



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف



Université El-Tarf
جامعة الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENJEDID -EL- Tarf

Université El-Tarf
جامعة الطارف

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de
Gestion

الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2025/ 2026

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج في إطار متطلبات نيل شهادة ماستر

تحت عنوان:

دور التمكين الإداري في مواجهة مقاومة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي

—دراسة ميدانية—

تخصص: ادارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

جريبي إكرام

زعرور نجود

رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد	د. جلالة علي
مشرفا و مقررا	جامعة الشاذلي بن جديد	د. عبيدات سارة
مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد	د. كرميش امال



ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالسبباس، انطلاقاً من المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيان على عينة الدراسة بالمستشفى، وقد تم استرجاع 38 استبانة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها الموضوعة، حيث أظهرت نتائج الدراسة اهتمام كبيراً من طرف عينة الدراسة بالتمكين الإداري، مع وجود علاقة ارتباط بين مختلف أبعاد التمكين الإداري ومواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي، كما أظهرت وجود للتمكين الإداري على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي. وقد أوصت الدراسة في الأخير بضرورة تعزيز ممارسات التمكين الإداري داخل المؤسسة من خلال توسيع صلاحيات الموظفين في اتخاذ، والعمل على تدعيم وضوح المهام والمسؤوليات بشكل أكبر، بالإضافة إلى تقوية آليات التحفيز المعنوي والمادي لتعزيز الالتزام والانتماء لدى الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: تمكين إداري، موارد بشرية، تغيير تنظيمي، المؤسسة العمومية الاستشفائية بالسبباس..

Abstract

This study aimed to examine the role of managerial empowerment in addressing human resources' response to organizational change in the public hospital institution of El Baspas. The study adopted a descriptive-analytical approach through the distribution of a questionnaire to the study sample at the hospital. A total of 38 questionnaires were collected and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), in order to process the data and test the proposed hypotheses.

The results showed a high level of interest in managerial empowerment among the study sample, as well as a significant correlation between the different dimensions of managerial empowerment and human resources' response to organizational change. The findings also revealed an effect of managerial empowerment on human resources' response to organizational change.

Finally, the study recommended the necessity of strengthening managerial empowerment practices within the institution by expanding employees' decision-making authority, improving the clarity of roles and responsibilities, and enhancing both moral and material incentive systems to reinforce employees' commitment and sense of belonging.

Keywords: managerial empowerment, human resources, organizational change, public hospital institution of El Baspas.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

صدق الله العظيم

في لحظات الوصول، نقف متأملين رحلة طويلة من الجهد والصبر، لم يكن هذا الإنجاز ليتحقق لولا توفيق الله أولاً،
ثم دعم كل من كان سنداً في هذه المسيرة.

إلى نفسي:

إلى من لم تستسلم رغم التعب، وثابرت حتى وصلت، مؤمنة أن بعد كل صعوبة نجاح.

إلى أبي الغالي إلى أمي الحبيبة:

إلى رمز القوة والسند، من علمني الصبر والإرادة، وكان دعمه الدافع الأول لكل خطوة. حضورها كان أماناً لا يُنسى
وفخراً أعتز به دائماً، إلى القلب الذي لا يعرف التعب، والدعاء الذي لا ينقطع، إلى من كانت سبب قوتي وبركة
طريقي. دعاؤك كان سر وصولي اليوم، هذا العمل ثمرت.

إلى أختي و أخي:

إلى الضلع الثابت والأمان والضحكة والدعم الصادق، كانوا دائماً سنداً يجعل الطريق أخف، ووجودهم كان قوة
حقيقية لي في كل لحظة.

إلى خالتي وأمي الثانية و أبي الثاني:

أهديك ثمرة هذا الجهد المتواضع عربون محبة وامتنان، تقديراً لدعمك وطيب قلبك ووقوفك إلى جانبي، أسأل الله أن
يديم عليك الصحة والسعادة، وأن يجزيك عني كل خير.

إلى صديقاتي:

أمال، منى، سيهام، سميرة، عائشة، إلى رفيقات دربي وسندي الحقيقي، إلى من كنّ بجانبني في أصعب اللحظات،
شاركنني التعب والسهر والقلق، وكان وجودهن وابتسامتهن يمنحني القوة للاستمرار. آمنّ بي حين شككت في
نفسي، وكنّ سبباً في تخفيف ثقل الطريق وإكماله حتى النهاية. شكراً لأنكنّ كننّ جزءاً جميلاً لا يُنسى من هذه

الرحلة

وأخيراً، شكراً لكل من قدم كلمة طيبة أو دعماً أو تشجيعاً في هذه المسيرة.

نجدود

إهداء

يقولون جيش المرء عائلته، وأنا بجيشي هذا غلبت كل الصعاب
إلى من فارق الحياة وغاب جسدا وبقي أثرا وروحا، إلى من تمنيت أن يكون بجانبني اليوم ليقاسمني فرحة النجاح التي هي نجاحه قبل أن تكون
نجاحي، إلى من أرجو أن يبتسم فخرا بي في علياء جناته ..
. أبي الغالي رحمك الله وأسكنك فسيح جناته
إلى نبع الحنان ونور حياتي، من سهرت الليالي وتعبت لأجلي، إلى من لعبت دور الأم والأب معا بكل قوة وتفان، شكرا لك على ما قدمته
لي ولأخوتي، فمهما شكرتك لن أوفيك حقا أُمي الغالية أدامك الله لنا شفاءا وذخرا وألبسك ثوب الصحة والعافية.
إلى من قال فيهم عز وجل "سنشد عضدك بأخيك"
إلى أخي إسلام: أنت لست مجرد أخ، بل كنت لي أبا وسندا، أسأل الله أن يرزقك أكثر مما تنمي، ويحفظ ويرعاك ويرزقك محبة الرسول
والقبول في الأرض والسماء
إلى أخي عاطف: ضلعي الثابت الذي لا يميل، سندي ومن كبرت معه في كل لحظة، أتمنى من الله أن يهب لك من واسع أرزاقه ويمنحك محبة
الرسول والقبول.
إلى حبيبي وابنتي سرور: هي ليست أختي فحسب، بل هي ابنتي التي لم أنجبها، وصغيرتي التي تسكن تفاصيلي أسأل الله أن يرزقك فوق ما
تتمنين وأن أراك دائما في أعلى المراتب
إلى صديقة العمر ورفيقة الدرب يمينه: شكرا لك على عونك الدائم ووقوفك بجانبني في كل خطوة، وشكر خاص لكلماتك الملهمة وتشجيعك
المستمر الذي كان بمثابة البلسم والدواء، كنت نعم الرفيقة والصديقة الحنونة، أدامك الله لي سندا، وأتمنى من كل قلبي أن يكتب الله لك
التوفيق والخير
وأخيرا إلى إكرام نفسي التي صمدت:
إلى تلك الروح التي لم تنكسر أمام العثرات، إلى من سهرت واجتهدت وأمنت بحلمها حتى جعلته واقعا ملموسا...
أهدي هذا النجاح لنفسي، فخرا بصبري وتقديرا لذاتي، ولتكن هذه الخطوة مجرد بدايات لطموحات لا تعرف الحدود
إلى القلوب العابرة التي تركت أثرا لا ينسى، وإلى من آمن بكلماتي قبل أن تكتب، وشاركني عفوية اللحظات وبساطتها، أهدي هذا الانجاز
لتلك الوجوه الصادقة التي جعلت الرحلة أخف، وأخص من يقرأ الآن ويعلم أنه المقصود وحده.

إكرام

شكر وعرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى الذي قد ألهمنا على أن نجتمع هذا العمل المتواضع

ونسأله أن يضع لعملنا هذا القبول والنفع لمن يقبل عليه.

كما نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان والتقدير والوفاء بكل معانيه

إلى أستاذتنا الفاضلة الدكتورة "عبيدات سارة"

المشرفة على هذه المذكرة والتي أفادتنا كثيرا في إثراء معارفنا العلمية.

نخص بالشكر والإمتنان إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وبالأخص قسم علوم التسيير

بجامعة الشاذلي بن جديد _الطارف-.

كما لا ننسى أن نشكر المؤسسة العمومية الاستشفائية بالسبباس

والشكر الجزيل لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إعداد هذا العمل.

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01-02	الميكال التنظيمي للمؤسسة	38
02-02	نمذج الدراسة	41
03-02	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس في المؤسسة العمومية الاستشفائية البساس	45
04-02	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن في المؤسسة العمومية الاستشفائية البساس	46
05-02	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية البساس	47
06-02	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة العمومية الاستشفائية البساس	48

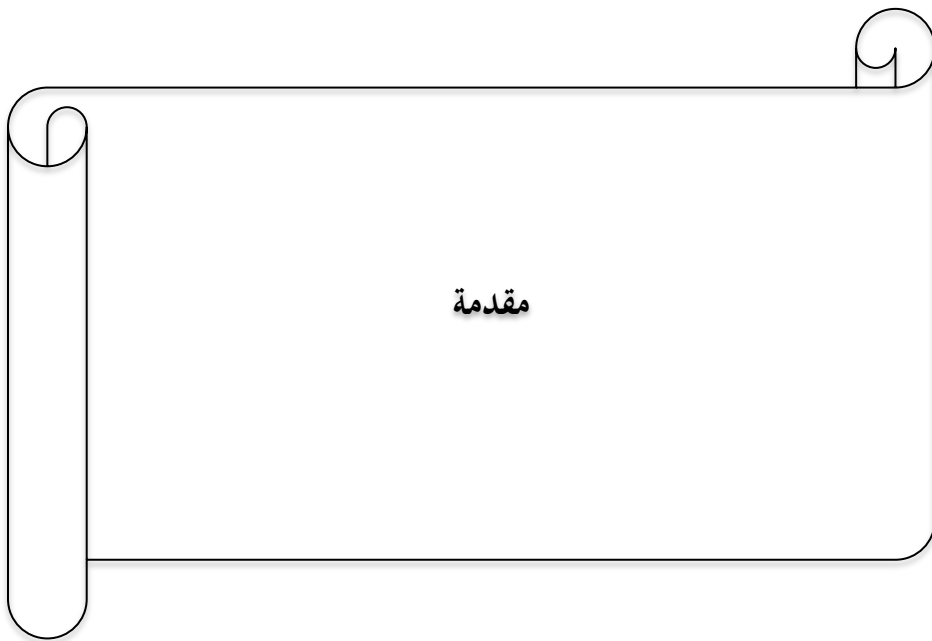
قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
42	درجات مقياس ليكرت الخماسي	01-02
43	معامل الثبات الفا كرونباخ	02-02
43	إختبار Kolmogorov-Smirnov في المؤسسة العمومية الاستشفائية البسباس	03-02
44	وصف وتشخيص البيانات الشخصية لعينة المؤسسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية البسباس	04-02
48	وصف وتشخيص فقرات بعد المهمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية البسباس	05-02
49	وصف وتشخيص فقرات بعد تحديد المهمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية البسباس	06-02
50	وصف وتشخيص فقرات بعد القوة في المؤسسة العمومية الاستشفائية البسباس	07-02
51	وصف وتشخيص فقرات بعد القوة في المؤسسة العمومية الاستشفائية البسباس	08-02
52	وصف وتشخيص فقرات بعد القوة في المؤسسة العمومية الاستشفائية البسباس	09-02
53	وصف وتشخيص فقرات محور مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية البسباس	10-02
55	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية البسباس	11-02
58	الإنحدار الخطي البسيط لأثر التمكين الإداري على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية البسباس	12-02

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(i)	ملخص
(ii)	Abstract
(iv)	إهداء
(v)	شكر وعرفان
(vi)	قائمة الأشكال
(ix)	قائمة الجداول
(vii)	فهرس المحتويات
(01)	مقدمة
08	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
(09)	تمهيد
(10)	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين الإداري
(10)	المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري
(17)	المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري ومتطلبات تطبيقه
(20)	المطلب الثالث: خطوات التمكين الإداري وأساليبه
(17)	المطلب الرابع: أنماط والأبعاد الهيكلية للتخطيط الاستراتيجي
(22)	المبحث الثاني: عموميات حول مقاومة التغيير التنظيمي
(22)	المطلب الأول: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي
(25)	المطلب الثاني: مراحل مقاومة التغيير التنظيمي
(25)	المطلب الثالث: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
(26)	المطلب الرابع: استراتيجيات مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي
(27)	المبحث الثالث: التمكين الإداري كآلية استراتيجية لمواجهة مقاومة التغيير التنظيمي
(27)	المطلب الأول: الأسس النظرية للعلاقة بين التمكين الإداري ومقاومة التغيير التنظيمي
(29)	المطلب الثاني: آليات التمكين الإداري لمواجهة مقاومة التغيير التنظيمي

(31)	المطلب الثالث: التمكين الإداري وتحقيق الالتزام التنظيمي
(33)	خلاصة الفصل
(34)	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية البسباس
(35)	تمهيد
(36)	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة
(36)	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
(37)	المطلب الثاني: اهداف و مهام المؤسسة
(37)	المطلب الثالث: التركيبة البشرية و الهيكل التنظيمي للمؤسسة
(38)	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
(39)	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
(40)	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
(41)	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة
(54)	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
(44)	المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة
(48)	المطلب الثاني: المطلب الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة
(55)	المطلب الثالث: تحليل النتائج وإختبار الفرضيات
(60)	خلاصة
(61)	خاتمة
(63)	قائمة المراجع
(66)	الملاحق



تمهيد

تعد المنظمات الحديثة اليوم في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتعقيد المتزايد نتيجة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والمعرفية المتسارعة، مما جعل قدرتها على التكيف مع التغير التنظيمي شرطا أساسيا لضمان الاستمرارية والبقاء. وفي هذا السياق برز مفهوم التمكين الإداري كأحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز قدرات الموارد البشرية ومنحها صلاحيات أوسع للمشاركة في اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية، وتنمية روح المبادرة والابتكار داخل المؤسسة.

يرتكز التمكين الإداري على فكرة إعادة توزيع السلطة داخل المنظمة، بحيث لا تظل متركزة في المستويات العليا فقط، بل يتم تفويضها بشكل مدروس إلى المستويات الإدارية الدنيا، مما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء وتعزيز الانتماء التنظيمي. كما يساعد التمكين في خلق بيئة عمل مرنة قادرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات التغير، ويجعل الموارد البشرية أكثر استعدادا لمواجهة التحديات التنظيمية المختلفة.

وفي المقابل، يعد التغير التنظيمي ظاهرة حتمية تفرضها طبيعة البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات، حيث يشمل هذا التغير مختلف الجوانب المتعلقة بالهيكل التنظيمية، والإجراءات، والثقافة التنظيمية، وأساليب العمل. وغالبا ما تواجه المؤسسات صعوبات في تطبيق التغير التنظيمي بسبب مقاومة العاملين له، الناتجة عن الخوف من الجهول أو فقدان الامتيازات أو ضعف التواصل الداخلي.

ومن هنا تبرز أهمية الموارد البشرية باعتبارها العنصر الأساسي في نجاح أو فشل عملية التغير التنظيمي، حيث تلعب دورا محوريا في التكيف مع التحولات التنظيمية والمساهمة في إنجاحها أو مقاومتها. لذلك فإن تمكين الموارد البشرية يعد مدخلا استراتيجيا لتقليل مقاومة التغير، من خلال إشراك الأفراد في صنع القرار، وتزويدهم بالمعلومات، وتنمية مهاراتهم، مما يجعلهم أكثر تقبلا للتغير وأكثر قدرة على التكيف معه.

أولا: الإشكالية

وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور التمكين الإداري في مواجهة مقاومة الموارد البشرية للتغير التنظيمي داخل المؤسسة

الاستشفائية العمومية بالبياس؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية

وللإجابة على هذه الإشكالية بشكل أكثر تفصيلا تم تجزئة هذه الأخيرة إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعـد المهمة على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؟
2. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعـد تحديد المهمة على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعـد القوة على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؟
4. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعـد الالتزام على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؟
5. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعـد الثقافة على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة على اختبار الفرضية الرئيسية التالية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على مواجهة مقاومة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي.

وتتجزأ بدورها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعـد المهمة على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعـد تحديد المهمة على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعـد القوة على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعـد الالتزام على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعد الثقافة على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على مستوى تطبيق التمكين الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة.
2. قياس درجة استعداد الموارد البشرية لمواجهة التغيير التنظيمي.
3. تحليل العلاقة بين التمكين الإداري ومواجهة التغيير التنظيمي.
4. تقديم توصيات عملية تساعد على تحسين إدارة التغيير من خلال التمكين الإداري.

رابعا: أهمية الدراسة

تبرز في كونها تسلط الضوء على مفهومين حديثين في الإدارة وهما التمكين الإداري والتغيير التنظيمي، وتبحث في العلاقة بينهما، مما يساهم في إثراء الأدبيات النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، كما تكمن أهميتها في تقديم نتائج وتوصيات قد تساعد المؤسسات على تحسين ممارسات التمكين الإداري بما يعزز قدرتها على إدارة التغيير التنظيمي بفعالية أكبر.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

1. الاهتمام المتزايد بموضوع التمكين الإداري كأحد أهم أساليب الإدارة الحديثة.
1. أهمية التغيير التنظيمي في ضمان استمرارية المؤسسات وتطورها.
2. الرغبة في فهم دور الموارد البشرية في إنجاح أو فشل عمليات التغيير.
3. محاولة الربط بين الجانب النظري والتطبيقي داخل المؤسسات.

سادسا: منهج الدراسة

أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة فهو المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، من خلال وصف متغيرات الدراسة (التمكين الإداري والتغيير التنظيمي) وتحليل العلاقة بينهما. كما يعتمد على أسلوب الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، مع استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد تم الإعتماد في الجانب النظري على المسح المكتبي بتناول المراجع بالإضافة إلى دراسات لعدة باحثين مستوحاة من الإنترنت. أما في الجانب التطبيقي فتم الإعتماد على إستمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وإخضاعها فيما بعد للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية spss.

سابعاً: الدراسات السابقة

- الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري:

1- دراسة: الحراحشة محمد، إلهيتي صلاح الدين بعنوان أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملين في شركة الاتصالات الأردنية دراسة ميدانية، دراسات العلوم التجارية الأردن، مج 33، ع 2، (2006).

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين الإداري والدعم التنظيمي وعلاقتهما بالسلوك الإبداعي، بالإضافة إلى توضيح العلاقات الإحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والدعم التنظيمي من ناحية والسلوك الإبداعي من جهة أخرى. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

إن متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري والدعم التنظيمي) تؤثر في المتغير التابع (السلوك الإبداعي). وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين متغير طبيعة العمل ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

2- دراسة: إبراهيم محمد الأصقه (2010)، بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

وهدف هذه الدراسة إلى:

معرفة العلاقة بين مستوى تمكين العاملين ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في قوات الأمن الخاصة في الرياض من وجهة نظرهم.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أن أفراد عينة الدراسة يدركون التمكين الإداري بمستوى مرتفع.

أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بالرضا الوظيفي بدرجة عالية.

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين تمكين العاملين بأبعاده ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في قوات الأمن الخاصة في الرياض، 2013.

3- دراسة: حسين مروان عفانة، بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية

العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) بفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً، وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً، وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

- الدراسات المتعلقة بمقاومة التغيير التنظيمي:

1- دراسة محمود حامد المقدادي، صالح سويلم الشرفات بعنوان: مقاومة المعلمين للتغيير التنظيمي، أسبابها وطريقة

التقليل منها من وجهة نظر معلمي ومعلمات مديرية التربية والتعليم لمنطقة قصبة المفرق، بالأردن، 2014،

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات (342) معلماً ومعلمة نحو مقاومة التغيير التنظيمي، وأهم

النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أحد أهم أسباب مقاومة المعلمين للتغيير التنظيمي:

فقدان الإحساس بالمشاركة في التغيير التنظيمي.

شعور المعلمين أن التغيير التنظيمي قد فرض عليهم بالقوة.

شعور المعلمين أن التغيير التنظيمي قد فرضته جهات خارجية.

الخوف من فقدان الروتين الذي تعودوا عليه.

2- دراسة سماتي حاتم بعنوان: واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل نظام (LMD) من وجهة

نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التأكد من وجود

مقاومة للتغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين،

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

يستعمل الأساتذة الجامعي محمد خيضر بسكرة وابن خلدون بتيارت مجموعة من الأساليب بهدف التعبير عن عدم تقبلهم

للنظام أدت إلى مقاومة الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة وجامعة ابن خلدون بتيارت لتغيير نظام التعليم العالي

الجديد.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة بين كل من الأساتذة الذين يمارسون مهام إدارية بالإضافة إلى مهنة التدريس في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي مقارنة بالأساتذة غير الإداريين والتي كانت النتيجة لصالحهم في كل محاور الاستبيان. توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق دالة بين الكليات (كلية العلوم الدقيقة والطبيعية والحياة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الأدب واللغات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي. توجد فروق بين أساتذة جامعة ابن خلدون وأساتذة جامعة محمد خيضر في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

ثامنا: التعليق على الدراسات السابقة:

بعد ما تطرقنا لمجموعة من الدراسات المتعلقة بمتغيرات البحث توصلنا إلى: هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من الجانب النظري لموضوع التمكين الإداري. هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من الجانب النظري لمقاومة التغيير التنظيمي. وجود اختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية من ناحية الزمان والمكان. هناك اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة في اختيار الأبعاد. أما فيما يخص مجال الاستفادة من الدراسة السابقة فتوصلنا إلى: إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية، مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة.

تاسعا: هيكل الدراسة .

للإجابة على الإشكالية المطروحة، ولاختبار صحة الفرضيات المقدمة، قمنا بتقسيم هذه الدراسة بمضمونها إلى فصل نظري وفصل تطبيقي.

- الفصل الأول سيخصص لتحديد الإطار النظري للدراسة
- أما الفصل الثاني، فقد خصص للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تناولنا المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبسباس

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

تشهد المؤسسات الحديثة تحولات متسارعة تفرض عليها ضرورة التكيف والابتكار لضمان استمراريتها، مما يجعل إدارة التغيير التنظيمي تحديًا أساسيًا، خاصة في ظل مقاومة العاملين للتغييرات.

وفي هذا السياق، يُعد التمكين الإداري مدخلًا فعالًا لمواجهة هذه التحديات، من خلال منح الصلاحيات، وتطوير المهارات، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار، بما يعزز الانتماء والمسؤولية.

كما يساهم التمكين الإداري في تحسين الأداء وتحقيق الالتزام التنظيمي، ويؤدي دورًا مهمًا في الحد من مقاومة التغيير عبر تعزيز المشاركة، وتوفير المعلومات والتدريب، مما يقلل من الغموض ويزيد من تقبل العاملين للتغيير، بل ويحوّل مقاومتهم إلى دعم إيجابي له.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين الإداري

يُعد التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي برزت أهميتها مع تسارع التغيرات في بيئات العمل، حيث لم يعد التنظيم يقتصر على الرقابة وتوزيع المهام، بل أصبح يركز على إشراك الأفراد في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية. ويُعتبر أداة استراتيجية لتعزيز الفاعلية التنظيمية من خلال رفع الرضا الوظيفي، وتحفيز الموظفين، وتطوير قدراتهم، بما يحسن الأداء العام، كما يرتبط بمبادئ العدالة والشفافية ويوفر بيئة داعمة للابتكار والمشاركة.

المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري

كان مفهوم التمكين قد عرف حديثا في مجال عمل المنظمات الإدارية فإن القرآن الكريم قد نص عليه منذ أكثر من 1431 عاما، وقد وردت الكلمة في القرآن الكريم في ست منهم (مكن، مكني، يمكن، نمكن)¹.

إذ قال الله تعالى في كتابه الكريم: بسم الله الرحمن الرحيم: قوله تعالى في سورة الكهف: ﴿وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ ذِي الْقُرْنَيْنِ قُلْ سَأَتْلُو عَلَيْكُمْ مِنْهُ ذِكْرًا ۚ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾²، وقوله تعالى في سورة يوسف: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ۚ نُؤْتِي رَحْمَتَنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾³.

1. تعريف التمكين الإداري لغة

مصدر تمكّن هو الفعل مكن: أي أصبح ذا مكانة وسلطة، ويقال: فلان تمكّن عند الناس، أي علا شأنه، وأمكنه من الشيء أي جعل له سلطانا وقدرة، وتمكّن من الشيء قدر عليه أو ظفر به⁴.

2. تعريف التمكين الإداري عند بعض الباحثين

يعرف (يحيى سليم): "التمكين الإداري بأنه شعور الفرد بالقدرة على التأثير في مجريات العمل وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجير"⁵.

يشير (أفندي): "إلى أن التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات، ويضيف أيضا بأنه منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشاكلها وتحمل المسؤولية، كما

¹ - المعاني أحمد وعريفات أحمد، (2011)، القضايا الإدارية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، ص182.

² - [الكهف: 84].

³ - [يوسف: 56]

⁴ - مجمع اللغة العربية، (1998)، المعجم الوسيط، ط3، القاهرة، ص 3.

⁵ - ملحم يحيى سليم، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، ص 44.

أن التمكين على أنه منح الصلاحيات للأفراد المناسبة مع خبراتهم ومسؤولياتهم مع استمرار سيطرة الإدارة على الأمور بشكل عام، حيث تقع عليها المسؤولية النهائية في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف¹.

3. مفهوم التمكين عند بعض علماء الإدارة

لقد ظهر مصطلح التمكين كفلسفة إدارية جديدة منذ بداية حقبة الثمانينات وازدهر في التسعينات من القرن العشرين، واقترن تطبيقه باللامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين، وقد تناوله كتاب الإدارة من مداخل مختلفة على النحو التالي :

4. وفقا لمدخل العلاقات الإنسانية

عرفاه Lawler & Bowen أنه: "مشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة، المعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم، والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة والمكافآت التي تحدد على أساس تقييم الأداء".
كما عرفاه كل من Swell & Wilkison بأنه: "التحول الفعلي لمركز القوة من الإدارة العليا إلى العاملين في الخطوط الأمامية".

كما عرفه Rube بأنه: "منح سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها وإحساس الفرد بمسؤوليته عن نتائجها، فإذا حدث خطأ ما فيجب ألا يعاقب على ذلك بل يجب تدريبه جيدا لتلافي الخطأ في المستقبل".
كما عرفه أفندي بأنه: "منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون بها، وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي، وتحمل المسؤولية والرقابة"².
كما عرفه الكبيسي بأنه: "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم واثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم".
كما ذهب عبد الوهاب في تعريفه للتمكين بأنه: "المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج"

5. وفقا لمدخل الدافعية

لقد نظر هذا المدخل لمفهوم التمكين على أنه عملية مرتبطة بدافعية الأفراد للعمل من خلال تعزيز روح المبادرة، وتنمية الثقة بالنفس وتنمية مدركاتهم، وتزويدهم بالدعم العاطفي عوضا عن الضغوط في بيئة العمل.

فترى Spreitzer أن: "تمكين العاملين هو أسلوب تحفيزي يتكون من أربعة مدركات هي معنى العمل والكفاءة الذاتية وحرية الاختيار والتأثير في القرارات وإن هذه المدركات الأربعة مجتمعة تعكس اتجاهها ايجابيا نحو العمل"¹.

¹ - حسين أفندي عطية، (2003)، تمكين العاملين مدخل التحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 66.

² - صقر عبلة، (2018)، أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين "دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة"، مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم السياسية والحقوق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص 12.

وذكر Blanchard أن: "تمكين العاملين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات مما يؤدي إلى التفوق والإبداع في العمل".

كما عرفه من Brown & Harver التمكين بأنه: "إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة".

في حين أشار Ongor & Shunda لتمكين العاملين بأنه: "شعور العامل بالقدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس، وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجراء، الأمر الذي يعزز لديه روح المبادرة والرغبة في العمل، وفي إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه، ويساعده على النمو والتطور الشخصي، مما ينعكس إيجابيا على أدائه في العمل".

6. وفقا للمدخل الشامل

هذا المدخل يأخذ في الاعتبار كلا من مدخل العلاقات والمدخل الدافعية في تحديد مفهوم التمكين.

حيث عرفاه كل من Murrell & Vogt بأنه: "زيادة دافعية والعمل التعاوني بين الأفراد، والذي يركز على التنسيق ويؤدي على توسيع مجال السلطة الأعضاء جماعة العمل".

كما يرى Bennis & Townsend أن: "تمكين العاملين هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية الكاملة لاختبار الطرق المناسبة لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم".

أما Haghghi et al فقد عرفوا تمكين العاملين بأنه: "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون التدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم".

من خلال الاستعراض السابق لمفهوم التمكين، نلاحظ ما يلي: رغم اختلاف الكتاب والباحثين في تعريف مفهوم التمكين إلا أنهم أجمعوا أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظف صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة.

نلاحظ أن أي تفسير أو توضيح المفهوم التمكين من قبل الكتاب والباحثين يرتبط بطبيعة الدراسة التي يجري التعريف الإجرائي ضمن إطارها².

¹ - صقر عبلة، مرجع نفسه، ص 12.

² - صقر عبلة، مرجع نفسه، ص 15.

من هنا يمكننا أن نعرف التمكين الإداري بأنه عملية إدارية يتم من خلالها إعطاء الحرية في التصرف وتفويض جزء من السلطة للموظف داخل المؤسسة من خلال منحه فرصة المشاركة في اتخاذ القرار، وهذه الحرية والاستقلالية من شأنها أن تحقق التوازن الذهني والمادي للموظف والتوازن العام بينه وبين الإدارة العليا، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

7. أهمية التمكين الإداري

- حيث تتمثل أهمية التمكين في النقاط التالية:
- يؤدي إلى تهذيب كادر المؤسسة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين؛
- كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة؛
- التمكين يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين؛
- يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى، كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة، سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم¹؛
- بالإضافة إلى أنه يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة، كونه يساهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة؛
- كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع²

8. أهداف التمكين الإداري

- يمكن النظر للأهداف التي يحققها التمكين من جانبين وهي على النحو التالي:
- جانب المنظمة
- زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة

¹ - ملحم يحي سليم، مرجع سابق، ص 93 .

² - مرجع نفسه.

- فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.
- **مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد**
- فالموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.
- إتاحة وقت أكبر أمام المدراء للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة ورسم الخطط طويلة الأجل.
- **إن التمكين يساهم في زيادة إنتاجية المنظمة**
- عملية التمكين تساعد العاملين في استخدام قدراتهم الكامنة وتشجعهم على تحمل المسؤولية بالإضافة إلى إثراء وظائفهم مما يساعد في زيادة إنتاجية المنظمة¹.
- **جانب الموظف**
- إن احتواء المنظمة لمفهوم التمكين في سياستها وأنشطتها تنعكس بشكل إيجابي على أداء موظفيها حيث يمكن ملاحظة ذلك في النقاط الآتية:
- **تحقيق الانتماء:** يساهم في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، مما يؤدي إلى تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقض في معدل دوران العمل.
- **المشاركة الفاعلة:** المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغاياتها.
- **تطوير مستوى أداء العاملين:** إن فكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملا من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقفتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

¹ - ملحم يحي سليم، مرجع نفسه، ص 93-94.

- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل وتنمية الشعور بالمسؤولية: كلما قمنا بتمكين الأفراد وزيادة صلاحيتهم وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار زادت شعوره بالمسؤولية اتجاه عمله وواجباته وارتفعت لديه المقاومة لضغوط العمل التي تواجهه.

- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة.

- تحقيق الرضا الوظيفي: فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة¹.

9. خصائص التمكين الإداري

- حصر Quinn خصائص التمكين الإداري في نقاط التالية:

- التقرير الذاتي: فالعاملون أحرار في اختيارهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم الصياغة لقراراتهم.
- الأهمية الذاتية: فهم يحسون بمكانهم ودورهم ويشعرون بأهمية الواجب الذي يؤديه وبالأهتمام الذي يحضون به.
- ثقتهم بأنفسهم: فهم يعون ويدركون ما لديهم من استعدادات وطاقات ويثقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة المصاعب.
- قدرتهم على التأثير: هم يؤمنون بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم وأن الآخرين يحسون بهم ويسمعون منهم ويستأنسون بمقترحاتهم وأن الكثير مما يطرحه يتم الأخذ به والاستفادة منه.
- كما يمكن ذكر أهم خصائص التمكين في:

- يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد وفي حل مشاكل العمل والأزمات؛
- يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا، فهم يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل؛
- تعزيز تمكين العاملين في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم²؛

10. أنواع ومستويات التمكين الإداري

- للتمكين الإداري عدة أنواع ومستويات يمكن التطرق إليها في الآتي:

¹ - ملحم يحي سليم، مرجع نفسه، ص 94.

² - ملحم يحي سليم، مرجع نفسه، ص 94.

أنواع التمكين الإداري هناك العديد من وجهات النظر بشأن أنواع التمكين الإداري منها ما قدمه Suominen الذي قسمه إلى ثلاثة أنواع¹:

- **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية العملية التمكين الظاهري.
- **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديداتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
- **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.
- **بينما Duvall صنف التمكين الإداري إلى صنفين هما:**
- **التمكين الفردي:** ويقصد به أنه عملية فردية وذاتية، تنبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله ويمتلك الخيارات اللازمة لذلك إلى جانب الصلاحيات اللازمة لممارسة العمل المتعلق به فضلاً عن درجات الالتزام العالية والولاء الذي يكنه للمؤسسة التي يعمل فيها.
- **التمكين المنظمي:** فهو مجموع النشاطات التي تلجأ إليها المؤسسة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين، أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تعمل على تمكين أفرادها وتجهلهم قادرين على انجاز الفعل الصحيح في الموقف المناسب.
- **مستويات التمكين الإداري**
- هناك ثلاث مستويات تمكين العاملين، بحيث تعكس هذه المستويات درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال المشاركة في صنع القرارات، وتمثل هذه المستويات في:
- **المستوى الأول:** في هذا المستوى يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة، أو آراء حول بعض جوانب القرارات، وهنا لا يقدم العاملون الحلول، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها تلك المعلومات².
- **المستوى المتوسط:** في هذا المستوى، يتم استشارة العاملين بشكل واسع، سواء بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة، عندما يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، لكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم. ويدخل هذا المستوى دوائر الجودة.

¹ - صقر عبلة، مرجع سابق، ص 20.

² - صقر عبلة، مرجع نفسه، ص 20-22.

- **المستوى الأعلى:** يتسم المستوى الأعلى، بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا المستوى، نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات وإيجاد الحلول، إختيار البديل الأفضل، ومراقبة النتائج القرار الذي يتخذونه ويدخل ضمن هذا المستوى، فرق العمل ذاتية التوجيه.
- هذه الأخيرة، هي عبارة عن مجموعات عمل، تقوم بإكمال جزء معين من العمل، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام¹.
- أما باستور فقد حدد خمسة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها في عملية التمكين هي:
- **المستوى الأول:** يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساسا واضحا ولكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.
- **المستوى الثاني:** في هذا المستوى، يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات، ويضع القرارات معتمدا على الاقتراحات ويعلم الفريق بها.
- **المستوى الثالث:** يناقش المدير والفريق الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ بها أو لا يعلم الفريق بذلك.
- **المستوى الرابع:** في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات وفي هذه النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي وتعاوني بين المدير والفريق.
- **المستوى الخامس:** يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرارات².

المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري ومتطلبات تطبيقه

1. أبعاد التمكين الإداري

حدد Lashely and McGoldrick (1994) أربع أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة. وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد باختصار:

- البعد الأول: المهمة (Task)

يهتم البعد الأول بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها.

إلى أي مدى يسمح للفرد المكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

¹ - صقر عبلة، مرجع نفسه، ص 23.

² - مرجع نفسه، ص 23.

– البعد الثاني: تحديد المهمة (Task allocation)

البعد الثاني يأخذ بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم¹.

إلى أي مدى يتم توجيههم، أو يحتاجون للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ إلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم تدرك الموظفين يقومون بإنجاز المهام؟ إلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟

– البعد الثالث: القوة (Power)

يأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ إلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ إلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

– البعد الرابع: الالتزام (Commitment)

يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والاذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.

– البعد الخامس: الثقافة (Culture)

بعد الثقافة يبحث إلى أي مدى ثقافة المنظمة تعزز الشعور بالتمكين، إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجة للمهمة، الأدوار، أو التحكم².

2. متطلبات تطبيق التمكين الإداري

حتى يتم التطبيق الناجح لعملية تمكين العاملين يجب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين يمكن تحديدها بالتالي³:

– صياغة وتطوير رؤية للمنظمة: أن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين. فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس ما الذي سنقوم به لاحقاً، وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح.

¹ – سارة نبيل، "أبعاد ونماذج إدارة التمكين"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 15 يوليو 2012، متاح على: <https://hrdiscussion.com/>، تم الإطلاع على الرابط بتاريخ 2026/02/25، على الساعة 11:33.

² – سارة نبيل، مرجع نفسه.

³ – سامية حميدي، سليمة قشيدة، (2016)، "تمكين العاملين (متطلباته وفوائده ومزاياه)"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 20، سبتمبر، ص 43.

حيث يجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة عن طريق إعطاء العاملين حيزاً وامتسح للقيام بالعمل وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات.

حيث يرغب الأفراد الذين يتم تمكينهم بأن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية وإستراتيجية الإدارة العليا.

فالتمكن يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطه بأهداف المنظمة، حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعاً حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين فإنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدى للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم.

- **الانفتاح وفرق العمل:** لكي يشعر الأفراد بأنه تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة الشركة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة فالفرد الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر إن الأفراد في إدارته أو وحدته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل¹.

وأن أفكار العاملين يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة (Trust)، فالتمكن الحقيقي يتطلب الثقة بالفرد والعمل على إيجادها ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المنظمة كما أن حرية الوصول للمعلومات الحساسة تظهر درجة الثقة داخل المنظمة حيث تعتبر الثقة أحد المحتويات الأساسية لتمكين العاملين.

ويدل توفر عنصر حرية الوصول للمعلومات الحساسة لزيادة الاتصال داخل المنظمة، هذا ويعتبر عنصر الانفتاح في الاتصال ضرورة لبرنامج تمكين العاملين.

- **النظام والتوجيه:** أفاد الأفراد الممكنين أن مؤسساتهم تزودهم بأهداف واضحة، وخطوط واضحة للسلطة و مهام و مسؤوليات واضحة فبينما يتمتع الأفراد بالاستقلالية، فإنهم في الوقت نفسه على وعي بالحدود المرسومة الحرية تصرفهم لاتخاذ القرار وهم كذلك على علم بمسؤولياتهم. فالأفراد يتم تمكينهم لديهم أهداف واضحة ومرتبطة بأهداف المؤسسة.

فوجود نظام واضح للعاملين يحد من عدم التأكد والغموض و الذي عادة ما يصاحب جهود التمكين.

¹ - سامية حميدي، سليمة قشيدة، مرجع نفسه، ص 43-44.

فعلى سبيل المثال، غياب تحديد الهدف قد يؤدي إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أحاب المصالح وغموض أو عدم وضوح الخطوط السلطة قد يخلق كذلك عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المؤسسة.

- **الدعم والشعور بالأمان:** في سبيل أن يشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجيع على التمكين، يحتاج أن يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم، زملائهم في العمل، والمشرفين فجهود الموظفين لأخذ المبادرة و المخاطرة يجب أن تعزز و تدعم بدلا من معاقبتها.
- ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فأن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلا من طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء يجب أن تتوافر الاعتقاد لدى الأفراد أن برنامج التمكين الذي تتبناه المؤسسة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعليم و التطوير لدى العاملين¹.

المطلب الثالث: خطوات التمكين الإداري وأساليبه

- تتدرج مراحل إستراتيجية التمكين وفق الآتي:
- إعادة تصميم الوظائف بما يحقق إثراءها للعاملين وزيادة مسؤولياتهم إزاء الأعمال الموكلة لهم؛
- طلب مقترحات العاملين بمختلف مستوياتهم وتشجيع المشاركة في مختلف المواقف؛
- إتاحة فرصة المشاركة في صنع القرارات خصوصا أولئك الذين تزداد ثقة الإدارة بهم؛
- تمكين العاملين بشكل بسيط في الأنشطة الاعتيادية ومن ثم زيادة مسؤوليات التمكين في الأمور المعقدة والصعبة؛

1. خطوات لإنجاح عملية التمكين الإداري

- هناك العديد من الخطوات لإنجاح عملية التمكين الإداري وهي كالآتي:
- **الخطوة الأولى:** تحديد أسباب الحاجة للتغيير: إن أولى الخطوات هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء ؟ أم لرفع مستوى الجودة؟ أم زيادة الإنتاجية؟ أم لتنمية قدرات و مهارات المرؤوسين؟
- **الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات القادة:** قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على دعم المديرين في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

¹ - سامية حميدي، سليمة قشيدة، مرجع نفسه، ص45.

- **الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون:** يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدراء والمرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها.
- **الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:** يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ إن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي، حيث تكون أفكارهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً¹.
- **الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:** لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، تجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة.
- **الخطوة السادسة:** اختيار الأفراد المناسبين الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.
- **الخطوة السابعة:** توفير التدريب إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، التحفيز، وذلك الرفع المستوى المهاري والفني للعاملين².

2. أساليب التمكين الإداري

- هناك عدة طرق اقترحها Davis لتمكين الموظفين، وهي:
- **التمكين من خلال المسؤوليات:** على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة.
- **التمكين من خلال الصلاحيات:** يبدي الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل.
- **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم للوصول لأقصى إمكاناتهم.
- **التمكين من خلال التدريب والتطوير:** التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل، وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له.
- **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.

¹ - سفيان شريف، (2020)، "دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد 01 جوان، ص 84.

² - سفيان شريف، مرجع نفسه، ص 85.

- **التمكين من خلال التقدير والاهتمام:** أن يقدر المدير الموظف، وذلك له أثر كبير على ذات الموظف وإنجازته وتوجهاته نحو العمل والتمكين¹.

- **التمكين من خلال الثقة:** إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل، والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة المجتمع في المدير هي دليل على نجاحه، وهي إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة، فالثقة يجب أن تكتسب ولهذا السبب تعد القيادة صناعة ينبغي إعادة اختراعها، واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن تكون إلى صفهم في ما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم تلك الثقة التي قد تبنى كالبناء².

المبحث الثاني: عموميات حول مقاومة التغيير التنظيمي

يُعد التغيير التنظيمي عنصرًا أساسيًا في تطور المؤسسات، لكنه يواجه تحديًا كبيرًا يتمثل في مقاومة العاملين، نتيجة الخوف من المجهول أو فقدان الاستقرار أو التمسك بالأساليب التقليدية.

وتؤثر هذه المقاومة سلبًا على الأداء وتنفيذ الخطط، مما يستدعي فهم أسبابها ومراحلها ووضع استراتيجيات فعالة للتعامل معها.

المطلب الأول: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي

هو عبارة عن رفض التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة ومحاولة المحافظة على الوضع القائم، وفي بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير.

بمعنى هي ردود الفعل السلبية التي يبدونها الأفراد اتجاه التغيرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم.

لقد قام العديد من الباحثين بتحديد مصطلح مقاومة التغيير مما أدى إلى تصورات مختلفة، حيث أشار (Piderit 2000) إلى أن: "هناك ثلاثة أبعاد أساسية مختلفة في تعريف مقاومة التغيير ومنها: البعد السلوكي والبعد المعرفي والبعد العاطفي"³.

¹ - ماجد السقا، "التمكين الإداري (المفهوم . الركائز . المزايا) (بحث علمي)"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 3 ديسمبر 2014، متاح على: <https://hrdiscussion.com>، تم الإطلاع على الموقع بتاريخ 2026/03/01، على الساعة 22:44.

² - ماجد السقا، مرجع نفسه.

³ - يونس سلام، (2020)، مقاومة التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي "دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات بالروية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د، ميدان علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، ص 71.

فحسب (Oreg 2006) "البعد السلوكي يرتبط بالتفاعل مع التغيير من خلال اتخاذ إجراءات بطريقة معينة، أو عن طريق وجود نية لفعل شيء خيال التغيير".

وقد أشار كل من (Oreg 2006 derit 2000) إلى أن: "البعد المعرفي المقاومة التغيير يركز بشكل أكبر على معتقدات الفرد وأفكاره بشأن التغيير، في حين يتضمن البعد العاطفي كيفية شعور المرء اتجاه موقف ما".

وفي هذا الصدد يتم تعريف مقاومة التغيير حسب (Piderit 2000) على أنها: "مجموعة من الاستجابات السلبية للتغيير على طول البعد السلوكي والمعرفي والعاطفي فمقاومة التغيير تسبب أضرار سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد العامل، ويعتبر من أهم أسباب الفشل في تنفيذ التغييرات، حيث غالبا ما يكون الفشل في عملية التغيير مصحوبا بتكاليف باهظة وفرص أقل لضمان البقاء في البيئة".

كما أن المقاومة التغيير آثار سلبية على النتائج المهنية للموظفين ، إذ تعد إحدى النتائج الهامة المقاومة التغيير هي النية لمغادرة المنظمة برغبة العامل¹.

أما مقاومة التغيير التنظيمي فيمكن تعريفها كما يلي: هي شكل من أشكال رفض عملية التغيير المزعم القيام بها في مؤسسة ما أو هي عدم قبول ذلك التغيير والمقاومة جانبين أحدهما داخلي والآخر خارجي، وهو الجانب السلوكي.

أما العميان فيعرف مقاومة التغيير التنظيمي على أنها: "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المطلوبة والركون للمحافظة على الوضع القائم، وقد تأخذ المقاومة شكلا إيجابيا عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على المنظمة كبيرا بالمقارنة مع التكاليف".

كذلك تعرف بأنها استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي.

فمقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن الميول إلى الاستقرار لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد.

يمكن القول كذلك بأن مقاومة التغيير مقولة مضللة، فالناس لا يقاومون التغيير بقدر ما يقاومون نتائجه السلبية وتأثيراته، أي أنه ذلك الشعور بالخوف من الغموض الناجم من فقدان ما هو مألوف ومعتاد.

كما تعرف مقاومة التغيير التنظيمي كذلك بأنها امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والميل إلى المحافظة على الوضع القائم، كما تعرف بأنها التعبير الظاهري المتمثل في الرفض العلني أو الرفض المبطن لعملية التغيير، كما أنها ظاهرة طبيعية كما هو الحال بالنسبة للتغيير نفسه¹.

¹ - يونس سلام، مرجع نفسه، ص 71.

لمقاومة التغيير عدة أشكال و أنماط، فقد يكون بعضها سلوكا ظاهرا أو علنيا مثل تكوين تجمعات رافضة أو المصارحة برفض التغيير أو ترك العمل والبعض الآخر ضمني أو سلوك دفاعي مستتر أو غير ظاهر، مثل استغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال أو زيادة الأخطاء في العمل، أو تمارض العاملين أو زيادة عدد الغيابات، وسيتم فيما يأتي توضيح هذين الشكلين الأساسيين من أشكال المقاومة:

- **السلوك الدفاعي العلني:** يقصد بالسلوك الدفاعي العلني مواجهة العاملين ورفضهم للتغيير بشكل علني وظاهر، ويتمثل في اضطرابات في الانتاج أو زيادة في الأخطاء أو اللجوء الى النقابات و المعارضة الشديدة التي قد تكون بالاستقالة وترك العمل العطيات، ويكون من خلال الممارسة الفعلية لهذا الرفض، والذي قد يأخذ عدة أشكال منها: تكوين تجمعات رافضة من قبل العاملين، والإعلان عن عمل تكتلات ضد التغيير المقترح، وهذا الأسلوب من أخطر أساليب أو أشكال المقاومة لأنه يتضمن التحدي، وربما يصل الأمر إلى الإضرابات والاحتجاجات الراضية للتغيير ومن الأمثلة على هذا النوع من الرفض العلني ما حدث في فرنسا في سنة 2010، عندما رفض العاملون في القطاعات العامة والخاصة التغييرات التي حدثت على قوانين التقاعد التي حاولت أن تفرضها الحكومة، وخرج العاملون في مظاهرات واحتجاجات رافضة لهذا التغيير وهو ما أدى بحدوث أزمة كبيرة - ترك العمل والذي يكون نتيجة الاحتجاج أو الرفض للتغيير المقترح خاصة عندما يجد العاملون صعوبة في محاولة تني جهود التغيير، أو تعطيلها ما يدفع العاملين أو بعضا منهم لتقديم الاستقالة أو ترك العمل.

- **السلوك الدفاعي المستتر أو الضمني:** وهو عكس الأسلوب السابق، إذ يحاول العاملون إخفاء رفضهم للتغيير، وفي نفس الوقت يقومون بما يؤكد رفضهم للتغيير، ولكن ليس بشكل علني وغير واضح، وهذا السلوك يضعف الولاء المؤسسة ويؤدي إلى فقدان الدافعية للعمل وتبرز هذه الظاهرة من خلال عدة أشكال منها: استغراق فترات أطول لتنفيذ الأعمال مما يعيق عمل المنظمة ويجعلها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها في المواقيت المحددة، وربما يدفع هذا الاجراء المنظمة لإعادة النظر في جهود التغيير لأنها وبسبب السلوك الغير المعلن للعاملين تكون قد أثرت على عمل المنظمة بشكل سلبي.

زيادة عدد الأخطاء المرتكبة بشكل مقصود لإعطاء الإدارة الانطباع بأن التغيير الجديد ليس في مصلحة العمل، الأمر الذي سيدفع المنظمة لإعادة النظر في برامج التغيير التي تبنتها.

تمارض العاملين أو زيادة عدد الغيابات وفي هذه الحالة يعتمد العاملون تعطيل العمل الجديد وبشكل مقصود العرقلة ببرامج التغيير الجديدة².

¹ - يونس سلام، مرجع نفسه، ص 72.

² - يونس سلام، مرجع نفسه، ص 84.

المطلب الثاني: مراحل مقاومة التغيير التنظيمي

هناك الكثير من المواقف التي تساعد المدير على تغيير طرق العمل وأدواته، وترتبط فاعلية التغيير بقدرة المدير في إحداث هذا التغيير والتخفيف من حدة المقاومة له، وتتميز ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير بعدم تصديق الادارة العليا بنوايا التغيير الحقيقية، ومن هنا تظهر المقاومة، لذا يتطلب الأمر بذل المزيد من الجهود من قبل المنظمات والمديرين في تخطيط عملية التغيير الإقناع العاملين به، يشار إلى أنه توجد عدة مراحل تمر بها ردود أفعال العاملين اتجاه أي عملية تغيير والتي تتمثل أساسا فيما يلي:

- **الصدمة:** شعور حاد بعدم الاتزان نتيجة المفاجأة التي يتعرض لها العاملون نتيجة إجراء التغيير وعدم القدرة على التصرف إزاء ذلك.
- **عدم التصديق:** وهو شعور بعدم واقعية أو عدم موضوعية السبب في اقرار التغيير، و بالتالي التشكيك وعدم التصديق في النوايا الحقيقية من وراء التغيير.
- **الذنب:** شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث، وهذا الشعور يسهل على الإدارة عملية اجراء التغيير.
- **الإسقاط:** قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث متهما إياه أنه كان السبب وراء ذلك التغيير لسوء تصرفه مثلا، مع اقتناع ذلك الشخص أنه نفسه كان السبب في ذلك، لكنه يحاول هنا أن يسقط خطأ على الآخرين.
- **التبرير:** ويعني قيام الفرد بوضع أسباب ومبررات لعدم قبول التغيير المقترح والمنوي تنفيذه.
- **التكامل:** قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها هو أو النظام الذي يعمل به.
- **القبول:** خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير نتيجة قبوله له¹.

المطلب الثالث: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

حاول الكثير من الباحثين والمهتمين بالتغيير من معرفة وتفسير الأسباب التي تدفع الفرد المقاومة التغيير، وقد أشاروا إلى أسباب وعوامل متنوعة تتقارب هذه الأخيرة وتتباين حسب مستوى التغيير وأهدافه ونوع الإستراتيجية المتبعة في تنفيذه.

- **التغيير يهدد الأمور والمصالح الشخصية:** الخوف من أن مكتسبات شخصية محددة حققها الأفراد سوف تنتزع منهم، وقد يهدد التغيير الاستثمار المادي والمعنوي الذي تحقق خلال فترات زمنية حفلت بالمكاسب والمغانم، وبعض

¹ - يونس سلام، مرجع نفسه، ص 80.

المديرين قد يرى في التغيير تهديد مباشرا لسلطتهم ونفوذهم خاصة إذا طال التغيير أجهزة المكافآت والمعلومات والسلطة التي حافظو على مكاسها ومنافعها في مراحل سبقت مبادرات وقرارات التغيير .

- **الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية:** قد يفرض التغيير التنظيمي أحيانا أن يفصل الفرد ذاته عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين وهذا ما قد يدفعه إلى السعي بهدف المحافظة على الوضع الحالي ومقاومة ما هو جديد حوله لذا ينبغي على مديري التغيير إقناع الأفراد بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي الاتساع دائرة التفاعل والمعاملات.

- **عدم التأكد:** لعل من أكبر الأسباب مقاومة للتغيير في حالة عدم التأكد ففي فترة إحداث التغيير قد يشعر العاملون بالقلق والتوتر بل قد يصل الأمر إلى حد العصبية والسبب في ذلك هو عدم قدرتهم على معرفة ما إذا كانت قدراتهم تتناسب مع متطلبات العمل الجديد وقد يشعرون أن هناك تهديد لأهمهم الوظيفي ويتطلب هذا تفهم العاملين في المنظمة.

- **الاستياء من الأوامر الجديدة وزيادة السيطرة:** عندما تتغير الإدارة تزداد كمية الأوامر المعطاة للمرؤوسين وهذا ما يدفع الأشخاص المقاومة هذه الأوامر أو أي محاولة لزيادة السيطرة كونها تقلل شعورهم بالحرية والاعتماد على النفس.

- **عدم قبول التغيير وعدم السماح بحدوثه:** ذلك أن العاملين غير قادرين من الناحية النفسية على السماح بحدوث التغيير على سبيل المثال فإنهم لا يتوافر لديهم المهارات الضرورية الجديدة التي يفترضها التغيير، كذلك إنهم قد يعتقدون أن قبول التغيير هو مفهوم ضمني أمام الإدارة أي أن السلوكيات والتصرفات السابقة للعاملين كانت خاطئة¹.

المطلب الرابع: استراتيجيات مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي

1. الاتصال الفعال هو حجر الزاوية في عملية التغيير، وعملية التواصل يجب أن تشمل كل المعنيين بهذا التغيير في المستويات الإدارية المختلفة وعلى قدر أهمية وحجم التغيير، والهدف من التواصل مع الموظفين بشكل مسبق قبل الإعلان عن الخطط الجديدة هو تحنيط الموظفين الشعور بالصدمة أو المفاجئة وإشراكهم بعملية اتخاذ القرار في الشركة، إضافة إلى الحصول على مقترحاتهم التي قد تكون مفيدة جدا.

2. الاهتمام بالتنفيذ فرما يتفق الموظفون مع رؤية الإدارة بشكل كامل، لكنهم يقاومون التغيير لأن الأشخاص القائمين على التغيير عدائيون أو غير مؤهلين أو مدربون بشكل المناسب والكافي لذلك يجب الاهتمام بعملية التنفيذ ويشمل ذلك اختيار الأشخاص المناسبين لعملية التغيير وتدريبهم على مهارات ووسائل معينة يتبعونها لتكون عملية التغيير مجدية وفعالة وتنال الرضا من العاملين.

¹ - محرز عبد الباسط، فكرون السعيد، (2019)، "مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة"، مجلة الدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 04، العدد 04، ديسمبر، ص 17.

3. اختبار وقت التغيير المناسب، وربما لأن الخط الزمني لإحداث التغيير غير منطقي وفي غير وقته يؤثر بشكل كبير على قبول الموظف عملية التحول في المؤسسة.
4. التغيير الهادئ والمجزأ لديه فرص أكبر بالنجاح من التغيير المفاجئ والعنيف، فالتغيير عندما يكون سريعاً ومفاجئاً سيواجه مقاومة أكيدة من موظفي ، لكن إشراك الموظفين بوضع الرؤية للمؤسسة أو الشركة والتخطيط للتغيير كل ذلك سيساعد بلا شك على مواجهة مقاومة التغيير بشكل مسبق.
5. علاج مقاومة التغيير يجب أن يكون ضربة استباقية، أي أن استراتيجية مقاومة التغيير يجب أن تكون جزءاً من خطة التغيير وليست استجابة لردة فعل الموظفين، لأن التعامل مع مقاومة التغيير بعد بدء عملية التحول لن يكون أمراً سهلاً، وغالباً ما يؤثر على مخرجات الخطة.
6. أخيراً... تواجه الإدارات مقاومة التغيير بطرق مختلفة بعض المتراء يلجؤون إلى فرض التغييرات بطريقة تصفية وقد ينجحون بذلك لكنهم بلا شكل أن يستطيعوا تحقيق نتائج التحول المطلوبة، فيما تعمل الإدارة الحكيمة على بذل المزيد من الجهد في سبيل استقرار العاملين لديها وشعورهم بالأمان الوظيفي بالتزامن مع تحقيق أهداف التغيير¹.

المبحث الثالث: التمكين الإداري كآلية استراتيجية لمواجهة مقاومة التغيير التنظيمي

تُعد إدارة التغيير من أبرز تحديات المؤسسات الحديثة، خاصة في ظل مقاومة العاملين التي تعيق تنفيذ الخطط.

وفي هذا السياق، يبرز التمكين الإداري كأداة استراتيجية تعزز التكيف والتطوير، من خلال تنمية مهارات الموظفين، وإشراكهم في اتخاذ القرار، وتحفيزهم على الابتكار، مما يخفف من المقاومة ويعزز التزامهم، ليصبح حلقة وصل فعالة بين الاستراتيجية المؤسسية وإدارة التغيير.

المطلب الأول: الأسس النظرية للعلاقة بين التمكين الإداري ومقاومة التغيير التنظيمي

تُعد دراسة العلاقة بين التمكين الإداري ومقاومة التغيير التنظيمي أحد المحاور الأساسية لفهم كيفية إدارة المؤسسات الحديثة للتغيير وتحقيق أهدافها بكفاءة.

فالتغيير التنظيمي غالباً ما يواجه مقاومة من الأفراد أو الفرق بسبب العادات السلوكية الراسخة، أو الخوف من المجهول، أو فقدان الأمن الوظيفي، أو شعور الموظفين بعدم المشاركة في اتخاذ القرار. ومن هذا المنطلق، يمكن للتمكين الإداري أن يلعب دوراً محورياً في الحد من هذه المقاومة.

يشير التمكين الإداري إلى عملية منح الموظفين الصلاحيات، والمهارات، والمسؤوليات اللازمة لاتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة في المؤسسة. وتقوم النظرية الأساسية للتمكين على عدة عناصر رئيسية¹:

¹ - م. لانا خالد خلف الحسبان، (2023)، "التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير"، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السادس، العدد إثنان وخمسون، 2 شباط، ص 479.

- تمكين النفس (Psychological Empowerment)
يعتمد على شعور الموظف بالقدرة على التحكم في بيئة العمل وتحمل المسؤولية عن قراراته، بما يعزز الدافعية والالتزام.
- تمكين الصلاحيات (Structural Empowerment)
يركز على توزيع الصلاحيات والموارد بشكل يتيح للأفراد المشاركة في عمليات اتخاذ القرار، وبالتالي زيادة شعورهم بالمسؤولية والانتماء.
- نظرية الموارد البشرية (Human Capital Theory)
ترى أن الاستثمار في قدرات الموظفين من خلال التدريب والتطوير والتمكين يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتقليل مقاومة التغيير².
مقاومة التغيير التنظيمي تُعرف بأنها سلوك أو موقف يظهره الأفراد أو الفرق لرفض أو تعطيل عمليات التغيير داخل المؤسسة. وقد صنفت الدراسات النظرية هذه المقاومة إلى أشكال وأنماط متعددة:
- مقاومة مباشرة وغير مباشرة: حيث يظهر الأفراد رفضًا صريحًا أو يبدون مقاومة ضمنية من خلال تقليل التعاون أو عدم الالتزام.
- مقاومة سلوكية ونفسية: تشمل مقاومة بسبب العادات الراسخة أو الخوف من المجهول أو القلق بشأن فقدان المكانة أو الوظيفة.
- مقاومة على مستوى الفرد والجماعة: حيث يمكن أن يكون رفض التغيير فرديًا أو جماعيًا حسب ثقافة المؤسسة وهيكلها³.
- تشير الدراسات النظرية إلى أن التمكين الإداري يقلل من مقاومة التغيير التنظيمي ويزيد من القبول والتحفيز عبر الآليات التالية:
- رفع مستوى الثقة لدى الموظفين: عندما يشعر الموظف بأن لديه القدرة على اتخاذ القرارات والمساهمة الفعالة، يقل خوفه من التغيير.
- زيادة الالتزام التنظيمي: التمكين يعزز شعور الانتماء والمسؤولية، مما يجعل الأفراد أكثر استعدادًا للتكيف مع التغيير.

¹ - سفيان شريف، مرجع سابق، ص 82.

² - سفيان شريف، مرجع نفسه، ص 82.

³ - م. لانا خالد خلف الحسبان، مرجع سابق، ص 473.

- **تحفيز المشاركة والإبداع:** التمكين يوفر مساحة للتفاعل والمبادرة، وهو ما يقلل من المقاومة الناتجة عن الإحساس بعدم السيطرة أو الإقصاء.
- **تطوير بيئة داعمة للتغيير:** عبر التمكين، يصبح التغيير جزءاً من ثقافة العمل وليس مجرد فرض خارجي، مما يقلل من الاحتكاك بين الإدارة والموظفين.
- إذا من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن العلاقة بين التمكين الإداري ومقاومة التغيير التنظيمي تستند على أسس نظرية تربط بين مشاركة الموظفين، الصلاحيات الممنوحة، والثقة في المؤسسة وبين القدرة على تقبل التغيير. فكلما كان التمكين أكثر فاعلية، كان تقبل التغيير أسهل، مما يعزز الأداء المؤسسي ويضمن نجاح الاستراتيجيات التنظيمية.

المطلب الثاني: آليات التمكين الإداري لمواجهة مقاومة التغيير التنظيمي

- تتمثل آليات التمكين الإداري في مجموعة من الأدوات والأساليب التي تستخدمها الإدارة لتعزيز قدرة الموظفين على المشاركة الفعالة في التغيير التنظيمي، وتقليل مقاومتهم له.
- ويُعد التمكين الإداري استراتيجية رئيسية للتغلب على المقاومة الناتجة عن الخوف من المجهول أو فقدان السيطرة أو القلق بشأن الأثر الشخصي للتغيير، ويعتمد على مجموعة من الآليات العملية كما يلي¹:

- تفويض السلطة

- يُعد تفويض السلطة أحد أهم أدوات التمكين الإداري، ويعني إسناد مهام ومسؤوليات محددة للأفراد مع منحهم حرية اتخاذ القرار في حدودها. ويؤدي تفويض السلطة إلى:
- تعزيز شعور الموظف بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة.
- توفير فرص للتعليم واكتساب الخبرات.
- تحفيز المبادرة والابتكار، مما يجعل الأفراد مشاركين في التغيير وليسوا مقاومين له.
- رفع مستوى الالتزام بتنفيذ التغييرات نظراً لإحساسهم بكونهم جزءاً من عملية اتخاذ القرار².

- الاتصال الفعال

- يعتبر الاتصال الفعال آلية أساسية لتمكين الأفراد أثناء التغيير التنظيمي. ويشمل:
- إبلاغ الموظفين بأسباب التغيير، وأهدافه، ومراحله، والنتائج المتوقعة.

¹ - بلي مروة، (2020)، أثر التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز بسكرة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020، ص 37-39.

² - بلي مروة، مرجع نفسه، ص 37-39.

- إشراك الأفراد في تقديم الاقتراحات ومناقشة طرق التنفيذ، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والمشاركة.
- استخدام التواصل كأداة لتوضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، والحد من المخاوف النفسية والعاطفية.
- متابعة التغذية الراجعة من الموظفين لضمان استيعابهم للتغييرات وتثبيت السلوكيات الجديدة.

فرق العمل

- تشكل فرق العمل آلية قوية لتفعيل التمكين الإداري، حيث تعمل الجماعات على:
- دعم التغيير من خلال مشاركة الأعضاء في اقتراح حلول وأساليب جديدة للعمل.
- تعزيز الثقة المتبادلة والتعاون بين الأفراد، مما يقلل المقاومة الفردية.
- خلق بيئة محفزة للتعلم المشترك والابتكار الجماعي، وبالتالي تقبل التغيير بسهولة أكبر.

التدريب والتطوير

- يساهم التدريب والتطوير المستمر في تمكين الموظفين عن طريق:
- تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لمواكبة التغييرات الجديدة.
- تعزيز ثقتهم في قدراتهم وإكسابهم أدوات لتحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تشجيع التفكير الإبداعي والبحث عن أساليب عمل مبتكرة، مما يجعل الموظفين أكثر تقبلاً للتغيير.

التحفيز والمكافآت

- تشكل الحوافز المادية والمعنوية آلية تمكين أخرى، إذ تعمل على:
 - تحفيز الموظفين للمشاركة الفاعلة في تنفيذ التغييرات.
 - ربط الأداء الممتاز بالتقدير والمكافأة، مما يزيد الالتزام ويحد من المقاومة.
 - خلق بيئة يشعر فيها الموظف بأن التغيير يعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة معاً.
- تجمع هذه الآليات بين منح الصلاحيات، وتوفير المعلومات، وتطوير القدرات، وتحفيز الأداء، مما يجعل الموظفين أقل مقاومة للتغيير وأكثر استعداداً للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

فالتطبيق المنهجي لهذه الآليات يساهم في بناء بيئة عمل ممكنة، ويجعل التغيير التنظيمي عملية مقبولة ومشتركة بين الإدارة والموظفين¹.

¹ - بلي مروة، مرجع نفسه، ص 43.

المطلب الثالث: التمكين الإداري وتحقيق الالتزام التنظيمي

يعدّ التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز دور الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال منح الأفراد الصلاحيات اللازمة، وتوفير المعلومات، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

وقد أثبتت العديد من الدراسات الإدارية أن تطبيق التمكين الإداري يسهم بشكل كبير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث يشعر الموظفون بقيمتهم داخل المؤسسة وبأهمية الدور الذي يقومون به في تحقيق أهدافها. فالتمكين الإداري يقوم على منح العاملين الثقة والاستقلالية في أداء مهامهم، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة.

وعندما يدرك الموظف أن الإدارة تثق بقدراته وتمنحه الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، فإنه يصبح أكثر استعدادًا لبذل الجهد والعمل بجدية لتحقيق أهداف المنظمة، وهو ما ينعكس في ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم¹.

كما يساهم التمكين الإداري في خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على التعاون والتواصل الفعال بين الإدارة والعاملين، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء أساسي من عملية التطوير والتغيير داخل المؤسسة.

وهذا الإحساس بالمشاركة يعزز لديهم الرغبة في الاستمرار في العمل داخل المنظمة، ويزيد من مستوى ولائهم وانتمائهم لها، وهو ما يمثل أحد أهم أبعاد الالتزام التنظيمي.

ومن جهة أخرى، فإن التمكين الإداري يسهم في تنمية مهارات العاملين وقدراتهم من خلال التدريب والتطوير المستمر، الأمر الذي يزيد من ثقتهم بأنفسهم ويعزز قدرتهم على مواجهة التحديات التنظيمية المختلفة.

كما أن إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحاتهم حول تحسين العمل يجعلهم يشعرون بأنهم شركاء حقيقيون في نجاح المؤسسة، وليسوا مجرد منفذين للأوامر.

إضافة إلى ذلك، فإن تطبيق سياسات التحفيز المرتبطة بالتمكين الإداري يسهم في رفع مستوى رضا العاملين عن وظائفهم، ويزيد من دافعيتهم للعمل بجد وإخلاص.

فالتحيز المادي والمعنوي، إلى جانب منح الصلاحيات والمسؤوليات، يخلق حالة من التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الأفراد، الأمر الذي يدعم التزامهم تجاه المؤسسة ويسهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي.

¹ - حمزة زرقين، فيروز سلامي، (2022)، "دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز تبسة"، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، جوان، 133-135.

وعليه يمكن القول إن التمكين الإداري يعد من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على تحقيق مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث يؤدي إلى تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، وتنمية روح المسؤولية والانتماء، وتحفيز الأفراد على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير أدائها¹.

¹ - حمزة زرقين، فيروز سلامي، مرجع نفسه، 135-137.

خلاصة

يعد التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي تقوم على منح العاملين الصلاحيات وإشراكهم في اتخاذ القرار، مع تنمية قدراتهم وتعزيز روح المبادرة، بما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي وبيئة العمل، من خلال دعم الثقة والمشاركة والاستقلالية، ويتطلب ذلك توفر مقومات أساسية كوضوح الرؤية، وتدفق المعلومات، والتدريب، وثقافة تنظيمية داعمة. في المقابل، تُعد مقاومة التغيير التنظيمي ظاهرة طبيعية ناتجة عن عوامل نفسية وتنظيمية واجتماعية، كالخوف من المجهول أو ضعف التواصل.

وهنا يبرز التمكين الإداري كمدخل فعال للحد من هذه المقاومة، من خلال تعزيز الانتماء والثقة، وإشراك العاملين في التغيير، مما يحولهم إلى شركاء فاعلين ويساهم في تقبل التغيير وتحقيق التوازن داخل المؤسسة.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية
البسباس

تمهيد

بعد الدراسة النظرية لموضوع دور التمكين الإداري في مواجهة الموارد البشرية لمتطلبات التغيير التنظيمي وعرض كل المفاهيم المتعلقة به في الفصل السابق، سيتم في هذا الفصل عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لهذه الدراسة بإسقاط ذلك على أرض الواقع من خلال عينة من المؤسسة العمومية الاستشفائية بالسيباس.

لهذا تم اعتماد أسلوب التحري المباشر لاختبار مجموعة من الفرضيات المرتبطة بهذا الموضوع، عن طريق التقرب المباشر من موظفي المؤسسة، وسبر آرائهم حول مختلف أبعاد هذا الموضوع، وذلك انطلاقاً من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكذلك بعض الأدوات الكيفية والكمية المتمثلة في الاستبيان والاختبار الإحصائي، ومن ثم محاولة تفسير النتائج والوصول إلى الإلمام بكل جوانب الموضوع.

وقد تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث أساسية وفقاً للخطوة التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة

تمثل المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبسباس أحد المؤسسات الاستشفائية الكبيرة بولاية الطارف، حيث يتناول هذا المبحث تقديم لهذه المؤسسة، وذلك عبر تعريفها ومهامها، بالإضافة هيكلتها التنظيمي ومختلف المصالح التي يضمها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

المؤسسة العمومية الاستشفائية _البسباس_ مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، تم إنشاؤها بموجب المرسوم 168/19 المؤرخ في 29 ماي 2019 المتمم لقائمة المؤسسات العمومية الاستشفائية الملحقه بالمرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في جمادى الأولى 1428 الموافق ل 19 ماي 2007 المعدل والمتمم المتضمن إنشاء وتنظيم وسير المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، كما تم اعتماد المصالح والوحدات بموجب القرار الوزاري المشترك رقم 58 المؤرخ في 21 أوت وعددها ثمانية مصالح وهي كالتالي: مصلحة الجراحة العامة، امراض النساء والتوليد، المخبر المركزي، الطب الداخلي، طب الأطفال، الصيدلية، الأشعة المركزية، الإنعاش الطبي.

وفي 12 فيفري 2020 جاء القرار رقم 02 ليلغي القرار السالف الذكر مع اعتماد نفس المصالح المذكورة فيه وإضافة مصلحتين هما مصلحة جراحة العظام والرضوض، الاستعجالات الطبية الجراحية.

أما في 28 ماي 2023 صدر قرار رقم 53 المتمم للقرار رقم 02 السابق الذكر ليتم اعتماد مصلحتين جديدتين: مصلحة أمراض الدم، مصلحة التشريح المرضي ليصبح عدد المصالح 12 مصلحة من بينهم خمس مصالح ذات طابع جامعي (الجراحة العامة، جراحة العظام والرضوض، طب النساء والتوليد، الطب الداخلي، طب الأطفال).

للإشارة أنها تغطي كثافة سكانية قدرها 249054، اما عن البنية التحتية فهي 252 سرير وتشغل مساحة 04

هكتار تشمل بناء واحدا على شكل حرف H

يسير هذه المؤسسة مجلس الإدارة الذي يديره مدير المؤسسة بصفته السلطة التي لها صلاحية التعيين والأمر بالصرف، كما تزود ببيئة استشارية تدعى المجلس الطبي.¹

يضم مجلس الإدارة ما يلي: ممثلا عن الوالي رئيسا إضافة إلى ممثلي القطاعات السيادية وممثل عن المجالس المنتخبة الولائية والبلدية، وممثلي عن الجمعيات وممثل العمال ينتخبه نظراؤه، ورئيس المجلس الطبي ويحضر المدير مداولات مجلس الإدارة برأي استشاري ويعين أعضاء مجلس الإدارة لعهدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي بناء على اقتراح من السلطات والهيئات التابعة لها، يناقش مسائل تخص المؤسسة مثل مشروع ميزانية المؤسسة، مشروع التنظيم الداخلي،

¹ معلومات مقدمة من المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالسبباس

الحساب الإداري.. إلخ، ويجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرة واحدة كل ستة أشهر، كما يمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسه أو بطلب من ثلثي أعضائه وتعرض مداوالات المجلس على الوالي خلال الأيام الثمانية الموالية للاجتماع¹.

المطلب الثاني : اهداف و مهام المؤسسة

تسهر المؤسسة العمومية الاستشفائية _السبباس_ على تقديم مجموعة من الخدمات والتي نوجزها فيما يلي:

- ضمان تنظيم وبرمجة وتوزيع العلاج الشفائي والتشخيص والاستشفاء
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة ومنها التلقيح، مكافحة التدخين، الصحة النفسية... إلخ
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم
- استخدام المؤسسة العمومية ميدان للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات مع مؤسسات التكوين².

المطلب الثالث: التركيبة البشرية و الهيكل التنظيمي للمؤسسة

اولا : التركيبة البشرية:

حسب المادة الأولى من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 رجب عام 1441 الموافق ل 11 مارس سنة 2020، وفق الملحق المتمم للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 صفر عام 1433 الموافق ل 15 يناير سنة 2012 المحدد لمعايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتصنيفها، فإن المؤسسة العمومية الاستشفائية بالسبباس مصنفة في الفئة "ج".

وحسب المعلومات والوثائق المتحصل عليها من المؤسسة محل التبرص فإن الإحصائيات التالية المتعلقة بمعايير التصنيف كالتالي :

- عدد السكان: 8330327
- عدد البلديات: 07
- مجموع الأسرة: 252 سرير
- عدد المصالح : 12 مصلحة من بينهم خمس مصالح استشفائية جامعية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

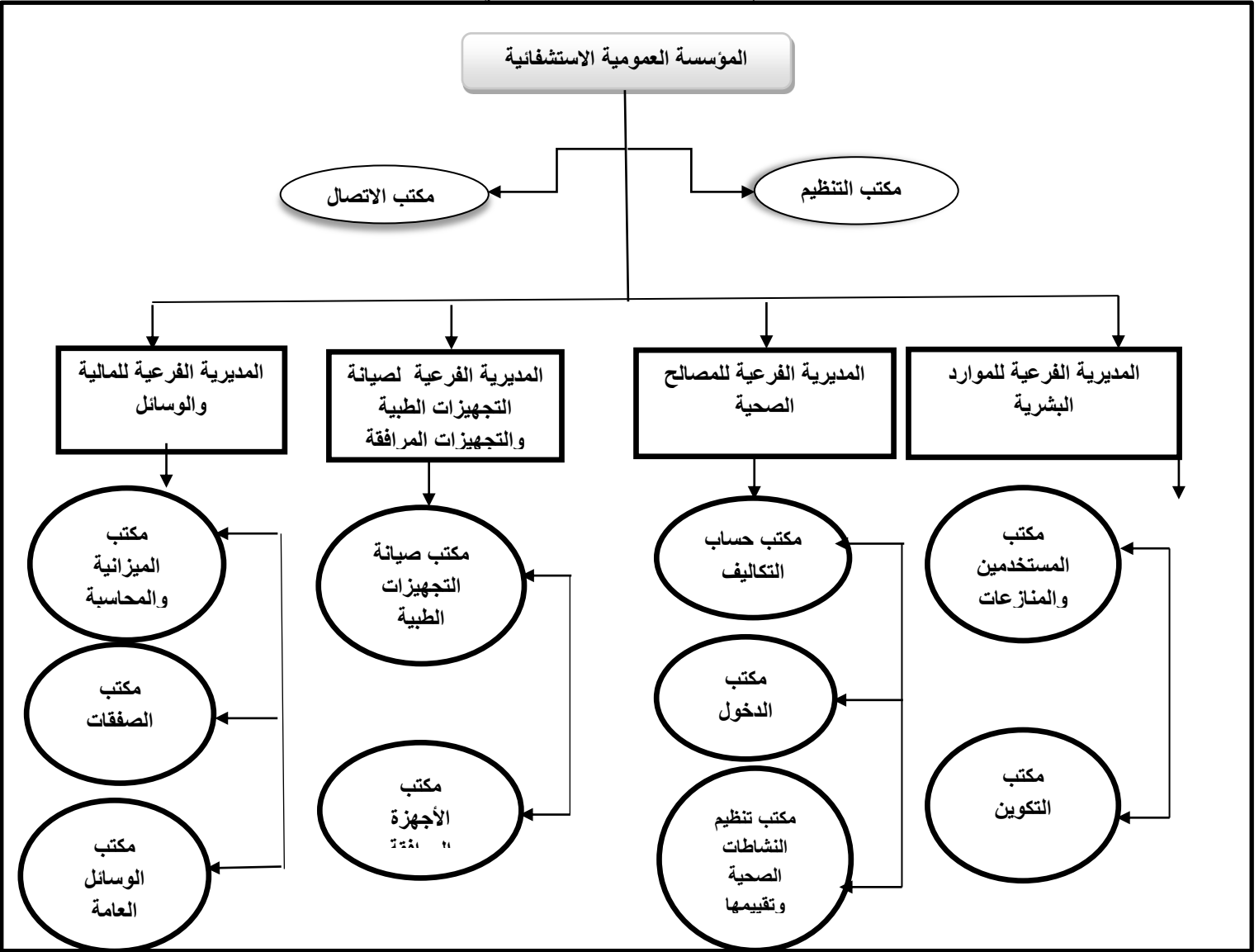
¹ معلومات مقدمة من المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة.

² معلومات مقدمة من المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالسيباس

يحدد الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية حسب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، كما يلي:

شكل رقم 02-01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معلومات المؤسسة

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث توضيحاً لمنهج الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أدواته.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على دور التمكين الإداري في مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف التمكين الإداري ومواجهة التغيير التنظيمي بالمؤسسة، وتم إتباع المنهج التحليلي من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

1. المصادر الثانوية:

والتي تشمل مختلف المراجع والأدبيات والدراسات ذات العلاقة بالموضوع، بهدف تكوين صورة واضحة عنه، حتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

2. المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

• الاستبيان:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

وقد تم إعداد الاستبيان بناء على موضوع الدراسة ومتغيراته، بحيث تضمن مجموعة من الفقرات موزعة على متغيرات الدراسة.

ثالثا: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

- **الحدود المكانية:** عاجلت الدراسة الميدانية واقع التمكين الإداري ودوره في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي للمنظمة بمؤسسة المؤسسة العمومية الاستشفائية.

- **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 01 أفريل 2026 إلى 30 أفريل

2026

- **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من المبحوثين من موظفي مؤسسة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالسبباس.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالسبباس

ثانياً: عينة الدراسة

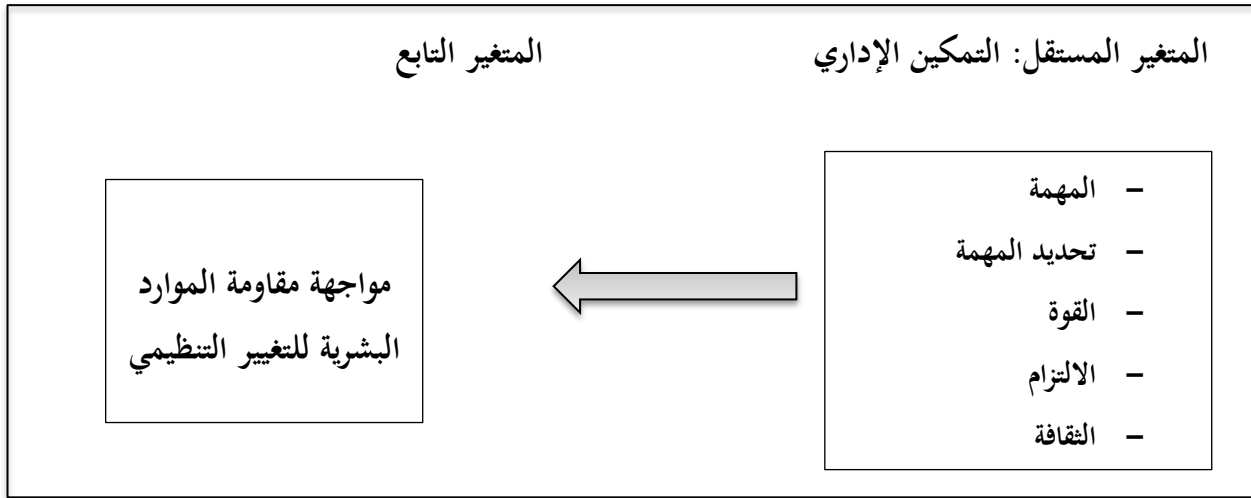
تم الاعتماد على أسلوب العينة، حيث تم القيام باختيار عينة عشوائية، بسيطة من الموظفين تمثلت في 38 مفردة من أصل المجتمع الأصلي.

فقد تم توزيع الاستبيان على الموظفين، حيث تم توزيع 60 استبياناً وتم استرجاع 38 استبياناً صالحاً للدراسة فينا ضاعت 19 استبيان، و 03 لم تكن صالحة للدراسة

ثالثاً: نموذج الدراسة

يتمثل نموذج الدراسة في المتغير المستقل المتمثل في التمكين الإداري، ودوره في تعزيز مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي، وهو ما يمثله الشكل الموالي:

شكل رقم 02-02: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية وتتمثل في:

- الجداول والتكرارات والنسب المئوية وذلك من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل الفا كرونباخ من أجل قياس ثبات الاستبيان
- الوسط الحسابي: من أجل ترتيب العبارات ومعرفة درجة أهميتها
- الانحراف المعياري: لقياس تشتت الإجابات حول الفقرات.
- معامل الارتباط Person لدراسة الارتباط بين كل عبارة ومحورها، والارتباط بين متغيرات الدراسة.
- الإنحدار الخطي البسيط من أجل قياس أثر المتغير البسيط على التابع.

ثانياً: وصف أداة الدراسة (الاستبيان)

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة.

وقد إحتوى الإستبيان على ما يلي:

- **الجزء الأول:** شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين (الموظفين) وقد تضمن هذا المحور 4 أسئلة تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي، والخبرة.

- **الجزء الثاني:** شمل أبعاد التمكين الإداري ومواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي، وضمت محورين:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالسيباس

- المحور الأول: يتعلق بالتمكين الإداري، وضم خمسة أبعاد
 - البعد الأول: المهمة وضم 3 عبارات.
 - البعد الثاني: تحديد المهمة، وضم 3 عبارات.
 - البعد الثالث: القوة وضم 3 عبارات.
 - البعد الرابع: الالتزام وضم 3 عبارات.
 - البعد الثالث: الثقافة وضم 3 عبارات.
 - المحور الثاني: يتعلق بمواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي وضم 5 عبارات.
- وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس إستجابة المبحوثين لعبارات الإستبيان، إذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعاً في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من 5 خيارات متدرجة، حيث يختار المبحوث واحداً منها على النحو الموضح في الجدول أدناه:

جدول رقم 02-01: درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد خمسة مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

حيث طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات = $0.8 = 5/1-5$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1.80-1]: مرتفع جداً
- المجال: [2.60-1.80]: مرتفع
- المجال [3.40-2.60]: متوسط
- المجال [4.20-3.40]: مرتفع.
- المجال [5-4.20]: مرتفع جداً.

ثالثاً: قياس صدق وثبات الاستبيان

1. قياس ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا ما يعني أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكراره على عينة الدراسة. ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach)، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 02-02: معامل الثبات ألفا كرونباخ

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
محور التمكين الإداري	15	0.884
محور مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي	05	0.711
معامل ألفا كرونباخ الكلي	20	0.913

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يوضح الجدول أعلاه معامل الثبات (Alpha cronbach)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور التمكين الإداري في المؤسسة القيمة 0.884، وبلغت قيمته لمحور مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي 0.711، فيما بلغت قيمة ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.913 أي 91.3% وهي قيم كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها.

2. اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov لمعرفة ما إذا كانت البيانات محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة الفرضيات لأن أغلب الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعياً، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

جدول رقم 03-02: اختبار Kolmogorov-Smirnov في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالسيباس

المحور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig	نوع التوزيع
التمكين الإداري	0.503	0.200	طبيعي
مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي	0.210	0.141	طبيعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالسيباس

يتضح من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية Sig للمحور الأول المستقل التمكين الإداري 0.200، وبالنسبة للمحور الثاني التابع مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي فقد بلغت القيمة الاحتمالية 0.141، أي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لنموذج الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية المتمثلين في التمكين الإداري كمتغير مستقل ومواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي كمتغير تابع، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وصولاً في النهاية إلى تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها .

المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

جدول رقم 02-04: وصف وتشخيص البيانات الشخصية لعينة المؤسسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالسيباس

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	18	47
	أنثى	20	53
السن	أقل من 30 سنة	06	16
	من 30 إلى 40 سنة	20	53
	من 40 إلى 50 سنة	07	18
	أكثر من 50 سنة	05	13
المستوى التعليمي	ثانوي	10	26
	جامعي	20	53
	تكوين مهني	03	8
	أخرى	05	13
الخبرة	أقل من 5 سنوات	05	13
	من 5 إلى 10 سنوات	10	26
	من 11 إلى 15 سنة	15	40
	أكثر من 15 سنة	08	21
المجموع		38	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss-27

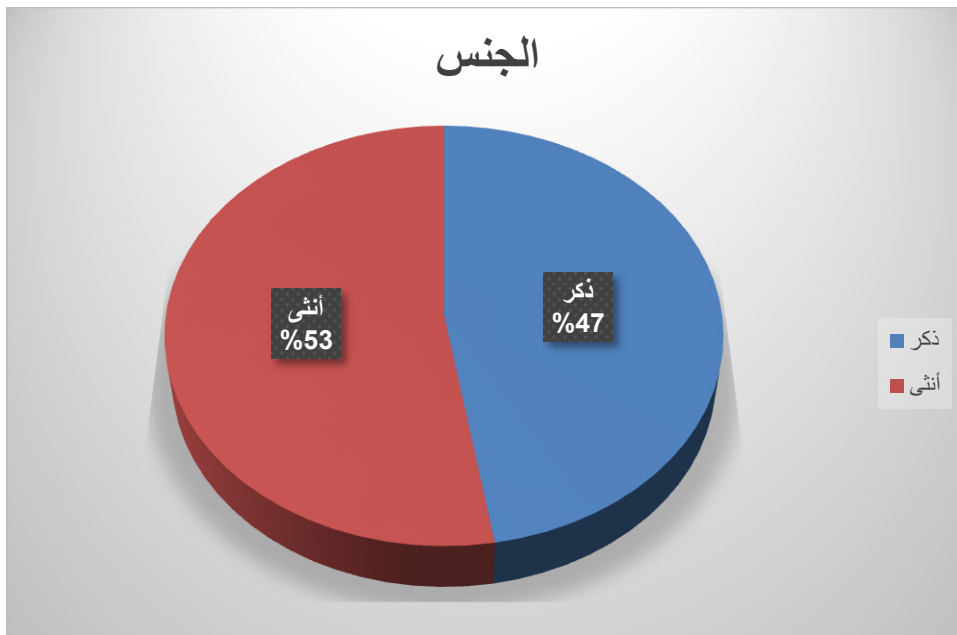
1. الجنس

يتضح من خلال الجدول رقم (2-6) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس بالمؤسسة العمومية الاستشفائية البياس، أن الإناث يمثلن النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهن 20 موظفة بنسبة 53% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الذكور 18 موظفا بنسبة 47%.

وتشير هذه النتائج إلى وجود تقارب في التوزيع بين الجنسين مع تفوق طفيف لفئة الإناث، وهو ما يعكس مشاركة كلا الجنسين في مختلف الوظائف والمهام داخل المؤسسة الصحية محل الدراسة، الأمر الذي يساهم في توفير وجهات نظر متنوعة حول موضوع الدراسة ويعزز من تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

والشكل الموالي يبين ذلك:

شكل رقم 02-03: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس في المؤسسة العمومية الاستشفائية البياس



2. السن

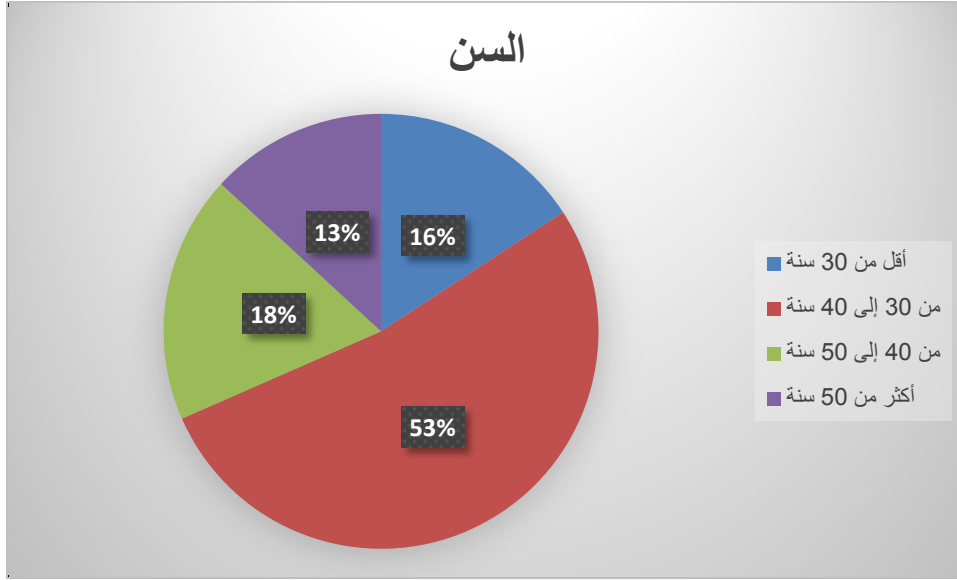
يتضح من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن بالمؤسسة العمومية الاستشفائية البياس، أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة جاءت في المرتبة الأولى بتكرار بلغ 20 فردا بنسبة 53%، وهي النسبة الأكبر ضمن أفراد العينة.

وجاءت في المرتبة الثانية الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بتكرار 07 أفراد بنسبة 18%، تليها فئة أقل من 30 سنة بتكرار 06 أفراد بنسبة 16%، بينما احتلت فئة أكثر من 50 سنة المرتبة الأخيرة بتكرار 05 أفراد بنسبة 13%.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالسيباس

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة عمرية تتميز بالنشاط والخبرة المهنية، مما يعكس توفر رصيد من المعارف والخبرات العملية لدى العاملين بالمؤسسة، الأمر الذي يمكنهم من تقديم آراء أكثر دقة وموضوعية حول محاور الدراسة. وهذا وفقا للشكل الموالي:

شكل رقم 02-04: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالسيباس



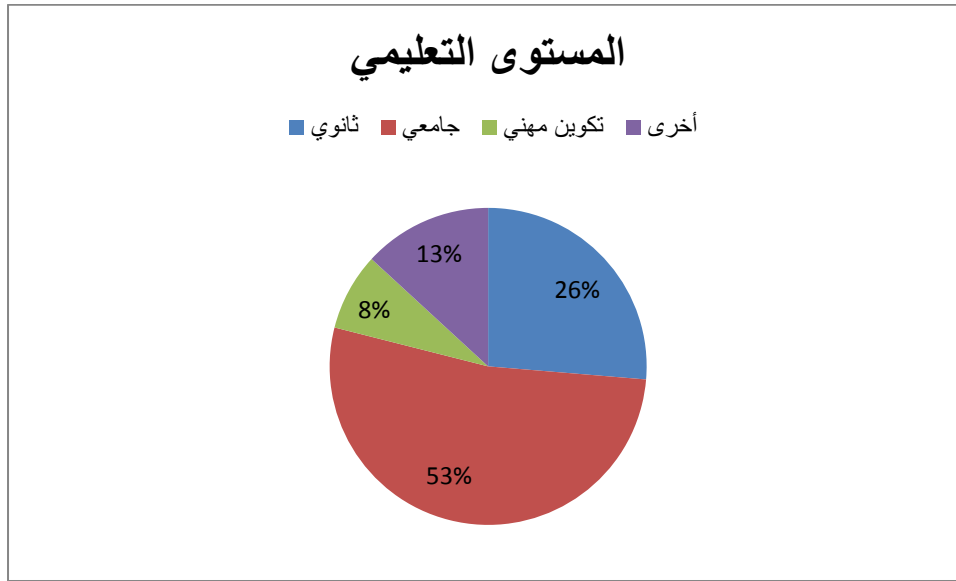
3. المستوى التعليمي

يتضح من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالسيباس، أن فئة الجامعيين جاءت في المرتبة الأولى بتكرار بلغ 20 فردا بنسبة 53%، وهي النسبة الأكبر ضمن أفراد العينة.

وجاءت في المرتبة الثانية فئة الثانويين بنسبة 26% متبوعة بذوي شهادات أخرى بتكرار 05 أفراد لكل بنسبة 13%، في حين احتلت فئة التكوين المهني المرتبة الأخيرة بتكرار 03 أفراد بنسبة 8%.

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، وهو ما يعكس توفر مؤهلات علمية ومعرفية تساعدهم على استيعاب مختلف المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة والإجابة عن فقرات الاستبيان بدرجة عالية من الوعي والدقة. وهذا وفقا للشكل الموالي:

شكل رقم 02-05: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبياس



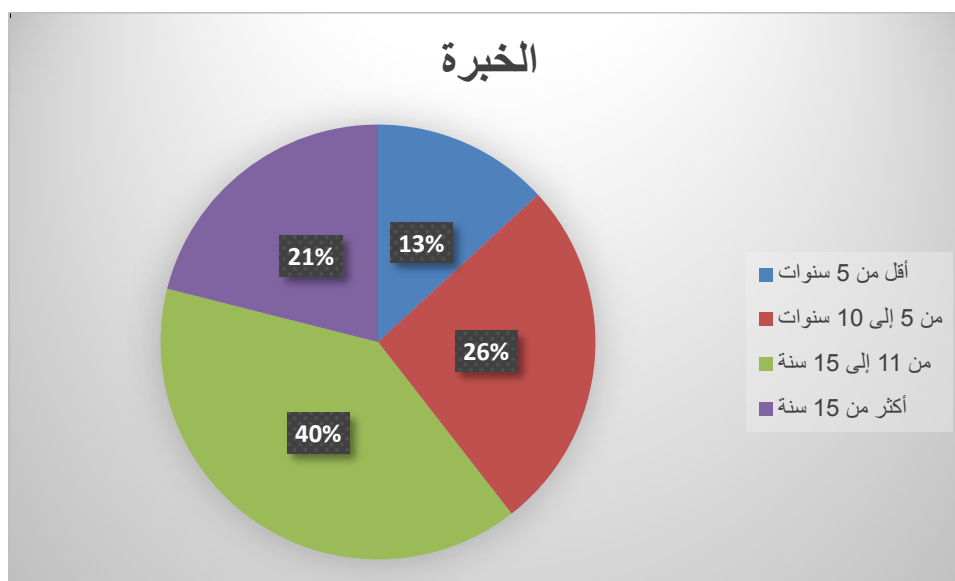
4. سنوات الخبرة

يتضح من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبياس، أن فئة من 11 إلى 15 سنة جاءت في المرتبة الأولى بتكرار بلغ 15 فردا بنسبة 40%، وهي النسبة الأكبر ضمن أفراد العينة.

وجاءت في المرتبة الثانية فئة من 5 إلى 10 سنوات بتكرار 10 أفراد بنسبة 26%، تليها فئة أكثر من 15 سنة بتكرار 08 أفراد بنسبة 21%، بينما احتلت فئة أقل من 5 سنوات المرتبة الأخيرة بتكرار 05 أفراد بنسبة 13%. وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية معتبرة، الأمر الذي يمكنهم من الإحاطة بمختلف جوانب العمل داخل المؤسسة الصحية، ويمنح إجاباتهم قدرا أكبر من الدقة والموضوعية فيما يتعلق بموضوع الدراسة. وهذا وفقا للشكل الموالي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالسياس

شكل رقم 02-06: توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالسياس



المطلب الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

يتناول هذا المطلب وصف وتشخيص محاور الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل وهو التمكين الإداري بأبعاده الخمسة، ومواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي كمتغير تابع.

أولاً: وصف وتشخيص فقرات محور التمكين الإداري

- بعد المهمة

جدول رقم 02-05: وصف وتشخيص فقرات بعد المهمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالسياس

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	تضع إدارة المستشفى أهدافاً واضحة ومفهومة لجميع العاملين بالمؤسسة.	3.92	1.28	02	مرتفع
02	أشعر أن المهام اليومية التي أقوم بها تصب في خدمة الرؤية العامة للمستشفى.	3.73	0.82	03	مرتفع
03	تحرص الإدارة على إشراكنا في معرفة التوجهات المستقبلية للمؤسسة.	4.18	0.83	01	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss-27

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالسيباس

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعده المهمة جاء مرتفعاً، وهذا ما تعكسه قيم الوسط الحسابي لل فقرات المكونة له والتي تراوحت بين 4.18 و 3.73، وهي في مجملها قيم مرتفعة، مما يدل على وعي واضح لدى أفراد العينة بالتوجه العام للمؤسسة وإدراكهم لأهمية وضوح الرؤية والأهداف داخل المستشفى.

- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.18 للفقرة الثالثة "تحرص الإدارة على إشراكنا في معرفة التوجهات المستقبلية للمؤسسة"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة مرتفعة تعكس اتفاقاً جيداً من طرف أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.83، مما يدل على وجود تجانس مقبول في إجابات المبحوثين.
- جاءت الفقرة الأولى "تضع إدارة المستشفى أهدافاً واضحة ومفهومة لجميع العاملين بالمؤسسة" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 3.92، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 1.28، ما يشير إلى تباين ملحوظ نسبياً في آراء أفراد العينة حول هذه الفقرة مقارنة بباقي الفقرات.
- احتلت الفقرة الثانية "أشعر أن المهام اليومية التي أقوم بها تصب في خدمة الرؤية العامة للمستشفى" المرتبة الثالثة والأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.73، وهي قيمة مرتفعة أيضاً، وبانحراف معياري قدره 0.82، مما يعكس درجة تجانس متوسطة في إجابات المبحوثين.

يتبين من خلال النتائج السابقة أن الفروق بين الفقرات تعكس اختلافاً في درجة إدراك أفراد العينة لعناصر المهمة، غير أن جميع القيم بقيت ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على وجود توجه إيجابي عام داخل المؤسسة نحو وضوح الرؤية والأهداف.

- بعد تحديد المهمة

جدول رقم 02-06: وصف وتشخيص فقرات بعد تحديد المهمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالسيباس

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
04	تتوفر لدي معرفة دقيقة ومحددة بالواجبات والمسؤوليات المنوطة بي.	4.18	0.83	03	مرتفع
05	تمنحني إدارة المستشفى استقلالية كافية لتنفيذ مهامتي بالأسلوب الذي أراه مناسباً فنياً.	4.21	0.51	02	مرتفع جداً
06	يتم تقييم أدائي بناءً على معايير واضحة ترتبط مباشرة بمهامي المحددة.	4.50	0.57	01	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss-27

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالسيباس

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد تحديد المهمة جاء مرتفعاً جداً، وهذا ما تعكسه قيم الوسط الحسابي للفقرات المكونة له والتي تراوحت بين 4.50 و 4.18، وهي في مجملها قيم مرتفعة إلى مرتفعة جداً، مما يدل على وضوح كبير في تحديد المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بالسيباس.

- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.50 للفقرة السادسة "يتم تقييم أدائي بناءً على معايير واضحة ترتبط مباشرة بمهامي المحددة"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة مرتفعة جداً تعكس اتفاقاً قوياً من طرف أفراد العينة، وبانحراف معياري منخفض قدره 0.57، مما يدل على تقارب واضح في إجابات المبحوثين.

- جاءت الفقرة الخامسة "تمنحني إدارة المستشفى استقلالية كافية لتنفيذ مهامتي بالأسلوب الذي أراه مناسباً فنياً" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.21، وهي قيمة مرتفعة جداً أيضاً، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.51، وهو ما يعكس درجة تجانس مرتفعة بين آراء أفراد العينة.

- احتلت الفقرة الرابعة "تتوفر لدي معرفة دقيقة ومحددة بالواجبات والمسؤوليات المنوطة بي" المرتبة الثالثة بقيمة وسط حسابي بلغت 4.18، وهي قيمة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 0.83، مما يدل على وجود تباين نسبي أكبر مقارنة بباقي الفقرات.

يتبين من خلال النتائج السابقة أن جميع الفقرات جاءت ضمن المستويات المرتفعة والمرتفعة جداً، مما يعكس وضوحاً كبيراً في تحديد المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة محل الدراسة، مع تفاوت بسيط في درجة إدراك أفراد العينة لبعض الجوانب.

- بعد القوة

جدول رقم 02-07: وصف وتشخيص فقرات بعد القوة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالسيباس

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
07	تفوض إدارة المستشفى صلاحيات كافية للموظفين لتمكينهم من حل مشكلات العمل فوراً.	4.10	0.83	02	مرتفع
08	أملك سلطة اتخاذ القرار في المواقف الطارئة ضمن نطاق عملي دون الرجوع الدائم للإدارة العليا.	4.15	1.10	01	مرتفع
09	تدعم الإدارة المبادرات الذاتية وتوفر الموارد اللازمة لتطبيقها.	3.71	1.06	03	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبياس

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد القوة جاء مرتفعاً، وهذا ما تعكسه قيم الوسط الحسابي للفقرات المكونة له والتي تراوحت بين 4.15 و 3.71، وهي في مجملها قيم مرتفعة، مما يدل على وجود مستوى جيد من التفويض والتمكين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبياس.

- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.15 للفقرة الثامنة "أملك سلطة اتخاذ القرار في المواقف الطارئة ضمن نطاق عملي دون الرجوع الدائم للإدارة العليا"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة مرتفعة تعكس اتفاقاً جيداً من طرف أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1.10، وهو ما يشير إلى وجود تباين ملحوظ نسبياً في آراء المبحوثين حول هذه الفقرة.

- جاءت الفقرة السابعة "تفوض إدارة المستشفى صلاحيات كافية للموظفين لتمكينهم من حل مشكلات العمل فوراً" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.10، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.83، مما يدل على درجة تجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة.

- احتلت الفقرة التاسعة "تدعم الإدارة المبادرات الذاتية وتوفر الموارد اللازمة لتطبيقها" المرتبة الثالثة والأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.71، وهي قيمة مرتفعة أيضاً، وبانحراف معياري قدره 1.06، ما يعكس تبايناً نسبياً في آراء المبحوثين مقارنة بباقي الفقرات.

يتبين من خلال النتائج السابقة أن بعد القوة يتسم عموماً بمستوى مرتفع داخل المؤسسة محل الدراسة، رغم وجود اختلافات طفيفة في درجة إدراك أفراد العينة لبعض جوانب التفويض والدعم الإداري.

- بعد الالتزام

جدول رقم 02-08: وصف وتشخيص فقرات بعد القوة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبياس

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
10	أشعر بارتباط وثيق وانتماء قوي تجاه المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبياس.	4.36	0.58	01	مرتفع جداً
11	أبذل أقصى جهدي للمساهمة في إنجاح الخطط التطويرية التي تبنتها إدارة المستشفى.	4.10	0.86	02	مرتفع
12	أتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج القرارات والأعمال التي أقوم بها.	4.02	1.10	03	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبياس

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد الالتزام جاء مرتفعاً جداً، وهذا ما انعكس عليه قيم الوسط الحسابي للفقرات المكونة له والتي تراوحت بين 4.36 و 4.02، وهي في مجملها قيم مرتفعة إلى مرتفعة جداً، مما يدل على مستوى عالٍ من الانتماء والمسؤولية لدى أفراد العينة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبياس.

- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.36 للفقرة العاشرة "أشعر بارتباط وثيق وانتماء قوي تجاه المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبياس"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة مرتفعة جداً تعكس اتفاقاً قوياً من طرف أفراد العينة، وبانحراف معياري منخفض قدره 0.58، مما يدل على تجانس واضح في إجابات الباحثين.

- جاءت الفقرة الحادية عشرة "أبذل أقصى جهدي للمساهمة في إنجاح الخطط التطويرية التي تبنتها إدارة المستشفى" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.10، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.86، ما يشير إلى درجة تجانس مقبولة في آراء أفراد العينة.

- احتلت الفقرة الثانية عشرة "أتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج القرارات والأعمال التي أقوم بها" المرتبة الثالثة والأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 4.02، وهي قيمة مرتفعة أيضاً، وبانحراف معياري قدره 1.10، مما يعكس تبايناً نسبياً في إجابات الباحثين مقارنة بباقي الفقرات.

يتبين من خلال النتائج السابقة أن بعد الالتزام يتميز بمستوى مرتفع جداً داخل المؤسسة محل الدراسة، مع وجود فروق طفيفة في درجة إدراك أفراد العينة لبعض جوانب المسؤولية والالتزام المهني.

- بعد الثقافة

جدول رقم 02-09: وصف وتشخيص فقرات بعد القوة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبياس

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
13	تسود في المستشفى ثقافة تشجع على تبادل الأفكار الجديدة والمقترحات التطويرية.	3.92	1.28	02	مرتفع
14	تتقبل إدارة المستشفى الأخطاء غير المتعمدة وتعتبرها فرصة للتعلم والتطوير.	3.73	0.82	03	مرتفع
15	توجد قنوات اتصال مرنة وفعالة بين مختلف المستويات الإدارية والمصالح الطبية.	4.10	0.83	01	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبياس

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد الثقافة جاء مرتفعاً، وهذا ما تعكسه قيم الوسط الحسابي للفقرات المكونة له والتي تراوحت بين 4.10 و 3.73، وهي في مجملها قيم مرتفعة، مما يدل على وجود مناخ ثقافي تنظيمي إيجابي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية البياس، قائم على التواصل وتبادل الأفكار.

- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.10 للفقرة الخامسة عشرة "توجد قنوات اتصال مرنة وفعالة بين مختلف المستويات الإدارية والمصالح الطبية"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة مرتفعة تعكس اتفاقاً جيداً من طرف أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.83، مما يدل على تجانس مقبول في إجابات المبحوثين.
- جاءت الفقرة الثالثة عشرة "تسود في المستشفى ثقافة تشجع على تبادل الأفكار الجديدة والمقترحات التطويرية" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 3.92، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 1.28، ما يشير إلى وجود تباين ملحوظ نسبياً في آراء أفراد العينة حول هذه الفقرة مقارنة بباقي الفقرات.
- احتلت الفقرة الرابعة عشرة "تتقبل إدارة المستشفى الأخطاء غير المتعمدة وتعتبرها فرصة للتعلم والتطوير" المرتبة الثالثة والأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.73، وهي قيمة مرتفعة أيضاً، وبانحراف معياري قدره 0.82، مما يعكس درجة تجانس متوسطة في إجابات المبحوثين.

يتبين من خلال النتائج السابقة أن بعد الثقافة يتميز بمستوى مرتفع داخل المؤسسة محل الدراسة، رغم وجود بعض الفروق في درجة إدراك أفراد العينة لجوانب الدعم الثقافي والتعلم التنظيمي.

ثانياً: وصف وتشخيص فقرات محور مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي

جدول رقم 02-10: وصف وتشخيص فقرات محور مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية البياس

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	يشعر الموظفون بالقلق والتوجس عند إدخال أنظمة عمل أو تقنيات جديدة بالمستشفى.	4.50	0.50	02	مرتفع
02	يفضل العاملون الإبقاء على الأساليب الإدارية والطبية التقليدية بدلاً من المخاطرة بالتجديد.	4.15	0.82	04	مرتفع
03	يؤدي نقص المعلومات حول أهداف التغيير التنظيمي إلى زيادة تمسك الموظفين بالوضع الراهن.	4.15	1.10	05	مرتفع
04	يظهر بعض الموظفين عدم مبالاة أو تباطؤاً في تنفيذ القرارات المرتبطة بالتغيير الإداري.	4.18	0.51	03	مرتفع
05	يقلل إشراك الموظفين وتمكينهم (إدارياً وفنياً) من حدة معارضتهم	4.36	0.58	03	مرتفع

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبسباس

للمشاريع التطويرية الجديدة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة بمحور مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي جاء مرتفعاً، وهذا ما انعكس على قيم الوسط الحسابي للفقرات المكونة له والتي تراوحت بين 4.50 و 4.15، وهي في مجملها قيم مرتفعة، مما يدل على وجود درجة ملحوظة من التفاعل والتأثر بعوامل التغيير التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبسباس.

- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.50 للفقرة الأولى "يشعر الموظفون بالقلق والتوجس عند إدخال أنظمة عمل أو تقنيات جديدة بالمستشفى"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة مرتفعة تعكس اتفاقاً قوياً من طرف أفراد العينة، وبانحراف معياري منخفض قدره 0.50، مما يدل على تجانس واضح في إجابات المبحوثين.

- جاءت الفقرة الخامسة "يقلل إشراك الموظفين وتمكينهم (إدارياً و فنياً) من حدة معارضتهم للمشاريع التطويرية الجديدة" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.36، وهي قيمة مرتفعة أيضاً، وبانحراف معياري قدره 0.58، ما يشير إلى درجة تجانس مقبولة في آراء أفراد العينة.

- احتلت الفقرة الرابعة "يظهر بعض الموظفين عدم مبالاة أو تباطؤاً في تنفيذ القرارات المرتبطة بالتغيير الإداري" المرتبة الثالثة بقيمة وسط حسابي بلغت 4.18، وبانحراف معياري قدره 0.51، مما يعكس توافقاً جيداً بين أفراد العينة حول هذه الفقرة.

- جاءت الفقرة الثانية "يفضل العاملون الإبقاء على الأساليب الإدارية والطبية التقليدية بدلاً من المخاطرة بالتجديد" في المرتبة الرابعة بقيمة وسط حسابي بلغت 4.15، وبانحراف معياري قدره 0.82، ما يدل على تباين نسبي في آراء المبحوثين.

- كما احتلت الفقرة الثالثة "يؤدي نقص المعلومات حول أهداف التغيير التنظيمي إلى زيادة تمسك الموظفين بالوضع الراهن" المرتبة الخامسة والأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 4.15، وبانحراف معياري قدره 1.10، وهو ما يعكس تشتتاً أكبر نسبياً في إجابات أفراد العينة مقارنة بباقي الفقرات.

يتبين من خلال النتائج السابقة أن محور مواجهة التغيير التنظيمي يتسم بمستوى مرتفع داخل المؤسسة محل الدراسة، غير أن الفروق المسجلة بين الفقرات تعكس تبايناً في درجة تأثر الموظفين بعوامل القلق والمقاومة والتكيف مع التغيير.

المطلب الثالث: تحليل النتائج وإختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة التأثير لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل على التابع.

أولاً: الارتباط بين متغيرات الدراسة

- إختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

جدول رقم 02-11: معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية البياس

المتغير		المتغير التابع: مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي	نوع العلاقة
المهمة	الإرتباط	0.735**	إرتباط قوي
	المعنوية	0.016	
	العدد	38	
تحديد المهمة	الإرتباط	0.517**	إرتباط متوسط
	المعنوية	0.001	
	العدد	38	
القوة	الارتباط	0.832**	إرتباط قوي
	المعنوية	0.001	
	العدد	38	
الالتزام	الارتباط	0.672**	إرتباط متوسط
	المعنوية	0.001	
	العدد	38	
الثقافة	الارتباط	0.846**	إرتباط قوي
	المعنوية	0.001	
	العدد	38	
التمكين الإداري	الارتباط	0.872**	إرتباط قوي
	المعنوية	0.001	
	العدد	38	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss-27

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون يلاحظ ما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده المهمة على مواجهة الموارد

البشرية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده المهمة على مواجهة

الموارد البشرية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده المهمة على مواجهة الموارد

البشرية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

- بلغ معامل الارتباط بين المهمة ومواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي القيمة 0.735 وهي قيمة كبيرة،

تبين الارتباط القوي بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة

0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة

أي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المهمة ومواجهة الموارد البشرية للتغيير

التنظيمي.

2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده تحديد المهمة على مواجهة

الموارد البشرية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده تحديد المهمة على

مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده تحديد المهمة على مواجهة

الموارد البشرية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

- بلغ معامل الارتباط بين تحديد المهمة ومواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي القيمة 0.517 وهي قيمة

متوسطة، تبين الارتباط المتوسط بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى

الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية

البديلة أي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تحديد المهمة ومواجهة الموارد البشرية

للتغيير التنظيمي.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده القوة على مواجهة الموارد البشرية

للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعء القوة على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعء القوة على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$
- بلغ معامل الارتباط بين القوة ومواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي القيمة 0.832 وهي قيمة كبيرة، تبين الارتباط القوي بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة أي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القوة ومواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي.
- 4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعء الالتزام على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$
من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:
- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعء الالتزام على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعء الالتزام على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$
- بلغ معامل الارتباط بين الالتزام ومواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي القيمة 0.672 وهي قيمة متوسطة، تبين الارتباط المتوسط بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة أي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الالتزام ومواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي.
- 5. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعء الثقافة على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$
من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:
- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعء الثقافة على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعء الثقافة على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالسيباس

- بلغ معامل الارتباط بين الثقافة ومواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي القيمة 0.846 وهي قيمة كبيرة، تبين الارتباط القوي بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة أي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة ومواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي.

ثانيا: الانحدار الخطي البسيط

- إختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.
 - الفرضية الرئيسية: يوجد أثر للتمكين الإداري على مواجهة مقاومة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة
- من أجل إختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:
- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر للتمكين الإداري على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي.
 - الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر للتمكين الإداري على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي.
- جدول رقم 02-12: الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين الإداري على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالسيباس

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار β	معامل التحديد	مستوى الدلالة
أثر التمكين الإداري على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي	1.052	3.466	0.872	0.761	0.001
	0.793	10.710			0.001

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين ظهور قيمة β تساوي (0.872)، و هي تعبر عن معامل الانحدار القوي بين التمكين الإداري في المؤسسة قيد الدراسة ومواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي، وبلغ مستوى الدلالة 0.001 وهي قيمة أصغر من 0.05، مما يوضح معنوية النموذج، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي..

وبلغ معامل التحديد القيمة 0.761، أي أن الإستثمار في التمكين الإداري فسر ما نسبته 76.1% من التباين في مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي، والباقي يؤول لعوامل أخرى

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالسيباس

وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 أي وجود أثر للتمكين الإداري على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي للمؤسسة.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي} = 0.793 + 0.872 \text{ التمكين الإداري}$$

جاءت الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بالسبباس، في قالب تحليلي ميداني بغية التحقق ميدانيا من الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي.

حيث في مستهل هذا الفصل تم تحديد طبيعة ومنهجية الدراسة من خلال التعرف على بياناتها ومتغيراتها، وتحديد مجتمع وأداة الدراسة، ومن ثم اختبار صدق الاستبيان وثباته، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة بالتفصيل وصولاً في النهاية إلى اختبار مختلف فرضيات الدراسة.

وبعد المعالجة والتحليل لنتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى أنه يوجد اهتمام كبير من طرف عينة المؤسسة الاستشفائية بالتمكين الإداري وأبعاده، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التمكين الإداري ومواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي بدرجات متفاوتة، وكذلك توجد للتمكين الإداري على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي.

خاتمة

تعد دراسة موضوع التمكين الإداري في مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي من الدراسات الحديثة التي تكتسي أهمية بالغة في مجال إدارة الموارد البشرية، نظرا لما يشهده محيط الأعمال من تحولات متسارعة فرضت على المؤسسات ضرورة التكيف المستمر مع مختلف التغيرات التنظيمية لضمان بقائها واستمراريتها. وقد بينت الدراسة أن التمكين الإداري يمثل مدخلا إداريا فعالا يمكن من خلاله تعزيز قدرات العاملين داخل المؤسسة، من خلال تفويض الصلاحيات، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، وتنمية المهارات الفردية والجماعية، وهو ما ينعكس إيجابا على سلوكهم التنظيمي واستعدادهم للتكيف مع التغيير.

أولا: نتائج الدراسة

- يمثل التمكين الإداري عاملا أساسيا في تقليل مظاهر المقاومة للتغيير داخل المؤسسة؛
- يساهم التمكين الإداري في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء وتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار؛
- التمكين الإداري يلعب دورا محوريا في تفسير سلوك الموارد البشرية تجاه التغيير التنظيمي؛
- يساعد التمكين الإداري على رفع درجة التكيف والتجاوب مع الإصلاحات الإدارية والتقنية داخل المؤسسة، مما يؤكد أهميته كمدخل إداري فعال لدعم نجاح التغيير التنظيمي؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المهمة ومواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تحديد المهمة ومواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القوة ومواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الالتزام ومواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الثقافة ومواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي؛
- يوجد أثر للتمكين الإداري على مواجهة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي للمؤسسة.

ثانيا: التوصيات والاقتراحات

- بناء على هذه النتائج توصي الدراسة بما يلي:
- تعزيز ممارسات التمكين الإداري داخل المؤسسة من خلال توسيع صلاحيات الموظفين في اتخاذ القرار خاصة في المواقف اليومية والطارئة.
- العمل على تدعيم وضوح المهام والمسؤوليات بشكل أكبر من خلال أدلة إجرائية مكتوبة ومحدثة تضمن تقليل الغموض في العمل.

-دعم ثقافة المشاركة داخل المؤسسة عبر إشراك العاملين في صياغة التوجهات المستقبلية واتخاذ القرارات ذات الصلة بتطوير العمل.

- تحسين قنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية والطبية لضمان تدفق المعلومات بشكل فعال وسريع.
- تطوير برامج تدريبية دورية تهدف إلى تهيئة الموظفين للتعامل مع التغيير التنظيمي وتقليل مقاومته.
- تعزيز ثقافة التعلم من الأخطاء غير المتعمدة باعتبارها فرصة للتطوير وليس للعقاب.
- اعتماد سياسة إشراك فعلي للموظفين في مشاريع التغيير لتقليل مستويات القلق والمقاومة وتعزيز التقبل.

رابعاً: آفاق الدراسة

كما تفتح هذه الدراسة افاقاً بحثية مستقبلية يمكن من خلالها التعمق في دراسة متغيرات أخرى

- التمكين الإداري على الرضا الوظيفي.
- العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة التغيير التنظيمي في المستشفيات العمومية
- دور الثقافة التنظيمية في دعم التمكين الإداري داخل المؤسسات الصحية
- أثر القيادة الإدارية على تعزيز التمكين الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي
- التمكين الإداري ودوره في تقليل مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية
- أثر الاتصال التنظيمي على فعالية التمكين الإداري داخل المستشفيات
- دور التفويض الإداري في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات العمومية

المراجع

المراجع

أولاً: الكتب

- المعاني أحمد وعريفات أحمد، (2011)، القضايا الإدارية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن
- مجمع اللغة العربية، (1998)، المعجم الوسيط، ط3، القاهرة
- ملحم يحي سليم، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة
- حسين أفندي عطية، (2003)، تمكين العاملين مدخل التحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة

ثانياً: المقالات العلمية

- حمزة زرقين، فيروز سلامي، (2022)، دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز تبسة، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1
- سارة نبيل، (2012)، أبعاد ونماذج إدارة التمكين، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
- سامية حميدي، سليمة قشيدة، (2016)، تمكين العاملين (متطلباته وفوائده ومزاياه)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 20
- سفيان شريفي، (2020)، دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد 01
- ماجد السقا، (2014)، التمكين الإداري (المفهوم - الركائز - المزايا)، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
- محرز عبد الباسط، فكرون السعيد، (2019)، مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة، مجلة الدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 04، العدد 04
- م. لانا خالد خلف الحسبان، (2023)، التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 52

ثالثاً: المذكرات والأطروحات

- بلي مروة، (2020)، أثر التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة
- صقر عبلة، (2018)، أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة
- يونس سلام، (2020)، مقاومة التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة مولود معمري تيزي وزو

رابعاً: المواقع الإلكترونية

– المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية (hrdiscussion.com)، مقالات متعلقة بالتمكين الإداري وإدارة التغيير

الملاحق

ملحق رقم 01: استبيان الدراسة

استمارة الاستبيان

محور الأول : مدى توفر ابعاد التمكين الاداري في المؤسسة العمومية الاستشفائية الامير عبد القادر – البسباس-طارف-

الرقم	المعلومات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المهمة :						
01	تضع إدارة المستشفى أهدافاً واضحة ومفهومة لجميع العاملين بالمؤسسة.					
02	أشعر أن المهام اليومية التي أقوم بها تصب في خدمة الرؤية العامة للمستشفى.					
03	تحرص الإدارة على إشراكنا في معرفة التوجهات المستقبلية للمؤسسة.					
تحديد المهمة :						
04	تتوفر لدي معرفة دقيقة ومحددة بالواجبات والمسؤوليات المنوطة بي.					
05	تمتحنى إدارة المستشفى استقلالية كافية لتنفيذ مهامى بالأسلوب الذي أراه مناسباً فنياً.					
06	يتم تقييم أدائى بناءً على معايير واضحة ترتبط مباشرة بمهامى المحددة.					
القوة :						
07	تفوض إدارة المستشفى صلاحيات كافية للموظفين لتمكينهم من حل مشكلات العمل فوراً.					
08	أملك سلطة اتخاذ القرار في المواقف الطارئة ضمن نطاقى عملى دون الرجوع الدائم للإدارة العليا.					
09	تدعم الإدارة المبادرات الذاتية وتوفر الموارد اللازمة لتطبيقها.					
الالتزام :						
10	أشعر بارتباط وثيق وانتماء قوى تجاه المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبسباس.					
11	أبذل أقصى جهدى للمساهمة فى إنجاح الخطط التطويرية التي تبنتها إدارة المستشفى.					
12	أتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج القرارات والأعمال التي أقوم بها.					
الثقافة :						
13	تسود في المستشفى ثقافة تشجع على تبادل الأفكار الجديدة والمقترحات التطويرية.					
14	تتقبل إدارة المستشفى الأخطاء غير المتعمدة وتعتبرها فرصة للتعلم والتطوير.					
15	توجد قنوات اتصال مرنة وفعالة بين مختلف المستويات الإدارية والمصالح الطبية.					

محور الثاني: مدى تطبيق ممارسات لمواجهة مقاومة الموارد البشري للتغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الامير عبد القادر – البسباس-طارف-

الرقم	المعلومات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	يشعر الموظفون بالقلق والتوجس عند إدخال أنظمة عمل أو تقنيات جديدة بالمستشفى.					
17	يفضل العاملون الإبقاء على الأساليب الإدارية والطبية التقليدية بدلاً من المخاطرة بالتجديد.					
18	يؤدي نقص المعلومات حول أهداف التغيير التنظيمي إلى زيادة تمسك الموظفين بالوضع الراهن.					
19	يظهر بعض الموظفين عدم ميالة أو تباطؤاً في تنفيذ القرارات المرتبطة بالتغيير الإداري.					
20	يقل إشراك الموظفين وتمكينهم (إدارياً وفنياً) من حدة معارضتهم للمشاريع التطويرية الجديدة.					

ملحق 02: مخرجات برنامج SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,711	5

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	38	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	20

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	38	1,00	5,00	3,9211	1,28150
x2	38	1,00	5,00	3,7368	,82803
x3	38	2,00	5,00	4,1842	,83359
x4	38	3,00	5,00	4,1842	,51230
x5	38	2,00	5,00	4,2105	,57694
x6	38	4,00	5,00	4,5000	,50671
x7	38	2,00	5,00	4,1053	,83146
x8	38	1,00	5,00	4,1579	1,10347
x9	38	1,00	5,00	3,7105	1,06309
x10	38	3,00	5,00	4,3684	,58914

x11	38	2,00	5,00	4,1053	,86335
x12	38	1,00	5,00	4,0263	1,10250
x13	38	1,00	5,00	3,9211	1,28150
x14	38	1,00	5,00	3,7368	,82803
x15	38	2,00	5,00	4,1053	,83146
y1	38	4,00	5,00	4,5000	,50671
y2	38	2,00	5,00	4,1579	,82286
y3	38	1,00	5,00	4,1579	1,10347
y4	38	3,00	5,00	4,1842	,51230
y5	38	3,00	5,00	4,3684	,58914
r1	38	2,00	4,67	3,9474	,76141
r2	38	3,67	5,00	4,2982	,32687
r3	38	1,67	4,67	3,9912	,73312
r4	38	3,00	5,00	4,1667	,53552
r5	38	1,33	4,67	3,9211	,86450
X	38	2,60	4,67	4,0649	,55702
Y	38	2,60	4,80	4,2737	,50601
N valide (liste)	38				

Corrélations

		r1	r2	r3	r4	r5	X	Y
r1	Corrélation de Pearson	1	,403*	,817**	,641**	,915**	,943**	,735**
	Sig. (bilatérale)		,012	,000	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38
r2	Corrélation de Pearson	,403*	1	,325*	,377*	,415**	,514**	,517**
	Sig. (bilatérale)	,012		,047	,019	,010	,001	,001
	N	38	38	38	38	38	38	38
r3	Corrélation de Pearson	,817**	,325*	1	,692**	,809**	,909**	,832**
	Sig. (bilatérale)	,000	,047		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38
r4	Corrélation de Pearson	,641**	,377*	,692**	1	,613**	,784**	,672**
	Sig. (bilatérale)	,000	,019	,000		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38
r5	Corrélation de Pearson	,915**	,415**	,809**	,613**	1	,940**	,846**
	Sig. (bilatérale)	,000	,010	,000	,000		,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38
X	Corrélation de Pearson	,943**	,514**	,909**	,784**	,940**	1	,872**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000		,000

	N	38	38	38	38	38	38	38
Y	Corrélation de Pearson	,735**	,517**	,832**	,672**	,846**	,872**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38	38	38

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,872 ^a	,761	,754	,25072

a. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,052	,304		3,466	,001
	X	,793	,074	,872	10,710	,000

a. Variable dépendante : Y