



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماستر أكاديمي

التخصص إدارة أعمال

بعنوان :

دور التمكين الإداري في التخفيف من مقاومة التغيير في المؤسسة

دراسة حالة في ثانوية عبد الحميد ابن باديس حاسي الفحل

لطالبة بن سعد فاطيمة

الاستاد المشرف سايح عبد الله

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د/عجيلة حنان	أستاذ محاضر-أ	جامعة غرداية	رئيسا
أ/د/كسنة محمد	أستاذ التعليم العالي د+	جامعة غرداية	مناقشا
د/سايح عبد الله	أستاذ محاضر-ب	جامعة غرداية	مشرفا

\_السنة الجامعية : 2022/2021\_

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السلام عليكم

ورحمة الله

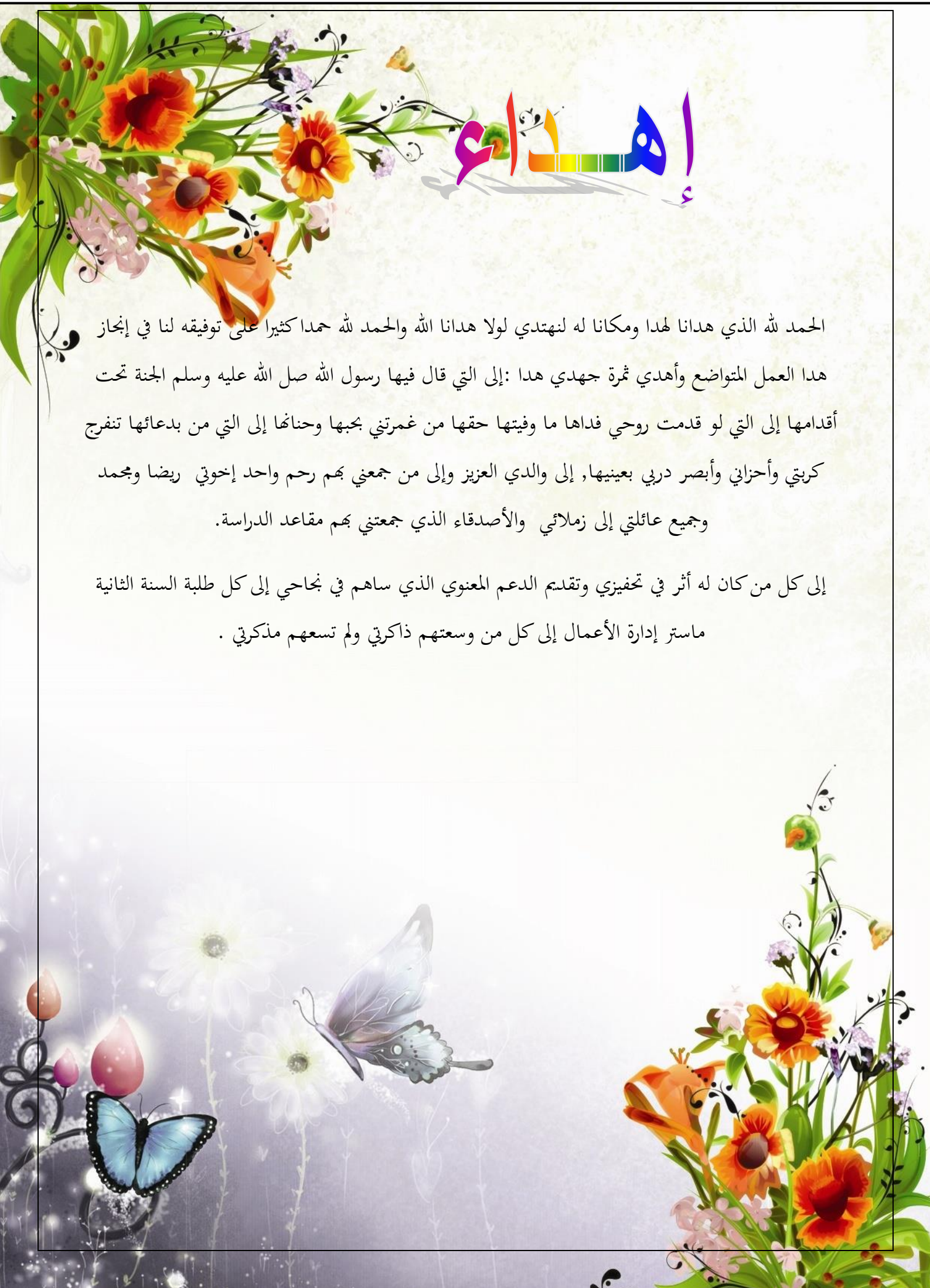
وبركاته



# إهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا هدانا الله والحمد لله حمدا كثيرا على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع وأهدي ثمرة جهدي هدا: إلى التي قال فيها رسول الله صل الله عليه وسلم الجنة تحت أقدامها إلى التي لو قدمت روعي فداها ما وفيتها حقها من غمرتي بحبها وحنانها إلى التي من بدعائها تنفرج كربتي وأحزاني وأبصر دربي بعينيها, إلى والدي العزيز وإلى من جمعني بهم رحم واحد إخوتي ريسا ومحمد وجميع عائلتي إلى زملائي والأصدقاء الذي جمعني بهم مقاعد الدراسة.

إلى كل من كان له أثر في تحفيزي وتقديم الدعم المعنوي الذي ساهم في نجاحي إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر إدارة الأعمال إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي .



# الشكر والعرفان

نشكر الله العلي القدير الذي هدانا لإتمام هذا العمل وما كنا لنهتدي لولا إن هدانا الله نتقدم

بالشكر الجزيل إلى

أستاذي الفاضل السايح عبد الله الذي لم يدخر جهدا في مساعدتي وتسهيل الأمور عليا جزاه الله

كل الخير اشكر كل من علمني حرفا خلال مشواري الدراسي وخاصة أساتذة قسم علوم التسيير

وعامة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير واشكر كل من ساعدني من

قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة إلى من ربياني صغيرة والداي الكريمين.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يؤديه التمكين الإداري في التخفيف من مقاومة التغيير في المؤسسة التربوية ، وذلك من خلال إجراء مسح ميداني على عينة من عمال ثانوية عبد الحميد ابن باديس حاسي لفحل و بغية الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة والمتمثلة في :

ما دور التمكين الإداري في تخفيف من مقاومة التغيير في المؤسسة؟

حيث تناول الاستبيان الموجه للعينة المدروسة نقاط تتعلق بجوانب تخص التمكين الإداري ، و مقاومة التغيير في المؤسسة التربوية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن التمكين الإداري له دور فعال في التخفيف من مقاومة التغيير ، وقد خلصت الدراسة إلى توصيات مقترحة تفي بضرورة التزام بأساليب التمكين الإداري.

الكلمات المفتاحية: تمكين، مقاومة، تغيير، إداري.

**abstract:**

This study aims to highlight the role that administrative empowerment plays in mitigating resistance to change in the educational institution, by conducting a field survey on a sample of workers at Abdel Hamid Ibn Badis Hassi Fahl secondary school, in order to answer the main problem posed, which is:

What is the role of administrative empowerment in reducing resistance to change in the organization?

Where the questionnaire addressed to the studied sample dealt with points related to aspects related to administrative empowerment and resistance to change in the educational institution. .

Keywords: empowerment, resistance, change, administrative

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

فهرس المحتويات :

الموضوع	الصفحة
الشكر والعرفان	.I
الإهداء	.II
الملخص	.III
<b>Abstract</b>	.IV
مقدمة	أ_ب_ج
<b>الفصل الأول : الجانب النظري</b>	
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري ومقاومة التغيير	-
المطلب الأول: مفاهيم حول التمكين الإداري	-
الفرع الأول : التطور التاريخي لمصطلح التمكين الإداري	05
الفرع الثاني : مفهوم لتمكين الإداري	-
أولا : تعريف التمكين الإداري	-
1_ التمكين لغة	06
2_ التمكين اصطلاحا	07
الفرع الثالث : خصائص وأهداف وأهمية التمكين الإداري	08
أولا : خصائص التمكين الإداري	-
ثانيا : أهداف التمكين الإداري	09
ثالثا: أهمية التمكين الإداري	-
الفرع الرابع : أبعاد ومبادئ ونماذج التمكين الإداري	-
أولا : أبعاد التمكين الإداري	10
ثانيا: مبادئ التمكين الإداري	11
ثالثا : نماذج التمكين الإداري	12
المطلب الثاني : مفاهيم عامة حول مقاومة التغيير	-



## فهرس المحتويات

13	الفرع الأول : مفهوم مقاومة التغيير
-	أولا : تعريف التغيير
14	ثانيا : أسباب التغيير
15	ثالثا : أشكال مقاومة التغيير
16	الفرع الثاني :خطوات مقاومة التغيير
17	الفرع الثالث : أساليب التغلب على مقاومة التغيير
18	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
19	دراسة واصل عبد الرزاق البوايزة
20	دراسة بن شعبان وهيبة
21	دراسة مرهون أحمد
22	دراسة ضياف زين الدين
23	دراسة محرز عبد الباسط
24	دراسة عوني فتحي خليل عبيد
<b>الفصل الثاني الجانب التطبيقي</b>	
25	المبحث الأول : نظرة عامة حول المؤسسة التعليمية
26	المطلب الاول : تعريف بالمؤسسة
27	المطلب الثاني :معلومات حول التقسيم الهيكلي للمؤسسة
28	1_ المنهج المستخدم
29	2_عينة الدراسة وخصائصها
30	المبحث الثاني :
31	المطلب الأول : المنهج المستخدم وعينة الدراسة
32	1_ المنهج المستخدم
33	2_ عينة الدراسة وخصائصها
34	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات والوسائل الإحصائية المستخدمة

## فهرس المحتويات

35	1_ أدوات جمع المعلومات
36	2_ الوسائل الإحصائية المستخدمة
37	المبحث الثالث : تحليل وتفسير نتائج الاستبيان
38	المطلب الأول : اختبار الاستبيان
39	المطلب الثاني : تحليل البيانات
40	1_ تحليل البيانات الشخصية
41	2_ نتائج الإحصاء الوصفي
42	3_ اختبار الفرضيات
43	4_ اختبار تحليل تباين Anova
44	5_ مناقشة النتائج
45	خلاصة الفصل
46	خاتمة
47	قائمة المراجع
48	الملاحق

## فهرس المحتويات

الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
30	يوضح عدد التلاميذ في كل شعبة	01
31	يبين نسبة النجاح لكل فئة	02
33	الإحصائية الخاصة بالاستمارات الاستبيان	03
34	مقياس ليكارت الخماسي	04
35	يبين معامل ألفا كرونباخ للاستبيان كاملة	05
36	يبين العلاقة بين كل محور للاستبيان	06
36	عدد أفراد العينة من ذكور وإناث	07
37	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	08
38	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	09
39	توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	10
40	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	11
42	يمثل معايير تحديد الاتجاه	12
42	قياس محور مقاومة التمكين الإداري	13
44	قياس محور مقاومة التغيير في المؤسسة	14
46	اختبار الفرضية الرئيسية	15

## فهرس المحتويات

### قائمة الأشكال :

الصفحة	عناوين الأشكال	الرقم
37	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
38	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
39	يوضح توزيع العينة مقارنة بالمؤهل العلمي	03
40	توزيع العينة مقارنة بالوظيفة المشغولة	04
41	توزيع العينة مقارنة بالخبرة المهنية	05

# مقدمة

### مقدمة :

إن الإدارة تقوم على توجيه جهد بشري في حدود المنظمة أي كان طابعها فإنها تركز على العنصر الإنساني وتدور حول ما يمارسه من أنشطة خلال المراحل العملية الإدارية ولهذا يمكننا أن نقول أن الإدارة تنظيم إنساني وليس آلي ، حيث تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها و تهتم بتطوير أدائها ن خلال إتباع أساليب حديثة كالتمكين الإداري وهو من الموضوعات الإدارية الحديثة فهو مهارة جديدة وأسلوب فعال للتطوير الإداري المستمر والمتواصل ، فالتمكين الإداري يقوم على توجيه قيادات المنظمة نحو منح العاملين الثقة والسلطة وحرية التصرف في العمل ، وهذا ما يولد لديهم شعورا بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية والتوجيه الإيجابي نحو العمل ، وبذلك فهو تعزيز مشاركة العاملين في العمليات التنظيمية واتخاذ القرارات من خلال منحهم الاستقلالية والقوة وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والمكافآت ، وعنصرنا يسهم في استغلال طاقات الأفراد بشكل أكثر فعالية والذي يسهم بدوره في جعل المؤسسة متميزة عن باقي المؤسسات التي تنشط في نفس المجال واكتساب ميزة تنافسية .

حيث أن اكتساب ميزة تنافسية اليوم من الأساسيات التي تركز عليها المؤسسة لتقوم بأي نشاط اقتصادي يهدف إلى تحقيق أفضلية في السوق. نظرا إلى هذا التغيير الذي يحدث في المؤسسة ينتج عنه مقاومة وهي ردت فعل يقوم بها العاملون فيها إثر أي تحول يحدث وهذا نابغ من خوفهم المستمر على مصالحهم أو على الامتيازات الممنوحة لهم ، وفي هاذ السياق أحاول إظهار دور التمكين الإداري في التخفيف من مقاومة التغيير في المؤسسة التربوية ثانوية الشهيد عبد الحميد ابن باديس بمدينة حاسي الفحل .

ما دور التمكين الإداري في التخفيف من مقاومة التغيير في المؤسسة التربوية ثانوية الشهيد عبد الحميد ابن باديس بحاسي الفحل ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية من بينها :

## مقدمة

\_\_ ما مدي تطبيق التمكين الإداري بمؤسسة التربوية الثانوية \_ حاسي الفحل ؟

\_\_ ما هو مستوى مقاومة التغيير في المؤسسة التربوية ثانوية \_ حاسي الفحل ؟

\_\_ ما هو تأثير أبعاد التمكين الإداري على مقاومة التغيير بثانوية \_ حاسي الفحل ؟

### أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من خلال :

\_\_ يعتبر موضوع البحث مهم ومفيد في الإدارة لنتمكن من فهم الظواهر التي تطرأ على المؤسسة وهذا لتناولنا لمفهومين غنيين بالمعلومات المفيدة كالتمكين الإداري ومقاومة التغيير في المؤسسة .

\_\_ بين لنا معنى التمكين الإداري وأهميته في إدارة المؤسسة حيث تساهم هذه الدراسة في فهم العلاقة بين التمكين الإداري ومقاومة التغيير في المؤسسة بثانوية حاسي الفحل .

### أهداف الدراسة :

كأي دراسة لا بد أن نرسم أهداف نود الوصول إليها ونرغب في تحقيقها ولعلها الوقوف على عدة أهداف منها:

\_\_ التعرف على دور التمكين الإداري وأهم المبادئ التي يقوم عليها التمكين الإداري بثانوية \_ حاسي الفحل .

\_\_ التعرف على مقاومة التغيير وأهم الأسباب التي أدت إلى التغيير في ثانوية \_ حاسي الفحل .

\_\_ التعرف على دور التمكين الإداري في تخفيف من مقاومة التغيير في مؤسسة ثانوية حاسي الفحل .

فرضيات الدراسة :تقوم هذه الدراسة على فرضيات رئيسية وهي :

الفرضية الرئيسية الأولى :

— يوجد دور للتمكين في التخفيف من مقاومة التغيير في المؤسسة التربوية ثانوية عبد الحميد ابن باديس — حاسي الفحل .

الفرضية الرئيسية الثانية :

— توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول التمكين الإداري ومقاومة التغيير تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية

( الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي ) .

الفرضية الفرعية :

— توجد فروق بين العاملين الإداريين على مستوى مقاومة التغيير في المؤسسة التربوية ثانوية عبد الحميد ابن باديس بحاسي الفحل .

— يستخدم العاملون مجموعة من الإستراتيجيات على مستوى مقاومة التغيير في المؤسسة التربوية بحاسي الفحل .



الإطار النظري حول

التمكين الإداري

ومقاومة التغيير

## تمهيد:

بدأ مفهوم التمكين الإداري يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينيات من القرن العشرين ولم يظهر فجأة وإنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري ومفاهيم إدارة الموارد البشرية. وموضوع التمكين الإداري هو موضوع نفوذ وإعادة توزيع لذلك النفوذ، ولا يختلف الأمر لدى المؤسسات ففضية تمكين الأفراد معناها إعادة توزيع السلطة ولحقوق التصرف واتخاذ القرارات.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري ومقاومة التغيير

### المطلب الأول: مفاهيم حول التمكين الإداري

قبل التطرق لمفهوم التمكين الإداري نتطرق إلى التطور التاريخي لابد من توضيح الخلفية النظرية للمصطلح

**الفرع الأول : التطور التاريخي لمصطلح التمكين الإداري :** يعتبر مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي ترتقي بالعنصر البشري في المؤسسات المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة ،بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين . فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ ، وإنما ظهر نتيجة تراكمات تطويرية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام .<sup>1</sup>

"حيث نجد أن التمكين في الفكر الغربي ظهر لفهم التطور التاريخي لتمكين لابد من العودة إلى الجذور وأصول ظهور الحاجة لتمكين ومواكبة التطورات التي طرأت على المعرفة الإدارية ، ويذهب البعض إلى مدرسة العلاقات الإنسانية هي التي كانت تشكل حجر الأساس للتمكين . ويرى (هالفورسن) أن بداية التمكين نشأت في عقد الخمسينات من القرن الماضي حيث زار الدكتور

<sup>1</sup> \_ بن ختو نور الإيمان ، أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية ، إدارة أعمال ، علوم التسيير العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قاصدي مرياح ورقلة ، 2018/2019 ، ص 3 .

Deming ,edwards w , والدكتور Joseph M Jouran اليابان لتدريب المديرين ونصحهم إذا أكدوا على الجودة والاستفادة من أفكار جميع الأفراد وليس فقط أولئك الموجودين في قمة المؤسسة وأكد أيضا على فاعلية فريق العمل والتحسين المستمر من خلال حلقات الجودة اللذان يعتبران أمرين مهمين ، فضلا عن اعتماد مبدأ تبني الجودة بدلا عن تفتيش المنتجات وفي عقد الستينات من نفس القرن برز إلى الوجود تطورا آخر من خلال فصل الأعمال الأمريكية اليابانية ، وذلك عندما شجعت المؤسسة اليابانية على الاستفادة من رأس المال البشري والتركيز بصورة أكبر على التعلم في المدارس والوظائف أصبح العاملين اليابانيين جزءا من المؤسسة والتأكيد على الاستثمار في مجال تدريب هؤلاء العاملين "1

## الفرع الثاني : مفهوم التمكين الإداري:

### أولا: تعريف التمكين

**1\_ التمكين لغة :** التمكين على صيغة المصدر فيحمل فضلا عن تلك المعاني معنى التوكيد ؛فهو مصدر الفعل مكن ، وبدا يجوز القول إن التمكين يمتد بظله نحو معنى الاستقرار المؤكد الراسخ ويحمل في طياته مع التوكيد . وفي هذا السياق ننتقل إلى الاستخدام القرآني لمادة (مكن ) مع التأكيد على الاستعمال القرآني لصيغة المصدر التمكين من خلال فعله المضعف ،ليستبان إن القرآن الكريم أضاف ظلا جديدا للمفردة ؛هو القدرة على التصرف ، ف ( مكنه تمكيننا : ثبته ووطده ، ويقال مكن فلانا في الشيء ؛جعله متسلطا عليه يتصرف فيه ، وتنطلق يده فيه )  
ويبين المفسرون هذا الجانب أكثر ، ففي قوله تعالى \* ولقد مكناهم ف الأرض وجعلنا لكم فيها معايش قليلا ما تشكرون \*

<sup>1</sup> \_سعود أمال ،التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة ، تنظيم وعمل ،العلوم الاجتماعية ، العلوم الإنسانية الاجتماعية ، محمد خيضر بيسكرة ، 2015/2014 ، ص ص 46\_50 .

يقول الزمخشري (538): ( وجعلنا لكم فيها مكانا وقرارا ، أو ملكناكم فيها وقد رناكم على التصرف ) . وفي قوله اعز من قائل \*وكذلك مكننا ليوسف في الأرض \* يقول أي كما انجيناها وعطفنا عليه العزيز كذلك مكننا ل في ارض مصر، وجعلناه ملكا يتصرف فيها بأمره ونهيه).<sup>1</sup>

\* ويعرف أيضا: يعرف فعل يمكن في قاموس وبستر على انه منح عملية السلطة القانونية أو تحويل السلطة إلى شخص ما ا وان يتاح للفرد فرصة للقيام بعمل ما ، وأيضاً لجأ كتاب آخرون إلى تعريف بمصطلح التمكين بالرجوع إلى تركيب الكلمة بالتركيز على مكون القوة بداخل مصطلح التمكين ويتم تعريف القوة على أنها القدرة على فعل مهمة ، والتمكين بهذا المعنى يشير إلى عملية حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد القائد التقليدي حتى يمكن أداء العمل بشكل أكثر فعالية.<sup>2\*</sup>

**2\_ التمكين اصطلاحاً:** يعد من المفاهيم الصعبة المعقدة والتي لم تلق اتفاق من قبل الباحثين حول تحديد مفهوم واحد لها حيث تنوعت توجهاتهم نحو تحديد مفهوم التمكين ، فيعرف : " بأنه قيام القادة المديرين بمنح القوة والسلطة للمرؤوسين " وكذلك يعرف بأنه " فلسفة إعطاء القائد مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا".<sup>3</sup>

**هناك تعريف آخر لتمكين:** تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التمكين باعتباره فلسفة إدارية تقوم على منهج الإدارة المفتوحة ، فمن المختصين من نظر إليه على انه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة ومنهم من اعتبره ممارسة تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في عملية اتخاذ القرار .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> \_ حذيفة تقي الدين الخطيب ، التمكين أسسه وأساليبه (دراسة بلاغية تطبيقية)، ط الأولى، دار الكتب الوطنية ، أبو ظبي \_ الإمارات العربية المتحدة ، 1430هـ\_2009 م ، ص ص 13\_14 .

<sup>2</sup> \_ خلفه سارة وعيساوي فلة ، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمة الأعمال ، المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية ، العدد الثالث، سطيف 2\_الجزائر، جوان 2018 ، ص 358 .

<sup>3</sup> \_ هبة الله أحمد ألهم ، معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، العدد 12 من الجزء 3 ، الفيوم ، 2019 ، ص 323 .

<sup>4</sup> \_ بلخضر مسعودة وبوخضير مريم ، واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعناية وأثره على الإبداع ، مجلة العلوم الاقتصادية ، لعدد 17 لجزء ال 2 ، عنابة ، 2016 ، ص 20.

## تعريف التمكين الإداري :

— يعرفه أفندي (10: 2003) التمكين الإداري بأنه : \*عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية ، وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرارات\*  
— ويعرفه بوتر فليد (1999) \*انه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد ، وإصدار الأحكام والتقدير، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم ، خلال ممارستهم لمهامهم ، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم\*.<sup>1</sup>

## الفرع الثالث: خصائص وأهداف وأهمية التمكين الإداري :

### أولاً: خصائص التمكين :

يشير (الزيدانيين 2006) إلى أن التمكين يعد من أهم ضمانات وحيوية واستمرار أي منظمة ، فهو يسهم في رفع معنويات ورضا العاملين ، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإظهار قدراتهم كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم هذا الرضا الذي يسهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء كما أن التمكين يؤدي لسرعة معالجة شكاوي واقتراحات ومشكلات العملاء في الداخل والخارج ، هو عامل أساسي لنجاح المنظمات واستمرارها فاعلة ناجحة لاسيما وقد أصبحت المنظمات في بيئة تنفسية متصاعدة ، وبحسب (القاضي 2008) بأن التمكين الوظيفي يتبلور نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث والتحول من التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن المنظمات الممكنة مما يترتب من تغيير السلم التنظيمي متعددة المستويات إلى تنظيم قبل المستويات في بيئة المؤسسة وتحولات في المفاهيم الإدارية وميلها نحو التمييز وتحقيق الميزة التنافسية .

<sup>1</sup> — محمد مطر الزيدانيين ، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، الدراسات العليا، الإدارة العامة ، مؤتة ، 2006 ، ص ص 20\_21 .

أما (العبيدين2004) فإنها تبين جملة من المزايا والايجابيات من أهمها :

— تشجيع الفرد على ابتكار والمبادرة والالتزام بروح الفريق وحب المغامرة

— اتخاذ القرارات في انسب المستويات

— تسهيل أداء، الإدارة رد فعل أسرع وأكثر مرونة لمتطلبات العميل

— مستويات عالية من الثقة بالنفس والدافعية لدى العاملين

— إدراك أكبر لاحتياجات المنظمة مع احتياجات الموظفين

— تقليص التكاليف وتحسين النوعية

— استعداد المنظمة لتفاعل أسرع مع التغيرات

— الزيادة في التحكم في العمل من يوم ليوم.<sup>1</sup>

### ثانيا : أهداف التمكين الإداري:

— زيادة مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء— وزيادة درجة تحمل الأفراد لمسؤولية تصرفاتهم

— زيادة فرص الابتكار والإبداع ، ودعم عملية التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات

—زيادة مستوى ولاء العاملين وتخفيض مستوى معدلات دوران العمل ، الغيابات والمرض

— زيادة الإنتاجية من خلال زيادة أعداد الأفراد بأنفسهم ، الشعور باحترام النفس ، وقيمة النفس

— استعمال الضغط الشريف (النزيه) وطرق فرق الإدارة الذاتية في الرقابة على العاملين والأداء

---

<sup>1</sup>— واصل عبد الرزاق البوايزة ، التمكين الإداري وعلاقته بدافعية مديري المدارس في إقليم الجنوب من وجهة نظرهم ، الإدارة التربوية ، الأصول والإدارة التربوية ، مؤتة ، 2011 ، ص ص 10\_11 .

— زيادة الحد الأدنى بالاستعانة ببعض الطرق كتخفيض التكلفة ، زيادة مستوى الجودة وتلبية متطلبات العميل

— إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في مجال ربحية المنظمة ، ومن ثم تحقيق النمو .<sup>1</sup>  
**ثالثا: أهمية التمكين الإداري :** يرى إن التمكين الإداري يفيد المنظمة والأفراد على حد سواء وقد اقترح مجموعة من المزايا يمكن الحصول عليها من خلال تبني هذا المدخل الحديث وتشمل هذه الفوائد:

— يخلق الحفز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد على أعمالهم

— يعطي فرص أكبر للإبداع والابتكار ، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة .

— يساعد على التطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات من خلال التعليم المستمر من الأخطاء والتغذية المرتدة على السلوك

— زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي (العمال ) يمتلك إحساس بالرضا عن وظيفته وعن مرؤوسيه

— اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد

— تخفيض نسبة الغياب ودوران العمل واختزال الوقت الضائع

— زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر والاعتزاز بالذات ، وان وظيفتهم ذات أثر كبير في المنظمة .

---

<sup>1</sup>— وجدان بنت مقبول المسعودي و سوزان القرشي ، أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية 2030، المجلة العربية للنشر العلمي ، اصدار 4 العدد 36 ، 2021 ، ص 53 .

\_\_ تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق تشجيع انفتاح الإدارة كاعتماد فرق الإدارة الذاتية

\_\_ شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين أفراد الإدارة الوسطى والدنيا ، مما سمح لها بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الاستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية .<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع : أبعاد ومبادئ ونماذج التمكين الإداري

أولاً: أبعاد التمكين الإداري : أشار الباحثين إلى أبعاد التمكين وحسب وجهات نظرهم المختلفة ومنهم (Ivancevich و Matteson ) والذي أعتبر المشاركة بالمعلومات وفريق العمل والهيكلة التنظيمي هي من أهم الأبعاد ، أما (Robbins) فقد اعتبر أهم أبعاد التمكين هي الهيكلة التنظيمي والرقابة ، أما (Daft) فأشار إلى توافر المعلومات وامتلاك المعرفة والقوة والمكافأة كونها الأهم بالنسبة إليه ، أما عن (راضي) فقد حدد أبعاد التمكين بالآتي :

\_\_ تفويض السلطة . \_\_ فرق العمل . \_\_ التدريب . \_\_ الاتصال الفعال . \_\_ التحفيز، إلا أن العديد من الباحثين اتفقوا على عدد من الأبعاد للتمكين ومنهم (الملوك 2002، وحمد 2010) والتي يمكن الاستعانة في البعض منها في التحليل الإحصائي وهي :

أ\_\_ امتلاك المعلومات وتوافرها : أن نحتج التمكين يتطلب من المنظمات توفير المزيد من المعلومات للعاملين ولكافة المستويات الإدارية من أجل الوصول إلى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية وخلق الطاقات المبدعة .

ب\_\_ الاستقلالية وحرية التصرف : وهي البعد الاستراتيجي الثاني في تمكين العاملين وتمثل في منح العاملين حرية التصرف في الأعمال الخاصة بالمهام التي يمارسونها .

<sup>1</sup> \_\_ بن شعبان وهيبه ، التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني ، العمل والتنظيم ، علم النفس ، العلوم الإنسانية والاجتماعية ، محمد بوضياف المسيلة ، 2017\_2018 ، ص 28 .



جـ\_ امتلاك المعرفة : إلى جانب رؤوس الأموال والموارد البشرية والمادية أصبحت الموجودات المعرفية من أهم موارد المنظمة وذلك لكون تلك المنظمات أخذت تسعى إلى الإبداع والابتكار والبناء والاستمرار  
1.

ثانيا : مبادئ التمكين الإداري: يقول ( stirr2003 ) بأن مبادئ التمكين الإداري يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) ، حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من هذه المبادئ كالتالي:

\_تعليم العاملين ( Education ) : حيث ينبغي تعليم كل عامل في المنظمة ، لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فاعلية العمال الذي يؤدي بدوره إلى زيادة فعالية كل منظمة.

\_الدافعية ( Motivation ) : على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وليبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة من خلال برنامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة ، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا .

\_وضوح الهدف Purpose ( ) : لا يمكن للتمكين الإداري أن ينجح ، ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة .<sup>2</sup>

\_ملكية التمكين ( Ownership ) : هو أخذ معطيات العاملين بشكل جماعي وتضمينها معا في معطيات واحدة ، ومن ثم إعطاء أولئك العاملين ملكية عامة ، من خلال مساعدتهم على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم وبملكيتهم نحو المؤسسة ، وكذلك إيجاد الخطط المناسبة لزيادة امتيازاتهم بالتالي إيجاد أفراد مالكين لأصول المؤسسة ، ما يؤدي غلى تعزيز الولاء وتوسيع صلاحياتهم في العمل .

<sup>1</sup> \_ عالية جواد محمد علي و سيف الدين عماد احمد ، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 36 ، جامعة النهريين بغداد ، 2013 ، ص 169 .

<sup>2</sup> \_ أ.قبطان شوقي ، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي دراسة ميدانية ، مجلة الاقتصاد الجديد ، العدد 8 ، الجزائر ، 2013 ، ص ص 309 \_ 310 .

\_\_ الرغبة في التغيير: (Willingness to change): اعتماد على التمكين لا يتأتى الأمن خلال قبول التغيير وانتهاج الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سبل الأداء الكفء وغيرها من الأساليب ذات الأهمية النسبية في توجيه العاملين نحو تقبل التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التحسين المستمر في الأداء والانجاز .

\_\_ نكران الذات Ego Elimination ( ) : يجب أن يتعد المسير عن الأنماط القيادية التقليدية ، والاتصاف بحب الذات ، والنظر للتمكين على أنه تحدي له ، وليس طريقة لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة ، وفرصة كذلك لنموه الشخصي . فنكران الذات وترجيح المصلحة العامة للمؤسسة يعد من أوليات العمل التي من شأنها أن تعمق لدى العاملين روح الولاء والانتماء والإخلاص في الأداء ، لاسيما وان تصعيد وتيرة الولاء من شأنها أن تخلق بواعث عمل جادة ومخلصة في إطار انجاز المهام التي توكل للأفراد العاملين في المؤسسة .<sup>1</sup>

ثالثا : نماذج التمكين الإداري :<sup>2</sup>

1\_ نموذج (Dennis C.Kinlaw) لإدارة عملية التمكين قدم نموذجا لإدارة عملية التمكين يتكون من مجموعة من الخطوات التي تتفاعل مع بعضها بعضا لتؤدي إلى تطوير المستمر لعملية التمكين ، وفقا للنموذج هناك ست خطوات رئيسية يجب إتباعها على النحو التالي :

\_\_ تعريف وتوصيل مفهوم ومعنى التمكين لكل فرد في المنظمة .

\_\_ وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار العام المنظم للأفراد .

\_\_ تدريب الأفراد لأداء أدوارهم الجديدة ، ومهماتهم بطرق تنسجم مع أهداف المنظمة .

<sup>1</sup> \_\_ مرهون أحمد ، دور التمكين الإداري في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري ، تنمية الموارد البشرية ، علم الاجتماع ، العلوم الإنسانية والاجتماعية ، محمد بوضياف المسيلة ، 2017\_2018 ، ص 21 .

<sup>2</sup> \_\_ عذاري سعود أهاجري ، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين ، إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، 2011 ، ص 23 .

– القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة ، والحد من البيروقراطية ، ويخلق الكثير من الاستقلال الذاتي، والحرية في التصرف.

– تعديل أنظمة المنظمة كالتخطيط ، والرواتب والحوافز والتسويق والتدريب ، وغيرها بغرض دعم تمكين الأفراد .

– تقييم وتحسين عملية التمكين ، وذلك بقياس التحسينات الجارية ومعرفة وإدراك أفراد المنظمة للعملية

**2\_ نموذج كونجر وكانجو :** عرف كونجر وكانجو التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية ، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين عملية تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين ، من خلال التعريف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالته والتغلب عليه ، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات على الفاعلية الذاتية .واقترح الكاتبان إن التمكين مماثل مفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين :

أولاً: يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي \_ فالتمكين يدل ضمناً على تفويض القوة.

ثانياً : يمكن النظر للتمكين أيضاً كمركب تحفيزي ، فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة ، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان ، ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة .<sup>1</sup>

**3\_ نموذج توماس و فيلتهوس (1990):**<sup>2</sup> وقد قام توماس و فلتهوس بإكمال العمل الذي أنجزه كونجر وكانجو عن طريق تبني نموذج لتمكين المعرفي Cognitiveempowerment

<sup>1</sup> \_ محمد يوسف شقورة ،متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم ، أصول التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2013 ، ص 26 .

<sup>2</sup> \_ بوقادة أحلام، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي ، تنظيم وعمل ، العلوم الاجتماعية ، العلوم الاجتماعية والانسانية ،العربي بالمهدي ،ام البواقي ، 2018\_2019 ، ص 46 .

وأشار إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات الذي يتضمن كيفية النظرة إلى العالم الخارجي ومفهوم الذات المشجع على السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين في المنظمة وقد حدد الكاتبان أربعة أبعاد وهي :

أ\_ التأثير الحسي :ويقصد به المدى الذي يؤثر به سلوك الفرد في بيئة عمله واعتقاده بالتأثير في عمل الآخرين والقرارات التمكين أن تتخذ على كل المستويات .

ب\_ الكفاءة : وهي مدى قدرة الفرد على أداء الأنشطة بمهارة عالية عند قيامه بالمحاولة .

ج\_ إعطاء معنى للعمل :إن إعطاء معنى للعمل يشمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، حيث أن اعتقاده بأن المهام التي يؤديها ذات قيمة له يشعره بأنه يؤدي رسالة غرض نبيل .

د\_ الاختيار : يتضمن الاختيار شعور الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له ،وأدائه بطريقة تبدو ملائمة له،هذا ما يوفّر للفرد شعور بأنه حر في اختياره ، وقادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها .

### المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول مقاومة التغيير

ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الإنساني حيث يبدي الموظفون ردت فعل بالامتناع عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى الأوضاع القديمة القائمة وقد تأخذ شكلا أحر كأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعملية التغيير ، حيث يعتبر التغيير من الأهداف التي يسعى إليها الفرد بشكل دائم في جميع مجالات حياته وإما أن يكون إراديا وعلى إدراك مسبق أو لا إراديا كتغيير الطريق التي يذهب منه يوميا و.....الخ.

### الفرع الأول : مفاهيم حول مقاومة التغيير :

أولا : تعريف التغيير: يعتبر التغيير من السمات الأساسية لعالمنا المعاصر فهو يواجه العاملين والمؤسسات دون استثناء التغيير بمعناه العام يشير إلى أي انحراف عن الماضي وبالتالي فقد يكون

عملية تلقائية تحدث بطبيعتها دون تخطيط وتوجيه أو قد يكون تغييرا مخططا منظما نستطيع أن نضبطه ونوجهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا فإذا كان التغيير عشوائيا ليس له أهداف محددة فقد يسير في اتجاه غير مقصود وغير مرغوب فيه وبالتالي فإنه يعتبر تأخيراً أما إذا كان التغيير منظماً ومخطط له فإنه يسير في اتجاه أهداف مرغوبة ومحددة وبالتالي فإنه يعتبر تقدماً<sup>1</sup>.

كما يعرفه كامل المغربي\* بأنه التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معيقة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل من المستقبل\*، أما علي السلمي " فيرى أنه تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة".

**تعريف إدارة التغيير:** هي عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه<sup>2</sup>

**تعريف مقاومة التغيير:** هي رفض التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة ومحاولة المحافظة على الوضع القائم وفي بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير .

وعرف زاندر مقاومة التغيير بأنها ردود الفعل السلبية التي يمارسها الأفراد إزاء التغييرات التي حصلت أو قد تحصل في المنظمة كلاً أو جزاء لاعتقادهم بتأثير السلبي عليهم أو تجاه مصالحهم<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> صابري حنان ورحماني فاطمة الزهرة ، أثر إدارة التغيير على أداء العاملين دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، إدارة الموارد البشرية ، علوم التسيير ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بالحاج بو شعيب ، عين تموشنت ، 2018\_2019، ص 6 .

<sup>2</sup> ألعسري عصام وزرياحن يوسف ، أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي في المؤسسة ، إدارة أعمال الموارد البشرية ، العلوم الاقتصادية ، الملحقة الجامعية مغنية ، ابوبكرلقايد ، تلمسان ، 2015\_2016، ص 46 .

<sup>3</sup> محرز عبد الباسط ، القيم السوسيو ثقافية ومقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية ، علم اجتماع المؤسسة ، علم الاجتماع، العلوم الإنسانية والاجتماعية ، محمد بوضياف ، المسيلة ، 2019\_2020، ص33 .

## ثانيا :أسباب التغيير<sup>1</sup>:

ذكر القريوتي مجموعة من الأسباب التي تدفع إدارة المنظمات للتغيير منها :

— التطور الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل

— التغييرات في السياسات والقوانين والأنظمة

— تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم

— تغير نظرة الجمهور وتوقعاته من المؤسسات العام أو الخاصة

— تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية

— زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته الكامنة للعمل .

— إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفراح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين

إنتاجيته

## الفرع الثاني : مقاومة التغيير

أولا :أشكال مقاومة التغيير : يرى الدكتور محمد القريوتي أن هناك أشكالا عدة لمقاومة التغيير

نذكر منها على سبيل المثال : تخفيض مستوى الإنتاجية والبطء في العمل والصراعات داخل العمل

ويمكن أن نأخذ مقاومة التغيير شكل المعارضة الحادة لفكرة معينة وعدم التعاون وعدم حضور

الاجتماعات والصمت وعدم التفاعل وحجب المعلومات وتأخير وصولها واستخدام الصوت المرتفع

وإشارات اليد والانتقادات والجدال والتهديد نجد الإشارة إلى أن مقاومة التغيير قد تكون ظاهرة ايجابية

للاعتبارات التالية :

<sup>1</sup> — عوني فتحي خليل عبيد ، واقع إدارة التغيير أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية ، إدارة الأعمال ، إدارة الأعمال ، التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009 ، ص 13 .

\_\_ تساعد مقاومة التغيير في توفير درجة من الاستقرار والتنبؤ بالسلوك . فإذا لم توجد بعض المقاومة فإن السلوك التنظيمي قد يصبح مشوشا أو عشوائيا .

\_\_ يمكن أن تكون مقاومة التغيير مصدر لثارة وجهات النظر الفردية والوظيفية مما قد يساهم في التوصل إلى قرارات جديدة ، فمقاومة خطة لإعادة التنظيم أو إحداث تغييرات في خطوط المنتج قد يولد نقاشا صحيا حول جدوى تلك الأفكار ومن ثم يساعد في التوصل إلى قرارات تتمتع بالجودة والقبول .

لكن هناك جوانب سلبية لمقاومة التغيير منها :

\_\_ إعاقة التكيف والقدرة على تحقيق الأهداف أو إنجاز المهام التنظيمية .

\_\_ إن مقاومة التغيير لا يتم التعبير عنها بطرق نمطية أو موحدة ، حيث قد يكون ذلك صريحا كما قد يكون ضمنيا ، وقد يكون مباشرا كما قد يكون غير مباشر <sup>1</sup> .

### ثانيا : خطوات مقاومة التغيير <sup>2</sup> :

\_\_ إذ أول ما تحتاجه الإدارة لمواجهة التغيير ، وإنشاء التغيير البناء هو الأفكار الجديدة التي يجب أن تشجعها بين العاملين ، وتطلب منهم توصيلها لرؤسائهم وتكافئهم عليها إن كانت جديدة عملية قابلة للتطبيق .

\_\_ تحتاج الإدارة إلى معلومات عن التغيير الذي تدرسه \_\_ أهدافه \_\_ أنواعه وتأثيره ، إن نظم المعلومات إذا كان دقيقا ويحتوي على البيانات المطلوبة بالكمية والمواصفات اللازمة ، ويمكن أن يفيد الإدارة كثيرا .

<sup>1</sup> \_\_ أسباب مقاومة التغيير التنظيمي ، إدارة أعمال ، إدارة أعمال ، الاقتصاد ، النجاح الوطنية ، نابلس ، 2010\_2011 ، ص 16 .  
<sup>2</sup> \_\_ ضياف زين الدين ، السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي ، علم النفس العمل ، علم النفس والعلوم التربوية و الأروطوفونية ، العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، منتوري ، قسنطينة ، 2005\_2006 ، ص 172 .

\_\_ تحتاج الإدارة إلى معرفة ومهارات إدارية ، فأما المعرفة فيمكن أن تشتقها من كتب الإدارة ونظرياتها وبحوثها والنتائج التي تتوصل إليها هذه البحوث وأما المهارات فإنها تأتي من التطبيق الفعلي والممارسة اليومية والمعاشية المستمرة للمشكلات الفنية والإنسانية.

\_\_ ويلزم الإدارة إلى جانب ذلك قدر كبير من المرونة والقدرة على التغير والتغيير وذلك حتى يمكن أولاً تطبيق التغيير وتكفيه ثم الإفادة منه وتحصيل النتائج المطلوبة .

ثالثاً: أساليب التغلب على مقاومة التغيير<sup>1</sup>:

أ\_\_ يمكن التغلب على مقاومة التغيير بإتباع الأساليب الآتية :

\_\_ التعليم والاتصالات : تستطيع الإدارة أن تعلم الناس أهداف وقواعد علمية من خلال المناقشات والعروض للمجموعات والمذكرات والمؤتمرات والتدريب .

\_\_ المشاركة : من الأهمية أن نسمع من الأفراد عندما نجري عملية التغيير ، حيث أن عملية التغيير تشمل كل المستويات الدنيا والعليا ، فالمشاركة في اتخاذ القرارات تضمن سلامة التنفيذ وعدم مقاومة التغيير .

\_\_ الدعم والمساندة : يجب على إدارة التغيير أن تدعم جهود الأفراد بتوفير الإمكانيات والتدريب المستمر لهم وتوفير الموارد التي تحتاجها عملية التغيير .

\_\_ مناقشة كيفية التغيير : إن مقاومة التغيير ستقل إذا كان هناك اتفاق على معدل أو طريقة إدخال التغيير، إن مناقشة الطريقة التي يتم بها التغيير تكون فعالة في التقليل من معارضة التغيير .

\_\_ استخدام المناسبات لتسهيل التغيير: يستطيع المدير في مناسبات كثيرة أن يشرح أن التغيير سنة التطور ، وأن الإنسان يمر بمراحل مختلفة يقبل في الفترة التالية ما لم يكن يقبله في الفترة الأولى وهذه سنة التطور .

<sup>1</sup> \_\_ د . المعتصم بالله الجوارنه و د . ديمة محمد وصوص ، التربية وإدارة التغيير ، الطبعة الأولى ، دار الخليج ، عمان \_ العبدلي \_ شارع الملك حسين ، 2015م ، ص 119 .



\_\_ تفسير مقاومة التغيير بحيث يجعل المقاوم : عندما يعرف الناس لماذا يقاومون التغيير ، فإن مقاومة التغيير تقل أو على الأقل تصبح عملية رشيدة .

ب\_ حيث يذكر معهد ألكسندر مجموعة من وسائل التخفيف من مقاومة التغيير منها :<sup>1</sup>

أ\_ تجنب مفاجأة المرؤوسين : عادة ما يتطلب التغيير المراد إحداثه في المؤسسة تغيير في مهام و واجبات المرؤوسين أو أسلوب أدائهم لها، لذا يجب على الإدارة أن تحيط المرؤوسين علماً مسبقاً بالتغيير ليكون مألوفاً ، ولكي يستعدوا لتقبل تأثيراته عليهم فبرامج التغيير المفاجئ من شأنها زيادة صعوبة إدخال التغيير ، لذا فالاجتماع معهم والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم ، يساعد كثيراً في تسهيل مهمة إدخال التغيير إلى المؤسسة .

ب\_ زيادة تفهم العاملين لحقيقة التغيير مع طمأنينتهم أن شيء سلباً لن يحدث ، وإذا كان لا مفر من حدوث بعضها منها ، فعلى الإدارة أن تصارح المرؤوسين بذلك مسبقاً .

ج \_ جعل التغيير له مردود لدى المديرين : إذ أن عملية التغيير لا تخلو من مخاطر وأخطاء ، وعلى الإدارة العليا ألا تعاقب على هذه الأخطاء فلتفسح للمديرين التعلم من أخطائهم .

د\_ حسن استخدام وتوظيف الأشخاص المؤثرين في المؤسسة ، في كل مؤسسة أشخاص يتمتعون بشعبية في أوساط المرؤوسين ، فهؤلاء قادرون على التأثير عليهم وكسب رضاهم وموافقتهم وعلى الإدارة أن تستفيد من هذه العناصر لنقل مفهوم التغيير وضرورته للعاملين .

**المبحث الثاني : الدراسات السابقة**

**تمهيد :**

أجريت الكثير من الدراسات حول موضوعي دور التمكين الإداري في التخفيف من مقاومة التغيير في المؤسسة دراسات عربية كانت أو أجنبية ولكن من الملاحظ أنه يوجد نص في الدراسات الأجنبية التي

<sup>1</sup> \_ فرحان حسن بريخ ، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية ، درأسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، سنة 2012 ، ص 58 .

تناولت العلاقة بين التمكين الإداري ومقاومة التغيير لذا تم استخدام بعض الدراسات العربية السابقة الخاصة بالتمكين الإداري ثم الدراسات الخاصة بمقاومة التغيير في المؤسسة .

### المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري :

أولاً: وفي الدراسة التي قام بها واصل عبد الرزاق البوايزة سنة (2011) : بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بدافعية مديري المدارس في إقليم الجنوب من وجهة نظرهم

\_\_ هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب من وجهة نظرهم

حيث أعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائياً ، تم اختيار عينة عشوائية حسب الجنس من المدارس الحكومية في إقليم الجنوب وتم توزيع الاستبيانات على جميع عينة الدراسة .

و أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطيه بين مستوى التمكين الإداري ودرجة الدافعية لدى مديري ومديرات المدارس في إقليم الجنوب ، أي أنه كلما زاد مستوى التمكين زادت معه درجة الدافعية لديهم .

ونجد بعض التوصيات منها :

\_\_ ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتعزيز التمكين لمدرء المدارس ، بما في ذلك من تشجيعهم وزيادة الوعي الإداري عندهم ، وتفعيل مشاركتهم في اتخاذ القرارات وعقد مزيد من الدورات التدريبية وبالتالي القيام بأعمالهم على الوجه الأمثل والأداء الأفضل .

\_\_ الأخذ بعين الاعتبار نظام الحوافز المقدمة وتعزيز هذه الحوافز بما يتناسب مع التمكين الإداري المعطى لمديري المدارس .

ثانيا : دراسة بن شعبان وهيبه ( 2017 ) بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقليدية

تهدف الدراسة إلى ما يلي :

\_\_ محاولة الكشف من خلال هذه الدراسة عما إذا كانت هناك علاقة لسياسة التمكين الإداري وعلاقته بالتوافق المهني لدى عينة من عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة .

\_\_ قياس العلاقة بين كفاءة العاملين وتحقيق التوافق المهني لدى عينة من عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة .

\_\_ قياس العلاقة بين تفويض السلطة وتحقيق التوافق المهني لدى عينة من عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة .

\_\_ قياس العلاقة بين استقلالية العمل وتحقيق التوافق المهني لدى عينة من عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة .

النتائج المتوصل إليها :

\_\_ توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري وتحقيق التوافق المهني لدى العمال الإداريين بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية بالمسيلة

ثالثا: دراسة مرهون أحمد (2017) دور التمكين الإداري في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري :

\_\_تهدف هذه الدراسة إلى الأساس إلى التعرف على مفهوم التمكين ودوره في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري .

\_\_ محاولة الوقوف على دور استقلالية المهام في دعم روح المخاطرة لدى العاملين .

\_\_ التعرف على دور المشاركة في تعزيز قدرة العاملين على الإحساس بالمشكلات .

- معرفة دور امتلاك المعلومات في دعم وتعزيز قدرة العاملين على تفكير الإبداعي .
- المساهمة في إخراج البحث العلمي من أدرج المكتبات إلى الميدان العلمي حتى يستفاد منه .
- إثراء البحث العلمي بمادة علمية يمكنها تزويد الباحثين في حقل هذه الدراسات مستقبلا .

### النتائج المتوصل إليها :

- أن الاستقلالية المهام دور في زيادة روح المخاطرة لدى العاملين
- للمشاركة دور في تعزيز قدرة العاملين على الإحساس بالمشكلات
- لامتلاك المعلومات دور في دعم قدرة العاملين على التفكير الإبداعي
- المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بمقاومة التغيير في المؤسسة :

أولاً: دراسة ضيف زين الدين (2005) السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي :

تهدف هذه الدراسة إلى :

- يتحدد هدف الدراسة العام في التعرف على أثر نمط السلوك الإشرافي داخل المؤسسة موضع الدراسة على مقاومة التغيير التنظيمي
  - محاولة التعرف على الأهمية النسبية لعنصر السلوك الإشرافي داخل المؤسسة الوطنية ومدى تأثيرها على المنظمة من حيث التقليل أو زيادة مقاومة التغيير
  - الوقوف على أحسن أنماط الإشراف التي تقلل أو زيادة مقاومة التغيير التنظيمي
  - لفت انتباه المسؤولين والقائمين على شؤون العمل إلى أهمية الإشراف وانعكاساته على شخصية العامل ورضا عن التغيير التنظيمي وهذا في حالة ثبوت العلاقة بين متغيري الدراسة
- بعض التوصيات المقترحة:

\_\_ الاهتمام بالنواحي السيكولوجية للعمال وإشراكهن في العمل التغييري وذلك من أجل تفادي أي نوع من المقاومة

\_\_ فتح قنوات الاتصال والحوار بين العمال والمشرفين لتمتين الثقة المتبادلة

\_\_ عقد لقاءات ومناقشات ومحاضرات بين المشرفين والعمال لشرح أسباب ضرورة التغيير

\_\_ العمل على الرفع من معنويات ورضا العمال

\_\_ توسيع مجال البحوث حول العوامل المؤثرة على المظاهر المقاومة لتغيير .

ثانيا: دراسة محرز عبد الباسط (2019) القيم السوسيو ثقافية ومقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية :

تهدف الدراسة :

\_\_ محاولة معرفة ما إذا كان النسق القيمي الغالب في التنظيم يضمن الاستقرار أو مقاومة التغيير التنظيمي .

\_\_ معرفة مدى تقبل العمال للتقنيات الجديدة وطريقة العمل معها ، باعتبار أن البيئة التي تتواجد بها المؤسسة تعرف تغيرات كثيرة علمية حديثة ومتطورة .

\_\_ الكشف عن بعض المکانیزمات التي تتحكم في المؤسسة ذات الأبعاد الغير رسمية والتي تصنع القرار في المؤسسة أو تؤثر في سير العملية التنظيمية .

\_\_ إعطاء نظرة سوسولوجية على مقاومة التغيير باعتبار جل الدراسة التي تطرقت إلى هذه الظاهرة أعطتها أبعاد نفسية .

النتائج المتوصل إليها :

\_\_ المحافظة على القديم هي الوسيلة التي تضمن لهم الاستقرار والأمان الاجتماعي ، من فقدان الامتيازات وكافة المكافآت والمهارات .

\_\_ إن الذاكرة الجماعية للعمال ترجع للحقبة الزمنية الماضية (المصرية) التي تشهدها المصانع لأنها تحمل نفس القيم وتدين بنفس الدين واللغة .

\_\_ إهمال إدارة المصانع للجانب السوسيو ثقافي للعمال وخصوصيته المحلية يجعله يتخذ مواقف معرضة إزاء التغيير التنظيمي .

### التوصيات المقترحة :

\_\_ عند إجراء التغيير التنظيمي يجب دراسة القيم الثقافية والاجتماعية التي يؤمنون بها العمال ويدافعون عنها كأفراد وجماعات داخل المؤسسة .

\_\_ ضرورة تقديم جميع المعلومات حول التغيير التنظيمي المراد تطبيقه وشرح تفاصيله عن طريق فتح باب النقاش والمشاركة بإبداء الآراء وإعطاء اقتراحات .

\_\_ أن تعامل المنظمات جاهدة على فهم سلوك الفرد داخل المنظمة والاهتمام بالجانب الإنساني ومراعاة حاجات النفسية والاجتماعية باستحداث منصب \* أخصائي نفسي اجتماعي \*

ثالثا :دراسة عوني فتحي خليل عبيد ( 2009) : واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي :

### أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية وأثر ذلك على أداء العاملين ، من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي ، وقد تناول ثلاث مجالات للتغيير هي التغيير في التكنولوجيا التغيير في الأفراد .

وقد قام الباحث بتصميم استبيان لغرض جمع البيانات الأولية ، واستخدم الباحث العينة الطبقية العشوائية في جمع البيانات الأولية ، فقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى 4 فئات ( طبيب ، فني ، تمريض ، إداري ) وتم توزيع 300 استبيان على أفراد العينة ، واسترجاع 288 استبيان ، واستبعاد 3

لعدم صلاحيتها ، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الصالحة لتحليل 285 استبيان بنسبة 95 بالمائة من عينة الدراسة ، وتم استخدام الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات .

### النتائج المتوصل إليها هي:

\_\_ التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم , وذلك بسبب إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة .

\_\_ عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية للإدارات في داخل المجمع مما يؤدي إلى تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات .

\_\_ التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحاً ، ولم يعمل على تقليل الجهد والوقت ، أو السرعة في الإنجاز حيث لم يوجد خطة شاملة تحدد ما هي التكنولوجيا المطلوبة .

\_\_ وجود علاقة إيجابية بين مجالات التغيير في ( الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا ، الأفراد ) وأداء العاملين عند مستوى دلالة  $a=0.05$  .

\_\_ عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول واقع وإدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى ( للعمر ، الوظيفة المؤهل العلمي ) .

### التوصيات المستخلصة :

\_\_ ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل ، وبعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية دراسة متأنية .

\_\_ ضرورة تحديد السلطة والمسؤولية لكل لإدارة ووظيفة بحيث لا يكون هناك تداخل في الصلاحيات .

\_\_ ضرورة تعامل الإدارة مع إيجابية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلا تقدير الجهد الذي يبذله العاملون ، وإيجاد نظام حوافز لتشجيع العاملين .

## ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

\_\_ تعد الدراسة الحالية امتداد لدراسة السابقة التي اعتمدها الباحثة أرضية معلوماتية في توجيه دراستها الحالية ، وتشكل في الوقت نفسه إضافة جديدة إذ تتسم هذه الدراسة بأهمية خاصة إلى حد ما كونها تعد من الدراسات العربية القليلة التي ربطت بين التمكين ومقاومة التغيير على حد علم الباحثة بالإضافة إلى تطبيق الدراسة الحالية بمؤسسة تربوية ثانوية الشهيد عبد الحميد ابن باديس بحاسي الفحل ، ويمكن بيان ما يميز الدراسة الحالية بالأتي:



# الفصل الثاني:

## الجانب التطبيقي

## الفصل الثاني : الجانب التطبيقي (دراسة حالة في مؤسسة تربوية )

المبحث الأول : نظرة حول المؤسسة التعليمية (ثانوية )

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة

تعتبر ثانوية الشيخ عبد الحميد ابن باديس مؤسسة تربوية من التعليم الثانوي العام تم إنشائها بتاريخ 01 سبتمبر 2015 في بلدية حاسي الفحل بولاية المنية ، حيث أن رقم وتاريخ قرار إنشائها 03/08/2015/ 2015/ 0.3.8/115 ، وهي المصب لمتوسطة وحيدة داخل تراب بلدية حاسي لفحل حيث تعتبر هاته الاخيرة منطقة نائية بعيدة عن مقر الولاية ب 155 كلم

المطلب الثاني: معلومات حول التقسيم الهيكلي للمؤسسة :

تحتوي المؤسسة على طاقم تربوي متنوع، يتمثل في المدير ومقتصد ، مستشار توجيه ومستشار تربية ، 3 مشرفين تربويين وبها 12 عامل مهني ، واساتذة عدة كل حسب تخصصه علما انه توجد 3 شعب هي العلوم التجريبية والآداب والفلسفة والتسيير والاقتصاد . حيث تستوعب 800 تلميذ وبها 200 تلميذ يزاول فيها الدراسة .

الجدول (1\_1) يوضح عدد التلاميذ في كل شعبة :

الشعب / جنس التلاميذ	3 علوم تجريبية 1	3 علوم تجريبية 2	3 تسيير واقصاد	3 اداب وفلسفة
ايناث	6	11	9	8
ذكور	7	3	4	3

## الفصل الثاني : الجانب التطبيقي (دراسة حالة في مؤسسة تربوية )

11	13	14	13	المجموع
----	----	----	----	---------

المصدر : اعداد طالبة بناء على وثائق من المؤسسة

تم تقسيم المؤسسة الى عدة أقسام منها البيداغوجي ويضم محلات مستعملة منها 10 حجرات دراسية ومخبرين للعلوم الطبيعية والعلوم الفيزيائية ومخبر وحيد للمعلوماتية والتكنولوجية و توجد قاعة مطالعة ومكتبة وحيدة ومدرج واحد ،

المحلات غير المستعملة 16 حجرة دراسية و4 مخابر للعلوم الطبيعية والتكنولوجية ومكتبة 1 ومدرج

.1

يضم الجناح الاداري 10 مكاتب للادارة وقاعة أساتذة وقاعة أرشيف وقاعتين للحجاجة والانتظار

. ويوجد فضاء للنوادي الثقافية والعلمية ومنشأة رياضية غير مستعملة

ويوجد مرافق أخرى مطعم واحد و4 سكنات وظيفية مستعملة و3 غير مستعملة .

تملك المؤسسة 25 جهاز إعلام آلي و48 جهاز تكييف .

الجدول (1\_2) يبين نسبة النجاح لكل فئة :

نسبة النجاح لكل فئة	الشعب
55.55/°	3 علوم تجريبية
57.14/°	3 تسيير واقتصاد

3 آداب وفلسفة	90.90/°
---------------	---------

### المبحث الثاني :

#### المطلب الأول: المنهج المستخدم و عينة الدراسة

##### 1\_المنهج المستخدم

إن اختيار منهج الدراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس، كذلك الغاية منه و يعرف المنهج على أنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة و لإجابة على الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث"<sup>25</sup>

و بالتالي اعتمادنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه:

" مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص دلالتها و الوصول إلى نتائج عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة"<sup>26</sup>

و قد اعتمادنا على هذا المنهج لوصف دور التمكين الإداري في التخفيف من مقاومة التغيير لدى عينة من موظفي المؤسسة و تحليل المعلومات المتحصل عليها .

<sup>25</sup>محمد شقيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1990، ص30.

<sup>26</sup> بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي - رؤية تطبيقية مبسطة-، دار الكتاب الحديث، 2000، ص59.

### 2\_ عينة الدراسة و خصائصها

#### ● مجتمع الدراسة الميدانية

تم اختيار الدراسة الميدانية من الأشخاص الذي يملكون مؤهلات و مقدرة في التحكم على مختلف العبارات الواردة في الاستبيان سواء الخاصة بمتغير التمكين الإداري ومقاومة التغيير

#### ● عينة الدراسة

لم يتم تحديد حجم عينة دراسة بشكل مسبق قبل توزيع الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع حوالي 50 استبيان و قد اعتمدنا طريقة التسليم و الاستلام المباشر لمفردات العينة.

بعد عملية الفرز و التبويب و التنظيم، تقرر الإبقاء على 40 استبيان من مجموع 50 استبيان تمثل عينة الدراسة، بعدما قمنا باستبعاد 10 استمارات لعدم الإجابة عليها من طرف بعض مفردات الدراسة و الجدول التالي يبين الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان.

#### الجدول رقم (1-2): الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان

الاستبيان		البيان
العدد	النسبة المئوية	
50	100%	عدد الاستمارات الموزعة
10	20%	عدد الاستمارات الغير مجاب عليها
40	80%	عدد الاستمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1-2) أن عدد الاستمارات الموزعة بلغت 50 استمارة، كما تم إلغاء 10 استمارات بسبب نقص المعلومات فيها، و تم الإبقاء على 40 استمارة صالحة للتحليل لتمثل عينة الدراسة أي ما يعادل 80%

### المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات و الوسائل الإحصائية المستخدمة

يتطلب أي بحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات و كذا الوسائل الإحصائية و تتمثل الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات و كذا الوسائل الإحصائية المستخدمة في دراستنا في:

#### 1\_أدوات جمع المعلومات

اعتمدنا في جمع المعلومات على استمارة الاستبيان كأداة لاستقصاء و جمع آراء و إجابات أفراد العينة حتى يتسنى لنا إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام الذي يحكم مجمل القضايا المرتبطة بدور التمكين الإداري في التخفيف من مقاومة التغيير ، و تعرف الاستمارة على أنها " عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى المبحوثين في موقف مقابلة شخصية"<sup>27</sup>.

تضمن الاستبيان 30 سؤالاً مقسمة إلى ثلاثة أجزاء حيث يشمل الجزء الأول على البيانات الشخصية و الذي يحتوي على 5 أسئلة، أما الجزء الثاني فيحتوي على 25 سؤالاً موزعة على محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: التمكين الإداري

المحور الثاني: مقاومة التغيير في المؤسسة

#### 2\_الوسائل الإحصائية المستخدمة

لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

التوزيعات التكرارية: تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد العينة.

المتوسط الحسابي: و ذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارات الاستمارة.

الانحراف المعياري: تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، و يلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة.

<sup>27</sup>عبد الله عبد الرحمان، علي بدون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص180.

## الفصل الثاني : الجانب التطبيقي (دراسة حالة في مؤسسة تربوية )

معامل الارتباط بيرسون: و ذلك لمعرفة هل هناك علاقة بين محاور، و قوة العلاقة حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، و ضعيفا عند اقترابه من الصفر، و تكون قيمته موجب عندما يكون الارتباط طردي، و الارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.

و قد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارث الخماسي الذي يحتمل خمسة إجابات، و هذا من أجل إبراز آراء أفراد العينة في مختلف الأسئلة الموجودة في الاستبيان من أجل تسهيل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

### الجدول رقم (2-2): مقياس ليكارث الخماسي

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS

### المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الاستبيان

في هذا المبحث نتعرض إلى صدق و ثبات الاستبيان، عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة و إجراء تحليل و تفسير لها بهدف اختبار صحة فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: اختبار الاستبيان

قبل عرض الاستبيان تم طرحه على مجموعة من الأساتذة من جامعة غرداية من أجل التأكد من صحة العبارات و طريقة صياغتها و كذلك منهجية و شكل الاستبيان، و بعد الأخذ بعين الاعتبار مختلف النصائح و التوصيات قمنا بإعداد الشكل النهائي للاستبيان.

## الفصل الثاني : الجانب التطبيقي (دراسة حالة في مؤسسة تربوية )

أولاً/ ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط و يكون ذلك من خلال حساب معامل الارتباط ألفا كرونباخ.

ثانياً/ معامل ألفا كرونباخ: إن معامل الارتباط ألفا من بين الطرق المستخدمة لتقييم الثقة و الثبات في القياس و تتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرتها على قياس درجة التوافق أو الاتساق فيما بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم.

### الجدول رقم (3-2): يبين معامل ألفا كرونباخ للاستبيان كاملة

عدد الأسئلة	25
معامل ألفا كرونباخ	0,895

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss25

من الجدول رقم (3-2) نلاحظ أن معامل ألفا يصل **0,895** حيث يعتبر ذو مستوى جيد جدا من الثقة و الثبات و هذا يعني هناك استقرار بدرجة كبيرة في نتائج الاستبيان و عدم تغيرها بشكل كبير في حين لو تم إعادة توزيع هذا الاستبيان على نفس العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

### الجدول رقم (4-2): يبين معامل ألفا كرونباخ لكل محور

المحور الأول	المحور الثاني	عدد الأسئلة
12	13	عدد الأسئلة
0,735	0,934	معامل ألفا كرونباخ

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج spss25

نلاحظ من الجدول رقم (4-2) ان معامل الفاكرونباخ في محور الاول من الاستبيان و المتعلق بالتمكين الاداري ذو مستوى عالي من الثقة و الثبات، بحيث تخطى حاجز **0,73** في حين نرى ان المحور الثاني حيث بلغ **0,934** المتعلق بمقاومة التغيير



## الفصل الثاني : الجانب التطبيقي (دراسة حالة في مؤسسة تربوية )

ثالثاً/ العلاقة بين محاور الاستبيان

الجدول رقم (5-2): يبين العلاقة بين كل محور و الاستبيان:

المحاور	معامل بيرسون	مستوى دلالة
المحور الأول: التمكين الإداري	0,601	0,000
المحور الثاني: مقاومة التغيير	0,927	0,000

المصدر: من إعداد طالبة باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-2) أنا العلاقة بين المحاور و الاستبيان دو علاقة طردية و قوية ذلك بالاعتماد على نتائج تحليل ارتباط معامل " بيرسون " ، حيث بلغ في المحور الاول **0,601** و مستوى دلالة **0,000** اي أنه كلما زادة التمكين الإداري انعكس ايجابيا على مقاومة التغيير في المؤسسة.

و نلاحظ أيضا إن المحور الثاني بلغ معامل الارتباط بيرسون **0,927** و مستوى دلالة **0,000** و هي علاقة طردية قوية أيضا بحيث أن مقاومة التغيير تزداد إذا زادت التمكين الإداري في المؤسسة .

المطلب الثاني: تحليل البيانات

### 1\_تحليل البيانات الشخصية

تمثل البيانات الشخصية في الجنس، السن، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية ، المؤهل العلمي

أولا: متغير الجنس

الجدول رقم(6-2): عدد أفراد العينة من ذكور و إناث

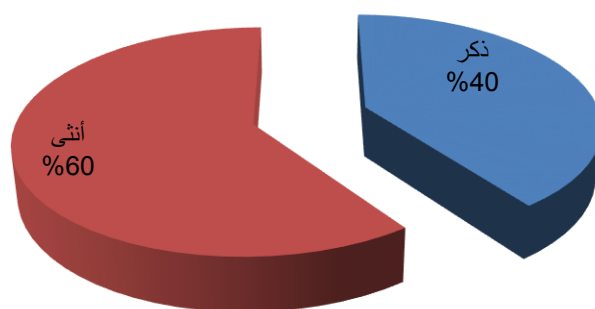
الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	16	40%
أنثى	24	60%
المجموع	40	%100

## الفصل الثاني : الجانب التطبيقي (دراسة حالة في مؤسسة تربوية )

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (6-2) و الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس نجد أن الغالبة من الإناث نسبة 60% أما نسبة الذكور فتمثل 40%

الشكل رقم (2-1) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر : من مخرجات برنامج Excel

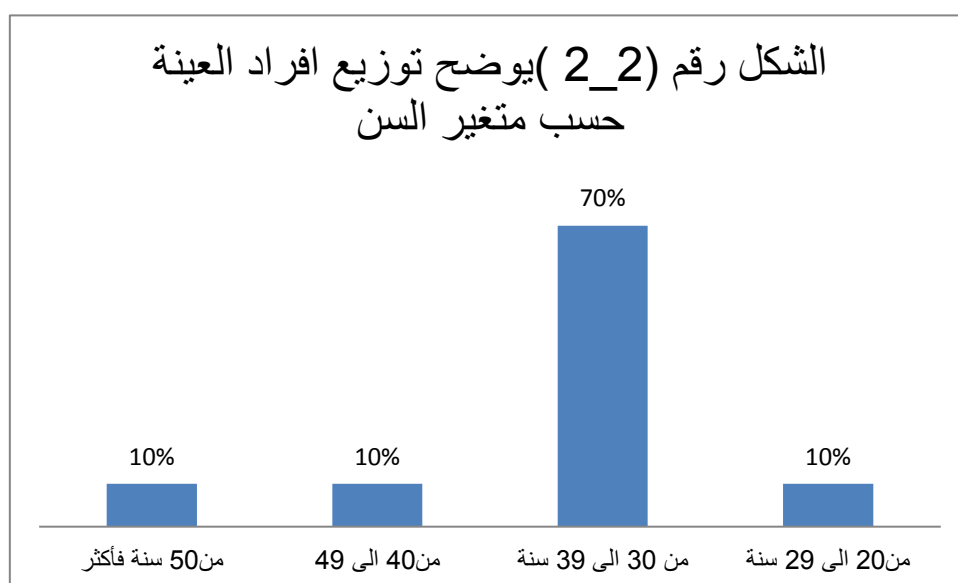
ثانياً: متغير العمر

التكرار النسبي	التكرار	العمر
10%	04	من 20 الى 29 سنة
70%	28	من 30 الى 39 سنة
10%	04	من 40 الى 49
10%	04	من 50 سنة فأكثر
100%	40	المجموع

الجدول رقم (7-2) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (7-2) و الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذي عمرهم من 30 إلى 39 سنة هم 28 فرداً أي بنسبة 70% من إجمالي العينة أي الفئة الأكثر دراسة في العينة بينما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة هم 4 أفراد بنسبة 10% بينما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 29 سنة هم 4 أفراد بنسبة 10% أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 50 فما أكثر عدم 4 أفراد وبنسبة 10%.



المصدر : من مخرجات برنامج Excel

ثالثاً: متغير المؤهلات العلمية

الجدول رقم (8-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

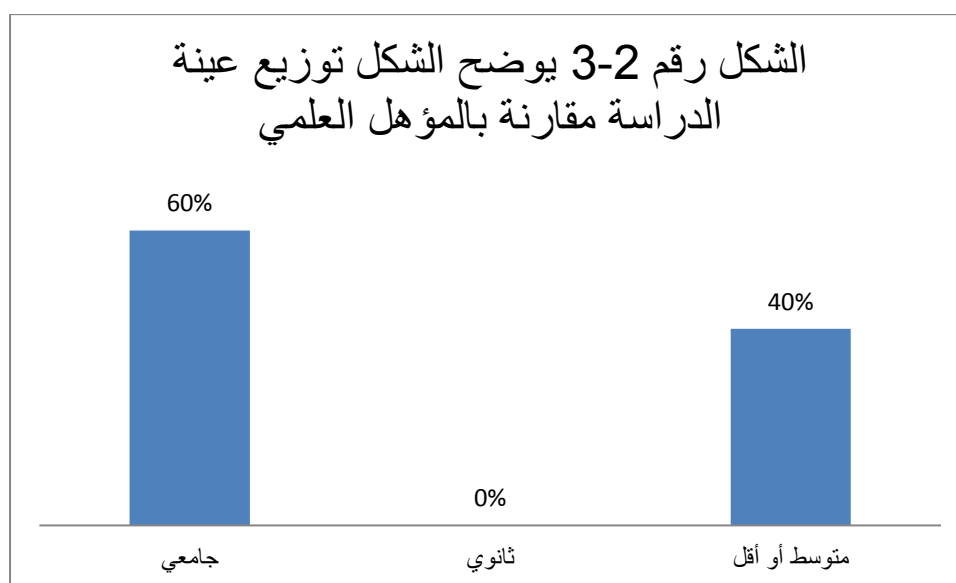
المؤهل	التكرار	التكرار النسبي

## الفصل الثاني : الجانب التطبيقي (دراسة حالة في مؤسسة تربوية )

متوسط أو أقل	16	40%
ثانوي	0	0%
جامعي	24	60%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 2\_8 ) والخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المدروسة لديهم مستوى جامعي بنسبة تفوق 50 بالمائة بتكرار يعادل 24 فرد ، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يتراوح مستواهم العلمي من المتوسط أو أقل بنسبة تقل عن 50 بالمائة بنسبة 40 بالمائة بتكرار يعادل 16 فرد ، أما عن المستوى الثانوي فنلاحظ أنه يندم أشخاص بهذا المستوى في المؤسسة .



المصدر : من مخرجات برنامج Excel2010

ثالثا: متغير المركز الوظيفي

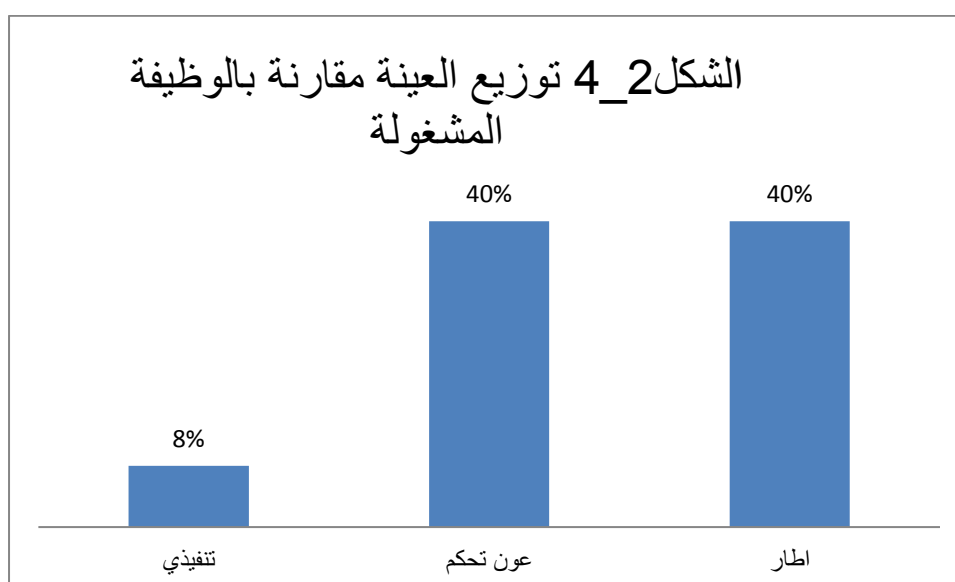
الجدول رقم (9-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

## الفصل الثاني : الجانب التطبيقي (دراسة حالة في مؤسسة تربوية )

المهنة	التكرار	التكرار النسبي
اطار	16	40%
عون تحكم	16	40%
تنفيذي	08	8%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج spss

يوضح لنا الجدول رقم (9-2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للوظيفة المشغولة، فكانت مهنة الإطار و عون تحكم المهنة الغالبة بنسبة 40% أي ما يعادل 16 فرداً، في حين بلغت نسبة مهنة تنفيذي 8% أي ما يعادل 08 فرداً .



المصدر : إعداد الطالبة من مخرجات برنامج Excel2010

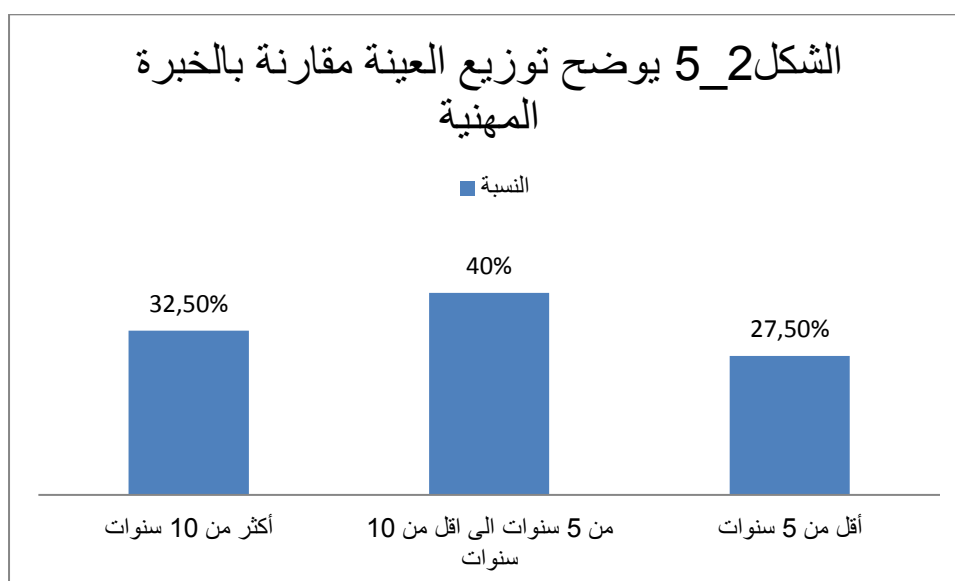
رابعاً: متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (10-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	
27.5%	11	أقل من 5 سنوات
40%	16	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات
32.5%	13	أكثر من 10 سنوات
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (10-2) نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم من 5 سنوات الى 10 سنوات نسبة 40% اي ما يعادل 16 فرد، بينما عدد أفراد العينة الذين تتجاوز خبرتهم أكثر من 10 سنوات ب نسبة 32.5% أي ما يعادل 13 فردا و عدد الأفراد التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات ب 27.5% ما يعادل 11 فردا .



## الفصل الثاني : الجانب التطبيقي (دراسة حالة في مؤسسة تربوية)

المصدر : إعداد الطالبة من مخرجات برنامج Excel2010

الفرع الثاني: نتائج الإحصاء الوصفي:

من خلال هذا العنصر سنحاول وصف و تحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل محور من محاور الدراسة، ثم استنتاج اتجاه العينة لكل سؤال من أسئلة الدراسة و هذا بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكارت الخماسي، حيث قمنا بحساب طول الفئة و الذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات و التي هي 4 مسافات على عدد الخيارات المتاحة أمام المستجوبين و التي هي ( غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) و عليه يساوي طول الفئة  $0,8=5/4$  و بهذا يصبح توزيع الإجابات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (11-2) يمثل معايير تحديد الاتجاه

الرأي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط	من 1 إلى	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
المرجح	1.80		3.40	4.20	

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من الاستبيان

الجدول رقم (12-2) : قياس محور التمكين الإداري

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
1. من السهولة في مكان عملي الحصول على المعلومات	4,60	,496	موافق تماما

## الفصل الثاني : الجانب التطبيقي (دراسة حالة في مؤسسة تربوية )

			التي احتاجها
موافق تماما	,928	4,40	2. أمتلك الجوانب الفنية والإدارية الأمانة للحصول على المعلومات وتبادلها.
موافق تماما	,648	4,30	3. تتوفر في المؤسسة المعلومات التي تمكننا من الإجابة على الأسئلة
موافق تماما	1,033	4,40	4. أحرص على أن يطلع الآخريين على المعلومات الخاصة بالمنظمة ولا أحجبها عنهم.
موافق تماما	,496	4,60	5. _أثق بقبالية الأفراد العاملين معي في تقديمهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك.
موافق تماما	,405	4,80	6. _يتصرف الآخريين معي بجرية انطلاقا من شعورهم بالمسؤولية من توفر المعلومات التي لديهم.
موافق	1,109	4,00	7. _لدي رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها.
موافق تماما	,506	4,50	8. _لأرغب في أن تمارس عليا رقابة شديدة ومباشرة من الإدارة العليا بحيث تحد من قدراتي الإبداعية.
موافق	1,018	4,30	9. أمتلك حرية أداء الأعمال المحاطة بي ومناقشة أفكارتي مع الإدارة العليا.
موافق	,841	4,10	10. أمتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون رجوع إلى الرئيس المباشر.
موافق	,955	4,10	11. أسهم بوضع خطط وإستراتيجيات المنظمة التي تحقق أهدافها.
موافق	,883	3,80	12. _ يتحدد تصرفي بحكم المعلومات التي أمتلكها لحل المشكلات واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر .
موافق تماما	,41077	4,3250	محور التمكين الإداري



## الفصل الثاني : الجانب التطبيقي (دراسة حالة في مؤسسة تربوية )

من خلال الجدول رقم (12-2) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة المدروسة لعبارات المحور الأول التمكين الإداري و المتعلقة بـ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عينة :  
\_ نلاحظ انه تصرف الآخريين بحرية انطلاقا من شعورهم بالمسؤولية من توفر المعلومات التي لديهم هي الأكبر نسبة من حيث المتوسط الحسابي الذي يصل إلى 4.80 وانحراف معياري يقدر 0.405 وهو الأول نسبيا .

\_ ونجد أن قابلية الأفراد العاملين في تقديم المعلومات الصحية وسهول الحصول على المعلومات التي تحتاجها متساوية حيث أنها الثانية نسبيا بمتوسط حسابي يبلغ 4.60 مع تساوي في الانحراف المعياري حيث يساوي 0.496 .

\_ نلاحظ انعدم الخضوع للمراقبة المشددة في مكان العمل من قبل الإدارة الثالثة نسبيا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.50 وانحراف معياري يصل إلى 0.506 .

\_ نلاحظ أن امتلاك الجوانب الفنية والإدارية الأزمة للحصول على المعلومات وتبادلها وان يطلع الآخريين على معلومات المنظمة المحجبة عنهم بمتوسط حسابي يصل إلى 4.40 ويختلف في الانحراف المعياري حيث أن العبارة (2) انحرافها المعياري يساوي 0.928 والانحراف المعياري انحرافها 1.033 .

\_ ونلاحظ من العبارة (3) و(9) من الجدول (2\_12) متشابهتان في المتوسط الحسابي حيث أنه 4.30 حيث أن توفر المؤسسة على المعلومات ويمكنها الإجابة على الأسئلة وامتلاك الحرية في أداء الأعمال المحاطة ويختلفان في الانحراف المعياري العبارة (3) انحرافها 0.68 اقل من الانحراف المعياري للعبارة (9) 1.018 .

\_ ونلاحظ انه من 10 و 11 امتلاك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر ووضع خطط واستراتيجيات المنظمة التي تحقق أهدافها بمتوسط حسابي ضعيف نسبيا

## الفصل الثاني : الجانب التطبيقي (دراسة حالة في مؤسسة تربوية )

حيث انه 4.10 وانحرافمعياري مختلف بين العبارتين حيث أن الانحراف المعياري للعبارة (10) يقدر ب 0.741 وانحراف العبارة (11) هو 0.955 .

\_ نلاحظ أن وضوح رؤية وأهداف وغايات المنظمة متوسطها الحسابي يصل إلى 4.00 وهو اقل من العبارة التي سبقتها وانحرافها المعياري يحدد ب 1.109 .

\_ نلاحظ أن العبارة 12 والأخيرة والأقل نسبيًا حيث أن تحديد تصرفي بحكم المعلومات التي امتلكها لحل المشكلات واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر حيث أن متوسطها الحسابي يقدر ب 3.80 وهو الأضعف مقارنة بالذي سبقه من عبارات وانحرافه المعياري الذي يتمثل في 883.0 .

### الجدول رقم (13-2) : قياس محور مقاومة التغيير في المؤسسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
1_أشعر بالرغبة في تغيير الوضع الحالي.	3,20	1,181	محايد
2_أعتقد أن التغيير يدعم مصالح المادية .	2,80	1,265	محايد
3_لا أشعر بالارتياح لعلاقتي بزملائي وأرغب في تغييرها	3,30	1,018	محايد
4_أعتقد أن تغيير مهام عملي سيكون سبب في شعوري بالارتياح	3,00	1,281	محايد
5_أعتقد أن صلاحياتي تتعارض ومسؤولياتي وأرى ضرورة إعادة النظر فيه .	2,8000	1,26491	محايد
6_أرى من الضروري إجراء تغييرات تتعلق بأسس التعيين والترقية لتحقيق مستوى أفضل.	4,3000	,91147	موافق تماما
7_لا أشعر بالخوف من فقدان وظيفتي نتيجة التغيير.	3,3000	1,36250	موافق تماما
8_أرى أن التغيير لا يهمل الجوانب الإنسانية.	3,5000	1,37747	موافق تماما

## الفصل الثاني : الجانب التطبيقي (دراسة حالة في مؤسسة تربوية )

9_ لا أشعر بانخفاض الأجر نتيجة التغيير	3,1000	1,23621	محايد
10_ أشعر بالرتابة وقلة التجديد في أداء عملي وأقترح إجراء تغيير لتخلص من الروتين.	4,0000	,90582	موافق
11_ أرى أن المعلومات التي نزود بها عن عملية التغيير واضحة وواقعية.	3,8000	1,18105	موافق
12_ أرى أن التغيير شيء إيجابي أكثر من أنه سلبي.	4,50	,679	موافق تماما
13_ لا أعتقد أن التغيير يعمل على زيادة حجم العمل	3,50	1,301	موافق
<b>المحور مقاومة التغيير</b>	<b>3,4692</b>	<b>,87408</b>	<b>موافق تماما</b>

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول (2\_13) أن إجابات أفراد العينة المدروسة لعبارات المحور الثاني المتعلقة بمقاومة التغيير والمتعلقة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عينة :

\_ نلاحظ أن التغيير الإيجابي أكثر منه السلبي بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل العينة حيث أن متوسطه الحسابي يقدر ب 4.50 ومعدل انحرافه يساوي 0.679.

\_ نلاحظ أن تغير الشيء الإيجابي أكثر منه سلبي بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل العينة حيث أن متوسط الحسابي يقدر ب 4.50 ومعدل انحراف 0.679

\_ نلاحظ أن ضرورة إجراءات تتعلق بأسس التعيين والترقية لتحقيق مستوى وظيفي أفضل جاء بالترتيب الثالث من حيث أن المتوسط الحسابي يصل إلى 4.3000 وانحراف معياري 0.91147 وهو موافق تماما للاتجاه العينة .

\_ نلاحظ أن الشعور بالرتابة وقلة التجديد في الأداء عملية جاء بالترتيب الرابع من قبل العينة المعطاة بمتوسط حسابي 4.0000 وانحراف معياري 0.90582 موافق مع اتجاه العينة.

## الفصل الثاني : الجانب التطبيقي (دراسة حالة في مؤسسة تربوية )

\_\_ نلاحظ أن المعلومات التي تزود بها عن عملية التغيير واضحة وواقعية وهي الخامسة من حيث العينة

المعطاة بمتوسط حسابي 3.8000 وانحراف معياري 1.18105 وهو موافق لاتجاه العينة

\_\_ نلاحظ أن التغيير لا يهمل الجوانب الإنسانية والتغيير لا يعمل على زيادة حجم العمل بمتوسط

حسابي 3.5000 وانحراف معياري 1.37747 للعبارة (8) والعبارة (13) بانحراف معياري يقدر

ب1.301.

\_\_ نلاحظ أن الشعور بالارتياح لعلاقتي بزملائي في تغييرها والشعور بالخوف من فقدان وظيفتي

نتيجة التغيير بمتوسط حسابي 3.3000 وانحراف معياري يختلف من العبارة (3) بمعدل معياري

يقدر ب 1.018 وانحراف معياري يقدر ب 1.36250 للعبارة (7) .

\_\_ نلاحظ أن الرغبة في تغيير الوضع الحالي بمتوسط حسابي يتراوح 3.20 وانحراف معياري يتمكن في

1.181 .

\_\_ نلاحظ أن عدم الشعور بانخفاض الأجر نتيجة التغيير بمتوسط حسابي يصل إلى 3.1000

وانحراف معياري يقدر ب 1.23621 .

\_\_ نلاحظ أن تغيير المهام في العمل يكون سبب في الشعور بالارتياح بمتوسط حسابي يقدر ب

3.00 وانحراف معياري يقدر ب1.280 وهو محايد في اتجاه العينة .

\_\_ نلاحظ أن التغيير يدعم المصالح المادية و أن الصلاحيات تتعارض والمسؤوليات وارى ضرورة إعادة

النظر وهي الأخيرة من حيث العينة المعطاة في الترتيب بمتوسط حسابي 2.80 ويختلفا في الانحراف

المعياري حيث أن العبارة 2 يكمن انحرافها في 1.265 والعبارة 5 انحرافها المعياري يقدر

ب1.26491 وهما محايدان لاتجاه العينة .

### الفرع الثالث: اختبار الفرضيات

#### اختبار الفرضية الأولى:

يوجد دور للتمكين في التخفيف من مقاومة التغيير في المؤسسة التربوية ثانوية عبد الحميد ابن باديس

\_\_ حاسي الفحل

## الفصل الثاني : الجانب التطبيقي (دراسة حالة في مؤسسة تربوية )

### الجدول رقم(14-2) اختبار الفرضية الرئيسية

محوري الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	اتجاه العينة
المجموع	3.89	0.528	0,000	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15-2) أن المتوسط الحسابي بلغ **3.89** و مستوى الدلالة أقل من **0,05** غرداية" مقبولة.

اختبار الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول التمكين الإداري ومقاومة التغيير تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) .  
أ:توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول للتمكين الإداري و مقاومة التغيير تعزى لمتغير الجنس  
الجنس.

**H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول التمكين الإداري و مقاومة التغيير تعزى لمتغير الجنس.

**H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول التمكين الإداري و مقاومة التغيير تعزى لمتغير الجنس.

- نتائج اختبار - T " لعينتين مستقلتين " - الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
ذكر	16	4.1731	0.61770	2.95	0.140
أنثى	24	3.7131	0.36928		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات نظام (SPSS25).

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي للذكور البالغ (4.1731) بانحراف معياري (0.61770) و هو أعلى من متوسط للإناث بلغ (3.7131) بانحراف معياري (0.36928) ، كما جاءت قيمة المحسوبة (T) لمتغير "الجنس" (2.95) عند مستوى الدلالة (0.002)، وعند مقارنتها مع مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة ( $\alpha \leq 0.05$ )، يتضح بأنها أكبر من ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول التمكين الإداري و مقاومة التغيير تعزى لمتغير الجنس

وعليه نرفض الفرضية البحثية التي نصت بأن "هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول التمكين الإداري و مقاومة التغيير تعزى لمتغير الجنس". لتصبح " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول التمكين الإداري و مقاومة التغيير تعزى لمتغير الجنس".

ب:توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول التمكين الإداري و مقاومة التغيير تعزى لمتغير الجنس تعزى لمتغيرات الديموغرافية العمر و عدد سنوات الخبرة و المؤهل العلمي.

اختبار تحليل التباين **Anova**:

و منه نقسم الفرضية إلى فرضيات فرعية التي تمس جانب المتغيرات المسمى الوظيفي و التخصص العلمي و الخبرة المهنية.

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول التمكين الإداري و مقاومة التغيير تعزى لمتغير العمر.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول التمكين الإداري و مقاومة التغيير تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

## الفصل الثاني : الجانب التطبيقي (دراسة حالة في مؤسسة تربوية )

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول التمكين الإداري و مقاومة التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي. المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابة أفراد عينة الدراسة القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.

تحليل التباين الأحادي لأثر المسمى العمر على التمكين الإداري في التخفيف من مقاومة التغيير

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة
0.000	3.15	04	من 20 الى 29 سنة
0.51369	3.90	28	من 30 الى 39 سنة
0.0000	3.96	04	من 40 الى 49 سنة
0.0000	4.51	04	من 50 سنة فأكثر
0.0000	3.89	40	المجموع

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	3.766	3	1.255	6.343	0.001
داخل المجموعات	7.125	36	0.198		
المجموع	14.925	40			

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى لمتغير العمر حول التمكين الإداري في التخفيف من مقاومة التغيير، حيث بلغت قيمة  $f_{6.343}$

## الفصل الثاني : الجانب التطبيقي (دراسة حالة في مؤسسة تربوية )

و بما أن مستوى الدلالة  $SIG = 0.001$  هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، و منه نقبل الفرضية  $1H$ ، ونرفض الفرضية  $0H$  ، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول دور التمكين الإداري في التخفيف من مقاومة التغيير تعزى لمتغير العمر.

**H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول دور التمكين الإداري في التخفيف من مقاومة التغيير تعزى لمتغير العمر.

**H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول دور التمكين الإداري في التخفيف من مقاومة التغيير تعزى لمتغير العمر.

نقول نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري.

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابة أفراد عينة الدراسة دور التمكين الإداري في

التخفيف من مقاومة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة
0.0000	3.1506	04	أقل من سنة
0.17646	3.5112	08	من سنة إلى 5 سنوات
0.42220	4.2404	16	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
0.49221	3.93455	12	أكثر من 10 سنوات
0.52843	3.8971	40	المجموع

تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة المهنية على التمكين الإداري في التخفيف من مقاومة التغيير

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	5.334	3	1.778	11.518	0.000



## الفصل الثاني : الجانب التطبيقي (دراسة حالة في مؤسسة تربوية )

داخل	5.557	36	0.154	
المجموعات				
المجموع	10.890	39		

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05,0 تعزى لمتغير الخبرة المهنية على التمكين الإداري في التخفيف من مقاومة التغيير ، حيث بلغت قيمة 11.518f

و بما أن مستوى الدلالة **SIG = 0.000** هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، و منه نقبل الفرضية 1H، ونرفض الفرضية 0H ، أي أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول دور التمكين الإداري في التخفيف من مقاومة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول دور التمكين الإداري في التخفيف من مقاومة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخبرة.  
**H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول دور التمكين الإداري في التخفيف من مقاومة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخبرة.  
 نقول نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري.

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابة أفراد عينة الدراسة التمكين الإداري و مقاومة

التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة
0.61313	4.1763	16	متوسط أو أقل
0.37144	3.7110	24	جامعي
0.61863	3.7633	40	المجموع

تحليل التباين الأحادي لأثر المسمى المؤهل العلمي على التمكين الإداري و مقاومة التغيير

## الفصل الثاني : الجانب التطبيقي (دراسة حالة في مؤسسة تربوية )

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2.078	1	2.078	8.962	0.005
داخل المجموعات	8.812	38	0.232		
المجموع	10.890	39			

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى لمتغير المؤهل العلمي على التمكين الإداري و مقاومة التغيير ، حيث بلغت قيمة  $f_{8.962}$  و بما أن مستوى الدلالة  $SIG = 0.005$  هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، و منه نقبل الفرضية  $H_1$ ، ونرفض الفرضية  $H_0$  ، أي أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول التمكين الإداري و مقاومة التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول التمكين الإداري و مقاومة التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول التمكين الإداري و مقاومة التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

نقول نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري.

### الفرع الرابع: مناقشة النتائج

نستخلص من خلال ما سبق أهم نتائج الدراسة و المتمثلة في النقاط التالية :

بالنسبة للفرضية الأولى و المتمثلة في "يوجد دور للتمكين في التخفيف من مقاومة التغيير في المؤسسة التربوية ثانوية عبد الحميد ابن باديس \_ حاسي الفحل " حيث وصلنا إلى نتيجة وجود دور للتمكين الإداري في التخفيف من مقاومة التغيير في المؤسسة.

## الفصل الثاني : الجانب التطبيقي (دراسة حالة في مؤسسة تربوية )

أما بالنسبة للفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول التمكين الإداري ومقاومة التغيير تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية ( الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي ) .  
وصلنا إلى أن لا وجود لفروق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات العينة تعزى لمتغير الجنس و وصلنا أيضا إلى وجود لفروق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات العينة تعزى لمتغير العمر و عدد سنوات الخبرة و المؤهل العلمي.

### خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى تعريف بالمؤسسة التربوية و مما تتكون أهم مكوناتها و نلقي لمحة على هيكلها التنظيمي . كما تطرقنا فيه لعملية إنجاز الدراسة و ذلك بإعداد استبيان، وقد تم معالجة الدراسة الإحصائية باستخدام اختبارات الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي و النسب و التكرارات و تحليلها بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة، و خصصنا هذا الفصل إلى استعراض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها بواسطة الاستبيان من عينة الدراسة، و المكونة من العمال

## **الفصل الثاني : الجانب التطبيقي (دراسة حالة في مؤسسة تربوية )**

---

الإداريين بالمؤسسة التربوية ( ثانوية) و من خلال دراستنا وجدنا أن هناك علاقة و دور بين التمكين الإداري و مقاومة التغيير بالمؤسسة على مؤسسة التربوية ثانوية \_حاسي الفحل .

# الخاتمة

**خاتمة:** في خاتمة عملي هذا توصلت إلى أن التمكين الإداري يعد من المتطلبات التي تسعى أي مؤسسة إليه وبفضله تتمكن من إثبات وجودها على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة ويعتبر التمكين أحد الأساليب التي من خلالها يمكن الاستغلال الأمثل للأفراد العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة والاستجابة لأي طارئ يحدث من تحولات ، لذلك يجب على المؤسسات تبني فكرة التمكين الإداري والعمل على تنميته ولتشجيع الأفراد على العمل الجماعي وعلى المؤسسات مواكبة التغيير .

ومن خلال هذه الدراسة قمنا بالبحث في دور التمكين الإداري في التخفيف من مقاومة التغيير في المؤسسة، وتم التعرف على واقعه وضرورته في المؤسسة التربوية ثانوية حاسي الفحل والتي كانت محل الدراسة الميدانية ، من أجل التعرف على مفهوم التمكين الإداري وإسقاطه على الواقع العملي بالمؤسسة . وعليه في ضوء ما جاء في هذه الدراسة من مفاهيم حول التمكين الإداري ومقاومة التغيير في المؤسسة ،ومن خلال ما توصلنا إليه من الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة التربوية بحاسي الفحل استخلصت جملة من النتائج أبرزها :

\_\_ للتمكين الإداري أهمية بالغة في حياة المؤسسات، خاصة أنها من المواضيع الحديثة في الآونة الأخيرة .

\_\_ التمكين الإداري يسمح للمؤسسة باكتشاف قدرات الأفراد ومهارتهم من أجل تحقيق أفضل النتائج والوصول إلى الأهداف .

\_\_ للتمكين الإداري يعد من أحد مصادر التقليل من مقاومة التغيير داخل المؤسسة

\_\_ مقاومة التغيير في المؤسسة من الظواهر التي لا تخلو منها المؤسسات مهما كانت طبيعة عملها ونشاطها .

### النتائج التطبيقية :

- وصلنا إلى أن لا وجود لفروق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات العينة تعزى لمتغير الجنس
- و وصلنا أيضا إلى وجود لفروق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات العينة تعزى لمتغير العمر و عدد سنوات الخبرة و المؤهل العلمي.

### الاقتراحات :

- على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقا رأيت أن أضع مجموعة من الاقتراحات أهمها :
- بما أن النتائج أظهرت أن هناك تمكين إداري داخل المؤسسة فأوصي بالمحافظة على هذا المستوى من التطبيق الإداري والعمل على تحسينه أكثر ، والرفع منه .
- قيام المؤسسة بالبحث والاستفسار على أسباب مقاومة التغيير والأساليب الملائمة لتصدي لهذه المقاومة
- قيام المؤسسة التربوية ببحوث ميدانية لتعرف على مقاومة التغيير .

# المصادر و المراجع



### المصادر و المراجع:

#### أ\_الكتب:

\_ حذيفة تقي الدين الخطيب ، التمكين أسسه وأساليبه (دراسة بلاغية تطبيقية)، ط الأولى، دار

\_ بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي - رؤية تطبيقية مبسطة-، دار الكتاب الحديث،

2000

\_ محمد شقيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث، المكتب الجامعي

الحديث، مصر، 1990.

\_ عبد الله عبد الرحمان، علي بدون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر،

2002 .

\_ فرحان حسن بريخ، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية ، درا أسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة

الأولى ، الأردن ، سنة 2012.

\_ المعتمد بالله الجوارنه و د. ديمة محمد وصوص ، التربية وإدارة التغيير ، الطبعة الأولى ، دار الخليج ،

عمان العبدلي \_ شارع الملك حسين ، 2015م.

#### ب\_ مذكرات

بن ختو نور الإيمان ، أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية ، إدارة أعمال ، علوم

التسيير العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قاصدي مرباح ورقلة ، 2019/2018 .

\_ محمد مطر الزيدانيين ، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

المالية الحكومية الأردنية، الدراسات العليا، الإدارة العامة ، مؤتة ، 2006.

- 3\_ واصل عبد الرزاق البوايزة ، التمكين الإداري وعلاقته بدافعية مديري المدارس في إقليم الجنوب من وجهة نظرهم ، الإدارة التربوية ، الأصول والإدارة التربوية ، مؤتة ، 2011.
- 4 \_ سعود أمال ، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة ، تنظيم وعمل ، العلوم الاجتماعية ، العلوم الإنسانية الاجتماعية ، محمد خيضر بيسكرة ، 2015/2014 .
- 5\_ بن شعبان وهيبية ، التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني ، العمل والتنظيم ، علم النفس ، العلوم الإنسانية والاجتماعية ، محمد بوضياف المسيلة ، 2018\_2017
- 6\_ عذارى سعود ألهاجري ، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين ، إدارة الأعمال ، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، 2011.
- 7\_ محمد يوسف شقورة ، متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم ، أصول التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2013.
- 8\_ بوقادة أحلام ، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي ، تنظيم وعمل ، العلوم الاجتماعية ، العلوم الاجتماعية والإنسانية ، العربي بالمهيدي ، أم البواقي ، 2019\_2018.
- 9\_ مرهون أحمد ، دور التمكين الإداري في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري ، تنمية الموارد البشرية ، علم الاجتماع ، العلوم الإنسانية والاجتماعية ، محمد بوضياف المسيلة ، 2018\_2017.
- 10\_ صابري حنان ورحماني فاطمة الزهرة ، أثر إدارة التغيير على أداء العاملين دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، إدارة الموارد البشرية ، علوم التسيير ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بالحاج بو شعيب ، عين تموشنت ، 2019\_2018.

- 11\_ ألعسري عصام ورياحن يوسف ، أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي في المؤسسة ، إدارة أعمال الموارد البشرية ، العلوم الاقتصادية ، الملحقة الجامعية مغنية ، أبوبكر بلقايد ، تلمسان ، 2015\_2016.
- 12\_ محرز عبد الباسط ، القيم السوسيو ثقافية ومقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية ، علم اجتماع المؤسسة ، علم الاجتماع، العلوم الإنسانية والاجتماعية ، محمد بوضياف ، المسيلة ، 2019\_2020 .
- 13\_ عوني فتحي خليل عبيد ، واقع إدارة التغيير أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية ، إدارة الأعمال ، إدارة الأعمال ، التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009.
- 14\_ أسباب مقاومة التغيير التنظيمي ، إدارة أعمال ، إدارة أعمال ، الاقتصاد ، النجاح الوطنية ، نابلس ، 2010\_2011 ، .
- 15\_ ضياف زين الدين ، السلوك الإرشادي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي ، علم النفس العمل ، علم النفس والعلوم التربوية و الأرطوفونية ، العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، منتوري ، قسنطينة ، 2005\_2006 .

### مجالات :

- 1\_ خلفه سارة وعيساوي فلة ، التمكين الإداري كثقافة جديدة في مـ مرهون أحمد ، دور التمكين الإداري في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري ، تنمية الموارد البشرية ، علم الاجتماع ، العلوم الإنسانية والاجتماعية ، محمد بوضياف المسيلة ، 2017\_2018 .

- نظمة الأعمال ، المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية ، العدد الثالث، سطيف \_2\_ الجزائر،  
جوان 2018.
- 2\_ هبة الله أحمد ألهم ، معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، مجلة جامعة  
الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، العدد 12 من الجزء ال3 ، الفيوم ، 2019.
- 3\_ بلخضر مسعودة وبوخضير مريم ، واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة  
وأثره على الإبداع ، مجلة العلوم الاقتصادية ، لعدد 17 لجزء ال2 ، عنابة ، 2016.
- 4\_ وجدان بنت مقبول المسعودي و سوزان القرشي ، أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق  
رؤية 2030، المجلة العربية للنشر العلمي ، اصدار 4 العدد 36 ، 2021.
- 5\_ عالية جواد محمد علي و سيف الدين عماد احمد ، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي ،  
مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 36 ، جامعة النهريين بغداد ، 2013.
- 6\_ أ.قبطان شوقي ، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ  
الجامعي دراسة ميدانية ، مجلة الاقتصاد الجديد ، العدد 8 ، الجزائر ، 2013.
- 7\_ المعتصم بالله الجوارنه و د. ديمة محمد و صوص ، التربية وإدارة التغيير ، الطبعة الأولى ، دار الخليج  
، عمان \_العبدلي \_شارع الملك حسين ، 2015م.

الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

الموضوع :

"إستبيان للإداريين بخصوص دور التمكين الداري في التخفيف من مقاومة التغيير في المؤسسة "

الجزء الأول :

البيانات الشخصية والوظيفية :

ضع علامة ( + ) في الخانة المناسبة .

- 1\_ الجنس : ذكر ( ) ، أنثى ( ) ،
- 2\_ العمر : من 20 إلى 29 ( ) ، من 30 إلى 39 ( ) .
- من 40 إلى 49 ( ) ، من 50 سنة فأكثر ( ) .
- 3\_ المستوى التعليمي : متوسط أو أقل ( ) ، ثانوي ( ) ، جامعي ( ) .
- 4\_ المستوى الوظيفي : إيطار ( ) ، عون تحكم ( ) ، تنفيذي ( ) .
- 5\_ عدد سنوات الخبرة : أقل من سنة ( ) ، من سنة إلى 5 سنوات ( ) .
- \_ من 6 سنوات إلى 10 سنوات ( ) ، أكثر من 10 سنوات ( ) .

## الجزء الثاني :

## البيانات الخاصة بعنصر التمكين الإداري :

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	قليلا	لا أبدا
1	_ من السهولة في مكان عملي الحصول على المعلومات التي احتاجها .				
2	_ أمتلك الجوانب الفنية والادارية الازمة للحصول على المعلومات وتبادلها.				
3	_ تتوفر في المؤسسة المعلومات التي تمكننا من الاجابة على الاسئلة .				
4	_ أحرص على أن يطلع الآخرين على المعلومات الخاصة بالمنظمة ولا أحجبها عنهم .				
5	_ أثق بقابلية الافراد العاملين معي في تقديمهم للمعلومات الصحيحة وإستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك.				
6	_ يتصرف الاخرين معي بحرية إنطلاقا من شعورهم بالمسؤولية من توفر المعلومات التي لديهم .				
7	_ لدي رؤية واضحة عن اهداف المنظمة وغاياتها .				
8	_ لأرغب في أن تمارس عليا رقابة شديدة ومباشرة من الادارة العليا بحيث تحد من قدراتي الابداعية .				
9	_ أمتلك حرية أداء الاعمال المحاطة بي ومناقشة أفكار مع الادارة العليا.				
10	_ أمتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون رجوع الى الرئيس المباشر .				

				11	_ أسهم بوضع خطط وإستراتيجيات المنظمة التي تحقق أهدافها.
				12	_ يتحدد تصرفي بحكم المعلومات التي أمتلكها لحل المشكلات وإتخاذ القرارات دون الرجوع الى الرئيس المباشر .

البيانات الخاصة بعنصر مقاومة التغيير في المؤسسة :

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	قليلا	لا أبدا
1	_ أشعر بالرغبة في تغيير الوضع الحالي .				
2	_ أعتقد أن التغيير يدعم مصالح المادية.				
3	_ لأشعر بالارتياح لعلاقتي بزملائي وأرغب في تغييرها .				
4	_ أعتقد أن تغيير مهام عملي سيكون سبب في شعوري بالارتياح .				
5	_ أعتقد أن صلاحياتي تتعارض ومسؤولياتي وأرى ضرورة إعادة النظر فيه.				
6	_ أرى من الضروري إجراء تغييرات تتعلق بأسس التعيين والترقية لتحقيق مستوى أفضل .				
7	_ لا أشعر بالخوف من فقدان وظيفتي نتيجة التغيير .				
8	_ أرى أن التغيير لا يهمل الجوانب الانسانية .				
9	_ لا أشعر بانخفاض الاجر نتيجة التغيير				



				10	_ أشعر بالرتابة وقلة التجديد في أداء عملي وأقترح إجراء تغيير لتخلص من الروتين .
				11	_ أرى أن المعلومات التي نزود بها عن عملية التغيير واضحة وواقعية .
				12	_ أرى أن التغيير شئ إيجابي أكثر من أنه سلبي .
				13	_ لا أعتقد أن التغيير يعمل على زيادة حجم العمل .

الملحق رقم 02:

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**  
**وزارة التربية الوطنية**

مديرية التربية لولاية غرداية  
ثانوية حاسي لفحل  
رقم الهاتف: 029-27-84-00 / 029-27-84-24  
العنوان الكامل: الطريق الوطني رقم 01  
البريد الإلكتروني للمؤسسة: 47lyc1hf@gmail.com

رقم المكنو جغرافي: 48028  
رقم حساب الخزينة (RIB): 00847001147000001179  
الدائنة: المنصورة  
البلد: حاسي لفحل

**البطاقة الوصفية نموذج (933)**  
**السنة الدراسية: 2022/ 2021**

ترسل عن طريق السلم الإداري إلى مديرية تسيير الموارد المالية والمادية، المديرية الفرعية لمراقبة تسيير المؤسسات العمومية تحت الوصاية قبل: 31 ديسمبر من كل سنة.

1. المعلومات العامة:

رقم وتاريخ قرار إنشاء أو تحويل المؤسسة: 03/08/2015/2015/0.3.8/115  
تاريخ بناء المؤسسة: 01-09-2015  
نوع المؤسسة: داخلية / متوسطة / ثانوية العام  
نوع النظام: تكفي / نصف داخلي / كلي  
طائفة الإستهاب: 200  
طبيعة البناء: صلب  
مساحة المؤسسة بالمتر المربع: 5650  
المبنية: 7350م  
المجموع: 13000م

2. معلومات حول المحلات:

أ. الجناح البيداغوجي:

نوع المحلات	حجرات الدراسة	مخبر العلوم الطبيعية والعلوم الفيزيائية	مخبر المعلوماتية والتكنولوجيا	ورشة للتربية التشكيلية	ورشة للتربية الموسيقية	قاعة متعددة النشاطات	مكتبة وقاعة مطالعة	المدارج	المجموع (1)
مستعملة	10	02	01	00	00	00	01	01	15
غير المستعملة	06	02	00	01	00	00	00	00	09
المجموع	16	04	01	01	00	00	01	01	24

ب. الجناح الإداري:

نوع المحلات	مكتب الإدارة	قاعة الأستاذة	قاعة الاجتماعات	قاعة للإعلام والإعلام	قاعة الأرشيف	قاعة انتظار الحجابة	المجموع (2)
مستعملة	10	01	00	00	01	02	14
غير المستعملة	00	00	00	00	00	00	00
المجموع	10	01	00	00	01	02	14

ج. قضاوات تربوية:

نوع المحلات	منشآت رياضية	قضاوات للنادي الثقافي والطبية	المجموع (3)
مستعملة	00	01	01
غير المستعملة	01	00	01
المجموع	01	01	02

د. مرافق أخرى:

مطعم	مرافق	وحدة الكشف والمتابعة	المسكنات الوظيفية	المجموع (4)
01	00	00	04	05
00	00	00	03	03
01	00	00	07	08

هـ. مرافق أخرى:

هل يستفيد تلاميذ المؤسسة في مؤسسة أخرى من الإيواء؟  نعم  لا  
هل يستفيد تلاميذ المؤسسة في مؤسسة أخرى من الإطعام؟  نعم  لا  
هل تقام بالمؤسسة العمليات التالية:  إيواء المتفطنين  
هل تتوفر المؤسسة على ربط بشبكة الأنترنت؟  نعم  لا

3. أجهزة الإعلام الألي: عدد الأجهزة المستعملة في: الإدارة: 09 قاعات التدريس: 00  
4. أجهزة التكييف: عدد الأجهزة المستعملة في: الإدارة: 16 قاعات التدريس: 32  
5. حظيرة السيارات: الحصة النظرية: الرقم: // التاريخ: //

الظراز	المنصف	سنة أول استعمال	رقم التسجيل	حالة الزيارة

اشطب على العبارات غير المناسبة



### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,895	25

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,735	12

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,934	13

### Corrélations

		الأول_المحور	الثاني_المحور	الكلية_المحور
الأول_المحور	Corrélation de Pearson	1	,257	,601**
	Sig. (bilatérale)		,110	,000
	N	40	40	40
الثاني_المحور	Corrélation de Pearson	,257	1	,927**
	Sig. (bilatérale)	,110		,000
	N	40	40	40
الكلية_المحور	Corrélation de Pearson	,601**	,927**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	40	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide ذكر	16	40,0	40,0	40,0
أنثى	24	60,0	60,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	29 الى 20من	4	10,0	10,0	10,0
	39 الى 30من	28	70,0	70,0	80,0
	49 الى 40من	4	10,0	10,0	90,0
	سنة فأكثر 50 من	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

التعليمي\_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	متوسط أو أقل	16	40,0	40,0	40,0
	جامعي	24	60,0	60,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الوظيفي\_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	إطار	16	40,0	40,0	40,0
	عونتحكم	16	40,0	40,0	80,0
	تنفيذي	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المهنية\_الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	أقل من سنة	4	10,0	10,0	10,0
	سنوات 5 من سنة إلى	8	20,0	20,0	30,0
	سنوات 10 من سنة إلى 6من	16	40,0	40,0	70,0
	سنوات 10 أكثر من	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س1_1	40	4,60	,496
س1_2	40	4,40	,928
س1_3	40	4,30	,648
س1_4	40	4,40	1,033
س1_5	40	4,60	,496
س1_6	40	4,80	,405
س1_7	40	4,00	1,109
س1_8	40	4,50	,506
س1_9	40	4,30	1,018
س1_10	40	4,10	,841
س1_11	40	4,10	,955
س1_12	40	3,80	,883
N valide (liste)	40		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س2_1	40	3,20	1,181
س2_2	40	2,80	1,265
س2_3	40	3,30	1,018
س2_4	40	3,00	1,281
س2_5	40	2,8000	1,26491
س2_6	40	4,3000	,91147
س2_7	40	3,3000	1,36250
س2_8	40	3,5000	1,37747
س2_9	40	3,1000	1,23621
س2_10	40	4,0000	,90582
س2_11	40	3,8000	1,18105
س2_12	40	4,50	,679
س2_13	40	3,50	1,301
N valide (liste)	40		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الأول المحور	40	4,3250	,41077
الثاني المحور	40	3,4692	,87408
الكلي المحور	40	3,8971	,52843
N valide (liste)	40		

### Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الكلية المحور	ذكر	16	4,1731	,61770	,15442
	أنثى	24	3,7131	,36928	,07538

### Test des échantillons indépendants

		الكلية المحور		
		Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances inégales	
Test de Levene sur l'égalité des variances	F	11,160		
	Sig.	,140		
Test t pour égalité des moyennes	T	2,951	2,677	
	Ddl	38	22,178	
	Sig. (bilatéral)	,005	,014	
	Différence moyenne	,45994	,45994	
	Différence erreur standard	,15584	,17184	
	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	Inférieur	,14445	,10373
		Supérieur	,77542	,81614

### Descriptives

الكلية المحور

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum
					Borne inférieure	Borne supérieure	
29 الى 20 من	4	3,1506	,00000	,00000	3,1506	3,1506	3,15
39 الى 30 من	28	3,9061	,51369	,09708	3,7069	4,1053	3,35
49 الى 40 من	4	3,9647	,00000	,00000	3,9647	3,9647	3,96
سنة أكثر من 50 من	4	4,5128	,00000	,00000	4,5128	4,5128	4,51
Total	40	3,8971	,52843	,08355	3,7281	4,0661	3,15

### ANOVA

الكلية المحور

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergroupes	3,766	3	1,255	6,343	,001
Intragroupes	7,125	36	,198		
Total	10,890	39			

### Descriptives

الكلي\_المحور

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum
					Borne inférieure	Borne supérieure	
أقل من سنة	4	3,1506	,00000	,00000	3,1506	3,1506	
سنوات 5 من سنة إلى	8	3,5112	,17646	,06239	3,3637	3,6587	
سنوات 10 سنوالاتي 6 من	16	4,2404	,42220	,10555	4,0154	4,4654	
سنوات 10 أكثر من	12	3,9455	,49221	,14209	3,6328	4,2582	
Total	40	3,8971	,52843	,08355	3,7281	4,0661	

### ANOVA

الكلي\_المحور

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergroupes	5,334	3	1,778	11,518	,000
Intragroupes	5,557	36	,154		
Total	10,890	39			

### Descriptives

الكلي\_المحور

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum
					Borne inférieure	Borne supérieure	
متوسط أو أقل	16	4,1763	,61313	,15328	3,8496	4,5030	3,36
جامعي	24	3,7110	,37144	,07582	3,5542	3,8679	3,15
Total	40	3,8971	,52843	,08355	3,7281	4,0661	3,15



## ANOVA

الكلّي\_المحور

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergroupes	2,078	1	2,078	8,962	,005
Intragroupes	8,812	38	,232		
Total	10,890	39			

