



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



**UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID – EL- Taref-**

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion**

السنة الجامعية: 2022/2021

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

**اثر التمكين في مقاومة التغيير التنظيمي**

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف:

د/ عبد الهادي مقراني

من إعداد الطلبة:

— بنوالة إيمان

— سنان بشرة

نوقشت أمام أعضاء اللجنة بتاريخ 2022/07/03

مقررا	مقراني عبد الهادي
رئيسا	بوسيف سيد أحمد
مناقشا	شواي سارة

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز اثر التمكين الإداري وأبعاده في مقاومة التغيير التنظيمي في شركة اتصالات الجزائر بالطارف، وعليه فقد شملت هذه الدراسة استطلاع آراء عينة عشوائية مكونة من 25 عاملا من شركة اتصالات الجزائر بالطارف، وقد تم استخدام الاستبيان يف الدراسة الميدانية، وتم تصميمه وفق مقياس ليكرت اخلماسي، كما تم استخدام أساليب إحصائية متنوعة لتحليل بيانات الدراسة.

لخلصت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من الاقتراحات المهمة وأبرزها ضرورة اهتمام شركة اتصالات الجزائر بأبعاد التمكين الإداري لما له من أهمية بالغة في مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة، من أجل ضمان استمرار الأعمال والسير الحسن لأداء المهام داخل المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، إدارة التغيير، التغيير، مقاومة التغيير.

## Abstract

This study aimed to highlight the impact of administrative empowerment and its dimensions in resisting organizational change in the Algeria telecom Company in El Tarf. A various statistical methods were used to analyze the study data including five-point Likertscal.

The study concludedwith a set of important findings and suggestions , the most prominentr of whichis the need for Algeria Telecom Company to pay attention to the dimensions of administrative empowerment because of itsgreat importance in resisting organizational change in the organization, in order to ensure the continuity of businedd and good progress of performing tasks in the company.

**Keywords** : administrative empowerment, change management, change, resistance.

## الإهداء

بدأنا بأكثر من يد وها نحن اليوم نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة المشوار بين دفتي هذا العمل

### المتواضع

أهدي عملي هذا إلى ينبوع الرحمة والحنان إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها من كان

دعائها سر نجاحي إلى اغلي الحبايب "والدتي" العزيزة، وإلى خالد الذكر الذي أحمل اسمه بكل فخر

أبي "العزير رحمه الله

وإلى من بها أكبر وعليها أعتمد من كانت ملاذي وملجئي إلى من تذوقن معها أجمل اللحظات أختي

"منار"

والسندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى كل من أثروني على أنفسهم إلى من علموني علم الحياة عائلتي

الكريمة بالأخص "جدي" الحبيب أطال الله في عمره

إلى رفيقات المشوار التي قاسمتني لحظاته رعاهم الله ووقفهم: "بشرى، رندة، غادة، مريم، سهية، خلود"،

وكل الزملاء اللذين شاركونا مقاعد الدراسة

اليكم جميعا اهدي ثمرة جهدي

# إيمان

## الاهداء

قال تعالى: " ربي اوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين".

فالحمد لله حتى ترضا والحمد لله بعد الرضا ان وفقتي لاتمام هذا العمل المتواضع الذي اهدي ثمرته إلى روح امي الطاهرة التي علمتني معنى الفقد اذ ليس في الالام الاولي بل حين تأتي الالام السعيدة فتجد ان من يستطيع مشاركتك بشكل اعمق قد رحل رحمك الله يا "امي الغالية" وجعل قبرك روضة من رياض الجنة

إلى الذي افنى حياته جدا وكدا في تربيتي وتعليمي إلى من كان سند روحي ورافقي في مشواري إلى الشجرة التي تظلني والقمر الذي يرسم لي طريقي لأهتدي اليه، إلى من ناضل لأجلي لارتاح وهيب لي اسباب النجاح "ابي الغالي"

إلى النجوم التي اهتدي بها واسعد برؤيتها اخواتي "فريال، وبثينة، وعبير"  
إلى سندي في هذه الحياة اخي العزيز "هيثم" حفظه الله ورعاه، إلى من كانت بمثابة امي الثانية نبض قلبي ورائحة امي خالتي "زوبيدة" حفظها الله

إلى عماتي وخالاتي وكل من تجمعني بيهم صلة الرحم والقربة  
إلى من شاركت معهم أجمل اللحظات صديقاتي: "ايمان، رندة، غادة، خلود، مريم، سهية، هناء"

# بِسْرِي

## شكر وعرّفان

قال الله تعالى: "الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وءاتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر ولله عاقبة"

الأمر". سورة الحج الآية 41

قبل كل شيء الحمد لله حمدا كثيرا طيبا، ملء السماوات وملء الأرض وما بينهما وملء ما شاء من بعد

فالشكر لله الذي لم يكن لهذه الدراسة إن تتم لولا توفيق منه.

فسبحانك ربي لا إله إلا أنت العليم الخليم

والصلاة والسلام على سيدنا حبيب الخلق محمد صلوات الله والسلام عليه

انه لا يسعنا بعد إتمام هذا العمل إن نتقدم بجزيل الشكر والعرّفان إلى الأستاذ المشرف، الدكتور "عبد الهادي مقراني" لما

قدمه لنا من جهد وتوجيهات لإنجاح هذا العمل المتواضع

ونتوجه بفائق الشكر إلى أعضاء اللجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل

كما لا ننسى أن نشكر كل عمال شركة اتصالات الجزائر فرع الطارف لتعاونهم معنا لإتمام هذا العمل.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
(46)	الهيكل التنظيمي العام لشركة اتصالات الجزائر	الشكل رقم 3-1
(47)	الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر فرع الطارف	الشكل رقم 3-2
(52)	دائرة نسبية لتوزيع مفردات العينة حسب الجنس	الشكل رقم 3-3
(53)	أعمدة بيانية لتوزيع مفردات العينة حسب العمر	الشكل رقم 3-4
(54)	دائرة نسبية لتوزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي	الشكل رقم 3-5
(55)	أعمدة بيانية لتوزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة	الشكل رقم 3-6
(56)	أعمدة بيانية لتوزيع مفردات العينة حسب عدد البرامج التدريبية	الشكل رقم 3-7

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
(51)	تفسير مستويات معامل ألفا كرونباخ	جدول رقم 3-1
(51)	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	جدول رقم 3-2
(52)	توزيع مفردات العينة حسب العمر	جدول رقم 3-3
(53)	توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي	جدول رقم 3-4
(54)	توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة	جدول رقم 3-5
(55)	توزيع مفردات العينة حسب عدد البرامج التدريبية	جدول رقم 3-6
(56)	جدول ليكارت الخماسي	جدول رقم 3-7
(57)	يوضح إجابات أسئلة الاستبيان ودلالاتهم	جدول رقم 3-8
(57)	معامل الثبات والصدق أثر التمكين الإداري على مقاومة التغيير التنظيمي في شركة اتصالات الجزائر.	جدول رقم 3-9
(58)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolomogorov –Smirnov test).	جدول رقم 3-10
(58)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تفويض السلطة.	جدول رقم 3-11
(59)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد فرق العمل.	جدول رقم 3-12
(61)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التدريب.	جدول رقم 3-13
(62)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاتصال الفعال.	جدول رقم 3-14
(63)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التحفيز.	جدول رقم 3-15
(65)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور مقاومة التغيير التنظيمي.	جدول رقم 3-16
(68)	قيمة معامل الارتباط بين تفويض السلطة ومقاومة التغيير	جدول رقم 3-17
(68)	قيمة معامل الارتباط بين فرق العمل ومقاومة التغيير	جدول رقم 3-18
(70)	قيمة معامل الارتباط بين التدريب ومقاومة التغيير	جدول رقم 3-19
(70)	قيمة معامل الارتباط بين الاتصال الفعال ومقاومة التغيير	جدول رقم 3-20
(71)	قيمة معامل الارتباط بين التحفيز ومقاومة التغيير	جدول رقم 3-21

الصفحة	المحتوى
I	ملخص
II	<b>Abstract</b>
III	إهداء
V	شكر وعرفان
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
VIII	فهرس المحتويات
أ- ر	مقدمة
( 1- 19 )	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري</b>
(2)	تمهيد الفصل الأول
(3)	المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري
(3)	المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري وتطوره التاريخي
(5)	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التمكين الإداري
(6)	المطلب الثالث: أسباب تبني التمكين الإداري وأنواعه
(8)	المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين الإداري في المؤسسة
(8)	المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري في المؤسسة
(9)	المطلب الثاني: مبادئ التمكين الإداري
(10)	المطلب الثالث: مستويات التمكين الإداري في المؤسسة
(11)	المبحث الثالث: تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة
(11)	المطلب الأول: أهم نماذج التمكين الإداري
(14)	المطلب الثاني: خطوات وأساليب التمكين الإداري في المؤسسة
(16)	المطلب الثالث: فوائد ومزايا ومعوقات التمكين الإداري
(19)	خلاصة الفصل الأول
(20 – 40)	<b>الفصل الثاني: التمكين الإداري كمدخل لمقاومة التغيير التنظيمي</b>
(21)	تمهيد الفصل الثاني
(22)	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي
(22)	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
(23)	المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي

(24)	المطلب الثالث: أهمية التغيير التنظيمي
(25)	المبحث الثاني: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي
(26)	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وفوائده
(27)	المطلب الثاني: أسباب وأنواع مقاومة التغيير التنظيمي
(29)	المطلب الثالث: مراحل مقاومة التغيير التنظيمي وانعكاساتها
(30)	المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي والتمكين الإداري في المؤسسة
(30)	المطلب الأول: مستويات مقاومة التغيير التنظيمي
(30)	المطلب الثاني: أسباب وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي
(32)	المطلب الثالث: استراتيجيات مقاومة التغيير التنظيمي والتمكين الإداري لمقاومة التغيير التنظيمي
(40)	خلاصة الفصل الثاني
(41-75)	<b>الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لشركة اتصالات الجزائر فرع الطارف</b>
(42)	تمهيد الفصل الثالث
(43)	المبحث الأول: متغيرات وأدوات الدراسة
(43)	المطلب الأول: تقديم عام حول شركة اتصالات الجزائر
(49)	المطلب الثاني: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
(50)	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
(51)	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
(51)	المطلب الأول: عرض النتائج الخاصة بالمعلومات الشخصية
(58)	المطلب الثاني: عرض النتائج الخاصة بأبعاد التمكين الإداري
(65)	المطلب الثالث: عرض النتائج الخاصة بمتغير مقاومة التغيير التنظيمي
(67)	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
(67)	المطلب الأول: اختبار الفرضيات عن طريق معامل الارتباط
(71)	المطلب الثاني: تفسير النتائج
(75)	خلاصة الفصل الثالث
(76-78)	خاتمة
(79)	قائمة المراجع
(83)	الملاحق



# المقدمة

لقد شهدت منظمات الأعمال تغيرات عديدة في شتى المجالات خاصة في ظل المنافسات الداخلية والخارجية التي جعلتها تواجه صعوبات وتحديات متسارعة، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي واستخدام الآلة التي ساهمت في تقدم المؤسسة واستمرارها إلا أنها لم تلغي الدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري، فالمنظمة أضحت تدرك الأهمية البارزة التي يتخذها العنصر البشري بوصفه المورد الأساسي فيها، إذ من الضروري وجود تفاعل وتشارك بين كل من الموارد البشرية والموارد الأخرى للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

ظهرت مفاهيم إدارية معاصرة من شأنها مواكبة التطورات الحاصلة حيث اعتمدت على الاهتمام بالأفراد داخل التنظيمات وبتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتطوير أدائهم في العمل لتقديم الأفضل، فنجاح المنظمة يتركز على العنصر البشري بدرجة أولى وما يقدمه من عطاء للوصول إلى الأهداف المحددة.

ومن بين تلك المفاهيم ظهر مفهوم التمكين الإداري في نهاية الثمانينات ولقي شيوعاً في فترة التسعينات وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة، كما أن التحولات الحاصلة في مجال تنمية المورد البشري أكدت على أهمية التمكين الإداري الذي يعد من بين أفضل الاستراتيجيات التي تقوم على إشراك الرئيس لمؤوسيه في بعض من اختصاصاته وفي تحديد الأهداف المراد تحقيقها، وكذلك إعطائهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار ومنحهم القوة والثقة المتبادلة بين الطرفين، مما يؤدي إلى تنميتهم كقادة في المستقبل ويولد لديهم الشعور بالكفاءة والقدرة على إنجاز مهامهم الوظيفية بنجاح وتنمية ثقتهم بالذات والعمل على تطوير أدائهم الوظيفي.

ولهذا أصبح موضوع التمكين محط اهتمام من قبل الباحثين وهو من المفاهيم الحديثة التي تساعد المؤسسة على استغلال طاقات الأفراد بشكل أكثر فعالية لاكتساب ميزة تنافسية.

واكتساب مزايا تنافسية اليوم أضحي من المرتكزات والدعائم الأساسية التي يقوم عليها أي نشاط اقتصادي بهدف إلى تحقيق افضلية في السوق، الامر الذي فرض على المؤسسات فكرة التغيير التنظيمي، وذلك لمجاراة مختلف التحولات الحاصلة في الخارج، واكتسابها مزايا تضمن بقائها وتميزها، وهذا التغيير التنظيمي أولد مقاومة له من طرف الأفراد، وبذلك رفض التغيير لتخوفهم من نتائجه التي قد تؤثر على مصالحهم، أو على الامتيازات الممنوحة لهم، وفي هذا الإطار سنحاول إبراز إذا كان هناك أثر بين التمكين الإداري ومقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالاطراف.

### طرح الإشكالية:

يمكن القول أن موضوع التمكين الإداري ومقاومة التغيير التنظيمي لا يزال يحتاج إلى الكثير من الدراسات لتأتي هذه الدراسة كأحد الجهود الرامية لمحاولة القيام بإضافة في هذا المجال، ومن خلال ما تقدم تتمحور إشكالية هذه الدراسة فيما يلي:

كيف يؤثر التمكين في مؤسسة اتصالات الجزائر في تقليل وتجاوز مقاومة التغيير لدى العمال؟

ولنتمكن من الإلمام بجميع جوانب الموضوع ولتحقيق أهداف الدراسة، ندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من

التساؤلات الفرعية، تتمثل فيما يلي:

### الإشكاليات الفرعية

1- هل توجد علاقة بين بعد تفويض السلطة على مقاومة التغيير التنظيمي؟

2- هل توجد علاقة بين بعد فرق العمل على مقاومة التغيير التنظيمي؟

3- هل توجد علاقة لبعده التدريب على مقاومة التغيير التنظيمي؟

4- هل توجد علاقة لبعده الاتصال الفعال على مقاومة التغيير التنظيمي؟

5- هل توجد علاقة لبعده التحفيز على مقاومة التغيير التنظيمي؟.

### الفرضيات:

ولالإجابة على التساؤلات المطروحة تم اقتراح الفرضيات التالية بهدف مناقشتها ومن ثم الحكم على مدى صحتها

أو خطأها:

1- يوجد تأثير لبعده تفويض السلطة على مقاومة التغيير التنظيمي.

H0 توجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد تفويض السلطة على مقاومة التغيير التنظيمي.

H1 لا توجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد تفويض السلطة على مقاومة التغيير التنظيمي.

2- يوجد تأثير لبعده فرق العمل على مقاومة التغيير التنظيمي.

H0 يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد فرق العمل على مقاومة التغيير التنظيمي.

H1 لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد فرق العمل على مقاومة التغيير التنظيمي.

3- يوجد تأثير لبعده التدريب على مقاومة التغيير التنظيمي.

H0 يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التدريب على مقاومة التغيير التنظيمي.

H1 لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التدريب على مقاومة التغيير التنظيمي.

4- يوجد تأثير لبعده الاتصال الفعال على مقاومة التغيير التنظيمي.

H0- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال على مقاومة التغيير التنظيمي.

H1 لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال على مقاومة التغيير التنظيمي.

5- يوجد تأثير لبعء التحفيز على مقاومة التغيير التنظيمي.

H0 يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعء التحفيز على مقاومة التغيير التنظيمي.

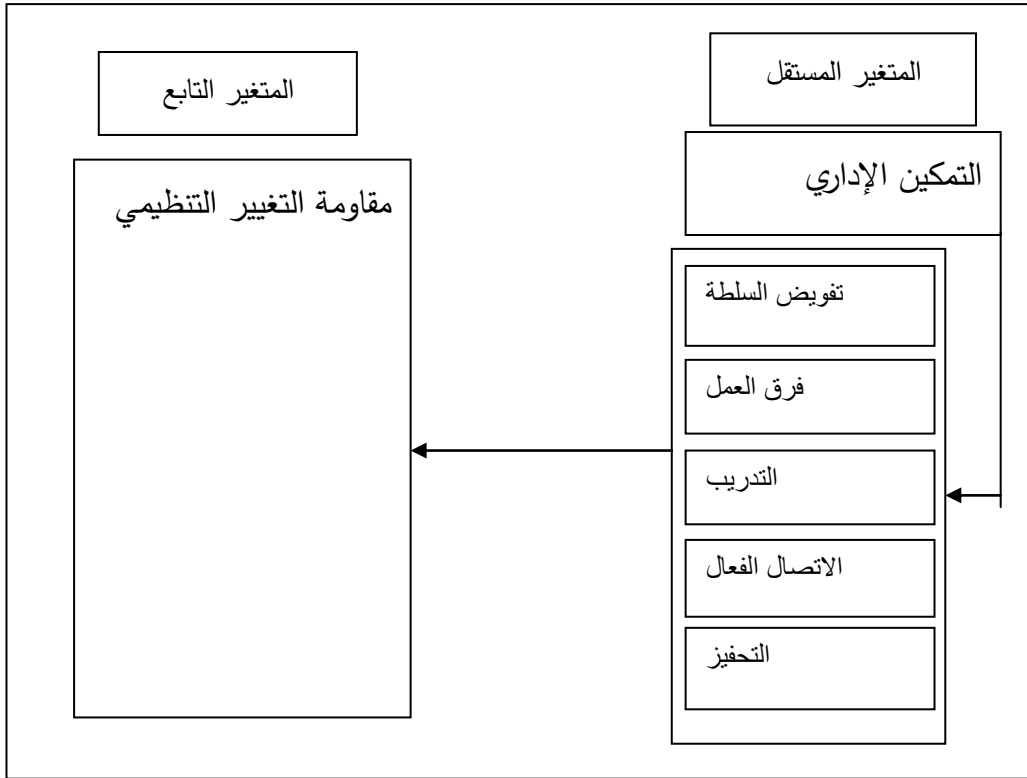
H1 لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعء التحفيز على مقاومة التغيير التنظيمي.

### هيكل الدراسة:

من أجل دراسة وتحليل التمكين الإداري ومقاومة التغيير التنظيمي تم تصميم الهيكل التالي:

يتكون النموذج المقترح للدراسة من المتغير المستقل المتمثل في التمكين الإداري، والمتغير التابع المتمثل في مقاومة

التغيير التنظيمي.



### أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة دوافع ومبررات لاختيار هذا الموضوع أهمها:

1. ارتباط موضوع الدراسة بطبيعة التخصص وهو الإدارة الإستراتيجية حيث التمكين الإداري من المواضيع المهمة التي تعالجها الإدارة الإستراتيجية؛
2. أهمية الموضوع في ظل التطورات التغييرات الحديثة؛
3. الميل والافتناع الشخصي بأهمية التمكين الإداري في المؤسسة كأداة لمقاومة التغيير التنظيمي؛

4. محاولة معرفة مدى اهتمام شركة اتصالات الجزائر بالتمكين الإداري لمقاومة التغيير التنظيمي.

### أهمية الدراسة

يعتبر موضوع الدراسة التمكين الإداري بالإشارة إلى الشركة اتصالات الجزائر موضوعا مهما، وتستمد أهميتها من

خلال ما يلي:

1. ما ستضيفه هذه الدراسة من إثراء معرفي علمي وبناء قاعدة معرفية لمفهوم التمكين الإداري ومقاومة التغيير

التنظيمي

2. محاولة لفت الانتباه لأهمية التمكين الإداري والدور الذي يؤديه لتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي للمنظمات في

ظل بيئة متغيرة؛

3. إبراز تأثير التمكين الإداري على مقاومة التغيير التنظيمي في شركة اتصالات الجزائر.

### أهداف الدراسة:

تتمثل الأهداف الرئيسية المرجوة من هذه الدراسة في:

1. التعرف على مختلف الجوانب المرتبطة بالتمكين الإداري في المنظمة؛

2. إبراز العوامل التي تؤثر على مقاومة التغيير التنظيمي في المنظمة؛

3. التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في شركة اتصالات الجزائر محل الدراسة؛

4. التعرف على مدى اهتمام شركة اتصالات الجزائر بالتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي؛

5. تحليل دور التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي.

### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1. الحدود الزمنية: تتمثل في المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز الجانب التطبيقي وقد امتدت في الفترة ما بين شهر أفريل

2022 إلى ماي 2022؛

2. الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على شركة اتصالات الجزائر بالطارف؛

3. الحدود البشرية: يمثل المجال البشري مجتمع العينة التي أجريت عليها الدراسة، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في

موظفي شركة اتصالات الجزائر بالطارف، حيث اخترنا عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تم عن طريق استمارة

ورقية صالحة للدراسة والتحليل؛

4. الحدود الموضوعية: تمثلت حدود الموضوعية في تحديد دور التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي في شركة

اتصالات الجزائر بالطارف؛

منهجية الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع، وللإجابة على إشكالية البحث واثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لعرض مفاهيم التمكين الإداري ومقاومة التغيير التنظيمي الخاصة بمجال الدراسة في الجانب النظري وذلك بالاعتماد على وسائل جمع المعلومات المتمثلة في الكتب، الملتقيات، المجالات العلمية، المذكرات، الرسائل والأطروحات الجامعية، بالإضافة إلى وثائق الجمعية من الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين.

أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد اعتمدنا المنهج التحليلي في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع واستخلاص النتائج بغرض التعمق والتفصيل في الدراسة على أرض الواقع وإسقاط نتائج البحث النظري عليها.

الدراسات السابقة:

1. دراسة هيثم محمد العطار: مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين -دراسة مقارنة

لوجهات نظر العامالين في جامعي الأزهر والاسلامية بغزة، رسالة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة ، فلسطين، 2011-2012، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى "التمكين الإداري" وعلى مستوى "الإبداع الإداري" لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة. ويتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، حيث بلغ إجمالي عددهم في الجامعة الإسلامية (169) شخصاً، بينما بلغ عددهم في جامعة الأزهر (97 شخصاً)، وبذلك بلغ العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة (266 شخصاً)، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع (266) استبانة وبلغت نسبة الاسترداد 75%. وخلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين، واتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على محور "التمكين الإداري" لدى موظفي الجامعة الإسلامية 44.78%، بينما بلغت لدى موظفي جامعة الأزهر 51.68% كما وافق أفراد العينة على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده (حل المشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة الفكرية، تركيز الانتباه، القدرة على التحليل والربط) في كلا الجامعتين بنسب متفاوتة، وأظهرت الدراسة أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على محور "الإبداع الإداري" لدى موظفي الجامعة الإسلامية 78.82%، بينما موظفي جامعة الأزهر 87.78% وأوصت الدراسة لكلا الجامعتين بالعمل الجاد على نشر ثقافة التمكين الإداري من خلال تعزيز أبعاده والقيم التي تحث عليه.

2. دراسة سعاد قسوم: دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك محطة الضخ رقم 1 مكرر -جامعة-، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019، هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، وبعد مراجعة أدبيات الموضوع والدراسات السابقة له تم تحديد ثلاثة أبعاد للتمكين الإداري والمتمثلة في تفويض السلطة، فرق العمل، التحفيز، ومعرفة دورها في تطوير الأداء الوظيفي وعليه تم صياغة الإشكالية في التساؤل الرئيسي الآتي: ما دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي؟ واندرج ضمن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور تفويض السلطة في تطوير الأداء الوظيفي؟

- ما دور فرق العمل في تطوير الأداء الوظيفي؟

- ما دور التحفيز في تطوير الأداء الوظيفي؟

وقد تم اختيار مؤسسة سونطراك محطة الضخ رقم 1 مكرر لدائرة جامعة ولاية الوادي كمحل الدراسة الميدانية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة جميع عمال مؤسسة سونطراك محطة الضخ رقم 1 مكرر بجامعة والبالغ عددهم (105) اختير منهم عينة قصدية قدرها (63) مفردة إذ تم تطوير استمارة استبيان لجمع البيانات من أفراد العينة وشملت على (30) عبارة مقسمة على ثلاث محاور كل محور يحوي دور كل بعد من أبعاد التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، وقد تم توزيع (40) استمارة نظرا لوجود غياب في صفوف أفراد العينة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. وكان من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن المتوسط العام لمحور تفويض السلطة وتطوير الأداء الوظيفي كان ذو مستوى مرتفع، ما يشير إلى أن تفويض السلطة يساهم في تطوير الأداء الوظيفي.

- أن المتوسط العام لمحور فرق العمل وتطوير الأداء الوظيفي كان مستواه مرتفع، وهذا ما يدل على أن فرق العمل تساهم في تطوير الأداء الوظيفي.

- أن المتوسط العام لمحور التحفيز وتطوير الأداء الوظيفي كان ذو مستوى مرتفع، وهذا ما يشير إلى أن التحفيز يساهم في تطوير الأداء الوظيفي.

وفي ضوء النتائج والتحليلات السابقة لأبعاد التمكين الإداري فقد كانت جميعها ذات مستوى مرتفع وإيجابي، وعليه تم استخلاص أن للتمكين الإداري دور في تطوير الأداء الوظيفي من خلال أبعاده الثلاث (تفويض السلطة، فرق العمل، التحفيز).

3. دراسة غربي حنان: أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة CIVENCO-، مذكرة ماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2015-2016، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين على الاداء الوظيفي بمؤسسة civenco، حيث تم استخدام الاستبيان وإجراء مقابلة لجمع معلومات شفافية عن هذه الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (942) مفردة، وتم تحليل البيانات الواردة للاستبيانات عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، تحليل الاحندار المتعدد، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن مستوى التمكين في مؤسسة civenco مرتفع نسبيا، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بني التمكين بأبعاده الخمس فرق العمل، توافر المعلومات وامتلاكها، القوة، تفويض السلطة التحفيز (،ومستوى الأداء الوظيفي، وعليه تم استخلاص أن التمكين داخل مؤسسة civenco يؤثر على الأداء الوظيفي من خلال أبعاد التمكين.

4. دراسة أسامة محمد علي غريبة: العوامل المؤثرة في أداء التغيير التنظيمي، في جامعة سنان أمبيل الاسلامية الحكومية بسورابايا جمهورية اندونيسيا-، رسالة ماجستير، قسم إدارة التربية الاسلامية، جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية، اندونيسيا، 2015، هدفت هذه الدراسة:لمعرفة العوامل التي تؤثر في التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا، ومعرفة موقف العاملين من مدراء وغيرهم من عملية التغيير التنظيمي، ومعرفة عوائق التغيير وأثر التغيير على تطور الجامعة ومنهج البحث هو: المنهج الوصفي الكيفي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا)، و أدوات جمع البيانات هي : المقابلة وهي محادثة بين الباحث وبين المسؤولين بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا لغرض جمع البيانات المطلوبة لهذه الدراسة، والملاحظة وهي ما لاحظها الباحث من خلال الزيارات المتكررة لميدان الدراسة ودوّنه من الموجودة بالجامعة ميدان الدراسة. بيانات تخص موضوع الدراسة و تحليل الوثائق وهي الاطلاع على المستندات التي لها علاقة بالدراسة و نتائج البحث:من أهمها،إن أهم العوامل الداخلية المؤثرة والدافعة نحو التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا هي الرغبة في تغيير الوسائل والإجراءات بالانتقال إلى الوسائل الحديثة، و صياغة أهداف جديدة مثل هدف عالمية الجامعة، وزيادة عدد العاملين بالجامعة، و إن أهم العوامل الخارجية المؤثرة والدافعة نحو التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا هي التغيرات التكنولوجية بالجامعة، وإن موقف العاملين من التغيير التنظيمي هو أن الغالبية منهم يؤيدون التغيير التنظيمي بالجامعة، التي تحدث كل يوم، ثم جاء تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية ثاني

العوامل المؤثرة نحو التغيير التنظيمي ومن أهم توصيات البحث: هو العمل على إشراك العاملين أفراداً وجماعات ممن سيتأثرون بالتغيير فيتعرف أسباب التغيير وتحديد أهدافه، وتخطيط إجراءاته، والعمل على معالجة الاشكالية المتمثلة في تأخر التمويل المالي عند إحالة الأقساط المالية والدفعات المطلوبة وهو ممثلاً في بنك IDB المشرف على ببناء عمليات البحث بالجامعة.

5. دراسة سماتي حاتم: واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام Lmd من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين -دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، اطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018، تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الخاصة بالسلوك التنظيمي داخل المؤسسات، حيث هدفت إلى التأكد من وجود مقاومة للتغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق النظام الجديد LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، وطبقت الدراسة على عينة قوامها 433 أستاذاً و أستاذة جامعية بكل من جامعة محمد خيضر -بسكرة - وجامعة ابن خلدون -تيارت-، حيث تم طرح التساؤل العام التالي :

ما هو واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق النظام الجديد (LMD) (من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين بكل من جامعتي محمد خيضر(بسكرة) وابن خلدون (تيارت) وقد وضعت بعض التساؤلات الجزئية تحت هذا التساؤل الرئيسي، وقد افترضت الدراسة الفرض العام التالي :

- يظهر الأساتذة الجامعيين بكل من جامعتي محمد خيضر(بسكرة) وابن خلدون (تيارت) مقاومة كبيرة للتغيير التنظيمي في ظل تطبيق النظام الجديد (LMD) في الجامعة الجزائرية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، أما فيما يخص أداة جمع البيانات فإنه قد تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- يستعمل الأساتذة الجامعيون بجامعتي محمد خيضر ببسكرة وابن خلدون بتيارت مجموعة من الأساليب بهدف التعبير عن عدم تقبلهم لنظام التعليم العالي الجديد .

- توجد مجموعة من الأسباب أدت إلى مقاومة الأساتذة بجامعتي محمد خيضر ببسكرة وابن خلدون بتيارت تغيير نظام التعليم العالي الجديد .

- يستخدم الأساتذة الجامعيون بجامعتي محمد خيضر ببسكرة وابن خلدون بتيارت مجموعة من الإستراتيجيات بهدف التقليل من درجات مقاومتهم لتغيير نظام التعليم العالي الجديد .

- توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق دالة بين كل من الأساتذة الذين يمارسون مهام إدارية بالإضافة

إلى مهمة التدريس في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي مقارنة بالأساتذة غير الإداريين والذين كانت النتيجة لصالحهم في كل محاور الاستبيان .

- توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق دالة بين رتب الأساتذة ( أستاذ مساعد "أ" ، أستاذ محاضر "ب" أستاذ محاضر "أ" وأستاذ التعليم العالي ) في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

- توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق دالة بين الكليات ( كلية العلوم الدقيقة والطبيعة والحياة ، الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب اللغات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ) في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

- توجد فروق بين أستاذة جامعة ابن خلدون وأساتذة جامعة محمد خيذر على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

## 6. دراسة عويني فتحي خليل عبيد: واقع ادارة التغيير على اداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية -دراسة

حالة مجمع الشفاء الطبي-، رسالة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة،

فلسطين، 2009، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية، وأثر

ذلك على أداء العاملين، من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، وقد تم تناول ثلاث مجالات للتغيير هي

التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد. وقد قام الباحث بتصميم استبانة لغرض

جمع البيانات الأولية، واستخدم الباحث العينة الطبقية العشوائية في جمع البيانات الأولية، فقد تم تقسيم مجتمع

الدراسة إلى أربع فئات ( طبيب، فني، تمريض، إداري) وتم توزيع 300 استبانة على أفراد العينة، واسترجاع

288 استبانته، واستبعاد 3 استبانات لعدم صلاحيتها، وبذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 285

بنسبة 95% من عينة الدراسة، واستخدم الحزمة الإحصائية spss لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة

لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

● التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم، وذلك بسبب إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف

تخدم مصالح شخصية لفئة معينة

● عدم وضوح خطوط السلطة والمسئولية للإدارات في داخل المجمع مما يؤدي إلى تداخل في الصلاحيات

والمسئوليات

● التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحاً، ولم يعمل على تقليل الجهد والوقت، أو السرعة في الإنجاز حيث لم يوجد

خطة شاملة تحدد ما هي التكنولوجيا المطلوبة

● وجود علاقة ايجابية بين مجالات التغيير في الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد وأداء العاملين عند مستوى

دلالة  $a = 0.05$

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

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل، وبعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية دراسة متأنية؛

- ضرورة تحديد السلطة والمسئولية لكل إدارة ووظيفة بحيث لا يكون هناك تداخل في الصلاحيات؛

- ضرورة تعامل الإدارة مع العاملين بإيجابية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال تقدير الجهد الذي يبذله العاملون، وإيجاد نظام حوافز لتشجيع العاملين.

#### 7. دراسة هيثم مُحمَّد العطار: مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين -دراسة مقارنة

لوجهات نظر العامالين في جامعتي الأزهر والاسلامية بغزة، رسالة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة ، فلسطين، 2011-2012، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى "التمكين الإداري" وعلى مستوى "الإبداع الإداري" لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة. ويتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، حيث بلغ إجمالي عددهم في الجامعة الإسلامية (169) شخصاً، بينما بلغ عددهم في جامعة الأزهر (97) شخصاً، وبذلك بلغ العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة (266) شخصاً، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع (266) استبانة وبلغت نسبة الاسترداد 75 % وخلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين، واتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على محور "التمكين الإداري" لدى موظفي الجامعة الإسلامية 44.78 بينما بلغت لدى موظفي جامعة الأزهر 51.68% كما وافق أفراد العينة على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده (حل المشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة الفكرية، تركيز الانتباه، القدرة على التحليل والربط) في كلا الجامعتين بنسب متفاوتة، وأظهرت الدراسة أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على محور "الإبداع الإداري" لدى موظفي الجامعة الإسلامية 78.82 %، بينما موظفي جامعة الأزهر 87.78 % وأوصت الدراسة لكلا الجامعتين بالعمل الجاد على نشر ثقافة التمكين الإداري من خلال تعزيز أبعاده والقيم التي تحث عليه.

الفصل الأول:

الإطار النظري

للمتمكين الإداري

## تمهيد الفصل الأول

لقد أصبح العالم الأعمال اليوم سريع التغير نتيجة التغيرات في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والفنية، وباعتبار المؤسسة هي وليدة البيئة وجب إعطاء الأفراد أهمية إستراتيجية وذلك لأنهم يحدثون فرقا بين المؤسسات، وذلك لاحتكاكهم المباشر مع البيئة، مما اقتضى إعطائهم صلاحيات التصرف بشكل مباشر في الأمور التي تعكس فرصا أو مخاطر للمؤسسة، ومن هنا برز مصطلح التمكين.

ولقد أصبح التمكين الإداري موضع الاهتمام مختلف الباحثين، فهو يبرز بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين القادة والأفراد، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود التنظيمية الإدارية بين القادة والأفراد. وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى التمكين الإداري وسوف نتعرف عليه بشكل أكثر من خلال ثلاثة مباحث:

## المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

## المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين الإداري في المؤسسة

## المبحث الثالث: تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة

## المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

إن تبني المنظمات لمفهوم التمكين هو نابع من إيمانها بان موظفيها هم ثروة والأصل، مما يحقق لها تطوير قدرات موظفيها.

## المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري وتطوره التاريخي

## أولاً: مفهوم التمكين الإداري

## 1. تعرف التمكين الإداري

لغة: عرف التمكين لغة على انه: " مصدر الفعل "مكنه" الله من شيء تمكيناً وأمكنه منه، واستمكن الرجل من شيء وتمكن منه، وفلان لا يمكنه النهوض أي لا يقدر عليه.

كما يعرف التمكين بأنه: " الاستطاعة على فعل الشيء "

اصطلاحاً: لاقى مصطلح التمكين في الآونة الأخيرة اهتمام العديد من الباحثين باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة وعليه أعطى له العديد من التعاريف الاصطلاحية تصب مجملها في معنى شامل من بينها نذكر:

يعرف **خبيصر الكبيسي** التمكين بأنه: "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية من المعلومات التي تعطي لهم، توسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشاكلهم التي تعترض أدائهم".

كما يعرفه **عبد الوهاب التمكين** بأنه: "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقة دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم".

بينما يعرفه **Brown and Harwey** على انه: "إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقة الكامنة للأفراد في المنظمة، وذلك لان نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها".

ويرى الباحثون من خلال استعراض التعاريف السابقة بان هناك آراء مختلفة حول مفهوم التمكين إلا أنها تتفق في أغلبها على ان التمكين يتمحور حول إعطاء صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة<sup>1</sup> المحددة التي يقوم بها وحسب الوصف الوظيفي لها، من ناحية أخرى منحه حرية المشاركة في إبداء الرأي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الغاني دبله، الية التمكين الاداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة العلوم الإنسانية والمجتمع، العدد 18، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2016، ص2-3.

<sup>2</sup> عبد الغاني دبله، مرجع سابق، ص3.

## 2. خصائص التمكين الإداري

يتميز التمكين الإداري بمجموعة الخصائص نذكر منها<sup>1</sup>:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير؛
- الوعي والإحساس بإطار العمل لكامل المكلف به الفرد؛
- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المؤسسة التي يعمل بها؛
- حرية الأفراد في خياراتهم وانتقاء أساليب عملهم بصياغة القرار.

## ثانياً: التطور التاريخي للتمكين ( النشأة )

التمكين في الفكر الغربي: لفهم التطور التاريخي للتمكين لابد من العودة إلى جذور وأصول ظهور الحاجة إلى التمكين ومواكبة التطورات التي طرأت على المعرفة الإدارية إذ أشار **بودنر** في دراسته تقييم أبعاد التمكين في المنظمات وأكد العديد من الباحثين أن دراسات **التون مايو** في مصانع **Hawthorne** كانت أساس في الاهتمام بعملية مشاركة العاملين ويذهب البعض إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية هي التي كانت تشكل حجر الأساس للتمكين.

إن بداية نشأة التمكين كانت في أوائل عقد الخمسينيات من القرن الماضي حيث زار الدكتور **Edwards Deming** والدكتور **Joseph M Juran** اليابان لتدريب المديرين ونصحهم إذ أكدوا على الجودة والاستفادة من أفكار جميع الأفراد وليس فقط أولئك الموجودين في قمة المؤسسة وأكد أيضاً على فعالية فريق العمل والتحسين المستمر من خلال حلقات الجودة اللذان يعتبران أمرين مهمين، فضلاً عن اعتماد مبدأ الجودة بدلاً عن تفتيش المنتجات وفي عقد الستينيات من نفس القرن برز إلى وجود تطور آخر من خلال فصل الأعمال الأمريكية اليابانية وذلك عندما شجعت المؤسسات اليابانية جزءاً من المؤسسة وتأكيد على الاستثمار في مجال التدريب هؤلاء العاملين، وفي عقد السبعينيات فقدت الولايات المتحدة الأمريكية جزءاً كبيراً من حصتها السوقية في العديد من الصناعات وخطوط المنتجات على الرغم من معدلات الإنتاج المتفوقة وفي هذه الأوقات اليابان نقاط ضعفها إلى قوة من خلال متابعة الجودة وتمكين العاملين والتنوع والإنتاج حسب الطلب والملائمة سرعة التغيير<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> احسان دهش جلاب، ادارة التمكين والاندماج، درا الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص20.

<sup>2</sup> حسن مروان عفانة، التمكين الاداري وعلاقته بفعالية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015، ص 22.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف التمكين الإداري

### أولاً: أهمية التمكين الإداري

أكد **يوكل وبركر** على ضرورة التمكين كونه جزءاً من الإستراتيجية بعيدة الأمد للمنظمة، وان تكون مبادرات التمكين موجهة نحو أهداف ثنائية لتحسين الفعالية التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل للأفراد. ويرى **ميتيك** أن تبني الناجح للتمكين كإستراتيجية إدارية يعد العنصر الأساسي في زيادة الفعالية التنظيمية والتنافسية في بيئة الأعمال كما أن بإمكان النظر إلى التمكين كإستراتيجية فعالة خاصة في مجال إدارة المعرفة، كما أشارت دراسة إلى التمكين كإستراتيجية مقنعة تعمل على توزيع القوة على نسبة واسعة من العنصر البشري في المنظمة نحو بلوغ حالة التمكين وهي:

- يجعل التمكين الأمر واضحاً أمام جميع الأفراد بان ملكيتهم ليست فقط مطلوبة وإنما متوقعة؛
- جعل الملكية هي المعيار الأساس في عملية التقييم؛
- عدم تجاهل الأفراد العاملين عند صياغة القرارات وضرورة التشاور معهم؛
- جعل التطوع المبدأ الموجه للخطط الإستراتيجية والقيم التنظيمية؛
- تمكين العاملين يمثل إستراتيجية جوهرية تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة؛
- تمكين العاملين يمثل إستراتيجية فاعلة تعتمد المنظمة لتخفيض وتفويض مسببات الضغط التنظيمي لدى الأفراد العاملين؛
- كما تتجلى أهمية التمكين أيضاً في كونها أداة إدارية تسمح لأي منظمة بما يلي:
- إدارة الموارد البشرية بصفقتها أصلاً ومركزاً إستراتيجياً ومصدراً أساسياً للميزة التنافسية؛
- استخدام الأساليب الكمية لمعرفة مدى مساهمة الموارد البشرية في النتائج الربحية والمالية النهائية للمنظمة
- إيجاد وتحديد وقياس مدى توازن القائم بين إستراتيجية المنظمة وبين تكوينها البشري وثقافتها التنظيمية؛
- شعور العاملين برضا أكبر حيث يمارسون عمل مسؤول أكبر ويطورون مهارات جديدة؛
- ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق ودخول أكثر مع العملاء؛
- الخدمة الحسنة تبني ولاء العميل وسمعة الأعمال.

### ثانياً أهداف التمكين الإداري

يسعى التمكين الإداري إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- إطلاق الطاقات البشرية الغير مستخدمة؛
- زيادة رضا الأفراد عن عملهم ووظيفتهم وتقبلهم التغيير لأنهم شاركوا فيه إضافة إلى تقبل الصراع بين الإدارة والأفراد من خلال توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها؛
- تقليل الأخطار الناتجة عن العمل؛
- تركيز الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية وعدم انشغالها بالأمر اليومية؛
- تقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية؛
- جعل الأفراد يؤدون أعمالهم بحرية أكثر واقعية اشمل نحو انجاز الأهداف؛
- تقليل الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أسباب تبني التمكين الإداري وأنواعه

#### أولاً: أسباب تبني التمكين

بالإضافة إلى مختلف الأهداف المراد تحقيقها هناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمنظمات لاعتماد التمكين باعتباره فلسفة وإستراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات وفيما يلي سنتطرق لبعض الأسباب التي تدفع إلى تبني التمكين حسب عدد من الباحثين ومجموعة من الدراسات: حيث تشكل رغبة المؤسسات للمحافظة على قدرة تنافسية عالية واحدة من الدوافع للتوجه صوب العمل بإستراتيجية التمكين إذ أشار *Eestal* إلى أن المؤسسات عليها أن تذهب ابعد من مفهوم الإدارة التقليدية الموجهة والتطبيق المحدود لإدارة بالمشاركة إذ رغبت في التعامل مع التحديات البيئية العالمية وما ينتج عنها من تأثيرات البيئة الداخلية، وهكذا ينبثق التمكين من خلال التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسة كنتيجة منطقية للمنافسة الحادة والتغيرات في تركيبة القوى العاملة<sup>2</sup>.

أما *Doft* فقد أشار إلى وجود سببين أساسيين لتوجه المؤسسات نحو التمكين الأفراد العاملين فيها وهما:

- التمكين يمثل استجابة حتمية لمتطلبات الجودة الشاملة التي تسعى إليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية؛
- المرونة اللازمة لتلبية متطلبات الزبائن.

<sup>1</sup> احسان دهاش جلاب، مرج نفسه.

<sup>2</sup> مؤيد احمد صادق مسعود، دور التمكين الاداري وتطوير الاداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، 2012، ص 23.

فضلا عن سرعة الاستجابة لتحقيق التعلم التنظيمي ويصف *Iramzadeh/Chakerloy* أن المنظمات تعتمد إستراتيجية التمكين لأسباب منها:

- التمكين طريقة فاعلة لاستعمال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين؛
- التمكين ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغييرات والتحسينات؛
- يخلق التمكين شعورا لدى الأفراد العاملين بتحسين مساهمهم الوظيفي وبالتالي انعدام قلق الأمان الوظيفي<sup>1</sup>.

### ثانيا: أنواع التمكين الإداري

للتمكن الإداري عدة أنواع يمكن التطرق إليها في الأتي:

**التمكين الظاهري:** يشير إلى قدرة الفرد على إبداء راية وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي تقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

**التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموع من اجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

**تمكين العمل المتعلق بالإنتاج:** وشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراءات التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

كما صنف *Dwoall* التمكين الإداري إلى صنفين هما:

**التمكين الفردي:** ويقصد بأنه 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<sup>2</sup>

المتعلق به فضلا عن درجات الالتزام العالية والولاء الذي يكتنه للمؤسسة التي يعمل بها.

**التمكين المنظمي:** مجموعة من النشاطات التي تلجا إليها المؤسسة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين، أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تعمل على تمكين أفرادها وتجعلهم قادرين على انجاز الفعل الصحيح في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 89.

<sup>2</sup> عطا الله فاطمة، تمكين راس المال البشري كاستراتيجية لتطوير المؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر، 2010،

## المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين الإداري في المؤسسة

إن الغاية من انتهاج أسلوب التمكين هو السعي لتحقيق التميز والاستفادة من طاقات الأفراد للوصول إلى أداء وكفاءة عالية ولتحقيق ذلك عمل الباحثون على إيجاد مجموعة من الأبعاد والمبادئ التي تساهم في نجاحه وإضافة مستويات له.

## المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري في المؤسسة

هناك عدد من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية) التي تدل على التمكين الإداري وتتضمن ما يلي:

## 1. تفويض السلطة

أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري هي أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى مستويات إدارية دنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، لذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض ويشير إلى أن التمكين مسالة درجة فقد تمتد عملية التفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة واكتشاف الحلول وتقييمها واتخاذ القرارات بصددتها وتحمل المسؤولية عن تنفيذها من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم اقتراحات فقط والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها.

## 2. فرق العمل

إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا في وحدتهم يمكن أن يعملوا معا بشكل جماعي في حل مشاكل العمل وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد ويتطلب ذلك مستوى عالي من الثقة، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفير قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق لتغلب على أي صعوبات تواجههم أثناء العمل<sup>1</sup>.

ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية والتمتع بمستوى عالي من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية.

## 3. التدريب

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنظم لأجل تعلم مهارات جديدة وينبغي للمنظمة أن توفر نظاما طموحا لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض ومهارات اتخاذ القرار،

<sup>1</sup> خلفه سارة عيسوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، العدد3، جامعة، سطيف، الجزائر، جوان 2018، ص.ص، 361-362.

ومهارات حل الصراع والقيادة، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات، ليس فقط أداء أعمالهم بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المنظمة الكبرى.

#### 4. الاتصال الفعال

يعتبر الاتصال الفعال احد عوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة وأشار الباحثين إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية وفرص النمو واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين ويشير إلى أن هناك نوعين من المعلومات في برنامج التمكين معلومات حول رسالة المنظمة ومعلومات حول الأداء ويأخذ التدقيق للمعلومات اتجاهين النازل ويتضمن معلومات حول الأهداف والمسؤوليات، والاتجاه الاستراتيجي والذكاء التنافسي والأداء المالي من ناحية الكلف الإنتاجية والجودة، أما التدقيق الصاعد للمعلومات فيشمل على اتجاهات العاملين وأفكار التحسين، ومن اجل أن تصبح المؤسسة متمكنة ينبغي أن تتوفر معلومات أكثر إلى الأشخاص أكثر ومن مستويات أكثر ووسائل أكثر.

#### 5. التحفيز

إن برنامج التمكين سيفقد أرضية عندما لا تتوفر المنظمة على المكافآت المناسبة وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف، العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل إذ انه عندما ترتبط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة حيث يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذو الكفاءة على مكافآت تأخذ صور المشاركة بالأرباح أو المشاركة بالأسهم<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: مبادئ التمكين الإداري

يعتقد *Tomasstirr* أن التمكين الإداري يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ يمكن توضيحها في الأتي:

1. **تعليم العاملين:** حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة الفعالية لدى العاملين مما يؤدي إلى النجاح.

2. **الدافعية:** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الادارة العليا.

<sup>1</sup> خلفه سارة، عيساوي فلة، مرجع سابق، ص 362.

3. **وضوح الأهداف:** إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة، إن صلب عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.
  4. **Ownership:** يقترح Stirr معادلة لتمكين تتكون من ثلاثة حروف يسميها 3A تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة: السلطة + المساءلة = الانجاز
  5. ولتحقيق الانجاز فان على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم
  6. **الرغبة في التغيير:** إن نتائج التمكين يمكن إن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة لأداء مهامها، إن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فان وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.
  7. **تكوين الذات:** تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، وكما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم بالسيطرة والسلطة ينظرون للتمكين على انه يجد لهم مصالحهم.
  8. **الاحترام:** إن دم الحياة في التمكين هو الاعتقاد بان كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، ومن هنا نجد إن الاحترام فلسفة جوهرية في المنظمة فان عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة إلا إذا وجد الاحترام بين العاملين<sup>1</sup>.
- المطلب الثالث: مستويات التمكين الإداري في المؤسسة**
- حدد باستور 1996 خمسة مستويات للتمكين يمكن للفريق والإداري تطبيقها هي:
- المستوى الأول:** يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساسا واضحا، ولكن في الأغلب يضع المديرين قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.
- المستوى الثاني:** في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن اقتراحات ويضع قرارات معتمدا على القرارات ويعلم الفريق بها.
- المستوى الثالث:** يناقش المدير والفريق الوضع على نحو مفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق وقد يأخذ بها أولا ويعلم الفريق بها.

<sup>1</sup> محمد مطر الزيلانسي، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الاردنية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الاردن، 2006، ص26.

**المستوى الرابع:** هذا المستوى يستمر في بناء العلاقات وفي هذه النقطة تقرّر القرارات عن النحو النهائي وعلى النحو التعاوني بين المدير والفريق.

**المستوى الخامس:** يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق عمل ذاتية الإدارة بغرض اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة

إن الهدف من إتباع التمكين الإداري من طرف المؤسسات هو الاستفادة القصوى من خيارات وكفاءات الأفراد، ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسات أن تتوفر لديها مجموعة مقومات لتنفيذ التمكين وكذلك تحديد النموذج الأمثل وإتباعه وأهم من ذلك تحديد المعوقات التي تحول دون نجاح التمكين من أجل الوقاية منها.

### المطلب الأول: أهم نماذج التمكين الإداري

بلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفق لظروفها ومحيط البيئة الداخلة والخارجية وتظهر أمثلة مختلفة لنماذج التمكين والتي تساعد في تحليله وفهمه ومن أهمها:

#### 1. نموذج Marquardt 2002

أكد في كتابه بناء المؤسسة المتعلقة على صلة الوثيقة بين التمكين والتعلم والتنظيم حيث ذكر بأن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء وانه مفتاح لكل عمليات التعلم الوظيفي وذلك في نموذجه بأن مستويات التمكين تزداد طردياً مع زيادة مستويات المعارف والمهارات المكتسبة حيث تمر بخمسة مراحل كالآتي:

✓ مرحلة المكاشفة الدورية؛

✓ مرحلة وضع برنامج لعرض المقترحات؛

✓ مرحلة حلقة التمكين؛

✓ مرحلة الحلقات الوظيفية؛

✓ مرحلة التسيير الذاتي.

#### 2. نموذج Spreitzer 1995

عرفت سبريتزر التمكين، والتي تظهر في الجدارة والثقة والقدرة على أداء المهام والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، وحرية الاختيار في طريقة أداء مهام والشعور بمعنى الهمل وأوضح سبريتزر أن تحقيق التمكين النفسي الذي يجلب قناعات الموظفين والإدارة بأهمية التمكين، وعندما تترشح هذه القناعات يتم تطبيق التمكين الهيكلي بهدف توفير

<sup>1</sup> محمد ذيب المبيضين، محمد احمد طروانة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، جامعة الزيتونة، الأردن، ص 484.

بيئة الملائمة للتمكين، وتم تحديد نوعين من العوامل<sup>1</sup> التي تساهم في تمكين الموظفين وهي العوامل الخاصة بالفرد ذاته، والعوامل الوظيفية المتمثلة في مرونة المؤسسة في تزويد الموظفين بالمعلومات والخوافز، وتتضافر هذه العوامل فيما بينها بشكل إيجابي لتنتهي التي تمكين الموظفين بأبعاده الأربعة: المعنى، الجدارة، التأثير والتقدير الذاتي بشرط توفير الرغبة لدى الموظفين في تحقيق التفوق وهذا يتطلب تمتع مؤسسة بقدر من الاستقرار كعنصر أساسي يدعم التمكين بجانب رغبة الموظفين وإصرارهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

### 3. نموذج 1992

يستند هذا النموذج على عدة مبادئ من أهمها:

- ✓ معرفة وتحديد الموظفين لمسؤولياتهم؛
- ✓ التخلي للموظفين على السلطات المساوية للمسؤوليات؛
- ✓ وضع مستويات الانجاز المتميز؛
- ✓ تزويد الموظفين بالمعارف والمعلومات؛
- ✓ تدريب الموظفين وتنميتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الامتياز؛
- ✓ مد الموظفين بالتغذية العكسية من مستويات أدائهم؛
- ✓ الاعتراف بانجازات الموظفين وتقديرها.

### 4. نموذج Tom peters 199

هذا النموذج قائم على عنصرين هما: إشراك الموظفين في كل شيء واستخدام فرق عمل ذاتية للإدارة والمساعدة

في تنمية المشاركة وزيادة الفعالية فرق العمل فرق العمل فانه ينصح بتوفير هذه العوامل:

- ✓ حسن الاستماع للموظفين؛
- ✓ تقدير جهود الموظفين والاحتفاء بهم؛
- ✓ الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب؛
- ✓ الاهتمام بعملية استقطاب الموظفين؛
- ✓ توفير نظام الأجور المحفز<sup>2</sup>.

### 5. نموذج Dennise Kinlaw 1955

<sup>1</sup> يعقوب ثمارا، ثقة الموظف بالمدير ودورها في ادارة التمكين في القطاع الحكومي -دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها-، رسالة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، جامعة اليرموك، الاردن، 2004، ص44.

<sup>2</sup> يعقوب ثمارا، مرجع سابق، ص45.

- حيث قدم نموذج الإدارة عملية التمكين يتكون من مجموعة من خطوات تتفاعل مع بعضها لتؤدي إلى تطوير المستمر لعملية التمكين، وفقا للنموذج فان هناك ست خطوات رئيسية ينبغي إتباعها على النحو التالي:
- تعريف وتوصيل مفهوم التمكين لكل موظف في المؤسسة؛
  - وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار العام المنظم للموظفين؛
  - تدريب الموظفين لأداء أدوارهم الجديدة ومهامهم بطرق تنسجم مع أهداف المؤسسة؛
  - القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على وجه الذي يحقق المرونة في الإدارة والحد من البيروقراطية ويخلق الكثير من الاستقلال الذاتي والحرية في التصرف؛
  - تعديل أنظمة مؤسسة كالتخطيط والرواتب والحوافز والتسويق والتدريب وغيرها بغرض دعم تمكين الموظفين؛
  - تقييم وتحسين عملية التمكين، وذلك بقياس التحسينات الجارية ومعرفة إدراك وموظفي مؤسسة للعملية.

#### 6. نموذج Thomas and Velthouse 1992

قام هذا النموذج على إكمال ما قدمه نموذج (Conger/kanungo) لاحق الذكر فتم بناء نموذج التمكين الإداري وعرف نموذج التمكين أنه: زيادة في التحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز ويؤكد النموذج على أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات الذي يتضمن النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف التمكين المطبقة في المؤسسة، وقد حدد النموذج أربعة أبعاد نفسية لتمكين والتي رأى النموذج بأنها الأساس لتمكين الموظفين هي:

- التأثير الحسي الإدراكي؛

- الجدارة؛

- المعني؛

- حرية الاختيار<sup>1</sup>.

#### 7. نموذج Comger / Kanungo 1988

عرف كونغرو وكانغو التمكين كمفهوم نفسي للفعالية الذاتية وتبني الكاتبان النموذج الفردي للتمكين حيث أنه عرف التمكين بأنه عملية لتعزيز إحساس الموظفين بالفاعلية الذاتية من خلال التعرف على ظروف التي تعزيز الإحساس بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات ع الفعالية

<sup>1</sup> يعقوب ثمارا، مرجع سابق، ص 45-46.

الذاتية، ويؤكد النموذج على أن التمكين يمثل مفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين أولهما النظر للتمكين كمركب اتصالي فهو يدل ضمناً على تفويض السلطة وثانيهما النظر للتمكين كمركب نفسي فهو يدل ضمناً على أكثر من الشراكة من السلطة وقد حدد النموذج خمسة مراحل لعملية التمكين:

1. يتم في هذه المرحلة التشخيص الظروف داخل المؤسسة التي نسب الإحساس بفقدان القوة لدى الموظفين، مثل البيروقراطية والاتصالات المركزية والمكافآت والتحفيز والروتين، حيث يتم التعرف على دور هذه العوامل في الإحساس بالضعف لدى الموظفين وهنا تعمل الإدارة على إزالة هذه الأسباب الكابحة للتمكين؛
2. استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل المشاركة والإثراء الوظيفي والمكافآت لإزالة العوامل المسببة لشعور الموظفين بالضعف ليتم تزويد المرؤوسين فيما بعد بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية؛
3. وهنا يتم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للموظفين وذلك باستخدام أربعة مصادر المكاسب غير الفاعلة والتجارب المنجزة، الإقناع اللفظي والاستشارة العاطفية؛
4. بعد استقبال الموظفين لتلك المعلومات السابقة الذكر سيشعرون بالتمكين من خلال زيادة الجهد المبذول وتوقعات الأداء والاعتقاد بالفعالية الذاتية؛
5. التغيير في السلوك من خلال مبدأ الموظفين بإنجاز أهداف المهمة المعطاة لهم<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: خطوات وأساليب التمكين الإداري في المؤسسة

#### أولاً: خطوات التمكين الإداري

هناك العديد من الخطوات لإنجاح عمليات التمكين الإداري وهي:

#### الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

إن أولى خطوات هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين هل هو لتحسين خدمة العملاء أم لرفع مستوى الجودة أم زيادة الإنتاجية أم تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين<sup>2</sup>.

#### الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المدير

قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

#### الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي تشارك المرؤوسين

<sup>1</sup> يعقوب ثمار، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين - إطار مفاهيمي الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 17-18 أبريل 2005، ص 20.

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي كما يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حيث يتمكن المدراء والمرؤوسين من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها.

#### الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

يجب أن تعمل المؤسسة على إعادة تصميم العمل حيث تبرز فرق العمل بشكل طبيعي إذ أن فرق العمل جزئياً أساسية من عملية التمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.

#### الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون إلى معلومات ووظائفهم والمؤسسة ككل تجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم والمشاركة في فرق العمل مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المؤسسة.

#### الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

لا بد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية الأفراد المتقدمين في العمل .

#### الخطوة السابعة: توفير التدريب

إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل: حل المشكلات والاتصال، الإدارة والصراع، والعمل مع فريق العمل وتحفيز وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

#### الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح توقعات وأهداف التمكين

يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود من تمكين العاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوضيح توقعات الإدارة للعاملين حيث يحدد المدراء المرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التطوير.

#### الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتهم.

#### الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

يجب على الإدارة عدم الاستعجال الحصول على النتائج السريعة لان التمكين عملية شاملة وهي تأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة<sup>1</sup>.

### ثانيا: أساليب التمكين الإداري

وهي الطريقة التي تعتمدها إدارة المنظمة في تنفيذ وتطبيق خطوات التمكين للعاملين وتختلف الأساليب التي يمكن تتبعها الإدارة في تطبيق التمكين باختلاف الظروف التي تعيشها المنظمات والإمكانيات المادية والبشرية ويمكن تحقيق التمكين الإداري من خلال الأساليب التالية:

**أسلوب القيادة:** يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة تساهم في زيادة فعالية المؤسسة وأسلوب القيادة هنا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع بمعنى أن نية العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

**أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار وهكذا قد توصلت إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون المستويات الفردية وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية إلا أنه هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

### المطلب الثالث: فوائد ومزايا ومعوقات التمكين الإداري

#### أولا: فوائد التمكين الإداري

يرى *Umiker* أن التمكين يفيد كلا من المنظمة والفرد على النحو التالي:

بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا الآتية:

✓ ارتفاع الإنتاجية؛

✓ انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل؛

✓ تحسين جودة الإنتاج والخدمات؛

✓ تحقيق مكانة متميزة؛

✓ زيادة القدرة التنافسية؛

✓ زيادة التعاون وحل المشكلات؛

<sup>1</sup> سعيد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق ص 21.

✓ ارتفاع القدرات الابتكارية.

بالنسبة للفرد يحقق المزايا الآتية:

✓ إشباع الحاجة الفرد من تقدير وإثبات الذات؛

✓ ارتفاع مقاومة الفرد لضغوطات العمل؛

✓ ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة؛

✓ إحساس الفرد بالرضا عن وظيفة رؤسائه؛

✓ ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد؛

✓ تنمية الشعور بالمسؤولية؛

✓ ربط مصالح الفرد مع مصالح المؤسسة<sup>1</sup>.

ثانياً: معوقات التمكين الإداري

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمة يكون المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولاً أو التأكيد يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى للوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة.

لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين من تلك المعوقات

ما يلي:

✓ الهيكل التنظيمي الهرمي؛

✓ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار؛

✓ خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛

✓ عدم الرغبة في التغيير؛

✓ خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة؛

✓ خوف العاملين من تحمل المسؤولية والسلطة؛

✓ الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع المبدأ أو الابتكار؛

✓ السرية في تبادل المعلومات؛

✓ ضعف نظام التحفيز؛

✓ تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية؛

<sup>1</sup> عبد الغاني دبله، مرجع سابق، ص 51.

✓ ضعف التدريب والتطوير الذاتي؛

✓ عدم ملائمة نظام المكافآت؛

✓ عدم الثقة الإدارية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> عبد الغاني دبله، مرجع سابق، ص 52.

## خلاصة الفصل الأول

إن التمكين الإداري يشكل احد أهم الركائز التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة لمواجهة مختلف التحديات التي تواجهها، وذلك من خلال قدرة الموظفين من ممارسة السلطة الكاملة لتحمل مسؤولياتهم، بالإضافة إلى ذلك الاعتماد عليهم وجعلهم شركاء حقيقيين في إدارة مؤسساتهم، من خلال إعداد البرامج التدريبية، وإتباع سياسات محددة لتمكينهم إداريا مما يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة ككل.

يعمل التمكين على منح الحرية في التصرف للأفراد، الأمر الذي يؤدي بهم لاتخاذ قرارات بأنفسهم لكل المشاكل مما يقلل من مقاومة التغيير التنظيمي، وفي الفصل الثاني سوف نتطرق إلى مقاومة التغيير التنظيمي، مع تحديد اثر التمكين في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.

# الفصل الثاني:

للتمكن الإداري

كمدخل لمقاومة

التغيير التنظيمي

## تمهيد الفصل الثاني

لقد أصبح العالم سريع التغيير، وذلك نتيجة التحولات التي مست جميع المجالات، وهذا ما يجع المنظمات تعيش معلى الدوام في بيئة اقتصادية وسياسية واجتماعية وتقنية تتسم بالتغيير المستمر، وهذه التغيرات مست البيئة الداخلية التي تعيشها المنظمات.

وهنا نجد أن هناك تفاوت في الاستجابة لهذه التغيرات من منظمة إلى أخرى، لكن هناك إمكانية ظهور مقاومة لهذا التغيير، والذي يؤثر سلبا على أداء المنظمة، لذلك وجب التخطيط للتغيير للأخذ بعين الاعتبار احتمال وجود معارضة ومقاومة له، وإيجاد السبل والسياسات المناسبة للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي.

وفي هذا الفصل سنتناول ثلاثة جوانب التغيير التنظيمي ومفاهيمه، ومقاومة التغيير التنظيمي وفي الأخير التمكين

الإداري وكيف يقلل من مقاومة التغيير التنظيمي

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي والتمكين الإداري في المؤسسة

## المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

يعد التغيير التنظيمي ظاهرة حسية لا بد منها وذلك بسبب التغيرات المختلفة في جميع المجالات التي يكون لها تأثير على المؤسسات، والتي تفرض عليها التغيير لمواكبة تلك التغيرات الخارجية وضمان بقائها واستمراريتها في ظل المنافسة القوية بين مختلف المؤسسات التي تسعى للسيطرة في المحيط الذي تنشط فيه، والسبيل إلى ذلك هو التجديد والتغيير المستمر.

## المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

هناك العديد من التعاريف للتغيير التنظيمي ومن بينها نذكر ما يلي:

يعرف التغيير التنظيمي بأنه: " العملية التي تقوم بها المؤسسة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المؤسسة"<sup>1</sup>.

يركز هذا التعريف على أن التغيير التنظيمي هو جهد تقوم به أي مؤسسة، هدفه نقل المؤسسة من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل يحقق لها أداء أفضل.

ويعرف التغيير التنظيمي كذلك على أنه: " نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها والتأثير عليها من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات"<sup>2</sup>.

وهنا نجد أن هذا التعريف قد ركز على أن التغيير التنظيمي هو اتجاه يتبناه الأفراد ويكونون هم العنصر الفعال والمتحكم في اتجاه عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

ويعرف التغيير التنظيمي أيضا بأنه: " يسعى لتحقيق الكفاءة في الإنتاجية، عن طريق تطوير المؤسسات إداريا وكذلك من خلال تنمية القوى البشرية والتركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا، والعمل على إيجاد مناخ مناسب، وترسيخ دعائم الديمقراطية"<sup>3</sup>.

هذا التعريف يركز على الغاية من التغيير التنظيمي، وهو الرفع من القدرات في العملية الإنتاجية وذلك من خلال إرساء مجموعة من العوامل الأساسية تساعد الأفراد على تقبل فكرة التغيير التنظيمي ودعمه وتقليل مقاومته.

<sup>1</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2011، ص 49.

<sup>2</sup> محسن الخضري، إدارة التغيير مدخل اقتصادي للبيكولوجية الادارية، دار الرضا للمعلومات، دمشق، سوريا، 2009، ص 16.

<sup>3</sup> موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 21.

ويعرف أيضا التغيير التنظيمي على أنه: " ذلك التحول الذي يحصل في نشاطات المؤسسة والعمليات والأهداف والأفراد استجابة لقوى ضاغطة، غالبا ما تكون خارجة ويعتبر التغيير التنظيمي من المظاهر الصحية في مؤسسات الأعمال"<sup>1</sup>.

وهنا يوضح هذا التعريف أن التغيير التنظيمي هو الانتقال من وضع حالي إلى وضع آخر نتيجة للتغيير الذي يحدث في المؤسسة وأهدافها ونشاطاتها نتيجة للضغط الذي يفرضه المحيط الخارجي والبيئة التي تنشط فيها المؤسسة وهذا التغيير يكون لضمان بقائها واستمرار نشاطها.

ومن خلال التعريف السابقة الذكر نلخص أن التغيير التنظيمي هو الانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي يكون أفضل منه، وذلك من أجل زيادة فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها، وذلك بالتأثير على العديد من الجوانب والعوامل البشرية أو التنظيمية، وذلك للاستجابة لتأثيرات وقوى ضاغطة، ويهدف هذا التغيير إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة من أجل ضمان بقاء استمرارها في المحيط الذي تنشط فيه.

### المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من أسباب التغيير التنظيمي الداخلية والخارجية التي تحتم على المؤسسة التكيف والتأقلم قد تكون هذه الأسباب مواتية عندما تتيح للمؤسسة إمكانية التكيف مع هذه الظروف المتغيرة أو تكون غير مواتية تفنى كحجرة عثرة أمام المؤسسة.

**الأسباب الداخلية (القوى):** تعني بالقوة الداخلية، القوى المحركة للتغيير والتي تكون داخل المؤسسة، ومن أهم الأمثلة على القوى الداخلية ما يلي:

- التغيير في أهداف المؤسسة رسالتها وأغراضها<sup>2</sup>؛
- تغيير في منتجات المؤسسة، التغيير في مراحل وخطوط الإنتاج؛
- التغيير في أسلوب الإدارة ( التخطيط ، التنظيم، التوجيه، الرقابة )
- إدخال أجهزة ومعدات والآلات جديدة ( أتمتة الإدارية )؛
- عجز المؤسسة في توفير القوى العاملة المؤهلة وعدم تمكنها من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا داخل المؤسسة<sup>3</sup>؛
- تدني معنويات العمال وكثرة الغياب نتيجة اللامبالاة والأعمال لديهم مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم في العمل؛

<sup>1</sup> ناصر جردات، احمد المعاتي، احمد عرفات، ادارة التغيير والتطوير، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 31.

<sup>2</sup> حسين محمود حريم، تصميم المنظمة - الهيكل التنظيمي واجراءات العمل - دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 3، عمان، الاردن، 2006، ص 343.

<sup>3</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 173.

- التغيير في معايير العمل وسياسات ولوائح المؤسسة؛
- التغييرات في العمليات والأنشطة كوجود صعوبة في عمليات اتخاذ القرارات والاتصال أو عدم فعالية الأسلوب القيادي<sup>1</sup>.

### الأسباب الخارجية:

كون المنظمة نظام مفتوح فمن الطبيعي أن تتأثر بالبيئة الخارجية ومن أبرز هذه المؤثرات:

- القوى السياسية:** تغير السياسة العامة للدولة أو وجود تغيير سياسي مفروض نتيجة التغيرات السياسية العالمية، تغير في التشريعات العالمية أو ظهور تشريعات جديدة تؤثر على سياسة المنظمة.
- القوى الاجتماعية:** تغير عادات المواطنين وظهور اهتمامات جديدة أو تزايد وعي المستهلك أو جماعات الضغط مطالب الاتحادات والنقابات المهنية، زيادة اهتمام المنظمة بالقضايا والمسائل الاجتماعية.
- القوى التكنولوجية:** ظهور تكنولوجيا جديدة تقادم منتجات بسرعة نتيجة التطور السريع في التكنولوجيا، التطور السريع في وسائل الإنتاج وتقديم الخدمات.

**القوى الاقتصادية:** العولمة ارتفاع سعر وسائل الإنتاج، الاتجاه نحو الخصوصية، التنافس الشديد بين المنظمات خاصة تلك التي تعمل في نفس القطاع، التغيير في ظروف السوق أو الزبون المستهدف<sup>2</sup>.

نستنتج أن العولمة تعتبر دعاية الأساسية للتبديلات الفجائية التي تطرأ في مجال الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي وفي الظواهر الاجتماعية كأول عوامل التغيير الخارجية وبالتالي يتعين على المنظمة استخدام الوسائل المناسبة والفعالة لمعرفة التغيرات الخارجية التي تؤثر في المنظمة مثل دراسة السوق والزبائن والقيام بتحليل البيئة الاقتصادية بالمنظمة.

### المطلب الثالث: أهمية التغيير التنظيمي

يمكن استنتاج أهمية التغيير التنظيمي من عدة جوانب منها:

#### أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعمال:

- تشجيع فرق العمل وتحسين التعاون بين العاملين عن طريق نشر روح العمل الجماعي؛
- التجديد في مكان العمل من حيث الوسائل والمهارات؛

<sup>1</sup> صورية معموري، التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 2008 الجزائر، ص 16.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس، إدارة الأعمال - نظرية ونماذج وتطبيقات -، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 398.

- تقليل معدل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين ومنحهم المكافأة<sup>1</sup>؛
- إيجاد انفتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العمال من معالجة بعض المشاكل التي تعاني منها المنظمة؛
- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات؛
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها؛
- مساعدة العاملين على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب والمساهمة في إنجاحه<sup>2</sup>.

#### أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمة:

- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف؛
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب مع أهدافها؛
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرار من خلال التفنن في اتخاذ ودعم التردد في الاستقرار عليه؛
- التمويع وسط المؤسسات المنافسة لها وعرض مكافأتها؛
- زيادة الثقة الزبائن والعملاء في المنظمة؛

#### أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمجتمع:

- توفير حاجيات مناسبة للمجتمع وبأسعار معقولة خاصة في ظل التنافس الموجود بين المؤسسات؛
- تحقيق الرقي الاجتماعي وتحسين ظروف المعيشية<sup>3</sup>.

#### المبحث الثاني: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي

إن مقاومة التغيير التنظيمي في المنظمة تعتبر من المسائل الرئيسية التي يجب على القادة أخذها بعين الاعتبار عند إعدادهم للتغيير، والمشكلة الحقيقية في برامج التغيير تكمن في أن الذين نفترض فيهم أن يتغيروا يقاومون التغيير بعناد ويشدة.

<sup>1</sup> السماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام Tmd من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين -دراسو ميدنية بكل من جامعتي تيارت وسكيكدة-، اطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/207، ص 41.

<sup>2</sup> القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 349.

<sup>3</sup> العطييات محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 63.

### المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وفوائده

#### أولاً: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

إن رد الفعل الطبيعي على التغيير هو مقاومته في البداية بالقوة، فالتغيير من منظور الكثيرين يهدد أنماط العلاقات والمصالح العامة، من هذا فعلى قائد التغيير أن يركز على إثراء هذا التغيير على الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة، ومنه هناك عدة تعريف لمقاومة التغيير التنظيمي ونعددها كما يلي:

التعريف الأول: هو الامتناع وعدم الامتثال للتغيير بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم<sup>1</sup>.

التعريف الثاني: أو هي استجابة عاطفية سلوكية اتجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي<sup>2</sup>.

التعريف الثالث: هي ردود فعل سلبية للأفراد اتجاه تغيرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم<sup>3</sup>.

التعريف الرابع: تعني تفوق الأفراد والمجموعات موقف سلبي يدل على عدم الرضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل، ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين مستوى الأداء وزيادة فعالية المنظمة، وتكون مقاومة التغيير على درجات متفاوتة فقد يقف البعض موقفا سلبياً معارضاً بشدة لإجراء التغيير في حين قد يقف البعض الآخر محايداً دون أن يساهم في إعاقة أو تشجيع عمليات التغيير<sup>4</sup>.

ومنه فإن التغيير سلوك طبيعي يعود لعدم الاقتناع بفكرة التغيير، ورغبة الأفراد في المحافظة على وضعيتهم ووظائفهم ويمكن للمقاومة إن تكون من داخل التنظيم من طرف الأفراد العاملين أو من خارجه يمثلها أصحاب المصلحة الذين يتعاملون مع المنظمة ويستفيدون من خدماتها وتكون أما سرية أي أسباب شخصية ذاتية، أو علنية أي مقاومة جماعية بعد الاتفاق على الامتناع وخلق أسباب للرفض في شكل إضرابات أو انخفاض في معدل الإنتاج.

#### ثانياً: فوائد مقاومة التغيير التنظيمي

عند ذكر مصطلح مقاومة التغيير التنظيمي ينجر عنه إلى ذهن اغلب الناس الجانب السلبي للمقاومة، مع أن المقاومة لها بعض الايجابيات والفوائد نذكر منها:

- تشجيع الإدارة على تفحص الاقتراحات بشكل متعمق ومجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة ففي بعض الأحيان تكون مقاومة التي بدأت في أول مرة إنما شيء سلبي لتصحيح ايجابية وذلك لأنها أقامت بمنع الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة كان لينجر عنها فعل فاشل.

<sup>1</sup> محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 143

<sup>2</sup> حسن محمود جريم، السلوك التنظيمي، دار الزعران للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 384.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن التمام، مبادئ ادارة مع التركيز على ادارة الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة 5، عمان، الأردن، 2007، ص 340.

<sup>4</sup> صالح مهدي محسن العامري، الادارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، 399

- الكشف عن المشكلات التي تظهر إلا مع التغيير، فمقاومة التغيير تظهر كل الجوانب المخفية عن الإدارة كالصراع التنظيمي والضغط المهنية وعدم التوافق.
- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية ما كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم ويمكن أن تشجع الأفراد للتحدث عن التغيير بشكل أوسع حتى يتفهموه بصورة أفضل.
- الزيادة في مستوى تماسك جماعات العمل، حيث تعتبر المقاومة الجماعية ونيل المكاسب من خلالها رمز للمستوى العالي الذي يميز تماسك الجماعة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أسباب وأنواع مقاومة التغيير التنظيمي

#### أولاً: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

لقد تعددت آراء بخصوص أسباب ودوافع مقاومة التغيير، إذ يصنفها سعيد بن عامر إلى أسباب تنظيمي وسلوكية وفنية واجتماعية، ويصنفها آخرون إلى أسباب مرتبطة بالفرد وأخرى مرتبطة بالجماعة، وهناك من يصنف أسباب أخرى على مستوى المنظمة ككل

إن الأسباب الفردية عديدة وهي مرتبطة أكثر بخبرة الفرد ومدى إدراكه لمشروع التغيير غير أنه حصر أهم هذه العوامل<sup>2</sup> فيما يلي:

- عدم أو سوء فهم مقاصد مشروع التغيير؛
  - تصور زيادة أعباء وشدة العمل من خلال التغيير المقترح؛
  - تضارب المصالح الشخصية مع نتائج التغيير المدركة من قبل الأفراد، وفقدان امتيازات مكتسبة حالياً؛
  - العناء الشخصي من التغيير وصعوبة تغيير عادات الفرد؛
- أما أسباب مقاومة التغيير التي يكون مصدرها الجماعة فيمكن حصرها فيما يلي:
- الخوف من فقدان تماسك الجماعة؛
  - الخوف من تغيير معايير الجماعة التي تلتزمها في سلوكياتها؛
  - الخوف من فقدان استقلالية كانت تتمتع بها الجماعة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حريم حسين، إدارة المنظمات - منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص 297.

<sup>2</sup> سعيد بن عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة 2، مركز وايد سيرفن للنشر، القاهرة، مصر، 1998، ص 301.

<sup>3</sup> بيجل كنج، بيل اندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات -، ترجمة محمود حسن حسين، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 310.

ويراى كنج واندرسون: " فان المقاومة التي يكون مصدرها الجماعة تشكل خطورة كبيرة على مشروع التغيير لأنها عند الحالة تكون قد تحولت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصور و الانطباع وتكون بالتالي أكثر عنادا وأخيرا فان أهم أسباب مقاومة التغيير التي يكون مصدرها المؤسسة في حد ذاتها هي:

- الهيكل التنظيمي المتبع الذي يفتقد مرونته؛
- الأهداف والإستراتيجية المسيطرة؛
- الثقافة السائد<sup>1</sup>.

ومن هذا العرض للأسباب الدافعة لمقاومة التغيير يتبين أن مواجهة التغيير أو محاولة رفضه لا تنحصر فقط على مستوى الأفراد العاملة في المستويات الدنيا، وإنما كذلك يمكن أن تظهر بوادر المقاومة من الأفراد في مختلف المستويات ( عمال الإنتاج، أعوان التحكم، المسيرين وحتى الإطارات المسيرة الذين لا يقتنعون بالتغيير المنشود خاصة إذا ما كان مقترحا من جهة أعلى ولا يصب في مصالحهم).

#### ثانيا: أنواع مقاومة التغيير التنظيمي

تختلف مقاومة التغيير التنظيمي ودرجاته من فرد لآخر فلكل شخص سبب يجعله يرفض التغيير ويصر على البقاء في الوضع الراهن، لذلك سنعرض أنواع الأفراد المقومين كما يلي:

**المتجارب:** وهو الذي يدعي أن له الخبرة وتجارب طويلة في موضوع التغيير، وأن هذا التغيير ماله الفشل.

**المتسائل:** وهو الذي يحاول توجيه مجموعة من الأسئلة في محاولة منه لتبيان فشل التغيير.

**المتسلق:** وهو الذي يحاول الوصول إلى القيادات العليا والتأثير عليهم بإقناعهم بفشل التغيير وذلك من خلال بناء علاقات معهم.

**المعمم:** وهو الذي يجعل الحادثة الفردية ظاهرة عامة.

**الثرثار:** وهو الذي يكثر الكلام حول فشل التغيير ولا يترك المجال للآخرين لإبداء رأيهم.

**الملتقط:** وهو الذي يلتقط بعض الكلمات من الغير ليستعملها في خدمة وتعزيز مقاومتهم.

**المركب:** وهو الذي يركب الكلمات والأحداث والمواقف لتصبح عبارة عن دليل لرفض التغيير.

**المسوف:** ويعتبر من أخطر أنواع المقاومة، إذ يمدح فكرة التغيير وفي نفس الوقت يقول أن الوقت غير مناسب للتغيير.

**المشاجر:** الذي يعبر عن مقاومة التغيير بالمشاجرة والعراك والشتم والضرب.

**المنسحب:** يعبر عن مقاومة لفكر التغيير عن طريق الانسحاب عند كل مرة يفتح فيها النقاش حول موضوع التغيير.

<sup>1</sup> فؤاد القاضي، استراتيجيات التنمية التنظيمية، دار دون للنشر، الطبعة 5، القاهرة، مصر، 2006، ص 320.

**المهاجم:** وهو الذي يحاول الهجوم على صاحب فكرة التغيير ليشوه صورته وذلك بزعزعة الثقة في التغيير والقائم عليه.  
**المساوم:** وهو الذي يساوم المغير حتى يتم التواصل إلى حل وسط أو حل يشوه التغيير ويخرجه عن مضمونه<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: مراحل مقاومة التغيير التنظيمي وانعكاساتها**

**أولاً: مراحل مقاومة التغيير التنظيمي**

إن الفرد المقاوم للتغيير يمر بعدة مراحل حتى يتقبل ويرضخ لعملية التغيير من خلال العديد من ردود الأفعال التي يصدرها وذلك يمر على سبعة مراحل وهي:

**الصدمة:** وهو شعور حاد بعدم التوازن وعدم القدرة على التصرف

**عدم التصديق:** الشعور بعدم واقعية وموضوعية سبب التغيير.

**الذنب:** وهو شعور الفرد بأنه ارتكب خطأ كان السبب وراء التغيير.

**الإسقاط:** محاولة لوم أفراد آخرين وتأنيبهم على التغيير الذي حدث.

**التبرير:** من خلال وضع بعض المبررات والأسباب الخاصة بالتغيير.

**التكامل:** يكون عن طريق احتواء التغيير والاندماج معه وتحويله إلى مزايا يتمتع بها.

**القبول:** وهو عبارة عن خضوع وتقبل الفرد للوضع الجديد<sup>2</sup>.

**ثانياً: انعكاسات مقاومة التغيير التنظيمي**

إن التغيير التنظيمي الغير مدروس قد يسبب تنظيم عمليات المقاومة من قبل العديد من المدراء أو أصحاب النفوذ ويجعل الموانع حينئذ خطط مدروسة بشكل دقيق ومحمية بالقدرة والنفوذ ويؤدي في مصلحتها إلى فشل التغيير التطوير بشكل كبير ويزر ذلك في مظاهر عديدة في المؤسسة نفسها التي منها ما يلي:

**الجمود الهيكلي:** أن ينتخب العناصر المؤثرة والتي يمكن أن تساهم بإيجابية في التغيير لتجنديها أو جرّها إلى صفوف المقاومة وبالتالي قد تنقسم المؤسسة إلى جماعات تمثل كل جماعة تياراً يحميها ويؤيدها ويعرقل عمل التيار الآخر والواضح أن هذا الشكل من العمل سينعرج من المنافسة إلى صراع، ثم يتحول الصراع إلى شبه حرب داخل المؤسسة تهدد بقائها واستمراريتها، إذا لم يتم إدارة هذا الصراع بالشكل المناسب قد تتخذ عمليات المقاومة لبعض الأسباب الكيفية بدلا أن تكون ظاهرة وعلنية، ولعل هذا من أخطر الأمور تهديدا للمصالح المؤسسات والأنظمة لتشكل المزيد من الضغط على المدراء.

<sup>1</sup> مجّودي قادة مختار، استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة، اطروحة دكتوراه، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص 121.

<sup>2</sup> قريشي مجّدي، التغيير التكنولوجي وأثره على اداء المؤسسات من منظور بطاقة الاداء المتوازن، اطروحة دكتوراه، جامعة مجّدي خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 85.

- تقييد جماعات العمل أو المشاريع والخطط وعرقلتها بذرائع مختلفة؛
- زيادة تمسك بعض الأفراد عندهم من مهام وإمكانيات وتشديد القبضة عليها لكي تعطيهـم التحكم بها متى شاؤوا، خوفا من فقدانها أو عنادا للتغيرات الجديدة؛
- اشتداد حالة التذمر وتوسع نطاقها، وهذا الأمر يستفيد منه غالبا الأفراد الذين لديهم قدرة عالية على التنظيم والإدارة لتحويل المقاومة إلى رأى عام داخل المؤسسة، وبالتالي فتح جهات متعددة على الإدارة بما يحول دون وصولها إلى أهدافها من التغيير<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي والتمكين الإداري في المؤسسة

#### المطلب الأول: مستويات مقاومة التغيير

هناك ثلاثة مستويات لمقاومة التغيير، وهي:

- المستوى الأول:** مصدر هذا المستوى أفراد لا يوجد عندهم أسباب خفية للمقاومة ولكنهم يكثرون من التساؤل حول ما يجري ويعبرون عن شعورهم بالحيرة والارتباك ويظهرون تردد في تقبل التجديدات أو يقاومونها.
- المستوى الثاني:** والمقاومة هنا أكثر عمقا منها في المستوى الأول وهي تظهر عند أفراد لديهم خبرات وتجارب وأغراض خاصة بها.
- المستوى الثالث:** أسباب مقاومة التغيير في هذا المستوى عميقة جدا ولها طابع مسيطر عند كثير من العاملين ممثلة بانعدام عميق وراسخ للثقة<sup>2</sup>.

#### المطلب الثاني: أساليب وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي

##### أولا: أساليب مقاومة التغيير التنظيمي

تعددت أساليب مقاومة التغيير التنظيمي وتختلف درجاتها ابتداء من الرفض الكامل مروراً بالمعارضة الشديدة إلى التحفظات وعدم المبالاة إلى مدى الاستقرار للتفاهم والنقاش، وصولاً إلى الاختلاف في المسائل البسيطة لا تؤثر على جوهر التغيير التنظيمي خاصة عندما تكون الأهداف التغيير غير واضحة وغير مفهومة، وهناك ثلاث أساليب رئيسية لمقاومة التغيير وذلك على النحو التالي:

<sup>1</sup> عبد الفتاح علاوي، اثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2012، ص.ص، 54، 55

<sup>2</sup> راتب السمود، زينب الشواكة، مقاومة التغيير في المنظمات التربوية، 2012، ص 20.

**الرفض النفسي:** ويحدث عن الأسلوب عندما يرى قوى المقاومة أن التغيير التنظيمي ليس من مصلحتها، وأنه سوف يقضي على مكاسبها وأنه يهدد بقائها، مستخدمة بذلك أعلى الأساليب مثل: الإشاعة، القلق، والخوف بين العاملين وهو ما يصرفهم عن الهدف الرئيسي للتغيير.

**تعطيل قوى التغيير:** عندما تعجز قوى المقاومة عن القضاء على التغيير تلجأ إلى المماطلة بهدف اجراء التغيير وتعطيله إلى أطول فترة ممكنة ربما تتمكن من القضاء عليه، وهنا يمكن أن تلجأ قوى المقاومة إلى أساليب التشكيك في ضرورة التغيير ونتائجه وفوائده وإمكانية القيام به<sup>1</sup>.

### ثانياً: أشكال مقاومة التغيير التنظيمي

يعتمد العمال على أساليب وأشكال مختلفة للتعبير عن تقبلهم للتغيير، حيث يكون هذا التعبير في بعض الأحيان مستترا وفي الغالب علنياً، كما قد تكون مقاومة التغيير على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، حيث أن مقاومة التغيير التنظيمي قد تكون علنية ومصرح بها وقد تكون مستترة غير واضحة، فقد تكون مجرد مناقشات كلامية وقد تتطور لتصبح أحجاماً وامتناعاً عن العمل أو تخريب لوسائل العمل بحيث يقوم الفرد ببعض التصرفات التي تظهر عدم تقبله للتغيير نذكر منها:

- قيام الفرد بالتهجم على آراء والأفكار الجديدة؛
- توجيه الفرد العديد من الأسئلة من قبل الفرد؛
- السكوت وعدم إبداء الرأي؛
- يظهر الفرد بأنه منزعج وغير قادر على اتخاذ القرار بشأن التغيير المقترح؛
- الدفاع عن الأسلوب الحالي ومحاولة توضيح انه الخيار الأمثل؛
- الإصرار على عدم عدالة التغيير<sup>2</sup>؛
- إثارة نتائج سلبية حول المقترحات الجديدة؛
- زيادة معدلات التخريب والغياب والتأخير؛
- الميل نحو الاتحاد والأنشطة نقابات العمل؛
- زيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير؛

<sup>1</sup> صالح بن سليمان الفايز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير الإدارية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 30.

<sup>2</sup> حريم حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 385.

- تخفيض الأداء والصدام بين الجماعات؛
- محاولة إبراز بأن المنظمة ليست بحاجة للتغيير؛
- محاولة اقتراح حلول سريعة<sup>1</sup>.

المطلب الثالث: استراتيجيات مقاومة التغيير التنظيمي والتمكين الإداري لمقاومة التغيير التنظيمي

أولاً: استراتيجيات تجاوز مقاومة التغيير التنظيمي

نادرا ما تكون عملية تجاوز مقاومة التغيير نتيجة لإستراتيجية واحدة فقط، ولأن التغيير نفسه عملية معقدة لها عواقب عديدة، فإن على وكيل التغيير أن يستخدم عدة استراتيجيات في وقت واحد وحتى هذا أحيانا لا يكفي للتغلب على المقاومة الشديدة، وهناك عدة استراتيجيات لتجاوز المقاومة وهي كالتالي:

### 1. المشاركة

هي إحدى الطرق المستخدمة لتجاوز مقاومة التغيير، بحيث يشترك الموظفون الذين يتأثرون بالتغيير في تنفيذه، هناك قول قديم: "الناس الذين يخلبون معك في قارب واحد لن يحدثوا فيه ثقباً"، وإشراك الموظفين يمكنهم من الحصول على المعلومات كثيرة عنه، فيعرف عالم الاجتماع *ايموري بوجاردس* المشاركة هي: "تمثيل العمال بطريقة عادلة في إدارة الأعمال".

### 2. تقديم الحوافز من أجل التغيير

إن التغييرات التي تشمل المنظمات يتم لها الإعداد والتخطيط في المستويات العليا للإدارة، ولكن التأثير الكبير للتغييرات يشعر به المشرفون في المستويات الدنيا، زيادة عن ذلك نجد أن قواعد التغيير تعود على أصحابها في الهيئات العليا للإدارة أنفسهم بعكس المنفذين.

ولهذا فإن تنفيذ التغيير يصبح أكثر فعالية إذا حصل كل شخص تأثر بعملية التغيير على شيء إيجابي منه. ولكي تكون عملية التغيير بالتنظيم ذات فعالية ونجاح كبير وجب الاهتمام بتحفيز الموظفين فأغلب التغييرات تصمم على ضوء هدف مثالي (نظري)، بدون الاهتمام بمن سيتأثرون بالتغيير، فإذا توسع الهدف أصبح يضم احتياجات ورغبات المرؤوسين فلا بد أن يتضمن التغيير في داخله الحوافز الايجابية، ويجب التنبيه من أن الفوائد المقدمة للموظفين تعتبر فائدة لهم ويمكن تحقيق ذلك من خلال مشاركتهم في هذه العملية التغييرية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> كينغ بينجل، اندرسون، مرجع سابق، ص315.

<sup>2</sup> طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 1982، ص.ص، 34، 33.

### 3. استخدام الاتصال

إن حجب المعلومات المرتبطة بالتغيير على الموظفين سوف تزيد من قلقهم، وبالتالي تزيد درجة المقاومة للتغيير، ولذلك فإن الاتصال يعتبر ضروري بين الإدارة والعمال في حالة إحداث تغيير معين يكونوا على علم مسبق به، وكقاعدة عاملة تقليل الاتصالات المفتوحة من مقدار القلق والمقاومة خاصة تلك المقاومة التي أساسها عدم الثقة بالإدارة.

### 4. إدخال تغييرات متعددة

إن المنطق وراء استراتيجيات إدخال تغييرات متعددة، هو أنه طالما أنك ستواجه مقاومة للتغيير المقترح فإن المقاومة الإضافية للتغييرات ستكون أقل قوة مما لو أننا أدخلنا التغييرات بشكل منفصل وهذا يعود إلى أن جزءا من كل المقاومة يعود أساسا إلى القلق الناتج عن حقيقة التغيير، ولهذا فإذا أدخلنا عدة تغييرات مرة واحدة فإن المقاومة المبدئية ستكون موزعة عليها كلها في وقت واحد والسبب الآخر في فائدة هذه الإستراتيجية هو أنها تعطي فرضا أكثر لوجود حوافز ايجابية لعملية التغيير وبالتالي يزيد من فرصة زيادة مقدار مقاومة التغيير.

### 5. تغيير ما هو مألوف

من الأسباب التي يقاوم فيها الموظفون عملية التغيير هو أنهم لم يعتادوا عليها إذ أن شيئا مختلفا يمكن أن يكون فيه نوع من التهديد لهم لأنهم لم يتعودوا عليه، وإذا حدثت تغييرات كثيرة سرعان ما يصبح الشيء غير العادي مقبولا وعاديا جدا، لكن هذا لا يعني أن يقوم المشرفون بوضع تغييرات من أجل صنع تغييرات فقط بل أن الجهد الموجه للمحافظة على وحدة العمل ومنها من أن يصبح مئمة للموظفين سوف يساعد على تحقيق مقدار المقاومة التغيير الذي تنفذه الإدارة.

### 6. العمل من خلال القادة غير الرسميين

إن جماعة العمل الغير رسمية وقادتها يمكنهم أن يلعبوا دورا هاما في عملية تنفيذ التغيير، وذلك بسبب تأثيرهم على جماعات فإذا استطاع المشرف الحصول على تعاون والتزام القادة غير الرسميين فإن مقاومة التغيير من قبل المجموعة يمكن أن تقل كثيرا والطريقة المفضلة هي أن نشرکہم في عملية تخطيط التغيير، فإذا اشترك القائد الغير الرسمي سيكون التزامه اتجاه التغيير أكبر، ولهذا فإذا تمت الاستعانة بالقائد الغير رسمي بشكل مناسب يمكن أن يلعب دورا هاما في إحداث التغيير بشكل جيد.

### 7. استخدام الدوافع الطبيعية بين الناس

إن المقاومة تزداد لدى العمال إذا كانت التغييرات التي يواجهونها لا تتوافق دوافعهم الطبيعية، وسوف تقل المقاومة

كثيرا إذا استوفت هذه التغييرات دوافع المرؤوسين الطبيعية لمصالحهم بدلا من معاكستها<sup>1</sup>.

## 8. فرض التغيير

سيواجه كل مشرف موقفا يجب أن يجبر فيه الموظفين على التغيير، قد يكون سبب ذلك الشعور الراسخ بهذا التغيير أو بسبب فرض التغيير على المشرف، وليس هناك وقت أمامه ليستخدم عمليات المشاركة والاتصال بالموظفين.

## 9. التكوين

يعتبر التكوين وسيلة فعالة في يد الإدارة هي أحسن استغلالها وتسخيرها لخدمة المؤسسات الإنتاجية، وذلك من خلال اكتساب المهارات والمعارف الضرورية وتهيئة العمال لأي متغير مرتقب، كما أنه يساعد على التقليل والتخفيف من مقاومة العمال وتسهيل تكييفهم وتقبلهم للتغيير<sup>2</sup>.

## ثانيا: التمكين الإداري ومقاومته للتغيير التنظيمي

حيث يساهم التمكين في استحداث قوة عمل قوية وممكنة ذات قدرات عالية ذات فعالية أكبر في تحقيق أهداف المؤسسة، ويساهم التمكين في إطلاق العنان لإمكانيات الأفراد ويفتح لهم باب التعلم ويعطيهم حرية التصرف وفق معرفتهم وإدراكهم، وهذا يزيد من ارتباطهم بمنظمتهم، وزيادة الشعور بالمسؤولية لضرورة تحقيق أهداف المنظمة وهذا يجعلهم أكثر تقبلا للتغييرات التي تحدثها المنظمة وتقل مقاومتها.

## 1. أثر تفويض السلطة في مقاومة التغيير التنظيمي

يتمثل تفويض السلطة من بين الأنشطة الإدارية القائمة على تكليف وإسناد المهام أو وظائف معينة للأفراد، حيث يؤديون هذه المهام على أكمل وجه مما يسمح للمدراء للتفرغ للمهام الإستراتيجية، ويساهم تفويض السلطة في توفير فرص التطوير للأفراد وكذلك ترسيخ علاقات جديدة بينهم وبين رؤسائهم وذلك من خلال ثقة الرؤساء في قدرة مرؤوسيهم على أداء المهام الموكلة إليهم بالكيفية الصحيحة وبأفضل الطرق والوصول إلى أفضل النتائج.

وكذلك بما أن تفويض السلطة يعطي حرية التصرف، ومن هذا التغيير يكون نابع من الأفراد وقناعتهم فيكونون هم واصفي التغييرات استنادا لما يرونه مناسب للعمل ومنفذوه في نفس الوقت، وهنا<sup>3</sup> تغيب المقاومة للتغيير التنظيمي، فتقبل فكرة التغيير تكون نتيجة لما اكتسبوه من معارف نتيجة تفويض السلطة، والمعلومات التي أدركوها حول سياسات المؤسسة وأهدافها، وهذا يجعلهم يدركون الجوانب الإيجابية للتغيير التنظيمي. وكذلك ما يحققه تفويض السلطة من رضا وانتماء للمؤسسة يجعل الأفراد يشعرون بالمسؤولية في تنفيذ التغيير وبفائدته لهم وللمؤسسة، وكذلك الوعي الذي تنامي

<sup>1</sup> حامد بدر، السلوك التنظيمي، دار القلم للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 1988، ص 134.

<sup>2</sup> حامد بدر، مرجع سابق، ص 136.

<sup>3</sup> مروى بلي، أثر التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019-2020، ص.ص 37-38.

من خلال حرية اتخاذ القرارات والتصرف في مختلف المواقف الشيء الذي منحهم القدرة على التحليل والتفسير، واستنتاج أن التغيير يساهم في التطور والتقدم لهم، وهذا يجعلهم مبادرين للتغيير أثناء التغيير يساهم في التطوير والتقديم لهم من اجل التميز في العمل، وعند هذا يبعد نظرهم عن المقاومة، وتفوض السلطة يساهم في الاستقرار والنمو والتطوير من خلال منح الاستقلالية وإتاحة الإدارة الذاتية لكل الأفراد في الوحدات التنظيمية بالمؤسسة، ومنحهم فرصة المبادرة والابتكار الأمر الذي يدفعهم إلى اقتراح تعديلات وتغييرات جديدة من خلال رؤيتهم للمستقبل، وبالتالي يكونوا مبادرين بفكرة التغيير، وهنا يساهمون في وضعه وتنفذه وعدم مقاومته كما يساعد التفويض في اكتشاف قدرات وتطلعات الأفراد والاستفادة منها في صياغة التغييرات بما يجعلهم أقل مقاومة التغيير التنظيمي.

ومن هنا يمكن ربط التفويض مع مقاومة التغيير التنظيمي، كون تفويض السلطة أحد الأساليب الفعالة للحد من مقاومة التغيير التنظيمي، وذلك لما لها من اثر ايجابي ف تعزيز فكرة التغيير، لذلك فالادارة في المؤسسات لها دور فعال ومؤثر في مدى تقبل الأفراد للتغيير التنظيمي، وذلك من خلال توسيع طاق الصلاحيات وتفويض الأفراد بما يتوافق مع قدراتهم ومؤهلاتهم وعلى اعتبار أنهم يملكون الإمكانيات والمعرفة الدقيقة للمشكلات المحيطة بمجالات عملهم بل وقادرين على اقتراح التغييرات التي تفيد المؤسسة، ويتجسد ذلك من خلال تفويض السلطة كأداة يستعملها مدراء المؤسسات يعبرون فما على مدى تقسيم في أفرادهم على التوالي زمام الأمور لحل المشاكل والقيام بدورهم بفاعلية اكبر من تلك التي تكون في حالة تنفيذ الأوامر فقط، وهذا يعزز الثقة في نفوس الأفراد ويشجعهم على المبادرة في التغيير والابتعاد عن مقاومته والنظر إليه من خلال جوانبه الايجابية وانه يحقق مكاسب لهم وللمؤسسة، وهذا لأنهم احد الأفراد الفاعلين فيه، وبالتالي تقل مقاومتهم ومعارضتهم للتغيير التنظيمي وتفوض السلطة يولد الدافعية لدى الأفراد والحوافز نحو المخاطرة، لانجاز المهام بأحسن الأساليب وفاعلية اكبر وهنا يبدأ المفوض في التفكير في إيجاد أساليب جديدة وأفكار جديدة وهذا يحمله التغيير التنظيمي وبالتالي خلق دافعية للتغيير من طرف الأفراد كما أن التفويض يساهم في رفع الروح المعنوية وزيادة الثقة لدى الموظف وهذا ما يدفعه إلى السعي لإظهار قدراته الكامنة واقتراح أساليب جديدة للعمل، وبالتالي يكون العنصر الدافع للتغيير لا المقاومة له.

## 2. أثر الاتصال في مقاومة التغيير التنظيمي

تعتبر الاتصالات ضمن التغيير التنظيمي المعقد المصدر الرئيسي لنقل المعلومات بين الأفراد التي تستطيع بذلك تغيير السلوك عند الأفراد، لهذا كانت أهم صفة يجب أن يتمتع بها القائد في التنظيم هي القدرة على الاتصال مع الأفراد بشكل فعال ويتوقف ذلك على قدرة القائد على نقل المعلومات إلى المرؤوس أو العكس، وعلى طريقة النقل المستخدمة نفسها ضمن من المفهوم، فان الاتصال الفعال سوف يحدث منه ومنه يتم تقبل الرسالة من قبل الأفراد وينتج عن هذا التقبل تغيير في سلوكهم واتجاهاتهم، وتتطلب عملية التغيير قادة ممن لديهم القدرة على الاتصال بفاعلية وكفاءة، وإدراك

قدرة الاتصالات على مستوى التنظيم واعتبار ذلك جزء من عملية تطبيق التغيير، وهذا كله للتخفيف من القوى المقيدة للتغيير وحسن استخدام مهارات القيادة والاتصال المتوافر لديهم للتخفيف من القوى المقيدة للتغيير والمقاومة له، وتشجيع الأفراد المشاركين فيه وهذا يعني إشراك الأفراد في المعلومات حول التغيير كبيان أسبابه والحاجة إليه، وما هي النواحي التي سيصيبها التغيير، والتي سوف تبقى على حالها، ومن سيتأثر وما هي فوائده والجدول الزمن لتنفيذ وقد يتضمن الترويج للرؤية المستقبلية التي تطمح المؤسسة إلى الوصول إليها.

إن هذه المشاركة في الاتصال مع الأفراد تساعد على التغلب على وجهات النظر السلبية عند هؤلاء الأفراد بالإضافة إلى المخاوف السيكولوجية والعاطفية التي يشعرون بها اتجاه التغيير ويضن بعض العلماء التعليم والاتصال على انه احد أنماط القيادة التي يمكن إتباعه أثناء عملية التغيير وتستهدف عملية تعليم أو تثقيف الأفراد الحاجة للتغيير، والحصول على دعمهم والتزامهم لها، كأن يتم إرسالهم إلى منظمات أعمال أخرى لاطلاعهم على مستوى من العمل أفضل مما لديهم، وممكن بسهولة الاستفادة من هذا النمط من القادة إلى جانب المشاركة ويجب إن ننوه هنا إلى إن أسلوب الاتصالات وتعليم الأفراد إلى جانب تأهيلهم يعمل على توضيح فهمهم لعملية التغيير، مما يمكنهم من تبني تغيير ذاتي يعمل على دعم أهداف التغيير بالنسبة إلى المنظمة ويظهر دور الاتصال خلال مرحلة الجليد أو التهيئة في إعلام الأفراد بأهمية وضرورة التغيير وبأنه حان الوقت لإعادة النظر في الوضع القائم الذي ألت إليه المؤسسة وأثره عليها، إن الدور الذي يمكن إن يوكل للمكلفين بالاتصال هو دفع الأفراد إلى تبني مشروع التغيير، وهذا من خلال إبراز مختلف ضغوطات البيئة الخارجية مثل ارتفاع شدة المنافسة وانخفاض الحصة السوقية أو الظروف الداخلية مثل إعادة التنظيم العمل وتوزيع السلطات والمسؤوليات، والتي تحتم وتلمي إحداث تغيير جزئي أو كلي داخل المؤسسة، ويمكن إذابة الجليد بتزويد الأفراد بالمعلومات التي تظهر الفارق بين السلوكيات المنتظرة منهم وسلوكياتهم الحالية.

إن التبليغ عن الوضع غير المريح الذي أصبح يميز المؤسسة وجعل الأفراد يدركون ذلك قد يساعدهم على تقبل مشروع التغيير، بل أن الأمر يتطلب أحيانا خلق الشعور بالحاجة الملحة للتغيير، لتجاوز الأوضاع غير الصحيحة التي باتت تميز المؤسسة كان يكون انخفاض الحصة السوقية أو نقص الأرباح أو سوء المناخ الاجتماعي الداخلي وعندما يتكون هذا الاستعداد النفسي للتغيير فان الظروف والأوضاع الحالية للمؤسسة تصبح غير مرغوب ف بقائها مما يشجع على قبول إعادة النظر فيها من خلال إحداث تغير ما، إن الاتصال بما يتضمنه من تواصل واحتكاك وتفاعل المعنيين سيستعمل كأداة أساسية للتأثير عليهم وعلى مدركاتهم من خلال إعلامهم بالتغيير وإقناعهم بضرورة إنجاحه وهذا بعد إعطائهم فرصة المشاركة فيه بمناقشة محتواه، وطرق تنفيذ ودراسة مقترحاته.

كما أن الدور الذي يوكل للاتصال هو تحدد كيفية إحداث تغيير وسبل تحقيق الأهداف المسطرة التي تقتضيها المرحلة الجديدة المتميزة بإدخال التغيير والسعي لمرافقته ومساندة المتأثرين به في ظل الظروف الجديدة التي يفرضها مشروع

التغيير، وإذا كانت المرحلة الأولى تتضمن الإعلان عن مستوى التغيير وأسبابه ونتائجه المتوقعة فلا بد أن يتم خلال مرحلة بدء تنفيذ العملية تمكين الأفراد من معرفة مدى سير العملية وسبب إنجازها خلال كامل فترة التغيير، وعندما لا يتحقق التغيير بالنتائج المسطرة له فنادرًا ما يكون هذا بسبب سوء إستراتيجية التغيير بل عادة ما يكون بسبب أعمال ردود الأفعال العاطفية الناتجة عن السعي للتكيف مع الوضع الجديد، لإنجاح هذه المرحلة ينبغي أن نعطي الإمكانية للأفراد في المشاركة بعقد اللقاءات والاجتماعات معهم للاستماع لتساؤلاتهم والمشاكل التي تواجههم في ظل الظروف الجديدة ومساندتهم بالإمكانات اللازمة التي تؤكد إن مشروع التغيير سيعطى من دون شك نتائج أفضل من الوضعية الحالية وقد أظهرت إحدى الدراسات إن تمكين الأفراد من تقديم اقتراحاتهم قد يشكل دافعا أساسيا لقبول التغيير، حيث ابدوا من خلال الاجتماعات التي تم تنظيمها رغبة في اعتماد طرق تنظيم معينة لا تتعارض مع متطلبات مشروع التغيير وكان هذا سببا كافيا لقبول التغيير، وتسمى هذه المرحلة بمرحلة التثبيت التي تأتي بعد تنفيذ مشروع التغيير وبداية ظهور نتائجه، وهي تتمثل في السعي لتثبيت وتدعيم السلوكيات الجديدة التي فرضها الواقع الجديد الذي أنتجه مشروع التغيير فان هذه الأخيرة كانت تعتبر بالنسبة للإدارة حالة لا توازن جديدة مما يعطي للاتصالات دور كبيرا لتثبيت السلوكيات والتصرفات والمواقف، التي كانت سببا في إحداثها من حيث تشجيعها وحث الأفراد على اعتقاد وتبنيه، ومن المهم جدا في هذه المرحلة تثبيت التغيير الحفاظ على ما تم عمله وعلى المكاسب الناتجة عنه من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها، وسيكون دور الاتصالات في هذه المرحلة حاسما لأنها تهدف إلى دفع الأفراد إلى نسيان ما اعتادوا عليه من سلوكيات كانوا يعتمدونها قبل إحداث التغيير وتبني سلوكيات جديدة ويتحقق هذا من خلال إظهار النتائج الإيجابية لها حتى تصبح سلوكيات مفضلة من طرفهم.

ومن خلال ما سبق نستخلص إن للاتصال دور فعال في إنجاح عملية التغيير، بل هو من الركائز الأساسية لذلك، وذلك من خلال أهميته من بداية رسم التغيير إلى غاية تنفيذه وتثبيته، بالاتصال يتم توضيح الرؤيا للأفراد عن ضرورة التغيير وإيصال المعلومات عنه بشكل مستمر مما يسهل على الإدارة إقناع الأفراد به وتقبله وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات الخاصة بالتغيير وأهدافه وهذا يتم من خلال عملية الاتصال.

### 3. أثر فرق العمل على مقاومة التغيير التنظيمي

أصبح لفرق العمل دورا فعالا تحديدا مستوى المؤسسات ومدى تنافسيتها، حيث أصبحت تتواجد في جميع المستويات التنظيمية وفرق العمل عبارة عن مجموعة من الأفراد لمهارات مكملة لبعضها، يسعون للوصول إلى أهداف مشتركة ويسعون معا لتحقيقها، حيث تمتلك الجماعة الواحدة نفس التوجهات والغايات.

فمن خلال فرق العمل والعمل في إطار جماعات يمكن للأفراد في المؤسسات أن يقدموا مقترحات مشتركة وطرق جديدة لتحسين العمل حيث نجد إن العوامل الجماعية حيث نجد إن العوامل الجماعية تلعب دورا فعالا في تسهيل أو

إعاقه التغيير ولذلك فإذا كان التغيير ضمن توجهات الجماعة وضمن مقترحاتهم هذا يساهم في دعم التغيير وإنجاحه، وبالتالي عدم وجود مقاومة ل من طرف الجماعة، وهنا يكون لفرق العمل تأثير قوي من التأثير الفردي على العملية التغييرية وتظهر قوة الجماعة كفريق على اتخاذ القرارات التي تتسم بدرجة عالية من المخاطرة مثل تبني وتنفيذ وتطبيق الأفراد الجديدة المبدعة، وهذا ما يحمله ويهدف إليه التغيير الذي تتبناه الإدارة، وهنا فان الجماعة تتقبل التغيير بل تجند قوة الجماعة لنجاحه وبما أن الجماعة تحقق التكامل بين القدرات التي يملكها الأفراد فهذا يقلل من نسبة الخوف من الفشل، مما يدفع الجماعة للبحث عن سبل جديدة للعمل، الأمر الذي يساعد على تقبل التغيير وعدم مقاومته من أطراف الفريق، ويصبح هدف الفريق التميز والتفوق وهذا يدفعهم للبحث عن الجديد وهذا من أهداف التغيير الذي تتبناه الإدارة ويساهم فريق العمل في نجاح عملية التغيير من خلال سهولة الاتصال والتواصل وتدفق المعلومات بين الأعضاء الخاصة بالتغيير، وهذا يسهل إيصال الغاية من التغيير نتيجة انصهار العلاقات بين أفراد الفريق الواحد ولم تعد تربطهم علاقات عمل فقط بل علاقات إخوة وصدقة والثقة التي تؤدي بهم إلى تقبل كل فكرة يطرحها احد أفراد الفريق فإذا اقتنع احد أفراد الفريق بفكرة التغيير التي تطرحها الإدارة عمل على التأثير على فريقه وجعلهم يتقبلون فكرة التغيير مستغلا في ذلك العلاقات التي نشأت، وبالتالي تكون نفس النظرة لغاية التغيير والسعي لإنجاحه إذا كان وفق توجهات الفريق وطموحاتهم المستقبلية وكذلك فان فريق العمل يسهل على الإدارة القيام بالعملية التغييرية وذلك لان الفريق يعتبر ككتلة واحدة ولهم نفس التوجه وبالتالي إتباع نفس الأساليب مع أفراد الفريق لإقناعهم بالتغيير، وهذا يقلص الوقت والجهد وبالتالي للفريق دور كبير في التأثير على التغيير، إذ إن سرعة تنفيذ التغيير وتقبله ضمن الفرق يكون أكثر فعالية من إن تكون مع كل فرد لوحده، وذلك نتيجة التناسق بين أفراد الفريق وقدرة التأثير فيما بينهم، وكلما كان التغيير ضمن تطلعات الفريق وأهدافه التطويرية كلما قلت المقاومة وتم تبني التغيير كهدف للفريق وليس للإدارة فقط.

#### 4. أثر التدريب في مقاومة التغيير التنظيمي

يحقق التمكين من خلال عملية التدريب المطلوب بتزويد الأفراد بالمهارات اللازمة التي تساعدهم في تحقيق أهداف المنظمة، ومن جهة أخرى فان المعارف المكتسبة من التدريب تجعل الأفراد غير راضيين بموقعهم الحالي، واقتناعهم أنهم غير قادرين على تحقيق نتائج أفضل لو غيروا أساليب عملهم، موظفين في ذلك ما اكتسبوه من معلومات وخبرات أثناء العملية التدريبية وبالتالي البحث عن التغيير والإتيان بالجديد الذي يسمح بتوظيف مهارات ومعارف جديدة وهنا يتقبل الأفراد فكرة التغيير وتقل مقاومته لهم، وذلك لرغبتهم في استثمار ما تحصلوا عليه من معارف ومهارات جديدة فضل العملية التدريبية.

## 5. اثر التحفيز في مقاومة التغيير التنظيمي

تسعى المنظمات اليوم إلى تحقيق أداء يسمح لها بالتميز والاستمرارية، ومن بين السبل لتحقيق ذلك التحفيز، ويمثل مجموعة العوامل التي تساهم في تحريك قدرات الأفراد من اجل بذل جهد أكبر للوصول إلى أفضل النتائج، وهذا التحفيز يجعل الأفراد أو المجموعات تسعى لتأدية أعمالها بإتقان وبأفضل الطرق وأحدثها، وذلك من خلال ربط إدارة الحوافز التي تمنحها للأفراد بالتغيير التنظيمي الذي تريد تبنيه، والدمج بين الحوافز التي يرغب الأفراد والغاية من التغيير، هنا الرغبة في الحصول على الحوافز التي تشبع رغباتهم وهذا يدفعهم لتقبل فكرة التغيير والاندماج معه بدل مقاومته، لأنهم بذلك سوف يضيعون فرصة الحصول على هذه الحوافز على أنفسهم، فالحوافز المشجعة لأداء متميز في الأصل ترمي إلى تحقيق حاجات الفرد التي لم يتم إشباعها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مروى بلي، مرجع سابق، ص 41.

## خلاصة الفصل الثاني

مما سبق نستخلص إن التغيير عملية ضرورية وحتمية تمتاز الاستمرارية في ظل التغيرات المتعاقبة، فالتغيير التنظيمي أصبح أمر حتمي لدى جميع المؤسسات إيجاد التغيرات المناسبة والتي تتوافق مع قدراتها من جهة ومن ناحية أخرى ما تتوافق مع البيئة الخارجية باعتبارها الدافع الرئيسي للتغيير، وفي ظل التغيير تنبثق منه مقاومة له، فلا بد لأي تغيير يحدث وجود أفراد وجماعات أو مؤسسات تعارض تنفيذه، لذلك يجب عند القيام بعملية التغيير التنظيمي لأخذ بعين الاعتبار ودو قوي تقاومه، لذلك يجب السعي لتحديد السبل المناسبة لاحتواء القوى المقاومة ودمجها في عملية التغيير، ومحاولة التقليل منها، وإقناع الأفراد المقاومين بان التغيير هو في صالح المؤسسة وفي صالحهم كذلك وسنحاول في الفصل الثالث التعرف على اثر التمكين في مقاومة التغيير التنظيمي ميدانيا.

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي

لشركة اتصالات

الجزائر فرع الطارف

## تمهيد الفصل الثالث

بعد ما تناولنا الجانب النظري من موضوع الدراسة، كان من اللازم علينا أن نجسد ذلك في أرض الواقع، إذ أنه لا يكفي أن نتكلم على أثر التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي دون أن نستفيد من ذلك على الواقع، تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على أثر وطبيعة العلاقة بين تجسيد أبعاد التمكين الإداري وأثرها على مقاومة التغيير التنظيمي في شركة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، ومن خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المؤسسة يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة ومن ثم

عرض البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وقد تم تقسيمه وفق المباحث التالية:

**المبحث الأول: متغيرات وأدوات الدراسة**

**المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة**

**المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج**

المبحث الأول: متغيرات وأدوات الدراسة

المطلب الأول: تقديم عام حول شركة اتصالات الجزائر

تعتبر شركة اتصالات الجزائر من أهم الشركات في الجزائر التي تعمل في قطاع الاتصالات.

أولا: تعريف اتصالات الجزائر

مؤسسة عمومية جزائرية أسست عام 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال (موبيليس وخدمات الانترنت جوانب والاتصالات الفضائية).

بلغت الحصة المالية الإجمالية المعدة التطوير والتهيئة الاستثمارات ب 203976 مليون دينار جزائري بلغ عدد مشتركيها في الهاتف عام 2008: 2628215 مشترك منها 1372292 مشترك في الهاتف الثابت أما عدد مشترك في الهاتف النقال فبلغ أكثر من 1 مليون مشترك بموبيليس بنهاية سنة 2010.

كما أن المؤسسة مطالبة بأداء مهام الخدمة العمومية، بحيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر المتعامل الوحيد المستغل لشبكة الهاتف الثابت وشبكة الانترنت ADSL في الجزائر برأسمال اجتماعي يقدر ب 6127518000 دج. تقوم اتصالات الجزائر بتقديم عدة خدمات تتمثل:

- ✓ الهاتف؛
- ✓ الانترنت؛
- ✓ خدمة الويسي؛
- ✓ خدمات التداول عن طريق الفيديو؛
- ✓ تصميم أو إنشاء المواقع الالكترونية بنقرة واحدة؛
- ✓ المكتبة الالكترونية؛
- ✓ الرقابة الأبوية؛
- ✓ تقديم حلول متكاملة للشركات والمؤسسات العمومية.

ثانيا: أهداف اتصالات الجزائر

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عادل تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأقرب عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.

- ✓ الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة والتشكيلية المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
- ✓ تنمية وتطوير شبكة وطنية الاتصالات وفعالية توصيلها بمختلف طرق الاعلام.
- ✓ المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير المؤسسة الإعلام في الجزائر.
- ✓ تطوير الخدمات الجديدة البيع والشراء عبر الشبكة العنكبوتية وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه.
- ✓ التزويد بخدمات الاتصال عن بعد والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة... اخل.
- ✓ العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي عن أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السليب

### ثالثا: نشأة وتطور شركة اتصالات الجزائر وهيكلها التنظيمي

#### أولا: نشأة وتطور شركة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر بعد الإصلاحات العميقة التي باشرتها الدولة منذ سنة 1999 في قطاع البريد والمواصلات، وهي شركة ذات أسهم تابعة للدولة بعد أن كانت تابعة للتوظيف العمومي إلى حين صدور القرار رقم 05 في 2003 حيث أصبحت مؤسسة قائمة بذاتها، وهي شركة عمومية اقتصادية حددت مدته بـ 99 عاما، ورأس مال عمومي قدر: 53.724.820.000 دج، وهي مقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم الفهرس B02 001 8083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01/01/2003م، وذلك بالاعتماد على ثلاث أهداف في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصالات: (المردودية، الفعالية، وجودة الخدمة) وذلك من خلال تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت، وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكات VSA وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفي، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في 2003، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام لمبدأ الشفافية

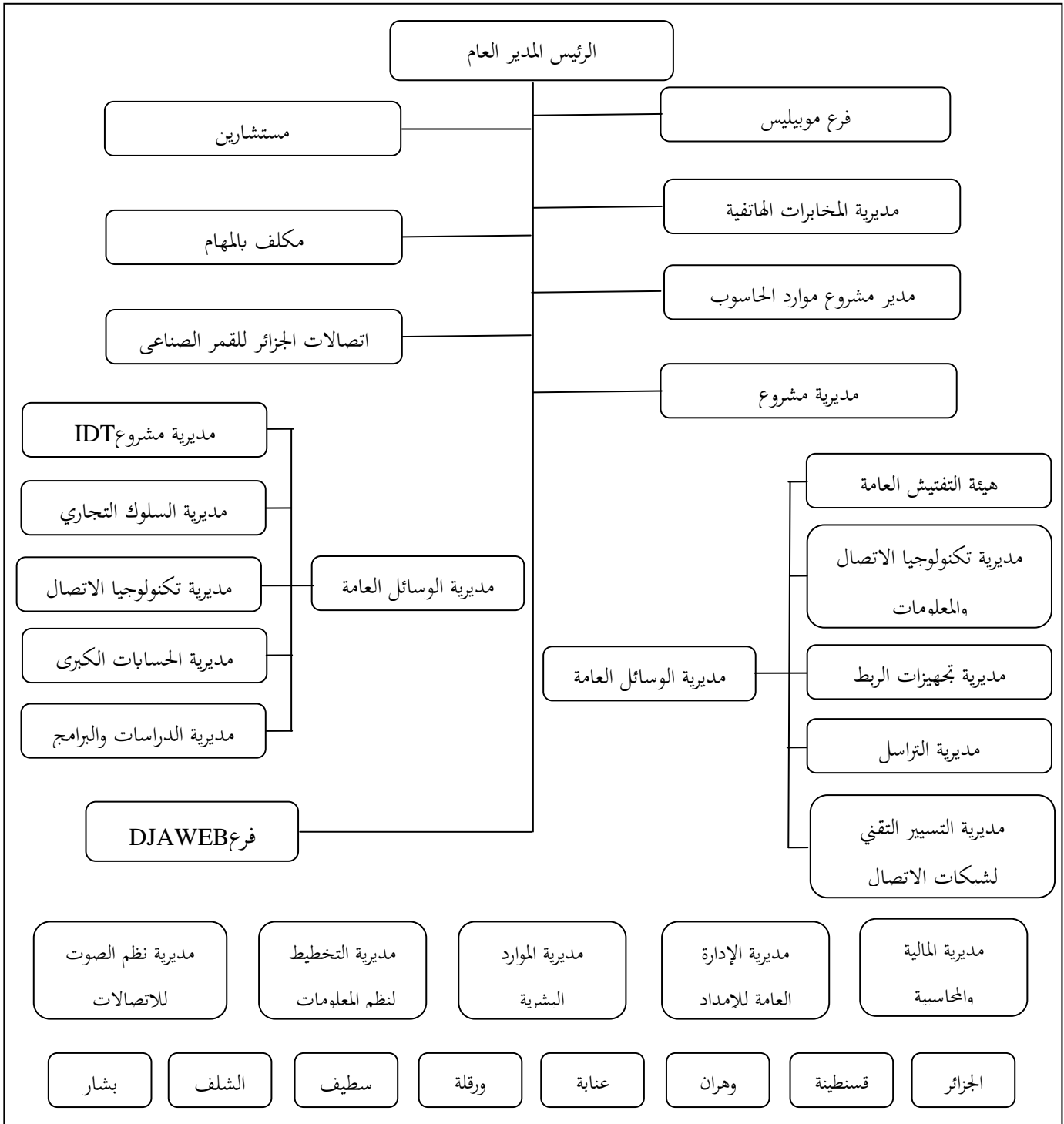
ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر ومهامها

### 1. الهيكل التنظيمي العام لشركة اتصالات الجزائر

تكون الهيكل التنظيمي العام لشركة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية، و50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن، ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية. والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر.

الشكل رقم 3-1: الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر

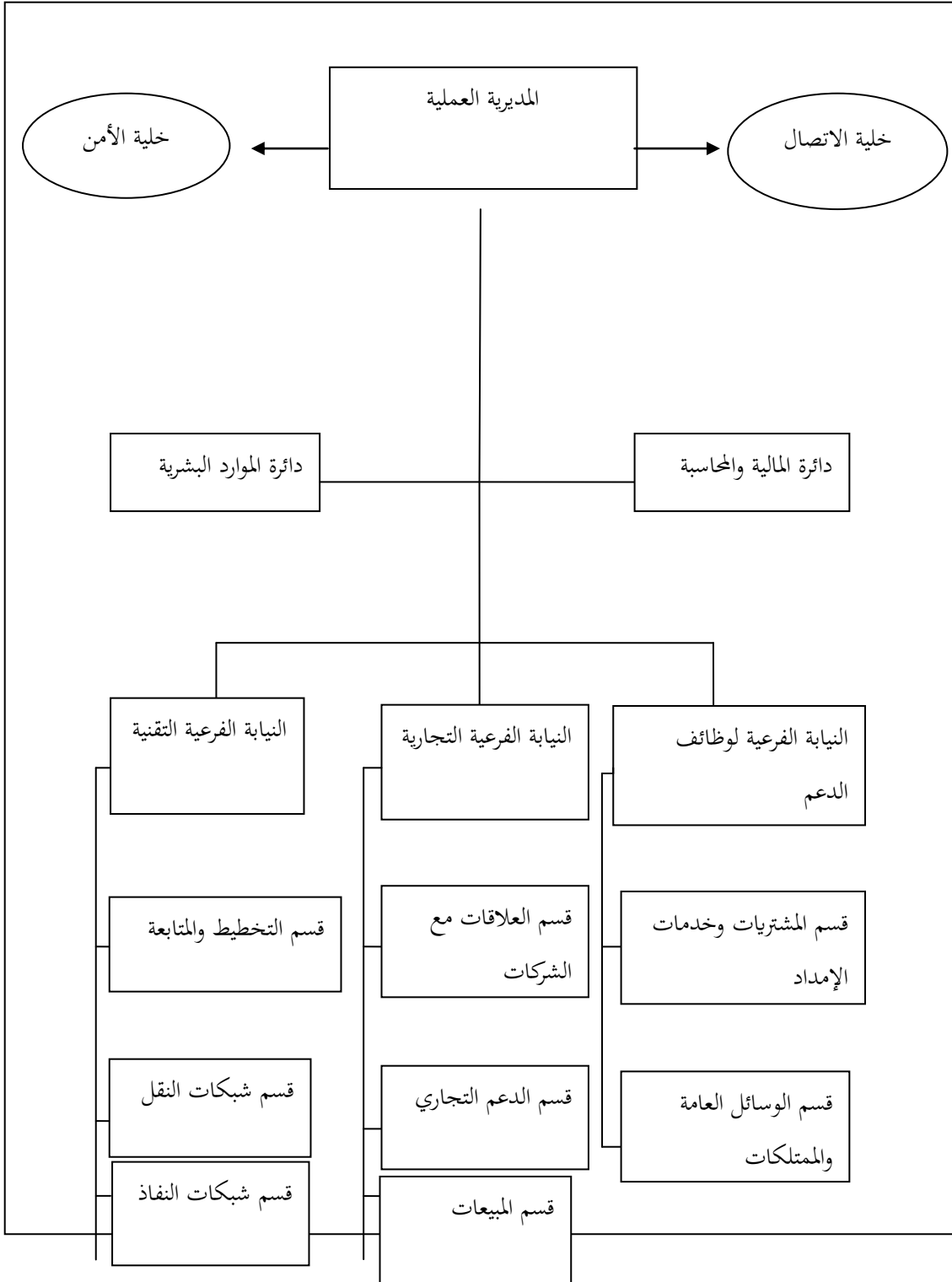


Source: [www.Algeriatelecom.dz](http://www.Algeriatelecom.dz), Consulté le : 04/05/2022, a 14 :30 h

## 2. الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر فرع الطارف

يتميز الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر لولاية الطارف بالبساطة مقارنة مع الهيكل العام حيث سنحاول إبراز أقسامه في الشكل التالي:

### الشكل رقم 3-2: الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر فرع الطارف



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية لشركة اتصالات الجزائر فرع الطارف.

### 3. مهام شركة اتصالات الجزائر

تكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وتنشط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص حيث تعد اتصالات الجزائر الزائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر فهي تسهر على تقديمي أحسن وراقي الخدمات لزبائنها كما يلي:

✓ تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الارسلات عبر الأقمار الصناعية حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها" أصوات، صور، معطيات" عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية، وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة؛

✓ العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيي خاصة في الاتصالات؛  
✓ زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين خاصة في المناطق الريفية؛

✓ تحويل مصالح الاتصالات دبا يسمح بنقل صورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛

✓ تطوير واستمرار وتسييري شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

✓ إنشاء واستثمار وتسييري الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛

✓ مزولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA) وفاء للزبائن وذلك عن طريق ما يلي :

- كل زبون لو شبك وحيد على مستوى الوكالة التجارية الاتصالات الجزائر التي تحفظ طلب الزبون ومعلومات خاصة به؛

- إزالة تبادل الورق الوثائق بين المصالح التقنية والوكالة التجارية (تسييري صفري للأوراق)؛

- السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عرب الانترنت.

يتمثل النشاط الرئيسي المؤسسة اتصالات الجزائر في:

✓ تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها؛

✓ مردودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليها، لاسيما فيما يتعلق بصياغة أفضل؛

✓ عرض خدمات ذات نوعية الذي يعاب عليها؛

✓ تحصيل الديون في الآجال المستحقة.

## المطلب الثاني: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

## أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على مدى مساهمة المتغير المستقل المتمثل في جودة التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي بشركة اتصالات الجزائر بالطارف، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تمت إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف واقع التمكين الإداري وكذا مقاومة التغيير التنظيمي حمل الدراسة، وامت إتباع المنهج التحليلي بهدف التعرف على أثر التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي 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 الأولية: تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات يف 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 مجموعة من المحاور لكل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك بداية من إعداد استبيان أولي، ثم عرضه على المشرف للتحقق من مدى ملائمة متطلبات الدراسة، وتعديله بعد ذلك وتوزيعه على عينة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة. وقد تمت مراعاة أمرين أساسيين في تصميم الاستبيان هما:

- البساطة والسهولة، وذلك عرب صياغة فقرات سهلة بسيطة وغري مركبة، مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة لتسهيل مهمة المبحوثين.
- قدرة الاستبيان على تشخيص وقياس أثر التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي وتحديد دقيق لمختلف أبعاد المتغير المستقل ( التمكين الإداري ) والمتغير التابع ( مقاومة التغيير التنظيمي ).

**الوثائق والسجلات:** تعتري الوثائق والسجلات في هذه الدراسة أداة مكملة لأدوات السالفة الذكر، حيث تم الاطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية وغيرها، الخلاصة بالمصحة حمل الدراسة وتوظيفها يف عملية التحليل.

2. **المصادر الثانوية:** والتي تشمل مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات مذكرات، ملتقيات... الخ، ذات العلاقة بموضوعي التمكين الإداري ومقاومة التغيير التنظيمي، بهدف تكوين صورة واضحة عن المتغير المستقل التمكين الإداري ومختلف أبعاده، والمتغير التابع مقاومة التغيير التنظيمي، حيث يتم التمكين من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

### المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

#### أولاً: مجتمع الدراسة

من خلال إجراء مسح شامل للإدارة بالإضافة إلى كافة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الطارف والبالغ عددهم 30 عامل، وقد اخترت هذه الفئة تحديداً لأنها المجتمع المناسب الذي تتوفر فيه متطلبات الدراسة. وبهدف دراسة اثر التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي قمنا بتوزيع 30 استمارة واسترجع منها 30 استمارة، وبعد فحصها لا يستبعد إي منها نظراً لتحقيقها شروط للإجابة الصحيحة.

#### ثانياً: خصائص عينة الدراسة

في هذا الجزء سيتم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد البرامج التدريبية، ويظهر الجدول رقم 3-1 توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص التالية:

لقد تم اختيار مجموعة من المعلومات الشخصية والوظيفية والتي تتضمن كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، البرامج التدريبية.

#### ثالثاً: أدوات الدراسة

تناولت دراستنا مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية التي ساهمت في تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها منها:

**الاستبيان:** وثيقة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة لهذه الدراسة.

**معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لقياس ثبات أداة البحث، ويكون تفسير نتائجه حسب الجدول التالي:

جدول رقم 3-1: يوضح مستويات معامل ألفا كورنباخ

التفسير	قيمة معامل ألفا كورنباخ
ممتاز	0.90 فأكثر
جيد	0.90 – 0.80
مقبول	0.80 – 0.70
ضعيف	0.70 – 0.50
غير مقبول	أقل من 0.50

SPSS: هو برنامج إحصائي لتحليل الاستبيان واختبار صحة الفرضيات.

Excel: برنامج لعمل جداول البيانات وتنظيم المعلومات في شكل جداول.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

لقد تم في البداية تقسيم الإستبيان إلى جزأين هما:

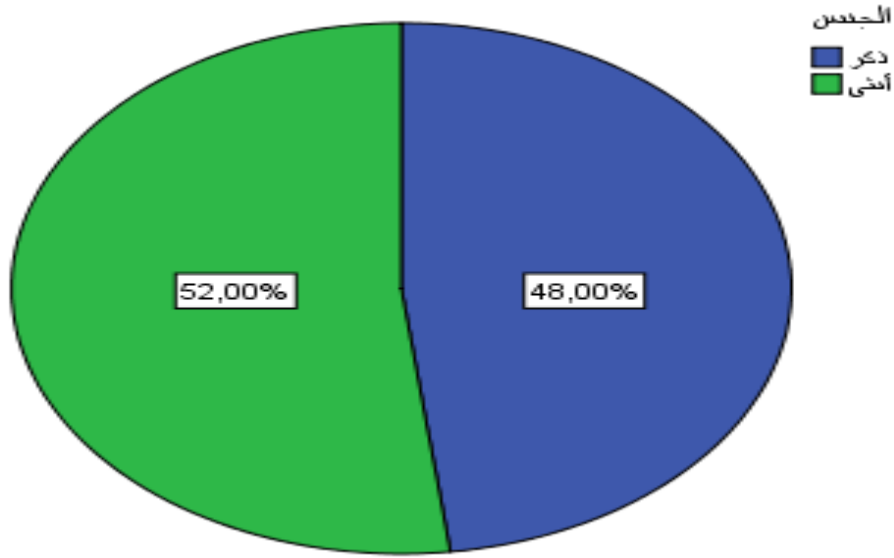
المطلب الأول: عرض النتائج الخاصة بالمعلومات الشخصية

حيث يمكن تلخيص البيانات الشخصية لأفراد العينة في الجداول التالية:

جدول رقم 3-2: توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الإناث		الذكور	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
52%	13	48%	12

الشكل رقم 3-3: دائرة نسبية لتوزيع مفردات العينة حسب الجنس



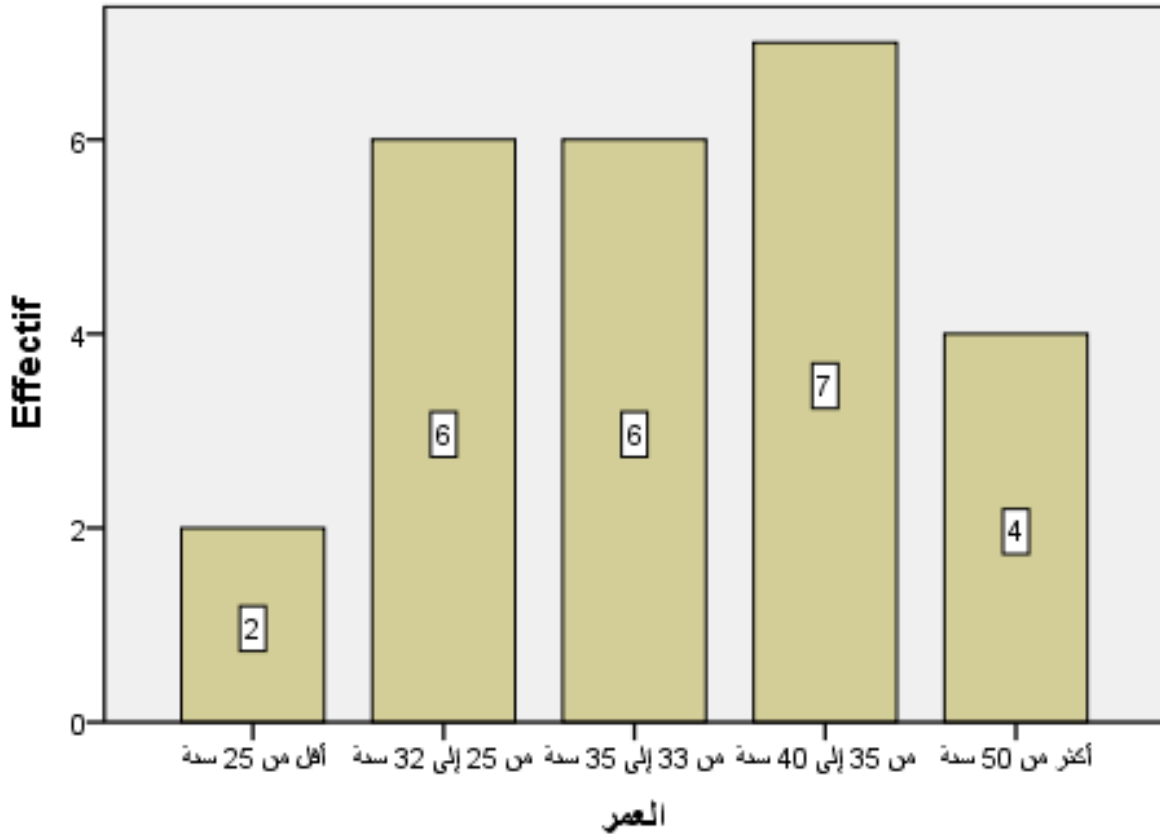
المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الإستبيان

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب الجنس (ذكر، أنثى) حيث يتضح أن 52 % من عينة الدراسة إناث، في حين بلغت نسبة مشاركة الذكور 48%.

جدول رقم 3-3: توزيع مفردات العينة حسب العمر

أقل من 25 سنة		من 25 إلى 32 سنة		من 33 إلى 35 سنة		من 35 إلى 40 سنة		أكثر من 50 سنة	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
2	8%	6	24%	6	24%	7	28%	4	16%

الشكل رقم 3-4: أعمدة بيانية لتوزيع مفردات العينة حسب العمر



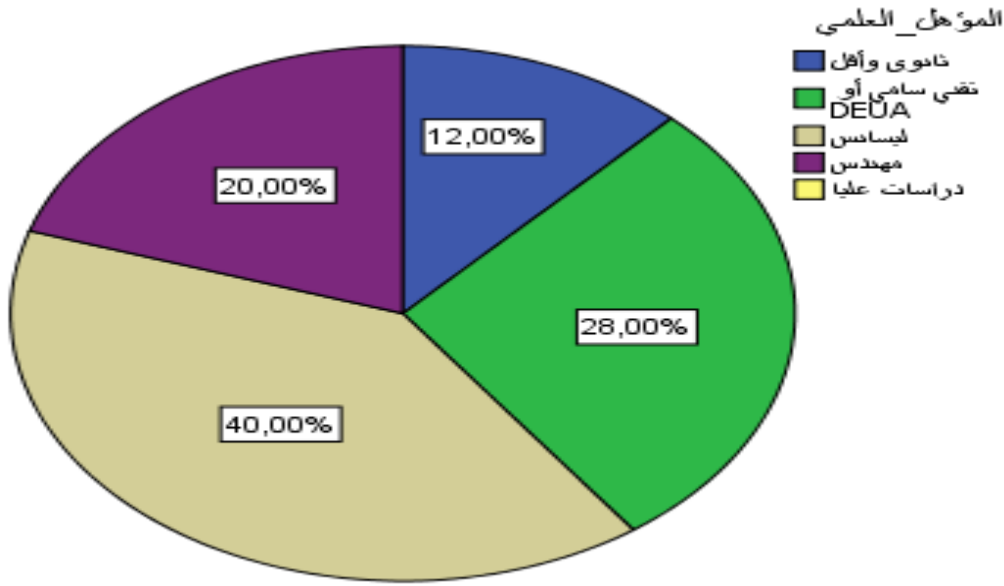
المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الإستبيان

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث يتبين أن 28% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم من 35 إلى 40 سنة وهي تمثل أعلى نسبة، و24% بلغت أعمارهم من 25 إلى 32 سنة والفئة من 33 إلى 35 سنة على التوالي، أما الفئة أكثر من 50 سنة بلغت نسبتها من عينة الدراسة 16%، وفي الأخير الفئة أقل من 25 سنة فبلغت نسبتها من عينة الدراسة نسبة تقدر ب 8%.

جدول رقم 3-4: توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

دراسات عليا		مهندس		ليسانس		تقني سامي أو DEUA		ثانوي وأقل	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
0%	0	20%	5	40%	10	28%	7	12%	3

الشكل رقم 3-5: دائرة نسبية لتوزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي



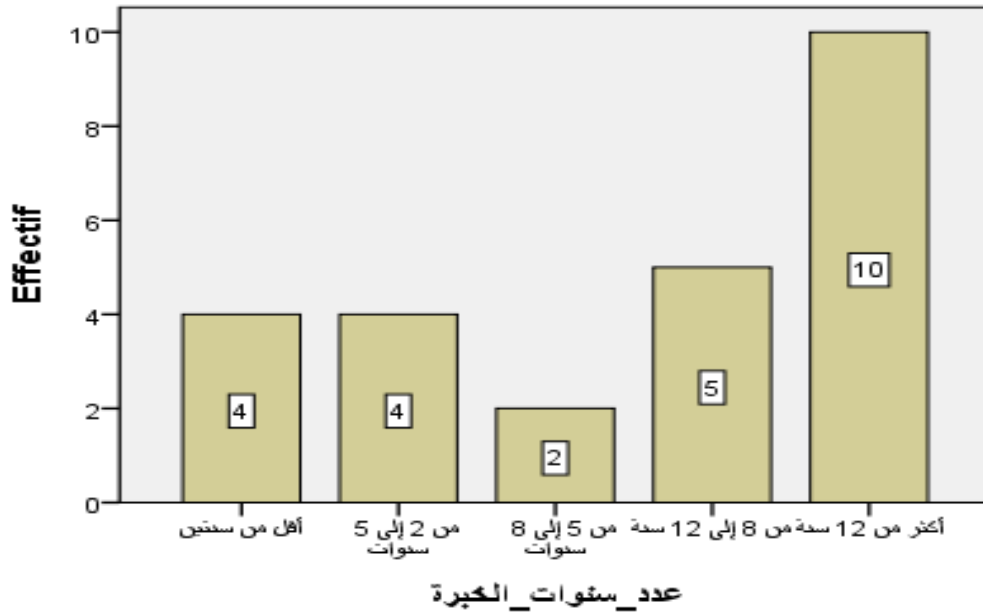
المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الإستبيان

يتضح من خلال الجدول أن 40% من عينة الدراسة مستوهم ليسانس، أما تقني سامي أو DEUA فوصلت نسبتهم من عينة الدراسة 28%، في حين من لديهم مؤهل علمي مهندس بنسبة 20%، تليها ثانوي وأقل بنسبة تقدر ب 12%، وفي الأخير دراسات عليا بنسبة معدومة تقدر ب 0%.

جدول رقم 3-5: توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة

أقل من سنتين		من 2 إلى 5 سنوات		من 5 إلى 8 سنوات		من 8 إلى 12 سنة		أكثر من 12 سنة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
16%	4	16%	4	8%	2	20%	5	40%	10

الشكل رقم 3-6: أعمدة بيانية توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة



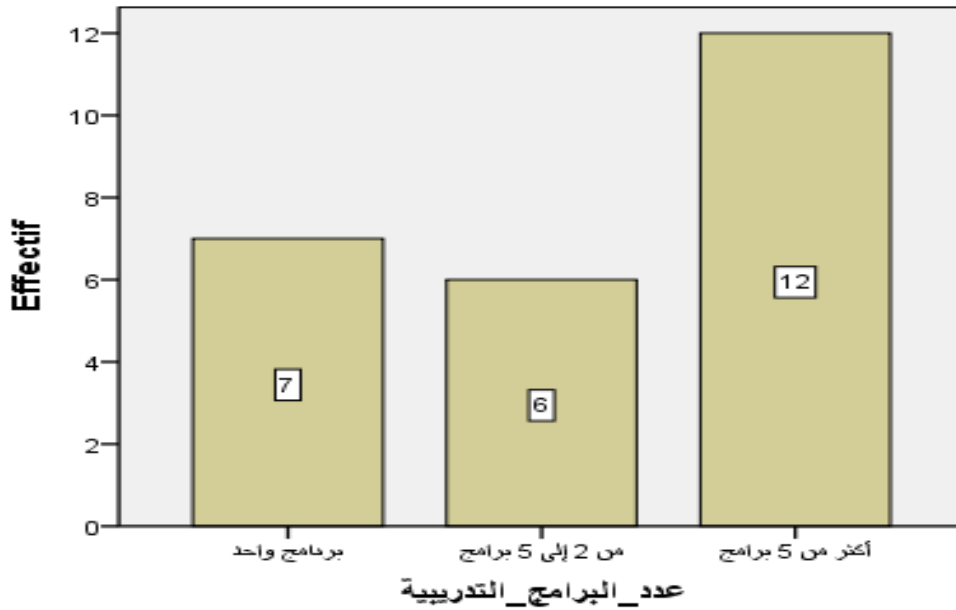
المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة تقدر ب 40% أكثر من 12 سنة، ثم تليها نسبة 20% من لديهم خبرة من 8 إلى 12 سنة، تليها أقل من سنتين ومن 2 إلى 5 سنوات بنسبة تقدر ب 16%، وفي الأخير من 5 إلى 8 سنوات بنسبة تقدر ب 8%.

جدول رقم 3-6: توزيع مفردات العينة حسب عدد البرامج التدريبية

أكثر من 05 برامج		من 2 إلى 5 برامج		برنامج واحد	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
48%	12	24%	6	28%	7

الشكل رقم 3-7: أعمدة بيانية لتوزيع مفردات العينة حسب عدد البرامج التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب عدد البرامج التدريبية تقدر ب 48% أكثر من 05 برامج، ثم تليها نسبة 28% من لديهم عدد البرامج التدريبية برنامج واحد، وفي الأخير تقدر نسبته ب 24% الذين عدد البرامج التدريبية من 2 إلى 5 برامج.

إجابات أسئلة الاستبيان: حيث بلغ إجمالي عدد الفقرات 34 فقرة وقد كانت إجابة كل فقرة من أبعاد الدراسة على أسلوب ليكارت الخماسي كما يلي:

جدول رقم 3-7: جدول ليكارت الخماسي

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

ولتحديد طول الخلايا لمقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) ثم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد الخلايا أي (0.8=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الخلية الأدنى الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه يتم تفسير النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم 3-8: يوضح إجابات أسئلة الاستبيان ودلالاتهم

الإجابة	الزمن	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	] 1.8 - 1 ]
غير موافق	2	] 2.6 - 1.8 ]
محايد	3	] 3.4 - 2.6 ]
موافق	4	] 4.2 - 3.4 ]
موافق بشدة	5	] 5 - 4.2 ]

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الإستبيان

بعد عرض أداة الدراسة على الأستاذ المؤطر لغرض تقييمها وإجراء التصحيحات المطلوبة تم القيام بقياس وصدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرة الاستبيان، وتعد نسبة معامل ألفا كرونباخ مقبولة إحصائيا.

جدول رقم 3-9: معامل الثبات والصدق أثر التمكين الإداري على مقاومة التغيير التنظيمي في شركة اتصالات

الجزائر.

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
التمكين الإداري	24	0.939	0.969
مقاومة التغيير التنظيمي	10	0.889	0.943
الإستبيان ككل	34	0.956	0.978

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الإستبيان

يظهر من خلال الجدول أن معامل الثبات والصدق للإستبيان قد بلغ على التوالي 0.956، و0.978 وهي قيمة مرتفعة وبالتالي ممتازة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل الثبات 0.939 ومعامل الصدق 0.969 لمحور التمكين الإداري، وبلغت قيمة معامل الثبات 0.889، وقيمة معامل الصدق 0.943 لمحور مقاومة التغيير التنظيمي.

اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار (كولومجروف - سمرنوف) لمعرفة مدى إتباع البيانات التوزيع الطبيعي، ويوضح الجدول الموالي نتائج الاختبار وقيمة مستوى الدلالة لكل من محاور الاستبيان.

جدول رقم 3-10: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov –Smirnov test).

المحاور	عدد الفقرات	قيمة (Z)	Sig
التمكين الإداري	24	0.162	0.091
مقاومة التغيير التنظيمي	10	0.102	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الإستهيين

يظهر من خلال نتائج الجدول أن قيمة مستوى الدلالة Sig للمتغيرين أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 0.05، مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: عرض النتائج الخاصة بأبعاد التمكين الإداري

### 1- تحليل فقرات البعد الأول: تفويض السلطة

جدول رقم 3-11: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تفويض السلطة.

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.	العدد	2	1	0	15	7	3.96	1.098	موافق
		النسبة	8	4	0	60	28			
02	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي.	العدد	1	2	2	11	9	4.00	1.080	موافق
		النسبة	4	8	8	44	36			
03	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة	العدد	1	6	5	9	4	3.36	1.150	محايد
		النسبة	4	24	20	36	16			

									التفويض.	
موافق	1.000	3.60	3	14	4	3	1	العدد	تمنحي الإدارة	04
			12	56	16	12	4	النسبة	المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	
موافق	1.121	3.56	6	8	5	6	0	العدد	يوفر لي رؤسائي	05
			24	32	20	24	0	النسبة	الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	
موافق	0.853	3.70	تفويض السلطة							

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الإستبيان

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال محايد وموافق، حيث أن الفقرة الثانية تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.00 وبانحراف معياري مقدر ب 1.080 وهذا يعني درجة موافقة تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي، في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الأولى بمتوسط حسابي 3.96 وبانحراف معياري 1.098 تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي، تليها الفقرة الرابعة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 1.000 بأن تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي، في حين أن الفقرة الخامسة تحتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 1.121 بأن يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية. ثم تأتي في الأخير الفقرة الثالثة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري 1.150 لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض، حيث أن بعد تفويض السلطة بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.853.

## 2- تحليل فقرات البعد الثاني: فرق العمل

جدول رقم 3-12: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد فرق العمل.

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتوافر أجواء	العدد	0	3	0	12	10	4.16	0.943	موافق

			40	48	0	12	0	النسبة	من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.		
موافق	1.106	3.84	8	9	5	2	1	العدد	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.	02	
			32	36	20	8	4	النسبة			
محايد	1.085	3.52	5	9	5	6	0	العدد	تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل.	03	
			20	36	20	24	0	النسبة			
موافق	1.021	3.72	6	10	5	4	0	العدد	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة.	04	
			24	40	20	16	0	النسبة			
موافق	0.746	4.16	9	11	5	0	0	العدد	أفضل دائما العمل ضمن فريق.	05	
			36	44	20	0	0	النسبة			
موافق	0.772	3.88	فرق العمل								

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الإستبيان

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال موافق، حيث أن الفقرة الأولى والخامسة تحتلان المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري مقدر ب 0.943 و 0.746 على التوالي وهذا يعني درجة موافقة بأن تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل وأفضل دائما العمل ضمن فريق، في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الثانية بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 1.106 تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي، تليها الفقرة الرابعة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 1.021 بأن تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة. ثم تأتي في الأخير الفقرة الثالثة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 1.085 تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل، حيث أن بعد فرق العمل بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 0.772.

3- تحليل فقرات البعد الثالث: التدريب

جدول رقم 3-13: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التدريب.

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	توفر لي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	العدد	1	2	2	12	8	3.96	1.060	موافق
		النسبة	4	8	8	48	32			
02	تتبنى المؤسسة خطة واضحة لتدريب.	العدد	1	2	5	12	5	3.72	1.020	موافق
		النسبة	4	8	20	48	20			
03	تسعى المؤسسة إلى تطوير العاملين بها.	العدد	0	3	0	15	7	4.04	0.889	موافق
		النسبة	0	12	0	60	28			
04	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	العدد	0	2	2	13	8	4.08	0.862	موافق
		النسبة	0	8	8	52	32			
05	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.	العدد	0	1	4	13	7	4.04	0.790	موافق
		النسبة	0	4	16	52	28			
		التدريب								
								3.97	0.743	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الإستبيان

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال موافق، حيث أن الفقرة الرابعة تحتل المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي 4.08 وبانحراف معياري مقدّر ب 0.862 وهذا يعني درجة موافقة بأن تشجع المؤسسة العاملين على

تبادل الخبرات فيما بينهم، في حين تحتل المرتبة الثانية كل من الفقرة الثالثة والخامسة بمتوسط حسابي 4.04 وبانحراف معياري 0.889 و 0.790 على التوالي بأن تسعى المؤسسة إلى تطوير العاملين بما ويتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل، تليها الفقرة الأولى في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 1.060 بأن توفر لي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي. ثم تأتي في الأخير الفقرة الثانية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 1.021 تتبنى المؤسسة خطة واضحة لتدريب، حيث أن بعد التدريب بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.743.

#### 4- تحليل فقرات البعد الرابع: الاتصال الفعال

جدول رقم 3-14: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاتصال الفعال.

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.	العدد	1	1	1	15	7	4.04	0.935	موافق
		النسبة	4	4	4	60	28			
02	تتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	العدد	1	2	0	16	6	3.96	0.978	موافق
		النسبة	4	8	0	64	24			
03	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات على نحو سريع لأصحاب القرار.	العدد	1	0	1	13	10	4.24	0.879	موافق بشدة
		النسبة	4	0	4	52	40			

موافق	0.746	3.84	3	17	3	2	0	العدد	يتم التنوع في وسائل الاتصال المستخدمة بين العاملين.	04
			12	68	12	8	0	النسبة		
موافق	0.777	4.02	الاتصال الفعال							

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الإستبيان

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال موافق وموافق بشدة، حيث أن الفقرة الثالثة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.24 وانحراف معياري مقدر ب 0.879 وهذا يعني درجة موافقة بأن يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات على نحو سريع لأصحاب القرار، في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الأولى بمتوسط حسابي 4.04 وانحراف معياري 0.935 بأن تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح، تليها الفقرة الثانية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.978 بأن تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة. ثم تأتي في الأخير الفقرة الرابعة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 0.746 يتم التنوع في وسائل الاتصال المستخدمة بين العاملين، حيث أن بعد الاتصال الفعال بدرجة موافق بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.777.

#### 5- تحليل فقرات البعد الخامس: التحفيز

جدول رقم 3-15: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التحفيز.

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تقدر المؤسسة جهود العاملين في العمل.	العدد	3	1	7	11	3	3.40	1.155	موافق
		النسبة	12	4	28	44	12			
02	يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في	العدد	1	1	8	11	4	3.64	0.952	موافق
		النسبة	4	4	32	44	16			

									اتخاذ القرارات.	
محايد	1.249	3.32	3	11	6	1	4	العدد	يتناسب الراتب	03
			12	44	24	4	16	النسبة	الذي أنقضاه مع الجهود إلى أبرزها في العمل.	
محايد	1.155	3.20	3	7	10	2	3	العدد	أشعر بالعداثة	04
			12	28	40	8	12	النسبة	والموضوعية لنظام الترقيات في المؤسسة.	
محايد	1.274	2.96	2	8	7	3	5	العدد	تحتفل المؤسسة	05
			8	32	28	12	20	النسبة	بنجاح العاملين فيها.	
محايد	0.915	3.30	التحفيز							

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الإستبيان

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال محايد وموافق، حيث أن الفقرة الثانية تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري مقدر ب 0.952 وهذا يعني درجة موافقة يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات، في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الأولى بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 1.155 تقدر المؤسسة جهود العاملين في العمل، تليها الفقرة الثالثة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.32 وانحراف معياري 1.249 بأن يتناسب الراتب الذي أنقضاه مع الجهود إلى أبرزها في العمل، في حين أن الفقرة الرابعة تحتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري 1.155 بأن أشعر بالعداثة والموضوعية لنظام الترقيات في المؤسسة. ثم تأتي في الأخير الفقرة الخامسة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.96 وانحراف معياري 1.274 تحتفل المؤسسة بنجاح العاملين فيها، حيث أن بعد التحفيز بدرجة محايد بمتوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري 0.915.

المطلب الثالث: عرض النتائج الخاصة بمتغير مقاومة التغيير التنظيمي

جدول رقم 3-16: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور مقاومة التغيير التنظيمي.

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تشجع الإدارة جميع الموظفين التعبير عن مشاعرهم اتجاه الغير.	العدد	2	8	5	6	4	3.08	1.256	محايد
		النسبة	8	32	20	24	16			
02	يقوم الرئيس بشرح وتوضيح أسباب وأهداف عملية التغيير في الشركة.	العدد	1	5	5	10	4	3.44	1.121	موافق
		النسبة	4	20	20	40	16			
03	يشترك الموظفون بوضع برامج التغيير بدعم من الإدارة العليا.	العدد	3	6	7	6	3	3.00	1.225	محايد
		النسبة	12	24	28	24	12			
04	تزود الإدارة العليا جميع الموظفين بالمعلومات التعريفية بدء عملية التغيير.	العدد	1	3	7	9	5	3.56	1.083	موافق
		النسبة	4	12	28	36	20			
05	التغيير لا يمس بالاستقرار الوظيفي	العدد	0	2	6	14	3	3.72	0.792	موافق
		النسبة	0	8	24	56	12			

									للعاملين.	
موافق	0.714	3.52	1	13	9	2	0	العدد	يهتم الموظفون	06
			4	52	36	8	0	النسبة	بالتغيير في المنظمة.	
موافق	1.005	3.52	4	9	9	2	1	العدد	مقاومة التغيير	07
			16	36	36	8	4	النسبة	لا تؤدي إلى تخفيض الأداء وإنجاز الأعمال.	
موافق	1.083	3.56	5	9	7	3	1	العدد	تتواصل الإدارة	08
			20	36	28	12	4	النسبة	مع الموظفين لتوضيح رؤيا وغايات التغيير.	
موافق	1.005	3.48	3	11	7	3	1	العدد	التغييرات	09
			12	44	28	12	4	النسبة	المحدثة تمتد لتشمل الهيكل التنظيمي وأساليب العمل.	
محايد	1.236	3.12	2	10	6	3	4	العدد	يتلقى العاملون	10
			8	40	24	12	16	النسبة	تحفيزات مادية ومعنوية لدعم التغيير.	
موافق	0.754	3.40	مقاومة التغيير التنظيمي							

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الإستبيان

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال محايد وموافق، في حين أن الفقرة الخامسة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.72 وبانحراف معياري مقدر ب0.792 وهذا يعني درجة موافقة التغيير لا يمس بالاستقرار الوظيفي للعاملين، في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الرابعة والثامنة بمتوسط حسابي 3.56 وبانحراف معياري 1.083 على التوالي

بأن تزود الإدارة العليا جميع الموظفين بالمعلومات التعريفية بدء عملية التغيير وتتواصل الإدارة مع الموظفين لتوضيح رؤيا وغايات التغيير، ثم تأتي في المرتبة الثالثة كل من الفقرتين السادسة والسابعة بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 0.714 و 1.005 على التوالي بأن يهتم الموظفون بالتغيير في المنظمة ومقاومة التغيير لا تؤدي إلى تخفيض الأداء وإنجاز الأعمال، في حين تحتل الفقرة التاسعة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 1.005 حيث التغييرات المحدثة تمتد لتشمل الهيكل التنظيمي وأساليب العمل، في حين تحتل الفقرة الثانية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 1.121 بأن يقوم الرئيس بشرح وتوضيح أسباب وأهداف عملية التغيير في الشركة، تليها في المرتبة السادسة الفقرة العاشرة بمتوسط حسابي 3.12 وانحراف معياري 1.236 يتلقى العاملون تحفيزات مادية ومعنوية لدعم التغيير. ثم تأتي في المرتبة السابعة الفقرة الأولى بمتوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 1.256 بأن تشجع الإدارة جميع الموظفين التعبير عن مشاعرهم اتجاه الغير. وفي الأخير الفقرة الثالثة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 1.225 بأن يشترك الموظفون بوضع برامج التغيير بدعم من الإدارة العليا. في حين أن محور مقاومة التغيير التنظيمي بدرجة موافقة موافق ومتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 0.754.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل وتفسير للنتائج المتعلقة بدراسة الحالة وهذا بعد اختبار الفرضيات المقترحة في

المقدمة.

#### المطلب الأول: اختبار الفرضيات

##### 1- الفرضية الأولى:

1- يوجد تأثير لبعده تفويض السلطة على مقاومة التغيير التنظيمي

تم اقتراح الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

H0 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تفويض السلطة ومقاومة التغيير التنظيمي

H1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تفويض السلطة ومقاومة التغيير التنظيمي

من اجل اختبار الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط الرتي لسبيرمان وذلك لتحديد درجة العلاقة بين بعد تفويض السلطة المتعلق بتغيير التمكين في المؤسسة وبين متغير مقاومة التغيير من طرف عمال الشركة.

الجدول رقم 3-17: قيمة معامل الارتباط بين تفويض السلطة ومقاومة التغيير

نوع العلاقة	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	بعد التغيير	بعد التمكين
علاقة ارتباط طردية	50.00	0.387	مقاومة التغيير	تفويض السلطة

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss (ملحق رقم 4)

من خلال قيمة معامل الارتباط لسبيرمان والتي تشير إلى 0.387 وذلك عند مستوى دلالة معنوية 0.005 يمكن أن نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والتي تؤكد وجود علاقة ارتباط بين بعد تفويض السلطة ومقاومة التغيير لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر، الأمر الذي يرجع لعدة أسباب سيتم التطرق إليها لاحقا.

## 2- الفرضية الثانية:

2- يوجد تأثير لبعدهم فرق العمل على مقاومة التغيير التنظيمي

تم اقتراح الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

H0 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد فرق العمل ومقاومة التغيير التنظيمي

H1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد فرق العمل ومقاومة التغيير التنظيمي

من اجل اختبار الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط الرتي لسبيرمان وذلك لتحديد درجة العلاقة بين بعد فرق العمل المتعلق بمتغير التمكين في المؤسسة وبين متغير مقاومة التغيير من طرف عمال الشركة.

الجدول رقم 3-18 : قيمة معامل الارتباط بين تفويض السلطة ومقاومة التغيير

نوع العلاقة	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	بعد التغيير	بعد التمكين
علاقة ارتباط طردية	50.00	0.441	مقاومة التغيير	فرق العمل

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss (ملحق رقم 4)

من خلال قيمة معامل الارتباط لسبيرمان والتي تشير إلى 0.441 وذلك عند مستوى دلالة معنوية 0.005 يمكن أن نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والتي تؤكد وجود علاقة ارتباط بين بعد فرق العمل ومقاومة التغيير لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر، الأمر الذي يرجع لعدة أسباب سيتم التطرق إليها لاحقاً.

### 3- الفرضية الثالثة:

3- يوجد تأثير لبعد التدريب على مقاومة التغيير التنظيمي

تم اقتراح الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

H0 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التدريب ومقاومة التغيير التنظيمي

H1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التدريب ومقاومة التغيير التنظيمي

من اجل اختبار الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط الرتي لسبيرمان وذلك لتحديد درجة العلاقة بين بعد التدريب المتعلق بمتغير التمكين في المؤسسة وبين متغير مقاومة التغيير من طرف عمال الشركة.

الجدول رقم 3-19: قيمة معامل الارتباط بين تفويض السلطة ومقاومة التغيير

نوع العلاقة	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	بعد التغيير	بعد التمكين
علاقة ارتباط طردية	50.00	0.590	مقاومة التغيير	التدريب

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss (ملحق رقم 4 )

من خلال قيمة معامل الارتباط لسبيرمان والتي تشير إلى 0.590 وذلك عند مستوى دلالة معنوية 0.005 يمكن أن نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والتي تؤكد وجود علاقة ارتباط بين بعد التدريب ومقاومة التغيير لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر، الأمر الذي يرجع لعدة أسباب سيتم التطرق إليها لاحقا.

#### 4- الفرضية الرابعة:

4- يوجد تأثير لبعد الاتصال على مقاومة التغيير التنظيمي

تم اقتراح الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

H0 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاتصال ومقاومة التغيير التنظيمي

H1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاتصال ومقاومة التغيير التنظيمي

من اجل اختبار الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط الرتي لسبيرمان وذلك لتحديد درجة العلاقة بين بعد الاتصال المتعلق بمتغير التمكين في المؤسسة وبين متغير مقاومة التغيير من طرف عمال الشركة.

الجدول رقم 3-20: قيمة معامل الارتباط بين تفويض السلطة ومقاومة التغيير

نوع العلاقة	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	بعد التغيير	بعد التمكين
علاقة ارتباط طردية	50.00	0.441	مقاومة التغيير	الاتصال

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss (ملحق رقم 4 )

من خلال قيمة معامل الارتباط لسبيرمان والتي تشير إلى 0.441 وذلك عند مستوى دلالة معنوية 0.005 يمكن أن نقبل الفرضية الصفريّة ونرفض الفرضية البديلة والتي تؤكد وجود علاقة ارتباط بين بعد الاتصال ومقاومة التغيير لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر، الأمر الذي يرجع لعدة أسباب سيتم التطرق إليها لاحقاً.

#### 5- الفرضية الخامسة:

5- يوجد تأثير لبعده التحفيز على مقاومة التغيير التنظيمي

تم اقتراح الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

H0 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز ومقاومة التغيير التنظيمي

H1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز ومقاومة التغيير التنظيمي

من أجل اختبار الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط الرتي لسبيرمان وذلك لتحديد درجة العلاقة بين بعد التحفيز المتعلق بمتغير التمكين في المؤسسة وبين متغير مقاومة التغيير من طرف عمال الشركة.

#### الجدول رقم 3-21: قيمة معامل الارتباط بين تفويض السلطة ومقاومة التغيير

نوع العلاقة	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	بعد التغيير	بعد التمكين
علاقة ارتباط طردية	50.00	0.796	مقاومة التغيير	التحفيز

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات spss (ملحق رقم 4)

من خلال قيمة معامل الارتباط لسبيرمان والتي تشير إلى 0.796 وذلك عند مستوى دلالة معنوية 0.005 يمكن أن نقبل الفرضية الصفريّة ونرفض الفرضية البديلة والتي تؤكد وجود علاقة ارتباط بين بعد التحفيز ومقاومة التغيير لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر، الأمر الذي يرجع لعدة أسباب سيتم التطرق إليها لاحقاً.

#### المطلب الثاني: تفسير وتحليل النتائج

من خلال ما سبق نلاحظ ما يلي:

تؤكد نتائج الدراسة أن بعد تفويض السلطة له أثر معنوي في مقاومة التغيير التنظيمي في شركة اتصالات الجزائر بالطارف، وبالتالي فالشركة هنا تسمح للأفراد العاملين لديها في المشاركة في القرارات المختلفة التي تخص أعمالها من

المستوى الأعلى حتى المستوى الأدنى، فهي تعتمد على إعطاء الحريات للأفراد وتمنحهم تفويض السلطة والصلاحيات كما تتيح لهم فرصة لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات وثق فيهم، بهدف إشعارهم بأن الشركة في المكان الخاص بهم وأنها بمنابة العائلة التي تحتويهم فيشاركون في إبداء آرائهم بكل ثقة ويسعون إلى تحقيق الأفضل دائما لشركة، وبطبيعة الحال لا يمكن للعمال أن يقاوموا قرارا كانوا قد شاركوا فيه وبالتالي لا تصبح هناك مقاومة للتغيير التنظيمي، حيث كلما كان تفويض السلطة كبير كلما كانت مقاومة التغيير التنظيمي اقل، لأن تفويض السلطة يساهم في إشراك العاملين في القرارات وبالتالي يكونون مبادرين في التغيير التنظيمي وليس مقاومين.

أكدت نتائج الدراسة بأن فرق العمل لها اثر معنوي في مقاومة التغيير التنظيمي في شركة اتصالات الجزائر بالطارف، فشركة اتصالات الجزائر تقوم بتصميم العمل حتى تبرز الفرق بشكل طبيعي، إذ تعتبر لديهم فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي وتعمل على تشجيع الأفراد على تكوين من أجل تحقيق التعاون والمشاركة فيما بينهم حيث تكون أفكارهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وكل هذا لتقديم أفضل النتائج في العمل وتقاسم الأدوار بينهم مما يعطي مردودا أكبر في العمل وبالتالي تمهم مصلحة الفريق ككل لان مصلحة الفرد من مصلحة الفريق، كما تساهم فرق العمل في التحكم في توجهات الأفراد ضمن مقترحاتهم مما يلعب دورا فعالا في تسهيل عملية التغيير إذا كانت ضمن هذه المقترحات والعمل في فرق يعمل على تقليل الخوف من الفشل وبالتالي المبادرة للتغيير وليس مقاومة التغيير التنظيمي.

كما أكدت نتائج الدراسة أيضا بأن التدريب له اثر معنوي في مقاومة التغيير التنظيمي في شركة اتصالات الجزائر بالطارف، كون التدريب يعمل على إكسابهم مهارات ومعارف جديدة لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين، عن طريق إرسالهم إلى القيام بدورات تكوينية وبرامج تدريبية بشكل مستمر ومنتظم، وبالتالي يصبح العمال يسعون للإتيان بالجديد الذي يسمح لهم بتوظيف هذه المهارات والمعارف التي يحملونها وهنا يتقبل عمال الشركة فكرة التغيير وتقل مقاومتهم له وذلك لان لديهم رغبة في استثمار ما اكتسبوه من معارف ومهارات بفضل العمليات التدريبية ودمجها مع التغيير التنظيمي، وبالتالي سيتقبلون فكرة التغيير، فكلما كان برنامج التدريب ضمن متطلبات التغيير التنظيمي وكلما كان هناك قبول لفكرة التغيير وتقل مقاومة التغيير التنظيمي.

أكدت نتائج الدراسة أيضا بأن الاتصال الفعال له أثر معنوي في مقاومة التغيير التنظيمي في شركة اتصالات الجزائر بالطارف، لأنه يساهم في نقل المعلومات الخاصة ببرنامج التغيير التنظيمي وتبادلها بين العاملين في الشركة، فلكي يتمكن العاملون من اتخاذ القرارات الأفضل اتجاه التغيير فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم تجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم بعد التغيير والمشاركة في فرق العمل، بالإضافة إلى معلومات حساسة تمكنهم من معرفة الحصة السوقية وفرص النمو واستراتيجيات المنافسين، ومعلومات حول رسالة الشركة وأدائها، حتى يتعرف العاملون على موقع

الشركة في السوق بالإضافة إلى تعرفهم على المنافسين والاتصال أكثر بالسوق لكي يسعون إلى تحسين هذا الموقع واكتساب مزايا تنافسية جديدة، بالإضافة إلى دور القائد الذي يوصل المعلومات بالطريقة التي يفهم بها العمال أثر هذا التغيير عليهم وعلى الشركة للتخفيف من مخاوفهم اتجاه التغيير، بحيث يصبح الاتصال هنا الأساس الذي يساعد عمال شركة اتصالات الجزائر على إلمامهم بكل جوانب الشركة ومعرفة أهمية وإيجابيات التغيير مما يساهم في تعزيز فكرة التغيير لديهم وبالتالي التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.

كما أكدت الدراسة في الأخير بأن لبعد التحفيز أثر معنوي في مقاومة التغيير التنظيمي، في شركة اتصالات الجزائر بالطارف، لأنه التحفيز يجعل الأفراد يقفون في صف التغيير وذلك لما يحققه من امتيازات تشبع رغباتهم وحاجياتهم، هنا تسعى شركة اتصالات الجزائر إلى تحقيق نظام حوافز جيد للعمال يشبع حاجياتهم ويعزز استمراريتهم في العمل ويثير حب العمل عندهم ويحسن أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يشعرونهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولائهم بالشركة ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافها بفعالية، من هنا يصبح العاملون لدى شركة اتصالات الجزائر بالطارف على استعداد لتقديم أفضل ما عندهم لخدمة الشركة وبالتالي القبول بالتغيير لأنهم يثقون في الشركة، أن برامج التحفيز تتفق مع التغيير الذي تسعى له الشركة، وهذا يؤثر على مقاومة التغيير لديهم، وبالتالي يكونون مبادرين لإحداث التغيير التنظيمي لديهم وليس مقاومين له.

في الأخير نستنتج أن شركة اتصالات الجزائر بالطارف تعمل على تفعيل أبعاد التمكين الإداري ( تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز ) عن طريق الاهتمام بكل بعد لمقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة حيث:

- تسعى شركة اتصالات الجزائر فرع الطارف لسماح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي لأن الفرد لا يستطيع أن يقاوم قرارا شارك فيه؛
- تسعى شركة اتصالات الجزائر بالطارف إلى الاهتمام بفرق العمل لأن قرار الجماعة يؤثر في قرار الفرد فالفرد ينتمي إلى الجماعة والتأثير على الجماعة لقبول التغيير يساهم في الحد من مقاومته؛
- تعمل شركة اتصالات الجزائر بالطارف على الاعتماد على الدورات التكوينية والبرامج التدريبية لإكساب العمال معارف ومهارات جديدة تسمح لهم بالسعي إلى التجديد الدائم وبالتالي قبول التغيير والتشوق له؛
- تهتم شركة اتصالات الجزائر بالطارف بدوران المعلومات وتفعيل الاتصال داخل الشركة ككل وتسعى لإيصال المعلومات لجميع الأفراد وإعطاء الحرية لتداولها داخل الشركة، لكي يكون العمال على دراية تامة بأحوال وأوضاع الشركة كما تساهم في تفهم التغيير ومعرفته أكثر؛

- تعمل شركة اتصالات الجزائر بالطارف على كسب ثقة العمال وولائهم لها عن طريق برامج التحفيز الداعمة لفكرة التغيير التنظيمي المراد تحقيقها.

## خلاصة الفصل الثالث

جاءت الدراسة الميدانية لمعرفة اثر التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي في شركة اتصالات الجزائر بالطارف، في قالب تحليل ميداني لمعرفة هذا الأثر، حيث تم تحديد طبيعة ومنهج الدراسة ووسائل جمع البيانات، وتحديد مجتمع وأداة الدراسة، ومن ثم اختبار صدق الاستبيان وثباته، وتحليل محاوره وفقراته.

وبعد المعالجة والتحليل تم التوصل إلى انه توجد علاقة ارتباط وتأثير بين التمكين الإداري ومقاومة التغيير التنظيمي، كما توجد علاقة ارتباط بين مختلف أبعاد التمكين الاداري ومقاومة التغيير التنظيمي، وبالتالي فقد أسقطنا الدراسة النظرية على الواقع الميداني في شركة اتصالات الجزائر.

الخاتمة

انطلاقاً من الدراسة التي تم القيام بها والتي ركزت في المقام الأول على تقديم قراءة حول دراسة التمكين الإداري ومقاومة التغيير التنظيمي، وقد تم أخذ عينة من مجموعة موظفي شركة اتصالات الجزائر، أين تم تقديم دراسة تفصيلية لتحديد ومعرفة آراء عينة الدراسة حول أهمية التمكين الإداري ودوره في مقاومة التغيير التنظيمي في شركة اتصالات الجزائر بالطارف، لذا كانت هذه الدراسة التي تم القيام بها عن طريق تصميم استمارة وجهت لعينة الدراسة، وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستمارة بغرض الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة للتأكد من صحتها أو خطئها. حيث تم استنتاج مجموعة من النتائج والتوصل إلى التوصيات التي تساعد الشركة من معالجة النتائج السلبية كما يلي:

### 1. النتائج

ومن خلال ذلك يمكن عرض وتقديم النتائج المتحصل عليها كما يلي:

- توجد علاقة ارتباط بين بعد تفويض السلطة ومقاومة التغيير لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف؛
- توجد علاقة ارتباط بين بعد فرق العمل ومقاومة التغيير لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف؛
- توجد علاقة ارتباط بين بعد التدريب ومقاومة التغيير لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف؛
- توجد علاقة ارتباط بين بعد الاتصال الفعال ومقاومة التغيير لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف؛
- 2. توجد علاقة ارتباط بين بعد التحفيز ومقاومة التغيير لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

### 3. التوصيات

بناء على أهداف البحث ونتائج التحليل الإحصائي فإن هناك مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تأخذها شركة اتصالات الجزائر بعين الاعتبار نوجزها فيما يلي:

- ضرورة اهتمام شركة اتصالات الجزائر بالتمكين الإداري وتطويره؛
- العمل على زرع الثقة في العاملين وتدريبهم والمشاركة في اتخاذ القرار لدعم مهام التمكين الإداري في الشركة؛
- الاهتمام أكثر بالتغيير التنظيمي والعمل على تقليل مقاومته؛
- السعي لإشباع رغبات وحاجات العمال بشكل مستمر لكسب ولائهم وثقتهم؛
- السعي للاهتمام أكثر ببرنامج التمكين الإداري بكل أبعاده ( تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال، التحفيز )، وهذا لتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي في الشركة.

أفاق الدراسة

من خلال ما تطرقنا له يمكن القول انه فتح لنا عدة مجالات للتعرف على بعض الجزيئات المتعلقة بالتمكين الإداري ومقاومة التغيير التنظيمي، والتي يمكن أن تمثل أفقا لدراسات مستقبلية تكون أكثر معالجة لها، لذا فإننا نقترح بعض المواضيع ذات صلة بموضوع البحث كما يلي:

- التمكين الإداري ودوره في التغيير التنظيمي؛
- دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي؛
- التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال؛
- التمكين الإداري وعلاقته بإبداع لعاملين.

# قائمة المراجع

1. إحسان دهش جلاب، إدارة التمكين والاندماج، درا الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
2. بيجل كنج، بيل اندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات-، ترجمة محمود حسن حسين، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
3. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال -نظرية ونماذج وتطبيقات-، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
4. حامد بدر، السلوك التنظيمي، دار القلم للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 1988.
5. حريم حسين، ادارة المنظمات -منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
6. حريم حسين، السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
7. حسن محمود جريم، السلوك التنظيمي، دار الزعران للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
8. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة -الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل- دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 3، عمان، الأردن، 2006.
9. خليل محمد حسن الثماع، مبادئ ادارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة 5، عمان، الأردن، 2007.
10. سعيد بن عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة 2، مركز وايد سيرفن للنشر، القاهرة، مصر، 1998
11. صالح مهدي محسن العامري، الادارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2007.
12. طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، شركة مكاتب عكاظ للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 1982.
13. العطيات محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
14. فؤاد القاضي، استراتيجيات التنمية التنظيمية، دار دون للنشر، الطبعة 5، القاهرة، مصر، 2006
15. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
16. محسن الخضري، إدارة التغيير مدخل اقتصادي للسيكولوجية الإدارية، دار الرضا للمعلومات، دمشق، سوريا، 2009.

17. محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
18. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.
19. موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
20. ناصر جردات، احمد المعاتي، احمد عرفات، إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

#### ثانياً: المجالات والدورات العلمية

1. خلفه سارة عيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والبحوث الاقتصادية، العدد 3، جامعة، سطيف، الجزائر، جوان 2018.
2. عبد الغاني دبله، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة العلوم الإنسانية والمجتمع، العدد 18، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2016.
3. عطا الله فاطمة، تمكين رأس المال البشري كإستراتيجية لتطوير المؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2010.
4. محمد ذبيب المبيضين، محمد احمد طروانة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، جامعة الزيتونة، الأردن.

#### ثالثاً: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية:

1. حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
2. راتب السمود، زينب الشواكة، مقاومة التغيير في المنظمات التربوية، 2012.
3. السماقي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام lmd من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين -دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وسكيكدة-، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/207.
4. صالح بن سليمان الفايز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير الإدارية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم إدارية، جامعة نايفي للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.

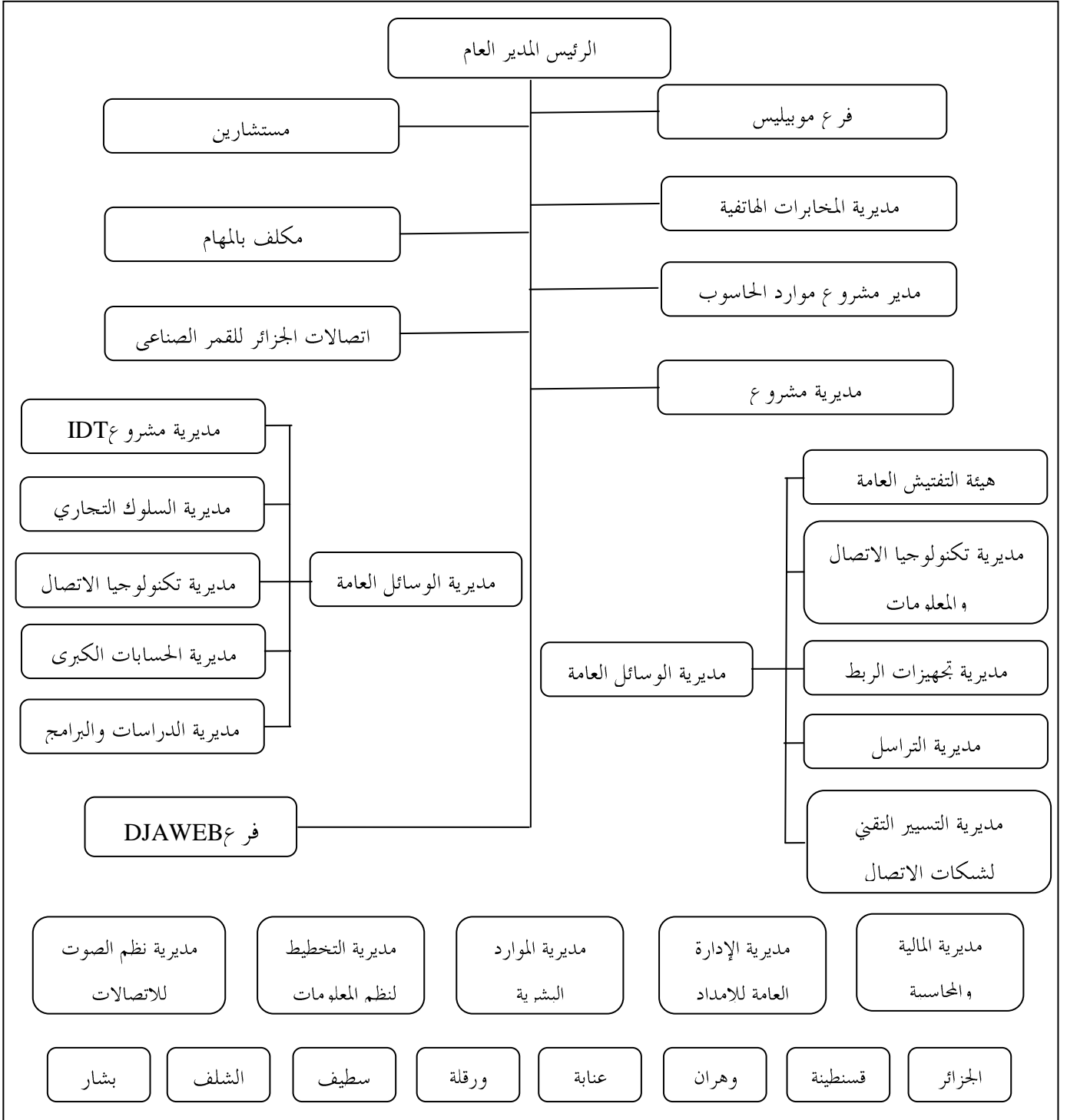
5. صورية معموري، التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2008.
6. عبد الفتاح علاوي، اثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2012.
7. قريشي محمد، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
8. محمد مطر الزيلا نسي، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الاردنية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2006.
9. محمدي قادة مختار، إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.
10. مروى بلي، أثر التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019-2020.
11. مؤيد احمد صادق مسعود، دور التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، 2012.
12. اليعقوب ثمارا، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدارة التمكين في القطاع الحكومي -دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004.

#### رابعا: المؤتمرات والملتقيات العلمية:

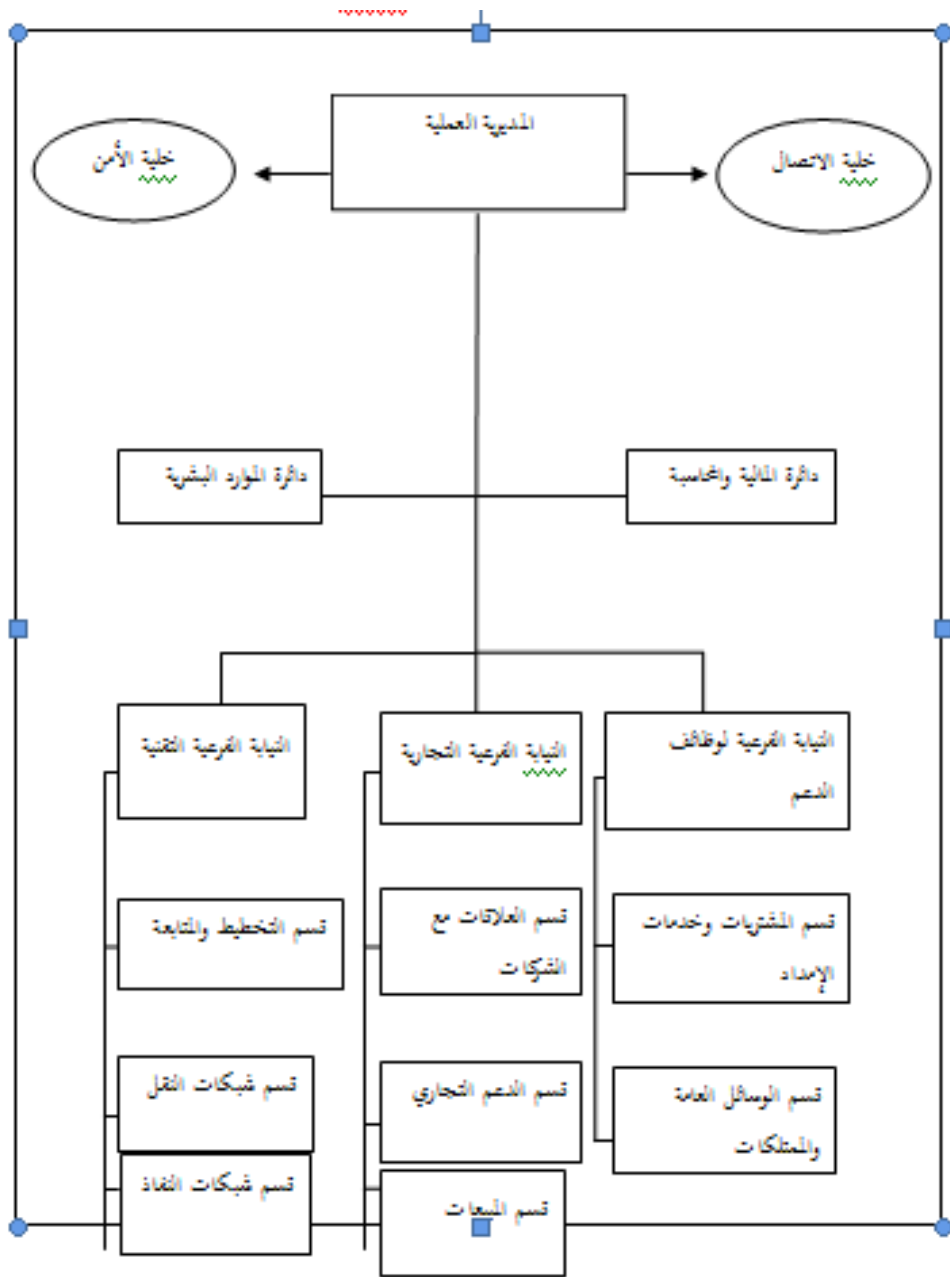
13. حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2011.
14. راتب السمود، زينب الشواكة، مقاومة التغيير في المنظمات التربوية، 2012.
15. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين -إطار مفاهيمي الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 17-18 ابريل 2005.

الملاحق

الملحق رقم 1: هيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر



الملحق رقم 2: الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر فرع الطارف





الجمهورية الجزائرية ديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -



### تحية طيبة وبعد

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة إستراتيجية بعنوان: " أثر التمكين في مقاومة التغيير التنظيمي " ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم للإجابة على الأسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم فمشاركتم ضرورية ورأيكم أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علما أن المعلومات ستكون موضع سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

فيما يلي مجموعة العبارات التي تقيس أثر التمكين في مقاومة التغيير التنظيمي، الرجاء منكم تحديد درجة الموافقة أو عدم موافقتكم منها وذلك بوضع إشارة ( x ) في المربع المناسب لاختياراتكم.

## الملاحق

الرقم	العمليات (الفقرات)					درجة القدرة				
	تماما	غير موافق	محايد	موافق	تماما	تماما	موافق	محايد	غير موافق	موافق
<b>المحور الأول: التمكين الإداري</b>										
<b>البعد الأول: تفويض السلطة</b>										
1.										تفوضي الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي
2.										تتق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي
3.										لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفروضة إلي من خلال فترة التفويض.
4.										تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.
5.										يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.
<b>البعد الثاني: فرق العمل</b>										
6.										تتوافر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.
7.										تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.
8.										تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل.
9.										تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة.
10.										أفضل دائما العمل ضمن الفريق.
<b>البعد الثالث: التدريب</b>										
11.										توفر لي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.
12.										تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب.
13.										تسعى المؤسسة إلى تطوير العاملين بها.
14.										تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم
15.										يتاح للعاملين رفض التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.
<b>البعد الرابع: الاتصال الفعال</b>										
16.										تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.
17.										تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.
18.										يوجد نظام معلومات يوفر معلومات على نحو سريع لأصحاب القرارات.
19.										يتم التنويع في وسائل الاتصال المستخدمة بين العاملين
<b>البعد الخامس: التحفيز</b>										
20.										تقدر المؤسسة جهود العاملين في العمل.
21.										يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
22.										يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبرزها في العمل.
23.										اشعر بالعدالة و الموضوعية لنظام الترقيات في المؤسسة.
24.										تحتفل المؤسسة بنجاح العاملين فيها.

## الملاحق

المحور الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي					
					25. تشجع الإدارة جميع الموظفين للتعبير عن مشاعرهم اتجاه التغيير.
					26. يقوم الرئيس بشرح وتوضيح أسباب وأهداف عملية التغيير في الشركة.
					27. يشترك الموظفون بوضع برامج التغيير بدعم من الإدارة العليا.
					28. تزود الإدارة العليا جميع الموظفين بالمعلومات التعريفية لبدء عملية التغيير.
					29. التغيير لا يمس بالاستقرار الوظيفي للعاملين.
					30. يهتم الموظفون بالتغيير في المنظمة.
					31. مقاومة التغيير لا تؤدي إلى تخفيض الأداء وإنجاز الأعمال.
					32. تتواصل الإدارة مع الموظفين لتوضيح الرؤيا وغايات التغيير.
					33. التغييرات الحديثة تمتد لتشمل الهيكل التنظيمي وأساليب العمل.
					34. يتلقى العاملون تحفيزات مادية ومعنوية لدعم التغيير.

الجزء الثاني: المعلومات الشخصية للمبحوثين

	ذكر	الجنس	1
	أنثى		
	أقل من 25 سنة	العمر	2
	ما بين 25 وأقل من 32 سنة		
	ما بين 33 وأقل من 35 سنة		
	ما بين 36 وأقل من 45 سنة		
	أكبر من 45 سنة		
	ثانية ثانوي	المؤهل العلمي	3
	تقني سامي أو DEUA		
	ليسانس		
	مهندس		
	دراسات عليا		
	أقل من سنتين	عدد سنوات الخبرة	4
	من 2 - 5 سنوات		
	من 5 - 8 سنوات		
	من 8 إلى 12 سنة		
	أكثر من 12 سنة		
	برنامج واحد	عدد البرامج التدريسية	5
	من 2 - برامج		
	أكثر من 5 برامج		

الملحق رقم 4: مخرجات نظام SPSS

```

>Warning # 849 in column 23. Text: fr_DZ
>The LOCALE subcommand of the SET command has an invalid parameter. It could
>not be mapped to a valid backend locale.
GET
FILE='C:\Users\mokra\Documents\master 1.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
DATASET ACTIVATE Ensemble_de_données1.
SAVE OUTFILE='C:\Users\mokra\Documents\master 1.sav'
/COMPRESSED.
COMPUTE m1=q1+q2+q3+q4+q5.
EXECUTE.
COMPUTE m2=q6+q7+q8+q9+q10.
EXECUTE.
COMPUTE m3=q11+q12+q13+q14+q15.
EXECUTE.
COMPUTE m4=q16+q17+q18+q19.
EXECUTE.
COMPUTE m5=q20+q21+q22+q23+q24.
EXECUTE.
COMPUTE S=q25+q26+q27+q28+q29+q30+q31+q32+q33+q34.
EXECUTE.
COMPUTE M=m1+m2+m3+m4+m5.
EXECUTE.
RELIABILITY
/VARIABLES=sex age N.etudes experience formation q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q1
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

## Fiabilité

### Remarques

Résultat obtenu	21-MAY-2022 01:19:38	
Commentaires		
Entrée	Données	C: \Users\mokra\Documents\ master 1.sav Ensemble_de_données1
	Ensemble de données actif	
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	25
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=sex age N. etudes experience formation q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mokra\Documents\master 1.sav

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	24	96.0
	Exclus <sup>a</sup>	1	4.0
	Total	25	100.0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.939	39

```
FREQUENCIES VARIABLES=sex age N.etudes experience formation
/STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
/ORDER=ANALYSIS.
```

### Effectifs

#### Remarques

Résultat obtenu		21-MAY-2022 01:21:23
Commentaires		
Entrée	Données	C: \Users\mokra\Documents\ master 1.sav Ensemble_de_données1
	Ensemble de données actif	
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	25
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=sex age N. etudes experience formation /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mokra\Documents\master 1.sav

### Statistiques

		sex	age	N.etudes	experience	formation
N	Valide	25	25	25	25	25
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		1.5200	3.2000	2.6800	3.5200	2.2000
Ecart-type		.50990	1.22474	.94516	1.55778	.86603
Somme		38.00	80.00	67.00	88.00	55.00

### Tableau de fréquences

#### sex

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mal	12	48.0	48.0	48.0
	femal	13	52.0	52.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

#### age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins 25	2	8.0	8.0	8.0
	entre 25-32	6	24.0	24.0	32.0
	entre 33-40	6	24.0	24.0	56.0
	plus de 40 ans	7	28.0	28.0	84.0
	5.00	4	16.0	16.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

#### N.etudes

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	deua	3	12.0	12.0	12.0
	licence	7	28.0	28.0	40.0
	TS	10	40.0	40.0	80.0
	autre	5	20.0	20.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

#### experience

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 2 ans	4	16.0	16.0	16.0
	entre 2-5	4	16.0	16.0	32.0
	entre 5-8	2	8.0	8.0	40.0
	entre 8-12	5	20.0	20.0	60.0
	plus de 12 ans	10	40.0	40.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**formation**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	7	28.0	28.0	28.0
entre 2-5	6	24.0	24.0	52.0
plus de 5	12	48.0	48.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

GGRAPH

```

/GRAPHDATASET NAME="graphdataset"
  VARIABLES=sex[LEVEL=nominal]
  MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO
/GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE(NAME="Pie of Counts"[LOCATION=LOCAL]
  MAPPING( "categories"="sex"[DATASET="graphdataset"] "Summary"="count" ))
  VIZSTYLESHEET="Traditional"[LOCATION=LOCAL]
  LABEL='Secteurs de nombres: sex'
  DEFAULTTEMPLATE=NO.
  
```

## GGraph

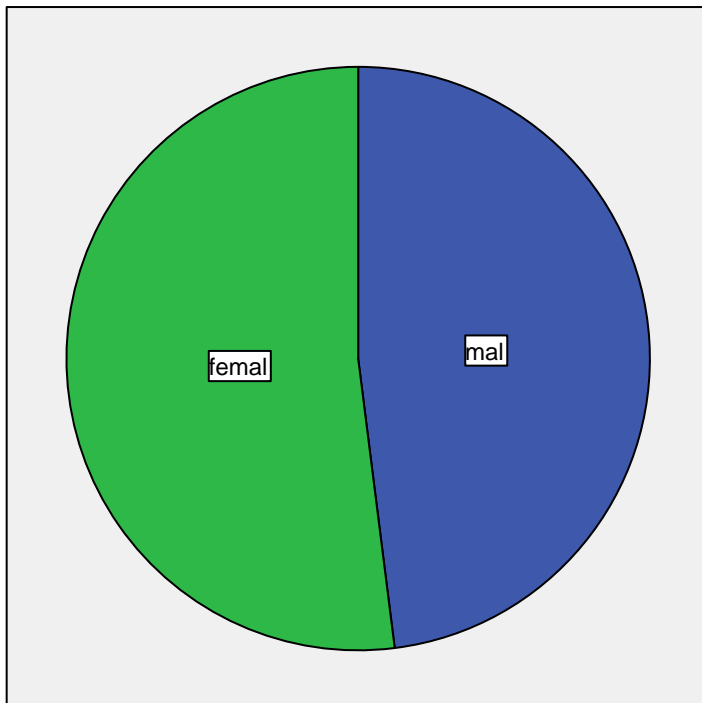
**Remarques**

Résultat obtenu	21-MAY-2022 01:22:12
Commentaires	
Entrée	Données
	C: \Users\mokra\Documents\ master 1.sav Ensemble_de_données1
	Ensemble de données actif
	Filtrer <aucune>
	Poids <aucune>
	Scinder fichier <aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail 25

### Remarques

Syntaxe	<pre>GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=sex [LEVEL=nominal] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE (NAME="Pie of Counts" [LOCATION=LOCAL] MAPPING( "categories" ="sex"[DATASET=" graphdataset"] "Summary" ="count")) VIZSTYLESHEET=" Traditional" [LOCATION=LOCAL] LABEL='Secteurs de nombres: sex'  DEFAULTTEMPLATE=NO...</pre>
Ressources	Temps de processeur 00:00:02.28
	Temps écoulé 00:00:01.60

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mokra\Documents\master 1.sav



```

/GRAPHDATASET NAME="graphdataset"
  VARIABLES=age[LEVEL=nominal]
  MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO
/GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE(NAME="Pie of Counts"[LOCATION=LOCAL]
  MAPPING( "categories"="age"[DATASET="graphdataset"] "Summary"="count"))
  VIZSTYLESHEET="Traditional"[LOCATION=LOCAL]
  LABEL='Secteurs de nombres: age'
  DEFAULTTEMPLATE=NO.

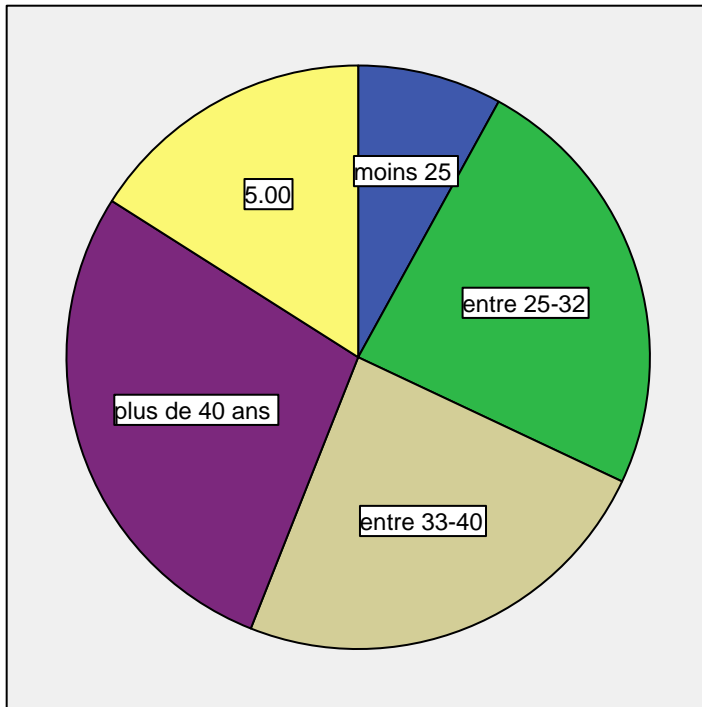
```

## GGraph

### Remarques

Résultat obtenu	21-MAY-2022 01:22:22	
Commentaires		
Entrée	Données	C: \Users\mokra\Documents\ master 1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	25
Syntaxe	GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=age [LEVEL=nominal] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE (NAME="Pie of Counts" [LOCATION=LOCAL] MAPPING( "categories" ="age"[DATASET=" graphdataset"] "Summary" ="count")) VIZSTYLESHEET=" Traditional" [LOCATION=LOCAL] LABEL='Secteurs de nombres: age'  DEFAULTTEMPLATE=NO...	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.19
	Temps écoulé	00:00:00.35

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mokra\Documents\master 1.sav



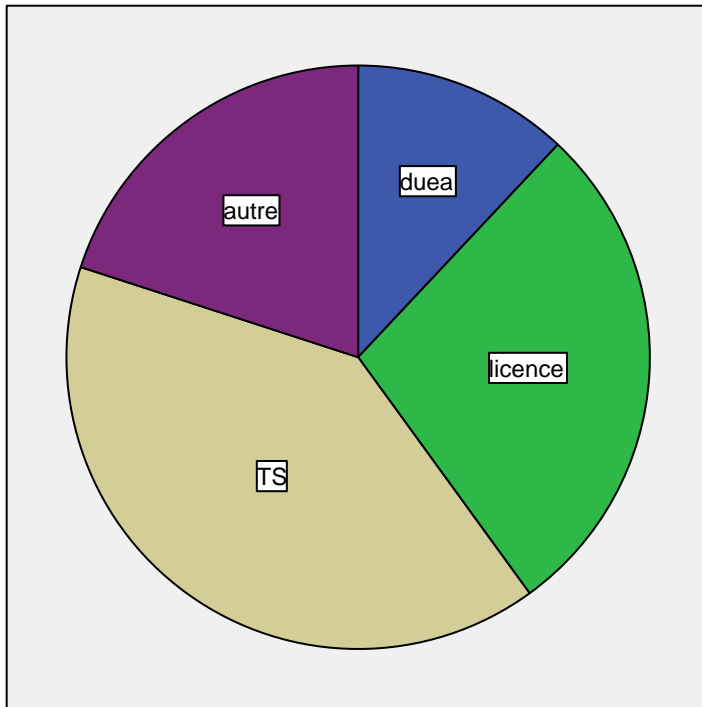
```
GGRAPH
/GRAPHDATASET NAME="graphdataset"
  VARIABLES=N.etudes[LEVEL=nominal]
  MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO
/GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE(NAME="Pie of Counts"[LOCATION=LOCAL]
  MAPPING( "categories"="N.etudes"[DATASET="graphdataset"] "Summary"="count"))
  VIZSTYLESHEET="Traditional"[LOCATION=LOCAL]
  LABEL='Secteurs de nombres: N.etudes'
  DEFAULTTEMPLATE=NO.
```

## GGraph

**Remarques**

Résultat obtenu	21-MAY-2022 01:22:33	
Commentaires		
Entrée	Données	C: \Users\mokra\Documents\ master 1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	25
Syntaxe	<pre>GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset"   VARIABLES=N.etudes [LEVEL=nominal]   MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE (NAME="Pie of Counts" [LOCATION=LOCAL]   MAPPING( "categories" ="N.etudes"[DATASET=" graphdataset"] "Summary" ="count"))   VIZSTYLESHEET=" Traditional" [LOCATION=LOCAL]   LABEL='Secteurs de nombres: N.etudes'  DEFAULTTEMPLATE=NO...</pre>	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.23
	Temps écoulé	00:00:00.23

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mokra\Documents\master 1.sav



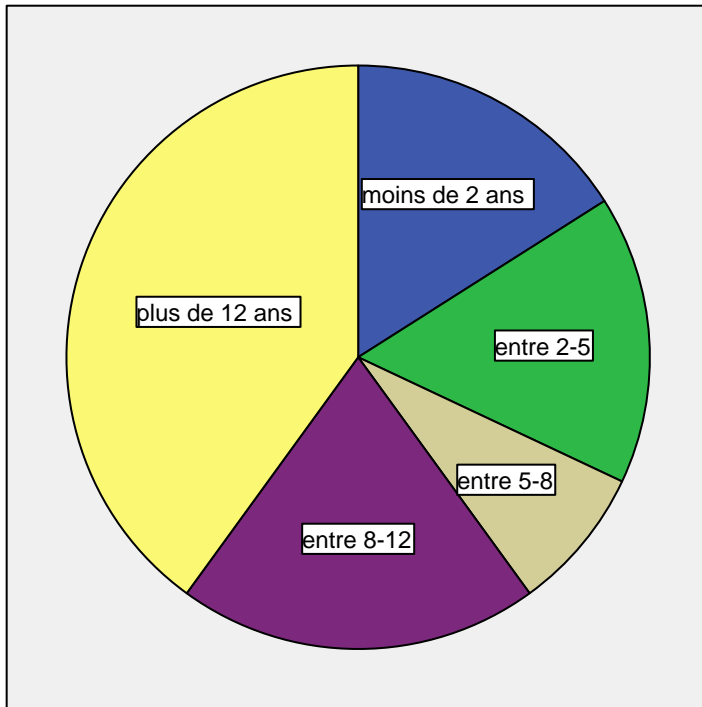
```
GGRAPH
/GRAPHDATASET NAME="graphdataset"
  VARIABLES=experience[LEVEL=nominal]
  MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO
/GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE(NAME="Pie of Counts"[LOCATION=LOCAL]
  MAPPING( "categories"="experience"[DATASET="graphdataset"] "Summary"="count" ))
  VIZSTYLESHEET="Traditional"[LOCATION=LOCAL]
  LABEL='Secteurs de nombres: experience'
  DEFAULTTEMPLATE=NO.
```

## GGraph

**Remarques**

Résultat obtenu	21-MAY-2022 01:22:42	
Commentaires		
Entrée	Données	C: \Users\mokra\Documents\ master 1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	25
Syntaxe	<pre> GGRAPH   /GRAPHDATASET   NAME="graphdataset"    VARIABLES=experience   [LEVEL=nominal]   MISSING=LISTWISE   REPORTMISSING=NO   /GRAPHSPEC   SOURCE=VIZTEMPLATE   (NAME="Pie of Counts"   [LOCATION=LOCAL]   MAPPING( "categories"   ="experience"   [DATASET="   graphdataset"] "Summary"   ="count"))   VIZSTYLESHEET="   Traditional"   [LOCATION=LOCAL]   LABEL='Secteurs de   nombres: experience'...</pre>	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.17
	Temps écoulé	00:00:00.32

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mokra\Documents\master 1.sav



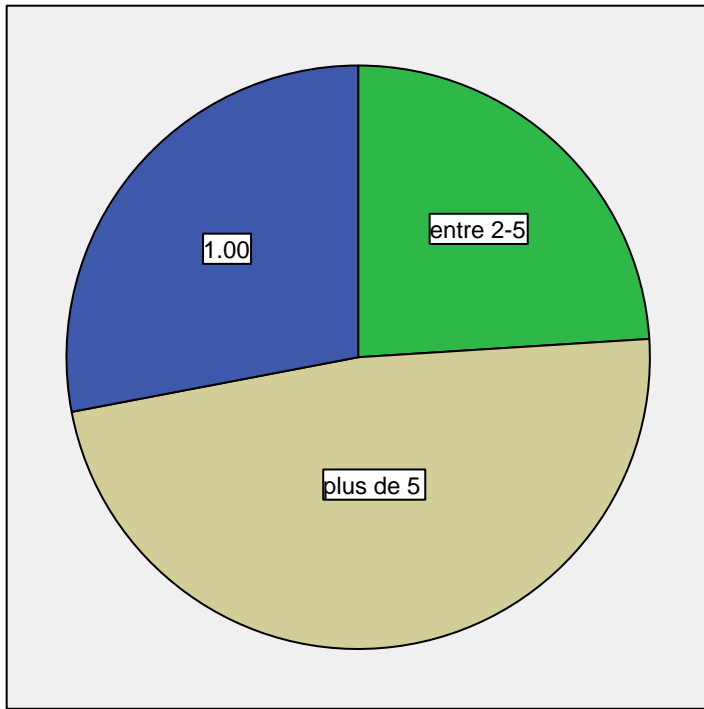
```
GGRAPH
/GRAPHDATASET NAME="graphdataset"
  VARIABLES=formation[LEVEL=nominal]
  MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO
/GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE(NAME="Pie of Counts"[LOCATION=LOCAL]
  MAPPING( "categories"="formation"[DATASET="graphdataset"] "Summary"="count"))
  VIZSTYLESHEET="Traditional"[LOCATION=LOCAL]
  LABEL='Secteurs de nombres: formation'
  DEFAULTTEMPLATE=NO.
```

## GGraph

**Remarques**

Résultat obtenu	21-MAY-2022 01:22:48	
Commentaires		
Entrée	Données	C: \Users\mokra\Documents\ master 1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	25
Syntaxe	<pre>GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset"   VARIABLES=formation [LEVEL=nominal]   MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE (NAME="Pie of Counts" [LOCATION=LOCAL]   MAPPING( "categories" ="formation"[DATASET=" graphdataset"] "Summary" ="count"))   VIZSTYLESHEET=" Traditional" [LOCATION=LOCAL]   LABEL='Secteurs de nombres: formation'  DEFAULTTEMPLATE=NO...</pre>	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.17
	Temps écoulé	00:00:00.34

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mokra\Documents\master 1.sav



```
FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20  
/STATISTICS=STDDEV MEAN SUM  
/ORDER=ANALYSIS.
```

## Effectifs

### Remarques

Résultat obtenu	21-MAY-2022 01:23:31	
Commentaires		
Entrée	Données	C: \Users\mokra\Documents\ master 1.sav Ensemble_de_données1
	Ensemble de données actif	
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	25
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.06
	Temps écoulé	00:00:00.07

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mokra\Documents\master 1.sav

#### Statistiques

		q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7
N	Valide	25	25	25	25	25	25	25
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.9600	4.0000	3.3600	3.6000	3.5600	4.1600	3.8400
	Ecart-type	1.09848	1.08012	1.15036	1.00000	1.12101	.94340	1.10604
	Somme	99.00	100.00	84.00	90.00	89.00	104.00	96.00

#### Statistiques

		q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14
N	Valide	25	25	25	25	25	25	25
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.5200	3.7200	4.1600	3.9600	3.7200	4.0400	4.0800
	Ecart-type	1.08474	1.02144	.74610	1.05987	1.02144	.88882	.86217
	Somme	88.00	93.00	104.00	99.00	93.00	101.00	102.00

**Statistiques**

	q15	q16	q17	q18	q19	q20	q21
N Valide	25	25	25	25	25	25	25
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4.0400	4.0400	3.9600	4.2400	3.8400	3.4000	3.6400
Ecart-type	.78951	.93452	.97809	.87939	.74610	1.15470	.95219
Somme	101.00	101.00	99.00	106.00	96.00	85.00	91.00

**Statistiques**

	q22	q23	q24	q25	q26	q27	q28
N Valide	25	25	25	25	25	25	25
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3.3200	3.2000	2.9600	3.0800	3.4400	3.0000	3.5600
Ecart-type	1.24900	1.15470	1.27410	1.25565	1.12101	1.22474	1.08321
Somme	83.00	80.00	74.00	77.00	86.00	75.00	89.00

**Statistiques**

	q29	q30	q31	q32	q33	q34
N Valide	25	25	25	25	25	24
Manquante	0	0	0	0	0	1
Moyenne	3.7200	3.5200	3.5200	3.5600	3.4800	3.0833
Ecart-type	.79162	.71414	1.00499	1.08321	1.00499	1.24819
Somme	93.00	88.00	88.00	89.00	87.00	74.00

**Tableau de fréquences**

**q1**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tout daccord	2	8.0	8.0	8.0
pas daccord	1	4.0	4.0	12.0
daccord	15	60.0	60.0	72.0
tout a fait daccord	7	28.0	28.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

**q2**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tout daccord	1	4.0	4.0	4.0
pas daccord	2	8.0	8.0	12.0
indifferent	2	8.0	8.0	20.0
daccord	11	44.0	44.0	64.0
tout a fait daccord	9	36.0	36.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

**q3**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout daccord	1	4.0	4.0	4.0
	pas daccord	6	24.0	24.0	28.0
	indifferent	5	20.0	20.0	48.0
	daccord	9	36.0	36.0	84.0
	tout a fait daccord	4	16.0	16.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q4**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout daccord	1	4.0	4.0	4.0
	pas daccord	3	12.0	12.0	16.0
	indifferent	4	16.0	16.0	32.0
	daccord	14	56.0	56.0	88.0
	tout a fait daccord	3	12.0	12.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q5**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas daccord	6	24.0	24.0	24.0
	indifferent	5	20.0	20.0	44.0
	daccord	8	32.0	32.0	76.0
	tout a fait daccord	6	24.0	24.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q6**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas daccord	3	12.0	12.0	12.0
	daccord	12	48.0	48.0	60.0
	tout a fait daccord	10	40.0	40.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q7**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout daccord	1	4.0	4.0	4.0
	pas daccord	2	8.0	8.0	12.0
	indifferent	5	20.0	20.0	32.0
	daccord	9	36.0	36.0	68.0
	tout a fait daccord	8	32.0	32.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q8**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	6	24.0	24.0	24.0
	indifferent	5	20.0	20.0	44.0
	d'accord	9	36.0	36.0	80.0
	tout a fait d'accord	5	20.0	20.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q9**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	4	16.0	16.0	16.0
	indifferent	5	20.0	20.0	36.0
	d'accord	10	40.0	40.0	76.0
	tout a fait d'accord	6	24.0	24.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q10**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	indifferent	5	20.0	20.0	20.0
	d'accord	11	44.0	44.0	64.0
	tout a fait d'accord	9	36.0	36.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q11**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout d'accord	1	4.0	4.0	4.0
	pas d'accord	2	8.0	8.0	12.0
	indifferent	2	8.0	8.0	20.0
	d'accord	12	48.0	48.0	68.0
	tout a fait d'accord	8	32.0	32.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q12**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout d'accord	1	4.0	4.0	4.0
	pas d'accord	2	8.0	8.0	12.0
	indifferent	5	20.0	20.0	32.0
	d'accord	12	48.0	48.0	80.0
	tout a fait d'accord	5	20.0	20.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q13**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	3	12.0	12.0	12.0
	d'accord	15	60.0	60.0	72.0
	tout a fait d'accord	7	28.0	28.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q14**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	2	8.0	8.0	8.0
	indifferent	2	8.0	8.0	16.0
	d'accord	13	52.0	52.0	68.0
	tout a fait d'accord	8	32.0	32.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q15**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	1	4.0	4.0	4.0
	indifferent	4	16.0	16.0	20.0
	d'accord	13	52.0	52.0	72.0
	tout a fait d'accord	7	28.0	28.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q16**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout d'accord	1	4.0	4.0	4.0
	pas d'accord	1	4.0	4.0	8.0
	indifferent	1	4.0	4.0	12.0
	d'accord	15	60.0	60.0	72.0
	tout a fait d'accord	7	28.0	28.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q17**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout d'accord	1	4.0	4.0	4.0
	pas d'accord	2	8.0	8.0	12.0
	d'accord	16	64.0	64.0	76.0
	tout a fait d'accord	6	24.0	24.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q18**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout d'accord	1	4.0	4.0	4.0
	indifferent	1	4.0	4.0	8.0
	d'accord	13	52.0	52.0	60.0
	tout a fait d'accord	10	40.0	40.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q19**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	2	8.0	8.0	8.0
	indifferent	3	12.0	12.0	20.0
	d'accord	17	68.0	68.0	88.0
	tout a fait d'accord	3	12.0	12.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q20**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout d'accord	3	12.0	12.0	12.0
	pas d'accord	1	4.0	4.0	16.0
	indifferent	7	28.0	28.0	44.0
	d'accord	11	44.0	44.0	88.0
	tout a fait d'accord	3	12.0	12.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q21**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout d'accord	1	4.0	4.0	4.0
	pas d'accord	1	4.0	4.0	8.0
	indifferent	8	32.0	32.0	40.0
	d'accord	11	44.0	44.0	84.0
	tout a fait d'accord	4	16.0	16.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q22**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout daccord	4	16.0	16.0	16.0
	pas daccord	1	4.0	4.0	20.0
	indifferent	6	24.0	24.0	44.0
	daccord	11	44.0	44.0	88.0
	tout a fait daccord	3	12.0	12.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q23**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout daccord	3	12.0	12.0	12.0
	pas daccord	2	8.0	8.0	20.0
	indifferent	10	40.0	40.0	60.0
	daccord	7	28.0	28.0	88.0
	tout a fait daccord	3	12.0	12.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q24**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout daccord	5	20.0	20.0	20.0
	pas daccord	3	12.0	12.0	32.0
	indifferent	7	28.0	28.0	60.0
	daccord	8	32.0	32.0	92.0
	tout a fait daccord	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q25**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout daccord	2	8.0	8.0	8.0
	pas daccord	8	32.0	32.0	40.0
	indifferent	5	20.0	20.0	60.0
	daccord	6	24.0	24.0	84.0
	tout a fait daccord	4	16.0	16.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q26**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout daccord	1	4.0	4.0	4.0
	pas daccord	5	20.0	20.0	24.0
	indifferent	5	20.0	20.0	44.0
	daccord	10	40.0	40.0	84.0
	tout a fait daccord	4	16.0	16.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q27**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout daccord	3	12.0	12.0	12.0
	pas daccord	6	24.0	24.0	36.0
	indifferent	7	28.0	28.0	64.0
	daccord	6	24.0	24.0	88.0
	tout a fait daccord	3	12.0	12.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q28**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout daccord	1	4.0	4.0	4.0
	pas daccord	3	12.0	12.0	16.0
	indifferent	7	28.0	28.0	44.0
	daccord	9	36.0	36.0	80.0
	tout a fait daccord	5	20.0	20.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q29**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas daccord	2	8.0	8.0	8.0
	indifferent	6	24.0	24.0	32.0
	daccord	14	56.0	56.0	88.0
	tout a fait daccord	3	12.0	12.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**q30**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas d'accord	2	8.0	8.0	8.0
indifferent	9	36.0	36.0	44.0
d'accord	13	52.0	52.0	96.0
tout a fait d'accord	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

**q31**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tout d'accord	1	4.0	4.0	4.0
pas d'accord	2	8.0	8.0	12.0
indifferent	9	36.0	36.0	48.0
d'accord	9	36.0	36.0	84.0
tout a fait d'accord	4	16.0	16.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

**q32**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tout d'accord	1	4.0	4.0	4.0
pas d'accord	3	12.0	12.0	16.0
indifferent	7	28.0	28.0	44.0
d'accord	9	36.0	36.0	80.0
tout a fait d'accord	5	20.0	20.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

**q33**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tout d'accord	1	4.0	4.0	4.0
pas d'accord	3	12.0	12.0	16.0
indifferent	7	28.0	28.0	44.0
d'accord	11	44.0	44.0	88.0
tout a fait d'accord	3	12.0	12.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

q34

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout d'accord	4	16.0	16.7	16.7
	pas d'accord	3	12.0	12.5	29.2
	indifferent	6	24.0	25.0	54.2
	d'accord	9	36.0	37.5	91.7
	tout a fait d'accord	2	8.0	8.3	100.0
	Total	24	96.0	100.0	
Manquante	Système manquant	1	4.0		
Total		25	100.0		

DESCRIPTIVES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q2  
/STATISTICS=MEAN STDDEV VARIANCE MIN MAX.

## Descriptives

### Remarques

Résultat obtenu		21-MAY-2022 01:24:16
Commentaires		
Entrée	Données	C: \Users\mokra\Documents\ master 1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	25
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 /STATISTICS=MEAN STDDEV VARIANCE MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
q1	25	1.00	5.00	3.9600	1.09848	1.207
q2	25	1.00	5.00	4.0000	1.08012	1.167
q3	25	1.00	5.00	3.3600	1.15036	1.323
q4	25	1.00	5.00	3.6000	1.00000	1.000
q5	25	2.00	5.00	3.5600	1.12101	1.257
q6	25	2.00	5.00	4.1600	.94340	.890
q7	25	1.00	5.00	3.8400	1.10604	1.223
q8	25	2.00	5.00	3.5200	1.08474	1.177
q9	25	2.00	5.00	3.7200	1.02144	1.043
q10	25	3.00	5.00	4.1600	.74610	.557
q11	25	1.00	5.00	3.9600	1.05987	1.123
q12	25	1.00	5.00	3.7200	1.02144	1.043
q13	25	2.00	5.00	4.0400	.88882	.790
q14	25	2.00	5.00	4.0800	.86217	.743
q15	25	2.00	5.00	4.0400	.78951	.623
q16	25	1.00	5.00	4.0400	.93452	.873
q17	25	1.00	5.00	3.9600	.97809	.957
q18	25	1.00	5.00	4.2400	.87939	.773
q19	25	2.00	5.00	3.8400	.74610	.557
q20	25	1.00	5.00	3.4000	1.15470	1.333
q21	25	1.00	5.00	3.6400	.95219	.907
q22	25	1.00	5.00	3.3200	1.24900	1.560
q23	25	1.00	5.00	3.2000	1.15470	1.333
q24	25	1.00	5.00	2.9600	1.27410	1.623
q25	25	1.00	5.00	3.0800	1.25565	1.577
q26	25	1.00	5.00	3.4400	1.12101	1.257
q27	25	1.00	5.00	3.0000	1.22474	1.500
q28	25	1.00	5.00	3.5600	1.08321	1.173
q29	25	2.00	5.00	3.7200	.79162	.627
q30	25	2.00	5.00	3.5200	.71414	.510
q31	25	1.00	5.00	3.5200	1.00499	1.010
q32	25	1.00	5.00	3.5600	1.08321	1.173
q33	25	1.00	5.00	3.4800	1.00499	1.010
q34	24	1.00	5.00	3.0833	1.24819	1.558
N valide (listwise)	24					

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=m1 m2 m3 m4 m5 S
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

## Corrélations non paramétriques

### Remarques

Résultat obtenu		21-MAY-2022 01:24:47
Commentaires		
Entrée	Données	C: \Users\mokra\Documents\ master 1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	25
Traitement de valeur manquante	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		NONPAR CORR /VARIABLES=m1 m2 m3 m4 m5 S /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01
	Nombre d'observations autorisé	92521 observations <sup>a</sup>

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mokra\Documents\master 1.sav

### Corrélations

			m1	m2	m3	m4
Rho de Spearman	m1	Coefficient de corrélation	1.000	.697**	.502*	.311
		Sig. (bilatérale)	.	.000	.010	.130
		N	25	25	25	25
	m2	Coefficient de corrélation	.697**	1.000	.642**	.515**
		Sig. (bilatérale)	.000	.	.001	.008
		N	25	25	25	25
	m3	Coefficient de corrélation	.502*	.642**	1.000	.676**
		Sig. (bilatérale)	.010	.001	.	.000
		N	25	25	25	25
	m4	Coefficient de corrélation	.311	.515**	.676**	1.000
		Sig. (bilatérale)	.130	.008	.000	.
		N	25	25	25	25
m5	Coefficient de corrélation	.264	.419*	.489*	.453*	
	Sig. (bilatérale)	.202	.037	.013	.023	
	N	25	25	25	25	
S	Coefficient de corrélation	.387	.441*	.590**	.441*	
	Sig. (bilatérale)	.062	.031	.002	.031	
	N	24	24	24	24	

### Corrélations

			m5	S
Rho de Spearman	m1	Coefficient de corrélation	.264	.387
		Sig. (bilatérale)	.202	.062
		N	25	24
	m2	Coefficient de corrélation	.419*	.441*
		Sig. (bilatérale)	.037	.031
		N	25	24
	m3	Coefficient de corrélation	.489*	.590**
		Sig. (bilatérale)	.013	.002
		N	25	24
	m4	Coefficient de corrélation	.453*	.441*
		Sig. (bilatérale)	.023	.031
		N	25	24
m5	Coefficient de corrélation	1.000	.796**	
	Sig. (bilatérale)	.	.000	
	N	25	24	
S	Coefficient de corrélation	.796**	1.000	
	Sig. (bilatérale)	.000	.	
	N	24	24	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=S M
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
```

## Corrélations non paramétriques

### Remarques

Résultat obtenu		21-MAY-2022 01:25:27
Commentaires		
Entrée	Données	C: \Users\mokra\Documents\ master 1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	25
Traitement de valeur manquante	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		NONPAR CORR /VARIABLES=S M /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01
	Nombre d'observations autorisé	174762 observations <sup>a</sup>

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mokra\Documents\master 1.sav

### Corrélations

			S	M
Rho de Spearman	S	Coefficient de corrélation	1.000	.687**
		Sig. (bilatérale)	.	.000
		N	24	24
	M	Coefficient de corrélation	.687**	1.000
		Sig. (bilatérale)	.000	.
		N	24	25

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).