وغيرها، (Cook, BUILDING A HIGH-PERFORMANCE TEAM, 2009) هذا من أجل توسيع مجال الخيارات في اتخاذ القرارات وتبني الاستراتيجيات، كذلك فرق العمل تساعد على القيام بالمجهودات الفردية في الإنتاج بشكل سريع وأكثر فعالية، وخاصة في الإنتاج الثقيل كالسيارات والبنائات وغيرها، والتي تتطلب تحقيق أهداف كبيرة صعبة من ناحية الوقت والسرعة؛

مما سبق يمكن القول أن فريق العمل يساعد المنظمة على تحقيق أشياء التي لا يمكن للفرد تحقيقها وحده، من خلال المزيج الذي يتكون من الخبرات والمهارات من المعارف النظرية والتطبيقية التي يتم توظيفها والاستفادة منها لمواجهة التغييرات التي قد تولد ضغوطات على المنظمة، فتصبح المنظمة فريق موحد ومتناسق يعمل اتجاه رؤية وغاية محددة بأهداف واضحة، في جو يسوده الثقة والتعاون والدعم بالتحفيز المعنوي والمادي، وكذلك الالتزام والاحترام.

2. خصائص فرق العمل

يشير التعريف (Katzenbach & smith, 1993, p. 45) أن الفريق يحتوي على عدد قليل من الأفراد وذلك لعدة أسباب تطرق إليها في كتابه، لأن الحجم يؤثر على مستوى الأداء والتشكيل لفرق العمل، لأن الحجم كما تم وصفه أنه بمثابة توجيه آلي، كما ذكر في الكتاب أن فرق العمل التي تشمل مجموعات كبيرة من الأفراد والتي تكون أكبر من 25 فرد في الأغلب لا يمكن اعتبارها فريق حقيقي، نظرا لأنها ستعاني من مشاكل لوجستية مثل مكان ومساحة والوقت للالتقاء، وكذلك القيود التي تؤثر على الوجهات المختلفة المكثفة وعدم القدرة على التحكم في السلوك والتفاعل الذي يحدث؛

لهذا نرى أن المجموعات الكبيرة تميل إلى الاتجاه نحو الاكتفاء بعدد قليل من البيانات الواضحة، وغاية أو غرض بسيط وواضح والذي يحدد من قبل القادة في الإدارة العليا، ويكون بتوجه استخدام قيم منهجية العمل الجماعية، وعند انتهاءها تعود المجموعات إلى تسلسلها الهرمي والهيكلية والسياسي والإجرائي، وكذلك أشار الكتاب إلى الصعوبات التي تواجهها المجموعات الكبيرة في تطوير وتحديد غاية موحدة ومشاركة وأيضا فيما يخص الأهداف والتوجهات وكذلك مسؤولية والالتزام كفريق واحد، ولكن عوض ذلك يمكنها إنتاج مهمة ونوايا واضحة وسطحية فقط، وأكد الكتاب أنه هناك طريقة لجعل هذه المجموعات تعمل كفريق حقيقي، وهذا من خلال تقسيمها إلى فرق عمل فرعية (Katzenbach & smith, 1993, pp. 45-46)؛

كذلك من خصائص الفريق أن يكون هناك غرض وغاية محددة ومشتركة وأهم شيء أن تكون واضحة، وتبرز الهدف أو الأهداف الأساسية والثانوية لتشكيل هذا الفريق، وكذا فوائده وماذا سيقدم عند انتهاء وأثناء العمل به، والتي يلتزمون بها، وهذا من أجل دفع وتحفيز الأفراد لتحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز فيه، من أجل تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة والتي تعود على المنظمة بالإيجابية في مجال عملها، بتعظيم الربح وتحسين الإنتاجية إلى أقصى مستوياتها وتلبية متطلبات السوق على دفعات منتظمة، ويجدر الإشارة هنا أن الأهداف قصيرة المدى بمثابة دليل للتقدم نحو الغاية والمنهج المتبع والاستمرار فيه، ولهذا يجب على فرق العمل أن تستثمر الكثير من الوقت في الاستطلاع والاستكشاف والاتفاق على تشكيل غاية وأهداف واقعية يمكن استغلالها في تحفيز الفريق؛

المهارات التكميلية أمر مهم بالنسبة للفريق، لأنه كلما كان المزيج للفريق متنوع ومميز كلما تعددت الاختيارات والبدائل في العمل، وبالتالي التميز والابتكار بإبداع في المنظمة، وتقسم المهارات إلى 3 فئات حسب جون وسميث، تتمثل الفئة الأولى في الخبرات التقنية والوظيفية للفرد، وثانيا مهارات حل المشاكل واتخاذ القرارات التي تسمح للفريق بالتنبؤ والتعرف للمشاكل التي قد تظهر والعمل على تقييمها وإيجاد الحلول المناسبة ومن ثم دراستها واتخاذ الإجراءات المناسبة التي تلائم وضع المنظمة وإمكانياتها، وأخيرا المهارات الشخصية التي تشمل المخاطرة النقد الايجابي، الموضوعية، الاستماع الفعال، إعطاء منافع الشك، الدعم، القدرة على تمييز منافع ومصالح وانجازات الآخرين، وطاقتهم الكامنة (Katzenbach & smith, 1993, pp. 47-48)؛

من بين الخصائص المهمة لفرق العمل هي إتباع منهجية عمل مشتركة ومتفق عليها، والتي نقصد بها صياغة لتفاصيل العمل التي تشكل الأدوار والمسؤوليات وتحديد الوظائف ومتطلباتها ومن يستطيع شغلها، وكيفية الوصول إليها وتحديد الصلاحيات والمهام، وإمكانية التعديل وأساليبها وطرقها، وهذا من أجل إيضاح كيفية التسيير ومكان كل عضو في الفريق، وبالتالي عدم وجود تداخل ومشاكل في التسيير وخاصة معرفة الإجراءات اللازمة لكل وضع تواجهه المنظمة، أشار كل من سميث وجون أنه يجب أن يكون هناك جانب اقتصادي وإداري وأيضا اجتماعي في منهج عمل الفريق (Katzenbach & smith, 1993, p. 56)؛

توفر المناخ والتعامل الجيد لفريق العمل يشجع الأفراد على العمل الجماعي والعمل اتجاه المصلحة العامة في أوقات الشدة، وأيضا يولد ويزيد من الرغبة في الانتماء والتعاون مع الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة وتدعيمهم وليس التنافس معهم، والتعامل باحترام والثقة والتحلي بالصدق في جمع المعلومات والبيانات وتقديمها كذلك وأيضا لا ننسى آخر خاصية سنذكرها وهي التحلي بمستوى عالي من الاتصالات في فريق العمل، بالاعتماد على قنوات مفتوحة لضمان إمكانية اللجوء إليها وانتشارها لإعلام الفريق بالمستجدات القديمة والحالية والمستقبلية.

3. الأدوار والمسؤوليات في فريق العمل

وضحت (Cook, BUILDING A HIGH-PERFORMANCE TEAM, 2009, pp. 40-41-42) جدولا يوضح الأدوار والمسؤوليات التي يمكن للأعضاء أن يتخذوها بناء على اطلاعها لعمل بلبن الذي يعتبر أول شخص يقوم باكتشاف رسميا ادوار الأفراد في الفريق، وحسب سارة فإنه يوجد 3 تصنيفات لأدوار الفريق، الصنف الأول يمثل الأفراد الذين يوجهون أعمال الفريق والذي بدوره يشمل 3 ادوار، الدافع الذي يحفز ويقود الفريق للنجاح

ويعمل على التغلب على العقبات التي تواجه الفريق، وهناك دور الفرد البار والمساعد وهو الذي يطبق وينفذ الأعمال بشكل فعال ضمننا للخطة المعتمد عليها، وآخر دور هو المصحح أو الفرد الذي يقوم بالاعتماد على الدلائل وتقديم البيانات والمعلومات بشكل صادق ودقيق في الوقت والمكان وللشخص المناسب؛

ثاني تصنيف تم ذكره هو الأفراد الذين يوجهون العلاقات بين الفريق، والذين يركزون على العلاقات بين أعضاء الفريق أكثر من المهام أو أي شيء آخر، والتي تشمل دور المسؤول والذي يقوم بتسهيل ونشر التحاور والنقاش في الفريق من أجل الأخذ بوجهات نظر الأعضاء واقتراحاتهم حول مختلف المواضيع، وهناك دور المتكيف والذي يعمل على توفير جو ايجابي في الفريق لأن صفاته يكون حساس مع الأفراد ويستمع إلى آرائهم ويحترمهم وهذا جيد لأنه يقوي العلاقات الإنسانية ويقوي الاتصال الفعال بين الفريق، وآخر دور هو الأفراد الشبكية والتي يقوم فيها الأفراد بنشر الحماس والتواصل ويحبون الالتقاء مع أشخاص جدد وبشكل بسيط يحبون التغيير والتجريب؛

آخر تصنيف تم ذكره هو الأفراد المفكرين، والذين يقومون بدورين، أول دور هو المقيم والذي يفكر بطريقة إستراتيجية في اختيار وتقييم البدائل والاقتراحات بمنطقية وواقعية. والدور الثاني يتمثل في الشخص الذي يمد بالأفكار ويجب أن يقترح البدائل بابتكار وإبداع، كما أنه جيد في إعطاء الحلول خارج الصندوق؛ كذلك تم إعطاء تصنيف للباحث ادموندسون والذي يتمثل في ثلاثة أبعاد طيفية كما تم وصفها، الأول الفرق التي تحتوي وظائف مشتركة أو وظيفة واحدة، والثاني الفرق المحددة المدة أو الدائمة، والثالثة فرق التسيير الذاتية أو غير الذاتية، ووضح دايفد وآخرون أن طريقة عمل ديناميكية الفريق تعتمد على المزيج وتركيبه الأبعاد السابقة. (CLUTTERBUCK, 2007, pp. 49-50)؛

تم ذكر كذلك تصنيف آخر لأنواع الفريق والتي تم طرحها من طرف ريتشارد والتيف نتيجة تحليل مرونة عمل الفريق والتي تتمثل في أربعة أنواع وتتمثل في: (CLUTTERBUCK, 2007, p. 52)

الفرق البسيطة: تشمل عدد من الأفراد يقومون بشكل أساسي نفس المهام لتحقيق كم هائل من المخرجات، مثل الانتخابات، عملية تجميع يقوم كل فرد بنفس المهمة كجزء من العملية، لتحقيق التجميع الكلي جزء من مكونات متعددة؛

فرق التتابع أو الاعتماد: وهي فرق تقوم بمجموعة من المهام المتسلسلة التي يجب أداؤها حسب معايير محددة لشيء محدد سواء منتج أو خدمة ويتم تمريرها من فرد لآخر بتسلسل، مثل المطاعم وعمليات التوصيل.

فرق العمل التكاملية: هي فرق تقوم بمهام مختلفة ومتعلقة ومكملة لبعضها البعض من أجل إنتاج منتج ما أو خدمة بأداء في نفس الوقت؛

فرق حل المشاكل: فرق تقوم بتشكيل مزيج من المهارات والمعرفة والخبرات التي تساعد على معالجة أو حل مشكلة أو مشكلات عديدة.

المطلب الثاني: القائد الفعال

سنذكر في هذا المطلب تعريفا للقائد وصفاته التي تساعد على القيادة، وكذلك سنتطرق إلى كيفية قيادة الفريق وكيفية تطوير المهارات القيادية، وسنتعرف على الصراع في الفريق وأنواعه وكيفية التعامل معه، وأخيرا سنتطرق إلى الاجتماع الفعال في فريق العمل.

1. القائد الفعال وصفاته

هناك تعاريف ومفاهيم عديدة للقائد التي اختلفت حسب وجهات نظر المؤلفين والباحثين، وقد يعود ذلك لاختلاف نوع العمل للفريق أو نوع الفريق بحد ذاته، ولكن على العموم سنقوم بتبني التعريف الذي تم ذكره في كتاب بالبن لعمل باحث اسمه شارلي هاندي، حيث عرف القائد على أنه الفرد الذي يقوم بتشكيل ومشاركة رؤية التي تعطي مغزى وهدف لعمل الأفراد الآخرين في الفريق، (R.Meredith, Team Roles at Work, 2010, p. 120)؛

بحيث وضح هنا أن القائد لديه القدرة على تشكيل رؤية مشتركة بين أعضاء للفريق، ويتم الاتفاق عليها والتمسك بها عند القيام بالأعمال والمهام، وكما أضاف بالبن المنظمة تحتاج إلى قائد يستطيع إعطاء وتوجيه الأفراد نحو أهداف ورؤية المنظمة، أشار بالبن أمر مهم بخصوص صفات القائد والتي لفتت انتباهنا وهي أن القائد ليس شرطا أن نتوقع منه أن يكون حكيما أو إبداعيا أكثر من الآخرين، (R.Meredith, Team Roles at Work, 2010, p. 122)؛

لأن هذه الصفات تكتسب مع الوقت ويمكن إيجاد طريقة لكشفها أو تعلمها وتنميتها، ولكن القائد في هذا العالم الحديث يتوقع منه أن يكون أكثر تواضعا من القائد الفردي في الجماعة، كما أنه يسعى إلى اكتشاف وإيجاد الموهبة والمهارة التي لا يستطيع اكتسابها وحده والتي يجدها في أعضاء فريقه للحفاظ على توازنه بتكامل المهارات بينهم، ولا يهتم بأمر التمييز لنفسه على الآخرين أو أن يكون محل الاهتمام، لأنه يؤمن بالقوة في الجماعة وأن يكون العدل بين أعضاء الفريق، وأن عمل الفريق متساوي ولا يمكن الاستغناء على أي عضو، وأن الفضل يعود على الجميع، وأشار كذلك نقطة ثانية أن القائد يميل إلى التفويض في السلطة وإعطاء الصلاحيات في كيفية عمل الأعضاء وتنفيذهم، ولا يتدخل ولكن يركز على المخرجات أي النتائج المحققة. (R.Meredith, Team Roles at Work, 2010, p. 123)؛

وأشار أيضا بالبن أن القائد يعطي إحساس بمهمة، والتي تحدد طريقة عمل كل فرد وعليه يساهم في تحقيقها والعمل على الوصول إليها بطريقته الخاصة تحت إطار الرؤية والغاية العامة، وأكد أن هذا سيولد الشعور بالمسؤولية والتي ستصبح فعل على أساس الإيمان بالمهمة والرؤية والغاية. (R.Meredith, Team Roles at Work, 2010, p. 123)؛

أشار كذلك في كتاب حكمة فرق العمل أن القائد يهتم بنتائج أداء الفريق وليس النتائج الفردية، فهنا يعمل القائد على توضيح الرؤية والأهداف والغايات التي نريدها من الفريق أن يحققها ويصل إليها، ويعمل على تحقيق التكامل والتناسق في عمل الفريق من خلال مهاراتهم وخبراتهم، كذلك القائد يعمل على بناء الالتزام والثقة

الذاتية، ويقوم بتوفير فرص للإبداع والابتكار للفريق وإزالة العقبات الخارجية، وهذا لإنشاء إحساس بالمسؤولية اتجاه أداء الفريق. (Katzenbach & Smith, 1993, p. 131)؛

إذن من خلال ما سبق فإن القائد الفعال للفريق هو الفرد الذي يستطيع التأثير والتفاعل مع الأفراد، من خلال إنشاء ومشاركتهم رؤية تشمل توجهاتهم وتطلعاتهم حول تحقيق المستوى المتميز، والإيمان بأن مجموع مجهوداتهم الجماعية المتكاملة ستسمح بإعطاء نتائج أكثر فعالية من العمل الفردي، وإعطائهم مهمة تعبر وغاية تبرر وجودهم في الفريق وأهمية دورهم الذين يقومون به، ومن بين الصفات التي يجب أن يتحلى بها هي التواضع والالتزام والإيمان بالقيم العمل الجماعي، إضافة إلى قدرته على حل النزاعات والمشاكل التي تواجه الفريق من خلال التفويض للمسؤوليات والسلطات ومنح صلاحية العمل، كذلك قدرته على اكتشاف الطاقات الكامنة للأفراد أي المواهب والمهارات الخفية، وكذلك الاتصاف بالاحترام والثقة الذاتية، وأهم عنصر هو الذكاء.

2. كيفية قيادة الفريق

ذكر (R.Meredith, Team Roles at Work, 2010, pp. 130-131) أنه قام بمواجهة كثير من المنظمات في كيفية تسيير وحداتها وقيادتها، وذكر أنه لا توجد دلالات كافية تبين أن أي نوع من القيادة يحقق نتائج أفضل من الأنواع الأخرى، وأشار كذلك أن أنواع القيادة تتعدد بتعدد شخصية الأفراد والأدوار في الفريق، إضافة إلى تغيرات أخرى، وذكر أيضا في كتاب حكمة فرق العمل أن السلوك يعتبر أمر مهم للقائد فمثلا إذا كان سلوك القائد الذي يبثه في فريق عمله أساسه التواضع والاحترام والمشاركة والتعاون، فهذا سيجذب الأعضاء لإتباع منهجه، كما تم ذكر أن القائد يقوم بأعمال ومهام مثل باقي أعضاء الفريق، لكي يجعلهم يشعرون أن كل أعضاء الفريق متساويين في العمل؛

إذن كيفية القيادة تتعدد حسب شخصية الفرد وحسب دور الفرد في الفريق، وحسب السلوك المتبنى، حسب العمل، ولكن على العموم يجب على القائد أن يقود فريقه من خلال التفاعل والتعاون معهم بشكل تكاملي، والالتزام بالسلوك الذي يغرس رسالة الانضباط والالتزام وكذلك المصداقية في العمل، والتحلي بمهارات تمكنه من تسيير الفريق نحو الأهداف وبالرؤية المحددة.

3. كيفية تطوير مهارات القيادة:

ذكر في (Black, 2006) كيف تصبح مسيرا جيدا، أن هناك مقولة أن القائد يولد ولا يولد، ولكن هنا أشار أن المهارات الأساسية للقائد يمكن تعلمها واكتسابها وهذا ما تم تجسيده في أربع خطوات لتحسين وتطوير مهارات القائد، وبدء بالخطوة الأولى وهي يجب معرفة أن هناك أنواع مختلفة للقائد والتي انسبها إلى تعدد الشخصيات، وإضافة السلوك أيضا وطبيعة العمل والدور لها علاقة أيضا في تعدد ذلك، وتم تأكيد أن المرونة هي مفتاح التسيير الجيد، ثاني خطوة هي الحصول على التدريب في كيفية التسيير والقيادة، وهذا للانتقال إلى المرحلة الثالثة وهي بناء الوعي الذاتي التي تساعد الفرد على معرفة توجهاته وأهدافه وكيفية تحفيزه لنفسه، وبشكل عام نقاط قوته وضعفه لتقييم نفسه وتطويرها؛

ويمكن الاعتماد هنا على الكتب والاستبيانات وغيرها ما توفر من ذلك، وآخر خطوة تم ذكرها تحدثت عن أهمية لعب دور القائد كوسيط بين مجموعتين، المجموعة الأولى تتمثل في الأفراد الذين يريدون النتائج والمجموعة الثانية تتمثل في الأفراد اللذين يحققون تلك النتائج، وفتح قنوات اتصال فعالة بينهم لتسهيل الحصول على المعلومات وتدقيقها بسلاسة، وكذلك ذكر أهمية إحاطة القائد عند تبنيه أنظمة وتوجهات جديد بأشخاص وأعضاء مناسبين، يتصفون بالولاء والحماس والطاقة الايجابية وأيضا بالكفاءة والفعالية في العمل وأيضا تحديد نموذج عملي من أجل تقييمها لاحقا ومعرفة الحلقات المفقودة. (Black, 2006, pp. 24-31)

الصراع داخل الفريق :

في كتاب (Cook, BUILDING A HIGH-PERFORMANCE TEAM, 2009) ذكرت بأن الصراع وعدم الاتفاق قدم يكون سيئ للفريق لأنه يبعث شعور وجو غير مريح، الاستياء، الضغط، القلق، الكراهية وغيرها، لأن في الصراع سيصبح الأفراد في حالة دفاعية حول أفكارهم وموقفهم وأفعالهم، مما ينشئ عنه حاجز في الاتصال للطرف أو الأطراف الأخرى، (Cook, BUILDING A HIGH-PERFORMANCE TEAM, 2009، الصفحات 73-74) من ناحية الاستماع والتفهم ونوايا الإصلاح، وبالتالي سيخرب قيم الفريق وتبدأ المعنويات بالانخفاض ويضعف الإيمان به والتمسك، ولكن يمكن للنزاع وعدم الاتفاق أن يكون من ناحية أخرى شيء جيد، وهو ما تم وصفه بالنزاع الصحي أو الايجابي في العديد من المؤلفات والباحثين، لأنه سيتمكن من اكتشاف الثغرات ونقاط الضعف التي يتم الغفل عنها أو عدم ملاحظتها، أو حتى تقديم اقتراحات وحلول بديلة أو مدعمة، ولكن كما إشارة سارة كوك إذا كان يمكن تسيير هذا النزاع بشكل جيد، (Cook, BUILDING A HIGH-PERFORMANCE TEAM, 2009، الصفحات 73-74) ويجدر الإشارة هنا أن النزاع وعدم الاتفاق هو شكل من أشكال المقاومة.

4. أنواع الصراع وكيفية التعامل معه

أعطت (Cook, BUILDING A HIGH-PERFORMANCE TEAM, 2009) في كتابها ثلاثة أنواع قد تظهر في فريق العمل، أولها الصراع الذي يحدث بين قائد الفريق وعضو منه، والثاني يكون بسبب عدم التفاهم أو الاتفاق حول موضوع ما، وذكرت بأنه توجد 4 توجهات يمكن الاعتماد عليها للتعامل مع الصراع، أما بالتنافس والتمسك بموقفك مهما كانت الأمور، أو إما تجنب هذا النزاع بخصوص المشكلة المطروحة، أو القيام بالامتثال والتوافق مع احتياجات الطرف الآخر، وأخيرا التفاوض لتحقيق موقف فوز-فوز، وأكدت سارة أن أفضل طريقة وتوجه للتعامل مع الصراع في الفريق هو التفاوض، وهذا ما نتفق عليه أيضا لأن منهج التفاوض وطريقة إجراءه تعتبر طريقة جيدة لفك النزاع وإيجاد حلول له، وكما إشارة سارة فوق كل شيء، ركز على حل المشكلة، وليس الشخص (Cook, BUILDING A HIGH-PERFORMANCE TEAM, 2009, pp. 74-79)؛

ثاني نوع تم الإشارة إليه هو الصراع الذي يحدث بين عضو من الفريق مع فرد خارج الفريق، وهنا يكون دور القائد صعب وفعال كذلك، لأنه سيلعب دور الوسيط بين الطرفين ويحاول إيجاد اتفاق ووسيلة لفك النزاع وكما أكدت سارة أنه من الأفضل أن يتم ذكر عواقب تفاقم واستمرار النزاع، وكإضافة منافع فك النزاع، كما أنه تم إعطاء طريقة للتعامل مع هذا النوع، وهو من خلال إتباع 4 مراحل، وأول مرحلة تتمثل في إيجاد والكشف على الإشارة التي تدل على النزاع والتي يمكن أن تظهر في طريقة تواصل الطرفين من خلال لغة وطريقة الكلام

والجسم، وتبرز أهمية هذه المحلة أساسا في أنها تحاول معرفة كل الأطراف المخفية ونواياها، وهذا من أجل تسيير جيد للنزاع، تحضيريا للمرحلة الثانية وهي إعداد خطة للاستجابة، من خلال الاعتماد على التكتيكات الخمس التي أشارت إليها سارة، إما بالحفاظ على السلام بين الأطراف، أو تركهم لحل النزاع بينهم وعدم التدخل، أو القيام بحل النزاع بالقوة، أو القيام بالتنازل للطرفين بفصل الاختلاف والتي تعتبر حل مؤقت فقط، وأخيرا التعاون وهذا كله لنقوم بتطبيق وتنفيذ التكتيكات للمرحلة الثالثة، ثم أخيرا نقوم بمراجعة وإعادة النظر في الاستجابة لكل طرفين الذي تم الاتفاق عليه. (Cook, BUILDING A HIGH-PERFORMANCE TEAM, 2009, pp. 80-85)؛

ثالث وآخر نوع ذكرته سارة هو النزاع الذي يحدث بسبب مستقبل الفريق، والذي يحدث بسبب عدم الاتفاق حول التوجه المستقبلي للفريق، والمنهج المتبع بشكل عام، وهنا يمكن التعامل مع هذا النوع بالاعتماد على التحليل البيئي ((SOWT) ومن ثم تحديد المنهجية المناسبة. (Cook, BUILDING A HIGH-PERFORMANCE TEAM, 2009, الصفحات 85-95).

5. الاجتماع الفعال

من وجهة نظر (Cook, BUILDING A HIGH-PERFORMANCE TEAM, 2009, صفحة 57) فإن الاجتماع الجيد يعتمد أساسا على مدى التحضيرات، فكلما كانت التحضيرات معدة بشكل جيد وكافي وبموثوقية، كلما كان الاجتماع أكثر إنتاجية وفعاليتها، وأعطت كذلك 10 نقاط للاعتماد عليها عند إعداد الاجتماع للفريق، والتي تبدأ أولا بتحديد موضوع النقاش (ماذا سنجتمع عليه) وأسبابه (لماذا نحن نتحدث على هذا الموضوع) وكذلك الهدف والرغبة التي نريد تحقيقها والوصول إليها، ثم تأتي ثانيا لنحدد جدول أعمال مع تسلسل منطقي للعناوين المتعلقة بالموضوع، ومشاركة أعضاء الفريق تقديماتهم التي يريدون وضعها مع جدول الأعمال ثالثا، ورابعا التعامل مع الأشياء السريعة أولا ثم ترك الأشياء التي تأخذ وقتا أطول أخيرا، وخامسا دوما إبقاء أعضاء الفريق على علم اسبق للمستجدات وعلى الوقت والمكان والأشياء التي يجب تحضيرها وجلبها للاجتماع، وتعميم المعلومات المفيدة مسبقا في بداية الاجتماع مثل الوثائق التكميلية وغيرها سادسا. (Cook, BUILDING A HIGH-PERFORMANCE TEAM, 2009, p. 57)؛

سابعاً أشارت سارة إلى التركيز على حجم الأعضاء في الاجتماع، والذي يجب أن لا يتعدى 8، من وجهة نظرها، ومن المهم أن يتم توضيح ما إذا يجب حضورهم بشكل دائم أو لا، وثامنا تخطيط جدول زمني لجدول الأعمال وعناصره وكذا الاجتماع، ومن ثم تاسعا اختيار مكان مريح ومناسب للحجم وللتفاعل لتجنب الانقطاع، وأخيرا ترصيد كل مستجدات حديثة والموارد والاحتياجات اللازمة (Cook, BUILDING A HIGH-PERFORMANCE TEAM, 2009, p. 57)؛

أشارت (Cook, BUILDING A HIGH-PERFORMANCE TEAM, 2009, pp. 58-59) في كتابها أن من بين الأشياء الصعبة والمعقدة في الاجتماعات للفريق هي عدم تعريف وتحديد بوضوح الغرض من الاجتماع، وذكرت

أنها قد تعد بدون تفكير وتخطيط كافٍ للانطلاق فيه، والتي يجب على القائد أن يوضحها، هل الاجتماع يخص استراتيجيات وتكتيكات المنظمة، أو اتخاذ القرارات وغيرها. وكذلك بالنسبة إلى جدول الأعمال؛

الغرض من إنشاء جدول الأعمال هو إبقاء الاجتماع على المسار الصحيح، من خلال توضيح العناصر المهمة والتي يسعى الفريق لتحقيقها بالطرق والأساليب المحددة والمعتمدة، وترتيبها حسب درجة ومستوى أهميتها، كما ذكرت أن تشجيع الفريق أمر مهم لتفعيل المشاركة في الاجتماع لأعضاء الفريق، وأعطت نصائح يمكن الاعتماد عليها لتفعيل المشاركة والتي تتمثل في العصف الذهني، التقسيم لمجموعات فرعية، خرائط العقل وغيرها، وذكرت كذلك سارة في كتابها كيفية اتخاذ القرارات القوية للقائد التي يتم الاعتماد فيها على ستة خطوات، والتي تبدأ بالتعرف على المشكلة ثم توليد وإعطاء البدائل الممكنة حسب الإمكانيات المتوفرة، وتقييمها واختيار الأفضل وما يتناسب، ثم تنفيذها مع المراقبة والعرض للمستجدات. (Cook, BUILDING A HIGH-PERFORMANCE TEAM, 2009, pp. 59-67)

من خلال ما سبق قمنا باستنتاج المفهوم التالي: فرق العمل هي مجموعة تتكون من عدد قليل من الأفراد الذين يمتلكون مهارات تكميلية فيما بينهم، يعملون بقيادة فرد يتمتع بصفات ومهارات تمكنه من التأثير في سلوكيات وإنتاجية الفرد، والذي يستند في قيادته على رؤية وغاية محددة ومتفق عليها بالتشارك والتي بدورها تحفز وتوحد وتجسد القيم الجماعية في الفريق لتحقيق الأهداف المسطرة بسلوك ملتزم وعالي الأداء وهنا يكون تحمل للمسؤولية والمخاطر المحتملة؛

ومن خلال ما سبق من التعريف يمكن القول أن فرق العمل هي عبارة على جماعة من الأفراد ذوي خبرة ومهارة وكفاءة لمتطلبات العمل المخطط له، كما أن لديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها من خلال المشاركة والتعاون والتفاعل والتكامل فيما بينهم لتبادل المعلومات والأفكار معا، وكذلك الفريق لديه مسؤوليات وادوار يمكن أن يحققها من الصعب أن يستطيع الفرد تحقيقها لوحده، وذلك من خلال مشاركة وتطوير في أسلوب العمل للوصول إلى نتائج مرغوب فيها وتحقيق الأهداف المنظمة أن الصفة المميزة في فريق العمل أنهم يعملون على تحقيق أهداف الفريق الأولوية القصوى عند أعضائه، ومنه يلزم الأعضاء أنفسهم العديد من الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها من خلال الأنشطة التي يمارسونها، ويساندون بعضهم البعض واكتساب الخبرات والمهارات معا، والعمل على تحقيق الهدف الذي حدده الأعضاء معا.

المطلب الثالث: نماذج فرق العمل.

سنتطرق في هذا المطلب إلى نماذج فرق العمل والتي تعددت حسب فكر الباحثين، وفي الأخير سنحاول أن نعطي نموذج لبناء فريق عمل فعال خاص بنا. تعددت نماذج فرق العمل كثيرا، ولكن سنحاول قدر المستطاع وبما توفر لنا من الوقت والمراجع من ذكر أهم النماذج التي استطعنا الوصول إليها؛

في ظل تعدد المنظمات واختلاف هيكلتها، يتم إنشاء في كل منظمة فرق عمل لها القدرة على تلبية احتياجات العملاء وأصبح تعيين أعضاء الفريق يتطلب أفراد يملكون المهارات والكفاءات الكافية التي تمكنهم من التأقلم لتحقيق التفاعل والتواصل بين أعضاء الفريق وهذا للحفاظ على تماسكه وتجنب الصراعات ولا النزاعات ولفهم

أكثر كيفية عمل الفريق بفعالية عمل الباحثين على تقديم نماذج، هذه النماذج تم اقتراحها منذ أكثر من ثلاث عقود، بعض منها تم تطويرها خلال السنوات القليلة الماضية (Zenkit) (Kenneth P, 2015) (shaun و Kelechi) (The Korn, 2015)

نموذج Rubin,Plovnick,and Fry Model: أشار إليه نموذج (GRPI) أي بالمعنى (الأهداف، الأدوار، العمليات، العلاقات بين الأفراد)، يعتبر من أقدم نماذج فعالية الفريق تم تقديمه من قبل Richard Beckhard في عام 1972 للمساعدة في سلوك الفريق، ثم اشتهر في عام 1977 من قبل الأطباء Irwin Rubin، Mark Ronald Fry، Plovnick. بحيث قدم الباحثين نموذجهم بشكل هرم، "يشبه لنظرية الحاجات لماسلو لكن على عكس ماسلو من الناحية النظرية"، وفقا لنموذج، يبدأ النموذج بأعلى الهرم حيث يتضمن تحديد الأهداف على مستوى الفريق أي العمل على أهداف واضحة وتحديد النتائج المرجوة من ذلك، بالإضافة إلى التوقعات التي قد تحدث، بعد ما تم تحديد الهدف يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات الواجبة لكل فرد تنفيذها ويتم الاعتماد عليه من قبل القائد، وبذلك يعمل الأفراد (العمليات) على العمل بشكل واضح واتخاذ القرارات المناسبة، وبهذا يقومون بتطوير العلاقات الشخصية مع بعضهم البعض وقدرتهم على التكيف؛

نموذج Katzenbach and Smith Model: طور Katzenbach and Smith Model نموذج فعالية الفريق عام 1993 بعد "دراسة فرق مختلفة كانت تواجه تحديات في بيئة عملهم"، من خلال كتابهما "حكمة الفرق". حيث أنه يصف في نموذجه المبادئ الأساسية لفرق العمل الفعالة وهي النمو الشخصي، ومنتجات العمل الجماعي، ونتائج الأداء، يتم عرضها في القمم من المثلث، وتصف جوانب ومركز المثلث عناصر الفريق المطلوبة ذلك وهي الالتزام في العمل والتركيز على أهداف الفريق للعمل عليها، كذلك المنظمة بحاجة إلى المهارات لحل المشكلات التي تواجهها ومهارات فنية لإنجاز العمل بإتقان ومهارات التعامل مع الآخرين من أجل تقوية الاتصال والثقة فيما بينهم، وفي الأخير المساءلة أي يجب على أعضاء فرق العمل تحمل المسؤولية سواء كانت فردية أو جماعية؛

نموذج La Fasto and Larson: طور La Fasto and Larson في عام 2001 نموذجا لفعالية الفريق التي أشار إليه باسم "خمس ديناميكيات للعمل الجماعي والتعاون" بحيث درسوا كل من الباحثين (La Fasto and Larson) 6000 فرق عمل عبر مختلف الصناعات والمنظمات، حيث قاموا بتقييم فرقهم وقادة فرقهم و الأفراد لبعضها البعض مقابل الإجابة على الأسئلة المطروحة للتوصل إلى النتائج تمكنها من زيادة فعالية الفريق من جهة وما يثبط نجاح الفريق من جهة أخرى، حيث حدد 5 مجالات حاسمة؛

أولا أعضاء الفريق: ركز الباحثين على أن الفريق الناجح يبدأ من خلال تكوين أفراد مناسبين وناجحين، من خلال ستة عوامل الأولين تتعلق في فئة العمل والمعرفة أما البقية (الأربعة) تتعلق بالعمل الجماعي، بحيث أن الخبرة هي أول شي يبحث عليه العضو في فريقه، وتتكون هذه الخبرة نتيجة تراكمات لمجموع من المعارف العملية ذات الصلة بالهدف، وبهذا يكتشف الأفراد بسرعة كل فرد إذا كان ذو خبرة أو لا، ومن ثم أيضا القدرة على حل المشكلات أي أن أعضاء الفريق الجيد يجيدون توضيح للمشكلات التي تحدث بعض النظر على مستوى الخبرة، ووضعها في موضع الجدية ومحاولة إيجاد الحلول، هذا فيما يتعلق بالعوامل المرتبطة بفئة العمل والمعرفة، أما

فيما يخص الجانب العمل الجماعي فعلى أعضاء الفريق أن يتصف بالانفتاح، طرح "القضايا التي يجب مناقشتها"، وتعزيز تبادل الأفكار فيما بين الأفراد، كذلك أن أعضاء الفريق الفعال يمتاز بالدعم والرغبة في الاستعداد لمساعدة الآخرين للوصول لنجاح، ثم التوجه نحو العمل وبذل كل الجهود لتحقيق ما تسعى له والابتعاد على السلبية واستغلال كافة الفرص، وفي الأخير على أعضاء الفريق أن يتميزوا بالطاقة الايجابية والروح المرحة وتحفيز بعضهم البعض لخلق أفكار جديدة؛

ثانيا علاقات الفريق: تفشل العديد من الفرق لكون أنهم لا يقومون ببناء علاقات اجتماعية صادقة بين أعضاء الفريق، بينما الفرق الناجحة يتميز أعضاءها بالتفاهم المتبادل والالتزام في تحديد مكانة العلاقة بدلا من انتهاؤها، واستعداد على إصلاح وتحسين بعضهم البعض، وتجنب فعل أي شئ يشعر به الطرف الآخر أنه غير مريح، وكذلك العمل على فهمه بالشكل الصحيح، وتجنب حدة المناقشات؛

ثالثا فريق حل المشكلات: يتكون جزء كبير من عمل أي فريق من حل المشاكل وبهذا يتم التعرف ما إذا كانت الفرق فعالة أولا، بحيث أن الفرق الفعالة تعمل على حل المشاكل بوضوح وتجاهد في حل المشاكل من أجل الوصول إلى خلق بيئة عمل إيجابية، تملأها الراحة، الرسمية وشعور الأفراد بالتقدير والكفاءة، وعلى نقيض أن الفرق العمل غير الفعالة يتم غلق الاتصال بينهم، وتكون المناقشات تدار بشكل سيء؛

رابعا قائد الفريق: يلعب قائد الفريق دور أساسي في كونه يضيف الشرارة التي تدفع لجهود جماعي ناجح، وتحديد السلوكيات المحددة لقائد الفريق الفعال كان بعيد المدى، حيث القائد يركز على الهدف ويساعد أعضائه بالبداية بالعمل الجاد وكذلك يضمن لهم مناخ تعاوني جيد وهذا ما يجعلهم يعززون الثقة فيما بينهم ويجعلهم على دراية كافية بالتقنية المرتبطة مباشرة بمجموع المعارف، وبذلك يحدد الأولويات التي يجب أن يركز عليها وعليه أيضا أن ينظر لأداء الأفراد وتقييم ما إذا كان مقبول وبالمواصفات المطلوبة أولا؛

خامسا البيئة التنظيمية: يجب أن تكون البيئة منتجة بحيث تتضمن ثلاث عناصر أساسية وهي يجب أن تحدد الإدارة اتجاه الممارسات التي يسعى القائد لتحقيقها والعمل بجهد للوصول إليها كذلك أن يضمن الهيكل والعمليات بواسطة وضع الشخص المناسب من حيث المعرفة التقنية والمسؤولية الإدارية في الوقت المناسب عادة يعني في الوقت المبكر بما يكفي لمنحهم الفرص المناسبة، ويجب أن توفر الأنظمة المعلومات الموثوقة والمفيدة وأن تدفع السلوك نحو النتائج المرجوة، وأن تكون المكافآت مرتبطة بالفريق العمل ككل وليس على مستوى الفردي فقط وهذا ما يعد بالانتصار الجماعي .

نموذج Hackman؛ وضع Richard Hackman "نموذجًا جديدًا في كتابه الصادر عام 2002 ، الفرق الرائدة: تمهيد الطريق للعروض الرائعة"، ووفقا لهذا النموذج يتم قياس فعالية الفريق من خلال تقديم منتجات وخدمات تفوق توقعات العملاء، وتنمية قدرات الفريق وتلبية احتياجاتهم، حيث يوضح خمس الشروط اللازمة لفعالية الفريق، يتميز الشرط الأول في ما يسمى بالفريق الحقيقي ومن الأرجح أن يكون فعالا عندما يكون حقيقي وليس بالإسم فقط، وأن يتمتع بكونه لديهم مهمة جماعية، ذو حدود واضحة، التحكم بالسلطة واتخاذ القرارات بشكل واضح لعمل الفريق، واستقرار العضوية، أما الشرط الثاني يشير إلى امتلاك اتجاه مقنع ما إذا كان الفريق

لديه أهداف واضحة، صعبة، وتركز على الغايات التي تسعى لتحقيقها، والشرط الثالث يتمثل في الهيكل التمكين ما إذا كان مهمة الفريق التكويني والسلوك تمكن بالعمل بروح الفريق الواحد أم تعرقل المهمة، ويركز كذلك على السياق التنظيمي ما إذا كان الفريق يتلقى الموارد الكافية والمكافآت والمعلومات والتعليم وهذا هو الشرط الرابع، بينما الشرط الأخير على مدى توافر مدرب كفاء لمساعدة الفريق وكيفية التعامل مع المشاكل من أجل تحقيق مهام الفريق؛

نموذج Lencioni - فهم الخلل الوظيفي للفريق: يرى أن نموذج Lencioni الذي قدمه في كتابه Patrick Lencioni's، "الخلل الوظيفي الخمسة للفريق" يعتبر من أكثر النماذج مثيرة للاهتمام لفعالية فريق العمل، وتم تطويره من قبله عام 2005، بدلاً من التركيز على العناصر التي يجب أن يمتلكها فريقك، يركز هذا الشخص على الأشياء التي لا ينبغي أن يمتلكها، كما يشير هذا النموذج إلى أن معرفة الاختلالات الوظيفية لفريقك يمكن أن يساعدك في إنشاء فريق فعال لأنك تعرف ما يمكن توقعه وكيفية إدارته بفعالية، يتم استخدام لنموذج بشكل هرمي بحيث يظهر التقدم للفريق، وهناك خمس مستويات بحيث كل مستوى يكمل الآخر؛

خمسة اختلالات محتملة لفريق في نموذج Lencioni: الخلل الأول: غياب الثقة وتحدث هذا نتيجة تردد أعضاء الفريق لحاجة لطلب المساعدة، عدم الاعتراف بضعفهم وأخطائهم، فقد يمنعم ذلك لبناء الثقة داخل الفريق؛ الخلل الثاني: الخوف من الصراع أي الفرق التي تفتقر إلى الثقة غير قادرة على الدخول في مناقشات حادة وهذا ما يجعلها تشعر بالخوف اتجاه الصراعات والتظاهر بالتعايش بسلام الانسجام الاصطناعي يمكن أن يوقف الصراع المحتمل الذي يمكن أن يؤدي في الواقع إلى أفكار منتجة؛ الخلل الثالث: عدم الالتزام يؤدي إلى إعاقة اتخاذ القرار وعدم الوفاء بالمواعيد وتكوين بيئة يسودها الغموض، ونقص التوجيه والالتزام يجعلهم موظفين محرومين من حقوقهم؛ الخلل الرابع: تجنب المساءلة (عدم الانتباه للنتائج) وهذا يحدث عندما لا تلتزم فرق العمل بخطة واضحة وبالأهداف العامة للمؤسسة لأنها تركز على الأهداف الشخصية، فلا أحد يقوم بمراقبة أداء فريقه وتحسينه.

الجدول 03: أبعاد نماذج فرق العمل

المجموع	Lencioni (2005)	Hackman (2002)	LaFasto and Larson (2001)	Katzenbachand Smith (1993)	Rubin, Plovnick, and Fry (1917)	الباحث/البعد
5	■	■	■	■	■	فعل
5	✓	✓	✓	✓	✓	إدارة
5	✓	✓	✓	✓	✓	الوضوح
4	✓		✓	✓	✓	التزام
5	■	■	■	■	■	الثقة
5	✓	✓	✓	✓	✓	تواصل موثوق
5	✓	✓	✓	✓	✓	الثقة في الأعمال
5	✓	✓	✓	✓	✓	الثقة داخل الفريق
4		■	■	■	■	الموهبة
4	✓	✓	✓	✓	✓	الاستحواذ

التطبيق/النشر		✓	✓			2
العمل الجماعي	■	■	■	■	■	5
إدارة الموارد		✓		✓		2
التعلم			✓			1
اتخاذ القرار	✓	✓	✓		✓	4
حل النزاع	✓	✓	✓		✓	4
جوالفريق	✓	✓	✓	✓	✓	5
إدارة العملية	✓	✓	✓	✓		4
مهارات المهمة	■	■	■	■	■	5
التركيز	✓			✓	✓	3
مرونة التخصيص		✓				1
القياس		✓	✓			2
تسليم البضائع			✓		✓	2
دعم المنظمة			■	■		2
قائد الفريق	■	■	■	■		4
مجموع العوامل	5	5	7	6	4	

المصدر: (KORN, 2016, p. 13)

بعد ما تطرقنا إليه سنقوم الآن بإعطاء النموذج التالي والذي سيكون أيضا اعتمادا على ما تطرقنا إليه في مبحث الأول التغيير التنظيمي:

- الحاجة إلى فريق العمل

هذه المرحلة مهمة جدا للبدء في بناء فريق عمل، لأنه ستعتبر بمثابة تحديد ورسم مسار ومنهج ماذا سنبنى وإلى أين متجهين به، يجب في هذه المرحلة أن نقوم بمعرفة غرض بناء الفريق وأسبابه، ودراسة ذلك لأنه قد يكون العمل أحيانا قد لا يحتاج إلى فريق، أو قد نبني الفريق على أسس خاطئة ومغايرة لطبيعة العمل الذي نريده، أو السبب الحقيقي لوجوده، وهنا كذلك يتم تحديد الغاية والرؤية لفريق العمل والتي تكون متوافقة مع المنظمة لكي لا يكون هناك انحياز أو اختلاف يسبب تغيرات قد تكون سلبية على مخرجات المنظمة من جهة والفريق من جهة أخرى، وأيضا يتم هنا تحديد الأهداف الأساسية للفريق لكي يكون هناك توافق ثلاثي بين الرؤية والغاية والأهداف؛

ويجدر الإشارة هنا أن الأهداف لا يتم صياغتها بشكل كلي لكي يتم إشراك الأعضاء في صياغتها من أجل تغطية الثغرات التي قد نغفل عنها، التوافق الثلاثي سيمكننا من إنشاء دافع وتحفيز لأعضاء الفريق للاستمرار وتحقيق المستوى الأفضل حتى وإن تطلب الأمر كامل جهودنا، وبهذا سيكون هناك شعور بالانتماء وتحمل للمسؤولية وأيضا الحماس والتحمدي، ويجدر الإشارة هنا أنه من الأفضل أن تجد المنظمة أسلوبا لإيجاد توافق ثلاثي لأهمية كل عضو من الفريق، لماذا نحتاجك في الفريق؟ لماذا أنت مهم لنا في هذا الفريق؟ لماذا تقوم بهذا العمل وفائدته لنا كفريق وغيرها، لأن هذا هو السبيل الحقيقي لدفع الأفراد لتحقيق المجهود الزائد لمستوى أداء متميز، وهذا تمهيد لما سيتبين في تفاصيل العمل وعند اختيار الأعضاء؛.

- تحديد تفاصيل العمل

هذه المرحلة تستند أساساً إلى تحديد المنهجية المتبعة في عمل الفريق وكيفية سيره وتكامله، فهنا يتم تحديد المهام والأدوار وكذلك المسؤوليات والصلاحيات، وأيضا القواعد والقوانين التي يجب الانضباط والاستناد لها في الفريق، إضافة إلى الأدوات والاحتياجات المادية والمالية والبشرية التي يجب توفيرها، وبشكل عام النفقات المختلفة التي لها علاقة ببناء فريق العمل واستمراره، كذلك يجب هنا على المنظمة أن تحدد التفاصيل التي يجب توفرها في أعضاء الفريق؛

ونعني بها المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة، والصفات والخلفيات التي نحتاجها في الفرد، إضافة إلى التخصص والمستوى إن تطلب الأمر ذلك، وكذلك التحفيزات المادية والمعنوية من ناحية التوقيت والأسلوب وكذلك الجهود، ولكن بخصوص الجهود يجب التركيز على مدى كفاءة وفعالية الجهود المبذول، وهنا نشير إلى عبارة اعمل بذكاء وليس بشدة، هذه هي الثقافة والمنهجية التي من الأفضل تبنيها، فكما ذكرت سارة في كتابها إن الخطأ في الحكم أو التقييم كإضافة في حق الأفراد الذين يعملون بفعالية وكفاءة، سيكون سيئاً على المدى الطويل، لذا يجب الانتباه فيما يخص التحفيز في هذا العنصر، والعديد من المؤلفين الذين ذكر هذه العبارة من بينهم (Samisa, 2009) (CLUTTERBUCK, 2007, p. 134) (D.Wild, S.Mayeaux, & (ECKES, 2003, p. 140) (P.Edmonds, 2008)

- اختيار الأعضاء

في هذه المرحلة هناك وجهتين، الأولى أن هناك منظمات قد تختار القائد أولاً ثم بقية الأعضاء، والثانية هناك منظمات تختار الأعضاء ثم تختار القائد بناءً عن رأي الأعضاء أو المنظمة أو كليهما، وهذا يعتمد حسب إمكانيات وثقافة المنظمة في التسيير، ولكن في العموم يجب على المنظمة أن تكون دقيقة وحذرة في اختيار القائد، لأن فرق العمل تتوقف على مدى قدرة القائد في التنسيق والتحفيز والتوجيه للأعضاء في الظروف الصعبة والعادية وبشكل عام مدى تأثيره في مستوى أداء الفريق، ولكي تستطيع الاختيار الأفضل والمناسب له يجب على المنظمة أن تتعرف على ما هي صفات القائد ؟؛

وما هي المهارات التي يجب أن تتوفر فيه؟ كذلك ما هو المنصب والمسؤولية التي سنوكلها إليه ومدى منحه الصلاحيات للتسيير والقيادة والتحكم في الفريق؟ كل هذه الأسئلة تعتبر بمثابة دليل ومنهج للاختيار الأنسب للقائد، ولكن يجدر الإشارة هنا أن القائد قد يملك مهارات وخبرات لا يمكنه الكشف عنها وهنا يأتي دور المنظمة في إيجاد طرق لاستخراجها والعمل على استخدامها من خلال الاختبار والتجريب، من بين الطرق التي يمكن الاعتماد عليها هي الأحداث الحرجة، كذلك عند اختيار القائد يجب دراسة خلفياته السابقة وانجازاته المحققة وتجاربه الناجحة والفاشلة والتي ستكون مقياساً لمدى ملائمتها، بالطبع قد تختلف ثقافة المنظمة في اختيار القائد الأنسب ولكن هذه المراحل حددت من أجل تحديد طريق أنسب وأفضل للتأكد وتجنب النفقات على المدى الطويل، الآن حسب التوجه الأول فإن اختيار المنظمة للقائد أولاً سيمكنها من الاستفادة من خبرته في اختيار وانتقاء الأفراد وحتى اختبارهم، ويعتبر هذا ميزة إيجابية للمنظمة، وبالتالي سيمكن هنا للقائد اختيار الأعضاء الذين يناسبون نوع قيادته ويستطيع التأثير بمدى أكبر في مستوى أداء الفريق، وعليه تحقيق مخرجات

إيجابية، فهنا سيقترح القائد المهارات والشخصيات بناء على خبرته ومعارفه التي يراها أكثر ملائمة في عمل الفريق؛

في التوجه الثاني عند قيام المنظمة اختيار الأعضاء أولاً فهذا سيمكّنها من اختيار قائد الذي سيؤمن به أعضاء الفريق أن يحقق لهم مستوى الأداء المطلوب، والذي سيمكّنها من التفوق والعمل في مناخ مناسب ومتفاعل بإيجابية، فهنا ستستطيع المنظمة التعرف على شخصيات الأعضاء ومهاراتهم وخلفياتهم وطرق عملهم من خلال اقتراحاتهم وخلفياتهم في فرق أخرى أو جماعات أو حتى خلفيات فردية، وهذا سيمكّنها من تحديد الطريقة الصحيحة في اختيار قائد فعال يقود الفريق بفعالية ويحقق الكفاءة.

- التعليم والتقييم

التعليم أمر مهم في فرق العمل، لأنه سيساعد الأفراد على اكتساب مهارات وخبرات ومعارف أو حتى اكتشافها (أي استخراج الطاقات الكامنة للأفراد)، تساعدهم على تحقيق مستوى أداء عالي، وتنمي لهم ميزات لا تتوفر لأفراد غيرهم، ومن منا لا يحب التميز، الآن التعليم أصبح متوفر بأساليب وطرق مختلفة، وتعددت كفاءات استخدامها وتطبيقها؛

وكما ذكرنا سابقاً أن التعليم من وجهة نظرنا شامل للتدريب وكذلك التكوين، ليس فقط جانب نظري ولكن يتعدى للتطبيقي كذلك، وهذا هو الأساس الذي نريد المباشرة فيه، قد يكون هذا أمر مكلفاً للمنظمة ولكن فعال على المدى الطويل، لأن التعليم وبما يشمل من تدريب وتكوين بمثابة استثمار طويل المدى، يتحقق ربحه بشكل أعظمي مع مرور الوقت، الآن هناك أفراد في الفريق قد يحتاجون إلى التكوين فقط، وهناك من يحتاج إلى التدريب فقط، وهناك من يحتاج إلى التعليم بشكل كامل، وهناك من لا يحتاج إلى ذلك بفضل خبرته ومعارفه المكتسبة؛

وهنا على المنظمة استخدام الأساليب الاختيارية الكافية التي تعتمد عليها لمعرفة مدى قدرة أعضاء الفريق ومدى تحضيرهم وتجهيزهم لتولي الأعمال الموكلة لهم، ويمكن للمنظمة هنا أن تستفيد من الخبرات الخارجية المعتمدة في التعليم أو التدريب أو التكوين، أو بناء فريق عمل بشكل كلي أو جزئي، أو إذا أمكنها أن تستغل الخبراء أو الأفراد الذين يملكون المعرفة والخبرة في تشكيل وبناء فرق عمل فعالة والذين يتمركزون داخل المنظمة، مثل الموارد البشرية، والتي تكون مسؤولة عن بناء فرق العمل.

- المباشرة في العمل

بعد أن تقوم المنظمة بالتعليم والتقييم لفريق العمل، تقوم بعدها بتوزيع الأعمال ومن ثم الأدوار والمهام وتوضيح الصلاحيات والمسؤوليات وغيرها، للمباشرة في العمل وتقوم دوماً بالمراقبة لفعالية وكفاءة الفريق والإشراف عليه وإعطاء التقارير والمستجدات حول الأداء المحقق وكيفية تسيير الفريق ومدى تأقلمه، وهذا من أجل التأكد من مدى تحقيق التعليم أهدافه، في أرض الميدان، والكشف عن الثغرات التي تم الإغفال عنها كذلك أمر مهم هنا يجب الإشارة إليه هو كيفية الإشراف، يجب على المنظمة أن تكون بوضعية شفافية تامة مع الفريق وكذلك العكس؛

ويجب إتباع منهج الإشراف بالنصح وليس التسلط والاستبداد، لأن فرق العمل ومع التوجهات الجديدة فإن العلاقات الإنسانية أمر مهم في تفعيل التناسق والتكامل بين الأفراد، كذلك يجب ذكر أن المنظمة تكون هنا قد وفرت متطلبات العمل الأساسية لعمل الفريق، والعمل دوماً على تطويرها ومواكبة التغيرات المعاصرة للحفاظ على التجديد من أجل تحقيق الحيوية والتحمدي والحماس في العمل، وبالتالي التحفيز، كذلك بالنسبة إلى أساليب التسيير والإدارة في مختلف المستويات التنظيمية.

- النهاية والبداية الجديدة

عند انتهاء أعمال الفريق وتحقيق الأهداف، وتم الوصول إلى الغاية والتي قد لا يصلها بشكل كامل بعض الفرق يتم التفكك الكلي أو الجزئي للفريق ويمضي كل فرد في سبيله، وهنا يجب على أعضاء الفريق الحفاظ على علاقاتهم التي تم إنشائها وتنميتها لأنها تعتبر مصدراً ومدخلاً للفرص المستقبلية من ناحية الاستفادة من المعرفة والخبرة التي ستولد مجدداً أو تتطور، وهنا يعود بالشكل الإيجابي على الأفراد من جهة والمنظمة من جهة أخرى.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

سيتم عرض المطالب المتعلق بالدراسات المتعلقة بمقاومة التغيير وفرق العمل كالتالي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بمقاومة التغيير.

أجريت الدراسة من قبل (بن قاسم، 2010) بعنوان أثر مقاومة التغيير وتوحيد قواعد البيانات في نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية والتي هدفت إلى معرفة أثر مقاومة التغيير وتوحيد قواعد البيانات في نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية بحيث تمثلت الأبعاد في (الإدراك الاختياري، والخوف، وعدم الفهم، والطباع والعادات، ووقت التغيير، والاستقرار) تم تحديد العينة 360 مشارك ومشاركة بحيث تم اختيارهم من قبل الجهات المسؤولة في الوزارات والدوائر الحكومية في الأردن، والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة المستعملة في الدراسة استبيان لجمع البيانات واستخدام برنامج SPSS، وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج إلى أن المتغيرات الفرعية التالية (الطباع والعادات، وقت التغيير، الاستقرار) لها تأثير في نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية ويمكن تفسير هذه النتيجة أن غالبية الموظفين في المنظمات المبحوثة هم من الشباب في مقتبل العمر الذين يقبلون التغيير ويجارونه وقادرين على تغيير عاداتهم الوظيفية، بالإضافة إلى أن وقت التغيير مناسب ويتناسب مع إمكانات المنظمات المبحوثة التي يشعر العاملون بها باستقرار عملها نتيجة التحول إلى تطبيق الحكومة الإلكترونية. في حين بينت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية (الإدراك الاختياري، الخوف، عدم الفهم) ليس لها تأثير في نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية، وقد يكون ذلك بسبب شعور العاملين بالخوف من التغيير وعدم فهم أهدافه ونتائجه، كما تم اقتراح وإعطاء التوصيات بضرورة الاهتمام بإدارة التغيير ومنحها الصلاحيات الضرورية لمعالجة مقاومة التغيير بصورة مدروسة، بالإضافة إلى التركيز على أهمية توحيد قواعد البيانات والعمل على تكاملها مع كافة الجهات ذات العلاقة، وكذلك تفعيل التشريعات القانونية حول الخدمات الإلكترونية.

أجريت الدراسة من قبل (مكناسي، 2014) بعنوان أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي بوحدات الحماية المدنية والتي هدفت إلى التعرف على أهم أسباب مقاومة العاملين للتغيير بوحدات الحماية المدنية بولاية سكيكدة، بحيث تمثلت الأبعاد في (أسباب مقاومة التغيير) وتم تحديد العينة 67 موظفاً والذين ينتمون

فئة الضباط وفرو صف الضباط، العاملين على مستوى المديرية الولائية للحماية المدنية بولاية سكيكدة، والاعتماد على المنهج الوصفي، وكانت أداة المستعملة في الدراسة استبيان لجمع البيانات واستخدام برنامج SPSS، وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج أن عدم وجود فروق دلالة إحصائية بين استجابات الأفراد حول أسباب مقاومة التغيير تبعاً لمتغيري طبيعة العمل وسنوات الخبرة كما يوجد تفاوت في الأهمية النسبية بين أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي على مستوى وحدات الحماية المدنية، كما تم اقتراح وإعطاء التوصيات ضرورة تنمية الاتجاهات النفسية الإيجابية نحو التغيير التنظيمي لدى العاملين بقطاع الحماية المدنية، ضرورة إشراك العاملين عند التخطيط لأي تغيير تنظيمي وأشعارهم بأهمية أدوارهم ومنه تحمل المسؤولية وبدل الجهود لإنجاح التغيير.

أجريت الدراسة من قبل (مجيدر، 2015) بعنوان تماسك جماعة العمل وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل والتي هدفت إلى معرفة العلاقة الموجودة بين تماسك جماعة العمل ومقاومة التغيير التنظيمي، والكشف عن أنجع الطرق والأساليب التي من الممكن أن تقلل من مقاومة التغيير التنظيمي، بحيث تحديد العينة 100 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة باستعمال طريقة فيشر لكي تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي، والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة المستعملة في الدراسة استبيان لجمع البيانات واستخدام برنامج SPSS، وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج وجود علاقة بين تماسك جماعة العمل ومقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية والكشف عن العوامل التي تؤدي إلى المقاومة والتي تمثلت أساساً في عدم إشراك العمال في هذا التغيير الاستراتيجي إضافة إلى الخوف من مصيرهم في ظل التغيير. كما توصلنا إلى أنجع الطرق التي من شأنها أن تخفف من حدة المقاومة والمتمثلة أساساً في المشاركة في التخطيط وتنفيذ التغيير إضافة إلى التدريب على ذلك، كما تم اقتراح وإعطاء التوصيات تدريب قيادة فعالة على التغيير من أجل إنجاحه ومعرفة سبل التعامل مع ظاهرة المقاومة.

أجريت الدراسة من قبل (هاني عجيل ورزاق العابدي، 2015) بعنوان القيادة الاقناعية ودورها في تخفيض مقاومة التغيير دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأهلية في الفرات الأوسط والتي هدفت إلى التعرف على ممارسات القيادة الاقناعية العينة من المصارف الخاصة في الفرات الأوسط من أجل تخفيض مقاومة التغيير وركزت أيضاً على معرفة للمتغيرات الدراسة،، بحيث تمثلت الأبعاد في (التعليم والاتصال، التفاوض والاتفاق، التسهيلات والدعم، والإكراه الضمني والظاهر) وتم تحديد العينة 27 مصرف ينطوي تحتها 165 شخص من مدراء ومعاونيه المدراء ورؤساء أقسام وشعب ووحدات، والاعتماد على المنهج الوصفي الاستطلاعي، وكانت أداة المستعملة في الدراسة استبيان لجمع البيانات واستخدام برنامج SPSS. وفي الأخير تم التوصل بصحة اغلب الفرضيات الدراسة، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاقناعية في أبعاد مقاومة التغيير، أي أنّ هناك تفسيراً عالياً جداً للمتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة (التابعة)، لذا أنّ زيادة تركيز إدارات المصارف الأهلية في الفرات الأوسط على تفعيل ممارسات القيادة الاقناعية من شأنه أنّ يعزز من قابلية إدارات المصارف في تخفيض مقاومة التغيير بشكل كبير، كما تم اقتراح وإعطاء التوصيات على ضرورة اهتمام المصارف الأهلية بممارسات القيادة الاقناعية لما لها من أهمية كبيرة في تخفيض مقاومة التغيير، إمكانية

نشر ثقافتى القيادة الإقناعية والتغيير التنظيمي في قطاع المصارف الخاصة لغرض استكمال ما هو قائم على تعليمات البنك المركزي وقانون المصارف، الذي ينظم سير عمل المنظمات ولا سيما المصارف، فضلا عن الإضافات الجديدة التي تفرضها قواعد العمل في قطاع المصارف الخاصة ومعايره ووسائله.

أجريت الدراسة من قبل (نواصرة وهواين، 2016-2017) بعنوان دور القيادة الإدارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي دراسة حالة مديرية الضرائب - في جيجل والتي هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب لولاية جيجل. ، بحيث تحديد العينة في 40 موظف من بين الموظفين العاملين بمديرية الضرائب لولاية جيجل والمقدر عددهم ب 256 موظف، والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت أداة المستعملة في الدراسة استبيان لجمع البيانات واستخدام برنامج SPSS، وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج من أهمها أن النمط القيادي السائد بالمديرية هو النمط الديمقراطي، كما توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب لولاية جيجل، كما أن للقائد دور أساسي في إحداث التغيير والمساهمة بشكل كبير في التأثير على المرؤوسين المقاومين له، كما تم اقتراح وإعطاء التوصيات أن يكون القياديين قدوة في ممارسة التغيير، إقناع العاملين بأن التغيير التنظيمي سوف يكون لصالح المديرية والعاملين معا من أجل تفادي معارضة التغيير.

أجريت دراسة من قبل (سماتي، 2017/2018)، بعنوان واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين، والتي هدفت إلى التأكد من وجود مقاومة للتغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين بحيث تم تحديد أبعاد المتغير المستقل كتالي إشكال مقاومة التغيير وأبعادها (التظلم والشكوى، اللامبالاة المعارضة) وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي وأبعادها (عدم الثقة بقيادة التغيير، عدم المشاركة في التغيير) تهديد التغيير لمصالح اجتماعية ومهنية، عدم الاستعداد للتغيير، عدم توفر المعلومات وأهداف التغيير صعوبة التكيف وتغير العادات) وأخيرا استراتيجيات التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي وأبعادها (توقيت التغيير المشاركة في اتخاذ القرارات، توفير قادة التغيير، كفاية الاتصالات، التحفيز الايجابي)، وتم تحديد عينة الدراسة 143 أستاذا وأستاذة جامعية بكل من جامعة محمد خيضر بسكرة، وابن خلدون تيارت، والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة المستعملة لجمع المعلومات هي الاستبيان، واستخدام برنامج SPSS لمعالجتها، وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج التي تمثلت في أن الأساتذة في كلا الجامعتان يستخدمون مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى التعبير عن عدم تقبلهم لنظام lmd وان هناك أسباب تدفعهم ، كما تم اقتراح وإعطاء توصيات تمثلت في إعطاء فرص للأساتذة للمشاركة في اتخاذ القرارات وطمأنتهم على أن التغيير لن ينجز عنه فقدان لبعض صلاحيات المهنية، إضافة إلى انه يجب أن تتم دراسة تقييمه دقيقة لمدى نجاح النظام والعمل على توفير كل الاحتياجات والموارد اللازمة.

أجريت الدراسة من قبل (يونس وخلفان، 2020) بعنوان مستوى مقاومة التغيير لدى عمال مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات بالروبية SNVI والتي هدفت إلى معرفة مستوى مقاومة التغيير التنظيمي ادعى عمال صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات SNVI بالروبية بحيث تمثلت الأبعاد في (أسباب مقاومة

التغيير التنظيمي والأساليب الإدارية لمعالجة مقاومة التغيير التنظيمي) وتم تحديد العينة 60 عاملاً بما فيها من 40 عاملاً و20 عاملاً بحيث تم اختيارهم عشوائياً من مستويات مختلفة من هرمية سلطة المؤسسة، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة المستعملة في الدراسة استبيان لجمع البيانات واستخدام برنامج SPSS، وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج وجود مستوى متوسط من مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال المؤسسة، كما تم اقتراح وإعطاء التوصيات على أن عملية التغيير بالمؤسسة مراعاة العديد من الإجراءات والقواعد التي تساهم وتساعد في تطبيق مختلف التغييرات دون حدوث مشاكل أو خلافات بين مختلف أفراد المؤسسة.

أجريت الدراسة من قبل (شوابي، التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص (دكتوراه)، 2018/2017) بعنوان التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات والتي هدفت إلى التعرف على مدى مواجهة التطوير وكذلك هدفت إلى التعرف على أشكال المقاومة التي يتخذها العاملين في صدهم لهذه التغييرات وهل لهذه المقاومة علاقة بأبعاد التطوير من خلال اختبار نموذج افتراضي بطريقة المعادلات الهيكلية، بحيث تمثلت الأبعاد في (المقاومة الظاهرة والمقاومة الضمنية)، وتم تحديد العينة شملت 22 مؤسسة (19 مؤسسة في القطاع العام و19 مؤسسة في القطاع الخاص) في مختلف الولايات التالية: ولاية عنابة، ولاية الطارف، ولاية قالمة. حيث تم اختيارهم من الإطار، عون يحكم، عون تنفيذ، وبالاعتماد على المنهج الوصفي، وكانت أداة المستعملة في الدراسة استبيان لجمع البيانات واستخدام برنامج SPSS، والمقابلة، والملاحظة وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج ود مقاومة معلنة للتغيير في مؤسسات القطاع العام ومقاومة ضمنية في مؤسسات القطاع الخاص، وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد التطوير التنظيمي وعدم وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التطوير التنظيمي وأشكال المقاومة في القطاع العام والخاص، كما تم اقتراح وإعطاء التوصيات تحليل الأسباب الكامنة التي تدفع العاملين لمقاومة برنامج التطوير بالمؤسسة وذلك بهدف الاستفادة منها في تحديد الأسلوب المناسب للتقليل منها مستقبلاً وطمأنة العاملين خاصة في المستويات التنفيذية من أن التغيير الجديد لا يؤثر على استقرارهم الوظيفي.

أجريت دراسة من قبل (عبد، 2015)، بعنوان تباين دوافع مقاومة التغيير من منظور الانتماء السيوسيو مهني للعاملين، والتي هدفت إلى بيان أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في مناجم فوسفات الأردنية، بحيث تم تحديد عينة الدراسة 115 فرد إداريين يعملون لدى شركة الفوسفات الأردنية، من أصل 1052 فرد، والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة المستعملة لجمع المعلومات هي الاستبيان، واستخدام برنامج الإحصاء الوصفي وبرنامج SPSS لمعالجتها، وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج بان الدوافع التنظيمية تساهم بالإطارات إلى المقاومة أكثر الدوافع الأخرى، كما تم اقتراح وإعطاء توصيات يجب إعطاء عملية التغيير بعداً استراتيجياً من خلال التخطيط لها للرفع من أداء العاملين، وتعميم ثقافة التغيير بكل أنشطة المؤسسة موضوع الدراسة والرفع من تنافسيتها، كما يجب أن تكون الأهداف المرجوة من عملية التغيير واضحة ومحددة مسبقاً، وتوفر لها الوسائل المادية، البشرية.

أجريت دراسة من قبل (الوطنية-نابلس، 2010-2011)، بعنوان أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، والتي هدفت إلى التعرف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي للتقليل من مقاومة الموظفين للتغيير في الشركات المساهمة العامة والتعرف على دور متغيرات الدراسة، بحيث تم تحديد إبعاد المتغير المستقل (الخوف من فقدان السلطة، عدم الشعور بالأمان والخوف من تغير الروتين القائم، الخوف من عدم القدرة على التغيير وعدم الشعور بفوائده، زيادة عبء العمل)، وتم تحديد عينة الدراسة 36 شركة من شركات الفلسطينية المساهمة العامة والمدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من كافة القطاعات الاقتصادية والبالغ عددها 41 والاعتماد على المنهج الوصفي والسببية، وكانت الأداة المستعملة لجمع المعلومات هي الاستبيان، واستخدام برنامج SPSS لمعالجتها، وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج التي تمثلت في أن توفير المعلومات بشكل واضح وواقعي عن عملية التغيير سيساهم في التقليل من المقاومة وأيضا التدريب الكافي، وان هناك إهمال للجوانب الإنسانية كما تم اقتراح وإعطاء توصيات وتمثلت في انه يجب الاهتمام بالجوانب الإنسانية، وضرورة إشراك العاملين في عمليات التغيير وشعارهم له، وضرورة تقديم معلومات ومناقشة الأفكار والمخاوف.

أجريت دراسة من قبل (أبو الغنم، 2013)، بعنوان أثر أنماط القيادة مقاومة التغيير في منظمات الأعمال والتي هدفت إلى إبراز التباين في دوافع مقاومة العاملين للتغيير وذلك تبعا للفئة السيوسيو مهنية التي ينتمون لها، بحيث تم تحديد الأبعاد للمتغير الأول كما يلي (الأبعاد التنظيمية، الاقتصادية، الاجتماعية، الوظيفية الذاتية)، وتم تحديد عينة الدراسة 22 عامل تابع لمؤسسة سوناطراك، من أصل 110 عامل، والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة المستعملة لجمع المعلومات هي الاستبيان، واستخدام برنامج SPSS لمعالجتها، وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج والتي تمثلت في انه يوجد مقاومة للموظفين لعمليات التغيير وعدم رضاهم وقناعتهم نسبيا للطريقة التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات حول التغيير، كما تم اقتراح وإعطاء توصيات تمثلت في تعريف الموظفين بأهداف التغيير وإشراكهم في عمليات صنع القرارات حوله، إضافة إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وإعادة هيكلة التنظيم الإداري لتجديده وتحديثه.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بفرق العمل

أجريت الدراسة من قبل (بنت إبراهيم أحمد عبده، 2010) بعنوان فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين تكوين فرق العمل وتحسين الأداء في قطاع لتعليم الجامعي النسائي، بحيث تمثلت الأبعاد في ()، وتم تحديد العينة بالموظفات في قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ومن مختلف المستويات الإدارية كما تمثل عددهم في 370 موظفة، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما كانت أداة المستعملة في الدراسة استبيان لجمع البيانات واستخدام برنامج SPSS، وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج بأن تكوين فرق العمل يساهم في تحسين أداء الموظفات، ومواجهة القضايا والمشكلات بوضوح ويتم الاستفادة من موارد ومخرجات المنظمة كما يساهم تكوين فرق العمل على استخدام الأجهزة التقنية الحديثة في العمل وكذا أيضا في تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات، كما تم اقتراح وإعطاء التوصيات بأن من المهم أن تعمل إدارة جامعة الملك عبد العزيز علي وضع الأهداف، والقيام بنشر

الوعي بين الموظفين وأعضاء فرق العمل كما عليه تقبل الانتقادات البناءة التي توجه إليهم، كما من المهم تشجيع روح الإبداع والابتكار من قبل الموظفين الأمر الذي يدعم المرونة والاستقلالية في تنفيذ الأعمال .

أجريت الدراسة من قبل (عيسى ابو جربوع، 2014) بعنوان واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني-المحافظات الجنوبية، والتي هدفت إلى التعرف على واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية)، بحيث تمثلت الأبعاد في (العنصر الفني، نمط القيادة، السلوكيات، البيئة التنظيمية، البيئة الاجتماعية)، وتم تحديد العينة بالعاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية) والبالغ عددهم 237 موظف وموظفة، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما كانت أداة المستعملة في الدراسة استبيان لجمع البيانات واستخدام برنامج SPSS، وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج بأنه يوجد علاقة بين أبعاد فريق العمل (العنصر الفني، نمط القيادة، السلوكيات، البيئة التنظيمية) وتنمية الإبداع الإداري إلا البيئة التنظيمية لا وجود لها دور في تنمية الإبداع الإداري، وكذلك لا تتم عملية ترقية أعضاء فرق العمل على أساس "الكفاءة والإبداع" بالشكل المطلوب، كما تم اقتراح وإعطاء التوصيات بوضع أسس ومعايير مهنية (الكفاءة والإبداع) لعملية ترقية أعضاء فرق العمل داخليا (التكليف) والعمل على تبسيط الأنظمة وإجراءات العمل والابتعاد عن المركزية وإتاحة الفرصة للموظفين للتغيير.

أجريت الدراسة من قبل (موفق، 2016) بعنوان دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل -حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة- والتي هدفت إلى التعرف على مدى مواجهة التطوير وكذلك هدفت إلى دراسة علاقة تأثير بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وفاعلية فرق العمل، بحيث تمثلت الأبعاد في (سلوك المشاركة، سلوك التعاون)، وتم تحديد العينة من 100 موظف وموظفة من العاملين بمستشفى بشير بن ناصر -بسكرة-، وكانت أداة المستعملة في الدراسة استبيان لجمع البيانات واستخدام برنامج SPSS، وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج أنه يوجد دلالة إحصائية انكسارات القيادة في تحسين فاعلية الفريق (سلوك التعاون، سلوك المشاركة) بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم اقتراح وإعطاء التوصيات على ضرورة وعي المستشفى بأهمية ودور الذي يلعبه فريق العمل في تحقيق الأهداف وكذلك على وجوب عمل الإدارة العليا على تعزيز استقرارية الفريق وتمكينه من تحقيق أهدافه وتقسيم المهام بين الأعضاء واختيار طرق إنجاز العمل المناسبة.

أجريت الدراسة من قبل (بن برطال، 2018) بعنوان تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، والتي هدفت إلى دراسة تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، بحيث تمثلت الأبعاد في (مشاركة الأفراد في فرق العمل، السلوكيات الإيجابية داخل فريق العمل)، وتم تحديد العينة من 48 فرد من أصل 124 أستاذ مكونة للمجتمع الكلي، وبالاعتماد على المنهج التحليلي الاستقرائي، وكانت أداة المستعملة في الدراسة استبيان لجمع البيانات واستخدام برنامج SPSS، وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج أغلب أساتذة الكلية يمارسون الكثير من المهام في شكل فرق عمل، وجود

مستوى مقبول من الثقة التنظيمية لدى الأساتذة اتجاه الزملاء والمشرفين، كما تم اقتراح وإعطاء التوصيات بالاهتمام بالعمل الجماعي في شكل فرق داخل الكلية وجعله أولوية على الأعمال الفردية وبث ثقافة التعاون بين كل المستويات والتخصصات وتوفير الدعم المادي والمعنوي لكل الفرق مهما كان نوعها من أجل مزاوله أعمالها على أكمل وجه وكسب ثقة الأفراد العاملين بها.

أجريت الدراسة من قبل (حود ميسة، 2019/2018) بعنوان تأثير القيم الشخصية للعاملين على أداء فرق العمل، والتي هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيم الشخصية للعاملين على أداء فرق العمل في الشركة الوطنية للتنقيب ENAFOR، بحيث تمثلت الأبعاد في (القيادة، الاتصال، التنسيق). وتم تحديد العينة من، وبالاعتماد على المنهج التحليلي الاستقرائي، وكانت أداة المستعملة في الدراسة استبيان لجمع البيانات واستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وفي الأخير تم التوصل إلى العلاقة الارتباطية بين القيم الشخصية كمتغير مستقل وأداء فرق العمل كمتغير تابع علاقة طردية قوية، والتركيز على قيم عمل في فريق العمل لدورها في تطوير الشركة، كما تم اقتراح وإعطاء التوصيات بإعتبار فريق للعمل مصدر مهم ورئيسي للمعرفة والاحترام بين جميع أفراد فريق العمل مع تحقيق منزلة اجتماعية مرموقة لكافة أعضاء الفريق وتنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق والتواصل بين العاملين.

أجريت الدراسة من قبل (سالم ومهيري، 2022) بعنوان المهارات القيادية وأثرها على أداء فرق العمل دراسة سوسيو-تنظيمية بشركة اتصالات الجزائر بأدرار، والتي هدفت إلى إبراز أهمية المهارات القيادية في تحسين أداء فرق العمل بالمؤسسة الاقتصادية، من خلال معرفة العلاقة بين القيادة وفرق العمل، وتم تحديد العينة من 50 عامل وعاملة حيث تم اختيارهم من الفرق التقنية المكلفة بإصلاح التعطيلات وتركيب الشبكة الهاتفية، وبالاعتماد على المنهج التحليلي في وصف متغيرات البحث، والمنهج التحليلي في تحليل مجتمع البحث، وكانت أداة المستعملة في الدراسة استبيان لجمع البيانات واستخدام برنامج SPSS، وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج هناك ممارسة للمهارات القيادية لدى قادة فرق العمل التقنية؛ هناك تباين وتفاوت في تأثير المهارات القيادية على أداء فرق العمل، حيث كان لبعده المهارات التنظيمية الأثر الأكبر في أداء الفرق، بينما كان هنالك غياب شبه كلي لتأثير المهارات الإنسانية على أداء فرق العمل التقنية، كما تم اقتراح وإعطاء التوصيات بأن ضرورة القيام بتدريبات لفائدة قادة الفرق من اجل تنمية مهاراتهم أكثر وتطوير قدراتهم وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أداء فرق عملهم وأداء الشركة بشكل عام وكذلك الاهتمام أكثر بمهارات الاتصال والتحفيز ودعم العمل الجماعي.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بمقاومة التغيير وفرق العمل

أجريت الدراسة من قبل بعنوان (سبتي، 2015/2014) دور فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير، والتي هدفت إلى التعرف على دور فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR قائلة وتحديد علاقة الارتباط بينهما لوضع البنك على المسار الصحيح الذي يخدم أهدافه.، بحيث تمثلت الأبعاد المتغير التابع في (الإدراك الاختياري، الخوف، عدم الفهم، الطباع والعادات، الاستقرار) والمتغير

المستقل (تشكيل فرق العمل، المشاركة داخل فرق العمل، تفويض السلطة بين أعضاء فرق العمل)، وتم تحديد العينة 68 فرد بطريقة عشوائية، وبالاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، وكانت أداة المستعملة في الدراسة استبيان لجمع البيانات واستخدام برنامج SPSS، وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج بتبني بنك الفلاحة والتنمية الريفية ضمناً أبعاد فرق العمل بدرجات متفاوتة من متوسطة إلى عالية وكما يوجد ارتباط معنوي ايجابي بين أبعاد فرق العمل ومقاومة التغيير ما عدا بعد التشكيل الرسمي لفرق العمل وكذا يهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتخفيض مقاومة التغيير بدرجة متوسطة، كما تم اقتراح وإعطاء التوصيات نشر الوعي بأهمية فرق العمل من خلال عقد الندوات واللقاءات مع الموظفين وتوفير البنية التحتية الملائمة لإجراء التغييرات من خلال توفير الإمكانيات البشرية والمادية.

أجريت الدراسة من قبل (اسماعيل محمود صلاح، 2016) بعنوان أثر سمات فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير، والتي هدفت إلى دراسة إلى تحديد أثر سمات فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، بحيث تمثلت الأبعاد المتغير التابع في (الإدراك الاختياري، الخوف، عدم الفهم، الطباع والعادات، الاستقرار) والمتغير المستقل (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة)، وتم تحديد العينة 350 مفردة بطريقة عشوائية، وبالاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، وكانت أداة المستعملة في الدراسة استبيان لجمع البيانات واستخدام برنامج SPSS، وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج. أن هناك ارتباط سلبي بين سمات فرق العمل ومقاومة التغيير، أي انه كلما زادت سمات فرق العمل انخفضت مقاومة التغيير، كما تم اقتراح وإعطاء التوصيات بتعزيز سمات فرق العمل كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها لتخفيض مقاومة التغيير، لما لها من أثر واضح في ذلك كما أظهرت النتائج، وإجراء المزيد من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية والتطرق إلى متغيرات أخرى لم تناقشها الدراسة.

- التعليق على الدراسات

مما سبق ذكره من دراسات السابقة المتعلقة بمقاومة التغيير تناولت الدراسات مزيج بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث نلاحظ في دراسة (بن قاسم، 2010) (مكناسي، 2014) (سماتي، 2017/2018) (يونس وخلفان، 2020) كمتغير مستقل وذكر في الدراسات (هاني عجيل ورزاق العابدي، 2015) (نواصرة وهواين 2016-2017) (شوابي، التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص (دكتوراه)، 2017/2018) كمتغير تابع أما بالنسبة للأبعاد المتغير معظمها تبنت (النفسية التنظيمية، اتجاه التغيير)؛

وكما أجمعت الدراسات على تبنيها للمنهج الوصفي التحليلي في حين تناولت دراسة (هاني عجيل ورزاق العابدي، 2015) الوصفي الاستطلاعي وفيما يخص عينة الدراسة نلاحظ اختلاف فيما بينهم فهناك دراسة جاءت في دراسة (بن قاسم، 2010) الجهات المسؤولة في الوزارات والدوائر الحكومية في الأردن، وتناولت دراسة (مكناسي، 2014) ينتمون فئة الضباط وفئة صف الضباط، العاملين على مستوى المديرية الولائية للحماية المدنية، ودراسة (نواصرة وهواين، 2016-2017) موظف من بين الموظفين العاملين بمديرية الضرائب لولاية

جيجل، فيما تناولت دراسة (سماتي، 2018/2017) أستاذا وأستاذة جامعية بكل من جامعة محمد خيضر بسكرة، وابن خلدون تيارت، أما دراسة (هاني عجيل ورزاق العابدي، 2015) (مجيدر، 2015) (يونس وخلفان، 2020) (شوابي، التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص (دكتوراه)، 2018/2017) فتمثلت عينة الدراسة في المؤسسات الخدمائية؛

ويضاف على ذلك أن جميع الدراسات تتوافق في اعتمادها على الاستبانة كأداة للدراسة في معالجة الجزء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، أما من حيث نتائج الدراسات فأكدت دراسة (عجيل، 2015) (يونس وخلفان، 2020) (نواصرة وهواين، 2016-2017) عبد الغاني ولا يوجد (بن قاسم، 2010) (مجيدر، 2015) على وجود تأثير ايجابي في مقاومة التغيير مع المتغير الآخر أي تقبل الأفراد للتغيير من جانب آخر عدم تقبل الأفراد للتغيير الذي حصل (بن قاسم، 2010) (مكناسي، 2014) (شوابي، التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص (دكتوراه)، 2018/2017) (شوابي، التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص (دكتوراه)، 2018/2017)؛

مما سبق ذكره من دراسات السابقة المتعلقة بمقاومة التغيير تناولت الدراسات مزيج بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث نلاحظ في دراسة (بنت إبراهيم أحمد عبده، 2010) (عيسى ابوجربوع، 2014) (بن برطال، 2018) كمتغير مستقل وذكر في الدراسات (حود ميسة، 2019/2018) (موفق، 2016) (سالم ومهييري، 2022) كمتغير تابع أما بالنسبة للأبعاد المتغير معظمها تبنت (الالتزام والعمل، التفاعل، التماسك) وجاء في الدراسة (عيسى ابو جربوع، 2014) (اسماعيل محمود صلاح، 2016) (حود ميسة، 2019/2018) (سالم ومهييري، 2022) و كما أجمعت الدراسات على تبنيها للمنهج الوصفي التحليلي في حين تناولت دراسة (بن برطال، 2018) (حود ميسة، 2019/2018) وفيما يخص عينة الدراسة نلاحظ اختلاف فيما بينهم فهناك دراسة؛

ويضاف على ذلك أن جميع الدراسات تتوافق في اعتمادها على الاستبانة كأداة للدراسة في معالجة الجزء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، أما من حيث نتائج الدراسات أكدت على وجود تأثير ايجابي لفرق العمل على مستوى المؤسسات الخدمائية لكل من (بنت إبراهيم أحمد عبده، 2010) (عيسى ابوجربوع، 2014) (موفق، 2016) (بن برطال، 2018) (حود ميسة، 2019/2018) (سالم ومهييري، 2022)؛

- التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد عرض مجموعة الدراسات السابقة لكل من المتغير التابع والمتغير المستقل فيتضح أنها تتفق معها الدراسة الحالية في جوانب وتختلف في جوانب أخرى، فبعد إجراء المقارنات بينها تم تلخيصها التالي:

من حيث الدراسة: أن اتجاهات البحثية تنوعت بحيث أجريت الدراسات السابقة على مؤسسات اقتصادية جزائرية مختلفة الصناعات (إنتاجية، خدمية، اقتصادية) بالإضافة إلى لبعض الدراسات التي تمت في الدول العربية كالأردن والفرات الأوسط وفلسطين، جدة، محافظات الجنوبية.....، بينما الدراسة الحالية فتم إجرائها

في مؤسسة خدماتية تعليمية وبالتحديد ولاية باتنة المركز الجامعي بريكّة، وهذا ما تتميز به الدراسة على الدراسات السابقة؛

من حيث موضوع الدراسة: ركزت الدراسات السابقة في عرضها على دراسة واقع مقاومة التغيير بالنسبة للمؤسسات وكيفية تخفيضها ودور فرق العمل في التقليل من مقاومة التغيير وهذا ما تعمل عليه دراستنا الحالية؛

من حيث هدف الدراسة: تشابه اتجاهات الدراسات السابقة حيث ركزت أهداف الدراسات السابقة والحالية على التعرف على دور فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير ؛

من حيث منهج الدراسة: اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات من خلال الاعتماد على الاستبانة، وتحليلها باستخدام بعض الأساليب والأدوات الإحصائية التي تُمكن من الوصول إلى نتائج تحقق أهداف الدراسة؛

من حيث العينة: اختلفت الدراسات السابقة في اختيار العينة حيث كل دراسة تناولت عينة معينة أغلبها من مؤسسات خدمية أما الدراسة الحالية تتميز بكونها مأخوذة من عينة مستهدفة من المركز الجامعي سي الحواس بريكّة؛

من حيث أبعاد متغيرات الدراسة: يمكن تلخيص الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع مقاومة التغيير لتحديد أبعاد هذا الأخير بالاعتماد على تكرارات البعد كالتالي:

الجدول 04 : أبعاد مقاومة التغيير

الدراسة/ البعد	نفسي	تنظيمي	التغيير	أشكال مقاومة التغيير
(بن قاسم، 2010)	✓		✓	
(مكناسي، 2014)	✓		✓	
(مجيدر، 2015)	✓	✓	✓	✓
(هاني عجيل ورزاق العابدي، 2015)	✓	✓	✓	✓
(نواصرة وهواين، 2016-2017)	✓	✓		
(سماتي، 2017/2018)	✓		✓	✓
(اسماعيل محمود صلاح، 2016)	✓	✓	✓	
(نواصرة وهواين، 2016-2017)	✓		✓	
(سماتي، 2017/2018)	✓	✓	✓	✓
(يونس وخلفان، 2020)		✓	✓	
عبد الغاني		✓		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة يتضح تعدد وجهات النظر حول أبعاد مقاومة التغيير، لكن أغلبها ركزت على الأبعاد النفسية، التنظيمية، اتجاه التغيير، ما عدا (مجيدر، 2015) (هاني عجيل ورزاق العابدي، 2015) (سماتي، 2017/2018) (يونس وخلفان، 2020) أشكال مقاومة التغيير.

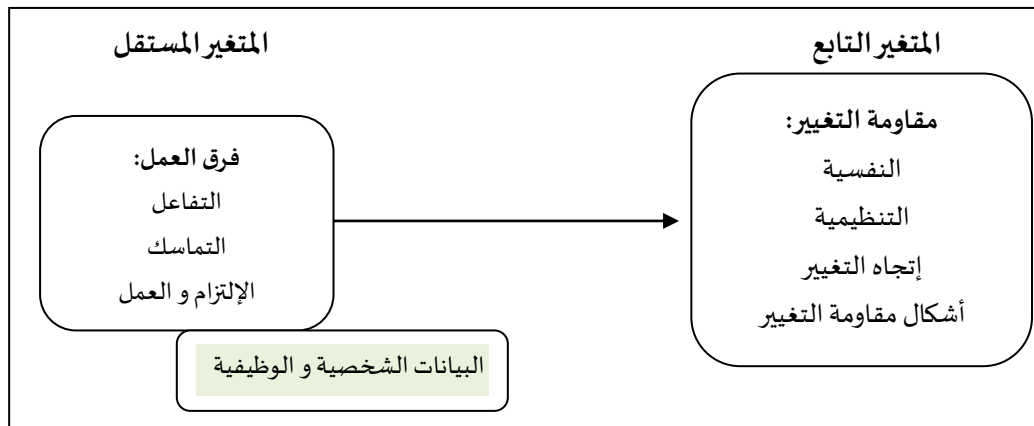
الجدول 05: أبعاد فرق العمل

القائد	الالتزام والعمل	التماسك	التفاعل	الدراسة/ البعد
	•	•	•	(بنت إبراهيم أحمد عبده، 2010)
•	•			(عيسى ابوجربوع، 2014)
	•		•	(سبتي، 2015/2014)
	•	•	•	(موفق، 2016)
•	•	•	•	(اسماعيل محمود صلاح، 2016)
	•		•	(بن برطال، 2018)
•	•	•	•	(حود ميسة، 2019/2018)
•	•	•	•	(سالم ومهيبي، 2022)
	•		•	7 أجنبي
4	9	5	8	التكرارات

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة تبين أن جملها ركزت على الأبعاد الثلاثة (الالتزام والعمل، التفاعل، التماسك) إلا أن هناك بُعد آخر يأتي في المرتبة الرابعة والمتمثل القائد الذي أشارت إليه الدراسات (عيسى ابوجربوع، 2014) (اسماعيل محمود صلاح، 2016) (حود ميسة، 2019/2018) (سالم ومهيبي، 2022) وعليه سيتم تبني الأبعاد الأربعة (الالتزام والعمل، التفاعل، التماسك، القائد) في الدراسة الحالية؛ بناء على ما سبق ذكره يمكن صياغة النموذج كالتالي:

الشكل 01: النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

كخلاصة لما تم تناوله في الفصل الأول فإن التغيير بالنسبة للمنظمة هو عملية مستمرة ودائمة باعتبارها وسيلة وطريقة رشيدة لمواجهة الضغوطات، ومحاولة إيجاد حلول للتكيف مع البيئة المحيطة، ولكي يتم تحقيق أهداف التغيير بفعالية لا بد أن تتوفر مجموعة من الأساليب والنماذج المدروسة، التي تساهم في تطبيقه، دعمه وتعزيزه، كما أن للتغيير التنظيمي أبعاد مختلفة تتمثل في: (البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، البعد السياسي البعد الاقتصادي) والتي تكون لها تأثير على عملية إحداث التغيير وكذلك توازنه؛

يحدث في أغلب المنظمات رفض للتغيير من قبل الأفراد والجماعات وذلك لأسباب معينة، وهذا ما يعرف بمقاومة التغيير التنظيمي، وباعتبار المورد البشري هو أهم عنصر في المنظمة، فهو يعتبر أساس نجاح وفشل عملية التغيير التنظيمي، فتلجأ بذلك المنظمة إلى معرفة كافة الأسباب التي جعلت الأفراد يقاومون التغيير وكذلك استراتيجيات التغلب عليها، وصولاً بذلك إلى نموذج يلخص كيفية التعامل مع مقاومة التغيير؛

تحظى فرق العمل بأهمية بالغة في المنظمات لأنها تعد أهم عنصر في المنظمة لكونها تركز على تنوع الموارد البشرية، فتعمل هذه الفرق على تسخير الإمكانيات العقلية والأفكار والخبرات والمهارات السلوكية من أجل توظيفها واستغلالها بطريقة وأسلوب مناسب عند الحاجة، كذلك تعمل هذه الفرق على مساعدة الأفراد في المشاركة لاتخاذ القرارات وكذلك إيجاد أساليب وطرق حديثة للتواصل بين الأفراد واستخدام فكرة فرق العمل للأفراد لتقبل فكرة التغيير التنظيمي الذي يحدث في المنظمة.

الفصل الثاني

تمهيد

بعد ما تم عرضه في الفصل الأول و التعرف على الأطر النظرية حول دور فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير قمنا بالتوجه إلى العمل الميداني من خلال هذا الفصل والذي تم على مستوى المركز الجامعي سي الحواس بريقة، وهذا من أجل إسقاط واختبار النموذج النظري واختبار فرضيات الدراسة في الواقع العملي بالاعتماد على الاستبيان الموجه لعينة الدراسة ومن ثم عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS ولتحقيق ذلك أن تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: ميدان الدراسة و إجراءاتها؛
- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها؛
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: ميدان الدراسة وإجراءاتها

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى ميدان الدراسة المتمثل في المركز الجامعي بريكة، ومن ثم التطرق إلى إجراءات الدراسة كالتالي:

المطلب الأول: ميدان الدراسة

1. المركز الجامعي سي الحواس بريكة

بجانب مدينة طنبنة الأثرية في بريكة التي شهدت في القديم حضور أعتى وأزهى الحضارات، وكانت أكبر الحضارات في المغرب الإسلامي خلال القرون الوسطى، تشهد الآن المدينة تأسيس صرح جامعي متمثلاً في المركز الجامعي لبريكة الذي تأمل أسرة المركز أن يكون نواة لهضة علمية تستعيد أمجاد الماضي، وتؤسس لغد مشرق من خلال خدمة التعليم والتكوين وفرص البحث التي يوفرها المركز الجامعي، الذي هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي؛

فتح المركز أبوابه خلال الموسم الجامعي 2011/2012 كملحقة جامعية لجامعة الحاج لخضر باتنة، أين تم إنشاؤها بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 25 أوت 2011 لأكثر من 400 طالب، لتكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في هذه المنطقة، بعد خمس سنوات من عمر الملحقة تم ترقيةها إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 146/ 16 المؤرخ في 23 ماي 2016، ويشمل ثلاث معاهد وقسم:

✓ معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية: يضم قسي الحقوق والعلوم الاقتصادية؛

✓ معهد الآداب واللغات: يضم قسي اللغة العربية وآدابها والآداب واللغات الأجنبية؛

✓ معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية: يضم قسي العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية؛

✓ قسم الرياضيات والإعلام الآلي: يضم قسم الرياضيات والإعلام الآلي.

وتقدر طاقة استيعاب المركز الجامعي 2000 مقعد بيداغوجي وبجواره أقامت جامعتين طاقة استيعاب كل منهما 1000 سرير. هيكلية المركز الجامعي تتشكل كالتالي:

- المدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية؛

- المدير المساعد للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات؛

- المدير المساعد المكلف بالتنمية والاستشراف.

2. فريق الميدان

يتشكل فريق ميدان التكوين لقسم العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير من: مسؤول فريق ميدان التكوين ويليه كل من مسؤول شعبة علوم التسيير كل منهم يضم مسؤول تخصص ماستر موارد بشرية ومسؤول تخصص ليسانس موارد بشرية؛ ومسؤول شعبة العلوم المالية والمحاسبية كل منهم يضم مسؤول تخصص ماستر محاسبة وتدقيق ومسؤول تخصص ليسانس محاسبة ومراجعة؛

يتشكل فريق ميدان التكوين لقسم الحقوق من مسؤول فريق ميدان التكوين ومسؤول شعبة الحقوق لكل من السنة الأولى والسنة الثانية ومن ثم مسؤول تخصص ماستر كذلك من مسؤول تخصص ليسانس قانون خاص ومسؤول تخصص ليسانس قانون عام؛

يتشكل فريق ميدان التكوين لمعهد الرياضيات والإعلام الآلي من مسؤول ميدان التكوين، مسؤول شعبة الرياضيات ومسؤول شعبة الإعلام الآلي وأيضا كل من مسؤول تخصص نظم معلوماتية ومسؤول تخصص رياضيات؛

يتشكل فريق ميدان التكوين لقسم اللغات (اللغة الإنجليزية) من مسؤول فريق ميدان التكوين ومسؤول شعبة الإنجليزية وأخيرا مسؤول التخصص، كما ويتشكل فريق ميدان التكوين لقسم اللغات (اللغة الفرنسية) من مسؤول فريق ميدان التكوين ومن مسؤولي تخصصات (literature, didactique s.du lange) ماستر ومن ثم مسؤول تخصص ليسانس؛

يتشكل فريق ميدان التكوين لقسم الآداب من كل من مسؤول ميدان التكوين ويلييه كل من مسؤول شعبة الدراسة اللغوية، ومسؤول تخصص لسانيات تطبيقية وكذلك مسؤول شعبة الدراسات الأدبية ومسؤول تخصص أدب عربي؛

يتشكل فريق ميدان التكوين قسم العلوم الاجتماعية من مسؤول فريق ميدان التكوين وكل من مسؤولي شعبة علوم الاجتماعية –علم النفس الذي تضم اختصاص ماستر وليسانس علم النفس العيادي ومسؤول شعبة علوم اجتماعية –علم النفس الذي يضم كل من اختصاص ماستر التنظيم والعمل وليسانس علم الاجتماع؛

يتشكل قسم العلوم الإنسانية من مسؤول فريق ميدان التكوين وثم مسؤول شعبة علوم الإعلام والاتصال ومسؤول اختصاص ليسانس اتصال ومن جانب آخر مسؤول شعبة تاريخ الذي يضم كل من مسؤول اختصاص ماستر تاريخ الوطن العربي واختصاص ليسانس تاريخ عام.

3. القراءة الإحصائية لفرق ميدان التكوين في المركز الجامعي سي الحواس -بريكة

سيتم عرض القراءة الإحصائية لسنة 2022/2021 لكل من فريق ميدان التكوين في مختلف المعاهد على مستوى المركز الجامعي سي الحواس بريكة.

الجدول 06: إحصائيات فريق ميدان التكوين بالمركز الجامعي سي الحواس بريكة

م.ج	تخصص ليسانس	التخصص ماستر	الشعبة	ميدان	القسم	المعهد
13	2	1	2	1	الحقوق	الحقوق والعلوم الاقتصادية
	2	2	2	1	الاقتصاد	
13	2	1	2	1	الإنسانية	العلوم الإنسانية والاجتماعية
	2	2	2	1	الاجتماعية	
5	2		2	1	الأدب	معهد الآداب

8	1	3		1	الفرنسية	معهد اللغات
		1	1	1	الإنجليزية	
5	1		1	1	الرياضيات	معهد الرياضيات والإعلام الآلي
	1		1		الإعلام الآلي	
13		10	13	8	المجموع	
44				المجموع الكلي		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ما سبق

يوضح الجدول أن فريق ميدان التكوين في معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية ومعهد الحقوق والعلوم الاقتصادية أكبر من المعاهد الأخرى حيث يمثل عددهم في 13 عضو، يليها معهد اللغات يتكون من 8 أعضاء ثم يضم 8 أعضاء أما معهد الرياضيات والإعلام الآلي والآداب فكل منهم يضم 5 أعضاء، كما وبلغ عددهم الإجمالي 44 فرد في فريق ميدان التكوين من مختلف المعاهد.

4. مهام فريق ميدان التكوين

النص القانوني الذي حدد ما يتعلق بفريق ميدان التكوين هو: المرسوم التنفيذي رقم 03-130 مؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث. وذلك في الباب الثالث (الأحكام المطبقة على المناصب العليا)، ويقصد بها:

- مسؤول ميدان التكوين؛

- مسؤول فريق شعبة التكوين؛

مسؤول فريق التخصص (الاختصاص).

الجدول 07: مهام فريق ميدان التكوين

الرقم	المهام المشتركة		
1-	تنشيط أعمال فريق ميدان التكوين (أوشعبة أو التخصص)		
المهام الخاصة			
الرقم	مسؤول ميدان التكوين	مسؤول ميدان الشعبة	مسؤول التخصص
1-	اقتراح البرنامج البيداغوجي	اقتراح قائمة التخصصات	السهر على إنجاز أهداف التكوين
2-	إعداد ممرات لمسارات التكوين	اقتراح فتح أو غلق تخصصات	اقتراح كل تدبير لتحسين برنامج التكوين
3-	وضع مناهج بيداغوجية متوافقة	متابعة وضع الإشراف في اليسانس	ترقية وتنشيط آليات الإدماج المهني؛
4-	تنظيم تقييم أشكال التكوين والتدريس	وضع طريقة إنجاز ومتابعة التربصات	اقتراح تدابير بيداغوجية من أجل السير الحسن لتخصصات لتكوين العالي للتدرج
5-	انسجام المسارات وإبداء الرأي فيما يخص جدوى مسار التكوين أو تعديله	إقتراح إجراءات بيداغوجية للسير الحسن للجدوع المشتركة	
6-	الانسجام العام لتربصات التكوين		
7-	مساعدة رئيس القسم في تسيير البيداغوجي للتكوين في التدرج		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على البيانات المسلمة من قبل فريق ميدان التكوين

بداية يجب التأكيد على أن الأدوار المقترحة أدناه تعتبر مساندة لرؤساء الأقسام ومكملة لوظائفهم، ولا تعتبر بأي شكل من الأشكال تداخلا في الصلاحيات، لذلك نجد أن المهام المقترحة أدناه تركز على الجانب البيداغوجي (طرق التدريس والتكوين والتقويم، قوائم التخصصات والمواد المكونة لها وبرامجها، اللجان البيداغوجية ومذكرات الماستر وتقارير التريصات):

كما يتم التأكيد على استقلالية دور مسؤولي الميدان، الشعب والتخصصات عن الجانب الإداري المحض المتعلق بالسير اليومي للمحاضرات والأعمال الموجهة، والامتحانات، وكشوف النقاط والشهادات، وغيرها من المهام التي يطلع بها رؤساء الأقسام؛ يتم التأكيد على ضرورة منح الأولوية لتطبيق مقترحات مسؤولي الميدان الشعب والتخصصات من طرف رؤساء الأقسام، في حدود ما يمكن تطبيقه؛ في حالة لبس أو غموض حول تداخل في المهام بين مسؤولي الشعب والتخصصات ورؤساء الأقسام يتم الرجوع إلى العميد ومسؤول الميدان للفصل في الموضوع بما ينسجم مع القانون والمصلحة العامة.

المطلب الثاني: إجراءات الدراسة

سيتم التطرق إلى مجتمع الدراسة وعينتها ليتم بعدها عرض ظروف الاستبيان، ثم صدق أداة الدراسة وثباتها وهذا من خلال الاتساق الداخلي والبنائي يلها ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ والتي يتم الحصول عليها بناء على مخرجات SPSS:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

من أجل تحقيق الهدف من الدراسة تم تصميم استبانته بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة حيث تم تقسيمه إلى ثلاث أقسام يتعلق القسم الأول بمتغير مقاومة التغيير المكون من 16 مؤشر، في حين يتعلق القسم الثاني بمتغير فرق العمل المكون من 3 أبعاد، البعد الأول يتعلق بالتفاعل المكون من 9 مؤشرات، البعد الثاني يتعلق بالتماسك المكون من 7 مؤشرات، ثم البعد الثالث الالتزام والعمل المكون من 8 مؤشرات؛ أما القسم الثالث فيحتوي على بعد البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، هذا من جانب؛

من جانب آخر تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي للإجابة على أسئلة الاستبانة ليتم في الأخير توزيعها على عينة الدراسة المأخوذة من مجتمع الدراسة المتمثل في معاهد وأقسام المركز الجامعي سي الحواس، أما العينة فتتمثل في أعضاء فريق ميدان التكوين؛ ومن أجل قياس مدى دور فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير من وجهة نظر أراد عينة الدراسة تم توزيع 40 استبياناً على عينة فريق ميدان التكوين، استرجع منها 36 استبانة وهذا يوافق نسبة 85% هي نسبة تمثل مجتمع الدراسة.

الجدول 08: الإستيبيانات الموزعة

المؤسسة	المركز الجامعي سي الحواس بركة
الاستبيان الموزع	40
الاستبيان المسترجع	36
الاستبيان الصالح	36

00	الاستبيان الملغى
----	------------------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج توزيع الاستبيان

ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة

بعد تصميم الاستبانة تم صياغتها في شكلها الأولى (انظر للملحق رقم 01) ومن ثم تم توجيهها إلى مجموعة من الأساتذة عبر البريد الإلكتروني لغرض التحكيم، بلغ عددهم 08 أساتذة من جامعات مختلفة، وفي فترة عشرة أيام تلقينا الردود الايجابية لتحكيم الاستبيان، من طرف 05 أساتذة (انظر للملحق رقم 02)، من جانب آخر تلقينا بعض الاعتذارات من قبل بعض الاساتذه نظرا لانشغالهم العلمية، وبعد ذلك قمنا بالاستجابة لجميع الاقتراحات والآراء المقدمة من طرف المحكمين من حذف وتعديل، وبهذا تم الخروج بالاستبانة بشكلها النهائي لتكون جاهزة لتوزيع على عينة الدراسة (انظر للملحق رقم 03)، إضافة إلى ذلك سيتم إجراء ثبات الاستبيان كما يلي:

1. ثبات الإستبيان

بعد التطرق لأهم النتائج المتعلقة بصدق الإستبيان والتحقق من صدقه، سيتم قياس مدى ثبات أداة القياس المعتمدة وكذا ثبات أبعاد الدراسة من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ كما يلي:

الجدول 09: ثبات محور مقاومة التغيير .

عدد البنود	ألفا كرونباخ
36	0,704

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

بناء على ما تم عرضه في الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور مقاومة التغيير هي 0.7 أي تقارب وتفوق 0.6 أنها جيدة، وبالتالي يمكن القول أن هنالك ارتباط قوي وثابت في محور مقاومة التغيير، كون أن الحكم على معامل ألفا كرونباخ بأنها مقبولة أن تنحصر في المجال: $0.6 \leq \alpha \leq 0.93$

الجدول 10: ثبات محور فرق العمل

الأبعاد	التفاعل	التماسك	الالتزام والعمل
عدد البنود	9	7	8
ألفا كرونباخ	0,818	0,839	0,801
مجموع البنود	23		
ألفا كرونباخ	0.92		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

بناء على ما تم عرضه في الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد فرق العمل وهي متفرقة محصورة بين 0.80 و 0.83 وهي تفوق 0.6 أي أنها ممتازة، بالتالي يمكن القول أن هنالك ارتباط وثبات قوي بين جميع أبعاد فرق العمل، كما نلاحظ أيضا أن معامل الثبات الكلي للأبعاد مجتمعة وهو ما يمثل الثبات الكلي للأبعاد مجتمعة وهو يمثل الثبات الكلي تبلغ 0.92 وكون أن الحكم على معامل ألفا كرونباخ بأنها مقبولة أن تنحصر في المجال: $0.6 \leq \alpha \leq 0.9$.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال هذا المبحث سيتم عرض نتائج الإحصائيات الوصفية للبيانات الشخصية والوظيفية، ليتم بعدها عرض الإحصائيات الوصفية لمحاور الدراسة كالتالي:

المطلب الأول: نتائج الإحصائيات الوصفية للبيانات الشخصية والوظيفية

ستعرض في البداية نتائج الإحصائيات الوصفية للبيانات الشخصية ليلها نتائج الإحصائيات الوصفية للبيانات الوظيفية كما يلي:

أولاً: عرض نتائج الإحصائيات الوصفية للبيانات الشخصية لعينة الدراسة

بعد اختبار مجموعة من المتغيرات الوظيفية لعرض حقائق تتعلق بفئة الدراسة تم الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS للحصول على النتائج والتي كانت كالتالي:

الجدول 11: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة

توزيع المستجوبين حسب النوع									
ذكر				أنثى					
التكرار		النسب المئوية%		التكرار		النسب المئوية%			
25		69.4		11		30.6			
توزيع المستجوبين الدرجة العلمية									
أستاذ محاضر				أستاذ مساعد					
التكرار		النسب المئوية%		التكرار		النسب المئوية%			
23		62.2		10		27.0			
توزيع المستجوبين حسب السن									
اقل من 30 سنة		من 30 الى 39 سنة		من 40 الى 49 سنة		50 سنة فما فوق			
التكرار		التكرار		التكرار		التكرار			
2		17		12		5			
5.6		47.2		33.3		13.9			
توزيع المستجوبين حسب الخبرة المهنية									
اقل من 05 سنوات		من 05 الى 9 سنوات		من 10 الى 14 سنوات		من 15 الى 19 سنة		من 20 سنة فما فوق	
التكرار		التكرار		التكرار		التكرار		التكرار	
11		12		5		5		3	
30.6		33.3		13.9		13.9		8.3	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

يتضح من الجدول أن نسبة توزيع المستجوبين حسب النوع "ذكر" هي 69.4% من إجمالي العينة ككل والذي يوافق حوالي 25 موظف متفاعل مع الاستبيان الموزع، في حين كانت نسبة توزيع المستجوبين حسب نوع "أنثى" هي 30.6% من إجمالي العينة ككل والتي توافق حوالي 11 موظف متفاعل مع الاستبيان الموزع، وهذا التباين قد يعود إلى الفرق في المشاركة أو الخبرة وكذلك سياسة التوظيف في المركز الجامعي بريقة بين الذكور والإناث، كذلك قد يعود الأمر إلى المناصب التي لها صلاحيات تسمح بالمشاركة في فريق ميدان التكوين؛

يتضح كذلك من الجدول أن نسبة توزيع المستجوبين حسب السن انه هناك نوع من التفاوت والتقارب بين الفئات، فنجد ما نسبته 47.2% فئة تنحصر بين 30 و39 سنة والتي تشمل 17 موظف، ونسبة 33.3% للفئة التي تنحصر بين 40 و49 سنة والتي تشمل 12 موظف، وكذلك نسبة 13.9% لفئة 50 سنة فما فوق والتي شملت 5 موظفين، وأخيرا نسبة 5.6% للفئة الأقل من 30 سنة والتي شملت في 2 موظف، ويعتبر هذا أمرا طبيعيا لأن المناصب والمراكز التي تطلبها فريق ميدان التكوين تتطلب توفر شروط ومؤهلات مثل الترقيات والخبرة، والتي بدورها تتطلب وقت وهذا ما يفسر في فئة اقل من 30 سنة، ويمكن ملاحظتها بين فئة 30 و39 سنة وكذلك 40 و49 سنة أنها تشمل عدد اكبر من فئة الأقل من 30 سنة و50 سنة فما فوق، ويعود تفسير فئة 50 سنة فما فوق إلى محدودية صلاحية المشاركة في فريق ميدان التكوين، والتي تتمثل في أن للعضو الحق في المشاركة في فريق ميدان التكوين لمدة 03 سنوات، ويمكنه التجديد مرة أخرى بنفس المدة الأولى (03 سنوات أخرى) فيصبح مجموع المدة الأقصى للعضو الحق في 06 سنوات وبعدها لا يمكن أبدا المشاركة بعدها.

ثانيا: عرض النتائج الإحصائية الوصفية للبيانات الوظيفية

الجدول 12: التحليل الوصفي للبيانات الوظيفية

توزيع المستجوبين الدرجة العلمية									
أستاذ مساعد					أستاذ محاضر				
النسب المئوية%		التكرار			النسب المئوية%		التكرار		
27.0		10			62.2		23		
توزيع المستجوبين حسب الخبرة المهنية									
من 20 سنة فما فوق		من 15 إلى 19 سنة		من 10 إلى 14 سنوات		من 05 إلى 9 سنوات		اقل من 05 سنوات	
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
8.3	3	13.9	5	13.9	5	33.3	12	30.6	11

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

بناء على ما تم عرضه في الجدول أعلاه نلاحظ توزيع المستجوبين حسب الرتبة العلمية فإن نسبة المتغير أستاذ محاضر كانت حوالي 62.2% والتي شملت 23 أستاذ موظف متفاعل مع الاستبيان الموزع، في حين كانت نسبة المتغير أستاذ مساعد حوالي 27% والتي شملت 10 أساتذة موظفين متفاعلين مع الاستبيان الموزع، وهذا يعود أساسا إلى الخبرة المهنية والهيكل التنظيمي للمركز الجامعي بريقة في كيفية ترقية ونقل الموظفين مما يعزز مصداقية دراستنا وكذلك نتائجها؛

في الأخير يتضح من الجدول أن نسب توزيع المستجوبين حسب الخبرة المهنية تتقارب وتتباعد كذلك، فيلاحظ أن نسبة الخبرة المهنية الأقل من 05 سنوات كانت حوالي 30.6% والتي شملت 11 موظف، وكانت نسبة الخبرة المهنية من 05 إلى 09 سنوات ب: 33.3% والتي شملت 12 موظف، في حين كانت نسبة الخبرة المهنية لكلا من 10 إلى 14 سنة وكذلك من 15 إلى 19 سنة بحوالي 13.9% والتي اشتملت 5 موظفين، وأخيرا نسبة الخبرة المهنية من 20 سنة فما فوق حوالي 8.3% التي شملت 3 موظفين، ويمكن تفسير هذا التباين بأن الموظفين المستهدفين في المركز الجامعي بريقة في فريق ميدان التكوين هم فئة شباب، ويعود ذلك لاعتبارات قد تتمثل في الإبداع والحماس الذي

يمكن أن يبرز دورا فعال في تسيير واكتشاف الأشياء، كذلك كما ذكرنا سابقا فان مدة المشاركة في فريق ميدان التكوين لديها تأثير على خبرة الموظفين.

المطلب الثاني: عرض النتائج الإحصائية الوصفية لمحاو الدراسة

سيتم عرض الإحصائيات الوصفية لمحاو الدراسة المتمثلة في مقاومة التغيير بمؤشرات الأربعة ليلها محور فرق العمل بمؤشرات 22 واستخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة، إضافة إلى الاعتماد على مجالات تبرز مستوى تأييد فإذا كان المتوسط أكبر من 3 فإن مستوى التأييد يكون مرتفع جدا، أما إذا كان أقل من 3 فيعتبر منخفض، وجاءت النتائج الوصفية لمحتوى الاستبيان كما يلي:

أولا: الإحصائيات الوصفية لمحور مقاومة التغيير

بعد الاعتماد على برنامج SPSS تم الحصول على النتائج الإحصائية الوصفية لمحور مقاومة التغيير كالآتي :

الجدول 13: الإحصائيات الوصفية لمحور مقاومة التغيير

العبارات	غير موافق بشدة موافق بشدة	مج	متوسط	انحراف
البعد النفسي				
1-تطبيق التغيير التنظيمي يزيد من عبء العمل من ناحيتك.	ك 1 10 8 13 4 36	36	3.25	1.079
	% 2.8 27.8 22.2 36.1 11.1 100			
2-يؤثر التغيير التنظيمي على مسارك الوظيفي والمهني من ناحية الترقيات	ك 1 4 6 16 9 36	36	3.78	1.045
	% 2.8 11.1 16.7 44.4 25 100			
3-الخوف من فقدان بعض الصلاحيات هو أحد الأسباب لرفضك إجراء التغيير	ك / 2 6 18 10 36	36	4	0.828
	% / 5.6 16.7 50 27 100			
4-يؤثر التغيير التنظيمي على مسارك الوظيفي والمهني من ناحية الامتيازات	ك 1 4 7 15 9 36	36	3.75	1.052
	% 2.8 11.1 19.4 41.7 25 100			
5-يتعارض التغيير التنظيمي مع قيم العاملين ومبادئهم بالمركز	ك 1 3 7 18 7 36	36	3.75	0.967
	% 2.8 8.3 19.4 50 19.4 100			
6-متطلبات التغيير التنظيمي بالمركز الجامعي تفوق قدرات ومهارات العاملين	ك / 12 6 14 4 36	36	3.28	1.059
	% / 33.3 16.7 38.9 11.1 100			
بعد التغيير في المنظمة (تنظيمي والتغيير)				
1-لا يتم إشراك العاملين في التغيير التنظيمي بالقدر الكافي بالمركز	ك 2 18 5 7 4 36	36	2.81	1.167
	% 5.6 50 13.9 19.4 11.1 100			
2-لا يوجد اتصال فعال كافي بين المستويات التنظيمية بالمركز	ك 5 13 7 9 2 36	36	2.72	1.162
	% 13.9 36.1 19.4 25 5.6 100			
3-هناك نقص في المعلومات بالمركز الجامعي -بريكة- حول التغيير التنظيمي.	ك 5 22 3 4 2 36	36	2.33	1.042
	% 13.9 61.1 8.3 11.1 5.6 100			
4-يتم تطبيق التغيير التنظيمي في المركز	ك 1 16 9 7 3 36	36	2.86	1.046

		100	8.3	19.4	25	44.4	2.8	%	وفقا للخطة المعدة والمتفق عليها.
1.076	3.39	36	4	17	5	9	1	ك	5- ليس هناك مناخ ملائم يساعد على تطبيق التغيير التنظيمي
		100	11.1	47.2	13.9	25	2.8	%	
1.052	3.58	36	5	20	3	7	1	ك	6- عند القيام بإعادة الهيكلة بالمركز فإن هذا التغيير لا يكون في صالح الجميع.
		100	13.9	55.6	8.3	19.4	2.8	%	
1.183	3.17	36	5	11	7	11	2	ك	7- الوضع الراهن للمركز يعتبر جيد ولا يتطلب اجراء تغيير تنظيمي.
		100	13.9	30.6	19.4	30.6	5.6	%	
بعد أشكال مقاومة التغيير									
1.175	3.14	36	3	14	8	7	4	ك	1- لا يتم التعبير عن التغيير التنظيمي المرغوب به بالمركز بمنظور واقعي
		100	8.3	38.9	22.2	19.4	11.1	%	
0.920	2.81	36	/	11	8	16	1	ك	2- يتم التعبير عن عدم الرضا في المركز بالأساليب القانونية
		100	/	30.6	22.2	44.4	2.8	%	
0.996	2.58	36	2	5	7	20	2	ك	3- عند فرض التغيير التنظيمي هل سيكون هناك مقاومة
		100	5.6	13.9	19.4	55.6	5.6	%	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

إن الغرض والهدف الأساسي من الجدول أعلاه هو التحقق من واقع مقاومة التغيير التنظيمي في المركز الجامعي بريقة وماه ي أسبابها إن وجدت؛

1. البعد النفسي

لتسهيل وتوضيح عملية التحليل والتفسير للمؤشرات أعلاه في الجدول يمكن الاعتماد على الجداول التالية:

الجدول 14: الإحصائيات الوصفية للبعد النفسي

الإجابة المتغيرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
النسبة	11.2	97.2	111.1	261.1	103.6
التكرار	4	35	40	94	43
المتوسط	[4-3.25]				
الانحراف المعياري	[1.079-0.828]				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

من الجدول يتضح لنا أن الإجابات في جميع المؤشرات للبعد النفسي تتمركز في موافق بنسبة أكبر من الإجابات الأخرى وبتكرارات أكثر وبمتوسط أكبر من 3.00 وبالتحديد انحصرت بين [4-3.25]، وهذا يعتبر أمرا جيدا بالنسبة لتفاعل المستجوبين للاستبيان الموزع ويفسر بأن هناك تأييد عالي مع المؤشرات حول أن هناك بعد نفسي يؤثر في فرق ميدان التكوين في المركز الجامعي -بريكة- اتجاه التغيير التنظيمي بأن هناك شعور من القلق والخوف اتجاه المسار المهني والوظيفي إضافة إلى الصلاحيات والامتيازات وهذا ما يبرر بوجود مقاومة تغيير في نفسية الأفراد؛

أما بالنسبة إلى الانحراف المعياري فقد كان شبه متقارب نسبياً بشكل منخفض عن المتوسط الحسابي في كل المؤشرات، وهنا يمكن القول انه يوجد اتساق واستجابة عالية لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعده النفسي مما يعطي قابلية ممتازة لنتائج الدراسة على كل فئات العينة.

2. البعد التنظيمي

الجدول 15: الإحصائيات الوصفية لبعده التنظيمي

الإجابة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
النسبة	47.4	266.6	108.2	208.3	69.5
التكرار	17	96	39	75	25
المتوسط	[3.58-2.33]				
الانحراف المعياري	[1.183-1.042]				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

من الجدول يتضح أن أغلب الإجابات للمستجوبين على الاستبيان الموزع تتمركز بنسبة وتكرار أكبر في غير موافق، وبالتحديد في المؤشرات 1 و 3 و 4، ولكن بمتوسط يقل عن 3 وبالتحديد []، وهذا يعني أنه لا يوجد تأييد عالي للمؤشرات ويفسر بأن المركز الجامعي -بريكة- يحرص على إشراك العاملين في التغيير التنظيمي وتفعيل اتصال كافي لمستوياته التنظيمية لتوفير المعلومات بالقدر الكافي ولكن بخصوص تطبيقه حسب الخطة المعدة والمتفق عليها فهذا لا يتم بشكل كلي لأن التغيير التنظيمي في أغلب الأحيان يتم ويحدد حسب الوزارة، وهذا يعمل على خفض من مقاومة التغيير التنظيمي، أما بالنسبة للمؤشرات 5 و 6 فإن أغلب الإجابات تمركزت في موافق بمتوسط فوق 3، وهذا يعني أن هناك تأييد عالي للمؤشرات وهذا يفسر بان المركز الجامعي -بريكة- لا يحتوي على مناخ ملائم يساعد على تطبيق التغيير التنظيمي والمحافظة عليه وان إعادة الهيكلة لا تكون في المركز الجامعي -بريكة- في صالح الجميع أما بالنسبة للمؤشر الأخير فهناك تكافؤ وتساوي حول وضعية المركز الجامعي بأنه لا يحتاج للتغيير؛

أما بالنسبة إلى الانحراف المعياري فقد كان شبه متقارب نسبياً بشكل مرتفع عن المتوسط الحسابي باستثناء مؤشرين كانا منخفضين عن المتوسط بفواصل قليلة، وهنا يمكن القول انه يوجد اتساق واستجابة منخفضة نسبياً لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعده التنظيمي مما يعطي قابلية جيدة لنتائج الدراسة على كل فئات العينة.

3. بعد أشكال مقاومة التغيير التنظيمي

الجدول 16: الإحصائيات الوصفية لبعده أشكال مقاومة التغيير التنظيمي

الإجابة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
النسبة	19.5	119.4	63.8	83.4	5
التكرار	7	43	23	30	13.9
المتوسط	[3.14-2.58]				

[1.175-1.042]

الانحراف المعياري

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

في البعد الأخير لمقاومة التغيير التنظيمي نلاحظ إن اغلب الإجابات تركزت في غير موافق، في المؤشر الأول كان هناك تأييد عالي بمتوسط 3.17 بان التغيير التنظيمي المرغوب به بالمركز الجامعي لا يتم التعبير عنه بمنظور واقعي، أما بالنسبة إلى المؤشر الثاني فكان هناك متوسط ب 2.83 ويعني هذا أنه ليس هناك تأييد للمؤشر أي أن التعبير عن عدم الرضى لا يتم بالأساليب القانونية في حالة عدم لاستجابة للاقتراحات والشكاوى المقدمة لفريق ميدان التكوين؛

في المؤشر الأخير كان المتوسط ب 2.58 أي ليس هناك تأييد له ويفسر بان تطبيق التغيير التنظيمي بالسلطة الإدارية لن يؤدي لظهور مقاومة تغيير لفريق ميدان التكوين وهذا قد يعود لاحترام الصلاحيات والمستويات الإدارية والهيكلة التنظيمي في المركز الجامعي -بريكة-؛

أما بالنسبة إلى الانحراف المعياري فقد كان شبه متقارب نسبيا بشكل مرتفع عن المتوسط الحسابي باستثناء مؤشر واحد كان منخفض عن المتوسط بفواصل قليلة، وهنا يمكن القول انه يوجد اتساق واستجابة منخفضة نسبيا لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعده أشكال مقاومة التغيير التنظيمي مما يعطي قابلية جيدة لنتائج الدراسة على كل فئات العينة.

ثانيا : الإحصائيات الوصفية لمحور فرق العمل

بعد الاعتماد على SPSS تم الحصول على نتائج الإحصائيات الوصفية لمحور فرق العمل كالتالي:

الجدول 17: الإحصائيات الوصفية لبعده التفاعل

انحراف	متوسط	مج	غير موافق بشدة موافق بشدة						العبارات
			ك	6	23	4	2	1	
0.867	2.14	36	ك	6	23	4	2	1	1-يوجد مناخ من التعاون والتآزر في فريق ميدان التكوين.
		100	%	16.7	63.9	11.1	5.6	2.8	
0.919	2.11	36	ك	8	21	2	5	/	2-يوجد اتصال مستمر بين أعضاء فريق ميدان التكوين
		100	%	22.2	58.3	5.6	13.9	/	
0.856	2.19	36	ك	6	21	5	4	/	3-تتوفر روح المشاركة
		100	%	16.7	58.3	13.9	11.1	/	
0.791	2.06	36	ك	7	23	3	3	/	4-توجد حرية تعبير واحترام في فريق ميدان التكوين
		100	%	19.4	63.9	8.3	8.3	/	
0.654	1.97	36	ك	6	27	1	2	/	5-يتم اتخاذ القرارات بشكل جماعي في أغلب الأحيان
		100	%	16.7	75	2.8	5.6	/	
0.811	2.17	36	ك	6	21	6	3	/	6-يشجع قائد فريق التكوين أعضائه على المشاركة في اتخاذ القرارات.
		100	%	16.7	58.3	16.7	8.3	/	
0.717	2	36	ك	7	24	3	2	/	7-عند طرح الاقتراحات يتم أخذها بعين الاعتبار إذا كانت مناسبة للأمر.
		100	%	19.4	66.7	8.3	5.6	/	
0.630	1.94	36	ك	7	25	3	1	/	8-يمكنك التفاعل بشكل جيد وكافي مع

		100	/	2.8	8.3	69.4	19.4	%	بقية أعضاء الفريق.
1.090	2.89	36	3	8	9	14	2	ك	9-يمكنك التفاعل بشكل جيد وكافي مع بقية أعضاء الفريق.
		100	8.3	22.2	25	38.6	5.6	%	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

يتضح من الجدول أعلاه أن اغلب الإجابات تركزت بشكل أكبر من ناحية النسبة والتكرار في الإجابات غير موافق ثم تليها غير موافق بشدة ثم محايد بتباين واضح، وبمتوسط يقل عن 3 وبالتحديد [1.94-2.89]، وهذا يعني انه لا يوجد تأييد للمؤشرات من قبل المستجوبين ويفسر بأن بعد التفاعل ليس له تأثير فعال في فرق ميدان التكوين على مستوى المركز الجامعي -بريكة بشكل كافي، وبالتالي فبعد التفاعل يقلل من مقاومة التغيير التنظيمي؛

أما بالنسبة إلى الانحراف المعياري فقد كان شبه متقارب نسبيا بشكل مرتفع عن المتوسط الحسابي باستثناء مؤشرين كانا منخفضين عن المتوسط بفواصل قليلة، وهنا يمكن القول هنا وجود اتساق واستجابة مرتفعة نسبيا لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعد التفاعل مما يعطي قابلية جيدة لنتائج الدراسة على كل فئات العينة.

الجدول 18: الإحصائيات الوصفية لبعد التماسك

انحراف	متوسط	مج	غير موافق بشدة موافق بشدة					ك	العبارات
0.996	2.58	36	1	7	7	18	3	ك	1-لدى الفريق خطة إستراتيجية واضحة
		100	2.8	19.4	19.4	50	8.3	%	
0.815	2.28	36	1	2	6	24	3	ك	2-تتوافق أهداف فريق ميدان التكوين مع أهداف المركز
		100	2.8	5.6	16.7	66.7	8.3	%	
0.639	2.14	36	/	2	4	27	3	ك	3- يتم تحديد رزمة الاجتماعات وأهدافها المستقبلية.
		100	/	5.6	11.1	75	8.3	%	
0.692	2.25	36	/	3	5	26	2	ك	4-تحقق الاجتماعات المبرمجة لفريق ميدان التكوين أهدافها
		100	/	8.3	13.9	72.2	5.6	%	
0.843	2.44	36	1	4	6	24	1	ك	5-هناك تفاعل كافي واستجابة جيدة بين أعضاء فريق ميدان التكوين
		100	2.8	11.1	16.7	66.7	2.8	%	
0.756	2.33	36	1	2	6	26	1	ك	6-يتم طرح الصراعات والمشاكل التي قد تواجه فريق ميدان التكوين
		100	2.8	5.6	16.7	72.2	2.8	%	
0.811	2.50	36	1	3	10	21	1	ك	7-يتم التعامل مع الصراعات في فريق التكوين بشكل مناسب باعتقادك
		100	2.8	8.3	27.8	58.3	2.8	%	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

يتضح من الجدول أعلاه أن اغلب الإجابات بنسبة وتكرار أكبر تركزت حول غير موافق ثم يليها محايد وموافق بتباين واضح، وبمتوسط اقل من 3 وبالتحديد [2.58-2.14]، وهذا يعني انه لا يوجد تأييد من قبل المستجوبين للمؤشرات، ويفسر ذلك بأن فرق ميدان التكوين لا يوجد تماسك كافي بين بعضها البعض في المركز الجامعي -بريكة- وبالتالي فبعد التماسك يقلل من مقاومة التغيير التنظيمي؛

أما بالنسبة إلى الانحراف المعياري فقد كان شبه متقارب نسبياً بشكل منخفض عن المتوسط الحسابي باستثناء مؤشرين كانا مرتفعين عن المتوسط بفواصل قليلة، وهنا يمكن القول هنا وجود اتساق واستجابة مرتفعة نسبياً لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعده التفاعل مما يعطي قابلية جيدة لنتائج الدراسة على كل فئات العينة.

الجدول 19: الإحصائيات الوصفية لبعده الالتزام والعمل

انحراف	متوسط	مج	غير موافق بشدة موافق بشدة					العبارات	
0.964	2.39	36	1	3	11	15	6	ك	1- فريق ميدان التكوين يقوم بدعم عملية التغيير بشكل مستمر بين أعضائه.
		100	2.8	8.3	30.6	41.7	16.7	%	
0.909	2.56	36	1	4	12	16	3	ك	2- يقوم فريق ميدان التكوين بدعم عملية التغيير داخل المركز الجامعي -بريكة-.
		100	2.8	11.1	33.3	44.4	8.3	%	
0.845	2.53	36	/	5	12	16	3	ك	3- يقوم فريق التكوين بدعم عمليات التغيير التنظيمي داخل معاهد وأقسام المركز
		100	/	13.9	33.3	44.4	8.3	%	
1.085	2.72	36	3	6	7	18	2	ك	4- يتحمل كل عضو من أعضاء فريق التكوين مسؤوليته اتجاه تحقيق النتائج السلبية.
		100	8.3	16.7	19.4	50	5.6	%	
0.811	2.17	36	/	3	6	21	6	ك	5- هناك احترام للقوانين والقواعد التي تضبط فريق ميدان التكوين
		100	/	8.3	16.7	58.3	16.7	%	
0.710	2.19	36	/	3	4	26	3	ك	6- سلوك الفريق في العمل يعتبر جيداً ومناسب
		100	/	8.3	11.1	72.2	8.3	%	
0.828	2.33	36	/	4	8	20	4	ك	7- يتمتع أغلبية أعضاء فريق ميدان التكوين بالالتزام والانضباط في العمل.
		100	/	11.1	22.2	55.6	11.1	%	
0.770	2.25	36	/	3	7	22	4	ك	8- يتم الالتزام والاستناد للمبادئ والقيم الجماعية بين أعضاء فريق ميدان التكوين.
		100	/	8.3	19.4	61.1	11.1	%	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب الإجابات بنسبة وتكرار أكبر تركزت حول غير موافق بشكل عالي ثم محايد بتباين واضح ثم غير موافق وموافق بتقارب شديد، وبمتوسط يقل عن 3 وبالتحديد [2.72-2.17]، وذا يعني انه ليس هناك تأكيد للمؤشرات من قبل المستجوبين، وهذا يفسر بأن بعد الالتزام والعمل بين فرق ميدان التكوين في المركز الجامعي -بريكة- يعمل على تقليل مقاومة التغيير التنظيمي؛

أما بالنسبة إلى الانحراف المعياري فقد كان شبه متقارب نسبياً بشكل مرتفع عن المتوسط الحسابي باستثناء مؤشر واحد كان منخفض عن المتوسط بفواصل قليلة، وهنا يمكن القول هنا وجود اتساق واستجابة منخفضة نسبياً لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعده الإلتزام والعمل مما يعطي قابلية جيدة لنتائج الدراسة على كل فئات العينة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث اختبار طبيعة البيانات ثم الانتقال إلى اختبار المتوسط ثم اختبار التباين ليتم في الأخير اختبار الفرضيات للتأكد من نموذج الدراسة.

المطلب الأول: اختبار المتوسط

قبل عرض اختبار متوسط الأبعاد سيتم التأكد من طبيعة التوزيع الذي تتبعه البيانات ثم يتم الانتقال إلى اختبار المتوسط كالاتي:

أولاً: اختبار الطبيعة

الفرضية الرئيسية 01: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

قبل الانتقال للاختبارات كان علينا التأكد من طبيعة البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لهذا بالاعتماد على نظرية النهاية المركزية التي تؤكد على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي في حالة فاق حجم العينة 30 ومن هنا يمكننا القول أن الشرط محقق في هذا البحث باعتبار أن العينة تساوي 36 وهي أكبر من حجم العينة المطلوب تحقيقه، وللتأكد من النتائج قمنا باختبار شايبرو ويلك وهو كالاتي:

الجدول 20: نتائج اختبار طبيعة البيانات

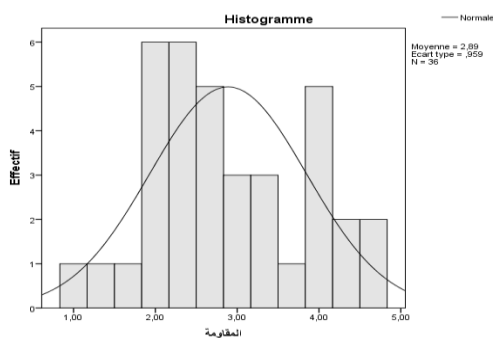
اختبار شايبرو ويلك			اختبار سيميرنوف			الأبعاد
Sig	Ddl	الإحصاء	Sig	Ddl	الإحصاء	
,121	36	,952	,047	36	,147	مقاومة التغيير
,051	36	,940	,001	36	,199	التفاعل
,001	36	,878	,002	36	,191	التماسك
,380	36	,968	,200*	36	,119	الالتزام والعمل

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

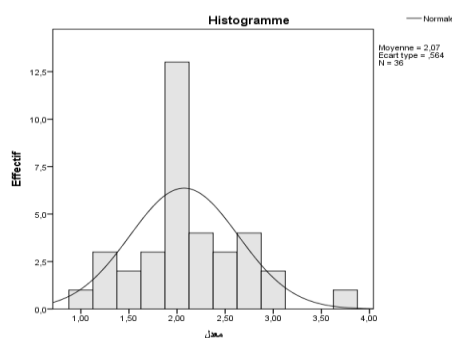
بناء على ما تم عرضه في الجدول نلاحظ أن قيمة SIG أكبر أو تفوق 5 % بالنسبة لاختبار شايبرو _ ويلك، ما يؤكد على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

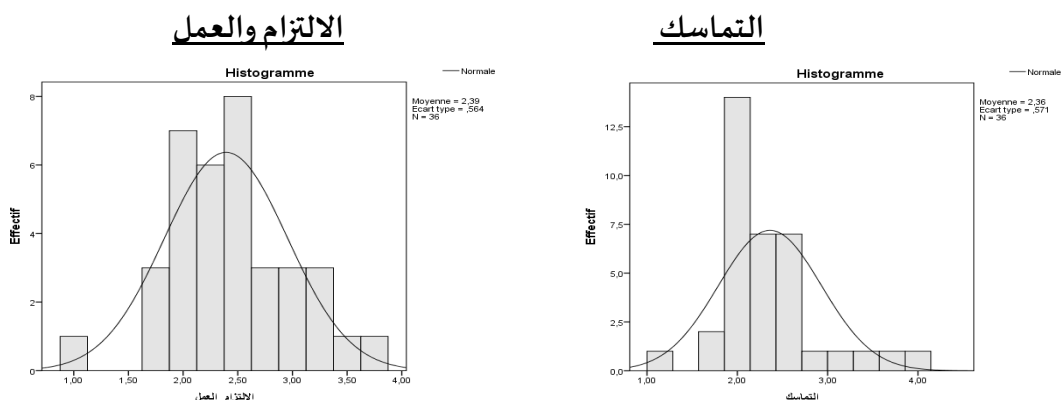
الشكل 02: طبيعة توزيع بيانات محاور الدراسة.

مقاومة التغيير



التفاعل





المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

من خلال المدرج التكراري للمتغيرات بيانات توزيع مقاومة التغيير وأبعاد فرق العمل يتضح أن إجابات عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يدفعنا للاعتماد على الاختبارات المعلمية.

ثانياً: اختبار ستيودنت.

الفرضية الرئيسية 02: تطبيق مقاومة التغيير فوق المتوسط

من أجل اختبار متوسط أبعاد مقاومة التغيير وفرق العمل تم الاعتماد على اختبار ستيودنت ومنه تم

التحصل على النتائج التالية:

الجدول 21: اختبار ستيودنت

الأبعاد	T	Ddl	المتوسط	Sig	متوسط الفرق	مستوى الثقة للفروق % 95	
						الأعلى	الأدنى
مقاومة التغيير	-6,950	35	2,8889	,4920	-1,11110	-	,21350
التفاعل	-9,861	35	2,0729	,0000	-9,27080	-	,73620
التماسك	-6,714	35	2,3611	,0000	-6,38890	-	,44570
الالتزام والعمل	-6,465	35	2,3924	,0000	-6,07640	-	,41680

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

بناء على ما تم عرضه في الجدول أعلاه إلى اختبار ستيودنت يوضح أن قيمة SIG في كل من بعد التفاعل وبعد التماسك وأيضاً بعد الالتزام والعمل أقل من 0.05 وفي المقابل نلاحظ أن المتوسط دون 3 وعليه يمكن القول أننا لم نتمكن من الاستدلال بوجود تطبيق الأبعاد الثلاث في الجامعة في حين تمكنا من الاستدلال على وجود تطبيق لمقاومة التغيير لأن مستوى SIG في بعد مقاومة التغيير 0.49 أي أعلى من 0.05، وفيما يقابله المتوسط في أبعاد فرق العمل تطبيقه دون 3 مما يعني عدم تمكنا من الاستدلال على إدراك تطبيق بعد التفاعل، بعد التماسك بعد الالتزام والعمل في المركز الجامعي سي الحواس بركة.

المطلب الثاني: اختبار التباين

الفرضية 04: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مقاومة التغيير تعزى للبيانات الشخصية

والوظيفية

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق فرق العمل تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية لاختبار الفرضيات الآتية: للتعرف على تفاصيل مقاومة التغيير تم الاعتماد على اختبار ANOVA:

الجدول 22: اختبار التباين ANOVA لمتغيرة النوع

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	F	Sig
مقاومة التغيير	بين المجموعات	,6360	2	1,271	,6780	,5150
	داخل المجموعات	,9380	33	30,951		
فرق العمل	بين المجموعات	,2470	2	,4940	,9560	,3950
	داخل المجموعات	,2470	33	8,525		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

بناء على ما تم عرضه في الجدول أعلاه يشير على أننا لم نتمكن من الاستدلال على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05؛ بالنسبة لمتغيرة النوع بحيث كل من بعد مقاومة التغيير وفرق العمل جاء مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وقيمة SIG لمقاومة التغيير 0.51 وفرق العمل 0.39 وهنا يمكن القول أنه لا يمكن الاستدلال على وجود فروق على هذه الأبعاد (سواء مقاومة التغيير أو فرق العمل) وبهذا يمكن القول أنه لا وجود للانحياز بين الذكر والأنثى.

الجدول 23: اختبار التباين ANOVA لمتغيرة السن

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	F	Sig
مقاومة التغيير	بين المجموعات	,4410	3	3,113	,4560	0.715
	داخل المجموعات	,9660	32	29,109		
فرق العمل	بين المجموعات	,2780	3	1,685	1,088	0.368
	داخل المجموعات	,2560	32	7,335		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

بناء على ما تم عرضه في الجدول أعلاه يشير على أننا لم نتمكن من الاستدلال على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بالنسبة لنتائج اختبار التباين لمتغيرة السن، بحيث كل من بعد مقاومة التغيير وفرق العمل جاء مستوى الدلالة أكبر من 0.05 حيث قيمة SIG لمقاومة التغيير 0.71 وفرق العمل 0.36 وهنا يمكن القول أنه لا يمكن الاستدلال على وجود فروق لمتغيرة السن على أبعاد مقاومة التغيير وفرق العمل أي أنه يوجد تقارب كبير من ناحية الفئة العمرية.

الجدول 24: اختبار التباين ANOVA لمتغيرة الدرجة العلمية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	F	Sig
مقاومة التغيير	بين المجموعات	,4410	3	1,322	,4560	0.715
	داخل المجموعات	,9660	32	30,900		
فرق العمل	بين المجموعات	,2780	3	,8350	1.088	,3680
	داخل المجموعات	,2560	32	8,184		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

بناء على ما تم عرضه في الجدول أعلاه يشير على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 نتائج اختبار التباين لمتغيرة الدرجة العلمية بحيث كل من بعد مقاومة التغيير وفرق العمل جاء مستوى الدلالة أكبر من 0.05 حيث قيمة SIG لمقاومة التغيير 0.71 وفرق العمل 0.36 وهنا يمكن القول أنه لا يمكن الاستدلال على وجود فروق لمتغيرة الدرجة العلمية على أبعاد مقاومة التغيير وفرق العمل لأن الدرجة العلمية للفئة المستهدفة جميعها ذوي درجات علمية عالية؛

الجدول 25 : اختبار التباين ANOVA لمتغيرة الخبرة المهنية

Sig	F	مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد
0.624	0.660	,6320	4	2,529	بين المجموعات	مقاومة
		,9580	31	29,694	داخل المجموعات	التغيير
0.696	0.556	,1510	4	,6040	بين المجموعات	فرق
		,2710	31	8,415	داخل المجموعات	العمل

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

بناء على ما تم عرضه في الجدول أعلاه يشير على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 نتائج اختبار التباين لمتغيرة الخبرة المهنية بحيث كل من بعد مقاومة التغيير وفرق العمل جاء مستوى الدلالة أكبر من 0.05 حيث قيمة SIG لمقاومة التغيير 0.62 وفرق العمل 0.69 مما يؤكد وجود فروق بين كل من أبعاد مقاومة التغيير وفرق العمل و متغيرة الخبرة المهنية وهذا راجع أن الفئة المستهدفة (فريق ميدان التكوين) أنهم ذو خبرة ميدانية كبيرة .

الفرضية 05: توجد علاقة بين مقاومة التغيير وفرق العمل

الجدول 26: معامل ارتباط بيرسون

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد	الارتباط المصحح	الخطأ المصحح
المؤشرات	,549 ^a	,302	,236	,83857

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

فيما تم عرضه في الجدول نتائج معامل الارتباط بين مقاومة التغيير وفرق العمل حيث بلغت قيمتها 0.549 يدل هذا على وجود ارتباط طردي بينهما، في حين نجد أن معامل التحديد والذي يمثل مربع معامل الارتباط بقيمة تبلغ 0.302 أي بنسبة 30.2% وهي نسبة متوسطة، وعليه يمكن إثبات الفرضية 05: توجد علاقة بين مقاومة التغيير وفرق العمل.

الجدول 27: تباين معامل الارتباط ANOVA^a

Sig	D	مربع المتوسطات	Ddl	مجموع المربعات	النموذج
,009 ^b	4,608	3,240	3	9,720	الانحدار
		,703	32	22,502	المتبقى
			35	32,222	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

يمثل الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين للارتباط وهذا لاختبار معنوية الانحدار، حيث جاء مستوى Sig بقيمة قدرها 0.009 أي أقل من 5% وهذا ما يثبت أن الارتباط المبين في الجدول السابق هو ارتباط دال إحصائياً راجع لوجود علاقة بين مقاومة التغيير وفرق العمل وعليه تم إثبات صحة الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير وفرق العمل.

الجدول 28: نموذج الانحدار المتعدد

Sig	T	المعاملات		النموذج	
		المعاملات المعيارية Beta	المعاملات Big A		
,000	7,124		,665	4,735	المتبقى
,575	-,567	-,137	,411	-,233	التفاعل
,225	1,237	,288	,391	,484	التماسك
,008	-2,819	-,616	,372	-1,047	الالتزام والعمل

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

يوضح الجدول أعلاه نتائج نموذج الانحدار المتعدد، حيث أن مستوى Sig أقل من 5% في بعد الالتزام والعمل هذا يفسر بوجود تأثير فرق العمل على مقاومة التغيير في المركز الجامعي سي الحواس بريكة وأن هذا البعد دال إحصائياً، في حين نجد بعد التفاعل والتماسك هي مطبقة داخل المؤسسة محل الدراسة وهذا ما أظهرت نتائج الإحصائيات الوصفية لمحور الدراسة وتحديدا فيما يتعلق بالأبعاد فرق العمل؛ وفي الأخير يمكن القول أن التأثير المباشر لبعد الالتزام والعمل على مقاومة التغيير قد يعود نتيجة حرص الأفراد للالتزام بالعمل وأنه يسبب مقاومة التغيير ويقاوم كل ما هو مخالف للقوانين.

$$\text{مقاومة التغيير} = -1,047 - \text{الالتزام والعمل} + 4,735$$

خلاصة الفصل

كخلاصة لما تم تناوله في الفصل الثاني تم التطرق للدراسة الميدانية المتمثلة في المركز الجامعي سي الحواس بريقة وبها تم تعريف المؤسسة ونشأتها والهيكل التنظيمي الخاص بها، كما تم اختيار عينة الدراسة وتمثلية في فريق ميدان التكوين لمختلف المعاهد محل الدراسة وتم تحليل الاستبيان الموزع باستخدام برنامج SPSS وتم عرض وتحليل ومناقشة الإحصائيات الوصفية للاستبيان، كما وتم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية بالإضافة إلى الانحرافات المعيارية لقياس مستوى كل من مقاومة التغيير وفرق العمل وكذا الإحصائيات الاستدلالية المتمثلة في اختبار طبيعية البيانات، اختبار المتوسط، اختبار التباين من اجل اختبار فرضيات الدراسة وتعميم النتائج على المجتمع وهو المركز الجامعي بريقة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

1. توطئة

في الأخير كما ذكرنا سابقا فإن التغيير التنظيمي أصبح مفهوما معروفا بين المؤلفين والباحثين في مجال الاقتصاد لأنه أصبح مصدرا للتطور والتقدم إلى وضعيات أفضل وأحسن من الماضي، وبالرغم من اختلاف طريقة تطبيق التغيير التنظيمي وعدم حصره في نموذج موحد إلا أننا سنستطيع استنباط إن التغيير التنظيمي يتم ب3 مراحل كما ذكرناها في النموذج الخاص بدراستنا ولكن كيفية تطبيقه تحضيره وتبني الاستراتيجيات تختلف من وضعية إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى؛

إضافة على ذلك إن هدف التعرف على الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي ونماذجه كان غرضه التعرف على مقاومة التغيير التنظيمي والتي كانت في الحقيقة جزء من مراحل التغيير التنظيمي دائمة وموجودة في كل مرحلة ولكن بدرجات تختلف في شكل عام في قوة تأثيرها على عمليات التغيير التنظيمي، وبغض النظر عن سلبياتها وإيجابياتها فإن كيفية التعامل معها تتوقف عند التسيير التنظيمي المعتمد في المنظمة وكيفية تبنيها الاستراتيجيات والمناهج العلمية التي تمكنها من إيجاد طرق استجابة فعالة تساعد على تحليل واستنتاج واستنباط الحلول لكل ما يأتي من مقاومة، وبالتالي يمكن القول أن كل منظمة تستطيع تحليل أسباب مقاومة التغيير التنظيمي واتخاذ طرق سليمة للتعامل معها، ستستطيع التغلب على الجانب السلبي لها وتسييرها في مجال يخدم مصالح الأطراف المتورطة؛

يمكن الاعتماد على النموذج المعد الخاص الذي تم ذكره، لأنه سيوضح أن التواصل والالتزام بمنهجية سليمة سيساهم في تحقيق نتائج ايجابية لهذه المقاومة، وتحقيق تماسك موحد لكل الأطراف التي تسعى للتغيير التنظيمي في المنظمة، ومن بين الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في تطبيق التغيير التنظيمي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي هي فرق العمل، التي وكما ذكرنا سابقا لها أثر فعال في تفعيل مهارات وكفاءات الموارد البشرية في المنظمة، ولكن الفرق الحقيقية التي تبنى وتشكل على أسس سليمة وقوية، والتي ستساعد المنظمة في انجاز المهام الصعبة والتي تتطلب وقت طويل وطاقات بشرية متعددة، وهذا سيخفف من المقاومة بشكل كبير ولكن إذا تم توفر الكفاءة والمهارة الأساسية في أعضاء فريق العمل، كما أنها تساهم بشكل جيد وفعال في نشر رؤية وغاية التغيير التنظيمي في المنظمة لتفعيل التواصل إضافة إلى مغزى تطبيقه وهذا سيعمل على خفض المخاوف النفسية للأفراد، وتشير هنا كذلك فعالية فرق العمل في التعامل مع الصراعات التي تم ذكرها سابقا لأنها عنصر شديد التأثير على المنظمة والمقاومة والفريق أيضا، فهي قد تكون سبب في تهديم التماسك داخل الفريق والمنظمة ككل، ومن بين الأمور التي يجب على فرق العمل أن تتصف بها هي القدرة على تسيير الصراعات وفكها أو على الأقل توجيهها بشكل يكون سلمي وصحي للأفراد؛

ويمكن الاعتماد على الاجتماعات لأنها تساعد كثيرا في حل الكثير من المشاكل والصراعات في المنظمة، وبهذا يأتي دور القائد في فرق العمل وكيفية قيادته لتحقيق الالتزام الذي يحقق النتائج الفعالة، لأنه وفي نهاية كل مطاف هو مركز توازن الفريق، ويمكن الاعتماد على النموذج الخاص الذي تم ذكره سابقا في بناء وتشكيل الفريق، ولكن بالطبع الأمر سيأخذ وقت طويل ولكن العوائد ستكون أطول وأكبر وأكثر.

2. نتائج الدراسة النظرية

- التغيير في وقتنا الحاضر قاعدة أساسية من أجل الاستمرارية؛
- يهدف التغيير التنظيمي إلى تغيير وضعية المنظمة من وضعية إلى وضعية مستقبلية من خلال توفر مراحل تسمح بتخطيط وتطبيق التغيير كما أن التغيير يمس ثقافة المنظمة وسلوكها ومواردها المالية البشرية والمادية المعنوية وكما لها علاقة وتأثير بالمنظمة على مختلف مجالاتها، مستوياتها؛
- يتم التغيير التنظيمي عبر 3 مراحل متفق عليها وهي الحاجة إلى التغيير، تطبيق التغيير، المحافظة على التغيير؛
- التغيير التنظيمي مصدر لمقاومة التغيير؛
- يمكن الاعتماد على إستراتيجية التنقيب، في تطبيق التغيير التنظيمي أو الاستجابة إليه بشكل عام؛
- تشتمل مقاومة التغيير على شكلين هما العلنية التي يتم الاعتراف بها بشكل علني والمقاومة الضمنية التي تكون بشكل مستترة لدى الفرد؛
- مقاومة التغيير لها جانب ايجابي وسلبي لا يمكن التحكم والسيطرة عليها ولكن يمكن توجيهها والتعامل معها بشكل يرضي الأطراف المتأثرة؛
- يمكن للمنظمات التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي من خلال إستراتيجية التعليم، إستراتيجية التفاوض، إستراتيجية السلطة والإجبار؛
- مقاومة التغيير تعتبر غريزة في المورد البشري لذا وجودها يفرض بوجود المورد البشري؛
- مصالح الأفراد تؤثر على مدى تقبلهم واستجابتهم للتغيير التنظيمي؛
- تعتبر فرق العمل احد المفاهيم البالغة الأهمية في المنظمات نظرا لفعاليتها في تحقيق النتائج التي لا يمكن للفرد تحقيقها وحده بوقت قياسي وبكفاءة وبفعالية موحدة؛
- يختلف الفريق عن الجماعة من ناحية الحجم، الهدف، وغيرها؛
- تشكيل وبناء فرق العمل بشكل صحيح يعود بشكل الإيجابي لكل من الفرد والمنظمة؛
- يعتبر القائد الفعال محور توازن وارتكاز الفريق في تسيير أموره وتحقيق تماسكه وتفاعله والتزامه في العمل اتجاه الأهداف والنتائج الموكلة؛
- كل منظمة تنتهج نموذج معين من أجل بناء فرق عمل فعالة نظرا لاختلاف التوجهات وطبيعة عملها وإمكاناتها، ولكنها تصب في مصلحة مشتركة وهي تحقيق النتائج بكفاءة وبفعالية؛
- الاستثمار في بناء فريق عمل فعال بشكل سليم سيساهم في تحقيق نتائج طويلة الأجل للمنظمة.

3. نتائج الدراسة التطبيقية

- معامل ألفا كرونباخ للأبعاد ومحاور الدراسة سواء كانت متفرقة أو مجتمعة جاءت محصورة في المجال المسموح به وهذا ما يدل على الارتباط والثبات القوي بين جميع أبعاد محور فرق العمل محور مقاومة التغيير؛
- الإحصائيات الوصفية بعد تقييم عينة الدراسة لمحور فرق العمل، تبين أنه يوجد تطبيق لبعده الالتزام والعمل بمستوى يفوق المتوسط من وجهة نظر عينة الدراسة (فريق ميدان التكوين) أما

بالنسبة البعدين التفاعل والتماسك جاء مستوى قريب من المتوسط، أما بالنسبة لمقاومة التغيير فحسب إجابات أفراد العينة جاء مستوى تطبيقه على جداولفعالية مقبولة، وفي هذا السياق ومن أجل تعميم النتائج على مجتمع الدراسة ككل (فريق ميدان التكوين) تم الاعتماد على اختبار ستودنت للعينة الواحدة لاختبار الفرضيات الثانية والثالثة وجاءت النتائج كالتالي:

✓ لم نتمكن من الاستدلال على المستوى المرتفع لتطبيق أبعاد فرق العمل في المركز الجامعي سي الحواس بريقة في حين تمكنا من الاستدلال على تطبيق مقاومة التغيير من قبل فرق التكوين بالمركز الجامعي وهذا ما يدعم متوسطه المرتفع في المركز الجامعي سي الحواس بريقة؛

- للتأكد من تواجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المستجوبين لتوفر تطبيق مقاومة التغيير وفرق العمل تعزى لمتغير البيانات الشخصية (النوع، السن)، والبيانات الوظيفية (الدرجة العلمية الخبرة المهنية)، تم الاعتماد على اختبار التباين ANOVA لاختبار الفرضية الرابعة والخامسة حيث توصلنا إلى:

✓ لم نتمكن من الاستدلال على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية حول تطبيق مقاومة التغيير وفرق العمل وكذا فرق العمل؛

- لتأكد من وجود أثر لفرق العمل على مقاومة التغيير تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد لكل من الفرضية السادسة والسابعة توصلنا إلى :

✓ تبين وجود ارتباط طردي دال غحصائيا بين مقاومة التغيير وفرق العمل؛

✓ ومن نتائج اختبار معاملات الانحدار المتعدد تبين تأثير بعد الالتزام في العمل على مقاومة التغيير لدى فرق التكوين بالمركز الجامعي.

4. الاقتراحات

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن صياغة مجموعة من الاقتراحات التي تعزز هذه النتائج:

✓ على الرغم من الجهود التي يبذلها فريق ميدان التكوين من أجل تخفيض والحد من مقاومة التغيير، إلا أن هذه الجهود لا تزال بسيطة فوجود الالتزام والعمل دون التفاعل والتماسك في الفريق يعرض الفريق لعدم تقبل التغيير بشكل كبير؛

✓ ضرورة حرص فريق ميدان التكوين أكثر على التفاعل بين أعضاءه؛

✓ تعزيز التماسك لدى أعضاء فريق ميدان التكوين كوسيلة لمواجهة التغيرات الخارجية.

5. آفاق الدراسة

❖ دور فرق العمل في تحسين ثقافة المنظمة أو العكس؛

❖ دور إدارة التغيير في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي؛

❖ إدارة التغيير وأثرها على فرق العمل في المنظمة؛

❖ دور إستراتيجية التفاوض في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي؛

❖ اثر القيادة على فرق العمل؛

قائمة الملاحق



الملحق رقم(01): الاستبيان النهائي الموجه للتحكيم

استبيان علمي

المركز الجامعي س ي الحواس-بريكة-

معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية

في إطار الإعداد لمذكرة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية الموسومة بعنوان: " دور فرق العمل من الحد من مقاومة التغيير –دراسة حالة المركز الجامعي بريكة- " نظرا لخبرتكم وتخصصكم في هذا المجال لنا الشرف في اطلاعكم على الاستبيان المنجز واقتراح التعديلات والتصحيحات اللازمة بما يضمن صدق الاستبيان، ولكم فائق الشكر على تعاونكم.

إعداد:بركات سلسبيل/بعلي شريف آدم.

إشراف:د.ناصرى سمية.

القسم الأول:بيانات المحكم

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الدرجة الوظيفية	التخصص	الجامعة	تاريخ التحكيم

القسم الثاني:مقاومة التغيير

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1 تطبيق التغيير التنظيمي سيزيد من عبء العمل من ناحيتك					
2 يؤثر التغيير التنظيمي على مسارك الوظيفي والمهني من ناحية الترقيات					
3 الخوف من فقدان بعض الصلاحيات.					
4 عدم واقعية التغيير من وجهة نظر العاملين.					
5 يؤثر التغيير التنظيمي على مسارك الوظيفي والمهني من ناحية الامتيازات					
6 التغيير لا يلبي حاجات العاملين للتنمية المهنية.					
7 تعارض التغيير مع قيم العاملين ومبادئهم					
8 متطلبات التغيير تفوق قدرات ومهارات العاملين.					
9 عدم إشراك العاملين في التغيير التنظيمي					
10 لا يوجد اتصال فعال في المنظمة وخاصة بين المستويات الادارية من ناحية توفر المعلومات					
11 لا توفر المنظمة معلومات كافية حول التغيير					
12 تطبيق التغيير التنظيمي في المنظمة يتم وفقا للخطة المعدة					
13 لا توفر المنظمة مناخ ملائم لتطبيق التغيير والمحافظة عليه					

					14	عند قيام المنظمة بإعادة الهيكلة فإن هذا التغيير لا يكون في صالح الجميع
					15	الوضع الراهن للمنظمة يعتبر جيد ولا يتطلب التغيير
					16	لا يتم التعبير عن التغيير بشكل علني في الاجتماعات والملتقيات في منطمتك بشكل ارتياحي
					17	يتم التعبير عن عدم الرضى للتغيير من خلال الاضراب في حالة عدم استجابة المنظمة للاقتراحات والشكاوي المقدمة من قبل فريق التكوين
					18	عند فرض المنظمة التغيير التنظيمي باستخدام السلطة سيكون هناك رفض وعدم تقبل للتغيير بسبب هذا الأسلوب.

القسم الثالث: فرق العمل

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
البعد الأول: التفاعل						
1						يوجد جو من التعاون والتأزر في فريق ميدان التكوين
2						يوجد اتصال بين أعضاء الفريق من ناحية تدفق المعلومات
3						تتوفر روح المشاركة في الفريق
4						توجد حرية تعبير واحترام في الفريق
5						توجد اتخاذ القرارات بشكل جماعي
						يشجع قائد الفريق أعضائه على المشاركة في اتخاذ القرارات
6						يشجع قائد الفريق أعضائه على الأخذ بعين الاعتبار آرائهم والاستماع إليهم
9						يمكنك التفاعل بشكل جيد وكافي مع بقية أعضاء الفريق
10						يوفر المركز وسائل الاتصال الحديثة
البعد الثاني: التماسك						
1						لدى الفريق خطة إستراتيجية واضحة
2						تتوافق أهداف الفريق بشكل تكاملي مع أهداف المركز الجامعي
3						في الاجتماعات الخاصة بفريق التكوين يتم تحديد رزنامة الاجتماعات وأهدافها
4						تؤدي الاجتماعات المبرمجة أهدافها
5						يوجد تفاعل واستجابة جيدة بين أعضاء الفريق في الاجتماعات
6						يتم طرح الصراعات والمشاكل التي قد تواجه الفريق ويتم التعبير عنها

					7	يتم التعامل مع الصراعات والمشاكل في الفريق بشكل واسلوب جيد ومناسب
البعد الثالث: الالتزام والعمل						
					1	فريق ميدان التكوين يقوم بدعم عملية التغيير بشكل مستمر .
					2	يتحمل كل اعضاء الفريق مسؤوليته
					3	هناك احترام للقوانين والقواعد التي تضبط الفريق
					4	سلوك الفريق في العمل يعتبر جيدا ومناسب
					6	يتمتع أعضاء الفريق بالالتزام والانضباط في العمل
					7	يتم الالتزام والاستناد بمبادئ والقيم الجماعية بين الأعضاء.
					8	يشارك القائد الأعضاء في التشاور وتبادل وجهات النظر لاختذ القرارات المناسبة

القسم الرابع: البيانات الشخصية والوظيفية

النوع	السن	الدرجة العلمي	الخبرة المهنية
ذكر	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> أسالذ مساعد	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات
أنثى	<input type="checkbox"/> من 30 الى 39 سنة	<input type="checkbox"/> أستاذ محاضر	<input type="checkbox"/> من 5 الى 9 سنوات
	<input type="checkbox"/> من 40 الى 49 سنة	<input type="checkbox"/> أستاذ دكتور	<input type="checkbox"/> من 10 الى 14 سنة
	<input type="checkbox"/> 50 سنة فما فوق		<input type="checkbox"/> 15 سنة فما فوق

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم(02): قائمة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الدرجة الوظيفية	التخصص	الجامعة	تاريخ التحكيم
01	سارة بن التومي	دكتوراه	محاضر ب	إدارة أعمال	المسيلة	2022/05/05
02	منير عزوز	دكتوراه	مساعد ب	إدارة أعمال	برج بوعريبيج	2022/05/05
03	سميرة عميش	دكتوراه	محاضر أ	إدارة إستراتيجية	المسيلة	2022/04/27
04	غضبان ليلي	دكتوراه	محاضر أ	إدارة منظمات	بريكة	2022/04/25

الملحق رقم(03): الاستبيان النهائي الموجه للتوزيع

استبيان علمي



المركز الجامعي س ي الحواس-بريكة-

معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية

في إطار الإعداد لمذكرة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية الموسومة بعنوان: "دور فرق العمل من الحد من مقاومة التغيير"، دراسة آراء فريق تكوين الميدان (الأساتذة) بكلية الاقتصاد بالمركز الجامعي -بريكة-، لنا عظيم الشرف أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والطلب من حضرتكم المحترمة إعطاءنا من وقتكم للإجابة على مضمون هذا أمام الاختيار المناسب، كما نحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها من خلال وضع إشارة (✓) ستحظى بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية وأن نتائجها تعرض في صورة إجمالية ونسب مئوية لذا نرجو منكم إيلاء الأهمية المناسبة لما يحتويه هذا الاستبيان.

إعداد: بركات سلسبيل/بعلي شريف آدم.

إشراف: د. ناصري سمية.

القسم الأول: مقاومة التغيير

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1 تطبيق التغيير التنظيمي بالمركز الجامعي بريكة سيزيد من عبء العمل من ناحيتك.					
2 يؤثر التغيير التنظيمي على مسارك الوظيفي والمهني من ناحية الترقيات بشكل سلبي.					
3 الخوف من فقدان بعض الصلاحيات هو أحد الأسباب لرفضك (إجراء) التغيير التنظيمي بالمركز الجامعي -بريكة-					
4 يؤثر التغيير التنظيمي على مسارك الوظيفي والمهني من ناحية الامتيازات بشكل سلبي.					
5 يتعارض التغيير التنظيمي مع قيم العاملين ومبادئهم بالمركز الجامعي -بريكة-					
6 متطلبات التغيير التنظيمي بالمركز الجامعي -بريكة-تفوق قدرات ومهارات العاملين وفريق تكوينها.					
7 لا يتم إشراك العاملين في التغيير التنظيمي بالقدر الكافي بالمركز الجامعي -بريكة-					
8 لا يوجد اتصال فعال كافي بين المستويات التنظيمية بالمركز الجامعي -بريكة- من ناحية توفر المعلومات.					
9 هناك نقص في المعلومات بالمركز الجامعي بريكة حول التغيير التنظيمي.					
10 يتم تطبيق التغيير التنظيمي في المركز الجامعي -بريكة- وفقا للخطة المعدة والمتفق عليه.					
11 ليس هناك مناخ ملائم يساعد على تطبيق التغيير التنظيمي					

					والمحافظة عليه بالمركز الجامعي -بريكة-
					12 عند القيام بإعادة الهيكلة بالمركز الجامعي -بريكة- فإن هذا التغيير التنظيمي لا يكون في صالح الجميع.
					13 الوضع الراهن للمركز الجامعي -بريكة- يعتبر جيد ولا يتطلب إجراء تغيير تنظيمي.
					14 لا يتم التعبير عن التغيير التنظيمي المرغوب به بالمركز الجامعي -بريكة- بمنظور واقعي في الاجتماعات والملتقيات.
					15 يتم التعبير عن عدم الرضا في المركز الجامعي -بريكة- من خلال الأساليب القانونية في حالة عدم استجابة المنظمة للاقتراحات والشكاوى المقدمة من قبل فريق التكوين
					16 في اعتقادك الخاص عند فرض التغيير التنظيمي باستخدام السلطة الإدارية بالمركز الجامعي -بريكة- هل سيكون هناك مقاومة وعدم تقبل له بسبب هذا الأسلوب؟

القسم الثاني: فرق العمل

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: التفاعل					
1					يوجد مناخ من التعاون والتآزر في فريق ميدان التكوين
2					يوجد اتصال مستمر بين أعضاء فريق تكوين الميدان من ناحية تدفق المعلومات
3					تتوفر روح المشاركة في فريق ميدان التكوين
4					توجد حرية تعبير واحترام في فريق ميدان التكوين
5					يتم اتخاذ القرارات بشكل جماعي في أغلب الأحيان
6					يشجع قائد فريق ميدان التكوين أعضاءه على المشاركة في اتخاذ القرارات
7					عند طرح الاقتراحات والآراء من قبل أعضاء فريق ميدان التكوين يتم أخذها بعين الاعتبار إذا كانت مناسبة للأمر
8					يمكنك التفاعل بشكل جيد وكافي مع بقية أعضاء الفريق
9					يوفر المركز الجامعي بريكة وسائل اتصال حديثة تدعم عمل التكوين.
البعد الثاني: التماسك					
1					لدى الفريق خطة استراتيجية واضحة
2					تتوافق أهداف فريق ميدان التكوين بشكل تكاملي مع أهداف المركز الجامعي-بريكة-
3					في الاجتماعات الخاصة بفريق التكوين يتم تحديد رزنامة الاجتماعات وأهدافها المستقبلية

					تحقق الاجتماعات المبرمجة لفريق ميدان التكوين أهدافها في اغلب الأحيان.	4
					هناك تفاعل كافي واستجابة جيدة بين أعضاء فريق ميدان التكوين في الاجتماعات في اغلب الأحيان	5
					يتم طرح الصراعات والمشاكل التي قد تواجه فريق ميدان التكوين أثناء تأدية مهامه.	6
					يتم التعامل مع الصراعات والمشاكل في فريق ميدان التكوين بشكل مناسب باعتقادك	7

البعد الثالث: الالتزام والعمل

					فريق ميدان التكوين يقوم بدعم عملية التغيير بشكل مستمر بين أعضائه	1
					يقوم فريق ميدان التكوين بدعم عملية التغيير داخل المركز الجامعي -بريكة-	2
					يقوم فريق ميدان التكوين بدعم عمليات التغيير التنظيمي داخل معاهد وأقسام المركز الجامعي -بريكة-	3
					يتحمل كل عضو من أعضاء فريق ميدان التكوين مسؤوليته اتجاه تحقيق النتائج السلبية.	4
					هناك احترام للقوانين والقواعد التي تضبط فريق ميدان التكوين من طرف أعضائه.	5
					سلوك الفريق في العمل يعتبر جيدا ومناسب	6
					يتمتع أغلبية أعضاء فريق ميدان التكوين بالالتزام والانضباط في العمل	7
					يتم الالتزام والاستناد للمبادئ والقيم الجماعية بين أعضاء فريق ميدان التكوين.	8

القسم الثالث: البيانات الشخصية والوظيفية

النوع	السن	الدرجة العلمي	الخبرة المهنية
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أقل من 30س	<input type="checkbox"/> أساتذ مساع	<input type="checkbox"/> أقل من 5سنوات
<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> من 30الى 39س	<input type="checkbox"/> أستاذ محاض	<input type="checkbox"/> من 5الى 9سنوات
	<input type="checkbox"/> من 40الى 49س		<input type="checkbox"/> من 10الى 14سنة
	<input type="checkbox"/> 50سنة فما فوق		<input type="checkbox"/> 15سنة إلى 19سنة
			<input type="checkbox"/> 20سنة فما فوق

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم(04) : الاستبيان الالكتروني

← دور فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير التن... docs.google.com

دور فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

يهدف هذا الاستبيان الى دراسة آراء فريق تكوين الميدان الأساتذة بكلية الاقتصاد بالمركز الجامعي بريكة.

Connectez-vous à Google pour enregistrer votre progression. [En savoir plus](#)

***Obligatoire**

البيانات الشخصية والوظيفية

النوع

ذكر

أنثى

أنظر الرابط التالي:

https://docs.google.com/forms/d/1iKly2SkpkH_sSbGV0MB0WqQGjOP0VqOlacE-Lt8bRxI/viewform?pli=1&pli=1&fbclid=IwAR22rRMbDB9cUtv7NT361MnmMmneUn3EgTOMLL7011fqNSn_47nVP25bJ3E&edit_requested=true

الملحق رقم(05):ورقة قبول التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي سي الحواس - بركة

Ministère de l'enseignement
supérieure de la recherche
scientifique
Centre Universitaire si elhouas-Barika

معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية
قسم العلوم الاقتصادية

Institut de droit et de sciences économique
Département des sciences économique

بركة في:4.6.MAI.2022.....
Barika le:.....

الرقم: 36/ق.ع. 2022/1

إلى السيد: فريق ميدان التكوين بالمركز
الجامعي سي الحواس بركة

الموضوع: طلب إجراء تربص ميداني

تحية طيبة وبعد.....

يشرفنا أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب والمتمثل تسهيل إجراء التربص من أجل التعرف على مجريات العمل في مؤسستكم، و تزويدهم بالمعلومات و الوثائق و البيانات التي تخدم مجال البحث قصد إنجاز مذكرة ماستر.

بعنوان:
دور فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير

الطالبة المعينين:
- بركات سلسيل
- يعلى شريف آدم

ولكم سيدي تحديد الفترة المناسبة حسب الإمكانيات المتاحة لدى مؤسستكم
الفترة من:إلى:.....

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

إدارة قسم العلوم الاقتصادية

المؤسسة المستقبلة

رئيس قسم العلوم الاقتصادية
بمعهد الحقوق والعلوم الاقتصادية
اسلاني بوسطر

المركز الجامعي - بركة
قسم العلوم الاقتصادية
الجامعة الجزائرية

الملحق رقم (06): مخرجات برنامج SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,704	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,818	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,801	8

Statistiques

	النوع	السن	الدرجة_العلمية	الخبرة_المهنية
N	Valide	36	36	36
	Manquante	1	1	1

النوع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	25	67,6	69,4
	أنثى	10	27,0	97,2
	4	1	2,7	100,0
	Total	36	97,3	100,0
Manquante	Systeme manquant	1	2,7	

Total	37	100,0		
-------	----	-------	--	--

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	2	5,4	5,6	5,6
من 30 إلى 39 سنة	17	45,9	47,2	52,8
Validé من 40 إلى 49 سنة	12	32,4	33,3	86,1
سنة وأكبر 50	5	13,5	13,9	100,0
Total	36	97,3	100,0	
Manquante Système manquant	1	2,7		
Total	37	100,0		

الدرجة العلمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أستاذ مساعد	10	27,0	27,8	27,8
أستاذ محاضر	23	62,2	63,9	91,7
Validé 3	2	5,4	5,6	97,2
4	1	2,7	2,8	100,0
Total	36	97,3	100,0	
Manquante Système manquant	1	2,7		
Total	37	100,0		

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	11	29,7	30,6	30,6
Validé من 5 إلى 9 سنوات	12	32,4	33,3	63,9
من 10 إلى 14 سنة	5	13,5	13,9	77,8

	من 15 إلى 19 سنة	5	13,5	13,9	91,7
	سنة فما فوق 20	3	8,1	8,3	100,0
	Total	36	97,3	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,7		
Total		37	100,0		

Tableau de fréquences

A1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,8	2,8	2,8
غير موافق	10	27,8	27,8	30,6
محايد	8	22,2	22,2	52,8
موافق	13	36,1	36,1	88,9
موافق بشدة	4	11,1	11,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

A2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,8	2,8	2,8
غير موافق	4	11,1	11,1	13,9
محايد	6	16,7	16,7	30,6
موافق	16	44,4	44,4	75,0
موافق بشدة	9	25,0	25,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	

A3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

غير موافق	2	5,6	5,6	5,6
محايد	6	16,7	16,7	22,2
Validé موافق	18	50,0	50,0	72,2
موافق بشدة	10	27,8	27,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

A4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,8	2,8	2,8
غير موافق	4	11,1	11,1	13,9
محايد	7	19,4	19,4	33,3
Validé موافق	15	41,7	41,7	75,0
موافق بشدة	9	25,0	25,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	

A5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,8	2,8	2,8
غير موافق	3	8,3	8,3	11,1
محايد	7	19,4	19,4	30,6
Validé موافق	18	50,0	50,0	80,6
موافق بشدة	7	19,4	19,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	

A6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé غير موافق	12	33,3	33,3	33,3

محايد	6	16,7	16,7	50,0
موافق	14	38,9	38,9	88,9
موافق بشدة	4	11,1	11,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

A7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	5,6	5,6	5,6
غير موافق	18	50,0	50,0	55,6
محايد	5	13,9	13,9	69,4
موافق	7	19,4	19,4	88,9
موافق بشدة	4	11,1	11,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

A8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	13,9	13,9	13,9
غير موافق	13	36,1	36,1	50,0
محايد	7	19,4	19,4	69,4
موافق	9	25,0	25,0	94,4
موافق بشدة	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

A9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	13,9	13,9	13,9
غير موافق	22	61,1	61,1	75,0

محايد	3	8,3	8,3	83,3
موافق	4	11,1	11,1	94,4
موافق بشدة	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

A10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,8	2,8	2,8
غير موافق	16	44,4	44,4	47,2
محايد	9	25,0	25,0	72,2
موافق	7	19,4	19,4	91,7
موافق بشدة	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

A11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,8	2,8	2,8
غير موافق	9	25,0	25,0	27,8
محايد	5	13,9	13,9	41,7
موافق	17	47,2	47,2	88,9
موافق بشدة	4	11,1	11,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

A12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,8	2,8	2,8
غير موافق	7	19,4	19,4	22,2

محايد	3	8,3	8,3	30,6
موافق	20	55,6	55,6	86,1
موافق بشدة	5	13,9	13,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

A13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	5,6	5,6	5,6
غير موافق	11	30,6	30,6	36,1
محايد	7	19,4	19,4	55,6
موافق	11	30,6	30,6	86,1
موافق بشدة	5	13,9	13,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

A14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	11,1	11,1	11,1
غير موافق	7	19,4	19,4	30,6
محايد	8	22,2	22,2	52,8
موافق	14	38,9	38,9	91,7
موافق بشدة	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

A15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,8	2,8	2,8
غير موافق	16	44,4	44,4	47,2

محايد	8	22,2	22,2	69,4
موافق	11	30,6	30,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

A16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	5,6	5,6	5,6
غير موافق	20	55,6	55,6	61,1
محايد	7	19,4	19,4	80,6
موافق	5	13,9	13,9	94,4
موافق بشدة	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

B1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	16,7	16,7	16,7
غير موافق	23	63,9	63,9	80,6
محايد	4	11,1	11,1	91,7
موافق	2	5,6	5,6	97,2
موافق بشدة	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

B2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	22,2	22,2	22,2
غير موافق	21	58,3	58,3	80,6
محايد	2	5,6	5,6	86,1

موافق	5	13,9	13,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

B3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	16,7	16,7	16,7
غير موافق	21	58,3	58,3	75,0
Valide محايد	5	13,9	13,9	88,9
موافق	4	11,1	11,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

B4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	19,4	19,4	19,4
غير موافق	23	63,9	63,9	83,3
Valide محايد	3	8,3	8,3	91,7
موافق	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

B5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	16,7	16,7	16,7
غير موافق	27	75,0	75,0	91,7
Valide محايد	1	2,8	2,8	94,4
موافق	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

B6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	16,7	16,7	16,7
غير موافق	21	58,3	58,3	75,0
Valide محايد	6	16,7	16,7	91,7
موافق	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

B7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	19,4	19,4	19,4
غير موافق	24	66,7	66,7	86,1
Valide محايد	3	8,3	8,3	94,4
موافق	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

B8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	19,4	19,4	19,4
غير موافق	25	69,4	69,4	88,9
Valide محايد	3	8,3	8,3	97,2
موافق	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

B9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	5,6	5,6	5,6
غير موافق	14	38,9	38,9	44,4

محايد	9	25,0	25,0	69,4
موافق	8	22,2	22,2	91,7
موافق بشدة	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

C1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	8,3	8,3	8,3
غير موافق	18	50,0	50,0	58,3
محايد	7	19,4	19,4	77,8
موافق	7	19,4	19,4	97,2
موافق بشدة	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

C2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	8,3	8,3	8,3
غير موافق	24	66,7	66,7	75,0
محايد	6	16,7	16,7	91,7
موافق	2	5,6	5,6	97,2
موافق بشدة	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

C3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	8,3	8,3	8,3
غير موافق	27	75,0	75,0	83,3

محايد	4	11,1	11,1	94,4
موافق	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

C4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	5,6	5,6	5,6
غير موافق	26	72,2	72,2	77,8
Valide محايد	5	13,9	13,9	91,7
موافق	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

C5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,8	2,8	2,8
غير موافق	24	66,7	66,7	69,4
Valide محايد	6	16,7	16,7	86,1
موافق	4	11,1	11,1	97,2
موافق بشدة	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

C6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,8	2,8	2,8
غير موافق	26	72,2	72,2	75,0
Valide محايد	6	16,7	16,7	91,7
موافق	2	5,6	5,6	97,2

موافق بشدة	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

C7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,8	2,8	2,8
غير موافق	21	58,3	58,3	61,1
محايد	10	27,8	27,8	88,9
موافق	3	8,3	8,3	97,2
موافق بشدة	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

D1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	16,7	16,7	16,7
غير موافق	15	41,7	41,7	58,3
محايد	11	30,6	30,6	88,9
موافق	3	8,3	8,3	97,2
موافق بشدة	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

D2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	8,3	8,3	8,3
غير موافق	16	44,4	44,4	52,8
محايد	12	33,3	33,3	86,1
موافق	4	11,1	11,1	97,2

موافق بشدة	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

D3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	8,3	8,3	8,3
غير موافق	16	44,4	44,4	52,8
Valide محايد	12	33,3	33,3	86,1
موافق	5	13,9	13,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

D4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	5,6	5,6	5,6
غير موافق	18	50,0	50,0	55,6
Valide محايد	7	19,4	19,4	75,0
موافق	6	16,7	16,7	91,7
موافق بشدة	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

D5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	16,7	16,7	16,7
غير موافق	21	58,3	58,3	75,0
Valide محايد	6	16,7	16,7	91,7
موافق	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

D6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	8,3	8,3	8,3
غير موافق	26	72,2	72,2	80,6
Valide محايد	4	11,1	11,1	91,7
موافق	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

D7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	11,1	11,1	11,1
غير موافق	20	55,6	55,6	66,7
Valide محايد	8	22,2	22,2	88,9
موافق	4	11,1	11,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

D8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	11,1	11,1	11,1
غير موافق	22	61,1	61,1	72,2
Valide محايد	7	19,4	19,4	91,7
موافق	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

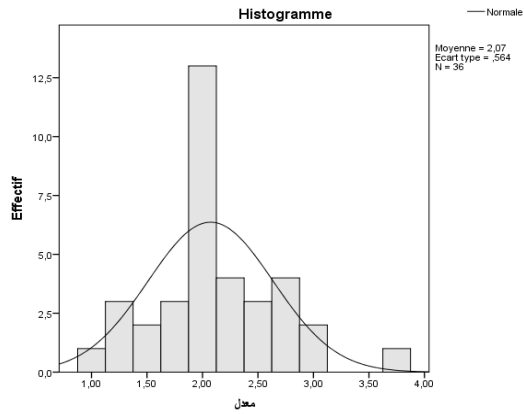
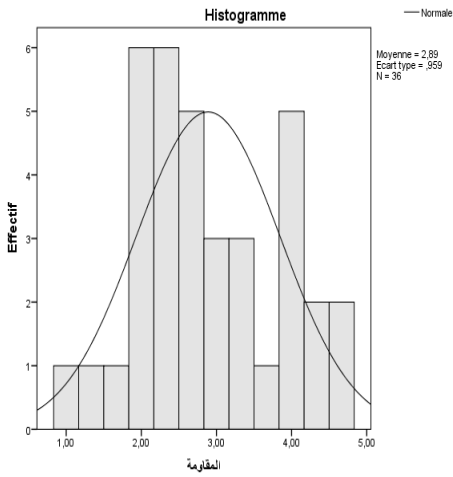
Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a	Shapiro-Wilk
--	---------------------------------	--------------

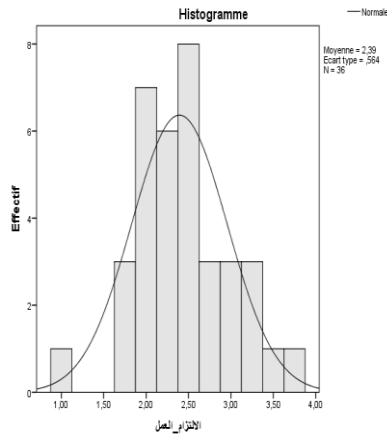
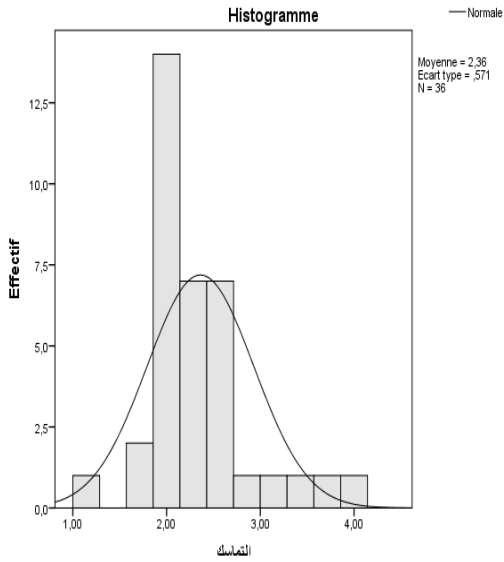
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
المقاومة	,147	36	,047	,952	36	,121
معدل	,199	36	,001	,940	36	,051
التماسك	,191	36	,002	,878	36	,001
الالتزام_العمل	,119	36	,200*	,968	36	,380

مقاومة التغيير

التفاعل



التماسك الالتزام_العمل



	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المقاومة	36	2,8889	,95950	,15992

التفاعل	36	2,0729	,56409	,09401
التماسك	36	2,3611	,57090	,09515
الالتزام_العمل	36	2,3924	,56391	,09398

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المقاومة	-,695	35	,492	-,11111	-,4358	,2135
التفاعل	-9,861	35	,000	-,92708	-1,1179	-,7362
التماسك	-6,714	35	,000	-,63889	-,8321	-,4457
الالتزام_العمل	-6,465	35	,000	-,60764	-,7984	-,4168

النوع

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,271	2	,636	,678	,515
المقاومة Intra-groupes	30,951	33	,938		
Total	32,222	35			
Inter-groupes	,494	2	,247	,956	,395
الفرق Intra-groupes	8,525	33	,258		
Total	9,019	35			

السن

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,113	3	1,038	1,141	,347
المقاومة Intra-groupes	29,109	32	,910		

Total	32,222	35			
Inter-groupes	1,685	3	,562	2,450	,082
الفرق Intra-groupes	7,335	32	,229		
Total	9,019	35			

الدرجة العلمية

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,322	3	,441	,456	,715
المقاومة Intra-groupes	30,900	32	,966		
Total	32,222	35			
Inter-groupes	,835	3	,278	1,088	,368
الفرق Intra-groupes	8,184	32	,256		
Total	9,019	35			

الخبرة المهنية

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,529	4	,632	,660	,624
المقاومة Intra-groupes	29,694	31	,958		
Total	32,222	35			
Inter-groupes	,604	4	,151	,556	,696
الفرق Intra-groupes	8,415	31	,271		
Total	9,019	35			

العلاقة والتاثير

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,549 ^a	,302	,236	,83857

a. Valeurs prédites : (constantes), معدل, التماسك, العمل, الالتزام

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9,720	3	3,240	4,608	,009 ^b
	Résidu	22,502	32	,703		
	Total	32,222	35			

a. Variable dépendante : المقاومة

b. Valeurs prédites : (constantes), معدل, التماسك, العمل, الالتزام

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	4,735	,665		7,124	,000
	معدل	-,233	,411	-,137	-,567	,575
	التماسك	,484	,391	,288	1,237	,225
	الالتزام_العمل	-1,047	,372	-,616	-2,819	,008

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية

أطروحات الدكتوراه

1. اسماء راشد، ونايف الصالح. (أيار، 2008). اثر تكوين فريق العمل على عمليات انشاء المعرفة وعلى الابداع والتعلم في الشركات عالة التكنولوجيا في الاردن(دكتوراه). كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية لدراسات العليا .
2. سارة شوابي. (2018/2017). التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص (دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر.
3. حاتم سماتي. (2018/2017). واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين.
4. سارة شواربي . (2018/2017). التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات. دراسة مقارنة بين المؤسسات. معسكر، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
5. سالم بن بركة براك الفايدي. (2008). فرق العمل وعلاقتها بآداء العاملين في الأجهزة الأمنية دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض (دكتوراه). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.

رسائل ماجستير

1. مريم اسماعيل محمود صلاح. (2016). اثر سمات فرق العمل من الحد من مقاومة التغيير (دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الأردنية). جامعة مؤتة.
2. جواد الندوي بن قاسم. (2010). أثر مقاومة التغيير وتوحيد قواعد البيانات في نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية دراسة تطبيقية على الوزارات الأردنية (رسالة ماجستير). الأردن: جامعة مؤتة.
3. جامعة النجاح الوطنية-نابلس. (2010-2011). اسباب مقاومة التغيير التنظيمي. استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال ، الفصل الثاني.
4. ام الخير بنت إبراهيم أحمد عبده. (2010). فرق العمل وأثرها على الانتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي دراسة ميدانية على قيم الطالبات بجامعة عبد العزيز بجدة (ماجستير). المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك عبد العزيز.
5. نوفل عبد اللطيف الصيفي. (2016/2015). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي. غزة، فلسطين.
6. عوني فتحي خليل العبيد. (2009/1430). واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية. دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي(رسالة ماجستير). كلية التجارة، غزة: جامعة الاسلامية غزة.

7. يوسف على عيسى ابو جربوع. (2014). واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية(ماجستير). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
8. وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي. (2016/2015). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي. غزة، فلسطين.

مقالات ومجالات علمية

- 1- سهام موفق. (2016). دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة. مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية (العدد06)، 271-289.
- 2- عبد القادر بن برطال. (2018). تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15 (العدد02)، 181-204.
- 3- بلال مجيدر. (2015). تماسك جماعة العمل وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية، مجلد أ (44)، 27-48.
- 4- عجيل، س. ه. (2015). القيادة الإقناعية ودورها في تخفيض مقاومة التغيير. الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 10 العدد. pp. 243-266، (33)
- 5- محمد مكناسي. (2014). أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي بوحدات الحماية المدنية. مجلة العلوم الإنسانية (42)، 399-427.
- 6- قويدر عياش، وعبد الله ابراهيمي. (جانفي، 2013). إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة. دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 4 (العدد1)، الصفحات 161-188.
- 7- عواطف مطرف. البدائل الاستراتيجية للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي. مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية (العدد04)، 69-88.
- 8- عيسى سالم، ودليلة مهيبي. (2022). المهارات القيادية وأثرها على أداء فرق العمل-دراسة سوسيوتنظيمية بشركة اتصالات الجزائر بأدرار. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 7 (العدد1)، 959-978.
- 9- قاسم سامر (المحرر). (2014). دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير. جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد36 (العدد5)، الصفحات 11-30.
- 10- زين الدين بروش، ولحسن هدار. (2007). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. أبحاث إقتصادية وإدارية (العدد 1)، 46-80.
- 11- سارة شوابي، وهشام عامر. (2019). مقاومة العاملين للتطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والإقتصادية، 08 (04)، 639-661.

- 12- عبد الغني بن حامد. (08, 2015). تباين دوافع مقاومة التغيير من منظور الانتماء السوسيوومني للعاملين. أداء المؤسسات الجزائرية (العدد08)، الصفحات 79-91.
- 13- بن حامد ر.ع. ا. (08, 2015). تباين دوافع مقاومة التغيير من منظور الانتماء السوسيوومني للعاملين. أداء المؤسسات الجزائرية (العدد08)، pp. 79-91.
- 14- فطيمة بن عيد العزيز، ونشيدة معزوز. (2011). التغيير التنظيمي وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية. (04)، 1-21.
- 15- مصطفى محمد القصبي. (2008). اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير. تنمية الرافدين (العدد30)، الصفحات 91-109.
- 16- سامية هاني عجيل. (2015). القيادة الإقناعية ودورها في تخفيض مقاومة التغيير. الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 10 (العدد 33)، الصفحات 243-266.
- 17- الحمزة منير، وزينة بوزيان. (2019). فرق العمل بدائل عملية جديدة لتطوير أداء المكتبات الرئيسية المطالعة العمومية بين حتميات التجسيد وصعوبات التفعيل. مجلة ببلوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات (العدد04)، 43-59.
- 18- عبد الرفيق برزوق. (2021). فعالية الابداع في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد06 (العدد01)، 34-14.
- 19- ليلي بن عيسى، محمد قريشي، وراضية مغزي لعراقي. (2021). مقاومة التغيير التنظيمي "المفهوم، الاسباب، وطرق العالجة". مجلة الاقتصاد الصناعي (خراتيك)، مجلد 11 (العدد 02)، 237-263.
- 20- سلام يونس، ورشيد خلفان. (2020). مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات بالروبيةSNVI. دراسات نفسية وتربوية، المجلد 13 (العدد 4)، 255-265.

مذكرات الماستر

- 1- الغاني بن حامدي عبد. (2015). تباين دوافع مقاومة التغيير من منظور الانتماء السوسيوومني للعاملين. دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك: قاعدة الإمدادات بالأنابيب تقرت الجزائر، 08. معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي ايليزي.
- 2- نور الدين حود ميسة. (2018/2019). تأثير القيم الشخصية للعاملين على أداء فرق العمل دراسة حالة لعمال الشركة الوطنية للتنقيبENAFOR(ماستر اكاديمي). ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح.
- 3- حنان نواصرة، وسلاف هواين. (2016-2017). دور القيادة الإدارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي دراسة حالة مديرية الضرائب جيجل. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل -.

- 4- هاجر سبتي. (2015/2014). دور فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR قالمة (ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة.
- 5- شروق أحمد سالم أبو الغنم. (حريزان، 2013). أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال. دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. كلية الأعمال/جامعة الشرق الأوسط.

كتب

- 1- مدحت محمد ابونصر. (بلا تاريخ). فرق العمل الناجحة: البناء والنمو والادارة لانجاز المهام بشكل افضل واسهل. 44.

موقع الكتروني

1. نبيل اللوح. (27 اكتوبر، 2020). الفصل السادس لنظرية المنظمة ج1 التكنولوجيا. تم الاسترداد من <https://youtu.be/oMQZn6Bxm90>

قائمة المراجع الأجنبية

Scientific articles

- 1- Zenkit, B. (s.d.). **7 Popular Team Effectiveness Models and What they're Best Suited For.** Consulté le 03 12, 2022, sur <https://zenkit.com/en/blog/7-popular-team-effectiveness-models-and-what-theyre-best-suited-for/>
- 2- A & C Black .(2006) .**Succeed as a new manager .How to inspire your team and be a great boss** .29-28-27-26-25-24 ، London ،United Kingdom.
- 3- **A comparative analysis of the Korn Ferry T7 model with other popular team models.**2016Driving team effectiveness. 1-15
- 4- **A Comparative Analysis of the Korn/Ferry T7 Model With Other Popular Team Models** 2-16
- 5- **A Comparative Analysis of the Korn/Ferry T7 Model With Other Popular Team Modelthe Korn/Ferry Institute** 2-16
- 6- Abeysinghe Samisa) .September, 2009 .(**PHP Team Development.**157-160 .
- 7- Belbin R.Meredith .(2000) .**Beyond the Team** .44 .UK.
- 8- Belbin R.Meredith .(2010) .**Team Roles at Work** .2 .UK.
- 9- CNBC .(2021 ,04 06) .**How Mercedes-Benz is Losing its Prestige Image** تم الاسترداد من <https://cnb.cx/SubscribeCNBC>
- 10-Daniel H.Deudney 12) .jun, 2013 .(**www.britannica.com** من الاسترداد من Britannica: <https://www.britannica.com/topic/geopolitics>
- 11-Darren McCabe .(2020) .**CHANGING CHANGE MANAGEMENT** . Bernard Burnes (المحرر ،New York ،United states of America.
- 12-DAVID CLUTTERBUCK .(2007) .**Coaching the Team at Work** .50 . London/Boston ،USA/UK.

- 13- **Designig Strategic Human Resources Systems** (بلا تاريخ). تم الاسترداد من <http://drive.google.com/open?id=1A6VPrt5dVfQ6yFsM3bFl3oqzL7g0LW5q>
- 14- E.Miles Raymond و Charles Snow (2003) . **Organizational Strategy, Structure, and Process.**
- 15- Esther Cameron و Mike Green (2020) . **Making Sense of Change Management .Acomplete guide to modles, tools and techniques of organizational change .** London/New york ،UK/USA.
- 16- GEORGE ECKES (2003) . **SIX SIGMA TEAM DYNAMICS .The Elusive Key to Project Success** .140 ، USA.
- 17- HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (2003) . **Managing Change and Transition .Boston-Massachusetts.**
- 18- jon R Katzenbach و douglas K smith (1993) . **The Wisdom of Teams . Creating the High-Performance Organization** . Boston, Massachusectts ، USA: Harvard Business School Press.
- 19- lucidspark2008
- 20- **Managing organizational change**2009mc Grraw-hill Irwin 1-413
- 21- **Managing organizational change**2009mc Grraw-hill Irwin 49
- 22- **Matthias Hellfeld** (2010 ,09 12) .dw.com تم الاسترداد من DW: <https://www.google.com/amp/s/amp.dw.com/en/how-geopolitics-paved-the-way-to-german-reunifiction/a-5984936>
- 23- Monique D.Wild ، Amanda S.Mayeaux ، Kathryn P.Edmonds (2008) . **Team Work**.146 .
- 24- ROGER DAWSON (بلا تاريخ) . **SECRETS OF POWER NEGOTIATING . U.S.A.**
- 25- Sarah Cook (2009) . **BUILDING A HIGH-PERFORMANCE TEAM . Proven techniques for effective team working** . United Kingdom.
- 26- Sarah Cook (2009) . **BUILDING A HIGH-PERFORMANCE TEAM . Proven techniques for effective team working** . United Kingdom.
- 27- Udoagwu Kelechi و calson shaun (بلا تاريخ) . **Different Team Effectiveness Models to Understand Your Team Better** من 6 تاريخ الاسترداد 03 14 2022، [wrike: https://www.wrike.com/blog/6-different-team-effectiveness-models/](https://www.wrike.com/blog/6-different-team-effectiveness-models/)
- 28- Abey, F. (s.d). **قاعدة معارف ماجستير إدارة الأعمال**. Consulté le 03 15, 2022, sur <https://www.mbaknol.com/modern-management-concepts/organization-change-management-models/>
- 29- Ben, D., & Karl Sun, L. (2008). lucidspark. Consulté le 03 29, 2022, sur <https://lucidspark.com/blog/team-performance-models>
- 30- H.Deudney, D. (2013, jun 12). **www.britannica.com**. Récupéré sur Britannica: <https://www.britannica.com/topic/geopolitics>
- 31- Hellfeld, M. (2010, 09 12). dw.com. Récupéré sur DW: <https://www.google.com/amp/s/amp.dw.com/en/how-geopolitics-paved-the-way-to-german-reunifiction/a-5984936>
- 32- Kelechi, U., & shaun, c. (s.d). **Different Team Effectiveness Models to Understand Your Team Better** 6. Consulté le 03 14, 2022, sur wrike: <https://www.wrike.com/blog/6-different-team-effectiveness-models/>

- 33-Kenneth P, D. M. (2015, 07 25). **A Comparative Analysis of the Korn/Ferry T7 Model With Other Popular Team Model. the Korn/Ferry Institute** , 2-16.
- 34-KORN, F. (2016). **A comparative analysis of the Korn Ferry T7 model with other popular team models. Driving team effectiveness.** , 1-15.
- 35-**Managing organizational change**2009mc Graw-hill Irwin 49
- 36-The Korn, F. I. (2015, 27 25). **A Comparative Analysis of the Korn/Ferry T7 Model With Other. Popular Team Models** , 2-16.