

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:

مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة إستراتيجية

العنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إشراف الأستاذ:
عبد الحليم لعشاش

إعداد الطالب:
- يوسف محواس

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الإسم و اللقب
رئيسا	المسيلة	نور الدين عسلي
مشرفا ومقررا	المسيلة	عبد الحليم لعشاش
عضوا مناقشا	المسيلة	أمانة بوذراع

السنة الجامعية: 2017 / 2018

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين .

أهدي هذا العمل إلى

من كلفه الله بالهيبه والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أرجوا

من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتك نجوما أهتدي

بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد . . . والدي العزيز .

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب إلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمة الحياة وسر الوجود،

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي، إلى أغلى الحباب . . . أمي الحبيبة .

إلى كل من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندوني إخوتي .

إلى الذين لم تلدهم أمي، إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء، إلى ينابيع الصدق الصافي

إلى من معهم سعدت برفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت، إلى من كانوا معي

في طريق النجاح والخير، إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم . . . أصدقائي

سيقف قلبي هنا، ليستقر بين أظفاركم ما كتبت لعلها هذه المفردات تكون

خير معين حتى تتذكروني يوما ما . . .

يولسلف

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا إلى إنجانر هذا العمل أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجانر هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "لعشاش عبد الحليم" الذي لم يخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث، ولا يفوتنا أن نشكر اللجنة التي تكبدت عناء المناقشة كما تتقدم بالشكر إلى "مكتبة حسين" على كتابة وطباعة هذه المذكرة .

إلى كل طلبة الماستر

تخصص إدارة إستراتيجية دفعة 2018/2017

وإلى كل من سقط من قلبي سهوا .

مقدمة

مقدمة :

يتميز عصرنا بالتغيير في جميع مجالات الحياة و على التعليم بصفة خاصة والتعليم الجامعي بصفة خاصة، لذلك تزايدت الدعوات لإصلاح النظم التعليمية وتجديد محتواها وأساليبها لأن الجامعات تعتبر من أنواع التعليم العالي حيث تمثل المرحلة العليا في السلم التعليمي ونظرا لأهمية الدور الذي تلعبه في تعليم الطلاب فإنه يتحتم على القائمين إحداث التغيير اللازم لمواجهة التحديات المستقبلية.

لكن هناك وباستمرار إمكانية لظهور مقاومة لهذا التغيير ومقاومة العاملين للتغيير بالإضافة إلى ما يجب على إدارة الموارد البشرية اليوم عمله للموازنة بين أهداف التغيير وأهداف العاملين حتى يسير التغيير إلى الهدف المرسوم.

كما ويجب الإشارة إلى أن هذه المقاومة تشكل تحدياً في بقاء واستمرارية نجاح المؤسسات لما للتغيير أهمية بالغة في مواكبة أهم وأحدث التطورات الإدارية الحديثة بما يتناسب مع وضع المؤسسة الحالي والمستقبلي.

الإشكالية

عرفت السنوات الأخيرة ذروة تطور إدارة الموارد البشرية كفلسفة للتسيير وكتطبيقات محترفة ومتكاملة لتسيير الأفراد، مما أهلها أن تكون من أهم الفاعلين في تحقيق استراتيجيات وأهداف المؤسسة، وهذا التطور الكبير كان في الواقع نتيجة حتمية للتغيير الجذري في النظرة التنظيمية للموارد البشرية بمعزل عن إي صفة إدارية أو تسييرية لها لقد باتت اليوم إدارة الموارد البشرية تعتبر رأس مال استراتيجي ذو ميزة تنافسية في غاية الأهمية نظرا لما تحمله من مقومات ذات قيمة عالية وطويلة المدى ومن المهم هنا عدم الفصل بين التطور الهام في إدارة الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية وبين التطور الكبير الذي حدث في الفكر التنظيمي بصفة عامة ، وفي الواقع الاقتصادي والتكنولوجي الجديد الذي وهذا الدور يدفعها لتكثيف جهودها في تبني عمليات التغيير داخل المؤسسة نفسها، ولن يكون لها ذلك إلا في وجود قوة بشرية مؤهلة قادرة على التعامل مع هذا التغيير الدائم في بيئة العمل بهدف إنجاحه بدلاً من عرقلة مسيرته، وذلك لأن هذا التغيير المستمر والسريع داخل المؤسسة قد يشعر العاملين بالضيق والتوتر والخوف، مما يجعل ردة الفعل الطبيعية لديهم هي مقاومة التغيير ومحاولة إفشاله، خصوصاً عندما يُفرض عليهم فرضاً دون أن يتمكنوا من إبداء وجهات نظرهم وآرائهم حوله، ولذلك كان لابد من تشجيع إيجاد أجواء المشاركة في هذه المؤسسات ومن خلال هذا نطرح الإشكالية التالية :

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير؟

ومن خلال هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية:

- 1- ما هو واقع إدارة الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية - جامعة المسيلة؟
- 2- ما هو واقع مقاومة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية - جامعة المسيلة ؟
- 3- ما هو واقع إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية - جامعة المسيلة ؟

فرضيات الدراسة

- 1- هناك واقع لإدارة الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية - جامعة المسيلة.
- 2- هناك واقع لمقاومة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية - جامعة المسيلة.
- 3- هناك واقع لإدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية - جامعة المسيلة.

أسباب اختيار الموضوع:

- أسباب ذاتية:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع مقاومة التغيير.
- ميولي الشخصي إلى البحث في المواضيع الحديثة.
- المساهمة في إثراء مكتبة الكلية بمرجع عن مقاومة التغيير باللغة العربية.

- أسباب موضوعية:

- يعد هذا الموضوع من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما متزايدا من طرف الباحثين في آونة الأخيرة.
- الرغبة في إثبات حقائق علمية، أهمها إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تقليل مقاومة التغيير.

أهمية الدراسة:

تعتبر مقاومة التغيير من المواضيع الإدارية الحديثة التي تطرق لها الباحثون وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة وهذا يعكس الأهمية النظرية والبحث. الأهمية العلمية تتمثل في استفادة متخذي القرار من نتائج وتوصيات البحث.

أهداف الدراسة:

- إفادة الباحثين في مجال مقاومة التغيير.
- التقليل من مقاومة العاملين للتغيير.
- إبراز الأدوات والأساليب المستعملة للتغلب على مقاومة التغيير.

الدراسات السابقة:

تناولت الكثير من الدراسات السابقة هذا الموضوع من خلال تحليل أحد جوانبه أو عناصره المتقاطعة مع بحثنا هذا منها:

الدراسة الأولى: "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء وكالة - الجلفة- 2007-2016" من إعداد الطالبة كحول زهرة مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: إدارة الموارد البشرية سنة 2016-2017.

توصلت الطالبة من خلال هذه الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية في المؤسسات وكذلك الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية في أحداث التغيير.

الدراسة الثانية: جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير"، تقدم بها الباحث لمعادلة حمزة من أجل الحصول على درجة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية 2010-2009

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تشخيص مجالات التأثير التي تصيب بناء ووظيفة إدارة الموارد البشرية أثناء عملية التغيير في المؤسسات.
- تحديد ردة فعل إدارة الموارد البشرية للتكيف مع متطلبات التغيير.

الدراسة الثالثة: بعنوان "الممارسات الإستراتيجية المطبقة في إدارة الموارد البشرية ودورها في التغيير التنظيمي" قدمت في جامعة المسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير 2014-2015 من إعداد الطالبة عائشة قريش.

وهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في إنجاح عملية التغيير.
- كشف العلاقة بين ممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير.

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة خلال الفترة ما بين 22 مارس 2018 إلى 22 أبريل 2018، تم فيها توزيع الاستبيانات على المستجوبين واسترجاعها.

الحدود المكانية: تمت الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة.
- ضيق الوقت المخصص للدراسة.

تقسيمات البحث:

قمنا بتقسيم دراستنا إلى فصلين رئيسيين:

فصل نظري: يحتوي على ثلاث مباحث، كل مبحث يحتوي على عدة مطالب، تناولنا فيها مدخل نظري لإدارة الموارد البشرية، ومدخل آخر مفاهيمي لمقاومة التغيير، أما المبحث الأخير فكان للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير.

فصل ميداني: تناولنا فيه موضوع الدراسة على أرض الواقع، بتقديم عام لجامعة المسيلة محل الدراسة والتطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، من تحديد عينة الدراسة إلى تحليل الاستبيان ونتائج ومناقشتها.

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية ومقاومة التغيير

تمهيد:

يعتبر التغيير سنة حتمية في هذا الكون وإن كل شيء يتغير على هذه الأرض ويتبدل .
فالكون كله يتغير ويتحرك وعلى الإنسان أن يتفاعل ويواكب هذا التغيير لأن الإنسان إن ظل ساكنا جامدا ستهب عليه رياح التغيير فتدفعه في اتجاهها ويكون مسلوب الإدارة.
وتشير الدراسات في مجال السلوك التنظيمي إلى أن ثلثي المؤسسات التي أجرت عملية التغيير قد فشلت في هذه الاجراءات نظرا لبروز ظاهرة مقاومة التغيير إن مواجهة مقاومة التغيير يتطلب ممارسة إدارية فعالة وهنا تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها الكبير داخل المنظمات ولن نبالغ إذا قلنا أن إدارة الموارد البشرية هي سبب نجاح المنظمات الرائدة بمساهمتها في إنجاح عملية التغيير.
وهذا ما سنحاول إبرازه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:
المبحث الأول: مدخل نظري لإدارة الموارد البشرية
المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لمقاومة التغيير
المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير

المبحث الأول: مدخل نظري لإدارة الموارد البشرية

انطلاقاً من أهمية الموارد البشري جاءت أهمية هذا المبحث حيث قسمناه إلى ثلاثة مطالب تطرقنا في المطلب الأول إلى نشأة ومفهوم إدارة الموارد البشرية والأهمية والأهداف في المطلب الثاني وفي الأخير تناولنا وظائف إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة الموارد البشرية

أولاً - نشأة إدارة الموارد البشرية:

إن تطور إدارة الموارد البشرية يرجع إلى قرنين من الزمان تقريباً إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، ولقد ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في بداية الستينات من القرن العشرين وظهور هذا المصطلح مثل نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية ومع ذلك استقر على تسمية الإدارة التي تهم بالموظفين "إدارة الأفراد" حتى عام 1980 م تقريباً فغير اسم "إدارة الأفراد" إلى إدارة الموارد البشرية وإن هذا التغيير لم يكن في اسم فقط وإنما كان في المضمون أيضاً. وبهذا أصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجية تخطيطية وتنفيذية خاصة بما تعمل من خلالها على تحقيق الاستراتيجية الأم للمنظمة وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد الأعضاء - بل من الأعضاء المؤثرين - للإدارة العليا من الذين يرسمون السياسات ويتخذون القرارات الاستراتيجية في المنظمة وأصبح الأفراد العاملون في إدارة الموارد البشرية من المتخصصين فهم أخصائيون لهم دراسات خاصة ولقد احترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية وكان للتغيير الأثر الكبير في توجه العديد من الجامعات الكبرى - آنذاك - إلى تغيير مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية"⁽¹⁾.

ثانياً - ماهية إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية تركز في بنائها على منطلقات ومبادئ مختلفة، وسنتطرق هنا لمجموعة منها تغطي مختلف الجوانب والتصورات:

تعريف 1: يعرف فرانراش إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة⁽²⁾.

¹ محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب: إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2010، ص ص 7-8.

² كحول زهرة: أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تغيير تنظيمي، كلية حقوق و علوم سياسية، مذكرة ماستر، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2016 / 2017، ص 10-11؛ عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب: مرجع سابق، ص 12.

تعريف 2: يقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة تقتص في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينهما، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية⁽¹⁾.

تعريف 3: تتمثل إدارة الموارد البشرية مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجات من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية⁽²⁾.

تعريف 4: في حين عرفها عبد الباري الدرة ب "إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجيات تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها"⁽³⁾.

يعتبر هذا التعريف من المداخل المعاصرة في دراسة وظيفة إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت لوظيفة المورد البشري إستراتيجية خاصة بها وهي جزء لا يتجزأ من الإستراتيجية الكلية للمنظمة. انطلاقاً من هذه التعاريف السابقة ووفقاً للمداخل المعاصرة يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: الإدارة أو الوظيفة المسؤولة عن ممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة والمرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية. كما تلتزم بأداء مختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة من تنمية لقدراته، الرفع من كفاءته، منحه التعويض والتحفيز، الرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى منه وضمان تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.

¹ - نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، ط1، 2000، ص 14.

² - خالد رجم: تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص أنظمة المعلومات و مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2017، ص 3.

³ - جاة بن يحيى: دور نظام المعلومات في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2013، ص4.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

أولاً - أهمية إدارة الموارد البشرية:

- هناك العديد من الأسباب التي أدت لزيادة أهمية إدارة الموارد البشرية منها:
- العمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال العاملين بها عن طريق استقطاب واختيار الأفراد وتعيينهم.
- التدريب المستمر للأفراد لاكتساب خبرات جديدة وتنمية مهاراتهم الخاصة في ظل المتغيرات العديدة.
- تجنب العديد من الأخطاء التي قد تتعرض لها المنظمة في حالة عدم إدارة الموارد البشرية (نفس مرجع "أهداف").

تعد الموارد البشرية العصب الرئيسي لنجاح أية منظمة، وهو أحد الموجودات الثمينة والضرورية للمنظمة، والتي لا يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها كما تستبدل السلع، لذا أصبحت المنظمة في السنوات الأخيرة وهي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها⁽¹⁾.
ويعنى آخر أو بمفهوم آخر تكمن أهمية المورد البشري في دوره المؤثر في رفع كفاءات إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءات وفعالية المنظمة ذاتها مدى قدرتها على التمييز والمنافسة داخليا وتعيين الكفاءات المتميزة المؤهلة والمدربة وتم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون معلومة وواضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية والوضوح. وللتطور العلمي والتطور التقني دور بارز في اكتساب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها، فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وغيره⁽²⁾.

¹ - نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011، ص 11-12.

² - كحلول زهرة: مرجع سابق، ص 16-17.

ثانيا - أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية ومن خلال وظائفها... تهدف إلى وضع إستراتيجية بشرية، تتفق مع متطلبات إستراتيجية المنظمة أو الشركة ككل سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل والإسهام في تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف المنظمة عن طريق توفير قدرات بشرية ذات مستوى عال من العلم والكفاءة والفعالية والإنتاجية.

ومن أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها داخل المنظمة أو الشركة⁽¹⁾:

(1) العمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية: إن تحقيق الكفاية الإنتاجية تتم من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة أو الشركة، لتحقيق الاستخدام الأفضل لهذه الموارد مجتمعة. فالموارد المادية المتمثلة في المواد الخام، والعدد والآلات والمعدات وتكنولوجيا التصنيع... وغيرها كلها مدخلات للعملية الإنتاجية، يستخدمها العنصر البشري داخل الشركة أو المنظمة، ومن خلال كفاءة أدائه وحسن استخدامه لهذه الموارد المادية، يخرج المنتج في شكله النهائي كسلع، بالموصفات والكميات المحددة سلفا وبأقل تكلفة ممكنة فتحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال السلع أو الخدمات ذات مواصفات مطلوبة وكميات محددة، وبأقل تكلفة من مسؤوليات العنصر البشري الذي تشملته اهتمامات إدارة الموارد البشرية التي تحدد مهام الوظيفة وكيفية ممارستها والمسؤولة عن تأهيل وتدريب العنصر البشري والمسؤولة أيضا عن تحفيزه، ورفع درجة انتمائه وولائه للشركة أو المنظمة التي يعمل بها وهذه المنظمة تصبح العنصر البشري قادرة على الأداء بإنتاجية عالية، مما يساعدها على البقاء والاستمرار في ظروف تنافسية مغايرة.

(2) العمل على تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي: إن الكفاية الإنتاجية التي تهتم بتحقيق مخرجات ذات كفاءة عالية من حيث الكميات والموصفات وأقل تكلفة، حقا تساعد على بقاء واستمرار المنظمة أو الشركة ولكنها لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح والتميز ومن ثم القدرة الكبيرة على المنافسة والبقاء والاستمرار، إذ لا بد بجانب الكفاية الإنتاجية من تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي، والفاعلية تعني أن المنتج النهائي أو الخدمة التي تنتجها أو تقدمها المنظمة أو الشركة لا بد وأن تتوافر فيها الجودة العالية لتحقيق الرضا المنشود من قبل العملاء والمستهلكين لها أي أن هذه السلعة أي تلك الخدمة تكون قادرة على تلبية احتياجات هؤلاء العملاء، فضلا عن تحقيق رغباتهم وتوقعاتهم في السلعة أو الخدمة التي يستهلكونها ولتعي المنظمة

¹ - عطا الله محمد، غالب محمود سنجق: إدارة الموارد البشرية ، الدار المنهجية للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن، ط1، 2015، ص 21.

أو الشركة أن الحكم على توافر الجودة العالية في المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستهلكين لن يكون معتبرا إذا كان قبلها وفقط وهو الأهم أن يكون الحكم بجودة السلعة أو الخدمة صادرا عن المستهلكين أو العملاء. إن تحقيق الجودة في السلع أو الخدمات يتوقف على كفاءة ومهارة العنصر البشري، وهذه الكفاءة وتلك المهارة الواجب توافرها في العنصر البشري من أكبر المهام الملقة على عاتق إدارة الموارد البشرية. فعليها تصميم البرامج التدريبية لرفع كفاءة العنصر البشري واكتسابه المهارة اللازمة، التي تمكنه بجانب قدراته الذاتية من تحقيق معدلات الجودة المأمولة، فضلا عن توعيته بأهمية تحقيق الجودة في السلعة أو الخدمة التي يشارك في إنتاجها أو تقديمها وأن توافر هذه الجودة يحقق رضا العميل أو المستهلك عن هذه السلعة أو الخدمة، ومن ثم تزداد رغبته في عدم تغييرها إذ أنها تلي احتياجاته ورغباته ومن ثم تحافظ الشركة أو المنظمة على عملائها وهذا يؤدي بدوره إلى المحافظة على أرباحها والمحافظة على موقعها التنافسي وحصتها السوقية وقد يؤدي هذا الاستقرار إلى قدرتها على فتح أسواق جديدة وزيادة حجم الشركة أو المنظمة، وتحقيق أرباح أعلى ومن ثم زيادة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، فضلا عن زيادة الرواتب والأجور والمكافآت المالية والتعويضات والمزايا العينية والتي تعود بالفائدة الكبرى على العنصر البشري في المنظمة أو الشركة⁽¹⁾.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تعتبر وظيفة الموارد البشرية وظيفة مساعدة مثل الوظيفة المالية، هدفها النهائي هو تسهيل نشاطات الوظائف الأخرى للمؤسسة وذلك بتحسين مساهمة الأفراد في عملية التحويل، وتعرف بأنها الوظيفة التي تلم بمجموع النشاطات والتفاعلات الإنسانية والتدفقات المادية و الطاقات والمعلومات الموجهة نحو:

* الحصول واستعمال وتطوير وتحفيز الموارد البشرية (رأس المال البشري) من أجل تحقيق عملية التحويل في المؤسسة.

* حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد، وبين الأفراد ومحيط العمل (التكنولوجية، البيئية، الثقافة، الأهداف) وإدارتها من أجل تحقيق أحسن دمج للأفراد بمؤسساتهم، ويتمثل دورها أيضا في النظام البشري للمؤسسة⁽²⁾.

1 - عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، مرجع سابق، ص 21-22-23.

2 - نوري منير: الوجيه في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2015، ص9.

تقوم إدارة الموارد البشرية بأداء مجموعة من الوظائف من خلال القيام برسم وتنفيذ مجموعة من السياسات تمثل المرشد لتصرفات المنظمة تجاه العنصر البشري لها، ومن أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعكس تلك السياسات ما يلي:

(1) تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف: ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.

(2) تحليل الموارد البشرية: ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة⁽¹⁾.

(3) تخطيط الموارد البشرية: وتصب الوظيفة على القيام بحصر احتياجات المنظمة من القوى البشرية من حيث الكمية والنوع من خلال تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروف وما هو متاح من تلك الموارد وإجراء مقارنة بين المطلوب والمعروض لتحديد العجز أو الفائض ومصادر تغطية العجز وتتم عملية التخطيط بتضافر جهود مشتركة متناغمة تسعى بعد تحديد الاحتياجات، لوضع المعايير الضابطة للجوانب الفنية والإدارية والأخذ بعين الاعتبار لقراءة أحداث المستقبل بالتنبؤ بما يوفر الكفاءات الفنية والإدارية الكفؤة قبل حدوث النقص المفرط واستباق المنافس.

(4) الاختيار والتعيين: وتتمثل في البحث عن الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل واختيار الفئة المناسبة اعتمادا على طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وغيرها من أساليب الاستقطاب المناسب وذلك لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذه المرحلة في غاية الأهمية إذا ما تم اختيار الكفاءات بعناية فالاختيار المناسب يعكس جوانب إيجابية عدة منها محدودية الدوران الوظيفي ويعطي للمنظمة القدرة على التخطيط بعيد المدى لثبات واستقرار العمل.

(5) تصميم نظام الأجور: تحديد فئات الأجور للموظفين مع توجيه الاهتمام الكافي لضمان وجود نظام ملائم للأجور يكفل العدالة والموضوعية القيمة وأهمية الوظائف المختلفة في المنظمة ويؤخذ بعين الاعتبار المقارنة المرجعية مع سوق العمل ومحاكاة واقع المنافس، والأهم التوجه بنظرة واقعية مبنية على الدراسات التي تفيد الانتقال الطبيعي والتطور المنطقي في نظام الأجور وما سيكون عليه الحال بعد 10 سنوات ثم 20 سنة تحسبا

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 31.

لوجود تضخم يثقل كاهل المنظمة أو بالمقابل ضعف ملحوظ في الارتقاء بالسلم الوظيفي حيث يؤثر على النمو المتوازن والتحفيز الكافي للعاملين.

(6) تصميم أنظمة الحوافز: وتتركز على مكافأة الأداء المتميز سواء كان أداء فردياً أو جماعياً من خلال وضع أنظمة الحوافز الفردية والجماعية بالإضافة إلى تقدير الحوافز على أساس الأداء الكلي للمنظمة بما يكفل إشباع حاجات العاملين بعدالة وموضوعية في إطار تحقيق أهداف المنظمة.

(7) وضع أنظمة خدمات ومزايا العاملين: توفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين بالإضافة إلى منح العاملين مزايا معينة كراتب التقاعد والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة وقد تمتد إلى تقديم المنظمة بعض الخدمات للعاملين كالإسكان والمواصلات وصناديق الادخار والاستثمار وبعض الخدمات المالية كالإعلانات والقروض الحسنة وغيرها من الخدمات.

(8) تقييم الأداء: تتولى إدارة الموارد البشرية في كل المنظمات مهما اختلفت أشكالها مهمة تقييم أداء العاملين ويتم تقييم الأداء لغرضين، الأول: الوقوف على كفاءة الأداء للعامل، والثاني: التعرف على جوانب القصور والإبداع في الأداء لمعالجتها ويعتد الأداء على جملة من المرتكزات الأساسية أهمها تحديد المعايير الناظمة للأداء والضابطة لجوانبه ثم إبلاغ العاملين بها ويأتي في الخطوة الأخرى عملية التقييم بمقابلة المخطط المنجز من الأداء وعلى أثرها يتم تحديد حجم الانحراف سواء في شقه الإيجابي أو السلبي ويأتي في الخطوة تصويب الانحراف بمجموعة من القرارات بالتدريب والتأهيل ورفع الكفاءة من جهة وكذلك الترقية والتحفيز والمشاركة والتمكين⁽¹⁾.

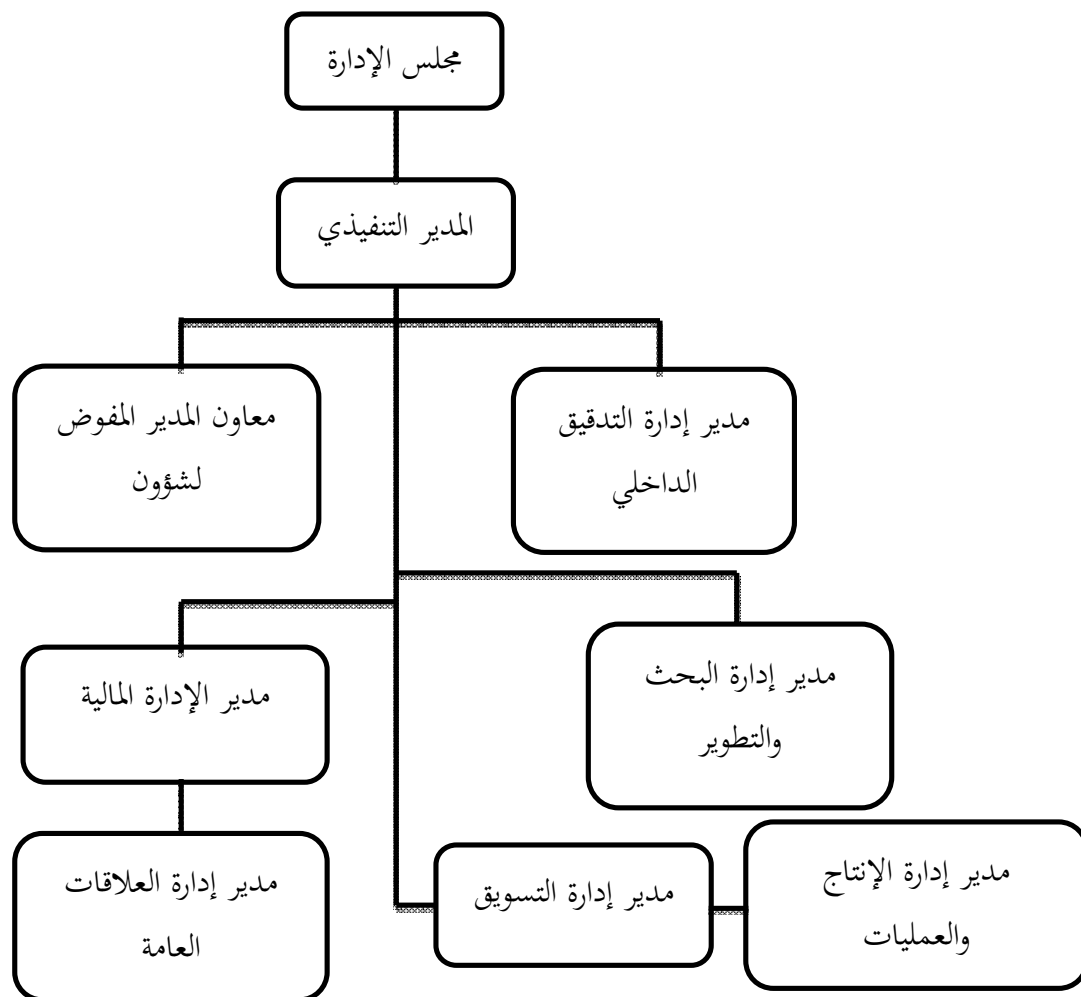
(9) التدريب والتنمية الإدارية: بهدف رفع الكفاءة الإدارية والفنية للعاملين من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم وتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو أعمالهم، فالتدريب لا يتم بتنمية الأداء فقط بل يمتد ليشمل الاهتمام بتحسين سلوك العاملين خلال الأداء.

(10) تخطيط المسار الوظيفي: ويتم من خلال تصميم ووضع سياستي النقل والترقية بالإضافة إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد العامل باستثمار جوانب القوة وعلاج جوانب الضعف وأخذها بالاعتبار عند تصميم وتنفيذ سياسة التدريب والتنمية الإدارية⁽²⁾.

¹ - عطا الله محمد تيسير الشريعة، غالب محمود سنجق: تطور إدارة موارد بشرية، الدار المنهجية للنشر و التوزيع، ط1، 2015، ص 40-41.

² - المرجع نفسه، ص 41.

الشكل رقم (1-1): وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق: تطور إدارة موارد بشرية، ص42.

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لمقاومة التغيير

إن أي عملية تغيير لها من المقاومات ما يحد أو يقلل من فعاليتها وكفاءتها وتنشأ هذه المقاومات من نواحي وجوانب مختلفة، حيث خصصنا هذا المبحث في التحدث على مقاومة التغيير.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير وأنواعه

أولاً - مفهوم مقاومة التغيير:

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم وفي هذا السياق يقول الأعرجي (1995) أن المقاومة قد تأخذ شكلا آخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية وتمثل ايجابية المقاومة عندما يكون التغيير المفتوح سلبيا بالمعنى أن الفوائد المحققة منه أقل التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيرا مقارنة بتكاليفها ومقاومة التغيير هناك أيضا أبعاد أخرى فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري (1).

تعريف 2: تعتبر مقاومة التغيير عبارة عن عدم القدرة على قبول التغيير الذي يهدد مصالح الأفراد وكذلك تعرف أنها أي اتجاه أو سلوك يعوق تحقيق الأهداف التنظيمية (2).

تعريف 3: هي شكل من أشكال رفض عملية التغيير المزمع القيام بها في مؤسسة ما وهي عدم قبول ذلك التغيير وللمقاومة جانبين أحدهما داخلي والآخر خارجي وهو الجانب السلوكي (3).

ثانياً - أنواع مقاومة التغيير التنظيمي:

يوجد أربعة أنواع من مقاومة التغيير التنظيمي:

- **الصفات والشخصية:** تلعب الصفات الموروثة والمكتسبة المكونة لنمط شخصية الفرد دورا هاما في عملية التغيير من حيث القبول أو الرفض.

¹ - زيد منير عبودي : إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، ط1، 2007، ص 41-42.

² - حجاج خليل: مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد 15، 2009، ص364.

³ - ضياف زين الدين: السلوك الإشرافي و علاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2005-2006، ص 197.

- **الخوف من المجهول:** غالبا ما لا يفهم الأفراد وكيف يؤثر التغيير فيهم ويعود ذلك إلى عدد من المسببات منها عدم التأكد من ضعف المعلومات عن الأحداث المتصلة بالمستقبل الأمر الذي قد يتسبب في مقاومة التغيير حتى وإن كانوا مدركين لضرورة التغيير.
- **الخوف من الخسارة:** قد يقاوم الأفراد التغيير إذا ما شعروا أنه سيعود عليهم بالسلب اتجاه قيمة ما يعتزون بها فمثلا التغيير في تصميم الوظيفة أو الهيكل التنظيمي أو التكنولوجيا قد يجعل أفراد متخوفين من فقدان القوة أو المكانة أو الأجور أو العوائد الإضافية أو حتى وظيفته في بعض الأحيان.
- **ضعف الفهم أو فقدان الثقة:** قد لا يفهم الأفراد الغرض المقصود من وراء التغيير كما قد تعوزهم الثقة في مغزى عملية التغيير فلو كانت خبرة الفرد السابقة مع القائمين بعملية التغيير غير مشجعة فإنه بالتأكيد سوف يقاوم إحداث التغيير.

المطلب الثاني: أهمية ومراحل مقاومة التغيير

أولا - أهمية مقاومة التغيير:

- يرى بعض الكتاب والباحثين أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير فردية أم جماعية سيئة بل إن مقاومة التغيير يمكن أن تحقق النتائج الايجابية
- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة في هذه الحالة يعمل الأفراد نوعا من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط تنفيذ التغيير بشكل سليم وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرار غير سليم.
 - مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات والصعوبات التي يجتمل أن يسببها التغيير وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهود والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم علما بالتغيير والذي يؤدي بالنهاية إلى تقبل أفضل للتغيير⁽¹⁾.

¹ - محمد الصيرفي: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، شركة الجلال للطباعة (العامري)، ط1، 2006، ص 108

- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل.

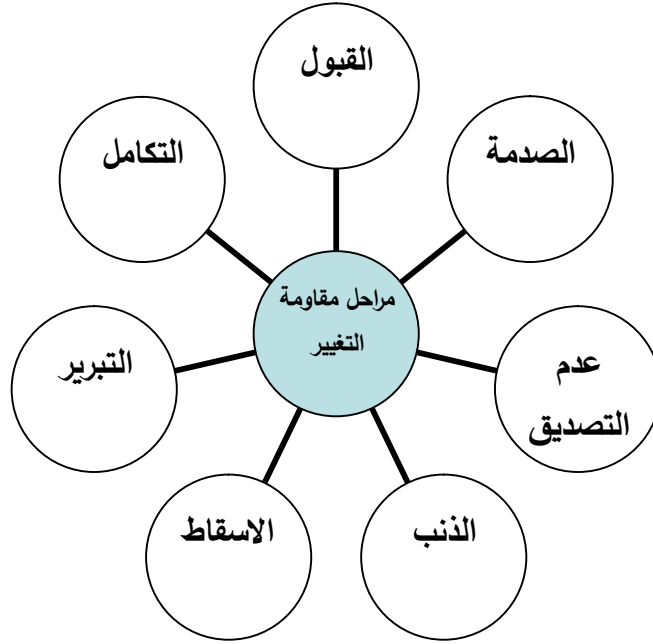
ثانياً - مراحل مقاومة التغيير:

هناك الكثير من المواقف التي تساعد قيام الرئيس بتغيير طرق العمل وأدواته وإحداث التغيير إلا أن ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير قد تتميز بعدم التصريف أو المقاومة ويتطلب ذلك مجهوداً من المنظمات والمديرين في تخطيط عملية التغيير إقناع العاملين به ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها مقاومة التغيير:

- (1) الصدمة: وهي تشير إلى شعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف.
- (2) عدم التصديق: وهو شعور بعدم واقعية أو عدم موضوعية السبب في ظهور التغيير.
- (3) الذنب: وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.
- (4) الإسقاط: قيام فرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
- (5) التبرير: قيام فرد بوضع أسباب لعدم قبول التغيير.
- (6) التكامل: هو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.
- (7) القبول: هو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير⁽¹⁾.

¹ - زيد منير عبودي: إدارة التغيير والتطوير، مرجع سابق، ص 48-49.

الشكل رقم (1-2): مراحل مقاومة التغيير



المصدر: من إعداد الطالب 2018.

المطلب الثالث: تحليل أسباب مقاومة التغيير ونجاحه

أولاً - تحليل أسباب مقاومة التغيير:

دعنا نتفق منذ البداية فالإنسان هو الحقيقي أي الحقيقة من أن أكثر المخلوقات تكيفا مع التغيير، لذا فإن الخطوة الأولى للقيام بإدارة فعالة للتغيير فيجب أن نتقبل الحقيقة أن الناس لديهم غريزة طبيعية مع البيئة... فمقاومة التغيير عبارة عن سلوك غير طبيعي ويجب القيام بتحليل الموقف لمعرفة ما هو سبب المقاومة ربما يرجع لسبب أو عدة أسباب تالية:

● أسباب اقتصادية: كثير من الناس يرون التغيير تهديداً لمركزهم الوظيفي، والتغيرات التكنولوجية بالذات لها هذا التأثير، إذ أنها تحل مكان كثير من الموظفين. فالموظفون في مكتب البريد مثلاً يقاومون التغيرات التكنولوجية طبعياً، مثلاً عملية فرز الرسائل آلياً، لن هذه العملية الميكانيكية تحدد ضمان وظائفهم. ويمكن أن تحدث مقاومة التغيير أيضاً لأن الموظف لا يعرف أو يفهم تأثير التغيير على وظيفته التي يقوم بها، فالغموض في هذه المواقف عادة يكون له تأثيرات سلبية فالفلسفة هي "عدم وجود أي خبر يعني أن الأمور على ما يرام" لا تصدق في حالة القلق على ضمان الوظيفة واستمرارها كما هو الحال مع مصادر المقاومة فإن العامل المهم هو الإدراك الموجود عند الفرد. يمكن أن لا يكون هناك تهديد حقيقي

لصفات الوظيفة عندما يقترح التغيير الجديد، ولكن إذا أدرك الناس أن هناك تهديدا للوظيفة فسوف يتصرفون حسب الموقف، وهذا يمكن أن يكون محيطا للمديرين الذين يعرفون التغيير لا يشكل تهديدا اقتصاديا، مم يجبرهم على التعامل مع المشكلة كما يراها الموظفون، وليس كما يرونها هم.

● **أسباب اجتماعية:** أن العلاقة الاجتماعية المكونة داخل مجموعات العمل يمكن أن تكون محددات هامة للسلوك. ولنفس الأسباب ستقاوم المجموعات التغيير إذا كان مهددا لمعايير سلوك المجموعة. فالكثير من التغييرات المقترحة من المديرين مثلا، تؤثر على سير العمل في الوحدة وتغير العلاقة الاجتماعية التي تكونت داخل المجموعة. فمجرد تغيير المكاتب والطاولات في مكتب إحدى المكاتب يمكن أن يكون له مضاعفات كبيرة على طريقة المجموعة في القيام بمهام العمل، نحن نعرف أيضا أن معايير المجموعة يمكن أن يكون لها تأثير كبير على سلوك الموظف، وكل تغيير يخالف قوانين الجماعة سوف يقابل بالمقاومة وتهمش رغباتهم (1).

● **أسباب تتعلق بالمركز الوظيفي:** تأثر التغييرات دائما على المركز الوظيفي داخل المؤسسة فقد كونت المجموعة عبر الوقت نظاما داخلها ولذا فإن أي تغيير يمس هذا النظام داخل المجموعة سوف يقابل بالمقاومة. يمكن أن تكون التغييرات التكنولوجية أيضا سببا رئيسيا لمشكلات المركز الوظيفي داخل المجموعة لأنها يمكن أن تغير متطلبات وظيفة من المهارات والمستويات المسؤولة. والمثل الشائع اليوم هو استخدام طريقة معالجة الكلمات في المكاتب بدلا من الآلات الكاتبة فالموظفات اللواتي يضربن على الآلات الكاتبة صرن فجأة مشغلات معدات تكنولوجية متطورة، مما أثر سلبيا على مكانة الموظفين الآخرين، عملية الميكنة عموما لها تأثير عكسي لأنها تخفف من مستوى المهارة المطلوبة في الوظائف، وبالتالي التقليل من قبضة هؤلاء الذين يشغلون هذه الوظائف يصعب فيهم أي تغيير في المنظمة لا يؤثر على شخص ما فيها. فالتغيير المادي في ترتيب مكان العمل داخل الوحدة، أو تخصيص المساحات، أو تنفيذ إجراء جديد في العمل، أو إدخال الموظف الجديد في مجموعة العمل، أو شراء معدات جديدة سوف يكون له تأثير سلبي على موظفين محددين فقط، بل أيضا على غيرهم في النظام داخل المنظمة.

● **أسباب ضمان وحماية:** أحد الأمور التي تسعى إلى الوصول إليها في حياتنا الحصول على درجة ما من الضمان والاطمئنان في بيئتنا. قوة هذه الحاجة تختلف من شخص لآخر، إلا أن جميعنا لدينا حاجة لبعض الضمان، وهذا يتطلب من وقائنا أن نقاوم التغييرات التي تخلق الشك كثيرا من التغييرات مصممة من قبل المستويات العليا من المنظمة، وتلقى على عاتق المشرفين لتنفيذها. هذه الأنواع من التغييرات تخلق

1 - محمد الصيرفي: إدارة التغيير، مرجع سابق، ص 96-97.

عدم اطمئنان لدى الموظفين لأنهم لم يكن لهم دور في تصميمها ولا يقل التأثير السلبي لحالة عدم الاطمئنان إلا عندما نستطيع أن نتحكم في التغييرات المطلوبة بأنفسنا.

- أسباب ذاتية: المقاومة التي تحدث بسبب الذات (الأنا الأعلى) تتعلق كثيرا وتقترب من مشكلة المكانة أو المركز. والنظر إلى المقاومة من هذا المنظور يعطينا تركيزا مختلفا للمشكلة، يشيع بين المنظمات، ولكنه نادرا ما يكون فهمه كثيرا من التغييرات لها تأثير سلبي وهو إشعار الموظف الكفاء بأنه غير ذلك، ومرة ثانية نجد أن التغييرات ذات الطابع التكنولوجي تلائم هذه الفئة من الموظفين، مع أنها ليست الأسباب الوحيدة لذلك⁽¹⁾.

ثانيا - نجاحه:

- دعم وتأيد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير. خبراء التغيير من داخل المنظمة قد يكون أو خارجها.
- اشتراك الأفراد أو الجماعات الذين يتأثرون بتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.
- شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد.
- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي تنسب على عملية التغيير للأفراد العاملين.
- عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد
- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكز.
- توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه⁽²⁾.

¹ - محمد الصيرفي: إدارة التغيير، مرجع سابق، ص 97-98.

² - المرجع نفسه، ص 109.

المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير

إن ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير تلزم المديرين بمراعاة الحذر ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط والتنظيم ليتسنى لهم تطبيق عمليات التغيير والتطوير بنجاح وفعالية.

وهذا لا يتم إلا إذا تمكن المدراء من إقناع الأطراف بأن التغيير هو تقدم نحو الأفضل، وأن التغيير من هذا المنظور سيكون في النهاية فيه نفع الجميع ويصب في خدمة العمل والمنظمة؛ لذلك يجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح أسبابه وأهدافه للعاملين، لتكوين رأي عام جيد، وخلق مساندة ودعم من العاملين لعملية التغيير، حيث أن بعض الأفراد يرون في التغيير تهديدا لجهود كبيرة بذلت لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة، أو هدرًا للطاقات. ويرى بعضهم الآخر في التغيير تهديدا لمصالحهم الخاصة، ولهذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، وعرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله.

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية وعوامل نجاح التغيير

أولاً: إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير

تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير، وهي في ذات الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها، وفيما يلي مناقشة لكلا الجانبين:

1. دور الموارد البشرية في التغيير: إن عملية التغيير تنجح إذا اعتمدت إضافة إلى توفير التصميم المناسب والمؤسسة المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية ومقدرة، وقيام هذا الفريق بعملية التقويم الذاتي، وإشراكه للعاملين، وشرح الرؤيا المتوقعة من عملية التغيير، وفيما يلي استعراض لبعض القضايا التي تساهم في تعزيز دور المورد البشري لإنجاح عملية التغيير:

أ) الرؤية الواضحة والقيم والعوامل الأساسية لنجاح المؤسسة:

- تحديد الرؤية الواضحة والمفهومة للجميع توضح الهدف النهائي الذي تود المؤسسة الوصول إليه، وتصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تعتبر القيم التي تؤمن بها المؤسسة للوصول إلى أهدافها بنجاح هامة جددة؛ لأن القيم تمثل الرغبة الداخلية في التطوير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي للتنفيذ⁽¹⁾.

¹ - سيد سالم عرفة: إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 24-25.

ب) الاختيار والترقية والتقدم الوظيفي:

- لا بد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم اختيار وترقية، تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة.
- لا بد كذلك من إعادة التفكير في نظم الترقيات الحالية، بحيث تعتمد الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كفريق معيار للاختيار.

ج) العمل بروح الفريق:

يقصد بذلك العمل في ظل فرق عمل تتحلى بالقدرة على الإدارة الذاتية، ويتصف هذا الفريق بما يلي:

- التمتع بروح عالية من المسؤولية في عرض، وتحليل المشكلات واتخاذ القرار.
- تحديد دور كل عضو في الفريق وتوقعاته من زملائه .
- تشمل الفرق كافة الإدارات والأقسام والذين يرتبطون بعمل يؤثر كل في الآخر.
- المهارات المتعددة للموظف، حيث يتم إدماج بعض الوظائف والمهام مع بعضها البعض..

د) بناء القيادة الرائدة:

- ضرورة توفر قيادة واعية وبصفات مميزة، إذ أن قناعة واستعداد القيادة يعتبر خطوة أساسية نحو التغيير، ولا بد من تعزيز القيادة.
- القدرة على بناء الثقة بين العاملين.
- القدرة والشعور بالانتماء.
- مفهوم الكل شريك.
- تقديم النصح للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم⁽¹⁾.

¹ - سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، مرجع سابق، ص 25-26.

هـ) إدارة وتقييم الأداء:

إن التغييرات المطلوبة في البنود السابقة تترجم جميعاً إلى مسؤوليات جديدة ومهارات جديدة، ونظام فعال لإدارة، وتقييم الأداء في المؤسسة، الأمر الذي يساعد على ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل حقيقية وواقع عملي ومسؤوليات واضحة.

- لذلك المطلوب تغيير مفاهيم نظام تقييم الأداء القديم الذي يعتمد على موعد سنوي محدد لتقييم أداء العاملين والذي يتم بواسطة المدير الذي يعمل معهم مباشرة، في ظل التغيير، حيث يقوم العاملون بالعمل مع مختلف المتخصصين وأعضاء فرق عمل مختلفة داخل وخارج المؤسسة، لا بد أن تتم عملية التقييم من خلال مختلف المصادر، ويلعب المدير في ظل هذا الوضع الجديد دوراً أقل من دوره في الماضي لتقييم العاملين، فهو يساعدهم في فهم وترجمة ماهية تقييم الأداء.

- لا بد في ظل هذا المنهج أن يؤكد نظام إدارة وتقييم الأداء الجديد على المهارات والسلوكيات وأنماط الإدارة.

2. دور التغييرات في تعديل خلفيات الموارد البشرية:

- من المهم أن تقوم عملية التغيير بتعديل خلفيات الموارد البشرية، وتغيير الثقافات التنظيمية، وتلبية احتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة، وتطوير إمكانياتهم والملكات القيادية لديهم، وكذلك تصميم خطط واضحة وجديدة وتطوير برامج تدريبية مطورة تعمل على:

- تطوير أفكار المتدربين وتهيئتها لاستخدام طرق جديدة في التدريب، مثل التعلم عن بعد..

- تسهيل الوصول إلى التكنولوجيا من خلال العملية التدريبية.

- تعزيز المسؤولية لدى العاملين من أجل القدرة على التطوير الذاتي.

- تغيير سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة بما يتواءم مع المتغيرات الخارجية، من حيث طرق العمل والإستراتيجيات المتبعة والممارسات.

- الاستخدام الأقصى للتسهيلات التقنية لتقليل وقت التدريب، وزيادة الإنتاجية، وتقليل التكلفة، وتحسين نتائج عملية التعلم.

- استغلال الطرق الأفضل التي توصلت إليها معاهد الاتصالات الأخرى ومراكز التدريب⁽¹⁾.

¹ - سيد سالم عرفة: إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، مرجع سابق، ص 26-27.

ثانيا: عوامل نجاح التغيير:

- وجود المناخ الملائم وعدم مقاومته.
 - دعم القيادة الإدارية لعملية التغيير.
 - تكوين فريق هندسة التغيير.
 - مشاركة العاملين في التغيير.
 - تحديد أسباب عدم رضا العاملين عن التغيير.
 - توافر الموارد البشرية والمادية والتقنية.
 - اختيار الوقت المناسب والملائم لإدخال التغيير إلى المنظمة.
 - وجود نظام اتصال ونظام معلومات متدفق ومنتظم.
- يبقى المشكل العويص التي تعاني منه المنظمات هو مقاومة التغيير، وله في الحقيقة عدة أسباب نذكر منها:
- عدم الاتزان والثبات، وعدم وجود دليل يوضح العملية وعدم النضج ونقص الوعي والتكوين، وكذا الخوف من المجهول (الطبيعة البشرية)، والمصلحة الذاتية وضعف الثقة بالنفس والصدمة من المستقبل ونقص المعلومات والشك في نوايا قادة التغيير والعبثية والحماقة والغرور والتفكير الضيق وقصر النظر والتنكر الجماعي والحياة الاجتماعية تجعل إرضاء المجموعة أهم من التغيير. ويعتقد الناس أنهم على صواب فلماذا التغيير؟ وقد ينجح التغيير في منظمة غير منظمنا يقول هؤلاء، ومخالفة التغيير للقيم السائدة وإدخال أخرى جديد قد لا تتوافق معنا ومع عاداتنا وهنا تصبح الأمور أكثر صعوبة بحيث لا ينفع معه التغيير والإنسان عدو ما جهل.
 - دائما يميل الأفراد إلى مقاومة التغيير، خاصة في مرحلة الجمود، ومرحلة التغيير والمقاومة هي فشل ظاهر أو غير ظاهر لأعضاء المنظمة في تدعيمها لجهود التغيير، وهناك أسباب عديدة لحدوث هذا الفشل في تأييد التغيير ومنها⁽¹⁾:

- السياسة والمصالح الشخصية فقد يظن الفرد أنه سيفقد مركزه وقوته أو نفوذه.
- انخفاض قدرة الفرد على تحمل التغيير.
- سوء الفهم فيما يتعلق بالتغيير وآثاره.
- نقص الثقة في دوافع من ينادون بالتغيير.

¹ - نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 194-195.

- التقييم المختلف للموقف فقد يرى البعض أن الموقف لا يحتاج تغيير أما البعض فيرى أن التغيير ضروري.
- الثقافة التنظيمية أصلاً تقاوم التغيير نظراً لأنها تفضل مكافأة الاستقرار والعادات المستقرة.

المطلب الثاني: كيفية التعامل مع مقاومة التغيير والتغلب عليها

أولاً - كيفية التعامل مع مقاومة التغيير

يمكن علاجها بالصبر والدعم، وإعطاء أدوار خاصة ومحبة للأفراد الذين لهم مصالح شخصية وسياسية، ويمكن مساومتهم على حوافز خاصة للتغيير، أما إذا كانت المقاومة نابعة من سوء الفهم، أو نقص الثقة من خلال الاتصال الجيد، فيجب إذن شرح للأفراد الأمور التي تتطلب التغيير وأسبابها وطريقة التغيير خاصة إذا كان هذا التغيير سيؤدي مثلاً إلى تقليص حجم العمالة. ويعد مشاركة الأفراد في عملية التغيير من الأمور التي تساعد على تقليل المقاومة، خاصة بالنسبة للأفراد الذين يكون لديهم معرفة تساعد في عملية التغيير، كما يبقى عنصر المهارة لدى القائد في التغلب على المقاومة من خلال اختيار الوقت المناسب لعملية التغيير). .

وحتى لا نلقى الإحكام المطلقة والمسبقة على أفراد المنظمة، فإن أنماط الأفراد في موقفهم من التغيير مختلف، فمنهم من يبادر بالتغيير ومنهم من يقوم بإحداث التغيير ومنهم من يقاوم التغيير ومنهم من يأخذ موقف سلمي اتجاه التغيير والأخر مشجع للتغيير والأخر ناشر للتغيير.

وأما أنماط الإدارة أو المنظمات في موقفها من التغيير فهي كما يلي:

- نمط اللامبالاة والتجاهل وعدم الاكتراث
- نمط التسليم بالأمر الواقع أي العجز والخضوع
- نمط التكيف مع التغيير
- نمط المواجهة والتعامل الجريء مع التغيير والاستفادة منه).

فالتغيير عملية واعية ومستمرة تجعل من المنظمة تواكب تطورات البيئة الداخلية والخارجية، والأكثر من هذا أنها تطور نفسها، وهو ما نستعرضه لاحقاً من خلال دراستنا لموضوع التطوير التنظيمي (1).

¹ - نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 194-195.

ثانيا- كيفية التغلب على مقاومة التغيير:

- **إعلام الموظفين بعملية التغيير:** لتجنب المفاجآت يجب إشعار الموظفين بنية ما ستقوم به المؤسسة من توجهات جديدة، وأن ما تعترم القيادة فعله يصب في مصلحة المؤسسة و الموظفين فيها على حد سواء. وهنا تحاول قيادة التغيير توفير الاستعداد النفسي، لتقبل هذا التغيير وإقناع الطاقات الفاعلة بإيجابياته وذلك عن طريق الاجتماعات والمناقشات، ومحاولة التقليل من تأثير التيار السلبي، كما أنها تعمل على تثقيف الموظفين وتدريبهم للقيام بعملية التغيير على الوجه الأكمل.
- **تقديم الحوافز لتقبل التغيير:** تقوم قيادة التغيير بإقناع الموظفين بأن من وراء التغيير مكاسب لا يمكن أن تتحقق إلا من خلاله، فتطبيق عملية التغيير يحقق فوائد للمؤسسة وللعاملين فيها، ولا تلحق الضرر، فالمقاومة تصبح شرعية في حال جاء التغيير بالחסائر.
- **إشراك قادة وموظفين في عملية التغيير:** إن إشراك الموظفين في عملية التغيير منذ البداية وإشعارهم بأهمية أدوارهم الجديدة يجعلهم أكثر ولاء والتزاما وبذلا؛ من أجل تحقيق برنامج التغيير لأن من طبع الإنسان قبول ما استشير فيه كما أنه يرفض ما فرض عليه.
- **استمع أكثر مما تتكلم:** إن على قادة التغيير أن يعوا أن فن الاستماع للموظفين وتفهم مطالبهم يمنحهم القدرة أكثر على إحداث التغيير بأقل التكاليف والجهود، كما أنه يعطي فرصة للموظف لإبراز وجوده ودوره على ساحة العمل، مما يشعره بنوع من الثقة المتبادلة والراحة النفسية وأنه شريك فعلي في عملية التغيير.
- **وضع هدف محوري من أجل الوصول إليه:** ويعني وضع هدف محور أو رؤية مستقبلية يلتفت حولها الموظفون مع قادة التغيير، والتعريف بها من أجل تحقيقها، مما يسهم في ربط القوى العاملة بمشروع التغيير.
- **استمالة قوى الرفض:** فقوى الرفض تبقى دوما هي نقطة الضعف داخل إطار عملية التغيير فنجدها تكثر من الشكوى، أو تترaxي في عملية الإنتاج بسبب ظروف العمل الجديدة أو تتجنب ممارسة التدريب في هذا الوضع الصعب تبرز مهارة الإداري وحكمته في استيعاب هذه القوى واستمالتها بأساليب مرغبة وجلية، وستجني المؤسسة من ذلك عدة فوائد أهمها⁽¹⁾:
- **أ- تقارب وجهات النظر:** فما دام هناك رفض للتغيير يعني أن هناك إشكالية وضوح رؤية لمشروع التغيير، فلقاء الطرفين ستتضح كل العوائق التي سيتم تذليلها، والتعامل معها.

¹ - ربحي مصطفى عليان: إدارة التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص 346-347.

ب- غرس الثقة في الموظفين: ويكون ذلك بتشجيعهم على أنهم أهل التغيير، وأنهم يمتلكون القدرة الكافية للقيام بذلك، وذلك عن طريق تأقلمهم مع كل المستجدات وتحميلهم مسؤولية إنجاح التغيير.

الشكل رقم (1-1): أساليب التغلب على مقاومة التغيير ومزاياها وعيوبها

المرحلة	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	العيوب
1	الاتصال للإقناع.	حيث لا تتوفر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة على أهداف ونتائج التغيير.	قد يتطلب الأمر وقتاً طويلاً إذا زاد عدد الأفراد المستهدفين بالتغيير.
2	المشاركة في إدارة وفي صياغة خطط التغيير.	حيث لا تتوفر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميمه حيث يكون للآخرين قوة ملحوظة للمقاومة.	سيلتزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم من معلومات متصلة به لتتكامل معه وتنصب في خطة التغيير.
3	الوعد بالدعم و المساعدة.	حيث يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته.	متى اطمأن المستهدفون بالتغيير إلى جدية الوعد وكفاية الدعم تتلاشى أو تقل مقاومتهم.
4	التفاوض	حيث سيخسر أفراد أو مجموعة ويكون له قوة ملحوظة للمقاومة.	قد يكون ذلك مكلفاً إن ضغط المستهدف أو المستهدفون بالتغيير للمقاومة، طلب مقابل للموافقة على التغيير أو تسييره.
5	المنافرة	إن تعذر استخدام مداخل أخرى وكانت مكلفة للغاية.	قد يؤدي لمشكلات مستقبلية إذا أحس الأفراد أنهم مستهدفون أو كانوا مستهدفين بالمنافرة.
6	الالتزام الضمني أو الصريح	حيث تكون سرعة التغيير حتمية أو ضرورية، أو تكون	قد يمثل مخاطرة أن ترك الأفراد حانقين على مخطط التغيير.

		لمخططي التغيير قوة ملحوظة.	
7	النقل ، الفصل و التعيين	حيث يكون الرفض ذا مركز تنظيمي مؤثر ويرفض الالتزام.	التخلص من مقاومة مؤثرة وردع مقاومين آخرين.
	قد تظهر الإدارة بمظهر استبدادي و قد تفقد كفاءات بشرية مؤثرة.		

المصدر: أحمد سيد مصطفى. إدارة التغيير في مواجهة التحديات - رؤية مستقبلية ودليل عمل المنظمات العربية. مجلة آفاق اقتصادية (الإمارات العربية المتحدة) العدد 58/57، أبريل 1994، ص 43.

المطلب الثالث: علاج مقاومة التغيير

أولاً - أسباب قبول التغيير

مع أن هناك اعتقاد سائدة وهو أن الناس لا يميلون إلى تغيير الواقع من حولهم إلا إذا اضطروا لذلك، إلا أن الكثير من التغيير يحدث بهدف التطوير والتعديل دونما اضطراب واضح ذلك سوى التطلع نحو الجديد والحديث والأشياء الأكثر فعالية وملاءمة للظروف المحيطة ببيئة التغيير، ومع أن مقاومة التغيير سلوك غير طبيعي إلا أن قبوله بسرعة أمر غير طبيعي أيضاً، لهذا فمن الضروري أن يعرف المشرف أو المسؤول أسباب رفض قبول التغيير قبل استقدامه، فأسباب القبول تتلخص في الجوانب التالية:

1. إذا اشترك معظم العاملين أو جميعهم في التخطيط لإحداث التغيير.
2. إذا تم إعطاء فكرة مسبقة عن التغيير الذي سيطر بحيث يجيب على تساؤلات العاملين.
3. إذا كان التغيير واضحة للجميع بأنه نحو الأفضل وهناك شبه إجماع عليه من العاملين.

4. إذا كان التغيير مطلوبة من الجميع ويلبي احتياجاتهم في العمل.

5. استفساراتهم في حينها، وهو جزء هام من مهارة الاتصال الفعال⁽¹⁾.

ثانياً - استخدام أساليب سلوكية للتقليل من المقاومة التغيير:

تعتمد هذه المجموعة على العنصر البشري في إدارة الصراعات التنظيمية. وتندرج ضمن هذه المجموعة

الأساليب الآتية:

¹ - سيد سالم عرفة: إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، مرجع سابق، ص 48-49.

أ- أسلوب القوة / السلطة:

هنا يستخدم المدير أو المشرف قوة مركزة، وسلطته في تخفيض الصراعات بين العمال، وذلك بإصدار بعض التعليمات والأوامر للأطراف المتصارعة لإنهاء الصراع فيما بينهم، غير أنه يعاب على هذا الأسلوب أنه كثيرا ما يعجز عن إنهاء أو حسم مشكلة الصراع، لأن أسباب و بذور الصراع تظل كامنة وموجودة، بل أن الصراع يمكن أن ينمو ويتطور مع مرور الوقت بشكل تعجز معه الإدارة عن السيطرة عليه⁽¹⁾.

ب - أسلوب التهدئة / التعويم:

يستخدم المدير هذا الأسلوب محاولا تهدئة الصراعات بين الأطراف. ومحاولا خلق جو من الهدوء مستخدما ألفاظ الأخوة، والمحبة، والتلاطف دون أن يقدم علاجات حقيقية للصراع. وربما يلاءم هذا الأسلوب التعامل مع المواقف التي تكون فيها أسباب الصراع على غير درجة كبيرة من الأهمية، وبالإضافة إلى وجود رغبة كبيرة بين أطراف الصراع في الحفاظ على العلاقات الموجودة بينها.

ج- أسلوب الإنكار / الانسحاب:

وفقا لهذا الأسلوب يتخلص المدير من الصراع عن طريق إنكار وجوده، وهذا يعتبر انسحاب في مواجهة الصراع، أو أخذ موقف منه، بمعنى أن يتجاهل المدير الصراع ولا يعطيه أي اهتمام. وعلى الرغم من إمكانية استخدام هذا الأسلوب في المواقف التي يتم فيها الصراع بين الأفراد أو المجموعات بأنه صراحة طبيعية أو عادية، إلا أن هذا الأسلوب يعتبر بصفة عامة أسلوب غير ملائم في التعامل مع الصراعات التنظيمية لأنه يؤدي في النهاية إلى تطور وتفاقم الصراعات إلى درجة قد يستحيل معها حلها أو الحد من آثارها السلبية، فتجاهل الصراع لا يعني عدم وجوده وإنكاره لا يعني انتهائه.

د - أسلوب التسوية / الحل الوسط:

وفقا لهذا الأسلوب يسعى المدير إلى التوصل لحل وسط بين الأطراف المتصارعة حتى يتم تسوية الصراع فيما بينهم، ويقنع الأطراف المتصارعة "بأن النصف خير من اللاشيء حيث يقدم كل طرف تنازلا، وبالتالي يخسر كل من الطرفين، ولا يوجد طرف رابح وآخر خاسر. ونتيجة لأن كل طرف لا يحقق كل رغباته، فإن الأسلوب في العديد من المواقف لتحقيق رضا الأطراف المتصارعة إلا أنه يمكن أن يؤدي إلى عدم رضا بعض الأطراف

¹ - محمود علاء الدين عبد الغني: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 508-509.

المتصارعة والتي تعتقد بأنها على حق وأن الحل الوسط أو التسوية قد سلبها بعض حقوقها، أو أنهم قد حصلوا على أشياء غير ذات قيمة من الطرف أو الأطراف الأخرى⁽¹⁾.

ثالثا - علاج مقاومة التغيير

لا شك أن قدرة الإدارة على التغلب مبكرا على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الخوف والقلق المصاحب لعملية التغيير، إن ما تحتاج المؤسسة القيام به هو توقع المقاومة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى هذه المقاومة وتحديد أنسب الطرق للتغلب عليها.

في هذا الصدد، يصبح من الواضح ضرورة استعانة المؤسسة بالاستشارات الخارجية لمساعدتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. يعتبر المستشارون متخصصين، لأن الفوائد التي يمكن الحصول عليها من الاستعانة بخبراتهم على موقف محدد سوف تزيد كثيرا على ما تتحمله من تكلفة، وإن مصداقية هؤلاء المستشارين وخبرتهم الواسعة تؤهلهم لمساعدة المؤسسة على التحول الأسرع والانسياي تجاه إدارة الجودة الشاملة، فلقد واجه المستشارون العديد من العوائق أثناء تطبيق المؤسسات الإدارة الجودة الشاملة، وتغلبوا عليها بفضل ما يمتلكونه من معرفة تفصيلية لكيفية تقليل مشاكل التطبيق إلى حدها الأدنى.

إن طبيعة الناس تقبل التغيير كأمر طبيعي في الحياة، ولكن ما يرفضه الناس هي الإجراءات التي يمر بها التغيير، والأساليب المستخدمة في ذلك، والظروف المحيطة بهذا التغيير. ونذكر بعض الأسباب⁽²⁾:

- عدم وضوح أهداف التغيير.
- عدم اشتراك الأشخاص المتأثرين بالتغيير.
- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
- تجاهل تقاليد وأمط ومعايير العمل.
- ضعف التواصل وضعف المعلومات المتوفرة عن موضوع التغيير.
- عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير، أو تهديد للمصالح الشخصية.
- عدم نجاح عملية التغيير وتحقيق الأهداف المنشودة.
- ارتباط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.

1 - محمود علاء الدين عبد الغني: إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 509.

2 - خضر مصباح الطيطي: إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 79-80.

- عدم وجود الثقة بين الأفراد الذين يديرون أو يقومون بعملية التغيير.
- الرضاء بالوضع الحالي السيء للمنظمة.
- تنفيذ عملية التغيير بوقت سريع.
- قلة الخبرة والمهارات للأفراد الذين يعملون على التخطيط وإدارة عملية التغيير وعلى التغيير نفسه.
- وجود تعارض حقيقي بين آراء الأفراد فيما يتعلق بالتغيير⁽¹⁾.

¹ - خضر مصباح الطيطي: إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، مرجع سابق، ص 81.

خلاصة:

مما سبق الاطلاع عليه نستخلص أن عمل إدارة الموارد البشرية لم يعد سهل التنفيذ كممارسة لهواية ما، وإنما أصبح جهدا متواصلا يبني على العلم للتعامل مع مقاومة التغيير. وأن لإدارة الموارد البشرية القدرات في التعامل مع ما تحمله المقاومة من تحديات وآثار وذلك باستخدام الأساليب والطرق العلمية لضمان بقاء واستمرار المؤسسة لما أصبح للتغيير ضرورة حتمية في حياة المؤسسة

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة

تمهيد:

بعد تطرقنا في القسم النظري إلى أهم الجوانب النظرية لموضوع البحث، سيتم في هذا الفصل التطبيقي إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع، وذلك من خلال البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الاستبيان. بعد عرض نتائج الاستبيان و تحليلها تحصلنا على البيانات الآتية، كما قمنا بعرض النتائج لعينة الدراسة بتفريغها في جداول وتحليلها .

المبحث الأول: التعريف بمكان الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالجامعة

تقع جامعة محمد بوضياف على الطريق رقم: 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري من عام: 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي الآلات بالمكان المسمى ذراع الحاجة الذي يبعد عن المدينة ببضع كيلومترات وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي، كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين الساميين في الميكانيك بعدد من الأساتذة لتبدأ الانطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر من نفس السنة بفتح فرع الجذع المشترك للتكنولوجيا، خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب المتعاونين، وفي شهر فيفري 1986 فتح فرع تسيير التقنيات الحضرية بتكوين قصير المدى (الذي حول من معهد متخصص من مدينة المدية) وفي سبتمبر من عام: 1987 بدأ تكوين المهندسين في الميكانيك والهندسة المدنية وقد بدأ في نفس الوقت مشروع بناء المركز الجامعي الذي تم إنجازه في زمن قياسي لتبدأ الدراسة فيه مع بداية السنة الجامعية: 1989/1988 وذلك بفتح فرع التجارة وإنشاء معهد وطني ثاني في الهندسة المدنية، ومع بداية السنة الجامعية: 1990/1989 أصبح عدد الطلبة يقارب: 2000 طالب ليتم الارتقاء من معاهد وطنية إلى مركز جامعي في: 07 جويلية 1992 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92/301، لكن الانطلاقة الكمية والتنوع كانت مع بداية سنة 1996 بفتح الكثير من الفروع منها بالخصوص: الخدمة الاجتماعية، الإعلام الآلي للتسيير والحقوق مع بداية سنة: 1997، ثم فرع الأدب العربي، البيولوجيا، الإعلام الآلي والإلكترونيك وغيرها من الفروع ليصل معها عدد الطلبة مع بداية السنة الجامعية: 2001/2000 إلى 9000 طالب، هذا التطور الكمي في عدد الطلبة وهياكل الاستقبال وكذلك التطور النوعي في الاختصاصات مكن من ترقية المركز الجامعي إلى جامعة في: 18 سبتمبر 2001 وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 274/01 المؤرخ في: 18 سبتمبر 2001.

حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين و ثلاثة و عشرون مختبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حالياً حوالي 1265 موظفاً من متعاقدين ودائمين.

ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1402 والذين يقدمون دروساً

في شتى الميادين لحوالي 29629 طالباً⁽¹⁾.

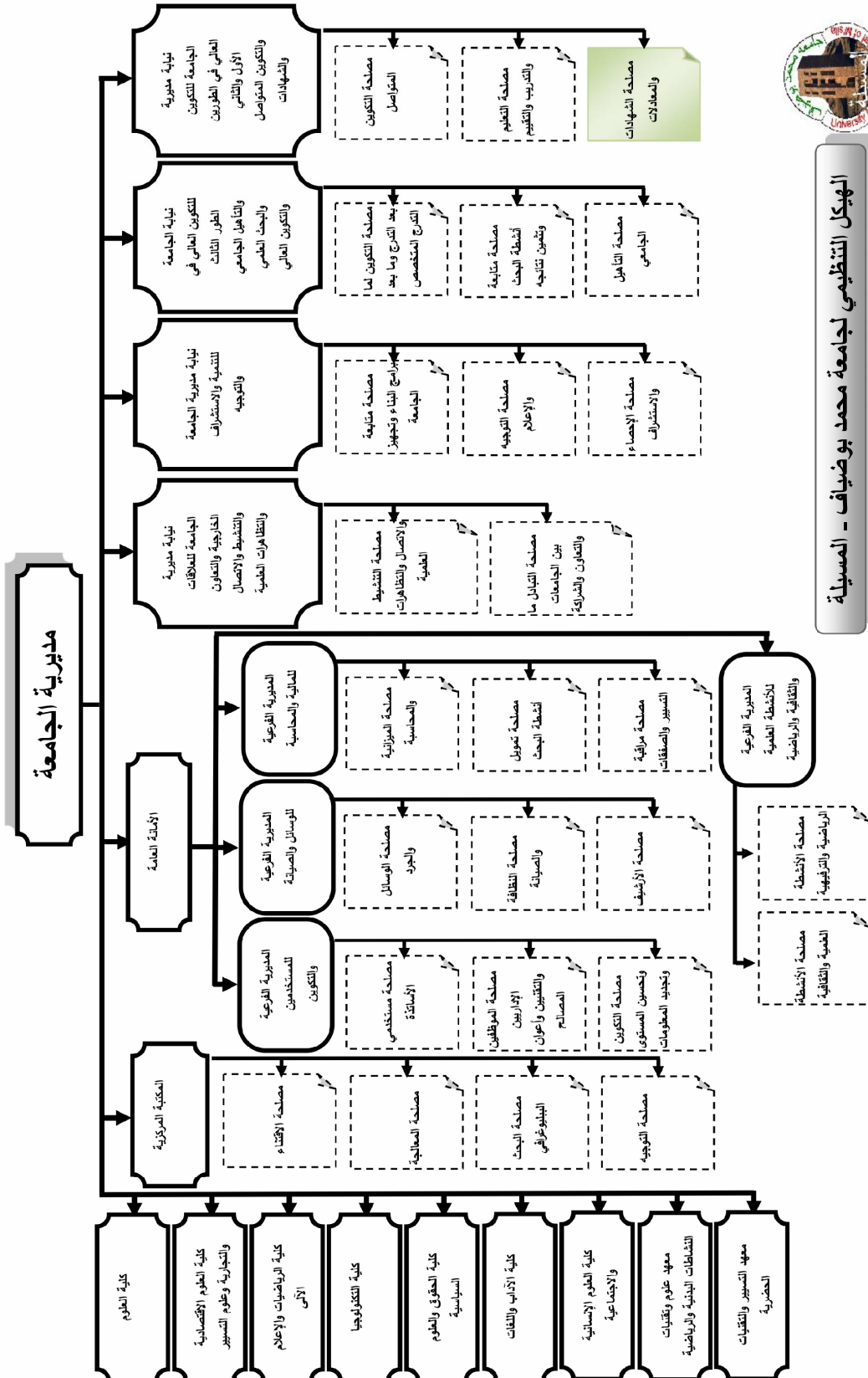
¹ عن موقع جامعة محمد بوضياف <http://www.univ-msila.dz> تمت الزيارة بتاريخ: 19-03-2018، على الساعة: 11:23.

- الكليات والمعاهد: تتكون جامعة محمد بوضياف من سبع كليات ومعهدين وهم كالتالي:

- كلية العلوم.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الرياضيات والإعلام الآلي.
- كلية التكنولوجيا.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- معهد تسيير التقنيات الحضرية⁽²⁾.

² القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق ل: 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكليات والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي - رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 أغسطس 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة.



المبحث الثاني: منهجية الدراسة:

نتطرق في هذا المبحث إلى المنهجية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: عينة الدراسة:

أولا - مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حيث قدر عدد الاساتذة الجمالي 163 استاذ في حين قدر عدد الموظفين الإداريين 36 كما هو مبين في الجدول التالي

المجتمع	تكرارات	نسبة مئوية %
عدد الاساتذة	163	100 %
عدد الموظفين	36	100 %

ثانيا - عينة الدراسة:

قام الطالب بتوزيع 60 استمارة على الأساتذة بنسبة 80 % وتم استرجاع 25 منها .
وتوزيع 26 استمارة بنسبة 100% على إداريين وتم استرجاع 14 منها.

	تكرارات	نسبة مئوية %
الأساتذة	25	35.75 %
إداريين	14	3.64 %

المطلب الثاني: المنهج المتبع في الدراسة

لوصول إلى دراسة علمية في برهنة حقيقتها وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها وقد اتبعنا في بحثنا على: "منهج وصفي تحليلي"، منهج دراسة حالة.

المطلب الثالث: أدوات جمع بيانات الدراسة الميدانية

استمارة: تشتمل الاستمارة على 3 محاور وبيانات عامة.

أولا: البيانات العامة:

اشتمل بيانات الجنس، السن، المستوى التعليمي، والخبرة.

والهدف من هذه البيانات هو تحديد خصائص العينة المدروسة.

المحور الأول: اشتمل على مجموعة من الأسئلة لمعرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير.

المحور الثاني: اشتمل على مجموعة من الأسئلة لمعرفة الأسباب التي تدفع العاملين إلى مقاومة التغيير.

المحور الثالث: اشتمل على مجموعة من الأسئلة لمعرفة علاقة الموارد البشرية لمقاومة التغيير.

ثانيا: الأدوات الإحصائية

يمكن تخلص أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة الميدانية لوصف الدراسة ولتحديد

استجاباتهم تجاه عبارات الاستبيان فيما يلي:

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: خصائص العينة الأساسية:

البيانات الشخصية:

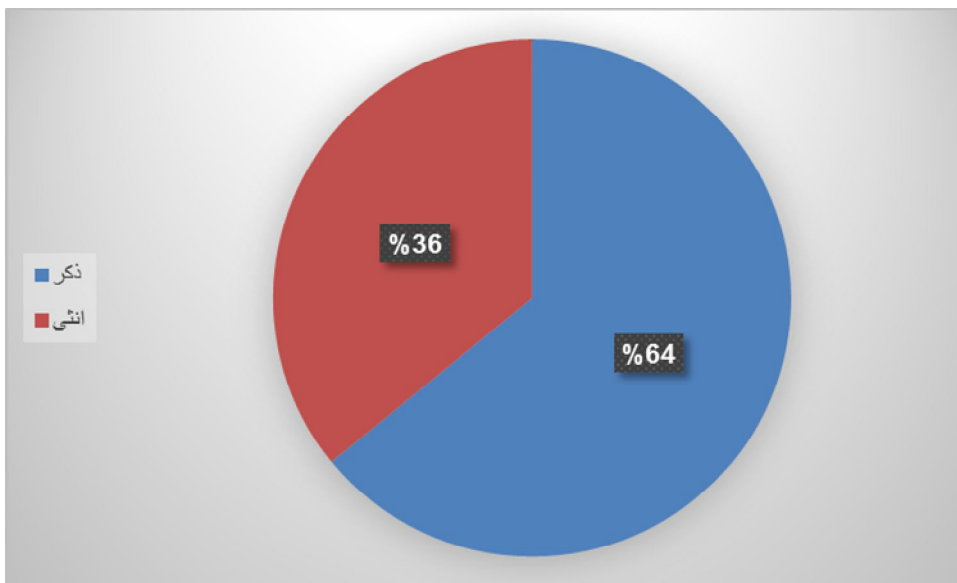
1-الجنس:

الجدول رقم (1-2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
64,1	25	ذكر
35,9	14	أنثى
%100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا (39) فردا، نلاحظ أن حجم الذكور (25) بنسبة 62.1%، أما الإناث فقد بلغ عددهن (14) أنثى بنسبة قدرت بـ 35.9%. كما هو موضح من خلال الشكل رقم (1-2).



الشكل رقم (1-2): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

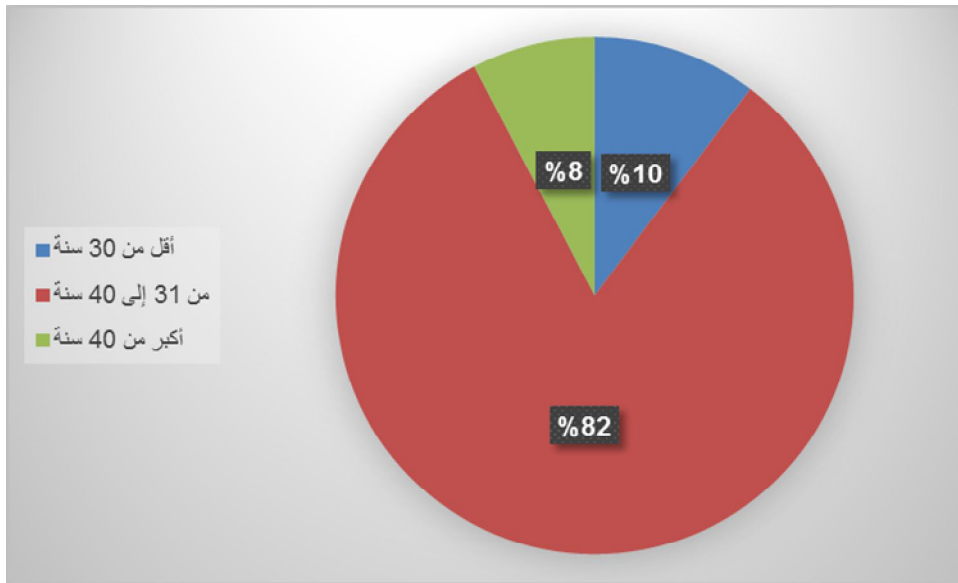
- السن:

الجدول رقم (2-2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
10,3	4	أقل من 30 سنة
82,1	32	من 31 إلى 40 سنة
7,7	3	أكبر من 40 سنة
%100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (39) فرداً، نلاحظ أن عدد الفئة العمرية (أقل إلى من 30 سنة) بلغ (4) بنسبة بلغت 10,3%، أما عدد الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة فقد بلغ عددهم (32) بنسبة قدرت بـ 82,1%، أما عدد الفئة العمرية أكبر من 40 سنة فقد بلغ عددهم (3) بنسبة قدرت بـ 7,7%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (2-2)



الشكل رقم (2-2) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

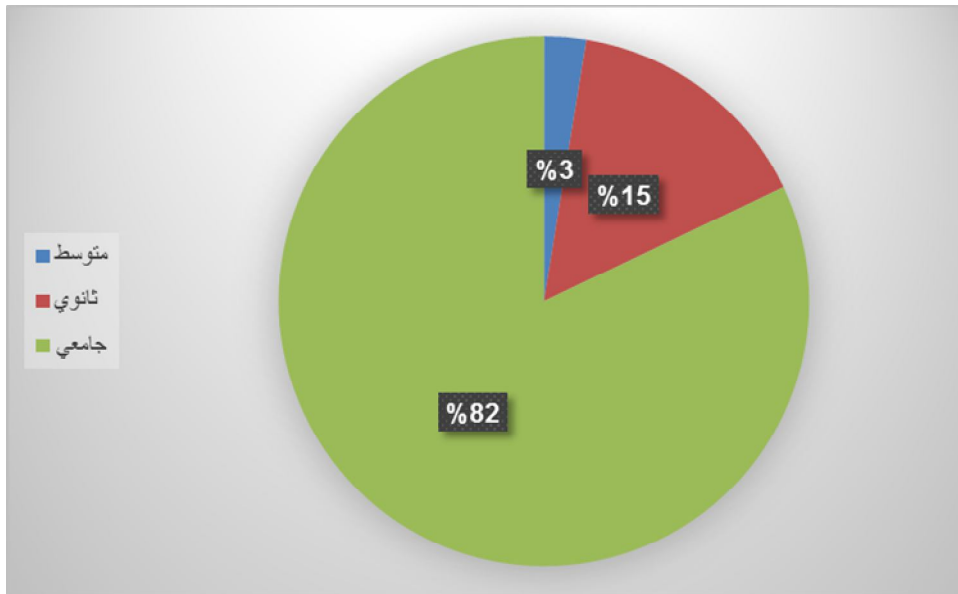
3- حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2-3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2,6	1	متوسط
15,4	6	ثانوي
82,1	32	جامعي
%100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا (39) فردا، نلاحظ أن عدد لديهم مستوى (متوسط) بلغ (1) بنسبة بلغت 2,6%، أما عدد لديهم مستوى ثانوي فقد بلغ عددهم (6) بنسبة قدرت بـ 15,4%، أما عدد لديهم مستوى جامعي فقد بلغ عددهم (32) بنسبة قدرت بـ 82,1%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (2-3).



الشكل رقم (2-3) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

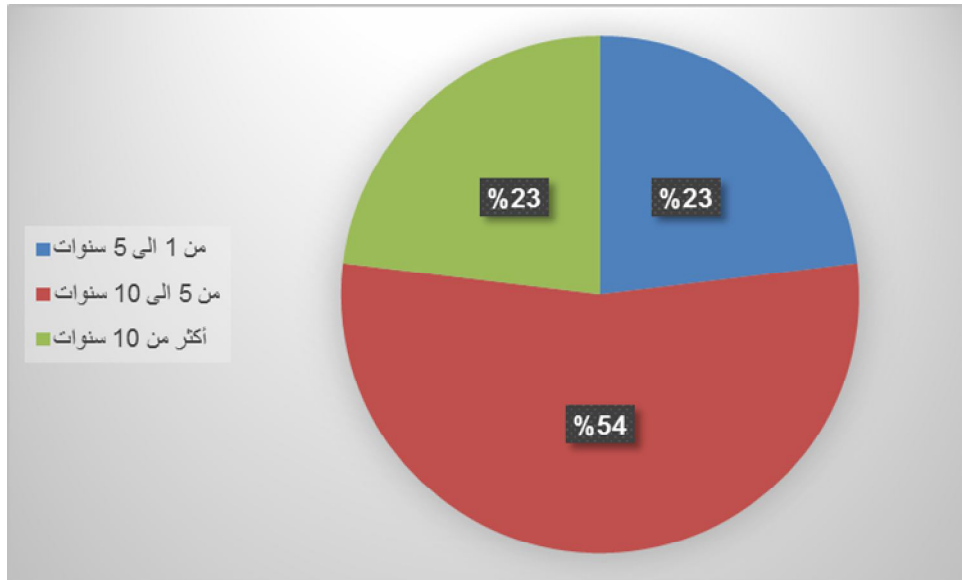
3- حسب الخبرة:

الجدول رقم (2-4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
من 1 إلى 5 سنوات	9	23,1
من 5 إلى 10 سنوات	21	53,8
أكثر من 10 سنوات	9	23,1
المجموع	39	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (39) فرداً، نلاحظ أن عدد الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) قدر بـ (9) بنسبة بلغت 23,1%، في حين قدر عدد الذين لديهم خبرة تتراوح بين (5 إلى أقل من 10 سنوات) بـ (21) بنسبة قدرت بـ (53.8%) في حين بلغ عدد الذين لديهم خبرة (أكثر من 10 سنوات) بـ (9) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ (23,1%). كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (2-4) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

المطلب الثاني: الدراسة الاستطلاعية:

- الخصائص السيكومترية للاستبيان

1- الصدق: تم حساب صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي بطريقتين:

1-1- الطريقة الأولى: تم حساب معامل ارتباط عبارات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

أولاً: حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (واقع إدارة الموارد البشرية) مع الدرجة الكلية للمحور كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-5) مصفوفة ارتباطات عبارات محور واقع إدارة الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية المحور			الدرجة الكلية المحور		
,726**	معامل الارتباط	5	,864**	معامل الارتباط	1
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة	
31	حجم العينة		31	حجم العينة	
,753**	معامل الارتباط	6	,758**	معامل الارتباط	2
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة	
31	حجم العينة		31	حجم العينة	
,786**	معامل الارتباط	7	,814**	معامل الارتباط	3
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة	
31	حجم العينة		31	حجم العينة	
,886**	معامل الارتباط	8	,690**	معامل الارتباط	4
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة	
31	حجم العينة		31	حجم العينة	
*الارتباط دال عند (0.05)					
**الارتباط دال عند (0.01)					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور واقع إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,69) و (0,88)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس واقع إدارة الموارد البشرية.

ثانيا: حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (مقاومة التغيير) مع الدرجة الكلية للمحور:
الجدول رقم (2-6): مصفوفة ارتباطات عبارات محور مقاومة التغيير مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية المحور			الدرجة الكلية المحور		
الدرجة الكلية المحور	معامل الارتباط	5	معامل الارتباط	1	
	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة		
	حجم العينة		حجم العينة		
	,618**		,531**		
	,000		,002		
	31		31		
الدرجة الكلية المحور	معامل الارتباط	6	معامل الارتباط	2	
	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة		
	حجم العينة		حجم العينة		
	,690**		,443*		
	,000		,012		
	31		31		
الدرجة الكلية المحور	معامل الارتباط	7	معامل الارتباط	3	
	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة		
	حجم العينة		حجم العينة		
	,762**		,616**		
	,000		,000		
	31		31		
الدرجة الكلية المحور	معامل الارتباط	8	معامل الارتباط	4	
	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة		
	حجم العينة		حجم العينة		
	,661**		,720**		
	,000		,000		
	31		31		
*الارتباط دال عند (0.05)					
**الارتباط دال عند (0.01)					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور مقاومة التغيير والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,53) و (0,76)، ما عدا العبارة رقم (2) كانت دالة عند مستوى الدلالة (0,05) حيث بلغت قيمة معامل ارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور (0,44). وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور كمؤشر لصدق التكوين في قياس مقاومة التغيير.

ثالثا: حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (2-7): صفوف ارتباطات عبارات محور ا دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية المحور			الدرجة الكلية المحور			
,724**	معامل الارتباط	6	,811**	معامل الارتباط	1	
	مستوى الدلالة			,000		مستوى الدلالة
	حجم العينة			31		حجم العينة
,686**	معامل الارتباط	7	,771**	معامل الارتباط	2	
	مستوى الدلالة			,000		مستوى الدلالة
	حجم العينة			31		حجم العينة
,492**	معامل الارتباط	8	,430*	معامل الارتباط	3	
	مستوى الدلالة			,005		مستوى الدلالة
	حجم العينة			31		حجم العينة
,802**	معامل الارتباط	9	,400*	معامل الارتباط	4	
	مستوى الدلالة			,000		مستوى الدلالة
	حجم العينة			31		حجم العينة
,763**	معامل الارتباط	10	,553**	معامل الارتباط	5	
	مستوى الدلالة			,000		مستوى الدلالة
	حجم العينة			31		حجم العينة
- الارتباط دال عند (0.05)						
** الارتباط دال عند (0.01)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,49) و (0,81)، ما عدا العبارتين رقم (4/3) كانتا داليتين عند مستوى الدلالة (0,05) حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما مع الدرجة الكلية للمحور على التوالي

(0,40/0,43). وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثالث كمؤشر لصدق التكوين

في قياس دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير

2- الطريقة الثانية: ارتباط الدرجة الكلية لكل محور بالدرجة الكلية للاستبيان:

والجدول التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية:

الجدول رقم (2-8) يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية.

أبعاد الاستبيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إدارة الموارد البشرية	0,696**	0,01
مقاومة التغيير	0,685**	0,01
الموارد البشرية ومقاومة التغيير	0,572**	0,01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لمحاور استبيان دور إدارة

الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث

بلغت قيمها على التوالي (0,57 / 0,68 / 0,69) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي

للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير.

2- ثبات المقياس: تم التأكد من ثبات دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير بطريقة:

1- معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا الاستبيان فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (2-9): يوضح معامل ألفا كرونباخ للاستبيان وأبعاده الفرعية.

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	أبعاد الاستبيان
08	0,786	إدارة الموارد البشرية
08	0,753	مقاومة التغيير
10	0,753	الموارد البشرية ومقاومة التغيير
24	0,732	الدرجة الكلية للاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير كانت مرتفعة حيث تراوحت على التوالي (0,78 و 0,75 و 0,75) بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل (0,73) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحا للتطبيق في الدراسة الأساسية.

المطلب الثالث: عرض وتحليل وتفسير النتائج

الإجابة على تساؤلات الدراسة:

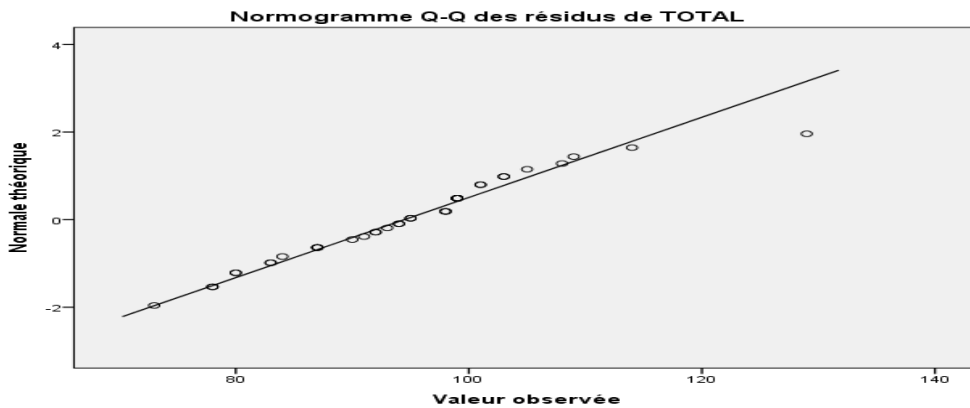
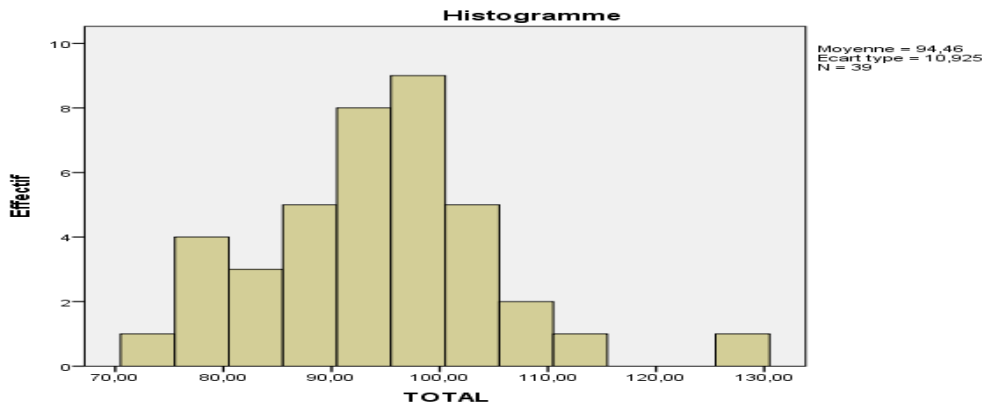
للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة قمنا بتحليله إلى تساؤلات جزئية مندرجة تحته أولا وقبل الانطلاق في الإجابة على تساؤلات الدراسة، ونظرا لعدد العينة التي هي 39 وجب التأكد من اعتدالية التوزيع لاختيار الأسلوب الإحصائي المناسب وللتأكد من ذلك قمنا بحساب اختبار سميرونوف كوجروف وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (2-10): اختبار سميرونوف كوجروف

العدد	اختبار k S	الدلالة
39	0,675	0.752

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال قيمة اختبار S K البالغة (0.675) وبدلالة (0.752) وهي اصغر من (0.05) نستنتج ان التوزيع اعتدالي ويمكن استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية، والشكل التالي يوضح ذلك :



- عرض نتائج التساؤل الأول:

- ما واقع إدارة الموارد البشرية؟ للإجابة على هذا السؤال تم وصف نتائج استجابات الأفراد على عبارات المحور الأول فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-11): يوضح درجة إدارة الموارد البشرية

الترتيب	الدرجة	القرار	مستوى الدلالة	t	الفرق بين المتوسطات	المتوسط النظري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	متوسطة	دال عند 0,05	,037	2,159	,35897	3	1,03840	3,3590	العبارة 1
3	متوسطة	دال عند 0,01	,009	2,773	,48718	3	1,09717	3,4872	العبارة 2
8	ضعيفة	دال عند 0,05	,040	-2,121	-,41026	3	1,20782	2,5897	العبارة 3
7	متوسطة	غير دال	,515	,657	,12821	3	1,21784	3,1282	العبارة 4
2	عالية	دال عند 0,05	,003	3,216	,56410	3	1,09532	3,5641	العبارة 5
5	متوسطة	غير دال	,151	1,464	,25641	3	1,09347	3,2564	العبارة 6
1	عالية	دال عند 0,05	,000	4,238	,66667	3	,98230	3,6667	العبارة 7
6	عالية	غير دال	,243	1,186	,20513	3	1,08044	3,2051	العبارة 8
		دال عند 0,05	,037	2,164	2,25641	24	6,51200	26,2564	المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارات حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار t (سيودنت).

احتلت الفقرة رقم (7) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,66) وانحراف معياري 0,98 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.23 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 مما يعني أن الفقرة السابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه إدارة الموارد البشرية تضمن للعامل معرفة سياسة المنظمة وأهدافها.

احتلت الفقرة رقم (5) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري 1.09 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.21 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 مما يعني الفقرة الخامسة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن على إدارة الموارد البشرية تضع قوانين وتعليمات لتقليل احتمالات النزاع في العمل

احتلت الفقرة رقم (2) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.48 وانحراف معياري 1.09، وبلغت القيمة T المحسوبة 2.77 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة الثانية ذات دلالة إحصائية

وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن إدارة الموارد البشرية تضع مقاييس لتوظيف ذوي المهارة العالية.

احتلت الفقرة رقم (1) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.35 وانحراف معياري 1.03، وبلغت القيمة T المحسوبة 2.15 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05، مما يعني الفقرة الأولى ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن إدارة الموارد البشرية تقوم بوضع معايير لتوظيف طالبي العمل.

احتلت الفقرة رقم (6) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.25 وانحراف معياري 1,09، وبلغت القيمة T المحسوبة 1.46 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05، مما يعني الفقرة السادسة غير دالة إحصائياً وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن إدارة الموارد البشرية تزود العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية

احتلت الفقرة رقم (8) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.20 وانحراف معياري 1.08، وبلغت القيمة T المحسوبة 1.18 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 مما يعني أنه وعلى الرغم من أن الفقرة الثامنة إيجابية إلا أنها غير دالة إحصائياً أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن إدارة الموارد البشرية تساهم بفعالية في إحداث التغيير لتحسين إنتاجية المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم (4) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.12 وانحراف معياري 1.21، وبلغت القيمة T المحسوبة: 0.65 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05. مما يعني أنه وعلى الرغم من أن الفقرة الرابعة إيجابية إلا أنها غير دالة إحصائياً أي أن أفراد يوافقون وبدرجة متوسطة على أن إدارة الموارد البشرية تقوم على العمل لتحقيق التوافق بين قدرات الفرد واحتياجات المؤسسة لتحقيق أهدافها.

احتلت الفقرة رقم (3) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 2.28 وانحراف معياري 1.20 وبلغت القيمة T المحسوبة: -2.12 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05، مما يعني أنه وعلى الرغم من أن الفقرة الثالثة إيجابية إلا أنها غير دالة إحصائياً، قبل تعيين أي موظف جديد تحدد إدارة الموارد البشرية مدى قدرته على تقديم إضافة في منصبه الجديد

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول بلغ 26.25 و انحراف معياري 6.51، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري للمحور الأول المقدر بـ (24) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (2,25641) درجة، [و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (T.test) التي بلغت (2,16) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)]

ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن جميع عبارات المحور الأول توضح مستوى إدارة الموارد البشرية متوسط. هذا يعني أن مستوى إدارة الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير متوسط.

- الإجابة على التساؤل الثاني:

- ما واقع مقاومة التغيير؟ للإجابة على هذا السؤال تم وصف نتائج استجابات الأفراد على عبارات المحور الثاني فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-12): يوضح درجة مقاومة التغيير

الترتيب	درجة المقاومة	القرار	مستوى الدلالة	t	الفرق بين المتوسطات	المتوسط النظري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	عالية	دال عند 0,01	,000	6,091	,87179	3	,89382	3,8718	العبارة 1
8	متوسطة	غير دال	,115	1,613	,25641	3	,99255	3,2564	العبارة 2
7	عالية	دال عند 0,01	,001	3,680	,64103	3	1,08790	3,6410	العبارة 3
6	عالية	دال عند 0,01	,000	5,220	,79487	3	,95089	3,7949	العبارة 4
3	عالية	دال عند 0,01	,000	6,532	,97436	3	,93153	3,9744	العبارة 5
2	عالية	دال عند 0,01	,000	9,185	1,12821	3	,76707	4,1282	العبارة 6
1	عالية	دال عند 0,01	,000	9,896	1,23077	3	,77668	4,2308	العبارة 7
5	عالية	دال عند 0,01	,000	5,283	,82051	3	,96986	3,8205	العبارة 8
	عال	دال عند 0,01	,000	9,457	6,71795	24	4,43638	30,7179	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار t (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (7) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري 0.77 وبلغت القيمة T المحسوبة 9.89 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 مما يعني الفقرة السابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن حدوث التغيير بشكل مفاجئ وعدم الإعداد الكافي لقبول التغيير يرفع من مستوى مقاومة التغيير.

احتلت الفقرة رقم (6) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4,12) وانحراف معياري 0,76 وبلغت القيمة T المحسوبة 9.18 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 مما يعني أن الفقرة السادسة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه الإشاعات السلبية التي تسبق التغيير ترفع من مقاومة التغيير.

احتلت الفقرة رقم (5) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.97 وانحراف معياري 0.93، وبلغت القيمة T المحسوبة 6.53 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة الخامسة ذات دلالة إحصائية

وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير يرفع من مقاومة التغيير.

احتلت الفقرة رقم (1) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.87 وانحراف معياري 0.89، وبلغت القيمة T المحسوبة 6.09 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة الأولى ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن عدم وضوح أهداف التغيير يرفع من مقاومة التغيير.

احتلت الفقرة رقم (8) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.82 وانحراف معياري 0.96، وبلغت القيمة T المحسوبة وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة الثامنة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه عندما لا يتوفر سبب قوي وواضح للتغيير فإنه يرفع من مستوى مقاومة التغيير.

احتلت الفقرة رقم (4) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.79 وانحراف معياري 0.95، وبلغت القيمة T المحسوبة 5.22 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة الرابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن إحساس الأفراد بأن التغيير سيحملهم مزيد من الأعباء يجعلهم يقاومون التغيير.

احتلت الفقرة رقم (3) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.64 وانحراف معياري 1.08، وبلغت القيمة T المحسوبة: 3.68 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الخوف من فقدان الوظيفة وتفضيل استقرار يقاوم التغيير. أي يرفع من مقاومة التغيير.

احتلت الفقرة رقم (2) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3.25 وانحراف معياري 0.99 وبلغت القيمة T المحسوبة: 1,61 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05. مما يعني أنه وعلى الرغم من أن الفقرة الثانية إيجابية إلا أنها غير دالة إحصائياً أي أن أفراد يوافقون وبدرجة متوسطة على أن شعور الأفراد بأنهم ليسوا بمستوى التحديات الجديدة لمقاومة التغيير. يرفع من مقاومة التغيير.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول بلغ 30.71 و انحراف معياري 4.43، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري للمحور الأول المقدر بـ (24) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (6,71) درجة، [و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (T.test) التي بلغت (9,45) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)] ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المحور الأول توضح واقع التغيير.

هذا يعني أن مستوى مقاومة التغيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أعلى من المتوسط.

- الإجابة على التساؤل الرئيسي:

- هل هناك دور دال إحصائيا لإدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير؟ للإجابة على هذا السؤال تم وصف نتائج استجابات الأفراد على عبارات المحور الثالث فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-13): يوضح مساهمة إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير

الترتيب	درجة الدور	القرار	مستوى الدلالة	t	الفرق بين المتوسطات	المتوسط النظري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	عالية	دال عند 0,01	,000	9,104	,97436	3	,66835	3,9744	العبارة 1
7	عالية	دال عند 0,01	,000	4,071	,74359	3	1,14059	3,7436	العبارة 2
10	متوسطة	غير دال	,230	1,220	,25641	3	1,31225	3,2564	العبارة 3
4	عالية	دال عند 0,01	,000	7,833	,87179	3	,69508	3,8718	العبارة 4
5	عالية	دال عند 0,01	,000	4,963	,84615	3	1,06471	3,8462	العبارة 5
8	عالية	دال عند 0,01	,001	3,552	,69231	3	1,21728	3,6923	العبارة 6
9	متوسطة	غير دال	,069	1,869	,41026	3	1,37109	3,4103	العبارة 7
6	عالية	دال عند 0,01	,000	5,161	,76923	3	,93080	3,7692	العبارة 8
1	عالية	دال عند 0,01	,000	9,624	1,00000	3	,64889	4,0000	العبارة 9
3	عالية	دال عند 0,01	,000	7,797	,92308	3	,73930	3,9231	العبارة 10
	عالي	دال عند 0,01	,000	7,682	7,48718	30	6,08653	37,4872	المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار t (سيودنت).

احتلت الفقرة رقم (9) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4) وانحراف معياري 0,64 وبلغت القيمة T المحسوبة 9.62 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 مما يعني أن الفقرة التاسعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه من المهم تجنب الصراعات المحتملة حين تظهر المقاومة. احتلت الفقرة رقم (1) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري 0.66 وبلغت القيمة T المحسوبة 9.10 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 مما يعني الفقرة الأولى ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على هناك مقاومة التغيير من قبل العمال بمؤسستكم

احتلت الفقرة رقم (10) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.92 وانحراف معياري 0.73، وبلغت القيمة T المحسوبة 7.79 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة العاشرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن إدارة الموارد البشرية تحفز العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير المنشود.

احتلت الفقرة رقم (4) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.87 وانحراف معياري 0.69، وبلغت القيمة T المحسوبة 7.83 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة الرابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية العلاقة مع زملائك في العمل منسجمة.

احتلت الفقرة رقم (5) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.84 وانحراف معياري 1,06، وبلغت القيمة T المحسوبة 4.96 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة الخامسة إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن التغلب على المقاومة يعني تفادي حالة الركود المستمر.

احتلت الفقرة رقم (8) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.76 وانحراف معياري 0.93، وبلغت القيمة T المحسوبة 5.16 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني أن الفقرة الثامنة إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن السلوك الأكثر شيوعاً للمقاومة على المستوى الشخصي بين الأفراد داخل القسم يستلزم إجراء التفاوض.

احتلت الفقرة رقم (2) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.74 وانحراف معياري 1,14، وبلغت القيمة T المحسوبة: 4.07 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01. مما يعني أن الفقرة الثانية إيجابية أي أن أفراد يوافقون وبدرجة عالية على أن المشاركة في وضع الأهداف ورسم الاستراتيجيات تضعف مقاومة التغيير.

احتلت الفقرة رقم (6) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3.69 وانحراف معياري 1.21 وبلغت القيمة T المحسوبة: 3.55 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني أن الفقرة السادسة إيجابية، أي أن أفراد يوافقون وبدرجة عالية على أن عملية تشخيص تعدد مصادر مقاومة التغيير من الجوانب المهمة لمواجهة هذه المقاومة.

احتلت الفقرة رقم (7) المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3.41 وانحراف معياري 1.37، وبلغت القيمة T المحسوبة 1.86 وهي غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05. مما يعني أنه وعلى الرغم من أن الفقرة السابعة إيجابية إلا أنها غير دالة إحصائية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة المشاركة في وضع الأهداف ورسم الاستراتيجيات تضعف مقاومة التغيير.

احتلت الفقرة رقم (3) المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 3.25 وانحراف معياري 1.31، وبلغت القيمة T المحسوبة 1.22 وهي غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05. مما يعني أنه وعلى الرغم من أن الفقرة

الثالثة ايجابية إلا أنها غير دالة إحصائياً أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن العلاقة مع زملائهم في العمل في إطار عمل فقط.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول بلغ 37.48 و انحراف معياري 6.08 وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري للمحور الأول المقدر بـ (30) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (7,48) درجة، [و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (T.test) التي بلغت (7,68) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)] ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المحور الثالث توضح دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير.

هذا يعني أن لإدارة الموارد البشرية دور دال إحصائياً في التقليل من مقاومة التغيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة والإداريين بالكلية.

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل الوقوف على أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من خلال ما تقوم به من وظائف الدور الفعال وكفاءة أداء مصالحها، ثم حاولنا معرفة تأثير هذه الإدارة على التغيير في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة من خلال الاستبيان الموزع على مجموعة من الموظفين داخل الجامعة. وما يمكن استخلاصه من الدراسة الميدانية هو إن إدارة الموارد البشرية تعتبر المحرك الرئيسي داخل الجامعة من خلال الأداء الكفؤ لوظائفها والحرص على تقليل المقاومة وإنجاح التغيير.

الخاتمة

الخاتمة

المؤسسة وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية بغية تحقيق أهداف معينة وجدت من أجلها، لأجل بقائها، واستمرارها، ونموها. فإدارة الموارد البشرية هي التي تستطيع أن تنسق بين مختلف أطرافها ووظائفها بفضل حسن استخدام جهودها، ومن ثم تحقيق الأهداف الموضوعية بأفضل الطرق. كما تأثر إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر في عملية التغيير فهي التي ساهمت في تشكيل نموذج حديث للتغيير وبعبارة أخرى يمكن القول أنها تمثل عامل رئيسي في تطوير التغيير و التقليل من مقاومة التغيير عبر مختلف المراحل من اجل تطوير وظائف ومهام تسيير أفراد فعالة أثناء عملية التغيير وربما هذا ما ساهم في تكوين الأدوار الجديدة لإدارة الموارد البشرية والتي تتركز على مفهوم التغيير بشكل كبير. وفي سياق ذلك نختتم بحثنا هذا بعرض بعض النتائج التي تم التوصل إليها في كل من الجانب النظري والتطبيق، وتقديم بعض التوصيات التي نراها ضرورية فيما يخص دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير.

النتائج

بالنسبة للنتائج المحصل عليها فقد قسمناها إلى قسمين قسم مخصص للجانب النظري أما القسم الثاني فقد خصصناه لنتائج الدراسة الميدانية

النتائج المتعلقة بالجانب النظري

انطلاقاً من الجانب النظري والذي تناولنا فيه الموارد البشرية ومقاومة التغيير ودور الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير تبيننا لنا انه

-توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية ومقاومة التغيير فهي بذلك تحسن موقعها التنظيمي وتطور مهامها ووظائفها

-إدارة الموارد البشرية هي سبب نجاح المنظمات الرائدة بمساهمتها في إنجاح عملية التغيير.

- لإدارة الموارد البشرية القدرات في التعامل مع ما تحمله المقاومة من تحديات

-التغيير ضرورة حتمية في حياة المؤسسة

النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة توصلنا إلى النتائج التالية :

-أن مستوى إدارة الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير متوسط.

ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. هذا يدل على أن

أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن جميع عبارات المحور الأول توضح مستوى إدارة الموارد البشرية متوسط.

- أن مستوى مقاومة التغيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أعلى من المتوسط. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المحور الأول توضح واقع التغيير.

- أن لإدارة الموارد البشرية دور دال إحصائياً في التقليل من مقاومة التغيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة والإداريين بالكلية.

ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المحور الثالث توضح دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير.

الاقتراحات

- الحرص ان تضمن للعامل معرفة سياسة المنظمة وأهدافها.
- وضع قوانين وتعليمات لتقليل احتمالات النزاع في العمل
- وضع مقاييس لتوظيف ذوي المهارة العالية.
- قبل تعيين أي موظف جديد يجب تحديد مدى قدرته على تقديم إضافة في منصبه الجديد
- لا يجب حدوث التغيير بشكل مفاجئ لان عدم الإعداد الكافي لقبول التغيير يرفع من مستوى مقاومة التغيير.

- التغلب على الإشاعات السلبية التي تسبق التغيير.

- يجب توفر الثقة في القائمين على التغيير

- أن تكون أهداف التغيير واضحة

- توضيح سبب التغيير

- تجنب الصراعات المحتملة حين تظهر المقاومة.

- تحفيز العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير المنشود.

- المشاركة في وضع الأهداف ورسم الاستراتيجيات.



قائمة

المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب: إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار الفكر الجامعي 30 شارع سوتير الإسكندرية، ط1، 2010.
2. نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2015.
3. نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011.
4. نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
5. نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع - عمان، ط1، 2000.
6. محمود علاء الدين عبد الغني: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
7. محمد الصيرفي: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، شركة الجلال للطباعة (العامري)، ط1، 2006.
8. عطا الله محمد، غالب محمود سنجق: إدارة الموارد البشرية ، الدار المنهجية للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2015.
9. عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق: تطور إدارة موارد بشرية، الدار المنهجية للنشر و التوزيع، ط1، 2015.
10. عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2010.
11. سيد سالم عرفة: إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

12. ربحي مصطفى عليان: إدارة التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2015.

13. زيد منير عبودي : إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، ط1، 2007.

14. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

15. خضر مصباح الطيطي: إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
المقالات والدوريات:

16. حجاج خليل: مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد 15، 2009.
المنكرات:

17. كحول زهرة: أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تغيير تنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية حقوق و علوم سياسية، 2016 / 2017.

18. كحول زهرة: أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة -الجلفة (2006-2007)، مذكرة ضمن لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية، إشراف: بن العايب بلقاسم، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2016-2017.

19. ضياف زين الدين: السلوك الإشرافي و علاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2005-2006.

20. خالد رجم: تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص أنظمة المعلومات و مراقبة التسيير، جامعة ورقلة.

21. جاة بن يحيى: دور نظام المعلومات في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3.

الملاحق

استمارة استبيان

دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير

دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

أخي العامل أختي العاملة نحن بصدد إنجاز بحث لنيل متطلبات الماجستير تخصص إدارة إستراتيجية، الرجاء التكرم بالمساعدة في

تعبئة الاستبيان وذلك بوضع العلامة X في المكان المناسب علما أن المعلومات التي ستدلون بها ستكون موضع السرية التامة

وأن تستخدم في مجال البحث العلمي فقط.

شكرا على حسن تعاونكم.

إعداد الطالب:

- محواس يوسف -

السنة الجامعية: 2018/2017

البيانات العامة

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة أكبر من 40 سنة
- المستوى التعليمي: إبتدائي متوسط ثانوي جامعي
- الخبرة: من 1-5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع معايير لتوظيف طالبي العمل					
2	تضع إدارة الموارد البشرية مقاييس لتوظيف ذوي المهارة العالية					
3	قبل تعيين أي موظف جديد تحدد إدارة الموارد البشرية مدى قدرته على تقديم إضافة في منصبه الجديد					
4	تقوم إدارة الموارد البشرية على العمل لتحقيق التوافق بين قدرات الفرد واحتياجات المؤسسة لتحقيق أهدافها					
5	تضع إدارة الموارد البشرية قوانين وتعليمات لتقليل احتمالات النزاع في العمل					
6	تزود إدارة الموارد البشرية العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية					
7	تضمن إدارة الموارد البشرية للعامل معرفة سياسة المنظمة وأهدافها					
8	تساهم إدارة الموارد البشرية بفعالية في إحداث التغيير لتحسين إنتاجية المؤسسة					

المحور الثاني: مقاومة التغيير

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	عدم وضوح أهداف التغيير					
2	شعور الأفراد بأنهم ليسوا بمستوى التحديات الجديدة					
3	الخوف من فقدان الوظيفة وتفضيل استقرار					
4	إحساس الأفراد بأن التغيير سيجلبهم مزيد من الأعباء					
5	عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير					
6	الإشاعات السلبية التي تسبق التغيير					
7	حدوث التغيير بشكل مفاجئ وعدم الإعداد الكافي لقبول التغيير					
8	لا يتوفر سبب قوي وواضح للتغيير					

المحور الثالث: الموارد البشرية ومقاومة التغيير

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	هناك مقاومة التغيير من قبل العمال بمؤسستكم					
2	- عدم قيام مؤسستكم بإجراء التغييرات يرجع إلى الخوف من الفشل وتفضيل الاستقرار					
3	- العلاقة مع زملائك في العمل في إطار عمل فقط					
4	- العلاقة مع زملائك في العمل منسجمة					
5	- التغلب على المقاومة يعني تقادي حالة الركود المستمر					
6	- تعد عملية تشخيص مصادر مقاومة التغيير من الجوانب المهمة لمواجهة هذه المقاومة					
7	- المشاركة في وضع الأهداف ورسم الاستراتيجيات تضعف مقاومة التغيير					
8	- السلوك الأكثر شيوعا للمقاومة على المستوى الشخصي بين الأفراد داخل القسم يستلزم اجراء التفاوض					
9	- من المهم تجنب الصراعات المحتملة حين تظهر المقاومة					
10	تحفز إدارة الموارد البشرية العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير المنشود					

الثبات:

Statistiques de fiabilité	
d'éléments	de Cronbac
9	,786

Statistiques de fiabilité	
Nombre d'éléments	de Cronbac
9	,753

Statistiques de fiabilité	
Nombre d'éléments	de Cronbac
11	,753

Statistiques de fiabilité	
Nombre d'éléments	de Cronbac
4	,732

الدراسة الأساسية:

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon		
		TOTAL
N	39	
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	94,4615
	Ecart-type	10,92522
Différences les plus extrêmes	Absolue	,108
	Positive	,108
	Négative	-,089
Z de Kolmogorov-Smirnov	,675	
Signification asymptotique (bilatérale)	,752	
a. La distribution à tester est gaussienne.		
b. Calculée à partir des données.		

Statistiques sur échantillon unique				
Erreur standard				
moyenne	Ecart-type	Moyenne	N	
,16628	1,03840	3,3590	39	تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع معايير لتوظيف طالبي العمل
,17569	1,09717	3,4872	39	تضع إدارة الموارد البشرية مقاييس لتوظيف ذوي المهارة العالية
,19341	1,20782	2,5897	39	قبل تعيين أي موظف جديد تحدد إدارة الموارد البشرية مدى قدرته على تقديم إضافة في منصبه الجديد
,19501	1,21784	3,1282	39	تقوم إدارة الموارد البشرية على العمل لتحقيق التوافق بين قدرات الفرد واحتياجات المؤسسة لتحقيق أهدافها
,17539	1,09532	3,5641	39	تضع إدارة الموارد البشرية قوانين وتعليمات لتقليل احتمالات النزاع في العمل
,17510	1,09347	3,2564	39	تزود إدارة الموارد البشرية العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية
,15729	,98230	3,6667	39	تضمن إدارة الموارد البشرية للعامل معرفة سياسة المنظمة وأهدافها
,17301	1,08044	3,2051	39	تساهم إدارة الموارد البشرية بفعالية في إحداث التغيير لتحسين إنتاجية المؤسسة

Test sur échantillon unique						
Valeur du test = 3						
Intervalle de confiance 95%		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	ddl	t	
Supérieure	Inférieure					
,6956	,0224	,35897	,037	38	2,159	تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع معايير لتوظيف طالبي العمل
,8428	,1315	,48718	,009	38	2,773	تضع إدارة الموارد البشرية مقاييس لتوظيف ذوي المهارة العالية
-,0187	-,8018	-,41026	,040	38	-2,121	قبل تعيين أي موظف جديد تحدد إدارة الموارد البشرية مدى قدرته على تقديم إضافة في منصبه
,5230	-,2666	,12821	,515	38	,657	تقوم إدارة الموارد البشرية على العمل لتحقيق التوافق بين قدرات الفرد واحتياجات المؤسسة لتحقيق أهدافها
,9192	,2090	,56410	,003	38	3,216	تضع إدارة الموارد البشرية قوانين وتعليمات لتقليل احتمالات النزاع في العمل
,6109	-,0981	,25641	,151	38	1,464	تزود إدارة الموارد البشرية العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية
,9851	,3482	,66667	,000	38	4,238	تضمن إدارة الموارد البشرية للعامل معرفة سياسة المنظمة وأهدافها
,5554	-,1451	,20513	,243	38	1,186	تساهم إدارة الموارد البشرية بفعالية في إحداث التغيير لتحسين إنتاجية المؤسسة

Statistiques sur échantillon unique				
standard	Ecart-type	Moyenne	N	
1,04276	6,51200	26,2564	39	إدارة الموارد البشرية

المحور الثاني:

Statistiques sur échantillon unique				
standard	Ecart-type	Moyenne	N	
,14313	,89382	3,8718	39	عدم وضوح أهداف التغيير
,15894	,99255	3,2564	39	شعور الأفراد بأنهم ليسوا بمستوى التحديات الجديدة
,17420	1,08790	3,6410	39	الخوف من فقدان الوظيفة وتفضيل استقرار
,15226	,95089	3,7949	39	إحساس الأفراد بأن التغيير سيحملهم مزيد من الأعباء
,14916	,93153	3,9744	39	عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير
,12283	,76707	4,1282	39	الإشاعات السلبية التي تسبق التغيير
,12437	,77668	4,2308	39	حدوث التغيير بشكل مفاجئ وعدم الإعداد الكافي لقبول التغيير
,15530	,96986	3,8205	39	لا يتوفر سبب قوي وواضح للتغيير

Test sur échantillon unique						
Valeur du test = 3						
Intervalle de confiance 95%		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	ddl	t	
Supérieure	Inférieure					
1,1615	,5821	,87179	,000	38	6,091	عدم وضوح أهداف التغيير
,5782	-,0653	,25641	,115	38	1,613	شعور الأفراد بأنهم ليسوا بمستوى التحديات الجديدة
,9937	,2884	,64103	,001	38	3,680	الخوف من فقدان الوظيفة وتفضيل استقرار
1,1031	,4866	,79487	,000	38	5,220	إحساس الأفراد بأن التغيير سيحملهم مزيد من الأعباء
1,2763	,6724	,97436	,000	38	6,532	عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير
1,3769	,8796	1,12821	,000	38	9,185	الإشاعات السلبية التي تسبق التغيير
1,4825	,9790	1,23077	,000	38	9,896	حدوث التغيير بشكل مفاجئ وعدم الإعداد الكافي لقبول التغيير
1,1349	,5061	,82051	,000	38	5,283	لا يتوفر سبب قوي وواضح للتغيير

Statistiques sur échantillon unique				
standard	Ecart-type	Moyenne	N	
,71039	4,43638	30,7179	39	مقاومة التغيير

Test sur échantillon unique						
Valeur du test = 24						
Intervalle de confiance 95%		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	ddl	t	
Supérieure	Inférieure					
8,1561	5,2798	6,71795	,000	38	9,457	مقاومة التغيير

المحور الثالث:

Statistiques sur échantillon unique				
standard	Ecart-type	Moyenne	N	
,10702	,66835	3,9744	39	هناك مقاومة التغيير من قبل العمال بمؤسستكم
,18264	1,14059	3,7436	39	عدم قيام مؤسستكم بإجراء التغييرات يرجع إلى الخوف من الفشل وتفضيل الاستقرار
,21013	1,31225	3,2564	39	العلاقة مع زملائك في العمل في إطار عمل فقط
,11130	,69508	3,8718	39	العلاقة مع زملائك في العمل منسجمة
,17049	1,06471	3,8462	39	التغلب على المقاومة يعني تفادي حالة الركود المستمر
,19492	1,21728	3,6923	39	تعد عملية تشخيص مصادر مقاومة التغيير من الجوانب المهمة لمواجهة هذه المقاومة
,21955	1,37109	3,4103	39	المشاركة في وضع الأهداف ورسم الاستراتيجيات تضعف مقاومة التغيير
,14905	,93080	3,7692	39	السلوك الأكثر شيوعاً للمقاومة على المستوى الشخصي بين الأفراد داخل القسم يستلزم اجراء
,10390	,64889	4,0000	39	من المهم تجنب الصراعات المحتملة حين تظهر المقاومة
,11838	,73930	3,9231	39	تحفز إدارة الموارد البشرية العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير المنشود

Test sur échantillon unique						
Valeur du test = 3						
Intervalle de confiance 95%		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	ddl	t	
Supérieure	Inférieure					
1,1910	,7577	,97436	,000	38	9,104	هناك مقاومة التغيير من قبل العمال بمؤسستكم
1,1133	,3739	,74359	,000	38	4,071	عدم قيام مؤسستكم بإجراء التغييرات يرجع إلى الخوف من الفشل وتفضيل الاستقرار
,6818	-,1690	,25641	,230	38	1,220	العلاقة مع زملائك في العمل في إطار عمل فقط
1,0971	,6465	,87179	,000	38	7,833	العلاقة مع زملائك في العمل منسجمة
1,1913	,5010	,84615	,000	38	4,963	التغلب على المقاومة يعني تفادي حالة الركود المستمر
1,0869	,2977	,69231	,001	38	3,552	تعد عملية تشخيص مصادر مقاومة التغيير من الجوانب المهمة لمواجهة هذه المقاومة
,8547	-,0342	,41026	,069	38	1,869	المشاركة في وضع الأهداف ورسم الاستراتيجيات تضعف مقاومة التغيير
1,0710	,4675	,76923	,000	38	5,161	السلوك الأكثر شيوعاً للمقاومة على المستوى الشخصي بين الأفراد داخل القسم يستلزم اجراء
1,2103	,7897	1,00000	,000	38	9,624	من المهم تجنب الصراعات المحتملة حين تظهر المقاومة
1,1627	,6834	,92308	,000	38	7,797	تحفز إدارة الموارد البشرية العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير المنشود

Statistiques sur échantillon unique				
Erreur standard				
moyenne	Ecart-type	Moyenne	N	
,97463	6,08653	37,4872	39	دور الموارد البشرية ومقاومة التغيير

Test sur échantillon unique						
Valeur du test = 30						
confiance 95%		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	ddl	t	
Supérieure	Inférieure					
9,4602	5,5142	7,48718	,000	38	7,682	دور الموارد البشرية ومقاومة التغيير

البيانات الشخصية:

الجنس					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs		
64,1	64,1	64,1	25	ذكر	Valide
100,0	35,9	35,9	14	انثى	
	100,0	100,0	39	Total	

السن					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs		
10,3	10,3	10,3	4	أقل من 30 سنة	Valide
92,3	82,1	82,1	32	من 31 إلى 40 سنة	
100,0	7,7	7,7	3	أكبر من 40 سنة	
	100,0	100,0	39	Total	

المستوى					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs		
2,6	2,6	2,6	1	متوسط	Valide
17,9	15,4	15,4	6	ثانوي	
100,0	82,1	82,1	32	جامعي	
	100,0	100,0	39	Total	

الخبرة					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs		
23,1	23,1	23,1	9	من 1 إلى 5 سنوات	Valide
76,9	53,8	53,8	21	من 5 إلى 10 سنوات	
100,0	23,1	23,1	9	أكثر من 10 سنوات	
	100,0	100,0	39	Total	

فهرس المحتويات

شكر وعران

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والأشكال

مقدمة أ

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية ومقاومة التغيير

المبحث الأول: مدخل نظري لإدارة الموارد البشرية 6

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة الموارد البشرية 6

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية 8

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية 10

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لمقاومة التغيير 14

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير وأنواعه 14

المطلب الثاني: أهمية ومراحل مقاومة التغيير 15

المطلب الثالث: تحليل أسباب مقاومة التغيير ونجاحه 17

المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير 20

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية وعوامل نجاح التغيير 20

المطلب الثاني: كيفية التعامل مع مقاومة التغيير والتغلب عليها 24

المطلب الثالث: علاج مقاومة التغيير 27

خلاصة 31

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بالمسيلة

تمهيد 32

المبحث الأول: التعريف بمكان الدراسة 33

المطلب الأول: التعريف بالجامعة 33

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة 35

36	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
36	المطلب الأول: عينة الدراسة
36	المطلب الثاني: المنهج المتبع في الدراسة
37	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة
37	المطلب الأول: خصائص العينة الأساسية
41	المطلب الثاني: الدراسة الاستطلاعية
55	خلاصة
57	خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-2	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	38
2-2	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	39
3-2	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	40
4-2	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	41
5-2	مصفوفة ارتباطات عبارات محور واقع إدارة الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للمحور	42
6-2	مصفوفة ارتباطات عبارات محور مقاومة التغيير مع الدرجة الكلية للمحور	43
7-2	صفوفة ارتباطات عبارات محور دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير مع الدرجة الكلية للمحور	44
8-2	يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية.	45
9-2	يوضح معامل ألفا كرونباخ للاستبيان وأبعاده الفرعية.	46
10-2	اختبار سميرونوف كولمجروف	47
11-2	يوضح درجة إدارة الموارد البشرية	48
12-2	يوضح درجة مقاومة التغيير	51
13-2	يوضح مساهمة إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير	53

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	معظم أو بعض وظائف إدارة الموارد البشرية	13
2-1	أساليب التغلب على مقاومة التغيير ومزاياها وعيوبها	26
1-2	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	38
2-2	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	39
3-2	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	40
4-2	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	41

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير حيث قسمت هذه الدراسة إلى جزئين، الأول نظري والثاني تطبيقي، خصص الجزء الأول للإطار المفاهيمي للإدارة و الموارد البشرية والتقليل من مقاومة التغيير بالإضافة إلى دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير.

فيما خصص الجزء الثاني لدراسة حالة العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث طبقت الدراسة على عينة من موظفين وأساتذة الكلية، وقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة عن طريق استخدام أداة الاستبيان SPSS.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن لإدارة الموارد البشرية دور دال إحصائياً في التقليل من مقاومة التغيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة والإداريين بالكلية.

الكلمات المفتاحية : الإدارة، الموارد البشرية، مقاومة التغيير.

Résumé de l'étude

La présente étude vise la connaissance du rôle de la direction des ressources humaines en la minimisation de la résistance du changement. Cette étude a été scindée en deux parties ; la première théorique et la seconde pratique. La première partie a été consacrée au cadre conceptuel et le rôle de la direction des ressources humaines et la minimisation de la résistance du changement.

La seconde partie a été consacrée à l'étude du cas des sciences économiques, commerciales et de gestion à l'Université Mohamed Boudiaf de M'sila si bien que l'étude a été appliquée sur un échantillon d'employés et de professeurs de la faculté. Une approche d'étude de cas a été adoptée par l'usage du questionnaire spss.

Parmi les plus importants résultats obtenus est que la direction des ressources humaines a un rôle statistiquement significatif en la minimisation de la résistance du changement à la faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion du point de vue des professeurs et des administrateurs de la faculté.

Mots clés : La direction, les ressources humaines, la résistance du changement