

دور التمكين الإداري في الحد من مقاومة العاملين للتغيير في المؤسسات

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "المجاعي مهدي" العفرون - البليدة -

The Role of Administrative Empowerment in Reducing Employees' Resistance to Change in Institutions A Case Study of the Public Hospital "Mejjaji Mahdi" in Al-Affroun – Blida

وفاء سعيدي¹

¹ أستاذ محاضر بـ، المركز الجامعي مرسلني عبد الله - تيبازة - ، saidi.ouafa@cu-tipaza.dz

الاستلام: 25-09-2024 القبول: 01-11-2024

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في الحد من مقاومة العاملين للتغيير في المؤسسات، مع دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "المجاعي مهدي" العفرون - البليدة -، وتحقيقا لذلك تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث تم تصميم استمارة الاستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، ومن ثم تحليلها إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss إصدار 25، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين التمكين الإداري بالمؤسسة الاستشفائية "المجاعي مهدي" - العفرون - ودرجة تقبل العاملين للتغيير. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على الاتصال والتواصل مع وبين العاملين لضمان الفهم الجيد لأهداف ومزايا عملية التغيير بالمنظمة، وأيضا التركيز على دعم القادة لعملية التغيير من خلال تقديم التوجيه للعاملين، وتقدير الجهود والإنجازات وذلك لكسب المزيد من التفاني والالتزام في العمل.

كلمات مفتاحية: التمكين الإداري، التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير. تقبل العاملين للتغيير.

Abstract:

This study aims to understand the role of administrative empowerment in reducing employees' resistance to change in institutions, with a case study of the Public Hospital "Mejjaji Mahdi" in Al-Affroun, Blida. To achieve this, a questionnaire was used as a tool for data collection. The questionnaire was designed and distributed to a random sample of employees in the institution under study, and then statistically analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 25.

The study concluded with several findings, the most significant being the existence of a strong positive correlation with statistical significance at the 0.01 significance level between administrative empowerment in the "Mejjaji Mahdi" Hospital – Al-Affroun – and the degree of employees' acceptance of change.

The study recommended focusing on communication between employees to ensure a good understanding of the objectives and benefits of the change process within the organization. Additionally, it emphasized the importance of leadership support for the change process through guidance, appreciation of efforts and achievements, in order to gain more dedication and commitment to work.

Keywords: Administrative Empowerment, Organizational Change, Resistance to Change, Employees' Acceptance of Change.

JEL Classification Codes:..., ..., ...

المؤلف المراسل: وفاء سعيدي، الإيميل: saidi.ouafa@cu-tipaza.dz

1. مقدمة:

يشهد العالم اليوم تغيرات عميقة مست شتى مجالات الحياة، فمع التطورات المعرفية والتكنولوجية المذهلة أصبحت الحاجة إلى التغيير أهم القضايا التي تشغل المؤسسات في العصر الحالي، حيث زاد اهتمامها بتطوير وسائل الإنتاج وأساليب تقديمها للخدمات والمنتجات، فأصبح التجديد الدائم والقيام بالتعديلات داخل المنظمة ضرورة ملحة لمواكبة ومسايرة التطورات الحاصلة في بيئتها، وهذا من أجل ضمان بقائها واستمراريتها، ولكون الموارد البشرية هي الأساس لتطبيق ونجاح عملية التغيير التنظيمي، وجب التركيز على كيفية تطوير مهاراتهم ودعمهم وتحفيزهم وتوفير كل ما يلزم لرفع كفاءتهم وإطلاق قدراتهم وطاقاتهم

دور التمكين الإداري في الحد من مقاومة العاملين للتغيير في المؤسسات

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "الحاجي المهدي" العفرون -البليدة-

الكامنة لتعزيز إبداعاتهم، وبالتالي تحسين أدائهم، ولعل التمكين أبرز هذه الأساليب، وهذا لدوره الحيوي ليس فقط في تطوير مهارات العاملين بل يتعداه ليشمل تعزيز ثقتهم وانتمائهم، ودرجة ولائهم، ما يزيد من جهة في انتاجيتهم ويجعلهم أكثر التزاما بتنفيذ الأعمال بأفضل شكل ممكن، ومن جهة أخرى يعزز شعورهم بالتوازن والارتياح النفسي والرضا الوظيفي، الأمر الذي من شأنه أن يقلل من درجة مقاومتهم لبرامج التغيير والتطوير في المنظمات .

إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق تنطلق إشكالية هذه الدراسة والتي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي الآتي :

ما دور استراتيجية التمكين الإداري في الحد من مقاومة العاملين للتغيير بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الحاجي مهدي" العفرون -البليدة- ؟

وهذا التساؤل بدوره يقودنا إلى طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- كيف يمكن أن تساهم ممارسات التمكين الإداري في الحد من مقاومة التغيير بالمؤسسات؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين تفويض السلطة، المشاركة في القرارات ودرجة تقبل العاملين للتغيير بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين الاتصال ومشاركة المعلومات ودرجة تقبل العاملين للتغيير بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين بناء فرق العمل ودرجة تقبل العاملين للتغيير بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين استراتيجية التدريب ودرجة تقبل العاملين للتغيير بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين التحفيز ودرجة تقبل العاملين للتغيير بالمؤسسة محل الدراسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة؟

فرضيات الدراسة:

انطلقت هذه الدراسة للتحقق من صحة الفرضيات التالية :

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين تفويض السلطة، المشاركة في القرارات ودرجة تقبل العاملين للتغيير بالمؤسسة محل الدراسة؟
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين الاتصال، مشاركة المعلومات ودرجة تقبل العاملين للتغيير بالمؤسسة محل الدراسة؟
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين بناء فرق العمل ودرجة تقبل العاملين للتغيير بالمؤسسة محل الدراسة؟
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين استراتيجية التدريب ودرجة تقبل العاملين للتغيير بالمؤسسة محل الدراسة؟
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين التحفيز ودرجة تقبل العاملين للتغيير بالمؤسسة محل الدراسة؟
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- تبيان كيف يمكن أن تساهم ممارسات التمكين الإداري في الحد من مقاومة التغيير بالمؤسسات.
- الكشف عن واقع تبني استراتيجية التمكين الإداري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "المحاجي مهدي" العفرون -البليدة-.

- محاولة معرفة مدى تأثير مختلف أبعاد التمكين الإداري على استعداد ورغبة العاملين للتغيير بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "المجاهي مهدي" العفرون -البليدة-.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الدور الحيوي لاستراتيجية التمكين الإداري في المنظمات الحديثة حيث تعمل على زيادة رضا وانتماء العاملين، وبالتالي التقليل من مقاومتهم لعملية التغيير والتطوير بالمؤسسات، ما يزيد من تعزيز الكفاءة والقدرة الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات.

منهج الدراسة:

اقتضت طبيعة هذا الموضوع الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال عرض المفاهيم والمعلومات الخاصة بهذا الموضوع وتحليلها وتوضيح نوع ومستوى العلاقة بين متغيراتها.

2. الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري:

1.2 تعريف التمكين الإداري:

قاد التطور في الفكر الإداري إلى بروز مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث احتاجت إليها بيئات الأعمال كاستراتيجية مواكبة لتلك المستجدات العصرية، كما أصبحت ضرورة ملحة لا بد من تطبيقها لضمان استمرارية بعض الشركات العاملة، فبرز مفهوم التمكين الإداري في بداية الثمانينات من القرن الماضي كما وجد رواجاً في بداية التسعينات، وينحصر مفهوم التمكين الإداري في زيادة الاهتمام بالعامل البشري والتركيز على العنصر البشري واعتباره شريكاً استراتيجياً داعماً لحياة المشروعات الاقتصادية، والنظر إلى العامل البشري كمورد مزود للنجاح (الشاويش، 2022، صفحة 527)، ويشجع من روح المبادرة والابتكار في الوقت الذي أصبح عامل إدارة الوقت لاتخاذ القرارات أحد المرتكزات الرئيسية للنجاح، واختلف الباحثون والمفكرون في وضع تعريف موحد للتمكين الإداري وذلك عائد لاختلاف اهتماماتهم البحثية واختلاف تخصصاتهم والمنهجية المتبعة في ذلك، وأيضاً تطور المفاهيم والنظريات ساهم بشكل كبير في التطور في تفسير وفهم مفهوم التمكين الإداري، والتعاريف الآتية تعتبر اجتهادات لبعض الباحثين في هذا المجال.

التعريف الأول: "تحويل للمسؤولية والسلطة ودعوة الموظفين للمشاركة في جمع المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة من خلال قاعدة البيانات الخاصة بها، وفي تحليل المشاكل واتخاذ القرارات وبالتالي في قوة صنع القرار، ما يشعر الموظف بقدراته الشخصية". (Aburuman, 2016, p. 183)

التعريف الثاني: " مفهوم إداري يركز على الاهتمام بتحسين الموارد البشرية وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها الأساس لنجاح العمل الإداري، وتعزيز الثقة لدى المرؤوسين وجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية، والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعرفة والخبرة ليكونوا قادرين على لعب دور أكبر في المشاركة في صنع القرار وحل المشكلات". (Harbi, 2020, pp. 48-49)

التعريف الثالث: "ممارسة تحفيزية تهدف إلى تعزيز الكفاءة من خلال تسهيل الفرص للمشاركة والانخراط في صنع القرار وترتبط في المقام الأول بتنمية الثقة والدافعية والمشاركة في صنع القرار وسد الفجوات بين الموظفين والإدارة العليا". (WÓJCIK, 2017, pp. 162-163)

التعريف الرابع: "إعطاء الأفراد حرية اتخاذ القرارات من خلال تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة مواتية للتطور الشخصي والإبداع". (Mona A. Alfadli, 2019, p. 123)

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل للتمكين الإداري على النحو التالي:
"التمكين هو ممارسة إدارية تمنح للعاملين الحرية وتفويض السلطة، وتعطيهم صلاحيات أكبر في أداء أعمالهم، وتسهل فرص المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وعزز قدرتهم على تحمل المسؤولية، كما تحفز أفكارهم الإبداعية، وتوفر بيئة فعالة للتعاون والتطور الشخصي، وتركز على توثيق علاقة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين".

2.2 أهمية التمكين الإداري:

ذكر (William Umiker) أن للتمكين الإداري فوائد عديدة تعود على الفرد والمنظمة أهمها ما يلي
:(Al-bdareen, 2020, pp. 197-198)

- تقليل التغيب وتقلب الوظائف في المنظمة، وتحقيق مستوى عال من الإنتاجية.

دور التمكين الإداري في الحد من مقاومة العاملين للتغيير في المؤسسات

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "الحاجي المهدي" العفرون -البليدة-

- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية مما يؤدي إلى زيادة فعالية الإتصال وتقليل وقت اتخاذ القرار.
- إشباع احتياجات الفرد المرتبطة بتقدير الذات وزيادة شعوره بالمسؤولية، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
- تحقيق مكانة متميزة للمنظمة وزيادة قدرتها التنافسية، وذلك نتيجة لزيادة فهم العاملين لظروف العمل واستراتيجياته ورفع مستوى الإنتاج والخدمات التي يقدمونها.
- المساهمة في تعزيز القدرات الإبداعية للفرد، حيث أن استقلالية العاملين تجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييدا من غيرهم من حيث الجوانب الفنية، أو الالتزام بقواعد العمل.
- من خلال ما سبق يمكن القول أن التمكين الإداري يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية يسودها الثقة والتعاون والتواصل الفعال والمشاركة في التفكير الإبداعي والتطوير التنظيمي، ما يزيد من الكفاءة والإنتاجية بالمنظمة.

3.2 أبعاد التمكين الإداري:

- تشير أبعاد التمكين الإداري إلى العناصر الأساسية التي يمكن من خلالها دراسة وتقييم مدى تطبيق وفعالية التمكين داخل المنظمات، والتي تم تحديدها في النقاط الرئيسية التالية:
- **تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات:** ان الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك 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، وقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول، وتقييمها، واتخاذ القرار بصددتها، وتحمل

المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق لتشمل تقديم الاقتراحات فقط، والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها. (راضي، 2010، صفحة 64)

- **الاتصال ومشاركة المعلومات:** تعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل فبدونها لا يمكن للعاملين التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما يساهم تبادل ومشاركة المعلومات وإمكانية حصول كافة أفراد المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح عملية التمكين. (عبد الله و فيصل، 2024)

- **فرق العمل:** وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفعالية وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل على ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي. (دن، 2017، صفحة 95)

- **التدريب:** هو عملية تزويد العاملين بمهارات ومعارف وقواعد السلوك موجهة لتطوير أداء وظيفتهم، أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها، أو تأهيلهم لشغل وظيفة أعلى في المستقبل. (علي، 2022، صفحة 07)

- **التحفيز:** يعد هذا البعد محركا رئيسيا في عملية التمكين الإداري، حيث تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين. (حجاب و قرواط، 2022، صفحة 211)

3. الإطار النظري لمقاومة التغيير التنظيمي

قبل مناقشة الجانب المفاهيمي "لمقاومة التغيير التنظيمي" وجب التطرق لمفهوم "التغيير التنظيمي"، وذلك لترابط المصطلحين، حيث يمثل المصطلح الأول رد فعل ينشأ عند تنفيذ التغيير داخل المنظمات، ويأخذ عدة أشكال وله أسباب مختلفة، سيتم التطرق لها في هذا المحور.

1.3 مفهوم التغيير التنظيمي:

عرف مفهوم التغيير التنظيمي في الآونة الأخيرة اهتماما واسعا من طرف الباحثين والمفكرين، وذلك نظرا للأهمية البالغة التي شهدتها موضوع التغيير داخل المنظمات، حيث أصبح ضرورة للتكيف مع التغيرات والتطورات السريعة التي فرضتها الثورة الصناعية، حيث يشهد السوق اليوم تطور تكنولوجي ومنافسة شديدة تفرض على المؤسسات إعادة النظر في الأساليب والهيكل والاستراتيجيات الحالية، وأيضا تبني نموذج تسييري جديدة يواكب المجريات الحاصلة في عالم الأعمال.

هناك العديد من الاجتهادات التي اهتمت بوضع تعريف لمصطلح "التغيير التنظيمي"، وسيتم استعراض بعضها فيما يلي:

التعريف الأول: "تحول موجه ومقصود وهادف وواع، يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات". (يونس و رشيد ، 2018 ، صفحة 101)

التعريف الثاني: "هو ظاهرة مصاحبة للتحويل الاقتصادي الذي أجبر المؤسسات على البحث عن مواطن الضعف في تنظيماتها من أجل إعادة التوازن لها من جهة وتحقيق المزيد من الفعالية والكفاءة في التنظيم الجديد". (وهيبة، 2009، صفحة 14)

التعريف الثالث: " السعي إلى التحويل من وضع قائم إلى حالة أفضل، وتوظيف الأدوات والتقنيات الشائعة من أجل هذا التحويل بما فيها تبسيط الإجراءات، وتغيير الهياكل التنظيمية وتطبيق الجودة الشاملة وبحوث العمل والإدارة بالأهداف". (صديق، سماعيل، و شقراني ، 2019 ، صفحة 102)

التعريف الرابع: "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتحديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال أحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها، وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير والذي يعمل على إقناع أفراد المنظمة بالأفكار الجديدة". (الهزايمة و الزعبي، 2015)

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا ما يلي:

- عملية التغيير التنظيمي ليست عشوائية بل يتم تخطيطها ودراستها ويوضع لها رؤية وأهداف واستراتيجيات لضمان نجاحها.
- التغيير في المنظمات أمر حتمي، وذلك لمسايرة التغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) وتعزيز القدرة على حل المشكلات والابتكار لضمان البقاء والاستمرار.
- في ظل التحولات الاقتصادية تضطر المؤسسات إلى التكيف مع التحديات التي يخلقها على التحول، وهذا لاستعادة التوازن وتحقيق الفعالية والكفاءة.
- التغيير التنظيمي يهدف الى الانتقال لحالة أفضل، فيمكن أن يكون الوضع الحالي للمنظمة يواجه تحديات ونقاط ضعف وجب معالجتها لتحسين أداء المؤسسة.
- يستند التغيير التنظيمي على أدوات وتقنيات وإجراءات وخطوات مدروسة لتحقيق التحول المنشود.
- التغيير التنظيمي هو عملية مستمرة ومعقدة تتطلب جهود كبيرة أهمها تحقيق التطوير شامل في المناخ والثقافة التنظيمية السائدة.
- يطلب التطبيق الناجح للتغيير التنظيمي أولاً إقناع أفراد المنظمة بأهمية وإيجابيات التغيير المراد تنفيذه ، ويكون ذلك من خلال التواصل الجيد وتوفير قنوات فعالة لنشر وتبادل المعلومات، ومشاركة العاملين في هذه العملية لتفادي أي مقاومة محتملة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن التغيير التنظيمي: "هو عملية دقيقة، مدروسة وهادفة تسعى

لانتقال المنظمة من وضع حالي ينتابه نقص أو مشاكل إلى وضع أفضل منه، يسعى لتعزيز قدرة المنظمة

على التكيف البيئي الداخلي والخارجي ويضمن تحقيق الفعالية والكفاءة والقدرة على مسايرة التطورات الاقتصادية".

2.3 أهمية التغيير التنظيمي:

للتغيير أهمية كبيرة لكل من الفرد والمؤسسة تتمثل في (تومي و خريف، 2011، الصفحات 04-05):

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: تتمثل في التجديد والحياة وتظهر روح الإبداع والمقترحات، وتحتفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.
- تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه؛ على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون التعامل معه بالإيجاب ومنهم من يتعامل بالمقاومة؛ فالتغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات.
- تنمية الرغبة في التطوير: يعمل التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو الارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب:
- عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.
- عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة بإدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن التغيير التنظيمي أمر حتمي من أجل البقاء والتقدم في بيئة تتسم بالتغيير المستمر، فهو يساهم في تطوير وتحسين الأداء وأيضا تنمية الموارد البشرية.

3.3 أسباب التغيير التنظيمي:

هناك الكثير من العوامل المحركة للتغيير أو مسببات التغيير والتي تؤثر في المنظمة وتتطلب ضرورة القيام بإجراء تغييرات فيها، وهذه العوامل يمكن تقسيمها إلى فئتين (الهزاعمة و الزعبي، 2015، صفحة 21):

- **العوامل الداخلية:** يقصد بها العوامل المحركة للتغيير والتي تكون داخل المنظمة، ومن أهمها: - انخفاض درجة الرضا الوظيفي، - ارتفاع معدل دوران العمل، - زيادة معدلات التغيب عن العمل، - عدم وجود تعاون، - انخفاض أرباح المنظمة.

- **العوامل الخارجية:** هذه العوامل تكون من خارج المنظمة، وبالتالي لا تستطيع الإدارة التحكم بها، إلا أنها تستطيع أن تجري التغييرات الملائمة داخل المنظمة لكي تتلاءم معها ومن أهم هذه العوامل: - التطورات التكنولوجية، - إصدار قوانين جديدة، - النشاط الاقتصادي من ركود إلى رواج، - تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، - المنافسة.

بناءً على العوامل السابقة الذكر تتحدد حاجة المنظمة للتغيير، وتدفعها دائماً للسعي للتطوير والتجديد، وتقييم واستيعاب هذه العوامل والاستجابة لها هو في حد ذاته يساهم في بقاءها ونجاحها في بيئة الأعمال المتغيرة.

4.3 مجالات التغيير التنظيمي:

يشمل التغيير التنظيمي إدخال تعديلات وتحولات وتحسينات في جوانب ومجالات مختلفة في المنظمة نذكر أهمها فيما يلي:

التغيير السلوكي: ويتم ذلك من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات، والدوافع والمهارات السلوكية للأفراد. (بوقرة و حمصي، 2018، الصفحات 42-43)

التغيير الهيكلي: يكون بالتغيير في تقسيم الوحدات الإدارية، إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات من خلال حذف أو استحداث تنظيمات إدارية جديدة. (حمدوني و داتو سعيد، 2021، الصفحات 814-815)

التغيير التكنولوجي: يستهدف هذا التغيير إعادة تنظيم وزيادة فاعلية الأساليب والوسائل المستخدمة في أداء العمل من خلال إدخال الأدوات ووسائل جديدة تعمل على زيادة فاعلية أداء المؤسسة. (طويهر، مناصرية، و شطبية، 2017، صفحة 229)

التغيير الاستراتيجي: يعني التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وهو خطوة للمستقبل، ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها. (عقيلة، 2023، صفحة 109)

وتجد الإشارة إلى العلاقة الوثيقة بين مجالات التغيير التنظيمي السابقة الذكر، فمثلا قد يحتاج التغيير التكنولوجي إلى تغيير على مستوى الأفراد داخل المنظمة وتغيير الثقافة التنظيمية بما تشمله من معارف ومهارات وقدرات، وقد يحتاج ذلك إلى تدريب وتكوين لضمان تطبيق وتبني التكنولوجيا الجديدة بشكل فعال.

5.3 مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

يعود مصطلح مقاومة التغيير إلى أواخر الأربعينات من القرن الماضي، ويعتبر كل من الكاتين (Lester Coch و French John) من الأوائل الذي أشاروا إلى هذا النوع من المقاومة، حيث تم ذكره مقالة لهما نشرت في مجلة (Human relations) وذلك سنة 1948، بعنوان "التغلب على مقاومة التغيير (resistance to change overcoming) والتي أوضحا فيها أن مقاومة التغيير هي عبارة عن رد فعل إما من طرف الفرد وذلك لشعوره بالحрман والتهميش، وإما رد فعل جماعي ناتج عن القوى الصادرة من الجماعة. (عقيلة، 2023، صفحة 07)

وقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي واختلفت باختلاف وجهات نظرهم وباختلاف زوايا تحليلهم لهذا المصطلح، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف.

التعريف الأول: "موقف فردي أو جماعي، شعوري أو غير شعوري، ينشأ بظهور فكرة التحول في المنظمة، وبالتالي فهي موقف سلبي يتبناه العاملون عند إدخال تغييرات في دورة العمل العادية". (بودبزة، 2022، صفحة 216)

التعريف الثاني: "رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، وليس في جميع الأحوال آثاره سلبية (المقاومة الإيجابية)، فقد يكون دفعا للمسؤولين للتفكير ماليا في التحسين أو تكون تحذيرا أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور فيما يقومون به، وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من هذه المقاومة". (مراد، 2014، صفحة 17)

التعريف الثالث: "استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميل إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة". (محرز و فكرون، 2019، صفحة 17)

التعريف الرابع: "التعبير الضمني أو الصريح عن ردود الفعل السلبية أو الدفاعية على التغيير، أو القوة التقيدية التي تعارض إعادة تنظيم طرق العمل واكتساب مهارات جديدة، ومقاومة التغيير هي بمثابة الوحش الأسود بالنسبة للذين ينقلون أفكار التغيير". (لعشب و نزالي، 2022، صفحة 03)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف مقاومة التغيير التنظيمي بأنه: "موقف فردي أو جماعي، صريح أو ضمني، ينشأ بظهور فكرة التحول في المنظمة، يدل على الرفض وعدم القبول للأفكار والقرارات الجديدة في المنظمة، نتيجة الخوف والقلق من النتائج المترتبة، له نتائج سلبية كما يمكن أن تكون له إيجابيات تستفيد منها إدارة المنظمة في تقييم الوضع واتخاذ القرارات.

6.3 أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

توجد أسباب عديدة لمقاومة أفراد المنظمة للتغيير، ويمكن ذكر أهمها في النقاط التالية (بودبزة، 2022، صفحة 217):

- الإدراك النسبي لمساوئ الوضع الراهن في المؤسسة وعدم إدراك مزايا وإيجابيات الوضع الجديد، وذلك نتيجة ضعف الثقة والتجارب المماثلة الفاشلة.
- طريقة تنفيذ التغيير وتطبيقه، وهذا سببه إما عدم إشراك الأفراد العاملين في العملية أو غياب الاتصال.
- عدم القدرة على إقناع العاملين بأهمية التغيير وإيجابياته للأفراد والمؤسسة.
- الوقت غير المناسب لإجراء التغيير، وعدم إعداد الأفراد لقبوله والالتزام به.
- غموض التغيير لدى الأفراد من حيث الكيفية والهدف والمجال مما يدخل الشك في نوايا الأفراد ضد القادة وعملية التغيير نفسها.
- عدم رضا وارتياح الأفراد بالوضع الجديد لأن التغيير لم يكن بمبادرة منهم أو نابعا منهم، خاصة إذا كان مفروضا عليهم بالقوة ومن طرف أشخاص لا يثقون فيهم.

7.3 أشكال مقاومة التغيير التنظيمي:

تتخذ مقاومة التغيير مظاهرا وأشكالا عديدة، تتوقف على شخصية الأفراد ومدى إدراكهم لأهمية التغيير ووعيهم بالمخاطر التي قد تلحق بمصالحهم، ومن مظاهر مقاومة التغير ما يلي:

- رفض أي فكرة جديدة أو رأي جديد، الاضراب عن العمل، الإصرار على الوضعية الحالية، إثارة سيناريوهات سلبية للمقترحات المقدمة، التقليل من أهمية التغيير والحاجة إليه، اقتراح حلول بديلة، عدم الانضباط، ارتفاع معدلات الغياب والتأخر، أنشطة التخريب، ازدياد الميل نحو الاتحاد وأنشطة النقابات، تأخير وتيرة التغيير، استنزاف قوى التغيير في قضايا ثانوية وجانبية. (قمادي، 2019، صفحة 285)

وللتقليل من أشكال مقاومة التغيير التنظيمي سابقة الذكر وجب اتباع استراتيجيات فعالة تجعل من العاملين شركاء في هذه العملية، يملكون كل المعلومات المتعلقة بفحوى هذا التغيير وأهدافه وإيجابياته على المؤسسة وعلى الأفراد داخلها، وأيضا إشراكهم في الاجتماعات والنقاشات والورشات التوجيهية والتدريبات المكثفة لتطوير مهاراتهم وتكييفهم مع طريقة العمل الجديدة.

4. التمكين الإداري كاستراتيجية فعالة للحد من مقاومة التغيير في المنظمات:

يمكن لاستراتيجية التمكين الإداري أن تساهم في إنجاح عملية التغيير من خلال تعزيز تقبل العاملين للتغيير داخل المنظمة وذلك من خلال ما يلي:

- تفويض ومشاركة العاملين في صنع القرار بالمنظمة يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من عملية التغيير التنظيمي (منخرطين في العملية)، وأن آرائهم ومشاركتهم مهمة وفعالة، وأيضا منحهم الحرية في القيام بمهامهم يكسبهم الشعور بالمسؤولية والالتزام بشكل أكبر وقادرين أكثر على التفكير بطريقة إبداعية، كما يزيدهم ثقة بقدراتهم، وهذا ما يجعلهم أكثر استعدادا لدعم عملية التغيير.

- تساهم عملية الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات داخل المنظمة في إزالة اللبس ونشر الوعي حول أسباب وأهداف والإيجابيات المحتملة من عملية التغيير، وهذا بدوره يقلل من الشائعات والخوف والقلق لدى العاملين من الوضع الجديد، كما يساهم الاتصال الفعال في الانسجام بين فرق العمل ما يخلق بيئة تفاعلية يسودها الثقة والاحترام والتعاون، وهذا ما يقلل من مقاومة التغيير.

- إن بناء وتشكيل فرق عمل بشكل سليم وجيد داخل المنظمة له دور فعال في تعزيز مستوى التواصل، وبالتالي نقل المعلومات وتبادل الأفكار حول عملية التغيير، ما يجعلهم أكثر تفهما ومبادرة نحو تحقيق

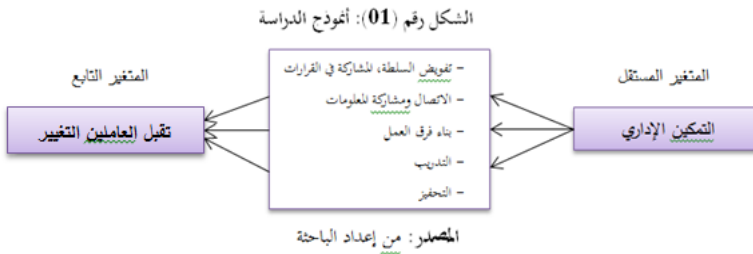
التغيير المطلوب، كما يلعب القادة الذين يوجهون الفريق دورا بالغ الأهمية في تحفيز التقبل، وكذا الاستفادة من تنوع آرائهم وخبراتهم وطرق تفكيرهم في تفسير التغيير والتعامل معه.

- إن التدريب ينمي ويطور معارف ومهارات العاملين داخل المنظمة وبالتالي يجعلهم قادرين على مسايرة التغيرات التكنولوجية أو طريقة العمل الجديدة، وهذا ما يقلل شعورهم بالخوف من الفشل والذي يعتبر أحد أهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، ويزيد من ثقتهم بقدراتهم على التعامل مع التغيير، كما تعد البرامج التدريبية وسيلة تعزز التواصل والتفاعل ونقل المعلومات بين الافراد وتبادل الآراء، وأيضا يساهم التدريب في زيادة شعور الأفراد بالدعم والاهتمام ما يعزز من مستوى رضاهم وانتمائهم للمؤسسة، ويصبحون أكثر استعدادا للمشاركة في عملية التغيير المطلوب.

- يعد التحفيز دافعا أساسيا للعاملين لتعزيز شعور الموظفين بالرضا اتجاه عملية التغيير داخل المنظمة، حيث يشجع العاملين على المشاركة والتفكير بشكل إبداعي، والتحفيز هنا لا يكون فقط بتقديم المكافآت وإنما يتعدى ذلك ليشمل تنمية شعور العاملين بالدعم والتقدير وتوفير فرص التدريب والتطوير لهم، وتشجيعهم للمشاركة في حل المشكلات وصنع القرارات داخل المنظمة.

5. الجانب التطبيقي للدراسة

1.5 نموذج الدراسة: تم استخلاص أنموذج الدراسة من الإشكالية المطروحة ومن نتائج الإطار النظري لهذه الدراسة وهو موضح في الشكل الآتي:



2.5 أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع آراء وإجابات الفئة المستهدفة حول الموضوع محل الدراسة، وتم الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة لإعداد الاستبيان، وبعدها عرض هذا الاستبيان على

مجموعة من الأساتذة للاستفادة من آرائهم حول مدى ملائمة عبارات الاستبيان وصلاحياتها لقياس ما وضعت لأجله، كما وزعت (30) استمارة على عينة استطلاعية للتأكد من وضوح ودقة عبارات الاستبيان والتأكد من صدقها وثباتها، وفي الأخير تم إجراء التعديلات اللازمة وإخراج الاستمارة في صورتها النهائية، والمكونة من محورين، المحور الأول يضم (25) عبارة، والمحور الثاني يضم (13) عبارة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (likert scale).

3.5 مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الحاجي مهدي" بالعفرون - البلدية- والبالغ عددهم (288) موظفا¹، وتم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية بلغ عددها (80) موظفا، بنسبة استرجاع بلغت (75) بالمئة (60 استمارة).

4.5 أدوات المعالجة الإحصائية:

باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية IBM SPSS Statistiques 25 وتحققا

لأغراض الدراسة تم الاعتماد على الأساليب والاختبارات الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط بيرسون: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، والتأكد من وجود علاقة بين المتغيرين.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- اختبار **Shapiro-Wilk**: لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- الانحراف المعياري، المتوسط المرجح، الوزن النسبي فئات مقياس لكرات الخماسي، لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة، وترتيبها واستخلاص الموافقة العامة لكل محور.
- اختبار **T** للعينات المستقلة لاختبار الفروق الخاصة بالمتغيرات ثنائية التقسيم (الجنس)، واختبار تحليل التباين الأحادي **F** للتقسيمات الأعلى من الثنائية (المستوى التعليمي، الفئة العمرية، الخبرة المهنية).
- الانحدار الخطي البسيط: لمعرفة نوع الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

5.5 صدق وثبات أداة الدراسة:

¹ إدارة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية "الحاجي مهدي" لعفرون -البلدية-.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة وجب معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وتحقيقاً لذلك تم استخدام اختبار **Shapiro-Wilk** كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): نتائج اختبار **Shapiro-Wilk**

المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	إحصائية الاختبار	مستوى الدلالة (sig)
الأول	التمكن الإداري في المؤسسة	25	0.968	0.12
الثاني	درجة تقبل العاملين للتغيير بالمؤسسة	13	0.956	0.032

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **spss**

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (01) أن مستوى الدلالة الاحصائية (sig) الخاص بهذا الاختبار للمحور الأول والثاني أكبر من 0.01 وهذا يعني أن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي (استخدام الاختبارات المعلمية).

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم توزيع (30) استمارة على أفراد عينة الدراسة وذلك من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والبعد أو المحور الذي تنتمي إليه كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبيان

المحور أو البعد	معامل الارتباط بيرسون (corrélacion de Pearson)	Sig
تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات	0.579** إلى 0.862**	0.000
الاتصال ومشاركة المعلومات	0.621** إلى 0.837**	0.000
بناء فرق العمل	0.625** إلى 0.853**	0.000
التدريب	0.568** إلى 0.704**	0.000
التحفيز	0.497** إلى 0.815**	0.000
درجة تقبل العاملين للتغيير بالمؤسسة	0.500** إلى 0.839**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **spss**

يتضح من الجدول رقم (02) أن معاملات الارتباط المحسوبة لجميع عبارات الاستبيان مع محورها محصورة بين (0.410-0.901) وهي أكبر من **R** الجدولية (0.380)، وأيضاً مستوى الدلالة (sig)

دور التمكين الإداري في الحد من مقاومة العاملين للتغيير في المؤسسات
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "الحاجي المهدي" العفرون -البليدة-

لجميع عبارات الاستبيان أقل من مستوى المعنوية 0.01، وهذا ما يدل صدق واتساق عبارات الاستبيان.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة:

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل (Alpha Cronbach's) والنتائج موضحة في الجدول الآتي.

الجدول رقم (03): قيمة ألفا كرونباخ لمحاو أداة الدراسة

المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
الأول	التمكين الإداري بالمؤسسة	25	0.956
الثاني	مقاومة التغيير بالمؤسسة	13	0.924
محاور الاستبيان ككل		38	0.973

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم (03) أن قيم معامل الثبات (Alpha Cronbach's) للمحور الأول والمحور الثاني لإجمالي محاور الاستبيان عالية جدا فاقت 0.92، وهذا ما يدل على أن أداة الدراسة بثقة وثبات كبير، يجعل من الاستبيان صالح للتطبيق.

6.5 تحليل خصائص عينة الدراسة:

فيما يلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالبيانات الشخصية، والذي اشتمل على متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الخصائص الشخصية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية	المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	20	33.3 %	المستوى التعليمي	اقل من ثانوي	27	45 %
	أنثى	40	66.7 %		ثانوي	09	15 %
	المجموع	60	100 %		جامعي	24	40 %
						100 %	
العمر	أقل من 30 سنة	29	48.3 %	سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	27	45 %
	30 إلى 45	18	30 %		5-10 سنوات	14	23.3 %

31.7 %	19	أكثر من 10 سنوات		21.7 %	13	45 سنة فأكثر	
100 %	60	المجموع		100 %	60	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (04) أن نسبة الإناث في المؤسسة محل الدراسة أكبر من نسبة الذكور حيث بلغت 66.7 % بينما الذكور 33.3 %، أما بالنسبة لمتغير العمر بلغت أكبر نسبة مئوية 48.3 % للفئة العمرية "أقل من 30 سنة" فيما حصلت الفئة "45 سنة فأكثر" أدنى نسبة قدرت بـ 21.7 %، وبلغت أكبر نسبة تتعلق بمتغير المستوى التعليمي 45 % للفئة "أقل من ثانوي"، نسبة الموظفين الذين مستواهم التعليمي "جامعي" بنسبة 40 %، وأقل نسبة للفئة التي مستواهم التعليمي ثانوي 15 %، وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرات فاحتلت الفئة "أقل من 05 سنوات" النسبة الأكبر حيث بلغت 45 %، في حين بلغ عدد الموظفين الذين يملكون من 5-10 سنوات خبرة النسبة الأدنى في المؤسسة.

7.5 تحليل وتفسير إجابات عينة الدراسة لعبارات الاستبيان

أولاً: اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول (للمحور الأول)

يمكننا الجدول الآتي من معرفة اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (05): اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول (المحور الأول)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	الصلاحيات المفوضة لي كافية لإنجاز مهام وظيفتي بالطريقة التي أراها مناسبة	4.00	0.781	موافق	01
02	أعمل في نظام إداري يشجع العاملين على المشاركة في صنع القرارات	3.78	0.904	موافق	04
03	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي	3.73	0.899	موافق	05
04	أساهم في وضع الأهداف الذي أكون مسؤولاً على تنفيذها	3.83	1.028	موافق	03
05	يقوم المدير بعقد اجتماعات تشاورية بخصوص العمل	4.00	1.135	موافق	02
06	أمتلك حرية التصرف في حل المشاكل دون انتظار موافقة رئيسي	3.57	0.810	موافق	06
المستوى الكلي للبعد الأول		3.819	0.693	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (05) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على البعد الثاني لأبعاد التمكين الإداري، حيث بلغ المتوسط المرجح له 3.819 وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس

دور التمكين الإداري في الحد من مقاومة العاملين للتغيير في المؤسسات
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "الحاجي المهدي" العفرون -البليدة-

الخماسي ليكرت (من 3.40-4.19) أي أنهم يوافقون على أن إدارة المؤسسة تقوم بتفويض السلطة لموظفيها ومهتمة وتشاركهم في اتخاذ القرار بدرجة مرتفعة.

ثانيا: اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني (للمحور الأول)

يمكننا الجدول الآتي من معرفة اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة الاتصال ومشاركة المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (06): اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني (المحور الأول)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
07	تقوم المؤسسة بتوفير المعلومات الضرورية بسهولة وفي الوقت المناسب للعاملين	3.63	0.663	موافق	05
08	يمكنني شرح موقفي لمديري بدون صعوبة	3.93	0.756	موافق	03
09	تسهم إدارة المعلومات في توحيد الرؤية ووضوح الأهداف	3.67	1.10	موافق	04
10	يسمح نظام الاتصالات في المؤسسة بتبادل المعلومات والآراء والأفكار بين العاملين	3.98	0.701	موافق	02
11	تستخدم الإدارة وسائل اتصال حديثة ومتطورة	3.98	0.748	موافق	01
المستوى الكلي للبعد الثاني		3.84	0.555	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (06) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على البعد الثاني لأبعاد التمكين الإداري، حيث بلغ المتوسط المرجح له 3.84 وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40-4.19) أي أنهم يوافقون على أن إدارة المؤسسة تهتم بتوفير ومشاركة المعلومات لموظفيها بدرجة مرتفعة.

ثالثا: اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث (للمحور الأول)

يمكننا الجدول الآتي من معرفة اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع بناء فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (07): اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث (المحور الأول)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
12	تدعم إدارة المؤسسة العمل الجماعي وتركز على أهميته في تحقيق نتائج أفضل	3.77	0.909	موافق	03

13	تتوفر أجواء من التعاون والمساعدة بين الزملاء	3.57	0.890	موافق	04
14	يحرص المسؤول في العمل على تلبية حاجات العمل الجماعي	3.85	1.005	موافق	02
15	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة	3.93	1.087	موافق	01
المستوى الكلي للبعد الثالث		3.779	0.746	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (07) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يدون درجة "موافق" على البعد الثالث لأبعاد التمكين الإداري، حيث بلغ المتوسط المرجح له 3.779 وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40-4.19) أي أنهم يوافقون على أن إدارة المؤسسة مهتمة ببناء فرق العمل بدرجة مرتفعة..

رابعاً: اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع (للمحور الأول)

يمكننا الجدول الآتي من معرفة اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع التدريب بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (08): اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع (المحور الأول)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
16	تبنى المؤسسة خطة واضحة لتدريب العاملين	3.62	0.783	موافق	04
17	تتم المؤسسة بتطوير مهارات ومعارف عمالها	3.62	0.715	موافق	03
18	تشجع المؤسسة العاملين على تقاسم وتبادل المعارف فيما بينهم	3.95	0.746	موافق	02
19	توفر المؤسسة كل الظروف الملائمة لتطبيق ما تم اكتسابه في الدورات التدريبية	3.53	1.096	موافق	05
20	تتاح فرص التدريب والتكوين للعاملين وفق نظام عادل	3.95	0.723	موافق	01
المستوى الكلي للبعد الرابع		3.73	0.505	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (08) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يدون درجة "موافق" على البعد الرابع لأبعاد التمكين الإداري، حيث بلغ المتوسط المرجح له 3.73 وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40-4.19) ، أي أنهم يوافقون على أن المؤسسة تولي اهتماماً لتدريب موظفيها بدرجة مرتفعة.

خامساً: اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الخامس (للمحور الأول)

دور التمكين الإداري في الحد من مقاومة العاملين للتغيير في المؤسسات
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "الحاجي المهدي" العفرون -البليدة-

يمكننا الجدول الآتي من معرفة اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى التحفيز بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (09): اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الخامس (المحور الأول)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
21	أحظى بالشكر والتقدير من الإدارة في حالة النجاري للعمل بشكل أفضل	3.82	1.033	موافق	01
22	تقوم الإدارة بتحفيزي من أجل تحمل مسؤوليات أكبر	3.92	1.154	موافق	02
23	توفر إدارة المؤسسة التسهيلات والموارد والجو الملائم لتحقيق الأداء المتميز	3.57	0.810	موافق	04
24	يحصل الموظفون على مكافآت معنوية ومادية عند أدائهم أعمال إبداعية	3.55	0.79	موافق	05
25	شعر بعدالة وموضوعية نظام المكافآت داخل المؤسسة	3.88	0.846	موافق	03
	المستوى الكلي للبعد الخامس	3.746	0.636	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (09) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على البعد الخامس لأبعاد التمكين الإداري، حيث بلغ المتوسط المرجح له 3.746 وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت من (3.40-4.19)، أي أنهم يوافقون على أن المؤسسة تولي اهتمام لتحفيز موظفيها بدرجة مرتفعة.

سادسا: اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني للاستبيان

يمكننا الجدول الآتي من معرفة اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تقبل العاملين للتغيير بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (10): اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني للاستبيان

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
26	مهتم بمواكبة التطورات الحديثة في العمل	3.80	0.898	موافق	08
27	لا يتناهي شعور بالقلق والخوف للاقتراحات الجديدة بالمؤسسة	3.60	0.960	موافق	13
28	لا أفضل النمط التقليدي في العمل ولا اعتبره الأكثر نجاحا	3.77	1.047	موافق	09
29	أشعر بالثقة في قدرتي على العمل وفق الطرق الجديدة	3.93	1.103	موافق	05
30	لا أتخوف من زيادة التعب التي يفرضها التغيير الجديد	3.60	0.785	موافق	12
31	أرى أن التغييرات الجديدة ملائمة لاحتياجات المؤسسة	4.03	0.663	موافق	02

32	لا أعتقد أن التغييرات المقترحة قد تُلْ بَعْلَقَاتِي مَع زَمَلَائِي فِي الْعَمَل	3.92	1.109	موافق	06
33	لا أعتقد أن التغيير قد يؤثر سلباً على حياتي الشخصية والمهنية	3.75	0.600	موافق	10
34	أرى أن التغييرات في المنظمة لن تحدث أي اختلالات في مركزي الوظيفي	3.98	0.701	موافق	04
35	أشعر بالثقة اتجاه الإدارة في إنجاح عملية التغيير	4.00	1.089	موافق	03
36	أتفهم أهداف وفوائد التغييرات الجديدة المقترحة في المنظمة	3.85	0.880	موافق	07
37	أرى أن التغييرات الجديدة قد تؤثر إيجاباً على أدائي في المؤسسة	3.73	0.880	موافق	11
38	اهتم بالتغييرات التي تجربها المؤسسة لأنني مقتنع بها	4.03	0.662	موافق	01
المستوى الكلي للمحور الثاني		3.846	0.621	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (10) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على عبارات المحور الثاني للاستبيان، حيث بلغ المتوسط المرجح له 3.846 وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت من (3.40-4.19)، أي أنهم يوافقون على التغيير في المنظمة ومستعدين ومتقبلين له بدرجة مرتفعة.

8.5 اختبار صحة فرضيات الدراسة:

اعتمدت الباحثة لاختبار صحة الفرضية 01، 02، 03، 04، 05 على القيم الموضحة في الجدول الآتي، والتي تعبر عن معامل الارتباط بيرسون (العلاقة) بين الأبعاد الخمسة للمتغير المستقل والمتغير التابع (درجة تقبل العاملين للتغيير بالمؤسسة محل الدراسة).

الجدول رقم (11): العلاقة بين بعد تفويض السلطة واتخاذ القرارات ودرجة تقبل العاملين للتغيير بالمؤسسة

درجة تقبل العاملين للتغيير بالمؤسسة		
معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية	
0.971**	0.000	تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات
0.755**	0.000	الاتصال ومشاركة المعلومات
0.948**	0.000	بناء فرق العمل
0.791**	0.000	التدريب
0.914**	0.000	التحفيز

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (11) أن معامل الارتباط بين جميع أبعاد التمكين الإداري الخمسة (المتغير المستقل) ودرجة تقبل العاملين للتغيير بالمؤسسة (المتغير التابع) سجل قيم عالية (من 0.755 إلى

دور التمكين الإداري في الحد من مقاومة العاملين للتغيير في المؤسسات
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "الحاجي المهدي" العفرون -البليدة-

0.971) ومستوى دلالة أقل من 0.01، ما يؤكد وجود علاقة ارتباط قوية موجبة (طردية) ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى معنوية 0.01.

ومن أجل تأكيد هذه النتائج، ولمعرفة نوع الارتباط ونسبته بين أبعاد التمكين الإداري (المتغير المستقل) ودرجة تقبل العاملين للتغيير بالمؤسسة (المتغير التابع) تم استخراج معامل الارتباط المتعدد R، ومعامل التحديد R² كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): حساب معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد بين أبعاد التمكين الإداري ودرجة تقبل العاملين للتغيير

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,982 ^a	,965	,962	1,57392
a. Prédicteurs : (Constante), الأول البعد, الثالث البعد, الرابع البعد, الثاني البعد, الخامس البعد, (Constante)				

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن هناك ارتباط متعدد مرتفع يقدر بـ 0.982 (98.2%)، في حين بلغ معامل التحديد (R-deux) قيمة 0.965، وهذا ما يمكن ترجمته بأن التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (درجة تقبل العاملين للتغيير) تفسرها المتغيرات المستقلة بنسبة 96.5% وهي نسبة مرتفعة جدا، والباقي 03.5% يعود لمتغيرات أخرى يمكن ان تعود للخطأ العشوائي. بالتالي نرفض الفرضيات الصفرية H₀ التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين أبعاد التمكين الإداري (الخمس) ودرجة تقبل العاملين للتغيير، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة ودرجة تقبل العاملين للتغيير.

واعتمدت الباحثة لاختبار الفرضية 06 المتعلقة بتحليل الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد العينة تعود إلى متغيرات البيانات الشخصية على اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) المتعلقة بمتغير الجنس، وعلى اختبار التباين الأحادي F (one Way Anova) لدراسة باقي المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

الجدول رقم (13): اختبار T للعينات المستقلة المتعلقة بمتغير الجنس

المحاور	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد	الملاحظة	المحاور	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد	الملاحظة
البعد 01	0.987	0.01	غير دال إحصائياً	البعد 04	0.751	0.01	غير دال إحصائياً
البعد 02	0.577	0.01	غير دال إحصائياً	البعد 05	0.973	0.01	غير دال إحصائياً
البعد 03	0.890	0.01	غير دال إحصائياً	المحور الثاني	0.869	0.01	غير دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول رقم (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة على محاور الاستبيان تعود لمتغير الجنس، حيث بلغ مستوى الدلالة قيماً بلغت من (0.577 إلى 0.987) وهي أكبر من 0.01 بالنسبة لجميع أبعاد المحور الأول وأيضاً المحور الثاني، وهذا ما يترجم عدم تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور الاستبيان.

كما تم استخدام اختبار التباين الأحادي F وذلك للحكم على وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود لمتغير العمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول الآتي.

الجدول رقم (14): اختبار التباين الأحادي F لكل من متغير المستوى التعليمي، الفئة العمرية، الخبرة المهنية

الملاحظة	الفئة العمرية		المستوى التعليمي		سنوات الخبرة		
	Sig المعتمد	Sig المحسوب	Sig المعتمد	Sig المحسوب	Sig المعتمد	Sig المحسوب	
البعد 01	0.01	0.412	0.01	0.492	0.01	0.611	غير دال إحصائياً
البعد 02	0.01	0.549	0.01	0.417	0.01	0.323	غير دال إحصائياً
البعد 03	0.01	0.193	0.01	0.666	0.01	0.421	غير دال إحصائياً
البعد 04	0.01	0.610	0.01	0.523	0.01	0.249	غير دال إحصائياً
البعد 05	0.01	0.413	0.01	0.684	0.01	0.352	غير دال إحصائياً
المحور الثاني	0.01	0.461	0.01	0.460	0.01	0.516	غير دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

دور التمكين الإداري في الحد من مقاومة العاملين للتغيير في المؤسسات
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "الحاجي المهدي" العفرون -البليدة-

يتبين من الجدول رقم (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة على محاور الاستبيان تعود لكل من متغير المستوى التعليمي، الفئة العمرية، الخبرة المهنية، حيث بلغ مستوى الدلالة قيما بلغت من (0.193 إلى 0.684) وهي أكبر من 0.01 بالنسبة لجميع أبعاد المحور الأول وأيضاً المحور الثاني، وهذا ما يترجم عدم تأثير هذه المتغيرات على إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور الاستبيان.

بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

6. خاتمة:

في الأخير وبناء على ما سبق طرحه يمكن تلخيص نتائج الدراسة في النقاط الآتية:
- يساهم التمكين الإداري في إنجاح عملية التغيير من خلال تعزيز تقبل العاملين للتغيير داخل المنظمة وذلك من خلال ما يلي: *مشاركتهم وجعلهم جزءاً من عملية التغيير وكسب ثقتهم، *نشر الوعي وإزالة اللبس حول أهداف وإيجابيات هذه العملية (المشاركة في المعلومات)، *التعاون والعمل الجماعي، *تطوير مهارات ومعارف العاملين ما يجعلهم قادرين على طرق العمل الجديدة (تقليل شعورهم بالخوف)، *تحفيز العاملين لتعزيز شعورهم بالرضا اتجاه عملية التغيير داخل المنظمة.

- تولي إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية "الحاجي مهدي" -العفرون- درجة مرتفعة من الاهتمام بتمكين العاملين.

- وجود درجة مرتفعة من استعداد وتقبل العاملين للتغيير والتطوير بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الحاجي مهدي" -العفرون-.

- توجد علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين التمكين الإداري ودرجة تقبل العاملين للتغيير بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الحاجي مهدي" -العفرون- (بمعامل ارتباط بلغ 0.982).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.
- ومن خلال نتائج هذه الدراسة يمكن اقتراح التوصيات الآتية:
- ضرورة التخطيط الجيد لعملية التغيير داخل المنظمة.
- وجوب الاعتماد على عاملين أكفاء لإدارة عملية التغيير.
- الاهتمام بتوجيه سلوكيات ومهارات العاملين بما يتناسب وعملية التغيير المطلوبة.
- التركيز على الاتصال والتواصل مع وبين العاملين لضمان الفهم الجيد لأهداف ومزايا عملية التغيير بالمنظمة.
- العمل المستمر على تعزيز ثقافة التعاون الثقة وتبادل الاحترام بين العاملين داخل المنظمة.
- التركيز على دعم القادة لعملية التغيير من خلال تقديم التوجيه للعاملين، وتقدير الجهود والإنجازات وذلك لكسب المزيد من التفاني والالتزام في العمل.
- ضرورة توزيع السلطة والمسؤولية بشكل عادل بين العاملين في المنظمة.
- ضرورة تشخيص أسباب مقاومة التغيير إن وجدت في المنظمة، والعمل جاهدا على معالجة المشاكل.
- تحيين البرامج التدريبية والتكوينية بشكل مستمر مساير للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية الخارجية للمنظمة.

7. قائمة المراجع:

المقالات:

1. Aburuman, N. M. (2016). The Impact of administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public administration Institute. *International Journal of Business and Social Science*, 07(01).
2. Al-bdareen, R. (2020). The Impact of The Administrative Empowerment on The Employees' Performance Management Process. *International Journal of Asian Social Science*, 10(04).
3. Mona A Alfadli, S. M. (2019). The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools. *International Education Studies*, 12(06).

4. WÓJCIK, P. (2017). Empowerment in Modern Organizations- Determinants and Benefits, ANNALES UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SSKŁODOWSKA LUBLIN-POLONIA. 51(03).
5. أحمد دن. (2017). أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة. مجلة مجاميع المعرفة (05).
6. أحمد صالح الهزايمة، و محمد الزعبي. (2015). أثر التغيير في التطوير التنظيمي: حالة دراسية ميدانية في دائرة الجمارك العامة الأردنية. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 04(01).
7. أحمد صالح الهزايمة، و محمد الزعبي. (2015). أثر التغيير في التطوير التنظيمي: حالة دراسية ميدانية في دائرة الجمارك العامة الأردنية. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 04(01).
8. إكرام بودبزة،. (2022). أثر مقاومة التغيير التنظيمي في كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق سكيكة-. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 11(02).
9. بن حامد بن عبد المالكي عبد الله، و بن أحمد شعبي فيصل. (2024). أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي -دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين-. المجلة العربية للإدارة، 44(04).
10. تقوى قماي. (2019). مهارات المدير في التعامل مع مقاومة التغيير في المنظمة. مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، 01(04).
11. جواد محسن راضي. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين -دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد-. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 13(01).
12. رشيد حمدوني، و عيماد داتو سعيد. (2021). التغيير التنظيمي وتنمية المعارف: دراسة حالة المؤسسة الجامعية الجزائرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. 07(01).
13. زايد مراد. (2014). إدارة التغيير وتحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس". مجلة المؤسسة (03).
14. زلاقي وهيبة. (2009). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية (04).
15. سلام يونس ، و خلفان رشيد . (2018). مقاومة التغيير لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الشاحنات والحافلات بالرويبة SNVI. مجلة مجتمع تربوية عمل (05).
16. سهام لعشب، و سامية نزالي. (2022). مقاومة التغيير كركيزة للإصلاح الإداري -دراسة حالة وزارة المالية الجزائرية-. مجلة الاقتصاد والتنمية البشري، 13(01).

17. الطاهر أحمد محمد علي. (2022). أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي: دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية السودانية بولاية الخرطوم. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 06(22)*.
18. طه مدني طويهر، رشيد مناصرية، و زينب شطيبة. (2017). التغيير التنظيمي وأثره على رضا العاملين -دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط. *مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية (03)*.
19. عبد الباسط محرز، و السعيد فكرون. (2019). مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة. *مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 04(04)*.
20. عكوش عقيلة. (2023). أثر التكوين على التغيير التنظيمي -دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس-. *المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، 01(01)*.
21. عماد عوض الشاويش. (2022). أثر التمكين الإداري على الاداء الوظيفي للعاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا -دراسة حالة لبلدية معان الكبرى. *المجلة العربية للنشر العلمي (47)*.
22. فتيحة صدوق، عيسى سماعيل، و محمد شقراني . (2019). أثر الاتصال الإداري على التغيير التنظيمي -دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة-. *مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، 01(02)*.
23. كمال بوقرة، و سعيد حمصي. (2018). التغيير التنظيمي كمدخل استراتيجي لتكيف المنظمة مع المحيط. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 27*.
24. نجاة حجاب، و يونس قرواط. (2022). دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التمكين الإداري "دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -جامعة المسيلة-. *مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، 06(02)*.

الأطروحات:

1. Harbi, S. B. (2020). The reality of administrative Empowerment of boys Secondary School Administrators in KSA. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of PhD in Business Administration.

المداخلات:

1. ميلود تومي، و نادية خريف. (2011). أهمية إدارة التغيير في التكيف مع تحولات المحيط. *الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة*. جامعة سعد دحلب البلدية.