



جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية

تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة - تقرت -

من إعداد الطلبة: بن موسى عبد الغفور، باسو محمد مهدي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- | | |
|-----------------|--|
| د / حليمي نبيل | (أستاذ محاضر- جامعة قاصدي مرباح قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا |
| د / فوجيل محمد | (أستاذ محاضر قسم أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقرا |
| د / نجمي سعيدات | (أستاذ محاضر- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا |

السنة الجامعية: 2023/2022



جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية

تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة - تقرت -

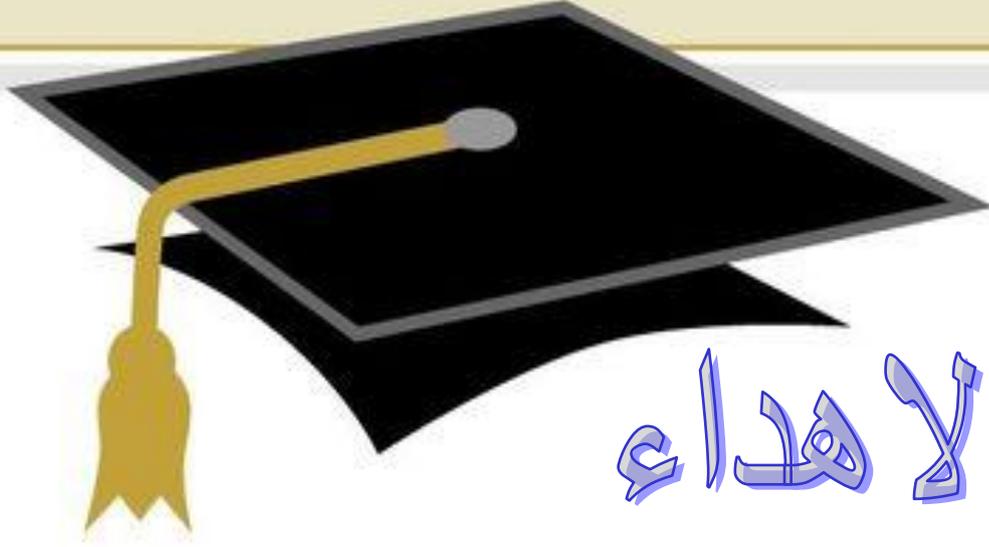
من إعداد الطلبة: بن موسى عبد الغفور، باسو محمد مهدي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- | | |
|-----------------|--|
| د / حلومي نبيل | (أستاذ محاضر- جامعة قاصدي مرباح قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا |
| د / فوجيل محمد | (أستاذ محاضر قسم أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقرا |
| د / نجمي سعيدات | (أستاذ محاضر- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا |

السنة الجامعية: 2023/2022



الأهداء

إلى كل من أنار لي دربي وأرشدني أن أتعلم سلاح المستقبل إلى نبع الحنان الصافي ،
إلى مصدر الحب الدافي. إلى فيض الإيمان الوافي ، إلى أروع وأنبل ما وهبني الله في الحياة
"أمي الحبيبة حفظها الله"

إلى من رباني طاعة الله صغيرا، ودل لي الصعاب بعد توفيق الله كبيرا،
إلى من غرس فيا حب العلم، إلى من علمني أن الحياة كفاح، وان العلم سلاح وان الصبر مفتاح النجاح
"أبي الحبيب حفظه لله وأدامه صحة وعافية"

اللهم اغفر لهما عدد الحصى والتراب وما تعاقب الليل والنهار وعدد أوراق الأشجار
وما أنت اعلم به مني يا عزيز يا غفار يا غفار.

إلى كل إخوتي كبيرهم وصغيرهم ،إلى كل الأهل والأقارب عائلة (بن موسى)

إلى جميع الأصدقاء، وإلى كل من هم في قلبي ونسيهم قلبي

إلى كل الأساتذة وبالأخص الأستاذ المشرف فوجيل محمد

عبد الغفور





الأهداء

إلى كل من علمني حرفاً في هذه الدنيا الفانية
وإلى من رباني على طاعة الله صغيراً وأناروا لي دري وأرشدوني أن العلم سلاح المستقبل،
وإلى من علماني أن الحياة كفاح، وأن العلم سلاح، وأن الصبر مفتاح النجاح
إلى والدي الكريمين حفظهما الله ورعاهما و غفر الله لهما بعدد حبات الحصى والتراب
وما تعاقب الليل والنهار، وعدد أوراق الأشجار وما أنت اعلم به مني
يا عزيز يا غفار.... يا غفار
إلى كل إخوتي كبيرهم وصغيرهم إلى كل الأهل والأقارب
إلى جميع الأصدقاء، وإلى كل من هم في قلبي ونسيهم قلبي
إلى كل الأساتذة وبالأخص الأستاذ المشرف قوجيل محمد

محمد

مهدي





شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبفضله تنزل البركات والذي أعاننا على إتمام هذا العمل

المتواضع فاللهم لك الحمد حتى ترضي ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

فأما بعد نتقدم بالشكر الجزيل لومؤطري وموجهي الأستاذ قوجيل محمد, كما أخص بالشكر

الأستاذ مناصرية رشيد والأستاذ الحاج عرابة على كل النصائح والتوجيهات التي اثمر الموضوع

وكما نوجه الشكر إلى كل أساتدتنا خلال هذا المشوار الذين بفضلهم من بعد فضل الله أدركنا هذا

الموضع وتوصلنا إلى هذا المستوى

شكرا شكرا نوقرها وفي قلوبنا رغبة كبيرة إلى أن توصلوا مسيرتكم نورا للأجيال محققين للأمال

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت الوحدة التجارية، ولاية تفرت، ولتحقيق أهداف الدراسة ثم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات إذ تمكنا من جمع 30 استبيانا صالحا للتحليل الإحصائي، حيث قمنا بتحليل هذه البيانات عن طريق استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) نسخة 25، وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من دور الثقافة التنظيمية لدى العاملين نظرا لاهتمام المؤسسة بهذا العامل وممارستهم له .

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، تمكين العاملين، مؤسسة الإسمنت، قيادة، هيكل ونظم داخلية، ظروف العمل.

Summary:

This study aims to know the role of organizational culture in empowering workers in the National Corporation for Cement Industry, the commercial unit, Tikrit Province, and to achieve the objectives of the study, then rely on the questionnaire as a main tool for data collection, as we were able to collect 30 questionnaires valid for statistical analysis, where we analyzed this data by using Statistical analysis program (spss) version 25, and the study concluded that there is a medium level of the role of organizational culture among workers due to the organization's interest in this factor and their practice of it.

Keywords: organizational culture, employee empowerment, cement establishment, leadership, internal structure and systems, working conditions.

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
III	شكر وعرفان
IV	الملخص
V	فهرس المحتويات
VII	فهرس الأشكال
IX	فهرس الجداول
X	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين
03	المطلب الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية
13	المطلب الثاني: الأدبيات النظرية لتمكين العاملين
21	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين
21	المطلب الأول: الدراسات المحلية
28	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
33	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: معلومات عن المؤسسة محل الدراسة

38	المطلب الأول: تقديم عام لشركة الاسمنت عين التوتة والوحدة التجارية بتقرت _
38	المطلب الثاني: تعريف بمؤسسة الوحدة التجارية -تقرت
40	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
40	المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة
41	المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
41	المطلب الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة
44	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات
44	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
46	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة
53	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
64	المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة
66	خلاصة الفصل
68	خاتمة
71	قائمة المراجع
79	قائمة الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
الفصل الأول		
33	أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.	(1-1)
33	يبين مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.	(2-1)
الفصل الثاني		
39	يوضح توزيع العمال في المؤسسة حسب مراكز البيع	(1-2)
42	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	(2-2)
42	يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة	(3-2)
44	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(4-2)
45	توزيع عينة الدراسة حسب السن	(5-2)
45	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(6-2)
46	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	(7-2)
47	مقياس ليكارت الخماسي	(8-2)
47	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول	(9-2)
48	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الأول	(10-2)
49	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الأول	(11-2)

50	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع للمحور الأول	(12-2)
51	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية	(13-2)
52	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات للمحور الثاني	(14-2)
53	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتمكين العاملين	(15-2)
54	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	(16-2)
55	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	(17-2)
56	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	(18-2)
57	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	(19-2)
58	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	(20-2)
59	نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء الباحثين تجاه المحور الأول تبعاً لمتغير الجنس	(21-2)
60	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة للمحور الأول	(22-2)
61	نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء الباحثين تجاه المحور الثاني تبعاً لمتغير الجنس	(23-2)
62	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة للمحور الثاني	(24-2)
63	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	(25-2)

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
ح	نمذج الدراسة	أ
الفصل الثاني		
44	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(1-2)
45	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن	(2-2)
45	لتمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(3-2)
46	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	(4-2)
64	ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	(5-2)

قائمة الملحق:

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
79	الاستبيان	01
82	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	02
83	الميكال التنظيمي للشركة الأم لمؤسسة الاسمنت عين توتة تقرت	03
84	نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان	04
85	نتائج اختبار الاتساق الداخلي	05
86	نتائج توزيع عينة الدراسة	06
87	نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة	07
88	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	08
89	نتائج اختبار فرضية الفروق	09
91	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	10
91	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	11
92	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	12
93	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	13



المقدمة



تتحم ظروف الوقت الراهن بمتغيراته المختلفة بذل المزيد من الجهد لإنجاز الأعمال ومسايرة المتغيرات السريعة و المتلاحقة في كافة المجالات ؛ و تحتاج المجتمعات إلى التفاعل مع الأحداث و المستجدات بصورة فورية ، وهنا تلعب الثقافة دورا رئيسيا في فهم و استيعاب المتغيرات والقدرة على التفاعل مع تلك المتغيرات ؛ فالثقافة هي مجموعة المفاهيم الأساسية التي يشترك فيها المجتمع حيث تتكون من أنماط وطرق في التفكير والشعور وردود الفعل التي تكتسبها اللغة والرموز وتخلق التميز بين المجموعات البشرية.

ولأن المنظمات هي جزء لا يتجزأ من المجتمع فهي تتشكل من أفراد وتتأثر بمتغيراته ، ف نجد أن ما يحمله مجموع أفراد المنظمة الواحدة من قيم وعادات وتقاليد يتم نقله بصورة أو بأخرى إلى داخل المنظمة ، لذا يسعى القادة في المنظمات والمؤسسات الناجحة إلى نشر وترسيخ ثقافتهم كل يوم ويبدلون قصارى جهدهم لإيصال هويتهم الثقافية للموظفين ، وينبع حرصهم هذا من أن الثقافة التنظيمية الجيدة تؤدي بالاهتمام بالعنصر البشري ؛ لذا تسعى المنظمة إلى إيجاد آليات يتم من خلالها تهيئة الفرص الكافية للعاملين ؛ لتنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتحقيق نوع من الانسجام بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

حيث أصبحت المؤسسات في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال والضغط المرافقة للمنافسة العالمية تولي اهتماما واسعا لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة، وبالتالي قامت العديد من المؤسسات والشركات بالاهتمام بمواردها البشرية، فمهما كان مدى توفر الثروات والموارد المالية والمادية والتكنولوجية، فهذا لا يكفي ولا يفي بمستلزمات العصرية فكان من الضروري التحول إلى معلم جديد يكون فيه العنصر البشري منطلقا أساسيا في إرساء قواعد جديدة، وأن هناك دورا جديدا يتحتم على المسؤولين عن إدارة الموارد البشري القيام به وتنفيذه لتكوين موارد بشرية معاصرة وفعالة تضمن إيجاد طرق حديثة لسد احتياجات المنظمات بطريقة تكفل لها بدرجة أكبر زيادة إنتاجيتها ورفع جودة ما تقدمه من خدمات ، ويتم ذلك من خلال تشجيع السلوك الإبداعي أو الإبداع لدى العاملين مما يساعد على التعامل مع التحديات التي تواجه المنظمات في هذا القرن.

ومن هنا ظهر مصطلح تمكين العاملين في أواخر الثمانيات و أوائل التسعينيات، ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين أصبح يشكل ضرورة و مطلب أساسي للمؤسسات والشركات خصوصا الصغيرة والمتوسطة منها في ظل الاتجاه نحو التركيز وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات

الإدارية, فتمكن العاملين يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما التركيز على العاملين لديه في المقام الأول.

تبعاً لما ذكرنا سابقاً في معرفة الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين تم طرح الإشكالية والفرضيات التالية:

إشكالية الدراسة:

- ما مدى دور الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين بالسلك الإداري والمهني في شركة الإسمنت - تقرت؟

الأسئلة الفرعية:

يمكن تقسيم هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- إلى أي مدى تساهم القيم التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الإسمنت عين توتة فرع تقرت؟
- إلى أي مدى تساهم المعتقدات التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الإسمنت عين توتة فرع تقرت؟
- إلى أي مدى تساهم الأعراف التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الإسمنت عين توتة فرع تقرت؟
- إلى أي مدى تساهم التوقعات التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الإسمنت عين توتة فرع تقرت؟
- إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين؟

فرضيات الدراسة:

في ضوء هذه الدراسة تمت صياغة مجموعة من الفرضيات والتي سيتم اختبار مدى صحتها من عدم صحتها من خلال مجريات البحث وقد جاءت على النحو التالي:

- 1- تساهم القيم التنظيمية في تمكين العاملين ايجابيا بمؤسسة الإسمنت عين التوتة تقرت
- 2- تساهم المعتقدات التنظيمية في تمكين العاملين ايجابيا في مؤسسة الإسمنت عين التوتة تقرت.
- 3- تساهم الأعراف التنظيمية في تمكين العاملين ايجابيا في مؤسسة الإسمنت عين التوتة تقرت
- 4- تساهم التوقعات التنظيمية في تمكين العاملين ايجابيا في مؤسسة الإسمنت عين التوتة
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين تعزى

للمتغيرات الشخصية للعاملين

مبررات اختيار الموضوع .:

• المبررات الموضوعية :

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الأعمال .
- يعتبر موضوع دور الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين من المواضيع المتداولة حديثا في جامعة قاصدي مرباح ورقلة لذلك جاءت هذه الدراسة لتقديم إضافة بسيطة حول الموضوع وإثراء المكتبة الجامعية بهذه المواضيع .
- محاولة إبراز أهمية ودور الثقافة التنظيمية وتطبيقها في مؤسسة الإسمنت-تقرت.

• المبررات الشخصية :

- الميل الشخصي للبحث والاستطلاع في هذا الموضوع .
- الرغبة في معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين بالسلك الإداري والمهني لمؤسسة الإسمنت والذي يعكس جودة الخدمات الاقتصادية والتجارية للزبائن.

أهداف الدراسة:

1. الوقوف على دور الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الإسمنت عين التوتة-تقرت-.
2. إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في مؤسسة الإسمنت عين التوتة-تقرت-.
3. معرفة ما مدى دور القيادة في المؤسسة محل الدراسة لتطبيق الثقافة التنظيمية ومدى وعي أفراد عينة الدراسة بأهميته.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال إيضاح الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، ومعرفة مدى وجوده في مؤسسة الإسمنت عين التوتة-تقرت-وتأتي أهمية هذه الدراسة الراهنة أيضا من أهمية تمكين العاملين الذي يشكل أحد أهم المفاهيم الأساسية التي حضت باهتمام العديد من الباحثين لأنه يعتبر من أساليب تحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة بالمؤسسة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: استهدفت هذه الدراسة على موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تمكين العاملين.

الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة بتقرت.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة من حيث المجال الزمني بالفترة من: 09/04/2023 إلى 27/04/2023

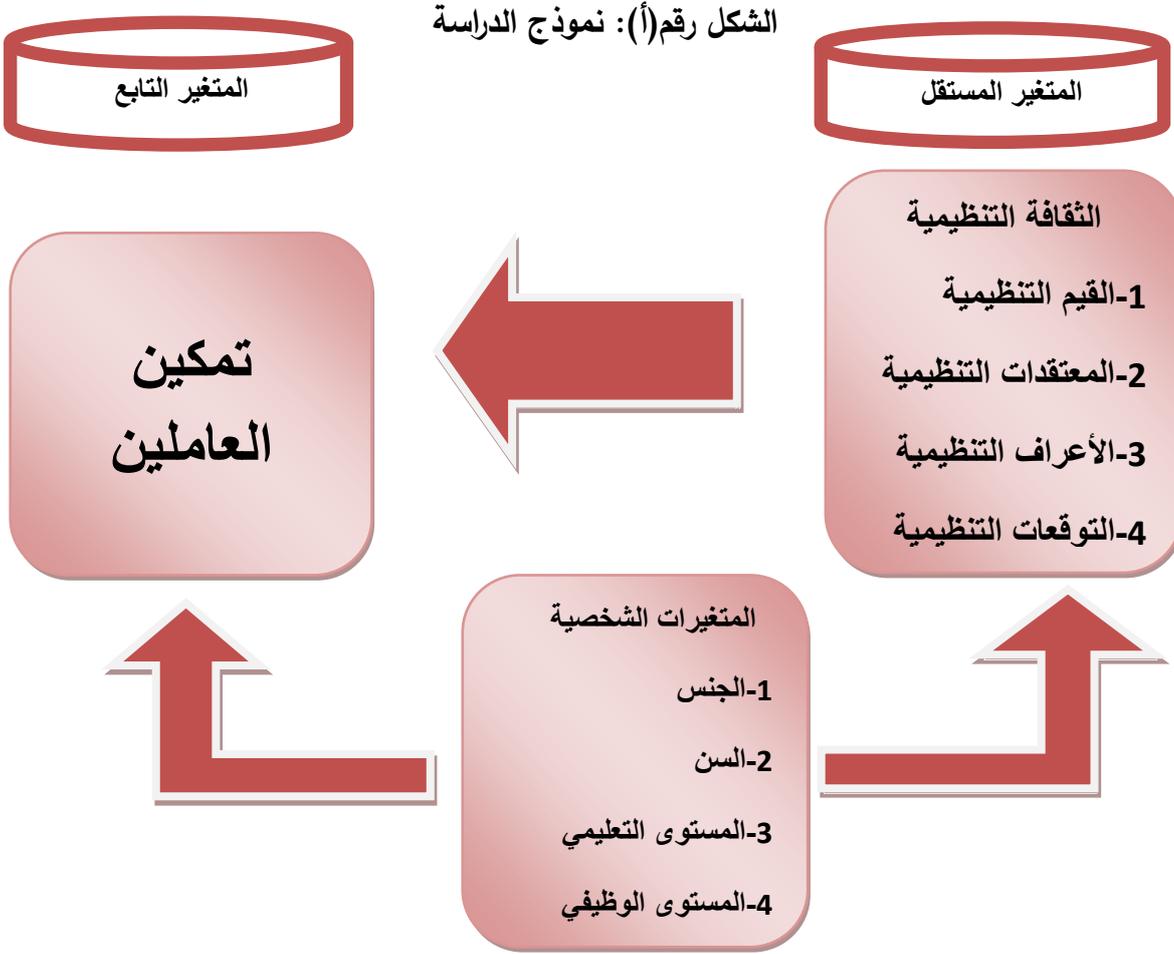
الحدود البشرية: استهدفت هذه الدراسة فئة العاملين الإداريين وفئة العاملين المهنيين بمؤسسة الأسمت عين التوتة- تقرت-.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

نظرا لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف وتحليل المداخل العامة للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على أسلوب الدراسة الميدانية، عن طريق توزيع استبيان على عينة من العاملين بالسلك الإداري والمهني بالمؤسسة محل الدراسة وتحليل نتائجه باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) نسخة 26 باستخدام المقاييس والأدوات الإحصائية التالية:

1. التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
 2. المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
 3. الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
 4. معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
 5. معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
 6. معامل الانحدار البسيط: لمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل عن المتغير التابع.
- صعوبات الدراسة:

- عدم القدرة على مقابلة المستجوبين شخصا بحكم أن الدراسة الميدانية متعلقة بمؤسسة اقتصادية، مما أدى بنا إلى الاستعانة بوسطاء من اجل توزيع استمارات الاستبيان
- عدم قدرة بعض الباحثين بالسلك الإداري والمهني من ملء استمارة الاستبيان نظرا لانشغالهم المستمر بالعمل
- الصعوبة في الحصول على الاستبيانات في الوقت المحدد لها مما أدى إلى استغراق وقت طويل للقيام بجمعها



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على دراسات السابقة

من اجل معالجة إشكالية الدراسة واختبار قبول الفرضيات المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كما يلي:

الفصل الأول: يتعلق بالجانب النظري للدراسة، ويتضمن ثلاث مباحث أساسية :

*المبحث الأول: يحتوي على الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

*المبحث الثاني: كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية ثم التطرق فيه للدراسات السابقة

الفصل الثاني: يتعلق بالدراسة الميدانية ويشمل على ثلاثة مباحث :

*المبحث الأول : معلومات عن المؤسسة محل الدراسة

*المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

*المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات



الفصل الأول



تمهيد:

إن تعقد عمليات ومهام المؤسسة في بيئة الأعمال الحالية، فرض عليها إعادة النظر في مواردها البشرية التي تعد بمثابة المحرك الأساسي لباقي الموارد في المؤسسة، وذلك من خلال التوجه نحو تبني مفاهيم حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية بما فيها الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين من خلال إيجاد الجو الملائم الذي يضمن ممارستها في الواقع العملي بالفعالية والنجاعة اللازمة .

إن كل المساعي والجهود الرامية لترسيخ التمكين والاستفادة من المزايا المرتبة عن تطبيقها، قد يكتب لها بالفشل، في حال ما إذا لم تتوفر ثقافة تنظيمية داعمة لهذا المفهوم، فكما لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فلكل مؤسسة أيضا ثقافتها الخاصة بها، بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات تحكم سلوكيات وتصرفات الأفراد في المؤسسة، وبما أن الثقافة التنظيمية تتطور باستمرار مع مرور الوقت وأنها تتمتع بقابلية التغيير فيجب تكييفها وتنميتها بما يسمح بإيجاد الأرضية الخصبة لتجسيد مفهوم تمكين العاملين في المؤسسة.

حيث يحتوي هذا الفصل على ثلاثة مباحث تم تقسيمهم كالآتي:

المبحث الأول: يحتوي على الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

المبحث الثاني: كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية ثم التطرق فيه للدراسات السابقة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

لقد تجاوز علم النفس الإطار الضيق الذي جعل منه ولفترة طويلة يحلل الظواهر العقلية بوصفها بناءات تتألف من الأحاسيس والأفكار، والتداعيات، والمنعكسات، والمخططات الحسية.

الحركية، ليصل لمستوى أشمل وأعمق في ذات الوقت في دراسة السلوك البشري. فكون العمليات النفسية والعقلية العليا هي من نتائج الثقافة، كونها تختلف بالضرورة باختلاف المجتمع، والوسط الثقافي الذي تنمو أو تتفاعل فيه، ومن خلال السلوك البشري الذي درسه العلماء والباحثون، ثم وضع مفاهيم جديدة مثل الثقافة التنظيمية، والقيم التنظيمية، والمناخ التنظيمي.

ومن خلال هذا المبحث سنحاول تناول إحدى هذه المفاهيم بالشرح والتحليل، وهو مفهوم الثقافة التنظيمية، التي سارت تحتل أهمية كبيرة في جميع الدراسات على أساس أن ثقافة المنظمة باتت تشكل مؤشراً رئيسياً لنجاح المؤسسات، والتنظيمات الاقتصادية والإدارية.

المطلب الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

قد تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون إلا أنه لا يتسع المجال لذكرها كلها، ولذلك سيتم إبراز بعضها:

تعريف شاين (schein 1990) : والذي عرف الثقافة التنظيمية على أنها " مجموعة من الافتراضات و المبادئ الأساسية التي اكتشفها أو طورها جماعة معينة و ذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التكيف مع المحيط الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة و المثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجحة عن العمل الجماعي¹.

¹ بوعلوي نور الدين الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة سطيف ، 2، العدد ، 14، جوان 2014 ، ص 152

تعريف تايلور **Taylor**: ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العرف و التقاليد والعادات ، و جميع الخبرات الأخرى التي اكتسبها الإنسان بصفته¹ عضوا في مجتمع.

أما تعريف كوفرون **Kovairon**: حيث يرى أن الثقافة تشمل القيم المادية و اللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي و تجربته التاريخية و هي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي و المادي والتعليم و العلم و الأدب و الفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي².

تعريف **Kurt Lewin**: هي مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المؤسسة... وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي العامل عمله فيها... والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المؤسسة ويؤثر فيه³.

تعريف (**Griffin & Moorhead 1995**): مجموعة من القيم السائدة التي تساعد العاملين في المؤسسة على فهم التصرفات و الأعمال المقبولة والأعمال والتصرفات غير المقبولة⁴.

تعريف (**Edgard Scgein 1986**): في كتابه الثقافة التنظيمية: هي نمط من الافتراضات الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها في التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للعاملين الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها⁵.

وبعد استعراض ما سبق من تعريفات يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم المشتركة، التي تربط وتحكم وتوجه أفراد المنظمة الواحدة مما يجعل منظمة ماء تتميز عن باقي المنظمات الأخرى.

¹ بابة إيمان ، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة الماستر علوم التسيير ، جامعة ورقلة 2016 ، ص

² الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، الطبعة الأولى الجزائر ، 2011، ص 178.

³ حسين حريم و رشاد المساعد الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مقبول للنشر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 2 ، العدد 2 ، 15 فيفري 2006، ص 230.

⁴ منصور محمد العريفي، الثقافة التنظيمية و مدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين لدراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، (مقبول للنشر)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد الخامس، العدد الثاني، 15 أكتوبر 2009، ص 141.

⁵ دحمان زهيرة ، الثقافة التنظيمية و نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2010 . ص 12

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في مجالات السلوك التنظيمي و في كونها تعطي هويته المحددة حيث يمكن التعرف على المنظمة من خلال الافتراضات الأساسية والقواعد الضمنية التي تحكم سلوكيات أعضائها بالداخل كما أنها تعمل كوسيلة رقابية تتابع طريقة أداء العمل¹.

كما تكمن أهميتها في:

بما أن العاملين لا يؤديون أدوارهم بشكل فردي أو كما يريدون و إنما في إطار تنظيمي واحد لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم و قواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم و تحدد لهم أنماط العلاقات بينهم و بين بعضهم وبينهم و بين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها مثل : مستويات الأداء و منهجيتهم في حل المشكلات و التي تحددها ثقافة المنظمة و تكافؤهم عليها².

هي القاعدة القوية و الثابتة التي تقف عليها المؤسسات لمواجهة التغييرات المتسارعة في الأسواق المحلية و العالمية وقيام التكتلات الاقتصادية و التجمعات الإقليمية و اندماج المؤسسات فهي تعمل على دمج غايات و طموحات الأفراد داخل المؤسسة بأهدافها العليا بحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الدمج و يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المؤسسة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع وهي الإطار الذي يساهم في بناء و تطور المؤسسة و ارتقائها و مواكبة التغييرات والتطورات، و في المقابل هي الأساس في تراجع المؤسسة و خروجها من السوق إذا ما كانت هذه الثقافة سلبية³

¹ ابتسام عبد الرحمن حلواني : من أين نبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، مداخلة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 2008 ، ص 08 .

² أسامة خيري التميز التنظيمي الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 71 72.

³ أمل مصطفى عصفور قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2008 ، ص: 47.

الفرع الثاني: أنواع ووظائف الثقافة التنظيمية

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية

أصبح من الشائع أن يميز علماء الإدارة بين العديد من أنواع الثقافات وذلك حسب عدة معايير وهي كالتالي:

1- الثقافة التنظيمية الفرعية: Sub Culture

وفي هذا الصدد، أشار سكاران (Sakaran, 2004) إلى أنه إذا كانت المؤسسات ذات الحجم الصغير تتجه إلى تطبيق ثقافة أحادية ومسيطرة تتمحور حول مشرف أو قائد قوي يتقاسم فيها الأفراد العاملين نفس المعايير والقيم والتي قد تتبناها هذه المؤسسات عندما تدركها على أنها مجدية وفعالة في تحسين أدائها، فإن المؤسسات ذات الحجم الكبير تتجه بدورها إلى تبني الثقافات الفرعية لتمكين جماعات العمل من تطوير النماذج السلوكية المتطابقة مع ما تسعى إلى تحقيقه هذه الشركات وبناء على ذلك، تسعى الثقافات الفرعية إلى إظهار المعايير والقيم والمعتقدات والسلوكيات المختلفة الناجمة عن اختلاف كل من أهداف الدوائر ومتطلبات الوظائف داخل المنظمة، وبما أنه يوجد تطابق شبه كلي بين هذا النوع من الثقافات ومبدأ تكافؤ الفرص، من خلال اهتمام الشركات ذات الحجم الكبير بقدرات ومؤهلات واستعدادات كل شخص يرغب في الالتحاق بها، وبذلك يمكنها أن تعطي لكل فرد الفرصة لتوظيف إمكانياته وقدراته وتحقيق حاجاته بشكل يخدم مصلحته ومصلحة المنظمة، وتجعل الأفراد العاملين بداخلها يعملون في إطار التكامل والتعاون من أجل تحقيق الأهداف العامة والمشاركة. ومما سبق، يمكن للأفراد ذوي قوة نمو الحاجة العليا مثلاً، تبني ثقافة خاصة تتمثل في التعامل مع الوظائف المثيرة للتحديات عن طريق المهارات المتنوعة والجهد المتواصل وهذا نتيجة اتساقها مع معايير وقيم المنظمة الساعية إلى تطوير فاعليتها والتي لا تتجلى إلا عن طريق اختراعها لمثل هذا الظرف المحيطي والمواتي بالنسبة لهذه الفئة من العمال.

2- الثقافة المضادة: Counter Culture

وحسب الباحث سكاران فإنه نظراً لاحتواء الشركات ذات الحجم الكبير للجماعات الفرعية الناجمة عن الاختلافات الناجمة عن عامل الجنس وعامل المستوى التعليمي والانتماءات الجغرافية والأخلاق واختلاف الأجيال، فإن احتمال ظهور الثقافة المضادة للثقافات الفرعية السالفة الذكر، والتي تسعى إلى رفض قيم وفلسفة

النظام الكبير يكون واردا. وبناء على ذلك، فإن العمليات المتمثلة في دمج المؤسسات والاستحواذ عليها قد تنتج ثقافة تنظيمية مضادة تماما لقيم وافتراضات وممارسات المؤسسات المستحوذة أو المالكة¹.

3- الثقافة التنظيمية القوية: Strong Culture

وهي حسب كل من ديل وكينيدي (Kennedy & Deal, 1982) * تلك الثقافة التي يكون فيها أغلبية الأعضاء يتقاسمون نفس القيم والمعتقدات والقواعد المرجعية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة. كما يمكن للثقافة التنظيمية القوية أن تكون ذات قيمة في تشكيل فريق أو جماعة، يكون فيها جميع الأعضاء لديهم نفس الأهداف، ومن تم العمل معا لتحسين الكفاءة من خلال المستويات العالية في كل من الرضا والدافعية والولاء التنظيمي. ويتبين من ذلك، أن هناك عاملان أساسيان يحددان مدى قوة الثقافة التنظيمية يتمثلان في مدى الإجماع لنفس القيم من جهة وشدة تمسك أعضاء المنظمة بهذه القيم والمعتقدات من جهة أخرى.

4- الثقافة التنظيمية الضعيفة: Weak Culture

وهي تلك الثقافة، التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم. وعليه وحتى يتوافق الأعضاء مع قيم المنظمة وأهدافها، تقوم هذه الأخيرة بتطبيق عليهم إجراءات ردية من خلال القوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة وإتباع أسلوب بيروقراطي قد يؤدي بدوره إلى السلوك العدواني والأفكار غير العقلانية وعدم الثقة وعدم الاهتمام وترك الخدمة وانخفاض مستويات كل من التحفيز والالتزام والروح المعنوية والمنافسة².

ثانيا: وظائف الثقافة التنظيمية

تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف التالية:

تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية حيث أنه كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها³.

¹ Sakaran, U. (2004). Organizational Behavior: Text and Cases. Tata Mc Graw Hill Publishing Company Limited, New Delhi, p.281.

² SEE: Shahzad, F., et al. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: Interdisciplinary Journal of Contemporary Research on Business, Vol 03; No 09, p.977.

³ مريم بابوري، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري، مذكرة الماستر علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2015/2016، ص 30..

تدعيم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية .
تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.

تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك .
تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء، كما أن الثقافة التنظيمية تساعد في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

الفرع الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية

تتمثل خصائص الثقافة التنظيمية في¹:

- ✓ الإبداع والمخاطر: أي تشجع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- ✓ الانتباه للتفاصيل: وتعني الدرجة التي يتوقع فيها العاملون أن يكونوا منتبهين للتفاصيل الدقيقة.
- ✓ التوجه نحو النتائج: درجة تركيز الغدارة على النتائج (المخرجات).
- ✓ التوجه نحو الأفراد: درجة اهتمام الغدارة بتأثيرها على الأفراد. التوجه نحو الفريق: درجة فعاليات العمل حول الفريق لا الأفراد العدوانية: درجة عدوانية الأفراد، وتنافسهم لا سهولة وودية التعامل معهم.
- ✓ الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة بالمحافظة على الحالة الراهنة.

الفرع الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية

حاول العديد من العلماء والباحثين تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال وضع مقاييس، أو نماذج تقيس الثقافة التنظيمية، وفي هذا الإطار نشير إلى دراسة شوارتز دافيس (Schwartz 1988, Davids) التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة، وقد صمم الباحث مصفوفة لقياس الثقافة

¹ العظيمة ماجدة: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعات، د ط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص326.

التنظيمية تتكون من بعدين، يمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافي للمنظمة ، والذي يشمل عمليات الابتكار، واتخاذ القرارات، والاتصالات والتنظيم الداخلي، والرقابة على كافة المستويات، وتقييم الأداء والمكافأة، ويمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرؤوسين. من أهم المقاييس (Arab Martine) كما يعد المقياس الذي وضعه أراب مارتين التي تحدد أبعاد الثقافة التنظيمية؛ أنه تضمن ثلاثة أبعاد، ويشمل كلُّ بعد سبعة عناصر، حيث يتم بواسطتها تقييم الثقافة التنظيمية، وبالتالي الحكم على إيجابيتها ، أو العكس من خلال عدد النقاط التي تمثل معيارا لحكم المقياس¹.

وفيما يلي عرض لمختلف أبعاد الثقافة التنظيمية:

1. البعد الخاص بالقيادة

يشمل هذا البعد العناصر الخاصة بطبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة في كافة مستوياتها ، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية، وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها ، وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير، ومدى إشراك العاملين في هذا التطوير، وتحمل المخاطر التي تنجم عنه . ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

• دور الإدارة وأسلوبها :

ويشمل هذا العنصر مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع لا تستجيب إلا إذا كان هناك سبب معين، أم أن دورها محدد مسبقا من خلال مبادئ محددة وتخطيط مبرمج، أي تضع الأهداف الإستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل الأزمات، وتستشعر الإشارات والإنذارات وتستعد لها، بمعنى آخر هل دورها متغير تابع متأثر أم مستقل مؤثر وفعال² ؟ يشير الدور الأول إلى أن الثقافة التنظيمية هي النوع المتخلف أو التقليدي المتواكل. أما الدور الثاني فيعكس وجود ثقافة تنظيمية متطورة ايجابية.

• قيادة التغيير بالمنظمة

إذا حدث وأن تبنت مؤسسة ما أسلوب السلطة، والأوامر، والتعليمات الإدارية الجافة في إحداث التغيير بالمنظمة، فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير والتطوير أمر مفروض عليهم، ولم يشاركوا فيه، ففي هذه الحالة يكون التغيير

¹ بويكر منصور: من العائلية الى التعاقدية، نظرة سيكوسوسيولوجية للتغير الاجتماعي بوادي سوف مطبعة مزوار، الوادي، الجزائر، 2003، ص 28.

² حولة خميس عبيد: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، عين شمس، 2003، ص 12.

من جانب واحد ذا تأثير سلبي، عكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة تبنى على أن التغيير سلوك يبدؤه الرؤساء، ويشاركون فيه بفعالية مع المرؤوسين من مرحلة التخطيط له حتى إتمام آخر مرحلة، وهنا تكون الثقافة التنظيمية ايجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية.

• المشاركة والملكية والمخاطرة

إن الثقافة التنظيمية المبنية على الفصل بين التخطيط والتنفيذ، والتي تعتمد أسلوب الصرامة المطلقة للرؤساء على المرؤوسين الذين يتهربون أصلاً من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، ففي هذه الحالة نكون بصدد ثقافة سلبية غالباً ما نقف فيها على سلوك التهرب من المسؤولية، وزيادة متصاعدة في وسائل الرقابة التي تضعها الإدارة، وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة، ونشر المعلومات، والثقة المتبادلة والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر، سوف تسود روح المشاركة والتعاون وتحقيق الأهداف بفعالية¹.

2. البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية:

يساعد الهيكل التنظيمي في تحديد الاتصالات التنظيمية، أي خطوط السلطة والمسؤولية، وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها، وطريقة عمل الأفراد، وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويشمل هذا البعد على العناصر التالية:

• إقبال الأفراد على العمل الجماعي:

عندما تشجع الإدارة الثقافة المبنية على المنافسة الهدامة التي تخلق الصراعات بين العاملين، والتي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية، والهدامة، والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة أو ايجابية، ومن ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي، والتعاون بين الأقسام والإدارات، وهنا تكون الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات وعلى النقيض من ذلك قد تعمل الإدارة على تشجيع التعاون بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف، ويحصل الجميع على المكافأة، ومن ثم تسود علاقات الحب والاحترام بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف المتوقعة والمفاجئة².

¹ حولة خميس عبيد: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، مرجع سابق، 2003، ص 14.

² حولة خميس عبيد: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، مرجع سابق، 2003، ص 14.

• توزيع المهام والأدوار ومعرفتها

عندما تتبع الإدارة أسلوب التكتّم ، وإخفاء الحقائق فيما يتعلق بتوزيع، ونشر، وتعريف وتوضيح مهام الأفراد، وعندما تكون الإدارة غير قادرة على إدراك الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوة تكون بذلك تبني ثقافة تنظيمية سلبية، في حين تكون ثقافتها تتسم بالإيجابية عندما تكون نابعة من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة، والعاملين بها؛ بحيث تكون هذه المهمة تحت يد الجميع، حيث تخلق هذه الثقة الطموح لدى الأفراد، وتحفزهم على المشاركة الايجابية والفعالة في تحقيقها، فيعرف كل فرد ما عليه، وما دوره وبالتالي ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها.

• الإيمان بأهمية التدريب:

إذ حدث وأن تبنت الإدارة نظرة ضيقة للنشاط التدريبي كأن تعتبره نشاطا قصير الأجل، وينتظر منه عائد، وان ميزانيته محدودة، أو تنظر إليه على انه نشاط إداري، فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بحيث يتكون لديهم انطباع بأن هذا النشاط غير جدي، ويفتقد إلى المصداقية¹.

إذا كانت الثقافة التنظيمية مبنية على أساس أن التدريب هو استثمار، وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل البعيد، وتوضع موازنة التدريب بحيث تتيح لكل فرد فرصة المشاركة في التدريب مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة تعتبر التدريب كنشاط أساسي وضمن أولويات برنامجها².

3. البعد الخاص بظروف العمل: ويتضمن هذا البعد العناصر التالية:

• ساعات العمل:

قد يسود المنظمة شعور بأن الحجم الساعي للعمل أكثر من المعدلات المقبولة أو المقررة، وكانت مواعيد العمل غير مناسبة للظروف الخاصة بالأفراد، فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلبا على الرضا الوظيفية، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استجابة للضغوط والقلق ؛ وبالتالي إثارة المشكلات، ويحدث العكس حين تسود المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة، والحجم الساعي المناسب لقدرات وطاقة العمال، والبعيد عن تفكير الاستغلال لهؤلاء العمال.

¹ بوبكر منصور: من العائلية الى التعاقدية، نظرة سيكوسوسولوجية للتغير الاجتماعي بوادي سوف مطبعة مزوار، الوادي، الجزائر، 2003، ص 32.

² حولة خميس عبيد: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، مرجع سابق، 2003، ص 17.

• المساواة والعدالة في معاملة العاملين:

عندما تسود المنظمة ثقافة اللاعدالة و اللامساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدرا للاضطرابات، والتدمير داخل المنظمة وكثرة الشكاوى والسلوكيات السلبية، كما تظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقاوم توجهات الإدارة واقتراحاتها، أما إذا تبنت المنظمة ثقافة مبنية على قيم العدالة والمساواة، فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة؛ حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة ، وبالتالي يوجه كل جهوده نحو العمل بإيجابية وفعالية¹.

• المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز:

إن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تدعم المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها انطلاقا من الاعتقاد بان كل موظف في المؤسسة مهما كان موقعه فيها هو عنصر فعال ينبغي الاستفادة من اقتراحاته، هذه الثقافة بلا شك تشجع روح التعاون والمبادرة لدى العاملين؛ وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة الإدارة السلطوية المبنية على إصدار العدد الأكبر من الأوامر والتعليمات، فان هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي، وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العام للمنظمة.

وكذلك فانه إذا سادت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء ؛ فان هذه الثقافة ستكون مصدر الشعور بالرضا، والتعاون الهادف والمستمر ، أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات، والمشاحنات والتربص بين الزملاء، فتكون الثقافة السلبية هي السائدة².

ومن ناحية أخرى فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجاز، وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة؛ فان هذه الثقافة ستولد الرضا، وبالتالي الدافع للإنجاز، وتصبح المنظمة هي المكان الذي يحقق فيه العاملون ذواتهم، أما إذا كانت الثقافة السائدة لا تشجع على الإنجاز، فإنها تصبح ثقافة محيطة وعليه تصبح المنظمة مجرد مكان للضغوط النفسية، والعلاقات السلبية، والتصرفات السيئة³.

¹ بوبكر منصور: من العائلة الى التعاقدية، نظرة سيكوسوسيولوجية للتغير الاجتماعي بوادي سوف مطبعة مزوار، الوادي، الجزائر، 2003، ص 35.

² حولة خميس عبيد: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، مرجع سابق، 2003، ص 17.

³ حولة خميس عبيد: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، مرجع سابق، 2003، ص 17.

المطلب الثاني: الأدبيات النظرية لتمكين العاملين

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغط المرافق للمنافسة العالمية تولي المنظمات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي ليست مفاجأة أن تولي العديد من المؤسسات والشركات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين والذي يهتم بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، أو كما يطلق عليه في أدبيات الإدارة "هم" مقابل "نحن"، فالشركات والمؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز.

الفرع الأول: مفهوم التمكين وعلاقته بالمفاهيم الأخرى

أولاً: مفهوم التمكين

يمكن تعريف التمكين لغة: حسب ما ورد في أهم المراجع والمعاجم اللغوية وهو لسان العرب بـابن منظور (1990)، أن التمكين يعني القدرة والاستطاعة وأما معجم الوسيط (2001) فإن (ممكن) له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل عليه¹.

وتعني كلمة التمكين التقوية والتعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية والذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت ولمعرفة وحمائتهم في حالة السلوك الطارئ والغير المتوقع خلال خدمة المستهلك².

وقد تعددت وجهات النظر والتعاريف التي تناولت مفهوم التمكين نتيجة النظر إليه من زوايا مختلفة وسنستعرض أهم التعاريف والمفاهيم الواردة في هذا المجال.

حيث عرفه المغربي (2008): بأنه عملية يتاح من خلالها للعاملين المشاركة في المعلومات والتدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام أنشطتهم ووظائفهم، بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية³.

¹ أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة (2009) : الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط 1 ، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، ص 29.

² مازن عبد العزيز (2006) : التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي، طب دار إثراء النشر، الأردن، ص 138.

³ ناصر جردات وآخرون (2013) : إدارة التغيير والتطوير، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 75.

أما (Krajewski 1999): فقد أشار بأن التمكين منح فرق العمل المشكلة في المنظمة مسؤولية اتخاذ القرارات والنتائج المترتبة عليها عرضاً عن الإدارة¹.

التمكين هو إعطاء أفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، أو في استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار².

وعرفه (مورال ومرديث): بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي³.

ويعرف التمكين أيضاً على أنه رفع قدرة العمل على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى⁴.

وهناك من ركز على إعطاء مفهوم للتمكين من خلال تعريف التمكين النفسي، ويذهب كل من (2009) (Stanader and Rothman) إلى أنه عملية تهدف إلى تعزيز الشعور بالكفاءات الذاتية بين الأفراد العاملين من خلال الممارسات والتقنيات التنظيمية الرسمية وتقديم المعلومات الكافية.

ويرى كل من (Mohame and clinow): أن التمكين النفسي مفهوم سيكولوجي يشعر من خلاله الأفراد العاملين بمزيد من تحرير الذات الاستقلالية، الذات، المعنى، المقدرة، الجدارة، والأثر المتعلق بأدوارهم التي يؤديونها بالمنظمة⁵.

ويعرف أيضاً على أنه مفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والافتقار، أي أنه يشكل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والافتقار.

² عطية حسين أفندي (2003) : تمكين العاملين مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر، ص 10 .

³ Murrell and m, Meredith, empowering employee, new yourk, McGraw-Hill, 2000, p 101.

⁴ محفوظ أحمد جودة (2006) : إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص20.

⁵ إحسان دهب جلاب كمال كاظم طاهر الحسيني (2013): إدارة التمكين والاندماج، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

وعرفه توماس وفلتهاوس (Thomas and Velthouse 1999): التمكين بأنه الحافز الداخلي الجوهرى الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم، وهذه المدارك مثل: المعنى الكفاءة، الاستقلالية وحرية التصرف والتأثير¹.

كما عرف التمكين بأنه الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من لإرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي (محمود) حسين الوادى، (2012، 23)، ويعتمد التمكين أساسا على توسيع القدرات دافعا إلى تعزيز خياراتهم وهذ بدوره يأتي داعما لانفتاح آفاق حرياتهم، ومن ناحية ثانية فإن فاعلية التمكين تتعاطم مع دجة المساهمة في اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تحول الأفراد من مجرد منتفعين إلى مشاركين في عملية خلق وزيادة قدراتهم.

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن التمكين هو عملية يتم من خلالها المشاركة في المعلومات والتدريب والرقابة والسماح للموظفين باتخاذ القرارات وبعض الممارسات كالإثراء الوظيفي وفرق الإدارة وتفويض المهام، أما بالنسبة إلى التمكين من الناحية النفسية فهو يظهر بصورة واضحة بالشعور بالقدرة على التأثير في العمل ولهم الحرية في اختيار كيفية أداء المهام والإحساس بمعنى العمل.

ثانيا: علاقة التمكين ببعض المفاهيم والمصطلحات

هناك خلط كبير بين مفهوم التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل:

التفويض، المشاركة، الاندماج، والإبداع وغيرها، على الرغم من انه عند تفويض السلطة لعامل ما أو تكون مشاركة له أو اندماج في قرار ما فإنه يطلق على ذلك تمكين، رغم أن هناك فرقا كبيرا بين التمكين وتلك المفاهيم، لذا يستوجب توضيح تلك الفروقات التي من شأنها توضيح جوهر كل مفهوم.

I: التمكين والتفويض:

عرف Dessler التفويض على أنه فن نقل السلطة من الرؤساء إلى المشرفين، وقد عرف الصريفي التفويض على انه عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يبيل الآخر هذا التفويض فإنه

¹ يحيى ملحم (2006): التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتقنيات الإدارية، القاهرة، مصر، ص 39.

يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه وما قام به من أعمال¹.

وعليه يمكن تعريف التفويض على أنه الصلاحيات التي يمنحها المسؤول للعاملين لأداء مهام محددة مع تحمل الطرفين للمسؤولية، وتنفيذ المهام².

هناك تشابه بين التمكين والتفويض، لكن هناك اختلاف من حيث المبدأ، إلا أن عملية التفويض تعني إعطاء الفرد حق اتخاذ القرارات لكن ليس دوماً، وإنما حالة غياب مسؤوليه أو لما ينشغلون بمشكل أو أعمال أخرى يكلفونه بالقيام باتخاذ القرار، أما التمكين فهو منح حق اتخاذ القرارات للمتمكنين أو الذين أثبتوا كفاءتهم ويتمتع هؤلاء بمهارات فائقة وذلك في كل الحالات، أي حتى في حالات وجود المسؤولين، كما أن هـ كلا من عمليتي التمكين والتفويض لها حدود لأنه إذا كان الأمر يتعدى حدود معينة فإن المسؤول هو من سيتكفل بهذا الأمر.

II: التمكين والمشاركة

يرى شيرموهون المشاركة أنها : السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره في القضايا التي تهمه، أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ الرئيس أو المدير عن اتخاذ القرار النهائي.

III: التمكين والاندماج

الاندماج مع الجماعة هو العملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في التنظيم، أي المنشأة لاجتماعات التفكير جماعياً وليس فردياً، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية تحظى بقبول الجميع³.

IV: التمكين والإبداع

يعرف الإبداع على أنه : القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تولد أفكار جديدة، أو بعبارة أخرى هو توليد الأفكار الابتكارية التي تقابل الحاجات المدركة أو تستجيب للفرص في المؤسسة.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي (2003): مفاهيم إدارية ، ط 1، دار العلمية الدولية، الأردن، ص 71.

² عبد العزيز محمد الحلو: (2009) أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين رسالة ماجستير ، ط 1 ، الجامعة الإسلامية كلية التجارة، فلسطين، ص 13.

³ مطر بن عبد المحسن الجميلي (2008) : الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 65.

يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمؤسسة الناجحة التي تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم بدفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى العامل المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء وجها لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، كما يقول توم بيترز وترومان " في كتابهما " البحث عن التميز": يكمن السر الإبداع في تفجير طقت البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية¹.

فالتمكين يعني إعطاء صوت حقيقي للعاملين من أجل تحقيق الإبداع وذلك من أجل بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للعامل باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة دون الحاجة إلى مرافقة مسبقة من القائد أو المدير.

خامسا: تمكين العاملين والإثراء الوظيفي

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة حصوله على معلومات عن نتائج أعماله فيما يستخدم نتاج وظيفته، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حيث يشعر الموظف بفعالية ذاتية وقدرته على التغيير على الأحداث والأفراد وللظروف المحيطة بالعمل².

الفرع الثاني: أهمية تمكين العاملين

أولاً: أهمية التمكين بالنسبة للفرد :

يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين، وهنالك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين الموظفين نذكر منها:

1 تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه.

¹ يحيى ملحم (2006): التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتقنيات الإدارية، القاهرة، مصر، ص 66.

² جعفر أبو القاسم أحمد (1991): السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 30.

2 وتبين كثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الإنماء هي محصل لرغبته للعمل ومناخ العمل، وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل¹.

3 المشاركة الفعالة : تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم ، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغايتها، إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

4 تطوير مستوى أداء العاملين: فتحسين أداء العاملين ورفع مستوى الرضى لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الغدارة، ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عملا من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين، لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافأاتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية التصرف².

5 اكتساب المعرفة والمهارة : إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف والمعرفة أو المهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية أو تدريب، وهذا يتطلب الكثير من الحالات انخراط الموظف في دورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وارتحل وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقا.

6 المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فإن تلك المنظمات الناجحة هي التي لا تفرط بموظفيها الممكّنين بسهولة، فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة، لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدل على حرص المنظمة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسة سيكون حتما كمن أكبر الأخطاء.

¹ أحمد زهير (2001) التمكين الإداري في المؤسسات المعاصرة، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية، مصر، ص 112.

² رقية عرسوس (2005) : التفويض مقابل السلطة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 91.

7 شعور الموظف بمعنى الوظيفة : الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر متغيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل، ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في صالح المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية لا يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة فيتغير بالنسبة إليه معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع واشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من العمل فقط الإشباع الحاجات المادية البحتة¹.

8 تحقيق الرضا الوظيفي : هو أحد المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة. وعلى الرغم مما ذكر من نتائج تبدو مرغوبة ومقبولة لأي إنسان إلا أن هناك أعباء تترتب على تمكين العاملين لا بد من الإشارة إليها².

ثانيا : أهميته بالنسبة للمنظمة:

✓ **زيادة ولاء العاملين للمنظمة :** فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بان هذه الحياة جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى وولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه³.

✓ **تحسين في مستوى إنتاجية العمل كما ونوعا.**

✓ **زيادة فرص الإبداع والابتكار:** نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.

✓ **مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد:** الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجدده اقل مقاومة للتغيير، هذا وممكن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل المشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل

¹ سيد محمد جاد الرب (2004) : إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، مصر، ص 91.

² نجلاء حلمي عبد العزيز: (2008) : تأثير بيئة العمل على مدركات تفويض السلطة وتعميق روح التعاون الهيئة العربية للتصنيع، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، ص 73.

³ خولة خميس عبيد (2003) : أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، عين شمس، ص 53.

الموظفين خوفاً من التغيير ، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

✓ تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام¹

✓ تحسين العلاقة بين العاملين: من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العمل لزميله في العمل².

الفرع الثالث : خصائص تمكين العاملين

إن تمكين العاملين يتسم بالخصائص الآتية³:

- يحقق تمكين العاملين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛
- يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات؛
- يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً، فهم يمثلون ثروة مهمة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل؛
- يجعل تمكين العاملين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية فضلاً عن مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

¹ محمود السيد (2007) : تمكين الموظفين، كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد الرابع، مستخرجة المجلة العالمية للاقتصاد والتجارة، ص 339.

² محمود السيد (2007) : تمكين الموظفين، كلية التجارة، مرجع نفسه، ص 342.

³ علي عبد الوهاب إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين، المؤتمر السنوي السابع ، إدارة القرن الحادي والعشرين ، القاهرة، 1997، ص، 10.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

المطلب الأول: الدراسات المحلية

الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

الدراسة الأولى : دراسة هدى درنوني (2015) بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تحقيقي الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل الكهربائية بسكرة - رسالة دكتوراه دراسة تطبيقية -¹.

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي حتى يتسنى لها وصف الواقع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية والخروج بنتائج علمية يمكن تعميمها معتمدة في ذلك على الوثائق والسجلات الإدارية والملاحظة واستمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية للدراسة والتي طبقت مع 791 عامل بمؤسسة الكوابل -بسكرة- وبعد تحليل البيانات توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها:

-مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة الكوابل بسكرة - متوسط إذ بلغ متوسطها العام 2.94 ، القيم التنظيمية جاءت في المرتبة الأولى من حيث الممارسة بمتوسط حسابي قدر ب 3.06 التوقعات الإدارية جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.99 وجاءت بعد الممارسات الإدارية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.36 لتلبية مستوى الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي قدر ب 3.16 وفي الأخير مستوى الالتزام المعياري البالغ 2.85.

الدراسة الثانية: دراسة زهرة خلوف (2015) بعنوان الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، دراسة تطبيقية².

¹ هدى درنوني، بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تحقيقي الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل الكهربائية بسكرة - رسالة دكتوراه دراسة تطبيقية - 2015.

² زهرة خلوف، بعنوان الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، دراسة تطبيقية، 2015.

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي ومعرفة العلاقة بين متغيري الثقافة التنظيمية والانتماء الوظيفي من جهة وعلاقة الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي من جهة أخرى.

واعتمدت الباحثة على كل من الملاحظة المباشرة ، المقابلة ، السجلات والوثائق الإدارية الاستمارة كأدوات لجمع البيانات والتي طبقت على عينة تمثلت في 25 بالمئة من مجتمع الدراسة المكون من (1023) أستاذ جامعي (98أستاذ ، 195 أستاذ محاضر ، 730 أستاذ مساعد) وبلغ حجم العينة (255) أستاذ جامعي.

لتتوصل الباحثة بعد تحليل البيانات التي جمعتها إلى جملة من النتائج أهمها:

- مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر 3 متوسط وجاءت مرتبة حسب الأهمية والسيادة على النحو التالي: التوقعات التنظيمية تلتها المعتقدات التنظيمية، ثم القيم والأعراف التنظيمية.
- درجة الانتماء التنظيمي لأساتذة جامعة الجزائر 3 مرتفع وجاء مرتبا " حسب الأهمية والسيادة على النحو التالي : الانتماء المعنوي يليه الانتماء المعياري ، ثم في الأخير الانتماء الاستمراري بدرجة متوسطة .
- مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة الجزائر "3" مرتفع حيث تتوفر لدى الأساتذة المهارة والقدرة على الإبداع في أدائهم لعملهم ويلتزمون بالالتزام واللوائح والتعليمات والإجراءات ولديهم القدرة على تطوير مهاراتهم باستمرار.
- هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة نذكر منها:
- المركزية في اتخاذ القرارات ، وهذا ما يمنع الأستاذ من المشاركة في تسيير الجامعة ويقلل من حماسة في العمل.
- عدم توفر نظام تحفيز فعال للأساتذة مما يقلل روح الإبداع والمبادرة في العمل.
- نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتحسين الأداء .
- نقص العدالة والمساواة في التعامل مع الأساتذة.

الدراسة الثالثة: دراسة نسيمه بومعراف، بعنوان دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي - الاجتماعي للعامل دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة - رسالة دكتوراه غير منشورة - في علم النفس¹.

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وهي مدى ارتباط التوافق النفسي - الاجتماعي للعامل بمستوى الثقافة التنظيمية لديه وكذلك لوصف واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية وتحليل البيانات المحصل عليها لمعرفة علاقتها بتحقيق التوافق النفسي الاجتماعي للعامل في جامعة محمد خيضر، كما اعتمدت الباحثة على (مقياس آن أنستازي، الملاحظة البسيطة المباشرة دون مشاركة، المقابلة) كأدوات لجمع البيانات والتي طبقت على 100 موظف دائم بمصالح التدريس بجامعة محمد خيضر .

لتتوصل الباحثة بعد تحليل البيانات التي تم جمعها إلى جملة من النتائج أهمها:

✓ أن الثقافة التنظيمية من أهم المكونات التي تؤثر على العمال إذ تشكل دافعا مهما نحو الإبداع و الابتكار ، فهي أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال كما تؤدي إلى وجود نسق اجتماعي ثابت يربط أجزاء التنظيم ببعضها.

✓ إن تحقق التوافق النفسي الاجتماعي للموظف أمر هام في حياة الموظف على كل الأصعدة، وكذا مهم أيضا لاستمرار المؤسسة ، ونموها و ازدهارها فالموظف إذا ما شعر بأهميته في المؤسسة التي يعمل بها، فإنه سيبدل كل مجهوداته وقدراته من أجل تحقيق أهدافها.

الدراسة الرابعة: دراسة عبد العزيز محمد عسكر (2012) بعنوان القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة، دراسة تطبيقية².

هدفت الدراسة للتعرف على علاقة القيادة التشاركية بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.

نتائج هذه الدراسة:

¹ دراسة نسيمه بومعراف، بعنوان دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي - الاجتماعي للعامل دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة - رسالة دكتوراه غير منشورة - في علم النفس، 2014.

² عبد العزيز محمد عسكر، بعنوان القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة، دراسة تطبيقية، 2012.

1- جاءت العلاقة الإنسانية في أعلى مراتب القيادة التشاركية بوزن نسبي (77.6%) يلي ذلك مشاركة القائد المرؤوسين في المهام القيادية حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (73.9%) ، يلي ذلك تفويض السلطة حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (73.4%) ، أما الدرجة الكلية للإستبانة حصلت على وزن نسبي (75.0%) وهي نسبة عالية.

2- أظهرت الدراسة مجيء الأعراف التنظيمية في أعلى مراتب الثقافة التنظيمية بوزن نسبي (79.5%) يلي ذلك التوقعات التنظيمية حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (79.3) بالمائة يلي ذلك القيم التنظيمية حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (78.5%) يلي ذلك المعتقدات التنظيمية حصلت على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (76.4) ، أما الدرجة الكلية للإستبيان حصلت على وزن نسبي (78.2%) وهي نسبة جديدة.

3- كما أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01%) بين القيادة التشاركية بجميع مجالاتها ودرجتها الكلية وبين الثقافة التنظيمية بجميع مجالاتها ودرجتها الكلية.

الدراسة الخامسة: دراسة زيد صالح حسن سميع (2010): أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي¹.

- دراسة تطبيقية.

- المجال الجغرافي: القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية سنة 2010 م.

- المنهج المستخدم: المنهج الاستنباطي.

نتائج الدراسة:

- ثبوت الأثر المعنوي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي وصعوبة فصل فرد عن ثقافة المنظمة، كما خلصت الدراسة إلى أن طبيعة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على أداء الفرد يكمن في تأثيرها المباشر على السلوك المصاحب للفرد عند أدائه لمهام وظيفته الرغبة في الأداء، الرغبة في البقاء في المنظمة والوظيفة).

الدراسة السادسة: دراسة إلياس سالم (2006) بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية².

-قامت على أساس "دراسة حالة".

- المجال الجغرافي : الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة سنة 2006

¹ زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، 2010.

² إلياس سالم، بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، 2006.

- المنهج : المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة العلاقة بين المتغيرين مستخدماً : الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

نتائج الدراسة:

- تعتبر جماعية العمل مفيدة للمؤسسة فهي منهج رئيسي وطريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- توفر طرق العمل في المؤسسة جواً من الانتماء والنشاط والرضا، ويقل فيه الشعور بالاغتراب والإحباط.
- البحث عن التميز في الأداء مما أوجد الشعور بثقة العامل في نفسه.
- تشجيع سياسة الابتكار والإبداع في المؤسسة من خلال الاهتمام بأفراد متميزين ومتفوقين وتشجيع الإبداع وروح المبادرة والمسؤولية.

الدراسة السابعة: دراسة حمد بن فرحان الشلوي (2005-2006): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي¹.

- قامت على أساس : دراسة منسوي كلية الملك خالد العسكرية".
- المجال الجغرافي: كلية الملك خالد بالسعودية.
- المجال البشري: 115 فرد بالكلية.
- المنهج: استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

نتائج الدراسة:

- إن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبياً.
- إن مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده.
- توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده، وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.

¹ حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، 2005 - 2006.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بتمكين العاملين

الدراسة الأولى: دراسة برني لطيفة (2015): أثر تمكين العاملين في تحسن الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية¹:

- دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة.
- مكان الدراسة : ولاية بسكرة (القطاع الصحي).
- منهج الدراسة: المنهج المقارن.
- عينة الدراسة : 472 عامل من القطاعين العام والخاص).

نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في التمكين النفسي، ووجود فروق ب : 0.64 و 0.63 في بعد التمكين الإداري بين قطاع المؤسسات العامة والخاصة، وأيضاً هناك علاقة إيجابية بين كافة متغيرات الدراسة.

الدراسة الثانية: دراسة ايمن حسن ديوب بعنوان تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية (2014)².

حيث تناول البحث العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الاتصالات في سورية إذ تمثلت أهداف الدراسة في تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وتحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة حياة وظيفية في المنظمات محل الدراسة، وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين العاملين (تفويض السلطة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات،

¹ برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسن الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، 2015.

² ايمن حسن ديوب، بعنوان تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية، 2014.

ومشاركة العاملين في الملكية، وتشجيع العاملين وتقدير أفكارهم واقتراحاتهم وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة، وتشير الدراسة إلى أن تقدير الإنجاز هو أكثر متغيرات تمكين العاملين ارتباطاً بجودة الخدمة الوظيفية.

الدراسة الخامسة: دراسة عالية جواد و سيف الدين عماد بعنوان: أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي(2013)¹.

تناول البحث دراسة العلاقة بين متغيري البحث الرئيسين وهما التمكين والتطوير التنظيمي مع معرفة مدى تأثير تمكين العاملين في تطوير و نجاح المنظمات حيث مثلت الاستبانة الأداة الرئيسية للبحث والتي وزعت على عينة عشوائية متكونة من 40 شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد (مجتمع البحث ، ومن ابرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات وان قيادة الشركة قيد البحث تولي اهتماما بفكرة تمكين العاملين في الشركة لما له من اثر ايجابي في سلوك وأداء العاملين وبالتالي على نجاح وتطور الشركة أما أهم التوصيات هي تشجيع الإدارات على اعتماد هذا الأسلوب لزيادة رغبة العاملين للعمل بتجاوزهم عن المشاكل التي يمكن أن يتعرضوا لها مع المرجعين وحلها دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

الدراسة الثانية: دراسة نجاح القاضي (2008-2009) : أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري.²

- مكان الدراسة: جامعة اليرموك.

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

- عينة الدراسة: عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية عددهم 580 فرد.

نتائج الدراسة:

كشف مستوى التمكين الإداري بأبعاده تفويض السلطة التحفيز، العمل الجماعي، الإبداع).

وجدت أن مستوى التمكين مرتفع وأن هناك علاقة إيجابية بين التمكين وتصورات القيادة.

¹ عالية جواد و سيف الدين عماد بعنوان: أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي 2013.

² نجاح القاضي، أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، 2008-2009.

الدراسة الثالثة: دراسة هديل كاظم سعيد (2002-2003): العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي¹.

- مكان الدراسة : دائرة العمل والتدريب المهني.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي.
- عينة الدراسة: 54 عامل من دائرة العمل والتدريب المهني، تم تطبيق استبيان ومقياس "ليكرت".

نتائج الدراسة:

وجد أن مستوى التمكين مرتفع وأن مستوى العدالة التنظيمية متوسط، وتوجد علاقة موجبة بين التمكين والعدالة التنظيمية.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

الدراسة الأولى: دراسة (Jan Auernhammer, Hazal Hall 2013) بعنوان :

"Organization al culture in knowledge creation, ceativity and innovation: towards the Freiraum model²".

(الثقافة التنظيمية في خلق ، المعرفة و الإبداع والابتكار نحو نموذج Freiraum)

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة تأثير الثقافة التنظيمية في خلق المعرفة و الإبداع والابتكار، في الشركة الألمانية الكبيرة و الصناعية الرائدة في عالم السيارات.
- وزعت 201 استبانة على عمال الشركة الألمانية لصناعة السيارات.
- استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ومن خلال البيانات أبرزت النتائج:

¹ هديل كاظم سعيد، العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي، 2002-2003.

² Jan Auernhammer, Hazal Hall, Organization al culture in knowledge creation, ceativity and innovation: towards the Freiraum model, 2013.

- ✓ أنه لتعزيز بيئة مواتية لخلق المعرفة و الإبداع
- ✓ أن تكون المنظمة منفتحة على التغيير،
- ✓ تشجع الاتصالات
- ✓ قيم النمط الحر
- ✓ والأفكار الجديدة
- ✓ ورعاية دوافع الموظفين
- ✓ الميل إلى قيم المخاطرة.
- ✓ ينبغي دعم ذلك من قبل القادة الذين يروجون هذه الخصائص.

Mohammad Zakersalehi, Mitra maroofiyani (2011) دراسة (and Arnifa Binti Asmawi

"Organizational culture and its impact on creativity in Malaysian SMEs¹"

(الثقافة التنظيمية و أثرها على الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الماليزية)

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على دور الثقافة التنظيمية لتعزيز الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الماليزية
- وزعت (203) استبانة على (25) مؤسسة صغيرة و متوسطة من مختلف القطاعات في ماليزيا.
- استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS16).
- أشارت النتائج أن نظام المكافأة هو العامل الأكثر مساهمة في الإبداع بالإضافة إلى ذلك عوامل أخرى تؤثر في الإبداع و هي : وضوح أهداف المؤسسة، وتوفير الموارد التي لها علاقة إيجابية مع الإبداع.

¹Mohammad Zakersalehi, Mitra maroofiyani and Arnifa Binti Asmawi, Organizational culture and its impact on creativity in Malaysian SMES, 2011 .

الدراسة الثالثة: دراسة (Ilies and Gaverea ; 2003)

"The link Between Organizational Culture and Corporate Performance"¹.

الثقافة مصطلح يشير إلى مجموعة مستقرة نسبياً من المعتقدات والقيم والسلوكيات الشائعة من قبل المجتمع، و هي مستمدة من الأنثروبولوجيا الاجتماعية كإطار لمعرفة المجتمعات البدائية وقد استخدم مصطلح الثقافة التنظيمية للمرة الأولى في الأدب الأكاديمي وكانت تستخدم لتفسير النجاحات الاقتصادية للشركات اليابانية على شركات أمريكية من خلال تحفيز العاملين الذين كانوا ملتزمين بمجموعة مشتركة من القيم الأساسية و المعتقدات وأهم الافتراضات، وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي : ما علاقة الثقافة التنظيمية بزيادة الأداء التنظيمي؟ واتجهت هذه الدراسة إلى تحليل الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي من خلال تحليل نماذج ثقافية قائمة ومن فرضيات هذه الدراسة الأول يشير إلى عملية تغيير الثقافة التنظيمية، أما الافتراض الثاني فيتعلق بأداء الأعمال مع ثقافات مختلفة من المنظمات أما الافتراض الثالث يشير إلى إمكانية تحديد الخصائص الثقافية الخاصة التي تشمل أو تمنع الأداء الجيد، مما يساعد المديرين في تصميم الاستراتيجيات المناسبة من أجل التغيير الثقافي، والافتراض الرابع يشير إلى أن الدول التي تستفيد من التغيير تتجاوز أي تغيير سلبي أو عواقب غير مرغوب فيها، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي إلا أن هذه الدراسة قد أغفلت جانب مهم للثقافة التنظيمية والذي من شأنه أن يؤثر على الأداء، فكلما زادت عناصر الثقافة التنظيمية قوة وإيجابية كلما قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين، فأهم ما يميز الثقافة القوية هو تجانسها.

الدراسة الرابعة: دراسة (Lund ; 2003)

"Organizational Culture and Job Satisfaction"² .

هدفت الدراسة إلى محاولة اختبار أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث بلغ حجم العينة (1800) موظفاً، و تم استبعاد (87) استمارة كوسائل غير قابلة للاستلام وتم استلام (360) واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تم وصف الخصائص المهيمنة لكل من أنواع الثقافات الأربعة وكل أنواع هذه الثقافات تم عرضها كبديل لكل سؤال و

¹ Ilies and Gaverea, The link Between Organizational Culture and Corporate Performance, 2003.

² Lund, Organizational Culture and Job Satisfaction, 2003.

ذلك لإعطاء المشتركين الفرصة للإشارة إلى كل من أنواع الثقافة ومدى صلابتها، حيث تم التطرق إلى نوع التنظيم ودور القيادة وتماسك المنظمة ومدى أهمية الموارد الإنسانية والقيم والمنافسة وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة التنظيمية التي كانت سائدة هي كالتالي : التعاطف الإنساني، الإنجاز، القوة، النظم والأدوار ووجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتها والنظم والقوة في حين أن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية، فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافتها الإنجاز والتعاطف الإنساني، وبالتالي فتأثير أنواع ثقافة المنظمة على رضا العامل تختلف من الأحسن إلى الأسوأ عن طرق التواصل بين العمليات، فكل نوع من الثقافة تتميز بنوع خاص من المعتقدات، نوع القيادة، مجموعة من القيم المشتركة التي تعتبر كرباط بين الأفراد.

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بتمكين العاملين

الدراسة الأولى: "تحسين تمكين العاملين عن طريق تمكين العاملين"

"Nail Awamleh (Enhancing employees performance via empowerment)¹"

هدفت هذه الدراسة الى اظهار تأثير التمكين على تحسين اداء العاملين بعدة طرق و وضع مراجع مختصرة للتمكين من وجهات نظر مختلفة و توصلت الدراسة لجملة من النتائج منها ان التمكين يواجه عقبات عملية نقص دعم المديرين، الافتقار الى الوعي، غياب طرق و ادوات التمكين و نقص الموارد المالية و اوصت الدراسة بجملة من التوصيات منها الاهتمام أكثر بالجانب الاكاديمي و الانشطة العملية للتمكين و كذا وضع قواعد وأسس لتدعيم التمكين عمليا.

الدراسة الثانية: "السلوك الإبداعي للعاملين دور المناخ التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الماليزية"

"Solmaz Moghimi and Indra Devi Subramania(Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs)(2013)²"

¹ Nail Awamleh (Enhancing employees performance via empowerment"

² Solmaz Moghimi and Indra Devi Subramania(Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs 2013 .

هدفت هذه الدراسة الى تحديد تأثير المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي الذي هو ميزة تنافسية للنجاح وبقاء المنظمات في الوقت الحاضر. وسلطت الدراسة الضوء على الأبعاد المختلفة التي تشكل المناخ التنظيمي وبحثت عن العلاقة بينها وبين السلوك الإبداعي للموظفين. كما حددت هذه الدراسة أبعاد المناخ التنظيمي التي يمكن أن تكون أفضل مؤشر للسلوك الإبداعي للموظفين. وقد تم توزيع الاستبيان منظم كأداة بحثية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الماليزية، بما مجموعه (موظف يشكلون عينة. جمعنا 61 الاستبيانات التي يمكن استخدامها نهائيا. وقد اوضحت نتائج هذه الدراسة أن المناخ التنظيمي لها تأثير كبير على سلوك الابداعي للعاملين ، حيث كانت توفير موارد لها تأثير كبير على السلوك الموظف يليه وضوح المهمة ودعم القادة.

الدراسة الثالثة: تحليل لمستوى تمكين العاملين و علاقته بالعوامل التنظيمية

" Rezaie Doulatabadi Hossein and others (An Analysis of the Empowerment level of Employees and It's Relation Organizational Factors) (2012)¹"

سعى هذا البحث إلى التعرف على العلاقة بين مستوى تمكين الموظفين والعوامل التنظيمية. لقياس قوة الموظفين، والتي تغطي جوانب متعددة مثل الكفاءة وتقرير المصير الأثر، والثقة. وعلاوة على ذلك العوامل التنظيمية الأخرى حيث يمكن الإشارة إلى وجود أهداف واضحة، ونظام المكافأة، وتوافر الموارد والهيكل التنظيمي، وتقييم الأداء والتطوير المهني حيث تم في هذه الدراسة الاعتماد على منهجية القياس الوصفي. يتألف مجتمع الدراسة عموما من 304 أفراد تم الأخذ منها عينة مكونة من 57 شخص.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها أن مستوى تمكين الموظفين في حالة مواتية في جميع النواحي ليستثناء بعد الثقة. أيضا، تشير النتائج أن هناك علاقة ذات مغزى ومستقيمة وبين مستوى تمكين الموظفين والعوامل التنظيمية مثل وجود أهداف واضحة، ونظام المكافأة، وتوافر الموارد، ونظام تقييم الأداء والتطوير المهني، ومع ذلك، لا توجد علاقة ذات مغزى بين الهيكل التنظيمي ومستوى تمكين الموظف.

الدراسة الرابعة: " أسباب و نتائج تمكين العاملين"

¹ Rezaie Doulatabadi Hossein and others , An Analysis of the Empowerment level of Employees and It's Relation Organizational Factors,2012

"Said Shaban Hamed(Antecedents and consequences of employees empowerment (2010)¹"

حيث اختبرت الدراسة العلاقة بين وضوح القواعد ، الثقة التنظيمية وتمكين العاملين وكذا العلاقة بين تمكين العاملين و الرضا الوظيفي و اظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين وضوح القواعد الثقة التنظيمية و تمكين العاملين و كذا وجود علاقة ايجابية بين تمكين العاملين و الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

الجدول (1 - 2): أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

أوجه الشبه	أداة جمع المعلومات	اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.
	المنهج المستعمل	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات (الحالية والسابقة).
	أداة تحليل المعلومات	تم اعتماد على برنامج الإحصائي spss كأداة لتحليل المعلومات لكل الدراسات الحالية والسابقة.
	نوع القطاع	أجريت الدراسة الحالية والدراسات السابقة في القطاع العام.
أوجه الاختلاف		بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث المكان، الزمان، العينة، المتغيرات، أبعاد.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الجدول (1 - 2): يبين مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
-----------------	------------------

¹ Said Shaban Hamed(Antecedents and consequences of employees empowerment,2010

تمت الدراسة في المؤسسة من عينة من العاملين الاداريين بمؤسسة الاسمنت عين التوتة تقرت خلال موسم 2023/2022	من حيث الزمان والمكان
تمت الدراسة السابقة من ناحية نوع القطاع حيث كانت في القطاع العام والخاص والمنظمات الحكومية وغير الحكومية	من حيث نوع القطاع
أغلب الدراسات السابقة تناولت المتغيرين معا أو أحد متغيرات الدراسة الحالية، القيادة التشاركية، الالتزام التنظيمي، أداء الموارد البشرية، الانتماء التنظيمي الأداء الوظيفي، جودة الحياة الوظيفية.	من حيث متغيرات الدراسة
تناولت الدراسة الحالية أبعاد للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية التي تشمل القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية . أما المتغير التابع تمكين العاملين فقد تناولنا عبارة يمكن حصرها في المشاركة والعمل الجماعي، والتدريب وتفويض السلطة.	من حيث أبعاد الدراسة
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل وأكبر من عينة الدراسة الحالية	من حية العينة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

يكمن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونها:

1. تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للباحثة لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة؛

2. ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
 3. ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الباحثة في الانطلاق في الدراسة الحالية؛
 4. ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضا تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة؛
 5. ساعدت الباحث في صياغة الفرضيات؛
 6. المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الباحث على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
 7. الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر عليه الكثير من الجهد والوقت.
- خلاصة الفصل:**

من خلال دراستنا لهذا الفصل وبعد عرض وتحليل مختلف العناصر المتعلقة بكل من الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين اتضح بشكل جلي أن الثقافة التنظيمية هي ببساطة حياة المنظمة وكذا هويتها التي تجعلها تختلف عن باقي المنظمات الأخرى.

كما أتضح لنا أن تمكين العاملين له دور مهم في المنظمة حيث يؤدي هذا الأخير إلى مزيد من النجاح الإداري، لدى يجب على المنظمة دعمه والالتزام بتطبيقه من خلال ممارسات إدارية حديثة، بإعطاء الحرية للعاملين في إتخاذ القرارات الهمة والسيطرة على أفعالهم وسلوكياتهم وإشراكهم، وهذا يعتبر طريقة حديثة في العمل والتنظيم، وتعقبا على م اسبق ونظرا للمردود النفسي والاجتماعي والمعرفي والاقتصادي الذي يصاحب الثقافة التنظيمية وتنعكس بدورها على تمكين العاملين، إذ تعد الثقافة التنظيمية أقوى المحددات وأعظمها دورا على تمكين العاملين.



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية



تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري كل من متغيرات الدراسة الثقافة التنظيمية بأبعادها كل من القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية وتوقعات والأعراف التنظيمية كمتغير مستقل، ودورها في تمكين العاملين كمتغير تابع وذلك بتقديم خلفية نظرية عن موضوع الدراسة، سنحاول من خلال الفصل التطبيقي إسقاط ما تم وصفه في الفصل النظري حول دور الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة فرع تقرت من وجهة نظر موظفي مؤسسة وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى للمباحث التالية:

المبحث الأول: معلومات عن المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: معلومات عن المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تقديم عام لشركة الاسمنت عين التوتة والوحدة التجارية بتقوت _

من خلال قانون تأميم القطاع المنجمي المؤرخ في 24/02/ 1971 الذي طور ونظم هيكل استغلال الموارد الطبيعية المنجمية التي ساهمت في تطور عائدات البلاد المالية، عرفت الجزائر ظفر نوعيه وذلك في إنشاء شركات ذات طابع استراتيجي لتغطية السوق الوطنية من منتجات مواد البناء وأبرز مثال على ذلك الشركة الوطنية لصناعة الاسمنت عين التوتة والتي هي محل دراسة هذه المذكرة.

المطلب الثاني: تعريف بمؤسسة الوحدة التجارية -تقوت

تقع الوحدة التجارية تقوت في تراب ولاية تقوت يحدها شمالا المنطقة الصناعية وجنوبا مصلحة الضمان الاجتماعي يحدها من الشرق مؤسسة النقل بالسكة الحديدية غربا مؤسسة النقل البري للحافلات يبلغ رأس مالها. 2.250.000.000.00 دج تقدر مساحتها ب 160000 متر مربع ويبلغ عدد عمالها فيها ب 77 عامل موزعين في الوحدة كل حسب مهامه المختلفة أهمها:

_التسيير والتسويق._المراقبة الداخلية للوحدة. (انظر الملحق رقم 03)

وكذلك تقوم بتعبئة وتوزيع عدة أنواع من الاسمنت نظرا للحاجة الماسة إليها وهي:(الاسمنت العادي -الاسمنت المائي -الجير المائي -الاسمنت الأبيض)، وكذلك تقوم بتلبية احتياجات المواطنين والمؤسسات وكذلك طلبات السوق الوطني، كما يتوزع نشاط الشركة إلى وحداتها المتواجدة في الولايات التالية:

جدول (1-2): يوضح توزيع العمال في المؤسسة حسب مراكز البيع

مركز البيع	العمال التابعين للشركة	العمال التابعين للشركة فرع ASS
تقرت	59	33
ورقلة	4	14
إليزي	2	
جانت	4	
المغير	1	
جامعة	1	
دبداب	1	
برج عمر ادريس	1	
برج الحواس	1	
عين أميناس	1	
البرمة	0	
حاسي مسعود	0	
الحجيرة	2	
المجموع	77	47

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الوثائق الإدارية

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة حالة وحما نظر عينة موظفي المؤسسة محل الدراسة حيث تحديد عينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة

ستتطرق من خلال هذا المطلب لعينة وأدوات جمع البيانات "الاستبيان"
أولاً: عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في موظفي شركة الاسمنت عين التوتة والوحدة التجارية بتقرت _، حيث تم توزيع 35 استمارة على شكل ورقي بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين بعد استرجاع والفرز وتبين لنا أنه 30 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية في حين 5 استمارات تم إلغائها.

ثانياً: أدوات جمع البيانات " الاستبيان "

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان الذي تضمن الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة حيث تشمل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في **الثقافة التنظيمية في المؤسسة** والذي احتوى على (15) عبارة تم تقسيمه للأبعاد التالية:

- **البعد الأول:** القيم التنظيمية؛
- **البعد الثاني:** المعتقدات التنظيمية
- **البعد الثالث:** الأعراف التنظيمية

▪ البعد الرابع: توقعات التنظيمية.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل **تمكين العاملين** في والذي احتوى على (10) عبارة.

المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

أولاً: الأساليب الوصفية

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

ثانياً: الأساليب الاستدلالية

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
- معامل الانحدار البسيط: لمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل عن المتغير التابع.

المطلب الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يتم في هذا المطلب معرفة مدى الاعتماد على استبيان الدراسة من خلال اختبار ثبات وصدق الاستبيان

أولاً: صدق المحكمين

و لغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي (انظر الملحق 02)

ثانيا: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصدقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة .

الجدول رقم (2-2): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عبارات الاستبيان	محاور الدراسة
0.750	15	المحور الأول: الثقافة التنظيمية
0.800	10	المحور الثاني: تمكين العاملين
0.862	25	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.862 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثالثا: الاتساق الداخلي للاستبيان

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجدول التالي توضح ذلك.

الجدول رقم (2-3): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد ومحاور الدراسة
Sig	Pearson Correlation	
0.000	0.831**	البعد الأول: القيم التنظيمية؛
0.000	0.641**	البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية
0.000	0.832**	البعد الثالث: الأعراف التنظيمية
0.000	0.752**	البعد الرابع: توقعات التنظيمية.
0.000	0.905**	المحور الأول: الثقافة التنظيمية
0.000	0.941**	المحور الثاني: تمكين العاملين
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن لأبعاد المحور الأول الثقافة التنظيمية من خلال أبعاد (البعد الأول: القيم التنظيمية، البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية، البعد الثالث: الأعراف التنظيمية، البعد الرابع: توقعات التنظيمية) تمايز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الأول الثقافة التنظيمية صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه. كمت يتبين لنا أنه أن هناك ارتباط بين محاور الدراسة المحور الأول الثقافة التنظيمية والمحور الثاني تمكين العاملين حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبيان.

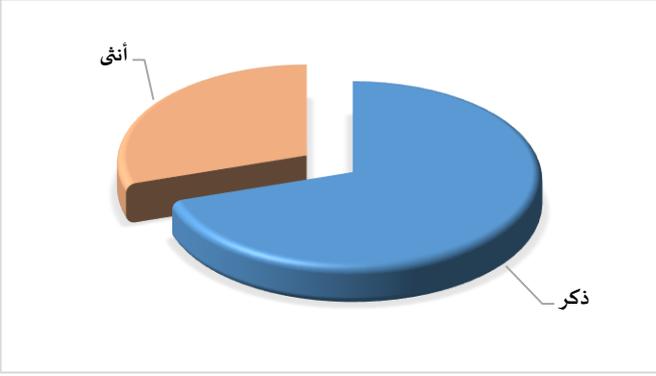
المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة، بالإضافة عرض عبارات محاور الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي.

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الشكل رقم 2-1: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم 2-4: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس		
الجنس	الجنس	التكرار	النسبة %
	الجنس	التكرار	النسبة %
	ذكر	21	70
	أنثى	9	30
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة المستجوبة حسب متغير الجنس نلاحظ حيث 30% لصالح الإناث في حين 70% لصالح الذكور من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الشكل رقم 2-2: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن	الجدول رقم 2-5: توزيع عينة الدراسة حسب السن		
	النسبة %	التكرار	السن
	10	3	أقل من 25 سنة
	30	9	من 25 سنة إلى 35 سنة
	46,7	14	من 36 إلى 45 سنة
	13,3	4	أكبر من 45 سنة
	%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير العمر بأغلبية الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بعدد 14 ونسبة 46.7%، تليها الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة بعدد 9 ونسبة 30%، أما فئة العمرية أكبر من 45 سنة بعدد 4 ونسبة 13.3%، في حين أقل من 25 سنة بعدد 3 ونسبة 10% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الشكل رقم 2-3: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم 2-6: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي		
	النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
	40	12	ثانوي
	50	15	ليسانس
	10	3	ماجستير
	%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة بمستوى تعليمي ليسانس بعدد 15 ونسبة 50% يليه مستوى ثانوي بعدد 12 ونسبة 40%، أما ماجستير بعدد 3 ونسبة 10% من المجموع الإجمالي للنسب.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	الجدول رقم 2-7: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة		
	النسبة %	التكرار	الوظيفة
اطار سامي	43,3	13	اطار سامي
عون تنفيذي	23,3	7	عون تنفيذي
عون تحكم	33,3	10	عون تحكم
المجموع	100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الوظيفة بأغلبية اطار سامي بعدد 13 ونسبة 43.3% تليها عون التحكم بعدد 10 ونسبة 33.3%، أما عون التنفيذ بعدد 7 ونسبة 23.3% من المجموع الإجمالي للنسب.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم دور الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة فرع تقرت وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك. وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الخماسي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (2-08): مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه العام للعينة	درجة الموافق	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
منخفض جدا	غير موافق بشدة	[1 - 1.79]
منخفض	غير موافق	[1.80 - 2.59]
متوسط	محايد	[2.60 - 3.39]
مرتفع	موافق	[3.40 - 4.19]
مرتفع	موافق بشدة	[4.20 - 5]

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بالاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج

الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

أولاً: تحليل عبارات المحور الأول "الثقافة التنظيمية في المؤسسة"

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل مجال من مجالات الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال تحديد

الاتجاه العام لاجابات عينة الدراسة.

1. البعد الأول: القيم التنظيمية

الجدول رقم (2-09): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	1,240	3,10	1. يعمل الموظفون على تقديم المهام والواجبات دون إشراف مستمر
مرتفع	9870	3,70	2. يهتم الموظف بالوقت الوقت لإنجاز المهام والواجبات ضمن فترة زمنية محددة
متوسط	0800	3,26	3. تعمل الإدارة على اشراكي في وضع مقترحات وأفكار لأنواع الخدمات التي من الممكن توفيرها للمجتمع.
متوسط	1,540	3,33	4. أقدم مصلحة المؤسسة على مصلحتي
متوسط	6210	3,35	البعد الأول: القيم التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول القيم التنظيمية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.35) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.39 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.10 - 3.70) حيث "العبارة رقم 02 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.70) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه يهتم الموظف بالوقت الوقت لإنجاز المهام والواجبات ضمن فترة زمنية محددة، أما "العبارة رقم 04 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.33) ما يدل على تقديمهم مصلحة المؤسسة على مصلحتهم، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تعمل الإدارة على اشراكي في وضع مقترحات وأفكار لأنواع الخدمات التي من الممكن توفيرها للمجتمع " بمتوسط حسابي (3.26) ، تليها العبارة رقم 01 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.10) ما يدل على أنه يعمل الموظفون على تقديم المهام والواجبات دون إشراف مستمر.

2. البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية

الجدول رقم (2-10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الأول

الاتجاه العام للعينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	<u>4</u>	,6260	3,43	5. يتوفر للموظفين قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
مرتفع	<u>3</u>	,7140	3,80	6. أعتقد بأهمية تطور علاقات العمل وتشجيع روح العمل الجماعي لإنجاز العمل بكفاءة.
مرتفع	<u>1</u>	,8270	3,93	7. أو من بضرورة منح حرية أكبر في تبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية.
مرتفع	<u>2</u>	,9730	3,86	8. أعتقد العمل بجودة عالية يتطلب زيادة في المكافأة والحوافز الممنوحة لهم.
مرتفع		,4610	3,75	البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عبارات البعد الثاني المعتقدات التنظيمية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.75) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.19 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.43 - 3.93) حيث "العبارة رقم 07 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.93) و موافقون عليها بدرجة مرتفعة أي الإيمان بضرورة منح حرية أكبر في تبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية، أما "العبارة رقم 08" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.86) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أن العمل بجودة عالية يتطلب زيادة في المكافأة والحوافز الممنوحة للعمال، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " أعتقد بأهمية تطور علاقات العمل وتشجيع روح العمل الجماعي لإنجاز العمل بكفاءة " بمتوسط حسابي (3.80)، تليها العبارة رقم 05 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.43) ما يدل على أنه يتوفر للموظفين قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

3. البعد الثالث: الأعراف التنظيمية

الجدول رقم (2-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الأول

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	1,5830	4,06	9ألتزم بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل
مرتفع	2,5470	3,90	10.ألتزم بمعايير تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الابداع والابتكار
متوسط	3,0480	3,26	11تشجعي الإدارة على ممارسات العمل المتميزة وجعلها نموذجاً يحتذى به
مرتفع	3,5220	3,74	البعد الثالث: الأعراف التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن عبارات البعد الثالث الأعراف التنظيمية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.74) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.19 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها

بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.26-4.06) حيث " العبارة رقم 09 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.06) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على التزام العمال بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل، أما" العبارة رقم 10" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.90) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، على الالتزام بمعايير تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الابداع والابتكار، في حين بالمرتبة الثالثة و الأخيرة العبارة "تشجعني الإدارة على ممارسات العمل المتميزة وجعلها نموذجاً يحتذى به " بمتوسط حسابي (3.26).

4. البعد الرابع: التوقعات التنظيمية

الجدول رقم (2-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع للمحور الأول

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,607	3,90	12. تتوقع الإدارة مني بجميع واجباتهم ومهامهم طالما أنهم يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية
مرتفع	0,897	3,76	13. اشعر بالأمان في وظيفتي طالما التزم بقوانين العمل
متوسط	0,098	3,03	14. تحرص الادارة على تلبية توقعاتي بالنسبة للأجور والحوافز
مرتفع	0,681	3,86	15. ابذل ما بوسعي لأكون في مستوى ما تتوقعه الادارة مني
مرتفع	0,574	3,64	البعد الرابع: التوقعات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عبارات البعد الرابع التوقعات التنظيمية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.64) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفع) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.03-3.90) حيث " العبارة رقم 12 احتلت المرتبة الأولى

"بمتوسط حسابي (3.90) و موافقون عليها بدرجة مرتفعة أي تتوقع الإدارة من العمال بجميع واجباتهم ومهامهم طالما أنهم يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية، أما" العبارة رقم 15" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.86) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أن العمال يبذلون ما بوسعهم ليكونوا في مستوى ما تتوقعه الإدارة منهم، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " اشعر بالأمان في وظيفتي طالما التزم بقوانين العمل " بمتوسط حسابي (3.76)، تليها العبارة رقم 14 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.03) ما يدل على أنه تحرص الإدارة على تلبية توقعات العمال بالنسبة للأجور والحوافز.

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية

تم قياس توافر ابعاد الثقافة التنظيمية من خلال ثلاث ابعاد وجاءت على النحو التالي:

الجدول رقم(2-13): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
1	المتوسط العام لبعد القيم التنظيمية	3,35	,6210	4	متوسط
2	المتوسط العام لبعد المعتقدات التنظيمية	3,75.	,4610	1	مرتفع
3	المتوسط العام لبعد الأعراف التنظيمية	3,74	,5220	2	مرتفع
4	المتوسط العام لبعد التوقعات التنظيمية	3,64	,5740	3	مرتفع
	المتوسط العام للثقافة التنظيمية	3.62	,4190	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه تبين أن أغلب الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع وأعلى متوسط حسابي كان لبعدها لمعتقدات التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (3,75) وانحراف معياري(,4610)، يليه بعد الأعراف التنظيمية بمتوسط حسابي قدره(3,74) وانحراف معياري(,5220) وبعد التوقعات التنظيمية بمتوسط حسابي (3,64) وانحراف معياري,5740، وهذا يدل على أهمية المعتقدات الدينية والأعراف التنظيمية بالإضافة إلى التوقعات التنظيمية في المؤسسة وهذا يتبث مستوى إدراك الأفراد للثقافة التنظيمية، وفي الأخير يأتي بعد القيم التنظيمية بمتوسط حسابي

قدره (3,35) وانحراف معياري (6,210), هذا راجع الى تدني مستوى القيم التنظيمية في المؤسسة رغم الحاجة إليها من قبل الإداريين والمهنيين.

ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني " تمكين العاملين "

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارات محور تمكين العاملين من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (2-14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات للمحور الثاني

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة
مرتفع	4,00	,7420	16. تستثمر المؤسسة طاقات وإمكانيات العاملين من أجل تحقيق أهدافها
مرتفع	3,83	,7910	17. تغرس المؤسسة قيم المشاركة والتعاون لدى العاملين
مرتفع	3,53	,8990	18. تساعد المؤسسة من تحسين سلوك العاملين من خلال التدريب الفعال لهم
متوسط	3,26	,9440	19. تشارك المؤسسة المعرفة الضمنية والصريحة مع كافة موظفيها
مرتفع	3,50	6,930	20. تصمم المؤسسة العمل بطريقة جماعية لتحقيق هدف عام
مرتفع	3,56	,7730	21. تسمح المؤسسة لأعضاء فرق العمل في المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لها
مرتفع	3,73	,8270	22. تتوفر لدى المؤسسة معدات وبرمجيات وآلات تسهل العمل الإداري
مرتفع	3,70	,7940	23. تحفز المؤسسة موظفيها على الإبداع في العمل من خلال مساهمة القادة الإداريين
مرتفع	3,50	,9370	24. تفوض المؤسسة بعض الصلاحيات لتشجيع على تحمل المسؤولية
متوسط	3,26	,1120	25. توفر المؤسسة دورات تدريبية للموظفين من ناحية التسيير الإداري
مرتفع	3,59	,5270	المحور الثاني: تمكين العاملين

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثاني تمكين العاملين وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.59) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.19 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.26-4.00) حيث العبارة رقم 16 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.00) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تستثمر المؤسسة طاقات وإمكانيات العاملين من أجل تحقيق أهدافها ، أما العبارة رقم 17 "جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.83) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أنه تغرس المؤسسة قيم المشاركة والتعاون لدى العاملين. في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تتوفر لدى المؤسسة معدات وبرمجيات وآلات تسهل العمل الإداري " بمتوسط حسابي (3.73) ، تليها العبارة رقم 23 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.70) ما يدل على أن المؤسسة تحفز موظفيها على الإبداع في العمل من خلال مساهمة القادة الإداريين، العبارة رقم 21 جاءت بالمرتبة الخامسة و بمتوسط حسابي (3.56) ما يؤكد بدرجة مرتفعة أن المؤسسة تسمح لأعضاء فرق العمل في المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لها. وأخيراً نجد العبارة رقم 19 وبمتوسط حسابي (3.26) أي تشارك المؤسسة المعرفة الضمنية والصريحة مع كافة موظفيها.

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتمكين العاملين:

الجدول رقم (2-15): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتمكين العاملين

مرتفع	5,270,	3,59	المحور الثاني: تمكين العاملين
-------	--------	------	-------------------------------

من خلال الجدول أعلاه تبين أن تمكين العاملين جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي 3,59 وانحراف معياري 5,270, ما يدل على وجود مستوى مقبول من تمكين العاملين بين أفراد عينة الدراسة .

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع ألععدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج.

الجدول رقم (2-16): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Kolmogorov-Smirnov ^a		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.200*	0.099	المحور الأول: الثقافة التنظيمية
0.165	0.155	المحور الثاني: تمكين العاملين
0.200*	0.115	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل من المحور الأول 0.200* والمحور الثاني: 0.165 أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

من أجل اختبار هذه الفرضيات الفرعية سنعمد على الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: تساهم القيم التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الاسمنت عين توتة فرع تقرت

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

■ الفرضية الصفرية (H_0): لا تساهم القيم التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الاسمنت عين توتة فرع تقرت

▪ الفرضية البديلة (H_1): تساهم القيم التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الاسمنت عين توتة فرع تقرت

الجدول رقم (2-17): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل الانحدار	مستوى الدلالة)	معامل الارتباط	معامل التفسير	قيمة F	قرار الاختبار
(B)	(sig)	R	R^2		
0.420	0.005	0.495	0.245	9.087	(H_1)

معادلة نموذج الانحدار البسيط: $+e_i \ 1x0.420+2.183Y=$

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى أن القيم التنظيمية تساهم في تمكين العاملين في الممارسات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($B=0.420$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.245$) ما يدل على أن القيم التنظيمية في المؤسسة تساهم في تمكين العاملين حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة معامل الارتباط ($R=0.495$) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، ما يدل على وجود علاقة ارتباط دالة إيجابية بين متغيرات الدراسة .

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الأولى: نقبل الفرضية الصفرية (H_0) نرفض الفرضية البديلة (H_1) تساهم القيم التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الاسمنت عين توتة فرع تقرت.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

ص الفرضية: تساهم المعتقدات التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الاسمنت عين توتة فرع تقرت
نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا تساهم المعتقدات التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الاسمنت عين توتة فرع تقرت

▪ الفرضية البديلة (H_1): تساهم المعتقدات التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الاسمنت عين توتة فرع تقرت

الجدول رقم (2-18): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الانحدار	مستوى الدلالة ()	معامل الارتباط	معامل التفسير	قيمة F	قرار الاختبار
(B)	(sig)	R	R ²		(H ₁)
0.575	0.000	0.441	0.458	41.727	(H ₁)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: +e _i 2x0.575+1.556Y=					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المعتقدات التنظيمية تساهم في تمكين العاملين في الممارسات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0.575) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R²=0.458) ما يدل على أن المعتقدات التنظيمية في المؤسسة تساهم في تمكين العاملين حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة معامل الارتباط (R=0.441) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، ما يدل على وجود علاقة ارتباط دالة إيجابيا بين متغيرات الدراسة

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نقبل الفرضية الصفرية (H₀) نرفض الفرضية البديلة (H₁) تساهم المعتقدات التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الاسمنت عين توتة فرع تقرت.

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: تساهم الأعراف التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الاسمنت عين توتة فرع تقرت

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

■ الفرضية الصفرية (H₀): لا تساهم الأعراف التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الاسمنت عين توتة فرع تقرت

■ الفرضية البديلة (H₁): تساهم الأعراف التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الاسمنت عين توتة فرع تقرت

الجدول رقم (2-19): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الانحدار	مستوى الدلالة)	معامل الارتباط	معامل التفسير	قيمة F	قرار الاختبار
(B)	(sig)	R	R ²		(H ₁)
0.659	0.000	0.653	0.427	20.824	(H ₁)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: +e _i 3x0.659Y= 1.123+					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة أن الأعراف التنظيمية تساهم في تمكين العاملين في الممارسات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0.659) دال دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R²=0.427) ما يدل على أن الأعراف التنظيمية في المؤسسة تساهم في تمكين العاملين حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة معامل الارتباط (R=0.653) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، ما يدل على وجود علاقة ارتباط دالة إيجابية بين متغيرات الدراسة

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نقبل الفرضية الصفرية (H₀) نرفض الفرضية البديلة (H₁) تساهم الأعراف التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الاسمنت عين توتة فرع تقرت.

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: تساهم التوقعات التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الاسمنت عين توتة فرع تقرت

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

■ الفرضية الصفرية (H₀): لا تساهم التوقعات التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الاسمنت عين توتة فرع تقرت

■ الفرضية البديلة (H₁): تساهم التوقعات التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الاسمنت عين توتة فرع تقرت

الجدول رقم (2-20): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط R	معامل التفسير R ²	قيمة F	قرار الاختبار
0.685	0.000	0.747	0.558	35.320	(H ₁)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: +e _i 4x0.685+1.095Y=					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة أن التوقعات التنظيمية تساهم في تمكين العاملين في الممارسات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0.685) دال دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R²=0.558) ما يدل على أن التوقعات التنظيمية في المؤسسة تساهم في تمكين العاملين حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة معامل الارتباط (R=0.747) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، ما يدل على وجود علاقة ارتباط دالة إيجابية بين متغيرات الدراسة

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: نقبل الفرضية الصفرية (H₀) نرفض الفرضية البديلة (H₁) تساهم التوقعات التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الاسمنت عين توتة فرع تقرت.

5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغيرات شخصية وتنظيمية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة)

بالنسبة للمحور الأول " الثقافة التنظيمية"

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية وتنظيمية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة).

بالنسبة لمتغير الجنس حول المحور الأول " الثقافة التنظيمية "

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية وتنظيمية: الجنس.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول طبقا لاختلاف متغير الجنس، تم استخدام (Independent-Samples T-test) وذلك لأن عامل متغير الجنس يحتوي على فئتين هما: ذكر، أنثى ويستخدم هذا الاختبار اذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئتي الجنس تتبع التوزيع الطبيعي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-21): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه المحور الأول تبعا لمتغير الجنس

مستوى المعنوية (Sig)	قيمة (F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	
0.911	0.013	0,39304	3,7440	ذكر	متغير الجنس
		0,35495	3,3426	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نستنتج من الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول الثقافة التنظيمية بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية وتنظيمية: الجنس وذلك استنادا إلى أن قيمة الاختبار (0.013) وقيمة مستوى المعنوية بلغت (0.911) أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف الجنس أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية وتنظيمية: الجنس

-بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية بالنسبة لمتغير الجنس: نثبت صحة نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية وتنظيمية: الجنس.

بالنسبة لمتغيرات العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة حول المحور الأول " الثقافة التنظيمية" للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغيرات الوظيفة (العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة، النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول(2-22): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات،

العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة للمحور الأول

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوي Sig
العمر	بين المجموعات	0.261	0.46	0.708
	خلال المجموعات	4.851	7	
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.029	0.076	0.927
	خلال المجموعات	5.084		
الوظيفة	بين المجموعات	0.246	0.682	0.514
	خلال المجموعات	4.867		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة لمتغير العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نقبل

نص الفرضية عند مستوى دلالة 0.05 فيما يتعلق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة الثقافة التنظيمية

بناءً عليه نتائج اختبار الفرضية الرابعة بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية: نثبت نص الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغيرات شخصية وتنظيمية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة).

2. بالنسبة لمتغير الجنس حول المحور الثاني " تمكين العاملين "

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغيرات شخصية وتنظيمية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة)

بالنسبة لمتغير الجنس حول المحور الثاني " تمكين العاملين "

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغيرات شخصية وتنظيمية: الجنس

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول طبقاً لاختلاف متغير الجنس، تم استخدام (Independent-Samples T-test) وذلك لأن عامل متغير الجنس يحتوي على فئتين هما: ذكر، أنثى ويستخدم هذا الاختبار إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئتي الجنس تتبع التوزيع الطبيعي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-23): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه المحور الثاني تبعاً لمتغير الجنس

مستوى المعنوية (Sig)	قيمة (F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	متغير الجنس
0.348	0.911	0,42207	3,7286	ذكر	
		0,62849	3,2667	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول تمكين العاملين بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغيرات شخصية وتنظيمية: الجنس

وذلك استنادا إلى أن قيمة الاختبار (0.911) وقيمة مستوى المعنوية بلغت (0.348) أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف الجنس أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغيرات شخصية وتنظيمية: الجنس

بناءً عليه نتائج اختبار الفرضية بالنسبة لمتغير الجنس: نثبت صحة نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغيرات شخصية وتنظيمية: الجنس.

بالنسبة لمتغيرات العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة حول المحور الثاني " تمكين العاملين "

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغيرات الوظيفة (العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة، النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (2-24): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات، العمر،

المستوى التعليمي، الوظيفة للمحور الثاني

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوي Sig
العمر	بين المجموعات	0.522	0.59	0.621
	خلال المجموعات	7.545	9	
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.027	0.045	0.956
	خلال المجموعات	8.040		
الوظيفة	بين المجموعات	0.206	0.353	0.706
	خلال المجموعات	7.861		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

■ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية: تساهم الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الاسمنت عين توتة فرع تقرت
نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

■ الفرضية الصفرية (H_0): لا تساهم الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الاسمنت عين توتة فرع
تقرت

■ الفرضية البديلة (H_1): تساهم الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الاسمنت عين توتة فرع تقرت

الجدول رقم (2-25): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط R	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.890	0.000	0.708	0.502	28.208	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $x+e_i \quad 0.890+0.366Y=$					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

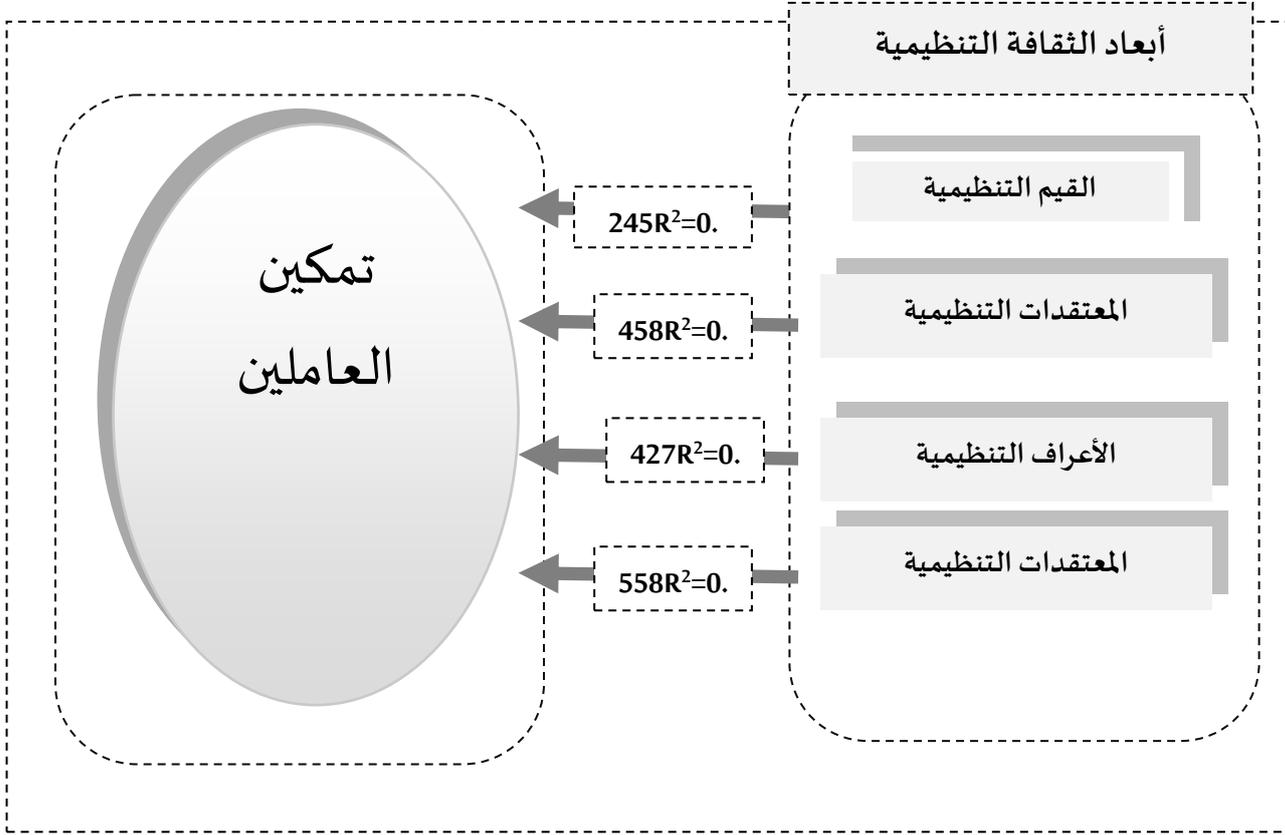
نلاحظ من خلال نتائج اختبار الفرضية الرئيسية أن الثقافة التنظيمية تساهم في تمكين العاملين في الممارسات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($B=0.890$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.502$) ما يدل على أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة تساهم في تمكين العاملين حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة معامل الارتباط ($R=0.708$) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، ما يدل على وجود علاقة ارتباط دالة إيجابية بين متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين) بالمؤسسة محل الدراسة

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الرئيسية: نقبل الفرضية الصفرية (H_0) نرفض الفرضية البديلة (H_1) تساهم الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الاسمنت عين توتة فرع تقرت.

بعد اختبار الفرضيات الفرعية نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه تساهم الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الاسمنت عين توتة فرع تقرت حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة من خلال

كل من: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (2-5): ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية تساهم الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الاسمنت عين توتة فرع تقرت حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة من خلال كل من: القيم التنظيمية بنسبة (24.5%)، المعتقدات التنظيمية بنسبة (45.8%)، الأعراف التنظيمية بنسبة (42.7%)، المعتقدات التنظيمية بنسبة (55.8%) حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة مؤسسة عين التوتة تقرت من اجل تحليل بعض المتغيرات ثم التوصل إلى النتائج التالية:
فيما يخص واقع متغيرات الدراسة:

كما أسفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وتمكين العاملين كمتغير تابع.

1/ الثقافة التنظيمية لدى الإداريين والمهنيين في المؤسسة محل دراسة المتوسط العام للثقافة التنظيمية كان مرتفع ، مما يد على النظرة الايجابية الإداريين والمهنيين لأبعاد هذا المتغير حيث كانت نظرتهم, فيما يخص بعد المعتقدات التنظيمية مرتفع وهذا يفسر دور الإيمان بضرورة منح حرية أكبر في تبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية.

فيما يخص بعد الأعراف التنظيمية كان المتوسط الحسابي لبعده الأعراف التنظيمية بقيمة مرتفعة، وهذا ما يدل على التزام العمال بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل.

فيما يخص بعد التوقعات التنظيمية فإنه مرتفع، بما يفسر توقع الإدارة من العمال أن يقوموا بجميع واجباتهم ومهامهم طالما يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية.

فيما يخص بعد القيم التنظيمية كان متوسط الحسابي لمتغير القيم التنظيمية مرتفع أي أن الموظف يهتم بالوقت لانجاز المهام والواجبات في فترة زمنية محددة.

2/ عموما مستوى الثقافة التنظيمية بين الإداريين والمهنيين بالمؤسسة محل الدراسة كان مرتفع ما يؤكد على فعالية القيم السائدة في المؤسسة، في ظل جو عمل يتسم بإظهار المعايير والمعتقدات والسلوكيات بين العاملين.

تمكين العاملين لدى العمال في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفع بمعنى أن أفراد العينة لهم سلطة أوسع في اتخاذ القرار من خلال مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المشتريات الإدارية الأخرى ، وهذا بهدف تعزيز الشعور بالكفاءات الذاتية بين أفراد العاملين من خلال تقديم المعلومات الكافية.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا دور الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة فرع تقرت من خلال التعريف والنشأة وتقسيمات الهيكل التنظيمي واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، بشكل ورقي تم معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت على أنه تساهم الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين بمؤسسة الاسمنت عين توتة فرع تقرت حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة من خلال كل من: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة.



الخاتمة



في بيئة تتسم بالتغير السريع و بالتطور الدائم للتكنولوجيات الحديثة أصبح مفهوم الثقافة التنظيمية بعدا إستراتيجيا فعلا في المؤسسات حيث يضمن الأداء الفعال و الجيد للأعمال و المهام كما يضمن عملية التفاعل الصحي بين هاته المؤسسات و بين البيئة الخارجية.

حيث أن المؤسسات اليوم أولت اهتمامها الكبير لمواردها البشرية و ذلك بتبني مفهوم التمكين للعمال كونهم العصب الرئيسي للمؤسسة ، حيث أن هذا الاهتمام لم ينشأ من فراغ و إنما هو نتاج تبني المؤسسات لمفاهيم الإدارة الحديثة و ذلك لتحقيق الميزة التنافسية من خلال خلق ثقافة تنظيمية متميزة تتيح لها التمتع باحترافية عالية في القيام بواجباتها و مهامها الرئيسية في تلبية احتياجات المجتمع و ذلك في إطار التزامها بقيم ثقافية محددة تحقق توافق أنشطتها و سلوكياتها مع اتجاهات و احتياجات أفراد المجتمع ، بما ينعكس بالإيجاب على مستوى فاعليتها و أدائها العام.

تناولت هذه المذكرة إشكالية دور جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية ، ولقد اقتضى بنا الأمر إلى معالجة هذه الإشكالية عبر فصلين باستخدام منهجية IMRAD وانطلاقا من الفرضيات المقترحة في المقدمة حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية للموضوع من خلال مراجعة ما جاء في الكتب والأبحاث والمقالات و المجالات حول الثقافة التنظيمية و تمكين العاملين، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع والتي تمكننا من الحصول عليها.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفاهيم جودة الثقافة التنظيمية و تمكين العاملين، وإبراز مدى أهمية تطبيق الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ، والمتطلبات الضرورية لتعزيز تمكين العاملين، ومن خلال الدراسة الميدانية لعينة من موظفي مؤسسة الإسمنت -عين التوتة - بتقوت ، و ذلك لمعرفة مدى إسهام الثقافة التنظيمية في تعزيز تمكين العاملين و عليه قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مدى توفيرها للمتطلبات الضرورية لتحقيق ميزة تنافسية ترقى بها إلى مصاف منافسة الشركات الكبرى .

النتائج:

- تبين من نتائج اختبار الفرضيات عن وجود دور للثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والتمكين الإداري للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يشير إلى أهمية هذه الأبعاد للتفعيل والرفع من مستوى التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة .

الخاتمة

- مهما اختلفت آراء الباحثين في إدراج تعريف موحد للتمكين الإداري إلى أنهم اشتركوا في نقاط إقامة وتكوين الثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية التنظيمية الداخلية بين الأداة والعاملين، وتزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير.
- كلما كانت ثقافة المنظمة قوية، كانت النتائج إيجابية.
- تعد الثقافة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها .
- لكل منظمة ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها من المنظمات .
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من العوامل التي تلعب دور كبير في تمكين العاملين، من خلال تأثير الجانب المعنوي (القيم) على الجانب السلوكي (العادات والتقاليد).
- أثبتت نتائج التحليل أن مستوى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية مرتفع في مؤسسة الإسمنت عين التوتة تقرت.
- أثبتت نتائج التحليل على وجود أثر إيجابي ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية .

التوصيات:

- على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج نقترح جملة من التوصيات .:
1. تمكين الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال تشجيع وترسيخ القيم الايجابية المشجعة على بدل المزيد من الجدد.
 2. تمكين التمكين للعاملين وذلك من خلال تشجيع على تفويض السلطة وزيادة الثقة بين العمال .
 3. تبني نظام حوافز وفق أسس ومعايير تشجع على الإبداع في الأداء مع الأخذ بالحسبان الجهود التي يبذلها العامل في عمله .
 4. يجب على الإدارة الحفاظ على العلاقات الإنسانية بين العمال .
 5. ضرورة إدراك المنظمات بأن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فيها سبب من أسباب نجاحها حتى وإن كانوا في نفس القطاع.

الأفاق المستقبلية .:

- من بين الأفاق المستقبلية التي ننصح بتناولها في المستقبل لمواصلة البحث في هذا المجال:
- أثر الثقافة التنظيمية على الرضاء الوظيفي .
- دور الثقافة التنظيمية في تقليل الصراع التنظيمي .
- تأثير الثقافة التنظيمية على تشكيل الولاء التنظيمي للعاملين .
- تمكين العاملين ودوره على الأداء الوظيفي .



قائمة المراجع



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ- المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. ابتسام عبد الرحمن حلواني : من أين نبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، مداخلة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 2008.
2. أسامة خيرى التميز التنظيمي الطبعة الأولى، دار الـراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.
3. أفندي ، عطية ، "تمكين العاملين : مدخل للتطوير والتحسين المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2003.
4. أمل مصطفى عصفور قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2008 .
5. بابة إيمان ، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة الماستر علوم التسيير ، جامعة ورقلة 2016
6. بلقاسم جوادى التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، رسالة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، 2015.
7. بوبكر منصور: من العائلية الى التعاقدية، نظرة سيكوسوسيولوجية للتغير الاجتماعي بوادي سوف مطبعة مزوار، الوادي، الجزائر، 2003.
8. بوعلي نور الدين الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة سطيف ، 2 العدد، 14 جوان 2014 .
9. جعفر أبو القاسم أحمد (1991): السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض.
10. حريم، حسن: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.

قائمة المراجع

11. خولة خميس عبيد: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، عين شمس، 2003.
12. د محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.
13. الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، الطبعة الأولى الجزائر ، 2011.
14. رقية عرسوس (2005) : التفويض مقابل السلطة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. الساعاتي سامية: الثقافة والشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998.
16. سيد محمد جاد الرب (2004) : إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، مصر.
17. الصباغ، زهير: البعد الأخلاقي في الخدمة العامة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991.
18. عاطف وصفي: الثقافة التنظيمية، د ط دار النهضة، بيروت، لبنان، 1981.
19. العديلي ناصر محمد: إدارة السلوك التنظيمي، ط1، امر للطباعة الالكترونية، الرياض، 1993.
20. العطية ماجدة: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعات، د ط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
21. علي عبد الوهاب إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين، المؤتمر السنوي السابع ، إدارة القرن الحادي والعشرين ، القاهرة، 1997.

قائمة المراجع

22. كرمية توفيق، تمكين العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2007-2008.
23. مازن عبد العزيز (2006) : التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي، طب دار إثراء النشر، الأردن.
24. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، الطلعة الثانية، دار وائل للنشر، سنة 2006.
25. مطر بن عبد المحسن الجميلي (2008) : الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
26. معالي ، فهمي حيدر ، دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، العدد الثاني ، 2001 .
27. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، ط1، 2006 مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
28. نيكي هايس، ترجمة د.م سرور علي إبراهيم سرور، إدارة الفريق، إستراتيجية النجاح، دار المريخ، السعودية .

ثانيا: المذكرات والمجلات

1. إحسان دهش جلاب كمال كاظم طاهر الحسيني (2013): إدارة التمكين والاندماج، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
2. أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة (2009) : الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط 1 ، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن.

قائمة المراجع

3. أحمد زهير (2001) التمكين الإداري في المؤسسات المعاصرة، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية، مصر.
4. أحمد علماوي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010.
5. أمينة صديقي، تأثير الثقافة على أداء الموارد البشرية : دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
6. برني لطيفة، اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
7. حسين حريم و رشاد المساعد الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مقبول للنشر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 2 ، العدد 2 ، 15 فيفري 2006.
8. خولة خميس عبيد (2003) : أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، عين شمس.
9. دحماني زهيرة ، الثقافة التنظيمية و نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير منشورة، جامعة محمد بوقرة بومرداس 2010 .

قائمة المراجع

10. الشاوي محمد فرحان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005
11. الشاوي محمد فرحان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005
12. عالية جواد، سيف الدين عماد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، 2013
13. عبد العزيز محمد الحلو: (2009) أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين رسالة ماجستير ، ط 1 ، الجامعة الإسلامية كلية التجارة، فلسطين.
14. عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004
15. عطية حسن أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس 2005
16. عطية حسين أفندي (2003) : تمكين العاملين مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر .

قائمة المراجع

17. الفالح نايف بن سالم: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية كلية الدراسات العليا، الأردن، 2001.
18. مازن عبد العزيز (2006) : التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، طب دار إثراء النشر، الأردن.
19. محفوظ أحمد جودة (2006) : إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. محمد عبد الفتاح الصيرفي (2003): مفاهيم إدارية ، ط 1، دار العلمية الدولية، الأردن.
21. محمود السيد (2007) : تمكين الموظفين، كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد الرابع، مستخرجة المجلة العالمية للاقتصاد والتجارة.
22. مريم بابوري، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري ، مذكرة الماستر علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، 2015/2016.
23. منصور محمد العريقي، الثقافة التنظيمية و مدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، (مقبول للنشر)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد الخامس، العدد الثاني، 15 أكتوبر 2009.
24. ناصر جردات وآخرون (2013) : إدارة التغيير والتطوير، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. نجلاء حلمي عبد العزيز: (2008) : تأثير بيئة العمل على مدركات تفويض السلطة وتعميق روح التعاون الهيئة العربية للتصنيع، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية.

قائمة المراجع

26. نياف فاطمة الزهراء، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة ماستر

أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، سنة 2015-2016.

27. يحيى ملحم (2006) : التمكين مفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتقنيات الإدارية، القاهرة، مصر.

ب- المراجع باللغة الأجنبية

1. C., Lashley, & J., McGoldrick, The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Strategy for Hospitality Operations, Empowerment in Organization, 1994, Vol.2, No.3, pp.25-38
2. Murrell and m, Meredith, empowering employee, new yourk, McGraw-Hill, 2000, p 101.
3. Sakaran, U. (2004). Organizational Behavior: Text and Cases. Tata Mc Graw Hill Publishing Company Limited, New Delhi
4. SEE: Shahzad, F., et al. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: Interdisciplinary Journal of Contemporary Research on Business, Vol 03; No 09



الملاحق



الملحق رقم (01): الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان

موظف (ة) مؤسسة المحترم (ة)

يهدف استكمال الجانب التطبيقي لدراسة موضوع " دور الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة فرع تقرت تم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة. لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستمارة، ونحيطكم علما أن البيانات ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي.
ملاحظة الإجابة تكون بوضع إشارة (x) أمام العبارة المناسبة.

من إعداد الطالبين: باسو محمد مهدي /
بن موسى عبد الغفور

الجزء الأول: البيانات العامة

• الجنس:

- أنثى

- ذكر

• العمر:

- من 25 سنة إلى 35 سنة
 - أكثر من 45 سنة

- أقل من 25 سنة
 - من 36 إلى 45 سنوات

• المستوى التعليمي:

- ليسانس
 - دكتوراه

- ثانوي
 - ماجستير

• الوظيفة

- إطار سامي
 - عون تحكم

- مدير
 - عون تنفيذي

الجزء الثاني: محاور الدراسة

✓ أعط درجة موافقتك على العبارات التالية:

المحور الأول: الثقافة التنظيمية في المؤسسة

البعد الأول: القيم التنظيمية				
موافق تماما	موافق	محايد	موافق	افق تماما
				1. يعمل الموظفون على تقديم المهام والواجبات دون إشراف مستمر
				2. يهتم الموظف بالوقت الوقت لإنجاز المهام والواجبات ضمن فترة زمنية محددة
				3. تعمل الإدارة على إشراكي في وضع مقترحات وأفكار لأنواع الخدمات التي من الممكن توفيرها للمجتمع.
				4. أقدم مصلحة المؤسسة على مصلحتي
البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية				
موافق تماما	موافق	محايد	موافق	افق تماما
				5. يتوفر للموظفين قنوات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار
				6. أعتقد بأهمية تطور علاقات العمل وتشجيع روح العمل الجماعي لإنجاز العمل بكفاءة
				7. أو من بضرورة منح حرية أكبر في تبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية
				8. أعتقد العمل بجودة عالية يتطلب زيادة في المكافأة والحوافز الممنوحة لهم
البعد الثالث: الأعراف التنظيمية				
موافق تماما	موافق	محايد	موافق	افق تماما
				9. ألتزم بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل
				10. ألتزم بمعايير تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار
				11. تشجعني الإدارة على ممارسات العمل المتميزة وجعلها نموذجا يحتذى به
البعد الرابع: توقعات التنظيمية				
موافق تماما	موافق	محايد	موافق	افق تماما
				12. تتوقع الإدارة مني بجميع واجباتهم ومهامهم طالما أنهم يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية
				13. اشعر بالأمان في وظيفتي طالما التزم بقوانين العمل
				14. تحرص الإدارة على تلبية توقعاتي بالنسبة للأجور والحوافز
				15. ابذل ما بوسعي لأكون في مستوى ما تتوقعه الإدارة مني

المحور الثاني: تمكين العاملين

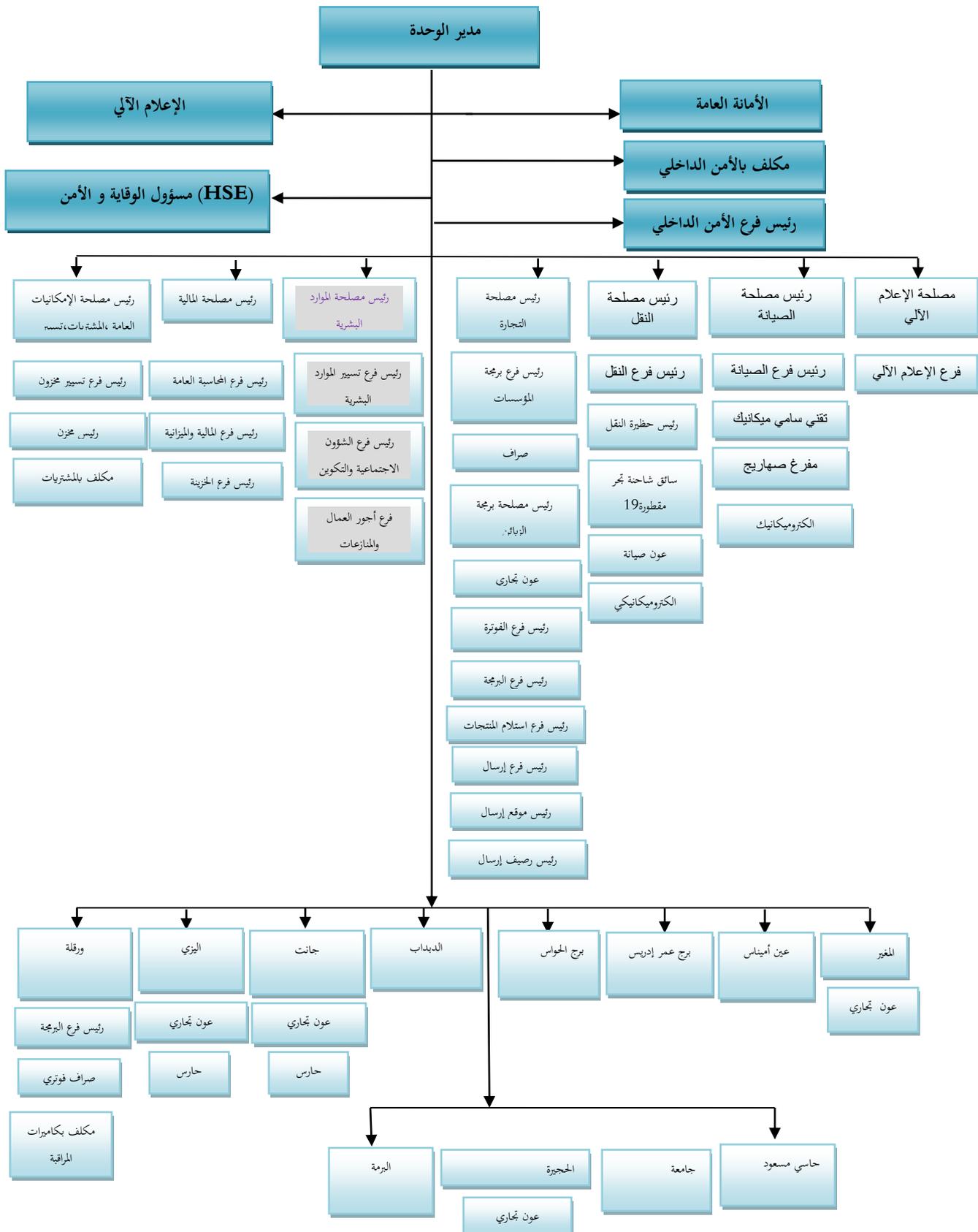
افق تماما	وافق	محايد	موافق	موافق تماما	عبارات المحور الثاني: تمكين العاملين
					16. تستثمر المؤسسة طاقات وإمكانيات العاملين من أجل تحقيق أهدافها
					17. تغرس المؤسسة قيم المشاركة والتعاون لدى العاملين
					18. تساعد المؤسسة من تحسين سلوك العاملين من خلال التدريب الفعال لهم
					19. تشارك المؤسسة المعرفة الضمنية والصريحة مع كافة موظفيها
					20. تصمم المؤسسة العمل بطريقة جماعية لتحقيق هدف عام
					21. تسمح المؤسسة لأعضاء فرق العمل في المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لها
					22. تتوفر لدى المؤسسة معدات وبرمجيات وألات تسهل العمل الإداري
					23. تحفز المؤسسة موظفيها على الإبداع في العمل من خلال مساهمة القادة الإداريين
					24. تفوض المؤسسة بعض الصلاحيات لتشجيع على تحمل المسؤولية
					25. توفر المؤسسة دورات تدريبية للموظفين من ناحية التسيير الإداري

نشكركم على تعاونكم

الملحق (02): قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان

الجامعة	الرتبة	الأستاذ	الرقم
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-	أستاذ محاضرا	مناصرية رشيد	01
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-	أستاذ محاضرا	الحاج عرابة	02
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-	أستاذ محاضرا	باديس بوخلوة	03

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي للشركة الأم لمؤسسة الاسمنت عين توتة تقرت



Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,750	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,800	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,862	25

الملحق رقم (05): نتائج اختبار الاتساق الداخلي

Correlations

		AAAA1	AAAA2	AAAA3	AAAA4	MMMM1
AAAA1	Pearson Correlation	1	,530**	,541**	,429*	,831**
	Sig. (2-tailed)		,003	,002	,018	,000
	N	30	30	30	30	30
AAAA2	Pearson Correlation	,530**	1	,354	,174	,641**
	Sig. (2-tailed)	,003		,055	,358	,000
	N	30	30	30	30	30
AAAA3	Pearson Correlation	,541**	,354	1	,650**	,832**
	Sig. (2-tailed)	,002	,055		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
AAAA4	Pearson Correlation	,429*	,174	,650**	1	,752**
	Sig. (2-tailed)	,018	,358	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
MMMM1	Pearson Correlation	,831**	,641**	,832**	,752**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		MMMM1	MMMM2	TTTT
MMMM1	Pearson Correlation	1	,708**	,905**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	30	30	30
MMMM2	Pearson Correlation	,708**	1	,941**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	30	30	30
TTTT	Pearson Correlation	,905**	,941**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (06): نتائج توزيع عينة الدراسة

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	21	70,0	70,0	70,0
	أنثى	9	30,0	30,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 25 من أقل	3	10,0	10,0	10,0
	سنة 35 إلى سنة 25 من	9	30,0	30,0	40,0
	سنة 45 إلى 36 من	14	46,7	46,7	86,7
	سنة 45 من أكبر	4	13,3	13,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

		التعليمي.المستوى			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	12	40,0	40,0	40,0
	ليسانس	15	50,0	50,0	90,0
	ماجستير	3	10,0	10,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

		الوظيفة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سامي اطار	13	43,3	43,3	43,3
	تنفيذي عون	7	23,3	23,3	66,7
	تحكم عون	10	33,3	33,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	30	3,1000	1,12495
X2	30	3,7000	,98786
X3	30	3,2667	1,08066
X4	30	3,3333	1,15470
AAAA1	30	3,3500	,62146
D5	30	3,4333	,62606
D6	30	3,8000	,71438
D7	30	3,9333	,82768
D8	30	3,8667	,97320
AAAA2	30	3,7583	,46183
C9	30	4,0667	,58329
C10	30	3,9000	,54772
C11	30	3,2667	1,04826
AAAA3	30	3,7444	,52291
A12	30	3,9000	,60743
A13	30	3,7667	,89763
A14	30	3,0333	1,09807
A15	30	3,8667	,68145
AAAA4	30	3,6417	,57492
MMMM1	30	3,6236	,41988
Valid N (listwise)	30		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
M16	30	4,0000	,74278
M17	30	3,8333	,79148
M18	30	3,5333	,89955
M19	30	3,2667	,94443
M20	30	3,5000	,93772
M21	30	3,5667	,77385
M22	30	3,7333	,82768
M23	30	3,7000	,79438
M24	30	3,5000	,93772
M25	30	3,2667	1,11211
MMMM2	30	3,5900	,52742
Valid N (listwise)	30		

الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
MMMMM1	,099	30	,200*	,970	30	,551
MMMMM2	,155	30	,165	,908	30	,313
TTTTT	,115	30	,200*	,967	30	,473

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,708 ^a	,502	,484	,37884

a. Predictors: (Constant), MMMM1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,048	1	4,048	28,208	,000 ^b
	Residual	4,019	28	,144		
	Total	8,067	29			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), MMMM1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,366	,611		,598	,554
	MMMMM1	,890	,168	,708	5,311	,000

a. Dependent Variable: MMMM2

الملحق رقم (09): نتائج اختبار فرضية الفروق

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MMMMM1	ذكر	21	3,7440	,39304	,08577
	أنثى	9	3,3426	,35495	,11832

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
MMMMM1	Equal variances assumed	,013	,911	2,634	28	,014	,40146	,15241	,08926	,71365
	Equal variances not assumed			2,747	16,765	,014	,40146	,14613	,09281	,71010

ANOVA

MMMMM1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,261	3	,087	,467	,708
Within Groups	4,851	26	,187		
Total	5,113	29			

ANOVA

MMMMM1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,029	2	,014	,076	,927
Within Groups	5,084	27	,188		
Total	5,113	29			

ANOVA

MMMMM1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,246	2	,123	,682	,514
Within Groups	4,867	27	,180		
Total	5,113	29			

ثانيا: محور تمكين العاملين

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MMMMM2	ذكر	21	3,7286	,42207	,09210
	أنثى	9	3,2667	,62849	,20950

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			95% Confidence Interval of the Difference			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
MMMMM2	Equal variances assumed	,911	,348	2,366	28	,025	,46190	,19522	,06201	,86180
	Equal variances not assumed			2,018	11,224	,068	,46190	,22885	-,04057	,96438

ANOVA

MMMMM2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,522	3	,174	,599	,621
Within Groups	7,545	26	,290		
Total	8,067	29			

ANOVA

MMMMM2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,027	2	,013	,045	,956
Within Groups	8,040	27	,298		
Total	8,067	29			

ANOVA

MMMMM2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,206	2	,103	,353	,706
Within Groups	7,861	27	,291		
Total	8,067	29			

الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,495 ^a	,245	,218	,46639

a. Predictors: (Constant), AAAA1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,977	1	1,977	9,087	,005 ^b
	Residual	6,090	28	,218		
	Total	8,067	29			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), AAAA1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,183	,475		4,599	,000
	AAAA1	,420	,139	,495	3,014	,005

a. Dependent Variable: MMMM2

الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,441 ^a	,458	,454	,42093

a. Predictors: (Constant), AAAA2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,469	1	,469	41,727	,000 ^b
	Residual	7,598	28	,271		
	Total	8,067	29			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), AAAA2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	1,556	,793		3,223	,003
	AAAA2	,575	,209	,441	1,314	,000

a. Dependent Variable: MMMM2

الملحق رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,653 ^a	,427	,406	,40648

a. Predictors: (Constant), AAAA3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,441	1	3,441	20,824	,000 ^b
	Residual	4,626	28	,165		
	Total	8,067	29			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), AAAA3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	1,123	,546		2,059	,049
	AAAA3	,659	,144	,653	4,563	,000

a. Dependent Variable: MMMM2

الملحق رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,747 ^a	,558	,542	,35693

a. Predictors: (Constant), AAAA4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,500	1	4,500	35,320	,000 ^b
	Residual	3,567	28	,127		
	Total	8,067	29			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), AAAA4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	1,095	,425		2,577	,016
	AAAA4	,685	,115	,747	5,943	,000

a. Dependent Variable: MMMM2