



وزارة التعليم العالي  
والبحث العلمي  
هيئة البحث العلمي  
مركز البحوث النفسية

## مجلة العلوم النفسية

مجلة علمية فصلية محكمة معتمدة  
تصدر عن مركز البحوث النفسية

حاصلة على الاعتمادية

رقم الإيداع 614 / 1994

الرمز الدولي 1790 – 1816

المجلد ( 36 ) - العدد ( 1 )



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
مركز البحوث النفسية

مجلة

# العلوم النفسية

مجلة علمية فصلية محكمة معتمدة تصدر عن مركز البحوث النفسية

المجلد : 36 العدد : 1

ISSN : 1816 - 1790

رقم الايداع : 614 / 1994

الرمز الدولي: 1816-1790

اذار / 2025





## مجلة العلوم النفسية

### مجلة علمية فصلية محكمة

رئيس التحرير/ أ.د. خليل ابراهيم رسول

مدير التحرير/ أ.م.د. علا حسين علوان

#### أعضاء هيئة التحرير

| الاسم                         | مكان العمل                                                                                                   | البلد  |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| - أ.د. كامل علوان الزبيدي     | جامعة بغداد / كلية الآداب / أستاذ متمرس (متقاعد) / علم النفس – صحة نفسية                                     | العراق |
| - أ.د. يوسف حمه صالح مصطفى    | جامعة صلاح الدين / كلية الآداب – أربيل / علم النفس العام                                                     | العراق |
| - أ.د. صفاء طارق حبيب         | جامعة بغداد / كلية التربية ابن رشد / قسم العلوم التربوية والنفسية / قياس وتقويم                              | العراق |
| - أ.د. اسامة حامد محمد        | جامعة الموصل / كلية التربية للعلوم الانسانية / قسم العلوم التربوية والنفسية/ علم النفس التربوي / قياس وتقويم | العراق |
| - أ.د. مهند عبدالستار النعيمي | جامعة ديالى / كلية التربية الاساسية / قياس وتقويم                                                            | العراق |
| - أ.د. حيدر جليل عباس         | الجامعة المستنصرية / التربية الاساسية العلوم التربوية والنفسية / قياس وتقويم                                 | العراق |
| - أ.د. سيف محمد رديف          | وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ مركز البحوث النفسية                                                      | العراق |
| - أ.د. بشرى عبد الحسين محميد  | وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ مركز البحوث النفسية                                                      | العراق |
| - أ.د. محمد حبشي حسين         | جامعة الاسكندرية / كلية التربية                                                                              | مصر    |
| - أ.د. عصام توفيق قمر         | كلية الدراسات العليا للتربية / المركز القومي لأصول التربية / التربية وعلم النفس                              | مصر    |

| الاسم                             | مكان العمل                                                                           | البلد    |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| - أ.م.د. بيداء هاشم جميل          | وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ مركز<br>البحوث النفسية / علم النفس العام         | العراق   |
| - أ.م.د. براء محمد حسن            | وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / مركز<br>البحوث النفسية / الشخصية والصحة النفسية | العراق   |
| - أ.م.د. هناء مزعل حسين الذهبي    | وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ مركز<br>البحوث النفسية                           | العراق   |
| - أ.م.د. بشرى عثمان احمد          | وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ مركز<br>البحوث النفسية                           | العراق   |
| - أ.م.د. صباح عايش بنت محمد       | جامعة الشلف / كلية العلوم الانسانية<br>والاجتماعية / علم النفس العام                 | الجزائر  |
| - أ.م.د. مقبل بن عايد خليف العنزي | جامعة القصيم / الحدود الشمالية / كلية<br>التربية / قسم التربية والاحتياجات الخاصة    | السعودية |

مجلة العلوم النفسية

مجلة علمية فصلية محكمة معتمدة متخصصة تصدر عن

مركز البحوث النفسية

جمهورية العراق

قسمة اشتراك

أرجو قبول اشتراكي في مجلة العلوم النفسية :

..... لمدة ( ) سنة ابتداءً من

..... الأسم :

..... العنوان :

..... قيمة الاشتراك :

طريقة الدفع :- نقداً ( ) شيك ( ) حوالة بريدية ( )

رقم: تاريخ / /

..... التوقيع : ..... التاريخ :

الأفراد : (125000) الف دينار عراقي داخل العراق

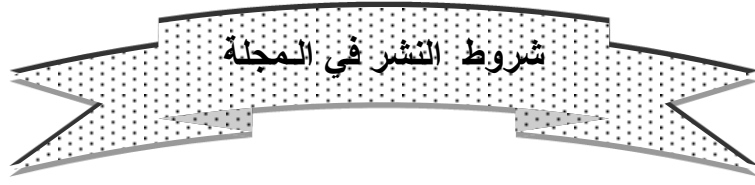
(100) \$ او ما يعادلها خارج العراق

للمؤسسات أو المؤتمرات : (90.000) الف دينار عراقي داخل العراق

( 70 ) \$ او ما يعادلها خارج العراق

قيمة الاشتراك

لعدد واحد



أولا : تنشر المجلة الأبحاث والدراسات الأكاديمية القيمة والأصيلة باللغتين العربية والأنكليزية في حقل مجالات اهتمام المجلة نفسيا وتربويا ، والتي لم تقبل أو تنشر سابقا ، ويتحمل الباحث المسؤولية القانونية في كل القضايا المتعلقة بالأمانة العلمية إذا كان بحثه منشور أو قدم للنشر .

ثانيا: يخضع كل بحث مقدم للنشر في المجلة الى الاستلال الإلكتروني على أن لا تزيد درجة الاستلال عن (20) .

ثالثا : يقدم الباحث المقبول بحثه للنشر في المجلة تعهد خطي بعدم نشر بحثه في مجلة أخرى أو حصوله على قبول نشر مسبقا .

رابعا: يقدم البحث مطبوعا على نظام (Word 2007) مصحوبا بالعنوان للبحث مع أسم الباحث الثلاثي واللقب العلمي والأختصاص وأسم الجامعة والكلية والقسم والبريد الإلكتروني في بداية الصفحة الأولى للبحث باللغتين مع خلاصة للبحث باللغة العربية والأنكليزية مثبت فيها عنوان البحث واسم الباحث ومكان عمله على أن لا تزيد عن (250) كلمة فقط .

خامسا: يجب أن لا تتجاوز عدد صفحات البحث المقدم للنشر في المجلة أكثر من (25) صفحة فقط بما فيها الجداول والأشكال والملاحق ، وبخلافه يتحمل الباحث مبلغا إضافيا مقداره (2) الفين دينار عن كل صفحة إضافية ، ولا يتجاوز البحث بعد الزيادة عن (35) صفحة بكل الأحوال .

سادسا: موافقة اثنين من المحكمين المختصين الذين يقومون بالبحث علميا قبل نشره ، بالإضافة الى تقويم البحث من ناحية اللغة العربية والانكليزية .

سابعا: يراعى في كتابة البحث الآتي :

1- الأصول العلمية في كتابة البحث من حيث الدقة في التوثيق والأمانة العلمية في العرض.

2- يقدم البحث بنسختين مطبوعة على ورق أبيض (A4) مطبوعة على الحاسوب وعلى جهة واحدة من الورقة مع قرص (CD)، بالمواصفات الآتية :

- الحاشية العليا 4.50 سم .
- الحاشية السفلى 4.50 سم .
- الحاشية اليمنى 3.75 سم .
- الحاشية اليسرى 3.75 سم .

- يكون الخط المستخدم نوع (Meersoft Word)، حجم الخط (14) بالنسبة للمتن و(12) بالنسبة للجداول .
- تحتوي كل صفحة على (22) سطر فقط وفقا لبرنامج التنضيد .
- يكون التباعد بين الأسطر للصفحة الواحدة (1.15).
- تكون الأشكال والجداول واضحة ، وتستخدم فيها الأرقام العربية والنظام العالمي للوحدات .
- يكون البحث خالي من الأخطاء اللغوية والنحوية ولا تتحمل المجلة مسؤولية ذلك .
- لا تستعمل الهوامش في أسفل الصفحات وإنما يشار رقميا الى المصادر حسب موضوعها في نهاية البحث من خلال ذكر أسم الباحث والسنة وعنوان البحث من جهة النشر والطبعة وتكتب بأسلوب ( APA )...مثال
- الهاشمي ،عدنان علي (2009). تحمل المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأتخاذ القرار لدى التدريسيين في الجامعة ،رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة.....، كلية ..... ، قسم ..... .
- يلتزم الباحث بدفع مبلغ قدره (125) الف دينار من داخل العراق ، و (100) دولار أمريكي من خارج العراق .

- يلتزم الباحث بالتعليمات المؤشرة من الخبراء ،ويعيد الباحث النسخة الأصلية للمجلة مع نسخة جديدة ورقية أخرى مصححة .
  - لاتعاد البحوث الى أصحابها قبلت أم لم تقبل للنشر .
  - لايزود الباحث بكتاب قبول النشر ، الأبعد التزامه بالتعليمات أعلاه وتسليم النسخ الورقية كافة .
  - المجلة غير مسؤولة عن نشر الأبحاث بعد مرور (90) يوم من دون مراجعة الباحث للمجلة والتزامه بالتعليمات كافة .
- ثامنا : تحتفظ المجلة بحقها في أن تحذف أو تعيد صياغة بعض الكلمات أو الجمل بما يتلائم مع أسلوبها في النشر .
- تاسعا: تنتقل حقوق نشر البحث الى المجلة حال أشعار الباحث بقبول بحثه للنشر .

## مجالات اهتمام المجلة



1. البحوث والدراسات في مجالات العلوم التربوية والنفسية بفروعها المختلفة والطب النفسي، و الباراسايكولوجي .
2. المؤتمرات والندوات العلمية الوطنية والعربية والعالمية التي تعقد حول التخصصات في الفقرة المذكورة اعلاه
3. نشاطات وفعاليات المركز والمؤسسات الاخرى التي تهتم بالمجالات - الواردة في الفقرة (1) .

(( في هذا العدد ))

| ت  | الموضوع                                                                                                          | الباحث                                                                                                                           | الصفحة  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1  | دراسة مقارنة في الكفاح الشخصي بين الطلبة المتميزين و اقرا نهم العاديين في المرحلة الإعدادية                      | أ.د. عبد الرزاق محسن<br>سعود<br>م. أشير عبد الجبار محمد                                                                          | 24-1    |
| 2  | انعكاسات تجربة تغيير اوقات الدوام الرسمي على الاسرة العراقية<br>دراسة أستطلاعية                                  | أ.م.د. حوراء محمد علي<br>المبرقع<br>أ.د. سيف محمد رديف<br>أ.م.د. هناء مزعل حسين<br>أ.م.د. ميسون كريم ضاري<br>م.م. أحمد قاسم شاكر | 44-25   |
| 3  | المعالجة الاستباقية ومعالجة ما بعد الحدث وعلاقتها بالرحمة الذاتية لدى موظفي الدولة                               | أ.م.د. مؤيد عبد السادة<br>راضي                                                                                                   | 68-45   |
| 4  | فاعلية الذات الوالدية وعلاقتها بالصمود الأسري لدى منتسبي جامعة بغداد                                             | أ.م.د. براء محمد حسن                                                                                                             | 96-69   |
| 5  | Addiction-Prone Personality Among University Students in Iraq                                                    | أ.م.د. بيداء هاشم جميل<br>أ.م.د. ميسون كريم ضاري<br>أ.م.د. سيف محمد رديف<br>أ.م.د. ميساء حسام جابر<br>أ.م.د. ميس محمد كاظم       | 120-97  |
| 6  | الحساسية ما بين الأشخاص لدى طلبة الجامعة                                                                         | أ. م. د بشرى عثمان احمد                                                                                                          | 144-121 |
| 7  | تعريب استبيان ادراك مشكلات متعاطي المخدرات واضطراب السلوك (النسخة الخاصة بالمراهقين) لدى الكوادر الطبية والنفسية | أ.م.د. ايناس احمد عزيز                                                                                                           | 172-145 |
| 8  | التعلم الأصيل وعلاقته بأسلوب التفكير الملكي لدى طلبة الجامعة                                                     | أ.م.د. سلوى فائق عبد<br>الشهابي                                                                                                  | 194-173 |
| 9  | توهم الفهم وعلاقته بالاستغراق المعرفي لدى طلبة الدراسات العليا                                                   | أ.م.د. امجاد يونس عبد                                                                                                            | 214-195 |
| 10 | الحاجة إلى التعافي لدى الممرضين                                                                                  | أ.م.د. علي تركي نافل<br>القريشي<br>م.م. احمد عباس حسن<br>الذهبي                                                                  | 242-215 |
| 11 | الذكاء الشخصي الذاتي لدى طلبة الجامعة                                                                            | أ . م رنا فاضل عباس<br>الجنابي                                                                                                   | 262-243 |

| الصفحة  | الباحث                         | الموضوع                                                                                          | ت  |
|---------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 290-263 | م. د سندس أحمد خلف<br>العيثاوي | متلازمة إيرلن وعلاقتها بصعوبات التعلم الأكاديمي<br>( عسر القراءة) لدى التلاميذ ذوي صعوبات التعلم | 12 |
| 322-291 | م . م هديل حسين فيصل           | التمكين الإداري وعلاقته بمقاومة التغيير لدى<br>المعلمين في المدارس الابتدائية                    | 13 |
| 350-323 | م.م نور صفاء شكر               | مدى أسهام المرشد التربوي في غرس قيم الانتماء<br>الوطني لدى طلبة المرحلة الإعدادية                | 14 |



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

هيئة البحث العلمي

مركز البحوث النفسية

وحدة الاصدارات والمطبوعات

ملاحظة...

الافكار الواردة في البحوث والدراسات المنشورة تُعبر عن  
آراء أصحابها وليس بالضرورة عن رأي المجلة .

المراسلات

توجه جميع المراسلات الى رئيس التحرير على العنوان التالي:

مجلة العلوم النفسية - مركز البحوث النفسية

ص.ب. 47041 جادرية - بغداد - العراق

هـ 07729423220

رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق

**614 لعام 1994**

بغداد - العراق

التمكين الإداري وعلاقته بمقاومة التغيير لدى المعلمين في المدارس الابتدائية

م . م هديل حسين فيصل

وزارة التربية / المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الثانية

[gasmenk32199@gmail.com](mailto:gasmenk32199@gmail.com)

### الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى مقاومة التغيير و العلاقة بينهما ، والتعرف على تصورات المستجيبين لكلا المتغيرين باختلاف الخصائص الشخصية (النوع ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة). وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استبانة موزعة (22) فقرة للتمكين الإداري و (20) لمقاومة التغيير وطبقت الاستبانة على عينة البحث البالغ عددهم (380) معلم ومعلمة من اصل مجتمع البحث البالغ عددهم (15968) معلم ومعلمة .

### وتوصلت الى :

- ان المتوسط العام لمستوى التمكين الإداري كان بمتوسط حسابي (4.2848) وانحراف معياري (0.3477) .
- ان المتوسط العام لمستوى مقاومة التغيير كان بمتوسط حسابي (3.9844) وانحراف معياري (0.25788) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير النوع الاجتماعي لكلا المتغيرين .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي للتمكين الإداري .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة للتمكين الإداري .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لمقاومة التغيير.
- وجود علاقة ارتباط عكسية بين بين التمكين الإداري ومقاومة التغيير حيث بلغ معامل الارتباط (-0.105) عند مستوى دلالة (0.023) وهو ارتباط دال إحصائيا .

### الكلمات المفتاحية : التمكين الإداري ، مقاومة التغيير

**Administrative Empowerment and its relation to Resistance to Change Among Teachers in Primary Schools****Asst.Lecturer . Hadeel Hussein Faisal****Ministry of Education / General Directorate of Education,  
Baghdad, Al-Karkh I I  
gasmenk32199@gmail.com****Abstract**

The study aimed to identify the level of administrative empowerment and the level of resistance to change and the relationship between them, and to identify the respondents' perceptions of both variables depending on personal characteristics (gender, educational qualification, years of experience).

The researcher relied on the descriptive approach, which includes the field method of collecting data using a questionnaire (22) items for administrative empowerment and (20) for resistance to change. The questionnaire was applied to the research sample, which numbered (380) male and female teachers from the origin of the research community. Consisting of (15,968) male and female teachers

The researcher reached to the following results :

- The overall mean level of administrative empowerment was with an arithmetic mean (4.2848) and a standard deviation (0.3477).
- The general mean level of resistance to change was with an arithmetic mean (3.9844) and a standard deviation (0.25788).
- There are no statistically significant differences according to the gender variable for both variables.
- There are statistically significant differences for the academic qualification variable for administrative empowerment.
- There are statistically significant differences for the experience variable for administrative empowerment.
- There are no statistically significant differences for the variable of educational qualification and years of experience regarding resistance to change.



- There is an inverse correlation between administrative empowerment and resistance to change, where the correlation coefficient reached (-0.105) at a significance level of (0.023), which is a statistically significant correlation.

**key words:**(Administrative empowerment, resistance to change)

### الفصل الاول

#### اولا : مشكلة البحث

تعيش المنظمات المدرسية صراع دائم مع التغيرات التي تفرضها الحياة ومقاومة التغيير تعد عائقا امام هذه التغيرات ، واسباب مقاومة التغيير كثيرة منها اسباب تعود الى ادارة المنظمات و عدم تمكين العاملين فيها للتغيير واسباب اخرى تعود الى الفرد اما اقتصادية او اجتماعية او شخصية .

والكثير من المنظمات تعاني من المشكلات والسلبيات نتيجة بقائها تحت ادارة مركزية وهرمية المستويات الادارية وعدم الشفافية نتيجة قلة المعلومات التي تمنح للعاملين فيها الذي اصبح عائقا امام الطموحات التنموية والاصلاحية نتيجة التقدم التكنولوجي والعولمة بل انه بات عبئا لم يكن بالإمكان تحمل تكاليفه.<sup>1</sup>

وبما ان المدير هو المسؤول الاول عن ادارة الموارد البشرية داخل المنظمات المدرسية فيتوجب عليه التقليل من هذه المقاومة عن طرق تمكينهم اداريا واعطائهم المعلومات الكافية حول الاعمال الموكلة اليهم وان يعطي للعاملين شعور الاهمية والثقة بإمكانياتهم ومكانتهم داخل المنظمات المدرسية . هذا من جهة ومن جهة اخرى لا بد ايضا من معرفة ما هو سبب مقاومة التغيير هل المقاومة ناتجة عن سبب قلة تمكين العاملين ام توجد اسباب اخرى للمقاومة ، لذا فان من الضروري التعرف على التمكين الاداري وعلاقته بمقاومة التغيير لدى معلمي المدارس الابتدائية عن طريق الاجابة على التساؤلات الاتية :

1. ما مستوى التمكين الاداري في المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمهم ؟
2. ما مستوى مقاومة التغيير لدى المعلمين في المدارس الابتدائية ؟
3. هل هناك علاقة بين التمكين الاداري ومقاومة التغيير لدى معلمي المدارس الابتدائية ؟

<sup>1</sup>- مراد ، د. هيلين عبد الرحيم (2020) العلاقة بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية في وزارة الاستثمار والتعاون الدولي بمصر ، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، المجلد الحادي والعشرون ، العدد الثاني ، جامعة القاهرة ، مصر ، ص183.



### ثانيا : اهمية البحث

تكمن اهمية البحث في كونه يتناول موضوعا اداريا معاصرا وهو التمكين الاداري وعلاقته بمقاومة التغيير مع معرفة اسباب مقاومة التغيير و وضع الحلول لها علما ان التمكين الاداري بصفة عامة ومقاومة التغيير بصفة خاصة تتعلق بعنصر مهم وهو العنصر البشري الذي يعد الاساس الذي تقوم عليه المنظمات .

### ثالثا : اهداف البحث

يستهدف البحث الحالي الى التعرف على :

1. التمكين الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمهم .
2. مقاومة التغيير لدى المعلمين في المدارس الابتدائية .
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الاداري تعزى لمتغيرات (النوع ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمقاومة التغيير تعزى لمتغيرات (النوع ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).
5. العلاقة الارتباطية بين التمكين الاداري ومقاومة التغيير لدى معلمي المدارس الابتدائية.

### رابعا : حدود البحث

- أ- حدود بشرية : معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية .
- ب-حدود مكانية : المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الثانية .
- ج- حدود زمانية : العام الدراسي 2023-2024
- د- حدود علمية تتضمن :

- أ- مقياس التمكين الاداري ومكوناته (الاتصال ومشاركة المعلومات - استقلالية العمل - التدريب المستمر - تفويض السلطة - التحفيز)
- ب - مقياس مقاومة التغيير ومكوناته (اسباب مقاومة التغيير - اساليب التعامل مع مقاومة التغيير) .

### خامسا : تحديد المصطلحات

اولا : (التمكين الاداري) يعرف التمكين الاداري "بانه العملية التي يتم بها تزويد الموظفين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات وكذلك



تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات"<sup>1</sup>

والتعريف الاجرائي لـ (التمكين الاداري) من قبل الباحثة هو "تمكين المعلمين والمعلمات داخل التنظيمات المدرسية من قبل مديريهم من خلال تدريبهم وتنقيفهم واعطائهم معلومات كافية نحو التغيير الذي يرمون الى تحقيقه".

**ثانيا : (مقاومة التغيير) هو "عدم القدرة على قبول التغيير الذي يهدد مصالح الافراد"**<sup>2</sup>

والتعريف الاجرائي لـ (مقاومة التغيير) من قبل الباحثة هو "امتناع المعلمين والمعلمات عن التغيير لأسباب عديدة منها شخصية او ادارية او معرفية او اجتماعية او بسبب التقاليد والاعراف المجتمعية".

**ثالثا : تعرف الباحثة (معلمي المدارس الابتدائية) "مجموعة من الافراد يقومون بعملية علمية تعليمية لجميع تلاميذ المرحلة الابتدائية".**

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### اولا : مفهوم التمكين الاداري (Empowerment Administrative)

يعرف (التمكين) بانه عملية يراد من ورائها اكتساب القوة اللائقة لاتخاذ القرارات والاسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجود لدى الافراد لتحسين اداء المؤسسة فهو بذلك حقيقي للسلطة والمسؤولية بشكل متكافئ من المديرين الى المرؤوسين ودعوة صادقة للمشاركة في سلطة القرار من طرف العاملين الذين يكونون مسؤولين عن نتائج ما يقررونه او يؤدونه .<sup>3</sup>

يعد (التمكين) هو الاداة التي تحقق الكفاءة العالية والفاعلية ويجعل للمنظمة قدرة على مواجهة التغيرات كما يعد وسيلة لزيادة انتماء العاملين لعملهم ويشعرهم بالفخر ويعد ايضا عامل مساعد لإزالة القيود الرقابية الموضوعية من قبل المدراء على موظفيهم في

<sup>1</sup> - البلوي ، محمد سلمان (2008) ، التمكين الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ، رسالة ، جامعة مؤتة ، ص7

<sup>2</sup> - محمد ، نور خليل عبد الرحمن (2013) ، اثر مقاومة التغيير على اداء العاملين ، دراسة مقارنة بين اراء المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة والثانوية في مملكة البحرين ، رسالة ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية الاعمال ، ص7

<sup>3</sup> - بضيايف ، عادل و العايب ، راجح (2017) التمكين الاداري وعلاقته بتنمية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، مجلد السابع عشر ، عدد 47 ، جامعة عبد الحميد مهري ، الجزائر ، ص15



العمل وتحويلها الى رقابة مجموعة العمل نفسها وهذا بدوره يزيل مفهوم البيروقراطية في العمل الى اقرار مبدا الثقة في المواطنين الحاليين<sup>1</sup>

### اهمية التمكين الإداري (Empowerment Administrative)

للتمكن الاداري اهمية كبيرة في سير العملية التعليمية وتبرز اهميته في:

1. استثمار الوقت داخل المنظمات.
2. زيادة ثقة الافراد بأنفسهم .
3. تقليل الرقابة بما يؤدي الى احساس الافراد بالأمان داخل المنظمات.
4. يقلل من المساحة التي تبعد بين العاملين والمروسين .
5. زيادة دافعية العمل لدى العاملين وبالتالي يؤدي الى زيادة الابداع في العمل .
6. يقلل من مقاومة التغير فكلما زاد تمكين العاملين كلما تقل المقاومة للتغيير.

### ابعاد التمكين الاداري (Empowerment Administrative)

للتمكن الاداري ابعاد متعددة من وجهة نظر الباحثين واسباب هذا التنوع هو تنوع الاعمال وتعدد المفاهيم داخل المؤسسات وعليه تم اعتماد الباحث على خمس ابعاد متفق عليها من قبل الباحثين الاداريين هي :

1- **الاتصال ومشاركة المعلومات** : تعد المعلومات جانباً مهماً في التنظيمات وخاصة من أعلى مستوى الى اسفل لأنها تسمح للموظفين في المستويات الدنيا بان يكونوا اكثر فهماً لعملية اتخاذ القرار وهو ما يجعلهم يناقشون افكارهم ويعبرون عن آرائهم بكل حرية وتمنحهم بالثقة بالتصرف لحل مشكلات العمل ، كما ان الاتصال من اسفل الى اعلى يختصر الكثير من الجهود من خلال ما يوفره من سرعة تبادل المعلومات وامكانية حصول كل فرد عليها في الوقت المناسب<sup>2</sup>

2- **استقلالية العمل** : يعكس احساس الفرد بالحرية تجاه طريقة ادائه لعمله ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة اذ تتضمن حرية اختيار المسؤولية السببية عن الحوادث الشخصية اذ ان الاستقلالية المدركة لدى الفرد بان الاشخاص تؤدي الى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة وان ادراك الفرد بان

<sup>1</sup> - سلامة ، وجيه محمد السيد (2019) اثر تطبيق ابعاد التمكين الاداري في تحقيق التميز التنظيمي في الفنادق المصرية ، مجلة اتحا الجامعات العربية للسياحة والضيافة ، مجلد السادس عشر ، العدد الاول ، مصر ، ص 213

<sup>2</sup> - بلقاسم بن زيد ، صلاح الدين طالب (2021) دور التمكين الاداري في تحقيق التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة ، دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن الاغواط ، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية ، مجلد 5 ، عدد 2 ، ص 137.



الأشخاص والاحداث من حوله يقيدون استقلاليتهم يؤدي الى مشاعر سلبية في عمله وبالتالي الى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته<sup>1</sup>

**3- التدريب المستمر :** لا يمكن تدريب العاملين دون توفير التدريب الملائم لأنه يجب ان يعترف المديرون ان العاملين يفهمون اعمالهم او يمتلكون المعرفة عن وظائفهم فتمكين العاملين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة والادوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة ومن التي ينبغي للعاملين التدريب عليها هو محتمل المسؤولية وتحقيق مبدأ الرقابة الحقيقي بكل انواعه الذي يسعى اليه كل المؤسسات من الرقابة العلوية ورقابة شخصية ذاتية ورقابة ادارية<sup>2</sup>

**4 - تفويض السلطة :** التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمستويات الدنيا في النظام ليضعوا بأنفسهم الاطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحية اللازمة لممارسة هذه المهام استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام<sup>3</sup>

**5- التحفيز :** للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات ما بين التنظيم والعاملين فيه فهي التي تحفز القوى العاملة وتدفعهم الى تحقيق اهداف التنظيم وهذه الحوافز قد تكون مادية او معنوية او فردية او جماعية ويتوقف تأثيرها في قدرتها على اثاره الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وللائهم له كما يتوقف تأثيرها في نجاح الاساليب المتبعة في تنفيذها التي تراعي اهداف التنظيم واهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - وهيبة بن شعبان (2018) التمكين الاداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للانسجة الصناعية والتقنية ، رسالة ، جامعة محمد بوضياف - كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، الجزائر ، ص 27-28 .

<sup>2</sup> - منال ، هريش (2020) اثر التمكين الاداري على جودة الحياة الوظيفية في المنظمة ، دراسة حالة عينة من اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحيى فارس بالمدينة ، رسالة ، جامعة يحيى فارس ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، الجزائر ، ص 53.

<sup>3</sup> - معراج ، قدرى احمد (2015) اثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي ، دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سونا طراك - بسكرة- ، رسالة ، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر ، ص 20.

<sup>4</sup> - معراج ، قدرى احمد (2015) (مصدر سابق ) ص 22



## ثانيا : مفهوم مقاومة التغيير (Resistance to change)

تعني مقاومة التغيير امتناع الافراد عن التغيير او الامتنثال له بالدرجة المناسبة والركون الى المحافظة على الوضع القائم ، وقد تأخذ شكلا اخر ذلك بان يقوم الافراد بإجراءات مناقضة او مناهضة لعمليات التغيير وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في اغلب الاحوال بل ايجابية وتتمثل ايجابيتها عندما يكون التغيير المقترح سلبييا بالمعنى ان الفوائد المحققة منه اقل التكاليف وعدم الامتنثال له يصب في مصلحة الادارة اما سلبية المقاومة فأنها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيرا مقارنة بتكاليفها<sup>1</sup>

ويعد "Zandfer" (1950) من اوائل الباحثين الذين تطرقوا لظاهرة مقاومة العاملين للتغيير وعرفها على انها السلوك الهادف الى وقاية وحماية الشخص من اثار تغيير حقيقي او مفترض<sup>2</sup> ، وقد تكون مقاومة التغيير هي موقف او اتجاه فردي او جماعي شعوري او غير شعوري يظهر ابتداء من طرح فكرة التغيير دون معالجة كما انها مجموعة من الاستجابات السلوكية والمعرفية في حالة تغيير مستمر تهدف الى معالجة متطلبات داخلية او خارجية خاصة كونها تشكل عبئا يفوق امكانيات الفرد وقدراته<sup>3</sup>

وبالتالي فان مقاومة التغيير بالنسبة لنا هي رد الفعل الظاهر او الباطن لمشروع التغيير ذلك خوفا لما هو مجهول وغير مألوف وتختلف درجاتها من فاعل لأخر حسب درجة تأثره به وعليه فان عملية مقاومة التغيير واحدة من الحقائق الاساسية لأي عملية تغيير وكلما كان التغيير اكثر جذرية كلما كانت المقاومة المحتملة اكثر قوة ، واهمية لذلك يصبح الاهتمام بهذه المقاومة بعدا مهما لأي عملية تغيير لأنها قد تسبب في افشاله لذلك لا بد من فهم اسبابها وكيفية التعامل معها لكي تستطيع المنظمات احداث التغييرات المرغوبة ، وقد صنفت القوى المقاومة للتغيير الى اربع مستويات وهي :

1. القوى المقاومة للتغيير على المستوى التنظيمي والمتمثلة بالهيكل التنظيمي والثقافة الاستراتيجية .

<sup>1</sup> - محواس ، يوسف (2018) دور ادارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير ، رسالة ، جامعة محمد بوضياف بالمسلية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر ، ص14

<sup>2</sup> - صورية ، معموري (2023) الانماط القيادية وتأثيرها في التقليل من اشكال مقاومة التغيير في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بالمديرية الجهوية لموبيلس الشلف ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، مجلد 19 ، عدد 32 ، الجزائر ، ص 480

<sup>3</sup> - ايمان ، كبير و ايمان اولاد سيدي عمر (2021) مقاومة التغيير وعلاقتها بكفاءة الاداء دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز ، رسالة ، جامعة غرداية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر ، ص9 .



2. القوى المقاومة للتغيير على المستوى الوظيفي والمتمثلة بالتوجهات المختلفة بين الوحدات والصراع التنظيمي .
3. القوى المقاومة للتغيير على مستوى الجماعة والمتمثلة بالقيم الجماعية والتماسك الجماعي والتفكير الجماعي .
4. القوى المقاومة للتغيير على مستوى الفرد والمتمثلة بعادات الفرد والامن الوظيفي والخوف من المجهول<sup>1</sup>.

### ابعاد مقاومة التغيير (Resistance to change)

اعتمدت الباحثة على محورين للتوصل الى ابعاد مقاومة التغيير ، المحور الاول هو اسباب مقاومة التغيير اما المحور الثاني هو اساليب التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي والتالي يوضح ذلك .

#### المحور الاول : اسباب مقاومة التغيير

هناك اسباب تدفع العاملين الى مقاومة التغيير ولكن اهمها

1- اسباب تنظيمية : تعني تخوف العاملين من ان التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب تحقيقه فعدم وضوح الاجراءات والتعليمات والامور الفنية للمشاركين في المشروع كافة يشعروهم بعدم الجدية فضلا عن ذلك سوء الفهم بين العاملين و رؤسائهم حول محتوى وتفاصيل خطة التطوير التنظيمي وكذلك التكاليف المرتفعة للمشروع اذا كان التغيير لا يضيف للفرد مهارات جديدة غير التي بحوزته فانه يعطي شعور بان التغيير لم يعط العائد المطلوب ، كما ان الجمود في العادات التنظيمية يظهر من خلال نمط القيادة الادارية فيها الذي يعرف بالنمط التحفظي او البيروقراطي المتميز بالحرص على الاحتفاظ بالسياسات والاتجاهات التقليدية للمنظمة وبقاء الوضع على ما هو عليه وببطء حركة التغيير وعدم السعي لإدخال تغييرات داخل المنظمة اذ ان بعض الناس لا يرغبون في التغيير نتيجة التعود على طرق قديمة مريحة وسهلة تجنبهم المشكلات التي يجلبها التغيير لهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - اوصالح ، نوال (2023) اثر مقاومة التغيير في نجاح التحول الرقمي في الجزائر دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد "CNR" مجلة المدير ، مجلد 10 ، رقم 1 ، الجزائر ، ص119 .

<sup>2</sup> - ايمان ، كبير و ايمان اولاد سيدي عمر (2021) (مصدر سابق) ص9-10



2 - اسباب على مستوى الفرد : تمثل العادات والسلوكيات المترسبة عائقا رئيسا امام التغيير ومما يزيد من تقويتها هو غياب الوضوح حول عملياته واهدافه<sup>1</sup> .

3- اسباب على مستوى الجماعة : الخوف من التنافس والصراع بين الاقسام وقلة التعاون فيما بينهم لحل المشكلات التي تواجههم والرغبة في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية القائمة وتهديد التغيير للتحالفات والعلاقات القائمة وتعارض التغيير مع قيم ومبادئ الجماعة<sup>2</sup>

4- اسباب اجرائية تنسيقية : للتغيير مجموعة من الخطوات والتعليمات المتطلبات الفنية اللازمة لتحقيقه وهو ما يتطلب وضوحا في الاجراءات والتعليمات لكل المشاركين في عملية تنفيذه وان يكون كل عضو من الاعضاء المتأثرين والنفذين على علم بما هو مطلوب منهم كذلك ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له مما يسبب سوء فهم للمشروع وعدم الادراك الكافي لأهدافه و مقاصده الامر الذي يؤدي الى مقاومته من قبل العمال .<sup>3</sup>

#### المحور الثاني : اساليب التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي

مقاومة التغيير حالة طبيعية لدى العاملين ولكن يمكن تفاديها باستخدام عدة اساليب هي :

1- اعلام الموظفين بعملية التغيير : أي مناقشة موضوع التغيير مسبقا مع العاملين بوضوح واعلامهم من خلال المناقشات واللقاءات ، فالمعلومات الدقيقة والكاملة يمكن ان تزيل المخاوف من التغيير .<sup>4</sup>

2- التفاوض والقبول : أي تبادل وجهات النظر بين رواد التغيير ومقاوميه ويشمل ايضا تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بالمقاومة ، او تقديم مزايا خاصة مقابل التعهد بعد اعاقه التغيير .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بن زروق ، جمال (2010) التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في انجازه ، مجلة جامعة دمشق المجلد 26 العدد الاول ، ص413

<sup>2</sup> - حاتم : سماتي (2018)، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة ، اطروحة ، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، الجزائر ، ص74-75.

<sup>3</sup> - ايمان ، كبير و ايمان اولاد سيدي عمر (2021) (مصدر سابق) ص11

<sup>4</sup> - مختار ، حماد (2017) استراتيجية المنظمة في التعامل مع مقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، ص 162



**3- اشراك قادة وموظفين في عملية التغيير :** ان اشراك الموظفين في عملية التغيير منذ البداية واشعارهم بأهمية ادوارهم الجديدة لان من طبع الانسان قبول ما استشير فيه ويرفض ما يفرض عليه.<sup>2</sup>

**4- الاتصال الفعال :** هو حجر الزاوية في عملية التغيير وعملية التواصل يجب ان تشمل كل المعنيين بهذا التغيير في المستويات الادارية المختلفة وعلى قدر اهمية وحجم التغيير والهدف من التواصل مع الموظفين بشكل مسبق قبل الاعلان عن الخطط الجديدة هو تجنيب الموظفين الشعور بالصدمة او المفاجئة واشراكهم بعملية اتخاذ القرار بلاضافة الى الحصول على مقترحاتهم التي قد تكون مفيدة جدا<sup>3</sup>.

**5- الاهتمام بالتنفيذ :** ربما يتفق الموظفون مع رؤية الادارة بشكل كامل لكنهم يقاومون التغيير لان الاشخاص القائمين على التغيير عدائيون او غير مؤهلين بشكل كامل ومناسب لذلك يجب الاهتمام بعملية التنفيذ ويشمل ذلك اختيار الاشخاص المناسبين لعملية التغيير وتدريبهم على مهارات و وسائل معينة يتبعونها لتكون عملية التغيير مجدية وفعالة وتنال الرضا من العاملين.<sup>4</sup>

#### الدراسات السابقة

#### **1- دراسة اليوسفي (2014) (اثر مقاومة التغيير على كفاءة اداء المنظمة)**

هدفت الدراسة الى دراسة اثر مقاومة العاملين للتغيير على كفاءة اداء المنظمة المتمثلة بمجلس اللاذقية والمديريات التابعة له ودراسة الفروق بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعا لمتغير ، الجنس ، العمر ، الخبرة ، والمؤهل العلمي ، واستخدم الباحث الاداة الاستبانة وطبقت الاداة على عينة البحث البالغ عددهم (331) ، وتوصلت الدراسة الى النتائج الاتية :

- يقاوم العاملون في مديريات مجلس مدينة اللاذقية التغيير ويظهر ذلك من خلال معارضتهم القوانين الجديدة التي لا تخدمهم وبحثهم عن مكتسبات شخصية بغض النظر عن النتائج ، وتقضيلهم العمل الروتيني .

<sup>1</sup> - مختار ، حماد (2017) (مصدر سابق) ص163

<sup>2</sup> - محواس ، يوسف (2018) (مصدر سابق) ص25

<sup>3</sup> - الحسيان ، لانا خالد خلف (2023) ، التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير ، المجلة العلمية للنشر العلمي ، الاصدار السادس ، العدد 52، ص479

<sup>4</sup> - الحسيان ، لانا خالد خلف (2023) (مصدر سابق ) ص479

- هناك علاقة ارتباط عكسية بين مقاومة العاملين للتغيير وكفاءة أداء المنظمة حيث ان (64.8%) من التباين الحاصل في كفاءة الاداء يفسره مقاومة التغيير ، والباقي يعزى لأسباب أخرى .
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات العاملين في مقاومة للتغيير تبعا للخصائص الشخصية ( الجنس ، الخبرة ، العمر ، المؤهل العلمي ) <sup>1</sup>.

## 2- دراسة بدير وآخرون (2015) ( التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل)

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين التمكين الاداري وفاعلية فرق العمل ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الاهلية العاملة في قطاع غزة ، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة هي اداة الدراسة ، وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية :

- ان مستوى التمكين الاداري في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة 81%
- وجود علاقة طردية بين التمكين الاداري وفاعلية فرق العمل اذ بلغ معامل الارتباط (0.273\*) عند مستوى دلالة (0.000) وهو دال احصائياً .
- وجود تفاوت في موافقة عينة الدراسة على وجود الابعاد الخمسة في حداثتها اذ احتل بعد القوة المرتبة الاولى ، بينما احتل فرق العمل المرتبة الثانية ، ثم بعد الاتصال ومشاركة المعلومات ، ثم بعد التأثير بينما كان بعد حفز العاملين في المرتبة الاخيرة <sup>2</sup>.

## 3- دراسة مروى بلى (2020) (اثر التمكين الاداري في مقاومة التغيير التنظيمي )

هدفت الدراسة الى معرفة آراء واتجاهات المستجيبين في مؤسسة سونلغاز – بسكرة – حول التمكين الاداري واثره في مقامة التغيير التنظيمي واعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي واستخدمت اداة الاستبانة للتوصل الى المعلومات حيث طبقت الاداة على مجتمع جميع الافراد العاملين في مدينة سونلغاز بسكرة وتوصلت الى عدد من النتائج اهمها :

- وجود اثر للتحفيز بقيمة (0.532) عند مستوى الدلالة (0.02) في مقاومة التغيير التنظيمي .

<sup>1</sup> - اليوسفي ، احمد (2014)، اثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (5)

<sup>2</sup> - بدير ، رامز عزمي ، محمد ، جودت فارس ، حسن ، مروان عفانة (2015) التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، المجلد الثالث والعشرون ، العدد الاول .

- وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتمكين الاداري في مقاومة التغيير .
- وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين بنسبة ( 55.6% ) .
- عدم وجود اثر ذو دلالة احصائية للتمكين الاداري بأبعاده الثلاثة (الاتصال ، التدريب ، فرق العمل ) .<sup>1</sup>

#### 4- دراسة الماضي و الشنفي (2021) (التمكين الوظيفي واثره على الارتباط الوظيفي)

- هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى التمكين الوظيفي لدى الموظفين الاداريات في الوزارات الحكومية بمنطقة الرياض ومستوى الارتباط الوظيفي من وجهة نظر الاداريات فيها وكذلك التعرف على اثر التمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي ، اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي لوصف تصورات المستجيبين عن احد الوزارات الحكومية وتوصلت الدراسة بعد تحليل الاستبانات الى العديد من النتائج اهمها :
- توفر مستوى متوسط من التمكين الوظيفي حيث تعمل الموظفات بروح الفريق في الوزارة بشكل كبير .
  - ممارسة تفويض السلطة متوسط .
  - ابعاد التمكين الوظيفي (التطوير المهني، العمل بروح الفريق ، الاستقلالية وحرية التصرف ، المشاركة في صنع القرارات ) تؤثر بنسبة 76.2% على الارتباط الوظيفي .<sup>2</sup>

#### 5- دراسة البحراني ( 2023 ) (درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الاحساء لاستراتيجيات ادارة مقاومة التغيير من وجهة نظر المعلمات )

- هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الاحساء لاستراتيجيات ادارة مقاومة التغيير من وجهة نظر المعلمات ولتحقيق ذلك الهدف استخدم المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها :
- ان درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الاحساء لاستراتيجيات مقاومة التغيير بتقدير مرتفع اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) .

<sup>1</sup>- مروي ، بلى (2020) اثر التمكين الاداري في مقاومة التغيير التنظيمي ، دراسة ميدانية بمديرية سلونلغاز – بسكرة ، رسالة ، جامعة محمد خضير ، كلية العلوم الاقتصادية ، الجزائر .

<sup>2</sup>- الماضي ، اشواق بنت سعود و الشنفي د. نجلاء ابراهيم (2021) ، التمكين الوظيفي واثره على الارتباط الوظيفي ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 41، عدد 4 ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية

- درجة ممارستهن مرتفعة في (التسهيل والدعم ، المشاركة والاندماج، المراوغة والتمويه) ودرجة ممارسه منخفضة ( الاكراه الضمني والصريح ) .
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات افراد العينة في درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لاستراتيجيات ادارة مقاومة التغيير ترجع لمتغير النوع<sup>1</sup>.

### الفصل الثالث اجراءات البحث

#### اولا : منهجية البحث

يستهدف البحث الحالي وصفا للتمكين الاداري وعلاقته بمقاومة التغيير لدى المعلمين في المدارس الابتدائية لذا فقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الذي يسعى الى تحديد الوضع الحالي للظاهرة المدروسة .

#### ثانيا : اجراءات البحث

##### - مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي من معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في مديرية تربية الكرخ الثانية / للعام الدراسي 2023-2024 والبالغ عددهم ( 15968 ) معلم ومعلمة ، وبواقع ( 3765 ) معلم و ( 12203 ) معلمة يتوزعون في ( 615 ) مدرسة ابتدائية وجدول (1) يوضح ذلك .

#### الجدول (1)

اعداد المدارس الابتدائية واعداد المعلمين (ذكور ، اناث) في مديرية تربية الكرخ الثانية للعام الدراسي (2024/2023)

| عدد المدارس | النوع |      | المديرية      |
|-------------|-------|------|---------------|
|             | اناث  | ذكور |               |
| 615         | 12203 | 3765 | الكرخ الثانية |
|             | 15968 |      | المجموع       |

تم الحصول على بيانات مجتمع البحث الحالي من المديرية العامة للإحصاء التربوي في وزارة التربية للعام الدراسي 2024/2023.

<sup>1</sup>- البحراني ، فاطمة بنت ياسين بن حسين (2023) درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الاحساء لاستراتيجيات ادارة مقاومة التغيير من وجهة نظر المعلمات ، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا مجلد 89 ، عدد 4 .

### - عينة البحث

تم اختيار عينة البحث ( معلمين ومعلمات ) العاملين في مديرية تربية الكرخ الثانية بالطريقة العشوائية البسيطة اذ تشكل نسبة (50%) من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم ( 380 ) ، تم توزيع ( 400 ) استبانة ، تم استبعاد ( 20 ) لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي ليصبح عدد الاستبانات الصالحة ( 380 ) .

### - اداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير استبانة لجمع البيانات من افراد العينة اذ تشمل ثلاث جوانب هي 1- الجانب الاول : يشمل المعلومات الديموغرافية عن المستجيب مثل (النوع – سنوات الخبرة – المؤهل العلمي) والجدول (2) يوضح ذلك .

#### جدول (2)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

| العدد | نوع المتغير  | المتغير       |
|-------|--------------|---------------|
| 190   | ذكور         | النوع         |
| 190   | اناث         |               |
| 71    | معهد فما دون | المؤهل العلمي |
| 280   | بكالوريوس    |               |
| 29    | دراسات عليا  |               |
| 80    | اقل من 5     | مستوى الخبرة  |
| 239   | من 5 الى 10  |               |
| 61    | اكثر من 10   |               |

2- الجانب الثاني ويتضمن ( 22 ) فقرة تمثل ابعاد التمكين الاداري اذ يتم قياس تقديرات الافراد لمستوى توافر هذه الابعاد لديهم وقد تم الرجوع الى الدراسات السابقة والاسترشاد بها .

3- الجانب الثالث ويتضمن ( 20 ) فقرة تقيس تقديرات افراد العينة لمستوى مقاومة التغيير لديهم .

- صدق الاداة : تم توزيع الاداة بصورتها الاولى التي تكونت من ( 25 ) فقرة لمتغير التمكين الاداري و ( 25 ) فقرة لمقاومة التغيير على ( 10 ) محكما في كل من جامعة بغداد و جامعة المستنصرية من ذوي الخبرة والاختصاص في المجالات التربوية والعلوم الاجتماعية واللغة العربية ذلك للاستفادة من آرائهم وملاحظاتهم من ناحية ملائمة الفقرات وصياغتها بنائيا ولغويا ودرجة انتماء كل فقرة للمجال الذي صنف من اجله وبعد ورود الملاحظات اعيدت صياغة بعض الفقرات ودمج بعضها فضلا عن حذف (3) فقرات لمتغير التمكين الاداري ليصبح (22) فقرة تمثل مجالات



التمكين الإداري ، وحذف (5) فقرات لمتغير مقاومة التغيير فاصبح (20) فقرة تمثل مجالات مقاومة التغيير .

- **صدق البناء** : تم التحقق في هذا النوع من الصدق من خلال :

1. القوة التمييزية للفقرات : تم تحليل الاستمارات باستخدام الاختبار التائي (T-test) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين المجموعتان العليا والدنيا لكل فقرة ، وظهرت النتائج ان جميع الفقرات مميزة عند مستوى الدلالة (0.05) لكلا المتغيرين

2. ايجاد العلاقة بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون تم ايجاد العلاقة الارتباطية بين درجات كل فقرة مع الدرجة الكلية للمقياس وأشارت النتائج الى ان جميع فقرات المقياس ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لكلا المتغيرين والجدول (3) يوضح ذلك.

### جدول ( 3 )

معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس

| معامل الارتباط | رقم الفقرة (لمقياس مقاومة التغيير ) | معامل الارتباط | رقم فقرة (لمقياس التمكين الإداري) |
|----------------|-------------------------------------|----------------|-----------------------------------|
| .507           | 1                                   | .381           | 1                                 |
| .375           | 2                                   | .334           | 2                                 |
| .346           | 3                                   | .537           | 3                                 |
| .698           | 4                                   | .280           | 4                                 |
| .325           | 5                                   | .320           | 5                                 |
| 1.000          | 6                                   | .306           | 6                                 |
| .472           | 7                                   | .337           | 7                                 |
| .659           | 8                                   | .380           | 8                                 |
| .608           | 9                                   | .399           | 9                                 |
| .322           | 10                                  | .320           | 10                                |
| .488           | 11                                  | .245           | 11                                |
| .547           | 12                                  | .314           | 12                                |
| .569           | 13                                  | .240           | 13                                |
| .536           | 14                                  | .170           | 14                                |
| .538           | 15                                  | .247           | 15                                |
| .467           | 16                                  | .156           | 16                                |
| .523           | 17                                  | .285           | 17                                |



|    |      |    |      |
|----|------|----|------|
| 18 | .261 | 18 | .536 |
| 19 | .227 | 19 | .503 |
| 20 | .190 | 20 | .379 |
| 21 | .212 |    |      |
| 22 | .166 |    |      |

2- ايجاد العلاقة بين درجة المجال والدرجة الكلية للمقياس تم ايجاد العلاقة من خلال معامل ارتباط بيرسون وايضا اوضحت النتائج ان الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لكلا المتغيرين والجدول (4) و (5) يوضح ذلك

#### جدول ( 4 )

قيم معامل الارتباط بين درجة المجال والدرجة الكلية للمستجيب لمقياس ( التمكن الاداري )

| ت | المجال            | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|-------------------|----------------|---------------|
| 1 | استقلالية العمل   | .864           | .000          |
| 2 | الاتصال والمشاركة | .736           | .000          |
| 3 | التدريب المستمر   | .781           | .000          |
| 4 | تفويض السلطة      | .693           | .000          |
| 5 | التحفيز           | .583           | .000          |

#### جدول ( 5 )

قيم معامل الارتباط بين درجة المجال والدرجة الكلية للمستجيب لمقياس ( مقاومة التغيير )

| ت | المجال                | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|-----------------------|----------------|---------------|
| 1 | اسباب مقاومة التغيير  | .896**         | .000          |
| 2 | اساليب مقاومة التغيير | .964**         | .000          |

ثبات الاداة : تم حساب ثبات اداتي الدراسة باستخدام معادلة الفا كرونباخ بعد تطبيقها على ( 30 ) معلم ومعلمة من خارج عينة الدراسة والجدول (6) يوضح ذلك.

#### جدول (6)

قيم معامل الثبات لأداتي الدراسة

| الاداة         | معامل الثبات |
|----------------|--------------|
| التمكن الاداري | 83.9         |
| مقاومة التغيير | 85.5         |



## ثالثا : المعالجات الاحصائية المستخدمة

اعتمدت الباحثة على الاساليب الاحصائية التالية للإجابة عن الاسئلة وتحليل البيانات :

- 1- للإجابة على السؤال الاول تم احتساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بواسطة الحقيبة الاحصائية .
- 2- للإجابة على السؤال الثاني تم احتساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بواسطة الحقيبة الاحصائية .
- 3- وللإجابة على السؤال الثالث تم استخدام الاختبار التائي لنوع العينة ، وتحليل التباين الاحادي لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة .
- 4- وللإجابة على السؤال الثالث تم حساب معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

## رابعا : متغيرات الدراسة

- 1- النوع الاجتماعي وله مستويان ( ذكر ، انثى )
- 2- المؤهل العلمي ثلاث مستويات (دبلوم ، بكالوريوس ، دراسات عليا)
- 3- سنوات الخبرة ( اقل من 5 سنوات ، 5-10 سنوات ، اكثر من 10 سنوات)
- 4- متغير التمكين الاداري وفقراته (22)
- 5- متغير مقاومة التغير وفقراته ( 20 )

## الفصل الرابع

## عرض النتائج وتفسيرها

## اولا : نتائج التمكين الاداري وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي يتم التوصل اليها وتفسيرها بناء على البيانات ووفق تسلسل الاهداف ومن ثم التوصيات والمقترحات.

• **الهدف الاول:** مستوى التمكين الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمهم .

تم حساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث على كل فقرة والجدول (7) يوضح ذلك .



## جدول (7)

## الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التمكن الاداري

| رقم<br>الفقرة | نص الفقرة                                                                           | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | التقدير |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|---------|
| 1             | تهتم الادارة بايجاد وسائل اتصال فعاله ومتطورة                                       | 4.35             | .478                 | مرتفع   |
| 2             | تتميز التعليمات والاجراءات في المؤسسة بالوضوح                                       | 3.52             | .663                 | متوسط   |
| 3             | يدعم مديري العمل الجماعي المهم في المدرسة                                           | 4.30             | .458                 | مرتفع   |
| 4             | يسمح المدير بحرية الراي لدى العاملين في المدرسة                                     | 4.34             | .476                 | مرتفع   |
| 5             | لدينا خيارات متاحه ضمن مجموعة العمل                                                 | 4.32             | .465                 | مرتفع   |
| 6             | لدي رؤية واضحة عن اهداف المدرسة                                                     | 4.32             | .468                 | مرتفع   |
| 7             | يشجعنا مدير المدرسة على الرقابة الذاتية                                             | 4.21             | .487                 | مرتفع   |
| 8             | لا ارغب بان تمارس علي رقابة شديدة ومباشرة من الاعلى<br>بحيث تحد من قدراتي الابداعية | 4.37             | .484                 | مرتفع   |
| 9             | وضوح البرامج التدريبية                                                              | 4.34             | .473                 | مرتفع   |
| 10            | تشجعنا ادارة المدرسة على تبادل الخبرات فيما بيننا                                   | 3.83             | .685                 | متوسط   |
| 11            | تحدد الادارة الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة                                       | 4.40             | .507                 | مرتفع   |
| 12            | يوفر لنا مدير المدرسة فرصا جيدة للنمو المهني                                        | 4.34             | .513                 | مرتفع   |
| 13            | اتاحة فرص التعلم الفردي والجماعي للعاملين                                           | 4.33             | .472                 | مرتفع   |
| 14            | تمنحني الادارة السلطة الكافية لإنجاز المهام                                         | 4.32             | .519                 | مرتفع   |
| 15            | اشعر بان هناك ضغوط تحكيمية من الرؤساء                                               | 4.31             | .463                 | مرتفع   |
| 16            | لدي القدرة في التعامل مع المشاكل دون الرجوع الى الادارة                             | 4.38             | .092                 | مرتفع   |
| 17            | اتمتع بتفرغ تام لممارسة المهام الاساسية                                             | 4.34             | .457                 | مرتفع   |
| 18            | تتوفر لدي معلومات كافية للمهام المفوضة لي                                           | 4.38             | .485                 | مرتفع   |
| 19            | نظام المكافآت المطبق يعطيني دافعا للعمل                                             | 4.34             | .475                 | مرتفع   |
| 20            | تقدر الادارة الجهود في العمل                                                        | 4.45             | .498                 | مرتفع   |
| 21            | عدالة وموضوعية نظام الحوافز المعتمد                                                 | 4.34             | .473                 | مرتفع   |
| 22            | تعمل المؤسسة على تخفيف ضغوط العمل                                                   | 4.43             | .473                 | مرتفع   |

من خلال جدول (7) يتضح ان الفقرات (1,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22) كانت مستواها مرتفع والفقرات (1,10) كان مستوى توفرها متوسط ولم توجد فقرات اخرى مستواها منخفض ، واكبر قيمة للوسط الحسابي هي فقرة رقم (20) بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري ( .498) التي تنص على (تقدر الادارة الجهود في العمل) اما اقل قيمة للوسط الحسابي فكانت للفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري ( .663) والتي تنص على (تتميز التعليمات والاجراءات في المؤسسة بالوضوح) ، وتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء افراد عينة الدراسة على الفقرات



مجتمعة وكانا (4.2848) ، (34776). وهو تقدير مرتفع ، وهذا يعني ان افراد عينة الدراسة لديهم تمكين اداري مرتفع.

• الهدف الثاني : مستوى مقاومة التغيير لدى معلمي المدارس الابتدائية .

تم حساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث على كل فقرة والجدول (8) يوضح ذلك :

جدول (8)

الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقاومة التغيير

| رقم<br>الفقرة | نص الفقرة                               | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | التقدير |
|---------------|-----------------------------------------|--------------------|----------------------|---------|
| 1             | عدم وضوح اهداف التغيير                  | 3.17               | .432                 | متوسط   |
| 2             | الخوف من عدم القدرة على تنفيذ التغيير   | 4.37               | .483                 | مرتفع   |
| 3             | الاشاعات السلبية التي تسبق التغيير      | 4.30               | .460                 | مرتفع   |
| 4             | عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير | 4.33               | .472                 | مرتفع   |
| 5             | عدم الاعداد الكافي لقبول التغيير        | 4.32               | .507                 | مرتفع   |
| 6             | حدوث التغيير بشكل مفاجئ                 | 4.31               | .461                 | مرتفع   |
| 7             | التغيير يسبب لي اضرار نفسية             | 4.21               | .488                 | مرتفع   |
| 8             | التغيير يسبب لي عبء في العمل            | 4.37               | .483                 | مرتفع   |
| 9             | لا افضل تغيير بيئة العمل                | 4.35               | .477                 | مرتفع   |
| 10            | ابذل في عملي الجهد الاقصى               | 3.81               | .680                 | متوسط   |
| 11            | لدي علم بقرار التغيير                   | 4.40               | .507                 | مرتفع   |
| 12            | تعطينا الادارة معلومات كافية عن التغيير | 4.32               | .507                 | مرتفع   |
| 13            | هل يتوفر الاستعداد النفسي للتغيير       | 4.33               | .471                 | مرتفع   |
| 14            | التغيير يكلفني ماديا                    | 4.30               | .518                 | مرتفع   |
| 15            | لا يحقق التغيير لي فوائد مادية          | 4.30               | .459                 | مرتفع   |
| 16            | يوجد مكسب معنوي للتغيير                 | 4.37               | .489                 | مرتفع   |
| 17            | توجد لدي فناعة كافية للتغيير            | 4.32               | .468                 | مرتفع   |
| 18            | اشترك مع الادارة في صناعة التغيير       | 4.30               | .518                 | مرتفع   |
| 19            | لا اشعر بوجود اهمية للتغيير             | 4.32               | .467                 | مرتفع   |
| 20            | توجد ثقة بيني وبين ادارة التغيير        | 4.44               | .444                 | مرتفع   |

من خلال جدول (8) يتضح ان اغلبية فقرات مقاومة التغيير كان مستواها مرتفع ولا توجد فقرات مستواها منخفض علما ان اكبر قيمة للوسط الحسابي كان للفقرة رقم (20) بمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (4.44) التي تنص على (توجد ثقة بيني وبين ادارة التغيير) واقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (4.32). والتي تنص على (عدم وضوح اهداف التغيير) ، وتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء افراد عينة الدراسة على الفقرات مجتمعة وكانا (3.9844)، (25788). وهو تقدير مرتفع، وهذا يعني ان افراد عينة الدراسة لديهم معارضة للتغيير بتقدير (متوسط) .

- **الهدف الثالث :** هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) لمستوى التمكين الاداري تعزى للخصائص السيكومترية ( الخبرة ، المؤهل العلمي ، النوع)   
اولا: النوع : استخدم الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للوصول الى النتائج الاتية كما مبين في جدول (9):

#### جدول(9)

الاختبار التائي للفرق بين متوسطات درجات افراد العينة على مقياس التمكين الاداري

| النوع | العينة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|-------|--------|---------------|-------------------|-------------|--------|---------------|
| ذكور  | 190    | 4.2794        | .35830            | 378         | -301   | .763          |
| اناث  | 190    | 4.2902        | .33775            |             |        |               |

يتبين من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) لان مستوى الدلالة اكبر من (0.05)

ثانيا : المؤهل العلمي تم حساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤهل العلمي والجدول (10) يوضح ذلك :

#### جدول(10)

الاحصاءات الوصفية لمتغير المؤهل العلمي لفقرات التمكين الاداري

| المؤهل العلمي | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | العدد |
|---------------|---------------|-------------------|-------|
| دبلوم         | 4.3956        | .39815            | 71    |
| بكالوريوس     | 4.2536        | .33504            | 280   |
| دراسات عليا   | 4.3150        | .28333            | 29    |
| العدد الكلي   | 4.2848        | .34776            | 380   |

ولتحديد اتجاه الفرق بين الاوساط الحسابية وفق مقياس التمكين الاداري حسب متغير المؤهل العلمي تم استخدام تحليل التباين الاحادي كما مبين في جدول(11):



جدول (11) نتائج تحليل التباين الأحادي حسب متغير العمر

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | مربع الاوساط | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|--------------|--------|---------------|
| بين المجموعات  | 1.172          | 2           | 586          | 4.946  | 0.008         |
| داخل المجموعات | 44.663         | 377         | 118          |        |               |
| المجموع        | 45.835         | 379         |              |        |               |

من نتائج جدول (11) تبين ان هناك ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي لان مستوى الدلالة اقل من مستوى (0.05) ، ولمعرفة صالح الفروق تم عمل المقارنات البعدية بطريقة شيفه كما موضح في جدول (12)

جدول (12)

نتائج تحليل التباين الاحادي حسب متغير المؤهل العلمي بطريقة (شيفه)

| مستوى الدلالة | انحراف الخطأ | وسط الفروق | التحصيل الدراسي (J) | التحصيل الدراسي (I) |
|---------------|--------------|------------|---------------------|---------------------|
| 009.          | 04574.       | *14208.    | بكالوريوس           | دبلوم               |
| 569.          | 07585.       | 08060.     | دراسات عليا         |                     |
| 009.          | 04574.       | *14208.-   | دبلوم               | بكالوريوس           |
| 658.          | 06714.       | 06148.-    | دراسات عليا         |                     |
| 569.          | 07585.       | 08060.-    | دبلوم               | دراسات عليا         |
| 658.          | 06714.       | 06148.     | بكالوريوس           |                     |

من خلال جدول تحليل التباين تبين ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمتبعين الإداري تعزى الى متغير المؤهل العلمي ولكن المؤهل العلمي يتكون من ثلاث مجموعات ( دبلوم ، بكالوريوس ، دراسات عليا) فالفرق موجودة فقط مابين دبلوم وبكالوريوس عند مستوى دلالة ( 0.009 ) .

**ثالثا : سنوات الخبرة** حساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤهل العلمي والجدول (13) يوضح ذلك :

جدول (13)

الاحصاءات الوصفية لمتغير سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة       | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | العدد |
|--------------------|---------------|-------------------|-------|
| من (5) فما دون     | 4.3716        | .39737            | 80    |
| من (5-10)          | 4.2592        | .33454            | 239   |
| اكثر من (10) سنوات | 4.2712        | .31502            | 61    |

ولتحديد اتجاه الفرق بين الاوساط الحسابية وفق مقياس التمكن الإداري حسب متغير المؤهل العلمي تم استخدام تحليل التباين الاحادي كما مبين في جدول (14)

جدول (14)

نتائج تحليل التباين الاحادي حسب متغير سنوات الخبرة

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | مربع الاوساط | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|--------------|--------|---------------|
| بين المجموعات  | .770           | 2           | .385         | 3.22   | 0.041         |
| داخل المجموعات | 45.065         | 377         | -120         |        |               |
| الكل           | 45.835         | 379         |              |        |               |

من نتائج جدول (14) تبين ان هناك اثر للتفاعل بين متغيرات المؤهل العلمي لان مستوى الدلالة اقل من مستوى (0.05) ولمعرفة صالح الفروق تم عمل المقارنات البعدية بطريقة شيفه كما مبين في جدول (15).

## جدول (15)

نتائج تحليل التباين الاحادي حسب متغير الخبرة بطريقة (شيفه)

| مستوى الدلالة | انحراف الخطأ | وسط الفروق | (J) الخبرة        | (I) الخبرة        |
|---------------|--------------|------------|-------------------|-------------------|
| .043          | .04466       | .11237*    | من 5 الى 10       | اقل من 5 سنوات    |
| .234          | .05877       | .10035     | اكثر من 10 سنوات  |                   |
| .043          | .04466       | -          | اقل من 5 سنوات    | من 5 الى 10 سنوات |
| .971          | .04960       | -.01201    | اكثر من 10 سنوات  |                   |
| .234          | .05877       | -.10035    | اقل من 5 سنوات    | اكثر من 10 سنوات  |
| .971          | .04960       | .01201     | من 5 الى 10 سنوات |                   |

من خلال جدول تحليل التباين تبين ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمتكمين الاداري تعزى الى متغير الخبرة ولكن متغير الخبرة يتكون من ثلاث مجموعات ( اقل من 5 سنوات ، من 5 الى 10 سنوات ، اكثر من 10 سنوات) فالفروق موجودة فقط ما بين اقل من 5 سنوات و من 5 الى 10 سنوات.

- الهدف الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) لمستوى مقاومة التغيير تعزى للخصائص السيكومترية ( الخبرة ، المؤهل العلمي ، النوع) اولاً: النوع : استخدم الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للوصول الى النتائج الاتية كما مبين في جدول (16):

## جدول (16)

الاختبار التائي للفرق بين متوسطات درجات افراد العينة على مقياس مقاومة التغيير

| النوع | العينة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|-------|--------|---------------|-------------------|-------------|--------|---------------|
| ذكور  | 190    | 4.2392        | .31881            | .377        | 483-   | 0.629         |
| اناث  | 190    | 4.2550        | .31868            |             |        |               |

يتبين من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى

(0.05) لان مستوى الدلالة اكبر من (0.05)

ثانياً : المؤهل العلمي تم حساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤهل العلمي والجدول (17) يوضح ذلك :

## جدول (17)

الاحصاءات الوصفية لمتغير المؤهل العلمي لفقرات مقاومة التغيير

| المؤهل العلمي | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | العدد |
|---------------|---------------|-------------------|-------|
| دبلوم         | 4.3070        | .34932            | 71    |
| بكالوريوس     | 4.2268        | .31343            | 280   |
| دراسات عليا   | 4.26753       | .26753            | 29    |
| العدد الكلي   | .31842        | .31842            | 380   |

ولتحديد اتجاه الفرق بين الاوساط الحسابية وفق مقياس مقاومة التغيير حسب متغير المؤهل العلمي تم استخدام تحليل التباين الاحادي كما مبين في جدول (18) :

## جدول (18)

نتائج تحليل التباين الاحادي حسب متغير المؤهل العلمي

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | مربع الاوساط | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|--------------|--------|---------------|
| بين المجموعات  | .444           | 2           | .222         | 2.202  | .112          |
| داخل المجموعات | 37.882         | 376         | .101         |        |               |
| المجموع        | 38.327         | 378         |              |        |               |

يتبين من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) لان مستوى الدلالة اكبر من (0.05).

ثالثا : سنوات الخبرة حساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤهل العلمي والجدول (19) يوضح ذلك :

## جدول (19)

الاحصاءات الوصفية لمتغير سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | العدد |
|----------------|---------------|-------------------|-------|
| من (5) فما دون | 4.2213        | .34730            | 80    |
| من (6-10)      | 4.2349        | .31457            | 239   |
| من (11 - 27)   | 4.2367        | .22254            | 61    |

ولتحديد اتجاه الفرق بين الاوساط الحسابية وفق مقياس مقاومة التغيير حسب متغير المؤهل العلمي تم استخدام تحليل التباين الاحادي كما مبين في جدول (20).

## جدول (20)

نتائج تحليل التباين الاحادي حسب متغير سنوات الخبرة

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | مربع الاوساط | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|--------------|--------|---------------|
| بين المجموعات  | 198.           | 2           | 099.         | 957    | .378          |
| داخل المجموعات | 38.129         | 378         |              |        |               |
| الكلي          | 38.327         |             |              |        |               |

يتبين من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) لان مستوى الدلالة اكبر من (0.05)

• **الهدف الخامس:** هل توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الاداري ومقاومة التغيير لدى المعلمين في المدارس الابتدائية. وللإجابة على هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين اداء افراد العينة على اداتي الدراسة (التمكين الاداري ومقاومة التغيير) وكان يساوي (\*101-) وتم اجراء تحليل الانحدار البسيط والجدول ( 21 ) يبين نتائج ذلك :

## جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار البسيط

| معامل الارتباط | مربع معامل الارتباط | معامل الانحدار | ثابت الانحدار | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------|---------------------|----------------|---------------|--------|---------------|
| 101*           | 0.010               | 0.32           | 4.643         | 3.893  | 0.023         |
| -              |                     | 2              |               |        |               |

يتبين من جدول (21) انه توجد علاقة ارتباط عكسية أي انه كلما زاد التمكين الاداري كلما قلت المقاومة للتغيير ولكن بنسبة ضعيفة حيث بلغ معامل الارتباط (-0.101) عند مستوى دلالة (0.023) ، ويتبين من المتوسطات الحسابية السابقة لكلا المتغيرين انه سبب المقاومة لا يرجع الى عدم تمكين الموظفين بل على العكس الجميع يتمتع بتمكين اداري مرتفع من قبل ادارتهم فهو موجود بنسبة متوسط حسابي (4.2848) وانحراف معياري (34776) وانما ترجع اسباب المقاومة الى الفرد نفسه مثلا التخوف من عدم القدرة على تنفيذ التغيير ولا يفضلون تغيير بيئة العمل فهم لديهم قناعة بالتغيير لكن في نفس الوقت لديهم مخاوف تجاه التغيير فاغلبية الاسباب كانت راجعة الى الفرد وليس الادارة .

## الفصل الخامس

## المناقشة وعرض النتائج والتوصيات

## مناقشة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

لمناقشة السؤال الاول (ما مستوى التمكين الاداري في المدارس الابتدائية ) بعد الحصول على النتائج تبين ان مستوى التمكين في المدارس الابتدائية قد جاء بمتوسط حسابي بمتوسط حسابي (4.2848) وانحراف معياري (0.3477) وهو تقدير مرتفع ، ويعني ان افراد العينة يتمتعون بتمكين اداري من قبل مديري المدارس الابتدائية وتتفق هذه الدراسة مع دراسة بدير وآخرون (2015) اذ كان افراد العينة لديهم تمكين اداري مرتفع ، وتختلف نتائج الدراسة الحالية عن دراسة الماضي والشنيفي (2021) فقد كان مستوى التمكين لدى افراد العينة بتقدير (متوسط).

اما السؤال الثاني (ما مستوى مقاومة التغيير في المدارس الابتدائية وبعد الحصول على النتائج فقد تبين ان المتوسط العام لمستوى مقاومة التغيير كان بمتوسط حسابي (3.9844) وانحراف معياري (0.25788) وهو ايضا تقدير مرتفع حيث ان افراد العينة لديهم معارضة للتغيير لأسباب كثيرة بسبب ضغط العمل لديهم والخوف من عدم تحقيق التغيير بالشكل المطلوب ، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة اليوسفي (2014) من ناحية معارضة افراد العينة للتغيير وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمغيير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لمغيير مقاومة التغيير .

والسؤال الثالث (هل هناك علاقة بين التمكين الاداري ومقاومة التغيير لدى معلمي المدارس الابتدائية ) فتبين وجود علاقة ارتباط عكسية بين بين التمكين الاداري ومقاومة التغيير اذ بلغ معامل الارتباط (-0.105) عند مستوى دلالة (0.023) وهو ارتباط دال احصائيا أي كلما زاد تمكين العاملين كلما قل مستوى المقاومة للتغيير في المدارس الابتدائية

## من خلال بيانات البحث وعرض النتائج وتفسيرها توصلت الباحثة الى :

- 1- ان المتوسط العام للتمكين الاداري كان بمتوسط حسابي (4.2848) وانحراف معياري (0.3477) وهذا يعني ان الافراد يتمتعون بتمكين اداري من قبل اداراتهم .
- 2- ان المتوسط العام لمقاومة التغيير كان بمتوسط حسابي (3.9844) وانحراف معياري (0.25788) وهو ايضا تقدير مرتفع.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمغيير النوع الاجتماعي لكلا المتغيرين أي ان كلا من الذكور والاناث لديهم نفس القدرات والتصورات عن التمكين الاداري ومقاومة التغيير .

- 4- توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير المؤهل العلمي للتمكين الاداري تعود للتحصيل الدراسي دبلوم مع بكالوريوس .
- 5- توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير الخبرة للتمكين الاداري تعود لمن لديهم خبرة من 5 الى 10 سنوات و من 5 فما دون .
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لمقاومة التغيير.
- 7- وجود علاقة ارتباط عكسية بين بين التمكين الاداري ومقاومة التغيير اذ بلغ معامل الارتباط (-0.105) عند مستوى دلالة (0.023) وهو ارتباط دال احصائيا .

### التوصيات

- 1- ضرورة تشخيص الاسباب الرئيسة لمقاومة التغيير في جميع المؤسسات .
- 2- اجراء دراسات للتمكين الاداري مع متغيرات ذات معامل ارتباط اقوى .
- 3- اجراء دراسات مشابهة لمعرفة العلاقة بين المتغيرين على قطاعات اخرى.
- 4- بث الوعي داخل صفوف افراد الهيئة التعليمية حول اهمية التغيير من خلال عقد ندوات وحلقات تدريبية.
- 5- تقديم حوافز مادية ومعنوية للتخفيف من مقاومة التغيير .
- 6- تخفيف ضغط العمل عن كاهل القوى العاملة.
- 7- ازالة المخاوف الخاصة بالتغيير من خلال التكييف النفسي للعاملين داخل المؤسسات التعليمية .

### المقترحات

- 1- دراسة العلاقة بين مقاومة التغيير مع متغيرات اخرى مثل الحالة الاقتصادية وعلاقتها بمقاومة التغيير.
- 2- دراسة اثر الحوافز المعنوية والمادية على مقاومة التغيير .



## المصادر العربية

1. اوصالح ، نوال (2023) اثر مقاومة التغيير في نجاح التحول الرقمي في الجزائر دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد "CNR" مجلة المدير ، مجلد 10 ، رقم 1 ، الجزائر.
2. ايمان ، كبير و ايمان اولاد سيدي عمر (2021) مقاومة التغيير وعلاقتها بكفاءة الاداء دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز ، رسالة ، جامعة غرداية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر .
3. بدير ، رامز عزمي ، محمد ، جودت فارس ، حسن ، مروان عفانة (2015) التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، المجلد الثالث والعشرون ، العدد الاول .
4. بضياف ، عادل و العايب ، رابح (2017) التمكين الاداري وعلاقته بتنمية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، مجلد السابع عشر ، عدد 47 ، جامعة عبد الحميد مهري ، الجزائر .
5. بلقاسم بن زيد ، صلاح الدين طالب (2021) دور التمكين الاداري في تحقيق التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة ، دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن الاغواط ، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية ، مجلد 5 ، عدد 2 .
6. بن زروق ، جمال (2010) التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في انجاحه ، مجلة جامعة دمشق المجلد 26 العدد الاول .
7. البلوي ، محمد سلمان (2008) ، التمكين الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ، رسالة ، جامعة مؤتة .
8. البحراني ، فاطمة بنت ياسين بن حسين (2023) درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الاحساء لاستراتيجيات ادارة مقاومة التغيير من وجهة نظر المعلمات ، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا مجلد 89 ، عدد 4 .
9. حاتم ، سماتي (2018)، 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 ، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر .
10. الحسيان ، لانا خالد خلف (2023) ، التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير ، المجلة العلمية للنشر العلمي ، الاصدار السادس ، العدد 52.
11. اليوسفي ، احمد (2014)، اثر مقاومة التغيير على كفاءة اداء المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (5) .

12. سلامة ، وجيه محمد السيد (2019) اثر تطبيق ابعاد التمكين الاداري في تحقيق التميز التنظيمي في الفنادق المصرية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة ، مجلد السادس عشر ، العدد الاول ، مصر .
13. صورية ، معموري (2023) الانماط القيادية وتأثيرها في التقليل من اشكال مقاومة التغيير في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بالمديرية الجهوية لموبيلس الشلف ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، مجلد 19 ، عدد ، 32 ، الجزائر .
14. محمد ، نور خليل عبد الرحمن (2013) ، اثر مقاومة التغيير على اداء العاملين ، دراسة مقارنة بين اراء المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة والثانوية في مملكة البحرين ، رسالة ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية الاعمال .
15. محواس ، يوسف (2018) دور ادارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير ، رسالة ، جامعة محمد بوضياف بالمسلية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر .
16. مختار ، حماد (2017) استراتيجية المنظمة في التعامل مع مقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية .
17. مراد ، د. هيلين عبد الرحيم (2020) العلاقة بين التمكين الاداري والرضاء الوظيفي ، دراسة ميدانية في وزارة الاستثمار والتعاون الدولي بمصر ، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، المجلد الحادي والعشرون ، العدد الثاني ، جامعة القاهرة ، مصر .
18. معراج ، قدرى احمد (2015) اثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي ، دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سونا طراك -بسكرة- ، رسالة ، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر .
19. مروى ، بلى (2020) اثر التمكين الاداري في مقاومة التغيير التنظيمي ، دراسة ميدانية بمديرية سلونلغاز - بسكرة ، رسالة ، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الاقتصادية ، الجزائر .
20. منال ، هريش (2020) اثر التمكين الاداري على جودة الحياة الوظيفية في المنظمة ، دراسة حالة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحيى فارس بالمدينة ، رسالة ، جامعة يحيى فارس ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، الجزائر .
21. الماضي ، اشواق بنت سعود و الشنيفي د. نجلاء ابراهيم (2021) ، التمكين الوظيفي واثره على الارتباط الوظيفي ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 41 ، عدد 4 ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية.
22. وهيبة بن شعبان (2018) التمكين الاداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية ، رسالة ، جامعة محمد بوضياف - كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، الجزائر .



### ملحق (1) مقياس التمكين الاداري

| رقم<br>الفقرة | نص الفقرة                                                                        | تنطبق<br>علي دائما | تنطبق<br>علي<br>غالبا | تنطبق<br>علي<br>احيانا | تنطبق<br>علي نادرا | لا تنطبق<br>علي ابدا |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|----------------------|
| 1             | تهتم الادارة بايجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة                                    |                    |                       |                        |                    |                      |
| 2             | تتميز التعليمات والاجراءات في المؤسسة بالوضوح                                    |                    |                       |                        |                    |                      |
| 3             | يدعم مديري العمل الجماعي المهم في المدرسة                                        |                    |                       |                        |                    |                      |
| 4             | يسمح المدير بحرية الراي لدى العاملين في المدرسة                                  |                    |                       |                        |                    |                      |
| 5             | لدينا خيارات متاحة ضمن مجموعة العمل                                              |                    |                       |                        |                    |                      |
| 6             | لدي رؤية واضحة عن اهداف المدرسة                                                  |                    |                       |                        |                    |                      |
| 7             | يشجعنا مدير المدرسة على الرقابة الذاتية                                          |                    |                       |                        |                    |                      |
| 8             | لا ارغب بان تمارس علي رقابة شديدة ومباشرة من الاعلى بحيث تحد من قدراتي الابداعية |                    |                       |                        |                    |                      |
| 9             | وضوح البرامج التدريبية                                                           |                    |                       |                        |                    |                      |
| 10            | تشجعنا ادارة المدرسة على تبادل الخبرات فيما بيننا                                |                    |                       |                        |                    |                      |
| 11            | تحدد الادارة الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة                                    |                    |                       |                        |                    |                      |
| 12            | يوفر لنا مدير المدرسة فرصا جيدة للنمو المهني                                     |                    |                       |                        |                    |                      |
| 13            | اتاحة فرص التعلم الفردي والجماعي للعاملين                                        |                    |                       |                        |                    |                      |
| 14            | تمنحني الادارة السلطة الكافية لإنجاز المهام                                      |                    |                       |                        |                    |                      |
| 15            | اشعر بان هناك ضغوط تحكيمية من الرؤساء                                            |                    |                       |                        |                    |                      |
| 16            | لدي القدرة في التعامل مع المشاكل دون الرجوع الى الادارة                          |                    |                       |                        |                    |                      |
| 17            | اتمتع بتفرغ تام لممارسة المهام الاساسية                                          |                    |                       |                        |                    |                      |
| 18            | تتوفر لدي معلومات كافية للمهام المفوضة لي                                        |                    |                       |                        |                    |                      |
| 19            | نظام المكافآت المطبق يعطيني دافعا للعمل                                          |                    |                       |                        |                    |                      |



|    |                                     |  |  |  |  |
|----|-------------------------------------|--|--|--|--|
| 20 | تقدر الادارة الجهود في العمل        |  |  |  |  |
| 21 | عدالة وموضوعية نظام الحوافز المعتمد |  |  |  |  |
| 22 | تعمل المؤسسة على تخفيف ضغوط العمل   |  |  |  |  |

## ملحق (2)

### مقياس مقاومة التغيير

| رقم<br>الفقرة | نص الفقرة                               | تنطبق علي<br>دائما | تنطبق علي<br>غالبا | تنطبق علي<br>احيانا | تنطبق علي<br>نادرا | لا تنطبق<br>علي ابدا |
|---------------|-----------------------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|----------------------|
| 1             | عدم وضوح اهداف التغيير                  |                    |                    |                     |                    |                      |
| 2             | الخوف من عدم القدرة على تنفيذ التغيير   |                    |                    |                     |                    |                      |
| 3             | الاشاعات السلبية التي تسبق التغيير      |                    |                    |                     |                    |                      |
| 4             | عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير |                    |                    |                     |                    |                      |
| 5             | عدم الاعداد الكافي لقبول التغيير        |                    |                    |                     |                    |                      |
| 6             | حدوث التغيير بشكل مفاجئ                 |                    |                    |                     |                    |                      |
| 7             | التغيير يسبب لي اضرار نفسية             |                    |                    |                     |                    |                      |
| 8             | التغيير يسبب لي عبء في العمل            |                    |                    |                     |                    |                      |
| 9             | لا افضل تغيير بيئة العمل                |                    |                    |                     |                    |                      |
| 10            | ابذل في عملي الجهد الاقصى               |                    |                    |                     |                    |                      |
| 11            | لدي علم بقرار التغيير                   |                    |                    |                     |                    |                      |
| 12            | تعطينا الادارة معلومات كافية عن التغيير |                    |                    |                     |                    |                      |
| 13            | هل يتوفر الاستعداد النفسي للتغيير       |                    |                    |                     |                    |                      |
| 14            | التغيير يكلفني ماديا                    |                    |                    |                     |                    |                      |
| 15            | لا يحقق التغيير لي فوائد مادية          |                    |                    |                     |                    |                      |
| 16            | يوجد مكسب معنوي للتغيير                 |                    |                    |                     |                    |                      |
| 17            | توجد لدي فئاعة كافية للتغيير            |                    |                    |                     |                    |                      |
| 18            | اشترك مع الادارة في صناعة التغيير       |                    |                    |                     |                    |                      |
| 19            | لا اشعر بوجود اهمية للتغيير             |                    |                    |                     |                    |                      |
| 20            | توجد ثقة بيني وبين ادارة التغيير        |                    |                    |                     |                    |                      |