

العلاقة بين التمكين الإداري و تحقيق التغيير التنظيمي بالتطبيق على الجامعات الحكومية اليمنية عائدة عبد العزيز علي نعمان

الملخص

هدفت الدراسة التوصل الى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق التغيير التنظيمي بالتطبيق على الجهاز الإداري المتمثل بالأفراد العاملين في الجامعات الحكومية اليمنية ، وتم اجراء الدراسة الميدانية على الجامعات الحكومية اليمنية صنعاء وتعز وحضرموت وذمار ، وتوصلت الرسالة الى عدد من النتائج أهمها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري للأبعاد المتمثلة بمعنى العمل والتأثير في إتخاذ القرارات والتدريب ومشاركة المعلومات) والتغيير التنظيمي ، وجاءت أبرز التوصيات في ضرورة دعم الإدارة العليا للتغيير ومساندته وقناعتها بأهمية التغيير للجامعات الحكومية اليمنية، وضرورة إيلاء أهمية أكبر لمشاركة المعلومات من خلال السماح بإنسياب المعلومات بين المستويات الإدارية وإمداد الأفراد العاملين بمعلومات عن التغييرات المزمع إجراؤها ونتائج تنفيذها .

Abstract

This study aims to identify the role of managerial empowerment in achieving organizational change through application to management system, which is represented by employees in Yemeni state universities. The field study was conducted in Yemeni state universities in Sanaa, Taiz, Hadramout, Dhamar. Further, the study found a group of results. The most important result of this study is that there is a statistically significant relationship between managerial empowerment of represented dimensions (meaning, impact on decision-making, training and information sharing) and organizational change.

The most important recommendations of this study are as following; it is necessary for top management to support and enhance change. In addition, top management should be convinced by the importance of change in Yemeni state universities. Moreover, it is essential to pay great attention to information sharing through allowing the flow of information between management levels and providing employees with information on changes, which are claimed to be implemented and the results of their implementation .

١ / مشكلة الدراسة

تواجه الجامعات الحكومية اليمنية تحدياً كبيراً يتجلى في مواكبتها للتغيرات الحتمية ومدى صعوبتها التي تتجلى في إرتباطها بالسلوك الإنساني ومدى تمكين الكادر الإداري في مجال عمله وذلك وسط متغيرات عالمية تتسم بالديناميكية المستمرة لذلك أصبح إحداث التغيير أمر حتمي أمام الجامعات لضمان مواكبتها واللاحاق بركب الجامعات العالمية ، ونظراً لما توصلت إليه الباحثة من الدراسات السابقة وفي ضوء المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة ونتائج الدراسة الإستطلاعية للأفراد العاملين في عدد من الجامعات الحكومية اليمنية فإن مشكلة الدراسة تتلخص في التساؤل الرئيسي التالي

ما هو دور التمكين الإداري بأبعاده من الفعالية الذاتية و التأثير في إتخاذ القرارات ومعنى العمل وحرية الإختيار وتدريب العاملين ومشاركة المعلومات في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى الجامعات الحكومية والذي يمكن تفصيله إلى عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

- ١- هل هناك علاقة بين التمكين الإداري وتحقيق التغيير التنظيمي ؟
- ٢- هل هناك علاقة بين التمكين الإداري و التغيير في إجراءات وأساليب العمل ؟
- ٣- هل هناك علاقة بين التمكين الإداري والتغيير في الثقافة التنظيمية؟
- ٤- هل هناك علاقة بين التمكين الإداري والتغيير في الهيكل التنظيمي؟
- ٥- هل هناك علاقة بين التمكين الإداري والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في العمل الإداري؟

٢ / أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أن الجامعات الحكومية اليمنية تتمثل وظيفتها بالقيام بدور فاعل وأساسي في توفير الخدمات لكل من عضو هيئة التدريس والطالب في كليته كل في مجال تخصصه كما يسند إليها مهمة المساهمة في إحداث التغيير المنشود ولتحقيق الهدف ولذا فإن تبنيها للتمكين الإداري للعاملين بالجامعات يمكن أن يساعد في إحداث التغيير الذي ننشده.

ولإبراز أهمية الدراسة فقد تم تقسيمها إلى جزئين نظري وتطبيقي على النحو التالي:

الجانب النظري: على المستوى النظري تستمد هذه الدراسة أهميتها لتناولها أحد المفاهيم الإدارية ذات الأهمية البالغة لدى معظم الباحثين وإنطلاقاً من أهمية التمكين الإداري كمفهوم من ناحية ودور التمكين في تحقيق التغيير والتطوير من ناحية أخرى وبالإضافة إلى حداثة موضوع التمكين الإداري في أدبيات الإدارة من التسعينات مما كان دافعاً للباحثة لدراسة دور هذا المفهوم في التغيير التنظيمي للمؤسسات العامة وتطبيقه على الجامعات الحكومية اليمنية وللمساهمة في إثراء أدبيات البحث في موضوع التمكين الإداري والتغيير التنظيمي للجامعات الحكومية اليمنية، قد تساعد الباحثين والدارسين في هذا المجال بصورة عامة وحقل البحث في اليمن بصورة خاصة.

الجانب التطبيقي: يكمن هذا الجانب في الكشف عن قدر من المعلومات حول عمليات التغيير الجارية في الجامعات الحكومية اليمنية وتوضيح طبيعتها ومحتواها وبذلك فهي تسهم في تأكيد أهمية التمكين الإداري لمديري الإدارات ومتخذي القرار في الجامعات الحكومية اليمنية. فهذه الدراسة تقييمية للموضع القائم فعلاً في الجامعات الحكومية وكيفية تعاملها مع مفهوم التمكين الإداري. كما تسهم في تقديم مقترحات مفيدة يمكن تقديمها لتلك الجامعات مما يسهم في إعادة توجيه الإدارات نحو مواطن الخلل أو الضعف في عمليات التغيير والتطوير وتساعد في تبني التمكين الإداري في عمليات التغيير التنظيمي في الجامعات الحكومية على ضوء النتائج المتحققة.

٣/ أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة والدراسة الإستطلاعية التي قامت بها الباحثة والدراسات السابقة تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية :-

- ١- دراسة علاقة التمكين الإداري في تحقيق التغيير التنظيمي.
- ٢- التحقق من العلاقة بين التمكين الإداري والتغيير في أساليب وإجراءات العمل.
- ٣- التحقق من العلاقة بين التمكين الإداري والتغيير في الثقافة التنظيمية.
- ٤- التحقق من العلاقة بين التمكين الإداري والتغيير في الهيكل التنظيمي.
- ٥- التحقق من العلاقة بين التمكين الإداري والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في العمل الإداري.

٦- إضافة إلى ماسبق فإن هذه الدراسة تسعى لإمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد الإدارة العليا ومتخذي القرار في الجامعات الحكومية اليمنية بهدف توضيح مفهوم التمكين و تطبيق التمكين الإداري كممارسة إدارية لما له أثر إيجابي في تحقيق التغيير التنظيمي ويساعد في تحقيق الأهداف المرجوة.

٤/ فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وإعتماداً على أهداف الدراسة فقد حاولت الباحثة صياغة الفرضيات التالية التي تسعى إلى إختبارها:

١/٤ الفرضية الرئيسية الأولى:

تهدف هذه الفرضية إلى إختبار العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري كمتغيرات مستقلة من جانب وأبعاد التغيير التنظيمي كمتغير تابع من جانب آخر وتنص الفرضية على أنه:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (معنى العمل، الفعالية الذاتية، التأثير في إتخاذ القرارات، حرية الإختيار، فرق العمل المدارة ذاتياً، التدريب ، مشاركة المعلومات) وبين التغيير التنظيمي" وينبثق عن هذه الفرضية أربعة فروض فرعية تبعاً لأبعاد التغيير التنظيمي.

١/١/٤ الفرضية الفرعية الأولى:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (معنى العمل، الفعالية الذاتية، التأثير في إتخاذ القرارات، حرية الإختيار، فرق العمل، التدريب، مشاركة المعلومات) و التغيير في أساليب وإجراءات العمل".

٢/١/٤ الفرضية الفرعية الثانية:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (معنى العمل، الفعالية الذاتية، التأثير في إتخاذ القرارات، حرية الإختيار، فرق العمل، التدريب، مشاركة المعلومات) وبين التغيير في الثقافة التنظيمية".

٣/١/٤ الفرضية الفرعية الثالثة:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (معنى العمل، الفعالية الذاتية، التأثير في إتخاذ القرارات، حرية الإختيار، فرق العمل، التدريب، مشاركة المعلومات) وبين التغيير في الهيكل التنظيمي".

٤/١/٤ الفرضية الفرعية الرابعة:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (معنى العمل، الفعالية الذاتية، التأثير في إتخاذ القرارات، حرية الإختيار، فرق العمل المدارة ذاتياً، التدريب ، مشاركة المعلومات) وبين التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في العمل الإداري "

٥/ المفاهيم والأبعاد الأساسية للدراسة :

١/٥ الأفراد العاملين في الجامعات الحكومية اليمنية:

هم الأفراد الذين يمارسون العمل في دوائر الجامعات ، ويشكلون مجتمع الدراسة، وهم الأفراد المعينين بصفة دائمة في الجامعات الحكومية اليمنية وفقاً للشروط والقواعد المحددة في قانون الجامعات وقانون الخدمة المدنية اليمني .

٢/٥ التمكين الإداري:

يتمثل بتعزيز قدرات الأفراد العاملين ومنحهم حرية الإختيار في تنفيذ الأعمال المنوطة بهم وإتخاذ القرارات بشكل مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة أعمالهم.

٣/٥ معنى العمل :

أي إدراك الأفراد العاملين لأهمية المهام التي يؤدونها وقيمتها وأن هذه المهام التي يؤدونها ذات معنى وقيمة لهم وللآخرين وأن ما يؤدونه من مهام تتوافق مع متطلبات أعمالهم.

٤/٥ الفعالية الذاتية:

ويقصد بها قدرة الأفراد العاملين على إنجاز المهام بشكل صحيح معتمدين على خبراتهم ومهاراتهم والحصيلة المعرفية التي يمتلكونها.

التأثير في إتخاذ القرارات : ويعبر عن إحساس الأفراد العاملين بأنهم قادرين على التأثير في السياسات والقرارات المتخذة في الجامعة وكذا القدرة على التأثير في الاستراتيجيات والإدارة.

٥/٥ حرية الإختيار :

وتعني إدراك الأفراد العاملين أنهم يملكون الحرية الكافية لإختيار طرق تنفيذ عملهم والسيطرة على ما يؤدونه من أعمال.

٦/٥ فرق العمل :

هي مجموعة من الأفراد العاملين الذين يجمعهم هدف مشترك ، ويسعون الى تحقيقه من خلال التكامل والتعاون في العمل معاً والتخطيط للتغيرات التي من الممكن أن توصلهم الى مستوى عال من الكفاءة.

٧/٥ التدريب :

عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالٍ من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائها.

٨/٥ مشاركة المعلومات :

أي نقل المعلومات ومشاركتها بين الأطراف المعنية وإتاحة المعلومات لجميع الأفراد العاملين في المستويات الإدارية لتعظيم الاستفادة منها في صنع القرارات الإدارية التي تتعلق بسير أعمالهم التي يقومون بها.

٩/٥ التغيير التنظيمي:

أنه جهد مخطط تبذله الإدارة وذلك بإحداث نوع من التحديث والتطوير في طرق وإجراءات العمل أو سلوك الأفراد العاملين أو الهيكل التنظيمي أو الجوانب التكنولوجية بغرض دفع الجامعة الى مستوى أفضل بما يحقق الكفاءة والفاعلية.

١٠/٥ التغيير في أساليب وإجراءات العمل :

إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسئوليات العمل والصلاحيات والسلطات.

١١/٥ التغيير في الثقافة التنظيمية :

أي التغيير في اتجاهات الافراد العاملين وسلوكهم بوضع آليات لتغيير الثقافة تتضمن آليات النظم والإجراءات في الجامعة ومراجعة الإصدارات والوثائق التي تصدر عن الجامعة ومظهر الأفراد العاملين فيها

١٢/٥ التغيير في الهيكل التنظيمي :

يكون عن طريق إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف ، وإعادة تصميم خطوط الإتصال وإستحداث وحدات تنظيمية وإستبعاد أخرى ، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات ونظم وإجراءات.

١٣/٥ التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في العمل الإداري :

أي إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل ونمط ممارسة الأعمال المتبعة في إنجاز أعمال الجامعة وذلك بإدخال تكنولوجيا جديدة ومنظورة بما يخدم العمل.

٦/ الدراسات السابقة

١/٦ ركزت دراسة (١) (CHI. W WONG , 2005) :

في توصياتها على أن كل الأطراف Stakeholders يجب أن تكون ممكنة لاتخاذ قرارات بشأن أي مواضيع قد تبرز على السطح ودعم مبادرات التغيير الإيجابي ومن هذه المواضيع خطة التدريب، الموارد، قائمة المعدات، توصيف واجبات الوظيفة، الاتصالات التمكين، الاحترام والتقدير، الإدراك والدعم.

٢/٦ وأوضحت دراسة (علي ، ٢٠٠٧) (٢) :

الأساليب الكيفية والوسائل اللازمة للتعرف على أثر تمكين العاملين في المنظمات على ضوء إحداث تطوير تنظيمي وأوصت الدراسة بضرورة تعظيم قدرة الإدارة الوسطى والعاملين على حل المشكلات التي تواجههم بأسلوب يوحى بالثقة لدى الإدارة العليا ، وتبني أساليب إدارية حديثة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء والتغيير ، وضرورة العمل الإداري للعمل كمستشارين للقائمين على التغيير والتطوير التنظيمي.

٣/٦ واثبتت دراسة (سعد الدين، ٢٠٠٩) (٤) :

أن هناك علاقة إيجابية طردية بين نمط القيادة الديمقراطي التعاوني والمغزى من العمل، ذاتية التصرف، التأثير كأبعاد للتمكين الإداري ويرجع ذلك إلى أن النمط من القيادة بخصائصه المختلفة يتوافق مع القيم والمثاليات التي يؤمن بها الفرد وكذلك أن هذا النمط يمنح الفرد الشعور بأن لديه الخيار في المبادرة في التصرف والتحكم في سلوكه أما فيما يتعلق ببعده التأثير فإن العلاقة الإرتباطية الطردية كنمط القيادة الديمقراطي التعاوني فتعزى إلى أنها تمنح الفرد الشعور بأن لديه القدرة على التأثير في النتائج.

٤/٦ وأظهرت دراسة (المعالي، أرشيدة، ٢٠٠٩) (٥) :

أن العاملين في الجامعة الأردنية يشعرون بمستوى متوسط من التمكين الإداري وفقاً لمقياس الدراسة وعزت الدراسة ذلك لعدم عدالة وموضوعية نظام الترقيات وضعف لمشاركة في صنع القرارات، تدني الرواتب وعدم كفايتها وضعف نظام المعلومات وعدم تبني خطط واضحة للتدريب، وأظهرت الدراسة أن الجامعة الأردنية تلتزم

بأبعاد التمكين الإداري وبمستوى متوسط وأن ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية تفويض السلطة، فرق العمل، تدريب العاملين، الإتصال الفعال، حفز العاملين.
٥/٦ وأشارت دراسة (محمود، ٢٠١٠)^(٦) :

في توصياتها الى أهمية أن يتضمن الهيكل التنظيمي لأي منظمة وجود إدارة خاصة بالتغيير والتطوير التنظيمي مع ضرورة توفر عوامل النجاح لها، ووضع الإستراتيجيات اللازمة لمواجهة جميع ردود الأفعال المحتملة خلال عملية التغيير، والإستفادة من التجارب المختلفة للمنظمات المشابهة.
٦/٦ وتوصلت دراسة (الصفار، ٢٠١١)^(٧) :

إلى عدد من النتائج أهمها ارتفاع إدراك العاملين في جامعة الكويت للتمكين الإداري بزيادة سنوات الخبرة الوظيفية للعاملين وأن هناك عدداً من المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تؤثر سلباً على إدراكهم للتمكين الإداري من أبرزها محدودية إهتمام المدراء بتفويض مسؤولياتهم وإتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً بالإضافة إلى وجود بعض الممارسات التي لاتدعم قدرة العاملين على المشاركة الفعالة.

٧/٦ وتوصلت دراسة (أحمد، ٢٠١١)^(٨) :

الى حث المديرين على تقديم الدعم المعنوي للعاملين بإظهار الثقة في قدراتهم وتقديرهم لما يبذلونه من جهود وتقديم المساندة لهم وتوجيههم بما يساعدهم على تحقيق الأهداف بطريقة أفضل مما يدعم شعورهم بفعاليتهم الذاتية، وضرورة تدريب المسؤولين على الأساليب المدعمة للتمكين ومنها الإدارة بالمشاركة وتعريفهم بالمفاهيم الإدارية الحديثة مثل طرق العمل والمشاركة في إتخاذ القرارات وتنمية مهارات الاتصال ونقل هذه المفاهيم إلى العاملين مما يجعلهم مؤهلين لتبني أسلوب التمكين وتطبيقه.

٨/٦ وأشارت دراسة (الثمالي، ٢٠١١)^(٩) :

إلى أهمية الدورات التدريبية للقيادات الجامعية وأهمية بناء القائد الإداري المتوافق مع متغيرات العصر، أهمية ثقافة التغيير ودور القائد التحويلي صانع التغيير من أجل التطوير.

٩/٦ وتوصلت دراسة (Cynthia Wittig , 2012)^(١٠):

الى أن التغيير التنظيمي يعد ضرورياً بالنسبة للمنظمة حتى تحافظ على قدرتها التنافسية، و لتنفيذ مبادرات التغيير بشكل ناجح، فإن وكلاء التغيير لا بد أن يستوعبوا أن دور العاملين بالغ الأهمية و أن ردود أفعال العاملين على التغيير يتم التأثير عليها من خلال العديد من العوامل التي تضم حسب الدراسة مشاعر و عواطف العاملين ، الاتصال ، و المشاركة في عملية صنع القرار. وأن وكلاء التغيير يمكنهم تطبيق نطاق ردود أفعال العاملين على التغيير التنظيمي على أنه النموذج الفريد من نوعه الذي يبين كيفية رد فعل العاملين على التغيير.

١٠/٦ وأوضحت نتائج دراسة (أبو خشيم، ٢٠١٢)^(١١):

أن للإدارة العليا دور أساسي وهام لدفع عملية التغيير وعدم وضوح الإستراتيجيات الخاصة بعملية التغيير لدى معظم الموظفين ، وجود مقاومة لعمليات التغيير التنظيمي في بداية مشروع التغيير من قبل بعض الموظفين خوفاً على مناصبهم.

وأوصت الدراسة باستمرار دعم ومساندة الإدارة العليا للتغيير التنظيمي داخل الشركة وذلك عن طريق بناء أنظمة حوافز وتشجيع الإدارات والأقسام للمساهمة في التغيير وإنشاء أنظمة تشجع الاقتراحات الخاصة بالتغييرات الجديدة والعمل على زيادة كفاءة وفاعلية الخدمات الالكترونية وضرورة إقناع الأفراد بأهمية التغيير التنظيمي لتحقيق مصالحهم وذلك من خلال تعزيز الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو التغيير وإقامة ورش العمل والمشاركة في المؤتمرات الداخلية والخارجية.

١١/٦ وأشارت نتائج دراسة (Onyishi et al , 2012)^(١٢):

إلى أن عملية التمكين النفسي تؤدي إلى تعزيز رغبة العاملين في أخذ مبادرة التغيير لتولي مسؤوليات جديدة في العمل، كما وجد أيضاً أن هناك علاقة وثيقة بين ثلاثة مكونات من عملية التمكين النفسي وهي (معنى العمل ، الفعالية الذاتية ، التأثير) وبين تولي مسؤوليات العمل وأوصت هذه الدراسة بإنشاء برامج تنمي شعور الموظفين بحس التمكين الذاتي كما أن تشجيع الموظفين على تولي مسؤوليات العمل سيحقق دافعاً كبيراً لتطوير أداء المنظمات ككل وتشجيعها على النمو والتطور .

٧/ مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة بالأفراد العاملين في (٤) جامعات حكومية (صنعاء، حضرموت، تعز، ذمار) والبالغ عددهم (١٨٣٠) موظفاً وموظفة من اصل (٨)

جامعات حكومية وتمثل بمدراء العموم ومن في حكمهم ومدراء الإدارات ومن في حكمهم ورؤساء الأقسام.

عينة الدراسة تم تحديد عينة ممثلة للأفراد العاملين في كل جامعة حسب نسبة العاملين فيها إلى العدد الكلي للعاملين الإداريين في الجامعات و تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة هي (٣١٧) مفردة عند مستوى ثقة (٩٥%) ومستوى معنوية (٥%) ، وقد بلغ حجم العينة المختارة (317) مفردة لمجتمع دراسة يتكون من (1830) مفردة بدرجة ثقة (95%) ومستوى معنوية (5%)
*توزيع حجم العينة على الجامعات الحكومية اليمنية محل الدراسة وفقاً لأسلوب التوزيع المناسب وقد بلغ عدد القوائم المعادة إلى الباحثة والصالحة للتحليل الإحصائي (٢٨٧) قائمة بنسبة إستجابة (٩٠.٥%) .

٨/ بناء أداة الدراسة

١/٨ تم تطوير قائمة إستقصاء إعتماً على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع وتشمل هذه القائمة ثلاثة أقسام على النحو التالي :
القسم الأول: - ويتضمن هذا الجزء أبعاد التمكين الإداري (كمتغير مستقل) وقد مرت عملية تصميم هذا المقياس بمرحلتين، إستهدفت المرحلة الأولى تكوين إطار علمي وفكري

في مجال التمكين الإداري بالشكل الذي ساعد على تحديد مصادر هذه الأبعاد، أما المرحلة الثانية فقد عنيت بوضع هذا المقياس والذي يحتوي على (٣١) عبارة تعكس مجموعة مصادر أبعاد التمكين الإداري، فالعبارات في القسم الأول من قائمة الإستقصاء من ١ إلى ٤ تقيس معنى العمل، والعبارات من ٥ إلى ٨ تقيس الفعالية الذاتية، بينما العبارات من ٩ إلى ١٣ تقيس التأثير في إتخاذ القرارات، والعبارات من ١٤ إلى ١٧ تقيس حرية الإختيار ، العبارات من ١٨ إلى ٢٢ تقيس بُعد فرق العمل ، بينما العبارات من ٢٣ إلى ٢٧ تقيس التدريب ، وأخيراً العبارات من ٢٨ إلى ٣١ تقيس مشاركة المعلومات .

القسم الثاني: ويتضمن القسم الثالث من قائمة الإستقصاء مقياس التغيير التنظيمي (كمتغير تابع) وهذه العبارات صاغتها الدراسة بعد إستقصاء مضامين التغيير التنظيمي من أصوله النظرية والدراسات السابقة والذي يتكون من (٢١) عبارة حيث تقيس العبارات من ٣٢ إلى ٣٦ بعد التغيير في إجراءات وأساليب العمل بينما تقيس

العبارات من ٣٧ إلى ٤١ بعد التغيير في الثقافة التنظيمية وتقيس العبارات من ٤٢ إلى ٤٧ بعد التغيير في الهيكل التنظيمي واخيراً تقيس العبارات من ٤٨ إلى ٥٢ بعد التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في العمل الإداري وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو التالي:-

الخيار أوافق تماماً ويمثل (٥ درجات) والخيار موافق يمثل (٤ درجات) والخيار موافق إلى حد ما ويمثل (٣ درجات) والخيار غير موافق ويمثل (درجتين) والخيار غير موافق تماماً ويمثل (درجة واحدة)

القسم الثالث:- ويتضمن البيانات المعبرة عن مفردات عينة الدراسة طبقاً للمتغيرات الديمغرافية وهي (الجامعة التابع لها، المستوى الإداري، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وتم تذييل قائمة الإستقصاء بأي مقترحات يمكن أن يضيفها المبحوث .

٢/٨ إختبار قائمة الإستقصاء

وذلك من خلال إختبار صدق أداة الدراسة:- ويقصد بها قدرة قائمة الإستقصاء على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق أداة الدراسة، وتم عرض قائمة الإستقصاء على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة المختصين أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات للتحقق من مدى صدق فقرات قائمة الإستقصاء والأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين قائمة الإستقصاء في فقراتها، وفضلاً عن ذلك جرى عرض قائمة الإستقصاء على عينة إختبارية قوامها (٣٠) موظفاً بغرض التعرف على درجة إستجابة المبحوثين لقائمة الإستقصاء ومدى تعبيرهم عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها للتأكد من صدق الأداة.

ثبات أداة الدراسة:- ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها لو كررت الدراسة نفسها في ظروف مشابهة وباستخدام الأداة نفسها ويتم قياس ثبات التجانس باستخدام معامل الثبات طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للإتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية وأشارت النتائج إلى أن قائمة الإستقصاء ثابتة وصالحة للتطبيق وذلك لأن قيمة معامل الثبات بلغت (٠.٩٣٠).

٩/ نتائج اختبار فرضيات الدراسة

١/٩ الفرضية الرئيسية الأولى :

تهدف هذه الفرضية إلى تحقيق الهدف الأول من الدراسة والمتعلق بالتحقق من العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والتغيير التنظيمي كمتغير تابع وتنص الفرضية على أنه:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (معنى العمل، الفعالية الذاتية، التأثير في إتخاذ القرارات، حرية الإختيار، فرق العمل ، التدريب ، مشاركة المعلومات) وبين التغيير التنظيمي ."

ينصح للباحثة من الجدول رقم (١) من خلال النتائج الإحصائية أن قيم اختبار (t) للأبعاد الفرعية التالية (معنى العمل، التدريب، مشاركة المعلومات) هي أكثر أبعاد التمكين الإداري لها دور في التغيير التنظيمي إجمالاً حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (٢.٥١٩، ٧.٦٧٤، ٣.٥٩٩) على التوالي وهو دور إيجابي .

جدول (١)

الإندثار المتعدد لإختبار علاقة التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في التغيير التنظيمي إجمالاً

التمكين الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t
معنى العمل	٠.١٢٥	٠.٠٥٠	٠.١٢٩	٢.٥١٩	*.٠١٢
الفعالية الذاتية	٠.٠٣٥	٠.٠٦٠	٠.٠٣١	٠.٥٧٥	**٠.٥٦٦
التأثير في إتخاذ القرارات	٠.٠٥٧	٠.٠٤٥	٠.٠٧٥	١.٢٥١	**٠.٢١٢
حرية الإختيار	٠.٠٠٣	٠.٠٥٥	٠.٠٠٣	٠.٠٦٠	**٠.٩٥٢
فرق العمل	٠.٠٦٠	٠.٠٤٤	٠.٠٧٢	١.٣٥٩	**٠.١٧٥
التدريب	٠.٢٩٤	٠.٠٣٨	٠.٤٦٠	٧.٦٧٤	*.٠٠٠
مشاركة المعلومات	٠.١٦٨	٠.٠٤٧	٠.٢٣٥	٣.٥٩٩	*.٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha < 0.01$) ** غير دالة

أي أنه كلما زادت قيمة معنى العمل أو التدريب أو مشاركة المعلومات كلما زاد التغيير التنظيمي إجمالاً وبمستوى دلالة معنوية ($\alpha < 0.01$) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.01$).

كما توضح النتائج أن كل من الأبعاد (الفعالية الذاتية، التأثير في إتخاذ القرارات، حرية الإختيار، فرق العمل) ليس لها دور في تحقيق التغيير التنظيمي إجمالاً حيث بلغت قيم (t) المحسوبة لكل بُعد منهم (٠.٥٧٥، ١.٢٥١، ٠.٠٦٠، ١.٣٥٩) على التوالي وبمستوى دلالة (٠.٥٦٦، ٠.٢١٢، ٠.٩٥٢، ٠.١٧٥) على التوالي وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

و مما سبق تستنتج الباحثة ما يلي:

١- رفض الفرضية الرئيسية الأولى جزئياً التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري (معنى العمل، التدريب، مشاركة المعلومات) و التغيير التنظيمي إجمالاً.

٢- قبول الفرضية الرئيسية الأولى جزئياً التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري (التأثير في إتخاذ القرارات، الفعالية الذاتية، حرية الاختيار، فرق العمل) و التغيير التنظيمي إجمالاً "

يمكن صياغة المعادلة التي تربط بين المتغير المستقل والتابع كما يلي :
من المعادلة السابقة يتضح أن كل زيادة بمقدار وحدة في معنى العمل تتسبب في زيادة مقدارها ٠.١٢٥ في التغيير التنظيمي وكل زيادة بمقدار وحدة في التدريب تتسبب بزيادة بمقدار ٠.٢٩٤ في التغيير التنظيمي وكل زيادة بمقدار وحدة في مشاركة المعلومات يتسبب في زيادة ٠.١٦٨ في التغيير التنظيمي.

جدول (٢)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance)

مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	معامل التحديد R ²	المصدر	المتغير التابع
*.٠٠٠٠	١٥٨.٥٨	٣٨.٤١ ٠.٢٤	٣٨.٤١ ٦٩.٠٣	٠.٣٦	الانحدار الخطأ	التغيير التنظيمي إجمالاً

المصدر : من إعداد الباحثة من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قوائم الإستقصاء

التغيير التنظيمي = ١.٠٤٤ + ٠.١٢٥ * معنى العمل + ٠.٢٩٤ * التدريب + ٠.١٦٨ * مشاركة المعلومات.

قيمة (F) المحسوبة على مستوى دلالة ($\alpha < ٠.٠١$) ومن قيمة معامل التحديد R² يتضح أن التمكين الإداري يفسر (٣٦%) من التباين في المتغير التابع الكلي (التغيير التنظيمي).

جدول (٣)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار دور التمكين الإداري إجمالاً في التغيير التنظيمي

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	التمكين الإداري
*.٠٠٠٠	١٢.٥٩٣	٠.٥٩٨	٠.٠٥٩	٠.٧٤٣	

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha < ٠.٠١$) ** غير دالة

من الجدول رقم (٣) يتضح للباحثة من خلال النتائج الإحصائية أن قيمة إختبار (t) للتمكين الإداري (١٢.٥٩٣) وهي قيمة ايجابية تؤكد أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين

التمكين الإداري والتغيير التنظيمي وبمستوى معنوية (0.000) وهى قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.01$).

ومما سبق تستنتج الباحثة مايلي :

١- رفض الفرضية الرئيسية كلياً التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و التغيير التنظيمي وهو مايعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و التغيير التنظيمي.
يمكن صياغة المعادلة التى تربط بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (التغيير التنظيمي) كما يلي:

$$\text{التغيير التنظيمي} = 0.0520 + 0.743 * \text{التمكين الإداري}$$

من المعادلة السابقة يتضح أن كل زيادة بمقدار وحدة فى التمكين الإداري يتسبب في زيادة 0.743 فى التغيير التنظيمي.
وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى أربعة فروض فرعية تبعاً لأبعاد التغيير التنظيمي.

١/١/٩ نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى :

تهدف هذه الفرضية إلى تحقيق الهدف الثاني من الدراسة والمتعلق بالتحقق من العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والتغيير في أساليب وإجراءات العمل كُبعد من أبعاد التغيير التنظيمي وتنص الفرضية على أنه :

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (معنى العمل، الفعالية الذاتية، التأثير في إتخاذ القرارات، حرية الإختيار، فرق العمل، التدريب، مشاركة المعلومات) و التغيير في أساليب وإجراءات العمل "

يتضح للباحثة من الجدول رقم (٤) أن قيم إختبار (t) للأبعاد الفرعية التالية (التدريب، مشاركة المعلومات) هى أكثر أبعاد التمكين الإداري لها دور فى بُعد (التغيير فى إجراءات وأساليب العمل) وهو البُعد الأول فى المتغير التابع (التغيير التنظيمي) حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (٦.٠، ٢.٦٢) على التوالي .
وهو دور إيجابى أي أنه كلما زادت قيمة التدريب أو مشاركة المعلومات كلما زاد التغيير فى إجراءات و أساليب العمل و بمستوى دلالة معنوية (0.001، 0.009) على التوالي وهى قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.01$).

ومما سبق تستنتج الباحثة مايلي :

١- رفض الفرضية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية جزئياً بين أبعاد التمكين الإداري (التدريب، مشاركة المعلومات) و التغيير في أساليب وإجراءات العمل"

٢- قبول الفرضية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية جزئياً بين أبعاد التمكين الإداري (معنى العمل، الفعالية الذاتية، التأثير في إتخاذ القرارات، حرية الإختيار، فرق العمل) والتغيير في أساليب وإجراءات العمل "

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار علاقة التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في التغيير في إجراءات و أساليب العمل

معامل التحديد R2	مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	التمكين الإداري
.336	**٠.٢٤٣	١.١٧	٠.٠٧	٠.٠٥	٠.٠٦	معنى العمل
	**٠.٥٦٢	٠.٥٨	٠.٠٤	٠.٠٧	٠.٠٤	الفعالية الذاتية
	**٠.١٤٥	١.٤٦	٠.١٠	٠.٠٥	٠.٠٧	التأثير في إتخاذ القرارات
	**٠.١٤١	١.٤٨-	٠.٠٨-	٠.٠٦	٠.٠٩-	حرية الإختيار
	**٠.٣٧٤	٠.٨٩-	٠.٠٥-	٠.٠٥	٠.٠٤-	فرق العمل
	*٠.٠٠١	٦.٠٠	٠.٤١	٠.٠٤	٠.٢٥	التدريب
	*٠.٠٠٩	٢.٦٢	٠.١٩	٠.٠٥	٠.١٣	مشاركة المعلومات

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha < 0.01$) ** غير دالة

يمكن صياغة المعادلة التي تربط بين المتغيرات المستقلة والتابعة كما يلي:

التغيير في أساليب وإجراءات العمل = $1.77 + 0.25 * \text{التدريب} + 0.13 * \text{مشاركة المعلومات}$

من المعادلة السابقة يتضح أن كل زيادة بمقدار وحدة في التدريب يتسبب بزيادة بمقدار ٠.٢٥ في التغيير في أساليب وإجراءات العمل وكل زيادة بمقدار وحدة في مشاركة المعلومات يتسبب بزيادة ٠.١٣ في التغيير في أساليب وإجراءات العمل.

٢/١/٩ نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية :

تهدف هذه الفرضية إلى تحقيق الهدف الثالث من الدراسة والمتعلق بالتحقق من العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والتغيير في الثقافة التنظيمية كبعء من أبعاد التغيير التنظيمي وتنص الفرضية على أنه

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (معنى العمل، الفعالية الذاتية، التأثير في إتخاذ القرارات ، حرية الإختيار، فرق العمل، التدريب، مشاركة المعلومات) وبين التغيير في الثقافة التنظيمية " ومما سبق تستنتج الباحثة ما يلي

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار علاقة التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في التغيير في الثقافة التنظيمية

معامل التحديد R ²	مستوى دلالة F	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطا المعياري	B	التمكين الإداري
.169	*.٠٠٣٦	٢.١٠	.٠١٤	.٠٠٨	.٠١٦	معنى العمل
	**٠.٤٧٤	٠.٧٢	.٠٠٥	.٠٠٩	.٠٠٧	الفعالية الذاتية
	**٠.٣٧٨	٠.٨٨-	.٠٠٧-	.٠٠٧	.٠٠٦-	التأثير في إتخاذ القرارات
	**٠.٦٠٣	٠.٥٢-	.٠٠٣-	.٠٠٨	.٠٠٤-	حرية الإختيار
	**٠.٥٤٩	٠.٦٠-	.٠٠٤-	.٠٠٧	.٠٠٤-	فرق العمل
	*.٠٠١	٣.٢٥	.٠٢٥	.٠٠٦	.٠١٩	التدريب
	*.٠٢٩	٢.١٩	.٠١٨	.٠٠٧	.٠١٦	مشاركة المعلومات

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha < 0.01$) ** غير دالة

- ١- رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية جزئياً بين أبعاد التمكين الإداري (معنى العمل، التدريب، مشاركة المعلومات) والتغيير في الثقافة التنظيمية "
 - ٢- قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية جزئياً بين أبعاد التمكين الإداري (الفعالية الذاتية، التأثير في إتخاذ القرارات، حرية الإختيار، فرق العمل) و التغيير في الثقافة التنظيمية "
- يمكن صياغة المعادلة التي تربط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كما يلي:

$$\text{التغيير في الثقافة التنظيمية} = 1.86 + 0.16 * \text{معنى العمل} + 0.19 * \text{التدريب} + 0.16 * \text{مشاركة المعلومات.}$$

من المعادلة السابقة يتضح أن كل زيادة بمقدار وحدة في معنى العمل تتسبب في زيادة بمقدار ٠.١٦ في التغيير في الثقافة التنظيمية وكل زيادة بمقدار وحدة في التدريب تتسبب بزيادة بمقدار ٠.١٩ في التغيير في الثقافة التنظيمية وكل زيادة بمقدار وحدة في مشاركة المعلومات تتسبب بزيادة ٠.١٦ في التغيير في الثقافة التنظيمية.

٣/١/٩ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تهدف هذه الفرضية إلى تحقيق الهدف الرابع من الدراسة والمتعلق بالتحقق من العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري و التغيير في الهيكل التنظيمي كُبعد من أبعاد التغيير التنظيمي وتنص الفرضية على أنه :

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (معنى العمل، الفعالية الذاتية، التأثير في إتخاذ القرارات، حرية الإختيار، فرق العمل، التدريب، مشاركة المعلومات) وبين التغيير في الهيكل التنظيمي "

تستنتج الباحثة من الجدول رقم (٦) أن قيم إختبار (t) للأبعاد الفرعية التالية (معنى العمل، التأثير في إتخاذ القرارات، التدريب، مشاركة المعلومات) هي أكثر أبعاد التمكين الإداري لها دور في بُعد (التغيير في الهيكل التنظيمي) وهو البُعد الثالث في المتغير التابع (التغيير التنظيمي) حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (٢.٧٣، ٢.٦٤، ٢.٨٢، ٦.٦٨) على

جدول رقم (٦)

الإحذار المتعدد لإختبار علاقة التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في التغيير في الهيكل التنظيمي

معامل التحديد R ²	مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	التمكين الإداري
.469	*.٠٠٩	٢.٦٤	٠.١٤	٠.٠٦	٠.١٧	معنى العمل
	**٠.٩٦٨	٠.٠٤-	٠.٠٠	٠.٠٨	٠.٠٠	الفعالية الذاتية
	*٠.٠٠٧	٢.٧٣	٠.١٧	٠.٠٦	٠.١٦	التأثير في إتخاذ القرارات
	**٠.٢٧٢	١.١٠	٠.٠٦	٠.٠٧	٠.٠٨	حرية الإختيار
	**٠.٥٠٧	٠.٦٦-	٠.٠٤-	٠.٠٦	٠.٠٤	فرق العمل
	*٠.٠٠١	٦.٦٨	٠.٤١	٠.١٥	٠.٢٣	التدريب
	*٠.٠٠٥	٢.٨٢	٠.١٩	٠.٠٦	٠.١٧	مشاركة المعلومات

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha < 0.01$) ** غير دلالة

التوالي وهو دور ايجابي أي إنه كلما زادت قيمة معنى العمل أو التأثير في إتخاذ القرارات أو التدريب أو مشاركة المعلومات كلما زاد التغيير في الهيكل التنظيمي وبمستوى دلالة معنوية (٠.٠٠٩، ٠.٠٠٧، ٠.٠٠١، ٠.٠٠٥) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.01$).

ومما سبق تستنتج الباحثة مايلي :

١- رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية جزئياً بين أبعاد التمكين الإداري (معنى العمل، التأثير في إتخاذ القرارات، التدريب، مشاركة المعلومات) والتغيير في الهيكل التنظيمي "

٢- قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية جزئياً بين أبعاد التمكين الإداري (الفعالية الذاتية، حرية الإختيار، فرق العمل) والتغيير في الهيكل التنظيمي "

يمكن صياغة المعادلة التي تربط بين المتغيرات المستقلة والتابع كما يلي:

من المعادلة السابقة يتضح ان كل زيادة بمقدار وحدة في معنى العمل تتسبب في زيادة بمقدار ٠.١٧. في التغيير في الهيكل التنظيمي وكل زيادة بمقدار وحدة في التأثير في إتخاذ القرارات تتسبب بزيادة مقدارها ٠.١٦. في التغيير في الهيكل التنظيمي وكل زيادة بمقدار وحدة في التدريب تتسبب في زيادة بمقدار ٠.٣٣. في التغيير في الهيكل التنظيمي وكل زيادة بمقدار وحدة في مشاركة المعلومات يتسبب بزيادة ٠.١٧ في التغيير في الهيكل التنظيمي.

٤/١/٩ نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

تهدف هذه الفرضية إلى تحقيق الهدف الخامس من الدراسة والمتعلق بالتحقق من العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري و التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في العمل الإداري كبعد من أبعاد التغيير التنظيمي وتنص الفرضية على أنه :

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (معنى العمل، الفعالية الذاتية، التأثير في إتخاذ القرارات، حرية الإختيار، فرق العمل، التدريب، مشاركة المعلومات) و بين التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في العمل الإداري "

من الجدول السابق رقم (٧) يتضح للباحثة من خلال النتائج الإحصائية أن قيم إختبار (t) للأبعاد الفرعية التالية (التدريب، مشاركة المعلومات) هي أكثر أبعاد التمكين الإداري لها

التغيير في الهيكل التنظيمي = ٠.١٩٨ + ٠.١٧ + * معنى العمل + ٠.١٦ * التأثير

في إتخاذ القرارات + ٠.٣٣ * التدريب + ٠.١٧ * مشاركة المعلومات.

دور في بُعد (التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في العمل الإداري) وهو البعد الرابع في المتغير التابع (التغيير التنظيمي)

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار علاقة التمكين الإداري

معامل التحديد R ²	مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	التمكين الإداري
.449	** ٠.١١٣	٦.٥٩	٠.٠٨	٠.٠٧	٠.١١	معنى العمل
	** ٠.٦٥٦	٠.٤٥	٠.٠٢	٠.٠٨	٠.٠٤	الفعالية الذاتية
	** ٠.٣٧٢	٠.٨٩	٠.٠٦	٠.٠٦	٠.٠٦	التأثير في إتخاذ القرارات
	** ٠.٣٧٢	٠.٨٩	٠.٠٥	٠.٠٨	٠.٠٧	حرية الإختيار
	** ٠.٠٥٥	١.٩٣-	٠.١١-	٠.٠٦	٠.١٢-	فرق العمل
	* ٠.٠٠٠	٧.٥٩	٠.٤٧	٠.٠٥	٠.٤١	التدريب
	* ٠.٠٠١	٣.٢٨	٠.٢٢	٠.٠٧	٠.٢٦	مشاركة المعلومات

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha < 0.01$) ** غير دالة

حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (٣.٢٨ ، ٧.٥٩) على التوالي وهو دور إيجابي أي أنه كلما زادت قيمة التدريب أو مشاركة المعلومات كلما زاد التغيير في الهيكل التنظيمي وبمستوى دلالة معنوية (٠.٠٠٠١ ، ٠.٠٠٠١) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.01$).

ومما سبق تستنتج الباحثة مايلي :

١- رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية جزئياً بين أبعاد التمكين الإداري (التدريب، مشاركة المعلومات) والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في العمل الإداري "

٢- قبول الفرضية التي تنص أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية جزئياً بين أبعاد التمكين الإداري (معنى العمل، التأثير في إتخاذ القرارات، الفعالية الذاتية، حرية الإختيار، فرق العمل) والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في العمل الإداري"

يمكن صياغة المعادلة التي تربط بين المتغيرات المستقلة والتابع كما يلي:

- من المعادلة السابقة يتضح أن كل زيادة بمقدار وحدة في التدريب تتسبب بزيادة بمقدار ٠.٤١ في التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في العمل الإداري وكل زيادة بمقدار وحدة في مشاركة المعلومات تتسبب بزيادة ٠.٢١ في التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في العمل الإداري.

تتفق هذه النتائج مع

- ١-دراسة كل من (رمضان، ٢٠٠٥) و (الثمالي، ٢٠٠١) و (دقاسمة، ٢٠٠٢) و (الأعور، ٢٠٠٥) جزئياً في وجود أثر للتدريب في إدارة التغيير التنظيمي
- ٢-دراسة (الأعور، ٢٠٠٥) جزئياً في دور فرق العمل في دعم التغيير التنظيمي
- ٣-دراسة (Graven and Micheal , 2006) جزئياً في التأثير والمشاركة في إتخاذ القرارات لإنجاح عملية التغيير
- ٤-دراسة (السردي، ٢٠٠٥) جزئياً في مشاركة العاملين بكافة المعلومات المرتبطة بالتغيير التنظيمي.

١٠ / النتائج

- ١- ثبت رفض الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (معنى العمل، الفعالية الذاتية، التأثير في إتخاذ القرارات، حرية الإختيار، فرق العمل، التدريب ، مشاركة المعلومات) وبين التغيير التنظيمي .
- ٢- ثبت رفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى جزئياً والتي تنص على لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (معنى العمل، الفعالية الذاتية، التأثير في إتخاذ القرارات، حرية الإختيار، فرق العمل، التدريب، مشاركة

التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في العمل الإداري = ٠.٣٥٢ + ٠.٤١ * التدريب + ٠.٢١ *

مشاركة المعلومات.

(المعلومات) والتغيير في أساليب وإجراءات العمل وهو ما يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (التدريب، مشاركة المعلومات) والتغيير في أساليب وإجراءات العمل حيث دلت النتائج إلى أن أبعاد التمكين الإداري (التدريب، مشاركة المعلومات) هي أكثر أبعاد التمكين الإداري لها دور في تحقيق بُعد التغيير في إجراءات وأساليب العمل .

- ٣- ثبت رفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى جزئياً والتي تنص على لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (معنى العمل، الفعالية الذاتية، التأثير في إتخاذ القرارات، حرية الإختيار، فرق العمل، التدريب،

مشاركة المعلومات) والتغيير في الثقافة التنظيمية وهو ما يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (معنى العمل، التدريب، مشاركة المعلومات) والتغيير في الثقافة التنظيمية حيث دلت النتائج إلى أن أبعاد التمكين الإداري (معنى العمل، التدريب، مشاركة المعلومات) هي أكثر أبعاد التمكين الإداري لها دور في تحقيق التغيير في الثقافة التنظيمية .

٤- ثبت رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى جزئياً والتي تنص على لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (معنى العمل، الفعالية الذاتية، التأثير في إتخاذ القرارات، حرية الإختيار، فرق العمل، التدريب، مشاركة المعلومات) والتغيير في الهيكل التنظيمي وهو ما يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (معنى العمل، التأثير في إتخاذ القرارات، التدريب، مشاركة المعلومات) والتغيير في الهيكل التنظيمي حيث أظهرت النتائج أن أبعاد التمكين الإداري (معنى العمل، التدريب، التأثير في إتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات) هي أكثر أبعاد التمكين الإداري لها دور في تحقيق بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي.

٥- ثبت رفض الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى جزئياً والتي تنص على لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (معنى العمل، الفعالية الذاتية، التأثير في إتخاذ القرارات، حرية الإختيار، فرق العمل، التدريب، مشاركة المعلومات) والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في العمل الإداري وهو ما يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (التدريب، مشاركة المعلومات) و التغيير التكنولوجي المستخدمة في العمل الإداري حيث أشارت النتائج إلى ن أن أن أبعاد التمكين الإداري (التدريب، مشاركة المعلومات) هي أكثر أبعاد التمكين الإداري لها دور في تحقيق بُعد التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في العمل الإداري .

١١ / التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الحالية يمكن تقديم التوصيات التالية لدور التمكين الإداري في تحقيق التغيير التنظيمي على النحو التالي :-

- ١- ينبغي على القائمين ومسؤولي الإدارة العليا في الجامعات الحكومية اليمينية تبني خطة هادفة إلى وضع إدارة خاصة بالتغيير التنظيمي وإعتماد التوجه في إدارة

- التغيير التنظيمي كمدخل وقائي للتعامل مع المشكلات المتوقعة بدلاً من اعتمادها كمدخل لإدارة الأزمات.
- ٢- تعزيز شعور وإدراك الأفراد العاملين بالفعالية الذاتية ومعنى العمل لأهمية المهام المؤداة بما يتوافق مع متطلبات أعمالهم وإنجازها اعتماداً على خبراتهم وحصيلتهم المعرفية
- ٣- تقوية شعور وإدراك الأفراد العاملين بالتأثير في إتخاذ القرارات وحرية الإختيار ويتطلب ذلك تقدير الجامعة لجهودهم وأداءهم وحرص الجامعة على العمل بأراء ومقترحات الأفراد العاملين وإيجاد الشعور لدى الأفراد بآان وظيفتهم مكملة لوظائف الآخرين
- ٤- ضرورة إيلاء برامج التدريب مزيداً من الإهتمام خاصة في حالة إجراء يتطلب التغيير فبرامج التدريب تسهم في إكساب العاملين المهارات اللازمة لأداء أعمالهم كما تسهم أيضاً في مساعدة الأفراد العاملين المشمولين بالتغيير في التكيف مع مقتضياته وذلك من خلال عقد حلقات بحث ودورات تدريبية تتم من خلال التعاون والإستفادة من خبرات الكادر الأكاديمي والمراكز البحثية والتنمية الإدارية في الجامعات
- ٥- ضرورة إيلاء أهمية أكبر لمشاركة المعلومات من خلال السماح بإنسياب المعلومات بين المستويات الإدارية وإمداد الأفراد العاملين بمعلومات عن التغييرات المزمع إجراؤها ونتائج تنفيذها.
- ٦- يتعين على مسؤولي الجامعات الحكومية اليمنية إعادة النظر في توجهاتها نحو القيام بوضع سياسات وإجراءات عمل تتقبل التغيير ومتطلباته من خلال الممارسات التنظيمية والإجراءات والسياسات التي لها دور في أداء الأفراد العاملين
- ٧- رعاية المبادرات الهادفة للتغيير بشكل عام وخاصة المتعلقة في الهيكل التنظيمي.
- ٨- ضرورة زيادة الوعي للتغيير في الثقافة التنظيمية لدى مسؤولي الإدارة العليا وتعرفهم بالمفاهيم المرتبطة بذلك والتي يمكن أن تتم من خلال برامج التنمية الإدارية وذلك لتعزيز روح المثابرة والحماس نحو تطبيق التغيير التنظيمي

- ٩- دعم ومساندة الجهود المتعلقة بتنفيذ وتطبيق التغيير التنظيمي وخاصة فيما يتعلق بالتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في العمل الإداري
- ١٠- أن تعمل مختلف الجهات المعنية بالجامعات الحكومية اليمنية على التعامل مع التغيير التنظيمي بروح الإقناع والوضوح والواقعية وليس بصيغة الأوامر الجامدة والبرامج المجردة.
- ١١- دعم الإدارة العليا للتغيير ومساندته وقناعتها بأهمية التغيير وضرورته للجامعات الحكومية اليمنية حيث أن ذلك الدعم يغري الأفراد العاملين في الجهاز الإداري بقبول التغيير كما أنه يمكن تذليل العقبات التي تواجهه.

المراجع

- (1) http://www.webometrics.info/en/Asia_Pacifico/Middle_East
[accessed 15/12/2013]
- (2) CHI W. WONG , Effectiveness of empowerment for positive change ,
Theses 2005 master Art.
- (3) حسام قرني أحمد علي ، التمكين الإداري لإحداث التطوير التنظيمي دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، 2007 .
- (4) إبراهيم السيد سعد الدين، نمط القيادة الإدارية وعلاقتها بالتمكين الإداري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات، ٢٠٠٩.
- (5) أيمن عودة المعاني، عبد الحكيم عقلة أرشيدة، التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد ٢، ص ٢٣٤-٢٥٨، ٢٠٠٩.
- (6) ممدوح محمد نور الدين محمود، دور إدارة التغيير والتطوير في زيادة فعالية المنظمات، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات 2010.
- (7) أشواق صالح عبدالله الصفار، التمكين الإداري وعلاقته بتنمية الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جامعة الكويت، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، (2011).
- (8) علي يونس إبراهيم سيد أحمد، أثر التمكين الوظيفي على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، يناير، المجلد ٣٣، (٢٠١١)، ص ٤٢٠ - ٤٦٠.
- (9) خالد محمد الثمالي، تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل إدارة التغيير، رسالة ماجستير ، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، (2011).
- (10) Cynthia Wittig , (2012) , Employees Reactions to Organizational Change , OD practitioner , Vol (44) , No (2) , pp 23-28
- (11) عمر حسين محمد أبو خشيم، التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية في المنظمات العامة الخدمية، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، (2012).
- (12) Ike E. Onyishi , Fabian O. Ugwu & Ijeoma P Ogbonne , (2012) , Empowering Employees for Charge-Oriented Behaviours The: Contribution of Psychological Empowerment to Taking Charge at Work , European Journal of Social Sciences , Vol (27) No(3) , pp 301-308.

