

مدى مساهمة التمكين الإداري في دعم استراتيجيات التغيير

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أفلو

Extent to which management empowerment contributes to supporting Field study at Public Hospital aflou change strategies

ط.د. بن زيد جلول (*)

المركز الجامعي الشريف بوشوشة أفلو، الجزائر

d-benzid@cu-aflou.edu.dz

مخبر البحوث الاقتصادية والاجتماعية لتنمية الجنوب ومناطق الظل وتأهيل المؤسسات الناشئة

د. بلخير لعربي أحمد

المركز الجامعي الشريف بوشوشة أفلو، الجزائر

l.belkheir@cu-aflou.edu.dz

مخبر البحوث الاقتصادية والاجتماعية لتنمية الجنوب ومناطق الظل وتأهيل المؤسسات الناشئة

تاريخ الاستلام: 2024-05-14 تاريخ القبول للنشر: 2024-11-25

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان ومعرفة مدى مساهمة التمكين الإداري في دعم استراتيجيات التغيير بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أفلو. حيث تناولت الدراسة في شقها النظري الأدبيات العلمية لمتغيرات الدراسة والعلاقة النظرية، فيما جاء الجانب التطبيقي كدراسة استكشافية شملت عينة مكونة من 50 مفردة، وذلك اعتمادا على أداة بحث علمي متمثلة في الاستبيان.

أظهرت لنا نتائج الدراسة انه توجد علاقة قوية موجبة ذات اتجاه واحد ودلالة إحصائية من التمكين الإداري الى استراتيجيات التغيير.

الكلمات المفتاحية: تمكين إداري؛ مؤسسة عمومية؛ إدارة تغيير؛ تغيير؛ استراتيجيات تغيير.

* بن زيد جلول

Abstract:

This study aims to demonstrate and know the extent to which administrative empowerment contributes to supporting change strategies in Aflou Public Hospital Corporation. In its theoretical aspect, the study dealt with the scientific literature regarding the variables of the study and the theoretical relationship, while the applied aspect came as an exploratory study that included a sample of 50 individuals, based on a scientific research tool represented by the questionnaire.

The results of the study showed us that there is a strong, positive, one-way and statistically significant relationship from administrative empowerment to change strategies.

key words: Administrative empowerment; Public organization; change management; change; change strategies.

1. مقدمة:

تواجه المؤسسات في الوقت الحالي مجموعة من التغيرات المتسارعة تفرض عليها تبني مفاهيم إدارية حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها. ومن بين هذه المفاهيم التمكين الإداري الذي اخذ اهتماما كبيرا من طرف الباحثين، لأن له دور كبير في نجاح المؤسسات أو فشلها، فالعنصر البشري هو واحد مقومات المؤسسة الواجب الحفاظ عليها وبذل كل الجهد والمال من اجل تمكين العمال وتدريبهم. بالإضافة إلى تحفيزهم ماديا ومعنويا وتشجيعهم على الإبداع، ومشاركتهم في اتخاذ القرار.

هناك عوامل أخرى قد تكون عائق أمام تحقيق الأهداف المرجوة مثل الفشل في التغيير، وكما أكد الكثير من الباحثين على أهمية هذا الموضوع، لأن بيئة العمل تغيرت مع مرور الزمن، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على التكنولوجيا والانترانت والحواسيب المتطورة ومفاهيم جديدة في علم الإدارة، ومن اجل إنجاح عملية التغيير ومواكبته وجب على المؤسسات أن تبحث عن أساليب وإتباع استراتيجيات فعالة للوصول إلى أهدافها.

انطلاقا مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

1.1. الإشكالية: ما مدى مساهمة التمكين الإداري في دعم استراتيجيات التغيير

بالمؤسسات العمومية ؟

2.1. الأسئلة الفرعية:

- هل يؤثر بعد المشاركة في دعم استراتيجيات التغيير؟
- هل يؤثر بعد تفويض الصلاحيات في دعم استراتيجيات التغيير؟
- هل يؤثر بعد التدريب في دعم استراتيجيات التغيير؟
- هل يؤثر بعد التحفيز في دعم استراتيجيات التغيير؟
- هل يؤثر بعد فرق العمل في دعم استراتيجيات التغيير؟

3.1. فرضيات الدراسة :

يعتبر التمكين الإداري وسيلة لدعم استراتيجيات التغيير في المؤسسة العمومية الاستشفائية بأفلو، ولهذا حاولنا في هذه الورقة البحثية معالجة الفرضيات التالية :

1.3.1. الفرضية الرئيسية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري في دعم استراتيجيات التغيير

2.3.1. الفرضيات الفرعية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في دعم استراتيجيات التغيير.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض الصلاحيات في دعم استراتيجيات التغيير.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في دعم استراتيجيات التغيير

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز في دعم استراتيجيات التغيير.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل في دعم استراتيجيات التغيير.

4.1. أهداف الدراسة :

- سنحاول في هذه الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية :
- التعرف على مفهوم التمكين الإداري وعلى أهم تفاصيله وأبعاده .

- التطرق إلى مفهوم التغيير وعلى أهم استراتيجياته .
- رصد نوع العلاقة بين التمكين الإداري واستراتيجيات التغيير .

2. المحور الأول : مدخل مفاهيمي للتمكين الإداري

1.2. مفهوم التمكين :

1.1.2. التعريف اللغوي : كلمة تمكين من فعل مكن ، أي أصبح ذا مكانة وسلطة وتعني

كذلك القدرة والاستطاعة على فعل الشيء والظفر به . (بلقاسم و طالبي، 2021) . كما ظهر مفهومه اللغوي في عدة آيات في القرآن الكريم والذي دل في الأغلب على الاستخلاف في الأرض مما يسمح للممكن بإذن الله عز وجل من بسط نفوذه وتسيير بعض الأمور. (جلاب و كاظم طاهر الحسيني، 2014)

2.1.2. التعريف الاصطلاحي :

اهتم الباحثين في الآونة الأخيرة بالتمكين الإداري كمصطلح إداري حديث ولهذا نجد له العديد من التعريفات نذكر منها :

تعريف عطية أفندي : "التمكين الإداري هو إستراتيجية إدارية تمنح الموظفين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة التي يعملون بها بالشكل الذي يساعد على تعزيز الفكر الإبداعي وتحمل المسؤولية وتفعيل الرقابة الذاتية " (اسماء و بوعزة، 2019) كما يعرف بأنه ممارسة إدارية الهدف منها تعزيز دور الموظف في مكان عمله بالتركيز على العمل الجماعي وتوفير كل المستلزمات وتسهيل عملية الاتصال بين المجموعة . (ادريس، 2022) وكذلك يعرف التمكين الإداري بأنه عملية تفويض السلطة للعاملين ومنحهم مهام تمكنهم من اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتهم دون العودة إلى المستويات العليا لتعزيز فاعلية المنظمة . (مريم، 2020-2021)

ويعرف بأنه من المصطلحات التي أخذت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين والقادة الإداريين لأنه يعكس عملية منح الأفراد السلطة والمسؤولية التي ينتج عنها استخدام كل قدراتهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات (Asiri & Al Sharqi, 2020)

3.1.2. التعريف الإجرائي : التمكين الإداري هو الاهتمام بالعامل البشري وتوفير الدعم

المادي والمعنوي للموظفين وكذلك إشراكهم في عملية اتخاذ القرار بتفويض الصلاحيات من طرف الإدارة العليا مما يجعل الجميع يدركون بان لهم دور مهم وفعال داخل المنظمة .

2.2. أهمية التمكين الإداري:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من المسائل الهامة وذات أولوية كبيرة في المؤسسات لأن الإنسان هو المسؤول الأول عن نجاحها أو فشلها وبالتالي اهتم الباحثين بعدة مفاهيم إدارية لها علاقة بالإنسان من بينها التمكين الإداري. (Canadian Center of Science and Education, 2019)، فكل مؤسسة تتحرك و تتخذ قرار بإتباع سياسة تمكين الموظفين ليس بالأمر السهل لأنه عملية شاملة . (Ali, HAMMOUCHE, & CHEIKHAOU, 2022)

لهذا و مما سبق نستطيع اختصار الأهمية في النقاط التالية :

- زيادة قدرة الفرد على رفع التحدي ومقاومته لكل ضغوط العمل مهما كانت طبيعتها
- كسب الثقة في النفس .
- ارتفاع نسبة ولاء الفرد للمنظمة والعمل بجد .
- تنمية إحساس الفرد بالرضا الوظيفي وتطبيق أوامر الإدارة العليا .
- يكسب الفرد قوة دافعية ذاتية .
- تنمية الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل الموكل اله .
- انخفاض نسبة الغياب وسط الأفراد والسرعة في تنفيذ العمل .
- تحسين جودة الخدمات .
- زيادة نسبة التعاون في تذليل العقبات وحل المشاكل .
- ظهور القدرات الابتكارية لدى العاملين . (المشعان، 2017) .

2.3. أبعاد التمكين :

إن الاهتمام الكبير من طرف الباحثين بمصطلح التمكين الإداري ساهم في ظهور أبعاد كثيرة ومتعددة سوف نذكر البعض منها والتي تتوافق مع الدراسة التي قمنا بها :

1.2.3. المشاركة :تأثر عملية مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار على الأهداف التي تسعى

إليها المؤسسة ، ويكون هناك انسجام بين الأفراد والمجموعة ككل (الحفيظ، 2018/2017) ، بحيث بالمشاركة العالية يستفيد الموظفون على تفاوت رتبهم من المعلومات والمعرفة وتزداد سلطتهم مما يؤثر إيجابا على أداء المؤسسة (الطراونة، 2007).

2.2.3 تفويض الصلاحيات : هو منح الحق في التصرف ونقل صلاحيات من الإدارة العليا

إلى المرؤوسين لتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب ، بمعنى زيادة مهامهم وصلاحياتهم وتحمل المسؤولية لما ينتج عن قراراتهم . (حمزة و غزيباون، 2021)

3.2.3 التدريب : وهو استفادة الفرد من التدريب على برامج لكي يصبح مكون وقادر على حل

المشكلات ، وإدارة الصراع ، ورفع مستواه فنيا ومهريا ، لهذا يجب على المؤسسات توفير البرامج التدريبية ، والإكثار من الدورات التكوينية وغيرها من الوسائل لتحقيق نتائج جيدة . (اسماء وبوعزة، 2019)

4.2.3. التحفيز: وهو وضع برنامج للمكافآت والتقدير من طرف المدراء يستفيد منه العمال

المساهمين في تحقيق أهداف المؤسسة ، لغرض التأثير فيهم لتقديم أكثر ما عندهم (بلقاسم و طالبي، 2021)،

5.2.3. فرق العمل: هو أسلوب يشعر الفرد بالثقة في النفس ويزيد في قدرته على التواصل

داخل المجموعة وتطوير علاقاته للأفضل ، مما يعزز روح الإصرار والعزم على تحسين العمل كمجموعة . (اميرة و سوسي، 2020-2021)

3. المحور الثاني: مدخل مفاهيمي لاستراتيجيات التغيير

1.3 التغيير:

1.1.3. تعريف التغيير:

يعرفه Belanger (1994) حيث يرى أن التغيير هو: "الانتقال من الحالة الحالية إلى الحالة المرغوبة، أي من الوضع الأصلي الحالي ، الذي يعتبر غير كاف ، إلى حالة أخرى مدروسة باعتبارها أكثر تكيفا ، مما يلي على نحو أفضل متطلبات البيئة أو التطلعات الجديدة للشعب المعني ". (AMINA & BEN AHMED, 2020)

كما يعرفه جيسون Jepson بأنه : " الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها". (الطيبي، 2011)

2.1.3. أهمية التغيير: إن التغيير أصبح أمر ضروري كما أكد (Wind & Main) لان التغير

والتطور السريع في الوقت الحاضر يفرض على المؤسسات التكيف معها و التعامل مع التغيير بطريقة صحيحة . (عيسى، محمد، ولعراقي، 2021) ، وهذه بعض النقاط لأهمية التغيير:

- يجدد الحيوية في المؤسسة وينمي روح التفاؤل والإحساس بأهمية المشاركة في القضاء على روح اللامبالاة و التشاؤم الناجم عن الثبات لمدة طويلة.

- يعني القدرة على الابتكار لأن التغيير يحتاج إلى جهد لنجاحه أو مقاومته فإنه يتطلب أساليب وأدوات وطرق مبتكرة للتعامل معه فبالتالي ينتج عنها القدرة على الابتكار.
- يساهم في زيادة الرغبة في التحسين والتطوير فهو يعمل على إكفاء الرغبات وتنمية الدوافع نحو الارتقاء والتقدم ورفض ما هو قوائم وتحسين العمل من خلال البحث عن حلول للمشكلات ، وإدخال تكنولوجيا جديدة وأساليب حديثة يستفيد منها الجميع .
- التوافق مع متغيرات الحياة بالتكيف مع الظروف المختلفة والمتنوعة التي تواجه المؤسسات الناتجة عن تفاعل العديد من العوامل والأفكار وتضارب المصالح والحقوق . (سالم، 2020)

3.1.3. مراحل التغيير: هناك عدة نماذج من بينها نموذج الكاتب كيرت ليوين الذي يتضمن

ثلاث مراحل :

1.3.1.3. مرحلة إذابة الجليد :كثيرا ما تفشل المؤسسات في إحداث التغيير بسبب إهمال

وعدم الاهتمام بهذه المرحلة وتتضمن هذه المرحلة التخلص من العادات والممارسات الحالية التي تعيق المؤسسة مما يجعل الفرد يبحث عن تعويضها بأفكار وعادات وقيم جديدة وينمي بداخله الحاجة إلى التغيير. (فريد وكمال، 2021)

2.3.1.3. مرحلة التغيير: يتم التركيز في هذه المرحلة على تعليم الفرد تلك الأساليب والمهارات

الجديدة ، وتزويدهم بمعلومات ومعارف تساعد في تغيير آرائهم وأفكارهم ولا نستطيع المرور لهذه المرحلة إلا بعد التأكد من نجاح المرحلة الأولى بحيث يكون بهذه المرحلة مزيج بين الأمل والقلق .

3.3.1.3. مرحلة إعادة التجميد : الهدف من هذه المرحلة تثبيت التغيير بحيث يتشجع

الفرد بسهولة الطرق الجديدة ويزداد الرضا لديه ويجب عدم نسيان عملية التقويم وذلك بتوفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بفوائد التغيير ونتائجه مع مرور الوقت . (الصيرفي، 2008)

2.3. استراتيجيات التغيير:

1.2.3. تعريف إستراتيجية التغيير: هي مجموعة من الصيغ والأساليب والوسائل تستخدم

لإنجاح عملية التغيير ، سواء كان التغيير ثقافي أو هيكلي أو تكنولوجي. (شيماء و عبد اللاوي،

2022/2021)

2.2.3. أنواع استراتيجيات التغيير: من بين الاستراتيجيات التي تم تصنيفها من طرف

الباحثين نذكر ما يلي :

1.2.2.3. إستراتيجية التغيير العقلانية والتجريبية : تقوم هذه الإستراتيجية على اعتبار

أن الجهل بالنسبة للعمال هو السبب الرئيس في عدم نجاح أي عملية للتغيير ، ولهذا يجب الاعتماد على تعليم وتكوين الأفراد على ممارسات جديدة تتلاءم مع عملية التغيير. لذلك تقوم المؤسسات بالاعتماد على برامج تدريبية تركز على تزويد العمال بالمعلومات وتشجع على الدراسة والبحوث والدراسات العلمية .

2.2.2.3. إستراتيجية التثقيف والتوعية : تفترض هذه الإستراتيجية أننا لإشكال ليس في

الجهل ، وإنما هناك عامل رئيسي وهو عدم الاقتناع بعملية التغيير من الأساس من طرف العمال ، وتخوفهم من فقدان مناصبهم وتهديد مصالح بعضهم ، لهذا يجب الاعتماد على إستراتيجية التوعية لإزالة التخوف وتنمية الولاء بالنسبة للعمال من أجل تسهيل عملية التغيير. (بوقرة و سعيدة، 2018)

3.2.2.3. إستراتيجية القوة القسرية : تفترض هذه الإستراتيجية أن التغيير يجب أن

يفرض من طرف الرؤساء على المرؤوسين بالقوة ، باستخدام كافة الأساليب مثل العقوبات واللوائح لكل معارض للتغيير وتتم وفق أسلوبين :

- أسلوب القوة المباشرة : هنا يستعمل القائد سلطته الرسمية معتمدا على التهديدات .

-أسلوب المناورة السياسية : هنا يدخل القائد عامل المفاوضة ومشاركة العمال في اتخاذ

القرارات والبحث عن طريقة للتحكم في المجموعات المؤثرة بإعادة توزيع السلطة لإحداث التوازن وبالتالي دعم عملية التغيير. (شيماء و عبد اللاوي، 2022/2021، صفحة 68)

4. المحور الثالث : دراسة حالة حول مساهمة التمكين الإداري في دعم

استراتيجيات التغيير بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بجرة عبد القادر افلو

1.4 الإطار المنهجي للدراسة :

1.1.4. نموذج الدراسة :

تمثل نموذج الدراسة في دراسة متغيرين وهما التمكين الإداري والذي يعتبر المتغير المستقل

بأبعاده الخمسة (المشاركة، تفوض الصلاحيات ، التدريب ، التحفيز ، فرق العمل) والمتغير التابع وهو استراتيجيات التغيير.

استخدمنا استمارة الاستبيان نظرا لطبيعة الدراسة كأداة لجمع البيانات واشتملت الاستمارة على قسمين ، القسم الأول خصص للبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين ، والقسم الثاني احتوى على 37 عبارة تخص المتغيرين .

3.1.4. مجتمع وعينة الدراسة :

1.3.1.4. مجتمع الدراسة : قمنا باختيار المؤسسة العمومية الإستشفائية بجرة عبد القادر

كمجتمع للدراسة الميدانية

2.3.1.4. عينة الدراسة : حجم عينة الدراسة 50 فردا من الموظفين الإداريين ، بحيث قمنا

بتوزيع الاستمارات على هذه العينة ، استرجعنا منها 48 استمارة صالحة للتحليل .

الجدول رقم (01): عينة الدراسة

البيان	التكرار	النسبة
الاستمارات الموزعة	50	% 100
الاستمارات المسترجعة	50	%100
الاستمارات الغير مسترجعة	0	%0
الاستمارات الملغاة	2	%4
الاستمارات الصالحة للدراسة	48	%96

المصدر : من إعداد الباحثين

الملاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن عدد الاستمارات الموزعة هو (50) استمارة لم نفقد منها أي استمارة بحيث تم استرجاعها كلها ، منها (48) استمارة صالحة للتحليل والتي مثلت نسبة 96% من إجمالي الاستمارات وهي نسبة جيدة للتحليل. بينما قمنا بالاستغناء عن استمارتين غير قابلتين للتحليل لعدم اكتمال الأجوبة بهما .

4.1.4. أساليب تحليل البيانات : تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية (spss) إصدار

26 في عملية التفريغ والتحليل الإحصائي للبيانات ، وكذلك اختبار فرضيات الدراسة ، ولقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية :

- ❖ معامل (Alpha cronbach) لاختبار الثبات بالنسبة لأداة الدراسة
- ❖ استخدام معامل الارتباط بيرسون (Correlationperson) لاختبار الصدق
- ❖ استخدمنا اختبار (Shapiro – Wilk) للتأكد من البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا

❖ التكرارات والنسب المئوية لعرض خصائص العينة

❖ استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات

5.1.4. صدق وثبات الاستبانة : للحصول على نتائج ذات مصداقية قبل بدا عملية

التحليل واستخراج النتائج يجب أن نقوم أولا بالتأكد من مدى صدق وثبات عبارات الاستبيان .

1.5.1.4 صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول :

تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (Correlationperson) ، للتأكد من مدى اتساق

عبارات الاستمارة وكذلك صدقها .

جدول رقم 02: معاملات الصدق

أبعاد المتغير المستقل التمكين الإداري	العبارات	معامل الصدق Correlatinperson	مستوى الدلالة sig
المشاركة	ع 1	0.841**	0.000
	ع 2	0.750**	0.000
	ع 3	0.819**	0.000
	ع 4	0.846**	0.000
تفويض الصلاحيات	ع 5	0.722**	0.000
	ع 6	0.774**	0.000
	ع 7	0.847**	0.000
	ع 8	0.820**	0.000
التدريب	ع 9	0.785**	0.000
	ع 10	0.585**	0.000
	ع 11	0.688**	0.000
	ع 12	0.824**	0.000
	ع 13	0.853**	0.000
التحفيز	ع 14	0.748**	0.000
	ع 15	0.775**	0.000
	ع 16	0.684**	0.000

0.000	0.631**	ع 17	فرق العمل
0.000	0.811**	ع 18	
0.000	0.866**	ع 19	
0.000	0.761**	ع 20	
0.000	0.871**	ع 21	
0.000	0.843**	ع 22	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss
من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ أن معاملات الارتباط لكل عبارة تراوحت بين 0.585 و0.871 مما يدل على أنها صادقة ومتسقة داخليا ، وكذلك مستوى الدلالة لكل عبارة اقل من 0.05 والذي يدل على أنها دالة إحصائيا .

2.5.1.4 صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني :

الجدول رقم 03: معاملات الصدق

العبارات	معامل الصدق Correlationperson	مستوى الدلالة sig	المتغير التابع استراتيجيات التغيير
ع 23	0329**	0.006	
ع 24	0.442**	0.002	
ع 25	0.460**	0.001	
ع 26	0.429**	0.002	
ع 27	0.397**	0.005	
ع 28	0.381**	0.008	
ع 29	0.477**	0.001	
ع 30	0.343*	0.017	
ع 31	0.587**	0.000	
ع 32	0.368*	0.010	
ع 33	0.321*	0.026	
ع 34	0.392**	0.006	

0.000	0.544**	ع 35
0.029	0.315*	ع 36
0.008	0.377**	ع 37

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 03 أن قيم معاملات الارتباط كلها موجبة حيث تراوحت بين 0.315 و 0.587، مما يدل على صدقها واتساقها داخليا، أما بالنسبة لمستوى الدلالة فتراوحت قيمته بين 0.000 و 0.029 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نستطيع القول بأنها دالة إحصائيا

3.5.1.4. ثبات الاستبانة :

تم الاعتماد على معامل (Alpha cronbach) للتأكد من الثبات

الجدول رقم 04: معامل الثبات

معامل الثبات α	المتغير المستقل التمكين الإداري
0.945	المشاركة
0.928	تفويض الصلاحيات
0.901	التدريب
0.886	التحفيز
0.949	فرق العمل
0.929	المتغير التابع استراتيجيات التغيير

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 04 أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات أبعاد التمكين الإداري والمتغير التابع استراتيجيات التغيير تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث تراوحت بين 0.886 و 0.949، وهذا يعني أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه، مما يعزز النتائج التي يتم الحصول عليها من البيانات التي جمعناها للوصول إلى نتائج نهائية.

6.1.4. اختبار التوزيع الطبيعي :

للتأكد من البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، استخدمنا اختبار (Shapiro – Wilk) لأن عدد العينة أقل من 50.

الجدول رقم 05: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Shapiro – Wilk			
sig	ddl	statistique	
0.073	48	0.956	المشاركة
0.866	48	0.987	تفويض الصلاحيات
0.557	48	0.979	التدريب
0.151	48	0.964	التحفيز
0.756	48	0.984	فرق العمل
0.786	48	0.985	استراتيجيات التغيير
تتبع البيانات التوزيع الطبيعي إذا كان (مستوى العينة sig) أكبر من 0.05			

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح لنا من الجدول رقم 05 أن مستوى العينة كلها أكبر من 0.05 ، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي سواء بالنسبة لأبعاد محور التمكين الإداري وكذلك محور استراتيجيات التغيير ، ولهذا سنستخدم الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة .

2.4. عرض وتحليل نتائج الدراسة :

نحاول في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة بالتعرف على الخصائص الوصفية لعينة الدراسة واختبار الفرضيات.

1.2.4. عرض الخصائص الوصفية لعينة الدراسة :

الجدول رقم 06: الخصائص الوصفية لأفراد العينة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	26	54.2%
	أنثى	22	45.8%
العمر	أقل من 30 سنة	8	16.7%
	من 30 إلى 40 سنة	25	52.1%
	من 40 إلى 50 سنة	11	22.9%
	أكثر من 50 سنة	4	8.3%

المؤهل الأكاديمي	ثانوي	13	27.1%
	ليسانس	23	47.9%
	ماستر	12	25%
	دكتوراه	0	00%
الرتبة	عون إدارة	9	18.8%
	تقني	11	22.9%
	متصرف	23	47.9%
	إطار إداري	5	10.4%
المهام المسندة	عون مكتب	29	60.4%
	رئيس مكتب	14	29.2%
	رئيس مصلحة	4	8.3%
	رئيس مديرية	1	2.1%
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	17	35.4%
	من 5 إلى 10 سنوات	12	25%
	من 10 إلى 15 سنة	9	18.8%
	أكثر من 15 سنة	10	20.8%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن نسبة الذكور تقدر بـ 54.2% بينما نسبة الإناث قريبة منها بنسبة 45.5% ، واغلب أفراد العينة هم شباب بنسبة 68.8% أعمارهم اقل من 40 سنة ، وكذلك جامعيون بحيث بلغت نسبة المتحصليين على ليسانس و الماستر 72.9% مما يجعلهم يفهمون أسئلة الاستبانة ويجيبون عليها جيدا ، أما بالنسبة للمهام المسندة فلقد بلغت نسبة عون مكتب 60.4% من أفراد العينة وهذا ما يخدم أهداف الدراسة باعتبارهم مسؤولين ، كما يتضح لنا كذلك أن نسبة أفراد العينة الذين لديهم خبرة اقل من خمس سنوات بلغت 35.4% وعددهم 17 ، أما البقية فلديهم خبرة تفوق 5 سنوات وهذا ما يعزز الثقة في الإجابات ويخدم أهداف الدراسة .

2.2.4. اختبار فرضيات الدراسة :

1.2.2.4 . اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري في دعم استراتيجيات التغيير.

الجدول رقم 07: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	فيشر f	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
0.001	13.791	0.231	0.480

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة اقل من 0.05 بحيث يساوي 0.001 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري واستراتيجيات التغيير ، أما معامل الارتباط R يساوي 0.480 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين ، في حين معامل التحديد R^2 قدرت قيمته ب 0.231 وهذا يعني أن التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع تعود للمتغير المستقل بنسبته 23.1% أما النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى خارج النموذج، كما أن قيمة فيشر بلغت 13.791 وهي اكبر من قيمة فيشر الجدولية عند درجة حرية 46 وهذا يدلنا على أن النموذج دال إحصائياً ، وبالتالي ومن خلال ما سبق نتأكد من صحة الفرضية الرئيسية ، أي انه وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في دعم استراتيجيات التغيير عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

2.2.2.4. اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة :

1.2.2.2.4. الفرضية الأولى :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في دعم استراتيجيات التغيير.

الجدول رقم 08: نتائج اختبار الفرضية الأولى

مستوى الدلالة	فيشر f	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
0.015	6.335	0.121	0.348

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة موجبة بين بعد المشاركة للمتغير المستقل التمكين الإداري والمتغير التابع استراتيجيات التغيير بحيث بلغ معامل الارتباط R قيمة 0.348 ، أما معامل التحديد R^2 بلغت قيمته 0.121 وهذا يعني أن بعد المشاركة يفسر ما نسبته 12.1% من تباين المتغير التابع ، وتبقى نسبة 88.9% تفسرها عوامل خارج النموذج ، كما نلاحظ أن قيمة فيشر

المحسوبة المقدرة ب 6.335 اكبر من قيمة فيشر الجدولية عند درجة الحرية 46 وقيمتها 40.3 ، وهذا يدل على أن النموذج دال إحصائياً، أما مستوى الدلالة Sig فقيمتها هي 0.015 وهي اقل من 0.05 وبالتالي يتم قبول الفرضية الأولى ، أي انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في دعم استراتيجيات التغيير عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

2.2.2.2.4. الفرضية الثانية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض الصلاحيات في دعم استراتيجيات التغيير

الجدول رقم 09: نتائج اختبار الفرضية الثانية

مستوى الدلالة	فيشر f	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
0.002	10.477	0.186	0.431

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss يتضح لنا من خلال الجدول رقم 09 أنه توجد علاقة بين تفويض الصلاحيات واستراتيجيات التغيير لان معامل الارتباط R قيمته 0.431 وهي تدل على وجود ارتباط بين المتغيرين ، كما أن قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة ب 0.186 تبين لنا أن بعد تفويض الصلاحيات يفسر ما نسبته 18.6% من تباين المتغير التابع ، أما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى ، ونلاحظ كذلك أن قيمة فيشر المحسوبة المقدرة ب 10.477 اكبر من قيمة فيشر الجدولية عند درجة الحرية 46، مما يدلنا على أن النموذج دال إحصائياً ، كما بلغت قيمة sig 0.002 وهي اقل من 0.05 وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية ، أي انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض الصلاحيات في دعم استراتيجيات التغيير .

3.2.2.2.4. الفرضية الثالثة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في دعم استراتيجيات التغيير

الجدول رقم 10 : نتائج اختبار الفرضية الثالثة

مستوى الدلالة	فيشر f	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
0.025	5.380	0.105	0.324

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن معامل الارتباط R قيمته 0.431 وهي قيمة موجبة ، ويدل على وجود علاقة بين تفويض الصلاحيات واستراتيجيات التغيير، كما أن قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة ب 0.105 توضح لنا أن بعد التدريب يفسر ما نسبته 10.5% من تباين المتغير التابع ، والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى ، كما نلاحظ أن قيمة فيشر المحسوبة وهي 5.380 أكبر من قيمة فيشر الجدولية عند درجة الحرية 46، وهذا يدلنا على أن النموذج دال إحصائياً ، أما قيمة sig المقدرة ب 0.002 فهي أقل من 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة ، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في دعم استراتيجيات التغيير.

4.2.2.2.4. الفرضية الرابعة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز في دعم استراتيجيات التغيير .

الجدول رقم 11: نتائج اختبار الفرضية الرابعة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	فيشر f	مستوى الدلالة
0.398	0.159	8.668	0.005

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط R بلغ قيمة 0.398 ، وهذا يدل على وجود علاقة بين التحفيز واستراتيجيات التغيير، أما قيمة معامل التحديد R^2 التي قدرت ب 0.159 تدل على أن بعد التدريب يفسر تباين المتغير التابع بنسبة 10.5% ، والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى ، كما نلاحظ أن قيمة فيشر المحسوبة التي بلغت 8.668 أكبر من قيمة فيشر الجدولية عند درجة الحرية 46، وهذا يدلنا على أن النموذج دال إحصائياً ، وبالنسبة لقيمة sig المقدرة ب 0.005 فهي أقل من 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز في دعم استراتيجيات التغيير .

5.2.2.2.4. الفرضية الخامسة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل في دعم استراتيجيات التغيير .

الجدول رقم 12: نتائج اختبار الفرضية الخامسة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	فيشر f	مستوى الدلالة
--------------------	---------------------	----------	---------------

0.339	0.115	5.983	0.018
-------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط R يساوي 0.431 ، ويدل هذا على وجود علاقة بين فرق العمل واستراتيجيات التغيير، كما أن معامل التحديد R^2 بلغ 0.115 مما يعني أن بعد فرق العمل يفسر ما نسبته 11.5% من تباين المتغير التابع ، والنسبة المتبقية 88.5 تفسرها عوامل أخرى ، و نلاحظ كذلك أن قيمة فيشر المحسوبة وهي 5.983 أكبر من قيمة فيشر الجدولية عند درجة الحرية 46، وهذا يفسر أن النموذج دال إحصائياً ، كما أن قيمة sig المساوية لـ 0.018 أقل من 0.05 وهذا يؤكد لنا صحة الفرضية الرابعة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل في دعم استراتيجيات التغيير .

5. التوصيات :

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى التوصيات التالية .:

- ضرورة تطبيق التمكين الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة لما له من أهمية ، وخلق بيئة عمل من أجل تحقيق الاستقرار ومساهمة الجميع في الوصول إلى الأهداف المرجوة .
- إن إدارة التغيير داخل المؤسسة تتطلب وضع استراتيجيات يجب أن تكون مدروسة لتقليل من مقاومة التغيير وتحقيق الرضا الوظيفي، وذلك بالتواصل المستمر بين جميع الأطراف والتعرف على الأسباب التي تجعل الموظفين يرفضون التغيير،

6. خاتمة:

يعتبر التمكين الإداري من الأدوات التي تدعم استراتيجيات التغيير داخل المؤسسات وهذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا في المؤسسة العمومية الاستشفائية بجرة عبد القادر بافلو، بحيث يساهم في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة ويعزز شعورهم بالانتماء إلى مؤسستهم ، بالإضافة إلى تشجيعهم على الإبداع والابتكار والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة ، دون أن ننسى دورهم الحاسم في التقليل من مقاومة التغيير ، لهذا ومما سبق نقترح ما يلي :

- يجب تشجيع التواصل بين جميع المستويات داخل المؤسسة والتركيز على مشاركة الجميع في عملية اتخاذ القرار .

- القيام بتفويض الصلاحيات لكي يتمكن الموظفين من تطوير قدراتهم القيادية وبطبيعة الحال يجب أن تكون هذه العملية مدروسة جيداً.

- التركيز على تدريب الموظفين من أجل تمكينهم بالقيام بمهامهم على أحسن وجه وبطرق سهلة
- الاهتمام بإنجازات الموظفين والاعتراف بها سواء عن طريق الثناء العام ، أو المكافآت لتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم.
- بناء ثقافة عمل تدعم التعاون والتفاعل بين الموظفين ، مما يساعد على تبادل الخبرات والمعرفة بينهم.

قائمة المراجع

- Ali, L., HAMMOUCHE, A., & CHEIKHAOU, S. (2022). The Role of Psychological Empowerment in Reducing the Level of Occupational Burnout among Teachers A field study on a sample of primary school teachers in the province of Boumerdes. International journal of economic performance , 5 (2), pp. 262-282.
- AMINA, R., & BEN AHMED, A. (2020). Le changement organisationnel au regard d'une installation d'un système de la GPEC : le cas de SOMIZ. مجلة القبس للدراسات النفسية (7)، pp. 193-194.
- Asiri, A. A., & Al Sharqi, O. (2020). The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City (An Applied Study). Journal of Human Resource and Sustainability Studies, , pp. 157-184.
- Canadian Center of Science and Education. (2019). The Reality of Administrative Empowerment among the Recently. International Education Studies , 12 (6), 120.
- الياس سالم. (2020). التغيير الثقافي في المنظمات : المنطلقات ، الآليات ومقومات النجاح . مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية ، 10 (1)، الصفحات 543-544.
- بن رجم ادريس. (2022). التمكين الإداري وعلاقته بالابداع الاداري. مجلة الابداع الرياضي ، 13 (1)، الصفحات 285-305.
- بن زيد بلقاسم، وصلاح الدين طالبي. (2021). دور التمكين الإداري في تحقيق التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الاغواط. مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية ، 5 (2)، الصفحات 133-153.
- خضر مصباح اسماعيل الطيطي. (2011). ادارة التغيير التحديات ولاستراتيجيات للمدراء المعاصرين (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- دايرة عبد الحفيظ. (2018/2017). تمكين العاملين كمدخل لتنمية الإبداع في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البتروكيميوية في الجزائر (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- زرّيق حمزة، و علي غزيباوان. (2021). مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التوافق المهني، دراسة ميدانية: المؤسسة الوطنية للانسجة بالمسيلة. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال ، 4 (1)، الصفحات 182-202.
- عشي مريم. (2021-2020). السلطة السياسية وتمكين المرأة في الجزائر النساء المنتخبات في المجلس الشعبي الوطني -دراسة ميدانية - (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع ، تبسة: جامعة العربي التبسي.
- غرايرية شيماء، و سهام عبد اللاوي. (2022/2021). دور ثقافة المنظمة في انجاح استراتيجيات التغيير في المؤسسات الصحية -دراسة حالة مستشفى الحكيم عقي "قالمة" (مذكرة ماستر). 73. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قالمة: جامعة 8 ماي 1945.
- قريقة اسماء، و عبد الرؤوف بوعزة. (2019). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي. مجلة الأبراهيمي للعلوم الاجتماعية والانسانية (5)، الصفحات 35-54.
- كمال بوقرة، و حمصي سعيدة. (2018, 09 01). التغيير التنظيمي كمدخل استراتيجي لتكيف المنظمة مع المحيط. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية -جامعة الشهيد حمه لخضر - (27)، الصفحات 38-39.
- لعور فريد، و حمادة كمال. (2021). اساليب قيادة التغيير واثرها على ادارة التغيير دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة. مجلة الباحث الاقتصادي ، 9 (2)، صفحة 521.
- ليلى بن عيسى، قريشي محمد، و راضية مغزي لعرافي. (2021). مقاومة التغيير التنظيمي "المفهوم ، الالساب ، وطرق المعالجة ". مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك) ، 11 (2)، صفحة 242.
- محمد الصيرفي. (2008). ادارة التغيير. الاسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.
- نجاه صالح الطراونة. (2007). واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الاردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس. عمادة الدراسات العليا ، الاردن: جامعة مؤتة.
- وسمية مشعان المشعان. (2017). العلاقة بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا ، الاردن : الجامعة الاردنية .